

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## ICV-Schnupper-Abo

Nur für Teilnehmer des Seminars  
Controllers Best Practice  
der CA controller akademie.



# Dauerbrenner?

25 Jahre Balanced Scorecard. Ein Interview mit Péter Horváth und Oliver Greiner.



WEITERE THEMEN IM FOKUS

**Risikomanagement und Controlling**

**Integrated Reporting**

**Datenqualität in Zeiten von Big Data**

**Der Einfluss von Kennzahlen auf die Kreativität**

# 360°

## FORWARD THINKING

Controlling

Unternehmensführung

Financial Accounting

Soziale Kompetenzen



## Methodenwissen und Social Skills für mehr Wirtschaftskompetenz.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

### Controlling

#### Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

##### Stufe I – Controllers Best Practice

06.02. – 10.02.17, München  
13.02. – 17.02.17, Feldafing  
20.02. – 24.02.17, Bernried  
06.03. – 10.03.17, Frankfurt/ Main

##### Stufe I – Controllers Best Practice

**Blended Learning NEU**  
21.03. – 23.03.17, Frankfurt/ Main

##### Stufe II – Financial & Management Accounting

13.02. – 17.02.17, Frankfurt/ Main  
20.02. – 24.02.17, Feldafing  
06.03. – 10.03.17, Feldafing

##### Stufe III – Berichtswesen & Kommunikation für Controller

13.02. – 17.02.17, Feldafing  
06.03. – 10.03.17, Bernried  
13.03. – 17.03.17, Feldafing

#### Bank-Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Bank-Controllers Grundseminar  
27.03. – 31.03.17, Bernried  
Bank-Controllers Aufbau-seminar  
15.05. – 19.05.17, Bernried

#### Controlling für Nicht-Controller

07.03. – 08.03.17, Berlin  
22.03. – 23.03.17, München

#### Vertiefungsseminare

##### Produktions-Controlling

20.02. – 22.02.17, Starnberg

##### Personal-Management und -Controlling

06.03. – 08.03.17, Hamburg

##### Managementberichte – mit SUCCESS zu IBCS®

13.03. – 15.03.17, Bernried

##### Business Charts mit Excel

16.03. – 17.03.17, Bernried

##### Projektmanagement und -Controlling

20.03. – 22.03.17, Starnberg

##### BI und Information Management

21.03. – 23.03.17, Feldafing

##### Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

27.03. – 29.03.17, Bernried

##### Lean Management NEU

27.03. – 29.03.17, Feldafing

### Unternehmensführung

#### Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

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

**Modul 4 – Organisationsentwicklung, Change- und Projektmanagement**  
14.03. – 16.03.17, Feldafing

**Modul 3 – Kundenmanagement und Pricing**  
28.03. – 30.03.17, Starnberg

**Modul 5 – Führung und Personalentwicklung**  
04.04. – 06.04.17, Starnberg

### Soziale Kompetenzen

#### Körper und Stimme NEU

06.02. – 08.02.17, Feldafing

#### Change Kompetenz

20.03. – 22.03.17, Feldafing

#### Person und Kommunikation

27.03. – 31.03.17, Feldafing

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

ich hoffe, Sie konnten einen angenehmen Jahreswechsel genießen und sind voll Schwung und Elan in das Jahr 2017 gestartet, für das ich Ihnen gute Gesundheit und viel Erfolg wünsche!

Jeder von Ihnen weiß sofort, in welcher Umgebung ihn die Nachricht von den Anschlägen des 11. September 2001 erreicht hat. Alle (etwas) Älteren haben sofort ein Bild vor sich, in welchem Rahmen sie vom Fall der Mauer am 9. November 1989 überrascht wurden. Als Kind hat es mich sehr verblüfft, dass meine Eltern genau sagen konnten, in welcher Situation sie die Nachricht von dem Attentat auf John F. Kennedy (22. November 1963) erreicht hat. **Es gibt also Ereignisse, die eine ganze Generation kollektiv prägen.** Sie ahnen, worauf ich hinaus will: Wer von denen, die vor 25 Jahren als Controller gearbeitet haben, kann sich an den Zeitpunkt erinnern, als 1992 in der Januar/Februar-Ausgabe der Harvard Business Review der erste Artikel von Kaplan/Norton zur Balanced Scorecard (BSC) erschien? Gut, der Vergleich hinkt etwas. Es gibt aber wohl wenige Instrumente, die eine ganze Epoche der Betriebswirtschaft so umfassend und nachhaltig geprägt haben wie die BSC. Ich wage zu behaupten, dass jede Controllerin und jeder Controller im Laufe der Ausbildung oder des Berufslebens in irgendeiner Form schon einmal mit dem Begriff der BSC zu tun hatte.

## „Zukunft hat Herkunft“

Insofern ist es gerechtfertigt, dass wir einen Moment innehalten und das Jubiläum 25 Jahre BSC würdigen. Zudem habe ich von Alfred Blazek, Gründungsmitglied des ICV und langjähriger Kollege in der Leitung der Controller Akademie, die Bedeutung des Satzes **Zukunft hat Herkunft** zu schätzen gelernt. Warum es sinnvoll ist, die Geschichte der BSC zu betrachten, um daraus Schlüsse für die Gegenwart und die Zukunft zu ziehen, können Sie in dem **Interview lesen, das Alfred Biel mit Péter Horváth geführt hat**, der die BSC in den deutschen Sprachraum gebracht hat. Dass die BSC nach wie vor die betriebswirtschaftliche Praxis prägt, zeigt sich z. B. an dem Artikel **Mit der Einkaufs-BSC den Einkauf zielgerichtet steuern** auf S. 81 ff. Und die Grundüberlegung der BSC, die strategischen Steuerungsprozesse zu verbessern, ist ohnehin nach wie vor und dauerhaft ein zentrales Thema jeder Organisation.

Im Online-Archiv des Controller Magazins unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de) finden Sie eine Fülle von Artikeln, die sich mit der BSC beschäftigen, auch



■ **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](mailto:conrad.guenther@vcw.de)

von Mitgliedern des ICV, dessen Mitgliederzeitschrift das Controller Magazin von Anbeginn an ist. **Nutzen Sie den digitalen Mehrwert, den Ihnen das Controller Magazin bietet!** Als Abonnentin/Abonnent, ICV- oder RMA-Mitglied haben Sie zudem exklusiven Zugriff auf die neueren Ausgaben der vergangenen 3 Jahre. Auch für mich war der Rückgriff auf das Online-Archiv des Controller Magazins an dieser Stelle sehr hilfreich: Der erste Artikel im Controller Magazin zur BSC erschien auf S. 57 ff. in der Ausgabe 4 des Jahrgangs 1998 unter dem Titel: **Die Balanced Scorecard – alter Wein in neuen Schläuchen?** Autor: Herwig R. Friedtag, der danach – zusammen mit Walter Schmidt – die BSC in vielen Publikationen geprägt hat. Eine Übersicht über alle CM-Artikel finden Sie in der „Thementafel“, die Sie im Online-Archiv herunterladen können.

Wer weiß: Wenn in 25 Jahren wieder ein Jubiläum ansteht, ergibt die Recherche vielleicht, dass in der Ausgabe 1/2017 des Controller Magazins einer der ersten Artikel dazu publiziert wurde. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen vielfältige Anregungen und Erkenntnisse mit der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins.



Conrad Günther  
Herausgeber

## Titelthema



**25 Jahre Balanced Scorecard – Interview mit Péter Horváth und Oliver Greiner**  
Seite 4

## Aktuell

**Traue keiner Statistik, die Du nicht ... – Über die Bedeutung der Datenqualität in Zeiten von Big Data** Seite 33

**Integrated Reporting bei adidas**  
Seite 59

## Alfred Biels Literaturforum



**Fachbücher im Fokus**  
Seite 89

<b>Editorial</b>	1
Alfred Biel	
<b>Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. P. Horváth und Dr. O. Greiner zum Thema: 25 Jahre Balanced Scorecard</b>	4
Thomas Rachfall und Konstantin Rachfall	
<b>Der Einfluss von Kennzahlen auf die Kreativität</b>	10
Stephan Bartelt und Hans-Jürgen Wieben // <b>RMA</b>	
<b>Ganzheitliches Risikomanagement nach ISO 31000</b>	16
Reiner Wiest	
<b>Wertanalyse und Value Management</b>	24
Bernhard Rühling	
<b>Selfmade BI – Ein Erfahrungsbericht aus dem Mittelstand</b>	25
Andreas Daum	
<b>Projektcontrolling im Mittelstand</b>	30
Jürgen Weber	
<b>Wie setzt man ein verhaltensorientiertes Controlling um?</b>	32
Ulrich Gürster   Michael Spaar	
<b>Traue keiner Statistik, die Du nicht ...</b>	33
Ute Vanini   Anna Leschenko // <b>RMA</b>	
<b>Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling</b>	36
Andreas Kirchberg   Daniel Müller	
<b>Digitalisierung im Finanz-/Controllingbereich</b>	42
Roland Schäfer	
<b>Kalkulieren statt korrigieren</b>	46
Robert Ploss   Julian Alexander Vaupel   Emanuel Eichler	
<b>Finanzorganisation 2.0</b>	48

**Inserentenverzeichnis: Anzeigen:** U2 CA controller akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | URA RATING AGENTUR, 9 | Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, 11 | CKL Software, 13 | FH Kufstein, 15 | Institut f. Controlling, 21 | CM Joblink-Anzeigen, 23 | CA controller akademie, 27 | Thinking Networks, 29 | Haufe Akademie, 35  
**Stellenmarkt:** CM Joblink-Anzeige, 23 **Beilagen:** URA RATING AGENTUR GmbH Tip-on-Karte; Verlag C.H. Beck oHG; CA institute for accounting & finance; Haufe Lexware

## Impressum

ISSN 1616-0495 42. Jahrgang



### Herausgeber

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

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

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

### Redaktion

RA Conrad Günther, [conrad.guenther@vcw.de](mailto:conrad.guenther@vcw.de)  
Susanne Eiselmayer, [susanne.eiselmayer@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayer@vcw.de)  
Mag. Gundula Wagenbrenner, [gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)

### Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, 0800 - 72 34 269  
[silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazingestaltung

Susanne Eiselmayer, [susanne.eiselmayer@vcw.de](mailto: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](mailto:alfred.biel@gmx.de)

### Anzeigenverkauf

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

### Anzeigen Stellenmarkt

Oliver Cekys, Tel.: 0931 27 91-731, Fax -477 [stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

### Anzeigendisposition

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

### Anzeigenleitung

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

**Konzept und Design, Herstellung Magazin Gestaltung Titel und Sondereil RMA sowie ICV**  
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, [www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)





## 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 Investition, die sich in kürzester Zeit amortisiert.“*

Christian Neusser, CFO, FATH GmbH

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

### Internationaler Controller Verein



Ein sehr intensives Jahr  
Seite 103

### Risk Management Association e.V.



Länderrisiken  
und Länderrisikoprämie  
Seite 99

Bettina C. K. Binder	
<b>Kennzahlenmanagement und -controlling</b>	53
Selina Rogers   Roman Stoi 	
<b>Integrated Reporting bei adidas</b>	59
Christian Fischbach	
<b>Erfolg von strategischen Beratungsprojekten</b>	64
Kristoffer Ditz	
<b>Limitplanung im Textilhandel</b>	71
Walter Schmidt 	
<b>PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit</b>	74
Bernhard Höveler   Adi Bijedić	
<b>Einkaufs-Balanced-Scorecard</b>	81
Johannes Schwanitz   Alexander Michalik	
<b>Zeitreihenanalysen mit dem Elastizitätsdiagramm</b>	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](http://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 iStock



# Dauerbrenner?

## 25 Jahre Balanced Scorecard – Rück- und Ausblick

Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Dr. Oliver Greiner

von Alfred Biel

*Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zur Gewinnung von Wissen und Erfahrungen sowie von Meinungen und Haltungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Die vorliegende Ausgabe enthält anlässlich des „25. Geburtstages“ der Balanced Scorecard ein Experten-Interview zu Stand und Entwicklung dieses bedeutenden betriebswirtschaftlichen Systems.*

**Biel:** Die Balanced Scorecard (BSC) war vor 25 Jahren ursprünglich eine Antwort auf Steuerungsprobleme. Vor allem die einseitige Fokussierung auf die monetären Steuerungsgrößen wurde bemängelt.

**Horváth/Greiner:** Sie haben recht! **1992, in dem Januar/Februar-Heft der Harvard Busi-**

**ness Review erschien der erste Artikel von Robert Kaplan und David Norton zum Thema BSC:** „The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance.“ Dieser Artikel ist ein Meilenstein der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Hier wird in der Tat aufgezeigt, wie man die wirklichen Leistungstreiber hinter den Zahlen des Rechnungswesens als zielorientierte Steuerungsgrößen einsetzen kann. Auch ein praktisches Instrument dazu – die Balanced Scorecard – wird vorgestellt.

**Biel:** Sind die heutigen Steuerungskonzepte – unabhängig von der BSC – wirklich ausbalanciert und stehen in einem Gleichgewicht? Oder spielen die nicht-finanziellen Kennzahlen immer noch ein Schattendasein?

**Horváth/Greiner:** Die heutigen Steuerungskonzepte verwenden generell wichtige Ideen

von Kaplan und Norton und sind „ausbalanciert“. **Man hat erkannt, dass nicht-finanzielle Kennzahlen die entscheidende Rolle in der Steuerung spielen.**

**Biel:** Damit liegt wohl die Neuauflage des Wöhe (26. Auflage, S. 202) richtig, die bei der BSC den Akzent auf „Balance“ legt, allerdings in einem umfassenden Sinne: zwischen strategischen und operativen, externen und internen, kurz- und langfristigen, quantitativen und qualitativen sowie vergangenheits- und zukunftsorientierten Größen.

**Horváth/Greiner:** Daran sehen wir, wie sehr die **Balanced Scorecard Bestandteil des betriebswirtschaftlichen Standardwissens geworden ist.** Es zeigt sich aber auch, dass das Ausbalancieren unterschiedlicher bzw. gegensätzlicher Ausprägungen, z. B.

kurz- und langfristig, Gegenstand der Führungs- und Steuerungsprozesse sein soll. Es lässt sich festhalten: die Balanced Scorecard hat das betriebswirtschaftliche Denken beeinflusst. Natürlich ist es so, dass die Unternehmen – wie bei anderen Themen auch – hinter diesen Anforderungen mehr oder minder zurückbleiben.

**Biel:** Bitte werfen Sie für uns einen Blick auf die betriebswirtschaftlichen Innovationen der letzten 25 Jahre. Welche Methoden und Systeme haben sich aus Ihrer Sicht wirklich etabliert und Nutzen gestiftet?

**Horváth/Greiner:** Aus Controllersicht sehen wir drei Basisinnovationen:

- Prozesskostenrechnung,
- Target Costing und natürlich
- die Balanced Scorecard.

Alle drei haben sich etabliert und die Praxis befruchtet; nicht als „Komplettlösungen“, aber miteinander kombiniert als Teil des Steuerungssystems.

**Biel:** Haben auch weitere Konzepte aus Ihrer Sicht Spuren hinterlassen?

**Horváth/Greiner:** Spuren hinterlassen haben darüber hinaus Ansätze wie insbesondere das **Wert- und Geschäftsmodellmanagement**.

**Biel:** Wie skizzieren Sie die heutigen Steuerungsanforderungen vor dem Hintergrund der Globalisierung und Digitalisierung und anderer Einflussgrößen? Was hat sich in rund 25 Jahren steuerungsseitig verändert? Ändern sich die Zielsysteme, über die Unternehmen gesteuert werden?

**Horváth/Greiner:** Wir glauben, die wichtigste Entwicklung war die **Veränderung des Zielsystems**. Eigentlich gilt heute in allen Unternehmen der Gedanken der „Triple Bottom Line“, d. h. ökonomische, ökologische und soziale Ziele bilden eine Einheit, wenn auch mit der Priorisierung der ökonomischen Zielgrößen.

**Biel:** Wenn Sie tiefer auf diese von Ihnen skizzierte Entwicklung blicken, gibt es Bemerkenswertes?

**Horváth/Greiner:** Ja, unter anderem wird dabei deutlich, dass Unternehmen zunehmend die **Kundenperspektive in ihre Steuerungssysteme einbringen**. In vielen Branchen ist dafür die Digitalisierung der Treiber: Kontakte werden unmittelbarer, z. B. durch den Internetvertrieb oder Bewertungsportale, die es inzwischen nicht nur im B2C Umfeld gibt.

**Biel:** Wie haben sich die Steuerungsanforderungen verändert?

**Horváth/Greiner:** Die Steuerungsanforderungen haben sich u. E. dreifach verschärft:

- Die **Volatilität** und damit die Risiken nehmen zu;
- Die **Vernetzung** der Unternehmen ist komplexitätstreibend;
- Die **Digitalisierung** zwingt alle Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen.

**Biel:** Brauchen wir vor diesem Hintergrund neue betriebswirtschaftliche Innovationen?

**Horváth/Greiner:** Innovationen sind in jedem Zeitalter notwendig, wobei wir zwischen „inkrementellen“ und „disruptiven“ Innovationen unterscheiden. Die schrittweise Verbesserung der Steuerungsprozesse ist Tagesgeschäft (z. B. Vereinfachung der Planungsprozesse).

**Biel:** ... und die größte Steuerungsherausforderung ist ...

**Horváth/Greiner:** Die größte Steuerungsherausforderung stellt für uns die grundlegende Veränderung der Steuerungsprozesse (**durch Vernetzung und Sharingeconomy**) und in der digitalisierten Unternehmung die „Echtzeitplanung“ dar sowie das „Echtzeit-Touch-Reporting“, bei dem sich Anwender auf Tablets ihre eigenen Berichte einfach zusammenstellen können.

# IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Karlstraße 13  
78532 Tuttlingen

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

**Biel:** Und wie ordnen Sie die BSC in diesem Spektrum der Neugestaltung und Optimierung ein?

**Horváth/Greiner:** Die Balanced Scorecard kann in dreifacher Weise auch heute wichtige Impulse liefern:

- Das komplexer gewordene **Zielsystem** („Triple Bottom Line“) kann strukturiert werden.
- **Entscheidungshierarchien** („Entscheidungsbäume“) können übersichtlich konzipiert werden.
- Innovationen in der **Steuerungskennzahl-**Entwicklung können unterstützt werden.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns noch einmal die BSC im Grundsätzlichen hinterfragen. Über die Verbreitung der BSC gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Können Sie uns hierzu fundierte Angaben machen? In den betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern ist die BSC angekommen – auch tatsächlich in der Unternehmenspraxis?

**Horváth/Greiner:** Die BSC ist in der Praxis angekommen. Dies zeigen verschiedene empirische Studien. Auch alle Lehrbücher befassen sich mit ihr. Interessant ist, dass sich in vielen Unternehmen verschiedenste Varianten entwickelt haben, die häufig gar nicht mehr

„Balanced Scorecard“ genannt werden, obwohl sie die DNA der BSC in sich tragen. Das beginnt bei Ansätzen, die vom Ursprungsansatz abweichende Perspektiven umfassen bis hin zu Konzepten, die zumindest teilweise auf Kennzahlen verzichten und die Stärke der Balanced Scorecard eher im strukturierten Zielsystem, also der Strategy Map, suchen.

**Biel:** Welche Nutzungsformen stehen im Vordergrund? Wird die BSC mehr als Kennzahlensystem oder eher als Managementsystem genutzt?

**Horváth/Greiner:** Die Nutzung ist immer steuerungsorientiert, d. h., die Kennzahlen werden in den Steuerungsprozess integriert. (z. B. als Zielgröße). Allerdings ist der Fokus klar weg von einem reinen Kennzahlen-System. Interessant ist die Balanced Scorecard als **Ankerpunkt einer umfassenderen Logik der Strategiekonkretisierung** – von der Spezifizierung von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen, der Einbettung in Planung und Reporting, der Nutzung bei Kommunikation und Gestaltung der Management-Agenda. Kennzahlen spielen dabei weiter eine wichtige, aber nicht mehr so dominante Rolle, wie zu Beginn der Balanced-Scorecard-Entwicklung.

**Biel:** Gibt es in der Unternehmenspraxis „die BSC“ in der klassischen Ausprägung oder treten eher unterschiedliche Formen auf?

**Horváth/Greiner:** In der Praxis gibt es aus unserer Sicht drei Ausprägungen:

- die „klassische“ BSC,
- Elemente der BSC im Steuerungssystem,
- spezielle BSC's (z. B. Personal-BSC, F2E-BSC etc.).

**Biel:** Die BSC erhebt ja den Anspruch, mehr als ein Kennzahlensystem zu sein, nämlich ein Managementsystem bzw. ein Strategisches Management- und Steuerungssystem. Welche Funktion und welchen Beitrag kann die BSC dann erfahrungsgestützt bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien leisten? Kann die BSC einen strategischen Handlungsrahmen bieten?

**Horváth/Greiner:** Eins ist, so glauben wir, wichtig: Die Balanced Scorecard ersetzt keine Strategie. **Die BSC ist ein System zur Operationalisierung der Strategie.** In diesem Sinne hilft sie aber schon in der Phase der Strategiebildung als Strukturierungsinstrument. Kaplan und Norton haben hierfür übrigens das Instrument „**Strategy Map**“ entwickelt, welches die verbalisierten Ziele einer Balanced Scorecard in einen kommunizierbaren Zusammenhang zueinander bringt.

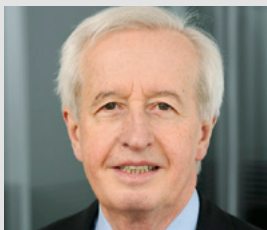
**Biel:** Und wo liegt in dieser Hinsicht der größte Nutzen der BSC?

**Horváth/Greiner:** Der größte Nutzen besteht u. E. in der Strukturierung im Sinne von „**Ausbalancierung**“ der Strategie. Insofern ist die BSC ein „strategischer Handlungsrahmen“.

**Biel:** Wie positionieren Sie die BSC? Ist sie Bestandteil eines größeren Gesamtansatzes oder doch eher ein „Einzelsystem“?

**Horváth/Greiner:** Man darf die Balanced Scorecard **nicht isoliert betrachten**. Sie ist Bestandteil eines strategischen Management- und Steuerungssystems, aber nicht das Steuerungssystem per se. Weitere Instrumente, die natürlich mit der BSC im Austausch stehen können, gehören genauso dazu, z. B. die strategische Analyse, die Entwicklung und Kommuni-

## Autoren



### ■ Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

ist Stv. Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG, Stuttgart, Stv. Aufsichtsratsvorsitzender des IPRI, International Performance Research Institute gGmbH, Stuttgart, sowie Partner von Horváth & Partners.

### ■ Dr. Oliver Greiner

ist Partner bei Horváth & Partners, Competenc Center Strategy, Innovation & Sales.

E-Mail: [ogreiner@horvath-partners.com](mailto:ogreiner@horvath-partners.com)



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

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).

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



kation von Vision, Mission, Grundprinzipien und Werten, die strategische Planung, die Ausgestaltung des Geschäftsmodells, die Auslegung der Anreizsysteme, umfassendere Berichte, Auslegung von Führungsaufträgen, usw.

**Biel:** Die anfängliche BSC-Euphorie ist verfliegen. Theorie und Praxis sind in der BSC-Realität angekommen. Sie haben einen guten Überblick als Wissenschaftler, Berater etc. Wo ist die BSC nach 25 Jahren angekommen?

**Horváth/Greiner:** Viele „Fans“ der Balanced Scorecard – auch wir – haben die Balanced Scorecard anfangs zu sehr zur „eierlegenden Wollmilchsaure“ gemacht, das wird ihr nicht gerecht. Nüchtern betrachtet, ist die Balanced Scorecard zunächst ein **Strukturierungsrahmen** für strategische Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und zugeordnete strategische Projekte – verbunden mit einem von verschiedenen Autoren und Praktikern sehr unterschiedlich ausgelegten Regelwerk, wie diese Felder zu befüllen und zu nutzen sind.

**Biel:** Dies klingt nach „Systemzwang“?

**Horváth/Greiner:** Ja, es ist genau dieser „Zwang“ zur Festlegung von wesentlichen, langfristigen, multidimensionalen Zielen, Kennzahlen und Projekten, der den Ansatz weiterhin so wertvoll macht. Ohne diese Komponenten ist eine ausgewogene, fokussiert strategische Steuerung unseres Erachtens nicht zweckmäßig realisierbar. Insofern **steht die Balanced Scorecard, richtig eingesetzt, im Mittelpunkt eines strategischen Management- und Steuerungssystems**, ohne gleich die „Hoheit“ aller Komponenten eines solchen Systems an sich reißen zu wollen.

**Biel:** Lässt sich dieser Nutzen, über den wir hier diskutieren, auch empirisch belegen?

**Horváth/Greiner:** Kaplan/Norton haben den Kernnutzen der Balanced Scorecard schon früh erkannt und formuliert: **From Strategy into Action**. Das bleibt der wesentliche Nutzen des Ansatzes: dass er die Umsetzungskraft von Unternehmen stärkt. Ziele und dazugehörige Projekte sind der wesentliche Baustein, damit klar wird, an was in welcher Intensität gearbeitet werden soll. Ohne ein abgestimmtes, verständ-

lich operationalisiertes Zielsystem ist eine gemeinsame Ausrichtung schwer vorstellbar.

**Biel:** Möchten Sie wegen der Bedeutung dieser Aussage die Vorteile der BSC noch einmal hervorheben?

**Horváth/Greiner:** Vor diesem Hintergrund sind die Vorteile

- eine Strukturierung der Strategie und
- eine Operationalisierung der Strategie.

Auf dieser Grundlage können **strategische Steuerungssysteme** kalibriert und die Umsetzung gesteuert werden.

**Biel:** Noch einmal zu empirischen Nachweisen ...

**Horváth/Greiner:** Empirische Studien zur Nutzung der Balanced Scorecard gibt es viele. Da die **tatsächlichen Erscheinungsformen und Bezeichnungen der Balanced Scorecard aber so vielfältig sind**, ist die Auslegung dieser Studien schwierig. Für uns gibt es aber einen wesentlichen empirischen Beweis für die Bedeutung des Ansatzes auch 25 Jahre nach seiner Entwicklung: dass das Interesse weiter ungebrochen ist – siehe auch dieses Interview.

**Biel:** Und welcher Einmalaufwand, welcher laufende Aufwand und welche organisatorischen und mentalen Umstellungen stehen diesem Nutzen gegenüber?

**Horváth/Greiner:** Wenn man die Balanced Scorecard als Ansatz der integrierten Strategiewerkarbeit sieht – was wir machen – dann ist der **Aufwand eingebettet in den Gesamtaufwand der Strategieentwicklung und -steuerung**. Führungskräfte nehmen sich für diese strategische Aufgabe unterschiedlich viel Zeit. Entsprechend gibt es nicht „den“ Aufwand für die Balanced Scorecard.

**Biel:** Was beobachten Sie hierzu in der Unternehmenspraxis?

**Horváth/Greiner:** Wir kennen Führungskräfte, die ihre Balanced Scorecard an einem Vormittag runterschreiben – sich dann aber wundern, warum diese von den Kollegen nicht akzeptiert wird und warum bei kritischer Analyse so viele Schwachstellen sichtbar werden. Andere machen aus der Balanced-Scorecard-

Entwicklung einen umfassenden Denk- und Kommunikationsprozess über die Zukunft, der sich über Monate hinzieht und viele Verantwortliche einer Organisation einbindet. Dies stärkt sicherlich das strategische Denken und die Kraft der gemeinsamen Ausrichtung, doch auch hier kann man den Aufwand sicher übertreiben.

**Biel:** Wie kann man trotz dieser Vielfalt, Unterschiedlichkeit und Komplexität eine Aussage zum Aufwand treffen?

**Horváth/Greiner:** Wir sehen es so: Der Aufwand für die Erstellung der Balanced Scorecard – sie kommt nun mal mit einem Preisschild – **muss mit dem Bedarf an strategischer Ausrichtung kalibriert werden**. Wenn eine grundsätzliche Überarbeitung der Strategie ansteht, sollte auch umfassend in die Erstellung und Nutzung der BSC investiert werden. Da sollte man nicht sparen. Wenn die strategische Ausrichtung dagegen klar ist und lediglich die Steuerung optimiert werden soll, so kann man sich auf die bessere Strukturierung und Nutzbarmachung des Bestehenden fokussieren. Dies ist dann natürlich weniger aufwendig. Notabene: Aufwendig wird es, wenn die BSC in IT-Systeme gegossen wird. Aber dies gilt ja nicht nur für die BSC, sondern für jegliche Integration von Steuerungssystemen in entsprechende IT-Tools. In unserer digitalen Zeit kommt man daran aber kaum noch vorbei.

**Biel:** Nun kann man ein betriebswirtschaftliches Konzept unter dem Aspekt „betriebswirtschaftlich richtig, theoretisch gut“ beurteilen. Aber eben auch nach der Frage der Brauchbarkeit und Tauglichkeit für die Unternehmenspraxis, also unter den Aspekten der Akzeptanz, Verständlichkeit und der praktischen Anwendbarkeit. Bei den wertorientierten Kennzahlen sehen wir z. B., dass sich nicht immer die „betriebswirtschaftlich besten Kennzahlen“ halten lassen (siehe auch Interview „Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen – eine „Dauerbaustelle?“ im CM 6/16). Wie ordnen Sie bitte die BSC bezüglich der Dimensionen „Theoretisch richtig und praktisch geeignet“ ein?

**Horváth/Greiner:** Die Balanced Scorecard ist praktisch hervorragend geeignet, einen übersichtlichen und **effektiven Handlungsrahmen** für die Steuerung zu liefern. Die theoretische Richtigkeit wird allerdings von manchen Professoren kritisiert, weil die BSC eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen annimmt und aus Vereinfachungsgründen die Zahl der Zielkategorien beschränkt.

**Biel:** Ist das Konzept theoretisch und praktisch „ausbalanciert“?

**Horváth/Greiner:** Interessanterweise verhält es sich mit der BSC genau anders herum: **Sie ist theoretisch durchaus angreifbar, dafür praktisch höchst relevant.** Denn theoretisch gibt es bis heute keinen Konsens, nach welchen Prinzipien die strategischen Ziele der BSC auszuwählen sind, wie sie zu formulieren sind, wie die richtigen Kennzahlen für Ziele zu definieren sind, usw. Die Lösungen, die es für die Nutzung der BSC gibt, sind sehr stark von der praktischen Sehnsucht geprägt, pragmatische Lösungen für die Stärkung der Umsetzungskraft zu finden. Immer da, wo die BSC zu komplex wird, ist ihr Scheitern schon programmiert – z.B. wenn man Führungskräfte zwingt, jedes Ziel zu messen, auch wenn noch keine geeignete Kennzahl verfügbar ist.

**Biel:** Der erfolgreiche Einsatz und der Nutzen betriebswirtschaftlicher Systeme und Methoden hängt i. d. R. von spezifischen Voraussetzungen und Bedingungen ab. Welche Grundlagen und Rahmenbedingungen müssen für ein erfolgreiches Arbeiten mit der BSC gegeben sein? Welche Anforderungen sind z. B. an die Informationssysteme zu richten?

**Horváth/Greiner:** **Spezifische Voraussetzung für den Einsatz der BSC gibt es nicht.** Auch IT-Systeme sind nicht zwingend nötig – nicht wenige Unternehmen tragen die nötigen Informationen für die BSC aus den betroffenen Bereichen manuell zusammen. Dies ist möglich, da wir bei der BSC ja nicht von „Big Data“-Analysen sprechen, sondern von ausgewählten Spitzenkennzahlen. Die Detailanalyse ist dann weniger strategisch, sondern teilweise schon sehr operativ. Aber, unbenommen, gute IT-Lösungen für die BSC würden die Anwendung erleichtern.

**Biel:** Vermutlich können wir nach 25 Jahren BSC an dieser Stelle eine interessante Schlussfolgerung ziehen. Was meinen Sie?

**Horváth/Greiner:** So ist es. 25 Jahre nach der Entwicklung hat sich aber immer noch **keine Standard-Lösung** entwickelt, was schade ist.

**Biel:** Welche Probleme und Schwierigkeiten beobachten Sie im Zusammenhang mit der BSC? Bleiben z. B. alle Unternehmen auch bei diesem Konzept – oder stellen die BSC wieder ein, weil der Aufwand zu hoch und der Nutzen zu niedrig ist.

**Horváth/Greiner:** Das ist eine knifflige Frage. Tatsächlich sind nicht alle BSC-Implementierungen nachhaltig. Mehr noch, **wahrscheinlich überleben kaum mehr als 50 % aller BSC-Implementierungen ihr drittes Jahr.** Kaplan selber hat festgestellt, dass viele BSC den Wechsel eines CEOs nicht überstehen. Während viele Unternehmen erfolgreich mit BSC-Ansätzen arbeiten (die sie teilweise gar nicht so nennen), ist in vielen Unternehmen der Begriff BSC aufgrund gescheiterter Implementierungen inzwischen ein verbrannter Begriff.

**Biel:** Was sind die Gründe des Scheiterns?

**Horváth/Greiner:** Die Gründe des Scheiterns sind vielfältig, hängen in der Regel aber mit **überzogenen Erwartungen, dogmatischen Vorgehen und sehr häufig auch mit handwerklichen Fehlern zusammen.** Eine klare Positionierung der BSC als Operationalisierung strategischer Ziele, eine stringente Einbettung in das Steuerungssystem, die richtige Ableitung und Abbildung relevanter Ziele, der Verzicht auf den Vollständigkeitsanspruch der Messbarkeit usw. kann den Implementierungserfolg deutlich erhöhen.

**Biel:** Es gibt das Schlagwort von der „Intelligenz der Organisation“. Fördert die BSC diese Intelligenz oder fordert die BSC vielmehr die Organisationsintelligenz?

**Horváth/Greiner:** Die BSC benötigt zunächst „Organisationsintelligenz“, d. h. wir müssen für ihren Einsatz die Organisation zu einer „Strategy focused Organization“ (Buchtitel von Kaplan/Norton) formen, dann erst kann sich die Intelligenz der Organisation entfalten.

**Biel:** Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern abschließend mit auf dem Weg geben?

**Horváth/Greiner:** Wir möchten mit einer doppelten Message von Kaplan und Norton schließen:

- „Lofty Vision and Strategy Statements don't translate easily into action at the local level“;
- „Building a scorecard enables a company to link its financial budgets with its strategic goals“ (Kaplan, Norton: „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, in HBR, January/February 1996, S.75-85).

**Biel:** Sie haben uns einen näheren Einblick in die vielfältigen Aspekte der Konzeption, Umsetzung und Nutzung einer Balanced Scorecard vermittelt. Deutlich gemacht haben Sie z. B., dass die BSC ein Instrument sein kann, um die Diskrepanz zwischen Strategiefindung und -umsetzung zu überwinden. Zu vernehmen war auch, dass die BSC einen Rahmen für den gesamten Managementprozess bieten kann. Das ganze Potenzial einer BSC lässt sich nach Ihren Informationen nur dann nutzen, wenn sie in erster Linie als strategisches Managementsystem verstanden wird, um die Unternehmensstrategie langfristig zu verfolgen. Bemerkenswert war u. a. auch, dass es „die“ BSC“ offenbar gar nicht gibt. Interessant war außerdem Ihr Hinweis, dass man sich begrenzen muss, und die BSC nicht eine Menge verschiedenartiger Anforderungen gleichzeitig erfüllen kann. Dies sind natürlich nur einige Aspekte aus Ihren substanzhaltigen Antworten.

Herr Prof. Dr. Horváth, Herr Dr. Greiner, auch im Namen unserer Leserinnen und Leser, unseres Herausgebers und der Redaktion herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung im Rahmen unserer Interview-Reihe. Dank und Respekt dafür, dass Sie uns – bezogen auf unser Thema – an Ihrer Kompetenz und Erfahrung teilhaben lassen. ■

#### Information in eigener Sache

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

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



# URA Benchmark System

... unternehmensindividuelle Lösung  
für Controlling und Risk Management:

**URA Bilanz-Analyse-Software**

## TRAFFIC LIGHT SCORE CARD

### UNIQUE BENCHMARK-SYSTEM

- ✓ Branchen-Benchmarking (mit Ampeln)
- ✓ Benchmarking Finanzierungsstandards (mit Ampeln)
- ✓ Bilanzrating mit Ausfallrate (mit PD und Ampel)

### BENCHMARKS

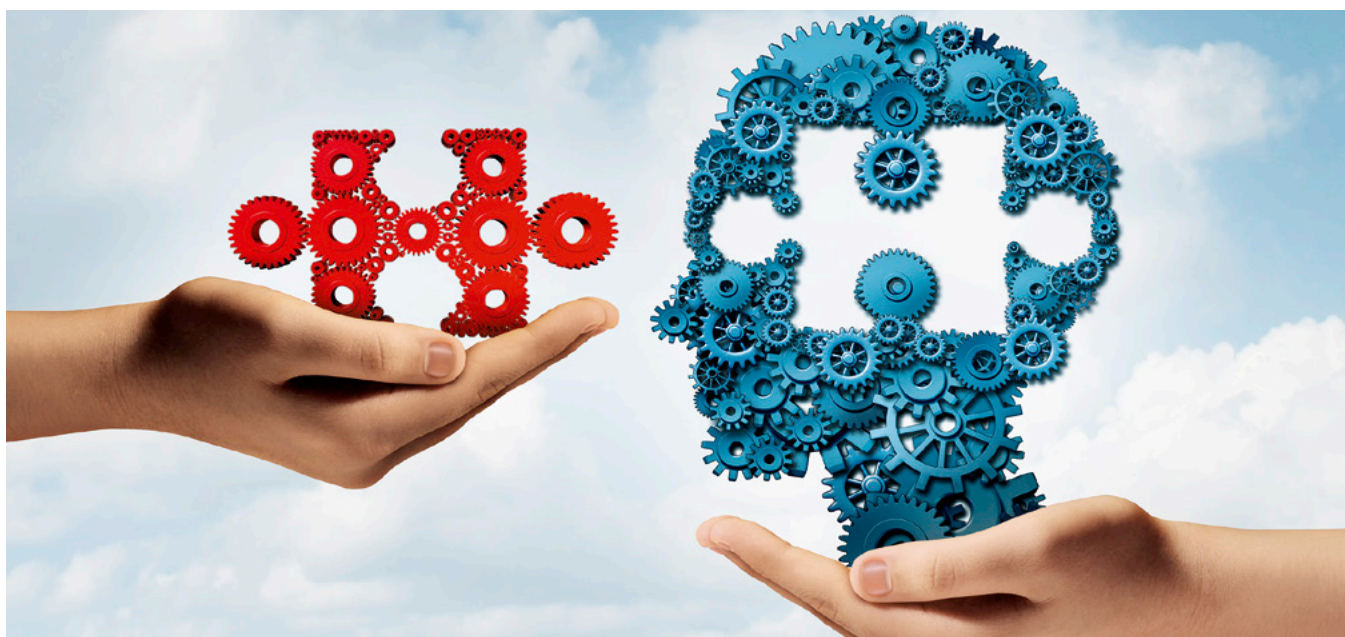
- ✓ Branchen des Deutschen Statistischen Bundesamts (WZ 2008)
- ✓ Bond-Kennzahlen des GDV und der Börse Frankfurt
- ✓ URA PD 1% / 3% des URA Bilanzratings

**Test mit Benchmark „Gesamtwirtschaft“**

**Order your Test-Pin: [tlsc-test@ura-de](mailto:tlsc-test@ura-de)**

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

**URA Rating Agentur GmbH · D-80539 München · Maximilianstr. 2 · [www.ura.de](http://www.ura.de)**



## Der Einfluss von Kennzahlen auf die Kreativität Zusammenhänge und Auswirkungen im Entscheidungsprozess

von Thomas Rachfall und Konstantin Rachfall

Das Management in Unternehmen steht heutzutage unter einem hohen Druck. Immer häufiger und schneller muss es Entscheidungen treffen, damit die Organisationen im weltweiten Wettbewerb bestehen können. Die Grundlage von Entscheidungen des Managements bildet dabei in vielen Fällen das Reporting. Die dafür notwendigen Informationen werden oft durch Kennzahlen in verschiedenen Formen und Ausführungen bereitgestellt. Ihr Vorteil liegt in der zumeist schnellen und umfassenden Darstellung entscheidungsrelevanter Situationen. Ferner erfolgt meist durch die Controller eine Aufbereitung in speziellen Kennzahlensystemen, um die Komplexität der Unternehmensumwelt angemessen zu berücksichtigen. **Neben der Beachtung dieser Kennzahlen hat eine Führungskraft jedoch auch ein kreatives Entscheidungsverhalten als berufliche Anforderung sicherzustellen, um die Entwicklung der Organisation voranzutreiben.** Als Reaktion darauf gewinnt die Kreativität als wichtige Führungsqualität immer mehr an Bedeutung. Aus diesen Feststellungen leiten sich die Frage-

stellungen ab, welche Faktoren die Kreativität fördern und ob Kennzahlen die Kreativität einer Entscheidungsfindung im Kontext der Kreativität und der Kennzahlensystematik auf Führungsebene wird deshalb im Rahmen dieses Artikels näher untersucht und analysiert. Grundlage bildet dafür eine Untersuchung der Autoren mit 30 Führungskräften (Personal- und Budgetverantwortung), welche eine controllingnahe Fallstudie sowie verschiedene Rechenaufgaben innerhalb eines Experimentes bearbeiten mussten.

### Auswirkungen von Kennzahlen auf das Entscheidungsverhalten

Vereinfacht beschrieben, stellen Kennzahlen verdichtete Informationen von Sachverhalten dar. Diese Komplexitätsreduzierung findet durch das In-Beziehungsetzen von Informationen statt. Aus diesem Umstand heraus eignen sich Kennzahlen, Entscheidungsträgern einen möglichst umfangreichen Überblick über einen be-

stimmten Kontext zu verschaffen. Der folgende Erstellungs- und Verwendungsprozess von Kennzahlen (Abbildung 1) gibt einen guten Überblick über den Einfluss der Kennzahlen.

Eine vom Controller erstellte Kennzahl gipfelt also im besten Fall in einer richtigen Entscheidung des Managements. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Entscheidungsfindung eine wesentliche Rolle im Berufsalltag von Führungskräften spielt. **Dabei mangelt es Führungskräften nicht an Selbstvertrauen in ihre Entscheidungsstärke.** Eine Studie zeigt, dass 78 % der Teilnehmer der Ansicht sind, dass es ihnen leicht fällt, Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus glauben 87 % der Befragten, „dass man eine gute Führungskraft an ihrer Entscheidungsstärke erkennen kann.“<sup>2</sup> Doch welchen Einfluss haben Kennzahlen auf das Entscheidungsverhalten? Folgende Eigenschaften geben einen ersten Überblick:

- Bei der Kennzahlenerstellung werden ermittelte Informationen im Sinne vertrauter Bedeutungen interpretiert. Damit erhält der



Empfänger und Nutzer von Kennzahlen ungewollt subjektiv gefilterte Informationen und kann seine Entscheidungsfindung nicht mehr auf alle relevanten Informationen stützen.

- Kennzahlen zeichnen sich durch ihre Reduktionsfunktion aus. Allerdings kann die Verwendung nur einer Kennzahlenart (z. B. nur Finanzkennzahlen) zu einer unausgewogenen Informationsversorgung führen. Demnach birgt eine zu starke Komplexitätsreduzierung durch Kennzahlen die Gefahr von Fehlentscheidungen.
- Entscheidungsträger neigen zur direkten Nutzung gegebener Informationen. Dies bedeutet bspw. die Anwendung von Kennzahlen in der gegebenen Form. Ein Erschließen entscheidungsrelevanter Informationen aus dem Kennzahlenkontext findet dagegen eher selten statt.
- Da die kognitive Kapazität des Entscheidungsträgers limitiert ist, kann nur eine begrenzte Menge an Informationen verarbeitet werden. Die Aufnahme und Verarbeitung von mehr als sieben bis neun unterschiedlichen Kennzahlen birgt die Gefahr der Überlastung. Jede weitere Information, die nicht erfasst



Abb. 1: Der Erstellungs- und Verwendungsprozess von Kennzahlen nach Weber et al. (2003)<sup>1</sup>

oder verarbeitet wird, bleibt in der Entscheidungssituation unter Umständen unbeachtet. Das bedeutet nicht, dass unbedingt nur sieben bis neun Kennzahlen verwendet werden dürfen. Allerdings sollten Kennzahlensysteme einfach gehalten werden und eine begrenzte Zahl nicht übersteigen, damit die Entscheidung nicht durch eine Informationsüberlastung gestört wird. Dies ist heute jedoch oft nicht der Fall.

- Eine zusätzliche Einflussnahme auf das Entscheidungsverhalten von Führungskräften nehmen Kennzahlen durch die Veränderung der Motivation. Es besteht durch die Verwendung von Kennzahlen im Kontrollprozess eines Unternehmens z. B. die Möglichkeit von Motivationsverlust wegen nicht Erreichens von Vorgaben. Allerdings gibt es auch positive Effekte durch den Wettbewerbseffekt.

- Eine weitere Einflussmöglichkeit durch Kennzahlen besteht in der Kontrollillusion. Entscheidungsträger können durch die gegebenen Kennzahlen verleitet werden, bestimmte Umwelteinflüsse nicht bzw. nur in einem geringen Maße zu beachten.
- Ein weiterer Einflussfaktor zeigt sich in der Darstellung von Informationen. Eine ungeordnete Darstellung führt zu einer geringeren Beachtung einiger Informationen. Positiv wirkt sich daher die Gliederungs- und Strukturierungsmöglichkeit von Kennzahlen aus. Kaum ein Unternehmen stellt Kennzahlen heutzutage nicht grafisch dar.
- Nicht unbeachtet sollte das Problem der Variablenzuordnung sein. Dabei führen vermutete Kausalzusammenhänge zu irreführenden Kennzahleninformationen und der Ableitung falscher Entscheidungen.



# 11. Sankt Augustiner Controlling-Tagung

10. März 2017, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Campus Sankt Augustin

## Smart Controlling: Führung im digitalen Wandel

Executive-Vorträge und Podiumsdiskussion mit Entscheidern aus Wissenschaft, Unternehmen und Politik, u. a.

- Prof. Dr. Peter Mertens
  - Ebner Stolz
  - BARC GmbH
  - NRW Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk
- ICV-Schnupper-Tag für Seminarteilnehmer der ICA AKADEMIE.

**Aktuelles Programm,  
Infos und Anmeldung**  
[www.controlling-tagung.de](http://www.controlling-tagung.de)



**Hochschule  
Bonn-Rhein-Sieg**  
University of Applied Sciences

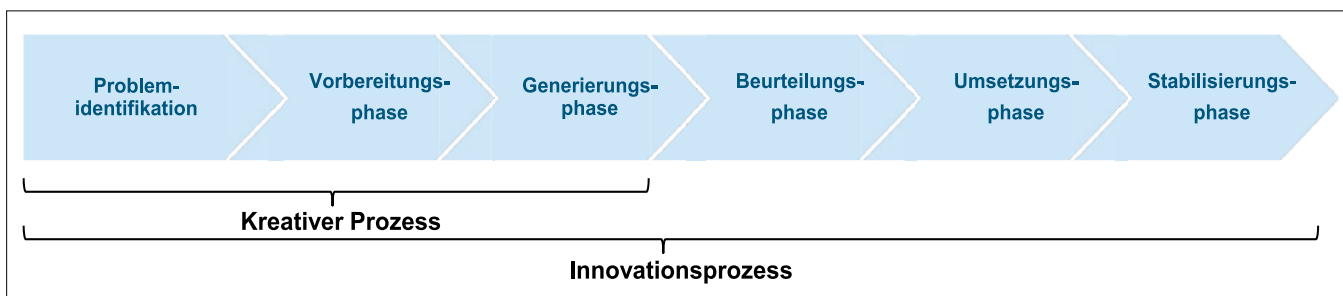


Abb. 2: Der kreative Prozess als Teil des Innovationsprozesses nach Meier et al. (2007)<sup>4</sup>

### Kreativität als unverzichtbarer Wettbewerbsvorteil

Der Begriff der Kreativität wird in verschiedenen Bereichen und Ausprägungen verwendet. Stark vereinfacht kann Kreativität als eine neuartige Kombination bestehender Informationen betrachtet werden. Demnach stellen kreative Entscheidungen Neuheiten dar, die in bisherigen gleichen oder ähnlichen Entscheidungssituationen nicht vorhanden waren. Kreativität setzt ferner eine Problemlösung voraus. Des Weiteren ist die Verbesserung durch die Anwendung des Ergebnisses im Vergleich zum Bisherigen ein wesentliches Merkmal von Kreativität.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext beschreibt Schumpeter die schöpferische Zerstörung als Grundlage einer ökonomischen Entwicklung. Die der Zerstörung nachfolgende Neuordnung kann als ein erster Hinweis auf Kreativität betrachtet werden, da wirtschaftlicher Wohlstand nur durch Innovationen und die ihnen vorausgehende Kreativität möglich ist.<sup>3</sup> Kreativität wird dabei häufig in Verbindung mit dem Wort Innovation gebraucht. Oftmals ist der Übergang von einer

kreativen Leistung hin zu einer innovativen Entwicklung fließend. Im Zusammenhang mit dem Begriff der Innovation bildet die Kreativität die Grundlage für Neuentwicklungen, wie Abbildung 2 zeigt. Die Kreativität kann dabei als Vorstufe zur Innovation angesehen werden. Dabei stellt sich insbesondere die Implementierung als Unterscheidungskriterium heraus. Eine kreative Leistung kann somit als notwendige Voraussetzung für eine Innovation betrachtet werden.

Die praktische Bedeutung der Kreativität für Unternehmen nimmt durch bspw. kürzere Produktlebenszyklen immer mehr zu. Eine Forsa-Umfrage im Auftrag des Spezialchemiekonzerns Altana ergab, dass 90 Prozent der Manager davon überzeugt sind, dass die Innovationsfähigkeit eines Industrieunternehmens einen starken Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat.<sup>5</sup> Die Schaffung neuer Produkte, Prozesse oder Verfahren hat somit einen hohen Stellenwert. Basierend auf einer KPMG-Studie ist ein aufgeschlossenes und kreatives Verhalten des Entscheidungsträgers im Arbeitsalltag besonders wichtig, um „[...] einen Anstoß für Weiterentwicklungen bestehender Lösungen [...]“ nutzen zu können.<sup>6</sup>

### Einflussfaktoren der Kreativität

Doch welche Einflussfaktoren können Unternehmen regulieren, um eine möglichst hohe Kreativität ihrer Führungskräfte zu erreichen? Abbildung 3 stellt die vier hauptsächlich beeinflussenden Kreativitätsfaktoren dar. Die schwarzen Pfeile verdeutlichen den wechselseitigen Einfluss der Faktoren untereinander. Gleichwohl ist anzumerken, dass ausgewählte Faktoren keinen genau festgelegten Einfluss auf die Kreativität ausüben. Die Annahme, dass bspw. eine Erhöhung der Motivation um X Prozent die Kreativität um Y Prozent steigern, ist nicht gegeben. Ein mechanistisches System wird zudem nicht zu Grunde gelegt. Dies hängt mit dem Umstand zusammen, dass vorgestellte Faktoren sich in unterschiedlichem Maße gegenseitig beeinflussen können. Außerdem erscheint die Betrachtung der individuellen Ausprägungen auf einen Entscheidungsträger nur schwer operationalisierbar.

- **Komplexität:** Eine komplexe Entscheidungssituation wirkt kreativitätsfördernd im Gegensatz zu einer klar strukturierten Arbeitsaufgabe. Personen erbringen die höchste kreative Leistung, wenn sie mit

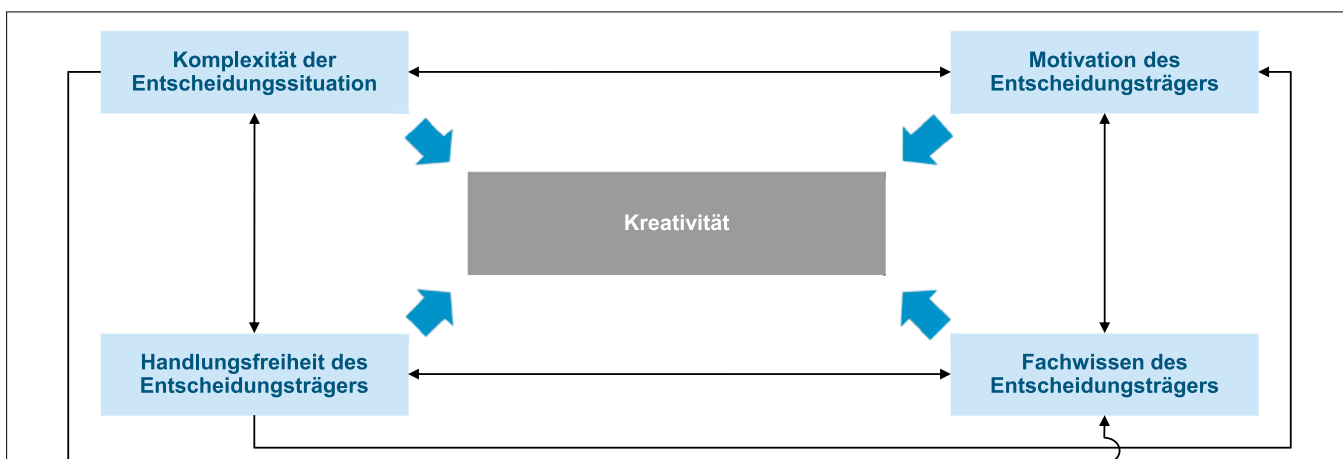


Abb. 3: Beeinflussende Kreativitätsfaktoren



Kaufmännische Add-Ons für  
Microsoft Dynamics NAV

KOSTEN- UND  
LEISTUNG-  
RECHNUNG

PLUS

Bewertung PLUS  
Costing Method  
Change PLUS  
Lagerwert PLUS  
Lagerregulierung PLUS

CONTINIA

Document Capture  
Document Output  
Expense Management



Die CKL Software ist seit mehr als 20 Jahren Add-on Produkthanbieter 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

einer herausfordernden Aufgabenstellung konfrontiert werden.

- **Handlungsfreiheit:** Die beschriebene Kreativität muss im Unternehmen in einem organisationalen Umfeld betrachtet werden. Demnach sind auch die Autonomie und Handlungsfreiheit von entscheidendem Einfluss auf kreative Leistungen. Die Einschränkung des Entscheidungsspielraumes wirkt sich negativ auf die Kreativität aus. Dabei führt die Beschränkung dazu, dass Interessen und Vorlieben nicht gefördert werden. Eine positive Beeinflussung der Handlungsfreiheit äußert sich darin, dass neue, ungewöhnliche Lösungsansätze entwickelt werden können.
- **Motivation:** Der Entschluss, neue, wirkungsfähige Lösungsansätze zu erarbeiten, geht vom Entscheidungsträger aus. Eine weiterführende Unterscheidung in extrinsische sowie intrinsische Motivation ist empfehlenswert, verlangen beide doch unterschiedliche Verfahren zu deren Förderung. Dabei sollte ein ausgleichendes Umfeld beider Motivationsarten geschaffen werden. Deshalb sind extrinsische Anreize dort einzusetzen, wo eine intrinsische Motivation aufgrund kognitiver und komplexer Bedingungen nur gering stattfinden kann.
- **Fachwissen des Entscheidungsträgers:** Während der Informationssuche und Informationsaufnahme erfolgt ein Abruf des individuellen Fachwissens. Da die Neukombination bekannter Strukturen ebenfalls eine kreative Leistung auszeichnet, ist hierzu ein grundlegendes Verständnis der kombinierten Wissensbereiche notwendig. Daraus abgeleitet umfasst das Fachwissen einerseits Kenntnisse über das Gebiet der Entscheidungssituation und andererseits Kenntnisse über die Erstellung neuer und sinnhafter Ergebnisse.

**Gerade der Kreativitätsfaktor Komplexität ist für diese Untersuchung von entscheidender Bedeutung, da, wie beschrieben, Kennzahlen die Komplexität reduzieren und somit indirekt die Kreativität hemmen.** Auch die Teilnehmer der Studie sehen Komplexität als einen förderlichen Faktor für Kreativität (Median 4,0 auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 – stimme gar nicht zu – bis 5 – stimme voll zu).

**Wirkung von Kennzahlen auf die Richtigkeit einer Lösung – Studie**

Nachdem nun festgestellt wurde, dass Komplexität die Kreativität fördert und Kennzahlen die Komplexität verringern, gilt es nun den Zusammenhang zwischen Kennzahlen und der Richtigkeit von Entscheidungen zu überprüfen. Denn was nutzen einem Unternehmen kreative Entscheidungen, wenn diese falsch sind. Um die Wirkung von Kennzahlen auf das Lösungsverhalten einer Entscheidung zu überprüfen, wurde den teilnehmenden Führungskräften eine controllingnahe Fallstudie zur Bearbeitung gegeben, die von den Teilnehmern eine kreative Entscheidungsfindung verlangte. Dabei standen einer Gruppe Kennzahlen zur Verfügung (**Teilnehmergruppe II – mit Kennzahlen**) und einer Gruppe nicht (**Teilnehmergruppe I – ohne Kennzahlen**). Es zeigt sich, dass in der Fallstudie die Lösungen aller Teilnehmer im Mittel unter der tatsächlich richtigen Lösung lagen. Teilnehmergruppe I (ohne Kennzahlen) erreichte demnach einen Anteil von 59% am richtigen Ergebnis und die Teilnehmergruppe II (mit Kennzahlen) einen Anteil von 68%.

- ➔ Die Verwendung von Kennzahlen führt zu einer Verbesserung der Lösungsgenauigkeit.

**Wirkung von Kennzahlen auf das Entscheidungsvertrauen – Studie**

In Zusammenhang zu den erläuterten Auswertungen wurde anschließend, mit Hilfe einer Befragung, das subjektive Entscheidungsvertrauen ermittelt. Das subjektive Entscheidungsvertrauen beschreibt das „Gefühl“ der Teilnehmer, wie nah sie der richtigen Lösung waren. Bezogen auf die erste Aufgabe sahen die Teilnehmer der Gruppe II (mit Kennzahlen) im Durchschnitt ihre Lösungen näher an dem tatsächlichen Betriebsergebnis als die Teilnehmer der Gruppe I (ohne Kennzahlen). Bei weiteren Aufgaben wurde ein ähnliches Ergebnis festgestellt. Wieder sind es die Teilnehmer mit Kennzahlen, welche sich der Lösung näher wähnen. Zur Erinnerung: Dies entspricht nicht den festgestellten Ergebnissen der Auswertung, sondern dem Gefühl, richtig zu liegen.

- ➔ Die Verwendung von Kennzahlen führt zu einem höheren Entscheidungsvertrauen.



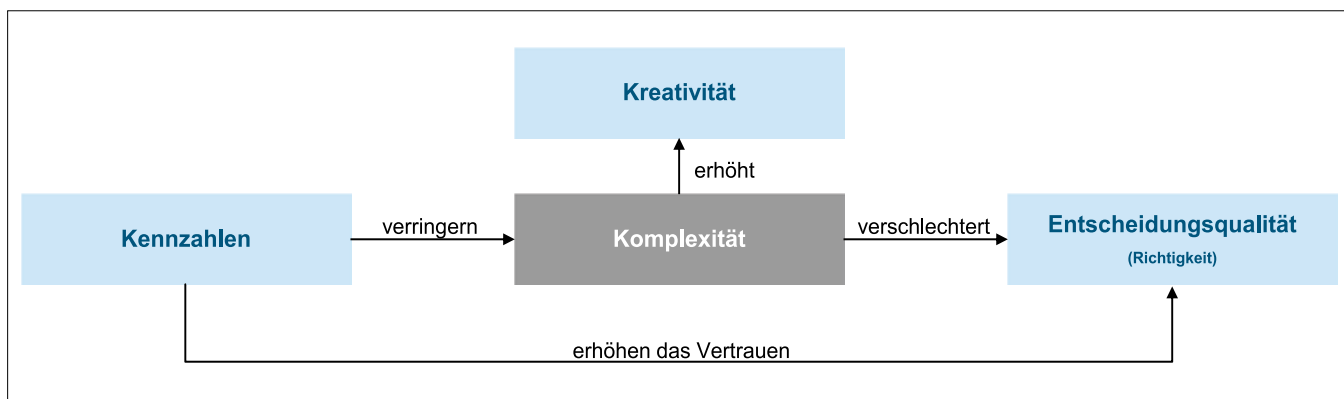


Abb. 4: Wirkung der Kernthemen untereinander

### Zusammenhang zwischen Komplexität und Entscheidungsqualität – Studie

Eine weitere Kernfrage dieses Artikels behandelt den Zusammenhang zwischen Komplexität und der Entscheidungsqualität, also der Richtigkeit einer Lösung. Diese Überlegung ist wichtig, da die Komplexität ja die Kreativität positiv beeinflusst. Dafür wurden im Rahmen eines zweiten Experiments (die Teilnehmer lösten dabei verschiedene Rechenaufgaben) die Daten nach Komplexitätsgrad und Anzahl der richtigen Entscheidungen ausgewertet. Es sollte dabei geprüft werden, ob ein Wirkungszusammenhang zwischen den Variablen Komplexität und Anzahl richtiger Entscheidungen besteht. Wie nicht anders zu erwarten zeigt sich, dass ein geringer Komplexitätsgrad mit einer hohen Anzahl richtiger Entscheidungen einhergeht, während bei einem höheren Komplexitätsgrad eine geringere Anzahl richtiger Entscheidungen vorzufinden ist. Eine Auswertungsmöglichkeit, um die Stärke des Zusammenhangs zwischen steigender Komplexität und sinkender Anzahl richtiger Lösungen anzugeben, bildet der Korrelationskoeffizient. Dieser gibt die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen beiden Variablen an. Der für das Experiment ermittelte Korrelationskoeffizient beträgt minus 0,71. Ein steigender Komplexitätsgrad lässt deshalb eine sinkende Anzahl an richtigen Entscheidungen erwarten. Zudem spricht der ermittelte p-Wert von ca. 0,42 % für einen signifikanten Zusammenhang. Weitere Autoren (z. B. Malik 2006<sup>7</sup>) weisen ebenfalls auf eine Wirkung der Aufgabenkomplexität auf die Entscheidungsqualität hin, deshalb wird auch nicht von einem Scheinzusammenhang ausgegangen.

