2016 Nov./Dez. I Ausgabe 6 I www.controllermagazin.de
B 12688 I 41. Jg I EUR 27,80 I ISSN 1616-0495

Zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins
und der Risk Management Association e.V.

CONTROLLER® Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

ICV-Schnupper-Abo
Nur für Teilnehmer des Seminars
Controllers Best Practice
der CA controller akademie.



Der Wandel

Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Dauerbaustelle Kennzahlensysteme?
Prozesskostenrechnung in der Praxis
Management von Produkteinstellungen
Monetäre Bewertung von Stammdaten

CA controller akademie®

www.controllerakademie.de



Methodenwissen und Social Skills für mehr Wirtschaftskompetenz.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

Controlling

Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe I - Controllers Best Practice
05.12. – 09.12.16, Berlin
12.12. – 16.12.16, Feldafing
23.01. – 27.01.17, Starnberg
06.02. – 10.02.17, München
13.02. – 17.02.17, Feldafing
20.02. – 24.02.17, Bernried

Bank-Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe IV – Bank-Controllers Vertiefungsseminar
28.11. – 02.12.16, Bernried

Stufe I – Bank-Controllers Grundseminar
27.03. – 31.03.17, Bernried

Stufe II – Bank-Controllers Aufbauseminar
15.05. – 19.05.17, Bernried

Controlling für Nicht-Controller

13.12. – 14.12.16, Köln
07.03. – 08.03.17, Berlin
22.03. – 23.03.17, München

Fachseminare

Konzern-Controlling
21.11. – 23.11.16, Starnberg

Datenanalyse mit Excel
24.11. – 25.11.16, Bernried

Strategieentwicklung
28.11. – 30.11.16, Feldafing

Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard
28.11. – 30.11.16, Feldafing

Vertriebs-Controlling
05.12. – 07.12.16, Feldafing

Projekt-Management und -Controlling
12.12. – 14.12.16, Feldafing

Unternehmensführung

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

Modul 5 – Führung und Personalentwicklung
13.12. – 15.12.16, Hohenkammer b. München

Modul 1 – Finanzmanagement und Controlling
21.02. – 23.02.17, Seeheim b. Frankfurt

Modul 3 – Vertriebs- und Produktmanagement
28.03. – 30.03.17, Starnberg

Financial Accounting

IFRS für Controller
16.11. – 18.11.16, Starnberg

Buchführung für Controller
06.12.16, Stuttgart

Bilanzierung für Controller
07.12. – 08.12.16, Stuttgart

Certified Accounting Specialist (CAS)
16.01. – 20.01.17, Salach
20.03. – 24.03.17, Starnberg
15.05. – 19.05.17, Tremsbüttel

Soziale Kompetenzen

Eigene Lebensenergie steigern
14.11. – 16.11.16, Feldafing

Konfliktmanagement
28.11. – 30.11.16, Feldafing

Führen
05.12. – 07.12.16, Feldafing

Körper und Stimme **NEU**
06.02. – 08.02.17, Feldafing

Jetzt buchen oder Informationen unter: **+49 (0)8153-88 974-0** oder **www.controllerakademie.de**

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,



Conrad Günther
Chefredakteur Controller Magazin
Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG
Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG
Stv. Vorsitzender des Verwaltungsrats, iaf Institute for Accounting & Finance SE
Rechtsanwalt
conrad.guenther@vcw.de

die Artikel für das Controller Magazin (CM) treffen in beliebiger Reihenfolge bei uns in der Redaktion ein und werden danach in der Regel sequenziell Artikel für Artikel bearbeitet. Umso verblüffender ist dann der Blick auf eine CM-Ausgabe in der Gesamtschau: In dem zuvor einfach nur bunten Bild zeigen sich vielerlei Zusammenhänge und Ergänzungen zwischen den einzelnen Artikeln, eins greift ins andere, **das Ganze erscheint mehr als die Summe aller Einzelteile**.

Auch diese Ausgabe steht unter dem „Megatrend" der Digitalisierung, denn Megatrends bringen es mit sich, dass sie einen in der Regel über einen längeren Zeitraum begleiten. Inwiefern Controllerinnen und Controller davon betroffen sind, bringt schon die Überschrift **Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation** sehr prägnant auf den Punkt. Jürgen Weber befasst sich in seiner Kolumne mit derselben **Herausforderung für das Controlling**. Peter Schentler und Hendrik Schlünsen beleuchten die Chancen, die sich durch das **Controlling der Digitalisierung im Einkauf** ergeben. **WAN-Optimierung** schließlich ist die Basis jeder Digitalisierung.

Parallel zu den Megatrends gibt es eine Vielzahl von Themen, die wichtige Herausforderungen, aber auch Chancen für Controller bieten, sei es bei der Bewertung von **Shared Service Center – der Weg aus der Kostenfalle**, dem **Wissensmanagement in KMU der Technologiebranche**, der **monetären Bewertung von Stammdaten**, der **Prozesskostenrechnung in der Praxis** an einem Beispiel aus dem E.ON-Konzern sowie der **Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung** und dem **Management von Produkteinstellungen** am Ende des Lebenszyklus. Nicht zu vergessen das Kostenbewusstsein im Beitrag **Sparen**. Dabei geht es auch immer um die Frage der richtigen Kommunikation und deren Messung im Rahmen eines **Kommunikations-Controllings**, worüber Rainer Pollmann anlässlich des 10-jährigen Jubiläums des gleichnamigen Fachkreises im Internationalen Controller Verein (ICV) berichtet. Joachim Sandt und Alfred Biel arbeiten in einem Interview eindrucksvoll heraus, wie auch vermeintliche **Dauerbaustellen**, gemeint sind in diesem Fall Kennzahlensysteme, einem stetigen Wandel unterzogen sind, nicht zuletzt durch die Digitalisierung, womit sich der Kreis wieder schließt. Dazu passt sehr gut der **Ansatz zur Professionalisierung von Steuerung und Controlling**, wofür die Covestro AG mit dem Controller-Preis des Jahres 2016 des ICV ausgezeichnet wurde.

Kürzlich hatte ich die Gelegenheit, den jährlichen Risk Management Congress der Risk Management Association (RMA) zu besuchen. Interessant, wie viele Teilnehmer ich dort traf, die auch dem Themengebiet des Controllings verbunden sind. In dieser Ausgabe des CM beschreibt Werner Gleißner **Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements**, während Ute Vanini für den Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen zur **Integration von Risikomanagement und Controlling** schreibt. Diese Kombination verdeutlicht, warum das CM mit gleicher Berechtigung sowohl die Mitgliederzeitschrift des ICV als auch die der RMA ist.

Nach fast vier Jahren Preisstabilität ist eine moderate Preiserhöhung für das CM nicht mehr vermeidbar, um die Kostensteigerungen auszugleichen. Der neue Jahresbezugspreis beträgt daher ab 1. November 162,18 € zzgl. MwSt. (174,90 € inkl. MwSt.) und wird erstmalig mit der nächsten Jahresrechnung fällig. Gleichzeitig kommen wir in den Jahresrechnungen einer Anforderung der Finanzverwaltung nach, den Bezugspreis des CM in einen Teil für das gedruckte Heft (7 % USt) und in einen Teil für die Online-Komponente (19 % USt) aufzusplitten. Eine gute Gelegenheit, Sie auch an unser **Online-Archiv unter www.controllermagazin.de** zu erinnern, in dem jede Ausgabe aus den letzten 41 Jahren verfügbar ist – womit wir auch an dieser Stelle wieder beim Megatrend der Digitalisierung gelandet wären.

Dieses Controller Magazin reicht nun in die Weihnachtszeit und den Jahreswechsel hinein, bis wir Ihnen im Januar die erste Ausgabe für 2017 vorlegen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen heute schon, dass Sie das Jahr 2016 gut und erfolgreich abschließen können, um mit Zuversicht in das neue Jahr zu starten!



Conrad Günther
Herausgeber

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

November / Dezember 2016

Titelthema



Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation
Seite 4

Aktuell



Professionalisierung von Steuerung und Controlling **Seite 27**

10 Jahre Kommunikations-Controlling **Seite 76**

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 89

Inhalt

Editorial 1

Avo Schönbohm | Ulrich Egle
Digitale Transformation 4

Patric Schmaus | Bernd Wiesing | Ehsan Baghi | Hannes Schmidt
Monetäre Bewertung von Stammdaten im Unternehmen 10

Ute Vanini
Integration von Risikomanagement und Controlling 19

Alfred Biel
Interview mit Prof. Dr. Joachim Sandt zum Thema: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen – eine „Dauerbaustelle“? 20

Wolfgang Zellerhoff | Pascal Kornführer
Professionalisierung von Steuerung und Controlling 27

Werner Gleißner // RMA
Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: ein Selbsttest 31

Olaf B. Mäder
Wissensmanagement in KMU der Technologiebranche 37

Jürgen Weber
Digitalisierung – die nächste Herausforderung für das Controlling 44

Marc Hankmann
WAN-Optimierung 46

Thomas Kümpel | Volker Adolph
Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen 48

Jean-Marcel Kobi
Personalcontrolling als Reflexion 52

Beat Daniel Geissbühler
Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammengehört – Ein Beitrag aus der Schweiz 55

Inserentenverzeichnis: **Anzeigen:** U2 Controller Akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | Joblink-Anzeige, 9 | Postcon, 11 | Haufe Akademie, 13 | CLK Software, 15 | Thinking Networks, 23 | FH-Kufstein, 35 | ICV-Controllerpreis, 43
Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 9 **Beilagen:** Controller Akademie Jahresprogramm, Controller Magazin Wandkalender 2017

Impressum

ISSN 1616-0495 41. Jahrgang

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

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

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

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

Magazingestaltung
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

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

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

Anzeigenverkauf
Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91-451, Fax -477, thomas.horejsi@haufe-lexware.com

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

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

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

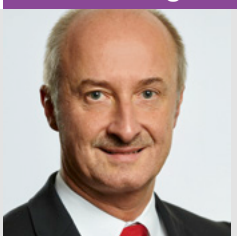
Konzept und Design, Herstellung Magazin Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

Internationaler Controller Verein



Standing deutlich verbessert
Seite 103

Risk Management Association e.V.



Embedded Risk Management
Seite 99

Peter Schentler | Hendrik Schlünsen
Digitalisierung im Einkauf 56

Peter Hoberg
Management von Produkteinstellungen 59

Walter Schmidt
PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit 65

Daniel Stock | Florian Meister
(Shared) Service Center 71

Rainer Pollmann
Kommunikations-Controlling 76

Christian Friedrich | Daniel Haid
Prozesskostenrechnung in der Praxis 79

Thomas Schneider
Sparen 85

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

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

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 174,90 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 29,15 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel gettyimages

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

DENZHORN



Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

Vision.iC

Die Lösung für erfolgreiche Unternehmensführung. Sie schafft klare Verantwortlichkeiten und vernetzt alle unternehmerischen Zielsetzungen bis zum Mitarbeiter.

„Vom ersten Tag an erzeugt Vision.iC einen Mehrwert. Es fördert die Führungskultur und deckt die Ursachen von Ineffizienzen schamlos auf. Eine Investion, die sich in kürzester Zeit amortisiert."

Christian Neusser, CFO, FATH GmbH

www.denzhorn.de



Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation

von Avo Schönbohm und Ulrich Egle

Digitale Transformation ohne Controlling?

Die digitale Wirtschaft ist allgegenwärtig und wird unter den Stichworten Digitalisierung, Industrie 4.0 oder digitale Transformation als Drohkulisse und Allheilmittel zur Steigerung der operativen Effizienz und Zukunftssicherheit benutzt (Kreutzer & Land, 2015). Über die gesamte Wertschöpfungskette werden gegenwärtig digitale Projekte angestoßen. Die Digitalisierung im Einkauf, die vor über 15 Jahren begann, wird heute kontinuierlich perfektioniert, um die Beschaffungskosten weiter zu optimieren. Mit dem Internet of Things (IoT) erlebt die «Disintermediation» eine neue Ausbaustufe und schafft weitere Effizienzgewinne und Erlössteigerungen durch die Ausschaltung von Zwischenhändlern auf der Einkaufs- und Verkaufsseite. Mit dem Schlagwort Industrie 4.0 wird eine noch effizientere Produktion angestrebt und auch 3D-Drucker werden in der Flugzeug-, Automobil-, Nahrungsmittel- oder Medizintechnikbranche verstärkt eingesetzt, um Produktions- und Prozessschritte zu optimieren.

Neben einer stark risikobehafteten finanziellen Ressourcensteuerung im Bereich der Unternehmenszukäufe und Investitionen in immaterielle Güter (nicht nur Goodwill) kommt hinzu, dass die Managementsysteme funktions- oder prozessorientiert an die digitalen Ziele angepasst werden müssen. Mit neuen Leistungsindikatoren muss früh gemessen und analysiert werden, um die Effektivität und Effizienz der eingeleiteten strategischen Digitalinitiativen steuern zu können. Oftmals fehlt es an realistischen Business Cases, die fundiert die Kosten, Nutzen und Risiken der digitalen Transformation erfassen, analysieren und bewerten. **Der Controller ist in dieser Situation gefordert, die Rolle des Navigators durch die digitale Transformation zu übernehmen, wenn er seiner Rolle im Unternehmen als Managementpartner gerecht werden will.** Auf der Grundlage rationaler Betrachtungen und Analysen sind deshalb durch das Controlling die Chancen und Risiken der Digitalisierung für Geschäftsprozesse und das Geschäftsmodell zu prüfen. **Gleichzeitig müssen die Controller sich fragen lassen, ob sie die richtigen Fähigkeiten und ein adäquates Instrumentarium für diese Aufgaben haben.** Das digitale Wissen muss im Controlling ausgebaut werden, um die digitalen Projekte objektiv zu beurteilen. Das ist die Basis zur Sicherstellung und Verbesserung der Datenqualität als Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsleitung. Dazu müssen kreative Controllinginstrumente für das operative und strategische Digitalcontrolling entwickelt und implementiert werden. Das bedarf der Konzeption aussagekräftiger digitaler Kennzahlen als Grundlage für das Reporting. Mit Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungslogik allein kommt man nicht weit in Geschäftsmodellen, die vernachlässigbare Grenzkosten haben.

Jenseits der analytischen und instrumentellen Herausforderungen kommt mit der digitalen

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

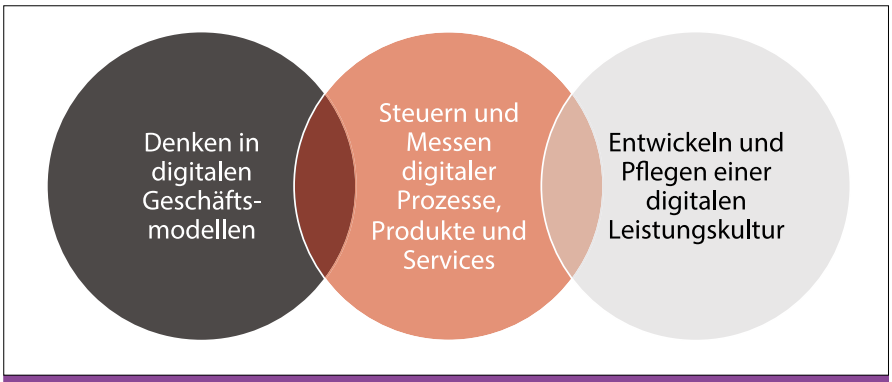


Abb. 1: Herausforderungen für das digitale Controlling

Transformation eine neue Unternehmenskultur in die Unternehmen, in der Controlling nur bestehen kann, wenn es einen Beitrag zu einem spielerischen Arbeitserlebnis leistet. Die Generation Y, welche Treiber und Gestalter der Digitalisierung ist, hat sich kulturell am Silicon Valley orientiert, wo das Spiel, bzw. Gamification, die neue Normalität ist (Schönbohm 2015; Schönbohm & Urban 2014). Schafft es das Controlling, seine Stellung als Garant für Leistungsorientierung in der Zeit der digitalen Transformation zu behaupten oder verschläft es den Paradigmenwechsel? Die aktuelle Controllingpraxis und Controllingforschung ist hier noch sehr zurückhaltend. Wir sehen drei Kernentwicklungsherausforderungen für das Controlling in der digitalen Transformation: Erstens, das Denken in digitalen Geschäftsmodellen, zweitens, das Steuern und Messen digitaler Prozesse, Produkte und Services und schließlich drittens, das Entwickeln und Pflegen einer digitalen Leistungskultur (siehe Abbildung 1).

Denken in digitalen Geschäftsmodellen

Das Ende des kostenstellenaffinen „Erbsenzählers" scheint gekommen, um den digitalen Strategen im digitalen Controlling Platz zu machen. Um emergente, also in der Entstehung und steter Wandlung begriffene, digitale Geschäftsmodelle zu steuern, bedarf es einer grundlegenden Erfassung von Geschäftsmodellen im Zusammenhang mit einer weitsichtigen Marktsicht. Erst wenn dieses Markt- und Geschäftswissen deutlich über ein Business-Model-Canvas-Niveau hinausgewachsen ist, wird man überhaupt als Gesprächspartner für das Management und die Gründer relevant und kann Beiträge zu einer wertorientierten Steuerung leisten. Die Leitfragen hier kreisen um die Themen Markt und Wettbewerb, Produkte und Services und Leistungsprozesse, die ein digitales Geschäftsmodell prägen (vgl. Checkliste 1).

Checkliste 1 mit Leitfragen zum Denken in digitalen Geschäftsmodellen

Markt und Wettbewerb

- Wie können wir uns systematisch über Markttrends und Digitalisierungsentwicklungen informieren?
- Was sind die Chancen und Risiken der digitalen Transformation für unser Unternehmen?
- Gibt es bereits disruptive digitale Wettbewerber (wie Amazon, Uber, AirBnB, etc.), die das aktuelle Geschäftsmodell untergraben? Wie steht es um das Wachstum und die Profitabilität der digitalen Konkurrenten? Wo stehen unser Unternehmen und die Branche in Bezug auf Digitalisierung?
- Welche unserer Produkte und Dienstleistungen werden im Markt schon digital angeboten?
- Über welche Kanäle können wir unsere jetzigen und künftigen Kunden am besten erreichen?
- Welche messbaren Ziele werden mit der Digitalisierung verfolgt? Wie realistisch sind diese Ziele? Können wir das selber einschätzen?

IBM COGNOS TM1
SOFTWARELÖSUNGEN
DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK
TM1 inside
Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!
Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung.**
BUSINESS INTELLIGENCE
UNTERNEHMENSPLANUNG
KONZERNKONSOLIDIERUNG
ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.
elKom SOLUTIONS
elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen
Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

- Was ist die Definition von Erfolg und Scheitern digitaler Geschäftsmodelle?
- Gibt es Startups, die gut zu unserem Geschäftsmodell passen und unsere Digitalisierung beschleunigen könnten?
- Wieviel Investitionskapital haben wir, um durch Unternehmenskäufe die Digitalisierung zu beschleunigen? Benötigen wir mehr Kapital?
- Gibt es Unternehmensteile, die wir noch gut veräußern können, um mehr Kapital für die Digitalisierung zu generieren?
- Können wir einen Inkubator bzw. Accelerator gründen, um näher am Marktgeschehen agieren zu können? Haben wir die richtigen Ressourcen und das nötige Wissen dafür?
- Mit welchem Risikoappetit wollen wir die digitale Transformation vorantreiben? Wird es einen Digital Risk Manager geben?
- Welche Risiken ergeben sich aus den neuen Geschäftsmodellen (z. B. Hacking)? Werden systematisch Risiken identifiziert, bewertet, kommuniziert und adressiert?

Produkte und Services

- Welche Produkte oder Dienstleistungen werden mit der Digitalisierung angesprochen?
- Wie hoch ist der Kannibalisierungseffekt der digitalen Strategie für unser Kerngeschäft?
- Welche Produkte und Dienstleistungen können wir digital erbringen?
- Welchen Mehrwert bringt die Digitalisierung der Zielgruppe?
- Warum und wie kann online ein besserer Service angeboten werden (besseres Matching, Konfigurationsmöglichkeiten, Echtzeitfeedback)?
- Wie muss das Erlösmodell für digitale Angebote ausgestaltet sein?
- Welche anderen Erlösquellen stehen zur Verfügung?
- Was können wir über unsere Kunden lernen, was uns bei der Entwicklung neuer Produkte hilft?
- Lässt sich der Kunde zu Ko-Kreation und gemeinsamer Innovation gewinnen?
- Lassen sich digitale Ökosysteme bauen, in denen es zu Netzwerkeffekten und Querverkäufen kommt?
- Ist das Digitalisierungskonzept schlüssig und verspricht es Wertgenerierung?

Leistungsprozesse

- Welche Personen, Abteilungen, Partner und Dienstleister müssen in die Digitalisierung der Leistungsprozesse einbezogen werden?
- Wie wird die Digitalisierung in die bestehende IT-Landschaft integriert?
- Welche Inhalte und Funktionen sind nötig, damit die Digitalisierung der Prozesse den angestrebten Mehrwert bieten kann?
- Wie gestalten sich Hosting, Betrieb, Support und Weiterentwicklung der Digitalisierung?
- Welche Schnittstellen müssen berücksichtigt werden?
- Müssen vorhandene Prozesse für die Digitalisierung angepasst werden?
- Welche Daten müssen übertragen werden, und wie werden sie vor unbefugtem Zugriff geschützt?
- Welche digitalen Fähigkeiten müssen Mitarbeitende besitzen?
- Mit welchen Controllinginstrumenten lässt sich die Umsetzung der digitalen Transformation steuern?

Mit diesen Leitfragen lassen sich einerseits gezielte Initiativen zu einem digitalen Unternehmen vorantreiben und andererseits das Kerngeschäft weiterentwickeln. Es ist ein Werkzeug, um das Denken und Leben in digitalen Geschäftsmodellen zu etablieren.

Steuern und Messen digitaler Prozesse, Produkte und Services

Zählen, Wiegen und Messen bekommt in der Digitalisierung eine neue Qualität. Auf der einen Seite stoßen die klassischen Controllinginstrumente an Grenzen, auf der anderen Seite öffnen sich völlig neue Chancen, Onlinedaten auszuwerten und in Echtzeit zu reagieren. Bisher etablierte Kennzahlen können auf die zusätzlichen digitalen Prozesse, Produkte und Services nicht einfach angewendet werden. **Den Veränderungen der Digitalisierung muss eine Adaption des Controllings mit adäquaten Kennzahlen folgen, um den Beitrag der digitalen Transformation messen zu können.** Andererseits lässt sich durch das bewährte Controllinginstrument Prozesskostenrechnung die operative Effizienz digitaler Prozesse im Vergleich zur manuellen Abwicklung transparent nachweisen. Für die digitale Transformation wird deshalb ein mehrdimensionales Steuerungssystem benötigt, das Informationen aus der Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung und Digital Analytics berücksichtigt. Ausgehend von der Digitalstrategie sind die damit verbundenen digitalen Prozesse und digitalen Aktivitäten zu identifizieren und deren Leistung zu bewerten. **Die etablierten finanziellen Kennzahlen sind dazu mit nicht-monetären Kennzahlen zu verknüpfen.** Die nicht finanziellen Kennzahlen sind teilweise zeitlich vorgelagert und sollen mittel- bis langfristig den finanziellen Mehrwert der digitalen Transformation für das Unternehmen abbilden. Beispielsweise sind Reichweite und Nutzungsintensität wichtige Indikatoren für das Monetarisierungspotenzial der digitalen Transformation. Zwar lässt sich das nicht immer direkt in monetäre Einheiten umrechnen, aber geht man von einer mindestens konstanten Konversionsrate aus, erzeugt der zusätzliche Traffic auch zusätzliche Erlöse (Zaugg und Egle 2013, S. 86).

Wir wollen hier auf der einen Seite Fragen zu einem generischen Digital-Cockpit (vgl. Checkliste 2) anbieten und gleichzeitig für die vier Dimensionen Community, Partner, Portfolio und Ressourcen Hinweise auf neue Kennzahlen geben.

Checkliste 2 mit Leitfragen für ein „Digital Cockpit“

- Was sind die Schlüsseldimensionen für den Erfolg der Digitalisierung?
- Welche digitalen Kennzahlen sind in unserer Branche üblich?
- Welche Kennzahlen müssen wir kommunizieren, um Vertrauen in unsere Fähigkeiten als digitale Transformatoren zu schaffen?
- Welche Kennzahlen können wir selber generieren, welche müssen wir durch externe Partner generieren lassen?
- Haben wir die statistischen Analysefähigkeiten im Haus, um große Datenmengen (Big Data) sinnvoll auszuwerten?
- Wer sind unsere digitalen Besucher?
- Was interessiert und wie und was wird gekauft (Customer Journey)?
- Mit welchen Controllinginstrumenten lässt sich der Wertbeitrag digitaler Produkte und Services messen?



Abb. 2: Digital-Cockpit

- Wie werden die einmaligen und die laufenden internen und externen Kosten kalkuliert (Business Case)?
- Wie können wir einen Zielprozess mit Kernkennzahlen gestalten?
- Können wir ein einheitliches (Teil-) Reporting für unterschiedliche Geschäftsmodelle einführen?
- Wie lassen sich Kennzahlen über unterschiedliche Geschäftsmodelle und Einheiten konsolidieren?

Ein flexibles und zielgerichtetes Konzept zur Messung des digitalen Wertbeitrags kann das Digital-Cockpit mit den vier heuristischen Dimensionen Community, Partner, Portfolio und Ressourcen sein. Ausgehend von der Digitalstrategie wird abgeleitet, welche Dimensionen für das Unternehmen relevant sind und welche Ziele erreicht werden sollen. Hat man den konkreten Zielmix bestimmt, müssen die passenden Kennzahlen definiert werden. Je nach Dimension und konkretem Unterziel sind andere Kennzahlen heranzuziehen. Abzuwägen ist auch, ob sich der Aufwand für die Erfolgsmessung lohnt. Anschließend werden für die ausgewählten Bereiche die adäquaten Kennzahlen für die Messung des digitalen Erfolgs bestimmt. Das Digital-Cockpit unterstützt Unternehmen, die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen und eine digitale Betrachtungsweise einzunehmen (siehe Abbildung 2). Je nach Dimension und konkretem Ziel sind spezifische Kennzahlen heranzuziehen.

Die Herausforderung ist es, eine geeignete Auswahl von Kennzahlen aus der Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung und Web Analytics vorzunehmen, die das digitale Geschäftsmodell umfassend abbildet (siehe Abbildung 3).

Das Digital-Cockpit ist für alle Unternehmen gedacht, die für ihr Geschäftsmodell eine Unterstützung beim systematischen Management der digitalen Transformation suchen. Die Möglichkeit der Abweichungsanalyse soll Lerneffekte und Veränderungsprozesse bei den Unternehmen anregen, durch die sich in den folgenden Perioden die Abweichungen reduzieren lassen. Durch die Kontrolle werden Lernprozesse angestoßen, die in einer dynamischen Umwelt als wichtig angesehen werden. Zusätzlich wird eine Verhaltenssteuerung erzielt, da durch die Fremdkontrolle die Interessen der Beteiligten stärker auf das Unternehmen gelenkt werden.

Die Controller werden sich an diese digitalen Kennzahlen und andere gewöhnen müssen, um eigene relevante Kennzahlen zu erschaffen, bzw. die Verbindung zwischen einzelnen Kennzahlen herstellen zu können. **Nur wer die Leistungshebel in seinem Geschäft kennt, kann einen wertsteigernden Beitrag zu einer digitalen Leistungskultur erbringen.**

Community	Partner	Portfolio	Ressourcen
• Reichweite (Unique Users/Visitors) • Interaktivität (Likes, Viralität) • Conversion Rate • Earnings per Click (EPC) • Customer Lifetime Value • Absprungrate	• Cost per Click (CPC) • Cost per Action (CPA) • Bewerbungsquote bei Inkubations-wettbewerben • Backlinks • Projektkosten • Anteil Online-Werbeumsatz	• Anzahl von digitalen Beteiligungen • Marktwachstum pro Segment • Marktanteil pro Segment • Abschreibungen auf Firmenwert • ROI auf Inkubations-ausgaben	• Anteil Digitalumsatz • EBITDA (analog/digital) • Gesamt-IT-Kosten • Abschreibungen in % des Umsatzes/ der Investitionen (analog/digital) • Mittelzufluss durch den Verkauf von (analogen/digitalen) Beteiligungen

Abb. 3: Kennzahlen für das Digital-Cockpit

Entwickeln einer digitalen Leistungskultur

Eine digitale Leistungskultur benötigt ein ganzheitliches Performancemanagementsystem wie z. B. ein Digital-Cockpit. Es wäre allerdings zu kurz gesprungen, wenn man nur ein neues Instrument bräuchte. Die Projektmanagementkultur der digitalen Welt ist agil und stark durch Konzepte wie Scrum oder Gamification beeinflusst. Eine Planungs- und Kontrollkultur, wie wir sie aus der analogen Arbeitswelt kennen, wird die neue Generation von Programmierern und digitalaffinen Mitarbeitern nicht motivieren können. Insofern gilt es, die richtige Balance zwischen kreativen Freiräumen und Leistungstransparenz zu finden. **Controller werden sich mit der Rolle des strategischen Coaches und des Spielmeisters anfreunden müssen**, wenn sie in diesem Umfeld nicht mehr Schaden anrichten als digitale Wertbeiträge liefern wollen (Vgl. Schönbohm, 2015). Die Controllertätigkeit muss sich den in Checkliste 3 gelisteten Fragen widmen.

Checkliste 3 mit Leitfragen für einen „Digital Controller"

- Brauchen wir einen „Chief Digital Performance Officer" statt eines Controllers für das Digitalgeschäft?
- Was motiviert die Mitarbeiter in den digitalen Geschäftsbereichen?
- Wie kann ich eine spielerische Rückmeldung über Kennzahlen gewinnen?
- Wie kann das Controlling Scrum und andere agile Projektmanagementmethoden nutzen, um eine spielerische Leistungskultur in Startups zu implementieren?
- Wie kann ich die Implementierung eines Digitalcockpits nutzen, um die Leistungserstellungszusammenhänge aufzuzeigen, regelmäßige Rückmeldung über KPIs zu bekommen und eine Leistungskultur zu etablieren?
- Wie gehe ich mit Kollegen um, die nicht in die neue digitale Leistungskultur passen?
- Wie steuere ich halb-autonome Startups, die ein wichtiger Baustein der Digitalisierungsstrategie sind?
- Wie sieht ein geeignetes Anreizsystem aus, um eine einheitliche Zielausrichtung zu bewirken?

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

- Wie können die Controller sich fortbilden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden?

Die größte Herausforderung, aber auch Chance, für das digitale Controlling erscheint den Autoren der kulturelle Wandel für die Controller selbst zu sein. Hier entscheidet sich, ob der Controller als „Mitspieler“ und Managementpartner ernst genommen wird und so auch einen Beitrag zur Gestaltung der digitalen Transformation liefern kann.

Fazit: Zeit für den Chief Digital Performance Officer!

Die Chancen und Risiken steigen mit jeder Phase der Digitalisierung. Eine Digitalstrategie impliziert bereits einen signifikanten Einsatz von Ressourcen und Managementkapazitäten mit der Chance, optimal an Wachstumspotenzialen partizipieren zu können. Gleichzeitig aber steigen die Risiken. Eine Transformation beinhaltet dem Worte nach schon ein existentielles Infragestellen des bestehenden Geschäftsmodelles inklusive des Rückganges des analogen Umsatzes und eines massiven Umbaus von Strukturen, Prozessen und Kulturen. Es gibt in vielen Bereichen kein Rückfahrticket für den Fall des Scheiterns.

Die Geschäftsleitung muss parallel zur Transformation digitales Know-how aufbauen, um die Veränderungen einschätzen zu können. Dazu sollten z. B. Digital Advisory Boards oder Digitalisierungsausschüsse eingerichtet werden, um das Thema Digitalisierung zu institutionalisieren. In regelmäßigen Workshops werden mit internen und externen digitalen Experten die Entwicklungen der digitalen Transformation und ihre Auswirkungen auf das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsprozesse diskutiert. Die digitalen Ideen müssen durch einen Business Case ihren Wertbeitrag transparent machen und werden auf der Grundlage priorisiert. Gerade am Anfang sollten digitale Projekte aufgegleist werden, die kurzfristig einen Mehrwert schaffen und deshalb auch zur internen Vermarktung eingesetzt werden können. In dem Zusammenhang ist die Schaffung der Stelle eines Chief Digital Officers (CDO) beliebt, um das Thema Digitalisierung voranzutreiben. Die Erfahrung zeigt aber bereits, dass das nicht immer geräuschlos im Unternehmen erfolgt. Fachabteilungen wie die IT oder das Marketing streben auch nach der digitalen Deutungshoheit. Die Geschäftsleitung ist hier gefordert und muss eindeutige digitale Strukturen im Unternehmen etablieren. In dem Zusammenhang gilt es, insbesondere digitale Schatteninvestitionen in den Fachabteilungen zu verhindern bzw. aufzuspüren. Die digitalen Spielwiesen in den Unternehmen sind erwünscht, müssen aber auf die Digitalstrategie abgestimmt sein und einen echten Mehrwert für das Unternehmen liefern.

Unser Plädoyer ist, dem Chief Digital Officer einen Chief Digital Performance Officer (CDPO) an die Seite zu stellen, der die Rolle des datengetriebenen Navigators und digitalen Controllers übernimmt und eine gamifizierte Leistungskultur in die digitalen Geschäftsbereiche bringt. Dies kann auch durch ein Digital-Cockpit flankiert werden. Die digitale Transformation wird durch die vier Managementdimensionen Community, Partner, Portfolio und Ressourcen ganzheitlich abgebildet und begleitet. Die sich verändernde Rolle des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse wird kritisch diskutiert und dann anhand eines spezifischen Managementkontrollsystems für die digitale Transformation abgebildet. Es ist herausfordernd, komplexe digitale Ökosysteme in wenigen Kennzahlen zu aggregieren bzw. mit Konkurrenzsystemen zu vergleichen. Nichtsdestoweniger ist es auch herausfordernd, Vertrauen in eine Kontrolle der digitalen Transformation aufrechtzuerhalten, wenn dieser aggregierte Überblick nicht dargestellt werden kann. Wird der Chief Digital Performance Officer den Drahtseilakt zwischen kreativer und spielerischer Startup-Kultur und wertorientierter Unternehmenssteuerung meistern?

Literatur

Kreutzer, R. und Land, K. (2015): Dematerialisierung: Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus, Köln: FutureVision-Press e.K.

Schönbohm, A. (2015): Gamification im strategischen Controlling: Der Business Model Check! In: Controllermagazin, Jg. 40, Sept.-Okt. 2015, S. 71-74.

Schönbohm, A. und Urban, K. (2014): Can Gamification Close the Engagement Gap of Generation Y? A pilot study on the digital startup sector in Berlin, Berlin: Logos Verlag.

Zaugg, A. und Egle, U. (2013): Social Media Controlling: Die 4 Social C. In: HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik, (293/2013), S. 86-92.

Autoren



Prof. Dr. Avo Schönbohm

ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

E-Mail: avo.schoenbohm@hwr-berlin.de

www.avoschoenbohm.de

Prof. Dr. Ulrich Egle

ist Professor an der Hochschule Luzern für Digital Business Management, IT-Management und Controlling.

E-Mail: ulrich.egle@hslu.ch

https://digitalperformancecockpit.com/



HAUFE. Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: TunedIn by Westend61/shutterstock.com

Zielgruppe **Controlling**

Finanzanalyst (m/w)
Samskip GmbH
Job-ID 004244115

Junior TM1 Developer (w/m)
TUI InfoTec GmbH
Job-ID 004246435

Project Manager (m/w)
Wirecard Retail Services GmbH
Job-ID 003882593

Projektmanager/in
Schaeffler AG
Job-ID 004246459

Prozessmanager (m/w) – Geschäftskunden
M-net Telekommunikations GmbH
Job-ID 004246336

Managementberater/in Produktionsnetzwerke
Porsche Consulting GmbH
Job-ID 004236854

(Senior) Managementberater/in Digitalisierungsstrategie und IT-Management in der Supply Chain
Porsche Consulting GmbH
Job-ID 004236859

Controller (m/w)
über Kilmona PersonalManagement GmbH
Job-ID 004243652

Mitarbeiter/in der Beratung (m/w) Prozess- und Kennzahlen-Management/Industrie 4.0 Anwendungen
Daimler AG
Job-ID 003886247

Regional Manager (m/w) for Poland, Slovakia, Latvia, Denmark
Fresenius Medical Care Deutschland GmbH
Job-ID 003886120

Managementberater (m/w) mit Schwerpunkt Group Reporting und Konsolidierung - Young Professional
Horváth & Partners Management Consultants
Job-ID 003884272

Senior Berater/in Investor Relations, Finanz- & Unternehmenskommunikation
cometis AG
Job-ID 004239857

Internal Auditor (m/f)
State Street Bank International GmbH, München
Job-ID 004242089

Job-ID eingeben und bewerben!

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

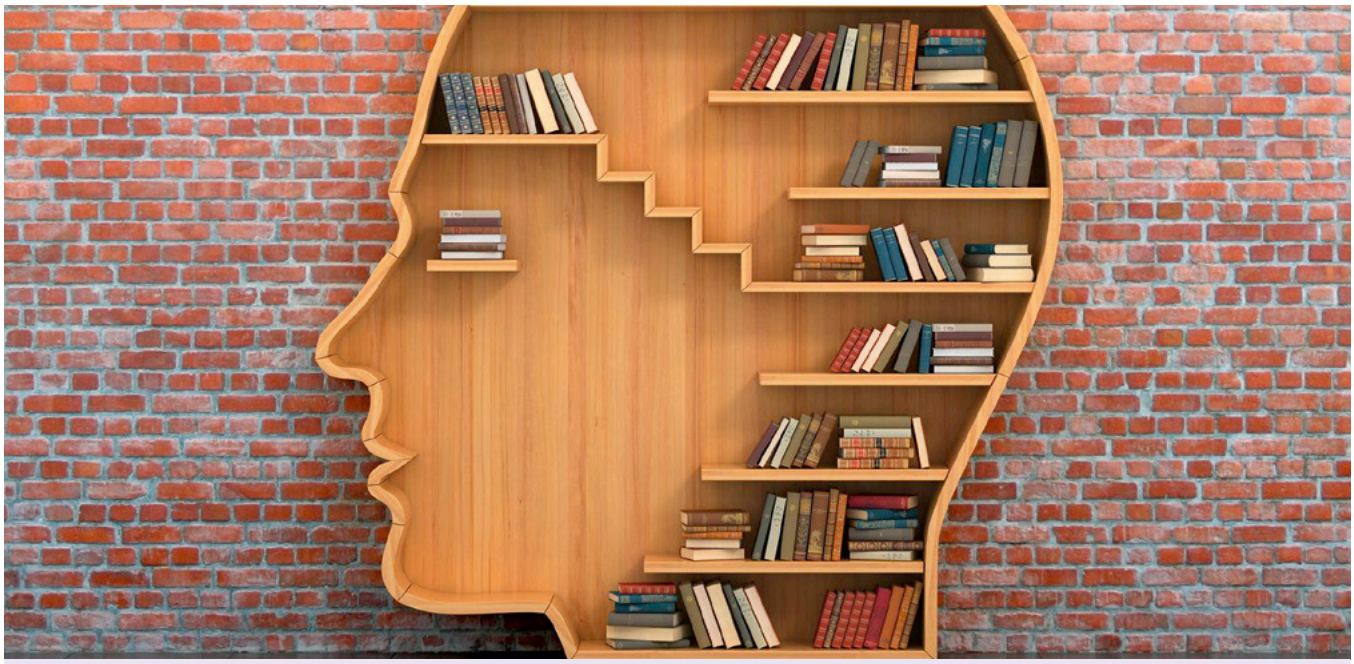


Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

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

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

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Monetäre Bewertung von Stammdaten im Unternehmen

von Patric Schmaus, Bernd Wiesing, Ehsan Baghi und Hannes Schmidt

Bedeutung von Stammdaten für Unternehmen

In den letzten 50 Jahren hat sich die Welt von einer Industrie- zu einer Informationswirtschaft gewandelt. Dieser Wandel bringt für Unternehmen unweigerlich neue Herausforderungen mit sich. Das Umfeld, in dem sich global agierende Unternehmen bewegen, ist geprägt von wachsender Volatilität und Unsicherheit sowie steigender Komplexität. **Daneben ist die digitalisierte Hochtechnologiegesellschaft geprägt durch eine zunehmende Relevanz von immateriellen Werten** (siehe Abbildung 1). Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird demnach vor allem durch immaterielle Erfolgsfaktoren, wie z. B. Humankapital, Kundenbeziehungen, Patente, Markennamen, Marktpositionen oder prozess- und produkt-technologiebezogenes Knowhow, und weniger durch physische Vermögenswerte, wie z. B. Grundstücke, Gebäude oder Produktionsanlagen, determiniert.

Darüber hinaus förderte der enorme technische Fortschritt während der vergangenen 20 Jahre technologie-basierte Phänomene, die auf Unternehmen wirken. Darunter sind etwa das Mobile Internet, Cloud-Computing, Social Media, Big Data sowie die Digitalisierung ganzer Unternehmen im Rahmen von Industrie 4.0 zu nennen. Um in der digitalisierten Welt und im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben, sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von Anforderungen konfrontiert. Bestehende, etablierte Geschäftsmodelle müssen durch Unternehmen laufend an veränderte Rahmenbedingungen, wie etwa verkürzte Produktlebenszyklen, verstärkte Kundenorientierung oder die Entwicklung digitaler Produkte angepasst werden. Im Zuge dessen nehmen Unternehmensdaten eine immer wichtigere Rolle ein, da sie nicht nur als Geschäftsobjekte im Rahmen der Leistungserstellung dienen, sondern auch über die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen entscheiden. Durch die gestiege-

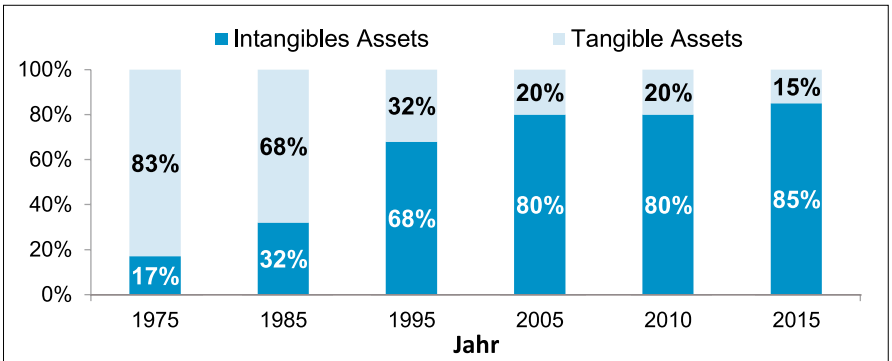


Abb. 1: Bestandteile des S&P 500 Marktwertes (vgl. Ocean Tomo, 2015)

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

ne Bedeutung von Unternehmensdaten ist auf diese, als immaterieller strategischer Erfolgsfaktor, durch das Management ein vergleichbares Maß an Aufmerksamkeit zu richten, wie es bei materiellen Faktoren der Fall ist.

In der Praxis ist die zugrundeliegende Stammdatenqualität einer der wesentlichen Faktoren für effektive Geschäftsprozesse. Fehlende durchgehende Transparenz, Koordination und Abstimmung der Stammdatenversorgungskette entlang der Geschäftsprozesse führt zu Datendefekten und gefährdet den Geschäftserfolg. So können veraltete, ungenaue oder unvollständige Stammdaten bei der Ausführung vermeintlich einfacher Prozessaktivitäten Verzögerungen oder Minderungen der Prozessleistung verursachen. **Die folgenden Beispiele illustrieren die Vielfältigkeit der wirtschaftlichen Folgen mangelnder Datenqualität:**

- Die Stammdatenqualitätsmängel eines Telekommunikationsdienstanbieters, z. B. Stammdateninkonsistenzen bei Produktanforderungen, Lücken in der Dokumentation der Netzinfrastruktur oder veraltete Kundenstammdaten, führen dazu, dass Kunden bei Durchführung einer Online-Produktverfügbarkeitsprüfung eine fehlerhafte negative Rückmeldung bekommen. Da der Kunde auf Basis der fehlerhaften Verfügbarkeitsprüfung den Vertrag nicht abschließt, entstehen dem Telekommunikationsdienstanbieter massive Umsatzeinbußen.
- Fehlerhafte Daten über Abmessungen und Gewicht von Shampoo-Flaschen führen bei einem Konsumgüterhersteller zu wirtschaftlichen Schäden aus erhöhten Logistikkosten sowie erhöhten Kosten für die Entsorgung beschädigter Ware.

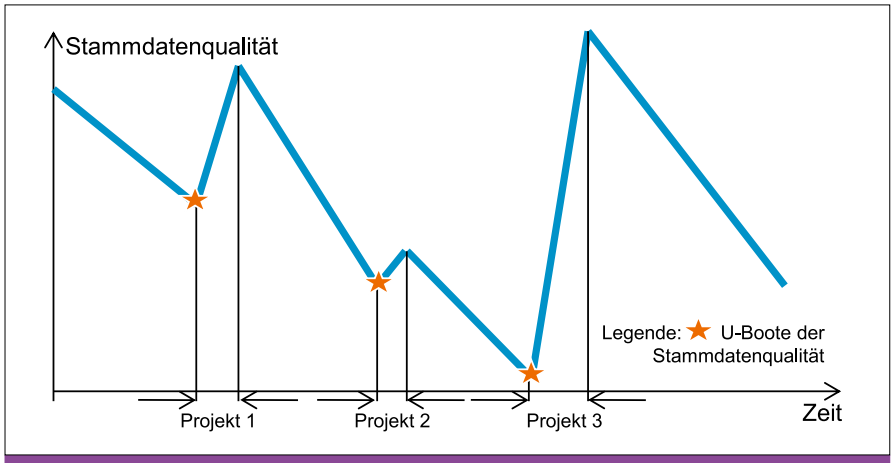


Abb. 2: Typischer Verlauf der Stammdatenqualität in vielen Unternehmen (Sägezahnkurve)

Die hier genannten Beispiele verdeutlichen, dass sich die Steuerung von Stammdatenqualität für Unternehmen in der Praxis zu einer erfolgskritischen Herausforderung entwickelt hat. Gerade vor dem Hintergrund der stark gestiegenen Datenmengen forcieren Unterneh-

Ich spare täglich Portokosten:
Gut. Günstig.
Postcon.
„Als Geschäftsführer freue ich mich täglich über unsere Porto-Ersparnis."
Wechseln Sie jetzt zum überzeugenden Angebot! Vertrauen Sie Postcon Ihre Geschäftspost an:
• günstiger Preis
• Zuverlässigkeit
Fordern Sie noch heute Ihr individuelles Angebot an. 0800 3 533 533 / postcon.de
postcon
Die Post für Profis.
ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

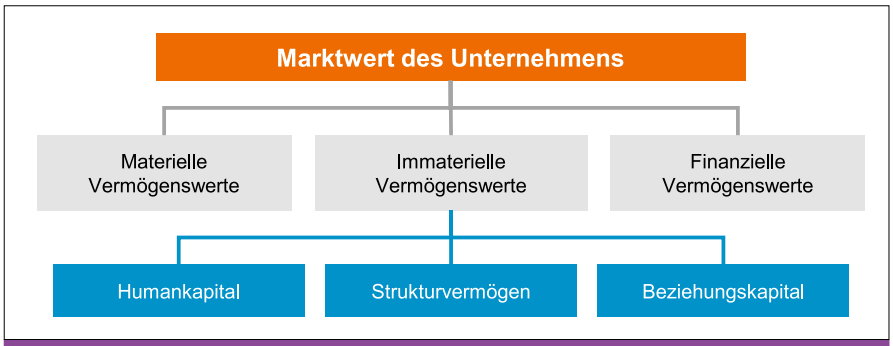


Abb. 3: Klassifizierung immaterieller Vermögenswerte

men verschiedene Aktivitäten und Mechanismen zur Überwachung und Verbesserung der Unternehmensstammdatenqualität. Die von Unternehmen in der Praxis durchgeführten Aktivitäten sind dabei in der Regel vergleichsweise unkoordiniert und reaktiv, sodass keine nachhaltige Verbesserung der Stammdatenqualität generiert wird (vgl. Zick-Zack-Verlauf in Abbildung 2).

Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie Stammdaten als strategischer Erfolgsfaktor gesteuert werden können und dabei gleichzeitig die zugrundeliegende Datenqualität nachhaltig verbessert werden kann. **Ein Ansatz ist dabei eine finanzielle Perspektive auf Stammdaten als immaterieller Wert und die Integration eines Datenqualitätsmanagements in die Unternehmenssteuerung.** Anhand von anerkannten finanziellen Bewertungsmethoden wird auf Basis der zugrundeliegenden Datenqualität ein finanzieller Wert der Daten ermittelt. In einem Performance Management-System wird dieser anschließend sichtbar gemacht, wodurch die nachhaltige Verbesserung der Stammdatenqualität gesteuert wird.

Da die Umsetzung von Bewertungsansätzen stark von der Qualität der Unternehmensstammdaten abhängt, ist dies für Unternehmen in der Praxis bisher schwer realisierbar. Daher fokussiert die im Nachfolgenden beschriebene Bewertungsmethode ein praxisnahes und umsetzbares Konzept, das die aktuellen vorherrschenden Bedarfe in der Praxis abdeckt. Das lösungsorientierte Bewertungskonzept liefert Unternehmen einen finanziellen Wert für Daten, auf Basis dessen eine zukünftige nachhaltige Steuerung der zugrundeliegenden Datenqualität ermöglicht wird.

Stammdaten als Intangible Asset

Nach IAS 38 wird ein Intangible Asset als ein nicht-monetärer, identifizierbarer und kontrollierbarer Vermögenswert ohne physische Substanz mit einem künftigen wirtschaftlichen Nutzen beschrieben. Dabei sind immaterielle Vermögenswerte durch folgende Charakteristika gekennzeichnet (vgl. Möller/Gamerschlag, 2009, S. 3f und Andriessen, 2004, S. 5):

- Immaterielle Werte können zum selben Zeitpunkt in mehrfacher Weise Verwendung finden, ohne dass dadurch eine Wertminderung zustande kommt.
- Immaterielle Werte verursachen geringe bis gar keine Grenzkosten, zeichnen sich aber durch hohe Fix- bzw. Anschaffungskosten aus.
- Immaterielle Werte profitieren von Netzwerkeffekten.
- Die Besitzeigenschaften immaterieller Werte sind häufig nicht eindeutig gestaltbar.
- Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sind vergleichsweise riskant.
- Immaterielle Vermögenswerte sind selten marktgängig.

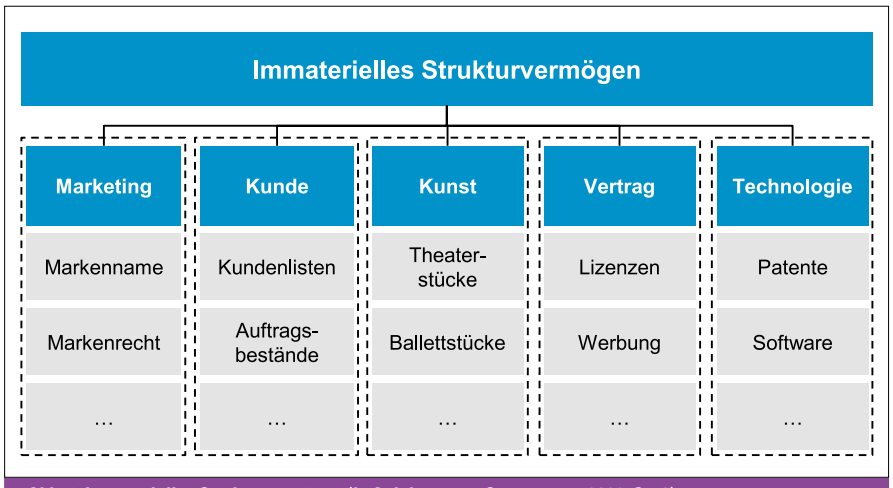


Abb. 4: Immaterielles Strukturvermögen (in Anlehnung an Creutzmann, 2006, S. 16)

Übersteigt der Marktwert eines Unternehmens dessen Buchwert, ist diese Differenz in der Regel auf immaterielle Vermögenswerte (Intangible Assets) zurückzuführen (vgl. Stewart, 1999, S. 61). Immaterielle Vermögenswerte werden in der Finanzliteratur meist negativ von materiellen Vermögenswerten, d. h. physischen oder finanziellen Werten, abgegrenzt, indem sie als nicht-monetäre Werte ohne physische Substanz beschrieben werden, die einem Unternehmen für seine Wertschöpfungstätigkeit zur Verfügung stehen. Wie Abbildung 3 zeigt, werden immaterielle Vermögenswerte in der Finanzliteratur häufig als Humankapital (Human Capital), Strukturvermögen (Structural Capital) sowie Beziehungskapital (Relational Capital) klassifiziert. Dabei beschreibt Human Capital das Leistungspotenzial der Mitarbeiter, insbesondere deren Qualifikation, Motivation und Commitment. Structural Capital umfasst die internen Strukturen und Prozesse des Unternehmens, die das Human Capital bei seiner Wertschöpfung unterstützen. Relational Capital betrachtet die Beziehungen, die das Unternehmen zu seinen externen Anspruchsgruppen unterhält und lässt sich in Customer, Supplier and Investor Capital gliedern.

Die Perspektive auf Stammdaten als strategischer Erfolgsfaktor, der die Grundlage für effektive Geschäftsprozesse in der digitalisierten Ökonomie ist, legt eine Verortung von Stammdaten in den Kategorien der immateriellen Vermögenswerte nahe. Stammdaten können dabei als Bestandteil des Structural Capital sowohl in Form von internen Strukturen und Prozessen (z. B. Materialstammdaten im Produktionsprozess), als auch im Bereich der Lieferanten- und

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

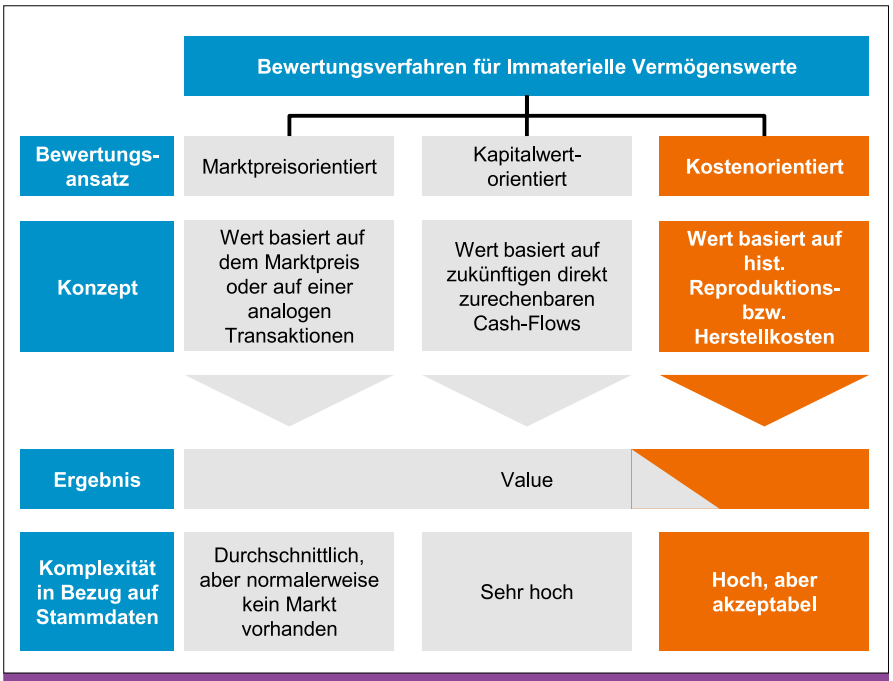


Abb. 5: Monetäre Bewertungsmethode für immaterielle Vermögenswerte (in Anlehnung an IDW (Hrsg.), 2011)

Kundendaten verortet werden. In Anlehnung an IFRS 3 kann immaterielles Strukturvermögen in verschiedene Unternehmensbereiche unterteilt werden (siehe Abbildung 4).

Stammdaten im Unternehmen können die Ansatzkriterien für Intangible Assets des IAS 38 (Identifizierbarkeit, Beherrschung, Generierung eines zukünftigen Nutzens, nicht-monetär, ohne physische Substanz) erfüllen. Produktstammdaten sind beispielsweise über eine ERP-Datenbank separierbar, über die F&E-Abteilung beherrschbar, und über die Nutzung der Informationen durch die Produktion und den Vertrieb kann ein ökonomischer Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden. Die Herausforderung ist nun, eine Methode zu etablieren, die den monetären Wert von Stammdaten in Abhängigkeit der vorliegenden Stammdatenqualität messbar und damit in einem Performance-Management-System für das Unternehmen steuerbar macht.

Monetäre Bewertungsmethode für Stammdaten

In der Praxis werden immaterielle Vermögenswerte primär anhand von drei Methoden bewertet (siehe Abbildung 5): marktpreisorientierter, kapitalwertorientierter oder kostenorientierter Bewertungsansatz. Beim marktpreis-

Autoren



Patric Schmaus, Master of Science

er ist an der Universität St. Gallen (HSG), PhD Candidate und Research Associate für Datenmanagement und relative Leistungssteuerung am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG), am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management.

E-Mail: patric.schmaus@unisg.ch

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch. Ing. Hans-Bernhard Wiesing

ist Geschäftsführer der smartEDM GmbH, Iserlohn, Deutschland. Davor war er am Business Institute St. Gallen AG, Schweiz, Principal Consultant, davor war er sechs Jahre Head of Global Data Governance bei Corning Cable Systems, Hickory, USA.

E-Mail: bernd.wiesing@smartEDM.net



HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.

Erreichen Sie Ihre beruflichen Ziele schneller.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

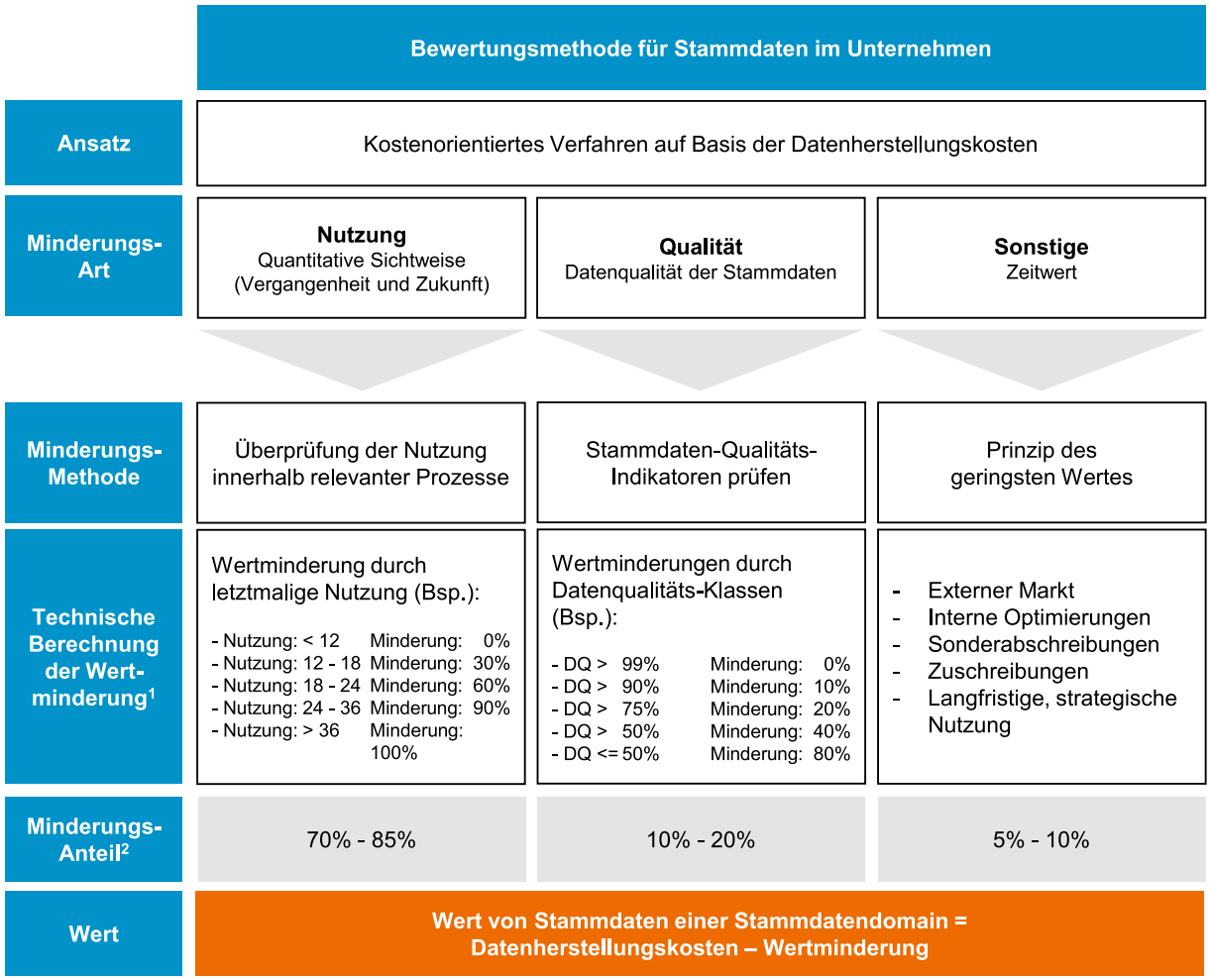
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Wir begleiten Sie mit topaktuellen Weiterbildungsangeboten für Controller:

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

Mehr unter www.haufe-akademie.de/controlling

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



1 Nutzung vergleichbarer Prozesse wie für die Bewertung physischer Bestände (Klassen unterscheiden sich bei Unternehmen und Industrien). Angegebenes Beispiel von einem produzierenden Unternehmen.
2 Das Ergebnis wird bei Unternehmen und Industrien unterschiedlich ausfallen. Angegebenes Beispiel von einem produzierenden Unternehmen.

Abb. 6: Herstellkostenorientierter monetärer Bewertungsansatz von Stammdaten im Unternehmen

orientierten Ansatz wird ermittelt, ob für die zu untersuchenden immateriellen Vermögenswerte aktive Märkte bestehen oder Transaktionen für vergleichbare Intangible Assets herangezogen werden können (vgl. Creutzmann, 2006, S. 17). Beim kapitalwertorientierten Bewertungsansatz müssen Controller Fragen nach den finanziellen Überschüssen aus der Nutzung der Stammdaten beantworten, die Nutzungsdauer bestimmen und einen Diskontierungssatz zum Risiko durch die Nutzung definieren.

Stammdaten entstehen primär intern, da in der Regel kein aktiver Markt besteht. Auf diesen Bewertungsansatz für Stammdaten kann somit nicht zurückgegriffen werden. Ebenso ist der kapitalwertorientierte Ansatz schwer realisierbar, da aufgrund der Unternehmenskomplexität und der Summe aller externen Einflussfaktoren, eine genaue Prognose, zum Beispiel über zukünftige und den Stammdaten direkt zurechenbare Cash-Flows (Methode der unmittelbaren Cash-Flow-Prognose), eine zu große Herausforderung darstellen würde. Aufgrund der Nachteile aus dem marktpreisorientierten und kapitalwertorientierten Bewertungsansatz **dient hier das kostenorientierte Verfahren als Bewertungsansatz von Stammdaten im Unternehmen.**

Innerhalb des kostenorientierten Bewertungsansatzes werden zwei Bewertungsansätze unterschieden: Reproduktions- bzw. Herstellkosten als Basis der Wertbestimmung und der Bewertungsgrundsatz auf Basis der (externen) Wiederbeschaffungskosten. An dieser Stelle werden die Datenherstellungskosten als Basis für die monetäre Bewertung der Stammdaten genutzt. Dadurch, dass sich der Wert der Stammdaten nicht über die reinen Herstellkosten bestimmt, der reine Nutzen entsprechend geringer ausfällt, erfolgt eine Wertberichtigung (Impairment) anhand der Wertminderungsarten: Nutzung, Qualität und Sonstige (siehe Abbildung 6).

Im ersten Schritt werden die Datenherstellungskosten für eine Stammdatendomäne (zum Beispiel Materialstammdaten) festgelegt. Darauf folgt die Identifikation der Nutzungsintensität, um die erste Wertberichtigung vorzunehmen. Zum Beispiel kann festgelegt werden, dass Stammdaten dieser Stammdatendomäne, die innerhalb der letzten zwölf Monate genutzt wurden, nicht korrigiert werden. Für alle anderen Daten erfolgt eine klassenweise, prozentuale Wertberichtigung. Eine vollständige Abwertung erfolgt für Stammdaten, die in den letzten drei Jahren

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

nicht genutzt wurden. Diese besitzen somit keinen Wert mehr für das Unternehmen.

Im dritten Schritt wird die Qualität der Stammdaten dieser Stammdatendomäne überprüft. Auch in diesem Prozessschritt findet eine klassenweise, prozentuale Wertberichtigung statt, sofern ein branchen- und domäne-spezifischer Datenqualitätsindex von 99 Prozent unterschritten wird. Eine maximale Wertberichtigung in der Kategorie Qualität von 80 Prozent hat sich bei einem Datenqualitätsindex von kleiner 50 Prozent bewährt.

In einem vierten und letzten Schritt werden weitere wertbeeinflussende Indikatoren in das Bewertungskalkül integriert. Bisher wurden innerhalb einer Stammdatendomäne die gleichen Herstellungskosten angenommen. Sind aber beispielsweise einige Produktstammdaten mit Hilfe eines Varianten-Konfigurators erstellt worden, so ist von niedrigeren Herstellungskosten auszugehen. An dieser Stelle muss eine manuelle Wertberichtigung vorgenommen werden, sofern die Stammdatei nicht bereits über die Wertminderungsarten Nutzung oder Qualität vollständig abgewertet wurde.

Der monetäre Wert von Stammdaten einer Stammdatendomäne ist somit die Multiplikation der Datenherstellungskosten mit der Stammdatenanzahl, abzüglich der Summe aller Wertminderungen (Impairment Loss). Diese Wertminderung wiederum setzt sich aus einer geringeren Nutzungsintensität, niedrigeren Datenqualität und Wertminderungen aus sonstigen wertbeeinflussenden Indikatoren zusammen. Diese Faktoren reduzieren den Wert von Stammdaten für den Unternehmenserfolg und werden deshalb in der Bewertung berücksichtigt.

Die zentrale Herausforderung für Unternehmen ist dabei die Bestimmung der Herstellungskosten der Stammdaten. Eine bilanzielle Ansetzbarkeit von immateriellen Vermögenswerten nach dem kostenorientierten Bewertungsansatz ist nach IAS 38 nur gegeben, wenn die Kosten verlässlich bewertet werden können. Eine weitere Herausforderung liegt in der technischen Automatisierbarkeit dieser Methode. Eine Etablierung dieser Methode im Unternehmen wird nur erfolgen, wenn die notwendigen Informationen durch eine Verknüpfung mit dem ERP-System automatisiert und stetig aktualisiert werden.