- ➔ Die Untersuchung bestätigt, dass eine geringe Komplexität zur richtigen Lösung beiträgt.
- ➔ Kreativität als Folge von Komplexität führt nicht zu einer hohen Entscheidungsqualität.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

Experten prognostizieren durch die zunehmende Digitalisierung eine höhere Vernetzung von Unternehmen und ihren Stakeholdern, in Kombination mit einer steigenden Zahl von zu verarbeitenden Informationen. Ferner werden Märkte in den letzten Jahren immer dynamischer. Die damit steigende Schwierigkeit stellt hohe Anforderungen an die Unternehmensführungen. Entscheider müssen neben der Bewertung der Veränderungen in noch schnellerem Maße entscheidende Trends erkennen und ihr Unternehmen am Markt ausrichten. Dabei wird der Kreativität als eine zentrale Fähigkeit in der Unternehmensführ-

ung eine besondere Rolle zukommen. Sie ist ein wesentlicher Faktor für ein wettbewerbsfähiges Unternehmen und bietet die Möglichkeit, Wachstum zu generieren. Hierin liegt die Herausforderung für Unternehmen, um langfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu nutzen.<sup>8</sup>

Die vorgestellten Erhebungsbefunde zeigen ein differenziertes Bild der Kernthemen (Kennzahlen – Kreativität – Komplexität – Entscheidungsqualität) untereinander. Gerade das Spannungsverhältnis, welches Kennzahlen erzeugen, gilt es durch geschickte Steuerung des Managements zu umgehen. **Denn auf der einen Seite verringern Kennzahlen die Komplexität und erhöhen somit die Entscheidungsqualität, aber auf der anderen Seite wird durch die Verringerung der Komplexität eine einhergehende Abnahme der Kreativität in Kauf genommen.** Abbildung 4 erläutert zusammenfassend die Ergebnisse der Studie und zeigt vereinfacht die Wirkung der einzelnen Kernthemen untereinander.

#### Autoren



#### ■ Prof. Dr. Thomas Rachfall

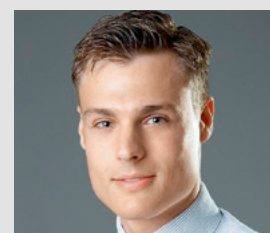
ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der HTW Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Big Data, sowie Überlastungs- und Stressanalysen im BackOffice Bereich.

E-Mail: rachfall@htw-berlin.de

#### ■ Konstantin Rachfall, M. Sc.

arbeitet als Projektcontroller bei der Toll Collect GmbH. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Beuth Hochschule Berlin (M. Sc.) und der HTW Berlin (B. Sc.).

E-Mail: konstantin.rachfall@web.de





Doch was bedeuten die Ergebnisse für Unternehmen? Die Kennzahlennutzung zur Unternehmenssteuerung soll dabei nicht in Frage gestellt werden, zeigt doch die Erhebung eine Erhöhung des Entscheidungsvertrauens und der Entscheidungsqualität. Kennzahlen haben ihre Bewandnis und durch ihre Vorteile werden sie weiterhin einen sehr hohen Stellenwert innerhalb der Entscheidungsfindung haben.<sup>9</sup> Vielmehr erscheint die Sensibilisierung der Führungskräfte für neuartige Lösungswege und Konzepte unausweichlich. Denn Kreativität, ist wie hier beschrieben, ein Wettbewerbsvorteil, auf den nur schwerlich verzichtet werden kann. Dieses, in Zusammenhang mit einem offenen und selbstkritischen Hinterfragen der abgeleiteten Ergebnisse, schafft eine Grundlage für innovative Lösungsansätze, ohne auf die erfolgreiche Anwendung von Kennzahlen zu verzichten.

#### Tipps für die Praxis:

- Überprüfen Sie Ihr Reporting – ist dieses zu einseitig ausgerichtet, wird wirklich eine umfassende Informationsvermittlung angestrebt?

- Weniger ist mehr – Nutzen Sie lieber weniger, aber dafür aussagekräftige und zu Ihrer Organisation passende Kennzahlen, als ein verwirrendes und nicht überschaubares Kennzahlenportfolio.
- Nutzen Sie unterschiedliche Informationsaufbereitungen – Bilden Kennzahlen Ihre einzige Entscheidungsgrundlage oder anders gefragt: „Müssen es immer Kennzahlen sein?“
- Selbstsicher präsentierte Lösungen hinterfragen – ist jede als Innovation vorgetragene Lösung auch wirklich neu und sinnvoll?

### Fußnoten und Literaturempfehlungen

<sup>1</sup> Weber, Hirsch, Lindner, Zayer (2003): Verhaltensorientiertes Controlling. Der Mensch im Mittelpunkt. In: Advanced Controlling, 6. Jahrgang, Band 34, Seite 31ff.

<sup>2</sup> Förster-Trallo, Rachfall (2012): Stress bei Führungskräften. In Personal Manager – Zeitschrift für Human Resources, Heft 1, S. 27-33.

<sup>3</sup> Schumpeter (2006): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Duncker & Humblot Verlag, Nachdruck der 1. Aufl. von 1912.

<sup>4</sup> Maier, Streicher, Jonas, Frey (2007): Innovation und Kreativität. In: Frey, Von Rosenstiel, Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschaftspsychologie.

<sup>5</sup> Altana, Forsa Institut (2015): Industrie-Innovationsindex 2015.

<sup>6</sup> KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Kartchev, Reuss (2007): Wachstum und Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Deutschland im europäischen Vergleich – eine Studie.

<sup>7</sup> Malik, Führen, Leisten (2006): Wirksames Management für eine neue Zeit.

<sup>8</sup> Berman, Korsten (2010): IBM Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Global CEO Study.

<sup>9</sup> Horváth, Reichmann (2003): Praxiswissen Controlling. 2. Auflage, S. 386. ■

## MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

### HIGHLIGHTS

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

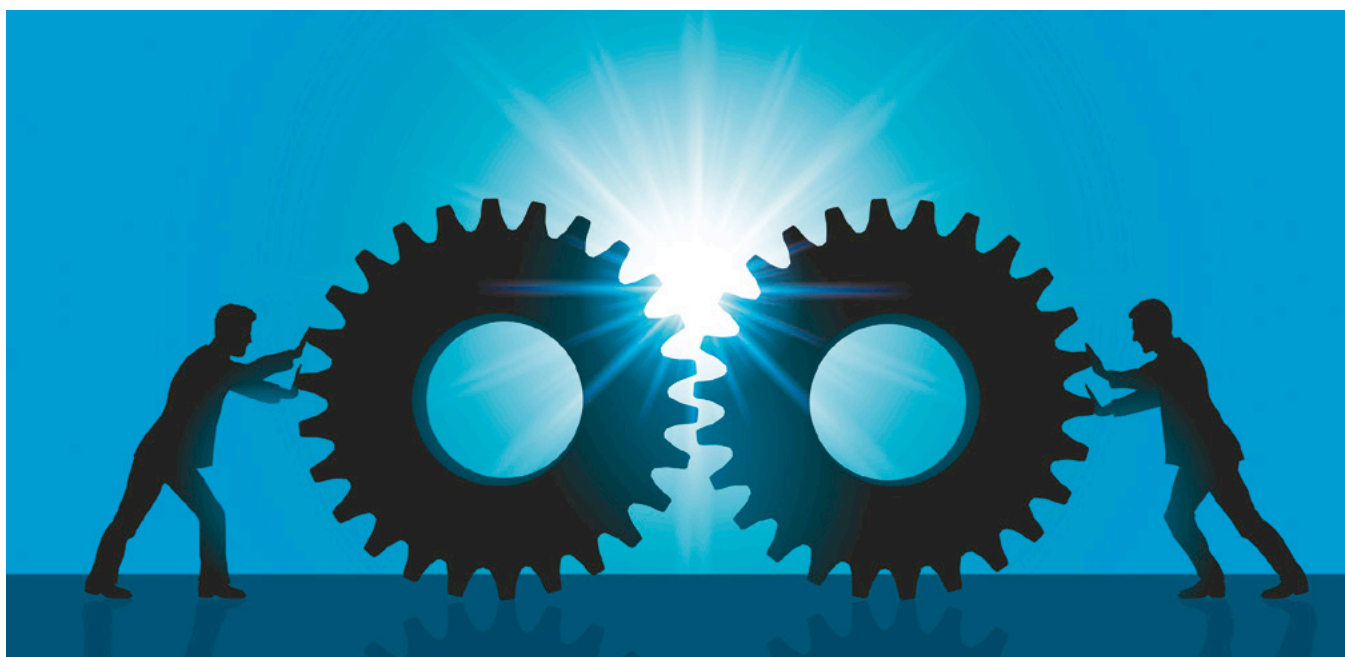
### FAKTEN

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

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

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





# Ganzheitliches Risikomanagement nach ISO 31000 im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau

von Stephan Bartelt und Hans-Jürgen Wieben

## RMA

Mittelständische, überwiegend eigentümergeführte Unternehmen stehen bei dem Vorhaben, ein effizientes Risikomanagement-System zu implementieren, oft ohne einen Bezugs- oder Orientierungsrahmen da. Anders als bei stark gesetzlich reglementierten Rechtsformen, wie der Aktiengesellschaft, besteht für die Unternehmen keine explizite gesetzliche Pflicht zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungs- oder Risikomanagementsystems.<sup>1</sup> Mindestanforderungen können sich allenfalls aus den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung oder der Ausstrahlungswirkung von Regelungen des AktG oder des HGB ergeben.

### Qual der Wahl

Als Bezugs- oder Orientierungsrahmen zur Implementierung eines Risikomanagementsystems

bieten sich daher nationale wie internationale Risikomanagementstandards an. In der Risikomanagement-Literatur vielfach diskutiert werden die von nationalen Standardsetzern entwickelten US-amerikanischen Standards COSO Enterprise Risk Management, der australisch/neuseeländische Risikomanagementstandard AS/NZS 4360 oder die österreichische Norm ONR 49000.<sup>2</sup> **Seit 2010 hat sich in diesem Kontext die internationale Normenfamilie „ISO 31000 Risk Management“ etabliert**, und – trotz fehlender Zertifizierbarkeit – als international akzeptierter Standard für die Gestaltung von Risikomanagementsystemen durchgesetzt.<sup>3</sup> Der Rückgriff auf eine ISO-Norm bei der Gestaltung eines Risikomanagementsystems bietet den Vorteil einer weltweiten Verbreitung und Anerkennung des Risikomanagement-Standards, der bei international agierenden Maschinen- und Anlagenbauern einen Argumentationsvorteil gegenüber ihren Geschäftspartnern mit sich bringen kann. **Ein Risikomanagement-System nach ISO 31000 soll zudem kein**

**weiteres isoliertes Managementsystem in der Organisation sein, sondern in bestehenden Managementsysteme integriert werden.**<sup>4</sup> Mit der aktuellen Revision der ISO 9001 Rev. 2015 leistet die Normungsorganisation selbst einen Beitrag zu dieser stärkeren Integration, indem Qualitäts- und Risikomanagementsysteme enger verknüpft werden.<sup>5</sup> Die ISO 31000 beinhaltet darüber hinaus einen systematischen Ansatz zur Einführung eines Risikomanagementsystems.<sup>6</sup> Beide Aspekte sind gerade für mittelständische Unternehmen weitere Vorteile bei der Einführung eines neuen Risikomanagementsystems. Ihr systematischer Risikomanagementprozess wird dabei ganz überwiegend in den operativen Geschäftsprozessen stattfinden müssen, da der Aufbau mehrerer Verteidigungslinien im Sinne eines Three-Lines-of-Defence-Konzeptes an den zu geringen personellen Kapazitäten, der damit einhergehenden geringeren Dokumentationsdichte und den in der Regel nicht mehr wirtschaftlich darstellbaren Kosten scheitern wird. Kritisch an der Norm 31000 wird

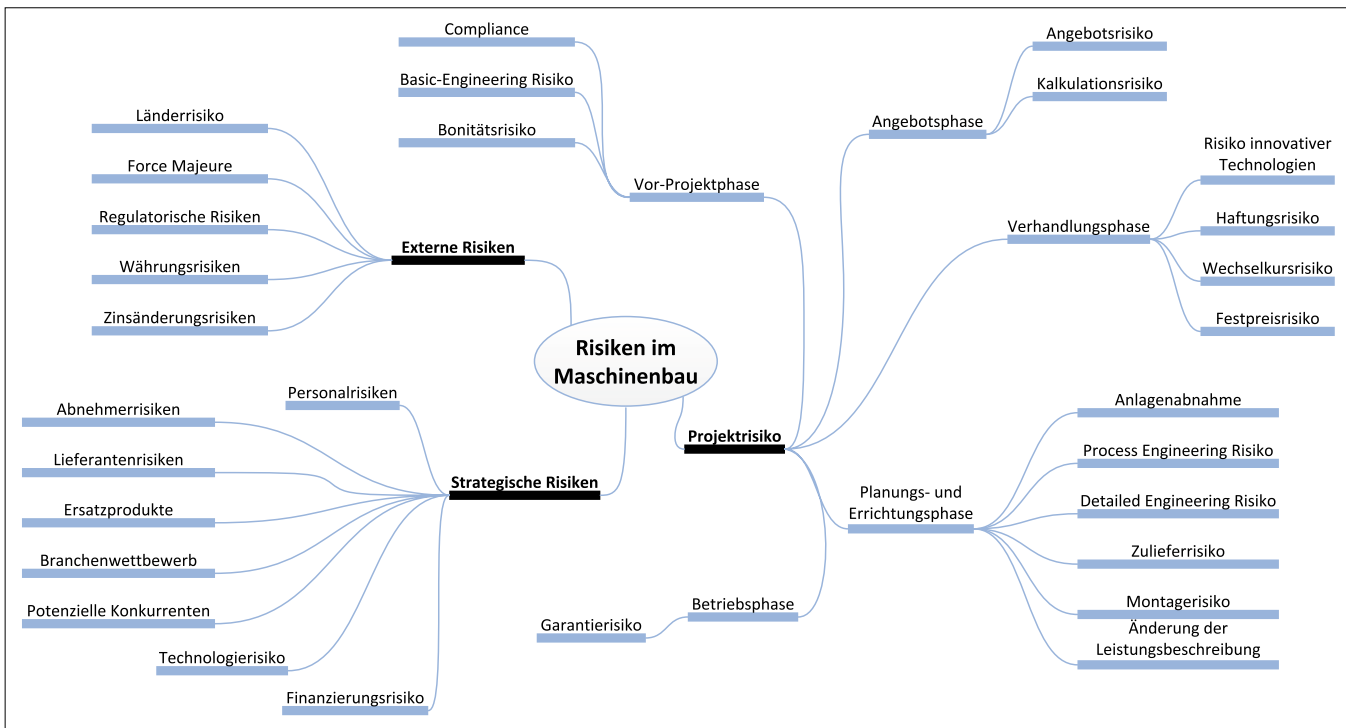


Abb. 1: Typische Risiken im Maschinen- und Anlagenbau

vor allem ihre teils mangelnde Konkretisierung und Anwenderfreundlichkeit gesehen, die sich aber durch Rückgriff auf mit der ISO 31000 verwandte Normen wie die österreichische Norm ONR 49000ff. beherrschen lässt.<sup>7</sup> Ziel dieses Beitrags ist es, einen mittelstandstauglichen Risikomanagementprozess für den Maschinen- und Anlagenbau mit entsprechenden Risikomanagementinstrumenten unter Nutzung der ISO 31000-Normenfamilie zu entwickeln.

## Risikoprofil eines Anlagenbauers als Ausgangspunkt

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau besteht als einer der größten und erfolgreichsten

Industriezweige Deutschlands überwiegend aus mittelständischen Betrieben.<sup>8</sup> Kennzeichnend für viele Unternehmen der Branche sind u. a. folgende Merkmale:<sup>9</sup>

1. Eine **kundenindividuelle Auftragsfertigung** erfordert in der Regel eine zeit- und kapitalintensive Neu- und Variantenkonstruktion, die Auswirkungen auf die gesamte Unternehmensorganisation hat.
2. **Diskontinuitäten im Auftragseingang**, getrieben durch Sprunghaftigkeit des Technologiefortschritts und insbesondere der Konjunkturlage in den Abnehmerländern, haben nicht selten teils erhebliche Kapazitätsschwankungen in allen Wertschöpfungsstufen zur Folge. Bleiben Aufträge aus, entste-

hen Leerkapazitäten, wohingegen bei starker Nachfrage die Gefahr besteht, Aufträge aufgrund von Fehlkapazitäten nicht annehmen zu können.

3. **Internationale Handelsverflechtungen** in den Zulieferer- und Abnehmerstrukturen stellen die Unternehmen zunehmend vor die Herausforderung, unterschiedliche rechtliche, politische, wirtschaftliche und technische Rahmenbedingungen zu adaptieren und die Unternehmensorganisation daran auszurichten.
4. Durch die **Langfristigkeit der Aufträge** stellt das interne Projektmanagement einen essenziellen Erfolgsfaktor für einen reibungslosen und kundenorientierten Projektablauf dar. Hierbei haben sich im Maschinen- und

## Risikomanagement...

- ... schafft und schützt Werte, da Ziele in allen Unternehmensbereichen besser erreicht werden.
- ... ist Bestandteil aller planenden und undrealisierenden Unternehmensprozesse.
- ... verbessert als integraler Bestandteil aller Entscheidungen deren Qualität.
- ... berücksichtigt explizit Unsicherheit und ihre Ursachen.
- ... basiert auf einer systematischen, strukturierten und Aktualität sichernden Vorgehensweise.
- ... verwendet die besten im Unternehmen verfügbaren Informationen.
- ... ist angepasst an die Risikosituation und die Organisationsstruktur des Unternehmens.
- ... berücksichtigt menschliche und kulturelle Faktoren aller beteiligten Personengruppen.
- ... sorgt für Transparenz durch Einbeziehung aller relevanten Stakeholder.
- ... ist dynamisch, iterativ und reagiert schnell auf Veränderungen der Risikosituation.
- ... unterliegt einer kontinuierlichen Verbesserung wie die übrige Organisation.

Abb. 2: Prinzipien des Risikomanagements nach ISO 31000

Risikoart	Einzelrisiko	Identifikation und Bewertung durch..	Turnus der Identifikation und Bewertung	Steuerung des Risikos durch..	Einzubeziehende interne Stakeholder
Strategisches Risiko	Finanzierungsrisiko	Controlling / Finanzen	Monatlich und bei Bedarf	Kfm. Geschäftsführung	Vertrieb Beschaffung
	Personalrisiko	Personal	Quartalsweise	Geschäftsführung	Bereichsleiter
Externe Risiken	Regulatorische Risiken	Exportkontrolle	Laufend	Geschäftsführung	Geschäftsführung Vertrieb Export/ Versand
	Währungsrisiken	Vertrieb Finanzen	Quartalsweise	Kfm. Geschäftsführung Finanzen	Vertrieb Projektmanagement Export/ Versand Controlling Geschäftsführung Bereichsleiter
Operatives Projektrisiko	Bonitätsrisiko (Vor-Projektphase)	Controlling / Finanzen	Bei Bedarf	Bereichsleiter	Kfm. Geschäftsführung
	Kalkulationsrisiko (Angebotsphase)	Vertrieb / Controlling	Auftragsbezogen	Geschäftsführung	Fertigung Beschaffung Konstruktion
	Wechselkursrisiko (Verhandlungsphase)	Controlling / Finanzen	Quartalsweise	Vertrieb	Kfm. Geschäftsführung
	Anlagenabnahme (Planungs- und Errichtungsphase)	Projektmanagement	Auftragsbezogen	Bereichsleiter	Finanzen / Controlling Technik
	Garantierisiko (Betriebsphase)	Projektmanagement	Auftragsbezogen	Techn. Geschäftsführung / Entwicklungskonstruktion	Bereichsleiter / Be- schaffung / Fertigung / Konstruktion

Abb. 3: Organisation des Risikomanagements für typische Risikoarten anhand des Risikoprofils

Anlagenbau sechs Grobphasen für das Projektmanagement herauskristallisiert. Diese sind die Akquisitionsphase (Vor-Projektphase), Angebotsphase, Verhandlungsphase, Planungs-, Liefer- und Errichtungsphase, Inbetriebnahmephase und Betriebsphase.

- Darüber hinaus stellen die **hohen Auftragswerte** im Anlagenbau, deren Ausführung je nach Branchenspezialisierung von modularen, flexiblen Mehrproduktanlagen bis hin zu World-Scale-Anlagen reichen, ein weiteres Spezifikum dar.
- Hierdurch bedingt ergeben sich für die Maschinenbauer nicht selten hohe **Auftrags-(vor-)finanzierungs-Verpflichtungen**, die die liquiden Mittel der mittelständisch geprägten Unternehmen stark belasten können.

Maschinen- und Anlagenbauer sind damit vor die Herausforderung gestellt, besondere ge-

schäftsimplante Risiken zu identifizieren, zu bewerten und systematisch zu steuern, die in der Abbildung 1 dargestellt sind.

### ISO-Prinzipien für die Gestaltung des Risikomanagements

ISO 31000 definiert zunächst Prinzipien, denen ein effektives Risikomanagement auf allen Ebenen der Organisation genügen muss (vgl. Abbildung 2).<sup>10</sup>

Aus diesen Prinzipien lassen sich folgende zentrale **Leitfragen für die Gestaltung des Risikomanagement-Systems** ableiten:

- Welche Unternehmensbereiche können die geschäftsimplanten Risiken sinnvoll identifizieren, analysieren und möglichst objektiv und aktuell bewerten?

- Wie häufig sollten Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung erfolgen, um einen möglichst hohen Informationsnutzen bei akzeptablen Kosten zu erreichen?
- Welche Instrumente können dafür eingesetzt werden?
- Welche Entscheider können die Risiken unmittelbar und im Sinne des Gesamtunternehmens steuern, d. h. in ihren planenden und realisierenden Aktivitäten berücksichtigen?
- Welche Stakeholder müssen regelmäßig über die Risikosituation informiert und in ggf. erforderliche Entscheidungen eingebunden werden?
- In welchem Turnus muss die Information erfolgen?

Die konkrete Beantwortung dieser Leitfragen für die wesentlichen Risikoarten des Risikoprofils eines Anlagenbauers zeigt auf, welche Ab-



Instrumente der Identifikation	Berichtswesen
<i>Rollierende Finanzplanung</i>	Monatlich
<i>SWOT-Analyse Personalbedarfsanalyse</i>	FK-Runde
<i>Dual Use - Güterprüfung</i>	FK-Runde
<i>Experteneinschätzung von Banken (Außenhandel)</i>	Monatlich
<i>Kreditversicherungsanfrage Fundamentalanalyse</i>	Quartalsweise
<i>Abweichungsanalyse</i>	Laufend
<i>3-Monats-Libor</i>	Quartalsweise
<i>Mängelliste</i>	Wöchentlich
<i>After Work Check</i>	Quartalsweise

teilungen und Unternehmensbereiche bei der Gestaltung des Risikomanagement-Systems zu berücksichtigen sind. In der [Abbildung 3](#) sind entsprechende Beispiele dargestellt.

## Strategische Ebene: Gestaltung des Risikomanagementsystems

Für die erstmalige Gestaltung oder die Verbesserung eines Risikomanagementsystems zeigt die ISO 31000 konkrete Prozessschritte auf und gibt eine Reihe von Hinweisen, die zu einer nachhaltigen Verankerung eines Risikomanagementprozesses im Unternehmen führen. Wesentliche Aspekte sind in Abschnitt 4 der ISO 31000 dargestellt.

Ausgangspunkt jeder Neugestaltung müssen die Rahmenbedingungen sein, unter denen der

Risikomanagementprozess im Unternehmen den dargestellten Prinzipien genügen soll. Für den mittelständischen Anlagenbau sind insbesondere der internationale Kontext, eine geringe Personaldecke für administrative Aufgaben und eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur wesentliche Nebenbedingungen für die Gestaltung des Risikomanagements. Risikomanagement muss soweit möglich in bestehende Prozesse und Informationssysteme integriert werden, um Akzeptanz bei allen wesentlichen Entscheidern und Stakeholdern im Unternehmen zu finden und nicht als zusätzliche administrative Belastung oder gar zusätzliche Leistungskontrolle wahrgenommen zu werden. Vorteile dieser integrativen Implementierungsform liegen darüber hinaus in der schnellen Reaktionsfähigkeit und der kontinuierlichen Verbesserung der bestehenden Unternehmensabläufe.

### Organisatorische Verantwortung im Controlling

Die organisatorische Verantwortung für das Risikomanagement sollte im kaufmännischen Bereich liegen, da hier die kaufmännische Gesamtsicht auf das Unternehmen vertreten wird. Insbesondere bietet sich eine Verankerung im Controlling an, da das Controlling die Unternehmensplanung koordiniert und eine unterjährige Überprüfung der Zielerreichung vornimmt. Über das Berichtswesen besteht eine enge Zusammenarbeit mit allen relevanten Unternehmensbereichen, dem Top Management und ggf. zu informierenden Aufsichtsgremien.

### Die Systemgestaltung an sich muss durch das Top Management festgelegt werden, um die Relevanz des Risikomanagements in allen Unternehmensbereichen zu betonen.

In einem Projekt zur Neugestaltung eines Risikomanagementsystems sollten dabei zumindest folgende Stakeholder eingebunden werden:

- Top Management, ggf. vertreten durch den CFO, als wesentliche Entscheider
- Aufsichtsgremien als Berichtsempfänger
- Leiter wesentlicher Bereiche / Tochtergesellschaften als Risikoverantwortliche
- Vertreter ausländischer Niederlassungen / Tochtergesellschaften, um der Internationalität gerecht zu werden

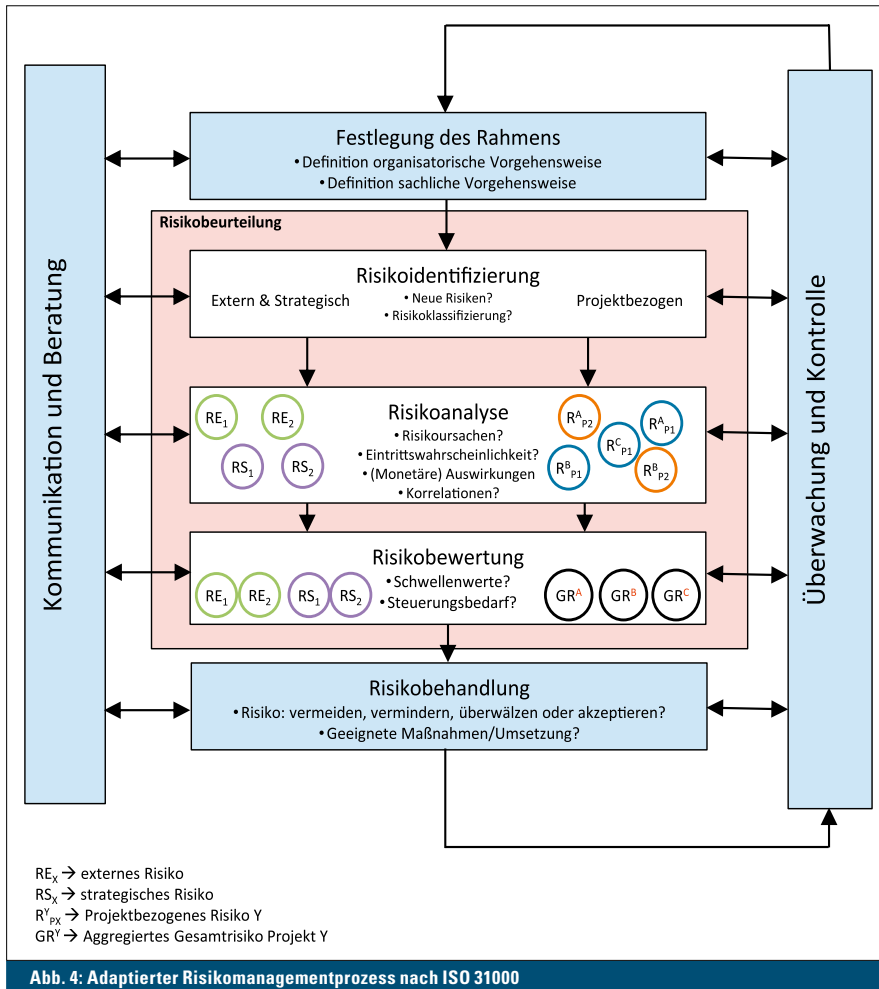
- Kaufmännische Funktionen mit Risikobezug, wie z. B. Controlling oder Finanzen, als Risikoverantwortliche oder Unterstützungsfunktionen mit kaufmännischer Expertise.

Sofern vorhanden, sollten auch die Compliance- oder Revisionsfunktion das Projekt unterstützen. Die Projektorganisation sollte von einer kleinen Gruppe getragen werden, die ein konkretes Risikomanagementrahmenwerk in Abstimmung mit den wesentlichen Entscheidern und Aufsichtsgremien erarbeitet. Die Projektleitung sollte in der zukünftig für den Risikomanagementprozess verantwortlichen Abteilung liegen.

Die zu erarbeitenden Risikomanagementvorgaben müssen zu einer **klaren Definition von Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben im Risikomanagementprozess** führen. Ausgangspunkt muss eine intensive Analyse des Risikoprofils des Unternehmens sein, um für die wesentlichen Risikoarten eine aktuelle, möglichst objektive Identifikation, Analyse, Bewertung und Kommunikation der Risiken sicherzustellen. Dem Verständnis der ISO 31000 entsprechend sollten Risiken dabei als positive wie negative Abweichungen (Chancen und Gefahren) von Unternehmenszielen verstanden werden.<sup>11</sup> Der Prozess muss eine regelmäßige Zusammenführung und Aggregation der Risiken und ein aussagekräftiges Berichtswesen gegenüber wesentlichen Stakeholdern vorsehen. Die Vorgaben sind schriftlich festzuhalten und sollten durch das Top Management verabschiedet und im Unternehmen kommuniziert werden.

## Operative Ebene: Risikomanagement als Prozess

Den Ausgangspunkt für die operative Umsetzung des Risikomanagements nach ISO 31000 stellt der Risikomanagementrahmen dar, der auf strategischer Ebene entwickelt wurde und der die grundsätzliche organisatorische und sachliche Vorgehensweise für die Risikobeurteilung definiert. Die Risikobeurteilung hat dabei zum Ziel, notwendige Maßnahmen für eine effektive Risikobehandlung abzuleiten. Hierfür müssen sich die Verantwortlichen drei zentrale Fragen stellen:



eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung (vgl. beispielhaft Abbildung 3, Spalte 7). Eine umfangreiche Beschreibung zahlreicher Instrumente der Risikoidentifikation und -analyse mit ihren Einsatzbereichen ist in der ISO 31010 enthalten, die zur Normenfamilie der ISO 31000 gehört.<sup>13</sup>

Nach der Risikoidentifikation folgt die **Risikoanalyse**, in der ein Verständnis und eine Bewertung für das Risiko entwickelt werden sollen. Die Analyse umfasst die Prüfung der Ursachen des Risikos sowie die quantitative und qualitative Abschätzung der Folgen und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Ein wesentlicher Bestandteil liegt hierbei auch in der Identifikation von Korrelationen der Einzelrisiken.<sup>14</sup> Für die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Risikoausmaßes sind Verteilungsannahmen auf Basis von historischen Daten oder Experteneinschätzungen zu treffen, um die Unsicherheit über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung sachgerecht abzubilden. Die Einschätzung der wirtschaftlichen Folgen sollte dabei soweit als möglich quantitativ erfolgen.<sup>15</sup> Ergänzende qualitative Einschätzungen bieten sich z. B. für die Abbildung von Risikofolgen für die Unternehmensreputation an.

1. Welche Ereignisse können zu einer Zielabweichung führen? (**Risikoidentifikation**)
2. Was sind die Ursachen und Konsequenzen des Risikoeintritts und wie wahrscheinlich ist der Risikoeintritt? (**Risikoanalyse**)
3. Wie sind die einzelnen Risiken unter Berücksichtigung der internen und externen Rahmenbedingungen zu priorisieren? (**Risikobewertung**).

Die **Risikoidentifikation** umfasst dabei im Wesentlichen die kontinuierliche Ermittlung von Risiken und ihre Klassifizierung in externe Risiken, strategische Risiken oder operative Projektrisiken. Sie bildet die Basis für alle weiteren Schritte der Risikobeurteilung und sollte daher mit besonderer Sorgfalt durchgeführt werden.<sup>12</sup> Für die Risikoidentifikation stehen dem Risikomanagement

Basierend auf der Risikoanalyse erfolgt in der **Risikobewertung** eine Klassifizierung und Priorisierung der Risiken. Diese kann z. B. eine Beurteilung nach sogenannten Risikozonen in einer Risk Map vorsehen. Die Risikozonen (meist unterteilt in „kein Handlungsbedarf“, „Kosten/Nutzen abwägen“ und „Handlungsbedarf“) dienen der Orientierung bzw. Entscheidung, welche Risiken behandelt werden müssen.<sup>16</sup> Kommt es zu einer Überschreitung definierter Schwellenwerte, liegt es in der Verantwortung des Managements zu entscheiden, wie es das Risiko behandeln will. Hierzu stehen ihnen verschiedene Risikobehandlungsstrategien<sup>17</sup> zur Verfügung.

Dieser allgemeingültige Risikobeurteilungsprozess wird aufgrund der Besonderheiten im Maschinenbau weiterentwickelt und in zwei Vorgehensweisen in Abhängigkeit der Risikoarten differenziert, vgl. auch **Abbildung 4**:

1. Einzelbeurteilung für strategische und externe Risiken,
2. Multibeurteilung für projektbezogene Risiken.

**Autoren**



**Stephan Bartelt M.B.A.**

ist Teamleiter Controlling bei der TROESTER GmbH & Co. KG, einem mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus.  
 E-Mail: stephan.bartelt@troester.de

**Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben**

ist Studiengangsleiter M Sc. Controlling, Finanzen und Risikomanagement an der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW), Hannover.  
 E-Mail: hans-juergen.wieben@fhdw.de



## 1. Einzelbeurteilung für strategische und externe Risiken

Die Identifikation, Analyse, Bewertung und Überwachung von strategischen und externen Risiken unterliegt in einer mittelständischen Unternehmensorganisation der obersten Führungsebene des Unternehmens. Soweit ein Risiko identifiziert wird, ist dieses zwecks Analyse in das Controlling oder die Linie zu geben, um eine sachgerechte Ursache-Wirkungsanalyse durchzuführen und risikosteuernde Maßnahmen, wie z. B. Maßnahmen der Währungskursabsicherung, zu ergreifen. Wesentliche strategische und externe Risiken, die in das Risikoprofil der Gesellschaft eingeflossen sind, sollten regelmäßig mit bestehenden Instrumenten überwacht und kommuniziert werden. Eine zusammenfassende Darstellung der Risiken an interne Stakeholder sollte nur wesentliche strategische und externe Risiken beinhalten, um den administrativen Aufwand gering zu halten.

## 2. Multibeurteilung für projektbezogene Risiken

Für die projektbezogene Risikobeurteilung kann eine sogenannte Risikokarte eingesetzt werden. Diese begleitet jeden Kundenauftrag im Unternehmen während der gesamten Projektlaufzeit als übergeordnetes Koordinations- und Kommunikationsinstrument zur Abbildung identifizierter Risiken durch festgelegte Verantwortlichkeiten in abgestimmten Zeiträumen mit standardisierten Methoden (siehe beispielhaft [Abbildung 3](#)). **Die Risikokarte beinhaltet vier miteinander verzahnte Perspektiven aus den projektkritischen Bereichen Finanzen, Kunde, Termine und Qualität.** Jeder Risiko-Perspektive werden dabei artenspezifische Risikokennzahlen zugeordnet, die zu den definierten Projektmeilensteinen Anfang/Ende Angebotsphase, Verhandlungsphase, Planungs- und Errichtungsphase und Betriebsphase in Abhängigkeit von einem festgelegten Identifikations- und Bewertungssternus erhoben werden. Hierbei übernimmt das Controlling die Rolle als zentraler Koordinator und verantwortlicher Akteur für das Zusammentragen der Ergebnisse und das kontinuierliche Risiko-Mapping, in enger Kooperation mit dem internen Projektmanagement.

**Auf Ebene der Risikobewertung sind vier grundlegende Schritte vorzunehmen:**

- 1. Risikoquantifizierung** durch monetäre Bewertung des Risikos mit Hilfe geeigneter Risikomaße. Das bekannteste Risikomaß stellt hier der Value at Risk als Schadenshöhe, die während eines festgelegten Zeitraumes mit einer festgelegten Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird, dar.<sup>18</sup>
- 2. Messung von Korrelationen** innerhalb der wesentlichen Einzelprojektrisiken.
- 3. Risikoaggregation** von einzelprojektbezogenen Risiken auf Gesamtprojektebene zur Abschätzung des Gesamtrisikos pro Risikoart.
- 4. Ableitung eines unternehmensspezifischen Rankings** zur Festlegung von Reihenfolgen in Bezug auf die Behandlung von Risiken und die risikoorientierte Steuerung von Kundenprojekten.

Durch diese Vorgehensweise wird das Unternehmen in die Lage versetzt, noch während des Kundenprojektablaufes auf mögliche Risiken zu re-

agieren und systematisch Maßnahmen zur Prävention der aufgetretenen Risiken für die Zukunft abzuleiten.

Der spezifische und kundenprojektorientierte Aufbau der Risikokarte ermöglicht dem Unternehmen darüber hinaus eine vielfältige Analyse durch die verschiedenen Betrachtungswinkel, wie bspw.:

- Gesamtrisiko pro Kunde,
- Gesamtrisiko pro Projektphase,
- Gesamtrisiko pro Profit Center,
- Währungsrisiko pro Absatzland,
- Qualitätsrisiko pro Produktgruppe.

## Gesamtrisiko des Unternehmens

Die ISO 31000 überlässt es als allgemeingültiger Standard der Entscheidung des Managements, auf welchen Ebenen eine Risikobetrachtung erfolgt. Die externen und internen Rahmenbedingungen und daraus abgeleitete Schwellenwerte für das Unternehmen sind allerdings einzuhalten. Eine reine Betrachtung von Einzelrisiken oder Risikoarten dürfte danach nur für mittelständische Unternehmen mit besonders guter Kapital- und Liquiditätsausstattung ausreichen, wenn die Unternehmensexistenz dauerhaft gesichert sein soll. Gerade im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau sollte unseres Erachtens aufgrund des dargestellten Risikoprofils eine Aggregation der Einzelrisiken auf Ebene des Gesamtunternehmens erfolgen, um ein ganzheitliches Risikomanage-

IFC EBERT
 Wolters Kluwer
ADDISON

## Controlling im digitalen Zeitalter

Top-Referenten und Fachaussteller informieren über Controlling als Steuerungsinstrument und Führungsphilosophie.

© iStock

**Controlling Congress, 25. - 26.04.2017 in Köln**

Im digitalen Zeitalter werden die Intensität und die Geschwindigkeit der Steuerung auf eine neue Stufe gehoben. Daher ist der Wertbeitrag des Controllings neu zu bestimmen. Auf dem Congress werden die Facetten des Controllings unter dieser Fragestellung auf den Prüfstand gestellt und aktuelle Best-Practice-Beispiele präsentiert.



[www.ifc-ebert.de](http://www.ifc-ebert.de)

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



ment zu gewährleisten und den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung für die frühzeitige Identifikation „bestandsbedrohender Entwicklungen“ und einer sachgerechten Ermessensausübung im Sinne der „Business Judgement Rule“ gerecht zu werden.<sup>19</sup> Die methodischen Ansätze zur Ermittlung des Gesamtrisikos, z. B. mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation, sind mittlerweile auch für Industrieunternehmen etabliert und weitgehend in die am Markt verfügbare Risikomanagement-Software integriert.<sup>20</sup> Im Sinne der ISO 31000 kann damit auch ein Beitrag zu einer Verbesserung der Chancen- und Risikokultur im Unternehmen geleistet werden.<sup>21</sup>

## Zusammenfassung

Für mittelständische Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus spielen bei der Entwicklung eines effizienten Risikomanagement-Systems Kosten-Nutzen-Überlegungen eine wesentliche Rolle. Ein systematischer Risikomanagementprozess wird in der Regel mit dem zur Verfügung stehenden Personal aufzubauen sein. Die Normenfamilie ISO 31000 kann einen sinnvollen Beitrag zur Gestaltung eines integrativen Risikomanagementansatzes leisten, der sich auf die Risikoarten Strategische Risiken, externe Risiken und operative Projektrisiken fokussieren sollte. Während strategische und externe Risiken stark von der Geschäftsleitung und den kaufmännischen Bereichen zu identifizieren und zu überwachen sind, sollten die operativen Projektrisiken durch das interne Projektmanagement und die an den verschiedenen Projektphasen beteiligten Abteilungen über eine standardisierte Projektkarte erfasst werden. Es ist Aufgabe des Controllings, die Einzelrisikobetrachtungen zusammenzuführen und frühzeitig auf mögliche Einzelprojektrisiken und ein sich kumulierendes Gesamtrisiko hinzuweisen. Für die Risikokommunikation sollte eine standardisierte Berichterstattung über aktuell wesentliche Risiken auf Basis des Risikoprofils des Unternehmens erfolgen.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Kleine und mittlere Gesellschaften unterliegen lediglich den handelsrechtlichen Mindestan-

forderungen zum Nachweis von Risikomanagement im Rahmen der Erstellung von Jahresabschluss, Anhang und Lagebericht.

<sup>3</sup> Einen Überblick zu aktuellen Risikomanagementstandards und ihren Zielsetzungen geben z. B. Vanini, U.: Risikomanagement, 2012, S. 82-93, Winter, P.: Risikomanagement-Standards als Leitfaden für formalisierte Unternehmens-Risikomanagementsysteme – Überblick und Bewertung, in: ZRFG, Jg. 2 (2007), Heft 4, S. 149-155 oder Weidemann, M.; Wieben, H.-J.: Zur Zertifizierbarkeit von Risikomanagement-Systemen, in: Der Betrieb, Jg. 54 (2001), H. 34, S. 1789-1795.

<sup>3</sup> Vgl. OECD, Risk Management and Corporate Governance, OECD Publishing, Paris 2014, S. 16.

<sup>4</sup> Vgl. Weis, U.: Risikomanagement nach ISO 31000. System – Ist-Analyse – Methoden, Kissing 2009, S. 40.

<sup>5</sup> Vgl. Erben, R.; Vogel, D.: Qualitäts- und Risikomanagement wachsen weiter zusammen – ISO 9001 Rev. 2015, in: Controller Magazin, 41. Jg. (2016), H. 3, S. 24-30.

<sup>6</sup> Vgl. Brühwiler, B.; Romeike, F.: Praxisleitfaden Risikomanagement, Berlin 2010, S. 83.

<sup>7</sup> Zur Kritik vgl. etwa Kimpel, R.; Lissen, N.; Offerhaus, J.: Risikomanagement-Standards – Beschleuniger oder Bremser einer wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung; in: Kalwait, R. (Hrsg.) Wert- und Risikoorientierte Unternehmenssteuerung, Duisburg 2009, S. 70 ff. oder Withus, K.-H.: Genormtes Risikomanagement – Die neue ISO Norm 31000 zu Grundsätzen und Richtlinien für Risikomanagement, in: ZRFG, Jg. 5 (2010), Nr. 4, S. 175 ff.

<sup>8</sup> 87 Prozent der ca. 6.000 Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter.

<sup>9</sup> Vgl. Voigt, K.-I.: Risikomanagement im Anlagenbau, Berlin, 2010, S. 24 ff.

<sup>10</sup> Vgl. ISO 31000, Gliederungspunkt 3: Principles.

<sup>11</sup> Vgl. ISO 31000, Gliederungspunkt 2.1 mit Referenz auf ISO Guide 73:2009.

<sup>12</sup> Vgl. ISO 31000, Gliederungspunkt 5.4.2.

<sup>13</sup> Vgl. Erben, R.; Offerhaus, J.; Sitt, A.: ISO 31010 – Inhalte und Nutzen des neuen internationalen Standards zur Risikoidentifikation und -bewertung, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 2. Jahrgang (2010), Hefte 5 und 6.

<sup>14</sup> Vgl. Weis, U.: Risikomanagement nach ISO 31000. System – Ist-Analyse – Methoden, Kissing 2009, S. 60 f.

<sup>15</sup> Vgl. ISO 31000, Gliederungspunkt 5.4.3. Für eine praxisorientierte Einführung in Verteilungs-

annahmen und deren Einbindung in das Risikomanagement vgl. Gleißner, W.: Quantitative Verfahren im Risikomanagement: Risikoaggregation, Risikoanalyse und Performancemaße, in: Der Controlling-Berater, Band 16, 2011, S. 183-190.

<sup>16</sup> Vgl. Wolke, T.: Risikomanagement, 2. Aufl., München 2008, S. 67 f.

<sup>17</sup> Risikobehandlungsstrategien meinen die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vermeidung, Verminderung, Überwälzung oder Akzeptanz bestimmter Risiken. Siehe hierzu auch Romeike, F. / Hager, P.: Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0, (2013), S. 136 ff.

<sup>18</sup> Ansätze zur simulativen Risikoquantifizierung für komplexe Projekte finden sich z. B. bei Gleißner, W.: Quantifizierung komplexer Risiken – Fallbeispiel Projektrisiken, in: Risiko Manager, Ausgabe 22, 2014, S. 1, 7-10.

<sup>19</sup> Zur sachgerechten Ermessensausübung der Unternehmensleitung mit Hilfe der Business Judgement Rule vgl. Zöllner, W.; Noack, U.: § 43 GmbHG, in: Baumbach, A.; Hueck, A.: GmbH Kommentar, 19. Auflage (2010), Rn. 22 ff.

<sup>20</sup> Vgl. zur steigenden Verbreitung professioneller Risikomanagement-Software Tilch, T.; Lenz, A., Scheffler, R. et al.: Risk-Management-Benchmarking 2015, S. 35. Zur methodischen Abbildung der Risikoaggregation vgl. Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements: Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management, 2011, S.159 ff. sowie den Überblick bei Vanini, U.: Integration von Risiken in die Unternehmensplanung durch Monte-Carlo-Simulationen, in: Controller Magazin, 41. Jg. (2016), H. 2, S. 27.

<sup>21</sup> Vgl. Flath, T.; Biederstedt, L.; Herlitz, A.: Mit Simulationen Mehrwert schaffen, in: Controlling & Management Review, 59. Jg. (2015), Sonderheft 1, S. 86. ■



Foto: Tunedin by Westend61/shutterstock.com



**Buchungsschluss**  
für die nächste Ausgabe  
ist am **19. Januar 2017**.

## Zielgruppe **Controlling**

### **Sales & Business Development Manager (m/w)**

MünsterlandManager.de GmbH & Co. KG,  
nördliches Münsterland  
Job-ID 004484609

### **Berater (m/w) zum Thema Digitale Wirtschaft**

Industrie- und Handelskammer  
Region Stuttgart, Stuttgart  
Job-ID 004482829

### **Program Management Office – Senior Quality Manager (m/f)**

Daimler AG, Stuttgart  
Job-ID 004482489

### **Global Pricing Manager (m/w)**

Busch Dienste GmbH, Maulburg  
Job-ID 004482703

### **Teamleiter (m/w) Prozess-Management und Business-Architektur**

Zurich Gruppe Deutschland, Bonn  
Job-ID 004482697

### **Stellvertretende Sachgebietsleitung (m/w)**

Deutsches Herzzentrum München Klinik  
an der TU München, München  
Job-ID 004478883

### **Referent (m/w) Organisations- entwicklung & Prozessmanagement**

Energie Südbayern GmbH, München  
Job-ID 004482152

### **Regulatory Manager Compliance (m/f)**

State Street Bank International GmbH,  
Frankfurt  
Job-ID 004479081

### **Leiter Konzernrechnungswesen (m/w)**

über Hays AG, Großraum Ulm  
Job-ID 004482771

### **Controller/-in Gesamtfahrzeug GLE/GLS**

Daimler AG, Sindelfingen  
Job-ID 004482376

### **Projektleiter E-Mobility (m/w)**

ZF Friedrichshafen AG, Schweinfurt  
Job-ID 004479064

### **Finanzcontroller (m/w)**

Provdadis Professionals GmbH,  
Frankfurt am Main  
Job-ID 004481382

### **Business Unit Controller (m/w)**

über PSD Group GmbH, Großraum Berlin  
Job-ID 004482460

#### **Job-ID eingeben und bewerben!**

Einfach auf [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)  
die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen  
direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



#### **Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?**

**Ihr Ansprechpartner:** Oliver Cekys  
Tel. 0931 2791-731  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)

# Wertanalyse und Value Management

## Die Augen offen halten für marktorientierte und wertschöpfende Innovationen an Produkten und Dienstleistungen

von Reiner Wiest

Das System Wertanalyse/Value Management ist der zielsicherste Weg, um eine marktgerechte und effiziente Wertschöpfung für Produkte und Dienstleistungen zu erreichen. Besonders mittelständische Unternehmen, die als Marktführer im Bereich ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios weltweit unterwegs sind, haben vielfach erkannt, dass die Augen des Managements mit strategischer Weitsicht auf solche Produkt- und Dienstleistungszenarien ausgerichtet sein müssen, die ihren Unternehmen Alleinstellungsmerkmale auf den globalen Märkten sichern. Von Anfang an dürfen nicht kurzfristige Kostenjägerziele mit Shareholder Value-Brille avisiert werden, sondern ist das Blickfeld ganzheitlich auf gleichrangige Zielsetzungen wie z. B. Effizienz-, Qualitäts-, Markt-, Zeit-, Kapazitäts-, Leistungs-, Ökologieziele, etc. mit strategischer Sicht auszurichten. **Durch eine ganzheitliche marktstrategische Beachtung dieser Ziele und eine konsequente Einhaltung des wertanalytischen System-Weges haben viele mittelständische Unternehmen ihre heutige Weltmarktführerposition erreicht und gefestigt.**

### Der Kunde im Fokus der Managemententscheidungen

Das System Wertanalyse/Value Management konzentriert sich vorrangig auf die Kunden, die immer die letzte Instanz aller unternehmerischen Entscheidungen sind. Das Denken und Strukturieren in Markt- bzw. Nutzerfunktionen ist in der **analytischen Phase des wertanalytischen Vorgehens** schon immer eine wich-

tige Voraussetzung für das Erkennen von Wirkungen, die die Nutzer von Produkten und Dienstleistungen erwarten. Der funktionale Erfüllungsgrad und die für die jeweiligen Marktfunktionen anfallenden beeinflussbaren Kosten müssen so weit analysiert werden, dass Suchfelder für die Einleitung von nachhaltigen Verbesserungs- und Veränderungsaktionen gebildet werden.

### Wertanalytische Projektarbeit als Schlüssel zur Innovation

In der **Innovationsphase des wertanalytischen Vorgehens** wird das Kreativitätspotential eines interdisziplinär gebildeten Projektteams zum Einsatz gebracht, um in denjenigen Suchfeldern gezielt nach machbaren Lösungsideen zu suchen, die wir in der analytischen Phase als funktionale oder kostentreibende oder kontraproduktive Schwachstellen erkannt haben. Gerade bei der Bearbeitung von Kundenbeschwerden passt der Satz von Johann Wolfgang von Goethe, dass der Widerspruch es ist, der uns produktiv macht. Der Erfolg von wertanalytischer Projektarbeit stellt sich allerdings nur dann ein, wenn das

System Wertanalyse/Value Management von den beteiligten Personen sowohl im Management als auch im Projektteam in Form von „lessons learned“ verstanden und zur Kenntnis genommen wird. Kurz gesagt, **das System Wertanalyse/Value Management ist eine erprobte und praktizierte Allzweckwaffe für die Innovation** und die gestalterische Veränderung von Produkten und Dienstleistungen, die für globale Markt- und Wettbewerbsbedingungen aktuell und zukünftig gefragt sind.

### Management by Objectives

Die wertschöpfenden Merkmale dieser Allzweckwaffe sind das logisch strukturierte Vorgehen nach einem 10-stufigen Arbeitsplan, die **konsequente Einbindung des Managements bei der Festlegung von Zielen**, die interdisziplinär organisierte Projektarbeit, das restriktionslose Denken und Strukturieren in Markt- bzw. Nutzerfunktionen, das nachhaltig innovative Suchen und Finden von Lösungsideen und eine Effizienz- und Nutzwert orientierte Lösungsbewertung. ■

#### Autor



#### ■ Dipl.-Ing. Reiner Wiest

ist Inhaber der Firma Training + Coaching-Center für Wertanalyse / Value Management / Querdenkenmanagement.

E-Mail: [reinerwiest@web.de](mailto:reinerwiest@web.de)

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





## Selfmade BI – Ein Erfahrungsbericht aus dem Mittelstand

von Bernhard Rühling

### Motivation

Der Jobwechsel vom Konzern in den Mittelstand geht mit vielfachen Herausforderungen einher. Dazu gehört auch nicht zuletzt die Erfahrung, dass Digitalisierungsstrategien nur bedingt Teil der Unternehmensrealität im Mittelstand sind. So kam ich aus einem Konzernumfeld mit integrierten SAP-Lösungen in ein Unternehmen, das die Nutzung der IT auf ein maßgeschneidertes Warenwirtschafts- und Finanzbuchhaltungssystem beschränkte. Meine Herausforderung bestand darin, eine effiziente – dem Umfeld angepasste – BI-Lösung zu schaffen, die mir erlaubt, effizientes Controlling zu implementieren. **Beim Aufbau dieser Lösung habe ich viele Erfahrungen gesammelt – und auch den einen oder anderen Misserfolg einstecken müssen.** Da ich mir vorstellen kann, dass ich nicht der einzige in solch einer Situation bin, möchte ich meine Erfahrungen mit diesem Artikel ggf. zur Nachahmung weitergeben.

### Ausgangssituation

Bei meinem Start als Financial Controller fand ich folgende Struktur vor:

Eine Handelsgesellschaft mit zwei Niederlassungen in Deutschland und im Ausland sowie zwei Tochtergesellschaften, davon eine in Deutschland und eine im Ausland. An jedem Standort existierte ein Warenwirtschaftssystem sowie für jede Legal Entity ein eigener Buchungskreis. Die einzige Schnittstelle zwischen Warenwirtschaftssystem und Finanzbuchhaltung bestand in der Übergabe von Rechnungsdaten an die Debitorenbuchhaltung.

Das Reporting in Richtung Holding erfolgte auf Basis der nach Vorgabe der Eigentümer verdichteten FiBu-Konten zu Berichtszeilen im **Umsatzkostenverfahren nach IFRS**. Plan-Ist-Abweichungen waren im konzerneigenen Reporting-Tool CMAS oder nach Eingabe in

Excel-Dateien erkennbar. Die Konsolidierung für den handelsrechtlichen Jahresabschluss erfolgte in Excel. Vertriebsberichte wurden monatlich in einzelnen Excel-Tabellen geführt, wobei es zu Redundanzen in der Datenerfassung gab und zum anderen die Betrachtung der gleichen Zahlen aus verschiedenen Quellen nicht die gleichen Summenwerte ergab.

Da ich auf kein integriertes System zurückgreifen konnte, stellte sich für mich die Frage, wie man mit einfachen Mitteln eine homogene Datenstruktur für Berichtswesen, Simulationsrechnungen und Unternehmensplanung schaffen kann. Dabei kam mir zugute, **dass ich vor einiger Zeit bei der Controller Akademie ein Seminar „Business Intelligence für Controller“** besucht hatte und eine grobe Vorstellung von dem zu schaffenden Tool hatte.

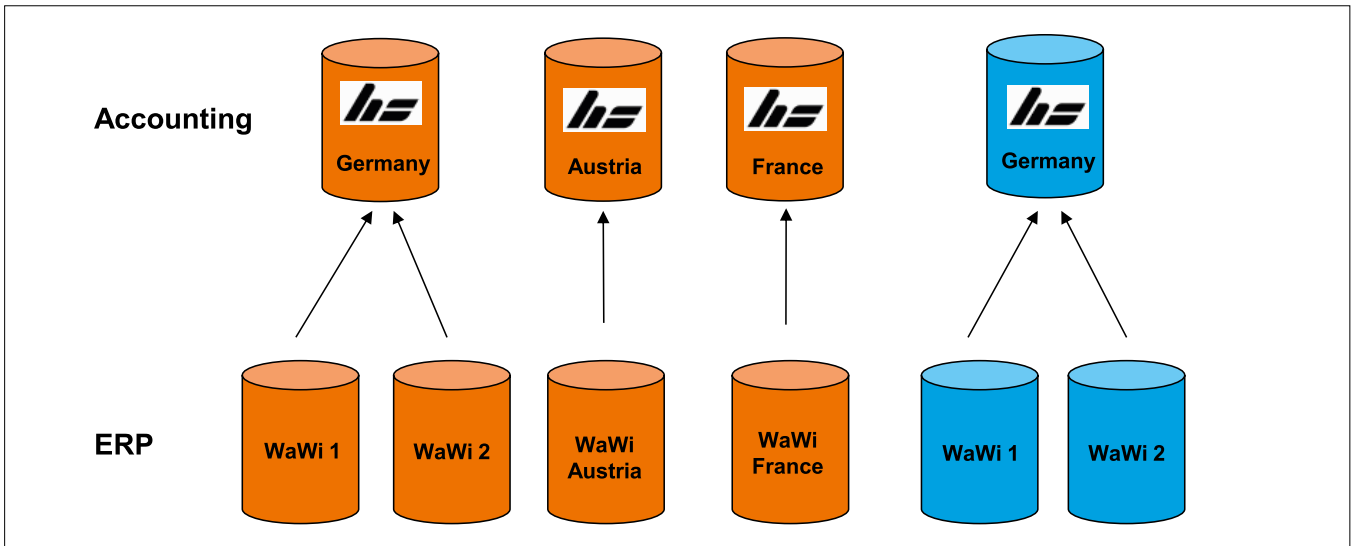


Abb. 1: Organisatorische Struktur (vorher)

Zuerst stellte sich die Frage, wie die Daten effizient in meinen Würfel kamen. Sowohl auf die Datenbanken der vier Finanzbuchhaltungssysteme als auch auf die Datenbanken der sechs Warenwirtschaftssysteme war der Zugriff via ODBC möglich. Zunächst simulierte ich in MS-Access Abfragen, um Monatsumsatz, Anzahl Aufträge etc. zu extrahieren. Nach einigem Experimentieren gelang es mir, die Querys zu den Systemreports aus unserem Warenwirtschaftssystem nachzubauen. Der manuelle Import als Flatfile war aber für den Dauerbetrieb nicht geeignet.

Zu dieser Zeit bot die Firma Cubeware den kostenfreien Importer IMP:PALO 7.0 für den Datenimport nach PALO an. Da ich schnell Zugang zum Aufbau der Einleseroutinen fand, war es nur

eine Frage der Zeit, bis ich in die Vollversion des Importers von Cubeware investierte. Mit der Vollversion waren auch zeitgesteuerte automatische Importe möglich.

### BI-Haus

Um den Unterschied unserer kleinen BI-Lösung im Vergleich zu einer umfassenden BI-Lösung zu zeigen, **habe ich das BI-Haus als „Vollversion“ übernommen und in einen Rohbau unsere Lösung eingefügt.**

Auf bereinigte Massendaten verzichtete unser Modell komplett. Die Daten wurden im Einleseprozess aufbereitet und direkt in die Würfel geschrieben.

Auf der Suche nach einer einfachen kostengünstigen BI-Lösung als zentrale Datenhaltung mit Excel-Frontend kam ich auf die Freeware Palo 2.5 des Anbieters JEDOX, für die es gegen ein Entgelt ein personalisiertes Handbuch als Download gab, was sich als eine sehr gute Dokumentation herausstellte. Auch in dem Werk „Advanced Controlling mit EXCEL – Unternehmenssteuerung mit OLAP und PALO“ von Bernd Held und Hartmund Erb fand ich gute Anregungen.

### Struktur

Wesentlich bei einem solchen Projekt ist die Definition der Dimensionen der Cubes für die Datenhaltung. Ich startete mit dem Vertriebsre-

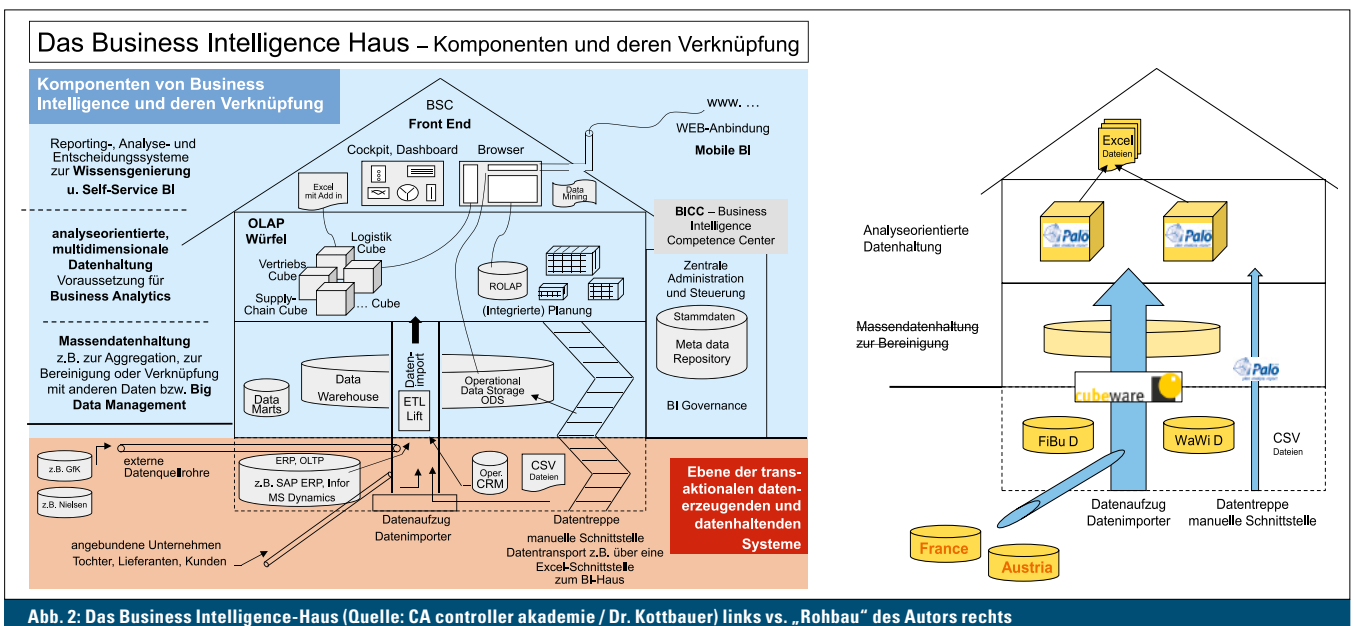


Abb. 2: Das Business Intelligence-Haus (Quelle: CA controller akademie / Dr. Kottbauer) links vs. „Rohbau“ des Autors rechts

DATUM		=PALO.DATAC(\$C\$1;\$C\$2;\$C\$3;\$C\$4;\$C\$5;\$C\$6;\$C\$7;\$C\$8)							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1.	Datenbank	localhost/Budget						
2	2.	Würfel	Vertriebsbudget						
3	3.	Buchungskreis	Direct Sales						
4	4.	Geschäftsjahr	2010						
5	5.	Periode	2k						
6	6.	Datentyp	Ist						
7	7.	Verkäuferhierarchie	Außendienst gesamt						
8	8.	Maßeinheit	Umsatz						=PALO.DATAC(\$C\$1;\$C\$2;\$C\$3;\$C\$4;\$C\$5;\$C\$6;\$C\$7;\$C\$8)

Abb. 3: Struktur der Datenbankabfrage

porting, das mir für den Einstieg am einfachsten erschien und in der Organisation sicherlich den größten Nutzen stiften dürfte.

Als Dimensionen wählte ich zunächst:

- Buchungskreis
- Geschäftsjahr
- Periode (1,2,3...12)
- Datentyp (Ist, Vorjahr, Plan)
- Vertriebshierarchie (Gesamtvertrieb, regionale Teams, Verkäufer)
- Maßeinheit (Umsatz, Anzahl Aufträge, ...)

In PALO gab es **vier Würfel**, die die Basis unseres Controllingsystems darstellen:

- Vertrieb
- FiBu
- Personal
- Tageswerte

Die ersten drei Würfel waren auf Monatsbasis aufgebaut. Da sich unser Geschäftsjahr vom Kalenderjahr unterschied, war es bei allen Datenimporten notwendig, vom Kalendermonat auf den Monat im Geschäftsjahr überzuleiten. Das erfolgte automatisch mittels sogenannter „static lookups“ in den Importer-Mappings, die die Kalendermonate in Geschäftsjahresmonate übersetzen.

Der **Würfel Tageswerte** enthielt wesentliche Kenngrößen wie Umsatz und Auftragseingang

auf Tagesbasis. Hier waren aber auch Abwesenheiten der Verkäufer mit deren Ursachen (Urlaub, Krankheit) hinterlegt.

Der **Würfel Tageswerte** teilte sich die Dimensionen Vertreter und Maßeinheit mit dem Würfel Vertrieb. So war gewährleistet, dass Veränderungen in Teamzuordnungen nur an einer Stelle zentral gepflegt werden mussten und für alle Auswertungen zur Verfügung standen.

Der **Würfel FiBu** hatte mehrere Funktionen. Zum einen diente er der Verdichtung der Konten gemäß den Reportinganforderungen der Holding und zum anderen der legalen Konsolidierung. Durch die Nutzung verschiedener Datentypen wie Ist, Vorjahr, Budget oder Forecast waren Zeitraumvergleiche und Simulationen leicht realisierbar. So ließ sich zum Beispiel der gesamte Datenbestand auf oberster Ebene auf einen anderen Datentyp kopieren. Erster Schritt war das Kopieren von 12 Monaten Budget auf Forecast. Im zweiten Schritt wurden z. B. die ersten sechs Monate Istwerte auf die ersten sechs Monate Forecast kopiert. Schon war die Basis für eine erste Projektion fertig, die sich aus sechs Monaten Istdaten und sechs Monaten Plandaten zusammensetzte.

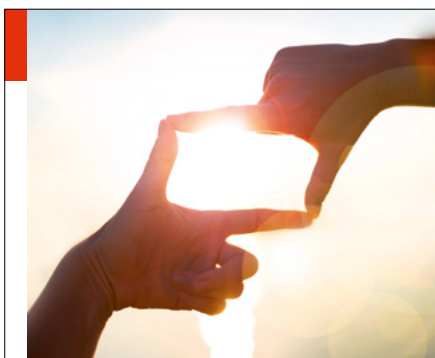
Der **Würfel Personal** diente als Datenbasis für Personalauswertungen. Erfasst waren neben Personalnummer als Identifikationsmerk-

mal und Mitarbeitername das Geburts-, Eintritts- und Austrittsdatum, Kündigung und Kündigungsgrund. Monatlich wurden Headcount und FTE manuell bzw. durch Kopieren des Vormonats eingepflegt. So ließen sich Personalstandsauswertungen entwickeln, Daten für Altersstrukturanalysen und Fluktuationsanalysen ableiten.

## Berichte

Grundlage für alle Berichte ist die Excel-Integration. Im Zusammenspiel mit Subsets lassen sich die vorhandenen Daten nach allen angelegten Kriterien abfragen. Da die Werte in Excel-Zellen geschrieben werden, sind alle Excel-Berechnungen, Formatierungen und Diagramme möglich. **Abbildung 3** zeigt die Struktur der „Datenbankabfrage per Formel“. Nach Datenbank und Würfel erfordert die Syntax Werte zu den einzelnen Dimensionen in aufsteigender Reihenfolge. Der wertmäßige Zellinhalt ist in diesem Beispiel der Ist-Umsatz des gesamten Außendienstes aus dem aufgelaufenen zweiten Monat (2k = Monat 2 kumuliert) des Geschäftsjahres 2010.

Die Dimension Zeit hatte ich so aufgebaut, dass die Datenhaltung in Einzelmonaten erfolgte. Das hatte den Vorteil, dass man bei der Erfassung von Planzahlen Werte in die einzelnen Perioden eingeben kann, was bei einer kumulierten Darstel-



## Verschaffen Sie sich den BI Durchblick!

Gleich hier anmelden.

Telefon: +49 (0) 81 53 - 889 74-0  
www.controllerakademie.de

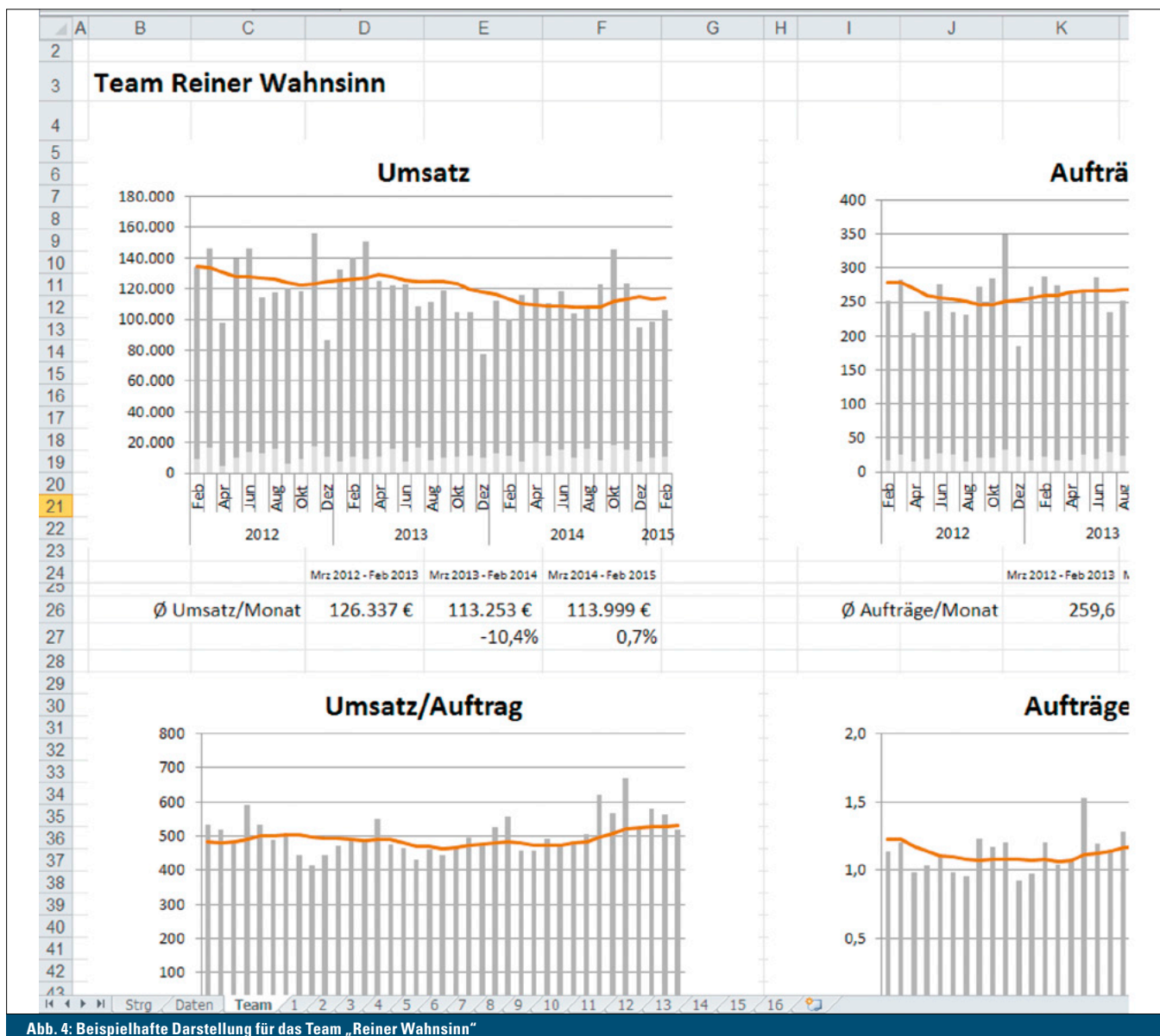
### Neue Business Intelligence-Seminare:

- Business Intelligence und Information Management: 21. – 23. März
- Information Management – Strategie: 30. Mai – 01. Juni
- Moderne Unternehmensplanung mit BI: 12. – 14. Sep.
- 5. Fachtagung Business Intelligence: 19. Okt.



**CA controller akademie®**  
Unternehmenssteuerung in der Praxis





lung deutlich aufwändiger wäre, da man normalerweise nicht in aufgelaufenen Werten rechnet. Die Kumulation erfolgte durch die Addition der Einzelmonate. Im Bereich FiBu nutze ich noch die Periode 0 für Saldovorträge aus dem Vorjahr. Das ist bei dieser Logik relevant für Bilanzpositionen. Die kumulierten Werte in der Bilanz stellten dann die Salden zum jeweiligen Periodenende dar.

Ich habe mir eine gewisse Struktur für alle Berichte angewöhnt. Sie bestehen immer aus einem Tabellenblatt Steuerung (Strg), in dem zentral für die Auswertung eine Auswahl vorgenommen werden kann. Das sind in der Regel Monat und Jahr sowie Vertriebsteam. Sofern Berechnungen erforderlich sind, wie z. B. für gleitende 12-Monatsdurchschnitte, die die Grenzen von Geschäftsjahren übergehen (also

nicht in den Basisstrukturen der Daten vorhanden sind), gibt es ein weiteres Tabellenblatt, in dem die Berechnungen erfolgen (Daten). In diesem Beispiel ist für das Team und jedes Teammitglied ein eigenes Tabellenblatt angelegt, das z. B. in pdf- oder Papierform verteilt werden kann. Aus Kostengründen und vor dem Hintergrund, dass eine IT-Umstellung vor der Tür steht, sind wir nicht den technisch möglichen Weg gegangen, die Berichte webbasiert zu veröffentlichen.

**Autor**



■ **Dipl.-Kfm. Bernhard Rühling**  
 ist kaufmännischer Leiter in einem Mainzer Unternehmen.  
 E-Mail: [bernhard.ruehling@arcor.de](mailto:bernhard.ruehling@arcor.de)

**Umstellung von Palo auf Infor BI**

An dieser Stelle möchte ich aber auch auf eine **Schattenseite des Selfmade BI** hinweisen. Nachdem das Gesamtsystem sicher funktionierte, kündigten leider die Hersteller

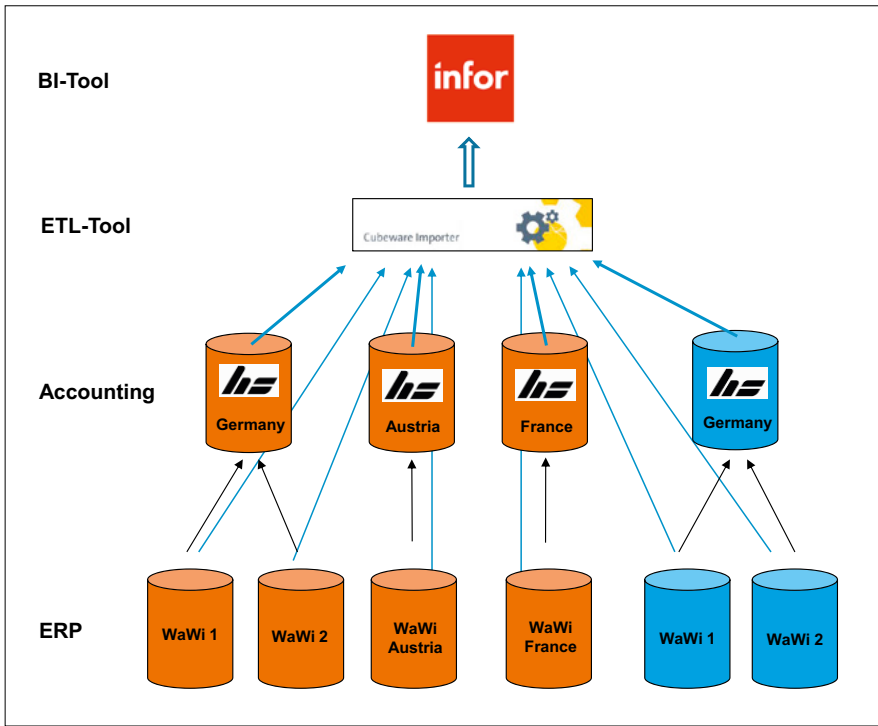


Abb. 5: Organisatorische Struktur (nachher)

Jedox und Cubeware ihre Partnerschaft auf. Weiterentwicklungen des Importers waren für meine Lösung nicht mehr nutzbar und ich stand vor der Entscheidung, mich entweder mit einem neuen ETL-Tool oder einer anderen BI-Lösung auseinanderzusetzen. Meine Importmappings und -scripts wollte ich beibehalten und die komfortable Excel-Integration war für mich als Controller ein Muss. Zur Auswahl standen MS SQL-Server oder Infor. Ersteres aufgrund der Office-Integration, zweites aufgrund der technisch stark verwandten Wurzeln zu PALO bei MIS Alea. Da mir die Bedienung des MS SQL-Servers zu technisch war, entschied ich mich für die Umstellung auf Infor BI. Die Installation des Infor-Servers und Lizenzbereitstellung erfolgte durch die Fa. Atvisio in Kaiserslautern. Die Excel-Berichte musste ich allesamt neu modellieren, wobei mir die oben genannte Struktur mit zentralen Steuerungselementen in eigenen Tabellenblättern zugutekam.

Die Warenwirtschaftssysteme übergeben die Fakturdaten in die Finanzbuchhaltungssysteme (schwarze Pfeile). Das ETL-Tool liest sowohl aus den Warenwirtschaftssystemen als auch aus den Finanzbuchhaltungssystemen Daten aus und schreibt diese in die Datenwürfel (blaue Pfeile).

### Fazit und Empfehlung

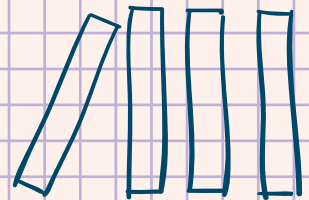
Es ist möglich, ohne großen externen Beratungsaufwand in ein, zwei Monaten mit etwas IT-Verständnis eine flexible und kostengünstige BI-Lösung auf die Beine zu stellen. Die vorgestellte Lösung ist skalierbar und kann sich durch das Anlegen neuer Dimensionselemente, ganzer Dimensionen oder neuer Würfel an steigende Reportinganforderungen bzw. -begehrlichkeiten anpassen und mitwachsen. Gerade für kleinere Mittelständler, die häufig nicht über eigene IT-Abteilungen verfügen, bietet sich die Einführung eines solchen BI-gestützten Controlling-Systems an, das durch die Fachabteilungen selbst entwickelt und betrieben werden kann.

### Literatur

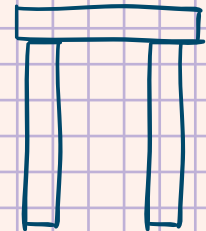
- Bernd Held und Hartmut Erb: Advanced Controlling mit EXCEL – Unternehmenssteuerung mit OLAP und PALO 1. Auflage, Poing 2006
- Kristian Raue u. a.: Palo Handbuch 2.5, Freiburg 2005 – 2008
- Hartmut Erb: Palo 3.0 BItoolbox 1. Auflage, 2009
- Markus Kottbauer: Das BI-Haus: Von der Daten-Grundlage zum Anwendernutzen, Business Reporting Januar 2015, S.6-9



einfach



treiberbasiert



planen



THINKING NETWORKS

## TN Key Composer Die erste Software für treiberbasiertes Planen

Konzentrieren Sie sich endlich auf das Wesentliche:  
[keycomposer.de](http://keycomposer.de)

Save the Date  
„Thinking Forward Forum“  
09.05.2017 - Frankfurt  
kostenlos anmelden auf:  
[www.tff17.de](http://www.tff17.de)



## Projektcontrolling im Mittelstand

von Andreas Daum



**Problem** „Projekte dauern zu lang, kosten zu viel, erreichen ihre Ziele nicht“, heißt es häufig in der mittelständischen Industrie. Es gibt kaum Projektcontrolling, da die Kapazitäten gerade im Mittelstand knapp sind. Zum Erfolg von Projekten kann das Projektcontrolling einen wesentlichen Beitrag leisten.

**Ziel** Planung, Kontrolle und Steuerung liegen in Methodenform für Projekte vor. Projektziele sind definiert. Mitarbeiter sind in den relevanten Themen geschult und wenden Projektcontrolling selbstständig an.

**Methoden** Wirtschaftlichkeitsrechnung, Kosten- und Erlösrechnung, Portfoliotechnik, Ressourcenplanung, Nutzwertanalyse, Berichtswesen.

**Beschreibung** Die Erstellung eines einfachen Projektsteckbriefes zum Projektstart soll einen frühzeitigen Überblick über das geplante Vorhaben geben. Ein Steckbrief ist die Basis

für das **Einzelprojektcontrolling**. Dieses stellt mit seinem Instrumentarium die Effizienz der Projektabwicklung sicher. Für das **Multi-projektcontrolling** ist die Bewertung des Projektes hinsichtlich seiner Wirtschaftlichkeit und seiner Priorität von Bedeutung. Hier steht der Wertbeitrag des Projektportfolios zum Unternehmenserfolg im Vordergrund. Bevor das Projekt gestartet wird, ist daher eine Wirtschaftlichkeitsrechnung (z. B. Business-Case-Rechnung, Investitionsrechenverfahren) erforderlich.

Da für alle avisierten Projekte einer Wirtschaftsperiode in den meisten mittelständischen Unternehmen nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, ist eine **Priorisierung** z. B. anhand eines Nutzwertes, eines Wirtschaftlichkeits- oder eines Strategiebeitrags erforderlich. Je nach Projektart ist die Planung von Projekten unterschiedlich: Phasenablauf (Wasserfallmodell) mit Meilensteinen

oder Iterationsschleifen (Sprints) mit Zwischenergebnissen und agilen Methoden. Trotz unterschiedlicher Möglichkeiten ist ein **Projektplan mit Mindestinhalten erforderlich**. Grundlagen dafür sind das Lastenheft des Auftraggebers/Kunden (Was wird wofür gebraucht?) und das Pflichtenheft der Projektleitung (Wie wird das womit im Projekt umgesetzt?).

**Je nach Größe (Klein-, Mittel- oder Großprojekt) ist das Projektcontrolling unterschiedlich zu skalieren:** Ein Kleinprojekt benötigt kein Risikocontrolling, für ein Großprojekt ist es hingegen Pflicht. Ein Kleinprojekt benötigt keine Earned-Value-Analyse, ein Großprojekt benötigt zusätzlich eine Meilensteintrend-Analyse. Unabhängig von der Projektgröße benötigt jedes Projekt eine Kommunikationsmatrix: Mit wem ist von wem wann wie zu welchem Inhalt zu kommunizieren (Stakeholderanalyse)? **Kommunikation in Projekten ist ein Erfolgsfaktor**, weshalb das Projektcontrolling nur mit ei-



ner wohlüberlegten Kommunikationsstrategie funktionieren kann.

In der Planungsphase des Projektes **sind die Risiken des Projektes zu analysieren** (Eintrittswahrscheinlichkeit, Tragweite, Maßnahmen), um festzustellen, ob die Risiken möglicherweise zu hoch sind, um das Projekt zu starten. Es sind die Ziele „smart“ festzulegen, die Arbeitspakete festzustellen, die erforderlichen Ressourcen zu planen (Mensch, Maschine, Material) und die Kosten dafür zu budgetieren. Die Berichtsbedarfsmatrix (welcher Bericht ist von wem an wen in welchen Zyklen in welcher Form zu welchem Termin zu liefern?) ist ein zwischen Auftraggeber und Projektleitung zu vereinbarendes Dokument. **Einfache, regelmäßige Statusberichte schaffen Transparenz und bieten frühzeitige Möglichkeiten des Gegensteuerns.** Auftretende Änderungen in der Steuerungsphase werden durch ein Änderungscontrolling in ihren Auswirkungen abgebildet und entschieden. Im Rahmen des Multiprojektcontrollings ist die Auswirkung auf das Projektportfolio mit Kennzahlen im Blick zu behalten.

**Handlungsempfehlung** Der Planungs-Zyklus aus Abbildung 1 ist zu durchlaufen. Eine projektspezifische Analyse muss zeigen, wie viel Projektcontrolling nötig ist. **Die Einführung eines Projektcontrollings sollte selbst als Projekt organisiert sein, damit das Projekt selbst als Controllingbeispiel dienen kann.** Bei einer Vielzahl unterschiedlich großer Projekte kann sich die Einrichtung einer eigenständigen Funktion zum Projektcontrolling lohnen. Ziel ist es, mit einfachen Methoden die Projekte in Zeit, Kosten und Leistung zu halten.

**Ausblick** Da Projektarbeit in Zukunft in der mittelständischen Industrie (aber nicht nur dort) weiter an Bedeutung gewinnen wird,

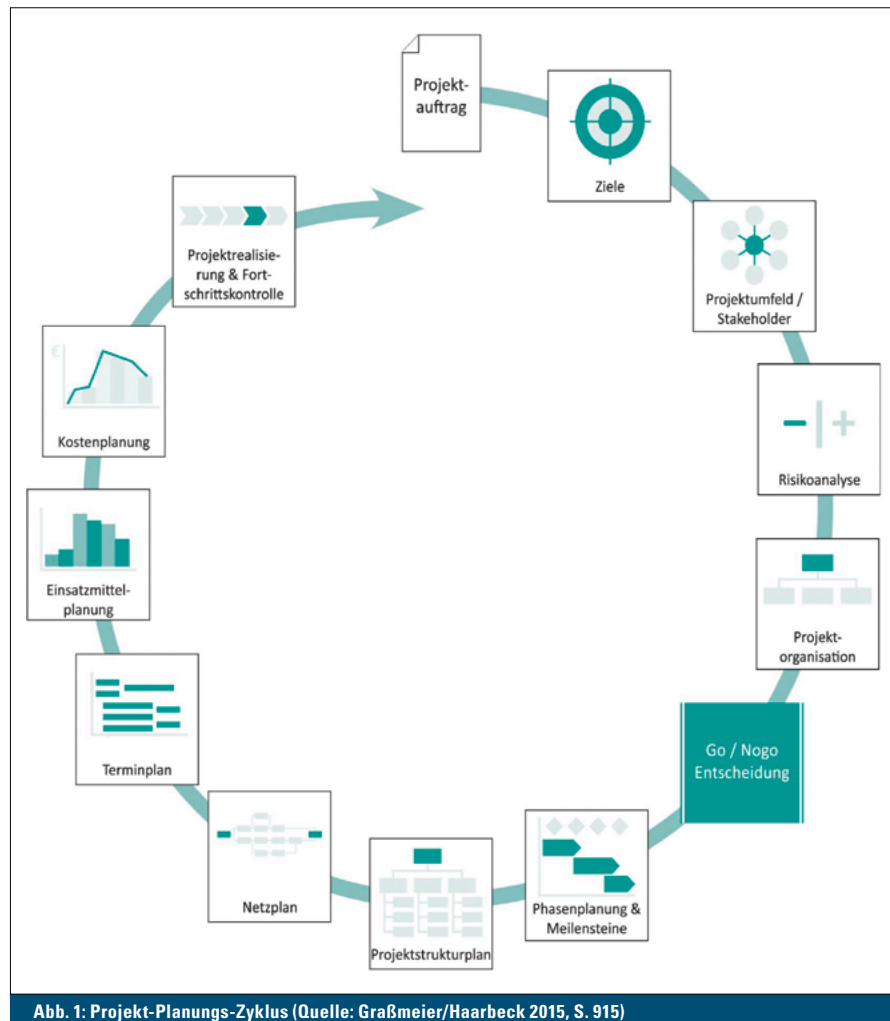


Abb. 1: Projekt-Planungs-Zyklus (Quelle: Graßmeier/Haarbeck 2015, S. 915)

muss ein entsprechendes Projektcontrolling vorgehalten werden, wenn Projekte Ziele (z. B. der Wirtschaftlichkeit) einhalten sollen. Mit der Akzeptanz der Stakeholder von Projekten in einem Unternehmen ist ein erfolgreiches Projektcontrolling zu erwarten.

#### Literatur

Daum, A./Langguth, H./Hagen, V.: Controlling, Berlin 2016, S. 171-179.

Daum, A.: Aufgaben des Controlling im Rahmen der Nutzensicherung und Entwicklung der Projektlandschaft, in: Steinle, C./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektma-

nagement und -controlling, 3. Aufl., Berlin 2014, S. 427-440.

Graßmeier, T., Haarbeck, S.: Ergebnisorientierung, in: Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), 7. Aufl., Nürnberg 2015, S. 907-922. ■

#### Autor



#### Prof. Dr. Andreas Daum

ist Professor für Controlling und Projektmanagement an der Fakultät IV, Abteilung Betriebswirtschaft der Hochschule Hannover. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: andreas.daum@hs-hannover.de

#### Sprecher dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Andreas Wieseahn, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg  
E-Mail: andreas.wieseahn@h-brs.de

#### Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Hanno Drews (Verhaltensorientiertes Controlling), Prof. Dr. Britta Rathje (Operatives Controlling, insb. Kosten- und Erfolgsmanagement), Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust (Controlling und Compliance, Value Based Management, Unternehmensbewertung, Controlling in Gründungsunternehmen), Prof. Dr. Andreas Taschner (Management Reporting, Investitionscontrolling, Supply Chain Controlling), Prof. Dr. Andreas Wieseahn (Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)

# Wie setzt man ein verhaltensorientiertes Controlling um?

von Jürgen Weber

Ich habe zunehmend den Eindruck, dass man Controller heute vom Thema Verhaltensorientierung nicht mehr überzeugen muss. Der Abschied vom homo oeconomicus scheint zumindest intellektuell bei den meisten vollzogen: Manager sind – wie alle Menschen – kognitiv begrenzt. Auch im Controller Magazin wurde hierauf schon häufig eingegangen.

Mein Kollege Utz Schäffer und ich haben in einem Beitrag im letzten Jahr ausführlich gezeigt, dass es auf Unternehmensebene diverse Möglichkeiten gibt, etwas gegen kognitive Fehler zu tun, auch wenn der Einzelne ihnen häufig weitgehend schutzlos ausgeliefert ist. Ein weites Feld von Gegenmaßnahmen steht zur Verfügung („Debiasing-Techniken“). Einige von diesen sind Controllern schon seit langem geläufig, wie etwa das Einnehmen der Rolle des kritischen Counterparts. Die meisten sind aber neu. **Controller müssen also wieder auf die Schulbank.**

Ein solches Lernen wird nur dann erfolgreich sein, wenn es eingebettet ist in ein entsprechendes kulturelles Umfeld: Das Thema ist zu grundlegend und zu unscharf zugleich, um en passant umgesetzt werden zu können. **Aus meiner Sicht sind sechs Schritte erforder-**

**lich, um Verhaltensorientierung nachhaltig zu verankern.**

**1. Erkennen** Im ersten Schritt geht es darum, Problembewusstsein zu schaffen, das Thema überhaupt auf die Agenda im Unternehmen zu bringen. Controller können hierzu z. B. bekannte Fehlentscheidungen im Unternehmen entsprechend aufbereiten („Was ist kognitiv schief gelaufen?“), können das Thema auf internen Veranstaltungen ansprechen, es im Intranet bekannt machen und vieles andere mehr. Dabei ist es mehr als hilfreich, wenn sie diesen ersten Schritt nicht alleine gehen müssen, sondern Verbündete im Management dafür finden.

**2. Benennen** Was kognitive Begrenzungen genau sind, wie sie wirken und was man dagegen tun kann, ist in den Unternehmen derzeit zu meist nicht bekannt. Ein Problem kann aber erst dann gelöst werden, wenn es hinreichend beschrieben ist. Insofern geht es im zweiten Schritt um das Schaffen einer gemeinsamen Sprache: Redet man von kognitiven Begrenzungen, von Biases, von Verhaltensdefekten, von Heuristiken? – die Liste ähnlicher Begriffe ließe sich fast beliebig verlängern. Nur mit einer klaren Sprache ist eine erfolgreiche Kommunikation der Thematik möglich.

**3. Kommunizieren** Diese Kommunikation reicht von der Erstellung entsprechender Unterlagen über spezifische Schulungen bis hin zum selbstverständlichen, ständigen Ansprechen („Das war wieder ein typischer Ankereffekt“).

**4. Einführen und Anwenden** Ist der Boden auf diese Weise bereitet, können konkrete Maßnahmen gegen kognitive Fehler ergriffen werden. Die Toolbox der Controller ist entsprechend zu erweitern. Dies muss genauso professionell erfolgen wie für die bisherigen Instrumente.

**5. Lernen** In der Anwendungsphase gilt es dann, in einem trial and error-Vorgehen herauszufinden, was im Unternehmen „geht“ und was nicht. Misserfolge sind vorprogrammiert, aber das kennen Controller ja durchaus auch schon von anderen, „klassisch“ betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Sie müssen lernen, wo man Schwerpunkte legen sollte, auch, welche Reihenfolge der Einführung solcher Instrumente am besten funktioniert.

**6. Dauerhaft Umsetzen:** Veränderungen dieser Art funktionieren nicht von heute auf morgen. Dauer und erforderlicher Input werden häufig unterschätzt. Schon bei einfachen Change-Themen wird in den Unternehmen viel zu kurzfristig gedacht. Wer eine stärkere Verhaltensorientierung will, muss sie über viele Jahre hinweg als ein Change Management-Projekt auf die Agenda nehmen. Controller sehen sich doch – wie wir aus dem WHU Controller Panel wissen – immer mehr als „change agents“. Mit Verhaltensorientierung haben sie eine Aufgabe, an der sie zeigen können, dass das mehr als nur ein reines Wunschdenken ist. ■

## Autor



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

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

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



## Traue keiner Statistik, die Du nicht ... Über die Bedeutung der Datenqualität in Zeiten von Big Data

von Ulrich Gürster und Michael Spaar

Soziale Netzwerke, Clouddienste, Feeds, Sensorik etc. sind Treiber für das Anwachsen einer sich ständig verändernden Datenflut, für die sich der Begriff Big Data eingebürgert hat. Unternehmen sammeln und analysieren heute riesige Datenmengen, um wichtige Entscheidungen auf dieser Grundlage treffen zu können.

**Wenn die Qualität dieser Daten aber unsicher ist, wie kann man sich dann auf die Ergebnisse der Auswertung verlassen?**

Wenn Daten in der Cloud abgelegt werden, sind zunächst andere Überlegungen wichtig: Können die Daten im richtigen Format gespeichert werden, kann man schnell, einfach und sicher auf die Daten zugreifen und sind sie vor Manipulation gefeit? Aus den genannten Gründen ist es wichtig, dass sich Unternehmen auch mit der Qualität ihrer Daten befassen.

### Masse statt Klasse oder die Qual der Wahl

Das weltweite Datenvolumen wird sich, durch verschiedene Entwicklungen und Technologi-

en getrieben, in den nächsten Jahren vervierfachen (siehe [Abbildung 1](#)).

Damit wächst auch die Menge an Daten, die für Unternehmen von Interesse sind, rasant an. Die Qualität der zugrundeliegenden Daten ist jedoch oftmals nicht gesichert.

### Was bedeutet Datenqualität?

Datenqualität beschreibt, wie gut sich Daten zu dem Zweck eignen, für den sie erfasst bzw. generiert wurden. Sie hängt also in entscheidender Weise davon ab, wann die Daten betrachtet werden und mit welchen Ansprüchen [1]. Für die Qualität von Daten sind zudem die Dimensionen der **Vollständigkeit**, der **Aktualität** und der **Korrektheit** entscheidend. Daneben gibt es noch weitere Dimensionen. Die bekanntesten sind Konsistenz (also die Freiheit von Widersprüchen), **Nachvollziehbarkeit** (bezüglich der Entstehung der Daten) und **Redundanzfreiheit** (keine Duplikate).

**Alle genannten Kriterien müssen mit Hilfe geeigneter, konkreter Metriken überprüfbar sein**

Nur durch die Messung der Datenqualität kann festgestellt werden, ob es Qualitätsprobleme gibt oder ob eine Maßnahme zur Verbesserung der Qualität erfolgreich war. Da eine 100%-ige Qualität der Daten mit vertretbarem Aufwand in kaum einem Fall erzielbar ist, muss außerdem anhand von Kennzahlen unter allen Beteiligten geklärt werden, wie hoch die Datenqualität sein muss, damit die Anwendungen, die auf den Daten aufbauen, Ergebnisse von genügend hoher Güte liefern.

### Verluste schreiben oder Gewinne erhöhen – Datenqualität als Zünglein an der Waage

Ist das Problem qualitativ schlechter Daten wirklich so bedeutsam, dass es gravierende Auswirkungen nach sich zieht? Die einschlägigen Untersuchungen sprechen hier eine deut-



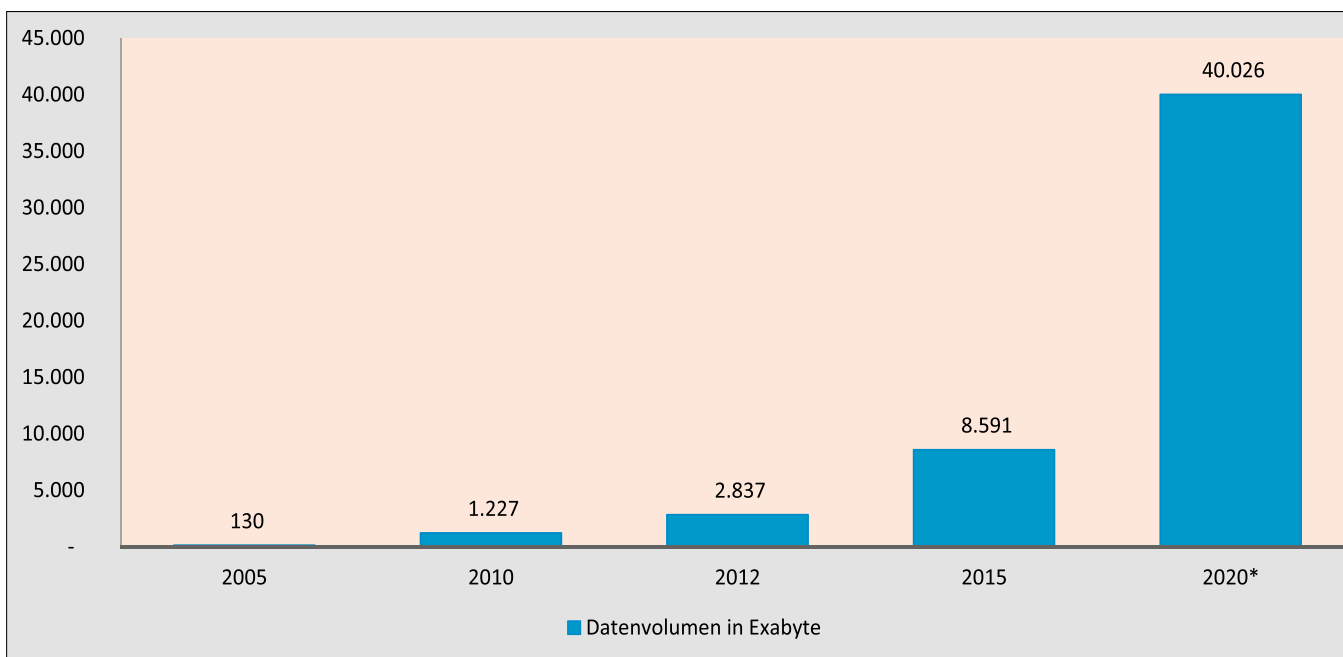


Abb. 1: Statista 2016 (Quelle: IDC)

liche Sprache. So gehen mehrere Autoren davon aus, dass niedrige Datenqualität in Unternehmen Verluste von ca. 25% des operativen Gewinns verursacht [2][5]. Eine 2010 bei 140 Unternehmen durchgeführte Studie liefert auch Zahlen: So nannten die Befragten 8,2 Millionen US-Dollar als durchschnittlichen Verlust durch Probleme mit der Datenqualität pro Jahr [3]. Auch im Bankenbereich entstehen, einer weiteren Studie aus dem Jahr 2007 zufolge, durch niedrige Qualität von Daten sehr hohe Kosten, sowohl direkter als auch indirekter Natur. Letztere werden zudem oft übersehen, obwohl sie den größeren Teil ausmachen [6]. Die Gefahr, dass eine immer größer werdende Flut unvollständig verifizierter Daten im Mittel die Daten-

qualität weiter sinken lässt, liegt auf der Hand. Steigende Verluste scheinen vorprogrammiert.

#### Schlechte Datenqualität führt dabei zu unterschiedlichen Arten von Kosten

Wenn Daten verifiziert werden müssen, entstehen Nachweiskosten. Bei der Korrektur von falschen Eingaben in Datenbanken fallen sogenannte Wiedereingabekosten an. Indirekt kann es auch zu Umsatzeinbußen kommen, Budgets werden unproduktiv verschwendet, Fehlentscheidungen getroffen, es kann Schaden am Image des Unternehmens entstehen, gelegentlich verbunden mit Gerichtskosten, Betrugsver-

suche haben mehr Aussicht auf Erfolg, Mängel in der Produktion sind wahrscheinlich und ganz allgemein schwindet das Vertrauen in die eigene Datenbasis [1]. Generell lässt sich feststellen, dass die Kosten umso höher ausfallen, je später entsprechende Probleme bei den Daten festgestellt werden. So ist eine nachträgliche Bereinigung von Daten beispielsweise 5- bis 10-mal teurer als der rechtzeitige Einsatz von qualitätssichernden Maßnahmen [4].

**All diesen Risiken, die mit niedriger Datenqualität einhergehen, stehen eine Reihe von Chancen gegenüber, welche bei hoher Datenqualität genutzt werden können.** So können qualitativ hochwertige Daten das operative Risiko verringern, Projekte können zu geringeren Kosten und mit reduzierten Durchlaufzeiten durchgeführt werden, Kunden sind zufriedener, und bei ausreichend hoher Qualität kann sich ein Unternehmen auch Vorteile im Wettbewerb mit Konkurrenten sichern [1].

Die Sicherung der Datenqualität ist dabei ein unternehmensübergreifendes Thema. Bei allen nachfolgend vorgestellten Maßnahmen ist stets zu beachten, dass sie Hand in Hand mit einer entsprechenden Organisation und Verankerung in der Unternehmenskultur gehen müssen.

Den Dimensionen der Datenqualität lassen sich, sofern sie verletzt werden, verschiedene Folgeerscheinungen und -kosten zuordnen. Eine Ver-

#### Autoren



**Ulrich Gürster**  
 ist Managing Consultant bei xapio GmbH, München.  
 E-Mail: u.guerster@xapio.de  
 www.xapio.de

#### Michael Spaar

ist Senior Consultant & Data Analyst bei xapio, München.  
 E-Mail: m.spaar@xapio.de  
 www.xapio.de



letzung der **Redundanzfreiheit** führt beispielsweise zu doppelten Einträgen in der Datenbank. Analysen, die auf diesen Daten aufbauen, führen zu Fehlentscheidungen. Wird dieses Problem im Unternehmen bekannt, beschädigt es das Vertrauen in die eigenen Daten. Auf operativer Ebene kommt es zu längeren Bearbeitungszeiten, da Ergebnisse von Datenbankabfragen manuell auf Redundanz überprüft werden. Dadurch fallen unnötig hohe Überarbeitungskosten und auch Personalkosten an.

Die gerade beschriebene Problemstellung setzt sich im Bereich der **Nachvollziehbarkeit** fort. Ist die Überprüfung und Korrektur von Daten nicht nachvollziehbar, wird auch nicht transparent, in welchem Ausmaß z. B. Mitarbeiter damit beschäftigt sind, manuelle Korrekturen vorzunehmen. Von außen betrachtet entsteht der Eindruck, die Datenerfassung verlaufe fehlerfrei. Jedoch sind die vorhandenen Daten erst nach der Überprüfung und evtl. Korrektur verlässlich.

Ist die **Vollständigkeit** der Daten nicht gewährleistet, werden Entscheidungen auf einer ungenügenden Datenbasis getroffen. Nicht selten führt dies zu Fehleinschätzungen und zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern.

Wenn Daten nicht auf dem neuesten Stand sind (**Aktualität**), kann es neben den bereits genannten Problemen auch dazu kommen, dass Strafzahlungen anfallen, beispielsweise wenn veraltete Daten dazu führen, dass angenommene Aufträge nicht oder nur mit viel höherem Aufwand/Kosten ausgeführt werden können. Sind Lagerbestände niedriger als angenommen, müssen fehlende Waren innerhalb von kurzer Zeit beschafft werden, was ggf. höhere Kosten und Verzögerungen nach sich zieht.

## Höhere Datenqualität durch Software

Softwarelösungen bieten eine gute Möglichkeit, die Datenqualität zu analysieren und zu verbessern. Die Vorteile liegen auf der Hand: wenn ein Programm automatisch die Datenqualität prüft und überwacht, werden Probleme schnell und objektiv erkannt. Die Quelle des Problems kann zügig identifiziert und Maßnahmen eingeleitet werden, in manchen Fällen

können diese von der Software selbst umgehend durchgeführt werden.

**Sehr gut lässt sich auch die Konsistenz von Daten durch Software überwachen, um innere Widersprüche zu erkennen.** Logische Bedingungen für die erfassten Daten werden als Regeln definiert und die Einhaltung dieser Regeln wird automatisch überprüft. Verstöße fallen schnell auf und können den verantwortlichen Mitarbeitern sofort gemeldet werden, damit diese entsprechende Korrekturmaßnahmen ergreifen.

## Datenqualität ist eine Unternehmensaufgabe

Für das Management der Datenqualität ist es sehr wichtig, dass alle Fachbereiche mit einbezogen werden. Nicht nur die technischen, sondern auch die fachlichen Aspekte sind beim Thema Datenqualität von entscheidender Bedeutung. Deswegen muss den Fachbereichen auch die Verantwortung für die jeweils relevanten Datenbereiche zugewiesen werden. Nur ein gemeinschaftlicher Ansatz des ganzen Unternehmens gewährleistet den größtmöglichen Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen.

## Literatur

[1] Apel, D./Behme, W./Eberlein, R./Merighi, C.: Datenqualität erfolgreich steuern. Praxislösungen für Business-Intelligence-Projekte, 3. Aufl., Heidelberg, 2015.

[2] Crosby, P. B., Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain, New York, 1979.

[3] Friedman, T.: Findings from Primary Research Study - Data Quality Issues Create Significant Cost, Yet often go Unmeasured, Gartner Inc., 2010.

[4] Hankins, L. H.: Cleansing Looms Important in Data Warehouse Efforts. In: SIGNAL AFCEA'S International Journal, Februar, 1999.

[5] Juran J. M., Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services, New York, 1988.

[6] Pütter, C.: Schlechte Datenqualität kostet Banken die Hälfte ihres IT-Budgets. In: CIO Online, Juni 2007, <http://www.cio.de/a/schlechte-datenqualitaet-kostet-banken-die-haelfte-ihres-it-budgets,838449>. ■

# HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.

## Erreichen Sie Ihre beruflichen Ziele schneller.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Wir begleiten Sie mit  
topaktuellen Weiterbildungs-  
angeboten für Controller:

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

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

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



# Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling

## Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen

von Ute Vanini und Anna Leschenko

### RMA

Die zunehmende Umweltunsicherheit und die daraus resultierende höhere Volatilität zentraler unternehmerischer Erfolgsgrößen erfordern vom Management ein ständiges Abwägen von erwarteten Renditen und damit verbundenen Risiken von Entscheidungsalternativen. Eine strategische, organisatorische, personelle, instrumentelle und technische Integration von Risikomanagement und Controlling gilt als Voraussetzung für eine rendite- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung.

#### Risikomanagement: gesetzliche Notwendigkeit oder Chance?

Bis zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 war die Implementierung eines betrieblichen

Risikomanagements (RM) in vielen Unternehmen eine Notwendigkeit, die vor allem durch die Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) oder des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) getrieben wurde. Die starke Prägung durch formale gesetzliche Anforderungen führte dazu, dass in vielen Unternehmen isolierte Risikomanagementsysteme (RMS) aufgebaut wurden, die weder methodisch noch prozessual in die bereits vorhandene Unternehmenssteuerung integriert waren (vgl. Appel und Hoffjan 2014, S. 65 ff.).

Zudem erfolgte vielfach eine Konzentration auf die Erfassung und Bewertung von Risiken z. B. in umfangreichen Risikoinventaren, während die Chancen möglicher Umweltentwicklungen oder von Managemententscheidungen nicht weiter betrachtet wurden. **Als Konsequenz**

**steht das Risikomanagement teilweise im Ruf eines „Geschäftsverhinderers“ und leidet unter Akzeptanzproblemen im Unternehmen** (vgl. Kajüter 2009, S. 117; Gleißner und Kalwait 2010, S. 27 f.). Der Nutzen eines derartigen RMS für eine über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehende, integrierte Unternehmenssteuerung ist insgesamt eher beschränkt.

Parallel wurden von Seiten der Wissenschaft und der Beratung komplexe Methoden vor allem zur Risikobewertung sowie unterstützende IT-Lösungen entwickelt, die eine Weiterentwicklung des Risikomanagements in Richtung einer risikoorientierten Unternehmenssteuerung grundsätzlich ermöglichen, jedoch nur teilweise in der Praxis implementiert wurden. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) weisen aufgrund ihrer eingeschränkten personellen und finanziellen



Ressourcen auf die Notwendigkeit pragmatischer und weniger komplexer Ansätze zum Risikomanagement hin (vgl. Appel und Hoffjan 2014, S. 69 f.).

Für die hier genannten Probleme bietet die instrumentelle, organisatorische und personelle **Integration von Ansätzen des RM in das Controlling einen vielversprechenden Lösungsansatz**. Hierbei können bereits im Controlling vorhandene Instrumente und Berichte genutzt und deren Aussagekraft durch Risikoinformationen verbessert werden, sodass **Synergieeffekte sowohl im Controlling wie auch im RM** realisiert werden können (für eine umfassende Diskussion vgl. Vanini 2016). Trotz einiger empirischer Untersuchungen ist unklar, inwieweit die Integration von RM und Controlling in der Unternehmenspraxis bereits umgesetzt wurde und wie erfolgreich diese Umsetzung war. Reifegradmodelle definieren einen standardisierten Prozess zur Integration von Funktionsbereichen und bieten somit die Möglichkeit, das Stadium der Integration in der Unternehmenspraxis kritisch zu bewerten.

## Risk Management Integration Maturity Model

### Integration von Risikomanagement und Controlling

Eine organisatorische Verselbständigung des Risikomanagements ist insbesondere in KMU nicht zwangsläufig erforderlich. Eine teilweise oder vollständige Übernahme insbesondere von Aufgaben der Risikoidentifikation, -bewertung und -kommunikation durch das Controlling lässt sich durch folgende Argumente rechtfertigen (vgl. Gleißner und Kalwait 2010, S. 29 ff.):

- Es werden identische Methoden und Instrumente verwendet. So stammen einige RM-Instrumente wie Szenario- und Sensitivitätsanalysen aus dem Controlling.
- Risiken sind als Abweichungen von den geplanten Unternehmenszielen definiert. Die Risikoidentifikation und -bewertung lässt sich folglich auf der Basis der Unternehmensplanung und Budgetierung sowie von Soll-Ist-Abweichungsanalysen durchführen.
- Eine Integration von RM und Controlling lässt sich auch aus dem KonTraG herleiten, das

das betriebliche Controlling als wesentliches Element eines RMS betrachtet.

Bei der Integration von Aufgaben des Risikomanagements in das Controlling können folgende Dimensionen unterschieden werden:

- **Strategie/Steuerung:** Eine Integration beider Bereiche bedingt die Einbeziehung von erwarteter Rendite und Risiko in die Strategieformulierung sowie die Unternehmenssteuerung. Bei vollkommener Integration wird eine gemeinsame Strategie für das Controlling und das RM abgeleitet. Nur durch eine integrierte Strategie wird sichergestellt, dass sowohl Rendite- als auch Risiko als Unternehmensziele festgelegt werden und damit relevante Entscheidungskriterien für das Management sind.
- **Organisation/Prozesse:** Hier geht es um die organisatorische Regelung der Zusammenarbeit von RM und Controlling und die ablauf- und aufbauorganisatorische Integration beider Bereiche. Durch eine stärkere organisatorische Integration werden Doppelarbeiten vermieden und Ineffizienzen abgebaut.
- **Personal:** Die personelle Integration erfolgt durch eine disziplinarische und fachliche Zuordnung beider Bereiche zum selben Geschäftsführungsmittglied, gemeinsame Ausbildungsinhalte von Risikomanagern und Controllern und eine systematische Jobrotation.
- **Instrumente:** Die Effizienzziele werden vor allem auch durch die gemeinsame Nutzung von Instrumenten durch das RM und das Controlling erreicht. So sollten beispielsweise die strategische und die operative Planung miteinander verknüpft und die Risikoaspekte in die Planung z. B. durch Szenarien oder Simulationen integriert werden. Zudem sollte eine integrierte Berichterstattung von Erfolgsgrößen, Chancen und Risiken erfolgen.
- **Technik/IT:** Eine Integration im Bereich Technik/IT erfordert die Möglichkeit des wechselseitigen Zugriffs auf die Instrumente und Systeme des jeweils anderen Bereichs. Zudem sollten entsprechende Schnittstellen für den Daten- und Informationsaustausch eingerichtet sein. Die Integration kann bis zu einem vollständig integrierten System reichen, das von beiden Bereichen genutzt wird.

### Reifegradmodelle der Integration von Risikomanagement und Controlling

Das Ausmaß der Integration von RM und Controlling lässt sich durch sogenannte Reifegradmodelle bewerten. Reifegradmodelle kommen aus dem Qualitätsmanagement und der Softwareentwicklung. Das wohl bekannteste Reifegradmodell ist das „Capability Maturity Model Integration“ (CMMI)-Modell der Carnegie Mellon Universität, das auch als Grundlage für die Entwicklung weiterer Reifegradansätze in verschiedenen Disziplinen und Branchen diente (für eine Übersicht vgl. Reupke und Struck 2014, S. 575 ff.).

Anhand eines Reifegrades wird beurteilt, inwieweit ein bestimmtes Objekt – hier die Integration von Risikomanagement und Controlling – definierte Anforderungen in Bezug auf seine Effektivität und Effizienz erfüllt. Die Modelle verfügen über eine feste Anzahl von Reifegraden für bestimmte Dimensionen des Untersuchungsobjektes (z. B. Mensch, Organisation, etc.). Die Reifegrade bauen in ihrer Abfolge aufeinander auf und können durch entsprechende Kriterien eindeutig bewertet werden. Ein höherer Reifegrad wird erreicht, wenn alle Kriterien des Reifegrades und der niedrigeren Reifegrade erfüllt sind (vgl. Reupke und Struck 2014, S. 577).

In der Literatur gibt es kein Reifegradmodell für die Integration von Risikomanagement und Controlling, sodass auf Basis eines **Selbstanalysefragebogens des Arbeitskreises „Risikomanagement und Controlling“ der Risk Management Association e.V. (RMA) und des Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV)** ein eigenes Modell entwickelt wurde (vgl. Fabian et al. 2014). Das Risk Management Integration Maturity Model (RiskMIMM) greift die fünf Dimensionen der Integration (Strategie/Steuerung, Organisation/Prozesse, Personal, Instrumente, Technik/IT) auf und unterscheidet fünf verschiedene Reifegrade (vgl. [Abbildung 1](#)).

Zur Messung der Reifegrade in den einzelnen Dimensionen wurden Fragen entwickelt und in einem Selbstanalysebogen zusammengestellt. Zudem wurden Fragen zu möglichen Einflussfaktoren und zum Erfolg eines Reifegrades der

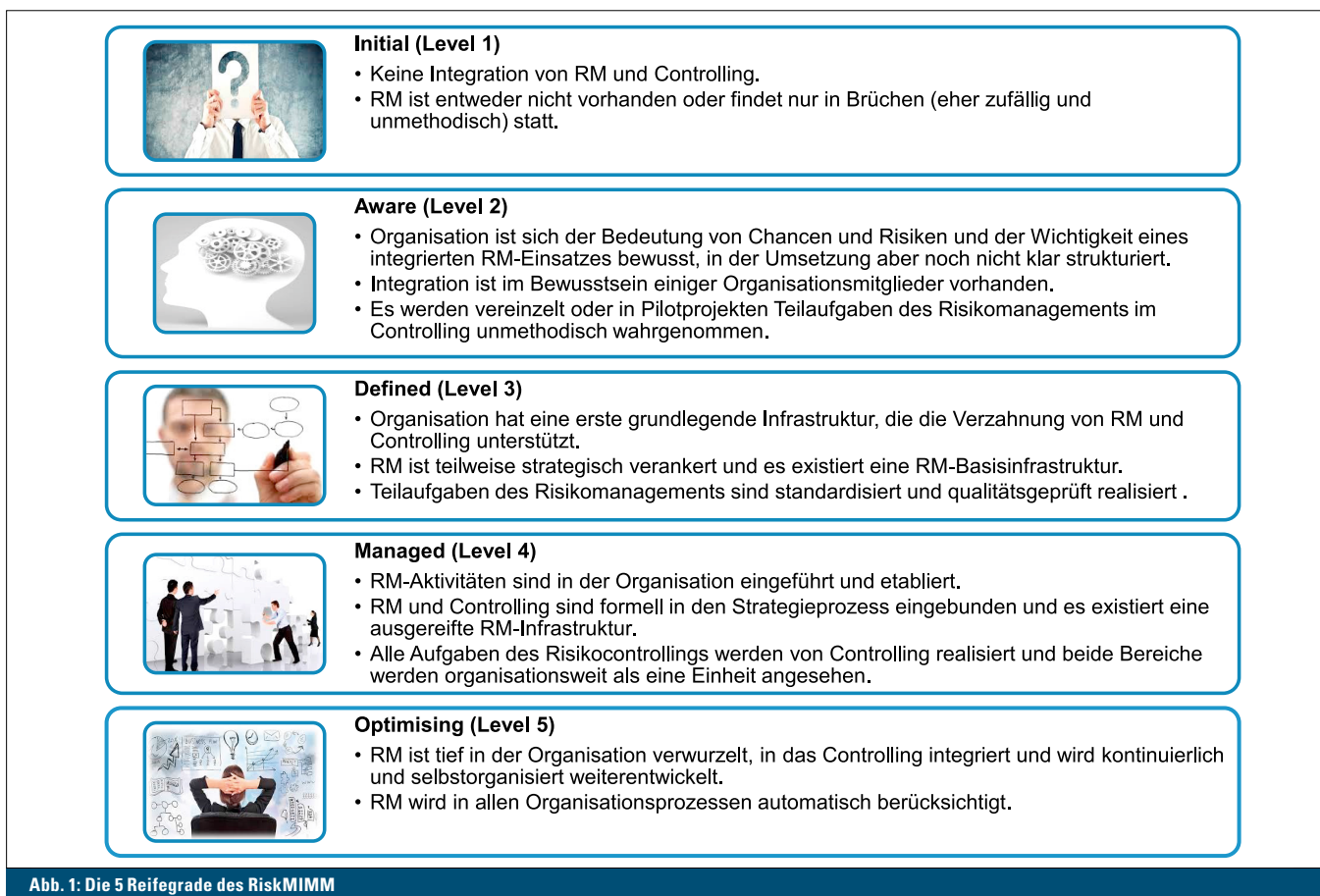


Abb. 1: Die 5 Reifegrade des RiskMIMM

Integration von RM und Controlling gestellt. Beispiele finden sich in der Abbildung 2.

Da zu jedem Reifegrad in jeder Dimension mindestens eine Frage gestellt und zudem ein Spektrum möglicher Einflussfaktoren und Erfolgsgrößen erhoben wurden, wurden insgesamt 36 Fragen formuliert.