Prozess zur monetären Bewertung von Stammdaten

Innerhalb des Prozesses zur Bestimmung des monetären Wertes von Stammdaten sind un-

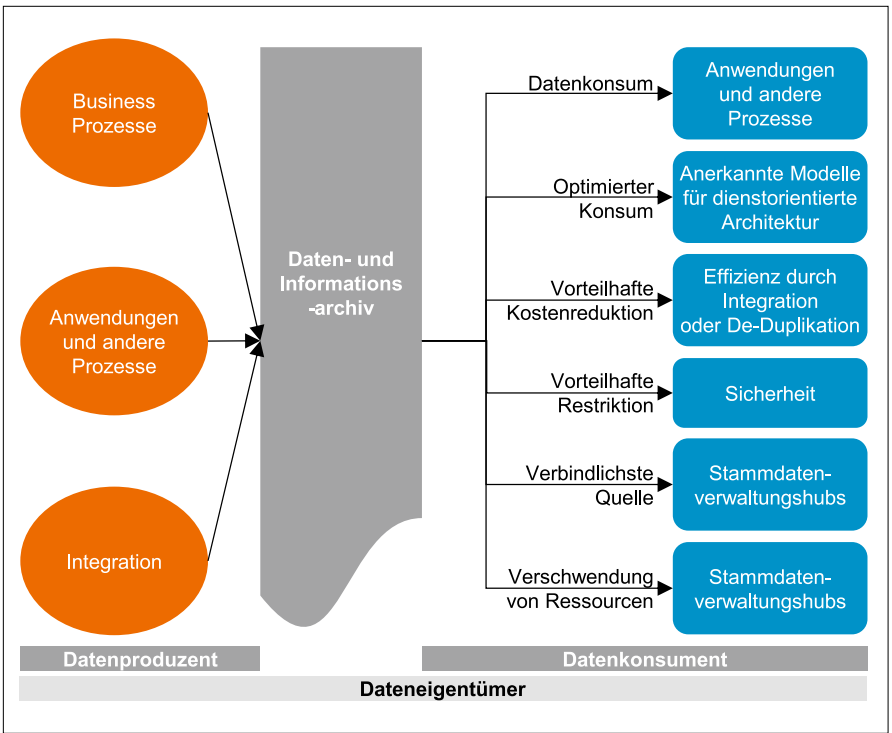


Abb. 7: Dateneigentümer, Datenproduzent und Datenkonsument

CKL software
Software that pays for itself.



Kaufmännische Add-Ons für Microsoft Dynamics NAV

KOSTEN- UND LEISTUNGS-RECHNUNG

PLUS
Bewertung PLUS
Costing Method Change PLUS
Lagerwert PLUS
Lagerregulierung PLUS

CONTINIA
Document Capture
Document Output
Expense Management

Microsoft Partner
Silver Enterprise Resource Planning
Microsoft Dynamics NAV
Certified for
Microsoft Dynamics NAV

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

www.ckl-kore.de 040 / 533 00 999-0

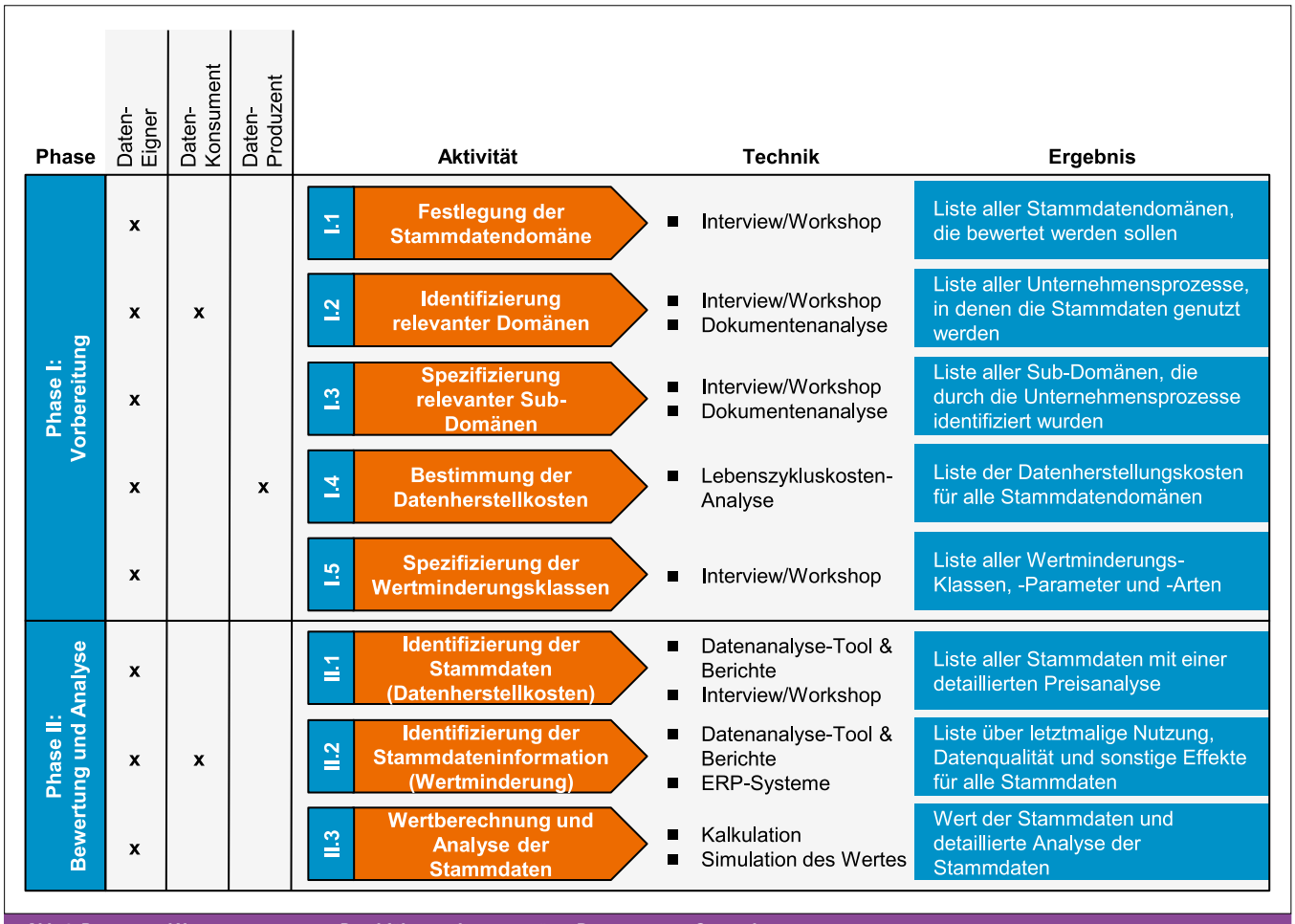
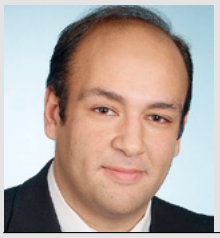


Abb. 8: Prozess und Verantwortungen zur Durchführung einer monetären Bewertung von Stammdaten

terschiedliche Mitarbeiter involviert (siehe Abbildung 7). Eine durchgängige Beteiligung hat der **Dateneigner**, auch Dateneigentümer (engl. Data Owner) genannt. Dieser ist für einen bestimmten Teil der Unternehmensdaten (bspw. Lieferantendaten) zuständig. Seine Rolle bewegt sich im Rahmen der Governance und der Qualität von Daten. Er sorgt für die Umsetzung der Standards und Richtlinien, die vom Governance-Komitee oder vom für die Qualitätssicherung von Daten zuständigen Gremium verabschiedet wurden. Der Dateneigner ist üblicherweise ein Manager, dem für die Erfüllung seiner Aufgaben ein Datensteward (engl. Data Steward) zuarbeitet. Aufgrund des Tätigkeitsprofils des Dateneigners ist es essenziell, dass dieser den Prozess zur Stammdatenwertbestimmung vollständig begleitet. Der **Datenkonsument** (engl. Data Consumer), der die Daten in konkreten Geschäftsprozessen nutzt, wird benötigt, um alle relevanten Nutzungsprozesse dieser Stammdateninformationen zu identifizieren, um anschließend in einem ERP-System die notwendigen Informationen und Reports zur Bewertung (bspw. letztes Nutzungsdatum einer Stammdatei) auslesen zu können. Auch der **Datenproduzent** (engl. Data Producer) wird den Prozess unterstützen. Als Erzeuger und Hersteller der Stammdaten weiß er im Detail, wie hoch die Kosten für das Anlegen einer Stammdatei in einem ERP-System sind. Dementsprechend ist er für die Bestimmung der Datenherstellungskosten zuständig.

Sind alle zuständigen Mitarbeiter zur Bestimmung des monetären Wertes einer Stammdatendomäne identifiziert, so kann der Bewertungsprozess gestartet werden (siehe Abbildung 8). Dieser Prozess unterteilt sich dabei in zwei Phasen: Vorbereitung sowie Bewertung

Autoren



Ehsan Baghi, Master of Science

ist Senior Business Projekt Manager (VP) bei der Credit Suisse in Zürich. Davor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (HSG), Schweiz.

E-Mail: ehsan.baghi@unisg.ch

Hannes Schmidt, Master of Business Admin. (MBA)

ist Projektleiter bei der CDQ AG, davor war er langjähriger Projektleiter beim Malik Management Zentrum St. Gallen AG.

E-Mail: hannes.schmidt@cdq.ch



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

und Analyse. Die Vorbereitungsphase beinhaltet dabei alle Aspekt der Informationsgewinnung, zum einen zur Bestimmung der Paramater der Herstellungskosten, zum anderen zur Identifikation der Wertminderungsgründe der Stammdaten. Dazu zählt auch die Festlegung der Wertminderungsklassen für die Aspekte Nutzung und Qualität der Stammdaten. In der Bewertungs- und Analysephase findet danach die detaillierte Berechnung der Herstellungskosten auf Stammdatei-Ebene statt. Darüber hinaus werden die Wertminderungen jeder Stammdatei identifiziert, um abschließend den monetären Wert der Stammdaten zu bestimmen.

Die Vorbereitungsphase unterteilt sich dabei in fünf Prozessschritte

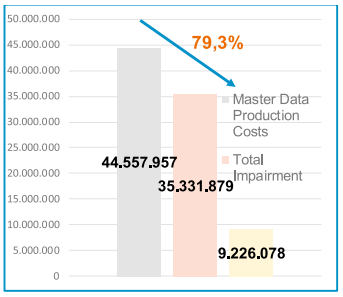
Die Festlegung der Stammdatendomäne ist dabei die Grundvoraussetzung, um mit der Bewertung starten zu können. Als Stammdatendomäne wird eine Gruppe von Entitätstypen verstanden, die logisch miteinander verknüpft sind und in einer Master-Data-Governance-Anwendung verwaltet werden. Typische Beispiele für Stammdatendomäne sind Kunden-, Lieferanten- oder Materialstammdaten. In der Regel gibt es für jede Stammdatendomäne einen eigenen Dateneigentümer, auch wenn dieser in vielen Unternehmen formal nicht im Detail definiert ist. Aufgrund einer besseren Systematisierung und Nachvollziehbarkeit der Prozessschritte in der Bewertungsmethodik ist es deshalb notwendig, nicht alle Stammdaten eines Unternehmens gemeinsam bewerten zu wollen, sondern nach Stammdatenklassen zu unterscheiden. Je nach Unternehmen, Branche, Größe oder sonstigen externen Einflussfaktoren kann sich das Interesse an einer Bewertung der Stammdatendomäne unterscheiden. Diese unternehmensinterne Einschätzung der Wichtigkeit und Notwendigkeit einer Bewertung kann sich auch im Zeitverlauf verändern. **Beispielsweise bei Unternehmensbewertungen oder bei Fusionen und Übernahmen kann eine Bewertung der Stammdaten als Intangible Asset an Bedeutung zunehmen.**

Die Identifizierung relevanter Prozesse ist der zweite Prozessschritt innerhalb der Vorbereitungsphase. Hierbei geht es darum, mit Hilfe von Interviews, Workshops und ERP-basierten Dokumentenanalysen alle Stammdatendomänen und Prozesse zu identifizieren, bei denen diese Stammdatendomäne genutzt wird. Dies ist wichtig, um im späteren Verlauf jegliche bewertungsrelevanten Informationen zu den einzelnen Stammdateien zu erhalten, um die letztmalige Nutzung ableiten zu können. Dementsprechend ist es erforderlich, in diesem Prozessschritt die Datenkonsumenten zu involvieren. Diese sind am besten mit den Prozessen vertraut, in denen diese Daten und Informationen genutzt werden. Existiert in Unternehmen bereits ein übergreifendes ERP-System, kann unter Umständen direkt auf existierende Reports und Analysen zurückgegriffen werden.

Im dritten Schritt innerhalb der Vorbereitungsphase werden alle Sub-Domänen identifiziert. Hierbei geht es vor allem darum, weitere Informationen zu gewinnen, die für die Kalkulierung der Datenherstellungskosten eine entscheidende Rolle spielen. Beispiele für Sub-Domänen bei Kundenstammdaten sind Kontaktpersonen und spezielle Preise, die für einen Kunden erfasst werden. Dabei spielen die Einsatzgebiete der Stammdateien wieder eine maßgebliche Rolle und somit die zuvor identifizierten Businessprozesse. Hierfür kann deshalb wieder auf Interviews und Workshops mit den verantwortlichen Personen und auf Dokumentenanalysen zurückgegriffen werden.

Der vierte Prozessschritt dient der Bestimmung der Datenherstellungskosten. Dieser Schritt entscheidet maßgeblich über die Akzeptanz dieses Bewertungsverfahrens. Wird dies nicht detailliert und vollständig vorgenommen, so ist auch der monetäre Wert der Stammdaten einer Stammdatendomäne nicht belastbar. An dieser Stelle wird der Dateneigentümer durch den Datenproduzenten unterstützt, da dieser

Customer Master Data				
Quantity of Customer Master Data	1.000.000		Spezification	ERP-Data (SAP), Country=DE, Account
Master Data Production Costs	44.557.957	EUR		
Information about Customer Master Data				
Average Master Data Age	20	months	Average Quality [%]	89,4%
Customer Master Data Valuation				
Total Usage Impairment	19.193.661	EUR	Total Usage Impairment [%]	54,3%
Total Quality Impairment	16.140.600	EUR	Total Quality Impairment [%]	45,7%
Total Others Impairment	-2.382	EUR	Total Others Impairment [%]	-0,01%
Total Impairment	35.331.879	EUR	**Total Impairment**	79,3%



Value of Master Data

9.226.078 EUR

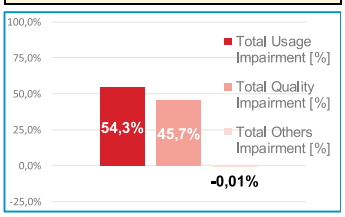


Abb. 9: Beispielhaftes Cockpit zur monetären Bewertung von Kundenstammdaten im Unternehmen

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

die notwendigen Informationen zu Kostensätzen und den Zeiten zum Anlegen von Stammdaten kennt.

Nachdem nun die Stammdatendomäne festgelegt, die Prozesse identifiziert, die Sub-Domänen erkannt und die Datenherstellungskosten definiert wurden, **erfolgt nun die Spezifizierung der Wertminderungsklassen**. Wie im Abschnitt zur monetären Bewertungsmethode für Stammdaten beschrieben, werden jetzt drei Wertminderungsklassen unterschieden: Nutzung, Qualität und Sonstige Wertminderungen. Am Einfachsten lassen sich diese Wertminderungsklassen über Expertenschätzungen, Interviews und Workshops im Unternehmen bestimmen.

Die zweite Phase beschäftigt sich mit der Bewertung und Analyse der Stammdaten

Dazu werden drei Prozessschritte unterschieden: Die Identifizierung der Stammdatenherstellungskosten, die Identifizierung der Stammdateninformationen für die Wertminderung und die Bewertung und Analyse der Stammdaten. **Zur Identifizierung der Stammdatenherstellungskosten** werden die Kosten pro Mitarbeiter und die Zeit für die Erstellung genutzt. Darüber hinaus werden die Kosten für spezielle Prozesse und Sub-Domänen (z. B. spezielle Vertragskonditionen bei Kundenstammdaten) addiert, um ein möglichst genaues Abbild der Herstellungskosten zu erhalten.

Der zweite Prozessschritt der zweiten Phase nutz die detaillierten Stammdateninformationen zur **Identifizierung der Wertminderungen**. Dazu werden Informationen zu ihrer Qualität, dem letztmaligen Nutzen und anderen Effekten mit Einfluss auf eine Wertminderung ergänzt. Der Dateneigentümer muss an dieser Stelle die Informationen zur aktuellen Qualität jeder einzelnen Stammdatei in der Regel aus dem unternehmenseigenen ERP-System auslesen. Zusätzlich wird das Datum der letztmaligen Nutzung jeder Stammdatei ebenfalls aus dem ERP-System ausgelesen. Diese Informationen stellen die zentralen Elemente zur Bestimmung des Stammdatenwertes dar. Darüber hinaus gibt es eine Möglichkeit, weitere Effekte pro Stammdatei zu berücksichtigen.

Abschließend kann eine automatisierte **Berechnung der Wertminderung** erfolgen. In der Phase der Bewertung und Analyse der Stammdaten kann nun ein kennzahlenbasiertes Cockpit (siehe beispielhaft anhand von Kundenstammdaten Abbildung 9) die Ergebnisse des Bewertungsverfahrens darstellen. Es liefert einen visuellen Überblick über die analysierten Stammdaten, Informationen zu den durchschnittlichen Stammdatenrisikoklassen (Nutzung, Qualität, Sonstiges) und eine Übersicht zu den Wertminderungen zur Bestimmung des monetären Gesamtwertes. Diese Analyse kann ideal als Steuerungskennzahl für ein Unternehmen im Rahmen eines Performance Management Systems für Stammdaten genutzt werden. An dieser Stelle wird deutlich, welche Optimierungen und Steuerungsmöglichkeiten den größtmöglichen Einfluss auf den Wert dieser Stammdaten haben.

Fazit und Ausblick

Big-Data-Themen werden inzwischen vermehrt von Best-in-Class-Unternehmen angegangen, wobei ihre Konkurrenz immer noch mit der Implementierung von klassischem Stammdatenmanagement beschäftigt ist. Eine essenzielle Voraussetzung für die effektive und effiziente Nutzung der Stammdaten ist ein Master-Data-Management innerhalb eins unternehmensweiten Performance-Management-Systems. Für dieses Management müssen ausreichend Ressourcen bereitgestellt werden, damit das Thema im Unternehmen organisatorisch verankert werden kann. **Controller übernehmen dabei die hier beschriebene Bewertung der Stammdaten und eine davon abgeleitete Analyse und Steuerung der Stammdaten.**

Der monetäre Wert von Stammdaten kann mit Hilfe dieses Bewertungsansatzes als Grundlage für ein effektives Master-Data-Management gesehen werden, damit Unternehmen nicht den Anschluss an Best-in-Class-Unternehmen verlieren. Für eine regelmäßige Validierung der Technologielandschaft ist dabei das IT-Management zuständig, indem kontinuierlich innovative Technologien überprüft werden, die dazu beitragen die interne Datenlandschaft zu verbessern (vgl. BARC Survey, Dezember 2014).

Eine bilanzielle Aktivierung von Stammdaten ist nach den Vorschriften des IAS 38 nicht gestattet, dennoch spielt eine Bewertung von Stammdaten für Unternehmen eine essenzielle Rolle. Werden Unternehmen aus der Internet- und Start-Up-Branche (bspw. Facebook, Twitter) betrachtet, so richtet sich hier der Unternehmenswert maßgeblich nach der Anzahl an (Kunden-)Stammdaten. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, dass Unternehmen den Stammdatenwert kennen, um diesen im Rahmen eines ganzheitlichen Performance-Management-Systems analysieren und steuern zu können.

Literatur

Andriessen, D., Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles, Amsterdam, 2004.

BARC Survey, Datenmanagement im Wandel, Umfrage unter 341 Unternehmen aus der D/A/CH-Region, Dezember 2014.

Creutzmann, A., Bewertung von Intangible Assets, in: BewertungsPraktiker Nr. 2, 2006, S. 16-19.

IDW (Hrsg.), IDW Standard: Grundsätze zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte (IDW S 5), Düsseldorf, 2011.

Möller, K., Gamerschlag, R., Immaterielle Vermögenswerte in der Unternehmenssteuerung – betriebswirtschaftliche Perspektiven und Herausforderungen, in: Möller, K., Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.), Immaterielle Vermögenswerte - Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation, Stuttgart 2009, S. 3-21.

Ocean Tomo, Components of S&P 500 Market Value, in: http://www.oceantomo.com/intellectual-capital-equity/, Stand: 09.09.2015.

Stewart, T. A., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, New York, 1999.

Information in eigener Sache

Den Zugang zur Online-Komponente des Controller Magazins finden Sie unter **www.controllermagazin.de.**
Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer 0800 50 50 445 gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr.

Integration von Risikomanagement und Controlling

von Ute Vanini

Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Das Risikomanagement (RM) ist häufig zu sehr durch rechtliche Anforderungen geprägt und dadurch stark auf die Vermeidung von Risiken fokussiert. Dies führt zu Akzeptanzproblemen, Doppelarbeiten und einer fehlenden Berücksichtigung von Chancen und Risiken in der Unternehmenssteuerung.

Ziel Eine Integration von RM und Controlling ist möglich, da sich beide Bereiche mit der Planung und Erreichung der Unternehmensziele sowie möglichen Abweichungen befassen und dazu ähnliche Instrumente und Methoden, z. B. Szenario- und Sensitivitätsanalysen, nutzen.

Ansätze Es gibt folgende Ansatzpunkte zur Integration von RM und Controlling:

- *Festlegung und Integration von Risikozielen in das Zielsystem:* Unternehmensziele sind die Grundlage des Controllings. Die vorhandenen strategischen und operativen Ziele sind daher um Risikoziele, z. B. zum angestrebten Risiko-Rendite-Verhältnis, zu zulässigen Bandbreiten um die geplanten Erfolgsgrößen oder zur maximalen Risikotragfähigkeit, zu ergänzen.
- *Operationalisierung von Risikozielen durch Kennzahlen und Indikatoren:* Die Risikoziele müssen anschließend durch geeignete Kennzahlen, z. B. Volatilitäten oder At-Risk-Werte, messbar und damit überprüfbar gemacht werden. Zudem müssen durch das Controlling Früherkennungsindikatoren festgelegt werden, die die Gefahr einer Verfehlung der geplanten Unternehmensziele möglichst frühzeitig anzeigen, z. B. eine Erhöhung der Ausschussquote als Indikator für Produktionsrisiken und damit einen Anstieg der geplanten Kosten.
- *Erweiterung der Unternehmensplanung um stochastische Komponenten:* Um die Auswirkungen von Risiken auf den Unternehmenserfolg zu bewerten, ist die Bilanz-, GuV- und Cash-Flow-Planung um stochastische Komponenten zu erweitern, indem z. B. unsichere Planungsprämissen durch Verteilungen abgebildet und deren Auswirkungen auf den Gewinn simuliert werden. Dadurch wird eine mögliche Schwankung der geplanten Unternehmensziele aufgezeigt und es können Toleranzbereiche für diese Schwankungen festgelegt werden.
- *Integration der Risikokennzahlen und -indikatoren in die Unternehmenssteuerung:* Informationen zu möglichen Chancen und eingegangenen Risiken müssen in das Performance Measurement und das Berichtswesen integriert werden. Ansätze sind hier die Erweiterung einer vorhandenen Balanced Scorecard (BSC) um Risikokennzahlen, die Ableitung von risikoorientierten Kapitalkosten für einzelne Unternehmensbereiche, die Ableitung risikoorientierter Performancemaße für Investitionsprojekte oder die Übernahme von Risikokennzahlen als Bemessungsgrundlage in variable Vergütungssysteme.

Probleme

- Unterschiedliche Zielgrößen beider Funktionsbereiche: Das Controlling fokussiert auf Chancen und Ist-Erfolgsgrößen, das Risikomanagement auf Risiken und Verluste.
- Unterschiedliche IT-Systeme, z. B. erfolgt die Unternehmensplanung häufig in Excel, was die Entwicklung umfangreicher Simulationsmodelle erschwert.
- Unterschiedliche fachliche Kompetenzen, d. h. die Controller verfügen nicht immer über das erforderliche Know-how zur Risikoidentifikation und -bewertung.

Handlungsempfehlung Insbesondere die Risikobewertung sollte stärker technisch, organisatorisch und instrumentell in das Controlling integriert werden, z. B. durch eine Bandbreitenplanung oder Simulationsansätze. Zudem müssen risikoadjustierte Erfolgsmaße implementiert und die vorhandenen Qualifikationen des Managements und des Controllings ergänzt werden.

Ausblick Eine stärkere Integration von Risikomanagement und Controlling erfordert eine Erweiterung der Kompetenzen insbesondere der Controller und ein kulturelles Umdenken des Managements im Umgang mit Risiko- und Renditeinformationen.

Ausgewählte Literatur

Gleißner, W., Kalwait, R. (2010): „Integration von Risikomanagement und Controlling“, in: Controller Magazin, 35. Jg., S. 23-35.

Vanini, U. (2016): „Risikocontrolling in der Unternehmenspraxis“, in: W.Becker, P. Ulrich (Hrsg.), Praxishandbuch Controlling, Springer, Wiesbaden, erscheint demnächst.

Weißenberger, B.E., Löhr, B.W. (2012): „Risikoadjustierte Planung und Performance-Messung: Gestaltungsvorschläge für ein integriertes Risikocontrolling“, in: Controlling, 24. Jg., S. 548-553.

Autor



Prof. Dr. Ute Vanini

ist seit 2003 Professorin für Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel und beschäftigt sich mit der Integration von Risikomanagement und Controlling. Sie ist Sprecherin des Arbeitskreises der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de; www.ak-controlling-profs.de

Sprecher dieser Artikelreihe: Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin, njekel@beuth-hochschule.de, Fachlicher Beirat: Prof. Dr. Andreas Daum (Rechnungswesen, Projektcontrolling), Prof. Dr. Nicole Jekel (Performance, Marketing-Controlling, Gamification), Prof. Dr. Heike Langguth (Finanzierung, Investition, Unternehmensbewertung), Prof. Dr. Hans Schmitz (Controlling und IT, Controlling und Verhalten), Prof. Dr. Carsten Wilken (Controlling für den Mittelstand)

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen – eine „Dauerbaustelle“?

Interview mit Prof. Dr. Joachim Sandt, Technische Hochschule Mittelhessen – THM Business School

von Alfred Biel

Biel: Herr Prof. Dr. Sandt, Sie haben sich vor rund 15 Jahren als damaliger Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber intensiv mit Kennzahlen befasst und auch Ihre Dissertation diesem Thema gewidmet. Aus dieser Zeit stammt auch der Band 21 der Reihe Advanced Controlling (Weber/Sandt: Erfolg durch Kennzahlen, Vallendar 2001). Wenn Sie zurückblicken und vergleichen: Was hat sich geändert? Und was ist geblieben?

Sandt: Neue Finanz-Kennzahlenkonzepte gibt es nicht. Hinsichtlich der nicht-finanziellen Kennzahlen gab es einige Innovationen, z. B. der Net Promoter Score, auf den wir vermutlich noch zu sprechen kommen. Was sich vor allem aber geändert hat, und zwar signifikant, ist die **Verfügbarkeit des Datenmaterials**.

Biel: Was bedeutet dies praktisch?

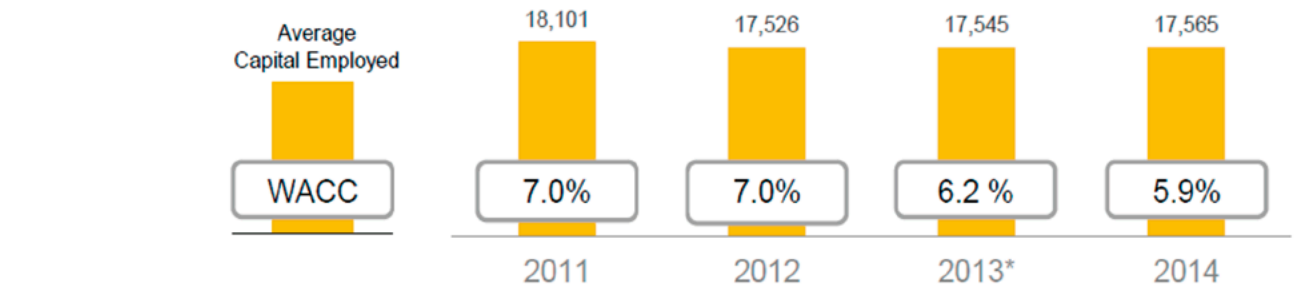
Sandt: Im Zeichen der Digitalisierung besitzen die Unternehmen für ihre Kennzahlen mehr und auch bessere Daten, sodass der Daten-Engpass kleiner geworden ist. Darüber hinaus ist in der Forschung vor allem der Kontext von Kennzahlen, deren Nutzung und deren Verknüpfung mit anderen Steuerungssystemen stärker in den Fokus gerückt.

Biel: Würden Sie aus heutiger Sicht etwas anders machen, anders an das Kennzahlen-Projekt und die Veröffentlichung herangehen?

Sandt: Ja, ich würde das Thema Kennzahlen viel stärker **im Kontext mit anderen Steuerungssystemen** sehen – Steuerungselemente und -systeme als „Paket“ – *management control systems as a package*. Es gibt Unternehmen, in denen mit weniger und weniger komplexen Kennzahlen gesteuert wird, dort ist die Steuerung z. B. über formale Standards **(SOP *standard operating procedures*)** und die Unternehmenskultur stärker. Allerdings ist eine Steuerung gänzlich ohne Kennzahlen nur schwer vorstellbar.

Biel: Vielfach heißt es, die Finanz-Kennzahlen dominierten. Muss man sagen „immer noch“?

Sandt: Ja, das kann man so sehen. Entscheidend für die Unternehmenssteuerung ist die Frage, ob eine Periode (Monat, Quartal, Jahr) profitabel bzw. wertschaffend war oder nicht. Dazu bedarf es des Einsatzes geeigneter Finanz-Kennzahlen.



	2011	2012	2013*	2014
Balance Sheet Total	**28,081**	**28,559**	**29,108**	**30,474**
./. Non-Interest Bearing Liabilities	10,649	10,940	11,563	12,890
- liabilities from unused flight documents	*2,359*	*2,612*	*2,635*	*2,848*
- trade payables, other fin. liabillites, other provisions	*4,758*	*4,887*	*5,113*	*5,151*
- adv. payments, deferred income, other non-fin. liabilities	*2,095*	*2,096*	*2,151*	*2,103*
- others	*1,437*	*1,345*	*1,664*	*2,798*
Capital Employed at year-end	17,432	17,619	17,545	17,584
Average Capital Employed	**18,101**	**17,526**	**17,582**	**17,565**
WACC	7.0%	7.0%	6.2%	5.9%
EBIT	**864**	**1.645**	**936**	**1,000**
Interest on liquidity	62	75	67	84
Taxes	-232	-430	-251	-271
Cost of capital	-1,267	-1,227	-1,090	-1,036
EACC	-573	63	-338	-223
ROCE	3.8%	7.4%	4.3%	4.6%

* Restatement due to IFRS11: Aerologic GmbH has been proportionately consolidated as a joint operation since 1 January 2014

Abb. 1: Lufthansa-Konzern – EBIT, EACC und ROCE 2011-2014 (Lufthansa Group Conference and Roadshow Presentation January 2016, S. 49)

Biel: Womit wir bei einem spannenden Thema sind, nämlich der Wertorientierung und dem Shareholder-Value. Der Shareholder-Value hat – wie ein Blick auf viele Veröffentlichungen zeigt – an Akzeptanz verloren und wird vielfach kritisiert. Wie ordnen Sie dies ein?

Sandt: Der Grundgedanke des **Shareholder-Value**, besser als Wertorientierung zum Ausdruck gebracht, ist in unserer Sozialen Marktwirtschaft richtig und auch legitim. Was dieses Prinzip in Verruf gebracht hat, ist die vielfach **falsche oder missbräuchliche Anwendung**.

Biel: Was wäre die „richtige Sichtweise"?

Sandt: Richtig verstanden verbindet sich eine wertorientierte Unternehmensführung mit einer nachhaltigen Unternehmensführung – und damit mit einem **langfristigen Horizont**. Darüber hinaus ist fraglich, ob ein Unternehmen, das die soziale und ökologische Orientierung ausblendet, wirklich langfristig erfolgreich sein kann.

Biel: Wenn wir die Wertorientierung und damit den Markt-Wert des Eigenkapitals und den Ertragswert des Eigenkapitals zugrunde legen und folglich die entscheidende Steuerungsgröße nicht aus Bilanz und aus Rechnungswesen ermitteln, sondern den Erfolg am zukünftigen Cashflow als finanzielle Wertschöpfung messen, ergibt sich die Frage, wie geht die Praxis mit der Wertorientierung um?

Sandt: Dazu werden in größeren Unternehmen wertorientierte Kennzahlen wie insbesondere der **Cash Value Added (CVA)** genutzt.

Biel: … welche Vorteile hat diese Kennzahl?

Sandt: Diese Kennzahl hat den Vorteil gegenüber traditionellen Finanzkennzahlen wie EBIT(DA) oder ROI bzw. ROCE, dass sie umfassender ist, d. h. sie umfasst auch die risikoadjustierten Kapitalkosten. Zudem hat sie als absolute Kennzahl Vorteile gegenüber relativen Kapitalrenditen, z. B. bei Erweiterungsinvestitionen können ROI bzw. ROCE zu Fehlanreizen führen.

Biel: Wie verbreitet sind wertorientierte Kennzahlen?

Sandt: Nach einer jüngeren Studie setzen mehr als **80 % der deutschen börsennotierten Unternehmen** wertorientierte Kennzahlen ein.

Biel: Haben wertorientierte Kennzahlen in Deutschland bereits eine Tradition geschaffen?

Sandt: Seit 1993 haben deutsche Unternehmen wertorientierte Finanz-Kennzahlen eingeführt. Bayer beispielsweise das CFROI-Konzept, mittlerweile ergänzt um den absoluten CVA. Der CVA ist eine sich auf die Wertschaf-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

fung beziehende Finanzkennzahl, die aber vergleichsweise schwer verständlich ist.

Biel: Wir beobachten unterschiedliche Konzepte und Kennzahlen, aber auch Umstellungen und Veränderungen der Unternehmen hinsichtlich ihrer wertorientierten Kennzahlen. Wie können wir diese Beobachtung einordnen?

Sandt: Es ist richtig, dass Umstellungen und Anpassungen festzustellen sind.

Biel: Welche Gründe tragen diese Veränderungen?

Sandt: Begründet werden diese Umwandlungen meisten mit der **Problematik der Verständlichkeit** der jeweiligen Kennzahlen.

Biel: Können Sie uns diese Feststellung mit einem praktischen Beispiel veranschaulichen?

Sandt: Nehmen wir den Fall der *Deutschen Telekom*. Dort hieß es, das Problem mit dem EVA sei gewesen, dass man dieses Konzept nicht oder nur schwer im ganzen Unternehmen habe vermitteln können. Aus diesem Grunde habe man sich letztlich auf eine besser verständliche Kennzahl geeignet, die Gesamtkapitalrendite. Und der Return on Capital Employed – kurz ROCE – ist ja nichts anderes als die Gesamtkapital-Rendite (Interview mit Timotheus Höttges, damals CFO Deutsche Telekom AG, heutiger CEO, ZfCM, 55. Jg (2011), Heft 5, S. 291).

Biel: Können Sie uns diese Thematik mit einem weiteren Unternehmensbeispiel vertiefen und verdeutlichen?

Sandt: Nehmen wir die Lufthansa. Sie hat 2015 das CVA-Konzept durch ein Wertbeitragskonzept ersetzt („The new metric is more transparent, easier to handle and can be fully integrated in the system of key performance indicators for value-based management. … This new metric is less complicated to calculate and therefore easier for all stakeholders to understand." Lufthansa Annual Report 2014, S. 31). Gerade im Lufthansa-Konzern ist die Frage nach Wertschaffung und deren Nachvollziehbarkeit nicht nur für die Eigentümer, sondern selbstverständlich auch für die Mitarbeiter von Interesse. Denken Sie nur an die Tarifverhandlungen, z. B. mit den Piloten und deren Berufsverband Vereinigung Cockpit. Haben Management und Arbeitnehmervertreter das gleiche Verständnis von der Profitabilität der Gruppe? Im Jahr 2014, in dem es zu Streiks der Piloten kam, erwirtschaftete der Lufthansa-Konzern ein EBIT von 1 Mrd. € – auf den ersten Blick scheinbar nicht schlecht. In der umfassenderen und aussagekräftigeren Ergebniskennzahl EACC (*Earnings after Costs of Capital*) sieht es anders aus: -223 Mio. € (siehe Abbildung 1). Auch im Vorjahr 2013 erzielte die Lufthansa bei einem positiven EBIT von 936 Mio. € einen negativen EACC in Höhe von -338 Mio. €. Ist das den Arbeitnehmern so bewusst?

Biel: Ist das CVA-Konzept in der Praxis noch vertreten?

Sandt: Der **Bayer-Konzern** das einzige HDAX-Unternehmen, das noch ein CVA-Konzept anwendet. Fast alle deutschen Unternehmen, die ein wertorientiertes Konzept nutzen, entscheiden sich gegen ein CVA-Konzept. Selbst die (bisher zu 31 %) abgespaltene Kunststoffsparte – im Oktober 2015 unter dem Namen Covestro börsennotiert und wenige Zeit später bereits in den MDAX-aufgestiegen – hat nicht das vorher angewendete Bayer-CVA-Konzept weitergeführt, sondern ein Wertbeitragskonzept eingeführt.

Biel: Bitte lassen Sie einfügen, dass Convestro für die gelungene Umstellung des Controllings anlässlich des Börsengangs mit dem **ControllerPeis 2016 durch den Internationalen Controller Verein** ausgezeichnet wurde. „So wurde ein sehr ausgewogenes Verhältnis zwischen kurzfristig-pragmatischen Lösungen des IPO-Prozesses und einer ganzheitlich visionären Gestaltung der langfristigen Steuerungs- und Controlling-Landschaft im Unternehmen hergestellt", wie es u. a. in der Begründung heißt.

Biel: Steht hinter ihren Ausführungen ein grundsätzliches Problem, das Controllerinnen und Controllern immer wieder begegnet? Betriebswirtschaftliche Konzepte, u. a. auch Kennzahlen, sollen betriebswirtschaftlich „richtig und korrekt", dem Stand betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Erkenntnisse gerecht werden. Sie müssen aber auch praxistauglich sein, d. h. mit vertretbarem Aufwand umgesetzt werden können und vor allem Akzeptanz und Verständnis finden. Haben wir es bei zahlreichen Kennzahlen mit einem natürlichen Spannungsverhältnis zwischen dem „betriebswirtschaftlichen Soll" und dem „praktischen Können" zu tun?

Sandt: Ein klares „Jein". Hier sollte man unterscheiden, ob man Kennzahlen für eine **Entscheidungsunterstützung oder die Verhaltenssteuerung** einsetzen möchte. Für die Entscheidungsunterstützung (einiger, weniger, i. d. R. gut ausgebildeter Führungskräfte) kann man sich auf komplexere Kennzahlen fokussieren. Wollen Sie Verhalten steuern, sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen. Sie müssen die wesentliche Finanz-Kennzahl (zumindest einigermaßen) nachvollziehen können.

Biel: Bitte veranschaulichen Sie diese These mit einem Beispiel.

Sandt: Ja, gerne. „Umsatzerlöse" ist die am besten nachvollziehbare Finanzkennzahl, aber nicht ausreichend umfassend als Periodenergebnisgröße. Dem gegenüber ist der CVA eine umfassende Ergebnisgröße, aber komplex und schwer verständlich. Welche/r Nicht-Finanz-Manager/-in kann seinen/ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den CVA erklären und deren Elemente und Stellhebel? Es gilt, die beiden Anforderungen – einerseits Verständlichkeit und andererseits Eignung als (finanzieller) Leistungsindikator – auszubalancieren.

Biel: Gibt es hierzu eine „goldene Regel" oder gilt „es kommt darauf an"?

Sandt: Dabei ist es durchaus möglich, dass die einzelnen Unternehmen, bezogen auf ihr konkretes Geschäft, diese beiden Gegenpositionen unterschiedlich ausgleichen. Es gibt aus meiner Sicht kaum ein Patentrezept, aber es ist klar, dass eine reine Steuerung nach Umsatzerlösen nicht zielführend ist, Margen vernachlässigen die Kapitaleffizienz. Eine Finanzkennzahl sollte die drei wesentlichen, generischen Stellhebel Umsatzwachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz umfassen sowie risikoadjustierte Kapitalkostensätze berücksichtigen.

Biel: Offenbar geht es zum einen um den betriebswirtschaftlichen Anspruch an die Aussa-

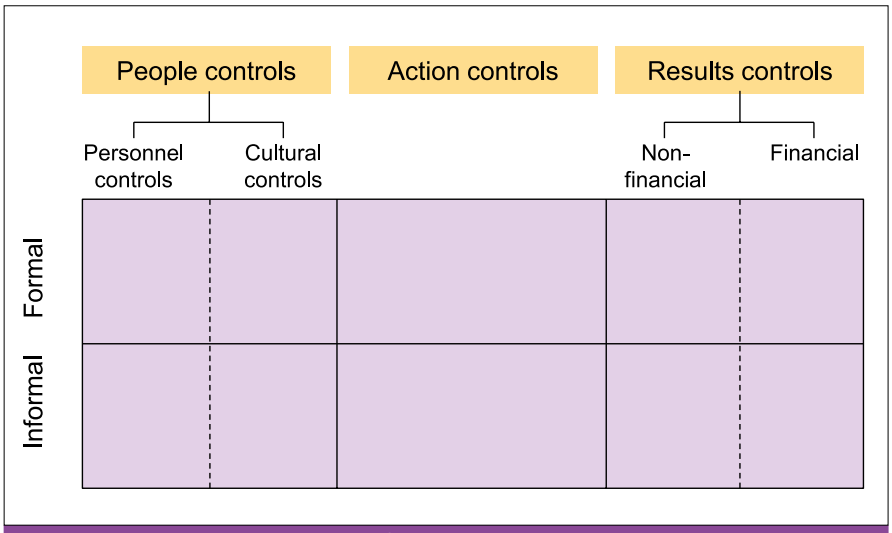


Abb. 2: Kategorien von Steuerungselementen (in Anlehnung an Merchant, K.A., Van der Stede W.A.: Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 3rd edition, Financial Times, Prentice Hall 2012)

gefähigkeit von Kennzahlen und zum anderen um deren Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit.

Sandt: Das trifft das Problem und die Notwendigkeit, zwei unterschiedliche und in einem gewissen Maße auch **gegensätzliche Aspekte** zu berücksichtigen und zu integrieren.

Biel: Wir haben uns das Thema gegeben „Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen". Aber Unternehmenssteuerung kann darüber hinaus auch auf anderen Ebenen stattfinden. Beispielsweise recht facettenreich durch Verhaltenssteuerung (siehe u. a. Interview „Verhaltensorientiertes Rechnungswesen und Controlling – haben wir Nachholbedarf?" mit Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Controller Magazin 4/16). Ferner durch Führung und Kultur (siehe u. a. Interview „Unternehmenskultur – Sozialromantik oder betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor" mit Dr. Gregor Schönbon im Controller Magazin 3/16) oder über Organisations- und Prozessgestaltung (siehe u. a. Interview „Systemisches Controlling – Modethema oder Bereicherung?" mit Dr. Dr. Günther Bauer im Controller Magazin 5/16.) Offenbar gibt es **zahlreiche Stellhebel, die der Unternehmenssteuerung** insgesamt zur Verfügung stehen. Sehen Sie zwischen den Kennzahlen als zahlenorientierte Informationsgröße und den anderen Steuerungsmechanismen eine Klammer, einen Zusammenhang? Manchmal verkünden Unternehmensvertreter, z. B. Discounter, sie brauchten wegen dieser anderen Steuerungsfunktionen kaum „aufwendiges Rechnungswesen und Controlling".

Sandt: Da „to control" steuern bedeutet, ist Steuerung durchaus nicht auf finanzielle Größen festgelegt oder gar eingeengt. Vielmehr kommt es in Abhängigkeit von Unternehmen und Branche darauf an, wie und womit lässt sich wirksam steuern. Daher gibt es verschiedene Ansätze und Wege, Unternehmenssteuerung auszuüben. Finanzielle Kennzahlen sind nur eine Variante. Man kann ein „Steuerungspaket" (*management control systems as a package*) anstreben und dieses „Steuerungspaket" verschieden konfigurieren, beispielsweise eine Komponente Personalsteuerung (*people control*), eine Komponente hinsichtlich konkreter Handlungsanweisungen – umgangssprachlich Checklist, in der Fachsprache *action control* sowie mit der Komponente Ergebnissteuerung (*results controls*). Diese können formal oder informal sein (siehe Abbildung 2).

Biel: Können Sie uns bitte den Aspekt Verhaltenssteuerung noch etwas erläutern?

Sandt: Bei der Verhaltenssteuerung sind viele bzw. fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Fach- und Führungskräfte betroffen. Daher bedarf es auch unterschiedlicher, sich ergänzender Ansätze.

Biel: Was bedeutet das, was wir hier diskutieren, für die Controllerinnen und Controller, zumal vor dem Hintergrund der Zielvorstellung

einfach
treiberbasiert
planen

THINKING NETWORKS

TN Key Composer
Die erste Software für treiberbasiertes Planen

Konzentrieren Sie sich endlich auf das Wesentliche:
keycomposer.de

Treffen Sie uns vom 08.-09.11. in Würzburg „BARC Konferenz"

Business Partner? Läuft dies auf ein Rollenbild hinaus, dass man Controller mehr „vor Ort“ sieht, sozusagen die Controllerfunktion verlängert? Haben wir hier eine „Baustelle“?

Sandt: In der Unternehmenspraxis mache ich persönlich die Erfahrung, dass **nicht-finanzielle Kennzahlen in der Tat noch eine „Baustelle“** sind. Controller beschäftigen sich überwiegend mit Finanzkennzahlen und sind damit – genauer beschrieben – Financial Controller. Der Eindruck wird durch Studien bestätigt „Insbesondere scheint es den Controllern schwerzufallen, den richtigen Fokus zu finden. Fast alle Unternehmen würden immer noch stark auf finanzielle KPIs setzen“, erklärt z. B. Johannes Isensee, der gemeinsam mit Gräf 2013 eine Studie zu Kennzahlen durchgeführt hat: „Das führt dazu, dass fast alle Unternehmen unter den Top 5 ähnliche Kennzahlen nutzen. Und das heißt gleichzeitig auch, dass sie ihre Spezifika nicht richtig abbilden. Damit ist eine effiziente Steuerung praktisch ausgeschlossen – der CFO hat kaum eine Chance, die entscheidenden Werttreiber aufzuspüren.“ (Horváth-KPI-Studie 2013).

Biel: Können wir den Blickwinkel ändern und den Sachverhalt auch positiv und durch ein gutes Beispiel vermitteln?

Sandt: Ja, durchaus. In einem deutschen Tochterunternehmen eines amerikanischen Konzerns wurde bspw. eine zusätzliche Organisationseinheit (OE) eingeführt, **welche nach nicht-finanziellen Kennzahlen und Zusammenhängen recherchiert.** Das wird von einer Lean Six Sigma (LSS)-OE durchgeführt, da innerhalb von LSS-Projekten viele Daten gesammelt werden und die LSS-Experten (Black Belts) die Methodenkompetenz mitbringen. Nebenbei bemerkt, auf das Potenzial der Zusammenarbeit zwischen (Financial) Controllern und (Lean) Six Sigma-Managern (Master/Black Belts) habe ich bereits in unserem vergangenen Interview hingewiesen. („Der Controller als Change Agent“, Interview abgedruckt im Controller Magazin, 2012, Heft 1, S.4-9).

Biel: Welcher Aspekt steckt aus Ihrer Hinsicht und nach Ihren Erfahrungen hinter den verschiedenen Ansätzen, die wir hier angerissen haben?

Sandt: Wenn ich einen Aspekt fokussieren soll, dann möchte ich das **Lernen im Unternehmen hervorheben**. Lernen in der ursprünglichen Bedeutung heißt, „einer Spur nachzugehen“. Darauf kommt es an. Controller haben die Aufgaben, Fach- und Führungskräften die finanzielle Perspektive, die finanziellen Auswirkungen ihres Handelns zu verdeutlichen und gemeinsam zu überlegen, was in den jeweiligen Prozessen usw. getan werden kann. Dabei kann es z. B. um nähere Ursache-Wirkungs-Beziehungen gehen. Der Controller muss eine **Brücke herstellen zwischen seinen Finanzdaten und den operativen Daten** seiner „internen Kunden“. Ich sehe daher Lernen als Prozess, das operative Geschäft aus finanzieller Perspektive zu sehen und besser zu verstehen. Der Controller sollte diesen Prozess initiieren und steuern. Dann füllt er die Rolle des *Business Partners aus*.

Biel: Nicht-finanzielle Kennzahlen sind Ihnen offenbar besonders wichtig?

Sandt: Meines Erachtens sind **nicht-finanzielle Kennzahlen extrem wichtig** als operative (Wert-)Treiber des (finanziellen) Wertbeitrags.

Biel: Dann müsste doch die Balanced Scorecard eine größere Bedeutung und Verbreitung haben, als wir gegenwärtig feststellen können.
Sandt: Ja, was wir hier diskutieren, ist vielfach in der Balanced Scorecard (BSC)-Logik enthalten. Die BSC feiert im kommenden Jahr ihr „25-jähriges Jubiläum“. Trotzdem wenden relativ wenige Unternehmen dieses Konzept systematisch an.

Biel: Vergeben damit Unternehmen Methoden- und Steuerungspotenzial?

Sandt: Ja, aus meiner Sicht vergeben Unternehmen hier ein großes Potenzial: Die Ursache-Wirkungsbeziehungen – wenn Sie „modern“ klingen wollen, nennen Sie es *strategy map*, im klassischen Deutsch schlicht Geschäftsmodell, insbesondere deren Erarbeitung im Managementteam (der entsprechenden Unternehmensebene) sorgt für ein Grundverständnis der Treiber. Misst man die strategischen Ziele der BSC mit Kennzahlen (KPI), haben Sie nicht nur eine Auswahlmethodik für die 10-20 wichtigsten Kennzahlen, sondern auch ein schlankes und dennoch umfassendes Berichtswesen (Reporting), auf einer Seite abbildbar (*one-page-only controlling*).

Biel: Können Sie uns wegen der Bedeutung aus dem Bereich nicht-finanzielle Kennzahlen noch ein Beispiel nennen, um zu zeigen, wie es gehen könnte?

Sandt: Ja, gerne. Hier möchte ich auf eine Kennzahl aus dem Marketing hinweisen: den Net Promoter Score (NPS), entwickelt von F.R. Reichheld („The one number you need, Harvard Business Review, December 2003, S. 46-54). Er verdichtet Daten aus Kundenzu-

Autoren



Prof. Dr. Joachim Sandt

ist Professor für Controlling an der THM Business School – Technische Hochschule Mittelhessen, Gießen, und *visiting professor* Baltic Management Institute, Vilnius, Litauen. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Entwicklung und Implementierung von Steuerungssystemen zur Unterstützung von Strategieimplementierung und Prozessverbesserungen sowie Organisationsentwicklung.

E-Mail: joachim.sandt@w.thm.de

Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



friedenheitsbefragungen auf eine Kennzahl. Er nutzt die Antworten der Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X einem Freund oder Kollegen empfehlen?“ Auf einer 10-Punkte-Skala von 0 (Auf keinen Fall) bis 10 (Sehr wahrscheinlich) werden drei Kategorien gebildet: Diejenigen Kunden, welche die Werte 10 und 9 angeben, sind die sogenannten Promotoren: Sie sind von der Leistung eines Unternehmens angetan und empfehlen sehr wahrscheinlich das Unternehmen weiter. Diejenigen, welche die Frage mit den Werten 8 und 7 beantworten, werden der Kategorie *passively satisfied* zugewiesen. Es handelt sich dabei um die Kunden, welche einigermaßen zufrieden sind, von deren (aktiver) Weiterempfehlung man aber nicht ausgehen kann. Alle andere Kunden (welche die Werte 6 und niedriger angegeben haben), sind nicht zufrieden mit der Leistung, werden wahrscheinlich keine Weiterempfehlung abgeben, eher ist wahrscheinlich, dass sie von dem Unternehmen abraten. Sie werden in dem NPS-Konzept *detractors*. Der NPS berechnet sich aus dem Anteil der *promoters* abzüglich des Anteils der *detractors*.

Biel: Wie sieht ein praktisches Ergebnis aus? Welche Schlüsse ziehen Sie?

Sandt: Ein Beispiel: In einer Kundenbefragung mit 1.000 Teilnehmern haben 100 Kunden die Werte 10 und 9 angekreuzt, 500 die Werte 8 und 7 und die restlichen 400 die Werte 6 und niedriger. Der NPS ist dementsprechend 10 % minus 40 %, das entspricht einem NPS von -30 %. Die Kennzahl vereinfacht die Kundenbefragung auf eine wesentliche Kennzahl, die gut für die Unternehmenssteuerung, insbesondere die Verhaltenssteuerung benutzt werden kann, auch wenn empirische Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der Wertrelevanz kommen (d. h. die positive Korrelation mit Erfolgsgrößen).

Biel: Kennen Sie auch praktische Erfahrungen im Umgang mit der genannten Kennzahl **„Net Promoter Score (NPS)“,** lässt sich praktischer Nutzen berichten oder beispielhaft etwas über die Anwendungsproblematik von Kennzahlen?

Sandt: In einem Forschungsprojekt mit einem großen Vier-Sterne-Hotel im Vereinigten Königreich (mehr als 1.000 Zimmer) wurde diese Kennzahl seit einigen Jahren erhoben und war Bestandteil des monatlichen Berichtswesens. Sie basierte auf monatlich mehr als 1.000 Kundenbefragungen. Teilnehmende Beobachtungen ergaben, dass auf Abteilungs- und Teamebene die Kennzahl keine Steuerungsrelevanz hatte, obwohl in einem Vier-Sterne-Hotel Kundenservice und Weiterempfehlung eine sehr große Bedeutung haben und die Wettbewerbsintensität in dieser britischen Großstadt sehr hoch war und ist. Abteilungs-, Teamleiter und Mitarbeiter beachteten hingegen (fast) täglich die qualitativen Kommentare auf Online-Bewertungsportalen, vor allem TripAdvisor. Diese waren aber bei Weitem nicht so genau und repräsentativ wie der NPS.

Biel: Worauf kommt es also bei der Auswahl von nicht-finanziellen Kennzahlen an, um eine große Steuerungswirkung zu erzielen?

Sandt: In einem personalintensiven Geschäftsmodell sind das andere als in einem anlageintensiven. Darüber hinaus spielt natürlich die strategische Stoßrichtung eine Rolle: eine Kostenführerschaftsstrategie hat andere Kennzahlen als eine Markenstrategie im Luxusgütermarkt.

Biel: Können Sie uns diese Aussage wieder durch ein praktisches Beispiel verdeutlichen?

Sandt: Schauen Sie sich beispielsweise einmal die quartalsweisen **Präsentationen und *Q&A session* des Vorstandsvorsitzenden von Ryanair** – Michael O’Leary – sowie dessen Finanzvorstand Neil Sorahan an. Sie führen eine überaus erfolgreiche Fluggesellschaft mit klarer Ausrichtung auf die Kostenführerschaft. Sie nutzen die Kennzahlen für Transparenz in der Unternehmenssteuerung und der externen Berichterstattung – in beeindruckender Art und Weise (sitzend an einem „Klapptisch“, dicht nebeneinander sitzend, mit MS-PowerPoint-Folien, die ich mich nicht gewagt hätte, in meiner Tätigkeit als angestellter Unternehmensberater und Projektleiter bei CTcon Management Consultants den Partnern vorzulegen), damit beiläufig die strategische Ausrichtung auf Kostenführerschaft unterstreichend. Aber es ist beeindruckend, welches Kennzahlen-basierte Verständnis die beiden Vorstandsmitglieder von ihrem Unternehmen haben und wie sie damit steuern.

Biel: … und **vielleicht noch ein Beispiel für** „Kennzahlen als eine Markenstrategie im Luxusgütermarkt“, um das mögliche Methodenspektrum aufzuzeigen …

Sandt: Hugo Boss – ein deutsches Bekleidungs- und Modeunternehmen im Luxusgüter- und Premiumsegment. Es hat eine Markenstrategie mit verstärkter Ausrichtung auf eigene Einzelhandelsgeschäfte (*stores*) sowie ein Omnichannel-Konzept – u. a. die Verbindung von online und offline (stationärem Handel). Hier spielen andere Kennzahlen eine Rolle: Wie viel Ladenbesucher (*traffic*) hat man am Tag? Wie viele Besucher sind Kunden (*conversion rate*)? Wie hoch ist der Betrag je Kunde (*transaction value*), evtl. unterschieden nach Kundencharakteristika wie Nationalität, Geschlecht, Alter, Beruf? Wie viele Produkte pro Transaktion (*items per transaction*), um das Cross-Selling-Potenzial besser zu verstehen? Wie viele Kunden sind registrierte Kunden (*codification index*), um Kundendaten zu sammeln und deren Verhalten besser zu verstehen sowie für Marketingaktionen nutzen zu können?

Biel: Was schließen Sie aus diesem Beispiel? Welchen Nutzen sehen Sie?

Sandt: Wenn Sie diese Kennzahlen regelmäßig erheben, klassisch mit Ziel- und Istwerten erheben sowie Abweichungsanalysen durchführen sowie den Ladenmanagern und deren Mitarbeitern die Kennzahlen, deren Zusammenhänge verständlich machen, haben Sie **das Potenzial der Kennzahlen** für die Unternehmenssteuerung genutzt, und keine „Dauerbaustelle“, sondern lediglich gelegentliche, zeitlich befristete „Wartungs- und Erneuerungsbaustellen“.

Biel: Die Besonderheit des **Shareholder-Value-Konzeptes**, das wir zu Beginn angesprochen haben, liegt u. a. in der Herausarbeitung der für die zu berücksichtigenden Cashflows wertbestimmenden Faktoren, den Werttreibern. Zur Steigerung des Shareholder-Value gilt es, diese Werttreiber möglichst positiv zu beeinflussen. Lassen auch die praktischen Erfahrungen

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

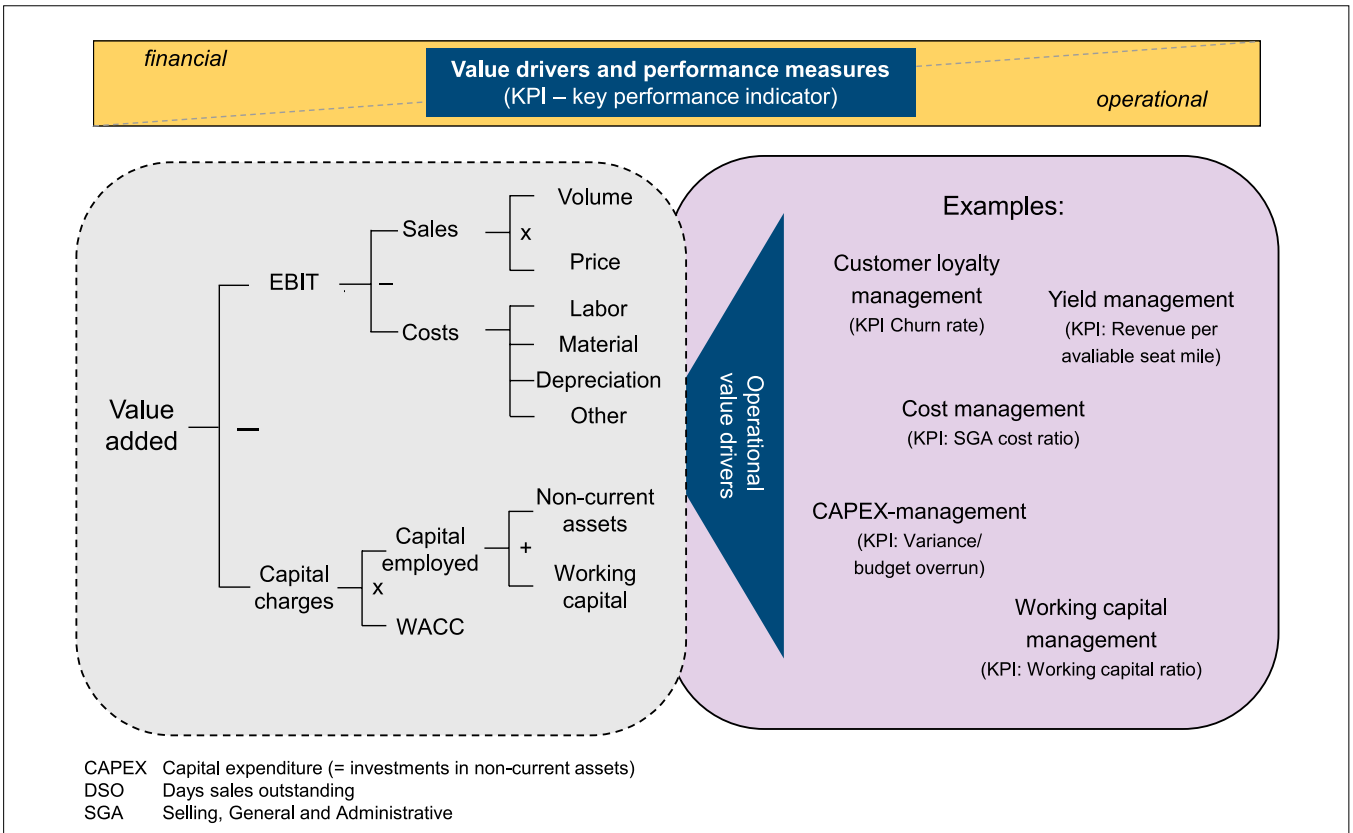


Abb. 3: Werttreiberbaum – Finanzielle und operative Werttreiber ausgehend vom Wertbeitrag

die Aussage zu, dass sich über dieses Wertreiberkonzept die finanziellen und die nicht-finanziellen Kennzahlen verknüpfen lassen?

Sandt: Wertreiberbaum und Wertreiberanalyse können wichtige Instrumente sein. Werttreiber lassen sich in finanzielle und operative Werttreiber unterteilen. Finanzielle Werttreiber sind finanzielle Ergebnisgrößen. Operative Werttreiber sind die den finanziellen Größen vorgelagerten, auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen beeinflussbaren Hebel für den Unternehmenserfolg (siehe Abbildung 3).

Biel: Wieder eine methodische Herausforderung?

Sandt: Ja, die Herausforderung ist, diesen Zusammenhang herzustellen und beeinflussbare Faktoren mit Relevanz für den Unternehmenserfolg zu finden.

Biel: Was sagen uns alle diese Beispiele? Was sollten wir daraus lernen? Offenbar geht es um mehr als um die „richtige Kennzahl“ oder die richtig Methode, das richtige Konzept. Da muss augenscheinlich noch etwas hinzukommen.

Sandt: Diese Beispiele zeigen, dass es **nicht nur um die Werkzeuge geht, sondern noch mehr um die Art und Weise, wie diese genutzt werden.** Eine eventuell banal klingende Aussage, die durch ein amerikanisch-englisches Sprichwort untermauert wird: **„A fool with a tool is still a fool.“** Den Satz verwende ich fast schon routinemäßig in meinen Beratungs- und Trainingsprojekten. Denn Unternehmenssteuerung wird nicht selten auf Instrumente, Konzepte und Methoden reduziert. Das ist natürlich zu kurz gedacht.

Biel: Bitte unterstreichen Sie Ihre These wegen ihrer praktischen Relevanz.

Sandt: Es ist mir wichtig: Der Einsatz und die Nutzung von Kennzahlen erfordert Umsicht und Achtsamkeit, kluges, zielbewusstes Beachten aller wichtigen Umstände. Es kommt darauf an, was wir daraus machen und wie überlegt und bewusst wir mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden umgehen.

Biel: Herr Prof. Dr. Sandt, wir sind am Ende unseres Dialogs angekommen. Gibt es noch etwas, was Sie unseren Leserinnen und Lesern als Hochschullehrer, Trainer und Berater mit besonderem Bezug zur Praxis mit auf dem Weg geben möchten?

Sandt: Kennzahlen – finanzielle und nicht-finanzielle, klug entwickelt und eingesetzt – können maßgeblich dazu beitragen, den eigenen Bereich auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten („ZDF“-Ansatz bzw. *evidence-based management*) besser zu verstehen, individuell und im Team zu lernen und damit die Unternehmensführung wirkungsvoll unterstützen.

Biel: Herzlichen Dank, Herr Prof. Dr. Sandt, dass Sie für dieses Interview zur Verfügung standen. Ich danke Ihnen in persönlicher Hinsicht für die überaus angenehme Kooperation und fachlich für Ihre wertvollen und anregenden Hinweise. Schön, dass ich seit rund 20 Jahren Kontakt mit Ihnen pflegen darf. ■

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Ganzheitlicher Ansatz zur Professionalisierung von Steuerung und Controlling

Ausgezeichnet mit dem ControllerPreis 2016 des Internationalen Controller Vereins

von Wolfgang Zellerhoff und Pascal Kornführer

Die **globale Controlling-Organisation** von Covestro umfasst rund 200 Mitarbeiter-/innen. Corporate Controlling und Business Intelligence unterstützen aus der Konzernzentrale heraus das Konzern-Management bei der Unternehmenssteuerung von Covestro und interagieren zudem eng mit den divisionalen Controlling-Einheiten. Die Business Unit Controlling-Organisationen werden, wie das Ländercontrolling, zentral geführt, die Controller betreuen das jeweilige Management jedoch direkt vor Ort. Hierdurch wird ein hoher Standardisierungsgrad bei gleichzeitig optimaler lokaler Betreuung der Ansprechpartner ermöglicht. Der Leiter Controlling führt zentral alle Controlling-Abteilungen.

Vom Teilkonzern-Controlling zum kapitalmarktfähigen Konzerncontrolling

Die **Ausgliederung von Bayer MaterialScience** aus dem Bayer-Konzern war der Auslöser für das Aufsetzen des **„Controlling Excellence"-Projekts** in 2015. Das Projekt verfolgte dabei drei wesentliche Zielsetzungen: erstens die kurzfristige Sicherstellung der Carve-Out-Fähigkeit, zweitens die Überprüfung und Anpassung von Controlling-Konzepten, Prozessen und Instrumenten, die für die Steuerung als eigenständiges und börsennotiertes Unternehmen erforderlich sind und drittens die nachhaltige Etablierung einer starken Controlling-Funktion. Dabei stand insbesondere die Verbesserung der **Controlling-Effektivität** im Vordergrund. Der bereits 2011 von Hackett verliehene „Best Practice Award" war zudem Ansporn, weiterhin eine hohe Effizienz in der Controlling-Organisation und bei den Controlling-Prozessen sicherzustellen. Mit dem Carve-Out von Covestro wurden die neuen Steuerungskonzepte für Covestro erfolgreich in der Organisation umgesetzt.