### Empirische Untersuchung

#### Konzeption und Durchführung der Untersuchung

Der Selbstanalysebogen wurde als Online-Fragebogen umgesetzt und an die Mitglieder der RMA versandt. Die Fragen konnten in einem

Untersuchungszeitraum von 01.07. bis zum 01.11.2015 sowie im Rahmen des Jahreskongresses der RMA in Stuttgart am 21. und 22.09.2015 beantwortet werden. Für die Online-Befragung wurde das Tools LimeSurvey Version 2.05+ verwendet. Insgesamt wurden 99 Fragebögen beantwortet, davon waren 64 auswertbar, da die Antwortpersonen mindes-

Dimension	Frage (Beispiel)
Strategie/ Steuerung	Inwieweit steuern Sie Ihr gesamtes Unternehmen sowie die einzelnen Teilbereiche durchgehend nach Rendite- und Risikokriterien?
Organisation/ Prozesse	Sind Controlling und Risikomanagement in einem Funktionsbereich organisatorisch integriert?
Personal	Wie intensiv erfolgt eine fachübergreifende Ausbildung von Risikomanagern und Controllern?
Instrumente	Werden für wesentliche Kennzahlen und Ergebnisgrößen Szenarien (best-/ worst-case) berücksichtigt?
Technik/IT	Sind die Instrumente und IT-Systeme des Risikomanagements und Controllings vollständig integriert?
Einflussfaktoren	Wie viele Mitarbeiter/-innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
Erfolgsfaktoren	In welchem Ausmaß finden in Ihrem Unternehmen Doppelarbeiten im Risikomanagement und im Controlling statt?

Abb. 2: Auszüge aus dem Selbstanalysebogen zum RiskMIMM

Reifegrad	Strategie/ Steuerung	Organisation/ Prozesse	Personal	Instrumente	Technik/IT
Initial	34,4%	43,8%	34,4%	23,4%	46,9%
Aware	46,9%	10,9%	39,1%	35,9%	10,9%
Defined	1,6%	10,9%	10,9%	10,9%	12,5%
Managed	1,6%	7,8%	12,5%	6,3%	4,7%
Optimising	15%	26,6%	3,1%	23,4%	25,0%

Abb. 3: Prozentualer Anteil der Unternehmen mit einem bestimmten Reifegrad

tens auf die Pflichtfragen geantwortet haben. Aufgrund des sehr umfangreichen Fragebogens lag die Abbruchquote während der Online-Befragung bei 35 %.

### Beschreibung der antwortenden Unternehmen

83 % der antwortenden Unternehmen sind Kapitalgesellschaften, 14 % Personengesellschaften, bei den restlichen Unternehmen handelt es sich um Genossenschaften und Körperschaften des öffentlichen Rechts. 35 % der Unternehmen gehören dem verarbeitenden Gewerbe an, dann folgen die Branchen „Information und Kommunikation“, „Dienstleistungen“ sowie „Energieversorgung“ und „Finanzdienstleistungen“.

63 % der Unternehmen sind Großunternehmen über 500 Mitarbeiter, 25 % sind mittelgroße Unternehmen zwischen 50 und 500 Mitarbeitern, die restlichen Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter. 62 % der Unternehmen beurteilen ihre wirtschaftliche Situation als gut bis sehr gut, nur 3,4 % vergeben die Note mangelhaft oder ungenügend.

### Erreichte Reifegrade

Der Reifegrad der Integration von RM und Controlling ist bei den meisten Unternehmen relativ gering, gleichwohl erreichen in jeder Dimension einige Unternehmen auch den höchsten Reifegrad (vgl. Abbildung 3). Ein Unternehmen erreicht in allen Dimensionen den höchsten Reifegrad. Insgesamt schwanken die erreichten Reifegrade stark über die Dimensionen. Der höchste durchschnittliche

Reifegrad wird für die Dimension „Instrumente“ erreicht.

Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse für die einzelnen Dimensionen erläutert. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass ein Reifegrad z. T. die Erfüllung von zwei Kriterien erforderte und somit eine direkte Überleitung der Ergebnisse nicht möglich ist. Zudem haben Unternehmen teilweise Kriterien höherer Reifegrade erfüllt, bekommen diese jedoch nicht zugeteilt, da Kriterien in den niedrigeren Reifegraden nicht erfüllt sind.

Für die Dimension „Strategie/Steuerung“ gaben 66 % der Unternehmen an, dass für sie die Integration von RM und Controlling ein wichtiges Anliegen ist, allerdings haben nur 22 % auch eine gemeinsame Strategie definiert. Knapp 60 % der Unternehmen unterscheiden zwischen Chancen und Risiken, jedoch steuern nur 30 % der Unternehmen durchgehend intensiv oder sehr stark nach Rendite- und Risikokriterien.

In Bezug auf die organisatorische und prozessuale Integration gaben 44 % der Unternehmen an, dass beide Bereiche intensiv oder sehr stark in Projekten oder bei ad-hoc Themen zusammenarbeiten. In 53 % der Unternehmen sind beide Bereiche organisatorisch integriert.

Für die Dimension „Personal“ gaben 72 % der Unternehmen an, dass beide Funktionsbereiche fachlich und disziplinarisch von demselben Geschäftsführungsmitglied geleitet werden. Eine intensive oder sehr starke fachübergreifende Ausbildung erfolgt jedoch nur bei 16 %, eine Jobrotation nur bei 19 % der Unternehmen.

**Die Integration der in beiden Bereichen eingesetzten Instrumente ist in vielen Unternehmen stärker vorangeschritten.** So gaben 52 % der Unternehmen an, ihre strategische Planung intensiv oder sogar sehr stark mit der operativen Planung zu verknüpfen, und 64 % berücksichtigen für ihre wichtigsten Plangrößen Szenarien. 42 % definieren Risikoziele und

### Autoren



#### ■ Prof. Dr. Ute Vanini

lehrt an der Fachhochschule Kiel, Institut für Controlling, Sokratesplatz 2, 24149 Kiel.

E-Mail: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)

#### ■ Anna Leschenko M.A. (FH)

ist für die Unternehmensberatung PwC AG WP im Bereich Governance, Risk & Compliance tätig.

E-Mail: [anna.leschenko@gmx.de](mailto:anna.leschenko@gmx.de)





Einflussvariablen	Strategie/Steuerung	Organisation/Prozesse	Personal	Instrumente	Technik/IT
Alter			-0,280**	-0,233*	
Größe					
Wirtschaftl. Sit.				-0,249*	

\* = p<0,10 (schwach signifikant), \*\* = p < 0,05 (signifikant), \*\*\* = p < 0,01 (stark signifikant), \*\*\*\* = p < 0,001 (sehr stark signifikant)

Abb. 4: Ergebnisse der Korrelationsanalysen zu den Einflussfaktoren auf die Reifegrade

messen diese durch entsprechende Kennzahlen. Über eine zumindest intensiv integrierte Berichterstattung beider Bereiche verfügen jedoch nur 38 % der Unternehmen.

Die Integration in der Dimension „Technik/IT“ ist in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. So gaben 55 % der Unternehmen an, dass das RM bzw. Controlling auf die IT-Systeme des jeweils anderen Bereichs zugreifen kann, in 31 % der Unternehmen findet eine Integration der IT-Instrumente und Systeme beider Bereiche statt. Insgesamt verfügen zumindest 60 % der Unternehmen über entsprechende Schnittstellen in der IT-Architektur, 34 % sogar über ein gemeinsames IT-System.

**Einflussfaktoren der Integration**

Im Rahmen der Studie wurde der Einfluss bestimmter Unternehmens- und Umweltfaktoren auf die erreichten Reifegrade mittels Korrelationsanalyse untersucht. Hierbei wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet und durch die Rangkorrelation nach Spearman überprüft. Die statistisch signifikanten Korrelationskoeffizienten lassen sich der Abbildung 4 entnehmen. Alle übrigen Koeffizienten wurden zwar berechnet, erreichten aber nicht das geforderte Signifikanzniveau von 10 %.

Abbildung 4 lässt sich entnehmen, dass ältere Unternehmen einen geringeren Reifegrad der Integration von Risikomanagement und Controlling in den Dimensionen Personal und Instrumente aufweisen. Das Ergebnis lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass in älteren Unternehmen – getrieben durch die gesetzlichen Anforderungen – eine stärkere organisa-

torische und personelle Trennung zwischen beiden Bereichen erfolgt, während jüngere Unternehmen von vornherein einen integrativen Ansatz verfolgen.

Eine bessere wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist ebenfalls mit einem geringeren Reifegrad in der Dimension Instrumente assoziiert. Möglicherweise ist hier der wirtschaftliche Druck zur Generierung von Effizienzvorteilen nicht hoch genug. **Überraschenderweise ist die Unternehmensgröße ohne signifikanten Einfluss auf die erreichten Reifegrade der Integration.** Aufgrund der Ressourcenknappheit war hier eher erwartet worden, dass kleinere Unternehmen eine stärkere Integration beider Bereiche vorweisen.

Für nominalskalierte Einflussvariablen (Rechtsform, Branche, Region und Familienbesitz) wurde eine Kontingenzanalyse durchgeführt. Hier wies nur die Rechtsform einen signifikant positiven Zusammenhang mit dem Reifegrad in der Dimension Strategie/Steuerung und die Region mit dem erzielten Reifegrad in der Dimension Technik/IT auf.

Insgesamt konnten kaum inhaltlich sinnvolle Einflussfaktoren auf den Reifegrad der Integration von RM und Controlling identifiziert werden. Möglicherweise spielen hier andere Faktoren, wie z.B. die Qualifikation des Managements sowie der Mitarbeiter beider Bereiche eine stärkere Rolle.

**Erfolg der Integration**

Anschließend wurde mittels Korrelations- und Kontingenzanalysen untersucht, welche Auswirkungen ein höherer Reifegrad der Integration von Risikomanagement und Controlling auf

bestimmte Erfolgsgrößen, wie z. B. die Vermeidung von Doppelarbeiten oder eine verbesserte Steuerung von Chancen und Risiken hat. Abbildung 5 lässt sich entnehmen, dass ein höherer Reifegrad fast durchgängig positive Wirkungen hat.

**So wird durch eine stärkere organisatorische und technische Integration von RM und Controlling das Ausmaß an Doppelarbeit in beiden Bereichen signifikant reduziert.** Zudem werden durch eine stärkere Integration von RM und Controlling durchgängig die Steuerung von Chancen und Risiken im Unternehmen verbessert und die Rolle des Aufsichtsrats in der Unternehmenssteuerung gestärkt.

Für nominalskalierte Erfolgsvariablen (Überprüfung der Effektivität und Effizienz von RM und Controlling, Ausmaß der permanenten Prozessverbesserung sowie des Schnittstellenmanagement in beiden Bereichen sowie Vorhandensein von Kompetenzstreitigkeiten und ungeklärte Zuständigkeiten) wurde eine Kontingenzanalyse durchgeführt. Insbesondere das Schnittstellenmanagement zwischen beiden Bereichen wird durch die Reifegrade der Dimensionen „Strategie/Steuerung“, „Organisation/Prozesse“ und „Personal“ signifikant positiv beeinflusst. Ein höherer Reifegrad der Dimension „Organisation/Prozesse“ wirkt sich zudem positiv auf den Abbau von Kompetenzstreitigkeiten und ungeklärten Zuständigkeiten aus.

Insgesamt lässt sich eine eindeutig positive Wirkung einer stärkeren Integration von RM und Controlling auf die Effizienz der Zusammenarbeit beider Bereiche und auf eine stärker integrierte Unternehmenssteuerung zeigen.

Erfolgsvariablen	Strategie/ Steuerung	Organisation / Prozesse	Personal	Instrumente	Technik/IT
Ausmaß der Doppelarbeit		-0,276**			-0,231*
Verbesserte Steuerung von Chancen und Risiken	0,424****	0,271**	0,251*	0,383****	0,226*
Stärkung der Rolle des Aufsichtsrats	0,242*	0,491****	0,206*	0,371****	0,284**
* = p < 0,10 (schwach signifikant), ** = p < 0,05 (signifikant), *** = p < 0,01 (stark signifikant); **** = p < 0,001 (sehr stark signifikant)					

Abb. 5: Ergebnisse der Korrelationsanalysen zum Erfolg der Reifegrade

## Nachholbedarf bei der Integration von RM und Controlling

Trotz der positiven Erfolgswirkung kann für viele der befragten Unternehmen Nachholbedarf bei der Integration von RM und Controlling über alle Dimensionen festgestellt werden. Ansatzpunkte sind neben einer aufbauorganisatorischen und prozessualen Integration die Einbindung beider Funktionsbereiche bei der Strategieformulierung, eine stärker fachübergreifende Ausbildung von Risikomanagern und Controllern, die Verwendung einer gemeinsamen IT-Lösung oder zumindest die Implementierung entsprechender Schnittstellen und Zugriffsmöglichkeiten und die Berücksichtigung von Risiken in der Unternehmensplanung sowie in zentralen Controllingauswertungen. **Die Notwendigkeit einer stärkeren Integration von Risikomanagement und Controlling wird insbesondere durch die ermittelten positiven Zusammenhänge mit den erhobenen Erfolgsgrößen unterstützt.** So lassen sich Doppelarbeiten, Kompetenzstreitigkeiten und Schnittstellenprobleme nur durch eine stärkere Integration beider Funktionsbereiche vermeiden.

Die größer werdende Umweltunsicherheit und die daraus resultierende Volatilität zentraler Erfolgsgrößen vieler Unternehmen fordern vom Management ein zunehmendes Denken in Szenarien und Bandbreiten. Daher **treten neben der erwarteten Rendite einer Alternative die damit verbundenen Risiken als gleichberechtigte Kriterien in den Fokus von Managemententscheidungen.** Dies erfordert die Berücksichtigung von Risiken in den Planungs- und Berichtsprozessen, in Entscheidungsvorlagen sowie als Zielgrößen in Zielvereinbarungs-

Anreiz- und Vergütungssystemen und damit letztendlich eine stärkere Integration der beiden Funktionsbereiche Risikomanagement und Controlling.

## Literatur

Appel, M. und A. Hoffjan: State-of-the-Art der empirischen Risikomanagementforschung – Zentrale Erkenntnisse aus Zeitschriftenbeiträgen seit 1998. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 43. Jg. Nr. 2, 2014, S. 64-70.

Fabian, J., Heller-Herold, G., Fornefett, A. und T. Zucker: Rating für Unternehmen zum Integrationsstand von Controlling und Risikomanagement. In: Kredit & Rating Praxis, 40. Jg. Nr. 4, 2014, S. 9-13.

Gleißner, W. und R. Kalweit: Integration von Risikomanagement und Controlling. In: Controller Magazin, 35. Jg. Nr. 4, 2010, S. 23-35.

Kajüter, P.: Risikomanagement als Controllingaufgabe im Rahmen der Corporate Governance. In: Controlling und Corporate Governance Anforderungen: Konzepte, Maßnahmen, Umsetzung, A. Wagenhofer (Hrsg.), 2009, S. 109-130, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Reupke, U. und T. Struck: Reifegradmodellanalysen – Potenziale, Herausforderungen und Grenzen für die Steuerung von Prozessen und Prozessmanagement. In: Controlling, 26. Jg., Nr. 10, 2014, S. 574-579.

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

Vanini, U.: Risikomanagement. Stuttgart, 2012, S. 285-302. ■

**Begegnungen:** Das Controller Magazin führt nicht nur Themen, Inhalte und Meinungen zusammen, sondern auch Menschen. Hier trafen sich auf dem Campus der Haufe Gruppe in Freiburg im Breisgau Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer der Controller Akademie, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats des Verlags für ControllingWissen, der das Controller Magazin herausgibt und Günther Lehmann, Chefredakteur Compliance und Controlling von Haufe-Lexware, der sich – unter anderem – um alle Online-Belange des Controller Magazins kümmert.



A. Deyhle (links), G. Lehmann (rechts)



# Digitalisierung im Finanz-/Controllingbereich

## Standortbestimmung und Konsequenzen für die Controllerarbeit

von Andreas Kirchberg und Daniel Müller

Wenn derzeit über das Thema Digitalisierung oder Industrie 4.0 geschrieben und gesprochen wird, liegt der Schwerpunkt zumeist auf Prozessen und Aktivitäten in der Produktion, im Vertrieb, im Einkauf oder im Marketing. In Bezug auf die **Digitalisierung von Supportprozessen**, z. B. im Bereich Finanzen und Controlling, sind die Aussagen, welche Auswirkungen die Digitalisierung in diesen Bereichen haben wird, deutlich ungenauer und seltener. Schlagworte wie Predictive Analytics und Big Data lassen sich finden, es fehlen bislang allerdings die erprobten und im realen Betrieb eingesetzten Fallbeispiele. Oftmals werden Projekte und einzelne Aktivitäten als Beispiele angeführt, die bestenfalls die Voraussetzungen für eine Umsetzung der digitalen Transformation innerhalb der CFO-Organisation schaffen. Hier ist beispielsweise die Einführung von SAP S/4HANA zu nennen.

### Bewertung des Digitalisierungsgrades eines CFO-Bereiches

Viele Unternehmen tun sich schwer mit der eigenen Standortbestimmung und der Beurteilung des Grades der Digitalisierung in der eigenen CFO-Organisation. Verschiedene Bewertungsmuster und Kriterien, zumeist aus den operativen Prozessen abgeleitet, werden hierfür herangezogen. Ein strukturiertes **Bewertungsradar**, wie in Abbildung 1 dargestellt, das sich in vier Cluster aufteilt und den Reifegrad der Struktur der CFO-Organisation mit messbaren Kriterien bewertet, hilft bei der eigenen Standortbestimmung.

### Digital Impacts

In einer ‚digitalen‘ CFO-Welt wird die Bedeutung des Datenmanagements deutlich anstei-

gen. **Datenmanagement** steht in diesem Zusammenhang für die saubere Strukturierung von Stamm- sowie Bewegungsdaten, die allen weitergehenden Analysen zugrunde liegen. Was bedeutet dies im Detail? In der Vergangenheit haben Unternehmen zum Teil große Anstrengungen unternommen, Stamm- und Bewegungsdaten zu harmonisieren. Diese Harmonisierung bildet die Basis und Voraussetzung für eine weitergehende Digitalisierung des Finanz- und Controllingbereiches.

Digitalisierung bedeutet in diesem Bereich aber noch einen Schritt weiter zu gehen. Hierbei steht die Anreicherung von Berichten durch zusätzliche externe Informationen, z. B. aus dem Internet, im Vordergrund. Dann werden intelligente Algorithmen benötigt, die solche Informationen automatisiert aus verschiedensten Datenquellen extrahieren und aufbereiten. Al-



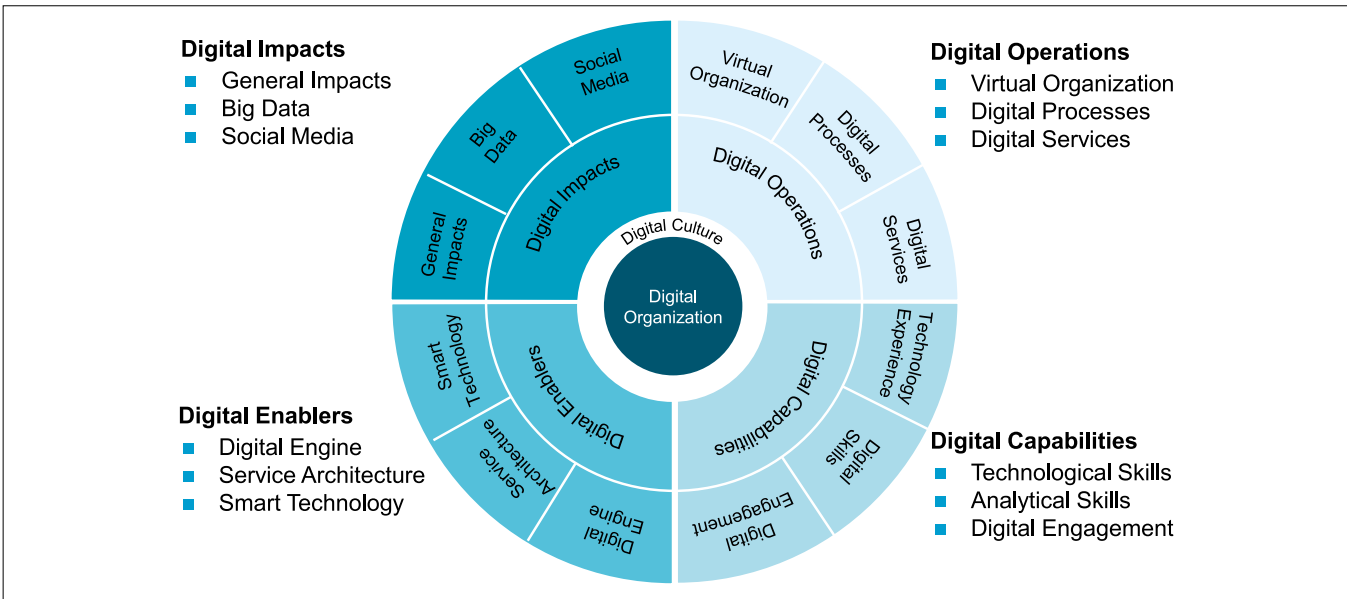


Abb. 1: Bewertungsradar Digitalisierung (Quelle: Horváth & Partners)

gorithmen, die in der Lage sind, aus z. B. vielen Tausend Einträgen in Datenbanken und dem Internet die Informationen über einen Kunden zu filtern, die für den Entscheidungsträger im eigenen Unternehmen relevant sind. Hier stößt man weit in den Bereich der Digitalisierung des Finanzbereiches vor.

**Datenanalyse** baut integral auf dem Datenmanagement auf. Das zukünftige Reporting wird viel stärker prognoseorientiert aufgestellt sein. Aus der Ableitung von Vergangenheitswerten

unter Einbeziehung von zukunftsorientierten KPIs, werden viele Leistungen, die derzeit ein Controller mit Erfahrung und langjährigem Sachverstand leistet, automatisiert vor- und aufbereitet werden.

**Digital Operations**

Prozesse im Finanzbereich werden zunehmend automatisiert. Für Prozesse im Accounting betreiben viele Unternehmen schon seit Jahren umfangreiche Anstrengungen, diese zu auto-

matisieren. Scanning, OCR, Workflows sind mittlerweile erprobter und erfolgreicher Standard in vielen Unternehmen. Diese Automatisierungsbemühungen werden nunmehr auf weitere Prozesse des Finanzbereiches ausgeweitet. Im Accounting lassen sich dabei alle Tätigkeiten automatisieren, die:

- transaktional (seit vielen Jahren der Fokus),
- transaktional, aber durch Systembrüche getrennt (bisher technische Hürden),
- nicht transaktional, aber regelbasiert (bisher wegen geringer Wiederholungsrate oder

Bewertungskriterien	
Digital Impact	Es existieren neue (externe) Datenquellen, die die Prozesseffizienz/Qualität des Prozessoutputs steigern können.
	Die Verknüpfung unterschiedlicher Datenquellen schafft eine breitere Informationsbasis und steigert die Prozesseffizienz/Qualität des Prozessoutputs.
	Die Verwendung von Advanced Analytics erzeugt neue, wichtige Erkenntnisse und steigert auf diese Weise die Prozesseffizienz/Qualität des Prozessoutputs.
Digital Enabler	Für den betreffenden Prozess stehen real-time Daten bereit, sodass durch deren Nutzung eine erhebliche Steigerung der Prozesseffizienz/Qualität des Prozessoutputs herbeigeführt werden kann.
	Durch Digital Enablers kann auf Zwischen- und Endergebnisdaten des betreffenden Prozesses sowie anderer Prozesse orts- und zeitunabhängig zugegriffen werden, sodass es zu einer erheblichen Steigerung der Effizienz kommt.
Digital Capab.	Standardisierte und routinierte Prozessaktivitäten können (bspw. durch Robotic Process Automation) automatisiert werden.
	Vorschreitende Automatisierung, Vernetzung und Digital Enablers führen zu einer stark verkürzten Prozessdurchlaufzeit.
Digital Operations	Es kommt zu einer Änderung der Bedeutung des betreffenden Prozesses innerhalb des Hauptprozesses.
	Es kommt zu strukturellen Veränderungen des Prozesses (Erweiterung/Veränderung/Reduktion der Prozessaktivitäten).
	Infolge der Prozessveränderung kommt es zu einer Änderung der Nachfrage nach FTE, die an der Ausführung des Prozesses beteiligt sind.
	Infolge der Prozessveränderung kommt es zu einer Änderung des Skill Profils der FTE, die an der Ausführung des Prozesses beteiligt sind.

Abb. 2: Kriterien zur Bewertung des Ausmaßes der Digitalisierung (Quelle: Horváth & Partners)

Hauptprozess	Teilprozesse							
Strategische Planung	Strategische Analyse	Prüfung/Anp. Vision, Mission, Werte	Prüfung/Anp. Geschäftsmodell und strategische Stoßrichtung	Definition Ziele, Maßnahmen & Messgrößen	Finanzielle Bewertung d. Strategie	Abstimmung der Strategie mit Stakeholdern	Kommunikation der Strategie	Monitoring der Strategieumsetzung
Operative Planung, Budgetierung	Festlegen/Kommunizieren von Prämissen & top-down Ziele		Erstellung von Einzelplänen & Budgets	Zusammenfassung & Konsolidierung von Einzelplänen		Prüfung/Anp. der Planungsergebnisse	Präsentation & Verabschiedung der Planung	
Forecast	Ermittlung einer Datenbasis für den Forecast sowie Erstellung Forecast		Datenanalyse & Abweichungsanalyse (Forecast bzw. Plan/Budget)		Erarbeitung von Gegensteuerungsmaßnahmen		Verabschiedung des Forecasts	
Kosten-, Leistungs-, Ergebnisrechnung	Definition & Pflege Stammdaten	Kostenartenrechnung und Kostenstellenrechnung (inkl. Leistungsverrechnung)		Angebots-/ Auftragsplankalkulation	Mittd.- & Nachkalkulation	Periodenerfolgsrechnung	Periodenabschluss der Kostenrechnung	Abweichungsanalyse
Management Reporting	Management des Reportingsystem- & Datenprozesses		Berichterstellung (Zahlenteil)		Berichterstellung (Abweichungsanalyse und Kommentar)		Bewertung durch Management & Einleitung von Maßnahmen	
Projekt- und Investitionscontrolling	Planung des Projektes/ Investitionen	Unterstützung des Genehmigungsverfahrens		Erstellung von Investitions-/ Projektberichten	Erstellung von Entscheidungsvorlagen		Nachkalkulation und Abschlussbericht	
Risiko-management	Identifikation & Klassifikation von Risiken	Analyse & Bewertung von Risiken	Aggregation der Einzelrisiken Gesamtrisikopositionen		Ableiten & Verfolgen von Risikomaßnahmen		Erstellung eines Risikoberichts	
Betriebswirtschaftliche Beratung & Führung	Begleitung Entscheidungsprozess	Begleitung/Einleitung von Maßnahmen zum Ergebnis-/ Kostenmanagement		Mitarbeit/Initiation von Prozessanalyse und -optimierung		Projektmitarbeit	Förderung von betriebswirtschaftlichem Know-how im Unternehmen	
<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: orange; margin-right: 5px;"></span> = stark betroffen <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></span> = mittelstark betroffen <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: lightgreen; margin-right: 5px;"></span> = wenig/leicht betroffen								

Abb. 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Controlling-Teilprozesse (Quelle: Horváth & Partners)

vermeintlich zu komplexen Regeln nicht automatisiert) sind.

Controllingprozesse sind bisher wenig durch Automatisierung unterstützt, hier bieten sich die größten **Potenziale im Reporting und dem Planungsprozess**. Neue Technologien, wie Robotic Process Automation (RPA), bieten Ansatzpunkte für eine Automatisierung von Prozessen, die bisher weitgehend durch Experten manuell durchgeführt wurden. Verschiedene IT-Systeme bilden hier keine Grenze mehr, eine Automatisierung kann applikationsübergreifend, ohne die Programmierung von komplexen Schnittstellen, erfolgen.

Insbesondere in **Serviceorganisationen** werden sich zunehmend die Folgen des digitalen Wandels spürbar auswirken. Standardisierte Prozesse schaffen harmonisierte Basisdaten und sind somit eine ideale Ausgangsposition für den digitalen Wandel. Der Anteil an Serviceorganisationen wird durch die Digitalisierung massiv zunehmen, der langjährige Trend in Richtung Shared Services und Center of Excellence wird sich verstärken. Die Größe der Serviceorganisationen, gemessen an den notwendigen Mitarbeitern, wird sich aber gegenläufig entwickeln. Durch massive Sprünge in der Automatisierung wird der Headcount dort deutlich abnehmen.

### Digital Enablers

Eng mit den Digital Operations sind die Digital Enablers verknüpft. Die zukünftigen Organisationsformen und Prozessmodelle lassen sich nur auf der Basis der entsprechenden **technischen Plattformen** abbilden. In diesem Bereich wird gerade die CFO-Organisation große Sprünge machen. Beispiele sind hier:

- Digital Service-Architekturen, die eine flexible Nutzung und Orchestrierung von geschäftsprozessorientierten, technischen Diensten ermöglichen;
- Enabler-Technologien: SAP S/4HANA, roboyo, SOLYP etc.;
- Automatisierung von Routinetätigkeiten durch Machine-to-Machine-Kommunikation (bspw. kann Robotic Process Automation erhaltene E-Mails öffnen und Anhänge verarbeiten);
- Nutzung von Clouds, um zentrale Ergebnisse per Self-Service zugänglich zu machen.

### Digital Capabilities

Der digitale Wandel in der CFO-Organisation kann nur erfolgreich sein, wenn er von den Mitarbeitern des Finanzbereichs mitgetragen wird. Die ausschließliche Einführung neuer Technologien, die Bereitstellung neuer Berichte und Auswertungstools oder die Einführung neuer

#### Autoren



**Andreas Kirchberg**  
 ist Principal und Leiter des Bereiches Organizational Effectiveness bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf.  
 E-Mail: akirchberg@horvath-partners.com

#### Daniel Müller

ist Senior Project Manager im Bereich CFO Strategy & Organization bei Horváth & Partners Management Consultants in München.  
 E-Mail: dmueller@horvath-partners.com



Automatisierungstechniken müssen durch die **Entwicklung der Mitarbeiter** der CFO-Organisation unterstützt und begleitet werden. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, neue Technologien zu beherrschen und diese anzuwenden. Oftmals scheitern neue Tools einfach an der fehlenden Schulung für die bedienenden Mitarbeiter. Neue Analysewege bedeuten aber auch, dass sich die Mitarbeiter der inhaltlichen Möglichkeiten überhaupt bewusst sind. Dieses **Digital-Mindset** aus der Kombination der Beherrschung von Technologien und dem Verständnis der Möglichkeiten, wird für die Mitarbeiter in der CFO-Organisation selbstverständlicher Teil des Anforderungsprofils werden. Zudem werden sich neue Skill-Profile ausbilden, die auch jetzt schon von Unternehmen am Arbeitsmarkt aktiv nachgefragt werden.

## Heatmaps zur Visualisierung des Digitalisierungsgrades von Prozessen

Auf der Basis des zuvor beschriebenen Bewertungsradars lassen sich **Heatmaps** entwickeln, die einen guten Eindruck davon vermitteln, in welchen Prozessen die Digitalisierung einen deutlichen Einfluss haben wird. Dabei kann beispielsweise auf ein **Kriterienraster**, wie in Abbildung 2 dargestellt, zurückgegriffen werden, um den **Grad der Digitalisierung** zu operationalisieren.

Werden die einzelnen Controllingprozesse anhand dieses Rasters überprüft, lassen sich Haupt- und Teilprozesse identifizieren, die mehr als andere von einer Digitalisierung betroffen sind (vgl. Abbildung 3).

## Dimensionierung der digitalen Controllingorganisation

Neben der **Gestaltung der digitalen Controllingorganisation** sowie der sich daraus ergebenden Qualifikationsprofile, stehen viele Unternehmen vor der Fragestellung, wie sich die Digitalisierung auf die **Ressourcenausstattung des Funktionsbereiches Controlling** auswirken wird. Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang zwei gegenläufige Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

- In den transaktionalen Teilprozessen des Controllings, also etwa bei der Datenzusammenstellung und -konsolidierung im Management Reporting oder bei der Kalkulation von Kosten- und Ergebnisbeitrags schemata in der Kostenrechnung, werden künftig weite Teile der Prozesse automatisiert ablaufen. So zeigt sich in der Praxis bereits heute, dass die Anwendung der verfügbaren Technologieunterstützungen zu Kapazitätsreduktionen in repetitiven Controlling-Aktivitäten führt.
- In den kompetenzbasierten Teilprozessen des Controllings, beispielsweise in der Berichtskommentierung im Management Reporting sowie in der betriebswirtschaftlichen Beratung des Managements, sind ebenfalls bereits zahlreiche digitale Lösungsansätze verfügbar. Diese zielen allerdings weniger auf die Automatisierung bestehender Standardprozesse als auf die Anreicherung und Erweiterung dieser Aufgaben, etwa um zusätzliche Daten- und Informationsquellen, ab. Dadurch kann der Umfang und die Qualität des Business-Partnering der Controllingfunktion signifikant gesteigert werden. Als Konsequenz zieht dies in den meisten Fällen einen intensiveren Personaleinsatz mit sich.

Welcher dieser beiden Einflussfaktoren im Einzelfall den größeren Effekt erzeugt, ist entscheidend von der digitalen Agenda des Unternehmens und dem Zielbetriebsmodell der Finanzfunktion, dem **Finance Target Operating Model**, abhängig.

## Fazit

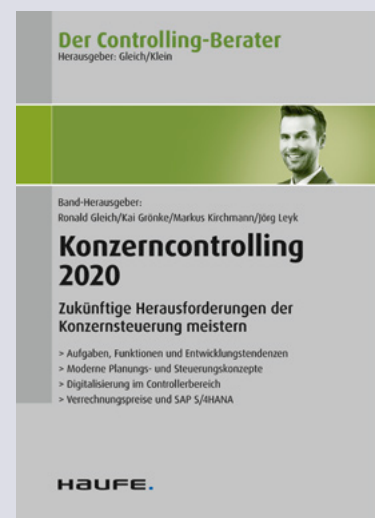
Die Digitalisierung wird den Finanz-/Controllingbereich der Zukunft erheblich beeinflussen. Es wird nicht ausreichen, wie in der Vergangenheit, lediglich neue Softwareprodukte einzuführen. Vielmehr muss ein vollumfänglicher Wandel stattfinden. Das generelle Vorgehen und die zugrundeliegenden Prozesse werden sich wandeln, die Inhalte werden stark angereichert werden, die Systeme müssen diesen Wandel unterfüttern, die Menschen müssen ein Digital Mindset entwickeln, welches die Möglichkeiten der Digitalisierung versteht und erkennt. Die Bedeutung des Controllings für die Unternehmenssteuerung wird hierdurch allerdings weiter zunehmen. ■

## Wie „digital“ ist Ihr Finance- und Controlling-Bereich?

Eine ausführliche Fassung dieses Artikels mit zusätzlichen Empfehlungen zur Analyse finden Sie in der neuen Ausgabe des Controlling-Beraters.

Weitere Themen:

- integrierte Unternehmenssteuerung mit Balanced Scorecard und Strategy Map
- moderne Konzernplanung,
- Konsequenzen für Verrechnungspreise durch die neuen BEPS-Regelungen,
- Neuausrichtung der Controllingorganisation in einer mittelständischen Unternehmensgruppe,
- neue Möglichkeiten durch SAP S/4HANA und
- digitale Transformation am Beispiel der BASF.



## Der Controlling-Berater Band 47: Konzerncontrolling 2020

Bandherausgeber: Ronald Gleich, Kai Grönke, Markus Kirchmann, Jörg Leyk  
240 Seiten, € 68,48

Mat-Nr. 01401-0128, Haufe-Lexware 2016  
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>





## Kalkulieren statt korrigieren

### Intercompany-Effekte richtig ermitteln – Kosten, Kapazitäten und Deckungsbeiträge sinnvoll planen

von Roland Schäfer

**Das Unternehmen Fränkische Rohrwerke hat ein Controlling-Tool implementiert, das eine konsolidierte Planung für zahlreiche Fertigungsvarianten und Standorte ermöglicht.**

Die Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG entwickelt, produziert und vermarktet Rohre, Schächte und Systemkomponenten aus Kunststoff und Metall. Die Produktpalette umfasst Lösungen für die Bereiche Drainage, Elektro, Haustechnik, Automotive und Industrie. Mehr als 1,5 Millionen Meter Rohr verlassen täglich die Werke.

Mit Produktions- und Vertriebsstandorten ist das familiengeführte Unternehmen heute in siebzehn Ländern vertreten. Regionale Standortvorteile sollen genutzt werden. Dabei zählen nicht nur die reinen Herstellkosten. Um jederzeit die schnelle Produktionsversorgung zu garantieren, sind beispielsweise für Automotive-

Kunden kurze Wege ein Muss. Auch im Bausektor, wo großvolumige Produkte transportiert werden, sind Kundennähe und Logistikkosten wichtige Kriterien.

Um das Gesamtunternehmen zu steuern, sind fortwährend Entscheidungen nötig: Welches Werk kann welche Produkte in welcher Menge zu welchem Preis liefern? Wie lässt sich daraus eine optimale Lieferkette aufbauen? **Die Daten aller Einzelstandorte müssen für die Gesamtkalkulation in Preise und Deckungsbeiträge einfließen.** Hinzu kommen variable Faktoren, wie Rohstoff- und Materialpreise. Historisch gewachsen, hat das Unternehmen im Controlling Prinzipien entwickelt, um Produktivität und Ergebnis mit vorhandenen Daten zu steuern. Oft liefern zurückliegende Zeiträume gute Informationen über wiederkehrende Absatzspitzen, die für die Planung relevant sind.

#### ERP versus Wirklichkeit

Das vorhandene ERP-System unterstützt eine Vorzugsvariante. Das bedeutet: Für die Beschaffung jedes Artikels sind Informationen hinterlegt, an welchem Standort, mit welcher Maschine und aus welchem Material er im Regelfall produziert werden soll. Diese Variante bildet in der Planung und Kalkulation ein Optimum ab. Durch saisonale Spitzen oder aus anderen Gründen in der Auslastungssteuerung weicht die tatsächliche Produktion aber von diesem Plan ab. In einigen Geschäftsbereichen variiert die Fertigung stark: Drei Fertigungswege und zwei verschiedene Materialeinsatzmöglichkeiten ergeben schon sechs mögliche Kombinationen zu entsprechend unterschiedlichen Kosten – und das in nur einem Werk. Hinzu kommen alternative Beschaffungswege, wenn etwa ein Produkt an verschiedenen Standorten gefertigt werden kann.

An dieser Stelle werden komplexe Intercompany-Verflechtungen für das Controlling zum Problem: Fertigt das Unternehmen in Deutschland, Frankreich oder in Tschechien? Kommen vielleicht noch Vorprodukte aus China oder Rumänien dazu?

„Genau diese Vielfalt an Möglichkeiten wollten wir im Controlling transparent und nutzbar machen“, sagt Rainer Meyer, Leiter Controlling Fränkische Rohrwerke. „Wir sind deshalb 2013 umgestiegen von einer einfachen Kalkulation auf eine Mix-Kalkulation.“ Für diesen Schritt hat das Unternehmen den Dienstleister macs Software GmbH mit im Boot: Der Spezialist aus Zimmern ob Rottweil bietet mit seiner Intercompany-Kalkulation auf der Grundlage der Grenzplankostenrechnung eine anerkannte betriebswirtschaftliche Lösung. Die eigene Controlling Suite liefert die nötigen Tools für die praktische Umsetzung.

## Mengen, Quoten, Kapazitäten

Im Anschluss an die Absatz- und Umsatzplanung erfolgt die Material- und Kapazitätsbedarfsermittlung. Am Anfang der Beschaffungsplanung im Unternehmen steht die Ermittlung der Intercompany-Bezugsmengen über einen Zeitraum in der Vergangenheit. Sie dient als Grundlage dafür, die einzelnen Fertigungswege und -varianten zusammenzufügen. Dabei legt das Unternehmen Fertigungsquoten fest – die Mengen werden auf die verschiedenen Fertigungsmöglichkeiten verteilt. Die Controller sprechen hier von „quotierten Stücklisten“. An dieser Stelle wird das Zahlenwerk interessant, denn im Rückschritt wird die Fertigung auflösbar in Materialaufwand und Fertigungsstunden. Ein Beispiel: Verkauft ein Geschäftsbereich einen Artikel, der fallweise einmal hier und einmal dort produziert wird, dann lässt sich jetzt

exakt auflösen, welche Kapazitäten die Produktion jeweils benötigt. „So erhalten wir ein sehr gutes Bild, wie die Kapazitätsauslastung an den verschiedenen Standorten auf Basis der Planungsprämissen aussehen wird“, erläutert Rainer Meyer. Die Fertigungsplaner können jederzeit eingreifen, um den Bezugsmengenmix manuell zu überplanen und Anlagenüberbelegungen auszugleichen. „Die Planung wird sehr valide – gegenüber den früheren Schätzungen ein enormer Fortschritt.“

Außerdem wird im Rahmen der Produktkalkulation der Werksmix berücksichtigt, was eine deutlich realistischere Ermittlung von Deckungsbeiträgen mit sich bringt. **Die Intercompany-Umsätze – früher gar nicht oder nur sehr aufwändig per Hand geplant – werden heute automatisiert ermittelt.**

Ein weiterer Vorteil: Während bei geschätzten Zahlen im Nachhinein keine Abweichungsanalyse möglich ist, liefern die vorab kalkulierten Planzahlen eine solide Grundlage. Beim Abgleich mit den Ist-Werten lassen sich konkrete Schlüsse für die Zukunft ziehen, um die Planung weiter zu verfeinern oder Produktionsprozesse zu verbessern.

Das Thema Gruppenkapazitätsplanung und -kalkulation wurde für 2013 erstmals angegangen, im laufenden Jahr wurden viele Details angepasst. „Die Lernkurve war steil, wir sind bei der Analyse der neuen Zahlen noch einmal genauer geworden“, erklärt Rainer Meyer. Für das nächste Jahr erwartet er deshalb eine deutliche Beschleunigung der Planung.

**Ein wesentlicher Meilenstein bei diesem Projekt ist die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis.** Dafür wurden vorhandene Datenbestände und Prozesse einmal gründlich „durchforstet“. Als positiver Nebeneffekt ergibt

sich schon jetzt eine höhere Qualität in der Datenhaltung.

## Kostentransparenz durch Paradigmenwechsel

Ein Planungsansatz, der das Intercompany-Problem überzeugend löst, erfordert ein Umdenken und die Bereitschaft im Unternehmen, einen gewissen Aufwand zu betreiben, damit einmalig die Prozesse für den reibungslosen Datenaustausch definiert und etabliert werden. Dass diese Lösung in einem Controlling-Tool darstellbar ist und in der Praxis funktioniert, zeigen macs Software und Fränkische Rohrwerke bereits in den Bereichen Herstellkostenkalkulation, Deckungsbeitragsrechnung und Kapazitätsplanung.

Aktuell steht ein weiterer Schritt unmittelbar bevor: Eine Angebotskalkulation, welche die zentral verfügbaren Daten direkt nutzen kann, startet gerade als Pilot. Mit ihr wird die Durchgängigkeit vom Angebot zur Deckungsbeitragsrechnung hergestellt.

### Was ist das Intercompany-Problem?

Unternehmen mit mehreren Produktionsstandorten stehen bei ihrer Planung oft vor einem Dilemma: Jeder Standort nutzt Controlling-Werkzeuge und liefert seine Zahlen pünktlich an die Zentrale. Dort ergibt die Summe der Einzelplanungen aber kein schlüssiges Zahlenwerk für die Gruppe. Da beispielsweise jeder Standort eine Marge einpreist, entsteht in der Produktionskette am Ende ein abweichender Deckungsbeitrag. Ebenso bleibt die konkrete Produktions- und Kapazitätsplanung jedes Standorts für die Zentrale eine „Black Box“. Für Serienfertiger ist das ein Problem. Dass wichtige Informationen fehlten, zeigt oft erst das konsolidierte Ergebnis. Dabei ist eine flexible Planung, welche die Intercompany-Effekte bereits berücksichtigt, nicht nur sinnvoll, sondern auch möglich. ■

### Autor



#### ■ Roland Schäfer

ist Geschäftsführer bei der Firma macs Software GmbH, Stadtweg 36, 78658 Zimmern ob Rottweil.

E-Mail: roland.schaefer@macscontrolling.com

Tel.: 0741/942288-0

www.macscontrolling.com



## Finanzorganisation 2.0

### Meinungen zur Digitalen Transformation im Finance und konkrete Schritte zur Gestaltung der Finanzorganisation von morgen

von Robert Ploss, Julian Alexander Vaupel und Emanuel Eichler

Die Digitale Transformation ist auf dem Vormarsch und macht auch innerhalb des Unternehmens vor der Finanzorganisation nicht halt. **Industrie 4.0, Big Data, Internet of Things, Real-time Data, Share Economy und Social Media sind Trendthemen**, vor denen sich die Finanzorganisation nicht verschließen darf, sondern mit denen sie sich aktiv auseinandersetzen muss. Denn der betriebswirtschaftliche Nutzen ist enorm! Die konsequente Digitalisierung des Unternehmens erhöht Umsätze, Gewinne und Aktienkurs um mehr als 20 Prozent, wie Studien zeigen (Tunde/Willmott 2013). Dies ist längst in den oberen Etagen des Managements angekommen. In einer Befragung nannten mehr als 300 CFOs Prozessautomatisierung, Mobilität, Big Data, Cloud Computing und Social Media als einflussreichste Technologien auf die Finanzziele (PAC, 2014). Unser Fazit ist,

dass sich, basierend auf allen Trends, die Art und Weise von Geschäftsmodellen signifikant ändern wird und die Finanzorganisation als Business Partner diese Veränderung durch Schaffen von Transparenz und Setzen von Steuerungsimpulsen mitgestalten muss.

Der folgende Artikel listet und beschreibt die unserer Ansicht nach wichtigsten Treiber und Trends der Digitalen Transformation, welche in den kommenden Jahren die Finanzorganisation prägen werden. Basierend auf Interviews und Gesprächen mit Praktikern aus Finanzbereichen sowie eigener Praxiserfahrung haben wir Hypothesen zu deren Auswirkungen innerhalb der Finanzorganisation verfasst. Anhand einer beispielhaften Roadmap werden mögliche Schritte zu einer digital transformierten Finanzorganisation aufgezeigt.

#### Treiber und Trends der Digitalen Transformation

Wir haben die wichtigsten Treiber und Trends der Digitalen Transformation in vier Kategorien unterteilt: **Digital Technologies, Data, Employee Behavior & Needs und Customer Centric Business Models & Operations**. Digitale Technologien sind heute integraler Bestandteil unseres Lebens. Sie bestimmen unser Arbeiten, unser Konsumverhalten, die Art, wie wir lernen, und nicht zuletzt auch zunehmend unsere sozialen Beziehungen. Unter Daten sind im Allgemeinen Angaben, Werte oder formulierbare Befunde, welche bspw. durch Beobachtung gewonnen wurden, zu verstehen. Weiter verändert die Digitalisierung die Arbeitsinhalte und -bedingungen von Mitarbeitern im Unternehmen. Daneben erfordert die zuneh-







Treiber	Trends der Digitalen Transformation			
Digital Technologies 	Mobile	Business Intelligence/ Analytics	Cloud	Internet of Things/ Industry 4.0
Data 	Cybersecurity	Big Data	Real time data	
Employee behavior & needs 	Single face to the user (integrated tools)	Always online	Social Media (Collaboration)	
Business model & operations 	Smart Business Networks/ Models	Integrated Enterprise Architecture	Process automation	Share Economy

Abb. 1: Treiber der Digital Transformation für die Finanzorganisation von morgen

mende Zentrierung des Kunden die Ausrichtung des Geschäftsmodells und der zugrunde liegenden Prozesse. **In diese vier Kategorien lassen sich die unterschiedlichen digitalen Trends einordnen** (siehe [Abbildung 1](#)).

Der Treiber Digital Technologies umfasst die Themen Mobile, Business Intelligence/Advanced Analytics, Cloud und Internet of Things/Industry 4.0.

- **Mobile** beschreibt die ständige Kommunikationsbereitschaft unabhängig von Ort und Zeit und den damit ununterbrochen möglichen (und gewünschten) Informationsaustausch.
- **Business Intelligence bzw. Advanced Analytics** bezeichnet die Analyse und Bereitstellung von Informationen auf Basis datenbankgestützter Systeme. Dies können Over-the-top (OTT) Lösungen sein oder Self-Service-BI, die flexibel und schnell auf bestehenden transaktionalen Systemen aufsetzen und die Vorteile moderner Softwarelösungen, wie Mobilität, Software-as-a-Service (SaaS), Prozesssteuerung und effektives Datenmanagement aufweisen.
- **Cloud** bezeichnet die (teilweise) Auslagerung der Hard- und Software an externe Dienstleister ähnlich dem Outsourcing. Dabei steht neben der Skalierbarkeit (nahezu unbegrenz-

te Verfügbarkeit) und Flexibilität vor allem die Variabilisierung der Kosten durch nutzungsabhängige Vergütung im Fokus.

- **Internet of Things/ Industry 4.0** steht für die automatische Datenübertragung und -auswertung zwischen Produkten und Maschinen, die einen effizienteren Ablauf (Produktion, Logistik, etc.) ermöglichen. Schlagwörter in diesem Zusammenhang sind Industrie 4.0, Machine-to-Machine (M2M), Radio-Frequency Identification (RFID) oder Near Field Communication (NFC).

Zu den datengetriebenen Trends gehören Cybersecurity, Big Data und Real Time Data. Eine zentrale Fragestellung, unter der dieser Themenkomplex zusätzlich zu betrachten ist, ist das Thema integrierte Data Governance in Unternehmen.

- **Cybersecurity** umfasst den Schutz von IT-Systemen vor unerwünschten Zugriffen und dem Ausspähen sensibler Daten.
- **Big Data** bezeichnet die schier unendliche Datenmenge von internen und externen Informationen in strukturierter sowie unstrukturierter Weise. Dabei kann Big Data nicht nur für die Analyse hochkomplexer Szenarien (Ausgabenanalyse, Bedarfsprognosen, etc.), sondern auch für die Erschließung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eingesetzt werden.

- Die unmittelbare Informationsverfügbarkeit und -verarbeitung durch den Einsatz moderner Datenübertragung und hoher Rechenleistung bezeichnet man als **Real Time Data**, die vorwiegend in Self Service Anwendungen zum Tragen kommen.

Durch den Arbeitnehmer getriebene Trends sind Integrierte Tools, Always online und Social Media.

- **Integrierte Tools** sind Softwarelösungen wie integrierende Plattform- bzw. Portalösungen, die dem Nutzer möglichst nur eine Eingabemaske bereitstellen („Single face to the user“).
- **Always online** gestattet die flexible und kosteneffiziente Arbeitsplatzgestaltung, die den Zugriff auf organisationsinterne Daten mit mobilen Endgeräten macht, z. B. durch hardwareunabhängige Desktopinfrastrukturen bzw. Softwarezugriffe. Schlagworte sind hier Mobile Workplace oder Bring-your-own-Device (BYOD).
- **Social Media** charakterisiert Technologien, die soziale Interaktionen und insbesondere Kommunikation fördern und auf neue Art und Weise ermöglichen. Beispiele in Unternehmen können Sozialplattformen, Diskussionsforen, Blogs oder Collaboration Tools im Intra- oder Internet sein.

Zur Treiberkategorie Business Model & Operations gehören Smart Business Networks, Integrierte Enterprise Architecture, Prozessautomatisierung und die Share Economy.

- Im Rahmen der Digitalen Transformation werden Partnerschaftsmodelle im Sinne von Ökosystemen bzw. „**Smart Business Networks**“ immer wichtiger. Dies umfasst integrierte Modelle mit anderen Produkt- oder Serviceanbietern, aber vor allem auch die Zentrierung des Kunden und seiner Bedürfnisse im Rahmen der Angebotsgestaltung.
- Bedarfsgerechte, aufeinander abgestimmte IT-Architektur, die jederzeit günstige und schnelle Anpassung an neue Marktanforderungen erlaubt und den Weg in die digitalisierte IT ermöglicht, bezeichnet man als **Integrierte Enterprise Architecture**. Zukünftig ist die Enterprise Architecture sehr stark mit den Geschäftsmodellen und damit den Fachseiten integriert und definiert somit auch die fachseitigen Prozesse, um eine schlanke, flexible und effiziente Business-Unterstützung zu gewährleisten.
- Unter **Prozessautomatisierung** versteht man eine computergesteuerte Prozesslandschaft, die unter anderem eigenständig in der Lage ist, definierte Datenvolumen zu analysieren, daraus Vorhersagen/Schlüsse abzuleiten und Handlungen zu definieren bzw. einzuleiten. Für definierte Prozesse erfolgt ein regelbasiertes Monitoring, um Transparenz, Konsistenz und Qualität sicherzustellen. Diese Systeme agieren teils mit und teils ohne Benutzerschnittstellen. Zukünftig wird der Trend durch die Marktfähigkeit von künstlicher Intelligenz (neuronale Netzwerke) und Robotik weiter verstärkt, was eine Übernahme einfacherer Tätigkeiten durch zunehmend selbstlernende Maschinen zur Folge hat und die Arbeitswelt revolutionieren wird.
- **Share Economy** meint die Einbindung externer Fähigkeiten und Ressourcen, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Dabei rückt vor allem die Einbindung des Kunden und seiner unternehmensunabhängigen Ressourcen in das Zentrum der Wertschöpfungskette. Zusätzlich treten Aspekte der Partnersteuerung (bspw. Revenue Sharing) in den Vordergrund. Wettbewerbsvorteile ergeben sich hier durch schnelle und unkomplizierte Einbindung und Ausphasing.

All diese Treiber der Digitalen Transformation **wirken sowohl direkt als auch indirekt auf die Finanzorganisation**. Direkte Veränderungen ergeben sich z. B. durch Nutzung von Cloudlösungen, Echtzeitdaten im Reporting, Mobile Reporting oder soziale Netzwerke zur Kollaboration innerhalb der Finanzorganisation. Daneben ermöglichen advanced BI-Lösungen datenbasierte Vorhersagen von Szenarien zur Ableitung von Planzahlen. Indirekte Veränderungen ergeben sich aus der Anpassung des Geschäftsmodells; und, daraus abgeleitet, resultieren Änderungen für die Finanzorganisation. Verstärkter Onlinevertrieb verändert die notwendigen Kennzahlen im Reporting. Aber auch innerhalb des Unternehmens müssen sich Strukturen und Rollen den neuen Rahmenbedingungen anpassen. Diese Veränderungen sind vor einem grundlegenden Wandel der Arbeitskultur (Stichwort „Generation Y“) zu verstehen. Mitarbeiter möchten in einem weniger starren und hierarchischen Organisationskonstrukt agieren. Eine organisatorische Auslegung in diesem Kontext muss sich mit Fragestellungen zu Agilität, Demokratisierung von Führungskultur, Flexibilität und Vertrauen auseinandersetzen. Die klassischen Aufgaben des Controllings verändern sich signifikant, so dass neben der permanenten Weiterbildung der Mit-

arbeiter auch die Rekrutierung von Spezialisten im Vordergrund stehen muss, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Hypothesen zu Auswirkungen in der Finanzorganisation

Basierend auf Praxiserfahrungen und durch Gespräche mit einer Vielzahl von Finanzexperten konnten wir dezidierte Hypothesen entwickeln, wie sich die Digitale Transformation auf Bereiche der Finanzorganisation auswirkt. Wir unterscheiden zwischen funktionalen Hypothesen auf einzelne Kernbereiche und Hypothesen zu expliziten digitalen Trends, welche besonders wichtig für die Finanzorganisation sind. Die Handlungsmöglichkeiten zeigen auf, durch welche Aktivitäten Unternehmen das Potenzial der Digitalen Transformation nutzen können.

### Funktionale Hypothesen

Advanced Analytics und Mobile-Trends bestimmen das zukünftige Management Reporting:

1. Datentrends wie Big Data und Real Time Data, insbesondere in Verbindung mit Advanced Analytics, werden das Management

#### Autoren



#### ■ M. Sc. Robert Ploss, CMA

ist Unternehmensberater für Finance & Controlling der Detecon (Schweiz) AG und Doktorand am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen.

E-Mail: robert.ploss@detecon.com

#### ■ Dipl.-Kfm. Julian Alexander Vaupel

ist Unternehmensberater der Detecon (Schweiz) AG und betreut seit über sechs Jahren Projekte im Bereich Finance & Controlling im Kontext der Digitalen Transformation. Aktuell beschäftigt er sich mit Advanced Analytics im Bereich Financial Forecasting.

E-Mail: julianalexander.vaupel@detecon.com



#### ■ M. Sc. Emanuel Eichler

ist Unternehmensberater der Detecon (Schweiz) AG und beschäftigt sich mit der Digitalen Transformation im Kontext Finance & Controlling.

E-Mail: emanuel.eichler@detecon.com



Reporting und die Steuerung nachhaltig beeinflussen.

2. Die mobile Nutzung der Berichte mittels Tablets und Smartphones wird neue Anforderungen stellen.
3. Die Wichtigkeit von Cloudlösungen im Management Reporting wird von Experten unterschiedlich bewertet.
4. Die Prozessautomatisierung ist weiterhin ein wichtiger Effizienztreiber.

#### Handlungsmöglichkeiten:

- a. Standardisierung durch Center of Excellence ermöglichen Effizienzgewinne und großflächige Anwendung von Big Data und Advanced Analytics;
- b. Aufbau von Self-Service Reporting-Plattformen und Einführung von Mobile Apps, um dem Mobile-Trend gerecht zu werden.

Als wichtigste **digitale Trends in der Finanzplanung** werden weiterhin Technologieevolution und Daten-Management wahrgenommen:

1. Business Intelligence und Advanced Analytics werden als wesentliche Hebel gesehen.
2. Real Time und Big Data werden die Art und Weise der Planung wesentlich verändern. Dies wird verstärkt in der operativen Planung und im Forecasting wahrgenommen.
3. Im Bereich Nutzerverhalten wird das Thema Social Collaboration als Effizienzhebel gesehen.
4. Als weitere digitale Treiber, die einen Einfluss auf die Planung haben, werden eine integrierte Enterprise Architecture sowie Prozessautomatisierung gesehen.

#### Handlungsmöglichkeiten:

- a. Verbesserte BI/Analytics können als over-the-top BI-Lösungen etabliert werden;
- b. Voraussetzung ist jedoch eine saubere Datenarchitektur und Governance;
- c. Im Bereich Collaboration sind innovative Use Cases wie interne soziale Netzwerke oder Social Prediction Markets denkbare Lösungen.

**Cybersecurity** ist der primäre digitale Trend für das **Financial & Legal Risk Management**:

1. Cybersecurity wird das Financial & Legal Risk Management grundlegend prägen. Die Steigerung der Awareness und die technische Aufrüstung stellen insbesondere für KMU eine große Herausforderung dar.

2. Advanced Analytics und Big Data bieten die Möglichkeit über Mustererkennung in Daten Anomalien (potenzielle Betrugsfälle oder Ausreißer in Entwicklungen) zu identifizieren. Diese Anomalien können interpretiert und darauf basierend risikomitigierende Maßnahmen abgeleitet werden.

#### Handlungsmöglichkeiten:

- a. Aufbau und Intensivierung des Datenschutzes und der Datensicherheit erhöhen das Kundenvertrauen und reduzieren das Unternehmensrisiko;
- b. Einführung eines Financial Data Custodians/ Security Officer, der die Sicherheit der Datenbestände mittels unternehmensweiter Data Governance überwacht.

Integrierte Enterprise Architecture ist die Basis für effiziente Prozessautomatisierungen und Transparenz im **Externen Rechnungs- und Berichtswesen (Group Accounting)**:

1. Unternehmensweite Integrated Enterprise Architecture als zentrales Element eines effizienten und effektiven Group Accountings als auch Basis für verlässliche und kostengünstige Abläufe aufgrund Prozessautomatisierung und -standardisierung.
2. Aufgrund der hohen Vertraulichkeit von Daten im Group Accounting bemessen Experten Cybersecurity eine hohe Bedeutung zu.
3. Neue Technologien können konzernweite Transparenz durch Intelligence & Analytics schaffen.

#### Handlungsmöglichkeiten:

- a. Integration des Group Accountings in konzernweite, standardisierte Integrated Enterprise Architecture inkl. Schnittstelle zu externer Prüfgesellschaft und Beratern;
- b. Analyse des Group Accountings und Berichtswesen auf Automatisierungspotenzial mit Bezug auf schnellere, flexiblere und verlässlichere Finanzprozesse (Fast to Quality Close).

#### Hypothesen zu digitalen Trends

**Big Data** wird vor allem das Reporting und die Planung verändern, aber auch auf die Bereiche Accounting und Strategie Einfluss haben.

1. Der Einfluss von Big Data wird am höchsten im Bereich Reporting und Analytics einge-

schätzt, da man sich hier mit der Datenauswertung und -verwendung beschäftigen muss. Vor allem die Kundenzentrierung, die Erkenntnisse über Kunden sowie deren Bereitschaft, die Produkte des Unternehmens abzunehmen, rücken in die Betrachtung der Finanzentscheidungen.