Abb. 1: Covestro im Überblick

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

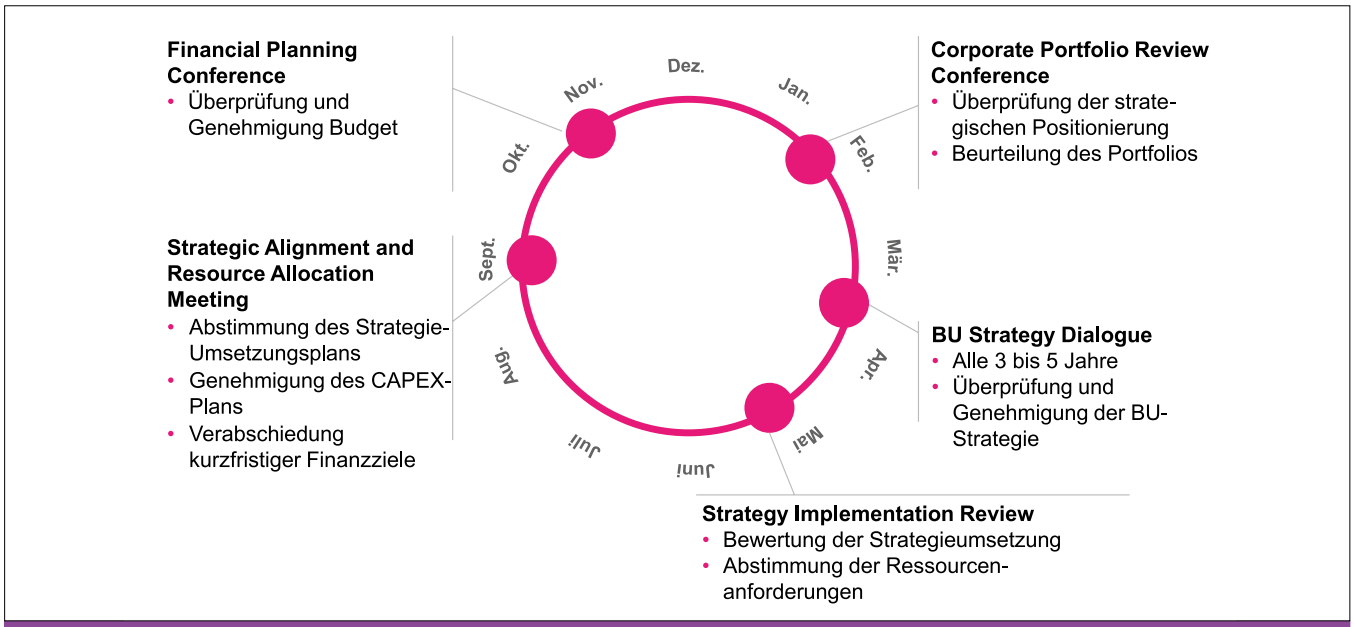


Abb. 2: Covestro Steuerungskreislauf

Überarbeitete Steuerung, Inhalte, Instrumente und Organisation

Auf dem Weg zur Unabhängigkeit wurden sowohl der **Steuerungsansatz**, steuerungsrelevante **Inhalte und Instrumente** als auch die **Controlling-Organisation** an die neuen Anforderungen von Covestro angepasst.

Definition eines neuen Covestro Steuerungsansatzes

Unmittelbar nach der Ankündigung der zukünftigen Eigenständigkeit Covestros erfolgte zwischen Controlling und der Unternehmensleitung eine Abstimmung, um ein gemeinsames Grundverständnis über die **zukünftige Steuerungsphilosophie** von Covestro zu erzielen. Das Ergebnis ist eine **top-down-orientierte Steuerung** mit einer eng verzahnten Strategie- und Finanzplanung, die sich in einem stringenten Zielsetzungsansatz, einer klaren Priorisierung auf finanzielle Top-KPIs sowie einer gestärkten Maßnahmenorientierung niederschlägt. Diese Steuerungsphilosophie wird konsequent durch den entwickelten **Steuerungskreislauf** (siehe Abbildung 2) gelebt.

Die Finanzplanungsaktivitäten konzentrieren sich dabei auf ein jährliches Ereignis, die so genannte **Financial Planning Conference (FPC)**. Sie findet im vierten Quartal statt und wird durch das Controlling vorbereitet und durchgeführt. Auf der Konferenz überprüft und genehmigt der Vorstand das Budget von Covestro, der Business Units und der Corporate Functions. Als Eingangsparameter in die FPC fließen top-down-ermittelte Zielwerte ein, die durch das Controlling unter Berücksichtigung der langfristigen Unternehmensziele, Kapitalmarktanforderungen und Geschäftsbedingungen entwickelt werden. Strategische Ziele werden im **Strategic Alignment and Resource Allocation Meeting** als Basis für die spätere Finanzplanung quantifiziert. In diesem Meeting werden die Implementierungspläne entsprechend der mittelfistigen Geschäftsziele angepasst, der Investitionsplan für die nächsten Jahre genehmigt und die bereits erwähnten **Zielwerte für die FPC** verabschiedet.

Vorab findet ein **Strategy Implementation Review** statt, um den **Status der Strategieumsetzung** in allen Bereichen der Organisation zu überprüfen und bei Bedarf gegenzusteuern. Darüber hinaus werden identifizierte Ressourcenanforderungen seitens der operativen Geschäftseinheiten adressiert und konsolidiert. Beide Prozesse werden in **enger Zusammenarbeit** von Konzernstrategie und Controlling gestaltet. Die strategische Ausrichtung wird im ersten Quartal im Rahmen der **Corporate Portfolio Review Conference** diskutiert. Auf der Konferenz überprüft der Covestro Vorstand die Performance des Portfolios, diskutiert Entwicklungsoptionen und -bedarfe und leitet Implikationen für den zukünftigen, langfristigen Kapitalbedarf ab. Die Konfe-

Autoren

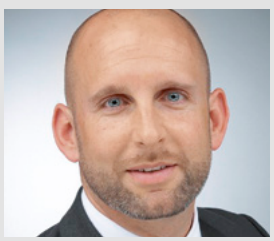


Wolfgang Zellerhoff
ist Leiter Global Accounting & Controlling bei Covestro.

E-Mail: wolfgang.zellerhoff@covestro.com

Pascal Kornführer
ist Leiter Corporate Controlling bei Covestro.

E-Mail: pascal.kornfuehrer@covestro.com



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

renzergebnisse führen zur Entscheidung, ob und für welche Business Units ein vertiefender **BU Strategy Dialogue** notwendig wird.

Anpassen der Steuerungsinhalte und Instrumente

Ein weiteres wesentliches Projektergebnis stellt die Definition der **Top-KPIs** zur Steuerung von Covestro dar. Diese sollten im Einklang mit der Covestro Strategie stehen und daher insbesondere die Dimensionen **Wachstum, Profitabilität und Cashflow** adressieren (siehe Abbildung 3).

Zur Beurteilung des Wachstums ist mit dem **Mengenwachstum im Kerngeschäft** bewusst ein KPI gewählt worden, der ausschließlich die Volumenentwicklung der verkauften Produkte berücksichtigt und somit weder durch Verkaufspreise noch Veränderungen in den Währungen beeinflusst ist. Die Profitabilität wird über den (um Sondereffekte bereinigten) Return on Capital Employed (ROCE) gemessen, während der **Free Operating Cash Flow (FOCF)** Auskunft über den frei verfügbaren Cashflow gibt, der ein wichtiger Indikator der Dividendenfähigkeit und/oder Rückführung der Fremdfinanzierung ist. Durch den Dreiklang der Kennzahlen wird eine nachhaltige, ausgewogene Steuerung von Covestro, mit dem Ziel profitabel zu wachsen, gewährleistet. Das ebenfalls im Projekt entwickelte **Incentivierungssystem** orientiert sich daher konsequent an den definierten Top-KPIs. Durch die Incentivierung auf Basis des Erfolgs in Bezug auf Wachstum, Rentabilität und Cash-Generierung wird sichergestellt, dass die gesamte Organisation bestrebt ist, die wesentlichen Unternehmensziele zu erreichen. Im Rahmen des Projekts wurden die Top-KPIs für die Steuerung der Business Units und Corporate Functions weiter detailliert und operationalisiert.

Ein weiteres wichtiges Controlling-Instrument, welches angepasst wurde, ist das **Wertmanagement-Konzept**. Die zuvor bestehende und als eher kompliziert wahrgenommene cash-orientierte CVA (Cash Value Added) Logik wurde durch einen pragmatischen, Übergewinn-basierten Ansatz (**Wertbeitrag**) ersetzt. Dieser ist sowohl für Management und

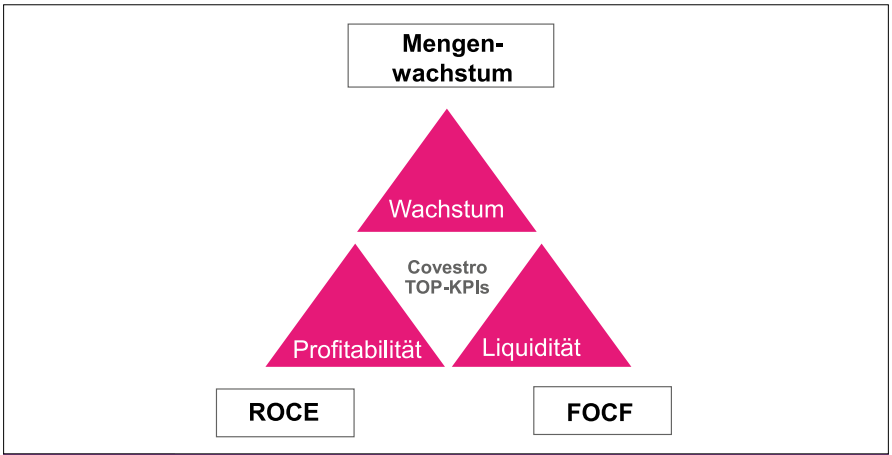


Abb. 3: Covestro Top-KPIs

Mitarbeiter wesentlich einfacher nachvollziehbar, vergleichbar mit den Wertmanagementsystemen der Industrie und durch eine vergleichsweise einfache Berechnungslogik charakterisiert. Die Entwicklung eines neuen **Risiko Management-Konzepts** war ein weiterer Bestandteil des Controlling Excellence-Projekts. Dieses wurde so konzipiert, dass es, neben der Erfüllung externer Anforderungen, auch einen wertvollen Beitrag zur Identifikation und dem Management von Risiken ermöglicht. Risiken werden in funktions- und geschäftsbereichsübergreifenden Gremien regelmäßig diskutiert und dem Vorstand entsprechend präsentiert. Zudem ist das Risiko Management fester Bestandteil im oben beschriebenen Steuerungskreislauf.

Überarbeitung des Controlling-Leitbildes

Im Zuge der im Projekt erarbeiteten Controlling-Konzepte und vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an das Controlling wurde auch die **Controlling-Identität** angepasst und geschärft. Diese besteht aus **drei Ebenen** (siehe Abbildung 4): übergreifend steht das **Wertversprechen** – Controlling als „ökokomisches Gewissen“ und Entscheidungsunterstützer trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg von Covestro bei. Die vier Säulen in der Mitte beschreiben die wesentlichen Hebel, um diese Mission erfolgreich umzusetzen. Das Fundament stellen die drei **Covestro Unternehmenswerte** dar, die durch die Controlling Community auf den spezifischen Kontext eines Controllers konkretisiert wurden. Im Rahmen der Entwicklung der Controlling Identity wurden zudem **Schnittstellen** von Controlling zu neuen Konzernfunktionen, wie beispielsweise Investor Relations und Finanzen, definiert und abgestimmt.

Die Konkretisierung der Mission, sprich der **zukünftige Fokus** („Was“) und die notwendige **Rolle, Positionierung und Kompetenzen** („Wie“) des Controllings haben einen Großteil der Arbeit bei der Entwicklung und Abstimmung

Informationen über Covestro

Covestro zählt zu den weltweit **führenden Herstellern von Hightech-Polymerwerkstoffen**, die in diversen Industrien unabdingbar sind. Die Produkte und Anwendungslösungen des Unternehmens sind in nahezu **allen Produkten des modernen Lebens** enthalten. Aufgrund seiner Innovationsstärke bringt das Unternehmen ständig neue Entwicklungen hervor, die sowohl der Gesellschaft als auch der Umwelt zugutekommen. Mit einem **Umsatz von 12,1 Milliarden €** im Jahr 2015 und **mehr als 16.000 Mitarbeitern** ist Covestro ein **Global Player** in der Polymerindustrie. Das Unternehmen betreibt etwa **30 Standorte** in Europa, Asien und Amerika, von denen acht World-Scale-Produktionsstätten sind. Zusätzlich gibt es weltweit dutzende kleinere und spezialisiertere technische Zentren, die individuelle Unterstützung und maßgeschneiderte Lösungen anbieten (siehe Abbildung 1).

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

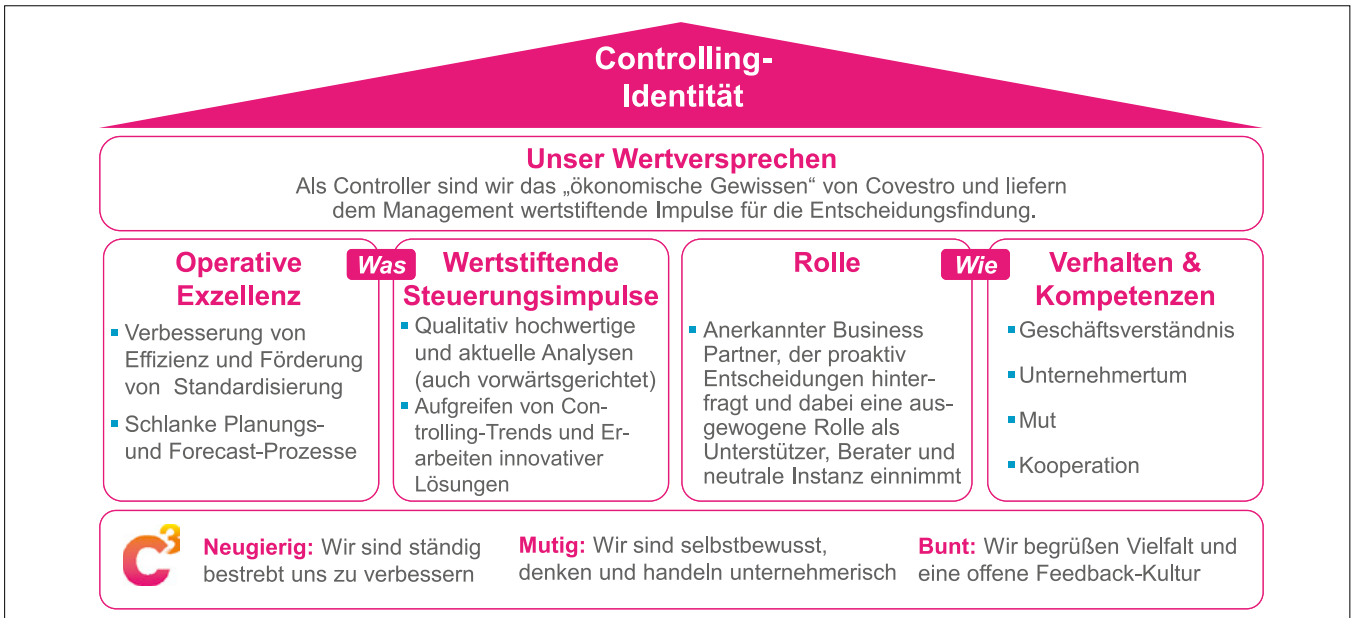


Abb. 4: Covestro Controlling Identity

der Identität eingenommen. Die erste Säule steht für **operative Exzellenz**. Das Covestro Controlling strebt dabei an, seine schlanke Organisation kontinuierlich zu verbessern (z. B. durch Self-Service Reporting, Top-down-Planung, etc.), um die attestierte „world-class“ Kostenposition halten zu können. Eine höhere Effektivität soll vorwiegend durch **wertstiftende Steuerungsimpulse** erreicht werden. Diese Steuerungsimpulse wurden weiter konkretisiert. Als Beispiele seien hier eine stärkere Maßnahmen- und Szenario-Orientierung und eine konsequentere Fokussierung auf die Werttreiber von Covestro genannt. Im Bereich Controlling-Trends wurde diskutiert, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf Covestro und auf das Controlling haben wird. Bei der Definition der **Rolle** des Controllings stand insbesondere die Ausgestaltung der Governance-Rolle im Vordergrund. Hierzu wurde ein Leitbild entwickelt, wie diese auf Neutralität bedachte Governance-Anforderung mit der stark serviceorientierten Business Partner-Rolle vereinbart werden kann. Das hierfür notwendige **Verhalten und die erforderlichen Kompetenzen** sind eng mit den Controlling-Schlüsselkompetenzen Geschäftsverständnis, Unternehmertum, Mut und Kooperationsbereitschaft verbunden.

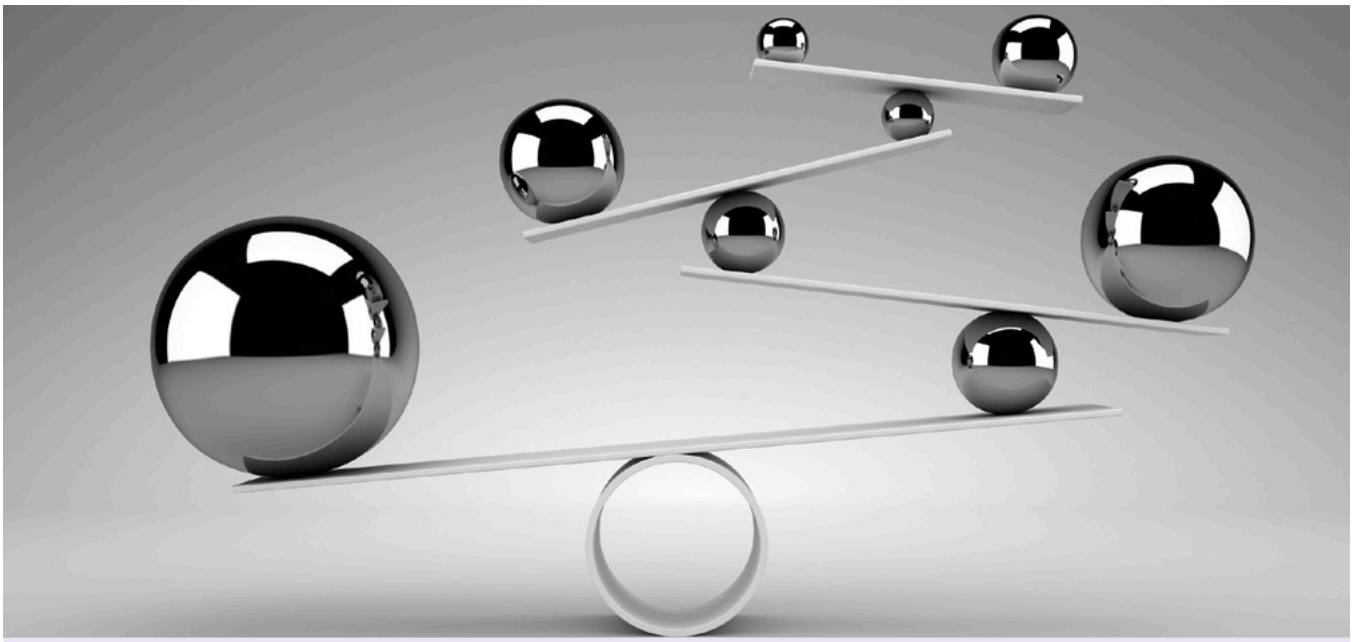
Fazit und Ausblick

Die in der Einleitung beschriebene Zielsetzung des Projekts reflektierend, lässt sich ein **sehr positives Fazit** ziehen. Controlling leistete einen wichtigen Beitrag zum **erfolgreichen Carve-Out** von Covestro und stellte alle notwendigen Konzepte für eine eigenständige **Steuerung von Tag eins** zur Verfügung. Dass diese umfangreichen Konzeptions- und Implementierungsarbeiten in einem relativ **engen Projektzeitraum** möglich waren, ist sowohl einem stringenten **Projektmanagement** als auch der hervorragenden Mitarbeit weiter Teile der **Covestro Controlling Community** zu verdanken. Neben der erfolgreichen Institutionalisierung des entworfenen Steuerungskreislaufes, die letztendlich nach erstmaligem Durchlauf am Jahresende final bewertet werden kann, stehen nun **weiterführende Themen und Projekte** an. Insbesondere steht hier die Untersuchung und weitere Überarbeitung des **Service Portfolios**, auch vor dem Hintergrund der Chancen und Anforderungen der Digitalisierung, im Fokus. Der noch im Projekt angestoßene Aufbau eines **Procurement Performance Controllings** ist hierfür eines von vielen Beispielen. Mithilfe des Projekts wurden die Voraussetzungen geschaffen, das Covestro Management durch ein **effizientes und effektives Controlling** bei der Erreichung der **unternehmerischen Ziele** nachhaltig und erfolgreich zu unterstützen. ■

CM-Herausgeber Conrad Günther im Gespräch mit Teilnehmern des Risk Management Congresses der RMA am 20. September 2016 in Stuttgart



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: ein Selbsttest

von Werner Gleißner

RMA

Prüfungsstandards für das Risikomanagement

Die Fähigkeiten eines Unternehmens im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) und damit das Risikomanagement sind von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Es trägt potenziell bei zur Senkung von Risikokosten, hilft die Wahrscheinlichkeit bestandsbedrohender Krisen (oder gar einer Insolvenz) zu reduzieren und stellt Risikoinformationen bereit, um bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen.

Schon zur Reduzierung persönlicher Haftungsrisiken für den Vorstand soll das Risikomanagement in vielen Unternehmen zunächst die zentrale Anforderung aus dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) erfüllen helfen, die in §91 Abs. 2 AktG formuliert ist:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden."

Um festzustellen, inwieweit das Risikomanagement eines Unternehmens die gesetzten Anforderungen erfüllt, wurden (ergänzend zu Risikomanagement-Standards, wie COSO oder die DIN ISO 31000)[1] **Risikomanagement-Prüfungsstandards** entwickelt. Bedeutsam sind in Deutschland hier insbesondere

- der IDW PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems, der 1998 als unmittelbares, konsequentes KonTraG entwickelt wurde,
- der DIIR Nr. 2 für die Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision und
- der neue, seit März 2016 vorliegende IDW EPS 981.

Sowohl im Hinblick auf den Anspruch, den die Unternehmensführung formuliert, als auch die tatsächlich erreichte Leistungsfähigkeit unterscheiden sich die Risikomanagementsysteme deutscher Unternehmen ganz erheblich. Für die Formulierung von Zielperspektiven des Risikomanagements als auch die Beurteilung des erreichten Status sind **„Reifegradmodelle" hilfreich, die eine Einordnung des eigenen Risikomanagements (Benchmarking) ermöglichen.**

Ein Reifegradmodell insbesondere zur **Integration von Controlling und Risikomanagement** wurde z. B. von Vanini (2016) entwickelt.[2] Ihre Befragung hat dabei gezeigt, dass insbesondere die wichtige Integration von Risikomanagement und Controlling noch in den Kinderschuhen steckt.

In diesem Beitrag wird ergänzend ein Reifegradmodell vorgestellt, das insgesamt die Risikomanagementfähigkeit eines Unternehmens betrachtet, speziell im Hinblick auf (1) Erfüllung gesetzlicher Anforderungen und (2) erreichter ökonomischer Nutzen.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Initial (Level 1)

- Keine Integration von RM und Controlling.
- RM ist entweder nicht vorhanden oder findet nur in Brüchen (eher zufällig und unmethodisch) statt.



Aware (Level 2)

- Organisation ist sich der Bedeutung von Chancen und Risiken und der Wichtigkeit eines integrierten RM-Einsatzes bewusst, in der Umsetzung aber noch nicht klar strukturiert.
- Integration ist im Bewusstsein einiger Organisationsmitglieder vorhanden.
- Es werden vereinzelt oder in Pilotprojekten Teilaufgaben des Risikomanagements im Controlling unmethodisch wahrgenommen.



Defined (Level 3)

- Organisation hat eine erste grundlegende Infrastruktur, die die Verzahnung von RM und Controlling unterstützt.
- RM ist teilweise strategisch verankert und es existiert eine RM-Basisinfrastruktur.
- Teilaufgaben des Risikomanagements sind standardisiert und qualitätsgeprüft realisiert.



Managed (Level 4)

- RM-Aktivitäten sind in der Organisation eingeführt und etabliert.
- RM und Controlling sind formell in den Strategieprozess eingebunden und es existiert eine ausgereifte RM-Infrastruktur.
- Alle Aufgaben des Risikocontrollings werden von Controlling realisiert und beide Bereiche werden organisationsweit als eine Einheit angesehen.



Optimising (Level 5)

- RM ist tief in der Organisation verwurzelt, in das Controlling integriert und wird kontinuierlich und selbstorganisiert weiterentwickelt.
- RM wird in allen Organisationsprozessen automatisch berücksichtigt.

Abb. 1: Reifegrade des RiskMIMM II[3]

Die sechs Entwicklungsstufen des Risikomanagements: Mehrwert entsteht, wenn Risikoinformationen zu besseren Entscheidungen führen

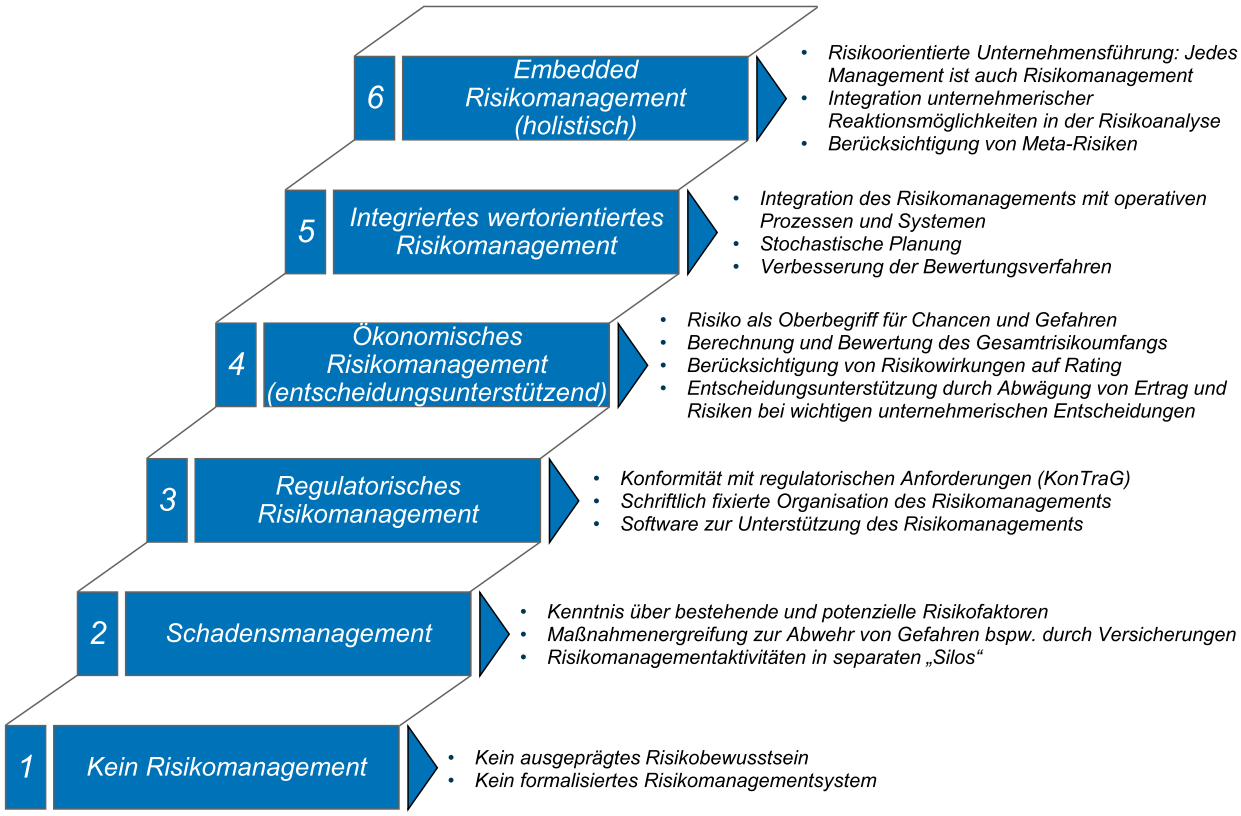


Abb. 2: Die sechs Stufen des Risikomanagements[5]

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

3	Regulatorisches Risikomanagement	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
3.1	Sind Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement klar festgelegt?			
3.2	Werden geeignete Arten von Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Risikoquantifizierung genutzt (beispielsweise Dreiecksverteilung mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert)?			
3.3	Werden die existierenden Risikobewältigungsmaßnahmen im Rahmen der Risikoquantifizierung und der Risikoaggregation berücksichtigt?			
3.4	Gibt es ein geeignetes und einheitliches Risikomaß, um einzelne Risiken quantitativ vergleichen und priorisieren zu können?			
3.5	Kann beurteilt werden, ob ein Risiko „bestandsbedrohend" ist (Wirkung auf das zukünftige Rating)?			
3.6	Wird eine regelmäßige Risikoaggregation durchgeführt?			
3.7	Erfolgt die Risikoaggregation auch „über die Zeit" (also über mehrere zeitlich verknüpfte Planperioden (Pfadsimulation))?			
3.8	Werden Ergebnisse neben dem aggregierten Gesamtrisikoumfang abgeleitet bspw. hinsichtlich der Bedrohung von Rating und Covenants?			
3.9	Sind die Wege für ein effizientes internes Risikoreporting und die Risikokommunikation (mit Bezug auf geeignete Schwellenwerte) festgelegt?			
3.10	Gibt es eine adäquate Verfahrensweise bzgl. „Ad-hoc"-Meldungen zu Risiken?			
3.11	Werden Unternehmensführung und Aufsichtsrat regelmäßig über Risiken informiert?			

Abb. 3: Kriterien zur Stufe 3 – „regulatorisch"

Ein Reifegradmodell für die risikoorientierte Unternehmensführung – mit Testfragen

Nachfolgend werden nun für das dargestellte 6-Stufen-Modell des Risikomanagements jeweils die wichtigsten Kriterien in Fragenform angegeben, die helfen zu beurteilen, ob das eigene Risikomanagement den entsprechenden Entwicklungsgrad („Reife") bereits erreicht hat.[4]

Stufe 1: kein Risikomanagement[6]

Es existieren kein ausgeprägtes Risikobewusstsein und kein formalisiertes System zum Umgang mit Risiken. Eine Berücksichtigung von Risiken im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen findet nur sporadisch statt.

Stufe 2: Schadensmanagement

Die Unternehmensführung ist sich der Existenz bestimmter Risiken, speziell wesentlicher Gefahren, bewusst und setzt punktuell Maßnahmen zur Abwehr dieser Gefahren ein. Dabei wird auf die Einhaltung von (z. T. gesetzlich vorgegebenen) Regelungen wie Umweltschutz und Arbeitsschutz geachtet. Versicherungen werden eingesetzt, um seltene, schwerwiegende Schäden zu überwälzen. Im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen wird eine mögliche, gravierende Gefahr diskutiert, ohne dass für dieses Abwägen ein spezifisches Instrument eingesetzt wird. Oft finden Risikomanagementaktivitäten in separaten „Silos" statt.

Stufe 3: Regulatorisches Risikomanagement („KonTraG-Risikomanagement")

Im Unternehmen existiert ein durchgängiges Risikomanagementsystem, das sämtliche wichtige Risiken kontinuierlich überwacht, bewertet und in einem **Risikoinventar** zusammenfasst. Die wesentlichen Regeln der Risikoüberwachung sind (im Sinne des KonTraG) **schriftlich erfasst**, so dass insbesondere Umfang, Verantwortlichkeit und Turnus der Risikoüberwachung fixiert sind. Die wesentlichen (insbesondere operativen) Risiken werden jeweils individuell im Hinblick auf geeignete Risikobewältigungsstrategien diskutiert. Bei allen bedeutsamen unternehmerischen Entscheidungen wird explizit über die damit verbundenen Risiken nachgedacht und sie werden – allerdings nicht formalisiert und quantifiziert – in betriebliche Entscheidungen (z. B. bei Investitionen) mit einbezogen. **Risiken werden oft nur einheitlich durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben.** Eine einfache Risikoaggregation wird durchgeführt.

Stufe 4: Ökonomisches, entscheidungsorientiertes Risikomanagement

Risiko wird verstanden als Überbegriff über Gefahren (mögliche negative Abweichungen) und Chancen (mögliche positive Abweichungen). Aus den Einzelrisiken wird mittels Risikoaggregation unter Bezugnahme auf die Unternehmensplanung **ein Gesamtrisikoumfang** berechnet, aus dem z. B. der **Eigenkapitalbedarf zur Deckung** möglicher risikobedingter

Autor



Prof. Dr. Werner Gleißner

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

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.futurevalue.de

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

4	Ökonomisches Risikomanagement (entscheidungsunterstützend)	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
4.1	Werden Chancen und Gefahren (Risiken) mit Bezug auf Planwerte betrachtet (Risiken als wesentliche Ursache einer Planabweichung)?			
4.2	Werden auch strategische Risiken erfasst und in der Unternehmensführung regelmäßig diskutiert, insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale?			
4.3	Sind bestehende (Management-) Systeme, beispielsweise Controlling, Treasury, QM, in die Risikoanalyse eingebunden?			
4.4	Wird die Risikoaggregation im Kontext der Planung durchgeführt, werden also Risiken den Positionen zugeordnet, bei denen sie Abweichungen auslösen können?			
4.5	Liegt eine integrierte Planung zugrunde, werden also neben einer Erfolgsrechnung auch Bilanz und Cashflow betrachtet?			
4.6	Werden Einsatz und Nutzen von Risikobewältigungsmaßnahmen beurteilt und überwacht?			
4.7	Ist eine zur Unternehmensstrategie konsistente Risikopolitik formuliert, die den Rahmen von Risikomanagement und risikoorientierter Unternehmensführung beschreibt?			
4.8	Verfügt der Risikomanager über die notwendigen Kompetenzen, Ressourcen und Rechte (beispielsweise Informationsrecht über alle potenziell risikobehafteten Vorgänge wie geplante Akquisitionen oder Investitionen)?			
4.9	Werden die Implikationen der Risikoanalysen für Finanzierungsstruktur (Eigenkapitalbedarf) und angemessene Fremdkapitalkonditionen ausgewertet?			
4.10	Wird Risiko im Rahmen der Strategiefindung als wesentlicher Aspekt bei der Auswahl strategischer Handlungsoptionen betrachtet (Ziel: Robuste Strategie)?			

Abb. 4: Kriterien zu Stufe 4 – „entscheidungsunterstützend"

Verluste abgeleitet werden kann. Mittels Monte-Carlo-Simulation werden mögliche „bestandsbedrohende Entwicklungen" aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken erkennbar, wie § 91 AktG fordert. Die Konsequenzen der Risiken für wichtige Zielgrößen des Unternehmens und auch das Unternehmensrating (auch in einem Stressszenario) werden aufgezeigt. Es existiert ein ausgeprägtes Risikobewusstsein in der Unternehmensführung und **das Risikomanagementsystem wird durch eine IT-Lösung unterstützt.** Bei besonders wichtigen Entscheidungen der Unternehmensführung werden entscheidungsvorbereitend die Implikationen für Gesamtrisikoumfang und zukünftiges Rating betrachtet. Die Implikationen für Ertrag und Risiko werden abgewogen.

Die Unternehmensführung betrachtet Risiko – ähnlich wie Ertrag und Wachstum – explizit bei der Strategieentwicklung. Das Ziel sollte auf der vierten Entwicklungsstufe sein, Risikomanagement und Strategieentwicklung zu verbinden, um ein **„Robustes Unternehmen"**[7] zu realisieren, das so flexibel und beweglich ist, sich **auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können.** Seine (messbaren) Risiken durch unsichere Marktentwicklungen sind beispielsweise so abzustimmen, dass sie vom „Sicherheitspuffer" Eigenkapital und Liquidität (Risikodeckungspotenzial) getragen werden können und ein **angemessenes Rating gesichert ist**, auch wenn schwerwiegende Risiken eintreten. Ein „Robustes Unternehmen" konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig wertvoll, schwierig kopierbar und vielfältig nutzbar sind. Es baut auf dieser Grundlage – orientiert an den Kundenwünschen – Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Dies führt zu „Preissetzungsmacht" und der Möglichkeit, Kostenschwankungen zu überwälzen. Unattraktive Tätigkeitsfelder oder Kundengruppen werden gemieden. Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahingehend optimiert, dass nur **Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können**, und durch deren Auslagerung das Unternehmen nicht zu sehr in Abhängigkeit gerät. Das Unternehmen gestaltet seine Arbeitsabläufe möglichst unkompliziert unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Kosten-, Risiko-, Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten. Es werden, soweit möglich, Bedingungen für **selbstorganisierende Strukturen geschaffen**, die den Mitarbeitern Freiräume und Anreize für eigenverantwortliches Handeln bieten. Durch eine breite Diversifikation und eine Verlust- bzw. Haftungsbeschränkung bezüglich der einzelnen Aktivitäten im Rahmen eines diversifizierten Portfolios sollte zudem sichergestellt werden, dass auch durch unerwartete negative Extremereignisse, die ein spezifisches Engagement (ein Geschäftsfeld oder ein Unternehmen) komplett eliminieren, nicht der Gesamtwohlstand der Eigentümer gefährdet ist. Je fokussierter das Vermögen der Eigentümer (z. B. eines mittelständischen Unternehmers) ist, desto ausgeprägter sollten daher Regelungen zur Haftungs- und Verlustbegrenzung sowie eine ausgeprägte Diversifikation im Unternehmen sein.

5	Integriertes wertorientiertes Risikomanagement	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
5.1	Existieren Instrumente zur quantitativen Bewertung des ökonomischen Mehrwerts von Maßnahmen der Risikobewältigung (beispielsweise Total Cost of Risk bei Hedging, Versicherungen)?			
5.2	Sind Risikopolitik und Risikokultur im Unternehmen erkennbar?			
5.3	Werden alle Synergien zwischen Risikomanagement und anderen Managementsystemen, beispielsweise Controlling, Planung und Qualitätsmanagement, für die Datenbeschaffung und Analyse von Risiken genutzt?			
5.4	Werden Kapitalkosten risikogerecht aus der Risikosituation (Ertragsrisiko aus Risikoaggregation) abgeleitet?			
5.5	Werden Simulationsergebnisse adressatengerecht zur Unterstützung von Managemententscheidungen aufbereitet?			

Abb. 5: Kriterien zu Stufe 5 – „wertorientiert"

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Stufe 5: Integriertes wertorientiertes Risikomanagement

Der Risikomanagement-Prozess und die unterstützenden Instrumente (z. B. IT) sind mit den operativen Systemen des Unternehmens verbunden. Planung wird im Sinne einer „stochastischen Planung" (stochastische Budgetierung) durchgeführt, d. h., **alle Planungen können Risiken zugeordnet werden** (als Wahrscheinlichkeitsverteilung). Damit wird die Beurteilung der Planungssicherheit aller wesentlichen Planungspositionen möglich. Risikoinformationen in Unternehmen können genutzt werden, um den Wertbeitrag (Erfolgsmaßstab aus Verdichtung von erwarteten Erträgen und Risiken) zu berechnen, was eine **am Unternehmenswert orientierte Optimierung der Risikobewältigung** (strategische Risikoposition) ermöglicht und sämtliche strategische Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Risiken beurteilen lässt.

Bei allen wesentlichen Entscheidungen des Top-Managements wird, unterstützt durch ein geeignetes Instrumentarium, ein Abwägen von erwarteten Erträgen (Rendite) und Risiken (z. B. beschrieben als Kapitalkostensatz) ermöglicht. **Das Rating wird als risikoabhängiger Werttreiber verstanden**, der langfristig etwa wie eine „negative Wachstumsrate" wirkt.[8]

Bewertungsverfahren auf der Hypothese eines vollkommenen Kapitalmarkts (wie CAPM) sind durchgängig ersetzt durch Modelle für einen realitätsnahen unvollkommenen Kapitalmarkt, bei dem Kapitalkosten (oder Sicherheitsäquivalente) aus unternehmensinternen Informationen über Ertragsrisiken abgeleitet werden.[9] Die Ergebnisse der Risikoaggregation führen damit zu Kapitalkosten, die als risikogerechte Anforderungen an die erwartete Rendite von Projekten oder Geschäftsbereichen einer wertorientierten Unternehmensführung dienen.

6	Embedded Risikomanagement (holistisch)	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
6.1	Gehen (fast) alle Mitarbeiter in ihrer normalen Tätigkeit bewusst mit Chancen und Gefahren um?			
6.2	Werden Parameterunsicherheit und andere Metarisiken bei der Risikoquantifizierung erfasst?			
6.3	Wird jedes Management auch als Risikomanagement betrachtet, weil die Wirkung der Aktivitäten unsicher ist?			
6.4	Wird das strategische Ziel eines „Robusten Unternehmens" mit optimalem Ertrag-Risiko-Profil (weitgehend) erreicht?			

Abb. 6: Kriterien zu Stufe 6 – „embedded"

Stufe 6: Embedded Risikomanagement (holistisch)

Sämtliche wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen werden durch Bewer-



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

tung am risikogerechten Ertragswert oder Risikonutzen beurteilt, was ein integrales Nachdenken über den erwarteten Ertrag und das Risiko sowie die Optimierung der Planungssicherheit ermöglicht. Unternehmerische Reaktionsmöglichkeiten (Flexibilität) in Abhängigkeit der Entwicklung von Unternehmenszielgrößen und exogener Risikofaktoren werden **ex ante in die Risikoanalyse integriert**. Auch die Unsicherheit der Risikoeinschätzung selbst wird in der Entscheidung berücksichtigt („Metarisiken"). Reaktionen von Wettbewerbern und andere **„Verhaltensrisiken" sowie „Managementrisiken" werden konsequent analysiert und bewältigt.** Die Unternehmenskultur und jegliches unternehmerisches Denken und Handeln – zentral und dezentral – beachten Ertrag sowie Gefahren und Chancen und machen Risiko so zu einer integralen Facette eines umfassenden Unternehmensführungsansatzes („Robustes Unternehmen"). Die Mitarbeiter betrachten jedes Management (wegen der i. d. R. unsicheren Wirkung) auch als Risikomanagement.

Fazit

Die oben angesprochenen Themen zeigen zusammenfassend, welche zentrale Bedeutung das Risikomanagement potenziell als Funktion und Kompetenzbereich der Unternehmensführung hat. Risikomanagement ist weit mehr als ein formales Organisationssystem, eher ein **Kompetenzfaktor und ein Erfolgsfaktor**.[10] Es ist derjenige Kompetenzbereich, der – verteilt auf eine Vielzahl von Mitarbeitern und Funktionen – die Unternehmensführung in die Lage versetzt, erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen und so die Grundidee eines wertorientierten Managements in der Praxis umzusetzen. Diese Fähigkeit wird aber erst auf der vierten der hier erläuterten Stufen erreicht und auch da gibt es noch weitere **Verbesserungspotenziale**.[11] Insbesondere die Unternehmensführung muss sich selbst als „Oberster Risikomanager" verstehen, da ihre Entscheidungen den Risikoumfang maßgeblich bestimmen und grundlegende Änderungen des Ertrag-Risiko-Profils meist Anpassungen der Strategie erfordern. **Empfehlenswert sind „robuste" Strategien und organisatorische Regelungen und Methoden**, die sicherstellen, dass **schon bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang bekannt sind**, um mögliche „bestandsbedrohende Entwicklungen" (§91 Abs. 2 AktG) früh zu erkennen. Der Risikoumfang wird als Werttreiber verstanden, der Rating und Kapitalkosten bestimmt. Die nächste Entwicklungsstufe nach Integration des Risikomanagements und Ausrichtung auf Entscheidungsunterstützung für die Unternehmensführung ist dann offensichtlich: auch alle anderen Mitarbeiter sollten sich bewusst sein, dass ihre Tätigkeit mit Chancen und Gefahren verbunden ist. Jedes Management sollte so auch als Risikomanagement aufgefasst werden („Embedded Risikomanagement").[12]

Literatur

Berger, T. B.: Risikokultur: Das informelle Fundament des Risikomanagements, in: Gleißner, W./Romeike F. (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement, Erich Schmidt Verlag: Berlin, 2015.

Brühwiler, B./Romeike, F. : Praxisleitfaden Risikomanagement. ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, ESV: Berlin, 2010.

Eicher, A./Romeike, F.: Risikomanagement: Wenn der Reifegrad entscheidet, Quelle: RiskNET, 24. Februar 2014, https://www.risknet.de/themen/risknews/risikomanagement-wenn-der-reifegrad-entscheidet/dd9965f10d279123f3bac3b254ec6493/ (abgerufen am: 07.09.16)

Füser, K./Gleißner, W.: Planung, Rating, wertorientierte Steuerung und Risikomanagement: Die Herausforderungen, in: Controller Magazin, September / Oktober 2013, S. 24-27.

Gleißner, W.: FutureValue – 12 Module für eine wertorientierte strategische Unternehmensführung, Gabler: Wiesbaden, 2004.

Gleißner, W.: Strategische Positionierung und Strategieumsetzung (Teil 1 und 2), in: KRP Kredit & Rating Praxis, 4+5/2008, S. 33-38 (Teil 1), S. 32-35 (Teil 2), 2008.

Gleißner, W.: Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt 7/2011, S. 345-352.

Gleißner, W. (2015a): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profils aller Maßnahmen, in: Controller Magazin, 4/2015, S. 4-12.

Gleißner, W. (2015b): Ermittlung eines objektivierten Unternehmenswerts von KMU – Anregungen unter besonderer Berücksichtigung von Rating und Insolvenzwahrscheinlichkeit, in: WPg, 17/2015, S. 908-919.

Gleißner, W. (2015c): Der Vorstand und sein Risikomanager, UVK Verlagsgesellschaft mbH: München, 2015.

Gleißner, W. (2016a): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen: München, 2016.

Gleißner, W. (2016b): Die Risikoaggregation: Früherkennung „bestandsbedrohender Entwicklungen", in: Der Aufsichtsrat, 4/2016, S. 53-55.

Gleißner, W./Mott, B.: Risikomanagement auf dem Prüfstand – Nutzen, Qualität und Herausforderungen in der Zukunft, in: ZRFG Zeitschrift für Risk, Fraud &Governance, 02/2008, S. 53-63.

Gleißner, W./Wolfrum, M.: Prüfung von Risikomanagement-Systemen – Benchmarking mit Risikomanagement-Score, in: RISIKO MANAGER, 12/2015, S. 1, 7-12.

Kübel, M.: Corporate M&A – Reifegradmodell und empirische Untersuchung. Springer Gabler Verlag: Wiesbaden, 2013.

Röglinger, M./Kamprath, N. : Prozessverbesserung mit Reifegradmodellen – Eine Analyse ökonomischer Zusammenhänge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82, 5, 2012, S. 509-538.

Romeike, F./Finke, R.: Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chance für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. Gabler Verlag: Wiesbaden, 2004.

Vanini, U.: Integration von Risikomanagement und Controlling, in: Controller Magazin 6/2016.

Fußnoten

[1] Vgl. Brühwiler/Romeike, 2010; [2] Vgl. auch Eicher/Romeike, 2014, sowie allgemein zu Reifegradmodellen Röglinger/Kamprath, 2012 und Kübel, 2013; [3] Quelle: Vanini, 2016; [4] Siehe Gleißner, 2015a.; [5] In Anlehnung an Gleißner/Mott, 2008 und Gleißner, 2016a.; [6] In Anlehnung an Gleißner/Mott, 2008.; [7] Vgl. zu diesem strategischen Konzept Gleißner, 2004 und 2008. [8] Vgl. Gleißner, 2015b.; [9] Vgl. Gleißner, 2011 und Kapitel 6 in Gleißner, 2016a.; [10] Vgl. Romeike/Finke, 2004.; [11] Vgl. Füser/Gleißner, 2013.; [12] Vgl. Berger, 2015

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Wissensmanagement in KMU der Technologiebranche

Status Quo und Handlungsbedarf für das Controlling

von Olaf B. Mäder

Herausforderungen des Wissensmanagements

„Wir leben heute in einer Informations- und Wissensgesellschaft, in der nicht mehr Arbeit und Kapital, sondern Informationen und daraus erzeugtes Wissen die wertvollsten Ressourcen darstellen."[1] Diese Erkenntnis setzte sich bereits in den 1990er Jahren durch. In der Folge entstand eine Vielzahl an Veröffentlichungen zum Themenbereich ‚Wissensmanagement'. Analysiert man die Veröffentlichungen des Controller Magazins über die letzten 25 Jahre zu diesem Thema, reflektiert sich auch hier der Erkenntnisprozess aus Theorie und Praxis, dass die ursprüngliche Erwartungshaltung in Bezug auf technische Lösungen, insbesondere softwarebasierte Wissensmanagementsysteme, nicht erfüllt wurde. Grund hierfür ist, dass sich Wissen, unterteilt in implizites und explizites, ähnlich einem Eisberg verhält, nämlich mehrheitlich verdeckt ist. **Grundsätzlich geht man von einer Verteilung 20 % explizites und 80 % implizites Wissen aus.** Letzteres entzieht sich dabei grundsätzlich der standardisiert-systemischen Erfassbarkeit. Der Beitrag von Walther et. al zum Thema „Wissensmanagement – Das lernende Unternehmen"[2] zeigt sehr schön die Vielschichtigkeit und Komplexität, die sich im Kontext des Wissensmanagements ergeben, auf. Gleichzeitig wird nochmals die Bedeutung des Wissens anhand der Wissenstreppe illustriert: **Wissen ist Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit.** Der Status Quo kann somit anhand folgender Merkmale beschrieben werden:

- Wissen ist die Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Bedeutung des Wissens nimmt weiter zu (beispielhafte Schlagworte: Globalisierung, Wissensgesellschaft, Industrie 4.0).
- Wissensmanagement ist eine herausfordernde, komplexe Aufgabe.

In der Konsequenz stellen sich zwei zentrale Fragen. Erstens, wie ist der Status Quo in Bezug auf Wissensmanagement? Zweitens, welchen Beitrag kann Controlling im Rahmen des Wissensmanagements leisten? Hinsichtlich der ersten Frage wurde der Untersuchungsbereich eingeschränkt auf kleine und mittelständische Technologieunternehmen. Aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit ist Wissen und Wissensmanagement für diese Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig ergeben sich aus der geringen Größe häufig Limitierungen, beispielsweise hinsichtlich finanzieller Mittel oder verfügbarem Fachwissen. Darüber hinaus ist eine Bewertung vorzunehmen, welchen Beitrag das Controlling leisten kann, um die spezifischen Rahmenbedingungen handhaben zu können.

Konzeptionelle Rahmenbedingungen

Zur Fundierung und Einordnung werden im Folgenden kurz zentrale Begriffe und Rahmenbedingungen definiert. Hinsichtlich der Clusterung von Unternehmen in Größenklassen gibt es ver-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

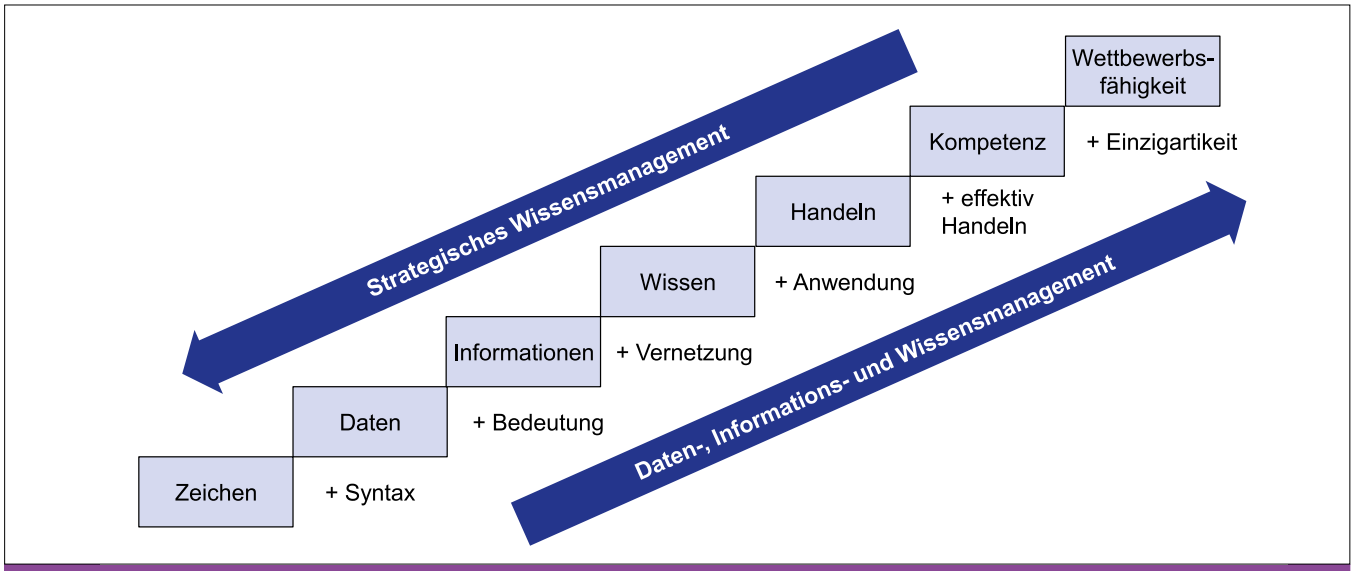


Abb. 1: Wissenstreppe: Von Zeichen zur Wettbewerbsfähigkeit[4]

schiedene Möglichkeiten. Hier wird die Definition des § 267 HGB zugrunde gelegt. Demnach sind mittelständische Unternehmen Betriebe, die zwei der drei folgenden Kriterien nicht überschreiten: Jahresumsatz 40 Mio. Euro, Bilanzsumme 20 Mio. Euro und Beschäftigte im Jahresdurchschnitt 250. Der Begriff ‚Technologie' beschreibt grundsätzlich die Wissenschaft von der Umwandlung von Roh- und Werkstoffen in fertige Produkte und Gebrauchsartikel, indem naturwissenschaftliche und technische Erkenntnisse angewendet werden. **Die Technologie ist demnach eine Methode oder ein Verfahren der Umwandlung.** Des Weiteren wird die Technologie als die Wissenschaft von der Technik beschrieben. Unter Technik versteht man dabei alle Prozesse, Anlagen, Arbeitsmittel, Maschinen etc., die Umwandlungsprozesse ermöglichen. Folglich sind Unternehmen der Technologiebranche Unternehmen, die o. g. Methoden oder Verfahren in ihrer Wertschöpfungskette einsetzen.

Das Ziel des Technologiemanagements besteht im Weiteren darin, durch gezielte technologische Innovationen die **Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, die Marktpositionen zu verbessern und damit nachhaltig den Unternehmenswert zu steigern.** Vereinfacht bringen Bullinger/Renz die Beziehung von Forschung, Entwicklung, Technologie und Innovation auf den Punkt „FuE macht aus Geld Wissen, Innovationen machen aus Wissen Geld".[3]

Personalmanagement ist die Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Das Personalmanagement muss sich aktuellen Herausforderungen wie dem Wertewandel, dem demographischen Wandel, der Technologisierung, der Globalisierung sowie steigender Komplexität und Dynamik stellen.

Ausgehend von der Logik der Wissenstreppe (vgl. Abbildung 1) sind Informationen Daten, denen Bedeutung zugeordnet wurde. Werden Informationen miteinander vernetzt, entsteht Wissen. Im Weiteren führt Handeln über Kompetenz zur Wettbewerbsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund ist Wissensmanagement eine notwendige Voraussetzung **für das erfolgreiche Bestehen von Unternehmen im Markt.**

Wissensmanagement umfasst Theorien, Methoden und Werkzeuge, die einen systematisierten Umgang mit der Ressource Wissen zum Ziel haben. Der Kernprozess des Wissensmanagements umfasst insbesondere Erwerb, Identifikation, Bewahrung, Verteilung und Entwicklung organisationalen Wissens, in einem systematisierten Vorgehen, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Controlling, hier basierend auf dem objektivierungsorientierten Controllingansatz, wird verstanden als System, welches den durch die Unternehmensführung geleiteten Wertschöpfungsprozess unterstützt, mit dem Ziel, Transparenz zu schaffen und Managemententscheidungen zu objektivieren. Dem Controlling wird somit klar **eine Unterstützungsleistung zugewiesen.**[5]

Bezugsrahmen zum Wissensmanagement in KMU der Technologiebranche

Die Elemente Wissensmanagement, Technologiebranche, mittelständisches Unternehmen, Personalmanagement und Controlling sind in Beziehung zu setzen, um einen Lösungsansatz der komplexen Herausforderung in Bezug auf das Wissensmanagement abzuleiten. Abbildung 2 stellt eine Lösungsoption dar, in der als Bezugsrahmen die einzelnen Bestandteile miteinander verknüpft sind.

Grundsätzliche Orientierung gibt der allgemeine Managementprozess mit den Phasen **Zielbildung, Planung, Durchführung und Steuerung, in Verbindung mit dem TOM-Modell** (Technik, Organisation, Mensch). Ausgangspunkt ist die Zieldefinition in Bezug auf den Aspekt Wissen. Das Unternehmen muss hier, in Abhängigkeit der spezifischen Rahmenbedingungen, festlegen, was in welchem Zeitraum erreicht werden soll. In der zweiten Phase liegt der Fokus auf dem Prozess des Wissensmanagements. Basis hierfür ist der aktuelle Wissenstand. Hier hat, ausgerichtet auf die definierten Wissensziele, eine fundierte Planung zu erfolgen, welche dann umzusetzen ist. Träger des Wissensmanagements sind die Unternehmensorganisation im Allgemeinen sowie das Personalmanagement im Speziellen. Letzteres ist verantwortlich für die Zielerreichung und deckt den Bereich Unternehmenskultur/Mensch ab. Gleichzeitig muss ein Rückgriff auf organisationale Elemente erfol-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

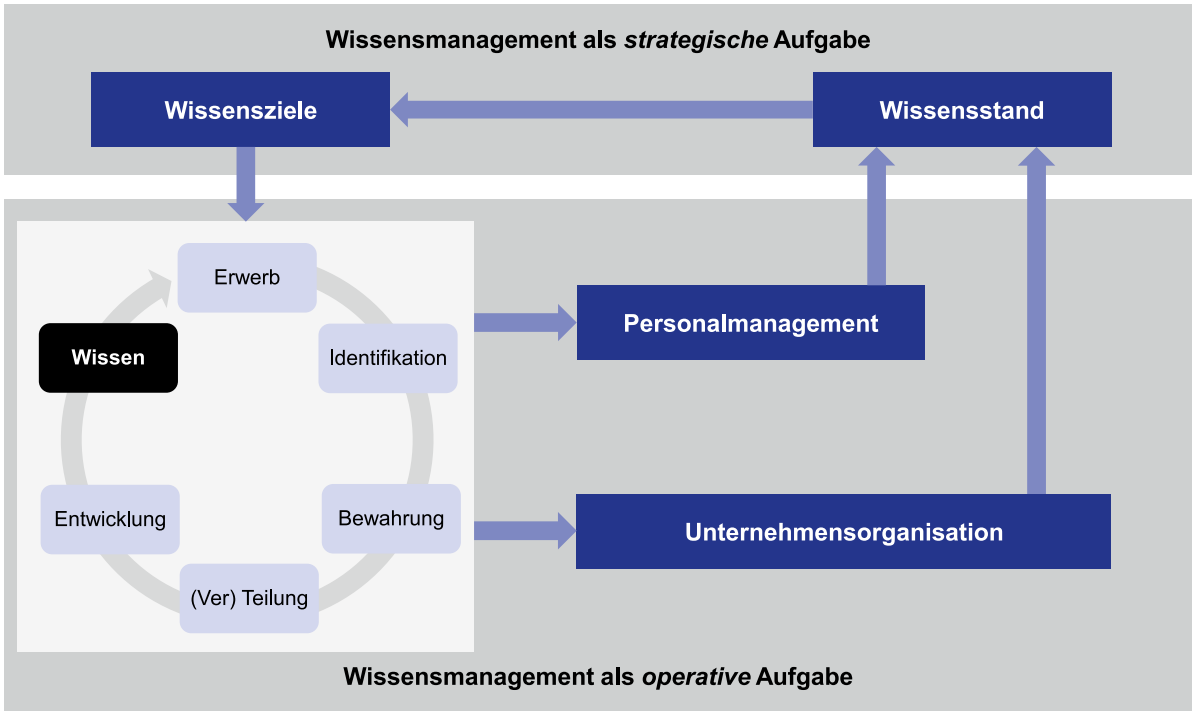


Abb. 2: Bezugsrahmen zum Wissensmanagement

gen, die unterstützend wirken. So wird beispielsweise der Bereich IT für die Umsetzung technischer Lösungen des Wissensmanagement benötigt.

Regelmäßig ist der Wissenstand im Unternehmen zu erheben. Aus diesen Informationen ergibt sich der Ist-Stand. Im Rahmen der Steuerung ist zuerst die Kontrolle mittels Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. Bei Abweichungen von Planung und Realität ist dann eine Ursachenanalyse vorzunehmen. Basierend auf den Erkenntnissen zu den Gründen der Abweichung sind Optionen zur Gegensteuerung zu formulieren. Nach deren Bewertung ist zu entscheiden, mit welchen Maßnahmen die ursprünglichen Ziele doch noch erreicht werden sollen; bzw., wenn eine Zielerreichung als unrealistisch eingestuft wurde, ist eine Zielanpassung vorzunehmen. Hier schließt sich der Regelkreis.

Empirie 1 – Fragebogenkonstrukt

Ausgangsbasis ist der Bezugsrahmen zum Wissensmanagement in Unternehmen (vgl. Abbildung 2). Zur Bestimmung des Status Quo in Bezug auf das Wissensmanagement in KMU der Technologiebranche wurde im Weiteren eine empirische Befragung durchgeführt. Die Gliederung der Prozessschritte orientiert sich an dem von Bühner vorgeschlagenen Ablauf zur Testkonstruktion[6]:

1. Festlegung der Art der Indikatoren.
2. Festlegung der Zielgruppe.
3. Testziel und Entscheidung für eine Konstruktionsstrategie.
4. Indikatorgenerierung und Konstrukteingrenzung.
5. Definition des Messgegenstandes.
6. Wahl des Itemformats.
7. Richtlinien zur Itemformulierung.

Die Indikatoren ergeben sich aus dem Bezugsrahmen zum Wissensmanagement. Im Zentrum

Wissenserwerb	Wissensidentifikation	Wissensbewahrung	Wissens(ver)teilung	Wissensentwicklung
Implementierung von CRM	Mentorenprogramme / Tandems	Mitarbeiterbindungsprogramme	interdisziplinäre Teamarbeit	FuE-Aktivitäten
Lieferantenbeziehungen	Patenkonzept / Job-Rotation	Exitinterviews	Mentorenprogramme / Tandems	Lessons learned (insbesondere bei Projekten)
Kooperationen mit Hochschulen	interdisziplinäre Teamarbeit	Triadengespräche	Kontakt zu pensionierten Mitarbeitern	Vertrauenskultur / Fehlertoleranz
Social Media		Mentorenprogramme / Tandems	Patenkonzept / Job-Rotation	individuelle Anreizsysteme
		Prozessdokumentation	Informationszentren	Unterstützung von Weiterbildung
		personalisierbare Software zur Dokumentation	Endnutzereinbindung bei Softwareentscheidungen	duale Aus-und Weiterbildungsangebote
		Dokumentation von Verantwortlichkeiten		Werteorientierung

Abb. 3: Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

	Anzahl Antworten (absolut)	Anzahl Antworten (relativ)	Minimum	Maximum	Durchschnitt	Median
jährliches Budget für betriebliche Weiterbildung pro Mitarbeiter	4	25%	160 €	1.300 €	865 €	1.000 €
durchschnittliche Personalfluktuation	11	69%	0,5%	7,0%	3,3%	3,0%
durchschnittliche Unternehmens-zugehörigkeit (in Jahren)	9	56%	5,0	16,7	10,6	10,0

Abb. 4: Befragungsergebnisse Basisdaten

steht der Prozess des Wissensmanagements mit seinen fünf Phasen Wissenserwerb, Wissensidentifikation, Wissensbewahrung, Wissens(ver)teilung und Wissensentwicklung. Es sind somit **Indikatoren zu identifizieren, die den Erfolg sicherstellen**. Vor diesem Hintergrund wurde die Literatur hinsichtlich determinierender Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement ausgewertet. Das Ergebnis ist in Abbildung 3 dargestellt.

Die Zielgruppe wurde bereits eingangs definiert: Kleine und mittelständische Unternehmen der Technologiebranche. Das Ziel der Befragung leitet sich aus der ersten der beiden Leitfragestellungen ab, welche nach dem Status Quo in Bezug auf Wissensmanagement bei kleinen und mittleren Unternehmen der Technologiebranche fragt. Die Punkte vier bis sieben orientieren sich an den Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Es ist zu überprüfen, welche Relevanz diese theoretischen Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements in der Praxis des Wissensmanagements bei KMU der Technologiebranche einnehmen.

Die Befragung erfolgte mittels eines Fragebogens, in dem die Ausprägungen dieser Items erfasst werden. Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen. Zum einen wurden allgemeine Unternehmensdaten abgefragt, um eine grundsätzliche Einordnung sowie einen Abgleich mit der hier vorgenommenen Spezifizierung (KMU/Technologiebranche) vornehmen zu können. Zum anderen wurde mittels 23 Fragen, anhand einer Fünfer-Likert-Skala, die Zustimmung zur Nutzungsintensität der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements ermittelt (Anwendung: 0=nie bis 4=immer). Die Befragung fand im August und September 2015 statt. 16 der 43 verschickten Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgesandt (Rücklaufquote 37,2 Prozent).

Empirie 2 – Datenauswertung und Interpretation

Wie oben dargestellt, wurde über die abgefragten allgemeinen Unternehmensdaten der Abgleich mit den für die Befragung definierten Kriterien vorgenommen. Darüber hinaus wurden die drei Kennzahlen „jährliches Budget für betriebliche Weiterbildung pro Mitarbeiter“, „durchschnittliche Personalfluktuation“ sowie „durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit“ abgefragt. Hinsichtlich des verfügbaren jährlichen Weiterbildungsbudgets pro Mitarbeiter wurde nur von 4 Unternehmen eine Aussage getroffen (25 Prozent). Im Durchschnitt werden 865 € pro Mitarbeiter budgetiert (Median 1.000 €), wobei der geringste Wert bei 160 € und der Maximalwert bei 1.300 € lag. Die geringe Anzahl lässt zum einen keine klare Aussage zu, zum anderen ist zu vermuten, dass in der Mehrzahl der Unternehmen keine Budgetierung in Bezug auf die Kostenart „Weiterbildung pro Mitarbeiter“ erfolgt.

Die Frage in Bezug auf die Personalfluktuationsrate (Abgänge in einer Periode im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand) wurde von 11 Unternehmen beantwortet (69 Prozent). Im Durchschnitt liegt die Personalfluktuationsrate bei 3,3 Prozent (Median 3,0 Prozent), wobei der geringste Wert bei 0,5 Prozent und der Maximalwert bei 7,0 Prozent angesiedelt ist. Diese Kennzahl ist eine Indikation in Bezug **auf den Wissensverlust durch den Abgang von Mitarbeitern**, d. h. je höher die Personalfluktuation, je höher ist der Wissensverlust und damit der Bedarf für ein professionelles Wissensmanagement.

Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ist ein Indikator für den Wissenstand im Unternehmen. In Betrachtung der neun Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben (56 Prozent), hatten die Mitarbeiter eine durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit von 10,6 Jahren (Median 10 Jahre), wobei der geringste Wert bei 5 Jahren und der Maximalwert bei 16,7 Jahren lag. Die Interpretation der Daten der Studie unterliegt im Wesentlichen zwei Limitierungen. Erstens ist die Grundgesamtheit gering, so dass die Ergebnisse als Indikation verstanden werden, auf der eine weitere Fundierung stattfinden kann. Eine, neben der deskriptiven Statistik, weiterführende Analyse mittels Verfahren der induktiven/schließenden Statistik ist nicht sinnvoll. Zweitens wären für eine weitere Interpretation zusätzliche Unternehmensdaten notwendig. So ist der Aspekt der durchschnittlichen Unternehmenszugehörigkeit bei jungen, wachstumsstarken Unternehmen nur bedingt aussagefähig, da hier durch die (starke) Zunahme der Mitarbeiterzahl eine Verzerrung bei dieser Kennzahl in Bezug zu reifen Unternehmen vorliegt.

Im Weiteren war es das Kernziel, den Status Quo in Bezug auf die Relevanz der theoretischen Erfolgsfaktoren des Wissensmanage-

Autor



Dr. Olaf B. Mäder

ist seit mehr als 15 Jahren in Führungspositionen in den Bereichen Finanzen, Controlling und Strategie tätig sowie Dozent für Controlling und Rechnungswesen.

E-Mail: om@maedero.de

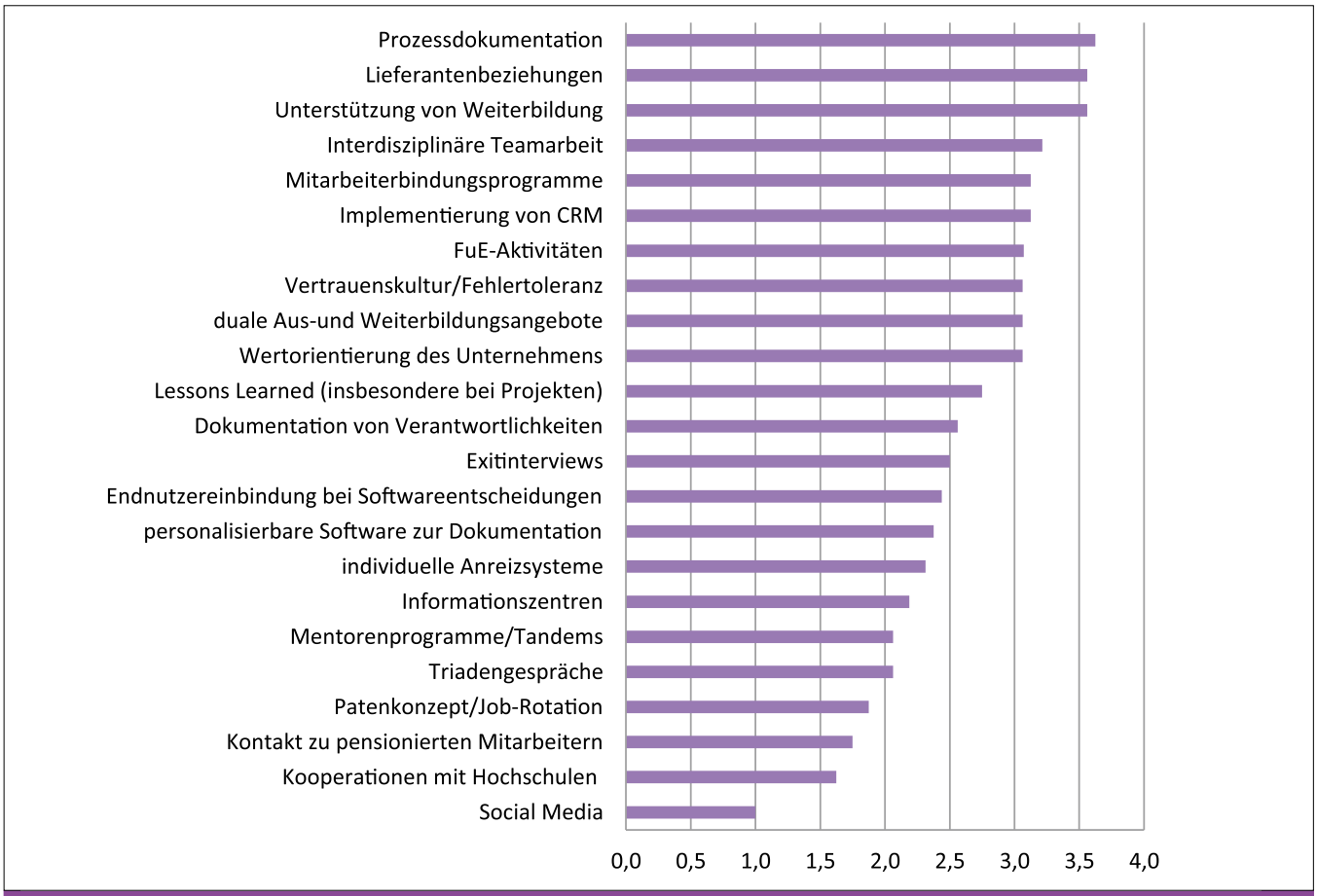


Abb. 5: Befragungsergebnisse Erfolgsfaktoren

ments in der Praxis des Wissensmanagements bei KMU der Technologiebranche zu ermitteln. Im Fragebogen wurden die Erfolgsfaktoren mittels einer fünfstufigen Ordinalskala abgefragt. Ein hoher Wert (Maximalwert 4,0) zeigt eine intensive Nutzung des jeweiligen Erfolgsfaktors des Wissensmanagements. Ein Wert von 0 würde bedeuten, dass keines der Unternehmen das Kriterium jemals eingesetzt hat.

Die Ergebnisse der Mittelwerte sind für alle Erfolgsfaktoren in Abbildung 5 dargestellt. Grundsätzlich ist ersichtlich, dass die drei Ebenen Technik, Organisation und Mensch abgedeckt sind. Auf der Ebene der Technik ist festzustellen, dass die befragten Unternehmen dem Dokumentieren von Prozessen und Arbeitsabläufen die höchste Bedeutung im Rahmen des Wissensmanagements zuweisen. Auf der einen Seite resultiert aus der Dokumentation von Prozessen und Abläufen ein hoher Erstellungs- und Pflegeaufwand. Auf der anderen Seite ergeben sich Vorteile wie Wissensbewahrung, Qualitätssicherung oder schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Als wichtiges Merkmal des Wissensmanagements wurde im Text ausgeführt, dass sich aufgrund der Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen Herausforderungen ergeben, insbesondere in Bezug auf das Management des impliziten Wissens. Die Bedeutung des Einsatzes von Software, als technische Maßnahme zur Dokumentation von explizitem Wissen, ist mit 2,4 (2=gelegentliche Nutzung, 3=oft) im hinteren Mittelfeld angesiedelt. Faktoren in Bezug auf das Management von implizitem Wissen sind über die gesamte Struktur verteilt. So werden Lieferantenbeziehungen, Weiterbildung, interdisziplinäre Teamarbeit oder Vertrauenskultur als wichtig eingeschätzt. Auf der anderen Seite sind weitere Maßnahmen in diesem Bereich wie Kontakt zu pensionierten Mitarbeitern, Patenkonzepte/Job-Rotation oder Mentorenprogramme von geringer Bedeutung.

Die Analyse der Ergebnisse gemäß Rangfolge der Bedeutung liefert weitere interessante Erkenntnisse. Die Top-fünf-Kriterien (Prozessdokumentation, Lieferantenbeziehungen, Unterstützung von Weiterbildung, Interdisziplinäre Teamarbeit und Mitarbeiterbindungsprogramme) decken alle fünf Phasen des Wissensmanagements ab. Es ist also davon auszugehen, dass eine ganzheitliche Sichtweise in Bezug auf das Wissensmanagement (bewusst oder unbewusst) in den meisten Unternehmen verfolgt wird. Aus der weiteren Rangfolge ist erkennbar, dass ein Schwerpunkt auf die Wissensentwicklung gelegt wird. Die fünf von der Bedeutung her auf den Rängen sieben bis elf eingeordneten Faktoren (FuE-Aktivitäten, Vertrauenskultur/Fehlertoleranz, duale Aus-und Weiterbildungsangebote, Wertorientierung des Unternehmens sowie Lessons Learned (insbesondere bei Projekten)) sind, neben der Unterstützung von Weiterbildung (Rang 3) alle dem Prozessschritt „Wissensentwicklung“ zuzuordnen.

Betrachtet man die weniger häufig eingesetzten Maßnahmen des Wissensmanagements, ist zu konstatieren, dass Konzepte, die insbesondere auf bilaterale Beziehungen setzen (Kooperationen mit Hochschulen, Kontakt zu pensionierten Mitarbeitern, Patenkonzept/Job-Rotation, Triadengespräche und Mentorenprogramme/Tandems), kaum Anwendung finden. Der Bereich ‚Social Media‘ hat für KMU der Techno-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

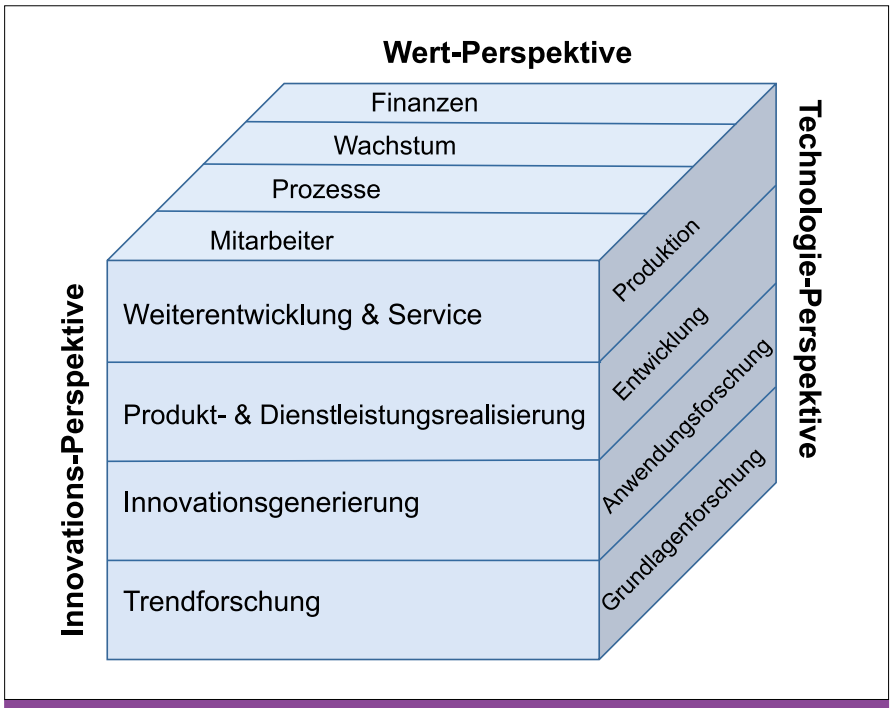


Abb. 6: Technology Value Cube (TVC)

logiebranche keine Relevanz. Diese Erkenntnis ist analog der Daten des ADP Social Media Index (ASMI) zu sehen. Demnach ist die Nutzung zwar grundsätzlich gestiegen, jedoch wird der Anstieg hauptsächlich durch Großunternehmen getrieben, die häufiger und zielorientierter Social Media einsetzen. Dies ist nachvollziehbar, da eine wichtige Voraussetzung eine diesbezügliche Strategie sowie ein kontinuierliches Monitoring aller digitalen Kanäle voraussetzt. Das ist für KMU, insbesondere aufgrund der Ressourcenlimitierung, kaum darstellbar.

Implikationen für das Controlling

Basierend auf der Beschreibung des Status Quo des Wissensmanagements ist zu hinterfragen, welchen Beitrag Controlling im Rahmen des Wissensmanagement leisten kann. Zur Strukturierung werden die grundsätzliche Idee sowie die Elemente des objektivierungsorientierten Controllingansatzes herangezogen. Der Grundgedanke ist die Unterstützung der Unternehmensführung mit dem Ziel, **Transparenz zu schaffen und darüber Managemententscheidungen zu objektivieren.** Zur Realisierung dieser Aufgabe sind zum einen die Kriterien der Objektivierung zu berücksichtigen (Objektivierung 1. Grades = intersubjektive Nachvollziehbarkeit: Dokumentation, Belegbarkeit, Differenzierbarkeit, Umfänglichkeit und Objektivierung 2. Grades = Entsubjektivierung: Verwendung anerkannter Methoden, Plausibilität sowie Berücksichtigung der Unsicherheit in Form von Bandbreiten). Zum anderen sind die sechs Elemente des Controllingsystems Problemdefinition, Vision, Ziel, Aufgaben, Organisation sowie Instrumente/Verfahren zu beachten.

Dem Controlling wird, basierend auf den spezifischen Merkmalen des objektivierungsorientierten Controllingansatzes und des Wissensmanagements, die Unterstützungsaufgabe zugewiesen, nach Transparenz zu streben und die den Entscheidungsträgern zur Verfügung stehende Informationsbasis zu verbessern. In der Folge ist die Aufgabe ganzheitlich sowohl in Hinblick auf den Bezugsrahmen des Wissensmanagements im Speziellen als auch das gesamte Unternehmenssteuerungssystem im Allgemeinen. Diese ganzheitliche Sichtweise ist in der Balance Scorecard (BSC) für Unternehmen generell und im Technology Value Cube (TVC, siehe Abbildung 6) spezifisch für Technologieunternehmen verankert.

Um, basierend auf Wissen, Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, hat das Controlling im strategischen Wissensmanagement sowohl bei der Ermittlung des Wissenstandes als auch bei der Ableitung der Wissensziele zu unterstützen. In der operativen Umsetzung ist insbesondere das Personalmanagement in den Dimensionen Technik und Organisation zu unterstützen.

Diese allgemeine Aufgabenzuweisung des Controllings wird durch die hier betrachteten unternehmensspezifischen Aspekte KMU und Technologiebranche fokussiert. Aufgrund der besonders hohen Relevanz des Faktors ‚Wissen' bei Technologieunternehmen kann mittels des TVC eine Clusterung und Schwerpunktbildung in Bezug auf die Wissensziele erfolgen. Die Herausforderungen und Schwerpunkte sind dabei nicht starr, sondern können sich in Abhängigkeit von der Entwicklung bzw. Situation des Unternehmens verschieben. In einem Start-up, welches als Spinn-off einer Forschungseinrichtung entstehen soll, wird im Rahmen der Ermittlung des Wissenstandes wahrscheinlich ein hoher Wert im Bereich der Technologieperspektive, insbesondere hinsichtlich Grundlagen- und Anwendungsforschung zu verzeichnen sein. Die Übertragung dieses Wissens in Produkte oder Dienstleistungen und die administrative Abwicklung des gesamten Geschäftsmodells wird im Gegensatz dazu voraussichtlich einen geringeren Wissensstand aufweisen. Hieraus ergeben sich Implikationen für die (strategischen) Wissensziele sowie das operative Wissensmanagement.

Im Weiteren ist die Unternehmensgröße in die Bewertung mit einzubeziehen. Insbesondere Aufgrund der zu erwartenden Ressourcenknappheit ist zu überlegen, in welchem Umfang bzw. in welchem Detaillierungsgrad das Wissensmanagement umgesetzt werden soll. Hierbei ist über bewusste Limitierungen nachzudenken, um damit der Besonderheit von KMU Rechnung zu tragen.

Fazit und Ausblick

Es wurde aufgezeigt, dass das Wissensmanagement, insbesondere über die letzten 25 Jahre, einen Wandel durchgemacht hat, weg von der Erwartungshaltung, dass Wissen mit Schwerpunkt mittels technologischer Hilfsmittel ‚gemanagt' werden kann, hin zu der Erkenntnis, dass der Prozess des Wissensmanagements komplex und herausfordernd ist. Die Ergebnisse der empirischen Studie zum

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Wissensmanagement in KMU der Technologiebranche haben folgende zentrale Erkenntnisse hervorgebracht:

- In der Mehrzahl der Unternehmen erfolgt keine Budgetierung in Bezug auf die Kostenart „Weiterbildung pro Mitarbeiter".
- Das Wissensmanagement wird in KMU als ganzheitlicher Ansatz umgesetzt.
- Die Prozessdokumentation wird als wichtigste Aufgabe des Wissensmanagements gesehen.
- KMU nutzen Social Media kaum.

Dem Controlling kommt sowohl im strategischen als auch operativen Wissensmanagement die Aufgabe zu, mittels Streben nach Transparenz **die Entscheidungsgrundlage für das Management zu verbessern**. Im operativen Management heißt dies insbesondere, das Personalmanagement in den Dimensionen Technik und Organisation zu unterstützen. Für die Analyse und Schwerpunktbildung bei Technologieunternehmen ist der Technology Value Cube ein spezifisches Controllinginstrument. Darüber hinaus wird empfohlen, die Spezifika der KMU durch eine bewusste Limitierung hinsichtlich Umfang und Detaillierungsgrad des Wissensmanagements zu berücksichtigen.

Literatur

Bühner: Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München, 2011.

Bullinger/ Renz: Forschungs- und Entwicklungsstrategien, in: Albers/ Gassmann (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Wiesbaden, 2011, S.63ff.

Dillerup/ Stoi: Unternehmensführung, München, 2013.

Mäder: Controlling – A critical success factor in a globalized world, Berlin, 2015.

Mäder: Controlling – Basiselement für die wertorientierte Unternehmensführung bei Technologieunternehmen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 4 / 2010, S.255ff.

Nortz: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden, 2011.

Walther et. al: Wissensmanagement – Das lernende Unternehmen, in: Controller Magazin 5/2009, S.87ff.

Fußnoten

[1] Dillerup/Stoi (2013), S.825.
[2] Vgl. Walther et. al (2009), S.87ff.
[3] Bullinger/ Renz (2011), S.65.
[4] Vgl. North (2011), S.36.
[5] Vgl. Mäder (2015).
[6] Vgl. Bühner (2011).

Internationaler Controller Verein

icv

Ein Team.
Eine zündende Idee.
Gemeinsamer Erfolg!

ControllerPreis 2017

Sie haben an einem Controlling-Projekt entwickelt, getüftelt und im Team dafür gekämpft? Ihre Idee ist brilliant und zündet bereits in Ihrem Unternehmen? Dann lassen Sie den Funken auch auf uns überspringen und reichen Ihre vorbildliche Arbeit beim ControllerPreis 2017 ein. Dotiert mit Ruhm und Ehre und € 5000.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!



Einsendeschluss ist der 31.01.2017
Infos und Ausschreibungsunterlagen unter: www.icv-controlling.com

Sponsoren und Medienpartner

BLG LOGISTICS · pmOne · Prophix · IGC International Group of Controlling · Controlling & Management Review · Controller Magazin · CA controller akademie · hansgrohe · QUNIS · DerTreasurer · FINANCE

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Controlling – Zukunft gestalten



Digitalisierung – die nächste Herausforderung für das Controlling

von Jürgen Weber

Das Schlagwort Digitalisierung ist in aller Munde. Der letzte Bericht der Ideenwerkstatt des ICV beschäftigt sich damit, einige Beiträge im Controller Magazin ebenfalls – und nun auch meine Kolumne.

Digitalisierung im Rahmen der Controlling-Kerntehmen

Themen dieser Art rufen eine Art reflexartiger Reaktion hervor: Achtung, hier ist eine neue Entwicklung, die die Controller nicht verschlafen dürfen, um nicht als rückständig dazustehen! So war es beim Rechnen mit mehrwertigen Erwartungen („Bandbreitenplanung“) oder bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung („Green Controlling“). Controller müssen wissen, worum es sich bei dem neuen Thema handelt, um mitreden und beurteilen zu können, ob sich eine nähere Beschäftigung für das Unternehmen und/oder das Controlling lohnt.

Digitalisierung passt nahtlos in die Reihe der gerade genannten Themen. Wie bei diesen kommt es im ersten Schritt darauf an, den in der Diskussion unscharf verwendeten Begriff näher einzugrenzen und zu klären. **Wie verhält sich Digitalisierung zu Big Data, zu Industrie 4.0, zu Dematerialisierung, wie zu Predictive Analytics oder Künstlicher Intelligenz?** Alle fünf genannten Themen sind eng mit Digitalisierung verflochten, sind aber keinesfalls damit gleichzusetzen. Schon die Phase der Begriffsklärung fällt also bei Digitalisierung nicht gerade leicht.

Noch viel anspruchsvoller wird es die Frage zu beantworten, wie sich die Digitalisierung auf die derzeitige Geschäftstätigkeit des Unternehmens auswirken wird oder zumindest auswirken könnte. Hier trifft man auf die unterschiedlichsten Aussagen. Manche reden von sog. „disruptiven“ Veränderungen, vom Brechen etablierter Geschäftsmodelle (was z. B. Uber, ein Online-Vermittlungsdienst für Fahrdienstleistungen, bezüglich des traditionellen Taxigeschäfts für sich reklamiert). Andere sprechen von einer mehr oder weniger friedlichen Koexistenz alter und neuer Geschäftstätigkeit, wie etwa im Reisemarkt oder in manchen Bereichen des Handels. Schließlich entstehen auch ganz neue Geschäftsmodelle, man denke etwa an Google oder Facebook.

Implementierung in Führungsstrukturen

Allenthalben ist hohe Unsicherheit zu spüren. Traditionell erfolgreiche Unternehmen fragen sich, ob sie über ihren langjährigen Erfolg nicht

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

den Zeitpunkt verpassen, um grundlegend neue Wege zu gehen, ob ihre Führungsstrukturen radikal neue Ideen überhaupt hinreichend zulassen. **Ich sehe immer mehr Großunternehmen, die eigene Start-up-Bereiche schaffen oder vorbereiten, um genügend innovativ sein zu können** – sonst würden – so die Befürchtung – „break through"-Innovationen keine Chance haben, sich im traditionellen Geschäftsumfeld durchzusetzen.

Dies alles sollte für die Controller schon Grund genug sein, sich mit dem Thema Digitalisierung intensiv auseinanderzusetzen. Ein weiterer wesentlicher Grund kommt aber hinzu: **Auch für das Controlling selbst wird die Digitalisierung einschneidende Konsequenzen haben.** Die Digitalisierung verspricht zwei Entwicklungen, die die Aufgaben und Tätigkeiten der Controller unmittelbar tangieren. Zum einen ist dies die **Demokratisierung von Daten**. Die Digitalisierung bietet die technologische Grundlage, um in einem bisher kaum vorstellbaren Maße Datentransparenz zu schaffen. Zum anderen verspricht sie eine fast **unbegrenzte analytische Lösungskompetenz**. Sie ermöglicht den Einsatz von höchst leistungsfähigen Algorithmen und öffnet das Tor zu Künstlicher Intelligenz, über die schon vor dreißig Jahren intensiv diskutiert wurde (ich war damals selbst in ein solches Projekt involviert), die aber erst heute die Chance hat, technologisch verwirklicht zu werden.

Verbesserung von Datentransparenz und analytischer Kompetenz

Beide Entwicklungen können für die Controller eine mächtige Unterstützung werden, können ihnen helfen, zwei Grundanliegen besser (im Sinne von qualitativ hochwertiger und/oder schneller und/oder umfangreicher) zu bedienen, die Transparenzverantwortung und die analytische Unterstützung der Manager – noch ein Grund mehr, sich unverzüglich und intensiv mit Digitalisierung zu beschäftigen. Dies wird Controllern auch die Augen für potenzielle Nachteile der Digitalisierung öffnen. Warum sollten die Manager Controller für deren Analysebedarf noch brauchen, wenn sie direkt selbst auf komfortable Systeme zurückgreifen können? Warum sollten die Controller bessere Analytiker sein als Data Scientists? Warum braucht man für das Schaffen von Datentransparenz noch Controller, wenn die Daten doch in den Systemen demokratisiert sind? Man sagt der Digitalisierung nach, dass sie mit einer massiven Freisetzung von Arbeitskräften einhergehen könnte, nicht nur „on the shop floor", sondern insbesondere im gehobenen, durch Akademiker dominierten Bereich der „Brain Worker". Zu diesen zählen auch die Controller...

Was den Analysebereich betrifft, sehe ich so schwarz nicht. Korrelationen aus einem Wust von Daten herauszuarbeiten, ist das eine; zu entscheiden, ob hinter einer Korrelation eine für das Unternehmen relevante Kausalität steckt, das andere. Bei letzterem sollten Menschen gegenüber Maschinen (noch) einen deutlichen Vorteil haben. Dies gilt auch für Controller, insbesondere dann, wenn sie den Anforderungen eines Business Partners genügen und insofern sehr viel geschäftsrelevantes Wissen besitzen.

Für das Thema Transparenz ist zu beachten, dass es keine allgemeine Transparenz gibt, sondern nur eine solche für eine relevante Adressatengruppe. Transparenz ist damit ein relativer Begriff. Adressaten der von Controllern zu schaffenden Transparenz sind Manager. Manager sind – wie alle Menschen – grundsätzlich kognitiv begrenzt, durch große Informationsmengen schnell überfordert. Zudem ist die Fähigkeit, aus einem bestimmten Datum eine Information zu machen, aus den verschiedensten Gründen innerhalb der Gruppe der Manager unterschiedlich ausgeprägt.

Genau hier liegt eine wichtige Aufgabe von Controllern: Sie sollen ein gemeinsames Verständnis im Management bezüglich wichtiger Sachverhalte schaffen. Dieses entsteht nicht von alleine. Unser WHU Controller Panel liefert hierfür einen wichtigen empirischen Befund: Nur die Hälfte der Unternehmen, in denen heute die Manager auf alle Daten selbst zugreifen können, wollen dies auch in Zukunft beibehalten. Nicht selten haben sie die Erfahrung gemacht, dass die unbegrenzte Flexibilität sehr unterschiedliche Informationsstände der Manager zur Folge hatte und zuweilen mit einer babylonischen Sprachverwirrung verbunden war.

Was an dieser Stelle bleibt ist die Erkenntnis, dass auch beim Thema Digitalisierung der übliche Handlungsreflex bei neuartigen Themen zu empfehlen ist: **Die intensive Auseinandersetzung mit Digitalisierung ist weder für Unternehmen noch für ihre Controller eine freiwillige Kür, sondern Pflicht.** Damit wird für Controller zwar die Latte noch einmal ein Stückchen höher gelegt, aber das Thema ist viel zu wichtig, um auch nur einen Tag auf die lange Bank geschoben zu werden. Sonst könnte das berühmte, Gorbatschow zugeschriebene Zitat bittere Realität werden: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben! ■

Autor



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



WAN-Optimierung

Kostenfallen durch umsichtige Projektierung vermeiden

von Marc Hankmann

Unternehmen sind mehr denn je auf ein **performantes WAN (Wide Area Network)** angewiesen, um die Kommunikation zwischen ihren Standorten sicherzustellen. Das Weitverkehrsnetz gewinnt aufgrund der rasant zunehmenden Datenmenge, immer neuer Anwendungen und deren Zentralisierung stetig an Bedeutung. Es entwickelt sich quasi zur zentralen Nervenbahn des Unternehmens, zur Grundlage jeglicher IT, die nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern für viele Unternehmen selbst zum Zweck geworden ist, mit dem sich Geld verdienen lässt. Diese Nervenbahn bricht zusammen, wenn die Nerven durchtrennt werden. Daher müssen **viele Unternehmen ihr WAN optimieren, um auch zukünftige Herausforderungen meistern zu können.** Sie unterschätzen jedoch häufig die Komplexität eines solchen Projekts, denn es kommt nicht nur auf die technischen Komponenten an.

Zwei Trends führen dazu, dass die Bedeutung des WAN – und damit auch die Abhängigkeit des Unternehmens von diesem Netz – zunimmt: Zum einen werden immer häufiger **Cloud Services oder Web-basierte Anwendungen** wie Software as a Service (SaaS) eingesetzt, zum anderen **steigt der Bandbreitenbedarf**. Das bedeutet, dass Unternehmen der Big-Data-Herausforderung nur begegnen können, wenn sie über genügend Bandbreite verfügen, die insbesondere für geschäftskritische Anwendungen eine immer größere Rolle spielt. Zu den Anforderungen an ausreichende Kapazitäten kommen auch gestiegene Ansprüche bezüglich der Verbindungsqualität. Da Computerleistung aber immer häufiger extern eingekauft wird, müssen Performance- und vor allem Sicherheitsparameter vertraglich exakt fixiert werden.

Da das **WAN die Grundlage für die Kommunikation der einzelnen Geschäftsbereiche und Standorte untereinander ist**, stellen sich dem Unternehmen beim Optimieren komplexe Herausforderungen. Im Rahmen der Projektplanung müssen sich Unternehmen von vornherein über die Leistungsfähigkeit des WAN im Klaren sein: Welche Rolle spielen Cloud-basierte Anwendungen, an welche Data Center muss das WAN angeschlossen werden, wie sehen die Wachstumsszenarien des Unternehmens aus und in welchen Regionen ist es aktiv oder will es expandieren? Das sind typische Fragen, die vor der rein technischen Optimierung eines Weitverkehrsnetzes in der ersten Projektphase beantwortet werden müssen. Anhand der daraus hervorgehenden Zielvorgaben richtet sich die Leistungsfähigkeit des Weitverkehrsnetzes aus.

Nicht zu viel und nicht zu wenig – die passenden Daten für die Ausschreibung

Ein nicht zu unterschätzender Aufwand ergibt sich im Rahmen eines WAN-Projektes bei der Erfassung der notwendigen Daten. Diese müssen auf Basis der formulierten Zielvorgaben des Gesamtprojektes dediziert erhoben werden, da sie meist nicht oder nur teilweise vorliegen. Hierbei werden über die **Standortliste des Unternehmens** für jeden einzelnen Firmenstandort alle für die spätere Ausschreibung relevanten Daten gesammelt. Je mehr Standorte ein Unternehmen besitzt, desto höher ist der Aufwand: Alle notwendigen Informationen müssen fehlerfrei vorliegen, um wichtige technische Ausschreibungsvorgaben definieren zu können; aber auch, um die Anbieter in die Lage zu versetzen, ein gutes Angebot abgeben zu können. „In dieser frühen Projektphase wirken sich Fehlbeschreibungen in den Zielvorgaben oder eine mangelnde Datenerfassung gegebenenfalls verheerend auf die spätere WAN-Ausschreibung oder den WAN-Betrieb aus“, erklärt Thomas Rösler, Geschäftsführer der **Retis Consulting Group GmbH**, die sich auf IT-Sourcing-Projekte mit den Schwerpunkten Infrastruktur und Managed Services spezialisiert hat. Die Praxis zeigt, dass derartige Projekte in vielen Unternehmen jedoch weniger an einer unzureichenden als vielmehr an einer zu großen Datenmenge scheitern – gerade, wenn das Unternehmen zum Beispiel über mehrere tausend Standorte verteilt ist. Damit die Kosten nicht explodieren, benötigen Unternehmen **eine ausbalancierte Erfassung der Standortdaten** mit dem Blick fürs Wesentliche. „Hierfür sind strukturierte Prozesse not-

wendig, die das entsprechende Know-how voraussetzen“, ergänzt Rösler.

Die gesammelten Daten dienen als Grundlage, um zu ermitteln, welche Service Provider geeignet sind, um die formulierten Anforderungen an ein modernes WAN zu gewährleisten. Sind die Zielvorgaben an ein globales WAN ausgerichtet, kommen zwar nur noch ungefähr ein Dutzend Service Provider in Frage, die regional und international aufgestellt sind, aber auch diese Anbieter besitzen ihre Stärken und Schwächen und verfügen über ganz unterschiedliche Schwerpunkte. So ist der eine Anbieter beispielsweise stark im Spanisch sprechenden Raum vertreten, während der andere eine gewichtige Rolle auf den asiatischen Märkten spielt. Daher muss jedes Unternehmen **im Rahmen der WAN-Optimierung mit den für das Unternehmen passenden Service Providern herausfinden**, inwiefern sie den Anforderungen gerecht werden können und welche regionalen Lösungen sie anbieten.

Bei dieser Leistungsspezifizierung sind neben kommerziellen Parametern auch technische Anforderungen wichtig. Diese muss der Provider berücksichtigen, damit die eingekauften Services beispielweise auch zu den im Unternehmen vorhandenen Schnittstellen passen. Zu diesen Anforderungen gehören unter anderem auch die technischen Voraussetzungen für den Internetzugang oder die Redundanz der Standortanbindung.

Kostenfalle Future Pricing vermeiden

Eine große Herausforderung im Rahmen der WAN-Optimierung ist die **Bepreisung des zukünftig zu erwartenden Bandbreitenbedarfs (Future Pricing)**. Selbst wenn ein Unternehmen seinen zukünftigen Bedarf ermitteln kann, bleiben doch häufig die Kosten dafür im Unklaren. Sie hängen unter anderem vom Netzwerk des Service Providers und der Tatsache ab, ob er sich von seinem Netzknotenpunkt bis zum Unternehmensstandort beispielsweise eine Leitung hinzumieten muss. So kann der Provider heute möglicherweise die Kosten für eine Bandbreite an einem Standort in China von 10 Mbit/s beziffern, für 100 Mbit/s am selben Ort kann er das eventuell aber nicht, da für derartige Bandbreiten das angemietete Netz ausgebaut werden müsste. So können die Kosten plötzlich steigen, wenn der Bandbreitenbedarf des Unternehmens zunimmt. „Wir verfügen über spezielle Mechanismen, um auch das Future Pricing berücksichtigen zu können“, erklärt Retis-Chef Rösler.

Seiner Erfahrung nach müssen Unternehmen für diese Projektphasen rund sechs Monate einkalkulieren. Nach dem Vertragsabschluss mit einem, oder aber auch mehreren Service Providern erfolgt die **Migrationsphase**, in der jeder Unternehmensstandort die für ihn vertraglich vereinbarten Leistungen bestellt. Die Migration wird global vom Unternehmen orchestriert, wobei standortspezifische technische Details wie etwa die Leitungszuführung berücksichtigt werden müssen. „Der **Aufwand für die Migration** ist ebenfalls nicht zu unterschätzen“, weiß Rösler. Diese Projektphase kann in Abhängigkeit von der Projektgröße ein bis zwei Jahre in Anspruch nehmen. Der Aufwand ist umso geringer, je eindeutiger die ausgehandelten Verträge sind. Daher muss bereits bei der Formulierung der Ausschreibung unmissverständlich klar sein, welche Leistungen vom Service Provider erwartet werden, um Mehrkosten oder Verzögerungen durch Nachverhandlungen und Neulieferungen zu vermeiden.

Hohe Sicherheitsstandards müssen gegen moderne (Hacker-)Angriffe schützen

Wird ein **Standort vom Weitverkehrsnetz abgeschnitten**, kann es zu empfindlichen Verzögerungen oder gar zu kompletten Produktionsausfällen kommen. Gründe hierfür sind nicht nur in einer mangelhaften WAN-Performance, sondern auch immer häufiger in Angriffen auf Weitverkehrsnetze zu suchen. Daher spielt insbesondere das Thema Sicherheit beim WAN eine große Rolle – gerade, wenn es sich um ein globales Weitverkehrsnetz handelt: Je größer das Netzwerk, desto größer die Angriffsfläche. International tätige Unternehmen erlassen deshalb **Sicherheitsrichtlinien**, die Verschlüsselungsstandards, die Nutzung von VPNs (Virtual Private Network) oder Firewalls definieren. Darüber hinaus wird in den Richtlinien der genaue Tätigkeitsumfang des Service Providers beschrieben, für den entsprechend geschultes Personal eingesetzt werden muss. Ebenso wird festgehalten, welche **Sicherheits-Zertifizierungen** erfüllt werden müssen. „Viele Unternehmen binden des Weiteren ihre Cloud-Dienste zentral an, um sicherstellen zu können, dass einerseits die Performance jederzeit gegeben ist und andererseits niemand illegal auf geschäftskritische Datenströme zugreifen kann“, ergänzt Thomas Rösler. Auf diese Weise wird sowohl unter juristischen als auch unter technischen Aspekten das WAN vor externen und internen Angriffen geschützt.

Wer sein WAN optimieren will oder muss, operiert quasi an der Nervenbahn seines Unternehmens. Daher ist eine umsichtige Projektplanung und -durchführung das A und O, um das WAN fit für die künftigen Herausforderungen zu machen. Ein flexibles und dynamisches Weitverkehrsnetz erleichtert Standortverlegungen, Anpassungen in Geschäftsprozesse, die Kommunikation verbessert sich und Geschäftseinheiten lassen sich optimaler nutzen. So ist das WAN der Zukunft der Garant für die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens. ■

Autor



Marc Hankmann

arbeitet seit 2002 als freier IT- und Medienjournalist mit Sitz in Münster. Über acht Jahre war der studierte Germanist in leitenden redaktionellen Positionen für B2C- und B2B-Medien tätig.

Weitere Informationen und Kontaktdaten unter:
www.text-management.com

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen

von Thomas Kümpel und Volker Adolph



Das öffentliche Interesse an Nachhaltigkeit nimmt seit Jahren stetig zu. Kaum ein Begriff wird in der öffentlichen Wahrnehmung mittlerweile häufiger in den Medien verwendet. Das Wort ist **zu einem Modebegriff geworden**, der in vielen wirtschaftlichen und politischen Zusammenhängen angewendet wird. Doch nicht immer scheint die Bedeutung klar definiert zu sein. Eine Einheitlichkeit ist bislang nicht erkennbar, wohl aber vielfach Best-Practice-Ableitungen. Eine häufig verwendete Definition stellt sicherlich die durch die sogenannte Brundtland-Kommission erarbeite Definition aus dem Bericht „Our Common Future" in den 1980er Jahren dar:

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."

Das Gütesiegel eines nachhaltigen bzw. verantwortungsvollen Unternehmens wird zunehmend wichtiger. Investoren und Kunden beziehen bei Entscheidungen für eine Investition bzw. für ein Produkt nach aktuellen Erkenntnissen immer häufiger auch den Umgang mit dem Thema **Corporate Social Responsibility (CSR)** ein. Im Folgenden werden Nachhaltigkeit und CSR synonym verwendet. Die Abgrenzung zwischen diesen Bereichen ist kaum mehr trennscharf möglich und wird auch in der Literatur immer häufiger nicht mehr getrennt. Basis für ein modernes Verständnis von CSR sollte nicht eine philantropische Sichtweise sein, sondern die in den Unternehmenskern und somit **in die Wertschöpfung eingebundene Sicht auf alle Themenfelder.** In diesem Zusammenhang wird häufig vom sogenannten Dreiklang aus sozialen, ökonomischen und ökologischen Themen gesprochen. Nachhaltigkeit und CSR sind in dieser Sichtweise nah beieinander und von den Konzepten schwer abzugrenzen. Die Menschen werden ihre Produktauswahl zukünftig nicht mehr nur nach dem Preis, sondern auch nach Genuss, Wohlbefinden und ethischen Aspekten ausrichten. Die **Produkte und Unternehmen benötigen sozusagen Charakter.** Der Umgang mit Nachhaltigkeit wird zum Verkaufsargument, nicht nur für den Absatz von Produkten, sondern auch für die Unternehmensfinanzierung. Durch nachhaltiges Wirtschaften können neue Investorengruppen hinzugewonnen werden. Die Thematik ist auch deshalb für Unternehmen schwer zu bearbeiten, da ihnen unterschiedliche Stakeholder mit jeweils unterschiedlichen Vorstellungen bzw. Interessen gegenüberstehen. Alle Interessen zu berücksichtigen kann ggf. unmöglich sein.

Abbildung 1 illustriert hierzu die wichtigsten Anspruchsgruppen und das Spannungsverhältnis, in denen die Unternehmen bei ihren Aktivitäten und somit auch bei ihrer Berichterstattung stehen. Während Umweltschutzorganisationen gemäß ihrem Ziel bei den Aktivitäten der Unternehmen auf den Umweltschutz abstellen, stellen Menschenrechtsorganisationen eher auf

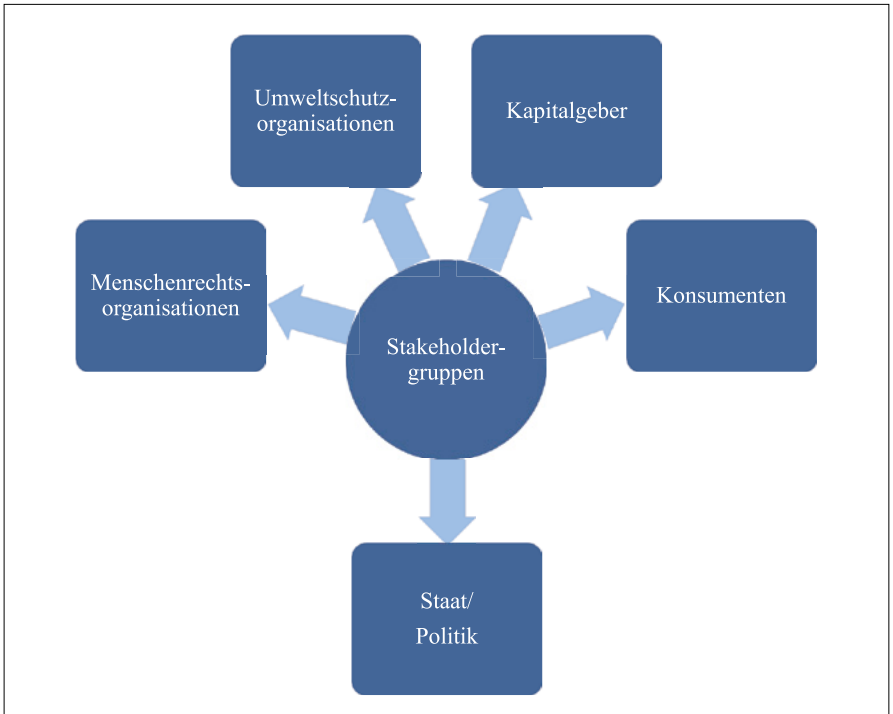


Abb. 1: Anspruchsgruppen im Spannungsverhältnis

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

die Menschenrechte bspw. auf die Arbeitsbedingungen in Afrika ab.

Die größte Nachhaltigkeit ist für Unternehmen allerdings nicht von Nutzen, wenn die Stakeholder nicht von den unternommenen Anstrengungen erfahren. **Nachhaltigkeitsberichte sind somit eine Form des Marketings**, um sich hiermit den Stakeholdern zu präsentieren. Hier können Unternehmen interessierten Personen und Institutionen zeigen, was sie in diesem Bereich leisten. Für diese Berichterstattung gibt es aktuell keine Einheitlichkeit und nur wenige bis gar keine regulatorischen Vorgaben. Es existieren jedoch Initiativen, um die Berichterstattung **zukünftig zielgruppenorientierter und durch mehr Einheitlichkeit auch vergleichbarer zu gestalten.** Zu nennen und auch bei den Kriterien der im Verlauf durchgeführten Analyse vorzufinden ist das **Framework der Global Reporting Initiative (GRI)**. Ihr Ziel ist es, einen allgemein anwendbaren Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Organisationen zur Verfügung zu stellen. Dieser Rahmen besteht aus Prinzipien zur Berichterstattung und Indikatoren zur Messung der Nachhaltigkeitsleistung. Um in den Leitfaden relevante Punkte aller Anspruchsgruppen zu integrieren, verfolgt sie bei der Weiterentwicklung einen **Multistakeholder-Ansatz**, es werden also alle Anspruchsgruppen bei der Weiterentwicklung einbezogen. Die Berichte sind an den folgenden Prinzipien auszurichten:

- Wesentlichkeit,
- Stakeholdereinbezug,
- Vollständigkeit,
- Nachhaltigkeitskontext,
- Ausgewogenheit,
- Vergleichbarkeit,
- Genauigkeit,
- Aktualität,
- Verlässlichkeit und Klarheit.

Um sinnvoll über Leistungen berichten zu können, ist ein unternehmensindividuelles Nachhaltigkeitsmanagement unerlässlich. Ohne die Integration der Nachhaltigkeit werden Berichterstattungen schnell **als Greenwashing durch die Berichtsadressaten enttarnt**. Wenn Unternehmen berichten, stellt sich die Frage, ob die Qualität ähnlich hoch ist, oder ob es Unterschiede bei der Berichterstattung gibt. Ggf. haben die Adressaten nicht in allen Ländern die gleichen Vorstellungen, wie Berichte der Unternehmen auszusehen haben. Doch wenn der Druck auf die Unternehmen vonseiten der Regulatorik tendenziell als gering einzustufen ist und hier auf Freiwilligkeit gesetzt wird, unternehmen sie dann wirklich etwas in diesem Bereich und berichten darüber?

Analyse ausgewählter Nachhaltigkeitsberichte

Um die Frage zu klären, ob Unternehmen ihre Berichterstattung optimieren, wurden die Nachhaltigkeitsberichte der DAX30 und Dow-Jones-Industrial-Average-Konzerne für die Jahre 2010 und 2013 miteinander verglichen. Für die Zusammensetzung maßgeblich war der Stichtag 30.09.2014. Hierdurch sind **mehrere Vergleiche möglich:**

- Verbesserung/Verschlechterung der Unternehmen individuell.
- Verbesserung/Verschlechterung der Berichterstattung in den Indizes.
- Unterscheiden sich die Ergebnisse der beiden Indizes signifikant?

Die Menge der Gesamtunternehmen musste um einige wenige Unternehmen bereinigt werden. Hierunter fielen Unternehmen, die keinen Nachhaltigkeitsreport erstellt haben. Zusätzlich fallen hierunter auch Unternehmen, die im Jahr 2010 einen Bericht erstellten, aber im Jahr 2013 keinen Bericht bereitgestellt haben. Enthalten sind hingegen Unternehmen, die in 2013 einen Bericht verfasst haben, aber im Jahr 2010 noch zu den nicht Berichtenden zählten.

Im ersten Schritt der Analyse wurde ein **Scoringverfahren zur Bewertung der Nachhaltigkeitsberichte** angewendet. Hierzu wurden zunächst Kriterien und deren Gewichtung für das Scoring festgelegt, die im Verlauf noch näher erläutert werden. Abbildung 2 dient einer Übersicht über die verwendeten Parameter inklusive ihrer jeweiligen Gewichtung für das Scoringverfahren.

Im Scoringverfahren konnte jedes Kriterium **mit 0 Punkten bis maximal 3 Punkten bewertet** werden. Jede vergebene Punktzahl war hierbei vom Erreichen festgelegter Schwellenwerte abhängig.

Das erste Kritierum bewertet, ob der Bericht grundsätzlich in Abhängigkeit zu den Kriterien eines Reportingstandards erstellt worden ist. Kein Standard entspricht hierbei 0 Punkten, sonstige Standards einem Punkt, die GRI G3 Leitlinien der Punktzahl 2. Die maximale Punktzahl erreichen Unternehmen mit den damals sehr neuen GRI-G4-Leitlinien, als sogenannte **First-Mover in der Anwendung**.

Der nächste Punkt bewertet das verwendete GRI-Level des Berichtes. Fehlende GRI-Anwendung führte hierbei zu 0 Punkten. 1 Punkt erhalten GRI-Level-A-Berichte sowie 2 Punkte GRI-Level-B-Berichte. Level C der GRI-G3-Leitlinien sowie GRI-4-Anwender erhalten je 3 Punkte. Sollte die Güte der Berichte durch unabhängige Dritte bestätigt worden sein, was zu einer erhöhten Akzeptanz der Berichte bei den Adressaten führt, erhalten Unternehmen im Non-GRI-Bereich einen Punkt. Berichte mit GRI-Leitlinien, aber ohne Level-Einstufung, erhalten zwei Punkte. GRI-Berichte mit + Zusatz, der höchsten Güte, erhalten die maximale Punktzahl.

Ein weiteres Kriterium stellt die Teilnahme am United Nations Global Compact Network (UNGC) dar. Um den Fortschritt bei der Umsetzung der zehn Prinzipien des UNGC zu dokumentieren, werden sogenannte Communications on Progress (COP) erstellt. Sie werden je nach Umfang unterteilt in Learner, GC Active und GC Advanced. Hierfür werden 0 Punkte

Nr.	Kriterium	Gewichtung
1	Anwendung eines Reportingstandards	20 %
2	GRI-Level-Einstufung	20 %
3	Externe Prüfung des Berichtes	20 %
4	Teilnahme am UNGC (Vollständigkeit COP)	10 %
5	Einbezug der Stakeholder (Materiality)	15 %
6	Anzahl der relevanten Indizes/Ratings	15 %

Abb. 2: Scoring-Kriterien und deren Gewichtung

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Index	Geschäftsjahr	Negative Ränge	Positive Ränge	Bindungen (ohne Veränderung)	Asymptotische Signifikanz (p-Wert)
Dax	2010 - 2013	4	18	4	0
Dow-Jones	2010 - 2013	4	14	7	0,011

Abb. 3: Signifikanztabelle aus dem Scoringverfahren

ohne Teilnahme am UNGC bzw. ohne COP vergeben, sowie stufenweise 1 Punkt für Learner bis 3 Punkte für Advanced. Beim COP handelt sich um einen Zusatzbericht, der nicht unmittelbar die Punkte sonstiger Berichte wie der GRI-Berichte enthält.

Der **Einbezug der Stakeholder ist bei Nachhaltigkeitsthemen für Unternehmen mittlerweile ein wichtiges Kriterium.** Unternehmen, die nicht über den Einbezug der Stakeholder berichten, erhalten hierbei null Punkte. Ohne detaillierte Erklärung des Einbezuges wird ein Punkt vergeben. Zwei Punkte erhalten Berichte, die interne und externe Stakeholder einbeziehen, darüber berichten und wenige Angaben zum Einbezug vorstellen. Drei Punkte bedeuten als Maximalpunktzahl den Einbezug interner und externer Stakeholder, sowie detaillierte Angaben zum Prozess sowie eine Materiality-Matrix zur Systematisierung der erhobenen Punkte.

Das letzte Kriterium betrifft die **Nennung von Ratings und Indizes**, in denen das bewertete Unternehmen enthalten ist. Das Bewertungsspektrum reicht von keiner Nennung mit null Punkten, über eine bis drei Nennungen mit einem Punkt, vier bis sechs Nennungen mit 2 Punkten bis hin zu sieben und mehr Nennungen mit drei Punkten.

Nach Durchführung des Scoringverfahrens stellte sich heraus, dass sich im Bereich der 26 betrachteten DAX-Unternehmen lediglich 4 Unternehmen von 2010 nach 2013 verschlechtert haben. Ein ähnliches Bild zeigte sich für die 25 betrachteten Dow-Jones-Unternehmen. Auch hier verschlechterten sich lediglich 4 Unternehmen. Die absoluten Zahlen des Scoringverfahrens lassen allerdings keinen Schluss zu, ob es sich um statistisch signifikante Veränderungen handelt. Hierzu wurde für die Signifikanzmessung innerhalb der Indizes der Wilcoxon-Rangtest verwendet. Die Abbildung 3 zeigt das Testergebnis.

In beiden Fällen liegt die asymptotische Signifikanz, der sogenannte p-Wert, unterhalb des Signifikanzniveaus von 0,05. Im Falle des DAX liegt der Wert bei 0,000, im Falle des Dow-Jones bei 0,011. Bei den Untersuchungen kann im Ergebnis eine starke Signifikanz bescheinigt werden. Es kann aufgrund der gezeigten Ergebniswerte festgehalten werden, dass sich innerhalb der Gruppen signifikante Unterschiede für die Geschäftsjahre 2010 und 2013 ergeben. Das heißt, die Unternehmen habe ihre Berichterstattung aufgrund der angelegten Kriterien des Scoringverfahrens und ihrer Bewertung bei der Erfüllung signifikant verbessert, und zwar in beiden Staaten bzw. Indizes.

In einem weiteren Test sollte geprüft werden, ob der Unterschied **zwischen den Indizes** ebenso signifikant ist, wie **innerhalb des jeweiligen Index**. Hierzu wurde der Mann-Whitney-U-Test angewendet. Dieses Ergebnis wird in Abbildung 4 dargestellt.

Auch in diesem Fall unterscheiden sich die Berichte zu den untersuchten Zeitpunkten signifikant voneinander. Wie aus den Rangsummen abgelesen werden kann, scheinen die deutschen Berichte der DAX-Unternehmen in beiden Jahren signifikant besser zu sein als die der Dow-Jones-Konzerne. Diese Analyse kann allerdings keine Aussage darüber treffen, ob Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den Unternehmen wirken oder umgesetzt werden, sprich ob „Greenwashing“ betrieben wird oder nicht.

Geschäftsjahr	Dow-Jones Rangsumme	DAX Rangsumme	Asymptotische Signifikanz (p-Wert)
2010	482	844	0,002
2013	432	894	0,002

Abb. 4: Signifikanztabelle nach dem Mann-Whitney-U-Test

Fazit

Es konnte gezeigt werden, dass sich die Berichterstattung des Jahres 2013 signifikant von der des Jahres 2010 unterscheidet und die Unternehmen **offensichtlich eine bessere Berichterstattung als so relevant erachten**, dass sie diese verbessern. Würden sich die Unternehmen keine Effekte hierdurch versprechen, wären sie ggf. geneigt, die Berichterstattung nicht weiter zu intensivieren. Allgemein entsteht bei der Betrachtung der Ergebnisse der Eindruck, dass die amerikanischen Unternehmen des Dow-Jones zwar überwiegend Nachhaltigkeitsberichte erstellen, sie allerdings im Gegensatz zu den DAX-Unternehmen weniger an Standards ausrichten. **Berichtende Unternehmen in Deutschland setzen ihr Reporting deutlich häufiger nach den GRI-Leitlinien um**, als dies bei US-Unternehmen der Fall ist. Auffällig ist in der durchgeführten Analyse gegenüber den DAX-Unternehmen allerdings eine seltenere Nennung von Application-Level-Einstufungen. Eventuell, weil die Stakeholder der analysierten US-Unternehmen hierzu die Notwendigkeit nicht an die Unternehmen adressieren bzw. sie aus ihrer Sicht nicht besteht. Da die Unternehmen grundsätzlich erfolgreich am Markt tätig sind, würden die Stakeholder die Unternehmen ggf. für eine Nichtbeachtung ihrer Interessen abstrafen. Es wäre daher möglich, dass die Unternehmen Nachhaltigkeitsleistung erbringen und die Berichte darüber die Interessen der Stakeholder berücksichtigen, auch ohne die Anwendung von Leitfäden und der Einstufung der Berichtsleistung. Hierzu zeigen aktuelle Er-hebungen allerdings, dass insbesondere im amerikanischen Raum die Erhebung der Stakeholderinteressen nur mangelhaft dargestellt wird. 41 % der berichtenden US-Unternehmen beschreiben den Prozess der Erhebung überhaupt nicht in ihren Berichten, und ebenso wenig Unternehmen lassen Stakeholder in ihren Berichten zu Wort kom-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

men. Dies mag ggf. nur eine Frage der Darstellung sein, **kann aber auch aus einem mangelnden Interesse der Stakeholder resultieren. Dennoch wird dieser Punkt in Zukunft einiger Veränderung unterliegen**, da mit den G4-Richtlinien hier durch die Unternehmen mehr Leistung im Reporting zu erbringen sein wird. Mit 86 % liegt die Anzahl der berichtenden Unternehmen deutlich vor Deutschland. Hier sind es gerade einmal 68 % der Unternehmen, die in 2013 einen Bericht veröffentlichten. Bei der Qualität des Reportings schneiden europäische Unternehmen im Vergleich zu US-Unternehmen deutlich besser ab, wobei Deutschland hierbei im oberen Mittelfeld liegt. Diese Ergebnisse stehen, wenngleich unabhängig von Indizes, grundsätzlich im Einklang mit den Ergebnissen dieser Analyse.

Die auf Basis dieser Daten ausgewählten und durchgeführten statistischen Testverfahren bestätigen das Vorliegen signifikanter Unterschiede zwischen den Zeitpunkten und zwischen den Indizes. Nicht nur innerhalb eines Index liegt eine starke Signifikanz zwischen den Jahren vor, sondern auch zwischen den Indizes. Ob dies ausschließlich auf kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den USA zurückzuführen ist, vermag diese Analyse nicht zu klären. **Die Berichterstattung könnte auch als selbsterfüllende Prophezeiung bezeichnet werden. Je mehr ein Unternehmen im Reporting von sich preisgibt, desto mehr Interesse wird bei der Öffentlichkeit, bspw. den kritischen NGO's geweckt.** Sie sind wiederum einer der identifizierten Treiber der Unternehmen bei diesem Thema. Dies führt im Ergebnis zu einem gesteigerten Interesse der Unternehmen, die Maßnahmen im Unternehmen zu erhöhen, da sie wissentlich unter Beobachtung des Marktes stehen.

Dennoch scheint das sogenannte **Greenwashing ein wachsendes Problem darzustellen**. Greenwasher erweisen wirklich nachhaltigen und transparenten Unternehmen den sogenannten „Bärendienst". Stakeholder werden durch aufgedeckte Fälle misstrauisch, was Unternehmen und Initiativen bei der Einführung und Durchführung von Maßnahmen hemmt. Beim Greenwashing zählt es für Unternehmen, **lediglich als nachhaltig zu wirken, ohne Anstrengungen im Hintergrund hierfür zu unternehmen**. Diese Unternehmen wollen gegenüber den Stakeholdern ein positives Image aufbauen und die weiteren genannten positiven Auswirkungen mitnehmen – ohne mehr zu investieren als in einen Hochglanzprospekt. In der nahen Zukunft muss geprüft werden, ob der Druck durch Stakeholder und der drohenden Regulatorik im Bereich des Reportings ausreicht. Einige Länder wie Frankreich gehen mit dem Grenelle II-Akt bereits vorweg und schreiben ein Mindestmaß an Integration nachhaltiger Aspekte vor. Die EU wird den Versuch starten, dies für den europäischen Raum zu vereinheitlichen. Dies ist zu begrüßen, da verschiedene Anforderungen in diesem Wirtschaftsraum auch bei diesem Thema wenig zielführend erscheinen. Durch das bereits heute **qualitativ bessere Reporting in Europa im Vergleich zu den USA**, welches diese Untersuchung zeigen konnte, scheint der Druck in Europa größer zu sein. Wie bei der Nachhaltigkeit üblich, wäre eine weltweite Zusammenarbeit mit identischen Reportinganforderungen im Sinne von vergleichbaren Berichten für Investoren und weitere Stakeholder das große Ziel. Ob dies durch reine Marktmechanismen erreicht werden kann, erscheint allerdings fraglich. Standardisierte Berichtsinhalte und Berichtsumfänge würden hierbei zu geringeren Transaktionskosten aufseiten der Stakeholder führen. Um diesen Anforderungen begegnen zu können, **sollte der Einbezug von Stakeholdern weiter verbessert werden**. Nur auf partnerschaftlicher Basis ist eine für alle tragbare Lösung möglich, die die wirklichen Herausforderungen an die Zukunft abdecken kann: beim Reporting, wie auch bei der Nachhaltigkeit im Sinne für eine bessere Zukunft der heutigen Generationen, wie einer gesicherten Zukunft der zukünftigen Generationen. **Es bleibt zu hoffen, dass Kriege und Krisen den Blick auf die wahren Herausforderungen der Menschheit nicht trüben.**

Literatur

Grober, U. : Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs, München, 2010.

World Commission on Environment and Development : Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987.

KPMG : The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2013.

BSR : Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide, 2009.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E. : CSR practices and consumer perceptions, Journal of Business Research, 66, 2013, 1839-1851.

Autoren



Prof. Dr. Thomas Kümpel

lehrt Unternehmensrechnung und Controlling an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen.

E-Mail: thomas.kuempel@fom.de

Volker Adolph, Master of Arts

Studium Finance und Accounting an der FOM Hochschule Düsseldorf. Er hat die Analyse im Rahmen der Anfertigung seiner Masterarbeit durchgeführt und ist bei der NRW.BANK in Düsseldorf im Bereichscontrolling IT tätig.

E-Mail: volker.adolph@vv-home.de



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Personalcontrolling als Reflexion

von Jean-Marcel Kobi



Experimentieren und Reflektieren sind entscheidende Grundlagen des Lernens. Ohne Handeln keine Erfahrung und ohne Reflexion kein Lernen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind zu ermuntern, Neues auszuprobieren und Projekte, Prozesse, Wandel und Beziehungen systematisch zu reflektieren.

Nachhaltig gelernt wird vor allem durch Versuch und Irrtum

Es gibt keine allgemein akzeptierte Lerntheorie. Gelernt wird durch Einsicht/Bewusstmachung (d. h. rational, über den Kopf), Druck oder Lust, aber am häufigsten durch Handeln und Reflexion. Echte Bewusstseinsveränderungen geschehen in der Regel in der direkten Auseinandersetzung mit konkreten Problemen, durch Handeln und durch das Erleben von Erfolg und Misserfolg. Man muss sich hineinbegeben und aus Erleben und Erfahrungen lernen. Es braucht den Mut loszufahren, aber auch die Ergebnisse zu reflektieren. Dadurch wird das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt (siehe Abbildung 1).

Lernen gründet in Haltungen und Einstellungen der Vorgesetzten sowie in einer Lernkultur im Unternehmen

Die wichtigsten Lernvoraussetzungen sind hoher Stellenwert des Lernens, Vertrauen, Freiraum, Kommunikation und Fehlertoleranz. Lernkultur wächst auf dem Boden von Sicherheit und Vertrauen. Vertrauen zu schenken ist eine Entscheidung, eine innere Einstellung und eine Vorleistung. Die Mitarbeitenden vertrauen dem Management und ihren Vorgesetzten nur, wenn sie sich respektiert und fair behandelt fühlen. Psychologische und soziologische Studien zeigen, dass der Mensch unter Vertrauensbedingungen aufblüht. **Zu spüren, dass der Vorgesetzte an einen glaubt („Ich glaube, Sie schaffen es"), ist der grösste Vertrauensbeweis.** Die Mitarbeitenden brauchen die Erlaubnis des Vorgesetzten wie auch den nötigen Freiraum, damit sie es wagen, Neuland zu betreten und zu lernen. Lernen durch Handeln setzt voraus, dass man handeln darf. Erfahrungen kann man nicht lehren, aber man kann die Mitarbeitenden ermuntern, sie selbst zu machen und sie dabei unterstützen. In den Mitarbeitenden sind viele Kräfte der Selbstentwicklung angelegt. Sie können viel, wenn man sie nur lässt.

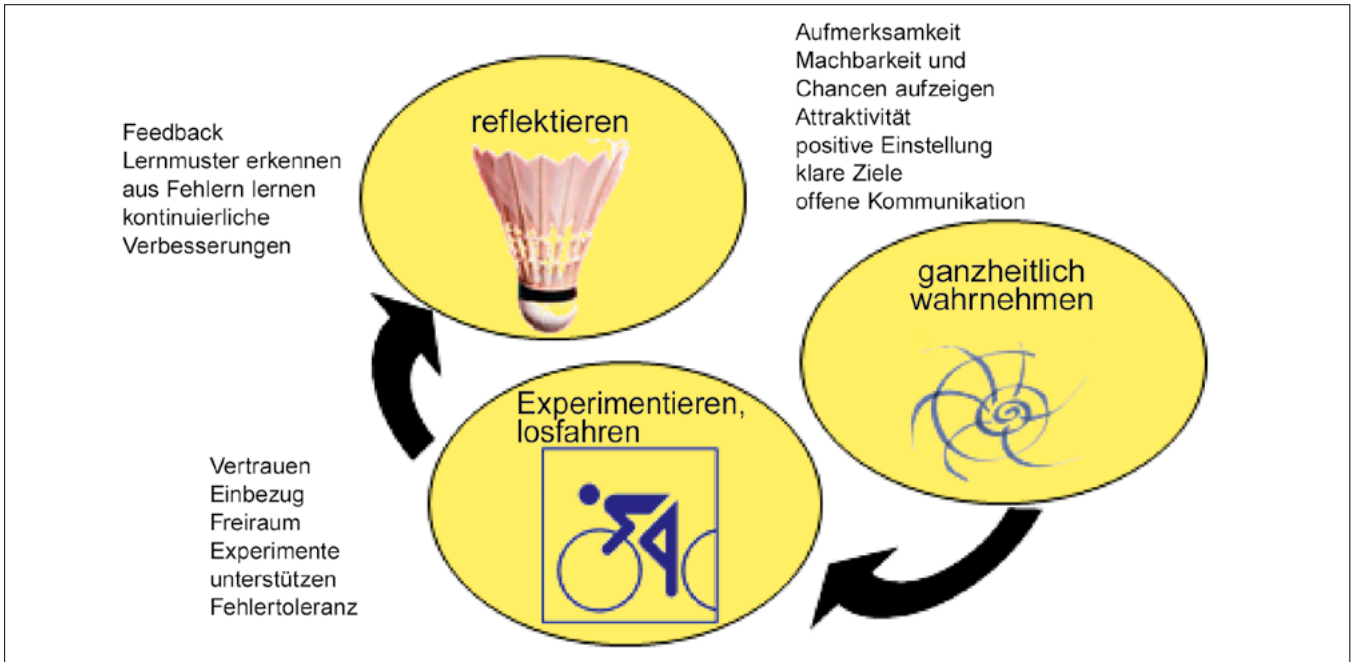


Abb. 1: Experimentieren und reflektieren

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Untersuchungen zeigen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in dem Maße wächst, in dem sie das Bewusstsein haben, frei mit den Vorgesetzten diskutieren zu können. Sinnantworten können wahrscheinlich nur im Gespräch vermittelt und durch offene Kommunikation unterstützt werden. Um effizient Wissen vermitteln zu können, muss zunächst eine Beziehung aufgebaut werden, und der Sinn des Lernens muss klargemacht werden können. Die Mitarbeitenden lernfähig zu halten, und sie zu ermuntern, primär die Chancen und nicht die Bedrohungen des Neuen zu sehen, ist eine der anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Dazu sollte man in einem Unternehmen dafür sorgen, dass der Stellenwert des Lernens hoch ist, Lernmöglichkeiten und Lernsituationen bewusst geschaffen werden und es entsprechende Anreize und Lernangebote gibt.

Im lernenden Unternehmen sind Fehler gestattet, weil sie eine Lernmöglichkeit darstellen. Fehlertoleranz heisst, dass Scheitern erlaubt ist. Ohne Fehlertoleranz darf auch keine Initiative erwartet werden. Jedem sollte eine 2. Chance zustehen. Die neuere Hirnforschung hält das Gehirn für veränderbar (Neuroplastizität). Veränderung ist allerdings anstrengend und beansprucht viel Energie. **Wir lernen nur das, was uns intensiv interessiert und uns wichtig ist.** Man kann keinen Menschen motivieren, sein kreatives Potenzial zu entfalten, man kann ihn nur dazu einladen, ermutigen sowie einen geeigneten Rahmen schaffen. Das Hirn verändert sich, wenn man es benutzt. Alle Verschaltungen im Hirn entstehen nur, wenn sie immer wieder aktiviert werden. Die Funktionen, die nicht gebraucht werden, kommen einem abhanden. Das Gehirn wird so, wie und wofür man es mit Begeisterung benutzt. Wer begeistert ist, verändert sich schneller, deshalb müssen Sinn und Zweck klar sein.

Gelernt wird besonders gut, wenn das Gehirn vielfältig stimuliert und das Neue oft wiederholt wird. Menschen sind auf das Erreichen positiver Emotionen ausgerichtet. Besonders empfänglich sind sie für Informationen, die kurz zurückliegen, lebendig und bildhaft sind. Dann passt sich das Netzwerk besonders effektiv an die neuen Informationen an.

Experimente ermöglichen neue Erkenntnisse

Samuel Beckett formuliert prägnant: „Versuch und Irrtum; neuer Versuch und kleinerer Irrtum; schliesslich Versuch ohne Irrtum, das ist das ideale Lernmodell." Scheitern ist Lernen. Wer gelernt hat, scheitert möglicherweise wieder, aber das nächste Mal eben besser, informierter, kompetenter. Wie in der wissenschaftlichen Forschung und der Technik werden neue Erkenntnisse auch in der Führung durch Experimente und eine Vielzahl von Versuchen gewonnen, die reflektiert werden. Das lernende Unternehmen schafft günstige Voraussetzungen für den Lernprozess und eine Kultur, in der es mehr zählt, Neues zu wagen, selbst wenn man scheitert. **Das lernende Unternehmen ermuntert dazu, zu experimentieren und dann zu reflektieren. Wandlung geschieht durch Handlung.** Nur wer sich etwas zutraut, neue Ideen und Strategien ausprobiert und Erfahrungen zulässt, gewinnt neue Impulse. Experimente brauchen Mut und so etwas wie eine Start-up-Mentalität. Einfach ausprobieren, statt lange planen, ist oftmals der zielführendere Ansatz.

Im lernenden Unternehmen werden dezentrale Initiativen provoziert und im Erfolgsfall in unternehmensweite Programme übergeführt. Es ist gestattet, Fehler zu machen, solange man daraus lernt. Bei Fehlern werden nicht Schuldige gesucht, sondern es wird gefragt, was daraus gelernt werden kann. In Krisensituationen wird besonders intensiv gelernt. Krisen sind Chancen, Gewohnheiten zu verändern, denn sie erhöhen die Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Die Hoffnung, dass man etwas verändern kann, muss allerdings größer sein als die Angst vor dem Scheitern.

Bausteine zum Experimentieren sind beispielsweise:

- Pilotprojekte initiieren; sie eignen sich besonders gut, weil sie die Rückkehr zum alten Zustand offenlassen und damit die Sicherheit nicht beeinträchtigen
- ein lernorientiertes Umfeld schaffen (z. B. innovationsfördernde Räumlichkeiten; Rückzugsorte usw.)
- Dialogplattformen für den Ideenaustausch, interne Netzwerke (z. B. Communities of Practice bei Siemens)
- heterogene Teamzusammensetzung
- Möglichkeit für Mitarbeitende, sich auf Projekte zu bewerben
- frei verfügbares Zeitbudget mit der Aufforderung, etwas daraus zu machen (Beispiel Google)
- Open Space, Grossgruppenveranstaltungen
- eine Kultur entwickeln, in der Fehler und produktives Scheitern erlaubt sind.

Handeln allein genügt nicht, wenn es nicht reflektiert wird

In vielen Unternehmen nimmt man sich nicht die Zeit zur Reflexion. Projekte und Prozesse werden selten systematisch reflektiert.

Im Gegensatz zum Tier kann der Mensch sein eigenes Verhalten beobachten, seine Handlungen reflektieren, über seine Beweggründe nachdenken und sie bis zu einem gewissen Grad auch steuern. Erfahrungen allein machen die Menschen nicht klüger, sondern erst ihre Reflexion. Jeder Prozess bedarf, wenn gelernt werden soll, der Reflexion. Wenn es gelingt, gelegentlich inne zu halten und das eigene Handeln zu hinterfragen, können Routinen durchbrochen werden. Sich der eigenen Motive und Antriebe bewusst zu werden heißt, nach getaner Arbeit Distanz schaffen, um besser sehen zu können.

Autor



Dr. Jean-Marcel Kobi

ist selbstständiger Managementberater und lebt in Stäfa am Zürichsee. Seine Schwerpunkte sind HR-Management, Personalrisiken sowie die Entwicklung und Implementierung von Strategien und Unternehmenskulturen. Er hat als Autor immer wieder neue Themen aufgegriffen und innovative Ansätze entwickelt. Beim Fachverlag Springer Gabler erschien von ihm das Buch „Personalrisikomanagement".

E-Mail: kobi.partner@swissonline.ch

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Durch Reflexion erkennt man verborgene Muster und wird sich der eigenen Motive und Antriebe bewusst. Das Wahrnehmen und kritische Hinterfragen der Denkmodelle und impliziten Regeln ist eine wesentliche Voraussetzung für Veränderungen. **Wer die eigenen Handlungen und Projekte auswertet, kommt sich selbst auf die Schliche.** Wie einzelne Individuen müssen auch Unternehmen lernen, die eigenen Werte und Lernmuster zu hinterfragen, wie das in bestimmten fehleranfälligen Bereichen bereits Routine ist. Keine Flugzeugcrew verlässt den Flieger ohne Debriefing und in Spitälern sind Fallkonferenzen fest eingeplant.

Die Möglichkeiten zu Feedback und Reflexion sind vielfältig. Schon Sokrates empfahl das offene Gespräch. Standortbestimmungen nach jedem Projekt oder jeder Sitzung sind gute Reflexionsmöglichkeiten. Reflexion braucht Ehrlichkeit gegen sich selbst, Zeit, Vermeiden von Schuldzuweisungen und eine Gesprächs- und Feedbackkultur. Es braucht auch das Vorbild im Sinne eines selbstreflektierenden Managements. Das heißt, dass Erfolge und Misserfolge offen ausgetauscht werden und Reflexion institutionalisiert gelebt wird.

Möglichkeiten zur Reflexion sind:

- Reviews an strategischen Meilensteinen
- aus Projekterfahrungen lernen (Debriefing); „Post mortem“ nach Abschluss von Projekten, indem im Hinblick auf zukünftige Vorhaben alle positiven und negativen Erfahrungen zusammengefasst werden
- Gefäße für den Austausch von Erfahrungen
- Reflektionsteams
- Klausurtagungen, die dem gegenseitigen Feedback dienen
- Hofnarr, Advocatus Diaboli mit dem Auftrag, den Spiegel vorzuhalten
- internes Benchmarking; Ergebnisse von Befragungen
- Modelllernen; gute Beispiele erkennen und multiplizieren.

Bei einer Reflexion nach Abschluss von Projekten können z. B. folgende Fragen gestellt werden:

- Wie zufrieden sind wir mit dem sachlichen Ergebnis? Aus welchen Gründen hatten wir in diesem Projekt Erfolg? Was waren die fördernden und hemmenden Faktoren?
- Wie haben wir das Klima in der Projektgruppe empfunden? Wie haben wir uns gegenseitig erlebt? Wie sind wir miteinander umgegangen?
- Was haben wir gelernt? Was wollen wir das nächste Mal anders machen?

Unternehmen werden durch eine Reflexionskultur zu lernenden Unternehmen. Eine Reflexionskultur ist weit mächtiger als traditionelles Wissensmanagement, das oft technikastig ist und versandet.

Gelernt wird von den eigenen Erfolgen und den Fehlern der anderen

Wir lernen vor allem von den eigenen Erfolgen und den Fehlern der anderen, weil wir uns an unsere eigenen Erfolge erinnern, aber unsere Misserfolge verdrängen. Menschen versuchen, sich ihre Welt so zurechtzulegen, dass sie ein möglichst positives Selbstbild von sich aufrechterhalten können. Studien zum Operationsverhalten von Chirurgen zeigen, dass sie mehr aus ihren Erfolgen als aus den begangenen Fehlern lernen. Erfolg und Misserfolg werden dem eigenen Handeln zugeschrieben, Fehler hingegen nicht bei sich selbst gesucht, sondern bei externen Einflussfaktoren, ungünstigen Umständen, oder einfach nur bei einer Pechsträhne. Gegenüber den eigenen Fehlern ist man blind oder man will sie nicht so genau kennen. So kann man sich beispielsweise fragen, was Banker aus der Finanzkrise gelernt haben.

Experimente und Reflexion im Wandel

In turbulenten Zeiten ist es oft wirksamer, aus der Box der Gewohnheiten herauszuspringen, loszufahren, sich Neuem auszusetzen, rasch aus Fehlern zu lernen und das, was sich bewährt, zu multiplizieren. Analog zum Radfahren gilt: Im Stand kann man schlecht lenken. Wenn man losfährt, wird das Lenken einfacher. Experimente bringen in Situationen des Wandels meist mehr als durchgeplante Projekte. Entwicklung geschieht in der direkten Auseinandersetzung mit konkreten Problemen. „Don’t plan it, do it.“ Handeln führt häufiger zu einer Bewusstseinsänderung als umgekehrt. Die Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden die richtigen Erfahrungen machen können. Sie sollen Herausforderungen erleben, die sie bewältigen können, und Anerkennung für die Bereitschaft zu experimentieren erhalten. Veränderungsprozesse laufen zu Unrecht häufig unreflektiert ab. Sie bedürfen der ständigen Beobachtung und institutionalisierter Standortbestimmungen, wie z. B. Erfolgsmessung an jedem Meilenstein. Entscheidend ist, die Muster des Wandels zu erkennen und daraus zu lernen. Das Lernen selbst muss beobachtet werden. Schnelle kleine Erfolge (Quick Wins) und erfolgreiche Beispiele sind die besten Motivatoren. Im Prozess der Veränderung spielen Erfolgserlebnisse und das Feiern von Erfolgen eine wichtige Rolle. **Nichts wirkt so stimulierend wie unmittelbare Erfolge und Fortschritte.** Gemeinsames Erleben erfolgreichen Wandels ermutigt, in den Bemühungen fortzufahren. Erfolg beschleunigt die Lernspirale, gibt Selbstvertrauen und Kraft.

Experimente und Reflexion in der Personalentwicklung

Die wirksamsten Personalentwicklungsmaßnahmen sind Herausforderungen, die Erfahrungen vermitteln und reflektiert werden. Zielführender als Seminarbesuche sind im nichtfachlichen Bereich neue Erfahrungen durch herausfordernde Aufgaben. Die Frage ist nicht, welche Trainings ein Mitarbeitender noch besuchen sollte, sondern welche Erfahrungen er noch machen muss. Transferprobleme lassen sich durch die Bearbeitung realer Probleme in Projekten vermeiden. Projektarbeit verbindet die konkrete Problemlösung mit Weiterbildung. Wenn die Projektarbeit reflektiert wird, profitieren sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen. Die Mitarbeit in erfolgreichen Projektteams führt oft zu intensiven Lernerlebnissen. Controller können in besonderem Maße zur Reflexion beitragen.

Literatur

Kobi, Jean-Marcel: Neue Prämissen in Führung und HR-Management, Springer Gabler 2016

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammengehört – Ein Beitrag aus der Schweiz

von Beat Daniel Geissbühler

Im Februar dieses Jahres hatten wir von der Berner Fachhochschule (BFH) und dem CA institute for accounting & finance (iaf) zum ersten Mal die Gelegenheit, innerhalb des Studiengangs Accounting & Finance, welches ein Teil des Executive MBA Controlling & Consulting darstellt, die Studierenden vertieft in die International Financial Reporting Standards (IFRS) einzuführen und uns in sehr angeregten Diskussionen darüber auszutauschen.

Obwohl in der Schweiz die Verbreitung dieses Rechnungslegungsstandards noch übersichtlich ist, ist das Interesse und eine gezielte Nachfrage klar vorhanden. (Die Betrachtung von Rechnungsabschlüssen kleinerer Unternehmungen lassen wir an dieser Stelle einmal bewusst aus). Die Six Swiss Exchange (Börse) listet aktuell 261 Unternehmen auf, die unter Anwendung folgender Standards ihre Rechnungslegung publizieren (vgl. Abbildung 1).

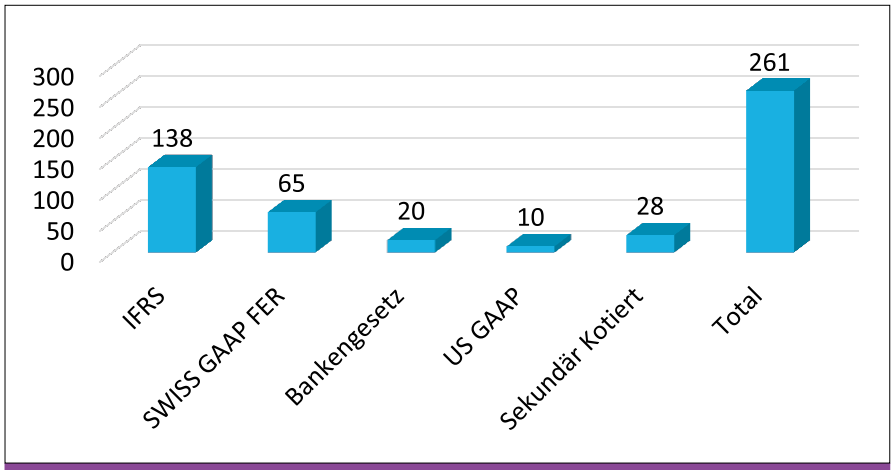


Abb. 1: Rechnungslegung an der Six Swiss Exchange (Quelle: eig. Dar. in Anle. an Six Swiss Exchange)

In erster Linie scheint die Größe des Unternehmens und die internationale Ausrichtung den Rechnungslegungsstandard zu beeinflussen, jedoch hat in jüngster Vergangenheit das große Schweizer Unternehmen The Swatch Group AG die Rechnungslegung von IFRS auf SWISS GAAP FER (Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung) umgestellt. In Fachzeitschriften wird auch immer wieder das Kosten/Nutzen-Verhältnis der IFRS diskutiert. Eine Alternative für mittlere Unternehmen könnten die Standards der IFRS SMEs (Small and Medium-Sized Entities) sein. Eine sehr geringfügige Bedeutung haben die US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles), welches auch die nachfolgende Aufzählung zum Umfang des Rechnungslegungswerkes in der Konsequenz verdeutlicht (vgl. Abbildung 2).

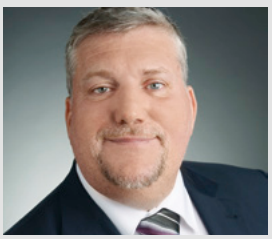
Standard	Umfang
OR*	ca. 15 Seiten
Swiss GAAP FER	ca. 250 Seiten
IFRS	ca. 3'500 Seiten
US GAAP	>10'000 Seiten

Abb. 2: Umfang der Rechnungslegungswerke (Quelle: Hirschi/Trepp/Zulliger (2016): Rechnungswesen, Finanzbuchhaltung, Theorie und Repetition, S. 52); (*Schweizerisches Obligationenrecht)

Somit waren die Voraussetzungen gegeben, nachdem die Studierenden der BFH zehn Wochen vor Beginn des Seminars mit dem Studium der Lehrbriefe begonnen hatten, diese Unterschiede und Grundsätze im Unterricht zu vertiefen und etliche Diskurse über die Auslegungen zu führen, welche von Thomas Amann vom iaf souverän moderiert und erklärt wurden.

Es kann abschließend festgehalten werden, dass die zwei Seminarblöcke, inklusive der Zertifikatsprüfung, von allen Teilnehmenden sehr geschätzt wurden und sicherlich zur verständlicheren Handhabung der IFRS-Standards beitragen und in diesem Sinne einen wertvollen Beitrag zu «Accounting & Controlling: Es wächst zusammen, was zusammen gehört» geleistet haben.

Autor



Prof. Beat Daniel Geissbühler

Dipl. Controller CA und Executive MBA, war 25 Jahre als CFO in verschiedenen Industrieunternehmen tätig und ist heute Studiengangsleiter des EMBA Controlling & Consulting an der Berner Fachhochschule sowie Dozent für Rechnungswesen.

E-Mail: beat.geissbuehler@bfh.ch
www.bfh.ch/weiterbildung/weiterbildungsangebot/wirtschaft.html

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Mit Controlling die Chancen und Potenziale der Digitalisierung im Einkauf nützen

von Peter Schentler und Hendrik Schlünsen

Digitalisierung im Einkauf

In der Praxis wird der Einkauf häufig daran gemessen, ob und in welchem Ausmaß es gelingt, die Einkaufspreise gegenüber den Vorperioden zu reduzieren oder zumindest stabil zu halten. Dabei ist sein Einfluss auf das Unternehmensergebnis weitaus größer und vielschichtiger. Durch sich ändernde Umweltbedingungen, wie die weiterhin stark fortschreitende Globalisierung, den zunehmenden Preisdruck und kürzere Produktlebenszyklen, konzentrieren sich Unternehmen immer stärker auf die eigenen Kernkompetenzen und kaufen verstärkt Tätigkeiten zu, die nicht spezifisch in ihrem Kompetenzbereich liegen. Infolge nimmt die Fertigungstiefe ab und auch das Zusammenspiel mit den Zulieferern verändert sich. Zulieferer werden bereits in der Produktentwicklung integriert, gesamte Module bzw. Problemlösungen zugekauft und langfristige Kooperationen eingegangen. In einem Großteil der Unternehmen wurde aus der traditionellen reaktiven, administrativen Funktion des Bestellschreibens eine strategisch relevante Einheit, die einen großen Teil der im Unternehmen entstehenden Kosten und die den Endkunden angebotenen Leistungen maßgeblich beeinflusst.

Und die nächste wesentliche Änderung ist bereits im Gange. Unter Trends wie „Digitalisierung“ oder „Industrie 4.0“ subsummierte Ansätze und Technologien ermöglichen

- eine vereinfachte Erfassung und Aufbereitung von großen Datenmengen,
- darauf basierende Datenanalysen,
- die Erstellung von Prognosen sowie
- die Automatisierung von Prozessen.

Big Data & Prediction, Digitales Reporting, Cloud-basierte IT-Lösungen, Self-Service-Portale und Mobile-Technologien sind nur einige der Schlagwörter, die in diesem Zusammenhang genannt werden. Dies trifft insbesondere auch den Einkauf, der an der Schnittstelle zum Lieferanten eine kostenoptimale Beschaffung in der benötigten Menge zum erwartenden Zeitpunkt unter Berücksichtigung sämtlicher Risikofaktoren zu minimalen internen (Prozess-) Kosten bereitstellen muss. Um dies zu erreichen, sind die hierfür benötigten unternehmensinternen und -externen Daten zu erfassen, zu analysieren und als Grundlage für eine optimale Entscheidungsunterstützung sowie schlanke und automatisierte Prozesse aufzubereiten. Damit wird unter anderem das Ziel verfolgt, historische sowie Echtzeit-Daten zeitnah so aufzubereiten, dass prädiktive und präskrip-

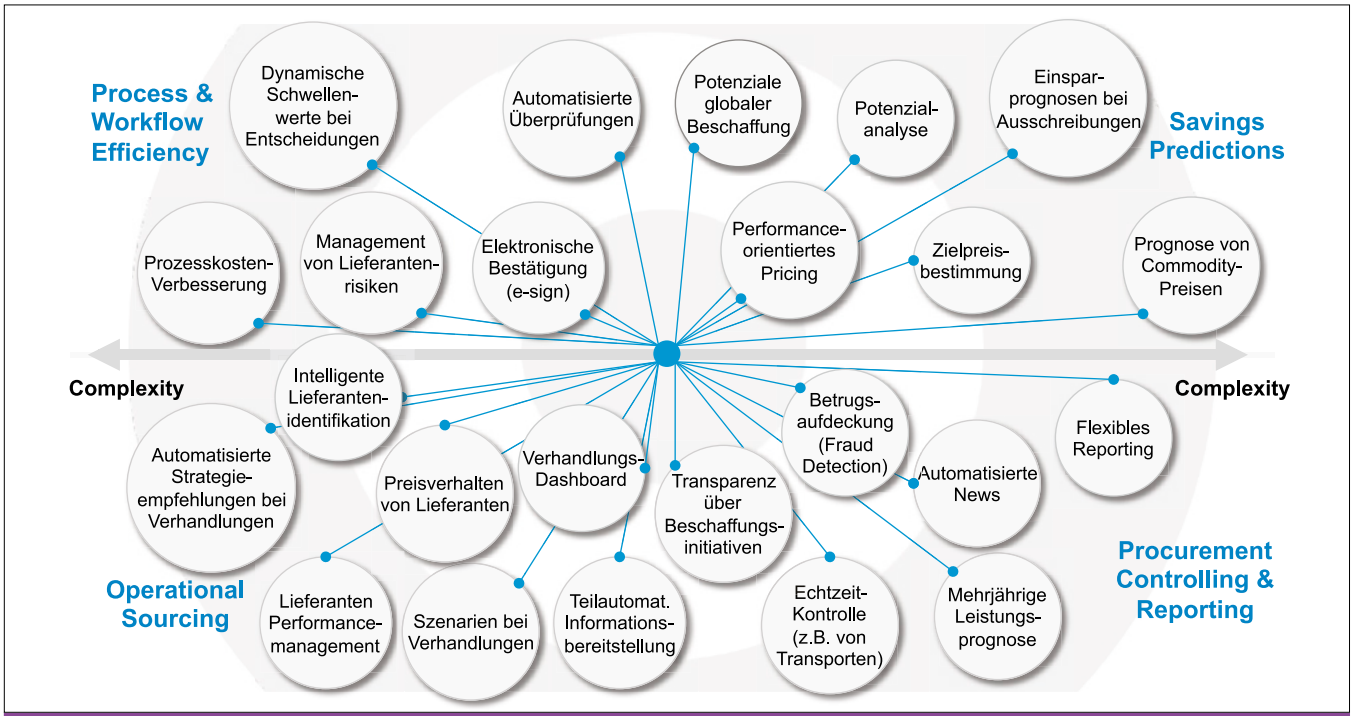


Abb. 1: Anwendungsfälle der Digitalisierung im Einkauf (Quelle: Horváth & Partners)

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Abb. 2: Beispielbericht *„Überblick Einkauf"* (Entnommen aus Schentler et al., 2014), (Quelle: Horváth & Partners)

tive Analysen einen zukunftsorientierten Blick auf Beschaffungsthemen ermöglichen.

Anwendungsbeispiele für die Digitalisierung im Einkauf

Der Begriff Digitalisierung beschreibt die Erfassung, Transformation und Aufbereitung analoger Größen mit dem Ziel der elektronischen Speicherung und Weiterverarbeitung.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um Nutzen aus der Digitalisierung im Einkauf zu ziehen.

Abbildung 1 gibt eine Übersicht und clustert Anwendungsfälle in vier Bereiche:

- Operational Sourcing
- Process & Workflow Efficiency
- Savings Prediction
- Procurement Controlling & Reporting.

Um die Potenziale greifbar zu machen, wird nachfolgend ein Beispiel für zwei ausgewählte Bereiche vorgestellt. Damit werden die Anwendungsfälle neuer Technologien für klassische Fragestellungen im Einkauf illustriert.

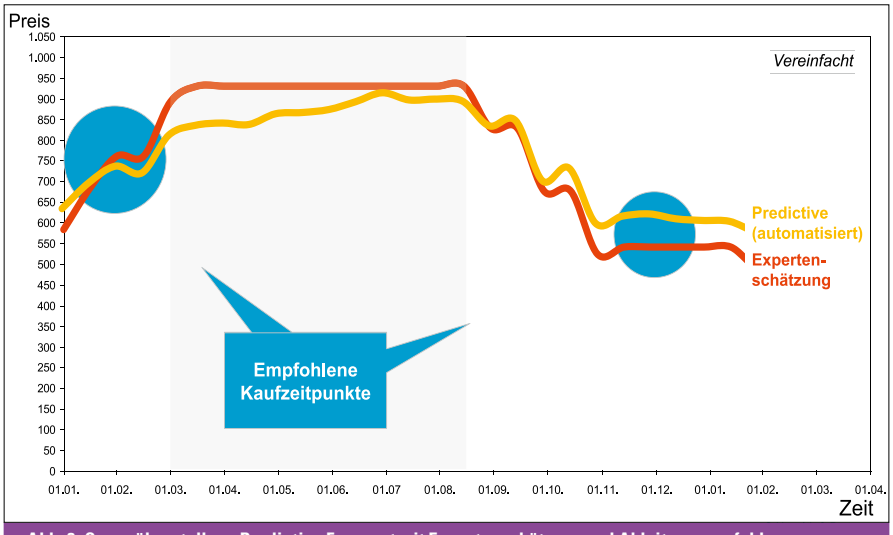


Abb. 3: Gegenüberstellung Predictive Forecast mit Expertenschätzung und Ableitung empfohlener Kaufzeitpunkt (Quelle: Horváth & Partners)

Procurement Controlling & Reporting: Anwendungsbeispiel Mobile Berichterstattung in Echtzeit

Ausgangssituation: Unterschiedliches Reporting in verschiedenen Unternehmensfunktionen, unterschiedliche Messgrößen, kein einheitliches Verständnis über den Wertbeitrag des Einkaufs, keine Verbindung zu Echtzeitdaten, langsame Reaktionen auf Planabweichungen aufgrund vergangenheitsorientierter Berichterstattung.

Lösung: Entwicklung eines einheitlichen kaskadierten Kennzahlensets, das kontinuierlich mit Echtzeitdaten aus Produktion, Logistik, Lagerhäusern etc. aktualisiert wird und über verschiedene mobile Endgeräte abgerufen werden kann. Stetiger Abgleich mit Prognosedaten aus Vertrieb zur Identifikation von Beschaffungsengpässen (Beispiel s. Abbildung 2).

Notwendige Daten: Echtzeitdaten über Ortsangaben, Transportrouten, Lagerkapazitäten, produzierte bzw. verbrauchte Mengen pro Stunde, Verkehrssituation, Wareneinn- und -ausgänge.

Nutzen: Echtzeit-Datensynchronisierung, Verfolgung von Produktions- und Absatzmengen, Abfrage von Echtzeit-Lagerbeständen, Zeitersparnis durch ungebundenen Zugriff, sofortige Berichterstattung über Fehler, Verspätungen oder Verzug, kürzere Reaktionszeiten, ver-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

knüpfte Berichterstattung mehrerer Bereiche, durchgängige Einbindung unterschiedlichster Datenquellen.

Savings Prediction: Anwendungsbeispiel Rohstoffpreisprognose

Ausgangssituation: Mittelfristige Beschaffungsstrategien für Rohstoffe erfolgen anhand von mittelfristiger Unternehmensplanung, historischer Preisentwicklung, Anwendung ökonometrischer Methoden sowie der Vereinbarung von Preisgleitklauseln in Verträgen.
Lösung: Aufbau eines Dashboards, das strukturierte und unstrukturierte Daten über den Rohstoff sowie Kopplungsprodukten aus unterschiedlichen Quellen sammelt, aggregiert und analysiert und in einen Zusammenhang zu der historischen Preisentwicklung stellt. Auf dieser Basis lassen sich mithilfe präskriptiver Verfahren Szenarien für die Preisschwankungen und deren Konsequenzen ableiten und damit eine langfristige Absicherungsstrategie entwickeln. Verbindung historischer unternehmensinterner Daten mit aktuellen Forecasts des Vertriebs zur Ableitung benötigter Mengen.
Notwendige Daten: Historische Preisentwicklungen von Rohstoffen, wirtschaftliche, politische, geografische und rechtliche Informationen zu unterschiedlichen Ländern, Expertenaussagen, Rohstoffreserven und angeforderte Volumina, aktuelle Nachfragesituation der Rohstoffe, Transportkosten etc.
Nutzen: Möglichkeit zur Erarbeitung einer langfristigen Rohstoffstrategie und idealen Kaufzeitpunkten und Mengen. Definition von Ansatzpunkten für ein Natural Hedging und verbesserte Abschätzung zukünftiger Kosten.

Abbildung 3 stellt beispielhaft eine Expertenschätzung und einen Predictive Forecast für einen Rohstoff gegenüber, woraus (auch unter Berücksichtigung von Working-Capital-Überlegungen) optimale Kaufzeitpunkte abgeleitet werden können.

Fazit

Unternehmen sollten frühzeitig das Potenzial der Digitalisierung im Einkauf erkennen und in eine konkrete Digitalisierungsstrategie transformieren. Nur eine frühzeitige Implementierung, die alle Bedürfnisse des Bereichs berücksichtigt, führt dazu, dass das gesamte Potenzial neuer Technologien und digitalisierter Prozesse konsequent genutzt wird. Durch den Gewinn an neuen Erkenntnissen, die durch die Datenerfassungen und -analysen geliefert werden können, entwickeln sich für den Einkauf neue Potenziale, um zukünftig den Fokus mehr auf eine strategischere Ausrichtung zu legen und aus den Zeitersparnissen durch digitalisierte und automatisierte Prozesse Vorteile zu generieren. Das Aufgabenspektrum des Einkäufers verschiebt sich somit langfristig weiter zu strategischeren Tätigkeiten.

Mit dem steigenden Aufgabenportfolio steigt aber auch die Erfordernis für den Einkauf, seine Tätigkeiten zu planen, zu steuern, zu kontrollieren und eine Koordination mit anderen Unternehmensbereichen sicherzustellen. Hier ist Unterstützung durch ein Einkaufscontrolling gefragt. Es unterstützt die Verantwortlichen im Einkauf dabei, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Durch die institutionalisierte Planung, Kontrolle und Informationsversorgung werden Effektivität und Effizienz in der Beschaffung erhöht, indem sowohl Kosten- und Nutzenpotenziale als auch Chancen und Risiken frühzeitig erkannt und in weiterer Folge aktiv gesteuert werden können.

Literatur

Schentler/Weick/Heisel/Nadilo, Steuerung des Einkaufs direkter und indirekter Materialien bei der KRONES AG, in: Keuper/Sauter (Hrsg.), Unternehmenssteuerung in der produzierenden Industrie - Konzepte und Best Practices, 2014, S. 301-320.

Controllinginstrumente für Effektivität und Effizienz im Einkauf

Eine ausführliche Fassung dieses Artikels mit Anwendungsbeispielen für alle vier genannten Bereiche finden Sie in der neuen Ausgabe des Controlling-Beraters.



Der Controlling-Berater Band 46: Moderne Controllinginstrumente für den Einkauf
Bandherausgeber:
Andreas Klein, Peter Schentler
240 Seiten, € 68,48
Mat-Nr. 01401-0127, Haufe-Lexware 2016
http://shop.haufe.de/der-controlling-berater

Autoren



Dr. Peter Schentler
ist Principal im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants.
E-Mail: pschentler@horvath-partners.com

Hendrik Schlünsen
ist Managing Consultant im Competence Center Organization & Operations (Manufacturing Industries) bei Horváth & Partners Management Consultants.
E-Mail: hschluensen@horvath-partners.com



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Management von Produkteinstellungen

von Peter Hoberg

Bücher zum Management und insb. zum Marketing widmen sich vornehmlich der Frage, wie neue Produkte entwickelt und in den Markt eingeführt werden können. Auch die ersten Marktphasen des Produktlebenszyklus werden noch ausführlich behandelt. Diese Aufgaben weisen sicher eine hohe Bedeutung auf, **aber der Alltag in den Unternehmen sieht ganz anders, sprich viel weniger glamourös, aus. Die Unternehmen müssen sich permanent mit dem Management von Produkteinstellungen beschäftigen.** Denn in der Praxis scheitern ca. 80 % aller Neueinführungen, so dass die Produkte eher einen Produktsterbezyklus als einen vollständigen Lebenszyklus aufweisen (vgl. zum Produktsterbezyklus Hoberg (2015), S. 55 ff.). Zudem werden Produkte z. B. aus den folgenden Gründen häufig geändert:

- Notwendigkeit eines Produkt-Relaunchs
- Änderung der Rezeptur
- Änderung der Verpackung
- Anpassung an neue Deklarationsvorschriften
- Modernisierung der Produktauftritts
- Neue Verpackungsgrößen.

Die Unternehmen müssen also permanent Produkteinstellungen managen. Die Zielsetzung besteht in fast allen diesen Situationen darin, die alten Produkte so vom Markt zu nehmen, dass sich die Nachteile in Grenzen halten. **Insbesondere die Supply Chain der Unternehmen ist stark gefordert, den Übergang richtig zu managen.** Dies wird auch als Produktelimination oder Outphasing bezeichnet. Die Aufgaben sind vielfältig. Der Fertigwarenvorrat des zu eliminierenden Produktes sollte gerade bis zum Vermarktungsende ausreichen, ohne dass von den einzelnen Bestandteilen (z. B. Rohstoffen) zu große Restbestände übrig bleiben. Dazu kommen die Interdependenzen, die in zeitlicher und sachlicher Hinsicht zu berücksichtigen sind. Aus dem sachlichen Blickwinkel ist zu prüfen, welche Wirkungen auf das existierende Sortiment durch eine Produktelimination ausgeübt werden.

Diese Wirkungen können positiver oder negativer Art sein. Aus negativer Sicht können diese beispielsweise in wegfallenden Verbundeffekten bestehen, so dass auch noch das restliche Sortiment leidet. Aus positiver Sicht können Kannibalisierungen zurückgeführt werden, so dass ein Teil der wegfallenden Mengen und Deckungsbeiträge durch andere Produkte des Sortiments aufgefangen werden. Zeitlich darf insbesondere die Wirkung auf die Nachfolgeprodukte nicht vergessen werden. Hohe Preisnachlässe beim Abverkauf des alten Produktes kann das Preisniveau des Nachfolgers gefährden. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt bei FMCG-Produkten (Fast Moving Consumer Goods). Die Erkenntnisse können aber auch auf andere Produktkategorien übertragen werden.

Für die weiteren Ausführungen wird davon ausgegangen, dass „das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“, d. h. die Entscheidung gefallen ist, ein vorhandenes Produkt aus dem Markt zu nehmen. Es geht also um die optimale Gestaltung der Auslaufphase. Zunächst werden keine Interdependenzen berücksichtigt. Das Ziel besteht dann darin, den Deckungsbei-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

			ANGEBOTSPREISE			
		Einheit	1 = alt	2	3	4
1	Listenpreis	€/ME	10,00	10,00	10,00	10,00
2	Rabattgruppe 1	%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
3	Rabatt 1 normal	€/ME	1,00	1,00	1,00	1,00
4	Zusatzrabatt 1 Abverk.	%	0,0%	12,0%	16,0%	20,0%
5	Rabatt 1 Abverkauf	€/ME	0,00	1,20	1,60	2,00
6	Netto 1 (N1)	€/ME	9,00	7,80	7,40	7,00
7	Rabattgruppe 2	%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
8	Rabattgruppe 2	€/ME	1,35	1,17	1,11	1,05
9	Netto 2 (N2)	€/ME	7,65	6,63	6,29	5,95
10	Rabattgruppe 3 von N1	%	10,0%	10,0%	11,0%	12,0%
11	Rabattgruppe 3 von N1	€/ME	0,90	0,78	0,81	0,84
12	Nettopreis 3 (N3)	€/ME	6,75	5,85	5,48	5,11

Abb. 1: Nettopreise vor Zinsen für verschiedene Angebotspreise

trag in der verbleibenden Zeit bis zum Marktaustritt und/oder bis zum Ende der Garantie- und Wartungszeiten zu optimieren, wobei es häufig um eine Reduktion der möglichen Verluste gehen wird. Hinsichtlich der Zinsen sei davon ausgegangen, dass die Auslaufphase sehr kurz ist. In dieser kurzfristigen Aufgabenstellung steht die Frage am Anfang, welche Kosten und Nettoumsätze relevant sind.

Ermittlung der relevanten Nettoumsätze

Relativ einfach lässt sich die Relevanzfrage für die Nettoumsätze beantworten, weil die Vorgehensweise sehr ähnlich wie die allgemeine Bestimmung des Nettopreises ist. Vom Bruttopreis, der auch kundenspezifisch sein kann, müssen alle Rabatte abgezogen werden. Dazu kommen die Wirkungen der Zahlungsbedingungen, welche von Barzahlung über Zahlungsziele bis hin zu Finanzierungen reichen können. Später eintreffende Zahlungen müssen auf den Tag des Gefahrenübergangs, also meistens der Lieferung, abgezinst werden. (vgl. hierzu Hoberg (2011), S. 808 ff.), im Englischen wird dies auch als price waterfall bezeichnet (vgl. z. B. Vohra/Krishnamurthi, S. 74 ff.). Die Abbildung 1 möge die allgemeine Vorgehensweise für 4 verschiedene Preissetzungen darstellen.

Die erste Angebotsspalte enthält die bisherige Preisstellung. Es sind die minimal notwendigen 3 Rabattgruppen abgebildet. Rabatte der Gruppe 1 werden bereits direkt in der Rechnung abgezogen. In Zeile 2 wird ein Rabattsatz 1 von 10 % angenommen, was bei einem Listenpreis von 10 €/ME einem Rabatt 1 von 1,00 €/ME entspricht, so dass sich ein Rechnungspreis (= Netto 1) von 9,00 €/ME ergibt. In der Ausgangssituation wurden keine weiteren Rabatte der Stufe 1 gegeben. Diese werden erst in der Ausverkaufsphase notwendig. In der Rabattgruppe 2 (Zeile 7) werden 15 % angesetzt. Diese fallen für Abzüge vom Rechnungspreis (Netto 1) an, wie sie durch Skonti, Werbungskostenzuschüsse etc. entstehen. Dadurch entsteht in Zeile 9 ein Nettopreis 2 (N2) von 7,65 €/ME. Die Rabattgruppe 3 umfasst alle Reduktionen, die am Ende einer Periode (meist Jahr) gewährt werden (Zeile 10 + 11). Als Beispiel seien Steigerungsrabatte genannt, bei denen der Kunde am Ende des Jahres (bzw. in den ersten Wochen des Folgejahres) einen zusätzlichen Rabatt auf den Nettopreis 1 erhält, wenn er beispielsweise seine Mengen um einen vorher festgelegten Prozentsatz gesteigert hat. Das Ergebnis besteht im Nettopreis 3 in Höhe von 6,75 €/ME in Zeile 12.

	Monatszinssatz:	0,5%				
			ANGEBOTSPREISE			
		Einheit	1	2	3	4
12	Nettopreis 3 (N3)	€/ME	6,75	5,85	5,48	5,11
13	Zahlungszieltage	d	10	90	45	45
14	Barwert Netto 2	€/ME in PM	7,637	6,532	6,243	5,906
15	Barwert Rabatt 3	€/ME in PM	0,873	0,757	0,790	0,815
16	Barwert Netto 3	€/ME in PM	6,764	5,775	5,453	5,090
17	Gesamtmenge	ME/Pe	1000	1200	1400	1700
18	Barwert Nettoumsatz 3	€/Pe in PM	6763,8	6929,4	7634,4	8653,7

Abb. 2: Nettoumsätze in Abhängigkeit unterschiedlicher Angebotspreise

Wenn das Auslaufen des jeweiligen Produktes bekannt geworden ist oder wenn die Lagermengen sehr hoch sind, kann es sinnvoll sein, die Preise zu senken bzw. besondere Rabatte anzubieten. Dies ist für die 3 alternativen Angebotspreise 2 bis 4 durchgeführt. Es wird angenommen, dass zusätzliche Rabatte in der Rechnung (Rabattgruppe 1) und am Jahresende (Rabattgruppe 3) gegeben werden. Diese zusätzliche Rabattgewährung sollte in dem Umfang geschehen, mit dem eine vollständige Räumung der Fertigwarenbestände möglich ist. Ob Mengen darüber hinaus gefertigt werden sollen, müssen die zu ermittelnden Deckungsbeiträge zeigen. Dazu ist es notwendig, nicht nur die Nettoerlöse pro Stück zu ermitteln, sondern auch die Nettoerlöse für die gesamte Abverkaufsperiode. Dies geschieht in der Abbildung 2.

Um den relevanten Nettoumsatz ermitteln zu können, müssen auch die Zeitpunkte der Zahlungen berücksichtigt werden, da insb. in der Ausverkaufsphase häufig längere Zahlungsziele eingeräumt werden müssen. Damit stellt sich die Frage nach dem richtigen Bezugszeitpunkt. Dieser liegt auch im externen Rechnungswesen im Zeitpunkt des Gefahrenübergangs, sprich i. d. R. zum Zeitpunkt der Unterschrift des Lieferscheins durch den Kunden. Da die Unternehmen das ganze Jahr über liefern, kann der durchschnittliche Zeitpunkt der Lieferung meistens zur Periodenmitte (PM) angenommen werden. Je mehr Zeit der Kunde zur Zahlung eingeräumt bekommt, umso weniger ist die Zahlung am Liefertag wert, umso mehr muss sie somit abgezinst werden. Im Beispiel zahlt der Kunde den Nettopreis 2 von 7,65 €/ME, wobei im zweiten Beispiel 10 Tage Zahlungsziel (Zeile 13) zu berücksichtigen sind. Die Abzinsung ergibt dann den Barwert vom Nettopreis 2 zur Periodenmitte von 7,637 €/ME (Zeile 14). Der Rabatt 3 als Jahresrückvergütung fällt hingegen am Jahresende an. Der Betrag von 0,90 €/ME wird somit um 6 Monate auf die Periodenmitte abgezinst, woraus ein Barwert von 0,873 €/ME entsteht. Nun sind Nettopreis 2 und die Jahresrückvergütung auf den einheitlichen Bezugszeitpunkt der Periodenmitte bezogen, so dass sie saldiert werden können. Das Ergebnis ist der Barwert von 6,764 €/ME zur Periodenmitte. Nun kann mit der Jahresmenge multipliziert werden, um den

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Nettoumsatz der Periode von gerundet 6.764 € zur Periodenmitte zu berechnen.

Im Weiteren sind für 3 alternative Angebotspreise die Rabatte und Mengen angegeben. Nach der hier beschriebenen Vorgehensweise werden auch für die Alternativen die Kalkulationen durchgeführt. Als Ergebnis der Untersuchungen erhält man eine Tabelle, aus der die Nettoumsätze in Abhängigkeit der geplanten Preise und damit verbunden der Mengen hervorgehen. In einem ersten Schritt muss geprüft werden, ob die Nettoumsätze mit höheren Mengen steigen. Wenn dies nicht der Fall ist, kann der höhere Preis nur dann akzeptabel sein, wenn ansonsten Vernichtungskosten anfallen, was weiter unten im Detail besprochen wird. Zur Optimierung (hier: Maximierung der Deckungsbeiträge) reichen die Nettoumsätze noch nicht aus. Es fehlen noch die mengenabhängigen Kosteninformationen.

Ermittlung der relevanten Kosten

Üblicherweise besteht die Philosophie der Deckungsbeitragsmaximierung darin, nur die variablen Kosten zu berücksichtigen. Dies gilt in der Ausverkaufssituation nicht immer. Es gibt durchaus Kostenarten, die eigentlich variabel sind, die aber trotzdem nicht mehr entscheidungsrelevant sind. Ggf. kann es sich um sunk cost handeln. Auf die wichtigsten Kostenarten soll im Folgenden eingegangen werden:

Rohstoff- und Zukaufteilekosten

Die Rohstoffkosten werden häufig als typischste Vertreter der variablen Kosten aufgeführt, weil die Produktion des Endproduktes notwendigerweise einen erhöhten Rohstoffverbrauch nach sich zieht, der zu entsprechenden Kosten führt. Allerdings gibt es Fälle, in denen Rohstoffkosten nicht als variabel zu betrachten sind. Zusätzliche Kosten können dann entfallen, wenn die Rohstoffe oder Zukaufteile bereits auf Lager liegen oder wenn ein verpflichtender Vertrag unterschrieben wurde. Neben der Frage der Beschaffungsverpflichtung muss auch noch berücksichtigt werden, ob Rohstoffe weitervermarktet werden können (vgl. Abbildung 3).

	Rohstoff überall alternativ einsetzbar ?		
	ja	begrenzt	nein
Rohstoff im Lager	1) WBK abz. Transaktionskosten + Fracht	2) Wert in alternativer Verwendung	3) 0 abz. Kosten der Vernichtung
Rohstoff verbindlich bestellt	4) WBK	5) Maximum von Penalty und Wert der Alternative	6) Penalty

WBK	Wiederbeschaffungskosten
Penalty	Strafzahlung bei Nichtabnahme

Abb. 3: Relevanter Wert von einsetzbaren Rahstoffen und Zukaufteilen

Eindeutig für das Unternehmen sind die Situationen 1 und 4, in denen die Rohstoffe bzw. Zukaufteile ohne Einschränkung alternativ eingesetzt werden können. Ein Beispiel dafür wäre, dass sie auch in andere Endprodukte eingehen. Werden diese Inputfaktoren verwendet, müssen sie nachbestellt werden, so dass Wiederbeschaffungskosten (WBK) anfallen. Wenn sie bereits im Lager sind, kann es sein, dass sie weiterverkauft werden, so dass ggf. Transaktions- und Frachtkosten anfallen können. Somit gelten in Situation 1 die Wiederbeschaffungskosten als die relevanten Kosten, in Situation 4 die WBK abzüglich der Kosten des alternativen Einsatzes.

Niedrigere Kosten entstehen in den Situationen 2 und 5, weil der Wert in der alternativen Verwendung geringer ist. Als Beispiel sei ein Bio-Fruchtkonzentrat angeführt, welches anstelle eines normalen günstigeren Konzentrates eingesetzt werden kann. Ggf. sollte in Situation 5 ermittelt werden, ob die Vertragsstrafen (Penalties) bei Nichtabnahme geringer sind als der Wert bei alternativer Verwendung. Im Beispiel der Bio-Fruchtkonzentrate möge der Einkaufspreis bei 5 €/kg liegen. Der Lieferant sei bereit, auf die Erfüllung des Vertrages zu verzichten, wenn er 1 €/kg erhält. Wenn dann die Kosten für das normale Konzentrat 2 €/kg betragen, so ist eine Stornierung günstiger, weil die Penalties mit 1 €/kg weniger schlimm sind als ein Einsatz als Standardkonzentrat mit 3 €/kg Verlust. Der Vorteil liegt bei 2 €/kg.Die relevanten Kosten sind somit deutlich niedriger. Überhaupt nicht relevant sind die Kosten solcher Rohstoffe in den Situationen 3 und 6. Für sie sind folgende 2 Bedingungen erfüllt:

- Es gibt für sie keine andere Verwendung innerhalb und außerhalb des Unternehmens und
- sie sind bereits im Lager oder ein verbindlicher Vertrag liegt vor.

In Fall 3 gemäß obiger Abbildung würden durch den Verbrauch der Rohstoffe bzw. Zukaufteile keine Wertverluste entstehen oder sogar negative, wenn bei ihrer Vernichtung Kosten anfallen würden. Eventuell kann mit dem Lieferanten darüber gesprochen werden, welcher Betrag (Penalty) bezahlt werden muss, um aus der Abnahmeverpflichtung herauszukommen (Fall 6). Dies kann insbesondere dann teuer werden, wenn der Lieferant auf Basis einer vereinbarten Mindestabnahmemenge kalkuliert hat. Beispielsweise gelten in der Automobilindustrie die Preise der Zukaufsteile häufig für solche Mindeststückzahlen, wenn die Lieferanten hohe Investitionen in Entwicklung und Produktionsausrüstung getätigt haben, um die Anforderungen zu erfüllen. Sie bestehen dann zu Recht auf der Amortisation bisher nicht gedeckter Fixkosten.

Personalkosten

Ebenfalls eine wichtige Rolle für die Höhe der Kosten können die Personalkosten spielen. Insbesondere die Personalkosten in der Produktion sind zu beachten. Es muss ermittelt werden, welche Bearbeitungszeiten mit welcher Mitarbeiterqualifikation eingesetzt werden müssen, um das Produkt fertig zu produzieren. Teilweise wird argumentiert, dass diese Produktionskosten nicht relevant seien, weil die Mitarbeiter sowieso anwesend wären. Diese Aussage ist meistens falsch und gilt hauptsächlich für schlecht geführte Unternehmen. Denn mit Gleitzeit, Jahresarbeitszeitmodellen, Leiharbeit, Überstunden usw. kann die Anzahl der Mitarbeiterstunden weitgehend an die benötigten Arbeitsstunden angepasst werden. Somit sind Personalkosten in der Produktion, die für die Herstellung der demnächst auslaufenden Produkte benötigt werden, meistens relevant. Personalkosten in Vertrieb und Verwaltung können ebenfalls in Teilen entscheidungsrelevant sein,

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

			Fertigware		Halbfertigware		
		Einheit	alt	aktuell	HF1	HF2	HF3
1	Lagermenge	ME	250	300	400	200	100
2	Marktwert	€/ME	0,00	2,50	1,00	1,50	2,00
3	Vernichtungskosten	€/ME	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Kosten to go	€/ME	0,00	0,00	3,00	2,00	1,00
5	Relevante Kosten	€/ME	-0,50	2,50	4,00	3,50	3,00

Abkürzungen: HF1: Halbfertigprodukt der ersten Stufe
Kosten to go: noch ausstehende Transformationskosten

Abb. 4: Vermarktung von Lagerprodukten

wenn sie in Kauf genommen werden, um einen Auftrag abzuwickeln. Dazu können Vertriebsprovisionen gehören.

Vernichtungskosten

Zum Zeitpunkt der Entscheidung wird es häufig noch Bestände an Fertigware und Halbfertigware geben, über deren Verwendung zu beschließen ist. Für deren Verwendung ist es wichtig, die alternativen Verwendungsmöglichkeiten (Opportunitäten) zu ermitteln. Die Extrempunkte sind der völlige Abverkauf zum Normalpreis auf der einen Seite bzw. die vollständige Vernichtung auf der anderen Seite. Es sei angenommen, dass zum Entscheidungszeitpunkt noch ein freier Bestand von 550 ME des Fertigproduktes vorhanden sei, der sich in einen alten nicht mehr verkäuflichen Teil mit 250 ME und einen noch verkäuflichen Bestand von 300 ME aufteilt. Im Falle der Vernichtung fallen noch zusätzliche Kosten an für die Vernichtung und den Transport zum Ort der Vernichtung. Es ist ein Kostensatz von 0,50 €/ME angenommen (Zeile 3; vgl. Abbildung 4).

In solchen Situationen kann es sogar besser sein, die alte Fertigware zu verschenken als sie zu vernichten. Denn dann fallen keine Kosten mehr an für die Vernichtung. Lediglich Frachtkosten könnten noch eine Rolle spielen. Die relevanten Kosten gemäß Zeile 5 sind sogar negativ. Die noch verkäufliche aktuelle Fertigware habe gemäß der obigen Abbildung einen Marktwert von 2,50 €/ME z. B. im Export, auf den das Unternehmen verzichten müsste, wenn es sie an andere Kunden verkaufen würde. Für die Halbfertigprodukte sieht die Lage etwas anders aus, weil für sie noch einige Produktionsschritte durchgeführt werden müssen. Wenn die Transformation in Endprodukt durchgeführt wird, können diese Halbfertigprodukte nicht mehr als solche verkauft werden. Das Unternehmen verzichtet somit auf den Marktwert (Zeile 2) der Halbfertigprodukte. Zusätzlich fallen noch die Transformationskosten bis zum Endprodukt an. Diese bestehen insb. aus den Kosten für das Produktionspersonal, leistungsabhängigen Abschreibungen, weiteren Roh- und Hilfsstoffen, Energie u. ä.. Die Energiekosten können je nach Branche unerheblich oder sehr hoch sein.

Für das Halbfertigprodukt 1 ergeben sich im Beispiel relevante Kosten von 1 €/ME (entgangener Verkaufspreis) + 3 €/ME ausstehende Transformationskosten = 4 €/ME. Dieser Betrag muss vom zusätzlichen Nettopreis erreicht werden, damit eine Vorteilhaftigkeit gegeben ist. Die relevanten Kosten sinken für die weiteren Halbfertigprodukte, weil sie weniger Kosten bis zur Fertigstellung erfordern. **Hohe Vernichtungskosten fallen häufig auch bei Promotions an.** Wenn z. B. die Margarinedose 20 % „gratis“ mehr enthält oder wenn anlässlich der Fußball-WM das Logo auf die Verpackung gedruckt wird, so entstehen begrenzte Sonderproduktionen. Da der Verkaufszeitraum begrenzt ist, steht das Supply Chain Management unter dem Druck, genau die richtige Produktionsmenge zu planen. Neben Problemen in der schwankenden Ausbringung in der Produktion ist vor allen Dingen darauf zu achten, dass alle Bestandteile der Stückliste möglichst genau eingekauft werden. Dies geht fast nie richtig auf, so dass am Produktionsende einige Reste zu vernichten sind. Denn es ist fast unmöglich, z. B. die Primär- und Sekundärverpackungen so einzukaufen, dass sie genau gleichzeitig aufgebraucht sind. Gründe dafür sind:

- Schwankungen in der Anlieferungsmenge: Der Lieferant hat eine bestimmte Toleranz z. B. für die Kartonage.
- Ausschussquoten in der Produktion, die sich ändern
- Minimummengen pro Auftrag.

Daher muss für das Ende von Promotions gleich ein nicht kleiner Geldbetrag reserviert werden, mit dem nicht mehr einsetzbare Materialien vernichtet werden.

Bestimmung der relevanten Deckungsbeiträge

Nachdem die relevanten Nettoumsätze und die relevanten Kosten in Abhängigkeit der Mengen bestimmt wurden, können diese Informationen jetzt kombiniert werden. Als Komplikation tritt auf, dass die Mengenintervalle auf der Produktionsseite und die auf der Absatzseite häufig nicht übereinstimmen. Als Entscheidungsregel gilt, dass die Menge so lange ausgeweitet wird, wie der zusätzliche relevante Nettopreis über den zusätzlichen relevanten Stückkosten liegt. Wichtig ist in diesem Fall, dass Grenzbetrachtungen und keine Durchschnittsbetrachtungen angestellt werden. Insofern muss schrittweise vorgegangen werden. Der Kunde mit dem höchsten relevanten Nettopreis wird als erster ausgewählt und mit der Ware beliefert, welche die geringsten relevanten Kosten aufweist. Wenn die Mengen der Produktion nicht ausreichen, kommt die zweitbeste Menge. Dann kommt der Kunde mit dem zweitbesten relevanten Nettopreis usw.. Die Vorgehensweise ähnelt somit dem Dean-Modell für Investition und Finanzierung. Im Unterschied dazu ist aber im vorliegenden Fall die einperiodige Vorgehensweise akzeptabel. Das folgende Beispiel

Autor



Prof. Dr. Peter Hoberg

lehrt 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

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Stufe Einheit	Relevanter Nettopreis €/ME	Einzelmenge ME/Pe	kum. Menge ME/Pe
1	10,00	100	100
2	8,00	80	180
3	6,00	80	260
4	4,50	60	320
5	4,00	80	400

Abb. 5: Mögliche relevante Nettopreise mit Mengen

Stufe Einheit	Relevante Stückkosten €/ME	Einzelmenge ME/Pe	kum. Menge ME/Pe
1	-0,50	70	70
2	1,00	80	150
3	3,00	90	240
4	5,00	70	310
5	7,00	90	400

Abb. 6: Mögliche relevante Stückkosten mit Mengen

möge dies zeigen. In Abildung 5 sind zunächst unterschiedliche Kunden bzw. Vermarktungsmöglichkeiten aufgeführt, bereits in abfallender Reihenfolge geordnet.

Die erste und beste Vermarktungsmöglichkeit würde einen relevanten Nettopreis von 10 €/ME generieren und würde maximal 100 ME in der betrachteten Ausverkaufsperiode aufnehmen. Wenn eine Produktionsmöglichkeit mit relevanten Kosten von unter 10 €/ME gefunden werden kann, so würde die erste Vermarktungsmöglichkeit realisiert. Die relevanten Kosten sind in der Abbildung 6 aufgeführt. Die günstigste Quelle hat negative Stückkosten von -0,50 €/ME, weil ihr Einsatz z. B. eine Vernichtung vermeiden würde. Sie gilt für 70 ME/Pe. In Stufe 2 würden nur 1 €/ME anfallen für 80 ME in der betrachteten Periode. Das könnte dann der Fall sein, wenn ein Zwischenprodukt nur noch wenige Transformationsschritte bis zur Fertigstellung benötigt.

Die weiteren Stufen erfordern immer höhere relevante Stückkosten, was entsprechende Forderungen an die Höhe des Vermarktungserfolgs stellt. Die Daten mit den Vermarktungsmöglichkeiten werden nun mit den Produktionsmöglichkeiten „verheiratet". Stufe 1: Auf Basis der besten Vermarktungsmöglichkeit mit maximal 100 ME/Pe wird die günstigste Produktionsmöglichkeit zugeordnet, welche 70 ME/Pe umfasst. Also kann zur Spanne von 10 – -0,5 = 10,5 €/ME nur das Minimum der beiden Mengen, also 70 ME/Pe, eingeplant werden (vgl. Abbildung 7).

Damit bleiben dann in Stufe 1 noch 30 ME/Pe zur Vermarktung über. Diese müssen durch die nächste Produktionsmöglichkeit abgedeckt werden, was dann in Stufe 2 geschieht. Die Spanne sinkt auf 10 – 1 = 9€/ME. Da die Produktionsmöglichkeit 2 aber für 80 ME/Pe gilt, verbleiben 50 ME/Pe in der letzten Spalte. Diese suchen dann in Stufe 3 ihre Absatzmöglichkeit. Auf diese Weise werden nun immer neue Absatz- bzw. Produktionsmöglichkeiten eingeplant, solange die Spanne positiv ist. Denn dann wird noch ein Wert für das Unternehmen erzeugt. Dies gilt bis einschließlich Stufe 6, in welcher die Spanne noch 1 €/ME beträgt. In Stufe 7 fällt der relevante Nettopreis um 1,5 €/ME, so dass die Spanne mit -0,5 €/ME negativ wird. Die Optimierung kann abgebrochen werden, weil zusätzliche Mengen einen geringeren relevanten Nettopreis bringen würden als ihre Erstellung kosten würde. Der Gesamtdeckungsbeitrag beträgt 1705 €/Pe. Dieser maximale Wert basiert auf der Grenzmethode, indem nur die Mengen und Spannen der ersten 6 Stufen kalkuliert werden.

Man könnte nun argumentieren, dass es möglich sei, für alle Mengen mit bestimmten Kosten eine Absatzmöglichkeit zu finden, die einen höheren relevanten Nettopreis aufweist. So könnte man z. B. für die letzte Produktionsmöglichkeit 5 mit relevanten Stückkosten von 7 €/ME und einer Menge von 90 ME/Pe die beste Absatzmöglichkeit 1 mit relevanten Nettopreisen von 10 €/ME einsetzen, so dass diese Produktionsmöglichkeit vorteilhaft erscheint. Damit würde man aber den Vorteil der ersten Stufen verlieren. Der Deckungsbeitrag würde bei vollständiger Produktion nur 1415 €/Pe betragen. Dies wird auch aus der Abbildung 8 deutlich.

Ziel ist es, die Summe der Differenzen zu maximieren. In der Graphik sieht man noch einfacher, dass der letzte sinnvolle Schritt im Übergang von 240 auf 260 ME/Pe vorliegt. Der folgende Schritt auf 310 ME/Pe hätte dann schon eine negative Spanne. Im Beispiel war angenommen worden, dass jeweils ein Preis in einer Vermarktungsmöglichkeit für eine Menge gilt. Es mag aber nun sein, dass die Menge vom Preis abhängt, was häufig mit einer Preisabsatzfunktion abgebildet werden kann. Dann kann mittels des Grenzgewinns ermittelt werden, welche Preise und Mengen

	Maxima		Stufe		Einzel-	kumul.				Restmengen	
Stufe	Verkauf	Prod.	Verk	Prod	Menge	Menge	NP	k	Spanne	Verkauf	Prod.
Einheit	ME/Pe	ME/Pe			ME/Pe	ME/Pe	€/ME	€/ME	€/ME	ME/Pe	ME/Pe
1	100	70	1	1	70	70	10,00	-0,50	10,50	30	0
2	30	80	1	2	30	100	10,00	1,00	9,00	0	50
3	80	50	2	2	50	150	8,00	1,00	7,00	30	0
4	30	90	2	3	30	180	8,00	3,00	5,00	0	60
5	80	60	3	3	60	240	6,00	3,00	3,00	20	0
6	20	70	3	4	20	260	6,00	5,00	1,00	0	50
7	60	50	4	4	50	310	4,50	5,00	-0,50	10	0
8	10	90	4	5	10	320	4,50	7,00	-2,50	0	80
9	80	80	5	5	80	400	4,00	7,00	-3,00	0	0

Abkürzungen: NP: Relevanter Nettopreis k: Relevante Stückkosten

Abb. 7: Optimierungsschritte

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

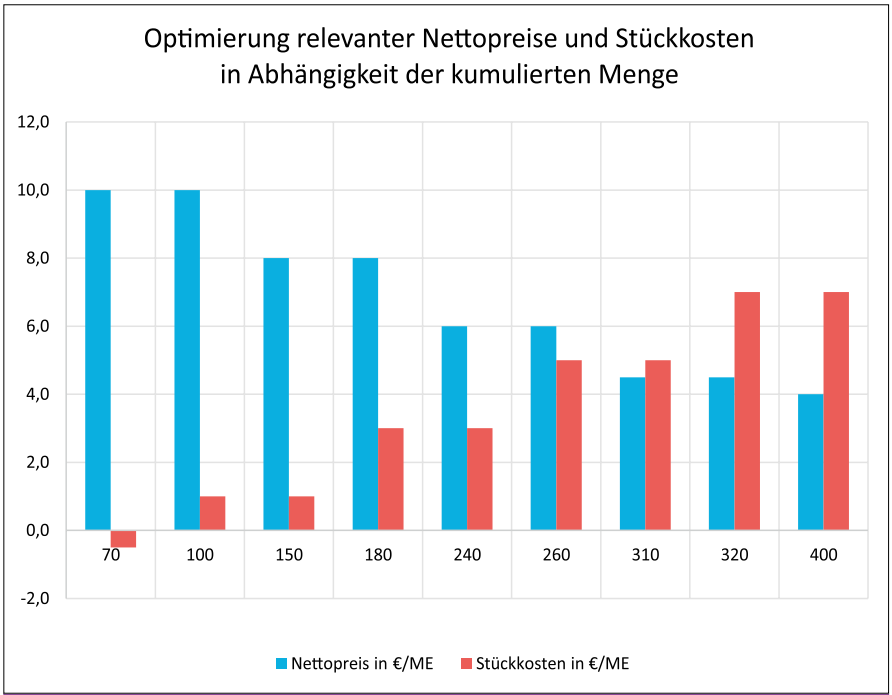


Abb. 8: Optimale Zuordnung der Vermarktungsmöglichkeiten zu den Produktionsmöglichkeiten

für eine bestimmte Vermarktungsmöglichkeit gewählt werden sollen.

Erweiterte Betrachtung

Die im vorherigen Abschnitt abgeleitete Vorgehensweise wurde unter strengen Annahmen abgeleitet. Einige der notwendigen Annahmen werden häufig nicht realistisch sein. Folgende Effekte müssen ggf. z. B. zusätzlich berücksichtigt werden:

a) Einfluss auf Folgeperioden vernachlässigt (zeitliche Interdependenzen): Wenn ein Produkt mit sehr niedrigen Verkaufspreisen abverkauft wird, kann das Preisniveau der Nachfolgeprodukte gefährdet werden (vgl. zum Management der Produktgenerationen Hoberg (2013), S. 913 ff.).
b) Einfluss auf andere Produkte nicht berücksichtigt (sachliche Interdependenzen, z. B. Kannibalisierung).
c) Die Stückkosten wurden nicht mengenabhängig abgebildet.
d) Keine weiteren Marketingkosten eingeplant.

Die obigen Beispiele zeigen, dass ggf. eine erweiterte Betrachtung notwendig wird. Insb. bei Einflüssen, die in die Folgeperioden hineinreichen, reicht eine Deckungsbeitragsrechnung häufig nicht mehr aus. Es sind dann die Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung einzusetzen, wobei sich insb. die vollständigen Finanzpläne bewährt haben (vgl. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 509 ff.).

Schlussfolgerung

Produkteinführungen sind extrem teuer. Neben den offensichtlichen Kosten für die Entwicklung der Produkte (von der Marktforschung bis zur Entwicklungsabteilung) und der Produktionsanlagen sind auch hohe Kosten in der Vorbereitung der Vermarktung (z. B. Listungsgebühren, um überhaupt in die Regale zu kommen) und die Einführungswerbung zu nennen. Dazu kommen viele interne Kosten, weil viele Abteilungen sich teilweise über Jahre mit den neuen Produkten beschäftigt haben. **Wie in diesem Beitrag gezeigt wurde, dürfen dann auch die häufig hohen Kosten für das Management am Lebenszyklusende nicht vergessen werden.** Insofern ist zu fragen, ob das Topmanagement nicht mehr Zeit mit der Frage verbringen sollte, ob die Neuprodukteinführungen wirklich gute Erfolgsaussichten haben.

In jedem Fall muss das End of Life Management sehr sorgfältig durchgeführt werden. Dazu gehört schon die Rückführung von Lagerbeständen bzw. Bestellungen in der Zeit vor der Auslaufphase, damit sich der Schaden in Grenzen hält. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Ausverkaufspreise für alte Varianten das Image der anderen und der neuen Produkte beschädigen können. Als „lessons learnt" sollte man die Kosten der Produkteinstellungen verfolgen und in jedem neuen Business Case auch gleich berücksichtigen.

Literatur

Hoberg, P.: Mehrstufige DB-Kalkulation am Beispiel der Airlineindustrie, In: Wisu, 40. Jg., Heft 6/2011, S. 808-814.

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

Hoberg, P.: Produktsterbezyklus - das Produktlebenszykluskonzept kritisch gesehen, in: Controller Magazin 2/2015, 40. Jg., S. 55-62.

Vohra, R., Krishnamurthi, L.: Principles of Pricing – An analytical approach, Cambridge, 2012.

Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P.: Controlling - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen mit SAP® ERP®, München, 2012.

Wöhe, G., Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München, 2012.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit

von Walter Schmidt

Die Geld-Illusion

Zum Ende des Sommers fahre ich gerne nach Antibes an der wunderbaren Cotê d'Azur. Im vergangenen Jahr ist mir dort etwas Unangenehmes passiert: In einem kleinen Lebensmittelladen wollte ich wie schon seit vielen Jahren mit meiner EC-Karte bezahlen. Der Kartenautomat akzeptierte sie nicht. Also versuchte ich es mit meiner Master Card; Fehlanzeige. Auch zwei weitere Karten konnten sich nicht behaupten. Das fühlte sich nicht gut an. An Bargeld hatte ich nur wenige Euro bei mir. Die Schlange hinter mir wurde länger und länger. Zum Glück gab es 5 Minuten entfernt einen Geldautomaten, der meine EC-Karte bediente.

Und als ich zurückkam, hatte sich auch schon beim Händler alles geklärt: Das Internet war ausgefallen. So konnte ich nun wählen, ob ich bar oder mit Karte bezahlen wollte. Meine Glaubwürdigkeit war wiederhergestellt. Was wäre gewesen, wenn sich meine Behauptung, Geld zu „haben", nicht hätte behaupten können? Auch das ist mir schon passiert. Weil meine Bank aufgrund eines internen Fehlers meine Konten gesperrt hatte. Da stand ich dumm da und musste mir von Freunden Geld borgen. Bis der Fehler beseitigt war. Seitdem nutze ich mehrere Banken parallel.