2. Vor allem die operative Planung, wie auch Group Planning, werden sich auf Big Data einstellen müssen. Es wird eine Verschmelzung mit einer verstärkten Prozessautomatisierung stattfinden; da versucht wird, durch datengetriebene Prognosen das business-as-usual Geschäft vorherzusagen und gleichzeitig Schnittstellen für menschliche/strategische Entscheidungen zu integrieren.
3. Weitere Bereiche, in denen ein Einfluss von Big Data erwartet wird, sind Accounting, Strategie und M&A.

#### Handlungsmöglichkeiten:

- a. Frühzeitige Ableitung von integrierten Use Cases, um als Early Developer auf die Veränderungen vorbereitet zu sein;
- b. Aufbau von interdisziplinären Competence Teams und noch stärkere Wahrnehmung der Rolle des Business Partners auf Basis eines tiefgreifenden Verständnisses der primären Wertschöpfungsfunktionen, um die Geschäftspotenziale in virtuellen Szenarien für sich bewerten zu können.

**Business Intelligence/Advanced Analytics, Integrierte Enterprise Architecture und Prozessautomatisierung** sind digitale Trends, die die Finanzfunktion nachhaltig verändern:

1. Vor allem bei den operativen Tätigkeiten wie Planung, Group und Transaction Accounting oder Operational Control wird eine weitere Möglichkeit der Prozessautomatisierung gesehen.
2. Jedoch wird auch ein Einfluss bei höher qualifizierten Tätigkeiten gesehen, wie dem Reporting oder Treasury & Capital Management.
3. BI und integrierte Enterprise Architecture werden als die wichtigen Bausteine gesehen, um bei fast allen Finance-Funktionen Transparenz zu schaffen.

#### Handlungsmöglichkeiten:

- a. Ausrichtung der Daten- und IT-Governance auf eine saubere Verarbeitungsstruktur mittels einer integrierten Enterprise Architecture



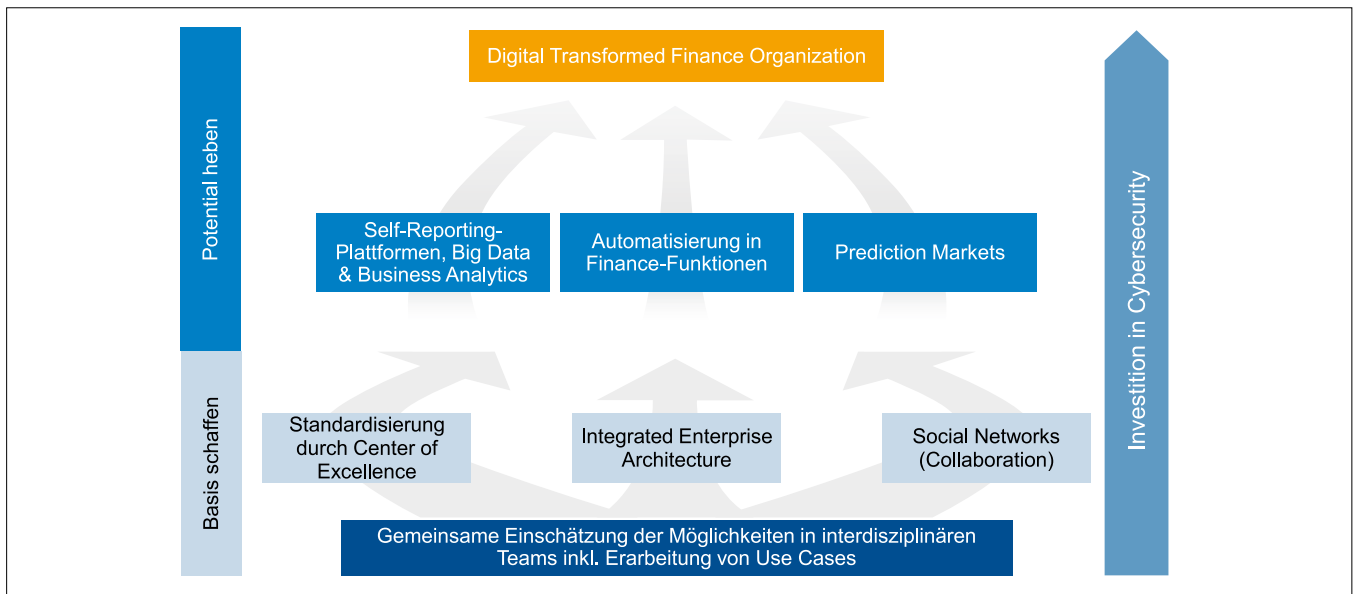


Abb. 2: Roadmap zur digital transformierten Finanzorganisation

und darauf aufbauenden Tools, wie BI und Analytics;

- b. Analyse der Finance Funktionen auf Automatisierungspotenzial auch mit Bezug auf künstliche Intelligenz für komplexere Aktivitäten.

### Die Schritte zur digital transformierten Finanzorganisation von morgen

Eine mögliche Herangehensweise, um sich der Transformation zu nähern, zeigt Abbildung 2. Viele Financer werden sagen, dass einige der genannten Themen bereits angestoßen sind und sie diese nicht als Bestandteil der Digitalen Transformation betrachten. Diese bilden jedoch das Fundament, auf dem die Digitale Transformation aufsetzt. Daher sollten diese Elemente einen ausgereiften Status haben, bevor man später teure Nachbesserungen anstoßen muss.

Auf diesem Fundament erfolgt anschließend die **interdisziplinäre Auslegeordnung**, bei der es um die Erarbeitung von Use Cases innerhalb der Finanzorganisation geht. Diese müssen zwingend mit der Unternehmensstrategie und den notwendigen Entscheidungs- und Maßnahmenmechanismen verzahnt sein. Potenzielle erste Schritte können die Standardisierung von Daten innerhalb der Finanzorganisation durch Center of Excellence sein. Diese können dann die Basis bieten für weiterentwickelte Anwendungen wie Self-Service Re-

porting-Plattformen mit Nutzung auf mobilen Endgeräten sowie Advanced Analytics auf Basis von Big Data-Architekturen. Eine integrierte Enterprise Architecture, welche auf die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Business Requirements ausgerichtet ist, kann die Basis für weitgehende Automatisierung liefern. Dies kann sowohl den internen Austausch für Berichte und Konsolidierung beschleunigen, als auch Schnittstellen zu externen Datenlieferanten und -empfängern (z. B. Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer) effizienter gestalten. Die vermehrte Nutzung von Kollaborationswerkzeugen wie Soziale Netzwerke innerhalb des Unternehmens kann die Basis für sogenannte Prediction Markets schaffen. Dies sind Expertennetzwerke, mit deren Hilfe eine **bessere Planung auf Basis der Schwarmintelligenz** ermöglicht wird. Dies schafft Integration der Mitarbeitenden und ermöglicht es Unternehmen, eine Beteiligung an und eine Identifikation mit getroffenen Entscheidungen zu etablieren.

Um sich neben den vielen Möglichkeiten der Digitalen Transformation auch gegen deren Gefahren abzusichern, sollten Investitionen in Cybersecurity parallel erfolgen. Zur Überprüfung der eigenen Sicherheitssysteme können Penetrationstests von externen Dienstleistern durchgeführt werden. Neben einer aktuellen Sicherheitssoftware ist auch das korrekte Verhalten der Mitarbeiter essentiell für den Schutz des Unternehmens. Digitale Transformation bedeutet oft auch neue Tools und Datenverwendung. Es empfiehlt sich hier, frühzeitig den Bereich

Legal und den Betriebsrat einzubeziehen, da diese bei Nicht-Einbezug den oftmals ambitionierten Plänen einen berechtigten Riegel vorschleiben können.

### Schlussbemerkung

Die beschriebenen Auswirkungen sind ein Ausschnitt der vielen Elemente der Digitalen Transformation, welche den innovativen CFO zum Handeln anregen. Die hier aufgeführten Schritte sollen einen ersten Anhaltspunkt geben, an dem man erste Speerspitzen aufsetzen kann. Eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema und eine Ausdifferenzierung auf die jeweils individuelle Unternehmensorganisation müssen erfolgen und bieten den Akteuren der Finanzorganisation die Möglichkeit, neue Aufgaben und Herausforderungen zu meistern.

### Literatur

Tunde, O./Willmott, P. : Finding your digital sweet spot, in: McKinsey Quarterly, Fall 2013, S. 1-6.

PAC : The CFO Agenda 2020: Getting ready for the digital age, 2014, S. 1-47. ■

# Kennzahlenmanagement und -controlling

## Prozessorientiertes Performance Management in internationalen Unternehmen – Werden in nationalen bzw. internationalen Unternehmen wirklich gleiche Kennzahlen im Controlling gemessen?

von Bettina C. K. Binder

### Prozessorientierte Performance Measures – national und international

Die interne und externe Rechnungslegung eines Unternehmens soll u. a. Informationen in Form von Kennzahlen für die unterschiedlichsten Adressaten bereitstellen. Diese werden qualitativ und quantitativ gemessen und im Folgenden als Performance Measures definiert. Durch Performance Measures werden Manager und Führungskräfte im Unternehmen intern sowie externe Investoren in ihren Entscheidungen unterstützt.

Interessant ist dabei, wie viele non-financial Performance Measures bzw. financial Performance Measures in den einzelnen Unternehmen gemessen werden. Um die Werthaltigkeit eines Unternehmens einzuschätzen, wird heutzutage oftmals der Unternehmenswert berechnet, der typischerweise auch prozessorientierte Kennzahlen beinhaltet, die einen wesentlichen Aspekt dieses Beitrags darstellen.

Um die wesentlichen Kennzahlen zu ermitteln, die zur Steuerung in Form von Key Performance Indicators (KPIs) im Controlling herangezogen werden, wurde Ende 2014 eine explorative Studie in Form einer anonymisierten Online-Fragebogenaktion an der Hochschule Pforzheim mit 26 Industriepartnern durchgeführt. Die Annahme, dass bereits viele Studien und Fragebogenaktionen zu Kennzahlen durchgeführt worden sind, erscheint plausibel. Jedoch findet sich keine Studie, die wie im folgenden Beitrag prozessorientierte Performance Measures zwi-

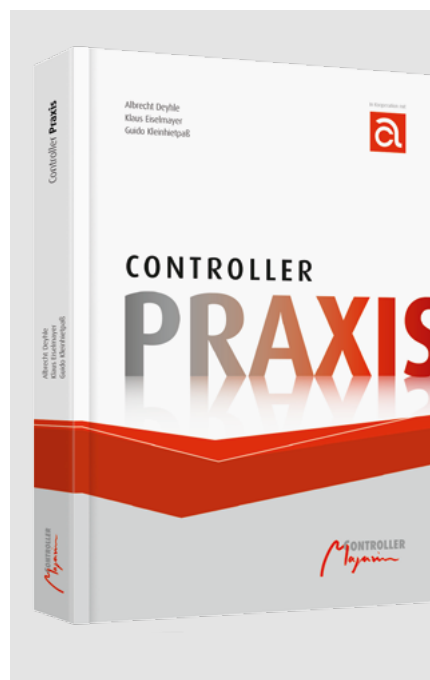
schen nationalen Unternehmen und internationalen Beteiligungen vergleicht und auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinweist. Methodisch erfolgte dies durch die Abfrage von ca. 250 Performance Measures, die sowohl in nationalen Unternehmen, als auch in internationalen Tochtergesellschaften oder gar nicht eingesetzt werden.

### Performance Management und Performance Measurement – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Performance Management fokussiert sich nicht auf einzelne Geschäftsbereiche, sondern auf die Steuerung des Gesamtunternehmens durch

Manager und Führungskräfte (Krause 2006, S. 38ff.).

Operatives prozessorientiertes Performance Management wird dadurch erreicht, dass die operativen Prozesse der gesamten Geschäftsbereiche im Unternehmen optimiert werden. Performance Management berücksichtigt neben der Messbarkeit von Kennzahlen auch organisatorische Aspekte wie die Zuordenbarkeit von Ressourcen auf unterschiedliche organisatorische Ebenen, Lerneffekte und Mitarbeiter-Motivation, welche bei der Abbildung von Performance Measures darüber entscheiden, ob die Kennzahlen einfach, standardisiert oder komplex und aufwendig zu ermitteln sind.



### 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 Eiselmayr, Guido Kleinhietpaß  
Hardcover: 352 Seiten, Euro 49,95  
Bestellung unter: [www.vcw.de](http://www.vcw.de)

Performance Measurement dient als Datenbasis zur ausgewogenen Leistungserfassung aus dem Controlling (Gleich 2011, S. 9ff). Zielsetzung ist eine systematische, mehrdimensionale Leistungsmessung, -steuerung und -kontrolle für verschiedene Anwendungsobjekte oder auf unterschiedlichen Leistungsebenen (wie z. B. bei Mitarbeitern, Teams, Abteilungen, Prozessen, etc.) mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der individuellen Unternehmensleistung.

In diesem Beitrag wird der übergreifende Begriff des Performance Managements betrachtet, der neben der Messbarkeit der Leistung noch weitere Managementaspekte umfasst.

### Ziele und Aufgaben des prozessorientierten Performance Managements

Mit diesem Beitrag soll gezeigt werden, wie mit der Messung der prozessorientierten Performance Measures langfristig Performance Excellence erreicht und das Betriebsergebnis im Unternehmen mit einem optimalen prozessorientierten Performance Management gesteigert wird.

Die wesentlichen vier Aufgaben, die von prozessorientierten Performance Measures auf Basis dieser Studie erfüllt werden sollten, lassen sich wie folgt darstellen:

- ➔ Ist eine Prozessorientierung gewährleistet? Gerade in globalen Unternehmen soll eine weltweite Standardisierung der Prozesse angestrebt werden, so dass idealerweise prozessorientierte Kennzahlen global einheitlich definiert und gemessen werden sollten. Dies setzt u. a. vorhandene Prozesse und deren Messbarkeit mit Hilfe prozessorientierter Performance Measures voraus (Binder 2003, S. 5ff).
- ➔ Sind Ansätze für das Management vorhanden? Performance Management richtet sein Hauptaugenmerk auf die Steuerung des Gesamtunternehmens. Ziel eines effizienten Managements einer Organisation ist damit die Steuerung der Leistungserbringung mit Hilfe von Performance Measures (Demartini 2014, S. 124ff.).
- ➔ Sind Non-financial Aspekte innerhalb der Kennzahlen integriert? Werden nur financial

oder auch non-financial Performance Measures gemessen? Konsequenterweise gehen viele Veröffentlichungen von einem hohen Einfluss von non-financial Performance Measures auf den Unternehmenserfolg aus (Lev et al. 2011, S. 109ff.).

- ➔ Ist eine Messbarkeit in nationalen Unternehmen bzw. internationalen Beteiligungen gegeben? Maßgebend ist nicht allein die Messbarkeit der Performance Measures in nationalen Unternehmen, sondern auch in internationalen Tochtergesellschaften, wenn eine standardisierte Kennzahlenbestimmung im Controlling zur einheitlichen Steuerung durchgeführt werden soll.

### Durchführung der Befragung

Nach Recherche der Performance Management und Performance-Measurement (PPM) Modelle in der Literatur konnten folgende Konzeptarten unterschieden werden:

- Financial und non-financial PPM-Konzepte
- Strategische und operative PPM-Konzepte
- Ablauforientierte und aufbauorientierte PPM-Konzepte
- Leistungsebenen und empfängergruppenorientierte PPM-Konzepte
- Branchenbezogene PPM-Konzepte

Dabei können alle fünf Konzeptarten parallel vorhanden sein, indem z. B. ein Strategisches Performance-Management-Konzept für ein Telekommunikationsunternehmen mit financial Performance Measures beschrieben wird und die Empfänger der Kennzahleninformation auf den einzelnen Leistungsebenen des Unternehmens innerhalb von Teams oder Abteilungen dargestellt werden. Aufgrund der generell mangelnden Darstellung des Internationalisierungsgrads von Performance-Management-Konzepten, wurde eine eigene explorative Stu-

die entwickelt, die Performance Measures in nationalen Industrieunternehmen und internationalen Beteiligungen aufzeigen konnte. Bei den 26 teilnehmenden Industriepartnern handelt es sich um ausgewählte, größere Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten, die eine deutsche Muttergesellschaft und eine oder mehrere ausländische Tochtergesellschaften haben.

### Nutzen der Studie

Bei weitem nicht alle Performance Measures werden in Unternehmen erfasst, gemessen und beispielsweise monatlich standardisiert erhoben. Damit wird der Nutzen der Fragebogenaktion deutlich, da prozentual erfasst werden konnte, ob ein Industrie-Unternehmen eine Kennzahl national in der deutschen Muttergesellschaft misst, international auch eine Messung der gleichen Kennzahl innerhalb der Beteiligungen gemacht wird oder die Kennzahl gar nicht erfasst wird. Durch die stark gestiegene Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik kann heute nahezu jede Kennzahl rechnerisch ausgewiesen werden (Gladen 2008, S. 154f.). Die Studie zeigt auf, dass beispielsweise innovative Performance Measures wie der Unternehmenswert oft durch fehlende werttreiberorientierte oder prozessuale Inputdaten national bzw. international gar nicht ausgewiesen werden können, so dass die Messung reines Wunschdenken ist.

### Inhalt der Fragebogenaktion

Innerhalb der Fragebogenaktion wurden ca. 250 Performance Measures in 9 Funktionsbereichen des Controllings gemessen. Dabei handelt es sich um folgende Funktionsbereiche:

#### Autor



#### Prof. Dr. Bettina C. K. Binder

lehrt an der Hochschule Pforzheim im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen. Sie verantwortet die Fachbereiche Controlling, Finanzen und Strategisches Management. Ihr Forschungsgebiet zeichnet sich durch Konzepte und Systeme zum prozessorientierten Performance Management in internationalen Unternehmen aus.

E-Mail: [bettina.binder@hs-pforzheim.de](mailto:bettina.binder@hs-pforzheim.de)



1. Strategische & operative Planung
2. Management Reporting
3. F & E-Controlling
4. Logistik-Controlling
5. Produktions-Controlling
6. Vertriebs-Controlling
7. Kostenrechnung & Kalkulation
8. Projekt- & Investitions-Controlling
9. Konzern- & Beteiligungs-Controlling

### Financial und non-financial Performance Measures

Folgende finanzielle Performance Measures bzw. Key Performance Indicators (KPIs) wurden z. B. im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung abgefragt:

1. Szenariotechnik
2. Strategische GAP-Analyse
3. Markt- u. Wettbewerbsanalyse
4. Early Warning Systems
5. Life-Cycle-Analysis
6. SWOT-Analyse
7. Portfolio-Analyse
8. Balanced Scorecard
9. Wertanalyse
10. Rollierende Planung
11. Forecasting
12. Better Budgeting
13. Advanced Budgeting
14. Beyond Budgeting
15. Jahresplanung
16. Quartalsplanung
17. Monatsplanung
18. Benchmarking
19. Target Costing
20. Prozessanalyse
21. Value Based Management
22. Kernkompetenzenansatz
23. Abweichungsanalyse (Plan/Ist/Soll)
24. Abweichungsanalyse (Plan/Zielvereinbarung)
25. Investitionsprojekte
26. Kostenartenplanung
27. Kostenstellenplanung
28. Kostenträgerplanung
29. Risikoplanung.

Dabei kann man erkennen, dass diese Financial Performance Measures keinesfalls bis auf die mathematische Formel heruntergebrochen wur-

den, da dies den Rahmen der bereits umfangreichen Fragebogenaktion mit ca. 250 Performance Measures gesprengt hätte. Es wird deutlich, dass gerade in der Strategischen & Operativen Planung die gemessenen Kennzahlen eng mit den Instrumenten zusammenhängen und auf dieser Ebene des Fragebogens für die beteiligten Führungskräfte aus dem Controlling bereits ausreichend aussagekräftig waren.

Abgefragte Non-financial Performance Measures für den Funktionsbereich Strategische & Operative Planung waren:

1. Strategische Planläufe
2. Strategische Projekte
3. Eingesetzte strategische Instrumente
4. Eingesetzte strategische IT-Solutions
5. Dauer Planungszeitraum
6. Kapazitätsplanung
7. Key-Account-Kunden-Planung
8. Neukunden Planung
9. Anzahl der Konsolidierungsläufe.

### Klassische Kennzahlen bilden nach wie vor den Schwerpunkt

Die Ergebnisse in den neun Funktionsbereichen des Controllings haben die Erwartungen vor Durchführung der Studie weitgehend bestätigt. Während dabei eher operative Performance Measures mit ihren zugehörigen Instrumenten gemessen werden, **kann übergreifend gesagt werden, dass strategische Performance Measures und deren Instrumente in vielen Unternehmen noch fehlen.** Da alle untersuchten Unternehmen ihre Muttergesellschaft in Deutschland und Beteiligungsgesellschaften im Ausland haben, wurde vor allem deutlich, dass die Performance Measures der nationalen Gesellschaften eher gemessen werden als die der internationalen Beteiligungen. Das heißt auch, dass oftmals keine gesonderten internationalen Performance Measures für die ausländischen Beteiligungsgesellschaften herangezogen werden. Dies stützt die Erwartung vor Durchführung der Studie, dass sich das Controlling und seine Kennzahlen vor allem an den vorhandenen Performance Measures der nationalen Konzerne orientiert und diese Steuerungskennzahlen letztlich auch für die internationalen Niederlassungen übernommen werden.

Als Ergebnis innerhalb des Funktionsbereichs Strategische & Operative Planung wurde deutlich, dass neuere Instrumente wie die Szenariotechnik, Life-Cycle-Analysis, Better, Advanced- und Beyond-Budgeting-Konzepte im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung von den meisten Unternehmen nicht eingesetzt wurden, so dass dazu auch keine Performance Measures gemessen werden. Dies galt ebenso für den Kernkompetenzansatz, die Wertanalyse, Target Costing, Value Based Management und Risiko-Management.

Erwartungsgemäß waren in nationalen Unternehmen operative, zahlenlastige Instrumente im Einsatz wie die Planungskennzahlen für Jahresplanung und Rollierende Planung bzw. für Forecast-, Quartals-, Monatsplanung und die Abweichungsanalyse sowie Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung. Interessant war die Tatsache, dass auch in deutschen Unternehmen Gap-Analyse sowie Portfolio- und Wettbewerbsanalysen, Benchmarking und Prozesskennzahlen eher eingesetzt wurden als bei den internationalen Tochtergesellschaften. Gerade die häufig globalen strategischen Instrumente und deren Performance Measures wurden vor Durchführung der Studie eher in internationalen Beteiligungen vermutet.

In internationalen Tochtergesellschaften werden nur zu einem geringen Prozentanteil Instrumente wie Wertanalyse, Target Costing oder Value Based Management eingesetzt, was überrascht, da es sich hierbei gerade um globale Instrumente handelt. Es gibt allerdings keine besonderen Instrumente und abgefragten Performance Measures, die lediglich in internationalen Beteiligungen vorkommen.

**Vor allem finanzielle Performance Measures sind im Funktionsbereich der Strategischen & Operativen Planung dominant.** Die non-financial Performance Measures, die häufig nicht gemessen werden, sind Anzahl der Planläufe, Anzahl der eingesetzten strategischen Instrumente, eingesetzte IT-Solutions und die Anzahl der Konsolidierungsläufe.

Vorwiegend in nationalen Muttergesellschaften werden zumindest die Anzahl der Strategischen Projekte, die Dauer des Planungszeitraums, die Ressourcen in der Strategischen Planung ge-

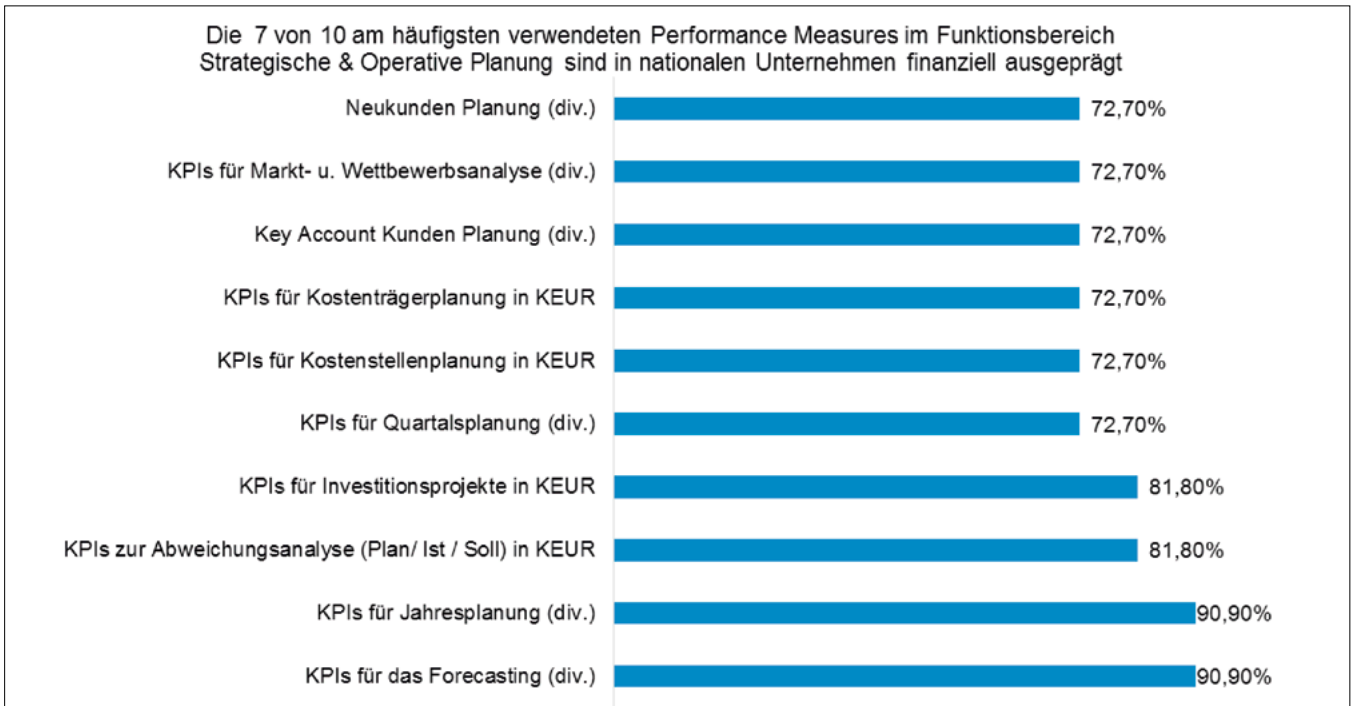


Abb. 1: Performance Measures im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung in nationalen Muttergesellschaften

messen. Besonders hervorheben lassen sich hierbei die gemessenen Performance Measures „Anzahl der Key Account Kunden“ und „Neukunden“. Die Anzahl der Konsolidierungsläufe spielt bei den nationalen Unternehmen als auch bei internationalen Beteiligungen überhaupt keine Rolle. Für die internationalen Tochtergesellschaften hingegen sind nur die nicht finanziellen Performance Measures wie die Dauer des Planungszeitraums, die Anzahl der Key Account Kunden und der Neukunden entscheidungsrelevant. Instrumente, die nationale Muttergesellschaften und internationale Beteiligungen in gleicher Weise einsetzen, sind Early

Warning Systems, die SWOT-Analyse und die Balanced Scorecard.

Bereits die obige Auswertung des Funktionsbereichs Strategische & Operative Planung macht den Beratungsbedarf in Unternehmen deutlich und zeigt, welche Instrumente und Performance Measures zu einer effektiven Steuerung im Controlling häufig noch fehlen.

Es wird deutlich, dass weder die Prozessorientierung in nationalen Muttergesellschaften noch in internationalen Beteiligungen einheitlich vorhanden ist.

Darüber hinaus ist auch organisatorisch keine einheitliche Organisationsform wie z. B. die funktionale Organisationsstruktur feststellbar, die für eine effiziente Performance-Messung besonders geeignet wäre.

Bereits die Auswertung im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung zeigt, dass neben den vor allem vorkommenden finanziellen Performance Measures nicht-finanzielle Performance Measures weniger bis gar nicht berücksichtigt werden. Der stärkere Einbezug nicht-finanzieller Performance Measures und prozessorientierter Performance Measures

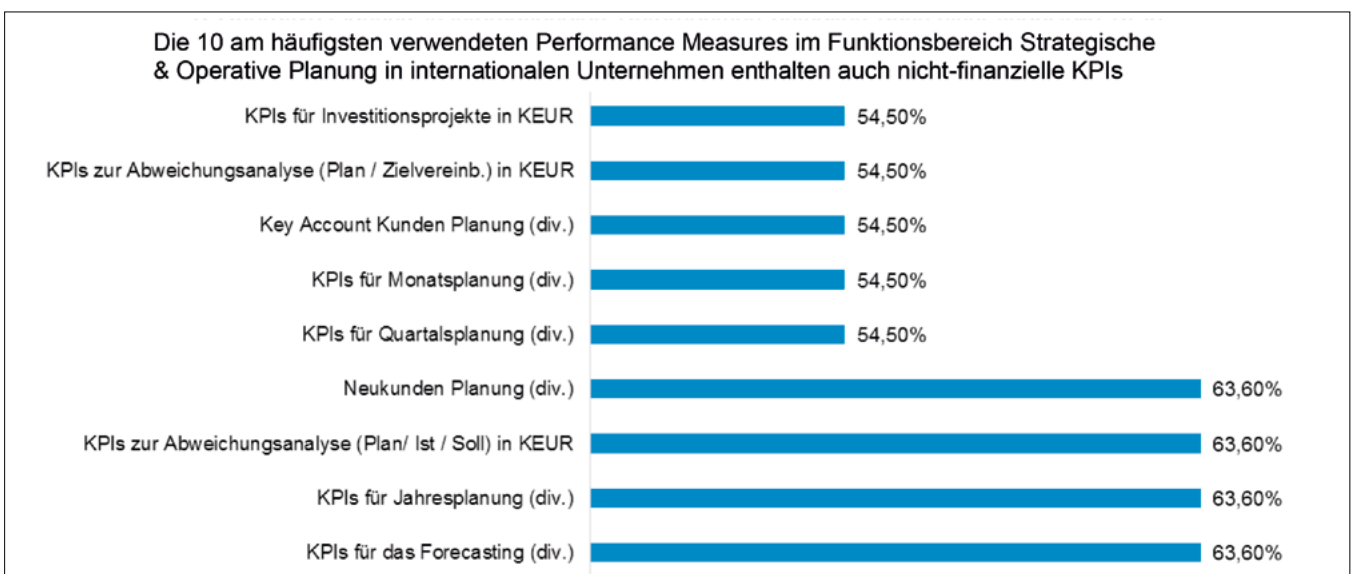


Abb. 2: Performance Measures im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung in internationalen Beteiligungen

### Die 10 Performance Measures im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung, die kaum bis gar nicht in nationalen Unternehmen verwendet wurden

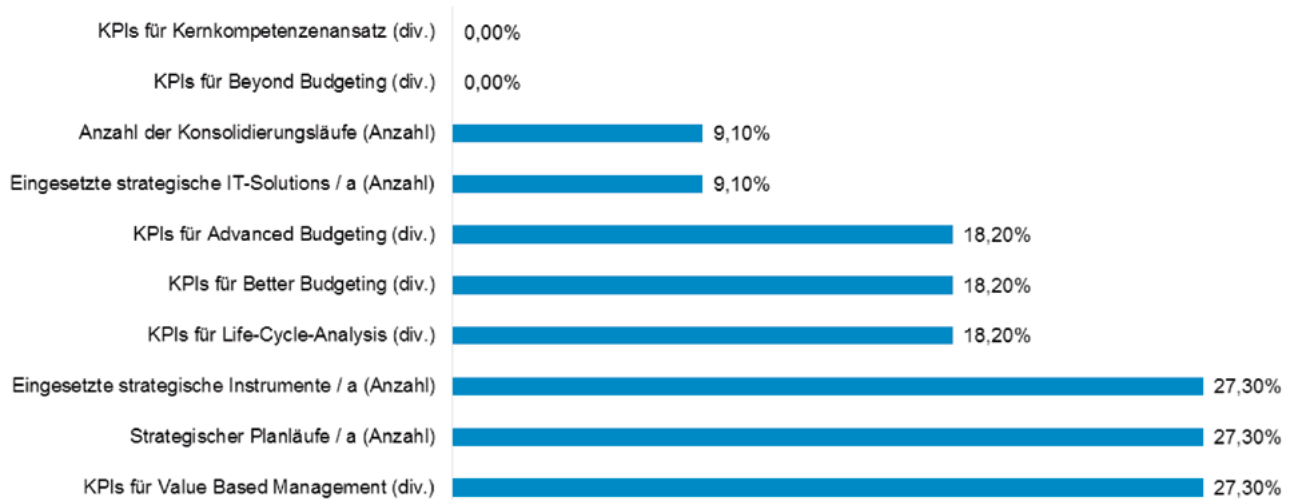


Abb. 3: Die 10 Performance Measures im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung in nationalen Muttergesellschaften, die kaum bis gar nicht verwendet wurden

muss zukünftig vor allem für internationale Beteiligungen berücksichtigt werden.

### Welche prozessorientierten Performance Measures werden gemessen?

Allgemein fiel bei Auswertung der Studie auf, dass fast alle Performance Measures in nationalen Muttergesellschaften verstärkt gemessen werden und in den internationalen Beteiligungen Kennzahlen nicht oder weniger häufig eingesetzt werden, wie [Abbildung 1](#) und [Abbildung 2](#) innerhalb des Funktionsbereichs Strategische und Operative Planung für nationale Muttergesellschaften bzw. für internationale Beteiligungen beispielhaft zeigen.

Gerade für das Controlling war es darüber hinaus wichtig zu erfahren, welche Performance Measures in nationalen Muttergesellschaften und internationalen Tochtergesellschaften überhaupt nicht gemessen werden. Dadurch ergibt sich der Handlungsbedarf in vielen Unternehmen, diese Kennzahlen erst einmal zu definieren und über die vorhandenen Systeme messbar zu machen. Um welche 10 am häufigsten nicht gemessenen finanziellen und nicht-finanziellen Performance Measures es sich dabei bei nationalen Unternehmen und internationalen Beteiligungen handelt, zeigen die [Abbildungen 3](#) und [4](#).

Es wurden von ca. 250 Kennzahlen 127 prozessorientierte Performance Measures festgelegt, die sich durch eine nicht-finanzielle Datenbasis und eine übergreifende Prozessorientierung innerhalb einer Querschnittsfunktion im Unternehmen auszeichnen. Dabei erstaunte, dass prozessorientierte Kennzahlen häufig gar nicht gemessen werden und es eher zum Wunschdenken der meisten Unternehmen gehörte, Prozessmanagement mit Hilfe prozessorientierter Kennzahlen auszuweisen. In allen Funktionsbereichen bis auf den Bereich Vertriebscontrolling überwogen erwartungsgemäß finanzielle über die nicht-finanziellen Kennzahlen, so dass gerade bei prozessorientierten Kennzahlen weiterer Beratungsbedarf bei den Unternehmen deutlich wird, wie diese Performance Measures festzulegen und zu nutzen sind. Der Gesamteindruck, dass KPIs vorwiegend in nationalen Muttergesellschaften gemessen werden, konnte durch die Fragebogenaktion auch für prozessorientierte Kennzahlen bestätigt werden. Aber selbst in nationalen Unternehmen waren prozessorientierte Performance Measures unvollständig und meist nur auf Anfrage ausgewiesen.

### Resümee und Ausblick

Das Gesamtergebnis der Studie kann auf fünf Punkte fokussiert werden, aus denen sich die folgenden Empfehlungen ableiten lassen:

1. Vor allem fünf Kennzahlen: EBIT, Cash-Flow, Shareholder Value (EVA), Jahresplanung (Operatives Ergebnis), IFRS (Einzelabschluss, Operatives Ergebnis) wurden in allen Unternehmen zur Steuerung eingesetzt, sowohl bei nationalen Muttergesellschaften als auch bei internationalen Beteiligungen. Da unter den hauptsächlich eingesetzten Kennzahlen keine prozessorientierten Performance Measures identifiziert werden konnten, lautet die Empfehlung, zukünftig prozessorientierte Kennzahlen verstärkt einzubinden.
2. Innovative Key Performance Indicators (KPIs) der Szenariotechnik, der Life-Cycle-Analyse, des Better-, Advanced und Beyond Budgetings sind ebenso wenig in den meisten Unternehmen vorhanden wie KPIs zum Kernkompetenzansatz, was überrascht. Die meisten nationalen Muttergesellschaften sagen aus, dass sie auch keine Kennzahlen zur Wertanalyse, zum Target Costing, zum Value Based Management und Risiko Management messen, wobei diese Instrumente mit einem hohen Prozentanteil in internationalen Beteiligungen eingesetzt werden. So gut wie nicht gemessen werden auch Cash-Flow / Mitarbeiter sowie F&E-Anträge. Auch Auslastungsquoten und KPIs der Prozesskostenrechnung werden häufig nicht eingesetzt. Dabei wird deutlich, dass gerade der Einsatz von innovativen Instrumenten ein Wunsch vieler Unternehmen wäre, aber die prakti-

### Die 10 Performance Measures, die am wenigsten häufig in internationalen Unternehmen gemessen werden

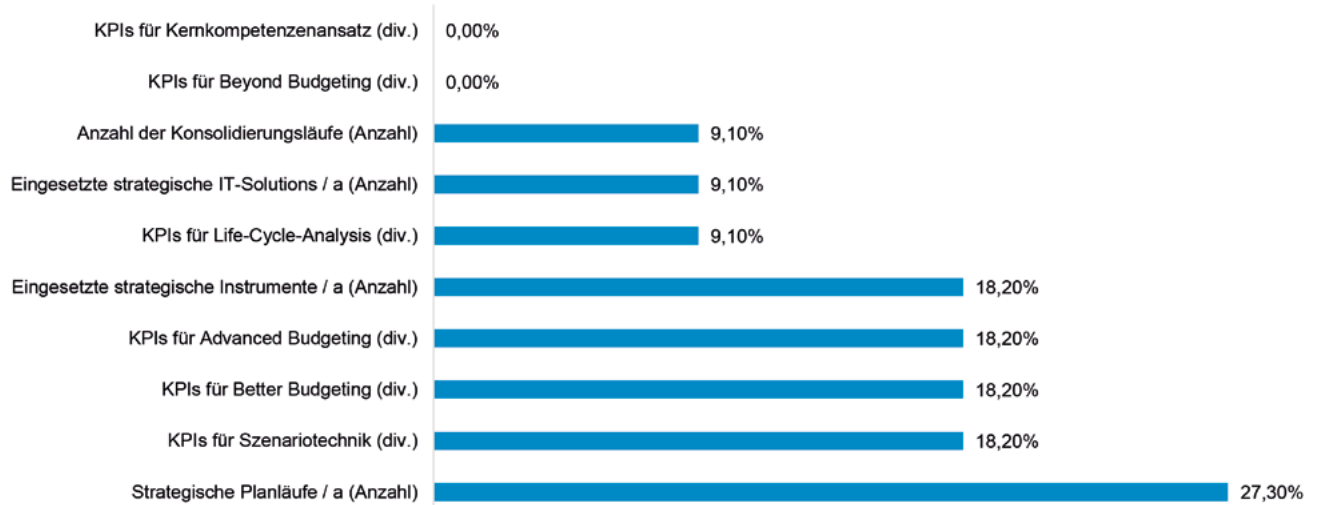


Abb. 4: Die 10 Performance Measures im Funktionsbereich Strategische & Operative Planung in internationalen Beteiligungen, die kaum bis gar nicht verwendet wurden

sche Umsetzung in den meisten Unternehmen noch fehlt. Damit kann die Empfehlung ausgesprochen werden, dass zukünftig mehr Wert auf innovative und prozessorientierte Kennzahlen gelegt werden sollte, die gleichberechtigt neben den traditionellen finanziellen Kennzahlen gemessen werden könnten.

3. In nationalen Muttergesellschaften sind erwartungsgemäß Planungskennzahlen (zur Rollierenden Planung, zum Forecast, zur Quartals- und Monatsplanung und zur Abweichungsanalyse) vorhanden, ebenso KPIs zu Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerinformationen. Auch einige Prozesskennzahlen und Kennzahlen zum Benchmarking werden in nationalen Unternehmen gemessen. Es überrascht nicht, dass vor allem EBIT-Kennzahlen und Sales-Kennzahlen sowie Rendite-Kennzahlen bei nationalen Muttergesellschaften eingesetzt werden. In den funktionalen Controlling-Bereichen wie F&E-Controlling, Logistik-Controlling, Produktions-Controlling und Vertriebs-Controlling werden v. a. die Funktionskosten wie z. B. F&E-Kosten gemessen, was den Erwartungen entspricht. Eine weitere Empfehlung an nationale Muttergesellschaften lautet, die detaillierten Kennzahleninformationen zukünftig weiter aufzubereiten und die noch nicht vorhandenen prozessorientierten Performance Measures ebenfalls auszuweisen.

4. In nationalen Muttergesellschaften und internationalen Beteiligungen sind Early Warning Systems, die SWOT-Analyse und die Balanced Scorecard im Einsatz. Diese Instrumente werden häufig global, d. h. bei nationalen Muttergesellschaften und internationalen Beteiligungen, eingesetzt und bilden vor allem auch non-financial Performance Measures im Controlling ab. Eine Empfehlung hierzu lautet, dass Instrumente, die in nationalen Unternehmen und internationalen Tochtergesellschaften gleichermaßen eingesetzt werden, so auszubauen sind, dass die non-financial Performance Measures im Controlling zukünftig verstärkt auch prozessorientierte Kennzahlen enthalten.

5. Es fällt auf, dass in internationalen Beteiligungen keine gesonderten Reports mit gesonderten Kennzahlen ausgewiesen werden. Eine Ausnahme bildet die Kennzahl „Time to Market“ in Arbeitstagen, die nur in den internationalen Beteiligungen, aber nicht bei den nationalen Muttergesellschaften ausgewiesen wird. Dies legt nahe, dass sich internationale Tochtergesellschaften vor allem der nationalen Kennzahlensteuerung der Muttergesellschaft bedienen. Hierbei lautet die Empfehlung, dass aus Controlling-Sicht im Sinne des Performance Measurements und des Performance Managements internationale Beteiligungen nicht gesondert berücksichtigt werden müssen, da deren Steuerungsbedarfe ähnlich sind.

Weiterer Forschungsbedarf wird insoweit gesehen, dass in einem nächsten Schritt auch internationale Muttergesellschaften befragt werden, die eine nationale Tochtergesellschaft haben, um deren Bedarfe für unterschiedliche Performance Measures zur Steuerung innerhalb eines Kennzahlenmanagements zu erkennen.

## Literatur

Binder, B.C.K. (2003), Prozessorientiertes Performance Measurement: Einführung und Anwendung in der Telekommunikationsbranche, Wiesbaden 2003.

Demartini C. (2014), Performance Measurement Systems: Design, Diagnosis and Use, Berlin, Heidelberg 2014.

Gladen W. (2008), Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 4. Aufl., Wiesbaden 2008.

Gleich R. (2011), Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis, 2. Aufl., München 2011.

Krause O. (2006), Performance Management – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozessbasierte Methode, Wiesbaden 2006.

Lev, HBR 2004, Martín de Castro G., Delgado-Verde M., López-Sáez P., Navas-López J.E. (2011), "Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature" Journal of Business Ethics 2011, S.98 f.





# Integrated Reporting bei adidas

## Ausgezeichnet mit dem ICV-Controlling-Nachwuchspreis 2016

von Selina Rogers und Roman Stoi



Selina Rogers hat mit der fachlichen Unterstützung von Prof. Dr. Roman Stoi die Konzeption des Integrated Reporting bei adidas selbstständig erarbeitet und dazu ein Template als Idealkonzept für die Umsetzung erstellt. An dieser Umsetzung war sie dann auch maßgeblich beteiligt, da sie nach Studienabschluss in die Abteilung Investor Relations übernommen wurde. Im nachfolgenden Beitrag wird gezeigt, was eine integrierte Berichterstattung auszeichnet und welche Schritte dazu bereits unternommen wurden.

### Immaterielle Werte bestimmen den Erfolg

Unternehmerische Wertschöpfung basiert zunehmend auf immateriellen Ressourcen wie

etwa Mitarbeiterkompetenzen, Führungsstrukturen, Kundenbeziehungen oder Marken. **Diese immateriellen Werte werden damit zur Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, während materielles Vermögen an Bedeutung verliert.**<sup>1</sup> Viele Unternehmen verfügen bereits über beträchtliche immaterielle Werte,

ohne dies zu wissen oder ihren Stakeholdern zu zeigen. Bei börsennotierten Unternehmen verwendet man als Anhaltspunkt für die Bedeutung des immateriellen Vermögens den prozentualen Anteil des Buchwerts am Marktwert. Bei den 500 größten börsennotierten US-Gesellschaften fiel er, wie in Abbildung 1 dargestellt,

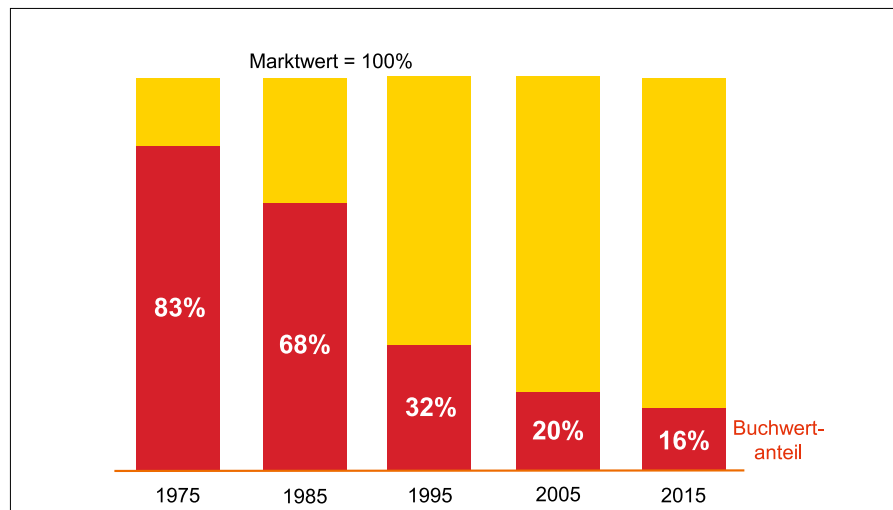


Abb. 1: Entwicklung des Buchwertanteils am Marktwert im S&P 500<sup>3</sup>

von 83% im Jahr 1975 auf 16% in 2015. Die Bilanz bildet offensichtlich einen wesentlichen Anteil des Unternehmenswerts nicht mehr ab. Die wirklichen Werttreiber bleiben damit verborgen, denn „not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted“<sup>2</sup>.

Um zu wissen, welche Rolle diese immateriellen Ressourcen für die Steigerung des Unternehmenswerts spielen, sind sie systematisch zu identifizieren und messbar zu machen. Da eine monetäre Bewertung äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, erfolgt diese Quantifizierung meist mithilfe mehrdimensionaler Kennzahlen. **Eine integrierte Berichterstattung umfasst deshalb sowohl materielle als auch immaterielle Faktoren** und soll zeigen, wie diese heute und in Zukunft den Unternehmenserfolg bestimmen.

## Integrated Reporting liefert neue Einblicke

Das Integrated Reporting ist eine unter [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) veröffentlichte Leitlinie zur weltweiten Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung des **International Integrated Reporting Committee (IIRC)**. Das IIRC ist eine private Initiative, die von einer Vielzahl an öffentlichen und privaten Institutionen unterstützt wird. Darunter sind u. a. das International Accounting Standards Board, das Financial Accounting Standards Board, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen wie etwa Transparency International, Vorstände internationaler Großunternehmen, Wissenschaftler sowie Vertreter großer Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. Die Zusammensetzung des IIRC verdeutlicht den hohen Stellenwert, welches das Konzept für die globale Berichterstattung zukünftig aller Voraussicht nach einnehmen wird.

Das IIRC unterscheidet **sechs Kapitalarten**, welche den Einfluss unterschiedlicher Ressourcen auf die künftige Wertentwicklung eines Unternehmens quantifizieren sollen:<sup>4</sup>

- Das **Finanzkapital** (Financial Capital) umfasst sämtliche finanziellen Ressourcen.
- Das **Produktionskapital** (Manufactured Capital) besteht aus den Sachanlagen und

versucht darüber hinaus die betrieblich genutzte öffentliche Infrastruktur wie etwa Straßen, Häfen, Brücken oder Müll- und Kläranlagen zu quantifizieren.

- Das **Humankapital** (Human Capital) entsteht durch das Wissen, die Fach- und Sozialkompetenz, die Motivation und das Potenzial der Mitarbeiter.
- Das **Strukturkapital** (Intellectual Capital) besteht aus dem geistigen Eigentum wie etwa Patenten, Rechten, Marken oder Software und dem Organisationskapital, welches die Leistungsfähigkeit der internen Organisation beschreibt. Das Organisationskapital umfasst die betrieblichen Prozesse, Innovationen, Standortmerkmale, Führungsqualitäten und die Unternehmenskultur.
- Das **Sozial- und Beziehungskapital** (Social & Relationship Capital) beinhaltet die Anzahl, Stärke und das wirtschaftliche Potenzial von Beziehungen und Partnerschaften in der gesamten Wertschöpfungskette. Hierzu zählen insbesondere Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern sowie Entwicklungs-, Service- und Vertriebspartnern.
- Das **Umweltkapital** (Natural Capital) quantifiziert die Nutzung ökologischer Ressourcen wie etwa Wasser, Land, Wälder oder Luft und deren Auswirkung auf die betriebliche Geschäftstätigkeit.

Die integrierte Berichterstattung soll zeigen, wie durch Kombination finanzieller, ökologischer und sozialer Aspekte das Unternehmen Wertsteigerungen in sämtlichen Kapitalarten für seine Finanzkapitalgeber sowie andere Stakeholder, wie etwa die Mitarbeiter oder Gesellschaft, erzielt. Hierfür werden Informationen über Strategie, Geschäftsmodell, Führung, Corporate Governance, betriebliche Leistungen und Zukunftsaussichten miteinander verzahnt. Die Darstellung des Geschäftsmodells und die Erklärung der Transformationsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette sollen den Prozess der Werterzeugung verdeutlichen. Beim Integrated Reporting wird also nicht

nur über finanzielle und materielle Ergebnisse berichtet, sondern auch die Veränderung der immateriellen Werte und die Auswirkungen der betrieblichen Tätigkeit auf sämtliche Kapitalarten dargestellt.

## Integrated Reporting in der Praxis

Integrated Reporting ist seit der **Veröffentlichung des IIRC-Rahmenwerks im Dezember 2013** ein neuer Trend im Reporting. Diese neue Art der Berichterstattung verspricht eine transparente, wesentliche und dennoch umfassende Kommunikation mit den Stakeholdern.

Pioniere der integrierten Berichterstattung im deutschen Sprachraum sind die SAP AG, welche seit 2012 unter [www.sapintegratedreport.com](http://www.sapintegratedreport.com) einen integrierten Online-Bericht erstellt und die EnBW AG, die 2014 zur integrierten Berichterstattung überging, nachdem sie bereits seit 2005 ihre Wissensbilanz veröffentlicht hatte.

Um zu einem Integrated Reporting zu gelangen, sind allerdings einige Hindernisse zu überwinden. Zwar enthält das Rahmenwerk des IIRC eine ausführliche Erläuterung des Konzepts, allerdings fehlen konkrete Implementierungshilfen, um dessen praktische Umsetzung in Angriff zu nehmen.

**Der Weg zum Integrated Reporting ist wie in Abbildung 2 dargestellt ein Prozess mit mehreren Stufen.** Nach dem Startschuss durch die Unternehmensführung geht es zunächst vor allem darum, ein integriertes Denken im Unternehmen zu fördern. Dies bedeutet, dass statt der strikten Trennung in Abteilungen und Divisionen die Zusammenarbeit und bereichsübergreifendes Engagement im Vordergrund stehen sollen. Dieses integrierte Denken bildet die Grundlage, um für das gesamte Unternehmen nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Hierfür muss sich das Unternehmen inten-



Abb. 2: Der Prozess des Integrated Reporting<sup>5</sup>



Abb. 3: Finanzbericht und Magazin der adidas Group 2015

siv mit seinen internen Abläufen, Stakeholdern und der Erfolgsmessung auseinandersetzen. Schlussendlich stellt der integrierte Bericht dann das Resultat der vorangegangenen Initiativen dar.

### Status quo bei adidas

Auch in der Konzernzentrale von adidas in Herzogenaurach ist Integrated Reporting seit geraumer Zeit ein viel diskutiertes Thema. Bereits 2015 verkündete Finanzvorstand Robin J. Stalker auf einem Investorentag das Ziel, in absehbarer Zukunft integriert berichten zu wollen. Seitdem wurden erste Projekte initiiert und Maßnahmen ergriffen, um den Prozess des Integrated Reporting innerhalb der adidas Group zu implementieren. Als einer der weltweit führenden Sportartikelhersteller verspricht sich adidas vom Integrated Reporting eine Reihe von Vorteilen. Zum einen bietet es **die Möglichkeit, die gegenwärtige Finanzmarkt-kommunikation auf ein höheres Level zu bringen**. Da ein integrierter Bericht sich auf das Wesentliche konzentrieren soll, ist es möglich, dem Leser eine neue Perspektive auf das Unternehmen zu geben. Hierfür soll der Geschäftsbericht aussagekräftig sein

und nur relevante Inhalte präsentieren. Der integrierte Geschäftsbericht als Kommunikationsinstrument verringert Informationsasymmetrien und hat dadurch positiven Einfluss auf mögliche Investmententscheidungen potenzieller Anleger.

Neben diesen externen Effekten hat das Integrated Reporting **auch Auswirkungen auf das Unternehmen selbst**. Um Integrated Reporting zu praktizieren, sind zunächst die erforderlichen Grundlagen zu schaffen. Dazu zählen beispielsweise eine Unternehmenskultur, die bereichsübergreifende Initiative fördert oder ein Kennzahlensystem, das finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren in Beziehung setzt. Durch ein solches Rahmengerüst kann ein Unternehmen kontinuierlich sein Handeln und die strategische Stoßrichtung hinterfragen.

adidas befindet sich derzeit im Prozess des Integrated Reporting im Übergang vom integrierten Denken zur integrierten Entscheidungsfindung. Auch wenn somit der Geschäftsbericht 2015 noch kein vollständig integrierter Bericht ist, sind darin bereits zahlreiche Ideen umgesetzt, die den Weg zum Integrated Reporting deutlich machen.

### Startschuss zum integrierten Bericht

Vor zwei Jahren ging adidas erstmals dazu über, den bis dato rein finanziellen Geschäftsbericht durch ein sog. Magazin zu ergänzen. Während der Finanzbericht unter dem Titel „How we create Value“ den klassischen Jahresabschluss beinhaltet, zeigt das Magazin „How we create the New“ die operative Umsetzung der Strategie. adidas macht darin deutlich, mit welchen konkreten Maßnahmen die strategischen Ziele der nächsten Jahre erreicht werden sollen. Beispiele sind die „Eroberung von Paris“ als einer der von adidas definierten „Key Cities“, in denen die Markenpräsenz deutlich verstärkt werden soll, die Zusammenarbeit mit jungen Designern oder der Beitrag einer schnellen Lieferkette zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Der aktuelle **Finanzbericht** informiert den Leser über wesentliche Ergebnisse in einer Form, die den Anforderungen des IIRC Rahmenwerks bereits recht nahe kommt. In prägnanter Weise werden Aspekte wie Strategie, Ressourcenallokation oder das externe Unternehmensumfeld thematisiert. Im Kapitel zur Konzernstrategie verdeutlicht das Unternehmen, welche Trends und Bedürfnisse in den nächsten Jahren bedeutenden Einfluss auf die gesamte Sportartikelbranche, das Unternehmen und sein Geschäftsmodell haben werden. Der Fokus liegt auf den drei Megatrends Digitalisierung, Urbanisierung und Individualisierung.

Darüber hinaus beschreibt das Unternehmen in **Abbildung 4** seine Konzernstrategie mit dem Titel „Creating the New“. Die drei strategischen Säulen Schnelligkeit, Städte und Open-Source basieren auf den genannten Megatrends. Zu jeder strategischen Säule werden konkrete Ziele erläutert und mit Kennzahlen messbar gemacht.



Abb. 4: Die adidas Strategie „Creating the New“

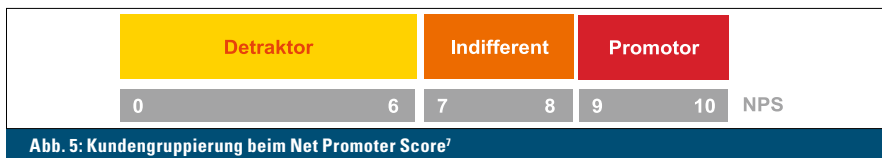


Abb. 5: Kundengruppierung beim Net Promoter Score<sup>7</sup>

- **Schnelligkeit:** adidas will bis zum Jahr 2020 die Hälfte seiner Produkte schneller auf den Markt bringen und die Zeit zwischen Entwurf und Verkauf eines Produkts deutlich reduzieren. Vorreiter ist bereits heute die adidas-Marke neo, bei der viele Produkte schon 45 Tage nach dem Entwurf im Verkauf sind. Derzeit werden rund 15 % der Produkte im Rahmen solcher Speed-Programme erstellt, zukünftig sollen es 50 % sein.
- **Städte:** adidas will seinen Net Promoter Score (NPS) und Marktanteil vor allem in den großen Metropolen der Welt steigern. **Der NPS wird regelmäßig ermittelt, indem adidas seine Kunden nach der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit der Marke an Freunde oder Kollegen befragt.** Die Antworten werden auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) gemessen. Wie [Abbildung 5](#) zeigt, gelten Kunden mit einer geringen Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit als Detraktoren. Sie sind der Marke gegenüber wenig bis gar nicht loyal. Kunden zwischen 7 und 8 gelten als indifferent und hegen weder Markenzu- noch -abneigungen. Kunden zwischen 9 und 10 unterstützen dagegen die Marke aktiv als Promotoren. Der NPS ergibt sich als Promotorenüberhang aus der Subtraktion der prozentualen Anteile der Detraktoren von den Promotoren und liegt zwischen +100 % und -100 %.<sup>6</sup> Der adidas Konzern, zu dem u. a. auch die Marken Reebok und TaylorMade gehören, sieht den NPS

und damit die Markenattraktivität als wesentlichen Schlüssel zur Wertsteigerung, nennt jedoch keine konkreten Zielwerte für den NPS oder Marktanteil.

- **Open-Source:** Im Fokus steht hier der Markenerfolg in den sozialen Netzwerken. So sollen 30 % der in den sozialen Medien über adidas geteilten Inhalte bis zum Jahr 2017 von den Internet-Nutzern selbst stammen. Zudem soll die Zahl der Nutzer, die mit den Marken von adidas in Kontakt treten, auf 250 Millionen steigen.

[Abbildung 4](#) zeigt den Einfluss der strategischen Säulen auf die Markenattraktivität. Kann der Kunde durch eine schnelle Lieferkette das gewünschte Produkt im Laden finden oder online am selben Tag erhalten, dann steigert das die Attraktivität der Marke. Ebenso, wenn die Marken von adidas bei den Top-Adressen in den weltweiten Metropolen vertreten sind. Auch Open-Source-Strategien können die Markenattraktivität verbessern. So sind Sondereditionen, wie etwa der mit dem Rapper Kanye West designte Modeschuh Yeezy Boost, meist in kurzer Zeit ausverkauft. Kunden, die von den adidas-Marken überzeugt sind, tragen somit erheblich zur Generierung von Umsatz, Marktanteilen und Marge bei.

Ebenfalls stellt adidas im Finanzbericht die elementaren Bestandteile seines Geschäftsmodells dar. Für den Leser eines integrierten Berichts soll deutlich werden, wie das Unterneh-

men mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen Wertsteigerungen erzielt und welche Geschäftsaktivitäten darauf Einfluss haben. adidas nennt als elementare Bestandteile seines Geschäftsmodells neben seinen Marken vor allem seine Unternehmenskultur, die flexible Beschaffungskette und die Nachhaltigkeit. Beispiele für ökologische Initiativen sind die Verwendung umweltfreundlicher Baumwolle oder das Recycling von Plastikabfällen aus dem Meer. adidas betont außerdem, dass Strategie und Geschäftsmodell nur erfolgreich sind, wenn diese von allen Mitarbeitern getragen werden. adidas hat dafür die in [Abbildung 6](#) dargestellte Mitarbeiterstrategie (People Strategy) ins Leben gerufen.

adidas sieht in dieser Mitarbeiterstrategie das Fundament, um die übergeordnete Konzernstrategie zu verwirklichen. Sie setzt sich aus unterschiedlichen Bausteinen zusammen, die das Arbeiten bei adidas prägen sollen. Dazu zählen unter anderem ein inspirierender Führungsstil, eine durch Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen gekennzeichnete Unternehmenskultur sowie ein individuelles Talent Management.

Das **Magazin** bietet dem Leser interessante Einblicke in das Unternehmen. Es ist kein reines Marketinginstrument, sondern stellt anhand von konkreten Beispielen dar, wie die Konzernstrategie umgesetzt werden soll. Somit ist es eine aussagekräftige Ergänzung zum Finanzbericht. Die Mischung aus Kurzreportagen und Informationsseiten liefert dem Leser einen Überblick zu den relevantesten Themen. Die Vorstände Roland Auschel und Eric Liedtke erläutern, mit welchen Aktivitäten die strategischen Ziele erreicht werden sollen und welche zentralen Themen das Unternehmen in den nächsten Jahren beschäftigen. So werden unter anderem Branchentrends und deren Wirkungen auf Marketing und Vertrieb ebenso thematisiert wie die Implementierung eines neuen Mindsets im Unternehmen.

### Auf dem Weg zur Ziellinie

Das Rahmenwerk des IIRC fordert von einem integrierten Bericht, dass er sich **in seinen Aussagen auf das Wesentliche beschränkt**,



Abb. 6: Die People Strategy des adidas Konzerns



**um dem allgemeinen Trend stetig wachsender Umfänge aufgrund irrelevanter Informationen entgegenzuwirken.** Die Kunst beim Erstellen eines integrierten Berichts ist es, sowohl auf manche Inhalte zu verzichten, als auch ein umfassendes Bild über das Unternehmen zu zeichnen. Dies mag zunächst widersprüchlich erscheinen. Allerdings muss sich ein Unternehmen fragen, welche Themen für seine Stakeholder tatsächlich von Bedeutung sind, um keine Ressourcen zu vergeuden. Neben-sächlich sollte demzufolge den Bericht nicht unnötig aufblähen. **Auch adidas sieht in seinem derzeitigen Geschäftsbericht noch Potenzial, die Inhalte zukünftig weiter zu konzentrieren, um zu einer schlanken und relevanten Berichterstattung zu gelangen.**

Nach dem IIRC-Rahmenwerk kann das Integrated Reporting auch in Form mehrerer Berichte erfolgen. Derzeit erstellt adidas etwa neben seinem Geschäftsbericht auch einen Nachhaltigkeitsbericht. In einem integrierten Bericht soll dann gezeigt werden, welche Verbindungen zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht bestehen und welche Wechselwirkungen zur Strategie und Performance daraus abzuleiten sind.

Dass adidas auf dem richtigen Weg ist, zeigt die Auszeichnung des letzten Geschäftsberichts durch das Wirtschaftsmagazin Bilanz als „Bester Geschäftsbericht 2015“. Kriterien waren vor allem die Transparenz in der Berichterstattung und die inhaltliche Gestaltung.

## Fazit

Der Weg zum Integrated Reporting ist eher ein Marathon als ein Hundertmeterlauf. Das Rahmenkonzept des IIRC ist eine unverbindliche Leitlinie aus Berichtsprinzipien und Inhaltselementen, wobei die umfangreichen Ermessensspielräume die standardisierte Anwendung erschweren. Viele Fragen, wie etwa die Messung der Kapitalarten und damit die Quantifizierbarkeit der Wertsteigerung, sind noch offen.<sup>8</sup>

Essenziell sind die Analyse des eigenen Unternehmens und das Schaffen von Strukturen, die für den Prozess förderlich sind. So sollte klar sein, mit welchen Stakeholdern das Unternehmen in regelmäßigem Austausch steht und der Wert dieser Beziehungen erkannt werden. Dabei können sowohl positive als auch angespannte Beziehungen von Vorteil sein, denn durch den stetigen Kontakt können Bedürfnisse und Anforderungen, die Stakeholder an das Unternehmen haben, ermittelt werden. Dadurch kann ein Unternehmen schon frühzeitig erkennen, mit welchen Themen und Trends es künftig konfrontiert sein wird.

Darüber hinaus bedarf es für die Realisierung des Integrated Reporting verlässlicher Kennzahlen, die sowohl intern als auch extern kommuniziert werden können. Wichtig für den integrierten Bericht ist dabei die Kontinuität der Berechnung und Darstellung, sodass mehrjährige Vergleiche möglich sind. Zudem sind die Kennzahlen mit den Zielen der Unternehmensstrategie zu verzahnen, um den Stake-

holdern den Nutzen strategischer Maßnahmen deutlich zu machen.

Auch wenn das Integrated Reporting derzeit eine hohe Aufmerksamkeit und weltweite Unterstützung erfährt, bleibt abzuwarten, inwieweit sich die integrierte Berichterstattung in der Praxis bewährt und als internationaler Standard durchsetzt. Aussagen zur Strategie werden dabei vermutlich eher allgemein gehalten sein, denn kein Unternehmen wird freiwillig etwa seinen Konkurrenten detaillierte Einblicke in die Erfolgsfaktoren seines Geschäftsmodells geben. Dennoch wird die Aussagekraft der Berichterstattung für externe Adressaten durch das Integrated Reporting deutlich gesteigert. Dies lässt sich für die Unternehmen zur besseren Außerdarstellung und damit auch zur Erhöhung der Attraktivität am Kapitalmarkt nutzen.

## Literatur

adidas AG: How we create Value – adidas Group Geschäftsbericht 2015, Herzogenaurach 2016.

Cameron, W. B.: Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking, New York 1963.

Dillerup, R./Stoi, R.: Unternehmensführung – Management & Leadership, 5. Aufl., München 2016.

IIRC: Towards integrated reporting – Communicating Value in the 21st Century, London 2013.

Kajüter, P./Hannen, S.: Integrated Reporting nach dem Rahmenkonzept des IIRC. Anforderungen, Anwendung und offene Fragen, in: Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 14. Jg., Heft 2, 2014, S. 75-81.

Markey, R./Reichheld, F. F.: The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World, Boston 2011.

Ocean Tomo: 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value, Chicago 2015.

## Fußnoten

<sup>1</sup> vgl. ausführlich Dillerup/Stoi, 2016, S. 877ff.

<sup>2</sup> Cameron, 1963, S. 13

<sup>3</sup> vgl. Ocean Tomo, 2015

<sup>4</sup> vgl. IIRC, 2013, S. 11f.

<sup>5</sup> eigene Darstellung

<sup>6</sup> vgl. Markey/Reichheld, 2011, S. 4ff.

<sup>7</sup> vgl. ebenda, S. 7

<sup>8</sup> vgl. Kajüter/Hannen, 2014, S. 80f.

## Autoren



### Selina Rogers

ist Assistant Manager im Investor Relations Team der adidas AG. 2015 beendete sie ihr Duales Studium, das sie bei der DHBW Stuttgart und der adidas AG absolvierte. In ihrer Thesis beschäftigt sie sich mit dem Konzept Integrated Reporting und gewann im November 2016 dafür den Controlling-Nachwuchspreis des Internationalen Controller Vereins (ICV).

### Prof. Dr. Roman Stoi

lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und ist wissenschaftlicher Leiter des Master of Science in Controlling & Consulting an der Steinbeis Hochschule Berlin.

E-Mail: roman.stoi@dwbw-stuttgart.de





## Erfolg von strategischen Beratungsprojekten

von Christian Fischbach

Um den Unternehmenswert zu steigern, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und letztlich im wettbewerbsorientierten Umfeld zu bestehen, werden die dafür notwendigen Veränderungen meist mit Hilfe von strategischen Projekten in den Unternehmen umgesetzt. Obwohl von hoher Bedeutung, sind die Wirkweise und die Erfolgsbeurteilung von Strategieprojekten, insbesondere bei Projekten mit externer Beraterunterstützung, noch nicht hinreichend untersucht. Für die Controller-Community erscheint diese Frage vor dem Hintergrund der Rationalitätssicherungsrolle von besonderem Interesse. Wann Strategieprojekte erfolgreich sind und wie man den Erfolg messen kann, wird im folgenden Beitrag, auf Basis einer breit angelegten Literaturanalyse und einer Expertenbefragung unter Klienten und Beratern, dargestellt.

### Motivation zur Erfolgsmessung

Die Nachfrage nach Beratungsleistungen steigt kontinuierlich an und der Rückgriff auf

Unternehmensberatungen ist in Organisationen größtenteils zur Selbstverständlichkeit geworden. Insbesondere in den Segmenten Strategie-, Organisations- und Prozessberatung sind zweistellige Wachstumszahlen zu verzeichnen. Große Unternehmensberatungen haben vergleichbare Umsätze und Mitarbeiterzahlen wie multinationale Konzerne. Sie beraten Klienten in Wirtschaft, Politik und im öffentlichen Bereich.<sup>1</sup>

Gleichsam geraten Unternehmensberatungen zunehmend in die Kritik. Vor allem deren Involvement in Unternehmenskrisen wie z. B. bei Swissair, Philipp Holzmann, Enron oder Grohe nährt investigative Berichterstattungen. Zum Teil wird die Legitimität der Beratungsbranche in Frage gestellt.<sup>2</sup>

Unter anderem wird eine Erfolgsmessung gefordert, so dass der Wert von Beratungsleistungen praktisch und theoretisch ausreichend bestimmt werden kann.<sup>3</sup> **Dabei ist der aktuelle Stand der Erfolgsmessung von Beratungs-**

**leistungen heterogen zu bewerten. Zu unterscheiden sind hier die Evaluation der Leistungserbringung und die Erfolgsbewertung der Ergebnisse.**

- (1) Einerseits evaluieren alle DAX-30-Konzerne die in Anspruch genommene Beratungsleistung oder planen dies in Kürze umzusetzen. Hierdurch wird deutlich, dass Unternehmen die Leistungen der Berater immer besser einschätzen können bzw. wollen.<sup>4</sup>
- (2) Andererseits findet eine formelle Bewertung des tatsächlichen Beratungserfolgs nur in Teilbereichen statt.<sup>5</sup> Ursachen hierfür sind der hohe Aufwand aufgrund konzeptioneller Herausforderungen, die zum Teil variablen Ziele und die Mentalität der Kunden, sich intern nicht rechtfertigen zu wollen. Aufgrund vielschichtiger Wirkungszusammenhänge wird die Zurechenbarkeit von eingetretenem Erfolg zur Empfehlung und somit zur Unternehmensberatung als wesentliche konzeptionelle Herausforderung gesehen. Ebenso ist

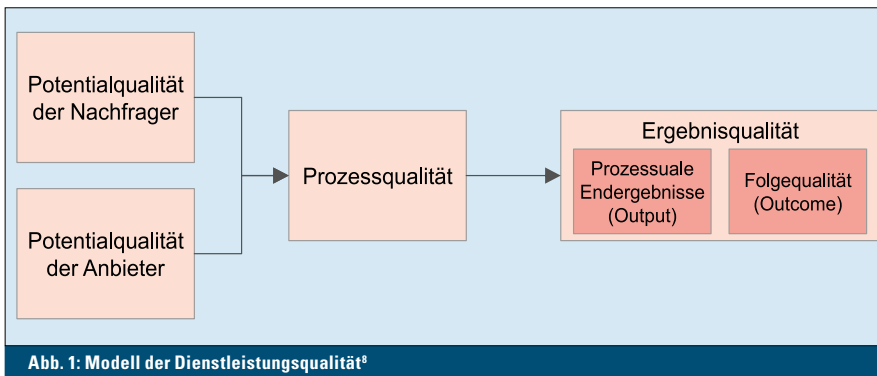


Abb. 1: Modell der Dienstleistungsqualität<sup>8</sup>

Beratungserfolg erst mit wesentlicher zeitlicher Verzögerung messbar.<sup>6</sup>

**Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Ermittlung des Beratungserfolgs eine zentrale, ungelöste Herausforderung ist.**

### Ableitung eines Modells des Beratungserfolgs

Strategische Beratungsprojekte sind dadurch gekennzeichnet, dass klientenseitige Probleme strukturiert, analysiert und darauf aufbauende Problemlösungen interaktiv zwischen Berater und Klient entwickelt werden. Die Realisierung obliegt anschließend dem Klienten. Die Messung des Beratungserfolgs sollte entsprechend an den Wertschöpfungsprozess von Beratungsprojekten anknüpfen. Jedoch gibt es kein einheitliches Prozessmodell von Beratungsprojekten.<sup>7</sup> Als Grundlage für ein Modell des Beratungserfolgs dient ein von Donabedian (1980) entwickeltes und von Meyer/Mattmüller (1987) weiterentwickeltes Dienstleistungsmodell (vgl. Abbildung 1).

Die Eingangsgrößen des Dienstleistungsprozesses sind die Potentialqualität des Anbieters und des Nachfragers. Die entstehende Ergebnisqualität ist zweigeteilt: zum einen in prozessuale Endergebnisse und zum anderen in darauf aufbauende Folgequalität. Die prozessualen Endergebnisse sind das Resultat der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden und können als Output bezeichnet werden. Output einer strategischen Beratungsleistung sind v. a. Verbesserungsvorschläge. Die Folgequalität stellt die dadurch erzielte Wirkung dar und kann als Outcome bezeichnet werden. Der Outcome spiegelt da-

mit die erzielten Verbesserungen aufgrund der Umsetzung der Beratungsergebnisse wider. Wesentlicher Unterschied zwischen Output und Outcome ist, dass der Output zeitlich bestimmbar ist, wohingegen der Outcome zeitlich versetzt über einen längeren Zeitraum hinweg realisiert wird.<sup>9</sup>

**Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei strategischen Beratungsprojekten zwei voneinander abgegrenzte aber abhängige Erfolgsdimensionen – Output und Outcome – existieren.** Diese bilden ein übergeordnetes Konstrukt, das sich inhaltlich als Beratungserfolg interpretieren lässt. Der Umsetzungsgrad der ausgesprochenen Empfehlungen moderiert den Output auf den Outcome.

Das Projektergebnis (Output) sollte differenziert beurteilt werden. Zu den traditionellen Messgrößen, die verwendet werden, um den Projekterfolg zu bestimmen, gehören: (1) Einhaltung des Zeitplans, (2) Einhaltung des Budgets und (3) Erfüllung der Leistungserwartungen/Kundenzufriedenheit.<sup>10</sup> Diese Größen sollten auch zur Beurteilung von strategischen Beratungsprojekten angewendet werden.

Der Outcome eines strategischen Beratungsprojektes ist die Verbesserung im Unternehmen, d. h. die Steigerung des Unternehmens-

erfolgs. Entsprechend wird ein mehrdimensionales Konstrukt zur Darstellung des Unternehmenserfolgs, das auf Walker/Ruekert (1987) zurückgeht, zur Konzeptionalisierung des Outcome verwendet. Dieses Konstrukt wird in der Controllingforschung zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs genutzt.<sup>11</sup> Er umfasst die Anpassungsfähigkeit, den Markterfolg und den wirtschaftlichen Erfolg. Anpassungsfähigkeit wird dabei als Möglichkeit verstanden, ein Unternehmen zügig auf Veränderungen der Umwelt anzupassen. Die Effektivität der Unternehmung auf dem Absatzmarkt wird als Markterfolg definiert. Der wirtschaftliche Erfolg wird als Umsatzrendite im Vergleich zum Wettbewerb definiert. Abbildung 3 zeigt das entwickelte Erfolgskonstrukt von strategischen Beratungsprojekten.

Die Dimensionen des Beratungserfolgs sind zeitabhängig differenziert zu betrachten. Die Einhaltung des Budgets und des Zeitplans kann bereits während der Projektlaufzeit erhoben werden. Die Evaluierung der (Ergebnis-)Zufriedenheit findet zum unmittelbaren Projektende statt. Mit zeitlichem Versatz tritt dann der Outcome ein. Zunächst kann davon ausgegangen werden, dass sich der wirtschaftliche Erfolg, dann der Markterfolg und zuletzt die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens verbessert haben. Entsprechend differenziert ist auch die Bedeutung zu bewerten. Während Einhaltung des Budgets zur Projektlaufzeit von Bedeutung ist, so sinkt dies zugunsten des wirtschaftlichen Erfolges in langfristiger Perspektive.

### Validierung des Modells

Zur Validierung des abgeleiteten Modells wurde das einschlägige Schrifttum analysiert und eine Umfrage unter Klienten und Beratern durchgeführt.

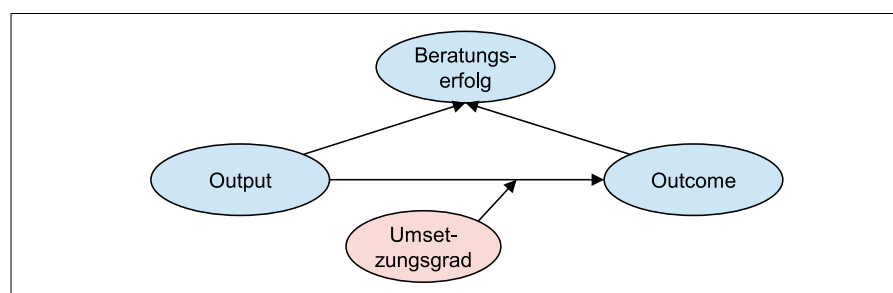


Abb. 2: Beratungserfolg als übergeordnetes Konstrukt aus Output und Outcome

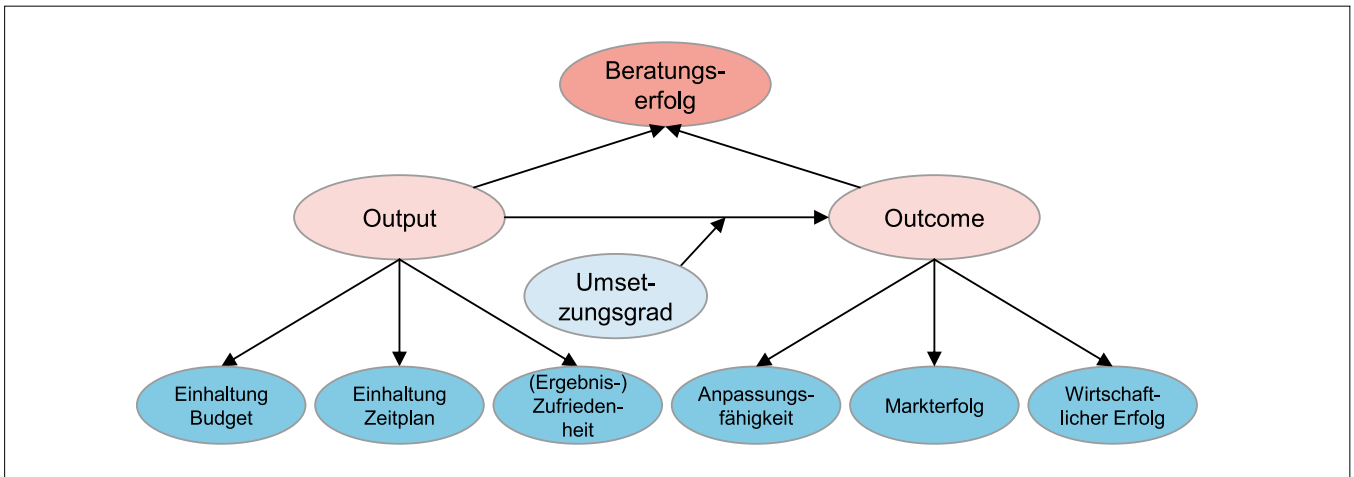


Abb. 3: Dimensionen des Beratungserfolges

### Einschlägiges Schrifttum

Eine Vielzahl von Beiträgen setzt sich mit der Messung und der Erklärung von Beratungserfolg auseinander. An dieser Stelle erfolgt die Darstellung der wesentlichen Beiträge<sup>13</sup> differenziert nach Erkenntnisziel und Fundierung. Das Erkenntnisziel stellt dar, ob der jeweilige Beitrag die Messung oder die Erklärung von Beratungserfolg aus Klientensicht thematisiert. Die Fundierung differenziert, inwieweit es ein analytisch oder empirisch fundierter Beitrag ist. Abbildung 5 zeigt eine Übersicht der untersuchten Ansätze.

Die Auswertung zeigt, dass weniger als die Hälfte der bestehenden Ansätze (44%) sowohl

Output- als auch Outcome-Messgrößen zur Erfolgsbeurteilung heranziehen. Der wesentliche Fokus liegt auf der Outputmessung (89%), bei der die Messung der (Ergebnis-)Zufriedenheit die wesentliche Messgröße darstellt (75%). Im Bereich des Outcome wird vor allem die Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg beurteilt (44%). Drei Ansätze (5%) weisen Messgrößen auf, die nicht dem entwickelten Modell zugeordnet werden können. Hierzu zählen die von Gabele/Hirsch (1986) genutzte Kennzahl „Umfang betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen (Kosten pro Seite Beratungsbericht)“ und die von Caroli (2005 u. 2006) vorgeschlagenen „Kennzahlen, die das Ergebnis messen“. Abbildung 6 zeigt die Zusammenfassung der Analyse.

### Umfrage

Neben der Analyse des Schrifttums fand vom 29.06 bis 30.09.2016 eine online-gestützte Expertenbefragung statt. Ziel war es, mögliche Merkmale des Erfolgs von strategischen Beratungsprojekten offen zu erheben und die zuvor theoretisch abgeleiteten Merkmale zu validieren. Die Rekrutierung der ad-hoc-Stichprobe erfolgte über ausgewählte Mitgliedsunternehmen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., die vier in Deutschland vertretenen PMI Chapter und diverse Fachforen und blogs. Insgesamt verzeichnet die Umfrage 106 Rückläufer. An der Befragung nahmen 63 Berater, 37 Klienten sowie 6 Wissenschaftler und sonstige Personen teil. Zu-

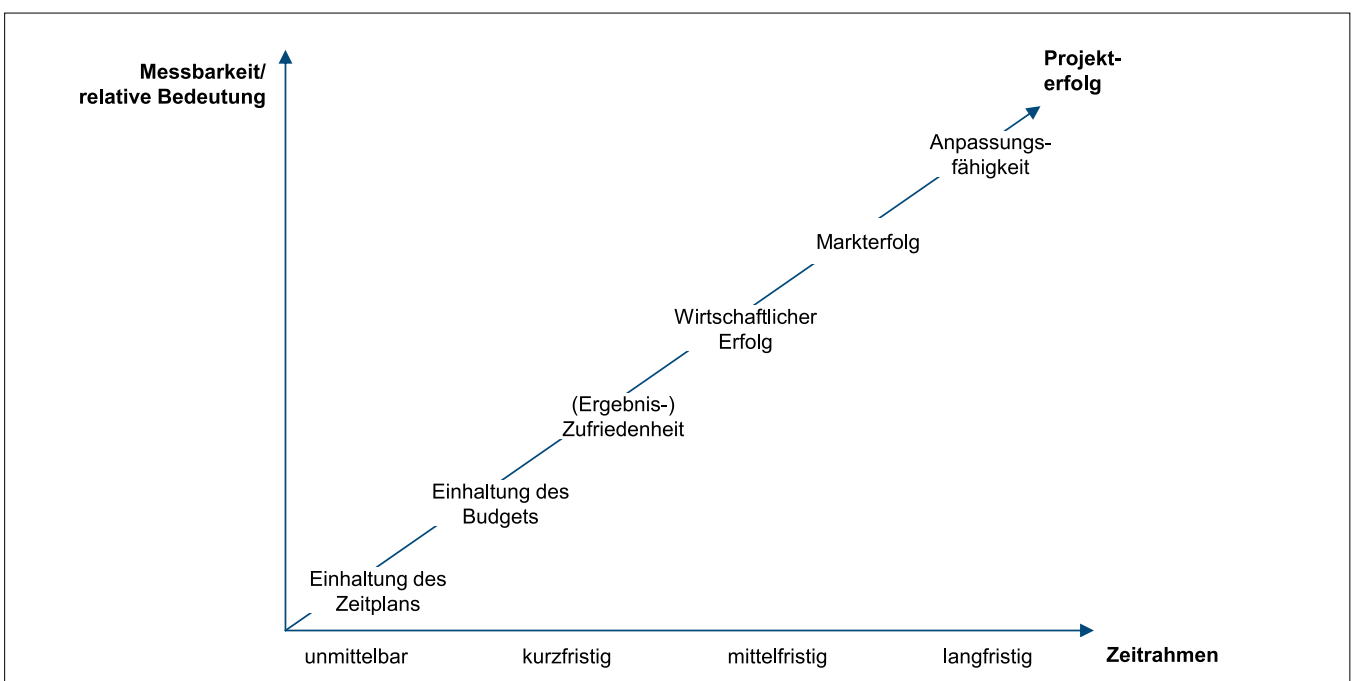


Abb. 4: Zeitliches Auftreten und relative Bedeutung der Messung der Erfolgsdimensionen<sup>12</sup>



		Erkenntnisziel	
		Messung	Erklärung
Fundierung	Empirisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klein (1974)</li> <li>Fridrich (1985)</li> <li>Gabele/Hirsch (1986)</li> <li>Elfgem/Klaile (1987)</li> <li>Meffert (1990)</li> <li>Gable (1996)</li> <li>Solomon (1997)</li> <li>Shenhar et al. (2001)</li> <li>Fink/Knoblach (2003)</li> <li>Prakash/Samwick (2003)</li> <li>Cardea/Pepper (Hrsg.) (2007)</li> <li>Fleischer (2010)</li> <li>Wellejus/Höselbarth (2010)</li> <li>Fleischer et al. (2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pinto/Prescott (1990)</li> <li>Hoffmann (1991)</li> <li>Fritz/Effenberger (1996)</li> <li>Jang et al. (1997)</li> <li>Patterson et al. (1997)</li> <li>Effenberger (1998)</li> <li>Kumar/Simon/Kimberley (1999)</li> <li>Simon/Kumar (2001)</li> <li>Hartman/Ashrafi (2002)</li> <li>Appelbaum/Steed (2004)</li> <li>Appelbaum/Steed (2005)</li> <li>Richter/Schmidt (2006)</li> <li>Karantinou/Hogg (2007)</li> <li>Luo/Liberatore (2009)</li> <li>Liberatore/Luo (2010)</li> <li>Haverila et al. (2011)</li> <li>Hanisch (2012)</li> <li>Bronnenmayer (2014)</li> <li>Bronnenmayer et al. (2016)</li> </ul>
	Analytisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gallessich (1982)</li> <li>Eschbach (1984)</li> <li>Seeger/Goede (1992)</li> <li>Kirkpatrick (1996)</li> <li>Mingers (1996)</li> <li>McLachlin (2000)</li> <li>Phillips (2000)</li> <li>Gillmann (2001)</li> <li>Titscher (2001)</li> <li>Kubr (2002)</li> <li>Sangüesa (2002)</li> <li>Ehrhardt/Nippa, (2005)</li> <li>Wohlgemuth (2006)</li> <li>Niedereichholz (2008)</li> <li>Hummerl/Zander (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klaile (1984)</li> <li>Elfgem (1987)</li> <li>Hill (1990)</li> <li>Strasser (1993)</li> <li>Hillemanns (1995)</li> <li>Jang/Lee (1998)</li> <li>McLachlin (1999)</li> <li>Caroli (2005)</li> <li>Caroli (2006)</li> </ul>

nächst wurden die Teilnehmer offen befragt. Die Nennungen wurden den zuvor definierten Erfolgsdimensionen zugeordnet.

Die Auswertung dieser offenen Befragung zeigt, dass nur etwas mehr als ein Fünftel der Teilnehmer (21 %) sowohl Output- als auch Outcome-Messgrößen mit Erfolg von strategischen Beratungsprojekten assoziiert. Der wesentliche Fokus liegt auf der Outputmessung (58 %), bei der die Messung der (Ergebnis-) Zufriedenheit die wesentliche Messgröße darstellt (51 %). Insofern decken sich Literaturanalyse und offene Umfrage hinsichtlich der jeweiligen Tendenzen. Im Bereich des Outcome gibt es augenscheinlich keine präferierten Assoziationen. Ein Teil der Respondenten (17 %) nennen Erfolgsgrößen, die keiner Erfolgsdimension zugeordnet werden konnten. So z. B. „Gute Arbeitsatmosphäre im Projekt“, „Klar definierte Vorgehensweise“, „Klare Zielvorgaben liegen vor“ etc. Diese Nennungen sind der Kategorie „Erfolgsfaktoren“ zuzuordnen. Abbildung 7 zeigt die Zusammenfassung der Analyse.

Neben einer offenen Befragung wurden die Teilnehmer auch direkt nach den zuvor theoretisch abgeleiteten Erfolgsdimensionen gefragt. Die Auswertung dieser geschlossenen Befragung zeigt, dass fast alle Befragten (92 %) sowohl Output- als auch Outcome-Messgrößen

Abb. 5: Untersuchte Ansätze im Schrifttum

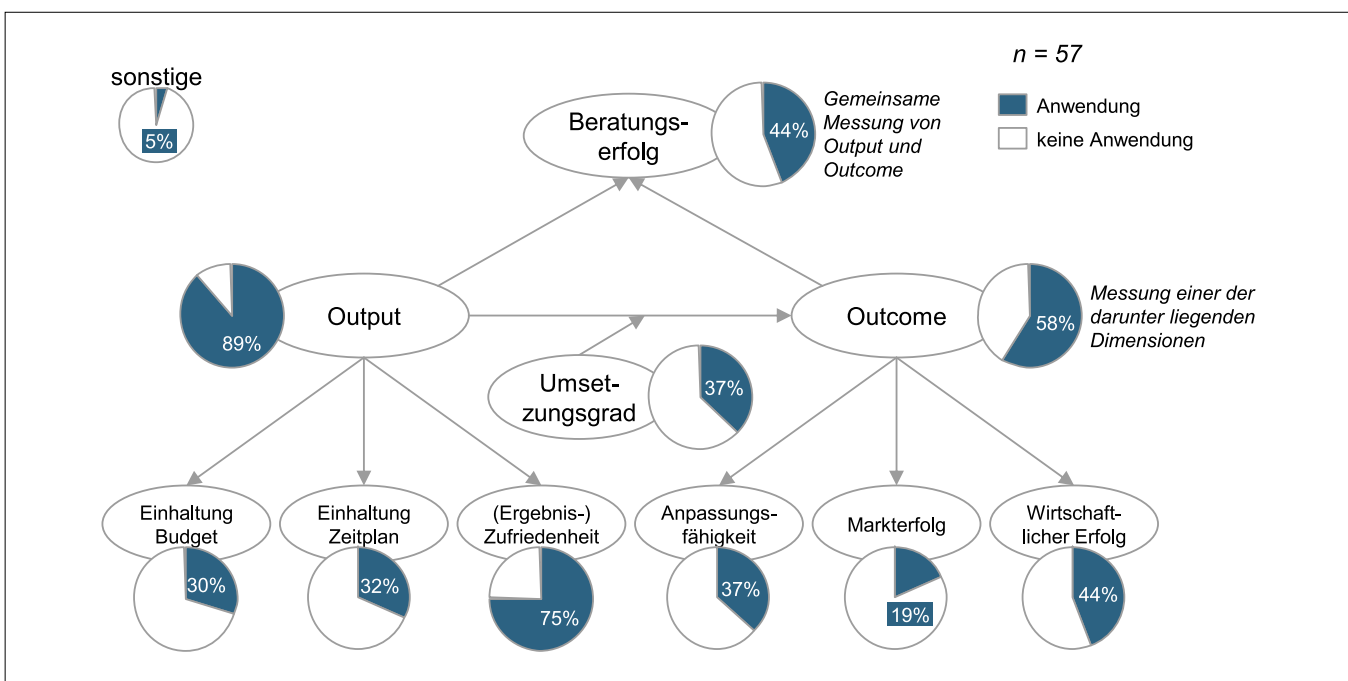
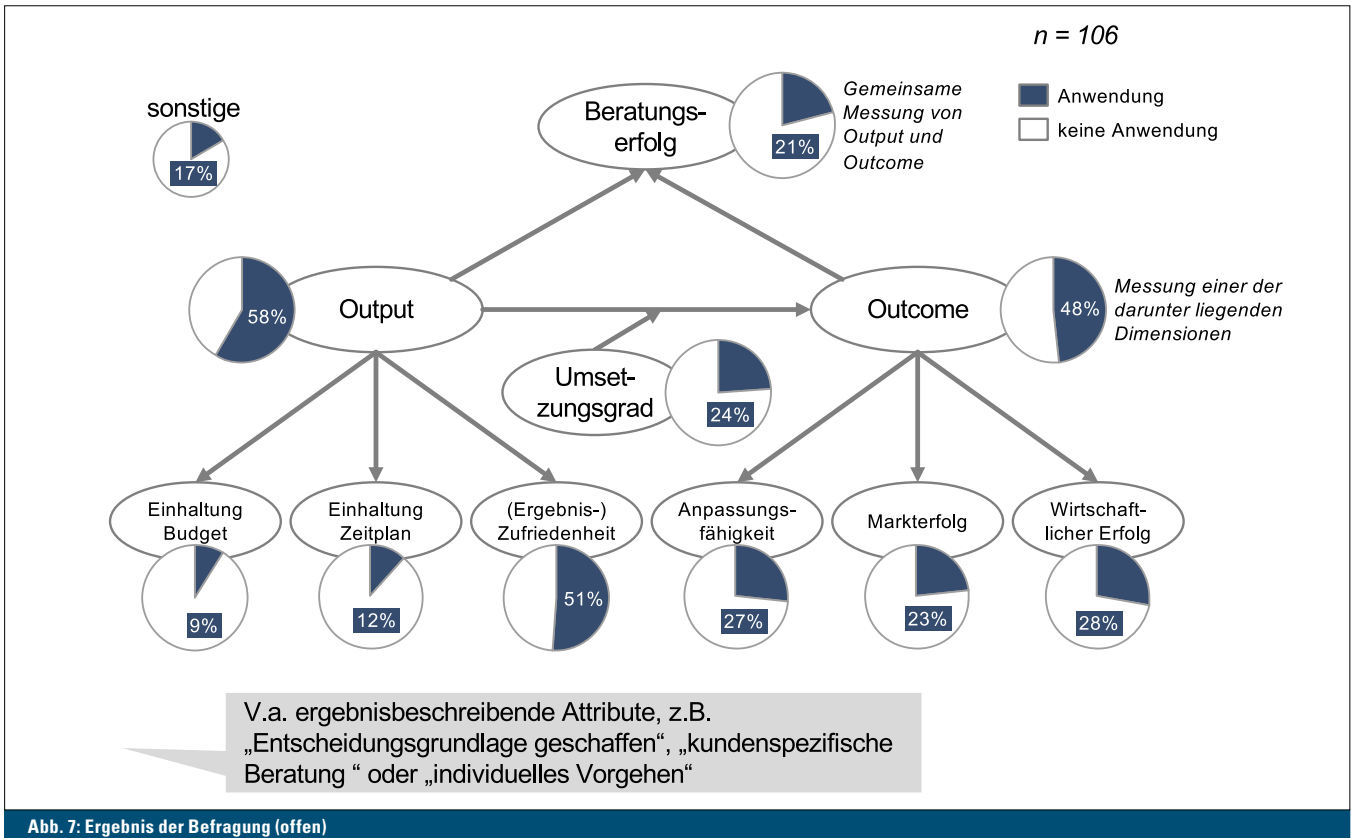


Abb. 6: Ergebnis der Analyse des Schrifttums



zur Erfolgsbeurteilung befürworten.<sup>14</sup> Der wesentliche Fokus liegt jedoch auf der Outcomemessung (99%). Abbildung 8 zeigt die Zusammenfassung der Analyse. In der Gesamtheit lassen sich die Ergebnisse wie in Abbildung 9 darstellen.

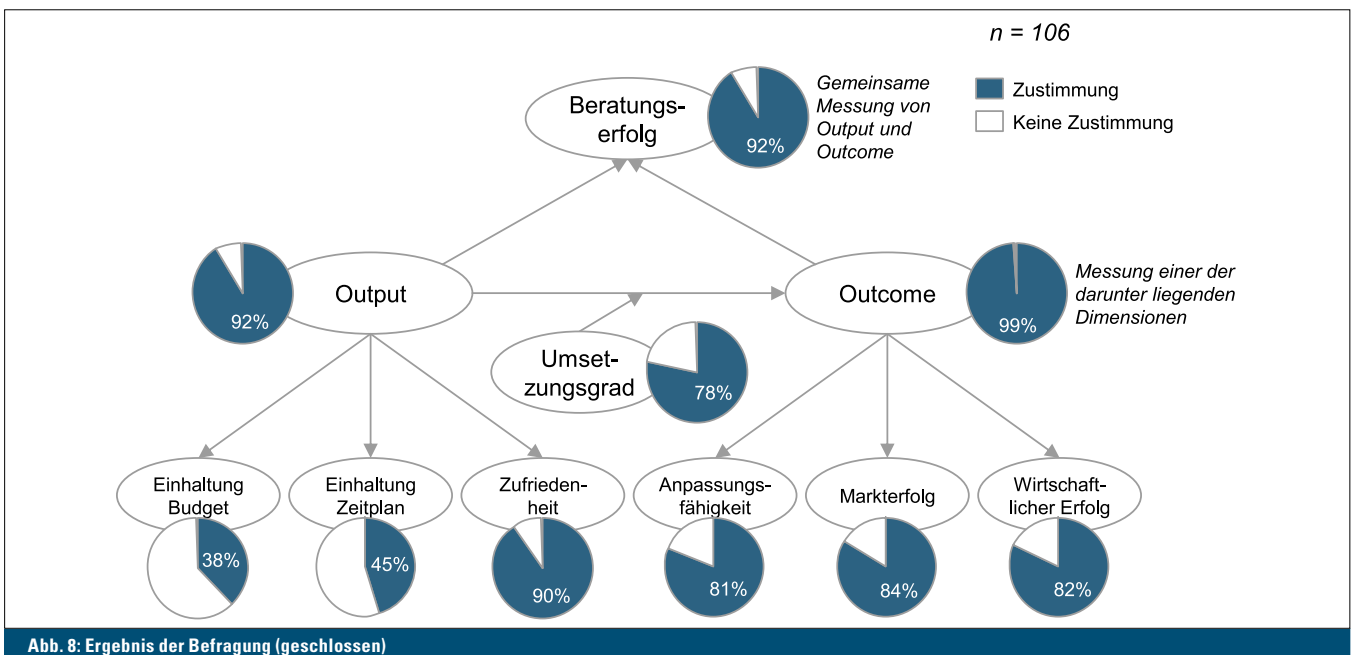
Die Literaturanalyse und offene Befragung haben einen stärkeren Fokus auf den Output als auf den Outcome. Das Ergebnis der geschlos-

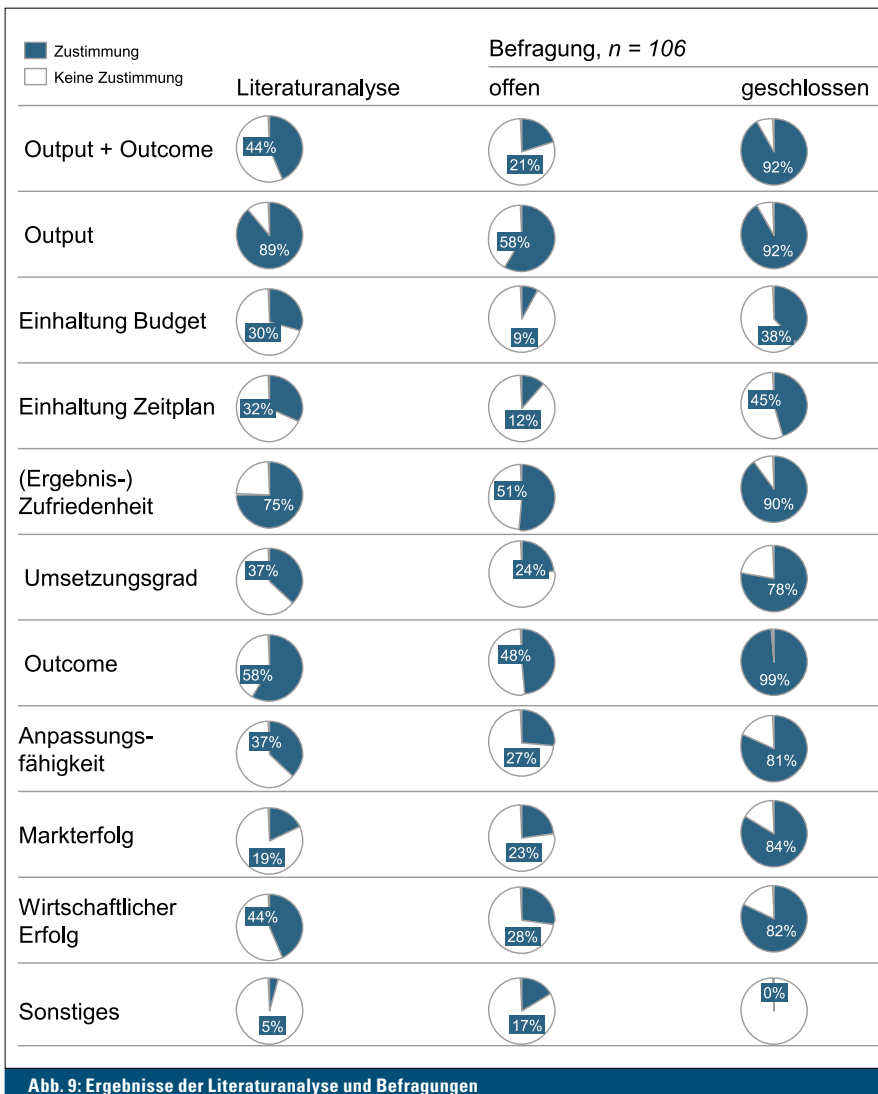
senen Befragung legt hingegen den Fokus auf den Outcome. Insofern stehen zwar die Literaturanalyse und die offene Umfrage der geschlossenen Umfrage gegenüber. Jedoch unterstützt die geschlossene Umfrage das zuvor theoretisch hergeleitete Erfolgsverständnis in seiner Tendenz.

Es kann angenommen werden, dass die theoretische Ableitung und die Antworten auf die ge-

schlossenen Fragen eher ein Soll-Bild darstellen, wohingegen die offene Befragung die tatsächliche Realität der Erfolgsbeurteilung bei den Befragten repräsentiert.

Die Differenz zwischen der offenen Befragung und der Literaturanalyse auf der einen und der geschlossenen Umfrage auf der anderen Seite kann an einer aufwendigen Messung liegen. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die Opera-





tionalisierung, also Messung der jeweiligen Konstrukte eingegangen.

Bei der Messung kann zwischen objektiv quantitativen und subjektiv qualitativen Messungen unterschieden werden. Insbesondere subjektiv qualitative Messungen sind aufwandsärmer und eignen sich zum Vergleich mehrerer Projekte. Zudem haben empirische Forschungen gezeigt, dass objektiv und subjektiv ermittelte Erfolgsmaße korrelieren und somit zu ähnlichen Ergebnissen kommen.<sup>15</sup> In Abbildung 10 wer-

den Möglichkeiten der Messung der jeweiligen Konstrukte sowohl quantitativ als auch qualitativ aufgeführt.

### Fazit und Ausblick

Ein Erfolgskonstrukt für strategische Beratungsprojekte wurde theoretisch abgeleitet und diese Ableitung auf Basis einer Literaturanalyse, einer offenen und einer geschlossenen Umfrage unter Beratern und Klienten validiert.

Weiterer praxisrelevanter Forschungsbedarf besteht nun in der empirischen Überprüfung, inwiefern dieses Konstrukt tatsächlich den Beratungserfolg widerspiegelt und von welchen Voraussetzungen dieser Erfolg abhängt. Für die Controller-Community ist hierbei von besonderem Interesse, welchen Einfluss die Controller-involvierung auf den Erfolg von strategischen Beratungsprojekten hat. Dies gilt es weiter zu untersuchen.

### Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. u. a. BDU (2014), S. 8.
- <sup>2</sup> Vgl. u. a. Knyphausen-Aufseß et al. (2009), S. 6.
- <sup>3</sup> Vgl. u. a. Tomenendal (2012), S. 5.
- <sup>4</sup> Vgl. u. a. Haferkamp/Drescher (2006), S. 124f.
- <sup>5</sup> Bspw. ist ein Trend hin zu Erfolgshonoraren zu verzeichnen. Vgl. u. a. Fleischer et al. (2014).
- <sup>6</sup> Vgl. u. a. Fink/Knoblach (2003), S. 27.
- <sup>7</sup> Unterschiedliche Prozessmodelle finden sich z. B. Tomenendal (2012), S. 6f.
- <sup>8</sup> Quelle: In Anlehnung an Meyer/Mattmüller (1987), S. 192.
- <sup>9</sup> Vgl. Donabedian (1980), S. 90; Meyer/Mattmüller (1987), S. 193.
- <sup>10</sup> Vgl. Pinto/Prescott (1990), S. 311. Wenngleich die Erfüllung der Leistungserwartungen und die Kundenzufriedenheit ursprünglich getrennt betrachtet werden, wird dies hier im Sinne des C/D-Paradigmas zusammengeführt.
- <sup>11</sup> Z. B. bei Sill (2008) und den dort genannten Referenzen.
- <sup>12</sup> In Anlehnung an: Shenhar et al. (2001), S. 716f.
- <sup>13</sup> Eine vollständige Abdeckung aller Untersuchungen entfällt. Nicht betrachtet werden Studien mit einengender Ausrichtung und Meta-studien der hier einzeln thematisierten Studien.
- <sup>14</sup> Auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) wurde zu aggregierten Auswertung die Antworten des Skalenniveaus 4 und 5 gemeinsam betrachtet.
- <sup>15</sup> Vgl. als Überblick Sill (2008), S. 29.

### Autor



#### Christian Fischbach

ist Senior Manager der BwConsulting, der Inhouse-Beratung des Bundesministerium der Verteidigung. Er forscht zudem am Lehrstuhl für ABWL und Controlling der Friedrich-Schiller Universität Jena zum Erfolg von strategischen Beratungsprojekten.

E-Mail: fischbach.chr@gmail.com

### Literatur

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) (2014): Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2013/2014, BDU e.V.: Bonn 2014.  
 Caroli, Tobias S. (2005): Managementberatung und Führungsrationalität – Ein akteurstheoretischer Ansatz, Schriftenreihe Unternehmensfüh-

Output		
Konstrukt	quantitativ	qualitativ
Einhaltung des Budgets	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budgetabweichung (absolut)</li> <li>▪ Budgetabweichung (relativ)</li> <li>▪ ...</li> </ul>	skaliert bspw. auf einer fünfstufigen Likert-Skala von (1) „stimme nicht zu“ bis (5) „stimme voll zu“ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insgesamt verlief das Beratungsprojekt im Budgetplan.</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Einhaltung des Zeitplans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitabweichung (absolut)</li> <li>▪ Zeitabweichung (relativ)</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insgesamt verlief das Beratungsprojekt im Zeitplan.</li> <li>▪ ...</li> </ul>
(Ergebnis-)Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Net Promoter Score</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit dem Beratungsergebnis bin ich insgesamt sehr zufrieden.</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Umsetzungsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzungsgrad (relativ)</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Klient hat die Empfehlungen des Beraters umgesetzt.</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Outcome		
Dimension	quantitativ	qualitativ
Anpassungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz des Unternehmens</li> <li>▪ Prozessdurchlaufzeiten</li> <li>▪ Personalintensität</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir haben neue Fähigkeiten aufgebaut, die in der Zukunft benötigt werden</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Markterfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsatz(wachstum)</li> <li>▪ Marktanteil</li> <li>▪ Wachstum des Marktanteils</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Beratungsergebnisse resultierten in der Erreichung des angestrebten Wachstums</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Wirtschaftlicher Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Return on Investment</li> <li>▪ Entwicklung des Unternehmenswerts</li> <li>▪ Umsatzrendite</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Beratungsergebnisse resultierten in einer höheren Umsatzrendite als die der Wettbewerber.</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Abb. 10: Untersuchte Ansätze im Schrifttum

Management of Consulting Projects, in: Deelmann, Thomas; Mohe, Michael (Hrsg.) (2006): Selection and Evaluation of Consultants, Rainer Hampp Verlag: München, Mering 2006, S. 121-137.

Donabedian, Avedis (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Volume 1, Health Administration Press: Ann Arbor, Michigan 1980.

Fink, Dietmar; Knobloch, Bianka (2003): Die großen Management Consultants – Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, Verlag Franz Vahlen: München 2003.

Fleischer, Bärbel; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Schweizer, Lars (2014): Management consulting: measuring performance and the use of success fees, in: Int. J. Services, Economics and Management, Vol. 6, No. 3, pp. 222-247.

Haferkamp, Sven; Drescher, Sabine (2006): Client Professionalization: Proposed Approach for the Knowledge-Centered Ma-

agement of Consulting Projects, in: Deelmann, Thomas; Mohe, Michael (Hrsg.) (2006): Selection and Evaluation of Consultants, Rainer Hampp Verlag: München, Mering 2006, S. 121-137.

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu; Schweizer, Lars; Rajes, Martin (2009): Beratungserfolg – eine Betrachtung des State of the Art der Ansätze zur Messung und Erklärung des Erfolges von Beratungsleistungen, in: ZfM Zeitschrift für Management, Nr. 4, 2009, S. 5-27.

Meyer, Anton; Mattmüller, Roland (1987): Qualität von Dienstleistungen – Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jahrg., H. 3 (August 1987), S. 187-195.

Pinto, Jeffrey K.; Prescott, John E. (1990): Planning and tactical factors in the project implementation process, in: Journal of Management Studies, 27:3, May 1990.

Sandt, Joachim (2004), Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden 2004

Shenhar, Aaron J.; Dvir, Dov; Levy, Ofer; Maltz, Alan C. (2001): Project Success: A Multidimensional Strategic Concept, in: Long Range Planning, No. 34, 2001, S. 699-725.

Sill, Frauke (2008): Controllerbereichserfolg aus Sicht des Managements – Eine empirische Analyse, Schriften des Center for Controlling & Management (CCM), Band 33, Hrsg.: Jürgen Weber, Gabler Verlag: Wiesbaden 2008.

Tomenendal, Matthias (2012): Theorie der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen, IMB Working Paper No. 71, 2012. ■





## Limitplanung im Textilhandel

### Welche Fehler in der Kalkulation gemacht werden können

von Kristoffer Ditz

Jedes Jahr stehen die Einkäufer von Multi-Label-Anbietern vor der Herausforderung, die richtigen Trends zu erkennen und die richtigen Farben zu finden. **Immer im Interesse des Kunden.** Trotz der Nachfrage am Markt **darf der betriebswirtschaftliche Nutzen nicht vernachlässigt werden.** Ein perfektes **Zusammenspiel der (Einkaufs-)Controller und Einkäufer ist erforderlich.** Meistens treffen hier zwei Welten aufeinander. Die Erbsenzähler, die sich hinter ihren Zahlen verstecken, und die designorientierten Mode-Manager, die sich primär darauf konzentrieren, ob ein Schuh beim Kunden gut ankommt.

In den vom Controlling zur Verfügung gestellten Planungsvorlagen (meistens Excel) legt der Einkauf die zu erwartenden Umsätze, Rohertragsmargen und Preisreduzierungen pro Lieferant bzw. Marke fest. Hieraus ergibt sich dann das **kalkulatorische Limit, welches maximal**

**ausgegeben werden darf.** Dieser Wert wird meistens vom Controlling anhand von Berechnungen vorgegeben. Sobald die bestellte Ware auf der Verkaufsfläche ist, beginnt auch die Absatzanalyse der Controller. Manchmal kommt es bei einigen Lieferanten aufgrund nicht erreichter Ziele zu Liquiditätsengpässen – Lieferstopps oder Anpassungen der Konditionen (kürzere Zahlungsziele, Vorkasse, etc.) sind dann die negativen Folgen für den Händler. An diesen Ergebnissen werden dann i. d. R. die Einkäufer gemessen. Oft zu Unrecht!

### Das Spiel mit der Liquidität

#### 1. Die richtige Kalkulation des Ø Lagerbestands

In vielen Büchern der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und auch an vielen Hochschu-

len wird vermittelt, dass sich der Ø Lagerbestand wie folgt berechnet

$$\text{Ø Lagerbestand} = (\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}) / 2$$

Dies mag zwar in der Industrie, aber nicht in einem dynamischen Geschäft wie dem Textilhandel gelten, in dem z. B. der Dezember und der Oktober die stärksten Verkaufsmonate sind, während der Februar als schwächster Monat gilt. Hier muss der **Ø Lagerbestand mit 13 Endbeständen** berechnet werden, um ein gerechtes Ergebnis zu erhalten.

#### 2. Die richtige Kalkulation des Lagerumschlags (LUG)

Die Kalkulation des Lagerumschlags wird oft wie folgt angegeben:

$$\text{LUG} = \text{Wareneinsatz} / (\text{Ø Lagerbestand EK})$$

Sehen wir uns hierzu ein Beispiel mit der vorigen LUG-Kalkulation einer Analyse an. Hier von einer Marke mit einem Zahlungsziel von 60 Tagen bzw. Ziel-LUG von 6,0

Kalkulation Ziel-LUG:

$$\text{Ziel LUG} = 360 / \text{Zahlungsziel}$$

Gehen wir davon aus, dass der Umsatz und der Wareneinsatz im Ist 1:1 zum Plan erreicht wurden.

$$\begin{aligned} & \text{Marke / Name} \\ & \text{Umsatz} / 3.000 \\ & \text{Wareneinsatz} / 1.225 \\ & \text{Ø Lager VP} / 585 \\ & \text{Ø Lager EK} / 205 \\ & \text{LUG} / 6,0 \end{aligned}$$

In diesem Beispiel wäre der Zielwert des LUG in Höhe von 6,0 bzw. einer Lagerdauer von 60 Tagen erreicht.

$$\text{Lagerdauer} = 360 / \text{LUG}$$

Tatsächlich liegt hier ein Liquiditätsengpass in Höhe von rund 34.000 Euro vor. Aber der Reihe nach. Ähnlich wie mit der Berechnung des Ø Lagerbestandes für den Handel muss hier auch bei der Kalkulation des LUG vorgegangen werden.

Eine weitere Berechnung des LUG lautet:

$$\text{LUG} = \text{Umsatz} / (\emptyset \text{ Lagerbestand VP})$$

Lagerbestand VP = Lagerbestand Vollpreis (Originalpreis)

Mit dieser LUG-Kalkulation kommen wir nur noch auf einen Wert von 5,1 bzw. einer Lagerdauer von 70 Tagen. Das Zahlungsziel wird also um 10 Tage überzogen. Dass der Wert dieser LUG-Berechnung nicht mit der vorigen Kalkulation identisch ist, liegt daran, dass die Umsätze den Preisreduzierungen (Aktionsrabatte, Schlussverkäufe, etc.) unterliegen. Würden hier die Umsätze zum Originalpreis herangezogen werden, wäre dieser Wert des LUG mit der vorigen LUG-Kalkulation gleich. Allerdings wäre dies nur theoretisch, da der Kassenumsatz relevant ist. Erst mit dieser Berechnung wäre eine richtige Analyse pro Lieferant in Bezug auf die Liquidität möglich, an denen sich die Einkäufer und Controller orientieren könnten.

### Berechnung der Liquidität im Einkauf:

$$\emptyset \text{ Warenbestand pro Tag} = (\emptyset \text{ Lagerbestand EK}) / \text{Zahlungsziel}$$

**Liquidität:  $\emptyset$  Warenbestand pro Tag x Differenz von Lagerdauer vs. Zahlungsziel**

## Die Warenbedarfskalkulation (Neuware)

### Wie es nicht gemacht werden sollte:

In einigen Unternehmen wird der Warenbedarf über die Abverkaufsquote (AVQ) herangezogen.

$$\text{AVQ} = \text{Umsatz} / ((\text{Umsatz} + \text{Lagerbestand VP}))$$

Für die Warenbedarfskalkulation wird dann folgende „falsche“ Formel herangezogen:

$$\text{Warenbedarf EK} = \text{Wareneinsatz} / \text{AVQ}$$

Dies ist ein absolutes **No-Go im Textilhandel**. Mit der obengenannten Warenbedarfskalkulation wird davon ausgegangen, dass die Ware nicht zu 100 % verkauft wird, was ins-

besondere im Textilhandel oft der Fall ist. **Ein  $\emptyset$  Abverkaufs-Wert eines Saisonartikels liegt bei ca. 68 % innerhalb einer Saison.**

Bei einem Wareneinsatz von 1.000 Euro ergeben dies einen Warenbedarf von rund 1.470 Euro. Wird von diesem Wert 68 % im Laufe einer Saison verkauft, wird der Wareneinsatz von 1.000 Euro und damit der anvisierte Umsatz erzielt.

Dies würde allerdings nur gelten, wenn der Artikel komplett ohne Preisreduzierung, also durchgängig zum Originalpreis verkauft wird, was im Handel eher unwahrscheinlich ist. Des Weiteren würde bei dieser Berechnung der Warenbedarf einer Marke mit einer AVQ von 25 % höher liegen, als bei einer Marke mit einer AVQ von 95 % – Dies steht nicht im Einklang, da in die absatzstärksten Marken ja auch am meisten investiert werden sollte.

## Wie sollte vorgegangen werden?

Wenn der Einkäufer den Planumsatz festgelegt hat, müssen die Planwerte für die Preisreduzierungen herangezogen werden. Gehen wir mal davon aus, dass ein Einkäufer für eine Marke einen Umsatz von 100.000 Euro und eine Preisreduzierung von 12 % geplant hat. Die Preisreduzierung muss jetzt in die Warenbedarfskalkulation mit einfließen.

$$\text{Warenbedarf Vollpreis} = \text{Umsatz} + \text{Preisreduzierung EUR}$$

Wichtig ist hierbei, dass jetzt nicht einfach der Umsatz in Höhe von 100.000 Euro mit der Preisreduzierung von 12 % multipliziert und damit ein Preisreduzierungswert von 12.000 Euro ermittelt wird. Fakt ist, dass der hier genannte Umsatz inkl. der Preisreduzierung nur noch 88 % vom Vollpreismsatz ausmacht.

Von daher lautet die Formel für die Preisreduzierung:

$$\text{Preisreduzierung} = \text{Umsatz} / ((100\% - \text{Preisreduzierung \%}) - \text{Umsatz})$$

Somit kommen wir auf einen Wert von 13.636 Euro für die Preisreduzierung und für den Warenbedarf Vollpreis auf einen Wert von 113.636 Euro.

Anhand des Kalkulationsfaktors/Eingangsspanne (EGSP) vom Lieferanten lässt sich nun der Warenbedarf EK für Neuware ermitteln.

$$\text{Kalkulationsfaktor} = \text{Verkaufspreis} / \text{Einkaufspreis}$$

$$\text{Eingangsspanne} = ((\text{Verkaufspreis} - \text{Einkaufspreis}) / \text{Verkaufspreis}) \times 100$$

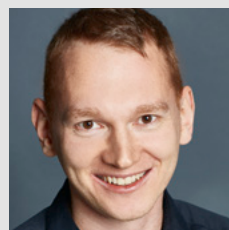
## Die Mehrwertsteuer

Doch hier ist Vorsicht geboten. In dem Bestellkatalog eines Lieferanten steht beispielsweise ein Artikel mit einem Einkaufspreis von 7,00 Euro und einem Verkaufspreis von 19,95 Euro.

Der Lieferant gibt hier einen Kalkulationsfaktor von 2,85 bzw. eine Eingangsspanne von 64,9 % an und der Händler geht davon aus, dass dies der maximale Gewinn wäre, den er ohne Preisnachlässe erzielen könnte – Dies ist nicht richtig. **Im Verkaufspreis ist die Mehrwertsteuer enthalten und im Einkaufspreis nicht.**

Diese wird erst später in der Gesamtsumme der Bestellungen aufgelistet. In dem oben genannten Fall würde die Eingangsspanne nur noch bei 58,2 % bzw. einem Kalkulationsfaktor von 2,4 liegen. Diese Werte spielen sich nun im Roh-

### Autor



#### ■ Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School in Hamburg und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling bei diversen Unternehmen aus dem Handel. An der AMD Akademie für Mode und Design / Hochschule Fresenius ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind das Ein- und Verkaufscontrolling sowie Online-Controlling.

[www.hanseatic-business-school.com](http://www.hanseatic-business-school.com)

Marke:	Markenname
Zahlungsziel:	60
LUG - Ziel	6,0
Kalk. Faktor	2,85
EGSP	64,9%
Ø LG Orig. VK	846
Lagerfaktor	2,0

Kennzahl	Dez	Jan	Feb	Mrz
Kassenumsatz		428	250	400
Rabatt %		25%	24%	18%
Rabatt EUR		145	78	90
Wareneinsatz		201	115	172
Rohhertrag		227	135	228
ERSP		53%	54%	57%

Limit		0	221	428
WE VK		217	0	0
WE EK		76		
WE-SP		64,9%	64,9%	64,9%

LG Orig. VK		855	498	171	-320
LG EK		300	175	60	-112
LG-SP		64,9%	64,9%	64,9%	64,9%

Lagerfaktor		2,0	2,0	0,4
428 = Limit, welches dem Einkäufer pro Monat zur Verfügung steht, ohne die Liquidität zu gefährden				

Abb. 1: Liquiditätsübersicht

ertrag bzw. später in der BWA der Controller nieder und der Einkauf kann schnell in Erklärungsnot geraten, wenn die Deckungsbeiträge nicht erreicht wurden.