Solche oder ähnliche Geschichten haben viele Menschen schon erlebt. In diesen Momenten zeigt sich praktisch, dass es nicht genügt, „Geld zu haben". Mir wurde durch diese Erlebnisse wieder einmal bewusst, dass **Geld und Kaufkraft offensichtlich nicht dasselbe sind. Geld kann man „besitzen". Kaufkraft erweist sich erst im realen Geschäft.** Das ist eigentlich eine Binsenweisheit. Dennoch verdrängen wir sie im Alltag des Controllings. **Wir „rechnen" mit Geld, nicht mit Kaufkraft.**

Aber warum ist der Unterschied für das Controlling so wichtig? Geht es nur darum, ob wir zum Termin bezahlen können? Natürlich ist das ein wichtiger Punkt. Sobald Unternehmen Liquiditätsprobleme bekommen, werden sie massiv mit dieser Frage konfrontiert. Und es sollte zu den elementaren „Hausaufgaben" jedes Controllers gehören, sich vorausschauend mit der verfügbaren Liquidität zu befassen. Auch wenn das nicht überall zu den Selbstverständlichkeiten gehört.

Im Kern geht es um etwas Anderes: Wir kaufen normalerweise nicht irgendein Produkt oder irgendeine Leistung. Wir kaufen, weil wir diese Produkte oder Leistungen für unsere Aktivitäten brauchen. **Weil wir uns davon Erfolg erwarten. Deshalb stellen sie für uns ein Gut[1] dar.** Weil es für unser Geschäft gut ist. Und weil wir auf andere Weise nicht an das Gut gelangen.

Beispiel: Wenn wir auf einer Bergwanderung Wasser aus einem Bach trinken, werden wir nicht auf die Idee kommen, dafür Geld zu bezahlen. Auf der Berghütte angekommen, zahlen wir für ein kühles Radler, weil es uns ohne Geld nicht zur Verfügung steht. Und wir sind sogar

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Abb. 1: Controller als Co-Piloten

bereit, dafür einen mehrfach höheren Preis zu zahlen als beim Discounter im Tal.

Der Unterschied besteht nicht im Produkt. Wasser stillt unseren Durst ebenso wie ein Radler. Und ein Radler im Discounter mag sogar dasselbe sein wie jenes auf der Berghütte. Aber in der Berghütte fließt kein Bach, aus dem wir uns bedienen können. Und das Radler ist nur für diesen „überhöhten" Preis zu haben. Die spezifische Situation auf der Berghütte verändert offenbar die für uns relevante Qualität des Radlers und damit unsere Bereitschaft, dafür so viel zu zahlen.

Meist liegen die Verhältnisse nicht so klar auf der Hand wie in der Hüttengeschichte. Ob ein Produkt oder eine Leistung gut ist für unser Geschäft, hängt von der Spezifik unseres Geschäfts ab, von den konkreten Einsatzbedingungen und von der Kombination mit anderen Produkten und Leistungen. **Erst im Verhältnis zwischen der Passfähigkeit erworbener Güter für unsere Geschäftsprozesse und der dafür bezahlten Summe erweist sich die tatsächliche Kaufkraft.**

Die Wert-Illusion

Analog zur oben beschriebenen „Geld-Illusion" pflegen wir im Alltag auch eine „Wert-Illusion".

Beispiel: Ich habe vor nunmehr 25 Jahren einige Verkäufe von Unternehmen durch die Berliner Treuhand-Gesellschaft begleitet. In diesem Prozess konnte ich zum Teil abenteuerliche Vorstellungen über den Wert der Unternehmen erleben. Dazu gab es durchaus sorgfältige Gutachten renommierter Spezialisten. Und dennoch erwiesen sie sich oft als Wunschträume. Als begründete und dennoch illusionäre Ansprüche in der Form eines nicht gegenüber den Kaufinteressenten durchsetzbaren Preises.

Dass Preis und Wert zwei verschiedene Dinge sind, ist wohl ebenso eine Binsenweisheit wie die Verschiedenheit von Geld und Kaufkraft. Dennoch verdrängen wir auch diese Erkenntnis im controllerischen Alltag, indem wir alles Mögliche „bewerten". **Aber das bewertende Rechnen ergibt einen Preis** – keinen Wert. Denn **mit dem Preis definieren wir zunächst nur Ansprüche.** Solange dieser Anspruch nicht in einem realen Geschäftsvorgang bezahlt wird, bleibt er ein wertloser Anspruch an einen imaginären Käufer.

Selbst wenn wir die Preise aus einem Marktvergleich ableiten, bedeutet das nicht automatisch, dass wir unsere Produkte und Leistungen tatsächlich zu diesen Preisen absetzen können. Denn jedes zusätzliche Produkt verändert das Angebotsvolumen und kann wie jener „Flügelschlag des Schmetterlings[2]" wirken, der die bis dahin scheinbar stabilen Marktkonditionen ins Wanken bringt.

Was haben Geld- und Wert-Illusion gemeinsam? Solange das Controlling Geld und Preis nur als „Recheneinheiten" betrachtet, wird das reale Geschäft ausgeblendet. Das scheint in vielen Unternehmen den Alltag der Controller zu bestimmen.

Das Geschäft verstehen

Vielleicht hat das auch mit unserer Historie zu tun. Viele Controller kommen aus der Kostenrechnung und Budgetierung. Das bleibt unsere Basis. Aber die Rolle der Controller verändert sich. Jahrelang galten wir als die „Erbsenzähler" oder „Verwalter der Kennzahlen-Friedhöfe". Das wollen wir nicht mehr sein. Es genügt auch nicht mehr. Am 18. Dezember 2007 titelte das Handelsblatt: „Die heimlichen Co-Piloten, neue Anforderungen für Controller". Wie ein Co-Pilot steuert der moderne Controller den „operativen Flug". Als Partner des Kapitäns – auf Augenhöhe (siehe Abbildung 1).

Dafür benötigen wir eine veränderte Denk-Kultur. Nicht die Zahlen stehen im Fokus, sondern das Geschäft. **Controller müssen lernen, das Geschäft zu verstehen, um es in Teamarbeit mit den Managern mit messbaren Zielen steuern zu können.**

Steuern gelingt nicht allein durch das Berechnen von Zahlen. Geschäfte werden von Menschen getragen. Ob in einer traditionellen Industrie oder einem Start Up – **jedes Geschäft benötigt mindestens einen Käufer und einen Verkäufer. Beide müssen zu einer Ver-**

Autor



Dr. Walter Schmidt

Executive Advisor des Vorstands und Fachdeligierter im Internationalen Controller Verein (ICV) e. V.

E-Mail: walter@ask-schmidt.de

einbarung kommen. Und die Vereinbarung umfasst zunächst zweierlei:

1) **Die Relevanz der angebotenen Qualität;** wie das Hüttenbeispiel zeigt, umfasst der Qualitätsbegriff in diesem Kontext mehr als die Eigenschaften der Produkte und Leistungen. Das Wasser aus dem Bach und das Radler auf der Hütte liegen nicht so weit auseinander. Und das Radler auf der Hütte mag sogar identisch sein mit jenem im Tal. Für das reale Geschäft ist das alles nicht relevant. Es zählt die konkrete Situation, in der Käufer und Verkäufer sich einigen. Im ICV-Leitfaden „Controlling und Qualität[3]" wurde dafür der Begriff der „wirtschaftlich relevanten Qualität" geprägt. Um es noch zu präzisieren: Es geht um die **wirtschaftlich relevante Qualität der Geschäftsbeziehungen.**
2) **Die Angemessenheit des Preises;** auf analoge Weise zeigt das Treuhand-Beispiel, dass der wirtschaftlich relevante Preis ebenso wie die wirtschaftlich relevante Qualität von der konkreten Situation bestimmt wird, in der Käufer und Verkäufer sich einigen.

Erst in der Vereinbarung auf ein Geschäft werden aus Geld Kaufkraft und aus Preisen Wert

Solange wir das Geld als bloße Recheneinheit behandeln, blenden wir im Controlling diesen Transformationsprozess aus. Und die wirtschaftlich relevante Qualität der Geschäftsbeziehungen als maßgeblichen Treiber dieser Transformation erhält unsere Aufmerksamkeit bestenfalls am Rande.

Stattdessen nutzen wir hochgerechnete Kosten, um die Angemessenheit des Preises zu bestimmen. Die Kosten der angebotenen Produkte und Leistungen mögen eine wichtige Orientierungsgröße für den Verkäufer sein. Der Käufer interessiert sich für das Gut und dessen **für ihn wirksame Qualität**. Da spielen die Kosten des Verkäufers keine Rolle.

Im Controlling müssen wir beide Seiten zusammenbringen. Um diese Aufgabe zu umreißen, habe ich gemeinsam mit verschiedenen Fachkreisen des ICV dazu eine Übersicht erarbeitet[4] (siehe Abbildung 2).

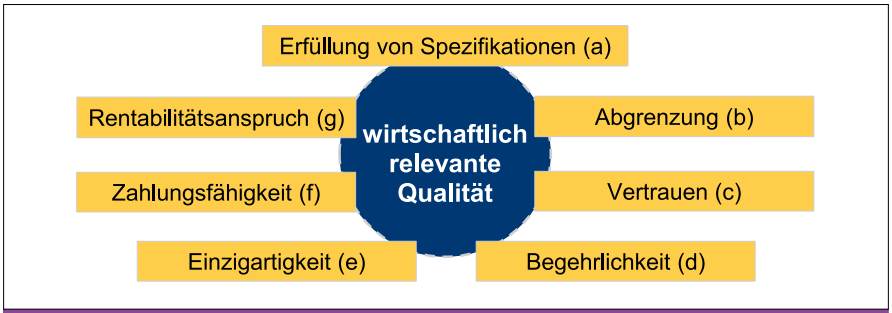


Abb. 2: Wirtschaftlich relevante Qualität von Geschäftsbeziehungen

Die Abbildungskomponenten a) bis g)

a) Die **Erfüllung der erwarteten bzw. vereinbarten Spezifikation** an Eigenschaften ist die **elementare Basis** für jedes Geschäft. Doch dieser „Kern der Qualität" ist nicht objektiv gegeben, auch wenn sich die Parameter messen lassen. Der Käufer hat zumeist die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Alternativen zu vergleichen. Das muss nicht immer relevant sein – wie das Hüttenbeispiel zeigt. Es verdeutlicht aber die Relativität von Parametern.

b) Im Geschäftsleben spielt es eine große Rolle, **wem der Käufer das von ihm begehrte Gut zuordnet:** dem Verkäufer oder dem Hersteller oder anderen Akteuren in der Kette dazwischen. Dabei geht es vor allem um die **Glaubwürdigkeit bezüglich der Erwartungen an das Geschäft**. Viele Unternehmen achten darauf, dass ihre Leistung auch im Endprodukt erkennbar bleibt (*z. B. „Intel inside"*). Wenn die Sichtbarkeit des Zulieferers die Verkaufschancen verbessert, erhöht das die Werthaltigkeit seines Angebots. Umgekehrt führt das Heraustreten aus der Anonymität zu einem höheren Beobachtungsdruck. Beide Aspekte sind gegeneinander abzuwägen.

c) Jeder Verkäufer wird qualitativ daran gemessen, **in welchem Maße er seine Versprechungen gegenüber dem Käufer einhält.** Das bezieht sich neben der Spezifikation auch auf Termin und Kosten und schließt alle vor- und nachgelagerten Prozesse ein, die mit der Nutzung verbunden sind. Verlässlichkeit führt zu Vertrauen. Aber auch Verlässlichkeit ist relativ, sobald mögliche Vergleiche zu Alternativen zur Verfügung stehen.
Selbst an den Börsen – an denen auf den ersten Blick ausschließlich Angebot (Briefkurse) und Nachfrage (Geldkurse) regieren und es nur auf den Preis ankommt – spielt das Vertrauen in die Qualität der gehandelten Wertpapiere die entscheidende Rolle. Dokumente z. B. über Weizen oder Gold oder andere Rohstoffe können erst dadurch „frei" gehandelt werden, weil ihre Qualität von unabhängigen Institutionen zertifiziert wird[5]. Dadurch werden sie vergleichbar und der Preis kann zum wichtigsten Geschäftskriterium werden. Das gilt ebenso für Aktien oder Schuldscheine aller Art, die ihr Zertifikat z. B. von Ratingagenturen erhalten. Verlieren diese „Gütesiegel" ihre Glaubwürdigkeit, bricht der Handel zusammen – wie die Krise 2008 wieder einmal eindrucksvoll demonstrierte. Jede Krise dieser Art zeigt dadurch schlaglichtartig, welch grundlegende Rolle die Qualität selbst auf scheinbar ausschließlich von Preisen bestimmten Märkten spielt.

d) Wenn ein Kunde die angebotenen Produkte und Leistungen eines Unternehmens **begehrt, werden sie für ihn ein erstrebenswertes Gut**, für das er bereit ist, einen Preis zu zahlen. **Erst dann erhält die Qualität des Angebots wirtschaftliche Relevanz.** Allerdings verfügt jeder Geldbesitzer über „unendlich" viele Möglichkeiten, sein Geld einzusetzen. Wofür er es ausgibt, hängt von seiner Lebenssituation und der Reihenfolge jener Dinge ab, die **ihm wertvoll** sind. Erfolgreiche Unternehmen versuchen daher, auf die Rangfolge der Begehrlichkeiten Einfluss zu nehmen. *Apple z. B. schafft es, dass tausende Kunden vor den Läden übernachten, um ein neue iPhone-Modell am Verkaufsstart zu ergattern. Die reinen Leistungsdaten seiner Produkte erklären dieses Phänomen nicht. Vielmehr ist es Apple über Jahre hinweg gelungen, einen regelrechten Markenmythos zu designen und damit diese Begehrlichkeit hervorzurufen.*

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

e) Die Begehrlichkeit eines Wirtschaftsguts ist **auch von seiner Verfügbarkeit abhängig**. Je niedriger der Grad an Austauschbarkeit mit vergleichbaren Angeboten ist, umso schwerer fällt es dem Kunden, das Objekt der Begehrlichkeit zu erhalten. In seiner Wahrnehmung steigt auf diese Weise (tendenziell) die Werthaltigkeit des Angebots. **Umgekehrt zeigt sich mangelhafte Einzigartigkeit** immer wieder daran, dass der Wettbewerb vor allem auf den niedrigsten Preis orientiert wird. Wirtschaftlich relevante Qualität ist daher **mit der Frage verbunden, wie wertvoll ein Unternehmen für seine Kunden sein will**. Und das ergibt sich aus der Kombination von Begehrlichkeit und Einzigartigkeit. Die Frage des Preises stellt sich erst nach dieser Grundorientierung auf die Art und den Grad des „Wertvollen".

f) Qualität bezieht sich immer auf den Kundentyp, den wir bedienen wollen. Das schließt die **Beachtung der Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit** des Kunden ein. Nicht jeder, der einen Porsche begehrt, kann oder will ihn auch bezahlen. Der realisierbare Preis und seine Wirkung auf den Absatz werden dadurch neben Begehrlichkeit und Einzigartigkeit von zwei weiteren wesentlichen Faktoren bestimmt:

- **vom Aufwand, mit dem die Anwender ihre Probleme bisher lösen.**
  Ein Maschinenbau-Unternehmen z. B. hat sich mit seinem Ausrüster auf den Kauf einer Anlage verständigt, der auch die laufende Instandhaltung einschließlich der Versorgung mit Ersatz- und Verschleißteilen einschließt. Der Preis bezieht sich auf die funktionsgerechte Laufzeit der Anlage. Im Vergleich zu konventionellen Angeboten lag dieser Preis – über die erwartete Nutzungszeit betrachtet – deutlich höher. Aber unter Einschluss der gesamten Aufwendungen für den Betrieb der Anlage über die Zeit, war das integrierte Angebot wertvoller.
- **von der Relation zwischen der absetzbaren Menge für einen bestimmten Kundentyp und der vom Unternehmen für die Deckung der Strukturkosten benötigten Absatzmenge.** Wenn das erforderliche Volumen von der einen Kundengruppe (die durch diesen Typ charakterisiert wird) nicht abgenommen werden kann, müssen weitere Gruppen (mit anderen typischen Charakteren) einbezogen werden, die – sonst wären sie kein anderer Typ – andere Prioritäten setzen. Das hat Auswirkungen auf den Preis. Sofern sich die verschiedenen Gruppen nicht sinnvoll separieren lassen, **kann der für das Gut realisierbare Preis nicht höher sein, als die letzte noch einzubeziehende Gruppe bereit ist zu zahlen**[6]. Anderenfalls wird das erforderliche Volumen der Transformation von Preis in Wert nicht erreicht. **Er muss aber auch nicht niedriger sein!**
  In der Praxis ist das zumeist eine Frage des gesamten Produkt-Portfolios und der Verteilung der Strukturkosten im Rahmen einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. In einem Lebensmittel-Unternehmen haben sich die Controller gemeinsam mit der Marktforschung sehr detailliert mit dieser Frage befasst. Sie haben ihre Kunden in mehrere Gruppen eingeteilt und – neben anderen Charakteristika – die Preispräferenzen der verschiedenen Kundentypen aus den erfassten Verkaufsdaten und Kundengesprächen der Verkäufer ermittelt. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass im gesamten Preis-Mix „Luft nach oben" zur Verfügung stand. Die Kunden der „preissensibelsten Gruppe" empfanden die erlebte Qualität so wertvoll, dass ihre Kaufbereitschaft durch etwas höhere Preise nicht verringert würde. Das Unternehmen hat diese Erkenntnis in homöopathischen Dosen über alle Kundengruppen erfolgreich umgesetzt.

g) Qualität ist keine einmalige Angelegenheit. Es sei denn die Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer beschränkt sich auf ein einziges „Zufalls-Geschäft". Wenn die Geschäfte wiederholt werden sollen, muss auch die Qualität dieser Beziehungen immer wieder neu reproduziert werden. Das kostet Geld. Sowohl bestimmte Vorarbeiten als auch die „dynamische Reproduktion" auf wettbewerbsfähigem Niveau müssen finanziert werden. Deshalb gehört es zu den Aufgaben des Controllings, im Rahmen einer wirtschaftlich relevanten Qualitätsstrategie, **differenzierte Rentabilitätsansprüche für das Produkt-Portfolio zu definieren** und deren Realisierung zu begleiten.
Beispielsweise moderiert in einem Unternehmen des Anlagenbaus der Controller-Service quartalsweise durchgeführte Meetings von Produktmanagement, Entwicklung und Marketing. Bei diesen Treffen wird über Fragen der Veränderung von Marktchancen, der Empfehlungen über die Weiterführung (oder Beendigung) von Entwicklungsaufgaben und konkrete Umsetzungsmaßnahmen in die Fertigung und den Vertrieb gesprochen. Im Ergebnis werden Entscheidungsvorschläge für

***Exkurs:** Historische Quellen legen nahe, dass die Genealogie des Geldes eine Jahrtausende umfassende Geschichte der wiederholten Profanisierung sakraler Kulte darstellt[9]. Den verschiedenen Entstehungs- und Erscheinungsformen – Naturalgeld, Münzgeld, Papiergeld, Kreditgeld, elektronisches Geld etc. – sind dabei zwei Dinge gemein, egal wo und wann und in welcher Folge sie auftreten: Sie wurden zum einen durch eine akzeptierte Macht (ursprünglich eine Gottheit, später mehr und mehr auch Institutionen von Gottes Gnaden) „geweiht" (Autorisierung durch sakralen Kult) und konnten zum anderen zur Lösung des Güterproblems beitragen (profaner Zweck).*
Heute erfolgt die Autorisierung ausschließlich durch die Zentralbanken, deren Glaubwürdigkeit durch Wetten an den Devisenbörsen getestet wird. Damit hat sich die Profanisierung endgültig durchgesetzt. Die Wirksamkeit des Geldes hat keine andere Grundlage mehr als die Lösung des Güterproblems im Rahmen der geschäftlichen Einigung von Käufer und Verkäufer bzw. Kreditnehmer und Kreditgeber auf den Märkten dieser Welt. Außerhalb von Geschäften hat das Geld jeden eigenständigen Wert verloren. Damit wird die Art der getätigten Geschäfte – im Kern ihr Risikopotenzial – maßgeblich für die Wirksamkeit und Stabilität des Geldsystems insgesamt. Ob die Zentralbanken dabei ihre bisherige Führungsrolle in der Geldschöpfung erhalten können oder an die großen Spieler des Finanzmarktes abgeben werden – darum tobt derzeit eine globale Auseinandersetzung. Deren Ausgang ist nicht gewiss. Die Verunsicherung allerdings ist an den Börsen heute schon greifbar.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

das Top-Management erarbeitet. Dadurch können Rentabilitätsansprüche sehr frühzeitig in die Qualitätsentwicklung des Produkt-Portfolios eingebunden werden.

Vielleicht fragen Sie als Leser an dieser Stelle, was das alles mit Geld zu tun hat? Solange wir Geld nur als eine „Rechnungseinheit" betrachten, erscheint die Frage berechtigt. Leider hat Geld für sich genommen keinen Wert, wenn seine Transformation in reale Kaufkraft nicht gelingt. Das gilt analog auch für den Preis und seine Transformation in realen Wert. Wenn Controller als Co-Piloten diese Transformation steuern wollen, müssen sie gemeinsam mit den Managern den beteiligten Menschen Orientierung geben. Dafür reicht „das Rechnen mit Geldeinheiten" sowie das „Kalkulieren von Kosten und deren Hochrechnung zu Preisen" nicht aus. Es reicht auch nicht aus, „anonyme Prozesse" zu steuern. Menschen muss man führen. **Controlling ist Führung mit messbaren Zielen.** Das schließt Ziele für den Transformationsprozess ein und greift damit weit über Berechnung und Kalkulation hinaus. Damit das Unternehmen immer über ausreichend Kaufkraft verfügt und für alle relevanten Stakeholder wertvoll bleibt.

Drei weitere Aspekte kommen hinzu:

1) Wenn das Geschäft auf Unternehmens-Prozessen beruht, muss eine enge Koordination zwischen einer mehr oder weniger großen Zahl von Menschen verschiedener Professionen organisiert werden. Dabei agieren verschiedene Interessengruppen (Stakeholder):
   - Feste bzw. freie Mitarbeiter verkaufen einen Teil ihrer Lebenszeit als Arbeitszeit an das Unternehmen;
   - Lieferanten bzw. Kooperationspartner verkaufen Produkte und Leistungen;
   - Kapitalgeber investieren einen Teil ihres Vermögens.

Stakeholder haben unterschiedliche Interessen. Denen werden Controller nicht gerecht, wenn sie nur die Geldströme berechnen. Auch hier geht es um die wirtschaftlich relevante Qualität, die mit diesem Teil der Geschäftsbeziehungen verbunden ist.

Nutzleistungen	vom Kunden bezahlte Leistungen *(z.B. Konstruktion, Montage, Marketing, Einkauf, Service - soweit sie im Preis durchsetzbar sind)*
Stützleistungen	unterstützen die Nutzleistungen, werden jedoch nicht vom Kunden bezahlt *(z.B. Rüsten, Transporte, Prüfen, unbezahlter Service)*
Blindleistungen	erhöhen die Kosten ohne Nutzen für den Kunden *(z.B. Doppelarbeit, ungeplante Änderungen, nicht geforderte Spezifikationen, Bürokratie)*
Fehlleistungen	erhöhen die Kosten und führen zur Minderung der bezahlbaren Leistung *(z.B. Ausschuss, Nacharbeit, Fehlerfolgen beim Kunden, Störungen)*

Abb. 3: Leistungsarten

Beispiel: Vor einigen Jahren hat mich ein Unternehmer gefragt, woran ich bemerken würde, ob die von ihm bezahlte Arbeitszeit wertvoll ist für sein Unternehmen. Ich musste zunächst passen. Der damalige Leiter des Fachkreises Controlling & Qualität, Rainer Vieregge, hat mir aus der Patsche geholfen. Qualitätsmanager unterscheiden für diesen Zweck verschiedene Leistungsarten – Nutzleistungen, Stützleistungen, Blindleistungen und Fehlleistungen[7] (siehe Abbildung 3).

Die Relation der Leistungsarten ist ein Maß für die wirtschaftlich relevante Qualität der vom Unternehmen eingekauften Arbeitszeit. **Je ungünstiger diese Relation ausfällt, umso mehr Geld muss ein Unternehmen ausgeben für die gleiche Nutzleistung.** Die Herausforderung im Controlling besteht deshalb darin, die Interessen der Kunden und aller übrigen beteiligten Stakeholder so aufeinander abzustimmen, dass ein hoher Anteil an Nutzleistungen erzielt werden kann. Die Berechnung der „begleitenden Geldströme" wird erst in dem Maße sinnvoll, wie sie die Lösung dieser Aufgabe unterstützt.

2) **Wer auf Märkten agiert, muss deren jeweilige „Regeln" beachten.** Manche Unternehmen versuchen auch, im Rahmen der ihnen gegebenen Möglichkeiten diese Regeln zu beeinflussen[8]. Es gibt keine Märkte ohne Regeln. Seit Menschen begannen, nicht nur ihre Arbeit zu spezialisieren, sondern die Produkte und Leistungen ihrer Arbeit in „Mein" und „Dein" abzugrenzen, entstand das sogenannte „Güter-Problem": Nicht jeder erzeugt mehr all jene Dinge, die er für sein Leben braucht oder gerne hätte. Und durch die Eigentumsgrenzen kommt er auch nicht ohne weiteres an diese Güter heran. Die älteste Form, das Problem zu lösen, war der Raub. Märkte entstanden als eine Alternative zum Raub: als Lösung des Güter-Problems durch Tausch zu rechtlich abgesicherten Konditionen – wer immer auch das Recht gesetzt und ihm Geltung verschafft hat. Deshalb gibt es keine Märkte ohne Regeln. Bei völliger Deregulierung degenerieren Märkte zum Raub.

Allerdings sind die Regeln nicht auf allen Märkten gleich. Und neben expliziten Regeln gibt es auch „ungeschriebene Gesetze". Gleich aber bleibt, dass die Regeln kennen muss, wer Geschäfte verstehen und beeinflussen will. Es gehört zum „Umgehen" mit Geld und Preis dazu. Wie destruktiv Nachlässigkeiten in dieser Ebene sein können, zeigen die aktuellen Probleme der Deutschen Bank oder von VW. Zwei Problemkreise möchte ich herausgreifen.

- **Das Glaubwürdigkeits-Problem:** Unlauteres Verhalten vernichtet nicht nur Reputation, sondern indirekt (Kundenströme, Lieferanten, TOP-Mitarbeiter) und direkt (Strafzahlungen) investiertes Geld. Das darf dem Controlling nicht „egal" sein. Die ökonomische Verantwortung als Co-Pilot und Partner führt zu einem unbedingten Transparenzgebot – in jedem Falle intern und bei kriminellen Ansätzen auch extern. **Compliance setzt Regeln. Controlling sorgt für Frühindikatoren und Konsequenz.**
- **Das Motivations-Problem:** Sich selber als wertvoll erkennen und andere als wertvoll anerkennen ist die Basis jedes erfolgreichen Geschäfts. Da Werte nur über Verhalten sichtbar werden, brauchen wir Verhaltensregeln – als Maßstäbe wertvollen ökonomischen Handelns. Beginnend bei den Controllern und in der Folge für alle relevanten Stakeholder und Unternehmensbereiche.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

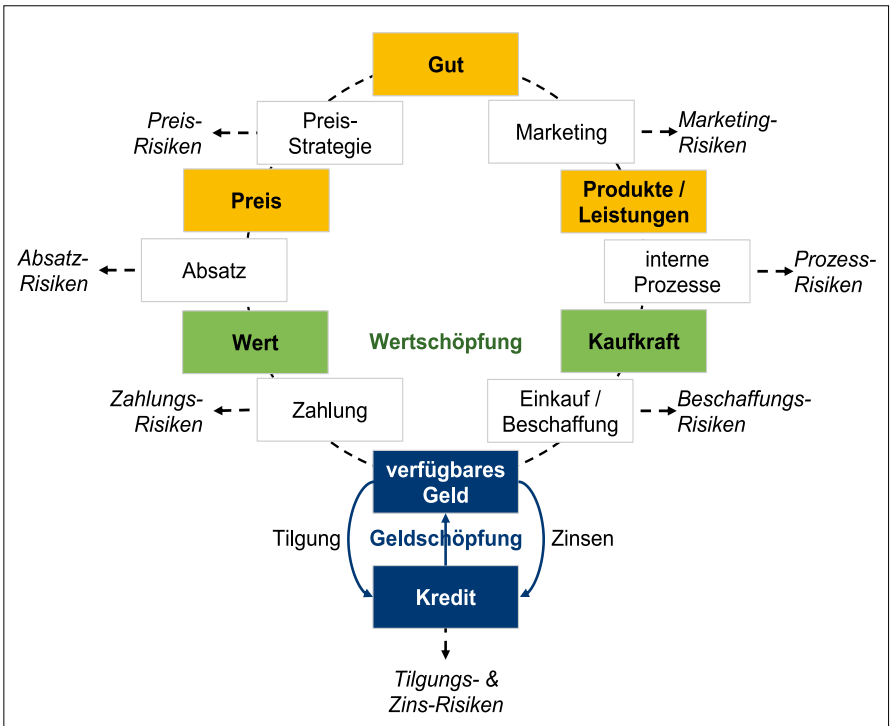


Abb. 4: Geldschöpfung und Wertschöpfung

Auch hier scheint die Verbindung zum Geld nicht auf den ersten Blick gegeben. Im Gegenteil: Wenn wir Geld nur als Recheneinheit nutzen, spielen die Regeln der Geschäftsbeziehungen keine Rolle. Damit aber verlieren die Controller sehr viel von dem aus dem Auge, was Geld erst wertvoll werden lässt.

3) Als letzter aber wichtiger Aspekt in diesem Kontext muss der Kredit einbezogen werden. Unternehmen werden vorfinanziert. Sie benötigen Kredit – im ursprünglichen Sinne des Wortes (Glaubwürdigkeit) wie auch im praktischen Sinne als Darlehen (Fremdkapital) oder Einlage (Eigenkapital).
Mit jedem Kredit wird eine bestimmte Geldsumme auf ein Konto gebucht, über das entsprechend bevollmächtigte Geschäftsführer oder Prokuristen verfügen können. Die **Bereitstellung von Geld durch einen Kreditvorgang** wird auch als **„Geldschöpfung"** bezeichnet. Das ist ein schönes Wort für die **Umschreibung von Schulden**. Denn jeder Geldschöpfung folgt der Schuldendienst: Kredite müssen – mit mehr oder weniger Zinsen – zurückgezahlt werden. Diese Verpflichtungen nicht nur tragen zu können, sondern die „Schuld" umzuwandeln in einen Gewinn: Das gehört zu den emotional am stärksten besetzten Erfolgsfaktoren jedes unternehmerischen Handelns.

Leider hat das Prinzip einen Haken, einen „strategischen Sündenfall" – die **Prolongation von Schulden.** Der Kredit ist ein zyklisches Instrument. Wenn er fristgerecht beglichen werden kann, bleibt er ein Wachstum und Innovationen förderndes Instrument. Das setzt jedoch voraus, dass Unternehmen in der Lage sind, das aus Kredit zugeflossene Geld – die Geldschöpfung – in ausreichende Wertschöpfung umzuwandeln. Es stellt sich auch hier wieder die Frage, **wie wertvoll das verfügbare Geld für uns wird.**

Die Relation zum erforderlichen Schuldendienst erhält in diesem Kontext die Funktion eines Grenzwertes. Denn wenn der Schuldendienst nicht oder nicht in ausreichendem Maße gelingt, **werden neue Kredite erforderlich, um die alten Kredite tilgen zu können**. Diese Prolongation hat dann mit der Vorfinanzierung neuer Geschäfte nichts mehr zu tun – es öffnet sich eine „Kreditfalle". Um das zu verhindern, benötigt das Controlling wirkungsvolle **Frühindikatoren im Rahmen eines Risikomanagements wirtschaftlich relevanter Geschäftsbeziehungen** (siehe Abbildung 4).

Fazit

Geld ist ein Anspruch auf Kaufkraft. Preis ist ein Anspruch auf Wert. Erst wenn und in dem Maße wie beide Ansprüche durchgesetzt werden können, wird ein Unternehmen wertvoll. Ein Controller, der diesen Transformationsprozess als Co-Pilot in Partnerschaft zum Management begleiten will, muss etwas vom Geschäft verstehen. Der Fokus auf das Geschäft wiederum hat Konsequenzen für das „Umgehen mit Geld und Preis". Im Vordergrund steht dann das weite Feld der Geschäftsbeziehungen. Steuern ist auf diesem Feld gleichbedeutend mit Führen von Menschen. Das Rechnen verliert demgegenüber seinen „eigenständigen" Zweck, sofern es nicht in die Führung mit messbaren Zielen eingebunden wird.

Fußnoten

[1] Ursprünglich wurde die Betriebswirtschaft deshalb auch als „Güterlehre" bezeichnet.
[2] Der sogenannte „Schmetterlingseffekt" geht auf einen 1972 gehaltenen Vortrag des amerikanischen Meteorologen und „Vater der Chaostheorie" Edward N. Lorenz zurück. Er besagt, dass in komplexen, nichtlinearen Systemen bei bestimmten Grenz-Situationen kleine Veränderungen der Ausgangsbedingungen (eben der „Flügelschlag eines Schmetterlings") zu erheblichen Veränderungen in der Entwicklung von Prozessen führen können. Allerdings kann es nicht exakt vorhergesagt werden, wann und wo eine solche Grenz-Situation entsteht.
[3] Vgl. Vieregge, R. et.al. (2014): „Controlling und Qualität - Thesen zur nachhaltigen Steuerung wirtschaftlicher Exzellenz", Schriftenreihe des Internationalen Controller Vereins (ICV), Haufe.
[4] Vgl. Schmidt, W. et. a. (2015): Moderne Wertorientierung, Leitfaden des ICV, Haufe.
[5] Alvin Roth hat das in mehreren Beispielen eindrucksvoll beschrieben; Roth, A. E. (2016): Wer kriegt was – und warum, Siedler, S. 27 ff.
[6] Diesen Zusammenhang hat Georg Simmel als „Preisgesetz" bezeichnet; Simmel, G. (2009, Erstauflage 1900): Philosophie des Geldes, Anaconda, S. 184.
[7] Vgl. Kamiske, G.F. (2010): Effizienz und Qualität: Systematisch zum Erfolg, Symposion, S. 47 ff.
[8] In diesem Zusammenhang wird auch von „Marktdesign" und „Matching" gesprochen; vgl. Roth, A. E., a.a.O.
[9] Vgl. Türcke, C. (2015): Mehr!: Philosophie des Geldes, C.H. Beck.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

(Shared) Service Center

Der Weg aus der Kostenfalle

von Daniel Stock und Florian Meister

(Shared) Service Organisationen werden oft aus reiner Kostensicht betrachtet und bewertet. Das zeigt sich insbesondere dann sehr deutlich, wenn einem Service Center jedes Jahr ein pauschales Kostensenkungsziel vorgegeben wird – zum Beispiel x % zum Vorjahr. Auch wenn eine (Shared) Service Organisation in der Regel einen Kostensenkungsauftrag hat, ist dieser Ansatz einfach zu kurz gesprungen, da er keinen Bezug zu der sich durchaus ändernden Leistungserbringung (Service-Umfang, -Volumen oder -SLAs) herstellt. Wenn zum Beispiel die Mitarbeiterzahlen oder Auftragsvolumen auf der Kundenseite steigen, bedeutet das in der Regel auch mehr Aufwand in den (Shared) Service Organisationen – zum Beispiel für die Mitarbeiterbetreuung im HR-Bereich oder Rechnungslegungs-/-prüfungsaufwände im Finanzbereich. Diese zusätzlichen Kosten sind durch die Nachfrage gesteuert und haben nichts mit der Performance auf der Service-Seite zu tun. **Wenn Kosten effektiv und nachhaltig optimiert werden sollen, muss bei der Nachfrage auf Kundenseite angesetzt werden. Hierfür reicht es aber nicht, die Kosten alleine zu betrachten.** Vielmehr müssen diese dem Nutzen, das heißt den daraus resultierenden Service-Leistungen, gegenüberstellt werden. Denn ein Unternehmen würde ja nicht auf zusätzliche Aufträge verzichten, um damit den Aufwand in der (Shared) Service Organisation zu senken.

Erst wenn es gelingt, Nutzen und Kosten gemeinsam zu betrachten, schafft eine (Shared) Service Organisation den Weg aus der Kostenfalle, in der sie sich selbst überlassen wird, Kosten zu reduzieren, wo doch der Kostentreiber in der Verantwortung des Kunden liegt (siehe Abbildung 1).

Der Weg aus der Kostenfalle

Ansatzpunkt 1:
Die Definition eines Service-Katalogs als ersten Schritt aus der Kostenfalle

Wie eingangs erwähnt, muss es ein Kernziel für eine (Shared) Service Organisation sein, sich aus der reinen Kostenbetrachtung herauszumanövrieren. Dafür ist es entscheidend, dass die Kundenseite den Wert der Service-Organisation im Sinn von Services begreift, um die Kosten in Form eines leistungsorientieren Performance Managements in Perspektive zu setzen. Diese Überzeugung stellt daher auch das Herzstück unseres 360° Management Frameworks dar, da sie die Weichen für ein erfolgreiches Service Management stellt.

Betrachten wir ein Beispiel aus dem alltäglichen Leben. Stellen Sie sich vor, sie wären beim Autohändler, um sich einen neuen Wagen auszusuchen. Auf Basis Ihrer Ansprüche und Ihres Nutzungsprofils wird es Ihnen sicherlich leicht fallen, sich zwischen Limousine oder Kombi, Business-Paket und/oder sportliche Fahreigenschaften sowie Premiummarke oder Preis-Leistungssieger zu entscheiden. Jetzt lösen Sie sich aber einmal davon, dass Ihnen die bekannten Produktkataloge und Konfiguratoren zur Verfügung stehen und versetzen sich in die Situation, in der man sie mit in die Fabrik nimmt, um jedes Bauteil einzeln durchzugehen. Da wird es Ihnen sicherlich nicht mehr so leicht fallen, sich zu entscheiden, was sie hiervon nun wirklich brauchen oder nicht. Das Bauteil könnte ja das lebensnotwendige Bremssystem regulieren oder einfach nur die Handy-Vorbereitung sein, die Ihnen nicht so wichtig ist. Als Entscheidungshilfe würden Sie sich vielleicht auf Ihre Erfahrung stützen, ob sie dieses Bauteil beim letzten Mal genommen haben. Wenn ja, wären Sie auf der sicheren Seite, dies auch bei dieser Gelegenheit zu tun. Aufgrund dieser Unsicherheit hätte man Sie als Kunden aber nun einer wichtigen Entscheidungsmöglichkeit, welche die Kosten stark beeinflusst, beraubt. Ihnen bleibt jetzt nur noch die Möglichkeit, über die einzelnen Kosten zu verhandeln, um durch ein paar Prozentpunkte Nachlässe wenigstens ein bisschen Wert zu generieren.

So verhält es sich nun eben auch im Kontext einer (Shared) Service Organisation. **Wenn die Kundenseite nicht versteht, welche Leistungen den Kosten gegenüberstehen, werden sie sich darauf fokussieren, die Kosten auf ihrer Seite durch den Preis zu senken.** Andernfalls hätte man sich auf Maßnahmen einigen können, die die Kosten aufgrund der Nachfrage optimiert hätten. Wir schreiben hier bewusst optimiert und nicht gesenkt, da ein

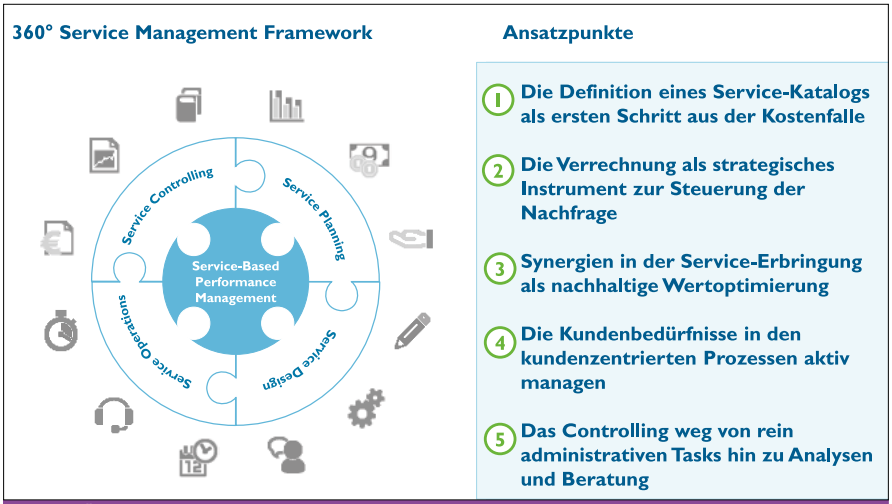


Abb. 1: Übersicht 360° Service Management Framework mit Ansatzpunkten für erfolgreiche (Shared) Service Organisationen

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

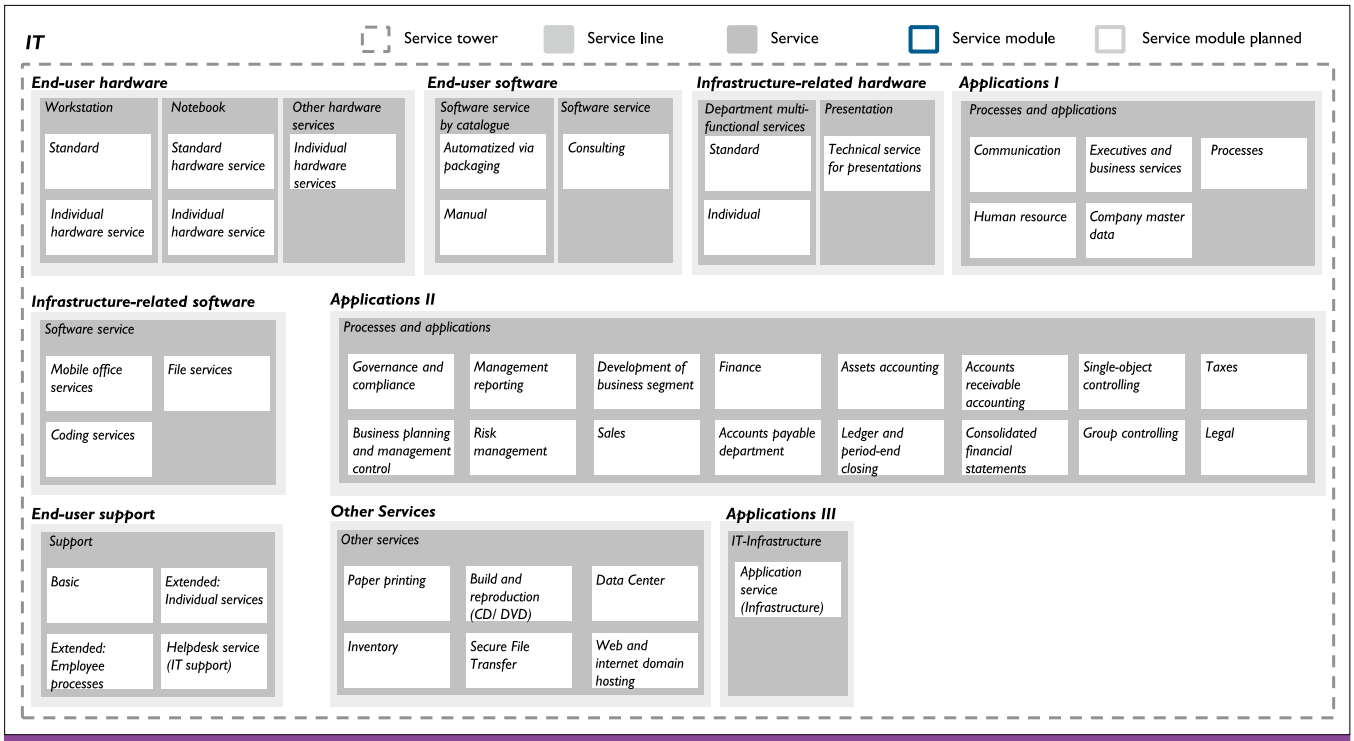


Abb. 2: Beispiel eines Service-Katalogs für die IT

Kunde durchaus bereit ist mehr zu bezahlen, wenn er versteht, dass er dadurch mehr Service bekommt.

Ansatzpunkt 1 ist daher, die Definition eines Service-Katalogs (siehe Abbildung 2) als ersten Schritt aus der Kostenfalle zu begreifen, da dieser die Kosten aus der Leistungserbringung in Services, denen der Kunde einen Wert beimessen kann, übersetzt.

Ansatzpunkt 2: Die Verrechnung als strategisches Instrument zur Steuerung der Nachfrage

Im Themenkomplex „Service Planning" in unserem Framework geht es in erster Linie um administrative Prozesse, die sich im Rahmen einer Budgetplanung abspielen. Diese sind insbesondere die Definition von Service-Volumen Forecasts, die Definition von Verrechnungspreisen sowie das – auch im Innenverhältnis zwischen verbundenen Unternehmen zwingende – Vertragswesen. Während man diese Prozesse als weitestgehend administrativ betrachten kann, so ist doch gerade die Verrechnung ein wesentliches Steuerungselement, das der (Shared) Service Organisation ermöglicht, Kostentreiber, die in der Verantwortung des Kunden liegen, indirekt zu beeinflussen.

In vielen Unternehmen werden diese Verrechnungspreise allerdings unter der Maßgabe „verursachungsgerecht" optimiert. Dies ist erst einmal verständlich, wenn man jeden Kunden für sich betrachtet. Dieser möchte natürlich nur das bezahlen, was er tatsächlich abnimmt und nicht irgendwelche Sonderwünsche von Schwesterunternehmen quersubventionieren. Auf Konzernebene sieht das aber schon anders aus. Wer die Kosten trägt, ist hier eine Frage von „Linke Tasche, rechte Tasche", da sich unterm Strich die Gesamtkosten dadurch nicht reduzieren. Ganz im Gegenteil sogar. Verursachungsgerechte Verrechnung führt im Extremfall dazu, dass man immer granularer und immer transaktionaler verrechnet – alleine, um die Kosten möglichst fair zu allokieren. Das treibt nun aber den administrativen Aufwand in der Rechnungslegung und Rechnungsprüfung sowie der Budgetplanung. Am Ende wird es unterm Strich also eher teurer.

Wichtig ist daher, dass man sich von dem Paradigma „verursachungsgerecht" hin zu einer „pragmatischen Steuerung von Kostentreibern" entwickelt – siehe Abbildung 3 für pragmatischen Kopfpauschalenansatz im HR-Bereich. **Der Kunde muss durch Anreize in der Verrechnung in die Lage versetzt werden, Kosten einzusparen**, wenn er seine Nachfragestruktur ändert. Das ist im einfachsten Fall die Frage, wie oft ein Service nachgefragt wird, kann aber viel tiefer gehen. Ein Beispiel aus der IT ist die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes für einen neuen Mitarbeiter. Wenn diese mit ausreichend Vorlauf beauftragt wird (Beispiel: 8 Wochen), ist das ein kosteneffizienter Prozess, wenn dieser aber als Eilauftrag mit wenigen Tagen Vorlauf hereinkommt, wird der Prozess teurer. Das muss der Kunde in der Verrechnung verstehen und spüren, damit er seine Nachfragestruktur zu Gunsten beider Seiten ändert.

Ansatzpunkt 2 ist daher, die Verrechnung als strategisches Instrument zur Steuerung der Nachfrage einzusetzen, um darüber indirekt Einfluss auf Kostentreiber zu nehmen, die die (Shared) Services Organisation nicht unter Kontrolle hat.

Ansatzpunkt 3: Synergien in der Service-Erbringung als nachhaltige Wertoptimierung

Der Themenkomplex „Service Design" ist die Kernkompetenz einer erfolgreichen (Shared) Services Organisation, da hier nicht nur die leistungserbringenden Prozesse definiert werden, sondern diese auch optimal durch Tools unterstützt sowie in der Aufbauorganisation verankert werden. Alles unter dem Gesichtspunkt, dem Mandat zur Kostensenkung aber

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

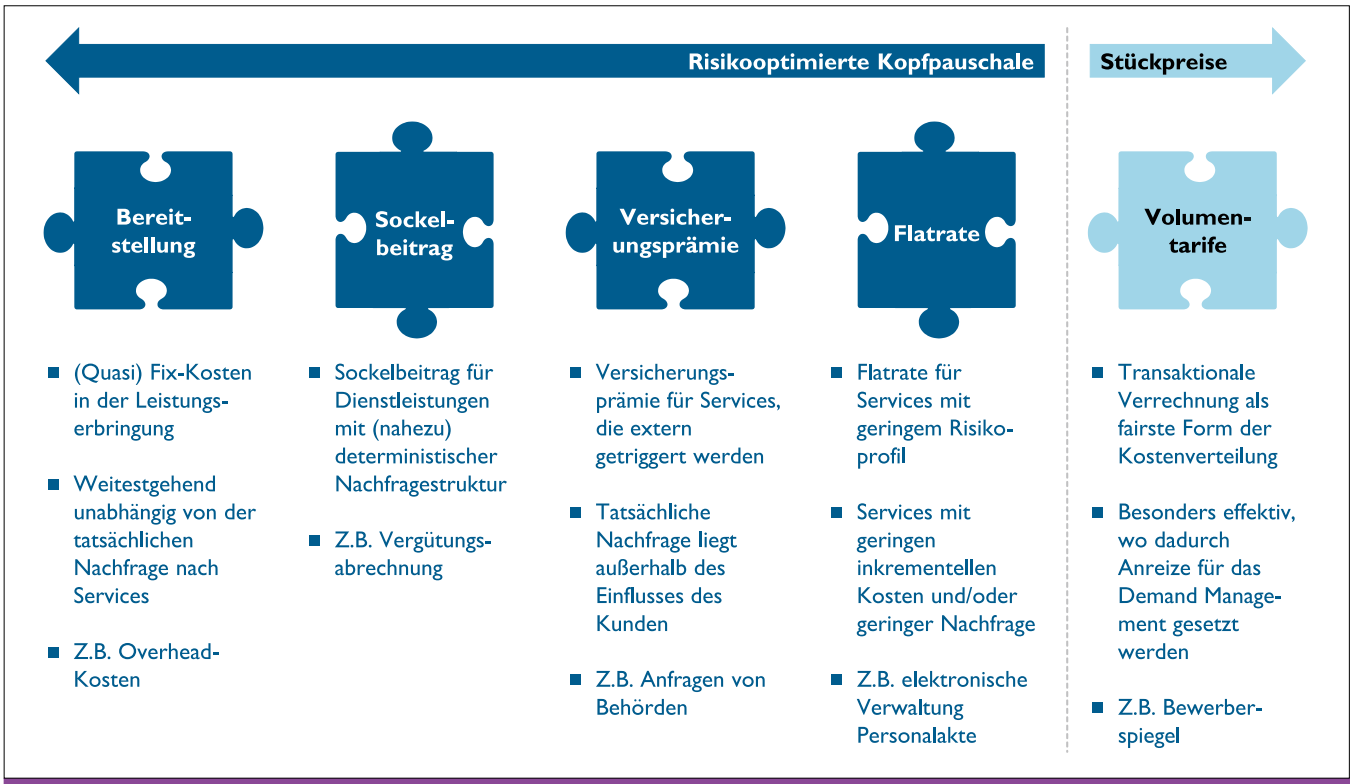


Abb. 3: Pragmatischer Kopfpauschalansatz im HR-Bereich

auch Qualitätssteigerung und Standardisierung nachzukommen. Wenn man hier einmal den Fokus auf das Kostensenkungsmandat legt, dann fallen in diesem Zusammenhang in der Regel zwei Stichworte: Labor Arbitrage und Synergien. Die Verlagerung der Service-Erbringung an Standorte mit kostengünstigerer Lohnstruktur ist dabei in vielen Fällen ein wesentliches Potenzial, allerdings wird eine (Shared) Service Organisation nur erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, auch Synergien zu realisieren.

Wenn man die Labor Arbitrage betrachtet, dann muss man hierbei zwei Dinge berücksichtigen. Zum einen darf man nicht nur einfach die durchschnittlichen Kosten für einen Arbeitnehmer fokussieren, da dies das Potenzial in der Regel überschätzt. Eine Verlagerung ist– zumindest zu Beginn – mit Einbußen in der Produktivität verknüpft. Gerade wenn für Services besondere Profile (wie zum Beispiel Sprachkenntnisse) notwendig sind, ist dieser Effekt nicht zu unterschätzen. Zum anderen trägt die Labor Arbitrage oft nur für eine begrenzte Zeit, da sich die Lohnstrukturen an den entsprechenden Standort anpassen. Das liegt an der Wirtschaftsentwicklung an sich, aber auch an einem intensiven Wettbewerb zwischen einzelnen (Shared) Service Centern, da attraktive Standorte in der Regel von einer Vielzahl von Unternehmen besiedelt werden. **Eine Daumenregel besagt, dass sich die Labor Arbitrage nach circa sieben Jahren nahezu ausgleicht.**

Damit bleibt dann – wenn man nicht an den nächsten Standort gehen möchte – nur noch, die Potenziale in den Synergien zu heben –. Die Optimierung umfasst hierbei die Ablauf- und die Aufbauorganisation. Im Rahmen der Optimierung der Ablauforganisationen werden beispielsweise Subprozesse definiert, die Service-übergreifend genutzt werden können, um Skaleneffekte zu realisieren, Aktivitäten hinsichtlich ihrer tatsächlichen Wertschöpfung hinterfragt sowie Standardzeiten und -qualitäten definiert, um eine maximale Effizienz in den Prozessen sicherzustellen (siehe Abbildung 4). Die Optimierung der Aufbauorganisation hingegen hat zum Ziel, Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten zu minimieren, Verantwortlichkeiten einheitlich und übergreifend klar zu definieren sowie kritische Größen zur Realisierung von Skaleneffekten innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten zu schaffen.

Autoren



Dr. Daniel Stock

ist seit 2014 bei der Strategic Service Consulting und hat davor 8 Jahre bei McKinsey & Company gearbeitet. Sein thematischer Fokus liegt auf Shared Service Centern sowie der Unterstützung großer Business/IT-Transformations-Projekte.

E-Mail: daniel.stock@strategic-sc.de

Dr. Florian Meister

ist seit 2011 Geschäftsführer bei der Strategic Service Consulting. Zuvor hat er seit 2001 bei den Top Management Beratungen Corporate Transformation Group sowie A.T. Kearny gearbeitet, zuletzt als Mitglied der erweiterten Geschäftsführung. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Themenkomplex Business Process Management.

E-Mail: florian.meister@strategic-sc.de



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

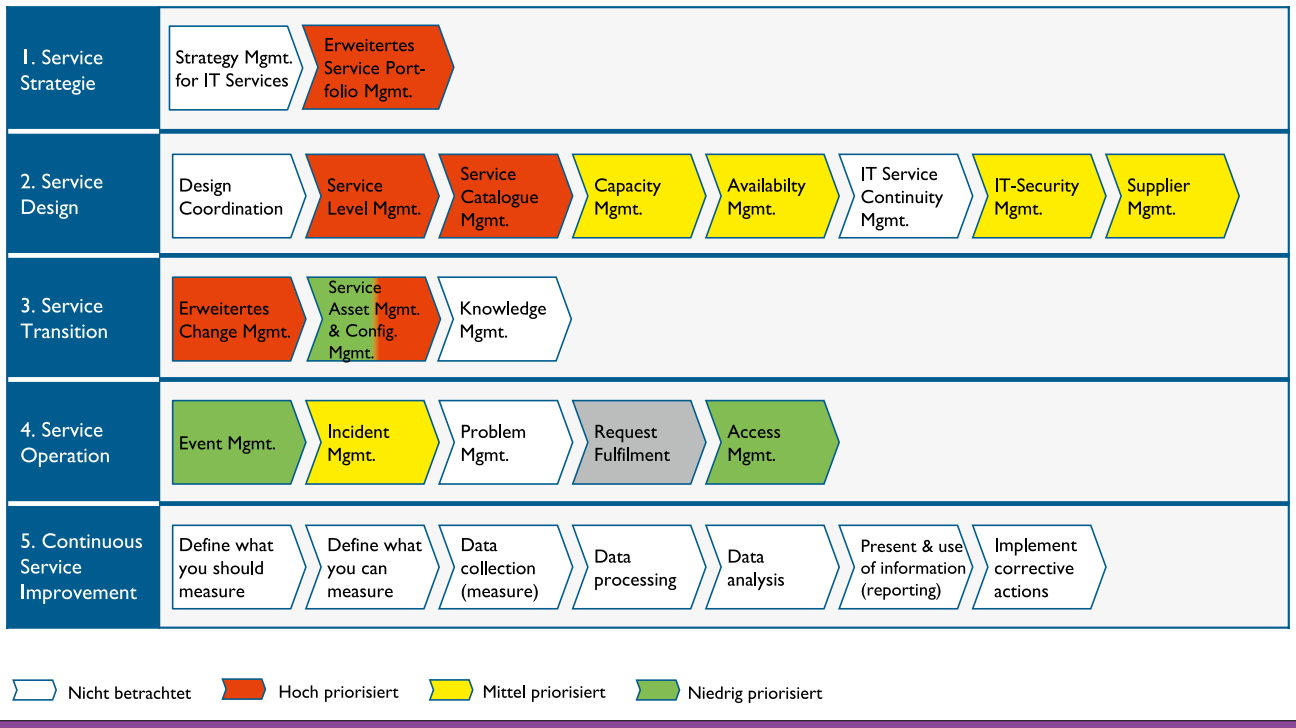


Abb. 4: Beispiel einer service-übergreifenden Prozessarchitektur mit priorisiertem Handlungsbedarf

Ansatzpunkt 3 ist daher, Synergien in der Service-Erbringung zu realisieren, um eine nachhaltige Wertoptimierung zu erreichen.

Ansatzpunkt 4: Die Kundenbedürfnisse in den kundenzentrierten Prozessen aktiv managen

Im Themenkomplex „Service Operation" steht die tatsächliche Leistungserbringung im Vordergrund – vom Task Management bis zur Durchführung und dem damit verbundenen Performance Management. In der Steuerung dieser Prozesse hat gerade in den letzten Jahren die Kundenzufriedenheit einen immer höheren Stellenwert eingenommen. Dabei wird die Kundenzufriedenheit aus operativer Sicht gerne mit der Einhaltung von definierten Service Level Agreements (SLAs) gleichgesetzt. Das ist in der Regel zu kurz gesprungen, **da die Einhaltung von SLAs sicherlich eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung darstellt, um Kundenzufriedenheit zu garantieren.** Hierfür ist es notwendig, die Kundenbedürfnisse vom Kontext abhängig richtig zu adressieren.

Der Grund, warum SLA-Einhaltung und Kundenzufriedenheit nicht zwingend das Gleiche sind, liegt daran, dass SLAs den Normalfall in der Leistungserbringung aus Sicht des Unternehmens beschreiben. Wesentlicher Treiber bei



Abb. 5: Übersicht von kundenzentrierten Prozessen (Fokus B2C-Kontext)

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Abb. 6: Wesentliche Synergiepotenziale in einer guten Dateninfrastruktur

der Kundenzufriedenheit ist dagegen die Befriedigung eines Bedürfnisses aus Kundensicht. Diese unterschiedliche Perspektive wird insbesondere bei Problem- und Beschwerdeprozessen deutlich. Klassischerweise lösen (Shared) Service Center Problemmeldungen eines Kunden nicht, wenn das Problem nicht in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Formal ist dies auch die korrekte Vorgehensweise, jedoch bleibt hierbei das Kundenproblem bestehen. Serviceorientierte (Shared) Service Center hingegen stellen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit die Lösung des Kundenproblems – unabhängig davon, wer die Verantwortung hierfür trägt. Dies erfordert jedoch, dass Prozesse kundenzentriert definiert werden (siehe Abbildung 5). Beispiele aus der Praxis zeigen hierbei, dass Kunden diese Serviceorientierung tatsächlich wahrnehmen und bereit sind, hierfür auch eine Premium-Marge zu entrichten.

Ansatzpunkt 4 ist daher, die Kundenbedürfnisse in den kundenzentrierten Prozessen aktiv zu managen, um die Kundenzufriedenheit ganzheitlich und über eine reine SLA-Compliance-Sicht zu adressieren.

Ansatzpunkt 5: Das Controlling weg von rein administrativen Tasks hin zu Analysen und Beratung

Im Themenkomplex „Service Controlling" kommen die wesentlichen Prozesse aus dem Finanz- und Rechnungswesen zusammen. Diese sind in der Regel in einem eigenen Finanzbereich in der (Shared) Service Organisation direkt angesiedelt und umfassen insbesondere die Rechnungslegung, das Accounting sowie das Reporting. Wenn man sich die typischen Tätigkeitsschwerpunkte eines Controllers in diesem Umfeld anschaut, so liegt der Fokus gerne bei 90 % und mehr auf administrativen Tätigkeiten wie der Datenaufbereitung sowie der Konsolidierung von Reports. Damit bleibt, wenn überhaupt, nur noch wenig Zeit für die Analyse der Daten, um aus den Informationen Erkenntnisse abzuleiten und damit einen Wertbeitrag zum Erfolg der (Shared) Service Organisation beizutragen.

Der Grund für die hohen Aufwände auf der administrativen Seite liegt dabei insbesondere in der zugrundeliegenden Dateninfrastruktur begründet. Dazu gehören inkonsistente Datenmodelle, die in den einzelnen Bereichen geführt und gepflegt werden, so wie Insellösungen in der Tool-Unterstützung, welche Redundanzen, Fehleranfälligkeit und manuelle Aufwände in der Integration nach sich ziehen – insbesondere wenn sich die Toolunterstützung maßgeblich auf Excel als führende Datenquelle stützt. Das zeigt sich insbesondere im Controlling, da es hier gilt, Daten aus verschiedenen Bereichen zu integrieren, um eine ganzheitliche Sicht auf die (Shared) Services Organisation zu generieren. Das führt dann dazu, dass der Controller alleine die Rolle eines Datenverwalters ausführt, ohne daraus einen echten Mehrwert für die Entscheidungsebene zu schaffen.

Um dies zu vermeiden, ist es daher unerlässlich, eine bereichsübergreifende Dateninfrastruktur bereitzustellen, die ein einheitliches Datenmodell zur Erfassung von Kosten, Erlösen, Volumina, aber auch Performance-Größen (z. B. aus der Zeiterfassung) sicherstellt – siehe Abbildung 6 für wesentliche Synergiepotenziale. Dies ist die Voraussetzung, um administrative Prozesse im Controlling weitestgehend zu automatisieren oder zumindest effizient durchzuführen, um dann den Rollen-Shift eines Controllers vom Datenverwalter zum echten Analysten/Berater zu erreichen.

Ansatzpunkt 5 ist daher, das Controlling dabei zu unterstützen, sich weg von rein administrativen Tasks hin zu Analysen und Beratung zu entwickeln, um dadurch einen echten Wertbeitrag zum Erfolg und der Weiterentwicklung der (Shared) Service Organisation zu gewährleisten. ■

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Kommunikations-Controlling verhilft Marketing- und Kommunikationsmanagern zu Erfolg

von Rainer Pollmann

„Was hat uns die Pressemitteilung gebracht? Wieviel mehr haben wir durch den TV-Spot verkauft? Wieviel mehr Kunden haben wir durch die aktuelle Kampagne gewonnen? Was ist der ROI unserer Social Media-Kampagne?“ Dies sind nur einige von den typischen Fragen, die immer wieder an Kommunikations- und Marketingmanager gerichtet werden. Dies sind wichtige Fragen, denn sie sehen diese Kommunikationsbereiche in einem Zusammenhang mit der betrieblichen Wertschöpfung. Trotzdem sollten diese Fragen anders gestellt werden!

Seit 2006 entwickelt und diskutiert der Fachkreis Kommunikations-Controlling in einer inter-disziplinären Besetzung zahlreiche Methoden, Modelle und Ansätze zur professionellen Steuerung von Unternehmenskommunikation. Die wichtigsten Ergebnisse haben wir mit den inzwischen als Standard akzeptierten Wirkungsstufen der Kommunikation (2009), dem Statement Grundmodell für Kommunikations-Controlling (2010) sowie dem Starter-Kit Kommunikationscontrolling festgehalten. Ab 2018 ist mit weiteren Ergebnissen mit dem Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2.0 zu rechnen. In dieser lan-

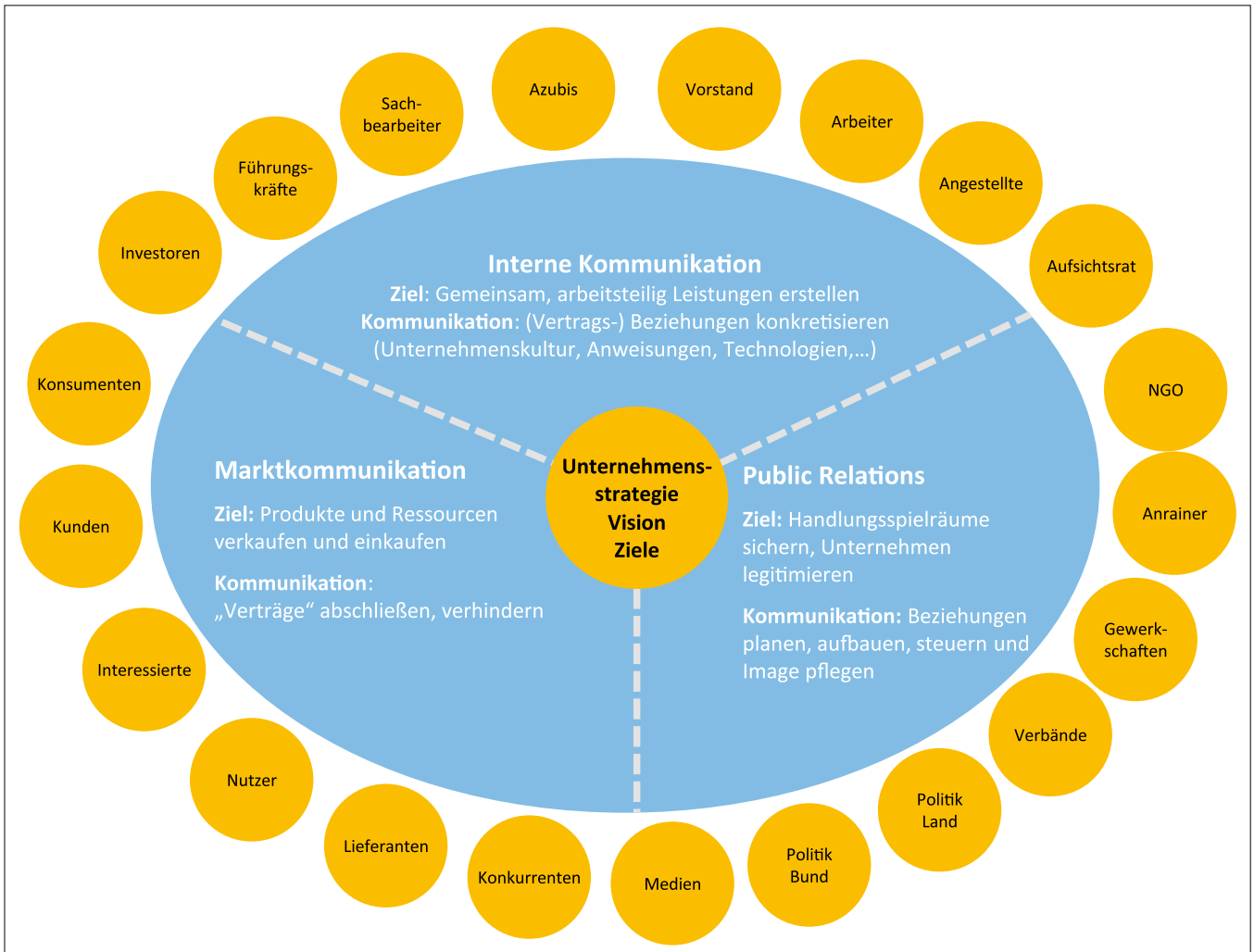


Abb. 1: Überblick und Zusammenhang von Unternehmensstrategie, wesentlichen Kommunikationsbereichen und typischen Stakeholdern[1]

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

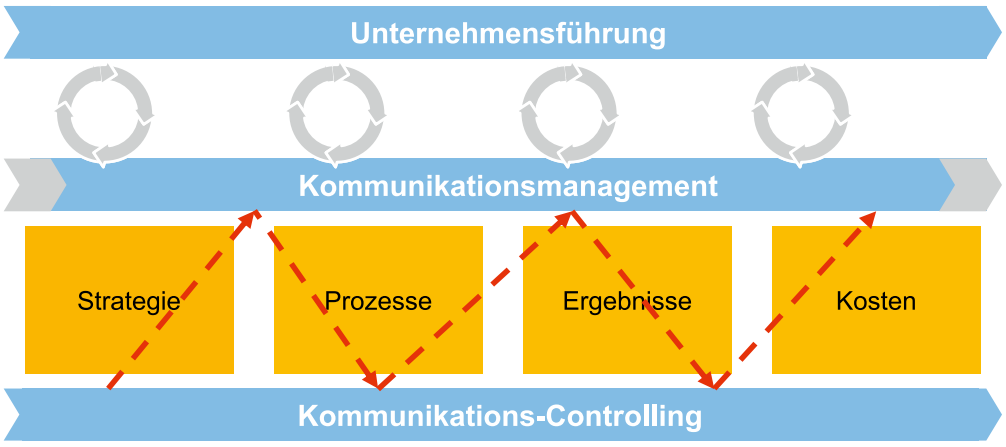


Abb. 2: Der Dialogprozess von Kommunikationsmanagement und Kommunikations-Controlling

gen Zeit haben wir durch intensive Diskussionen gelernt, wie wichtig es ist, sich bei Begriffen auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen.