## Limitplanung nach Zahlungsziel

Natürlich muss im Textilhandel für den Warenbedarf nun noch die sogenannte Altware, also Artikel, die aus der letzten Saison nicht verkauft wurden, hinzugezogen werden, um ein Überlager zu vermeiden. Hierfür wird der Anfangsbestand benötigt.

Gehen wir mal davon aus, dass wir bei der Planung eines Lieferanten einen Anfangsbestand (Vollpreis) in Höhe von 200.000 Euro hätten. Im Folgemonat planen wir einen Kassenumsatz von 100.000 Euro und Preisreduzierungen in Höhe von 13.000 Euro. Ohne Wareneingänge

kommen wir damit zu einem Lagerendbestand (Vollpreis) in Höhe von 87.000 Euro.

Lagerendbestand (Vollpreis) = Anfangsbestand – Kassenumsatz – Preisreduzierung

Wenn nun im nächsten Monat der gleiche Kassenumsatz und dieselben Preisreduzierungen geplant wurden, würde ein Wareneingang (Vollpreis) von 26.000 Euro benötigt werden, um diese Ziele zu erreichen. Dies würde allerdings bedeuten, dass das Lager auf null liegen würde. Damit den Kunden ein gutes Warenangebot präsentiert werden kann, muss ausreichend Ware vorhanden sein. Dies lässt sich **mittels des Lagerfaktors definieren**. Dieser sollte einem Wert von 2,0 entsprechen, um von einer guten Warenverfügbarkeit zu sprechen.

Lagerfaktor = (Anfangsbestand (Vollpreis)) / Kassenumsatz

Das bedeutet, dass der Anfangsbestand (Vollpreis) den zweifachen Wert des Kassenumsatzes im Folgemonat betragen sollte. Wären die Planwerte im hier genannten Beispiel auch im dritten Monat wieder gleich, wäre ein Warenbedarf (Vollpreis) von 226.000 erforderlich. Wenn der Kalkulationsfaktor dieses Lieferanten bei 2,5 liegen würde, wäre der Warenbedarf EK = 90.400 Euro.

## Liquiditätsfrage

Allerdings muss hierbei berücksichtigt werden, ob der genannte Einkaufswert mit dem Zahlungsziel des jeweiligen Lieferanten im Einklang steht. Dies lässt sich wie folgt berechnen. Wenn bei einem Lieferanten ein Zahlungsziel von 60 Tagen vorliegt, wäre dies ein Plan-Lagerfaktor von 2,0 (vgl. [Abbildung 1](#)).

Plan Lagerfaktor = Zahlungsziel / (30 (1 Monat))

Mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen würde der Plan-Lagerfaktor nur noch bei 1,0 liegen, da die gelieferte Ware innerhalb eines Monats verkauft werden müsste. Mithilfe dieser Kennzahl wird das Limit nicht überschritten, um die Liquidität der Ware zu gefährden. Allerdings würde hier nur noch eine geringe Warenverfügbarkeit vorliegen und die Kunden könnten unzufrieden sein, weil ihnen das angebotene Sortiment zu gering ist.

Generell sollte das Zahlungsziel eines Lieferanten im Textilhandel bei 60 Tagen liegen, um erstens eine ausreichende Warenverfügbarkeit zu gewährleisten; zweitens entspricht eine LUG von 6,0 eines Multi-Label-Anbieters oft dem durchschnittlichen Gesamtwert. Natürlich kann es sein, dass es Lieferanten gibt, die nicht von ihren Zahlungszielen abweichen, die Marke des Lieferanten allerdings von strategischer hoher Bedeutung ist und die Kunden deswegen beim Händler kaufen.

Dies sind die strategischen Entscheidungen, welche die Einkäufer und Controller klären müssen, beispielsweise, ob vorliegende Liquiditätsengpässe z. B. über höhere Rohherträge aufgefangen werden können. Wichtig ist, **dass der Einkauf und das Controlling dabei als Sparringpartner fungieren.**

# PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit

von Walter Schmidt



Im vorigen Heft habe ich eine lose Artikelreihe zu Preis und Geld begonnen. Der Kerngedanke dieser Reihe besteht darin, mit Preisen und Geldeinheiten nicht nur zu rechnen. Controlling ist verantwortlich für die **Transformation von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert** durch eine effektive und zugleich effiziente Gestaltung der Geschäfte.

Dieser Transformationsprozess hat viele Seiten. Der erste Artikel fokussierte auf die wirtschaftlich relevante Qualität. Die Relevanz erworbener Güter für den Erfolg des Unternehmens bestimmt die reale Kaufkraft des dafür eingesetzten Geldes. Geht diese Relevanz gegen Null, tendiert der Wert des Geldes ebenso gegen Null – man hätte es auch verbrennen können und dann vielleicht noch die Kosten des Einkaufs „gespart“. Auch eine weitere Seite – der Zirkel der mit dem Transformationsprozess verbundenen und miteinander verwobenen Risiken – wurde angesprochen.

In diesem Artikel will ich mich **dem kulturellen Umfeld** zuwenden, in das die Transformation von Geld in Kaufkraft und von Preis in Wert eingebunden ist.

## Kultur als die „Summe der Selbstverständlichkeiten“

Kultur ist ein weites Feld und scheinbar schwer zu fassen für ein Controlling, das mit messbaren Zielen Menschen wirtschaftlich führen will. Ich habe es sowohl als geschäftsführender Gesellschafter eines Unternehmens als auch in meiner Tätigkeit als Moderator von Strategieprozessen für meine praktischen Arbeiten als hilfreich empfunden, der einfachen Definition des So-

zialpsychologen Peter Hofstätter zu folgen: Er bezeichnete **Kultur als „die Summe der Selbstverständlichkeiten“**<sup>1</sup>. Das ist ein **praxistaugliches Bild**. Kulturelle Fragen sind so einflussreich, weil wir Selbstverständlichkeiten normalerweise nicht hinterfragen, sondern uns einfach nach ihnen richten. Wenn wir sie beobachten und auf ihre Tauglichkeit für die Umsetzung unserer Ziele prüfen, können wir konkrete Aktionen ableiten, um Selbstverständlichkeiten und strategische Ausrichtung besser miteinander zu verzahnen. Damit ist zumindest ein erster Schritt getan, um die Kultur in die Führung mit messbaren Zielen einzubinden.

Das ist jedoch nur ein erster Schritt. „Die Kultur“ zerfällt in so viele Aspekte, dass man schnell die Übersicht verliert. Aus diesem Grunde habe ich für meine eigene Arbeit versucht, der Summe der Selbstverständlichkeiten **eine praktikable Struktur zu geben** (siehe [Abbildung 1](#)).

Bei der Darstellung scheint mir das Bild einer Blume eine geeignete Metapher zu bieten, weil die kulturellen Sphären einander wie Blütenblätter überlappen und miteinander verbunden sind:<sup>2</sup>

- **explizite Kultur** (Ideen, Beziehungen, Prozesse); mit ihr werden wir im Alltag immer wieder konfrontiert, darüber sprechen wir, davon hören wir in der Ausbildung;
- **implizite Kultur** (Symbole, Helden, Rituale); sie wirkt im Hintergrund; wir können sie im Alltag beobachten, aber normalerweise bemerken wir sie nicht;
- **kultureller Kern** (Werte, Bewusstseinsstrukturen, Denkstrukturen); dabei geht es um Selbstverständlichkeiten, die tief in uns verankert sind und den Charakter von „Glaubenssätzen“ tragen; sie sind uns normalerweise nicht bewusst und wir können sie nicht beobachten; gerade deshalb prägen sie unsere Einstellungen und unser Verhalten.

## Ein Beispiel

In einem mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen zeigten sich immer wieder Probleme in der Qualitätssicherung. Sie wurden zwar zu meist entdeckt, bevor die Produkte ausgeliefert waren – aber die Nacharbeiten und Stockungen in den Prozessabläufen führten neben zusätzlichen Kosten vor allem zu Lieferverzögerungen mit entsprechenden Reputationsverlusten. Das hatte negative Folgen für den Auftragseingang und allem, was daran hängt.

Um dem Abhilfe zu leisten, sollte in Anlehnung an das japanische Kaizen ein **prozessbezogenes Qualitäts-Management** aufgebaut werden. Das war an sich nichts Neues, denn das Unternehmen orientierte sich schon viele Jahre an Prozessen. Auch die vom Kaizen geforderte Arbeit mit internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen kannten die Mitarbeiter. Und Kundenorientierung wurde ohnehin „Groß“ geschrieben.

Die tatsächlich einschneidende Veränderung erwuchs aus der Forderung, dass zukünftig nicht mehr die internen Lieferanten, **sondern die internen Kunden verantwortlich sein sollten** für die Qualität. Das kam einer „Revolution“ gleich. Wenn es gelänge, würde sich die Idee der wirtschaftlich relevanten Qualität ausgehend von den Erwartungen der externen Kunden über die Produktentwicklung und den Vertrieb sowie alle Bereiche und Stufen der Geschäftsprozesse bis hin zum Einkauf verbreiten. **Jeder in der Kette leitet aus den Erwartungen seiner Kunden die jeweils eigenen Erwartungen an seine Lieferanten ab und prüft bei Lieferung, ob die Erwartungen erfüllt wurden.** So klar – so einfach.

Argumente für die Umstellung gab es viele: „Die Qualität wird vom Kunden bestimmt.“ „Wenn die Kunden exakt definieren, welche Qualität



(Spezifikation, Lieferzeitpunkt, Kosten) sie benötigen, können sich die Lieferanten besser darauf einstellen – das gilt intern genauso wie extern“. „Je früher Fehler entdeckt werden, umso geringer sind Kosten und Zeitaufwand für Nacharbeiten“ – um nur einige zu nennen.

Gegenargumente wurden kaum geäußert. Denn es war ja „alles klar“. Trotzdem blieben die Widerstände groß. Das „Revolutionäre“ lag eben nicht in der Argumentation. Es lag in den **historisch gewachsenen Selbstverständlichkeiten des Umgangs miteinander – der Kultur**. Das zeigte sich in einer einzigen Frage: „Wieso soll ich jetzt verantwortlich sein für den Pfusch meiner Vorgänger?“

„Kundenorientierung hin oder her“, sagte der Produktionsleiter einige Wochen später, als wir nach den Ursachen für die Widerstände fragten. „Praktisch ist es doch so: Die Produktideen kommen aus der Produktentwicklung. Daraus leiten Konstruktion und Arbeitsvorbereitung die Vorgaben für die Fertigung ab. Das funktioniert auch ganz gut, wenn die Vorgaben nicht immer wieder durch wenig durchdachte **Konzessionen des Vertriebs an Extrawünsche der Kunden** angepasst werden müssten. Das führt zu Verzögerungen infolge notwendiger Umstellungen der Abläufe und konstruktiver Veränderungen. Daraus entsteht bei mir enormer Zeitdruck, weil der Vertrieb in seinen Verhandlungen diese Verzögerungen nicht berücksichtigt. Und in dieser Hektik sollen meine Leute auch noch darauf achten, ob ihre Vorgänger gepfuscht haben? Wozu haben wir eine Qualitätssicherung? Sollen die doch aktiver werden ...“

Das Gespräch dauerte sehr lange. Es verdeutlichte, dass die als „richtig“ angesehene, aber eher abstrakt verstandene Idee der Kundenorientierung und die davon abgeleitete wirtschaftlich relevante Qualität diametral den Selbstverständlichkeiten („Praktisch ist es doch so ...“) der Alltagsabläufe entgegenstanden. Die Kultur war nicht durch Kundenorientierung geprägt, sondern durch „Silos“ („Bei uns funktioniert es ja eigentlich ganz gut“ ... „Der Vertrieb bringt alles durcheinander, weil er die Extrawünsche der Kunden nicht abwehrt“ ... „Die Qualitätssicherer sollen endlich ihre Arbeit machen“ ...). Natürlich sieht jedes Silo das etwas anders. Die Gemengelage ist ähnlich.

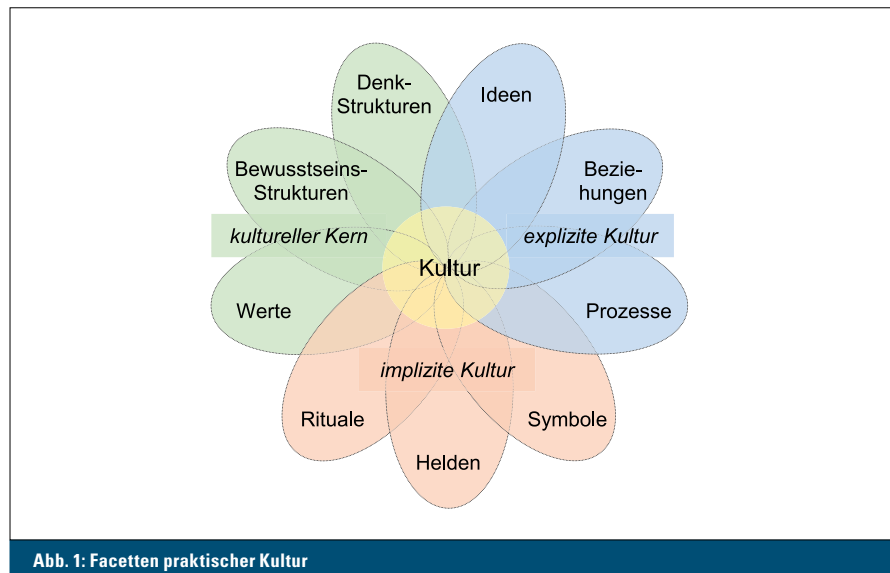


Abb. 1: Facetten praktischer Kultur

Um diesen „Kultur-Komplex“ handhabbar zu gestalten und konkrete Veränderungsaktivitäten abzuleiten, wurde eine Matrix entwickelt (siehe [Abbildung 2](#)).

Das ist nur ein kleiner Ausschnitt aus dem breiten Spektrum der Selbstverständlichkeiten, das die Qualitäts-Kultur in diesem Unternehmen prägt. Aber es ist ein Anfang, aus dem konkrete Maßnahmen abgeleitet wurden: Mit welchen Aktionen wollen wir vom Ist zum Soll kommen? Und den Erfolg dieser Aktionen können wir messen. Zum Schluss haben wir also messbare Ziele für konkrete Aktionen mit klarer Verantwortung und vereinbarten Terminen. Dann können wir beobachten, was sich konkret verändert, die Wirksamkeit testen, aus Erfolgen und Fehlern lernen und schrittweise weitergehen.

### Rechnen mit Geld ist noch kein Controlling

Dieses Beispiel der Gestaltung wirtschaftlich relevanter Qualität zeigt zugleich, wie die Kultur eines Unternehmens den Transformationsprozess von Geld in Kaufkraft und von Preis in Wert beeinflusst.

- Der Einkauf von Arbeitszeit, Maschinen und Material ist das eine – doch erst in der alltäglichen Kombination dieser drei Elemente zeigt sich, was das ausgegebene Geld tatsächlich „wert“ war, welchen Unternehmenserfolg es bewirkt.
- Zugleich ist der Verkaufspreis einer Maschine bzw. von Modulen weniger „wert“, wenn

er durch interne (Zusatz)-Kosten aufgefrischt wird oder wegen Reputationsschäden nicht zu Folgeaufträgen führt.

Ich möchte es immer wieder betonen: Die Wirksamkeit im Umgang mit Geld zeigt sich nicht nur am Saldo der Zahlungsströme und der damit verbundenen Leistungs- und Kostenströme. Es ist eine Frage der **Steuerung von Effektivität und Effizienz der Geschäfte eines Unternehmens in ihrer Verbundenheit miteinander und mit dem Umfeld**. Es geht um die Kooperations- und Zahlungsbereitschaft der beteiligten Menschen, die nur für einen engen Zeitraum und in einem begrenzten Maße durch Zahlungs-, Leistungs- und Kostenströme erfasst und widerspiegelt wird bzw. werden kann. Deshalb spielen die Fragen von wirtschaftlich relevanter Qualität, von Marktfähigkeit und Marktrisiken wie der Kultur unternehmerischer Geschäfte eine so große Rolle, sobald sich Controlling der Transformation von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert zuwendet und bereit ist, dafür die Verantwortung zu tragen. Ein paar weitere aus meiner Sicht wichtige Punkte der **expliziten Kultur** dieser Transformation will ich im Folgenden kurz ansprechen:

### Ideen

Es gibt viele Theorien zum Geld (s. dazu den kurzen Exkurs „im Kasten“ auf Seite 78). Das praktische Handeln im Unternehmen wird jedoch weniger von abstrakten Ideen geprägt, als von einer konkreten **Geschäfts-Idee, auf**

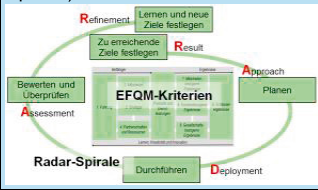

Struktur- element	Fragen	Soll / Ziel	Ist	Maß- nahmen	Kenn- zahl	Verantwor- tung, Termin
<b>Explizite Kultur</b>						
Ideen	Wann wird Qualität wirtschaftlich relevant?	Der Begriff "wirtschaftlich relevante Qualität" sowie seine Dimensionen [Spezifikation - Abgrenzung - Vertrauen - Begehrlichkeit - Einzigartigkeit - Zahlungsfähigkeit - Rentabilitätsanspruch] sind allen Führungskräften bekannt. Sie können die Relevanz der verschiedenen Dimensionen einschätzen.	Der Begriff der wirtschaftlich relevanten Qualität ist nicht geläufig; Qualität gilt als technischer Begriff (als eine Frage der mit den Kunden abzustimmenden Spezifikation). Kosten und Liefertermin zählen nicht zur Qualität.			
Beziehungen	Wie gestalten wir "Qualitäts-Beziehungen" intern und extern?	Alle Führungskräfte sind für die wirtschaftlich relevante Qualität der Arbeitsergebnisse ihrer Bereiche zuständig. Sie gestalten aktiv die dazu erforderlichen Kooperationsketten und übersetzen die vereinbarten Qualitäts-Maßstäbe in die "Alltags-Sprache" ihrer Mitarbeiter.	Die Qualitätsmanager sind für die Qualität (Spezifikation) der verkauften Produkte und Leistungen zuständig.			
Prozesse	Welche Regeln bezüglich Strukturen und Arbeitsabläufen leben wir?	Die externen Kunden definieren gemeinsam mit dem Unternehmen die Anforderungen an die Qualität; die internen Kunden geben diese Anforderungen in spezifischer Weise an ihre internen bzw. externen Lieferanten weiter, überprüfen deren Einhaltung und veranlassen die sofortige Korrektur relevanter Fehler.	Die Regeln für Qualität werden in Handbüchern definiert; es gibt Spezialisten, die das wissen.			
<b>Implizite Kultur</b>						
Symbole	Wodurch wird bei uns Qualität symbolisiert?	Steuerungs-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell: Kriterien & RADAR-Spirale) 	Modell der International Organization for Standardization (ISO: "Ich schleppe Ordner"); 			
Helden	Wer steht für gute Qualität?	Führungskräfte und Spezialisten aller Bereiche, die Anforderungen wirtschaftlich relevanter Qualität in die Alltagssprache der Mitarbeiter übersetzen können, gelten als die Treiber kundengerechter Qualität.	Insgesondere 2 der 10 Produktentwickler gelten als die "Garanten" einzigartiger technischer Lösungen und damit für die Qualität unserer Produkte.			
Rituale	Welche Gewohnheiten prägen unseren Qualitäts-Alltag?	An jeder Schnittstelle wird geprüft, ob die Qualität der übergebenen Produkte/Leistungen den Absprachen entspricht. Die Prüfmethodiken werden periodisch auditiert. Regelmäßige Selbsteinschätzungen des EFQM-Modells gehören zum Alltag. Sie werden periodisch durch EFQM-Assessoren verifiziert.	4 Rituale sind fest verankert: ° Wareneingangskontrolle ° Warenausgangskontrolle ° Stichprobenkontrollen ° periodische Audits			
<b>Kultureller Kern</b>						
Werte	Was gilt als richtiges, was als falsches Qualitäts-Verhalten?	Schlechte Qualität wird nicht weitergegeben.	Man "verpetzt" niemanden; das gehört sich nicht; Probleme lösen wir unter uns.			
Bewusstseins- strukturen	Was erleben Führungskräfte und Mitarbeiter im Zusammenhang mit Qualität?	Der Einsatz für gute Qualität wird gewürdigt. Erkannte Fehler werden offen angesprochen. An die Stelle von Schuldzuweisungen tritt die Aussprache, was wir daraus lernen können.	Gute Qualität wird nicht erwähnt; für schlechte Qualität wird ein "Schuldiger" gefunden.			
Denkstrukturen	Welche Grundüberzeugung prägt unser Qualitäts-Verständnis ?	Qualität ist eine Frage der Haltung zu wirtschaftlichem Erfolg.	Qualität ist ein Frage von Technik & Design			

Abb. 2: Beispiel für ein Kultur-Controlling

## welche Weise Geld in die richtigen Erfolgspotenziale investiert werden soll.

Manche Unternehmer tragen ihre Geschäftsidee in sich, ohne sich und anderen darüber Rechenschaft abzulegen. Das muss kein Erfolgshindernis sein. Manchmal aber kann es von Vorteil sein, seine Ideen zu kommunizieren. Weil es den Willen gibt, sie mit anderen zu teilen. Für Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Innovationen und dem kreativen Engagement ihrer Mitarbeiter aufbauen, wird das zu einem „Muss“.

Kommunikation erfordert einfache Strukturen, um ein gegenseitiges Verständnis zu erleichtern.

### Eine verständliche Geschäfts-Idee sollte daher nicht mehr als drei Elemente enthalten:

#### 1) Grundorientierung

- Warum sollen sich Führungskräfte und Mitarbeiter mit den Unternehmen identifizieren? Welche Werte tragen diese gemeinsame Identität?
- Was streben Führungskräfte und Mitarbeiter an? Wird das Gemeinsame mit einer Vision verbunden, von der die Menschen begeistert sind?
- Für welche Mission steht das Unternehmen? Für wen ist es da? Wem würde was fehlen, wenn es das Unternehmen nicht gäbe?
- Woran wollen wir erkennen, dass wir Erfolg haben?

#### 2) Leistungskern

Gleichzeitig gilt es, eine Idee davon zu vermitteln, worauf die Marktfähigkeit des Geschäfts beruhen soll (siehe [Abbildung 3](#)):

- Produkte und Leistung für sich haben noch keinen Wert – sie müssen zu einem Gut werden für diejenigen, die sie kaufen sollen. Wie heißt es so schön: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“
- Gleichzeitig muss ausgetestet werden, welcher Preis für das Gut angemessen und welcher Absatz mit diesem Preis zu erreichen ist. Das „Begehren“ nach dem Gut sollte immer etwas größer sein, als der „Schmerz“ über den zu zahlenden Preis.
- Der Preis hat noch eine zweite Begrenzung – die „erlaubten“ Kosten. Die Spannung zwischen Gut und Preis muss einen Umsatz (Preis x Absatz) ermöglichen, aus dem eine

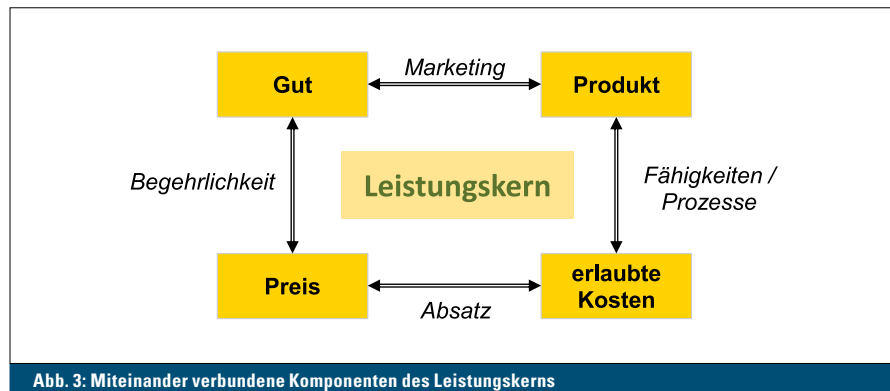


Abb. 3: Miteinander verbundene Komponenten des Leistungskerns

ausreichende Entwicklung von Fähigkeiten und Prozessen, das Marketing und die Bedienung aller finanziellen Verpflichtungen inklusive der Kapitalkosten bezahlt werden kann.

Alltag durchsetzen wollen. Denn erst wenn die Menschen sie „leben“, wird eine Idee zur „materiellen Gewalt“.<sup>3</sup>

#### 3) Geschäftsmodell

Schließlich bedarf es einer klaren Vorstellung davon, wie mit dieser Leistung ausreichend Geld verdient werden soll. In der Praxis gibt es verschiedene Lösungen, Geschäftsmodelle zu erarbeiten. Aber auch hier gilt wieder das Prinzip der Einfachheit – mehr als eine Handvoll Bausteine sollten es nicht sein:

- eine detaillierte Charakterisierung des **Kundentyps**;
- eine Definition der **Kernbedürfnisse** des jeweiligen Kundentyps, auf die sich das Unternehmen mit seinem Angebot konzentrieren will;
- die Beschreibung der **Kernkompetenzen**, über die das Unternehmen verfügt bzw. verfügen will;
- Aussagen zum Grad der **Einzigartigkeit** in der Kombination von Kernbedürfnissen und Kernkompetenzen;
- eine durch Annahmen und Prämissen begründete Abschätzung zum erwarteten **Umsatz- und Margenpotenzial**.

Dieser „Dreiklang“ der Geschäftsidee sollte eingebettet sein in eine Strategie, wie wir sie im

#### Beziehungen

„Beziehungen schaden nur dem, der keine hat“, sagt der Volksmund. Geld funktioniert ausschließlich über Beziehungen. Bevor wir zahlen, müssen wir aufeinander zugehen, um uns auf ein Geschäft zu einigen. Und wenn die Geschäfte dauerhaft sein sollen, müssen wir etwas tun, um die Beziehungen dauerhaft zu gestalten.

Dabei geht es um zwei zentrale Aufgabenfelder, die ein Controller im Auge behalten sollte: Zugehörigkeit und Macht.

#### Zugehörigkeit

*Ein Beispiel: Vor Jahren begleitete ich die Fusion von zwei Unternehmen im Geschäftsfeld der sogenannten „weißen Waren“ (Waschmaschinen, Kühlschränke, Geschirrspüler ...). Eines der Fusionsziele bestand in der besseren Positionierung auf dem sehr wettbewerbsintensiven Markt. Dazu hatte das neue Unternehmen einen erfolgreichen Marketing- und Vertriebspezialisten einer der führenden Marken in die-*

#### Autor



#### Dr. Walter Schmidt

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

E-Mail: walter@ask-schmidt.de

### Exkurs

Geld hat schon mehr als zweieinhalb Jahrtausende die Ideen der Menschen geprägt. Der Diskurs wurde in seiner antiken Phase von Namen wie Thales von Milet, Solon, Platon, Aristoteles oder Tacitus bzw. im Mittelalter von Thomas von Aquin, Nikolaus von Oresme, Luca Pacioli oder Nikolaus Kopernikus geprägt. In dieser langen Zeit wurde das Geld vorwiegend als ein Zeichen für den Tausch betrachtet, dessen Maß nicht von der Natur, sondern vom Menschen gemacht wird, wobei dieses soziale Maß seine Autorität ursprünglich von den Göttern und darin eingebettet vom Souverän (dem Herrscher) erhält. Schon der in der griechischen Antike genutzte Begriff „nomisma“ (der göttlich inspirierte Glaube an die Wirksamkeit eines Heeres), der als Bezeichnung auf das Geld übertragen wurde, zeigt diesen Ursprung. Und so drehte sich die Diskussion auch um das Verhältnis zwischen Geld und Tugend (aretê), um die Verdammung des Zinses als unsozialen Wucher oder um die Beherrschung der dem Geld inhärenten Instabilität (bereits Tacitus berichtete über gravierende Rettungsmaßnahmen des Römischen Staates zur Bewältigung von Finanzkrisen).

Ende des 17. Jahrhunderts setzte sich in der Folge heftiger Auseinandersetzungen zwischen John Locke und William Lowndes die Auffassung durch, dass Geld einen natürlichen Wert besitzt. Dieser inhärente Wert verleiht dem Geld Stabilität, sofern die Menschen sich danach richten. Locke hatte damit den Gedanken des Geldstandards (Silber und Gold) und des „objektiven ökonomischen Wertes“ in die Welt gesetzt, der seitdem den Diskurs dominierte.

In den folgenden Jahren versuchten u. a. Adam Smith, Jean-Baptiste Say, David Ricardo, Karl Marx, Eugen Böhm von Bawerk, Walter Bagehot oder Léon Walras diesen inhärenten Wert zu bestimmen und für die Praxis berechenbar zu machen. Diese Linie wird bis in die heutige Zeit von einflussreichen Vertretern der ökonomischen Wissenschaft verfolgt.

Anfang des 20. Jahrhunderts wurde insbesondere durch Georg Simmel und John Maynard Keynes der Gedanke des sozialen Charakters des Geldes, das sein Maß im Handeln der Menschen findet, wiederbelebt und zu praktischer gesellschaftlicher Geltung gebracht.

Aber die Auseinandersetzung um die „richtige“ Geld-Idee ging weiter. In den 1980er Jahren kam es schließlich zu einer fast dreißigjährigen Renaissance des „objektiven Wertes“. Seit der Finanzkrise 2008/2009 beginnt sich nun wieder der Gedanke durchzusetzen, dass das Umgehen mit Geld mit sozialer Verantwortung verbunden ist. Dem entspricht auch die Idee, dass der Wert des Geldes sich aus seiner geschäftlichen Transformation in reale Kaufkraft und im Gegenzug von Preis in Wert ergibt. Und die soziale Verantwortung zeigt sich darin, wie die Geschäftsbedingungen für diese Transformation gestaltet werden.

sem Feld gewinnen können. Er war eine beeindruckende Persönlichkeit und verstand sein Handwerk. Trotzdem hatte er Schwierigkeiten, die keiner vorher erwartete. Selbstverständlich kannte er die wichtigsten Protagonisten im Markt. Aber Gesprächstermine bekam er nicht mehr so flott wie früher. Und wenn er vorsprach, blieb es meistens bei freundlichen, aber unverbindlichen „Plaudereien“. Das hat ihn anfangs total verunsichert. Bis er begriff: Es lag nicht an ihm, sondern an seiner neuen Zugehörigkeit zu einem „No Name“. Während früher das Vertrauen zur starken Marke mit ihm

assoziiert wurde, musste er das nun von Grund auf neu aufbauen.

Diese kleine Geschichte illustriert die enorme Bedeutung, welche die Zugehörigkeit zu Gemeinschaften (Marken, Netzwerke, Verbände, Genossenschaften ...) für die Anbahnung und Abwicklung von Geschäften hat. Auch das zählt wieder zu den Binsenweisheiten, die im controllerischen „Rechen-Alltag“ oft verdrängt werden. **Zugehörigkeit ist eine Investition:** Eine Marke entsteht aus einem Logo erst durch intensive verbindende Erlebnisse von Kunden, Mitarbei-

tern, Kooperationspartnern und Investoren; ein Netzwerk lebt durch permanente gemeinsame Aktivitäten ... Für die Zugehörigkeit zu Gemeinschaften Ziele zu setzen und deren Umsetzung zu planen und zu steuern, sollte deshalb ein inhärenter Bestandteil jedes Controllings sein.

Zugehörigkeit beeinflusst zugleich in essenzieller Weise die interne Umsetzung strategischer Orientierungen in alltägliches Handeln.

*Ein weiteres Beispiel: In meiner Zeit als geschäftsführender Gesellschafter eines mittleren Unternehmens habe ich mich vor wichtigen Entscheidungen mit einigen meiner Mitarbeiter konsultiert. Ich musste zwar am Ende die Entscheidungen selber treffen. Aber die Ansichten der anderen waren mir wichtig. Dabei habe ich keinen Gedanken darauf „verschwendet“, welche „Nebenwirkungen“ die Auswahl für diese Gespräche haben könnten. Ich hätte es tun sollen, denn mir sind gleich mehrere „Fehler“ unterlaufen – so habe ich einen Mitarbeiter mit deutlich geringerer Zugehörigkeit zwei Kollegen „vorgezogen“, die wesentlich länger im Unternehmen waren. Und ich habe das nicht mit den beiden besprochen. Dadurch fühlten sie sich ausgegrenzt und zurückgesetzt. Das haben sie mich in der Folge spüren lassen. Am Ende habe ich sie, ihre Leistungskraft und ihre Kundenbeziehungen verloren.*

Viele dieser internen Konflikte, die unnötig Zeit und Geld kosten, gehen auf **unbedachte Störungen von Zugehörigkeits-Strukturen** und daraus erwachsende Konflikte zurück. Die KPMG hat 2013 eine **Konfliktkostenstudie** veröffentlicht.<sup>4</sup> Darin werden u. a. folgende Einsparpotenziale benannt:<sup>5</sup>

- 10 % ... 15 % der Arbeitszeit in Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht (bei Führungskräften bis zu 50 %).
- Die Kosten pro Mobbingfall betragen im Durchschnitt 60.000 €.
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.
- 1 % der Mitarbeiterkosten gehen jährlich für unverarbeitete Konflikte verloren.
- Ca. 25 % des Umsatzes hängen von der Kommunikationsqualität ab.



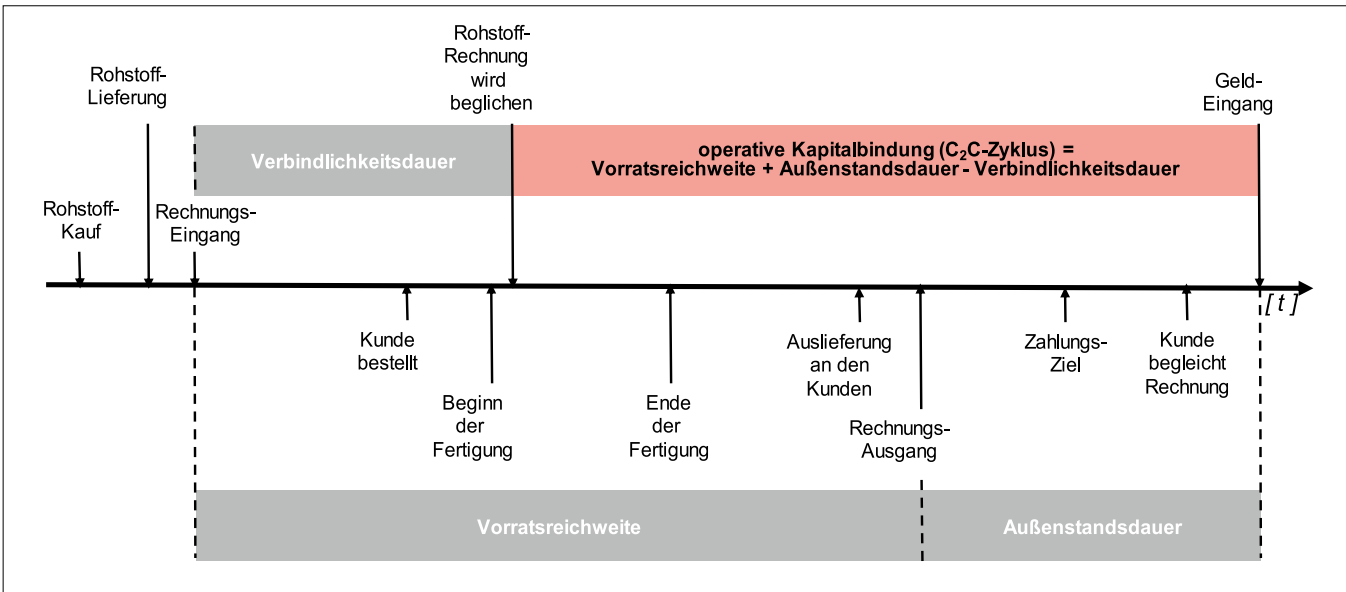


Abb. 4: Komponenten des Leistungskerns eines Unternehmens<sup>8</sup>

In der Studie werden analog zum Risiko-Management Handlungsbedarfe für Controller abgeleitet: Konfliktpotenziale identifizieren und messen – Steuerungsansätze zum Vermeiden, Reduzieren und Transformieren von Konflikten entwickeln – Regeln zum Umgehen mit den übrigen Konflikten vereinbaren. Dabei gilt es zu akzeptieren, dass Konflikte zum Alltag gehören; und sofern sie sich konstruktiv lösen lassen, können sie in Erfolgspotenziale verwandelt werden. Katrin und Lothar Kuhls sprechen in die-

sem Zusammenhang von „Systemgesetzen“, die ein Controller kennen und beachten sollte, um ein wirksames Beziehungsmanagement zu gestalten.<sup>6</sup>

**Macht**

Dass Machtstrukturen unseren Alltag und damit auch den Umgang mit Geld und Preis bestimmen, ist allgemein bekannt. Mit Macht

bezeichnen wir **das Potenzial** (die Kombination von Möglichkeiten und Fähigkeiten) **zu gestalten**. Insofern verleiht Geld mit seinem Anspruch auf Kaufkraft Macht. Es kommt darauf an, wie wir sie für unser Unternehmen gebrauchen:

- Die wichtigste Gestaltungsmöglichkeit für die Entwicklung von Marktfähigkeit besteht in der Finanzierung von Innovationen.
- Die zweite, wahrscheinlich ebenso wichtige Gestaltungsmöglichkeit besteht in der Finanzierung von zumindest qualitativem Wachstum.
- Die dritte häufig angewandte Gestaltungsmöglichkeit besteht in der Finanzierung von Täuschung, Trickserei und Korruption.

Die drei Möglichkeiten werden ethisch unterschiedlich bewertet. Innovation wird allgemein mit einer vorteilhaften Konnotation versehen. Wachstum hat auch noch einen positiven Klang, steht aber schon eher unter einem Rechtfertigungsvorbehalt. Täuschung, Trickserei und Korruption fallen zunehmend unter eine gesellschaftliche Ächtung und werden mit zum Teil erheblichen Sanktionen belegt, wie die „Skandale“ der letzten 15 Jahre belegen. Inwieweit diese Möglichkeiten praktisch genutzt werden, hängt damit stark von den Werten ab, die in einem Unternehmen gelebt werden. Das Controlling muss in dieser Frage der Geldverwendung für eine adäquate Transparenz sorgen. **Dass das immer noch Mut erfordert, sagt viel über die Kultur in Unternehmen aus.**

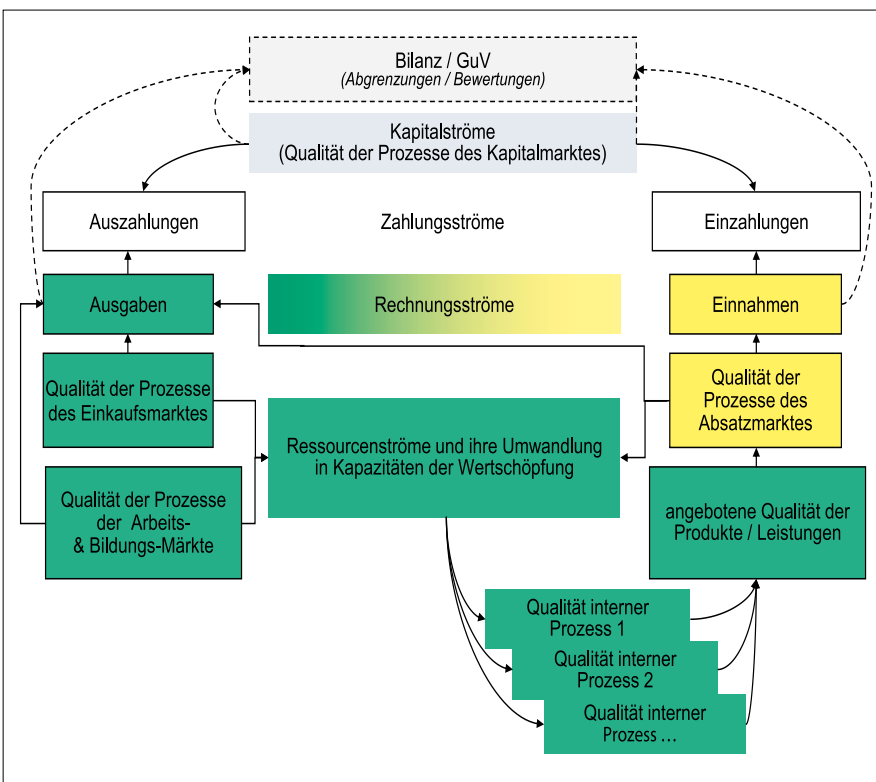


Abb. 5: Abbildung der Geschäftsprozesse

Außerdem werden Möglichkeiten erst durch entsprechende Fähigkeiten zu einem nutzbaren Potenzial. Das Controlling muss Handlungsfelder zur Entwicklung gewünschter Fähigkeiten und den dafür erforderlichen Finanzierungsbedarf identifizieren und zur Entscheidung führen.

Schließlich gilt es zu beachten, dass Machtstrukturen wechselseitige Abhängigkeiten konstituieren. In der Praxis wird in diesem Zusammenhang zu wenig Aufmerksamkeit auf die Frage gelegt, inwieweit gegenseitige Abhängigkeiten symmetrisch oder asymmetrisch sind.

*Als ich meine Firma zunächst als Geschäftsführer und dann auch als einer der Gesellschafter übernahm, war sie stark verschuldet. Es bestand die Gefahr, in die „Kreditfalle“ zu geraten. Außerdem hatten wir einen Kunden, der einen wesentlichen Teil unserer Aufträge orderte. Beides sind Beispiele für asymmetrische Abhängigkeiten in Geldfragen, aus denen unvermittelt strategische Gefährdungen entstehen können. Eine meiner wichtigsten Aufgaben bestand also darin, diese Asymmetrie schrittweise abzubauen und wieder zu Geschäftsbeziehungen „auf Augenhöhe“ zurückzukehren.*

Wie diese wenigen Beispiele zeigen, sind die mit dem Geld verbundenen Machtfragen äußerst vielfältig. Das Controlling sollte daher die strategischen Machtpotenziale von Geschäftsbeziehungen systematisch beobachten und mögliche Handlungsoptionen aufzeigen. Auch für die Gestaltung der wechselseitigen Abhängigkeiten gilt es, Ziele zu setzen und ihre Umsetzung zu planen und zu steuern. Hier geht es um eines der zentralen Felder jeder Strategie. **Den Controllern kommt dabei die schwierige Rolle zu, der „Wächter der Werte des Unternehmens“ zu sein.** Der ICV zählt das zu den 10 Kernelementen des Controllings.<sup>7</sup>

## Prozesse

Die Gestaltung von Prozessen und die Durchsetzung einer entsprechenden Prozess-Disziplin entscheidet maßgeblich darüber, inwieweit ein Unternehmen seine Versprechen gegenüber seinen Stakeholdern einhält. Im **Kontext der Transformation von Geld in Kaufkraft und**

## Preis in Wert geht es vor allem um Kredit-, Zahlungs- und Geschäftsprozesse.

- Das **Controlling der Kreditprozesse** stellt die Prüfung sowohl der eigenen Bonität als auch jene der beteiligten Partner in den Vordergrund. Dabei geht es nicht nur um die klassischen Bankkredite oder die Vergabe von Darlehen z. B. der Gesellschafter an das Unternehmen bzw. des Unternehmens an seine Töchter. Hier erfolgt die Bonitätsprüfung normalerweise gewissenhaft und unter Einbeziehung des Controllings. Allerdings arbeiten nur wenige Unternehmen mit strategischen Grenzwerten für die Verschuldungsrate und den daraus resultierenden asymmetrischen Abhängigkeiten. Schwieriger erweist sich zumeist die Situation bei den Handelskrediten (Debitoren, Kreditoren) und Anzahlungen. Bonitätsprüfungen in Verbindung mit Grenzwerten für die Ausweitung der Kreditbeziehungen erfolgen in diesem Feld meist weniger konsequent und oft, ohne das Controlling zu involvieren. In den Ausfallquoten zeigt sich dann, wieviel Geld durch derartige Nachlässigkeiten verbrannt wurde. Doch die Aufgabe der Controller besteht nicht darin, im Nachhinein zu analysieren, sondern proaktiv tätig zu werden. Eine besondere Aufgabe ergibt sich für das Controlling in jenen **Unternehmen, die mit Finanzprodukten arbeiten.** Das kann der Erwerb von Anleihen oder sonstiger Wertpapiere zur Nutzung zeitweilig überschüssiger Liquidität ebenso sein, wie die Einhegung (Hedging) von Marktrisiken durch Derivate. Die Bonitätsprüfung fällt dabei meist in die Verantwortung des Treasurings, sollte aber vom Controlling zumindest begleitet werden; und sofern es keinen „Treasurer“ gibt, fällt es in die Kernkompetenz des Controllings. Das muss eindeutig geregelt werden.
- Das **Controlling der Zahlungsprozesse** ist eng mit der Gestaltung der Cash-to-Cash-Zyklen im Rahmen des Working Capital Managements verknüpft (siehe [Abbildung 4](#)). Das erfordert eine aktive Förderung der Kooperationsbereitschaft aller an diesem Prozess beteiligten Stakeholder. Auch hier gibt es in vielen Unternehmen „Luft nach oben“.
- Das **Controlling der Geschäftsprozesse** erfordert eine enge Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement. „Dabei geht es im Kern um die Befähigung des Unternehmens,

seine ‚Ressourcenströme‘ durch eine einzigartige Kombination der Arbeitsplätze mit innovativem Mitarbeitern in wertschöpfende Kapazitäten zu verwandeln.“<sup>9</sup> Diesen Zusammenhang transparent darzustellen und adäquate Handlungsoptionen zur Entscheidung zu stellen, gehört ebenso zu den Kernaufgaben im Controlling (siehe [Abbildung 5](#)).

## Fazit

Kultur – die Summe der Selbstverständlichkeiten – spielt bei der Transformation von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert eine wesentliche Rolle. Dabei kann es hilfreich sein, die vielen Facetten in eine übersichtliche Form zu strukturieren. Das gezeigte „Blüten-Modell“ bietet dafür eine Möglichkeit. Es lässt sich auf einzelne Fragestellungen ebenso anwenden, wie auf die Erarbeitung eines Katalogs zu klärender Fragen.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Hofstätter, P. R.: Einführung in die Sozialpsychologie, Kroener, 1963, S. 93.

<sup>2</sup> Die Metapher kann man auch weiter denken: Der Blütenstiel steht für die tragende Funktion von Motiven, Gehirnstrukturen und Nervensystem; und die Wurzeln verkörpern die Verankerung der Kultur in der Biosphäre.

<sup>3</sup> Der Gedanke greift auf eine berühmte Äußerung von Karl Marx aus seiner Schrift „Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie“ zurück; vgl. Karl Marx/ Friedrich Engels – Werke, Band 1, Dietz, S.385.

<sup>4</sup> [http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG\\_Konfliktkostenstudie.pdf](http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf).

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 20ff.

<sup>6</sup> Vgl. Kuhls, K. / Kuhls, L.: Controller und Kommunikator – wie geht das?; in: Gleich, R. / Klein, A. (Hrsg.): Der Controlling Berater, Bd. 28, 2013, S. 87ff.

<sup>7</sup> Vgl. <https://www.icv-controlling.com/de/verein/kernelemente.html>.

<sup>8</sup> Die Grafik ist dem ICV-Leitfaden „Moderne Wertorientierung“ entnommen; <https://www.icv-controlling.com/de/controlling-wissen.html>, S. 123

<sup>9</sup> ebenda, S. 77. ■

# Mit der Einkaufs-Balanced Scorecard den Einkauf zielgerichtet steuern

von Bernhard Höveler und Adi Bijedić

Der weltweite Einkauf gehört heute zum Tagesgeschäft vieler Unternehmen und unterstützt sie beim Erzielen von Einsparungen. Diese Entwicklung wirkt in zwei Richtungen dynamisch auf das Einkaufsumfeld: Die wachsende Reichweite des Einkaufsmarktes erhöht die Möglichkeiten im Einkauf und der Fortschritt in der Informationstechnologie lässt die verfügbare Datenmenge sprunghaft ansteigen. Unternehmen, die diese Dynamik nutzen, können über den Einkauf einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielen.

Das Erzielen des Wettbewerbsvorteils erfordert zunächst, dass Unternehmen sich nicht mehr

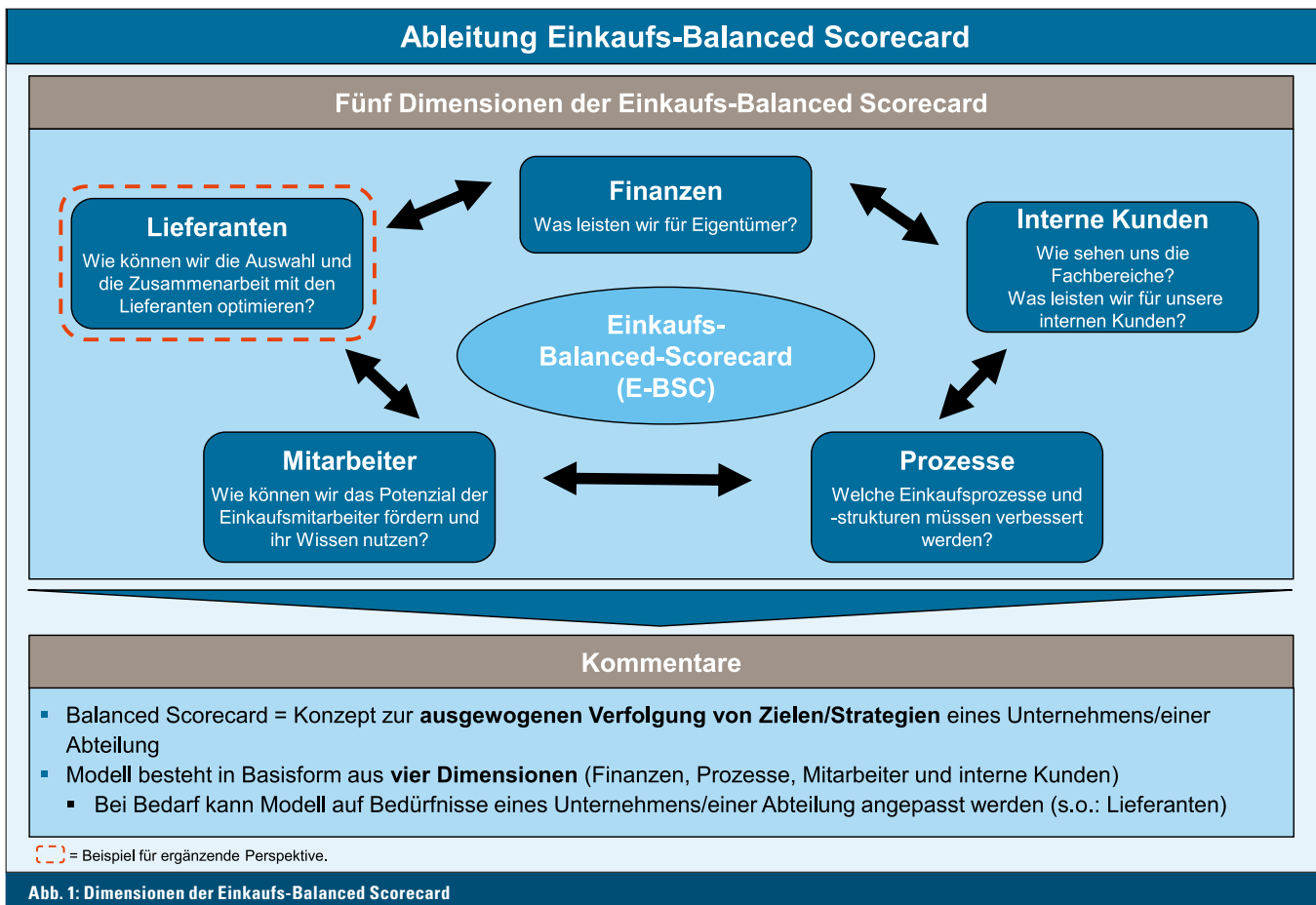
mit den herkömmlichen, vergleichsweise statischen und meistens vergangenheitsbezogenen Kennzahlen zufrieden geben. Sie müssen einen Weg finden, der Masse von neuen Informationen Herr zu werden und sie so zu nutzen, dass das Unternehmen frühzeitig über neueste Markt- und Produkttendenzen informiert ist.

Um die Unternehmensrealität besser abzubilden, hat sich funktionsübergreifend die Balanced Scorecard (BSC) als Instrument zum Steuern komplexer Prozesse und zum Erreichen definierter Ziele bewährt. **Mit dem Ziel Einkaufscontrolling liegt es nahe, die klassische BSC um eine**

**Dimension zu erweitern und die Schnittstelle zum Lieferanten zu komplettieren**, denn so wird eine Basis für das „Number-Crunching“ geschaffen – die professionelle Datenbearbeitung und -auswertung der Einkaufsaktivitäten.

Die Balanced Scorecard im Einkauf (E-BSC) hat vor allem folgende Vorzüge:

- Sie verschafft den Entscheidern mit wenigen Kennzahlen einen Überblick über den aktuellen Leistungsstand im Einkauf.
- Sie erleichtert es dem Management, Unternehmensziele in messbare Einkaufsziele zu übersetzen.



## Einführung Einkaufs-Balanced Scorecard (E-BSC)

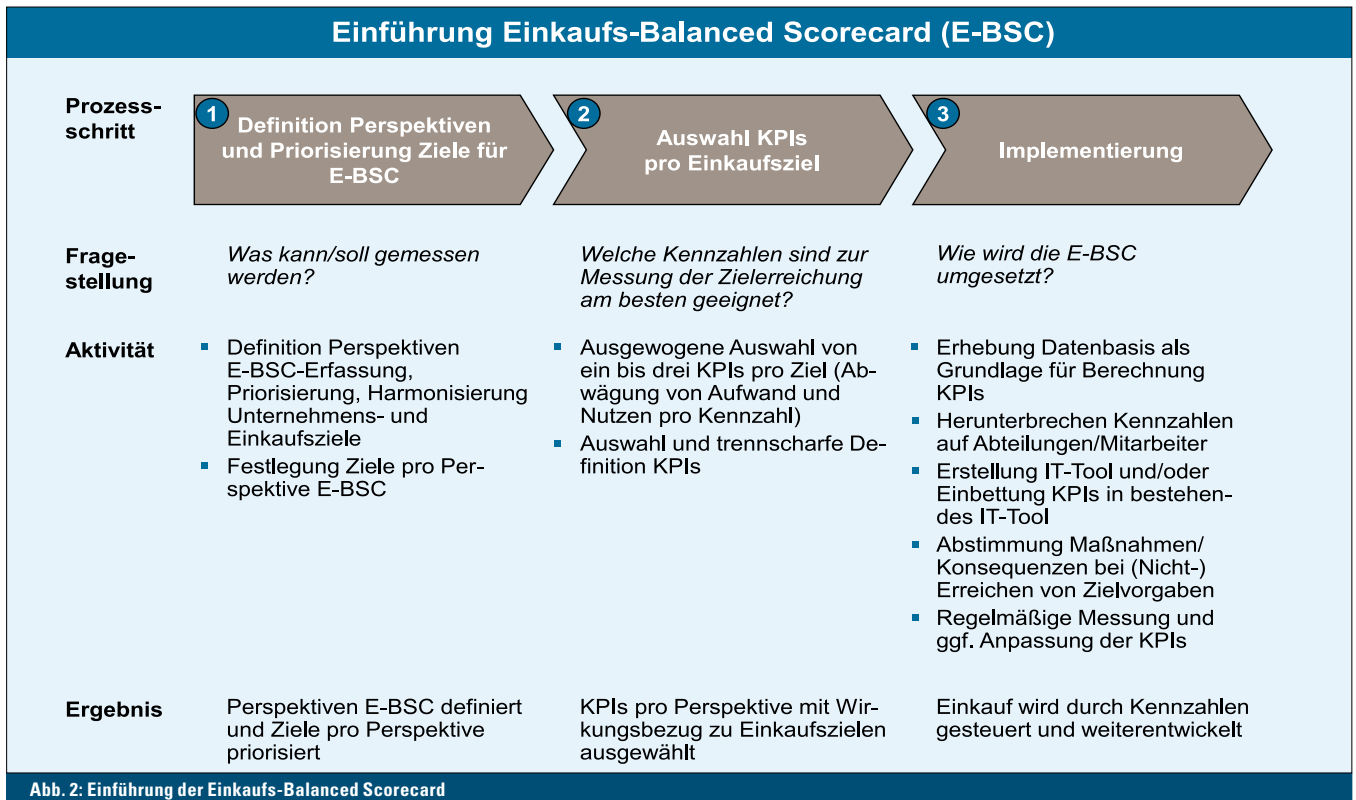


Abb. 2: Einführung der Einkaufs-Balanced Scorecard

Bis zu ihrem praktischen Einsatz durchläuft die E-BSC drei grundlegende Entwicklungsschritte.

### Schritt 1: Definition, Perspektiven und Priorisierung Ziele für E-BSC

Als Grundlage für die Einführung der E-BSC müssen Sie sich darüber klar sein, welche Unternehmens- und welche daraus abgeleiteten Einkaufsziele Ihr Unternehmen verfolgt. Für den Einkauf sind dies die

Ziele, deren Erreichen oder Verfehlen durch eine Auswahl geeigneter KPIs sichtbar gemacht werden soll.

Zunächst müssen Sie klar abgrenzen, welche Betrachtungsweisen für Ihr Unternehmen und insbesondere für den Einkauf relevant sind. Für jede der eingangs erwähnten fünf Perspektiven der E-BSC sollten einige wenige Ziele priorisiert und festgehalten werden. Neben der Frage, was genau Sie mit Hilfe von Kennzahlen messen wollen, bedarf es außerdem einer realistischen Einschätzung dessen, was in Ihrem Un-

ternehmen mach- und messbar ist. Damit der Einkauf den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Ihr Unternehmen generieren und damit das Erreichen Ihrer Unternehmensziele unterstützen kann, müssen Sie festhalten, welche Ziele im Einkauf für das Unternehmen am wichtigsten sind. Durch die Fokussierung auf wenige relevante Ziele behalten Sie leichter den Überblick und können Kapazitäten und Ressourcen effizienter einsetzen.

### Es ist zwingend notwendig, für jede Perspektive trennscharfe Ziele zu definieren.

Das ermöglicht eine eigenständige Messbarkeit und Bewertbarkeit und gibt Ihnen einen besseren Überblick über die Entwicklung der einzelnen Bereiche der E-BSC und damit Ihres Einkaufs. Sie stellen damit weiterhin sicher, dass Sie die Ursachen negativer Entwicklungen ohne aufwendige Suche direkt erfassen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten können. Um Ihnen den Mechanismus der E-BSC zu verdeutlichen, erläutern wir hier beispielhaft sowohl für zwei, auf den Einkauf bezogene, klassische Perspektiven (Finanzen und Prozesse) als auch für eine musterhafte, speziell für die E-BSC ausgewählte Perspektive (Lieferanten), wie die priorisierten Ziele je vorgestellter Perspektive aussehen könnten.

#### Autoren



#### Dr. Bernhard Höveler

ist Geschäftsführer der auf Einkaufs- und Supply Chain Optimierung spezialisierten Unternehmensberatung HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf.

E-Mail: [bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com](mailto:bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com)

#### Adi Bijedić

arbeitet als Senior Project Manager für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf.