Es gibt Unternehmen, die Werbung als „Marketing" verstehen und Pressearbeit als Unternehmens-Kommunikation, bzw. als Instrument der Vertriebsunterstützung. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Unternehmen, die mit den Herausforderungen des Integrated Reporting alle ihre Kommunikationsfunktionen auf Stakeholder bezogen bündeln. Für die gemeinsame Arbeit am Thema Kommunikations-Controlling haben wir uns auf folgende Verständnisse geeinigt:

Begriffe

Wir verstehen unter ***Kommunikation*** von Unternehmen oder Unternehmens-Kommunikation alle von einem Unternehmen ausgehenden Kommunikationsprozesse, unabhängig davon, in welchen Kommunikationsfunktionen diese organisatorisch angesiedelt sind oder welche Stakeholder sie primär betreffen. Je nach Unternehmen finden sich diese Prozesse in Bereichen wie Corporate Communication, Marketing, Vertrieb, Human Resources Communication, Presse- und Medienarbeit oder Investor Relations. Ziel von Kommunikation ist es, Stakeholder zur Kooperation mit dem Unternehmen zu bewegen, wodurch Beiträge zur Wertschöpfung entstehen.

Unter **Kommunikationsmanagement** verstehen wir das zielorientierte Management dieser Kommunikationsprozesse: Die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Prozesse im Sinne des Unternehmens.

Aufbauend auf der Unternehmensstrategie, der zentralen Vision und unternehmerischen Zielen unterhalten Unternehmen allein durch ihre Existenz Kommunikationsprozesse mit einer Vielzahl von Stakeholdern. Zielorientiertes Kommunikationsmanagement versucht, diese Prozesse im Sinne des Unternehmens zu gestalten (vgl. Abbildung 1).

Kommunikations-Controlling ist für uns eine Aufgabe oder Funktion im Unternehmen, die das Kommunikationsmanagement unterstützt, Kommunikationsprozesse zielorientiert zu steuern. Im Sinne des Führens mit messbaren Zielen hilft Kommunikations-Controlling dem Kommunikationsmanager bei der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. Dafür stellt Kommunikations-Controlling Strukturen, Methoden und Kennzahlen für vier Bereiche zur Verfügung (vgl Abbildung 2):

- Kommunikationsstrategie und Unternehmensstrategie (sind wir noch auf dem richtigen Weg?)
- Prozesse (arbeiten wir effizient?)
- Ergebnisse (haben wir die „richtigen" Ziele gesetzt und das erreicht, was wir wollten?)
- Kosten (Was kosten unsere Maßnahmen, welches Budget haben wir wofür eingesetzt?).

Kommunikations-Controlling ist ein unternehmerischer Prozess, der parallel zum Kommunikationsmanagement verläuft und mit diesem im regelmäßigen Austausch steht. Leistungen und Abweichungen in den Bereichen Strategie, Prozesse, Ergebnisse und Kosten werden berichtet und können durch Maßnahmen des Kommunikationsmanagers angepasst werden. Über unternehmensindividuelle Erfassungsabläufe, Methoden und Kennzahlen kann so zielorientiertes Kommunikationsmanagement gewährleistet werden.

Marketing-Controllern sind Begriffe wie „Image", „Reputation" und „Marke" geläufig. Obwohl in der Marketinglehre verwendet, sind

Autor



Dipl.-Kfm. Rainer Pollmann

ist geschäftsführender Partner von Pollmann & Rühm Training und als solcher seit 1989 als Trainer und Berater für Controller aktiv. Seit 2006 entwickelt er Branchensstandards im Kommunikations-Management als stv. Leiter des Fachkreises Kommunikations-Controlling im Internationalen Controller Verein (ICV) mit.

E-Mail: r.pollmann@prt.de; www.prt.de

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

diese Begriffe nicht einheitlich und eindeutig definiert und werden oft sogar synonym gebraucht. In mehreren Arbeitsgruppen wurde der Versuch unternommen, die Begriffe pragmatisch voneinander abzugrenzen: Ein **Unternehmensimage** bezeichnet die Vorstellung, die ein Individuum von einem Unternehmen hat. Die damit verbundenen Attribute reflektieren den momentanen Status der Information, Bewertung und Emotion einer Person im Hinblick auf das Unternehmen. (Unternehmens) **Reputation** bezeichnet die kollektive Wahrnehmung und Bewertung einer Organisation durch interne und externe Interessengruppen. Sie entsteht durch die Aggregation von Images als Ergebnis des Austauschs persönlicher wie vermittelter Erfahrungen zwischen der Organisation, deren Stakeholdern und Dritten (z. B. Journalisten, Finanzanalysten oder Wettbewerber) im Zeitverlauf. Die **Unternehmensmarke** ist das von der Organisation selbst definierte Soll-Bild ihrer selbst.

Die Marke wird auf- und ausgebaut, um die gewählte Strategie zur Erfüllung des Unternehmenszwecks erfolgreich umsetzen zu können. Sie basiert auf dem strategischen Konzept der Corporate Identity, das durch den gesteuerten Einsatz der drei Elemente Corporate Design, Corporate Behaviour (wertebasiertes Handlungskonzept für das angestrebte Verhalten gegenüber den Stakeholdergruppen) und Corporate Communication (Konzept der angestrebten Unternehmenskommunikation) bewirken soll, dass Selbstbild des Unternehmens und Fremdbild der Stakeholder möglichst übereinstimmen.

Mit diesen Begriffen und Verständnissen lässt sich für jedes Unternehmen ein Kommunikations-Controlling entwickeln, das Kommunikationsprozesse mit messbaren Zielen im Sinne des Unternehmens aufbauen, pflegen und erhalten möchte.

Zweck von Kommunikation

Doch wozu ist systematische Kommunikationsarbeit jenseits von Marketing und Werbung überhaupt notwendig und nützlich? Ist Unternehmenskommunikation nicht nur etwas für DAX-Unternehmen?

Mittelständische Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie in Zeiten von Internet, Social Media und Fachkräftemangel ihre Informationsstrategie professionalisieren müssen. Die Studie Mittelstandskommunikation 2015 der Universität Leipzig (Prof. Ansgar Zerfaß) und der PR-Beratung Fink & Fuchs mit mehr als 750 mittelständischen Unternehmen und größeren, inhabergeführten Unternehmen, lieferte hierzu interessante Ergebnisse:[2]

- 77 Prozent der befragten Unternehmen schreiben der Kommunikation eine hohe Bedeutung zu, doch 40 Prozent verfügen weder über eine eigene Kommunikationsabteilung noch über ein Budget für diese Aufgabe.
- Kommunikation ist meist marktorientiert und zielt auf Bekanntheitssteigerung und Abverkauf.
- Eine große Mehrheit der befragten mittelständischen Unternehmen ist international tätig (rund 70 Prozent), von diesen Unternehmen betreiben nur etwa 50 Prozent Kommunikationsarbeit im Ausland.

Bei der Gewinnung neuer Fachkräfte stehen mittelständische Unternehmen oft vor dem Problem der fehlenden überregionalen Bekanntheit und Reputation. Können Stellen nicht adäquat besetzt werden, entgeht u. U. Umsatz.

Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie als Arbeitgeber bekannter werden müssen und investieren bewusst in die eigene Marke als Arbeitgeber (Employer Branding), doch nur die allerwenigsten denken darüber als strategische Unternehmensaufgabe nach. Nur 26,1 % der in der Studie befragten Mittelständler haben eine eindeutige Strategie für Arbeitgeberkommunikation und Employer Branding. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen hat nach eigener Auskunft überhaupt kein klares Profil als Arbeitgeber und ebenso viele vermitteln ihre Vorteile nicht an potenzielle Mitarbeiter.

Das ist generell eine Aufgabe für ein HR-Marketing und eine HR-Kommunikation. In vielen Unternehmen, die Employer Branding betreiben, erhält der Personalbereich Unterstützung durch das klassische Marketing. Generell ist in vielen Unternehmen zu beobachten, dass Unternehmenskommunikation und Marketing unter einer Führungskraft vereinigt werden. Dies ist wichtig, denn letztlich geht es um eine intergierte Unternehmenskommunikation.

Controlling von Kommunikation und Marketing

Controller können bei der effizienten Steuerung von Unternehmenskommunikation wichtige Partner sein. Denn durch Aufbau und Pflege der Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern leisten Kommunikation und Marketing einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung. **Dabei ist es nicht so wichtig zu wissen, wieviel die einzelne Maßnahme gebracht hat, sondern ob mit den Maßnahmen der richtige Beitrag zur Stakeholderbindung geleistet wurde.** Dafür sind die Mitarbeiter der beiden Fachbereiche ausgebildet. Meist fehlt es jedoch an Know How, wie die notwendigen Prozesse effizient durchzuführen sind, fehlt ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis, werden viele Maßnahmen nicht auf messbare Ziele ausgerichtet. Controllern fehlt jedoch meist das Wissen um die Gestaltung von Kommunikationsarbeit. Durch den Controlling-Dialog können beide Seiten zusammen den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation und Marketing optimieren. Das Starter Kit Kommunikationscontrolling liefert für die Implementierung einer systematischen Steuerung wichtige Anhaltspunkte.

Fußnoten

[1] Starter Kit Kommunikations-Controlling.
[2] Pressemitteilung Fink & Fuchs.

Literatur

Buchele, Pollmann, Schmidt : Starter Kit Kommunikationscontrolling, Haufe, 2016.

Stobbe et. Al. : Grundmodell für Kommunikation, ICV, 2010.

Zerfaß, Fink & Fuchs: Studie Mittelstandskommunikation, zuletzt abgerufen 15.07.2016 https://www.ffpr.de/2015/05/26/studie-mittelstandskommunikation-2015/.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Prozesskostenrechnung in der Praxis

Erfahrungen aus der Konzeption und Einführung bei E.ON Energie Deutschland

von Christian Friedrich und Daniel Haid

E.ON Energie Deutschland:

Die E.ON Energie Deutschland GmbH gehört zu den bundesweit führenden Energieunternehmen mit rund 6 Millionen Privat-, Geschäfts- und Großkunden. Rund 3.000 Mitarbeiter sorgen für die Lieferung von Strom- und Erdgasprodukten. Darüber hinaus bietet das Unternehmen innovative und nachhaltige Energiedienstleistungen aus einer Hand. Die E.ON Energie Deutschland GmbH ist mit mehr als 30 Standorten in Deutschland vertreten und hat ihren Hauptsitz in München.

Die große Anzahl an Marktteilnehmern, hohe Preistransparenz durch Online-Vergleichsportale und zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden stellt die deutschen Energieversorger vor neue Herausforderungen. Neben der Marke und dem Produktportfolio erfolgt die Differenzierung über Servicequalität und Preispositionierung. Aus diesem Grund gewinnt die Steuerung von kundenorientierten Prozessen und der damit verbundenen Kosten an Bedeutung. Das Controlling der E.ON Energie Deutschland (im Folgenden E.ON) hat auf diese Herausforderung reagiert, indem die Eignung der Prozesskostenrechnung als neues Controlling-Instrument geprüft wurde.

Die Ursprünge der Prozesskostenrechnung lassen sich auf die neunziger Jahre zurückführen[1]. Eine Verschiebung der Kostenstruktur hin zu einem hohen Gemeinkostenanteil führte bestehende Kostenrechnungssysteme an ihre Grenzen[2]. Durch die Methode der Prozesskostenrechnung werden Gemeinkosten ohne direkten Leistungsbezug verursachungsgerecht verteilt[3]. Im Unterschied zu den bei E.ON bisher vorhandenen funktionsorientierten Kostenrechnungsinstrumenten wird hierbei die Zuordnung der Kosten auf Prozesse vorgenommen. Durch den Bezug der Prozesskosten zu Treibermengen werden im Ergebnis Prozesskostensätze ermittelt[4].

Ausgehend von diesem theoretischen Ansatz wurde ein Konzept für die spezifische Anwendung bei E.ON erstellt. Die Validierung des Konzeptes erfolgte anhand eines Prototyps auf Basis des Abrechnungsprozesses. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse wurde daraufhin beschlossen, die Prozesskostenrechnung unter Einbezug aller Tochtergesellschaften einzuführen. Sowohl Konzeption als auch Umsetzung wurden in enger Zusammenarbeit zwischen dem Controlling von E.ON und der Unternehmensberatung EY realisiert[5].

Im Folgenden werden schwerpunktmäßig Praxiserfahrungen aus der Einführung, kritische Erfolgsfaktoren sowie erste spezifische Anwen-

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

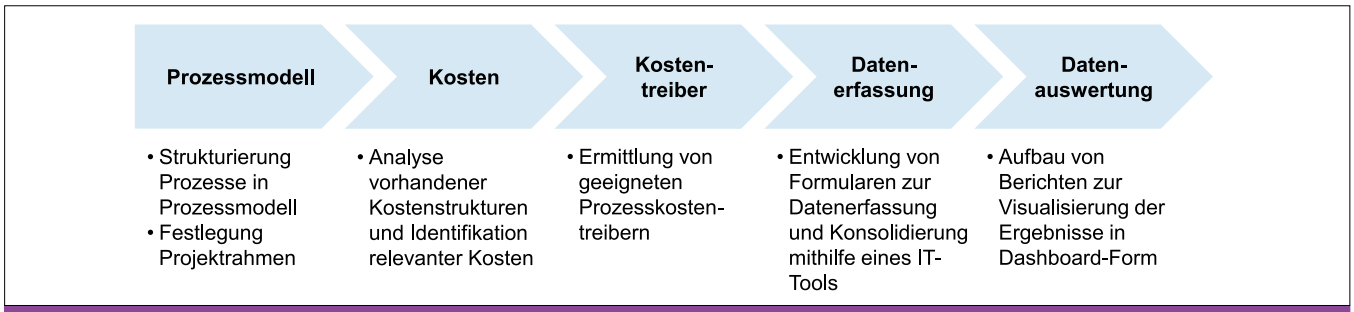


Abb. 1: Wesentliche Bestandteile für die Einführung der Prozesskostenrechnung

dungsfelder beschrieben. Vereinfacht kann die Konzeption und das Vorgehen zur Einführung in fünf wesentliche Bestandteile untergliedert werden (vgl. Abbildung 1).

Prozessmodell bildet Grundlage für Prozesskostenrechnung

Im ersten Schritt wurde auf Basis der bestehenden Prozessdokumentationen ein neues Prozessmodell konzipiert und implementiert. Der strukturelle Rahmen des neuen E.ON-Prozessmodells umfasst fünf Ebenen (vgl. Abbildung 2). Die Ebenen 0 bis 2 dienen im Wesentlichen der Strukturierung der Prozesslandschaft, während die Ebenen 3 und 4 für die detaillierte Darstellung der Prozessabläufe vorgesehen sind. Um eine konsequente Ausrichtung des Prozessmodells auf den Kunden zu erreichen, erfolgte eine Umstellung hin zur Abbildung von End-to-End-Prozessen. Bei E.ON umfassen End-to-End-Prozesse alle Schritte vom auslösenden Kundenereignis bis zum kundenbezogenen Endprodukt. Bspw. beginnt der Prozess Abrechnung bei der Abfrage der Verbrauchswerte und endet mit der versendeten Kundenabrechnung. Dabei erfolgt keine Berücksichtigung von Fachbereichsgrenzen. Unter diesem Aspekt haben sich fachbereichsübergreifende Workshops als Erfolgsfaktor für die Dokumentation der Prozesse erwiesen.

Bereits während der Prozessmodellierung wurden Anforderungen aus der Prozesskostenrechnung berücksichtigt. Zur Realisation eines effizienten operativen Betriebs ist die Wesentlichkeit des Kostenvolumens der einzelnen Prozessschritte von zentraler Bedeutung. An dieser Stelle ist zu beachten, dass eine zu starke Aggregation der Prozessschritte zu einer Einschränkung der Aussagefähigkeit führt. Eine zu hohe Granularität hingegen führt zu hohem Aufwand bei der Datenerhebung. Neben der Wesentlichkeit wurde zusätzlich auf eine einheitliche Definition bei identischen Prozessschritten geachtet. Bspw. wurden Druckkosten in unterschiedlichen Prozessen für Quervergleiche in eigenen Prozessschritten separiert.

Basierend auf dem neuen Prozessmodell wurde der Projektrahmen für die Prozesskostenrechnung definiert. Hierbei wurde festgelegt, auf welcher Ebene des Prozessmodells die Prozesskosten erhoben werden. Bei der Wahl der richtigen Prozessebene bzw. dem Detaillierungsgrad der Prozesse ist zwischen dem Aufwand der Fachbereiche bei der Datenerhebung und der notwendigen Detailtiefe zur Bedienung der Anwendungsfelder abzuwägen.

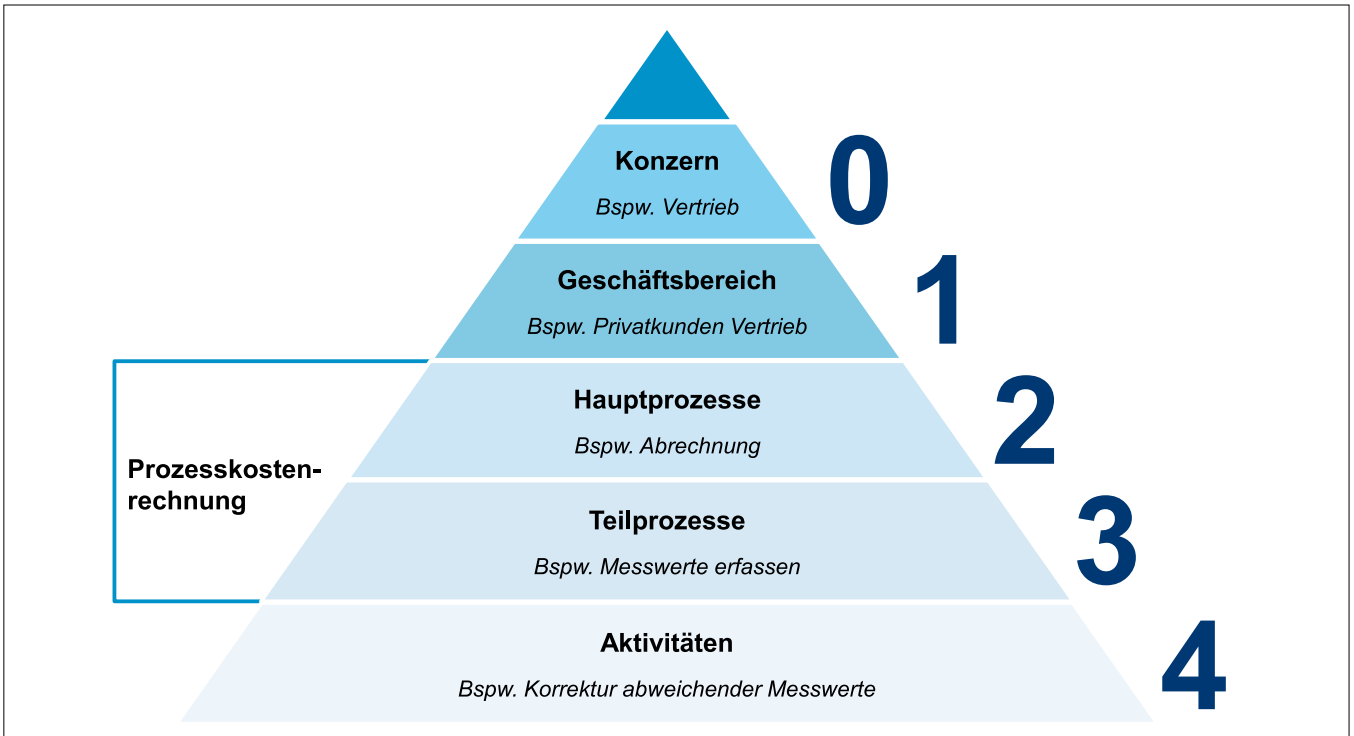


Abb. 2: E.ON-Prozessmodell am Beispiel der Abrechnung

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Die Ebenen 2 und 3 wurden bei E.ON zur Abbildung der Prozesskostenrechnung als geeignet ausgewählt. Im Rahmen der Konzeptphase hat sich anhand des Prototyps bestätigt, dass Ebene 2 und 3 bereits eine signifikante Anzahl von Anwendungsfeldern unterstützen können. Im Anschluss an die Festlegung auf eine Prozessebene wurden geeignete Prozesse für die Prozesskostenrechnung identifiziert. Grundsätzlich führt eine Berücksichtigung von Prozessen mit einer hohen Anzahl an Durchläufen zu einer gesteigerten Aussagefähigkeit der ermittelten Prozesskennzahlen. Ausreißer im Prozessablauf haben hier nur wenig Einfluss auf die gebildeten Kennzahlen. Ebenso ist eine Beschränkung auf Prozesse mit einer hohen Standardisierung empfehlenswert, da die Prozesskostenrechnung sonst eine Durchschnittsbetrachtung mit einer hohen Varianz der Kennzahlen darstellt. Eine Fokussierung auf Prozesse mit einem signifikanten Kostenvolumen ist aufgrund der größeren Hebelwirkung in den Anwendungsfeldern vorteilhaft. Auf Basis der drei beschriebenen Kriterien wurde bei E.ON der Fokus auf vertriebliche Kernprozesse wie Angebotslegung, Kundenkontakt und Abrechnung gelegt. Als nicht geeignet haben sich Unterstützungs- und Verwaltungsprozesse wie bspw. die Erstellung des Jahresabschlusses erwiesen.[6]

Kriterien für die Auswahl von geeigneten Prozessen

- *Hohe Anzahl an Durchläufen*
- *Hohe Standardisierung*
- *Signifikantes Kostenvolumen*

Einheitliche Kostenbasis ermöglicht Vergleichbarkeit

Die Definition der Kostenbasis folgte bei E.ON dem Prinzip der Verursachungsgerechtigkeit und berücksichtigt somit ausschließlich Kosten, die in direktem Zusammenhang mit dem Output des jeweiligen Prozesses stehen. So sind u. a. Umlagen für Personalfunktionen aufgrund ihres unterstützenden Charakters nicht im Fokus der Prozesskostenrechnung. Zur Reduktion der Komplexität der Datenerfassung wurden die Kosten aggregiert sowie den Kategorien Personal, Dienstleister, IT und Sonstiges zugeordnet. Die gebildeten Kategorien leiten sich aus der Kostenstruktur von E.ON ab. Im Rahmen einer ABC-Analyse wurden Kostenschwerpunkte in den Personal-, Dienstleister- und IT-Kosten identifiziert. Auf eine Differenzierung der weiteren Kosten wurde aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung verzichtet. Um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen, wurde ein Mapping zwischen den originären Kostenarten und den vier Kategorien implementiert. Die Praxis zeigt, dass eine einheitliche Definition und Strukturierung der Kostenbasis eine Vergleichbarkeit zwischen Prozessen und Fachbereichen ermöglicht und somit einen direkten Beitrag zur Steigerung der Aussagefähigkeit der Prozesskostenrechnung leistet.

Definition von Kostentreibern ist eine Herausforderung

Bei der Ermittlung der Kostentreiber standen für einzelne Prozesse mehrere Treiber zur Auswahl. Bspw. kann für den Prozess Abrechnung sowohl die Anzahl der Abrechnungen als auch die Anzahl der Fakturen verwendet werden. Daher bestand die Komplexität insbesondere in der Festlegung auf einen geeigneten Kostentreiber je Prozess. Um diesem Problem zu begegnen, wurden E.ON-spezifische Kriterien zur Identifikation des aussagekräftigsten Kostentreibers entwickelt. Ein Kostentreiber wird hierbei als messbarer Output eines Prozesses definiert. Er muss sich proportional zu den Kosten verhalten, Vergleichbarkeit zu gleichartigen Prozessen ermöglichen und nachvollziehbar für Dritte sein. Aufgrund der geringeren Nachvollziehbarkeit hat sich im Beispiel Abrechnung der Kostentreiber Faktura als nicht geeignet erwiesen. Die Kostentreiber wurden in der Regel im Rahmen von gemeinsamen Workshops diskutiert und festgelegt. Die Praxiserfahrung zeigt, dass die beschriebenen Kriterien die Identifikation von geeigneten Kostentreibern erleichtern. Trotzdem kann die tatsächliche Aussagefähigkeit eines Kostentreibers häufig erst nach der ersten Visualisierung der Ergebnisse und Diskussion mit den Fachbereichen beurteilt werden.

Kriterien für die Auswahl von geeigneten Kostentreibern

- *Messbarer Output eines Prozesses*
- *Proportionalität zu den Kosten*
- *Vergleichbarkeit*
- *Nachvollziehbarkeit*

Datenerfassung wird standardisiert durchgeführt

Die Zuordnung der Kosten auf die Prozesse liegt in der Verantwortung der jeweiligen Fachbereiche. Eine automatisierte Weiterverarbeitung wird durch ein einheitliches Formular in MS Excel zur Erhebung der Daten gewährleistet. Kern des Formulars ist die Darstellung der Prozessschritte in den Zeilen sowie die Aufteilung in die Kostenkategorien Personal, Dienstleister, IT und Sonstiges in den Spalten (vgl. Abbildung 3). Eine zusätzli-

Autoren



Christian Friedrich

ist seit 2009 Mitarbeiter bei E.ON und verfügt über 14 Jahre Berufserfahrung im Bereich Controlling. Er ist Projektleiter im kaufmännischen Umfeld und verantwortet aktuell die Implementierung der Prozesskostenrechnung in den deutschen Vertriebseinheiten von E.ON.

E-Mail: christian.friedrich@eon.com

Daniel Haid

ist Senior Manager und Prokurist bei EY in Stuttgart. Er berät seit 9 Jahren Konzerne und mittelständische Unternehmen in den Bereichen Finanzen und Controlling. Sein Schwerpunkt liegt auf Performance Management und Reporting.

E-Mail: daniel.haid@de.ey.com



ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Datenerfassung

Validierung

Kosten	verteilt	zu verteilen	Delta (absolut)
Eigenpersonal	3.800.000 €	3.800.000 €	0 €
Dienstleistung	2.120.000 €	2.120.000 €	0 €
IT-Aufwand	1.450.000 €	1.500.000 €	50.000 €
Sonstiges	254.000 €	254.000 €	0 €
Gesamtkosten	7.624.000 €	7.674.000 €	50.000 €

Prozessschritt	Kostentreiber	Menge Kostentreiber	Eigenpersonal (LMN)	Dienstleistung (LMN)	IT-Aufwand (LMN)	Sonstiges (LMN)	Eigenpersonal (LMI)
Messwerte erfassen	Ableseaufträge	40.000		500.000 €	4.650 €	254.000 €	
Faktura erstellen	Faktura	11.000	20.500 €		200.000 €		50.000 €
Abrechnung durchführen	Abrechnungen	10.500			50.000 €		
Drucken	Gedruckte Rechnungen	10.000		20.500 €	3.400 €		
Versenden	Versendete Rechnungen	8.000	40.000 €		55.800 €		35.000 €

Abb. 3: Formular zur Datenerfassung am Beispiel Abrechnung (illustrative und vereinfachte Darstellung)

che Differenzierung in leistungsmengeninduzierte (LMI) und leistungsmengenneutrale (LMN) Kosten[7] ermöglicht eine Analyse der Kostenflexibilität. Zur Vermeidung von Iterationsschleifen während der Datenerhebung beinhaltet das Formular eine Validierung der erfassten Kosten zu der definierten Kostenbasis. Ergänzend zur Erhebung der Kosten werden die Kostentreibermengen erfasst. Die Aufteilung der Kosten wurde in den Fachbereichen von einem Prozessspezialisten und einem Controlling-Spezialisten gemeinsam vorgenommen. Eine kontinuierliche Begleitung im Rahmen der initialen Datenerhebung hat sich hierbei als vorteilhaft erwiesen, da Detailfragen schnell geklärt und ein konsistentes Vorgehen sichergestellt werden konnten. Um eine möglichst verursachungsgerechte Verteilung erzielen zu können, sollte auf die Schlüsselung von Kosten weitestgehend verzichtet werden. Perspektivisch wird bei E.ON das Formular in MS-Excel von einem webbasierten Tool abgelöst. Neben erweiterten Validierungsmöglichkeiten, Status-Monitoring und einer zentralen Stammdatenpflege, wird die Benutzerfreundlichkeit durch das Gegenüberstellen von Vorperioden gesteigert.

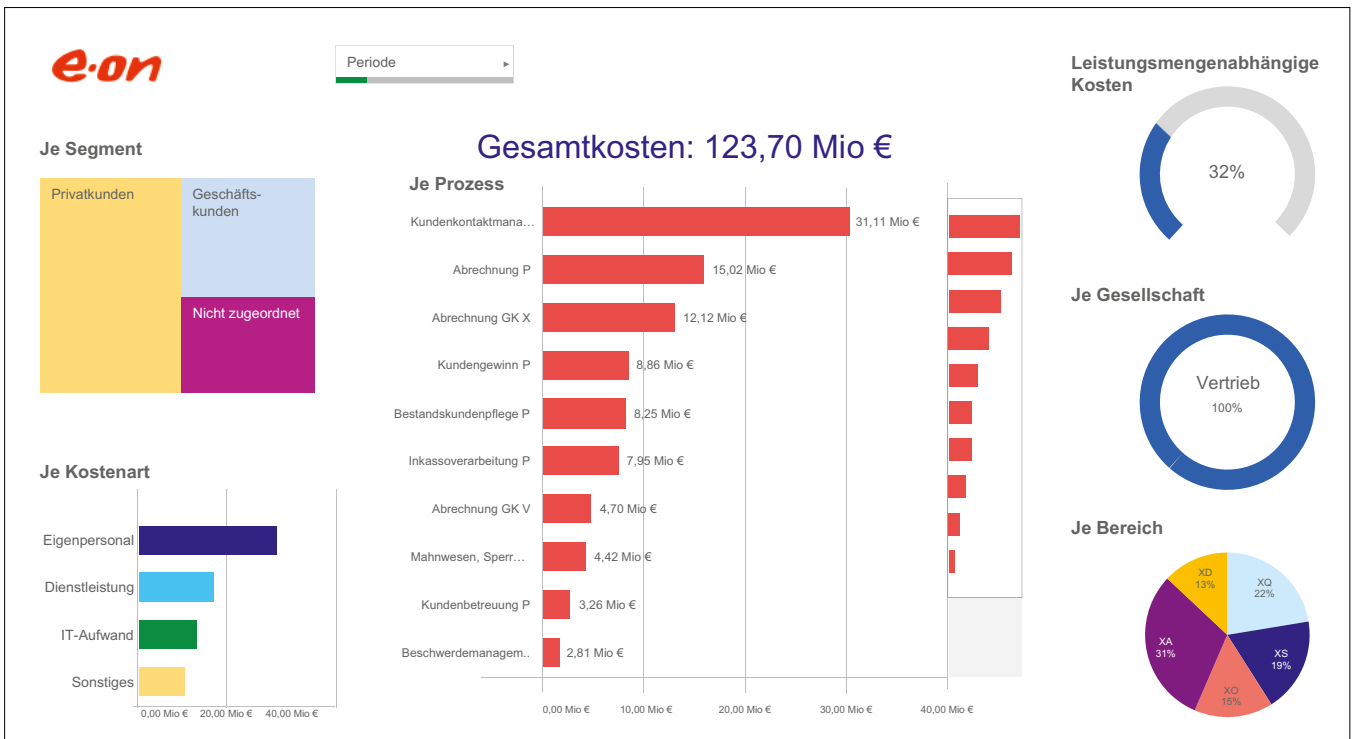


Abb. 4: Dashboard-Bericht – Übersichtsseite (illustrative Zahlen)

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Datenvisualisierungs-Software vereinfacht Reporting

Die mehrdimensionalen Auswertungsmöglichkeiten führen zu einer hohen Granularität und Komplexität im Reporting. Im Rahmen des Prototyps wurde das Reporting in MS Excel realisiert. Aufgrund fehlender dynamischer Analysemöglichkeiten, hohem manuellen Aufwand und Fehleranfälligkeit hat sich E.ON in der Umsetzungsphase für die Einführung einer modernen Datenvisualisierungs-Software[8] entschieden. Kernpunkt bei der Implementierung war die Entwicklung von zielgruppenorientierten und dynamischen Berichten sowie die automatisierte Verarbeitung der Datenlieferung aus den Fachbereichen. Standardberichte in Dashboard-Form mit Drill-Down-Möglichkeiten generieren vielfältige Blickwinkel auf die einzelnen Prozessebenen. Die Berichte können durch den User auf die individuellen Bedürfnisse angepasst, lokal gespeichert und in verschiedene Formate exportiert werden.

Die praktische Erfahrung hat gezeigt, dass eine anwenderfreundliche Aufbereitung der Ergebnisse maßgeblich die Verwendung und Akzeptanz beeinflusst. Die Übersichtsseite (vgl. Abbildung 4) bietet einen schnellen Überblick zu Kostenschwerpunkten in den Dimensionen Segment, Prozess, Kostenart, Gesellschaft und Bereich. Ergänzend werden Anhaltspunkte hinsichtlich der Leistungsmengenabhängigkeit der Kosten dargestellt. Detaillierte Informationen für einzelne Prozesse können aus dem Bericht zur Prozessanalyse entnommen werden (vgl. Abbildung 5). Dieser beinhaltet neben der tabellarischen Darstellung der Kosten je Kostentreiber und entsprechender Häufigkeiten auch eine graphische Darstellung der Anteile von leistungsmengeninduzierten und -neutralen Kosten sowie das Verhältnis von Eigen- zu Fremdpersonal. Nach Freigabe des Dashboards durch die Prozessverantwortlichen wurden die Ergebnisse gemeinsam durch Fachbereich und Controlling interpretiert.

Prozesskostenrechnung bildet Kern der Kostensteuerung

Auf Basis der Erfahrungen während der Einführung und des ersten Praxiseinsatzes hat sich bestätigt, dass die Prozesskostenrechnung vielfältige Einsatzmöglichkeiten bietet und bei der Steuerung von Prozessen und deren Kosten unterstützt. Im Wesentlichen konnten bei E.ON fünf Anwendungsfelder identifiziert werden (vgl. Abbildung 6).

Die Prozesskostenrechnung bildet die Kostengrundlage für Prozessoptimierungsmaßnahmen. In Kombination mit Qualitätskennziffern kann eine umfassende Prozessbetrachtung erfolgen. Durch die eigenständige Analyse der verantwortlichen Fachbereiche konnten bereits erste Ergebnisse erzielt werden. U. a. wurden stark manuelle Tätigkeiten und Abweichungen vom Standardprozess durch Fehler als signifikante Ursachen für hohe Prozesskosten identifiziert. Als weitere Analysemöglichkeit können Prozesskostensätze perspektivisch über eine Zeitreihe verglichen werden und somit bspw. Einsparungen nach der Durchführung von Optimierungsmaßnahmen messbar gemacht werden.

Durch die Verteilung der Gemeinkosten auf Produkte oder Produktgruppen können Preise verursachungsgerecht kalkuliert werden. Kosteninformationen zu einzelnen Gemeinkostenbestandteilen liegen durch die Prozesskostenrechnung in hoher Granularität vor. Dies unterstützt auch bei der Konfiguration neuer Produkte. Einzelne Komponenten wie bspw. Online- oder Papierabrechnung können anhand ihrer spezifischen Kosten bewertet und entsprechend bei der Produktzusammensetzung berücksichtigt werden. Dies kann zu einer vorteilhaften Positionierung des Produktes am Markt führen.

e·on

Periode | Prozess | Abhängigkeit LM | Segment | Bereich

Prozess	Kosten	In %	Ø Kosten	Treiber Ebene 1		Häufigkeit		Ø Kosten	Treiber Ebene 2
Totals	94,53 Mio €	100 %							
Abrechnung	15,02 Mio €	15,9 %	3,08 €	Pro Bestandskunde	=	1,54	x	2,01 €	Pro Abrechnung
Kundenbetreuung	3,26 Mio €	3,4 %	0,67 €	Pro Bestandskunde	=	1,47	x	0,46 €	Pro Kundenkontakt
Beschwerde-management	2,81 Mio €	3,0 %	0,58 €	Pro Bestandskunde	=	0,03	X	19,33 €	Pro Beschwerde

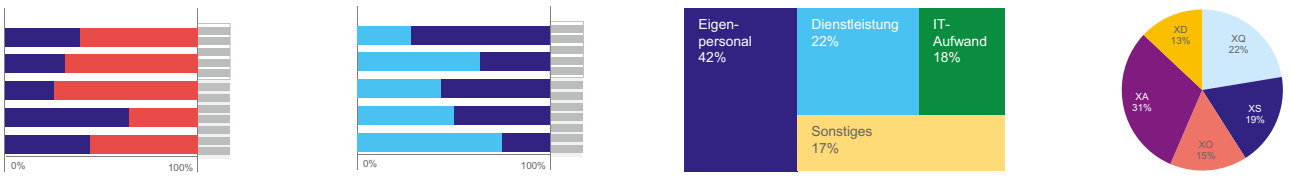


Abb. 5: Dashboard-Bericht – Detailseite (illustrative Zahlen)

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

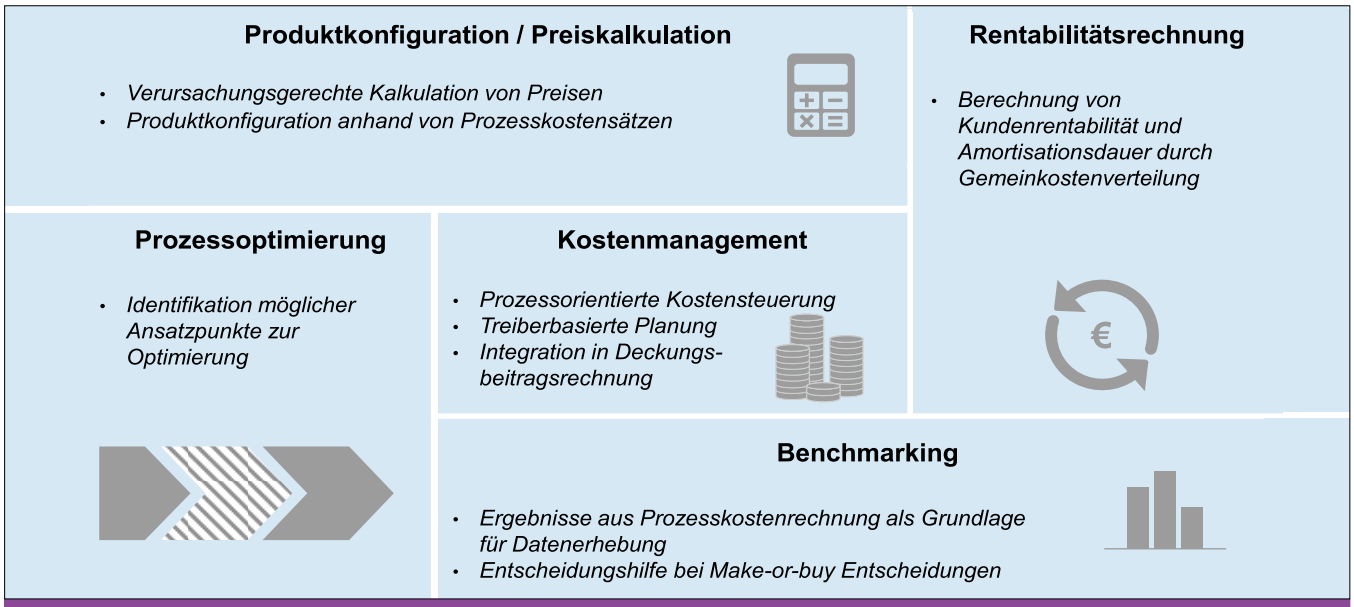


Abb. 6: Anwendungsfelder bei E.ON

Darüber hinaus erweist sich die Prozesskostenrechnung als geeignete Eingangsgröße für bestehende Rentabilitätsrechnungen bei E.ON. Insbesondere bei der Berechnung von Kundenrentabilität und Amortisationsdauer können die Ergebnisse zur Steigerung der Transparenz beitragen, da neben Einzelkosten nun auch Gemeinkostenblöcke detaillierter berücksichtigt werden.

Zur Identifikation von Optimierungspotenzialen beteiligt sich E.ON an externen Benchmark-Studien. Dabei hat sich gezeigt, dass diese Vergleichsstudien wesentliche Unternehmensprozesse abbilden. Aus diesem Grund können die Ergebnisse der Prozesskostenrechnung eine signifikante Hilfe bei der Datenerhebung darstellen. Der bisherige Aufwand für die Teilnahme an Benchmark-Studien wird somit deutlich reduziert.

Die Prozesskostenrechnung wird perspektivisch das zentrale Instrument zur Steuerung der vertrieblichen Kosten bei E.ON. Auf Basis der ermittelten Prozesskostensätze sollen Simulationsmodelle sowie eine treiberbasierte Planung erstellt werden. Kostentreiber können hierbei als Variable dienen, um die wirtschaftliche Entwicklung anhand unterschiedlicher Marktszenarien, wie bspw. die Entwicklung der Kundenzahlen, zu berechnen. In einer weiteren Ausbaustufe ist eine Integration in die vorhandene Deckungsbeitragsrechnung bereits vorgesehen.

Lessons learned

Auf Basis der praktischen Erfahrung bei E.ON lassen sich folgende **Erfolgsfaktoren für die Einführung der Prozesskostenrechnung** identifizieren:

1. Fokussierung auf Kernprozesse: Unterstützungs- und Verwaltungsprozesse sind aufgrund ihrer mangelnden Standardisierung und geringem Kostenvolumen nicht geeignet.
2. Bildung von Kostenkategorien: Durch die Aggregation der Kosten in Kategorien kann die Komplexität bei der Datenerhebung reduziert werden. Die Kategorien lassen sich durch eine Analyse der Kostenschwerpunkte bestimmen.
3. Kriterien für Kostentreiber: Die Aussagefähigkeit von Prozesskostensätzen wird durch Kostentreiber maßgeblich beeinflusst. Definierte Kriterien unterstützen bei der Festlegung auf geeignete Kostentreiber.
4. Strukturiertes Formular für Datenerhebung: Die Daten werden in einem einheitlichen Formular mit vorgegebenen Kategorien erfasst. Eine integrierte Validierung der Kosten reduziert Abstimmungsaufwand.
5. Flexibilität in der Analyse: Die Abbildung der Berichte in einer Datenvisualisierungs-Software erhöht die Analysemöglichkeiten. Daten lassen sich nach mehreren Dimensionen auswerten.

Die Einführung der Prozesskostenrechnung hat insgesamt zu einer deutlichen Steigerung der Transparenz beigetragen. Durch die Bildung von Prozesskostensätzen wurde eine alternative Sichtweise auf die Kosten ermöglicht. Wie erwartet konnten hierdurch neue Impulse zur Steuerung der Prozesse gesetzt werden. Die Sensibilisierung für Kosten konnte außerhalb des Controlling-Bereiches weiter gesteigert werden, sodass perspektivisch eine qualitäts- und kostenorientierte Prozesssteuerung durch die Fachbereiche erfolgen kann.

Literatur

Coenenberg, A.G., Fischer, T.M., Günther, T.; Kostenrechnung und Kostenanalyse. Schäffer Poeschel: Stuttgart, 2016.

Fischer, T.N., Möller, K., Schultze, W.: Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven. Schäffer Poeschel: Stuttgart, 2015, 2. Auflage.

Fußnoten

[1] Vgl. Coenenberg et al., 2016, S. 158f.
[2] Vgl. Coenenberg et al., 2016, S. 160-163.
[3] Vgl. Fischer et al., 2015, S. 239.
[4] Vgl. Coenenberg et al., 2016, S. 172
[5] Das Projekt wurde auf Basis der EY Service Delivery Methodik IDDDS durchgeführt. Demnach wurde das Projekt in die Phasen Identify, Diagnose, Design, Deliver und Sustain aufgeteilt.
[6] Vgl. Coenenberg et al., 2016, S. 165.
[7] Für eine ausführliche Definition vgl. Coenenberg et al., 2016, S. 173.
[8] Datenvisualisierung erfolgt mithilfe von QlikSense.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Sparen

von Thomas Schneider

Sparen ist kein Thema, das Begeisterung hervorruft, und bleibt dennoch eine laufende Aufgabe, um die Wettbewerbsposition zu sichern. Wie das Controlling hier mit einem veränderten Ansatz Potenziale realisiert, zeigt der folgende Text auf.

Veränderte Perspektiven eines „Dauerbrenners"

Das Controlling hat das Image des „Erbsenzählers" und „Ameisentätowierers" abgelegt. Nicht mehr das Verfolgen kleinster Soll-Ist Abweichungen und das Hinterfragen unbedeutender Kostenpositionen kennzeichnen die Tätigkeit, **sondern die langfristige Verfolgung der strategischen Unternehmensziele**. Dann passt ein Sparprojekt scheinbar nicht zum eigenen Selbstverständnis. Dabei **bleibt eine gute Kostenposition bei aller Relevanz anderer Projekte überlebensnotwendig.** Unternehmen, die hier nicht ihre Hausaufgaben machen, können eine Zeitlang erfolgreich bleiben. Hakt es jedoch mit bestimmten Produkten und Leistungen, treten neue Wettbewerber auf oder erschüttern Innovationen die eigene Branche, wird die **Kostenposition rasch entscheidend, auch um Zeit für notwendige Reaktionen zu gewinnen.** Zum Zeitpunkt der Textverfassung war dieses Thema bei den Energieversorgern ein zentraler Aspekt und führte auch beim größten deutschen Automobilhersteller zu Diskussionen über den zukünftigen Kurs. Das Controlling entscheidet, ob es der Entwicklung hinterherläuft und nur noch pauschale Vorgaben umsetzt oder rechtzeitig aktiv wird und **mit einem Projekt „Sparen" die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestaltet.**

Passende Lösungen finden

Ein bekanntes Unternehmen hatte in den 1990er Jahren ein Kostensenkungsprogramm aufgesetzt. Dessen griffiger Kurzbegriff lautete „4K", Kunden, Kosten, Kreativität, Kommunikation. Daraus formulierten die Mitarbeiter schlicht: „Keine Kunden, keine Kosten". So falsch ist der Gedanke hinter diesem Motto nicht, nur Kosten zu drücken sichert nicht den Unternehmenserfolg; die Grenzen zwischen konsequentem und überzogenem Sparen sind fließend, zu viel einzusparen kann schwerwiegende Folgen nach sich ziehen. Kunden sind verärgert, Lieferanten werden verprellt, Mitarbeiter demotiviert und Wettbewerbsvorteile gehen verloren.

Anderseits gibt es für Unternehmen kaum eine bessere Möglichkeit, das Ergebnis zu verbessern und die Existenz langfristig zu sichern, womit wiederum eine Kernaufgabe des Controllings berührt ist. Kaum ein Unternehmen befindet sich in der komfortablen Situation, aufgrund einer überlegenen Lösung oder einer schwer zu erobernden Marktnische nicht dem Wettbewerb ausgesetzt zu sein;

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

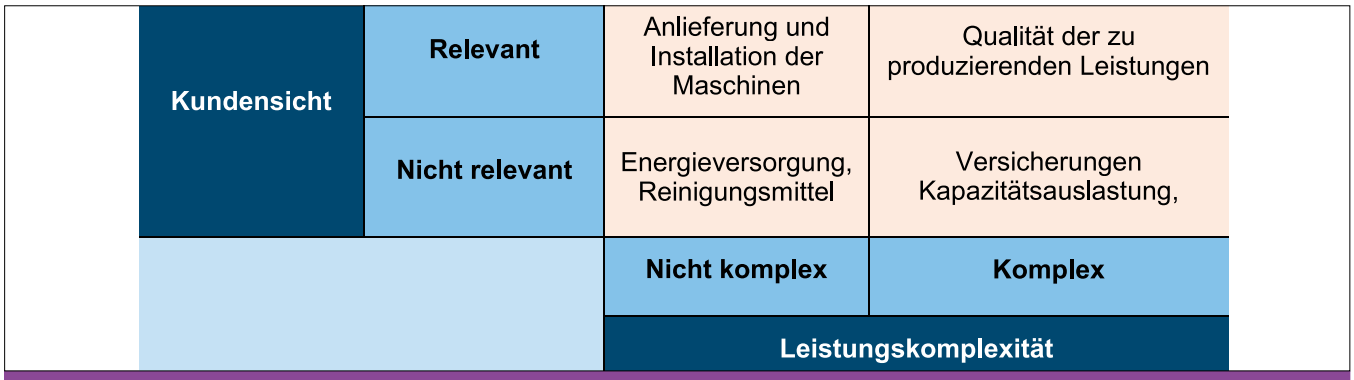


Abb. 1: Ermittlung von Einsparpotenzialen nach Komplexität und Kundensicht

womit der Preis für die Kunden eine zentrale Rolle bei der Kaufentscheidung darstellt. Inwieweit die Preise angepasst werden können und welche Gewinnmarge dem Unternehmen verbleibt, hängt ganz in entscheidendem Maße von den Kosten ab.

Mitarbeiter einbinden

Sparprogramme sind keine Seltenheit in Unternehmen. Insbesondere dann, wenn die Gewinne rückläufig sind oder sogar Verluste anfallen, werden entsprechende Projekte aufgelegt. Von oben werden der Arbeitsebene pauschale Vorgaben gemacht. Mitarbeiter, welche über Erfahrungen mit entsprechenden Projekten verfügen, zeigen zähen, hinhaltenden Widerstand, bis die Ergebniszahlen wieder besser werden und die Vorgaben erneut in der Schublade verschwinden – bis zum nächsten Projekt.

Deshalb wird ein **Sparprogramm nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter den grundsätzlichen Nutzen und die individuellen Lösungen im eigenen Tätigkeitsbereich nachvollziehen können.** Die „Rasenmähermethode“, verbunden mit pauschalen, prozentualen Einsparungsgrößen, ist schlicht ungeeignet. Wie ein differenziertes Vorgehen gestaltet wird, zeigt der folgende Punkt auf.

Damit verbunden ist die **Frage des richtigen Zeitpunkts für ein Sparprojekt**, worauf es eine einfache Antwort gibt: **jetzt**. Wie aufgezeigt werden Unternehmen, welche ihre Kosten nicht im Griff haben, vom Markt verschwinden; über kurz oder lang.

Richtig umgesetzt, erbringt das Projekt auch einen Nachweis, dass sich **Kostenorientierung und langfristiger Unternehmenserfolg nicht ausschließen**, sondern gegenseitig bedingen. Allerdings gilt es auch bereits umgesetzte Einsparungen zu würdigen. Wurde einzelne Bereiche bereits in der jüngeren Vergangenheit untersucht und lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt keine Einsparungen realisieren, **gilt es den Verantwortlichen zu gratulieren**, anstatt den mangelnden Eifer zu kritisieren.

Das Controlling steht angesichts dieser Ausgangssituation vor der Wahl: warten bis die Unternehmensleitung den angesprochenen Rasenmäher rausholt und nur die Durchsetzung beim Controlling bleibt; oder **selbstverantwortlich die im weiteren Text dargestellten Schritte umsetzen**, um die angesprochenen Pauschalvorgaben erst gar nicht aufkommen zu lassen.

Unterschiedliche Kosten, unterschiedliche Vorgehensweise

Dass Sparen kein Selbstzweck sei, ist eine pauschale Feststellung aller Sparprogramme. Um diesen Satz Realität werden zu lassen, ist bei Projektbeginn eine Differenzierung der verschiedenen Sparbereiche notwendig und auf dieser Basis festzulegen, wo Sparen sinnvoll und wo es unsinnig ist. Dabei dienen die Komplexität der einbezogenen Leistung und die Kundensicht als Unterscheidungsmerkmale.

Damit verbunden ist die Berücksichtigung des individuellen Geschäftsmodells. So werden bspw. Energiekosten für ein Beratungsunternehmen kaum Relevanz besitzen, während diese für eine Gießerei ein zentraler Kostenfaktor sind. Im Folgenden wird ein **mittelständischer Maschinenbauer für die einzelnen Beispiele angeführt.**

Die Unterteilung der Kostenpositionen erfolgt nach dem Schema der Abbildung 1.

Einsparfelder und -ansätze

Je nach Feld der Abbildung 1 sind unterschiedliche Vorgehensweisen zum Realisierung von Einsparungen sinnvoll. Um die rasch auftretenden Generalisierungen, welche zu einer pauschalen Ablehnung entsprechender Programme durch die Mitarbeiter führen, zu vermeiden, gilt es sorgfältig festzustellen, in welchem Bereich die Einsparungen angestrebt werden. Abbildung 2 zeigt die entsprechenden Vorgehensweisen auf. Das Projekt sollte sich an der hier dargestellten Reihenfolge orientieren, um frühzeitig Sparpotenziale

Autor



Dipl.-Kaufm. Thomas Schneider

verantwortet die Corporate Compliance bei der Knauf Interfer SE, Essen. Zuvor war er im Controlling verschiedener Tochterunternehmen eines DAX 30 Konzerns tätig.

E-Mail: s_tommy@web.de

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

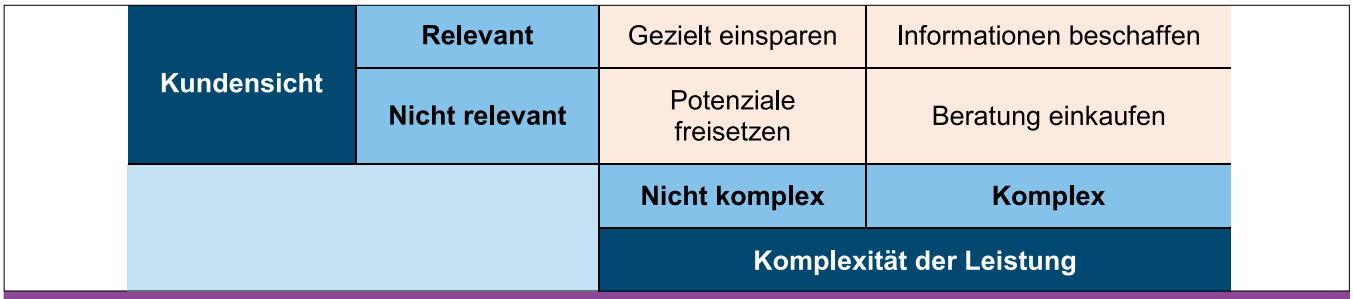


Abb. 2: Leistungskomplexität und Kundensicht

zu realisieren und so die Akzeptanz der Betroffenen auch bei komplexeren Aufgaben zu gewinnen.

Damit kann das Controlling bereits bei Projektbeginn verdeutlichen, dass kurzfristiges Sparen kein Allheilmittel ist; allerdings in den Bereichen, in denen es sinnvoll ist, konsequent angestrebt und umgesetzt wird.

Aus Kundensicht nicht relevant, aus Unternehmenssicht nicht komplex

Hier erscheinen oft alle Möglichkeiten längst ausgeschöpft. Für Arbeitsausstattung und Büroartikel, Gästebewirtung und Betriebsstoffe werden mehrere Angebote eingeholt und die preiswerteste Lösung konsequent ausgewählt. Diese Betrachtung ist, auf den einzelnen Vorgang bezogen, richtig; allerdings werden die gesamten Kosten der Beschaffung selten erfasst. Dann fährt ein Mitarbeiter während der Arbeitszeit zu einem Supermarkt, um auf Basis der aktuellen Angebote Kaffee für die Gästebewirtung zu kaufen. Ein anderer stellt fest, dass die Arbeitshandschuhe ausgehen und beschafft diese bei einem Baumarkt, nicht ohne vorher drei Anbieter angerufen zu haben. Dass hier der Zeitaufwand und die Arbeitskosten in keinem Verhältnis zu möglichen Einsparungen stehen, bleibt unbeachtet. Anderseits werden auch größere Mengen eingekauft, wobei Sicherheitsschuhe einer bestimmten Größe einmal verwendet werden und nach Ausscheiden des Mitarbeiters über Jahre im Bestand bleiben. Benötigt dann ein neuer Mitarbeiter einmal die vorhandene Größe, ist das Modell veraltet.

Hier kann das Controlling für exemplarische Positionen die Gesamtkosten der Beschaffung hinterfragen und das bisherige Vorgehen thematisieren. Häufig können einzelne Bezugsgruppen über spezialisierte Händler erworben werden. Mittels Intranetlösungen wird die Bedarfsanzeige vereinfacht und die Verfolgung der Verbrauchsmengen ermöglicht. Zwar lassen sich für einzelne Positionen immer preiswertere Anbieter finden; werden jedoch die Gesamtkosten der Beschaffung einbezogen, zeigt sich rasch die Vorteilhaftigkeit einer zentralen Lösung. Auch wenn diese nicht idealtypisch umgesetzt werden kann, sollte **vor der Beschaffung einzelner Güter eine betriebsinterne Abfrage erfolgen, damit zeit- und kostenintensive Doppeltvorgänge vermieden werden.** Damit setzt das Controlling das Konzept der **„total cost of ownership“** auch in diesem Bereich um, meist erstmalig.

Eine zentrale Beschaffung versetzt das Controlling in die Lage, die Verbrauchsgröße überhaupt zu ermitteln und zu plausibilisieren. In einem weiteren Schritte können Kennzahlen, bspw. pro relevanten Mitarbeiter, ermittelt werden, die bei ungewöhnlich hohen Ergebnissen Anlass zu gezieltem Nachfragen geben. Hier stehen typischerweise **Artikel im Blickpunkt, welche auch einer privaten Nutzung dienen können.** Ob Kaffee oder Arbeitshandschuhe, Tabs von Geschirrspülmaschinen oder Pakete von Kopierpapier, oft werden interessante Ergebnisse gewonnen. Plakative Kenngrößen zeigen mögliche Verschwendung und/oder Missbrauch auf. Kommen Mitarbeiter der Produktion durchschnittlich drei Tage mit einem Paar Arbeitshandschuhen aus oder verbraucht die Geschirrspülmaschine vier Tabs pro Arbeitstag, sprechen die Zahlen für sich und weisen auf weiteren Klärungsbedarf hin.

Aus Kundensicht nicht relevant, aus Unternehmenssicht komplex

Kunden interessiert die Leistung, welche sie erwerben, nicht wie diese erstellt wurde. Zwar sind die Arbeitsbedingungen bei Produzenten in Entwicklungsländern ein Thema wachsender Bedeutung, für den produzierenden Mittelstand in Deutschland ist die Frage jedoch weniger von Belang.

Die Leistungserstellung ist für jedes Unternehmen grundsätzlich komplex, gilt es doch im Wettbewerb den Spagat zwischen Kosten und Qualität zu lösen und die Mitbewerber auf Distanz zu halten. Dennoch gibt es viele Aufgaben um die eigentliche Leistung herum, welche ebenfalls durch Komplexität gezeichnet sind. **Für ein produzierendes Unternehmen können diese bspw. der Versicherungsschutz, die Altersversorge der Mitarbeiter oder der Schutz geistigen Eigentums und die Entscheidung für ein bestimmtes ERP-System sein.**

Dass mit diesen Entscheidungen oft erhebliche Kosten verbunden sind, ist den Verantwortlichen bei der Entscheidung für oder wider eine Lösung bewusst. Aufgrund schwierig zu vergleichender Angebote und heterogener Vertrags- und Zahlungskonditionen verbleibt bei allem Bemühen, eine optimale Lösung zu finden, ein zwiespältiges Gefühl. Insbesondere im Mittelstand werden entsprechende Aufgaben oftmals zusätzlich zur eigentlichen Tätigkeit wahrgenommen; eine Diskussion auf Augenhöhe mit den Anbietern ist so kaum möglich. Diese Situation sich und anderen einzugestehen, ist die Grundlage möglicher Verbesserungen. Jene sehen einfach aus: Geld ausgeben, anstelle von Geld einsparen. **Externer Rat ist einzukaufen, wenn nicht dauerhaft eigene Kapazitäten aufgebaut werden.** Dabei ist

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

darauf zu achten, dass der entsprechende Berater unabhängig von der eigentlichen Kaufentscheidung entlohnt wird und nicht indirekt über Kommissionen der Anbieter. Nur Unabhängigkeit ermöglicht einen unabhängigen Rat. So können die Gesamtkosten optimiert und eine passende Kosten-Leistungen-Relation gefunden werden.

Die Betroffenen im Unternehmen werden sich nicht immer offen zu ihren Defiziten bekennen, obwohl selten mangelnder Wille, als vielmehr fehlende Zeit die Ursache ist. Das Controlling zielt neben den oben angesprochen Feldern auf die individuellen Verhältnisse im Unternehmen ab und prüft im Einzelfall, ob **Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung bei einem Mitarbeiter gebündelt sind**. Im persönlichen Gespräch räumen die Verantwortlichen nicht selten ihre Unsicherheit bei den Entscheidungen ein. Wird dann versichert, dass die fehlende Kompetenz nicht auf mangelndem Arbeitseinsatz oder persönlichen Fehlleistungen basiert, sind sie nicht unglücklich, wenn die Fremdvergabe eine Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben ermöglicht und das „nebenbei“ und „zusätzlich“ beendet wird.

Aus Kundensicht relevant, aus Unternehmenssicht nicht komplex

Der Wurm soll bekanntlich dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Da die Hauptleistungen immer standardisierter werden, machen zusätzliche, auf den ersten Blick vielleicht nebensächliche Leistungen nicht selten einen wichtigen Unterschied aus Kundensicht aus. Hier werden pauschale Streichungen rasch kontraproduktiv, anderseits wird oft an alten Zöpfen festgehalten, welche nicht mehr zeitgemäß sind. So hat sich bspw. das Verhältnis zu „Einladung nach Feierabend“ zu einem Essen oder zu „Veranstaltungen am Wochenende“ deutlich verändert; nicht alleine aufgrund schärferer Compliance-Vorgaben der Unternehmen. Gleiches gilt für großzügiges Vorgehen bei Forderungsüberschreitung, der flexiblen Erfüllung ausgefallener Wünsche oder der Kulanz bei etwaigen Reklamationen.

Dem Controlling fällt die Beurteilung der Notwendigkeit solcher Leistungen schwer. Insbesondere die häufig fehlende Kundennähe macht es dem Verkauf relativ einfach, die Notwendigkeit da zu proklamieren, wo tatsächlich Bequemlichkeit vorliegt. Andererseits darf ein Unternehmen, welches schon einige Zeit erfolgreich am Markt ist, durchaus darauf vertrauen, dass seine eigentliche Leistung die Kunden überzeugt. Bei allen Fortschritten im Marketing-Controlling: Hier ist einfaches Ausprobieren angesagt. Führt die Reduktion von Weihnachtsgeschenken, der Rückgang kostspieliger Einladungen oder die Kündigung der Loge beim Fußballbundesligisten wirklich zur Abwanderung der Kunden?

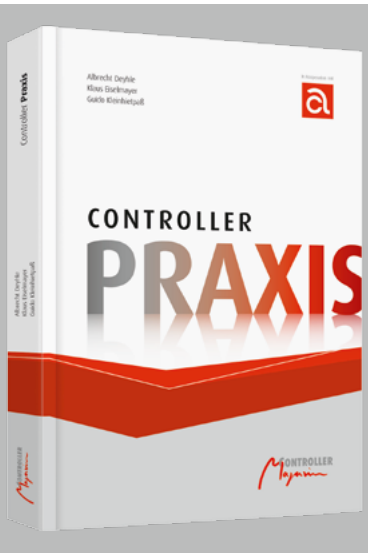
Eine gezielte Auseinandersetzung mit diesem Thema kann dazu führen, dass in einzelnen Bereichen durchaus die Kosten steigen, womit erneut verdeutlicht wird, dass nicht die Reduktion von Kosten, sondern die Erhöhung der Gewinne Unternehmensziel ist.

Sicherlich gibt es Leistungen, welche aus Kundensicht verständlicherweise relevant sind und bleiben. Häufig sind den Kunden die damit verbundenen Mühen und Kosten nicht bekannt. Können diese aufgezeigt und vom Controlling quantifiziert werden, ist häufig die Bereitschaft vorhanden, über den Umfang und den Preis entsprechender Leistungen zu sprechen. So sind kurzfristige Veränderungen von Umfang und Lieferzeitpunkt nicht selten Ausdruck interner Abstimmungsprobleme des Kunden. Anstelle eines „Großen Wurfs“ können langsame Veränderungen stehen, die auch zurückgenommen werden, wenn Kunden aufbegehren. In der Praxis sind negative Auswirkungen allerdings die seltene Ausnahme.

Aus Kundensicht relevant, aus Unternehmenssicht komplex

In diesem Bereich fallen sicherlich die größten Kosten an, die Ermittlung und Realisierung von Einsparpotenzialen im Rahmen des hier dargestellten Projektes sind jedoch am geringsten.

Primäre Aufgaben des Controllings liegen in diesem Bereich. Es kann nicht Sinn eines einzelnen Projektes sein, hier Verbesserungen zu erzielen. Nur permanente Optimierung verhilft einem Unternehmen zur Bewahrung bzw. dem Ausbau von Wettbewerbsvorteil. Eine ausschließliche Kostenbetrachtung wird rasch kontraproduktiv, wollen Kunden doch mit dem Erwerb der Produkte Vorteile erzielen, womit bei einer ausschließlichen Kostenbetrachtung kein Kauf erfolgen würde. ■



Controller Praxis

In der 18. Auflage erschienen:
Dieses Buch ist der **ideale Begleiter im Controlling-Alltag** und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf. **Praxisnahes Controller-Wissen und alle Aspekte der Unternehmensführung** von den Experten der CA controller akademie.

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

RMA
RiskManagement Association e. V.

Embedded Risk Management

Holistische Risikomanagementsysteme erfordern ganzheitlich denkende Risikomanager



Ralf Kimpel, Vorsitzender des Vorstands der RMA

Sehr geehrte Leser(innen) und Risikomanager(innen),

Embedded Risk Management, ein holistisches Risikomanagementsystem, bei dem eine risikoorientierte Unternehmensführung, die Integration unternehmerischer Reaktionsmöglichkeiten in der Risikoanalyse und die Berücksichtigung von Meta-Risiken im Fokus stehen: ein Traum für jeden modernen Risikomanager. Dies ist der ultimative Reifegrad wie er von Prof. Dr. Werner Gleißner in seinem RMA-Beitrag „Reifegrade und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: ein Selbsttest" als Stufe 6 von 6 in dieser CM-Ausgabe erläutert wird.

Aber wie sieht die Realität bzw. der Albtraum eines Enterprise Risk Managers aus: quartalsweises Risiko-Reporting an den Vorstand, der den Bericht wohlwollend zur Kenntnis nimmt – mehr aber auch nicht! Tritt der Schaden ein, darf der Risikomanager berichten, ob das Risiko bekannt war oder hätte verhindert werden können, vielleicht kommt noch die Frage nach dem Versicherungsschutz – also Stufe 3 im Model von Gleißner = ***Regulatorisches Risikomanagement!***

Wie helfen wir als Risk Management Association e. V. Risikomanagern, sich über ökonomisch sinnvolles oder gar integriertes wertorientiertes Risikomanagement zu einem holistischen Risikomanagementsystem zu entwickeln:

1. **Diskussion:** Mit unserem diesjährigen Risk Management Congress haben wir am 19./20. September 2016 richtungsweisende Beiträge aus Theorie und Praxis und aus verschiedenen Blickwinkeln (z. B. Controlling und Interne Revision) präsentiert und diskutiert. Zur Nachlese finden Sie die wesentlichen Inhalte auf unserer Website zusammengefasst (www.rma-ev.org). Der nächste Risk Management Congress findet am 16./17. Oktober 2017 statt. Wir freuen uns auf Ihre Themenvorschläge und Teilnahme.
2. **Qualifikation:** Das Qualifizierungsprogramm der RMA mit der Universität Würzburg zum Enterprise Risk Manager Univ. führte auch in 2016 zur Ernennung von 10 neuen Risikomanagement-Experten. Es startet im April 2017 wieder.
3. **Publikation:** Praktisch ausgerichtete Veröffentlichungen die darstellen, wie Risikomanagement „state-of-the-art" betrieben werden kann und mit der Unternehmensleitung diskutiert werden muss, z. B. in der neu erschienenen RMA-Auflage des Buchs „Der Vorstand und sein Risikomanager" von Prof. Dr. Gleißner.
4. **Standard Setting:** Der neue Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer zur Prüfung des Risikomanagements (IDW EPS 981) ist an viele Stellen weit vom Embedded Risk Management entfernt und wurde durch uns entsprechend kommentiert. Die Entwicklung des COSO ERM Updates 2016 werden wir fachlich weiter begleiten und in einer der nächsten Ausgaben des ControllerMagazins kommentieren.
5. **Praxishilfen:** Die 15 RMA-Arbeitskreise erstellen laufend neue Tools und Techniken, um Risikomanagement in der Praxis effektiv und effizient zu betreiben. Der gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Interne Revision organisierte Arbeitskreis „Revision & Risikomanagement" arbeitet z. B. an einem Excel-basierten Bewertungsmodell, mit dem Risikomanager in Form des Self Assesments oder eben interne Revisoren mit entsprechendem Prüfungsauftrag die Effektivität des Risikomanagementsystems nach einem einheitlichen Schema beurteilen können.

Der Bedarf an Informationen und am Austausch über die Aufgaben und Perspektive des Risikomanagements und der Risikomanager ist immens und nimmt weiter zu – wie unsere Mitgliedszahlen.

Gestalten Sie mit uns gemeinsam in der RMA die Zukunft der Risikomanager und des Risikomanagements in Deutschland. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge. //

Ralf Kimpel

TOPEVENT

17. November 2016 – RMA Roundtable Schweiz bei Axpo in Baden

18. November 2016 - 21. Sitzung des AK Risikomanagement im Mittelstand

25. November 2016 – Sitzung des AK „Risikomanagement-Standards" in Ottobrunn/München

1. Dezember 2016 - AK Risikoquantifizierung bei Basycon in München

Impressum

Ralf Kimpel
Vorsitzender des Vorstands der
Risk Management Association e. V.
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle
Risk Management Association e. V.
Englmannstr. 2, D-81673 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: office@rma-ev.org
Web: www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner
fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711-79735830

www.rma-ev.org

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Ehrung der Absolventen des ERM-Programms auf dem Risk Management Congress in Stuttgart

Im Rahmen der Abendveranstaltung des Risk Management Congress am 19. September in Stuttgart wurden die Absolventen des Jahrgangs 2016 des gemeinsamen Weiterbildungsprogramms der RMA und des Forschungszentrums Risikomanagement der Universität Würzburg geehrt.



ERM-Absolventen mit den Organisatoren von Seiten der RMA und Uni Würzburg beim Risk Management Congress in Stuttgart

Das diesjährige gemeinsame Weiterbildungsprogramm von RMA und Universität Würzburg konnte wieder erfolgreich durchgeführt werden. Es startete im April mit dem ersten Präsenzmodul. Alle 10 Teilnehmer absolvierten erfolgreich alle 3 Präsenzmodule an der Universität Würzburg. Auf dem RMC erhielten Sie ihre Teilnahmebescheinigungen überreicht. Nach Abschluss ihrer Projektarbeiten im Herbst wird Ihnen zusätzlich das Zertifikat zum „Enterprise Risk Manager (Univ.)“ überreicht werden.

Am 26. April 2017 wird die neue Staffel zum Enterprise Risk Manager starten. Die Qualifizierung (Ausbildungsort in Würzburg) ist branchenunabhängig ausgerichtet. Mit 10 Tagen verteilt auf drei Module bietet die Weiterbildung eine gute Chance für Quereinsteiger in die Risikomanagementwelt. Inhaltlich stehen aufbauend auf den Risikomanagementgrundlagen Methoden sowie Spezialgebiete auf dem Lehrplan. Die Bandbreite der Themen reicht von Gesetzesfragen über das Projektrisikomanagement bis zur Risikokultur sowie zu quantitativen und qualitativen Methoden im Risikomanagement. Ergänzt durch praxisorientierte Fallstudien und Planspiele erhalten die Teilnehmer einen soliden Überblick zum Thema Risikomanagement. Einer der zentralen Punkte innerhalb der ERM-Weiterbildung ist eine abschließende Projektarbeit mit einem starken Praxisbezug.

Für die neue Staffel wird die RMA ein Freiticket vergeben an eine/n besonders motivierte/n und interessierte/n Kandidatin/en. Interessenten können sich mit einem Motivationsschreiben bewerben. Der RMA-Vorstand wird aus den Einsendungen dann die Auswahl treffen. Weitere Informationen zum Ablauf, zu den Inhalten und der Anmeldung sowie insbesondere für die Bewerbungsmodalitäten für das Freiticket erhalten Interessenten unter:
www.rma-ev.org/erm

RMA e. V. – Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“

Auf Einladung der Firma TransnetBW fand am 21. September 2016 in Stuttgart die 4. Sitzung des Arbeitskreises statt. Dabei standen neben der Arbeit am geplanten Praxisleitfaden zwei interessante Vorträge auf dem Programm.

Herr Dominique Gross, Leiter Governance bei TransnetBW, berichtete in seinem Vortrag „Die Energiewende und ihre Auswirkungen auf die Risikopositionen eines Übertragungsnetzbetreibers“ von den gewaltigen Herausforderungen, die die Energiewende an das Risikomanagement von Übertragungsnetzbetreibern stellt. Durch den hohen Investitionsbedarf in den Übertragungsnetzen steigt nicht nur der Gesamtrisikoumfang deutlich, sondern es sind auch gänzlich neue Risikoarten (z. B. zeitliche Risiken durch Verzug beim Netzausbau) in der Risikoquantifizierung zu berücksichtigen.

Im zweiten Vortrag beleuchtete Herr Martin Wagner, Geschäftsführer bei Business Brothers, die Rolle von „Key Risk Indicators“ (KRIs) bei der Risikoquantifizierung. Neben einem Praxisbeispiel aus der Telekommunikationsindustrie zur Betrugserkennung mit Hilfe von KRIs wurden die Ergebnisse einer Umfrage zur Nutzung von KRIs vorgestellt. Dabei stellte sich heraus, dass viele Unternehmen KRIs noch nicht flächendeckend einsetzen, obwohl damit insbesondere im Bereich der Risikofrüherkennung und der internen Revision Effizienzsteigerungen erreichbar wären.

In den nächsten Sitzungen werden weitere relevante Themen mit Vorträgen vertieft und für den geplanten Praxisleitfaden aufbereitet. Für die nächste Sitzung sind u. a. die Behandlung der Themenfelder „Grundlagen“, „Prozesse“ und „Risikoaggregation“ geplant. Der Arbeitskreis steht für alle Interessenten offen, die sich aktiv beteiligen möchten. Die nächste Arbeitskreissitzung findet am 1. Dezember 2016 in München statt. Bei Interesse an einer Teilnahme wenden Sie sich bitte an die Arbeitskreisleiter Herrn Golz oder Herrn Dr. Wilke. //

ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

RMA mit verändertem Vorstand

Dirk Schäfer neues Vorstandsmitglied/Marco Wolfrum neuer Stellvertretender Vorstandvorsitzender

München, 20. September 2016 Im Rahmen der RMA-Mitgliederversammlung am 19. September 2016 wurde Dirk Schäfer als neues Vorstandsmitglied gewählt. Schäfer rückt für Dr. Benjamin Löhr nach, der Ende März aus dem Vorstand ausgeschieden ist.

Mit Dirk Schäfer gewinnt die RMA einen ausgewiesenen Experten in den Bereichen Versicherungs- und Risikofinanzierunglösungen. Der zertifizierte Captive Insurance Manager ist als Senior Underwriter in der Abteilung Special Enterprise Risks bei der Munich Re tätig. Darüber hinaus leitet Schäfer zusammen mit seinem Vorstandskollegen Dr. Roland Spahr den Arbeitskreis Supply Chain Risk Management der RMA. „Wir freuen uns mit Dirk Schäfer ein langjähriges Mitglied und verdienten Arbeitskreisleiter in unseren Vorstandsreihen zu haben“, erklärt RMA-Vorstandsvorsitzender Ralf Kimpel.

Im Rahmen seiner Arbeitskreisleitung war Schäfer federführend bei der Ausarbeitung des im Mai 2015 veröffentlichten Leitfadens für das Supply Chain Risk Management. Der RMA-Leitfaden gilt als eine ganzheitliche Betrachtung strategischer, operativer und finanzieller Risiken in der Supply Chain – auch unter Berücksichtigung von Compliance-Fragestellungen.

Anlässlich der Mitgliederversammlung wurde ebenfalls die Position des Stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der RMA neu besetzt. Die Mitgliederversammlung wählte Marco Wolfrum, der bereits seit 2014 zum Vorstand der RMA gehört. Marco Wolfrum tritt an die Stelle von Prof. Dr. Karsten Oehler, der aus dem Vorstand ausgeschieden ist. //



Vorstand der Risk Management Association e. V.

Weitere Informationen zum RMA-Vorstand sowie Bilder finden Interessenten unter: www.rma-ev.org

Get Ready to Manage Risks!

RMA RiskManagement Association e. V.

FZRM Forschungszentrum Risikomanagement der Universität Würzburg



Qualifizieren Sie sich zum **»Enterprise Risk Manager (Univ.)«**

Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 26.04.2017

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm
www.fzrm.uni-wuerzburg/erm

Bildquelle: © gregepperson - istockphoto

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

RMA intern

PERSONALIE



Dirk Schäfer

ist Senior Underwriter in der Abteilung Special Enterprise Risks bei der Munich Re. Dort entwickelt er Versicherungs- und Risikofinanzierungslösungen für spezifische Problemstellungen von Industriekunden weltweit. Schwerpunkte sind in diesem Zusammenhang Deckungskonzepte für Supply Chain Risiken, Performance Warranties sowie Contigent Capital Lösungen. Dirk Schäfer war zuvor u. a. bei der Strategie Entwicklung und dem Innovationsmanagement der Munich Re tätig. Dirk Schäfer hat seine Studien der VWL und BWL an den Universitäten Mannheim, Aston (Birmingham, UK) und Edinburgh Business School als Diplom-Volkswirt und Master of Business Adminstration abgeschlossen. Weiterhin ist Dirk Schäfer zertifizierter Captive Insurance Manager.

Seit September 2016 ist Dirk Schäfer Mitglied des Vorstandes der Risk Management Association e.V. (RMA).

LITERATUR

Risikomanagement als Führungsaufgabe



Risikomanagement ist ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie und Corporate Governance, denn die Gestaltung der Strategie und der Umgang mit Risiken sind wichtige Aufgaben des Topmanagements. Zusätzlich sind auch operative und sektorspezifische Aspekte zu berücksichtigen wie z. B. Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement. Das Risikomanagement benötigt neben allgemeinen Rahmenbedingungen, Beurteilungen und Methoden zur Umsetzung auch einen organisatorischen Rahmen des Topmanagements, sowie wie ein Risikomanagement-System. Dieses muss die Planung, Umsetzung, Bewertung und die Verbesserung beinhalten, damit zur Organisations- und Unternehmensentwicklung beigetragen wird.

Bruno Brühwiler: Risikomanagement als Führungsaufgabe: Haupt Verlag, 11. Juli 2016, 292 Seiten, 79,90 Euro, ISBN 978-3-258-07963-9

Risk Management Congress 2016:

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement

Über 65 Millionen Flüchtlinge weltweit, 14 Milliarden US-Dollar Strafe für die Deutsche Bank, rund sechs Milliarden US-Dollar Schaden durch eine Explosion im chinesischen Hafen Tianjin. Gewaltige Zahlen, die die Folgekosten und zusätzlichen Schäden noch nicht beinhalten. Und doch lässt sich an den genannten Beispielen erahnen, dass die Zahlen, Strafen und Verluste nicht die endgültigen Risiken für Staaten und Unternehmen bedeuten. Zeit, die Abhängigkeiten in unserer modernen sowie eng vernetzen Welt mit ihren Risiken aufzuzeigen. Zeit, für eine Rückschau auf den Risk Management Congress 2016.

Der öffnete am 19. und 20. September in Stuttgart seine Türen. Eine Erkenntnis für die rund 180 Teilnehmer: Das Risikomanagement ist teils auf einem guten Weg. Aber nur teils, denn es gibt auch erheblichen Nachholbedarf beim Umgang mit Risiken und Chancen in Organisationen jeder Größe und in allen Branchen.

„Risikomanagement ist das Fundament für gute Entscheidungen." Auf diesen Nenner brachte es unter anderem Geva Johänntgen, Risikomanagerin bei der Lufthansa Technik, im Rahmen ihres Vortrags zur Eröffnung der Konferenz. Mehr noch könne ein gutes Risikomanagement Komplexität begreifbar machen. Johänntgen ging auf das Risikomanagement bei der Lufthansa Technik ein und beschrieb den gewählten Ansatz mit dem Erhalt und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Prof. Dr. Josef Wieland von der Zeppelin Universität berichtete in seiner Key Note zu „Risikomanagement und Good Global Corporate Governance" von Wegen hin zu einer guten Unternehmensführung in Zeiten des globalen Wettbewerbs. Globalisierung heißt für ihn global agieren, kooperieren und vor allem verantwortlich im Sinne von Corporate Social Responsibility zu sein.

Beiträge zu aktuellen Herausforderungen im Bereich Information Security, Methoden der Predictive Analytics sowie zu aktuellen Ergebnissen aus der Hochschulforschung, z. B. von der HFT Stuttgart zum Management von Personalrisiken, rundeten den ersten Konferenztag ab. Weiter ging es am zweiten Tag mit einem Bericht über Erfahrungen aus dem internationalen Risikomanagementumfeld und Themen wie Organizational Resilience, ERM-Reifegradmodellen, Risikoquantifizierung, Verzahnung von RM und Controlling und Fragen der Prüfung von Risikomanagementsystemen durch die Interne Revision.

Einen interessanten Beitrag zur Integration von Risikoaspekten in die Gestaltung von Anreizsystemen lieferte Frau Prof. Vanini mit ihrer These, dass kurzfristig orientierte Anreiz- und Vergütungssysteme die Risikoneigung von Managern insbesondere in der Finanzbranche erhöht, das Eingehen übermäßiger Risiken gefördert und damit die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 ausgelöst/verstärkt haben. Den Abschluss der Konferenz bildeten interessante Einblicke aus der Praxis über die Risikoberichterstattung nach DRS 20 der Schaeffler AG und zum Risikomanagement in der Logistik von der Deutschen Post DHL.

Wir als RMA freuen uns gemeinsam mit Ihnen auf den nächsten Risk Management Congress – die 12. Risikomanagement-Jahreskonferenz am 16./17. Oktober 2017! //

DER RISK MANAGEMENT CONGRESS 2016

Der Risk Management Congress der Risk Management Association e. V. (RMA) ist eine der renommiertesten und größten Fachtagungen zum Thema Risikomanagement im deutschsprachigen Raum. Die RMA-Jahreskonferenz konnte in den bisherigen 11 Auflagen über 200 Referenten sowie mehr als 2.100 Teilnehmer zählen. //

Weitere Informationen unter:
www.rma-ev.org

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Standing deutlich verbessert

10 Jahre WHU Controller Panel

Die Idee, in regelmäßigen Studien die Entwicklung des Controllings zu begleiten, ist 2006 am Institut für Management und Controlling der WHU entstanden. Die Gründung des WHU Controller Panels erfolgte in Zusammenarbeit mit dem ICV. Seitdem ist nicht nur die Teilnehmerbasis gewachsen, auch das thematische Spektrum wurde erweitert: Neben Kernthemen des Controllings stehen IT, aktuelle Trends und Zukunftsthemen im Fokus. Mit seinen über 1.000 Mitgliedern – repräsentativ bzgl. Unternehmensgröße und Branche – fördert das Panel den gewinnbringenden Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Die enge Beziehung zum ICV hat sich bis heute erhalten, denn etwa die Hälfte der Teilnehmer sind ICV-Mitglieder.

Für die Wissenschaftler ist ein Dialog mit der Praxis aus mehreren Gründen wichtig. Einerseits können Forscher ihre Theorien überprüfen. Anderseits sind sie an den Problemen aus der praktischen Umsetzung interessiert, denn insbesondere die „Anomalien" aus der Praxis geben häufig den Antrieb für weitere Forschung. Doch Praktiker können ihrerseits ebenfalls von der empirischen Forschung profitieren. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Impulse liefern Entscheidern wichtige Argumente, um notwendige Änderungen wirkungsvoll zu kommunizieren und durchzusetzen.

Wie Beispiele aus Budgetierung und Berichtswesen zeigen, gibt es durchaus unerwartete, lehrreiche Ergebnisse. Zudem kann so manches Vorurteil mit den Daten des Panels widerlegt werden. So kann z. B. nicht bestätigt werden, dass sich das Controlling im Mittelstand von jenem in großen Unternehmen und Konzernen sehr stark unterscheidet. Zwar sind große Unternehmen im Gegensatz zu kleinen und mittelgroßen besser mit Ressourcen ausgestattet und können auf Veränderungen schneller reagieren; in der inhaltlichen Arbeit findet man jedoch deutlich weniger Unterschiede als angenommen. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, welchen Einfluss die Branche auf die Ausgestaltung des Controllings hat. Betrachtet man die Benchmarks für Planung und Budgetierung, so spielt die Branche kaum eine Rolle. Die Auffassung, dass schlechte Zeiten für Unternehmen gute Zeiten für das Controlling sind, wurde dagegen zur empirischen Evidenz. In den Krisenjahren 2008/ 2009 war sowohl das Standing des Controllings als auch die Einbindung der Controller in die strategischen Entscheidungen deutlich höher als in der Zeit nach der Krise.

Welche Ergebnisse erbrachte die jüngste Umfrage aus dem Panel, die sich explizit mit der Frage nach Veränderungen im Controlling beschäftigte. Demnach sind drei Viertel der Befragten (74%) der Ansicht, dass sich das Controlling in den letzten zehn Jahren tatsächlich verändert hat. Die zentralen Veränderungen sind wesentlich von der Entwicklung der IT-Systeme geprägt (inkl. Megatrends wie BI und Big Data). Eine weitere entscheidende Entwicklung betrifft die Aufgaben. In ihrer Rolle als Business Partner müssen Controller heute einerseits makroökonomische Veränderungen im Blick behalten. Andererseits sind sie bei dem Thema Strategie und einer besseren Marktbearbeitung gefordert. Die Tatsache, dass das Controlling für unternehmerische Entscheidungen immer gefragter wird, hat offensichtlich eine positive Wirkung: 60% der Befragten sind der Meinung, dass ihr Standing beim Management heute deutlich besser ist als vor zehn Jahren.

Tetyana Kellerhoff, *WHU – Otto Beisheim School of Management*

WHU-Controller-Panel:
www.whu-on-controlling.com > Netzwerk > whu-controller-panel

Top-Themen

- **Green-Controlling-Preis 2016 verliehen**
- **Neues aus der Ideenwerkstatt**
- **40 Jahre AK Süd I**

Top-Events

- **16. Controlling Innovation Berlin – CIB 2016,** 12. November 2016
- **12. Controlling Advantage Bonn – CAB 2016,** 17. November 2016
- **15. Controlling Insights Steyr – CIS 2016,** 18. November 2016
- **14. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2016,** 24. November 2016
- **ICV-Gesundheitstagung (CH),** 29. März 2017
- **11. Controlling Intelligence Adventure (polnisch/englisch),** 31. März 2017, Warschau

Infos und Anmeldungen:
Telefon +49 (0) 8153-88 974 20
www.icv-controlling.com
> Veranstaltungen

Bild oben: Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, bei der Vorstellung neuer Panel-Ergebnisse.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Green-Controlling-Preis 2016 an Robert Bosch GmbH und DATEV eG

Controller als „grüne“ Business Partner des Managements / Balance von Ökonomie & Ökologie



Foto: www.konferenzfotografie.de

Die Green-Controlling-Preisträger 2016 und die Juroren (u.a.): Claudia Maron (4.v.r.), Leiterin Betriebswirtschaft DATEV eG; Dr. Stefan Asenkerschbaumer (4.v.l.), stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH; Stifter und Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (links); Siegfried Gänßlen (rechts), Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Der Green-Controlling-Preis geht in diesem Jahr an die Robert Bosch GmbH und an die DATEV eG. Mit dem Preis prämiert die Péter-Horváth-Stiftung alljährlich in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) Controlling-Lösungen, die vorbildlich Nachhaltigkeitsaspekte in die Unternehmenssteuerung integrieren.

Am 21. September überreichten auf dem 30. Stuttgarter Controller-Forum Stifter Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen den Green-Controlling-Preis für die „Entwicklung eines Systems für strategisches und operatives Umweltcontrolling“ bei der Robert Bosch GmbH sowie für den „Nachhaltigkeitscheck – Führungsinstrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“ bei der DATEV eG.

Prämiert werden seit 2011 alljährlich Lösungen, die systematisch und ganzheitlich Nachhaltigkeit in das Gesamtsystem der Unternehmenssteuerung integrieren. Wie Péter Horváth erklärte, zeichneten sich die Bewerbungen um den Preis 2016 sowohl durch ihre umfassende Sicht der Nachhaltigkeit aus, als auch durch die aktive strategische wie operative Rolle des Controllings sowie durch das Einbeziehen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette.

Controller als „grüne“ Business Partner des Managements

Der Green-Controlling-Preis geht 2016 sowohl an ein Groß- wie auch an ein mittelständisches Unternehmen. Unter dem Titel „Entwicklung eines Systems für strategisches und operatives Umweltcontrolling“ hatte die Robert Bosch GmbH ein integriertes Gesamtsteuerungssystem entwickelt und eingeführt, das in allen Geschäftsprozessen (von der Unternehmensentwicklung über die Steuerung und Unterstützung bis hin zur Wertschöpfung) verankert wurde. Dabei stellt das Controlling strategisch wie operativ sicher, dass Ökonomie und Ökologie in eine Balance gebracht werden. „Die BOSCH-Lösung zeigt vorbildlich, wie das Thema Ökologie alle Funktionen und alle Hierarchieebenen des Konzerns weltweit umspannt. Insbesondere wird die aktive Rolle des Controllers als ‚grüner‘ Business Partner deutlich“, erklärt Péter Horváth.

Green-Controlling-Preisträger 2016 ist ebenfalls die DATEV eG aus Nürnberg. Als großes mittelständisches Genossenschaftsunternehmen hat die DATEV die nachhaltige Geschäftsentwicklung fest in den Unternehmenszielen verankert. Ausgezeichnet wurde das Konzept „Nachhaltigkeitscheck – Führungsinstrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“. „Auch bei der DATEV ist der integrative Ansatz beispielgebend und best practice“, erklärt Horváth. „Das Thema Nachhaltigkeit ist sowohl in die Organisationsstruktur, als auch in die Geschäftsprozesse umfassend eingebunden. Das Controlling bildet die Nachhaltigkeit in seinen Zahlen ab. Die operative Umsetzung und Steuerung erfolgt über ein fest definiertes Set an Kennzahlen. Alle Entscheidungen des Vorstandes sind auch unter Nachhaltigkeitsaspekten zu evaluieren.“

„Vorbildliche Lösungen geben Controller-Community Orientierung“

„Controller sind als Business Partner des Managements gefordert, ihre Unternehmen sowohl bei der Entwicklung als auch Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen aktiv zu unterstützen“, erklärt ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen. „In der Unternehmenssteuerung ist das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren gereift. Das hat die Green-Controlling-Studie 2016 des Internationalen Controller Vereins gezeigt. Verglichen mit 2010 stehen heute bei diesem Thema ökonomische Vorteile im Vordergrund, verbunden mit der gesellschaftlichen Verantwortung und der Erfüllung gesetzlicher Pflichten.“ Das Controlling ist aber oftmals noch gar nicht oder nur sehr wenig in die Umsetzung sozialer und ökologischer Unternehmensziele eingebunden. „Umso wichtiger sind Green-Controlling-Lösungen aus der Praxis, die der Controller-Community Orientierung geben“, so Gänßlen. „Den Preisträgern 2016 ist das vorbildlich gelungen.“ ■

ICV-Experten in Stuttgart

Das Stuttgarter Controller-Forum 2016 stand unter dem Motto „Digital Controlling & Simple Finance – Die Zukunft der Unternehmenssteuerung“. Zu den Referenten gehörten ICV-Kuratoriumsmitglied Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE. Er hatte zum Thema „Controlling.com – Reporting in an agile environment“ gesprochen. ICV-Vorstandsmitglied Matthias von Daacke, Director Controlling – Sales & Subsidiaries BLANCO GmbH & Co. KG, widmete sich in Stuttgart der „Integrierten Vertriebsplanung mit BW on HANA“. Zu den Medienpartnern des Controller-Forums gehörten auch 2016 die von ICV, CA und VCW herausgegebenen „Controller's e-News“. ■

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Bis zum 31. Januar bewerben um den ControllerPreis 2017

Bis zum 31. Januar 2017 können sich Controllerinnen und Controller bzw. Controller-Teams mit ihrer Controlling-Lösung um den renommierten ControllerPreis des Internationalen Controller Verein (ICV) bewerben. Der mit 5.000 EUR dotierte Award wird am 15. Mai 2017 auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 42. Congress der Controller, in München verliehen.

Die Preisträger kürt eine internationale Jury mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Hillert Onnen (beide Deutschland), Roland Iff (Schweiz) und Mag. Hubert Tretter (Österreich) unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums. Die Wahl orientiert sich am Controller-Leitbild des ICV und der International Group of Controlling (IGC). Eine vorbildliche Controllerarbeit liegt vor, wenn:

- Controller damit eine spürbare Veränderung erzielen, diese also praxiserprobt ist;
- diese Veränderung nicht nur das Controlling selbst betrifft, sondern das Unternehmen insgesamt erfolgreicher macht;
- die Veränderung von den Controllern intern erarbeitet wurde und damit innovativ neue Wege gegangen werden.

Der ControllerPreis und die Preisträger mit ihren Lösungen haben das Ansehen der Controlling-Kompetenz-Adresse ICV nachhaltig gestärkt. ControllerPreis-Träger waren: 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), EliteMedianet GmbH (2014), RWE AG (2015), Covestro AG (2016).

Bewerben können sich um den ControllerPreis Controller, die in den vergangenen zwölf Monaten Projekte in Profit- wie Non-profit-Organisationen realisiert haben. Das Projekt darf weder bei einem anderen Wettbewerb eingereicht noch publiziert worden sein.

Abgabeschluss der Unterlagen in der ICV-Geschäftsstelle in D-82237 Wörthsee, Münchner Str. 8, c.zillmer@icv-controlling.com, ist der 31.01.2017.

In einem Fragebogen (PDF-/Word-Datei) sind Angaben zu den Controlling-Projekten zu machen: die Situation vor Beginn und nach Abschluss, Anlass, Ziele, Durchführung und Beteiligte sowie Erfahrungen; ebenso die Aussage, welchen Beitrag das Projekt zum Unternehmenserfolg geleistet hat. Bei Rückfragen wenden sich Teilnehmer an das Institut für Management und Controlling, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU Vallendar,
Tel. +49-(0)261-650 94 71. ■

Infos & Unterlagen auf der ICV-Website www.icv-controlling.com > Der Verein > Awards > Ausschreibungen

IMA meets ICV – Dr. Deyhle für Lebensleistung geehrt



Topmanager des Institute of Management Accountants (IMA) haben den deutschen Controlling-Pionier Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle (2. v.r.), Mitbegründer und Ehrenvorsitzender des ICV, besucht. An dem Treffen in der Geschäftsstelle von CA controller akademie und Internationalem Controller Verein (ICV) in Wörthsee bei München mit Jeff Thomson (Bild Mitte), CEO and President der IMA, Jim Gurowka (rechts), Senior Vice President, Global Business Development, und Nina Michels-Kim (3. v.r.), CMA, Director, European Operations IMA Europe, nahmen Spitzen von CA und ICV teil: Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, Dorothee Deyhle und Dr. Klaus Eiselmayer, beide Vorstände der CA Akademie, Dr. Eiselmayer ist zudem ICV-Vorstandsmitglied. Mit Gyulnash Wild, Business and Academic Relationship Manager, IMA Europe, war eine weitere IMA-Repräsentantin zugegen. Das Treffen fand am 14. September statt.

IMA-President und -CEO Jeff Thomson würdigte die Lebensleistung von Albrecht Deyhle und verlieh Deyhle die IMA-Ehrenmitgliedschaft.

Das Treffen nutzten die Spitzen von CA, ICV und IMA zum besseren gegenseitigen Kennenlernen. Sie sondierten Möglichkeiten der Zusammenarbeit und wollen ihre Gespräche fortsetzen. Kooperationen mit der IMA bestehen bereits; etwa seit der Aufnahme des *CMA® certification program* ins Portfolio der CA controller akademie sowie seit dem Beitritt der IMA zur International Group of Controlling (IGC) in diesem Jahr. ■

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

NEWS

Neue ICV-Firmenmitglieder: Gebr. Becker GmbH und Media Focus Schweiz GmbH

Nachdem der Internationale Controller Verein (ICV) Anfang Juli die Grupa Azoty, den IT-Dienstleister Controlling Systems und die Codec GmbH begrüßt hatte, heißt er nun zwei weitere Firmenmitglieder herzlich willkommen: die **Gebr. Becker GmbH,** Wuppertal, ein international führender Hersteller auf dem Gebiet der Vakuum- und Drucklufttechnologie, und die **Media Focus Schweiz GmbH,** Teil der weltweit führenden Netzwerke im Bereich der Werbe-, Markt-, Medien- und Sozialforschung.
Den neuen Firmenmitgliedern ein herzliches Willkommen! ■

Gespräch mit der Deutsch-Russischen AHK in Moskau

Ende August fand in Moskau ein Gespräch mit Vertretern des Komitees für Steuern, Rechnungslegung und Controlling der Deutsch-Russischen AHK statt. Dabei traf der Leiter des ICV-Teams PR/New Media, Hans-Peter Sander, mit Dr. Robert Breitner, Stellv. AHK-Geschäftsführer; Patrick Pohlit LL.M., Partner YUST Law Firm Moscow, AHK-Vorstandsmitglied, Komitee-Vorsitzender; Hermann Wies, Vice President Finance and Controlling (CFO) Robert Bosch OOO, Russland; Dr. Georg Schneider, swilar GmbH; Ulf Schneider, Managing Partner SCHNEIDER GROUP Moskau, zusammen.

Das Treffen diente dem Kennenlernen, der Information über ICV und AHK sowie der Beratung möglicher Felder, auf denen beide in naher Zukunft zusammenarbeiten können. Die Kontakte werden fortgesetzt. ■



10. WHU Campus for Controlling – Wissenschaft und Praxis im Dialog



„Wissenschaft und Praxis im Dialog“ war das Motto des 10. WHU Campus for Controlling am 16. September in Vallendar.

Der diesjährige Campus for Controlling fand am 16. September statt. Veranstalter war das Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Diese Tagung zählt nach Teilnehmerzahl und Substanz zu den besonders bedeutenden Controlling-Tagungen im Jahresverlauf. Sie stand unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Vors. des ICV-Kuratoriums. „Den Wandel aktiv mitgestalten“ lautete das Motto der Konferenz und fing damit ein, was viele Controller derzeit bewegt.

Weber gab anhand von Daten des WHU-Controller-Panels einen Überblick über Stand und Entwicklung des Controllings. Dieser jährliche Report zur „Lage der Controllerinnen und Controller“ bietet eine recht aussagefähige Zustandsbeschreibung des Controllings und macht zudem Veränderungen im Zeitablauf deutlich. Das maßgeblich vom ICV unterstützte WHU-Controller-Panel ist heute zentraler Baustein des Portals WHU on Controlling, einer Wissens- und Orientierungsbasis im Controlling. Dieses Instrument ist beispielgebend für die oft geforderte anwendungsorientierte Ausrichtung der BWL. Nach Webers Darlegungen zeichnen in den letzten zehn Jahren sich deutliche Veränderung im Controlling ab. Dabei übte die technische Entwicklung, insbesondere der Informationstechnologie, einen merklichen Einfluss aus. Die Positionierung der Controllerinnen und Controller und ihres Selbstverständnisses bewege sich im Dreieck Business Partner, Watchdog und Scorekeeper. Deutliche Änderungen machte Weber u.a. aus hinsichtlich der Gestaltung des Berichtswesens, das sich umgestalte von vollständiger Informationsauswahl in Richtung Self-Service, eingeschränkte Informationsauswahl sowie standardisierte Informationsbasis.

Professor Dr. Utz Schäffer, zweiter Gastgeber des Campus und Mitglied des ICV-Kuratoriums, befasste sich mit vielfachen Aspekten der Digitalisierung und ihren Folgen für die Unternehmen sowie Controllerinnen und Controller. Es wurde deutlich, wie intensiv sich die Digitalisierung in den Unternehmen bemerkbar macht bzw. machen wird, welche Bereiche sich verändern, aber auch, welche Potenziale gegeben sind. Ein besonderer Akzent lag auf den vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung. Dabei stand besonders im Fokus, wie das Controlling die digitale Transformation begleiten und unterstützen kann. Eine entscheidende Frage ist, wie durch diese Entwicklung die Rolle des Controllers mittel- und langfristig möglicherweise verändert wird, z. B. durch Automatisierungen von Entscheidungen. Zugespitzt läuft diese Betrachtung auf den Vergleich Mensch und Computer hinaus. Schäffer verdeutlichte dazu, wie grundlegend Controllerinnen und Controller umdenken müssen. Trotz aller Veränderungen und Beeinträchtigungen gelangte Schäffer zum Ergebnis, „Controller werden nicht überflüssig werden“.

Weitere Campus-Themen waren: Passgenaues Controlling bei Convestro, Unterstützung der Planung bei SAP, den Wandel wagen bei EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Der Vortrag eines Neurowissenschaftlers beschloss die Veranstaltung. ■

Info: Alfred Biel

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

„Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“

ICV-Ideenwerkstatt nimmt unter Leitung von Prof. Gleich Arbeit an neuen Jahresthema auf



Die neue Leitung der Ideenwerkstatt: Prof. Dr. Ronald Gleich (rechts) und Stefan Tobias.

In Zeiten dynamischer, tiefgreifender Veränderungen ist erfolgreich, wer schnell, agil und innovativ handelt. Die „Ideenwerkstatt“, fachliche Speerspitze und Innovator im Internationalen Controller Verein (ICV), startet mit neuem Jahresthema und unter neuer Leitung in ihre nächste Arbeitsphase. „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ ist ihr neues Jahresthema. Die Ideenwerkstatt leitet jetzt Prof. Dr. Ronald Gleich von Horváth & Partners, Professor an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Die Ideenwerkstatt, Hochkaräterteam aus Controlling-Praktikern und Wissenschaftlern, analysiert systematisch das Controlling- sowie Unternehmensumfeld. Frühzeitig wesentliche Trends zu identifizieren, deren Relevanz zu beurteilen sowie Konsequenzen für das Controlling abzuleiten lautet der Auftrag. Die ICV-Ideenwerkstatt wird in den kommenden Monaten analysieren, wie durch die Digitalisierung getriebene Geschäftsmodellinnovationen auf Controlling-Prozesse wirken. Sie wird Impulse geben, wie Controller zur Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen beitragen können.

Prof. Gleich übernimmt die Leitung

Neu im Kernteam der Ideenwerkstatt sind Prof. Ronald Gleich, Stefan Tobias (Partner bei Horváth & Partners) und Prof. Dr. Mischa Seiter (Geschäftsführer des IPRI/Professor an der Universität Ulm). Die Leitung haben Prof. Gleich und Stefan Tobias übernommen. Das Kernteam bilden weiterhin Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender; Prof. Dr. Heimo Losbichler, Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC) und stv. ICV-Vorsitzender, FH Steyr; Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth, Horváth AG und IPRI; Manfred Blachfellner, ICV; Dr. Lars Grünert, kfm. Geschäftsführer TRUMPF GmbH + Co. KG; Karl-Heinz Steinke, ICV-Vorstandsmitglied; Prof. Jürgen Weber, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, WHU Vallendar; Goran Sejdic, IPRI.

Prof. Horváth und Dr. Uwe Michel, Vorstandsmitglied Horváth AG, leiteten seit 2010 sehr erfolgreich die ICV-Ideenwerkstatt. Prof. Horváth wirkt auch künftig im Kernteam mit, Dr. Michel scheidet mit der Übernahme neuer Aufgaben bei Horváth & Partners aus der Ideenwerkstatt aus. Der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen dankt beiden im Namen des Internationalen Controller Vereins (ICV) für die hervorragende Arbeit an der Spitze des ICV-Think-tank und für die wertvollen Impulse. ■

Infos zur ICV-Ideenwwerkstatt:
ICV-Website www.icv-controlling.com > Arbeitskreise > Ideenwerkstatt

ICV NEWS

Markus Ilg und Alexander Stehle bestätigt

Der Vorstand hat zwei neue Arbeitskreis-/Fachkreisleiter in ihrem Ehrenamt bestätigt. Den regionalen AK Vorarlberg im Dreiländereck leitet jetzt Prof. Dr. Markus Ilg (FH Vorarlberg). Er folgt auf Thomas Prugger. Der ICV-Fachkreis Green-Controlling steht jetzt unter der Leitung von Dr. Alexander Stehle (Horváth & Partner). Er hat die Nachfolge von Dr. Sebastian Berlin angetreten. Der ICV-Vorstand wünscht den neuen Arbeitskreisleitern viel Erfolg und Freude bei ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit. Zugleich dankt er den ehemaligen Leitern für ihre verdienstvolle Tätigkeit und wünscht für ihren weiteren Weg alles Beste. ■

Vorstand trifft Firmenmitglieder

Zur Vertiefung der Zusammenarbeit führen ICV-Vorstandsmitglieder Gespräche mit Top-Managern von ICV-Firmenmitgliedern. Ende Juli traf ICV-Vorstand Karl-Heinz Steinke den Deutschland-Chef der Hackett-Group, Managing Director Georg Bach. Im September sprach ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen mit Thomas Rinn, Member of the Global Executive Committee and Senior Partner bei Roland Berger. An den Gesprächen nahm Hans-Peter Sander, Leiter ICV-Team PR/New Media, teil. ■

Congress auch in Englisch

EN

Der Internationale Controller Verein (ICV) internationalisiert weiter. Der 42. Congress der Controller am 15./16. Mai 2017 in München wartet mit einer bedeutenden Neuerung auf: Für Teilnehmer aus nichtdeutschsprachigen Ländern werden erstmals die Vorträge im Plenum live ins Englische übersetzt, am Montagnachmittag gibt es ein englischsprachiges Themenzentrum der CA. Dieses neue Angebot soll das führende Treffen der europäischen Controlling-Community für Gäste noch attraktiver machen, die bisher aus sprachlichen Gründen dem Congress der Controller ferngeblieben sind. ■

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

10 Jahre ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling



Der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling bei seinem Treffen im Juli 2016 bei der Firma MSD Merck, Sharp & Dohme AG in Luzern.

Seit 2006 entwickelt und diskutiert der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling in interdisziplinärer Besetzung Methoden, Modelle und Ansätze zur professionellen Steuerung von Unternehmenskommunikation. Die Ergebnisse haben wir mit den inzwischen als Standard akzeptierten Wirkungsstufen der Kommunikation (2009), dem Grundmodell für Kommunikations-Controlling (2010) sowie dem Starter-Kit Kommunikationscontrolling festgehalten. 2018 ist mit weiteren Ergebnissen, mit dem Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2.0, zu rechnen.

Wir haben durch intensive Diskussionen gelernt, wie wichtig es ist, sich bei Begriffen auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen. Es gibt z. B. Unternehmen, die Werbung als „Marketing" verstehen und Pressearbeit als Unternehmenskommunikation. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Unternehmen, die mit den Herausforderungen des Integrated Reporting alle ihre Kommunikationsfunktionen auf Stakeholder bezogen bündeln. Mit gemeinsamen Begriffen und Verständnissen lässt sich für jedes Unternehmen ein Kommunikations-Controlling entwickeln, das Kommunikationsprozesse mit messbaren Zielen aufbauen, pflegen und erhalten möchte.

Zweck von Kommunikation

Doch wozu ist systematische Kommunikationsarbeit jenseits von Marketing und Werbung überhaupt notwendig und nützlich? Ist Unternehmenskommunikation nicht nur etwas für DAX-Unternehmen? Mittelständische Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie in Zeiten von Internet, Social Media und Fachkräftemangel ihre Informationsstrategie professionalisieren müssen. Die Studie Mittelstandskommunikation 2015 der Universität Leipzig (Prof. Ansgar Zerfaß) und der PR-Beratung Fink & Fuchs lieferte hierzu interessante Ergebnisse:

- 77 % schreiben der Kommunikation eine hohe Bedeutung zu, doch 40 % verfügen weder über eine eigene Kommunikationsabteilung noch über ein Budget dafür.
- Kommunikation ist meist marktorientiert und zielt auf Bekanntheitssteigerung und Abverkauf.
- Rund 70% sind international tätig, von diesen Unternehmen betreiben nur etwa 50 % Kommunikationsarbeit im Ausland.

Bei der Gewinnung neuer Fachkräfte stehen mittelständische Unternehmen oft vor dem Problem der fehlenden überregionalen Bekanntheit und Reputation. Können Stellen nicht adäquat besetzt werden entgeht unter Umständen Umsatz. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie als Arbeitgeber bekannter werden müssen und investieren in die eigene Marke als Arbeitgeber (Employer Branding), doch nur die allerwenigsten denken darüber als strategische Unternehmensaufgabe nach. Nur 26,1% der in der Studie befragten Mittelständler haben eine eindeutige Strategie für Arbeitgeberkommunikation und Employer Branding. Rund ein Viertel hat überhaupt kein klares Profil als Arbeitgeber und ebenso viele vermitteln ihre Vorteile nicht an potenzielle Mitarbeiter.

Das ist generell eine Aufgabe für ein HR-Marketing und eine HR-Kommunikation. In vielen Unternehmen, die Employer Branding betreiben, erhält der Personalbereich Unterstützung durch das klassische Marketing. Generell ist in vielen Unternehmen zu beobachten, dass Unternehmenskommunikation und Marketing unter einer Führungskraft vereinigt werden. Dies ist wichtig, denn letztlich geht es um eine intergierte Unternehmenskommunikation.

Controller können bei der effizienten Steuerung von Unternehmenskommunikation wichtige Partner sein. Denn durch Aufbau und Pflege der Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern leisten Kommunikation und Marketing einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung. Dafür sind die Mitarbeiter der beiden Fachbereiche ausgebildet. Meist fehlt es jedoch an Know-how, wie die notwendigen Prozesse effizient durchzuführen sind, fehlt ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis, werden viele Maßnahmen nicht auf messbare Ziele ausgerichtet. Controllern fehlt jedoch meist das Wissen um die Gestaltung von Kommunikationsarbeit. Durch den Controlling-Dialog können beide Seiten zusammen den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation und Marketing optimieren. Das Starter-Kit Kommunikationscontrolling liefert für die Implementierung einer systematischen Steuerung wichtige Anhaltspunkte. ■

Literatur: Buchele, Pollmann, Schmidt (2016): Starter Kit Kommunikationscontrolling, Haufe / Stobbe et. Al. (2010), Grundmodell für Kommunikation, ICV / Zerfaß, Fink & Fuchs: Studie Mittelstandskommunikation

Rainer Pollmann,
stv. Leiter FAK Kommunikations-Controlling

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Sino-German Controlling Forum fördert Erfahrungsaustausch in Marktumfeld mit zunehmender Unsicherheit

Mehr als 120 CFOs, Manager, Fachkräfte für Finanzen und Controlling sowie „non-finance“ Führungskräfte aus dem chinesisch-deutschen Unternehmenssektor in China nahmen am 9. September in Suzhou bei Shanghai am 4. Sino-German Controlling Forum 2016 teil. Das Forum ist die zurzeit größte Jahreskonferenz im Themenfeld „Controlling & Unternehmenssteuerung“ für Firmen mit deutscher Beteiligung in China. Organisiert und veranstaltet wird das Forum seit 2014 von Shanghai De Chen Consulting (www.ChinaControlling.com) und AHK Shanghai (www.china.ahk.de) in enger Kooperation mit der CA controller akademie und dem Internationalen Controller Verein (ICV).

Das Motto der diesjährigen Veranstaltung war „Controlling for Local Excellence“. Das Wirtschaftswachstum in China hat sich deutlich verlangsamt. Unsicherheiten sowohl in der Realwirtschaft als auch in den Finanz- und Kapitalmärkten nehmen zu. Viele Unternehmen haben Maßnahmen zur Performancesicherung und -steigerung eingeleitet oder umgesetzt, darunter vor allem Maßnahmen zur Kostenoptimierung und Stärkung der lokalen Controlling-Funktion.

Eröffnet wurde das diesjährige Forum von Christoph Angerbauer, Geschäftsführer von German Industry & Commerce Shanghai. Die erste Key Note kam von Francesco Ingarsia, CFO von Scheaffler Holding (China) Co. Ltd.. Controlling ist das am schnellsten wachsende Team im Bereich Finanzen von Schaeffler China, denn schnelles Wachstum und zunehmende Komplexität des lokalen Geschäfts erfordern mehr professionelles Controlling vor Ort. Neben dem quantitativen Ausbau der lokalen Organisation ist die Investition in die Qualität des lokalen Personals ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die zweite Key Note Rede wurde gehalten von Marc von Busse, Managing Director Administration von E. G. O. Components (China) Co. Ltd. Er zeigte die Veränderungen und die erzielten Erfolge im Bereich Finanzen & Controlling von E. G. O. in den letzten Jahren. Mit der Verbesserung der lokalen IT-Infrastruktur, wie z. B. erfolgreicher SAP-Einführung, und konsequenter Prozessoptimierung im Bereich Finanzen & Controlling soll eine Verschiebung des Schwerpunktes der lokalen Controllerarbeit erfolgen: weg von der einseitigen Konzentration auf die Aufgabe der Berichterstattung für HQ, hin zu mehr und besserer Entscheidungsunterstützung für das lokale Geschäft. Nur so können die Controller Mehrwert für das lokale Geschäft schaffen und ihrer Rolle als Business Partner des lokalen Managements in den unterschiedlichen Bereichen besser gerecht werden.





Auch in diesem Jahr unterstützte der Internationale Controller Verein (ICV) das inzwischen 4. Sino-German Controlling Forum.

Erstmals bot das Forum unterschiedliche Themen-Workshops an. Zu den Themen gehörten „klassische Probleme” des Controllings, wie z. B. „Fast Track Reporting for HQ and Local Management“ und „Forecast and Planning in Volatile Business Environment“.

Außerdem fand das Dauerthema „Transfer Pricing and Controlling” das Interesse einer großen Anzahl von lokalen Finanzmanagern und Controllern. Schließlich rundeten wichtige Themen des Funktionscontrollings das Workshop-Programm ab, die im derzeitigen Marktumfeld in China große Aktualität und Bedeutung haben. Dazu gehören z. B. im Bereich Vertrieb („Sales Controlling for Maintaining Healthy Growth”), Supply Chain & Logistik („Supply Chain Integration & Inventory Controlling”) sowie im Themenfeld Lean Management („Lean Management & Controlling”).

Am Ende des Forums kam ein für viele Controller und Manager in Deutschland wie auch in China hoch aktuelles Thema auf die Agenda: „Industrie 4.0“. Dr. Gerd Moehrke, Principal (PWC) Shanghai, präsentierte im Plenum den aktuellen Stand der Entwicklung in China anhand von konkreten Fallbeispielen. Passend zur „Made in China 2025“-Strategie der chinesischen Regierung beschäftigen sich immer mehr staatliche wie private Unternehmen in China mit dem Thema.

Nach dem vorläufigen Ergebnis der anonymisierten Teilnehmerumfrage waren 97 % der Befragten mit dem diesjährigen Forum „insgesamt zufrieden“, davon 45 % „sehr zufrieden“. Alle Befragten möchten das Forum an Kollegen bzw. Freunde weiterempfehlen. ■

Info: Dr. Zhen Huang, Managing Partner von Shanghai De Chen Enterprise Management Consulting Co. Ltd.

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

40 Jahre und kein bisschen leise – Seit genau 40 Jahren gibt es den Arbeitskreis Süd I

Wir streifen mit dem ersten und mit dem heutigen AK-Leiter durch die Jahrzehnte: Claus Kohlbauer und Prof. Dr. Uwe M. Seidel stehen Rede und Antwort.



Claus Kohlbauer

40 Jahre Controlling Arbeitskreis Süd. Wir denken zurück an die Anfänge…
Kohlbauer: Die 1. AK-Sitzung fand am 28.11.1975 bei der Fa. Alkor GmbH Kunststoffe (jetzt Renolit SE) in München-Solln statt. Das war der 2. Arbeitskreis im Verein nach dem AK-Mitte (Herr Trosch), der aktiv wurde.

Die Gründungsanregung durch „Zuruf" kam von Dr. Deyhle nach seinen Startseminaren im Münchner Künstlerhaus und dem ersten Stufe-5-Kurs. Das war also nur neun Monate nach der Vereinsgründung im Februar 1975. Zur ersten Sitzung bei Alkor habe ich, auf Empfehlung von Frau Nebl (die passen z'samm), 24 Personen aus verschieden Firmen des Alpenvorlandes eingeladen, also Oberbayern, Salzburg, Tirol und Vorarlberg, davon erschienen 12 Personen: Herr Bettighofer (Augsburger Kammgarn Spinnerei), Herr Herbert (Meggle Reitmehring), Herr Höpperger (Tyrolit KG, Schwaz), Herr Igler (priv.), Dr. Pfeiffer (Swarovski Optik, Absam), Herr Raab (Kienzle App.), Herr Rieger (Metzeler AG), Herr Stempfl (Bogner Sportbekleidung), Herr Strauß (Rolle KG), Herr Urbansky (BMW AG), Dr. Wedekind (Chem Fabrik A. Klinge) und ich.

Was waren die Themen zu Ihrer Zeit als AK-Leiter, wie liefen Treffen ab?
Kohlbauer: Bei der 1. Sitzung wurde gleich beschlossen, die Themen der Stufen-Kurse nicht theoretisch aufzuwärmen, sondern nah praxisorientiert zu arbeiten. Anfangs waren die Themen durch die Klassiker Planung, Kennzahlen und Berichtswesen gekennzeichnet. Die Sitzungen sollten halbjährlich, vorwiegend freitags stattfinden mit „Aufwärmen" am Vorabend.

Welches Ziel hatten Sie sich auf die Fahnen geschrieben für Ihren Arbeitskreis – und haben Sie es erreicht?
Kohlbauer: Ziel war der freundschaftliche praktische Erfahrungsaustausch unter allen beteiligten AK-Mitgliedern zum jeweiligen Hauptthema, welches jeweils ein AK-Mitglied vorzustellen hatte. Firmeninterne Abläufe und Zahlen sollten uneingeschränkt eingebracht werden bei persönlicher „Geheimhaltungsverpflichtung" im AK unter dem Motto: So machen's wir – wie macht es Ihr? Dieses hohe Ziel wurde auch größtenteils eingehalten… bis die ersten Unternehmensberater sich in den AK eingefunden hatten. Danach wurde es leider allgemeiner.

Der AK Süd I ist nur ein Jahr jünger als der ICV selbst. Gab es zuvor bereits Arbeitskreise, an denen man sich orientieren konnte oder haben Sie Pionierarbeit geleistet?
Kohlbauer: Für Abläufe und Inhalte gab es keine Vorlagen oder Vorgaben und keinerlei Einflussnahmen seitens Gauting. Man sprach sich nur persönlich mit den anderen, teilweise später gegründeten AKs, ab; das waren ja nur fünf! Für den Erfahrungsaustausch war es für uns auch nicht entscheidend, ob der Teilnehmer Mitglied im Verein war oder nicht.

Was lief in Ihrer Zeit als Arbeitskreisleiter so, wie Sie sich das vorgestellt hatten – und was lief ganz anders?
Kohlbauer: Die Stimmung bei mir und im AK war wie im Leben ein Auf und Ab. Die Treffen wurde zusehends mehr von globalen Problemen und Präsentationen geprägt als von gegenseitigem Geben und Nehmen. Teilweise verließen Leute schon Freitagmittag den AK. Durch persönliche Freundschaften der Teilnehmer aus den ersten Stunden und nahe Verbindungen wurde die Stimmung immer wieder aufgehellt. Vielleicht lag einiges auch daran, dass die bisherigen Teilnehmer aus den Großfirmen (Audi, BMW, Allianz, Siemens, PWA, Wacker, ADAC) inzwischen auch im Controlling-Bereich „erwachsen" wurden und sich aus der AK-Arbeit zurückzogen.

Wann haben Sie die AK-Leitung übergeben und warum?
Kohlbauer: Nach 16 Jahren war ich der Meinung „es reicht". Und vielleicht kann ein neuer Leiter, der nicht aus Mittel-Unternehmen stammt, die Attraktivität des AK wieder neu beleben. Herr Assmann von BMW war willig und gerne dazu bereit, die Nachfolge zu übernehmen.

Wenn Sie den ICV als Gesamtverein betrachten – vor 40 Jahren und heute: Was fällt Ihnen dazu ein?
Kohlbauer: Wenn es das große Ziel des ICV war, dem Controller ein „Gesicht" und ein „Gewicht" zu geben, dann sehe ich das Ziel als erreicht an, zumindest im deutschsprachigen Raum. Das etwas weiter gefasste Ziel Erfahrungsaustausch sehe ich als „einseitig" geworden an. Für einige Mitglieder ist wohl das „Dabeisein" und das Nehmen wichtiger als das Geben. Unter diesem Gesichtspunkt kann man nur die Idee im AK Süd I begrüßen, dass dort eine Initiative entwickelt wurde, das bloße „Konsumverhalten" im AK zu ändern.

Was Sie gerne noch sagen würden…
Kohlbauer: Dem I im Internationalen Controller Verein würde es sicher gut zu Gesicht

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

stehen, wenn die Anstrengungen zur Internationalisierung nicht nur in den Osten getragen würde, sondern auch nach Süd- und Westeuropa; dort könnte das Controllergut den Wirtschaften vielleicht mal ganz gut tun. Für Anstrengungen in Hinsicht Erfahrungsaustausch im AK fände ich es gut auch mal die Firmen, hier besonders im AK Süd I, auf die Fa. Meggle hinzuweisen, die seit Anbeginn nicht nur dabei ist, sondern auch besonders aktiv ist und war und deren Vertretern der AK Süd I die 41-jährige Beständigkeit und vielleicht sogar die Existenz zu verdanken hat.



Prof. Dr. Uwe M. Seidel

Wie ist der Status Quo Ihres Arbeitskreises heute (Mitglieder, Treffen, Themen)?
Seidel: Mein Amt als AK-Leiter übernahm ich im November 2002 von meinem Vorgänger Adolf Gschiel, der aus beruflichen Gründen verstärkt im Ausland sein musste und für Entlastung bei der Vereinsarbeit dankbar war. Von den „alten" AK-Mitgliedern wurde ich als „Jungmitglied", das gleich AK-Leiter wurde, herzlich und offen aufgenommen und immer bestens unterstützt, so dass wir die AK-Arbeit im Sinne der bewährten Tradition nahtlos fortführen konnten. Wir tagen im Frühjahr und im Herbst jeweils bei einem unserer Mitgliedsunternehmen. Unsere Treffen fanden immer bei tollen Unternehmen zu spannenden Themen statt (Auszug):

- Marc O´Polo (BSC, Vertriebscontrolling)
- Molkerei Meggle (Vertriebscontrolling, SAP Einführung)
- MTU (Börsengang)
- Sonntag & Partner (BilMoG und Konzernrechnungslegung)
- diverse Business Intelligence Hersteller & Berater (Software gestützte Unternehmensplanung)
- FTI Touristik (Controlling in der Tourismus-Branche)

Wir konnten die Teilnehmerzahl stetig steigern und liegen meistens auf einem Niveau von ca. 25 bis 30 Teilnehmern je Treffen.

Wie einfach oder schwer ist es, einen Arbeitskreis für Controller im Großraum München zu leiten?
Seidel: Es hat Vor- und Nachteile. Von Vorteil ist es sicherlich, aus einem großem „Pool" potenzieller AK-Teilnehmer schöpfen zu können, da dem AK Süd I ca. 200 Mitglieder zugeordnet sind. Schwierig gestaltete sich zu Beginn, einen stabilen Kreis an regelmäßigen Teilnehmern zu erhalten. Die Volatilität der Teilnehmer war anfangs sehr hoch. Das bekommen wir seit ein paar Jahren gut in den Griff.

Nachwuchsprobleme oder eher Zugangsbegrenzung?
Seidel: Nachwuchsprobleme haben wir im Großraum München nicht. Alt und jung sind gut gemischt. Somit haben wir gute Voraussetzungen für einen interessanten Erfahrungsaustausch. Wir haben vor zwei Jahren sogar eingeführt, dass sich ein Mitglied zu einer aktiven Mitarbeit „bekennen" muss, bevor es im AK Süd I aufgenommen wird.

Die Chronologie der AK-Leiter

Claus Kohlbauer
28.11.1975 – bis 15.11.1991
Wolfgang Assmann
3.4.1991 – 3.12.1999
Adolf Gschiel
19.5.2000 – 23.11.2001
Uwe Seidel
seit 29.11.2002

Ihr Arbeitskreis hat eine lange Tradition – ist das Bürde, Herausforderung oder Vorsprung für Sie und die AK-Mitglieder?
Seidel: Eine Bürde ist es sicherlich nicht, eher eine Herausforderung, da ein Vergleich mit der „alten Zeit" möglich ist. So wurde angemerkt, dass der enge freundschaftliche Zusammenhalt, der „früher" gegeben war, aufgrund der anfänglich volatilen Zusammensetzung der AK-Treffen in den Hintergrund getreten sei. Seit ein paar Jahren sind wir hier auf einem sehr guten Weg, diese gewünschte und sinnvolle Stabilität wiederherzustellen. Dazu beigetragen hat auch, dass wir der „Konsumentenhaltung" einiger Teilnehmer bei AK-Treffen durch das Einfordern einer aktiven Mitarbeit (z. B. Diskussionen, Gruppenarbeiten, Präsentationen) entgegengewirkt haben. Der größte Vorteil eines sehr alten AK liegt meines Erachtens in der Durchmischung der Mitglieder – Jung profitiert von Alt und natürlich auch anders herum. Gerade jungen Kolleginnen und Kollegen kann ich das Engagement in einem ICV-Arbeitskreis sehr ans Herz legen, da sie auf diese Weise schnell in die *Controller´s Community* kommen. Ich selbst habe davon sehr profitiert und tolle Menschen kennengelernt!

Was Sie gerne noch sagen würden…
Seidel: Vor etwa zwei Jahren haben wir einen Leitungskreis installiert, in dem wir nun gemeinsam die AK-Geschicke leiten. Das ist eine große Entlastung und es werden neue Ideen in die AK-Arbeit eingebracht. Das würde ich jedem AK empfehlen – das war eine sehr gute Maßnahme. Großer Dank an unser Team für das tolle Engagement, an die Teilnehmer für die rege und regelmäßige Beteiligung an unseren AK-Treffen sowie an unsere Kolleginnen und Kollegen, die es uns ermöglichen, bei ihren Unternehmen zu tagen! Auf noch viele weitere gemeinsame Jahre! Es ist ein tolles Gefühl für mich, Teil dieses Arbeitskreises sein zu dürfen! ■

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Spanien
09.11. bis 10.11.2016, Seminar „Sales Controlling“, Barcelona, Spanien

Arbeitskreis Banken
Treffen 10.11. bis 11.11.2016,
Berenberg Bank, Hamburg

Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau
23. AK-Tagung, 11.11.2016, Stuttgart

Arbeitskreis Franken
Herbsttreffen, Thema: Steuerung von Non-Profit-Unternehmen,
17.11. bis 18.11.2016
Fa. Rummelsberger Diakonie e.V., Schwarzenbruck

Arbeitskreis Digitale Transformation
2. Sitzung, 17.11. bis 18.11.2016,
Wittenstein

Arbeitskreis Oberpfalz
Gründungstreffen, 17.11.2016,
Regensburg

Arbeitskreis Kommunikations-Controlling
30. Fachkreistreffen, 17.11. bis 18.11.2016
Hoerbiger Holding AG, Wien, Österreich

Arbeitskreise Österreich I, II, III, Vorarlberg mit Dreiländerblick, Europaregion Tirol-Südtirol, Wien-West

Teilnahme an der CIS Controlling Insights Steyr, 18.11.2016, Museum Arbeitswelt Steyr, Österreich

Arbeitskreis Controlling und Qualität
Sitzung, 18.11.2016, Flughafen Köln/Bonn

Arbeitskreis Wien-West
Herbsttagung, Thema: Digitale Transformation im Finanzwesen, 24.11.2016
Value Dimensions Consulting GmbH
Wien, Österreich

Branchenarbeitskreis Transport + Logistik
Treffen, 24.11. bis 25.11.2016, Bonn

Arbeitskreis Thüringen
Herbsttagung,
Thema: Steueränderungen 2016,
25.11. bis 26.11.2016,
Sitzungsort stand bei Redaktionsschluss noch nicht fest

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
9. Glühweintreff vor dem Roten Rathaus
07.12.2016, Berlin

Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz gemeinsam mit Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Treffen, Thema: Management Reporting für die Geschäftsleitung:
Fokussiert vs. Standardisiert – ein Widerspruch?
09.12.2016, 17:30 Uhr, Helsana, Dübendorf, Schweiz

Branchenarbeitskreis Energie + Wasser
33. Sitzung, 13.12. bis 14.12.2016, Kiel

Vorschau ICV-Termine 2017

10.03.2017 11. Sankt Augustiner Jubiläumstagung: Controlling und Leadership, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
31.03.2017 11. CIA Internationaler Controller Kongress, Controlling Intelligence Adventure, Warschau, Polen, englischsprachig
14.05.2017 Mitgliederversammlung ICV, München
15./16.05.2017 42. Congress der Controller, München
26.05.2017 ICV-Controlling Congress, Belgrad, Serbien
08./09.06.2017 VII. Katalanischer Kongress, Barcelona, Spanien
22.06.2017 Fachtagung Nachhaltigkeit- / Green-Controlling, München
ICV in Kooperation mit der CA AKADEMIE
24.06.2017 1. ControllerBarcamp, Berlin
07.07.2017 10. International Controlling Conference, Clubs of Managerial and Financial Controllers, Kaliningrad, Russland
08.09.2017 Sino-German Controlling Forum, Shanghai, China
23.09.2017
Regionaltagung Nord in Bremen
28. 09.2017 18. Forum Gesundheitswesen Österreich, Wien, Österreich
24.10.2017 17. ACC – Adriatic Controlling Conference, Ljubljana, Slowenien
08.11.2017 5. ICCC – International Controlling Conference Croatia, Zagreb, Kroatien
16.11.2017 13. CAB – Controlling Advantage Bonn, Bonn
18.11.2017 17. CIB – Controlling Innovation Berlin, Berlin
23.11.2017 15. CCS – Controlling Competence Stuttgart, Ehningen, Deutschland
24.11.2017 16. CIS – Controlling Insights Steyr, Steyr (A)
25.11.2017 Große Führungskräftetagung, Frankfurt a. M.

Weitere Informationen und Anmeldung: *www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen*

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), presse@icv-controlling.com.

HAUFE. Stellenmarkt



TEAMFÄHIGER CONTROLLER GESUCHT?

© kavee29/shutterstock.de



DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Spielen Sie ganz oben mit!
Präsentieren Sie sich in einem hochwertigen Umfeld als attraktiver Arbeitgeber.

www.stellenmarkt.haufe.de

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



Einladung zur Veranstaltung

Effizienz im Konzernberichtswesen

Chancen der Digitalisierung

Dynamisches Controlling und Konzernberichte nach gesetzlichen Vorgaben schließen sich nicht aus: In Kooperation mit BDO zeigt Ihnen Corporate Planning, wie Sie mit einer integrierten Softwarelösung Ihre Berichtsprozesse optimieren.

Stuttgart, 30. November 2016
Teilnahme kostenlos

BDO

Weitere Infos und Anmeldung:
www.corporate-planning.com/bdo

Corporate Planning

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.