E-Mail: [adi.bijedic@hoeveler-holzmann.com](mailto:adi.bijedic@hoeveler-holzmann.com)

Tel.: 0211/563875-40





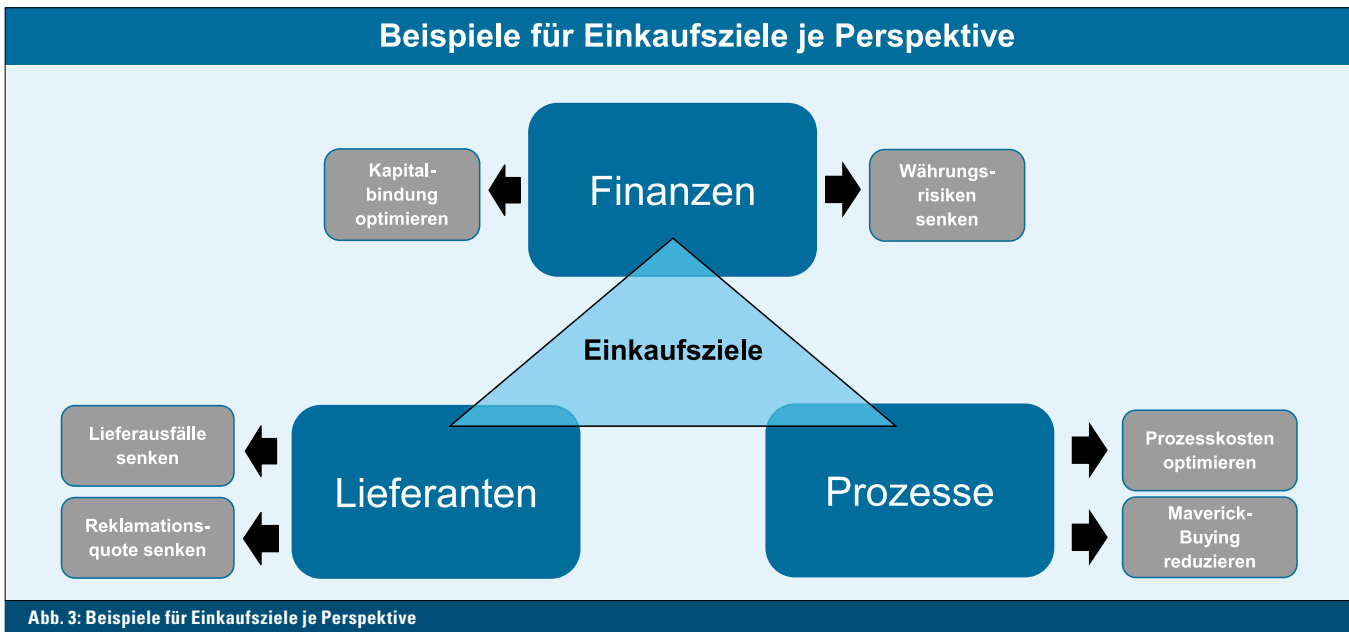


Abb. 3: Beispiele für Einkaufsziele je Perspektive

**Schritt 2: Auswahl KPIs pro Einkaufsziel**

Nachdem Sie in Schritt 1 die Grundlage für die E-BSC geschaffen haben, wählen Sie im zweiten Schritt die Kennzahlen aus, welche für Ihre Anforderungen am besten geeignet sind. Dabei sollten Sie sich zu folgenden Punkten Gedanken machen. Die E-BSC hat ihren Namen, weil sie die Balance zwischen den fünf relevanten Dimensionen (im Folgenden beispielhaft Finanzen, Prozesse und Lieferanten) hält. Wählen Sie dementsprechend zur Wahrung der Ausgewogenheit für jede der fünf Perspektiven eine ähnliche Art und Anzahl an Kennzahlen aus. Führen Sie sich bei der Auswahl einer jeden Kennzahl nicht nur den damit verbundenen Aufwand für die Erhebung und Auswertung der Daten vor Augen, sondern achten Sie auch auf ein ausgewogenes Verhältnis dieses Aufwands zum Nutzen, den

Sie daraus ziehen können. So sollte ein Großteil der Kennzahlen automatisiert im alltäglichen Betrieb erhoben werden können, da nur auf diese Weise die Kennzahlen in der für den Erfolg erforderlichen Frequenz ermittelt werden können. **Bei der Definition kann Ihnen eine 2x2-Matrix helfen, mit der Sie Ziele gemäß ihrer Umsetzbarkeit und Zielwirksamkeit klassifizieren und priorisieren können.** Damit wird offensichtlich, welche Kennzahlen Sie weiterverfolgen – nämlich am ehesten diejenigen mit hoher Zielwirksamkeit und einfacher Umsetzbarkeit:

Behalten Sie Ihre Ziele stets im Blick. Dafür sollten Sie nicht nur zurückschauen, sondern auch den Horizont nicht aus den Augen verlieren. Im Idealfall finden Sie für jede Perspektive mindestens eine rückblickende Kennzahl, die

die Vergangenheit abbildet, und eine vorausschauende, zukunftsorientierte Kennzahl. Eine der größten Herausforderungen, welche im Zusammenhang mit Kennzahlensystemen auftreten kann, ist die Fehlinterpretation der erhobenen Daten. Dem können Sie vorbeugen, indem Sie die Zahlen eindeutig definieren. **Für alle Beteiligten muss klar ersichtlich sein, was genau die Kennzahl messen soll und warum sie exakt dies auch tut.** Schwammige Formulierungen können leicht zu falschen Schlüssen führen.

**Noch ein Tipp:** Sollten Sie und Ihr Team noch keine oder nur wenig Erfahrung im Umgang mit Kennzahlen und deren Verwendung haben, gehen Sie die Auswahl mit Bedacht an. Beginnen Sie mit einer Handvoll Kennzahlen mit geringer Komplexität und steigern Sie sich mit der Zeit. Für Sie interessante Kennzahlen für die o. g. drei beispielhaften Perspektiven sehen Sie in Abbildung 5.

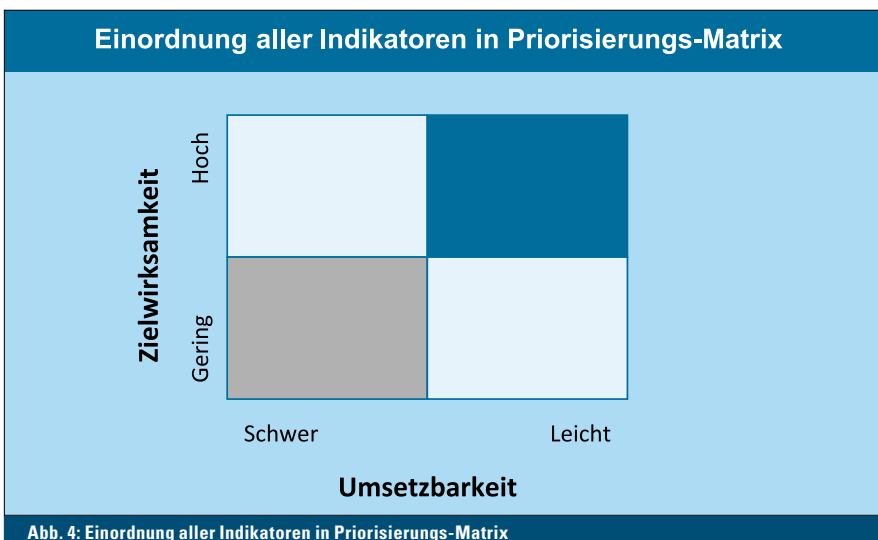


Abb. 4: Einordnung aller Indikatoren in Priorisierungs-Matrix

**Schritt 3: Implementierung**

Wenn alles passt, erfolgen im dritten Schritt die technische Implementierung und die Etablierung des Kennzahlensystems. Um prägnante Kennzahlen ohne einen erheblichen, wiederkehrenden Zeitaufwand berechnen zu können, benötigen Sie Daten in hoher Qualität. Sehen Sie das Ausarbeiten der E-BSC als Kür des Einkaufscontrollings und das Bereitstellen einer konsistenten und vor allem korrekten Datenbasis als Pflicht,

## Beispiele zur Definition KPIs pro Perspektive

Perspektive	Einkaufsziele	Bezeichnung KPI	Definition KPI	Formel/Berechnung
Finanzen	Kapitalbindung optimieren	Days Payables Outstanding	Gibt an, wie viele Tage vom Rechnungseingang bis zur Zahlung durch das Unternehmen vergehen.	$= \frac{\text{ØVerbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung}}{\text{Materialaufwand}} \times 365$
	Währungsrisiken senken	Fremdwährungsquote	Gibt an, welcher Anteil des Einkaufsvolumens in fremden Währungen abgerechnet wird.	$= \frac{\text{Einkaufsvolumen in Fremdwährung}}{\text{Einkaufsvolumen gesamt}}$
Prozesse	Prozesskosten optimieren	Rahmenvertragsquote	Bestimmt den vertraglich fixierten Anteil an Wareneingangspositionen, der festen Abnahmeverpflichtungen unterliegt.	$= \frac{\text{Materialeinkaufsvolumen aus Rahmenverträgen}}{\text{Gesamtes Materialeinkaufsvolumen}}$
	Maverick Buying reduzieren	Maverick Buying	Gibt an, welcher Anteil der Beschaffung eigenmächtig - ohne Berücksichtigung des Einkaufs - durchgeführt wurde.	$= \frac{\text{Einkauf außerhalb standardisierter Beschaffungswege}}{\text{Vertraglich fixiertes Einkaufsvolumen}}$
Lieferanten	Lieferausfälle senken	OTIF <sup>1)</sup> Orderfill	Gibt an, welcher Anteil der Lieferungen vollständig und rechtzeitig geleistet wurde.	$= \frac{\text{Anzahl vollständiger und rechtzeitiger Lieferungen}}{\text{Anzahl gesamter Lieferungen}}$
	Reklamationsquote senken	PPM <sup>2)</sup> -Beanstandungsquote	Gibt an, wie viele von einer Million Einheiten fehlerhaft sind.	$= \frac{\text{Fehlerhafte Einheiten}}{\text{Gelieferte Einheiten}} \times 1.000.000$

1) On-Time In-Full. 2) Parts per million.

Abb. 5: Beispiele zur Definition der KPIs pro Perspektive

die keinesfalls vernachlässigt werden darf. **Auch das ausgefeilteste Kennzahlensystem kann ein Datenchaos nicht in verwendbare Parameter verwandeln. Sorgen Sie daher unbedingt für eine solide Datenbasis.**

Nachdem die E-BSC in Ihrem Unternehmen eingeführt ist, sollten Sie die priorisierten Ziele in Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten (Einkaufsleiter oder CFO) operationalisieren und passend auf die einzelnen Mitarbeiter übertragen. Zeitnah sollten die Kennzahlen dann auch verwendet werden. Diese Konsequenz ist essenziell, um die E-BSC und das Verständnis ihrer Inhalte nachhaltig auf jeder Ebene des Unternehmens zu implementieren.

**Grundlegend für den Erfolg der E-BSC ist darüber hinaus, dass sich jeder Mitarbeiter bewusst ist, was sein individueller Beitrag zum Erreichen der Einkaufs- und damit der Unternehmensziele ist.** Auf diese Weise stellen Sie indirekt sicher, dass alle relevanten Sichtweisen einbezogen werden und somit die Machbarkeit des Projektes gewährleistet ist. Wichtig ist, dass dieses Projekt von vornherein von den Mitarbeitern mitgetragen wird. Stellen Sie Ihr Team nicht am Ende des Entwicklungsprozesses vor vollendete Tatsachen, sondern **entwickeln Sie gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern ein System, das perfekt an das jeweilige Arbeitsumfeld ange-**

**passt ist.** Dabei beziehen Sie von Anfang an Ihre Mitarbeiter ein. So erreichen Sie nachhaltiges Verstehen und hohe Akzeptanz der Kennzahlen bei denen, die täglich für oder mit den Zahlen arbeiten und deren Leistung Sie messen wollen.

Die Verwendung eines IT-Tools entlastet Ihre Kapazitäten und verschafft den Mitarbeitern Zeit für andere Aktivitäten. Im Idealfall nutzen Sie bereits ein IT-Tool. Sollte dies nicht der Fall sein, so sollten Sie Ihre IT-Abteilung in das Projekt einbeziehen und prüfen, ob Ihr bestehendes ERP die erforderliche Kennzahlenerhebung unterstützt. Ziel sollte es sein, möglichst ein einziges IT-Tool zu verwenden, da die Nutzung verschiedener Tools den Arbeitsaufwand und oft auch die Fehleranfälligkeit Ihres Systems erhöht.

Damit die E-BSC sich langfristig auf den Einkaufserfolg auswirken kann, müssen im Vorfeld Schritte beschlossen werden, die obligatorisch bei (Nicht-) Erreichen der Zielvorgaben eingeleitet werden. So kann der Grad der Zielerreichung, gemessen anhand der Kennzahlen, beispielsweise als Grundlage für die Entscheidung über die Höhe eines variablen Vergütungspakets dienen. Dabei müssen Transparenz und Fairness gewährleistet sein. Es sollte Wert darauf gelegt werden, einzelne Mitarbeiter an denselben Kennzahlen zu messen.

Weil sich das Unternehmensumfeld ständig ändert, sind bestehende KPIs fortlaufend auf ihre Validität zu prüfen. **Justieren Sie die Kennzahlen entsprechend den über die Zeit variierenden Anforderungen.** Geschieht das nicht, könnten diese mit der Zeit ihre Aussagekraft verlieren und es käme zu Entscheidungen auf der Grundlage falscher Annahmen. Nach der Einführung gilt es, Erfahrung zu sammeln. Prüfen Sie regelmäßig, ob die Kennzahlen unter Ihren Mitarbeitern die notwendige Akzeptanz erreicht haben und genutzt werden oder ob es Ideen zur Anpassung an neue Gegebenheiten gibt.

## Fazit

Mit Hilfe einer umsichtig eingeführten und etablierten E-BSC und auf der Grundlage sorgfältig ausgewählter Kennzahlen erhalten Sie jederzeit einen verlässlichen Überblick über den Erfolg Ihrer Einkaufsabteilung. Die E-BSC hilft Ihnen und Ihren Einkäufern dabei, klare Einkaufsziele zu definieren und diese auf der Mitarbeiterebene fundiert zu vermitteln. Die Einkäufer können so auf dem globalen Markt mit Fokus und Professionalität agieren. Wenn Sie bei der Einführung der E-BSC in Ihrem Unternehmen unsere Tipps berücksichtigen, führt dies mit Sicherheit zum Erfolg Ihrer Einkaufsabteilung. Schon bald wird sich das auch in Ihren persönlichen KPIs widerspiegeln. ■



# Kausale Zeitreihenanalysen mit dem Elastizitätsdiagramm

## Am Beispiel der Preisreaktionen von Kraftstoffen

von Johannes Schwanitz und Alexander Michalik

Die Analyse von kausalen Preisreaktionen in Abhängigkeit von Marktpreisen sind häufig Gegenstand von Zeitreihenanalysen. Mit dem vom Erstautor entwickelten Elastizitätsdiagramm lassen sich dynamische Preisreaktionen intuitiv und einfach transparent machen. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie das Elastizitätsdiagramm auf den deutschen Kraftstoffmarkt angewendet werden kann. Denn auch hier lässt sich ein Kausalzusammenhang zwischen Preisschwankungen am Markt (Rohöl) und den Preisen für den Endkunden (Kraftstoff) unterstellen. Dabei ist der Markt für Kraftstoffe in Deutschland einer der dynamischsten in Europa. Dies ist unter anderem daran zu erkennen, dass mittlerweile bis zu acht Mal täglich die Kraftstoffpreise geändert werden. **Nachfolgend wird aufgezeigt, in welcher Weise dynamische Preisreaktionen Erträge steigern können.**

### Aufbau und Funktionsweise des Elastizitätsdiagramms

Anders als beim klassischen Elastizitätsbegriff aus dem Marketing im Zusammenhang mit der Preis-Absatz-Funktion werden bei der (Preis Anpassungs-)Elastizität keine relativen Veränderungen der abhängigen und der erklärenden Variablen ins Verhältnis gesetzt, sondern absolute Änderungen.<sup>1</sup> Bei Zinssätzen von Bankprodukten oder bei Kraftstoffpreisen kann damit eher dem Preisempfinden aus Sicht von Kunden und der Politik entsprochen werden. **So bedeutet eine Elastizität von 1,0, dass der Produktpreis 1:1 auf den Marktpreis reagiert.** Eine Änderung des Marktpreises z. B. um 5 Cent würde dann eine Produktpreisänderung von 5 Cent bewirken, unabhängig vom Niveau der Preisgrößen.

Als Berechnungsverfahren hat sich in der Praxis die lineare Regressionsanalyse zur Elastizitätsbestimmung durchgesetzt.<sup>2</sup> Diese Methode dient primär zur Ermittlung eines (Kausal-)Zusammenhangs zwischen einer metrisch skalierten, unabhängigen Variablen (Regressor) und einer ebenfalls metrisch skalierten abhängigen Variablen (Regressand). Bei der linearen Einfachregression besteht das Ziel darin, eine lineare Geradengleichung zu bestimmen, die bestmöglich in der Lage ist, die proportionale Abhängigkeit zwischen beiden Variablen zu beschreiben. Auf den Preisbereich übertragen lautet der funktionale Zusammenhang:

$$\text{Produktpreis} = f(\text{Marktpreis}) = \text{Elastizität} \times \text{Marktpreis} + \text{Konstante}$$

Die Steigung in der Regressionsgeradengleichung entspricht der gesuchten Elastizität.

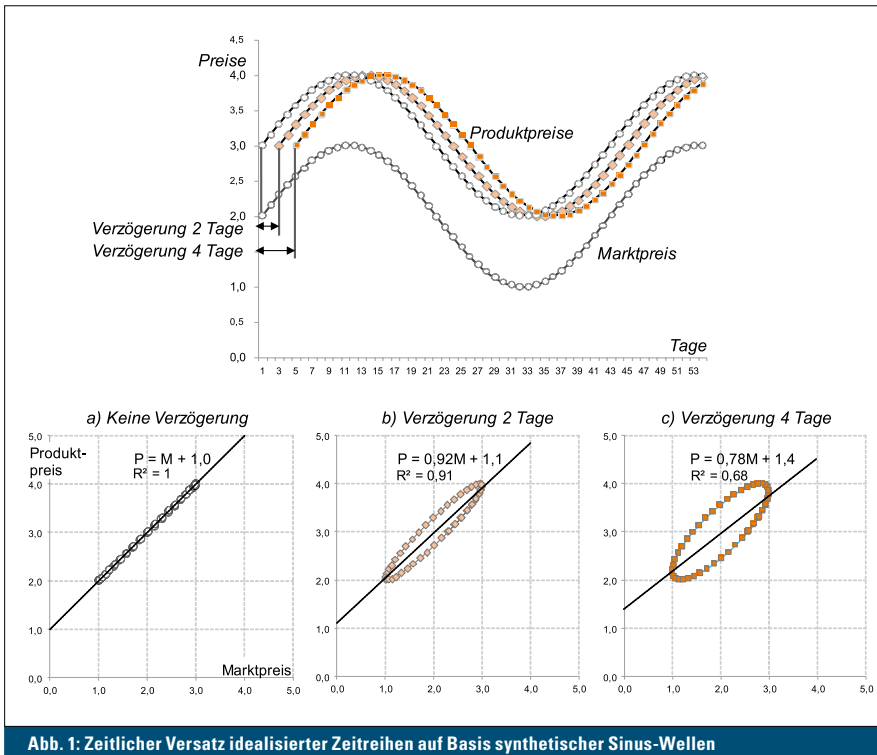


Abb. 1: Zeitlicher Versatz idealisierter Zeitreihen auf Basis synthetischer Sinus-Wellen

### Verzögerungen von Preisanpassungen im Elastizitätsdiagramm

Nach der Grunddefinition von Elastizitäten bewirkt ein Anstieg der Marktpreise eine sofortige Anpassung der Produktpreise auf ein durch die Elastizität bestimmtes Niveau. Man bezeichnet dieses Verhalten auch als proportionales Übertragungsverhalten (P-Verhalten) mit der Elastizität als proportionaler Konstanten.<sup>3</sup>

**Ein solches rein proportionales Verhalten ist in der betrieblichen Praxis jedoch nur selten anzutreffen, da in ökonomischen**

**Systemen häufig die Wirkung der Ursache in teilweise erheblichem Zeitabstand nach-eilt.** Es existieren vielmehr eine Vielzahl von Anpassungsmechanismen, die die zeitliche Reaktion des Systems auf eine Änderung der Eingangsgröße beschreiben. Ein solches dynamisches Verhalten wird als Verzögerung oder Time Lag bezeichnet.

Bei der folgenden Betrachtung soll dieser Verzögerungseffekt an idealisierten Preis-Zeitreihen in Form von Sinuswellen demonstriert werden. Sie haben den Vorteil, dass sie ausschließlich systematische Zeitreihenkomponenten ent-

halten, also frei von stochastischen Einflüssen sind. Daneben lassen sie sich mit nur wenigen Parametern darstellen.

Der Marktpreis wird derart als Sinuskurve dargestellt, dass Preissteigerungen sowie -senkungen durchlaufen werden. Die Zeitreihe des Produktpreises wird mit exakt der gleichen Sinusfunktion realisiert (gleiche Amplitude), allerdings wird diese um zwei bzw. vier Tage auf der x-Achse in die Zukunft verschoben, um die Verzögerung bei der Preisanpassung zu simulieren (siehe Abbildung 1).

Die Zeitreihen aus Abbildung 1 werden nun in ein kartesisches Koordinatensystem übertragen mit der x-Achse als unabhängiger Variable (Marktpreis) und auf der y-Achse als abhängiger Variable (Produktpreis). Für jeden Zeitpunkt gibt es eine entsprechende Kombination der beiden Größen, die als Punkt im Diagramm sichtbar gemacht wird.

Das Elastizitätsdiagramm unterscheidet sich vom „traditionellen“ Streuungsdiagramm dadurch, dass die Kombinationspunkte der jeweils folgenden Zeitpunkte durch Linien miteinander verbunden werden. Der große Vorteil ist, dass diese Verbindungslinien Anpassungspfade im Diagramm bilden, mit denen Aussagen über das dynamische Verhalten der Variablen möglich sind. Das Ergebnis ist eine differenziertere Elastizitätsbetrachtung, die nicht nur für die Vergangenheit konsistente Werte liefert, sondern auch vielfältige Interpretationen zeitlicher Aspekte der Ursache-Wirkungsbeziehung zulässt.

So sind Anpassungspfade in mehr oder weniger stark ausgeprägter Schleifenform typisch für Verzögerungen (siehe Abbildung 1). Durch die elliptische Anordnung der Preiskombinationen erhöht sich der Abstand und mit ihm das Maß zur Erklärung der Regressionsgeraden. Ein problematischer (Neben-)Effekt ergibt sich dadurch, dass die Steigung der Regressionsgeraden und damit die Elastizität durch systematische Verzerrung den ökonomischen Zusammenhang nicht mehr richtig wiedergibt. So liegt die Elastizität bei einem Time-Lag von nur zwei Tagen nicht mehr bei 1,00, sondern bei 0,91 (0,68 bei vier Tagen), obwohl es sich um identische, allerdings zeitversetzte Reihen handelt.

#### Autoren



■ **Dipl.-Wirt.-Ing. Prof. Dr. Johannes Schwanitz**

lehrt und forscht in den Themenbereichen Business Analytics und Visual Business Intelligence. Er ist Geschäftsführender Leiter des Instituts für Technische Betriebswirtschaft (ITB) an der Fachhochschule Münster.

E-Mail: [schwanitz@fh-muenster.de](mailto:schwanitz@fh-muenster.de)

■ **Alexander Michalik**

M. Sc. Fahrzeugmechanik & M. Sc. Wirtschaftsingenieurwesen. Er ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Technische Betriebswirtschaft in Steinfurt.

E-Mail: [alexander\\_michalik@gmx.de](mailto:alexander_michalik@gmx.de)





## Übertragung des Elastizitätsdiagramms auf den Kraftstoffmarkt

Mineralölunternehmen produzieren oder kaufen das Rohöl und verarbeiten es in Raffinerien zu unterschiedlichen Kraftstoffen, unter anderem auch zu Benzin und Diesel. Das Endprodukt wird dann an Tankstellen an die Verbraucher verkauft, wobei aufgrund des dynamischen Börsengeschehens für Rohöl auch die Tankstellenpreise stark variieren. Diese Schwankungen führen seit jeher zu Spekulationen über Preisabsprachen, mit denen versucht wird, die Margen zu erhöhen. Die Einführung der so genannten Markttransparenzstelle für deutsche Kraftstoffpreise beim Bundeskartellamt sorgt nach Jahrzehnten faktisch für die Öffentlichkeit nicht verfügbarer Preisinformationen nun für Möglichkeiten, das Preisanpassungsverhalten seit Oktober 2013 mindestens auf den Tag genau zu analysieren.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Mineralölbranche ist enorm. So betragen die Kraftstoffverbräuche in 2015<sup>4</sup>:

- ➔ 24,4 Mrd. Liter Ottokraftstoff (Benzin und Super)
- ➔ 44,0 Mrd. Liter Diesel.

In der Summe sind es 68,4 Mrd. Liter Kraftstoff in 2015, entsprechend 187 Mio.(!) Liter Kraftstoffverbrauch pro Tag.

Abbildung 2 zeigt die Tages-Durchschnittspreise auf der Basis eines mit 10-Tagen gleitendem Mittelwert.

Auf der Basis dieser Datenreihen wird ein Elastizitätsdiagramm erstellt (Abbildung 3), welches das deutschlandweite Preisanpassungsverhalten von Oktober 2013 bis September 2016 zeigt. Die x-Achse beinhaltet den Rohöl-Marktpreis als unabhängige Variable sowie auf der y-Achse die Literpreise für die gängigste Sorte Super E5 an den Tankstellen. Die Daten sind mit einem gleitenden Durchschnittswert von zehn Tagen geglättet, um statistische Ausreißer zu eliminieren.

Es lassen sich grob drei Anpassungsphasen (in Abbildung 3 durchnummeriert) identifizieren.

1. Zu Beginn der Betrachtung am 01.10.2013 ist eine dichte Punktelwolke zu erkennen. Bis

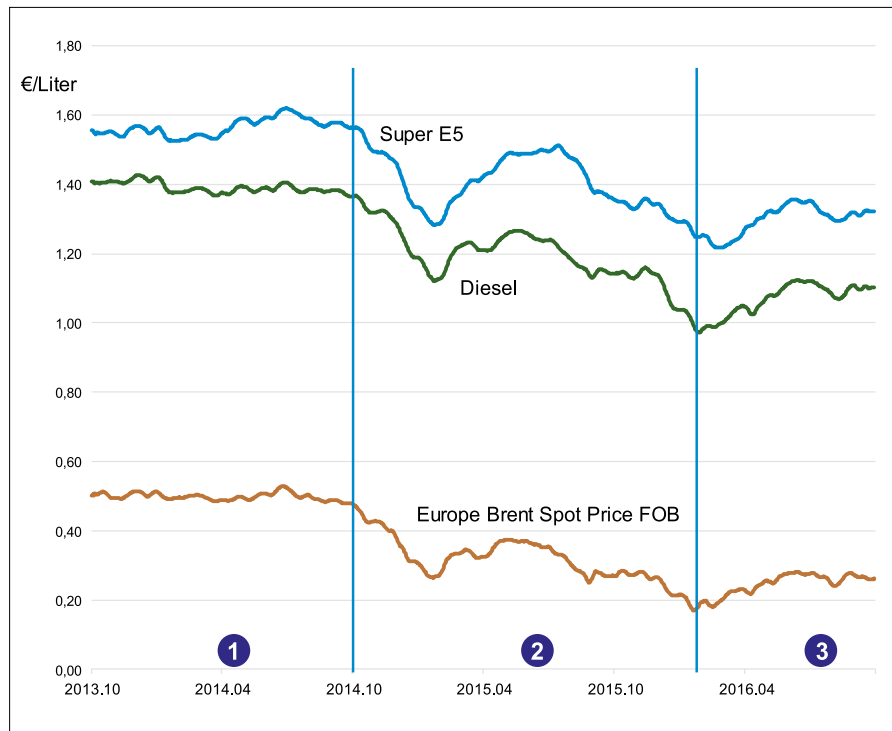


Abb. 2: Tages-Durchschnittspreise von Kraftstoffen von 10/2013 bis 09/2016

etwa Juni 2014 hat sich der Preis für einen Liter Brent verhältnismäßig stabil gehalten. Infolgedessen weist dieser Zeitraum auch bei den Preisanpassungen eine geringere Aktivität auf und bildet eine kompakte Punktelwolke. Es wird aber deutlich, dass die vielen, eher kurzen und unregelmäßigen An-

passungspfade eine Aufwärtsrichtung bis zu einem Preisniveau von 1,62 € pro Liter Super E5 aufweisen.

2. Nach diesem Zeitraum sinken Markt- und Kraftstoffpreise in fast linearem Zusammenhang ab bis Februar 2015. Die Elastizität liegt bei ca. 1,23, d. h., eine Senkung des Markt-

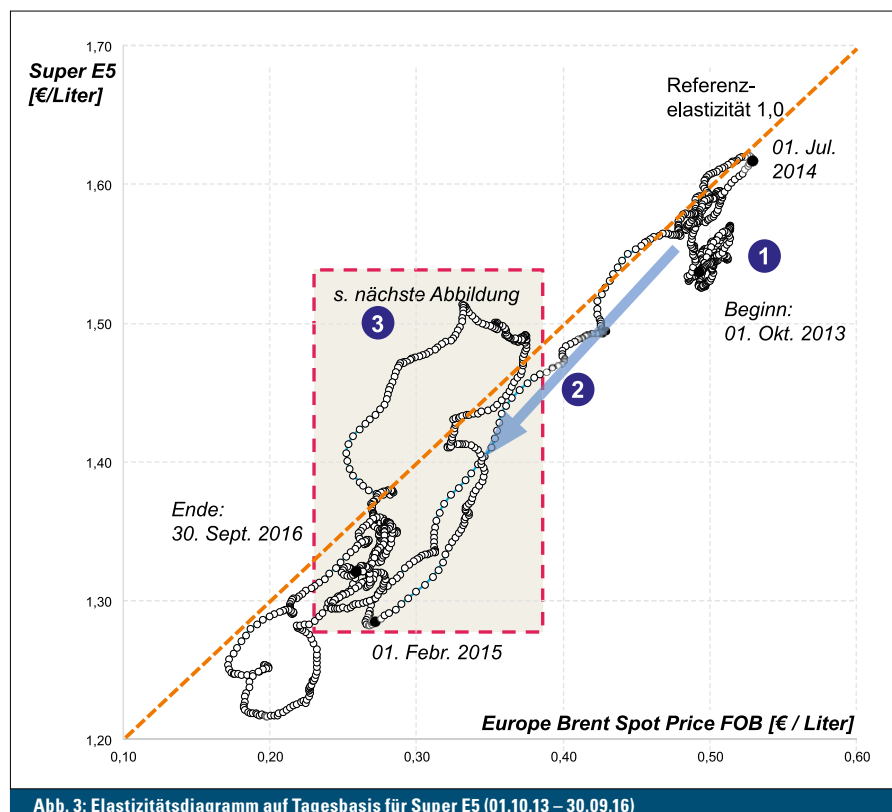


Abb. 3: Elastizitätsdiagramm auf Tagesbasis für Super E5 (01.10.13 – 30.09.16)

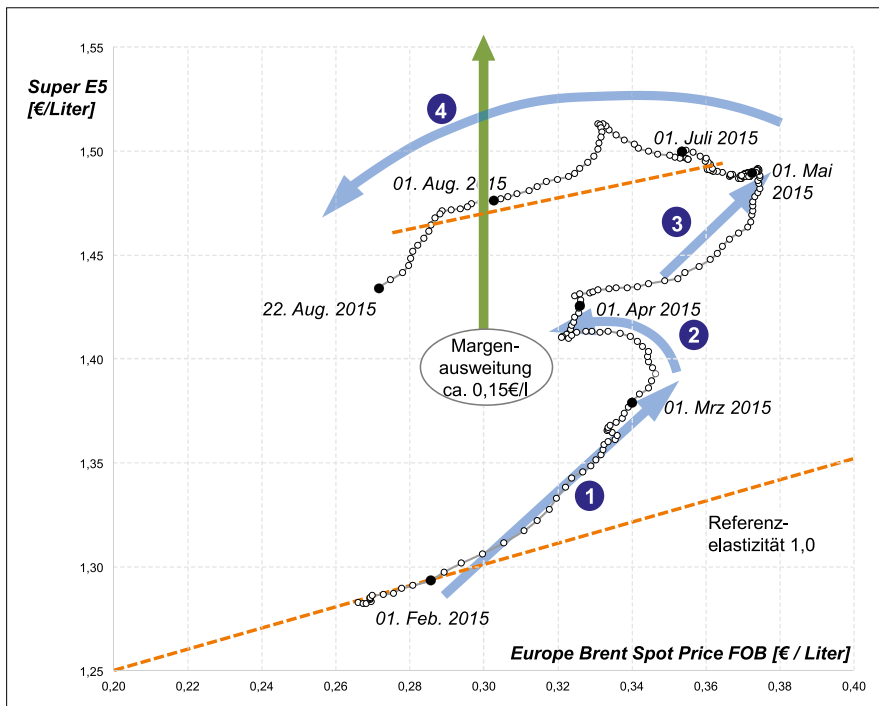


Abb. 4: Elastizitätsdiagramm auf Tagesbasis für Super E5 (22.01.2015 – 22.08.15)

preises um 1 Cent wird mit einem Preisrückgang von 1,23 Cent weitergegeben.

3. Das Elastizitätsdiagramm zeigt im Zeitraum 2015 ein ausgesprochen dynamisches Verhalten sowie Niveaushiftung der Anpassungspfade (zu erkennen an den ausgeprägten Schleifenformen), was eine separate Betrachtung von unterschiedlichen Teilbereichen der Zeitreihe sinnvoll erscheinen lässt.

In Abbildung 4 kann man in dem „gezoomten“ Bereich zwischen Januar und August 2015 im Elastizitätsdiagramm insgesamt **zwei Preisrunden erkennen, mit denen die Gewinnmarge durch Verzögerungen bei der Preisweitergabe über eine bestimmte Zeit erhöht werden konnte.**

1. Von Ende Januar 2015 bis zum März wurde jeder Cent Preisanstieg beim Rohöl mit fast 2 Cent an den Zapfsäulen weitergegeben. Die Elastizität betrug also 2,0. Ende Februar und März 2015 hat der Marktpreis wieder das Niveau von Dezember 2014 erreicht und bewegte sich relativ stabil zwischen ca. 33 und 34,5 Cent.
2. Die Dynamik und das Schwungmoment steigender Kraftstoffpreise konnten dann aber offenbar trotz sinkender Marktpreise weiter für höhere Produktpreise und damit auch für Gewinnmargen genutzt werden. Die für Verzögerungen typische Schleifenausprägung ist gut zu erkennen.

3. Die zweite „Preisrunde“ ab April 2015 wird mit einer Elastizität von 1,3 bis 2,0 bis Mitte Mai zum Jahres-Höchstpreis des Rohöls von fast 37 Cent angegangen.
4. Der vierte Bereich zeigt erneut die für eine Senkungsphase typische Anpassungsschleife, die auf Verzögerungseffekte hinweist. Tatsächlich geht der Rohölpreis ab Ende Mai 2015 bis auf wenige Unterbrechungen Mitte Juli kontinuierlich zurück. Allerdings sind diese Senkungen über viele Tage mit einer Elastizität von unter 1,0 an die Zapfsäulen weitergegeben worden. Bis Mitte August – und damit über einen Zeitraum von rund 100 Tagen – sind damit Margenausweitungen von 10-15 Cent pro Liter erzielt worden, verglichen mit dem Niveau vor den beiden Preisrunden. **Unterstellt man ähnliche Effekte beim Diesel und bezieht den durchschnittlichen Tagesverbrauch von 187 Mio. Liter pro Tag mit ein, ergibt sich eine Deckungsbeitragssteigerung für die Mineralölindustrie von ca. 1,8 bis 2,8 Mrd. € (inkl. Mehrwertsteuer) allein für diesen Zeitraum.**

**Fazit**

In diesem Beitrag ist mit dem Elastizitätsdiagramm ein Instrument vorgestellt worden, mit dem man mit Hilfe visueller Muster differenziert

das Anpassungsverhalten sowie Einblicke in die Dynamik von Preisreaktionen gewinnen kann. Der Markt für Kraftstoffe ist für solche Analysen prädestiniert, lässt sich allerdings erst seit 2013 mit relevanten Zeitreihen statistisch auswerten. **Somit kann das Verhalten der Mineralölkonzerne mit relativ einfach zu erlernenden statistischen Methoden transparent gemacht werden.** Es konnte gezeigt werden, dass – eine monokausale Abhängigkeit unterstellt – temporäre Margensteigerungen (Windfall-Profits) in erheblicher Höhe durch verzögerte Preisanpassung für die Mineralölkonzerne erzielt wurden. Kritisch anzumerken ist, dass die erhobenen Preisdaten lediglich den deutschlandweiten Durchschnitt repräsentieren. So wird es sicherlich Mineralölunternehmen bzw. Tankstellenbetreiber geben, die ihre Marge bei Preisänderungen unterschiedlich stark ausweiten. Für nachfolgende Untersuchungen ist es ebenfalls wünschenswert, Hochschulen und Forschungsinstitutionen originäre Preisdaten von der Markttransparenzstelle zur Verfügung zu stellen.

**Fußnoten**

<sup>1</sup> Rolfes B. (1985); <sup>2</sup> Schwanitz (1996), S. 57; <sup>3</sup> Vgl. Schwanitz (2002), S. 603; <sup>4</sup> Quelle: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Ref. 423, Amtliche Mineralöl-daten.

**Literaturverzeichnis**

Rolfes, B.: „Die Steuerung von Zinsänderungsrisiken in Kreditinstituten“, Frankfurt am Main, 1985.

Rolfes, B./Schwanitz, J.: „Die ‚Stabilität‘ von Zinselastizitäten“, in: Die Bank, Heft 6, 1992, S. 334-337.

Schwanitz, J.: „Elastizitätsorientierte Zinsrisikosteuerung in Kreditinstituten“, Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement, Münster; begründet und herausgegeben von H. Schierenbeck und B. Rolfes, Frankfurt a. M., 1996.

Schwanitz, J.: „Analyse des Kontokorrentzinseszinses mit Hilfe des Elastizitätsdiagramms“, in: Die Bank 3/95.

Schwanitz, Johannes (2002): „Differenzierte Zinsprognosen mit einem systemtheoretischen Ansatz“, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 55. Jahrg., 14-2002, S. 602- 604. ■



**Als Ergänzung** zum vorliegenden Literaturforum erscheinen auch Buchbesprechungen zum Themenfeld Controlling und angrenzender Bereiche im **Online-Literaturforum**, und zwar gewöhnlich zu Neuauflagen (im CM-Literaturforum meistens Neuerscheinungen). Alle Buchbesprechungen im Online-Literaturforum finden Sie unter dem Link <https://www.haufe.de/thema/literaturforum/>.

## Auf ein Wort

### Begrüßungs-Zitat dieser Neuauflage

„Wir brauchen nicht zu tun, was andere von uns erwarten. Es genügt vollkommen, wenn wir tun, was wir von den anderen erwarten.“ (Ernst Ferstl, österr. Lehrer, Dichter und Aphoristiker)

### Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich freue mich, Ihnen das **216. Literaturforum** vorlegen und damit auch den 36. Jahrgang des Literaturforums abschließen zu dürfen. Ich möchte Sie wieder einmal ausgriffsweise über die Fachdiskussion informieren und orientieren, sowie mögliche Hilfen für fachliche und persönliche Themen und Aufgaben aufzeigen.

In dieser Ausgabe finden Sie:

#### 1. Literarische Schlaglichter/Leseproben

#### 2. Insgesamt 22 Buchbesprechungen aus den Themenbereichen:

- Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling
- Megatrend Digitalisierung – Einblick in die Diskussion
- Lehr- und Übungsbücher für Studium und Weiterbildung, Prüfung und Praxis
- Modernes Finanzmanagement zur Unternehmenssicherung
- Persönliche Themen und Kompetenzen für Erfolg und Lebensqualität

#### 3. Schreib- und Medien-ABC:

##### Wirtschaftsthemen und Journalismus

## ICV-Mitglieder als Buchautoren

**Diese Ausgabe präsentiert folgende Bücher, die von ICV-Mitgliedern verfasst bzw. mitverfasst wurden:**

1. Der Band „Günther / Steinke (Hrsg.): CSR und Controlling“ wurde von folgenden ICV-Mitgliedern mitgeschrieben: Dr. Sebastian Berlin, Prof. Dr. Thomas Günther, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Dr. Richard Lutz, Claudia Maron, Prof. Dr. Utz Schäffer, Silke Thomas und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber.
2. Die Veröffentlichung „Obermaier, Robert (Hrsg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe“ entstand unter Mitwirkung von ICV-Mitglied Prof. Dr. Dr. Wolfgang Becker.
3. Die Neuauflage „Weber / Schäffer: Einführung in das Controlling“ wurde von den ICV-Kuratoriums-Mitgliedern Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber und Prof. Dr. Utz Schäffer geschrieben.
4. Das Buch „Schneider / Stahl / Wiener: Managementberichte gekonnt visualisieren“ hat folgende ICV-Mitglieder als Mitautoren: Dr. Christian Schneider, Tim Sonnenberg, Kai-Uwe Stahl und Andreas Wiener.
5. ICV-Mitglied Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch hat den Titel „Modernes Finanzmanagement“ veröffentlicht.
6. Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Ehrenvorsitzender des ICV, Dr. Klaus Eismayer, ICV-Vorstandsmitglied und Guido Kleinhietaß, ICV-Mitglied und -Ehrenamtlicher haben die Neuauflage „Controller Praxis“ verfasst.
7. ICV-Mitglied Ingo Dörrie hat das Buch „Information verarbeiten“ geschrieben.

**Wir gratulieren und empfehlen diese Veröffentlichungen Ihrer Aufmerksamkeit!**

## Literarische Schlaglichter

### – Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

Der auf den Unternehmen lastende Rationalisierungsdruck, neue interne und externe Wettbewerber der Controller und ständige Veränderungen der Führungsaufgabe (z. B. Compliance, Nachhaltigkeit, Globalisierung) schaffen ständig neue **Herausforderungen für die Controller**. – Entnommen: Weber/Schäffer: Controlling, 15. A., S. 546.

Die **Planung** ist ein doppelter Lernprozess. Das Ist hat vom Plan zu lernen; der Plan aber auch vom Ist. – Entnommen: Deyhle/Eismayer/Kleinhietaß: Controller Praxis, S. 43.

Mit der zunehmenden **Menge an Daten und Quellen** entsteht nicht automatisch ein höheres Maß an Informationen, die für die jeweilige Sache relevant sind. Wir sind gefordert, die verschiedenen Ergebnisse auszuwählen und zu bewerten. – Entnommen: Groß: Einfach machen!, S. 266.

Außerdem lässt sich effizienter Wissenszuwachs generell nur dann realisieren, wenn neue **Erkenntnisse auch veröffentlicht werden**. – Entnommen: Erdnöß: Wissenschaftliche Paper publizieren, S. 21.

Da die Unternehmen feststellen, dass ihr Geschäftsumfeld komplexer und volatiler geworden ist, erhöht dies den Druck, externe und nicht finanzwirtschaftliche Daten in das Berichtswesen zu integrieren, um die **Steuerungsfähigkeit zu verbessern** und einen umfassenderen Überblick über die Risiken des Unternehmens zu bekommen. – Entnommen: Schneider/Stahl/Wiener: Managementberichte gekonnt visualisieren, S. 32 f.

Bleibt im Nachgang anzumerken, dass die Einbindung des **Nachhaltigkeitsgedankens** eine zutiefst strategische Aufgabe ist. – Entnommen: Stiemer: Controller-Training, S.129.

Unternehmen sind noch weit davon entfernt, das vielschichtige **Konzept der Nachhaltigkeit** hinreichend und nachhaltig zu beherrschen. Es besteht noch ein hoher Lernbedarf, ebenso, wie es einer höheren Nüchternheit und Sachlichkeit im Umgang mit dem Thema bedarf. Soziale Erwünschtheit alleine ist nicht wirtschaftlich nachhaltig. – Entnommen: Günther/Steinke: CSR und Controlling, S. 53 (Beitrag Schäffer/Weber: Nachhaltigkeit – Modewelle oder neues Arbeitsfeld für Controller?).

Bei der digitalen Arbeit muss das **Verhältnis Arbeitnehmer und Technik** geregelt werden, da anderenfalls die Menschen nur noch durch Vorgaben der Technik gesteuert werden. – Entnommen: Schwarzbach: Digitale Arbeit, S. 25.

Im Kontext von Industrie 4.0 bestehen **zwischen Controlling und Digitalisierung vielfältige Wechselbeziehungen**. Insbesondere kann zwischen dem Controlling der Digitalisierung und der Digitalisierung des Controllings unterschieden werden. – Entnommen.: Obermaier: Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe, S. 114.

Das **Cloud-Computing** hat zwar im Vergleich mit den traditionellen Lösungen viele Vorteile, bringt aber auch einige Nachteile mit sich. – Entnommen: Lowe: Netzwerke für Dummies, S. 313.

**Marke, Leitbild, Qualität** – Begriffe, die Sie im Rahmen von Selbstmanagement und Selbstmarketing auch auf sich selbst beziehen sollten. – Entnommen: Heister: Der Hochschul-Coach, S. 100.

Hierbei geht der Investor immer öfter dazu über, Rechensysteme mit computerabhängigen Entscheidungen anzuwenden, [...] jedoch sollte letztendlich immer der gesunde Menschenverstand bei **Investitionsentscheidungen** eingesetzt werden [...]. – Entnommen: Burger/Keipinger: Investitionsrechnung, S. 146.

Die Begründungen für **Subventionen** sind meist wählergruppenbezogen. Erfolgskontrollen sind eher selten anzutreffen oder politisch gar nicht gewollt. – Entnommen: Bleich et al.: Volkswirtschaftslehre, S. 128.

Die Fähigkeit zur **Resilienz** ist in den Genen angelegt und wird durch Erziehung verstärkt. Sie können Ihre Resilienz durch regelmäßiges Training verbessern. – Entnommen: Heister/Finke: Der Prüfungs-Coach, S. 84.

Die Erfahrung zeigt dabei, dass zahlreiche **operative Risiken** bereits durch entsprechende organisatorische Maßnahmen reduziert oder sogar vermieden werden können. – Entnommen: Rautenstrauch: Modernes Finanzmanagement, S. 215.

Denn viele Unternehmen sehen weiterhin nur in der **Reduzierung der Personalkosten** ihre Chancen auf eine Sicherung oder Verbesserung der Gewinne. Dabei gibt es weitere Stellschrauben für die Erzielung von Gewinnen. – Entnommen: Disselkamp: Praxis im Wirtschaftsausschuss, S. 5 f.

Der stichtagsbezogene Bilanzausweis kann eigens zur Darstellung einer günstigeren Liquiditätssituation **manipuliert werden**. – Entnommen: Bieg et al.: Finanzierung, S. 464.

Welche persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen tragen zu meinem alltäglichen **Stresserleben** bei? – Entnommen: Kaluza: Gelassen und sicher im Stress, S. 143.

## Buchbesprechungen

### Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling

Deyhle, Albrecht / Eismayer, Klaus / Kleinhietpaß, Guido  
**Controller Praxis 18. Auflage**

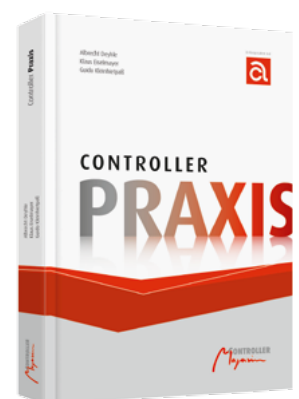
Freiburg: Verlag für ControllingWissen 2016 – 350 Seiten,  
Buch mit festem Einband € 49,95 / E-Book € 44,99

#### Buchüberblick

Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle ist Gründer der Controller Akademie und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Vereins. Dr. Klaus Eismayer und Dipl.Oec. Guido Kleinhietpaß sind im Vorstand bzw. Partner der Controller Akademie und dort als Trainer tätig. **Der Titel, 1971 erstmalig erschienen, steht in einer großen Tradition, er hat einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung des Controllings.**

#### Inhaltsübersicht

Zielsetzung und Gewinnbedarf – Controller und Manager im Team – Cockpit zur Ergebnisnavigation – Das System des internen Rechnungswesens – Ganzheitliches Denken und Handeln im Controlling – Unterneh-





mensplanung und Forecast – Fallstudie Unternehmensplanung – Fallstudie Soll-Ist-Vergleich mit Erwartungsrechnung.

### Einordnung und Einschätzung

Die damalige Neuerscheinung zählte 1971 zu den ersten Veröffentlichungen zum Controlling. Dieses Buch hat wesentlichen Anteil an der Entwicklung der Controller-Praxis. Vor allem **vier Merkmale charakterisieren dieses bedeutende Standardwerk**: 1. Es vermittelt das Controlling-Verständnis der Controller Akademie. 2. Die Ausführungen werden durch eine ausgeprägte Praktikerversicht bestimmt. 3. Leicht fassbare und flüssige Darstellung und Vermittlung. 4. Gegenüber den Voraufagen erscheint das Werk in einem größeren Format. Durch die Verdopplung des Seitenformats gewinnen besonders Abbildungen an Qualität. Darüber hinaus tragen ein verständlicher Sprachstil und viele Abbildungen und Beispiele zur guten Lesbarkeit bei. Es liegt ein neu geschriebenes Buch vor, das sich inhaltlich und auch in der formalen Gestaltung von den Voraufagen unterscheidet. Die Neufassung aktualisiert, erweitert und verbessert das Werk an zahlreichen Stellen. Das Typische ist jedoch geblieben. Für Deyhle und für die CA wesensgemäße Bezeichnungen, Aspekte und auch Abbildungen finden sich auch in der Neuauflage, beispielsweise das WEG-Symbol oder Logik und Psychologie bei Controllinggesprächen. Das Buch kann ein hilfreicher und nützlicher Berater und Begleiter bei der praktischen Controllerarbeit sein. Ebenso lässt es sich nutzbringend als Nachschlagewerk heranziehen, was durch das umfangreiche Stichwortverzeichnis und die übersichtliche Textgestaltung gefördert wird. Der **Ruf als Bestseller bzw. Longseller** (über lange Zeit erfolgreiches Buch) wird durch diese Neuauflage **gefestigt**.

Erst-Rezension im Online-Literaturforum vom 08.08.2016.

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz

## Einführung in das Controlling

15., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2016 – 578 Seiten, € 34,95

### Buchüberblick

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber und Prof. Dr. Utz Schäffer leiten zusammen das Institut für Management und Controlling der WHU (IMC), ein führendes Forschungsinstitut. Weber ist Vorsitzender und Schäffer Mitglied des ICV-Kuratoriums. Der Titel ist ein bedeutendes, auflagenstarkes Grundlagenwerk.

### Inhaltsübersicht

Einführung, z. B. Controlling als Rationalitätssicherung der Führung – Informationsversorgung, z. B. Externe Rechnungslegung – Planung und Kontrolle, z. B. Strategische Planung und Kontrolle – Gestaltung der Controllingship, z. B. Controllererfolg.

### Einordnung und Einschätzung

**Bedeutung:** Die 1. Auflage erschien 1988, sodass durchschnittlich im Abstand von etwa zwei Jahren Neuauflagen erfolgten. Damit wurde nicht



nur dieses Lehrbuch, sondern auch das vermittelte fachliche Konzept in bemerkenswerter Weise aufgenommen. Seit rund 20 Jahren propagieren die Autoren eine verhaltensorientierte Sicht des Controllings, die offenbar akzeptiert wird. Weber und Schäffer zählen zu den bedeutendsten Controlling-Wissenschaftlern.

**Aktualisierung:** Die Autoren haben das Buch nach eigenen Angaben an vielen Stellen überarbeitet, bedarfsweise aktualisiert, textlich und inhaltlich verbessert und weiterentwickelt. Kognitive Verzerrungen, Techniken des Debiasing, Kennzahlen, Shared Service sind beispielsweise Stichworte, die eine Überarbeitung erfahren haben. **Didaktisches Konzept:** Das Buch steht auf einem hohen didaktischen Niveau, wie sich u. a. aus diesen didaktischen Elementen ergibt: Leitfragen, Informationskästen, Übungen und Fallstudien, OR-Code, Marginalien, zusammenfassende Aussagen, Literaturhinweise, Tabellen und Abbildungen und insgesamt eine recht lesefreundliche Gestaltung. **Multimedial:** Ein Buchcode eröffnet den Zugang zu einer Plattform mit vielfältigem Online-Material. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Dieser ergänzende Einsatz unterschiedlicher Medien zur Verbreitung und Vertiefung des Stoffes erhöht den Gebrauchsnutzen spürbar. Der Zugang ist relativ einfach. Insgesamt ein Werk, das Maßstäbe setzt. Format und Einband (Broschur) können die Stabilität beim Einstellen in das Bücherregal beeinflussen.

**URL Verlagspräsentation mit detailliertem Inhaltsverzeichnis** (zuletzt 22.08.16 zugegriffen): <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/einfuehrung-in-das-controlling>

Schneider, Christian / Stahl, Kai-Uwe / Wiener, Andreas

## Managementberichte gekonnt visualisieren

Standards und Design-Grundsätze für ein aussagekräftiges Reporting

Freiburg: Haufe-Lexware 2016 – 288 Seiten, Buch mit festem Einband € 79,- / E-Book € 69,99

### Buchüberblick

Dr. Christian Schneider ist dem Vernehmen nach für die hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung aktiv, ferner als Lehrbeauftragter und Dozent tätig. Kai-Uwe Stahl ist Geschäftsführer der reportingimpulse GmbH und berät als Hichert Certified Consultant Unternehmen in guter Geschäftskommunikation. Andreas Wiener ist Geschäftsführer der reportingimpulse GmbH und Autor verschiedener Veröffentlichungen. Die Herausgeber werden von zahlreichen Mitautoren unterstützt. Der Band eröffnet den Zugang zu modernen Formen der Managementberichte und insbesondere der Visualisierung.

### Inhaltsübersicht

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z. B. Management Reporting – Umsetzung statischer Berichte, z. B. Qualitätsrichtlinien für periodisches Berichtswesen – Umsetzung interaktiver Be-



richte, z. B. Gestaltung von Managementcockpits – Umsetzung mobiler Berichte, z. B. Reporting auf dem Smartphone.

### Einordnung und Einschätzung

Der Band befasst sich mit einer „Dauerbaustelle“ der Controller. Die facettenreiche Darstellung geht einerseits auf die grundsätzlichen und fast zeitlosen Themen des Reportings ein wie Informationsflut usw. Andererseits greifen die zahlreichen Autoren neue Erkenntnisse und Erfahrungen und insbesondere moderne technische Möglichkeiten zur Gestaltung von Managementberichten auf. Dazu flossen konzeptionelle Ansätze einiger Beratungen ein (reportingimpulse, Hichert etc.). Mehrere Erfahrungsberichte erweitern das Informationsangebot (z. B. Adidas, Roche Diagnostics). Die insgesamt 17 Autoren sprechen in 14 Beiträgen unterschiedliche, sich ergänzenden Thematiken und Aspekte an – und vermitteln damit ein Gesamtbild zu Stand und Gestaltungsformen moderner Managementberichte. Dabei werden verschiedentlich nicht nur Potenziale, sondern auch anzutreffende Defizite aufgegriffen. Ein Informations- und Orientierungsband mit hohem Praxisbezug, lesbar, verständlich und anregend geschrieben.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 22.07.16 aufgerufen): <https://shop.haufe.de/prod/visualisierung-von-managementberichten#tabs>

Günther, Edeltraud / Steinke, Karl-Heinz (Hrsg.)

## CSR und Controlling

### Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling

Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 209 Seiten, € 29,99 / E-Book € 22,99

#### Buchüberblick

Prof. Dr. Edeltraud Günther ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Betriebliche Umweltökonomie an der TU Dresden. Karl-Heinz Steinke ist Mitglied des Vorstandes im Internationalen Controller Verein e. V. (ICV), er war Leiter des Konzerncontrollings der Deutschen Lufthansa AG. Das Buch ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von insgesamt 28 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Praxis und Beratung. **Der Sammelband bietet eine facettenreiche Darstellung der Thematik aus theoretischer und praktischer Sicht.**

#### Inhaltsübersicht

CSR im Controlling – Green-Controlling-Roadmap – Nachhaltigkeit – CSR, Nachhaltigkeit und Controlling – Controller auf der Suche nach Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeitsberichterstattung und Controlling – Stellschrauben für CSR – Strategische Perspektive – Fallstudien (SAP, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn AG, Bosch und DATEV eG).



### Einordnung und Einschätzung

Der Band bringt unterschiedliche und verschiedenartige Perspektiven zahlreicher und zudem vielseitiger Autorinnen und Autoren zusammen. Damit entsteht einerseits ein heterogenes Bild infolge verschiedenartiger Aussagen und Akzente sowie durch Unterschiede in Art und Stil der Vermittlung. Andererseits **erschließt der Band in gedrängter Form weite Teile** des Themenspektrums Corporate Social Responsibility und Controlling. Die Bündelung von 14 Beiträgen zu ausgewählten Themen von 28 Autorinnen und Autoren mit jeweils individuellem fachlichen Hintergrund ergibt insgesamt ein aussagekräftiges Gesamtbild. Einzelne Überschneidungen usw. fallen dabei nicht merklich ins Gewicht. Die Übernahme von Verantwortung auf freiwilliger Basis, die Einbeziehung sozialer und ökologischer Belange in die Unternehmenstätigkeit, die vielgestaltigen Wechselbeziehungen werden thematisiert. Der vorhandene Diskussions- und Lösungsbedarf wird herausgearbeitet. Lesbarkeit und Verständlichkeit der Beiträge unterscheiden sich partiell. Insgesamt ein lesenswerter und erhellender Sammelband zu einem bedeutenden, noch nicht abgeschlossenen Thema.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben** (zuletzt 11.07.16 zugegriffen): <http://www.springer.com/de/book/9783662477014>

Stiemer, Hans-Peter

## Controller-Training

### Die wichtigsten Fragen und Lösungen im Controlling

Freiburg: Haufe-Lexware 2016 – 192 Seiten, € 29,95 / E-Book € 25,99

#### Buchüberblick

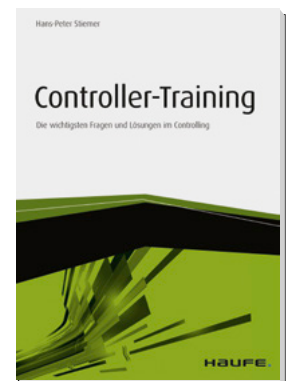
Hans-Peter Stiemer ist den Angaben zufolge Diplom-Betriebswirt und selbstständiger Unternehmensberater für Planung und Controlling. Er legt ein einführendes Fach- und Übungsbuch vor.

#### Inhaltsübersicht

Was Sie in diesem Buch erwartet – Grundvoraussetzungen schaffen – Operative kostenrechnerische Instrumente kennen – Prozesskostenrechnung – Zielorientiert planen – Operatives Controlling durchführen – Berichtswesen beherrschen – Strategische Controllinginstrumente – Wichtige neue Trends im Controlling – Testen Sie Ihr Controlling – Anhang, u. a. Lösungen zu den Übungsaufgaben.

### Einordnung und Einschätzung

Der Autor vermittelt praxisrelevantes Grundlagenwissen. Dabei zielt Stiemer vorrangig auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen ab. Das Buch bietet ein Programm mit Lehreinheiten und 42 Übungen mit Lösungshinweisen zur Ausbildung und Steigerung von Können und Leistungsfähigkeit im Controlling kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein systematischer Aufbau kennzeichnet das Buch. Jedes Kapitel beginnt mit einer Kurzdarstellung des Inhaltes und einem Abriss, „darum geht es in der Praxis“. Es folgen kurze Textpassagen, viele Abbildungen, Checklisten etc.



Die aufgelockerte Textgestaltung dient der Lesefreundlichkeit. Die ersten Kapitel befassen sich mit der Kostenrechnung, es folgen Reporting und Strategie, der letzte Teil geht gedrängt u. a. auf Nachhaltigkeitscontrolling, Integrated-Reporting und Big Data ein. **Insgesamt eine praxisnahe, komprimierte Einführung in das Basiswissen des Controllings.**

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 05.07.16 zugegriffen): <https://shop.haufe.de/prod/controller-training>

**Dörrie, Ingo**

## Information verarbeiten

**Books on Demand 2015 – 327 Seiten, gebundene Ausgabe € 22,99 zuzüglich Versand. Buch wird auf Bestellung gedruckt.**

### Buchüberblick

Ingo Dörrie begleitet den Angaben nach als Trainer und Coach Unternehmen bei Design, Aufbau, Betrieb und Optimierung von Informationstechnik. Gegenstand der Veröffentlichung ist aus der Perspektive des Autors: „Sammeln, strukturieren und vernetzen Sie Information zu aussagefähigem Reporting und Controlling.“



### Inhaltsübersicht

Grundlegende Ausführungen – Abstrahieren der Strukturen – Definieren des Systems – Konkretisieren der Information – Reflektieren der Entscheidungen – Pflege des Gesamtsystems – Verständnis und Motivation des Autors.

### Einordnung und Einschätzung

Der Autor vermittelt seine Betrachtungsweisen und Erfahrungen im Bereich der Informationsverarbeitung. Das Buch ist anwendungsbezogen ausgerichtet und befasst sich mit zahlreichen praktischen Details. Schwerpunkte liegen u. a. auf der wechselseitigen Beeinflussung von Mensch und System sowie auf der automatischen Verarbeitung und Auswertung von Informationen. Lesbarkeit und Verständlichkeit weisen Verbesserungspotenziale auf.

**Disselkamp, Marcus**

## Praxis im Wirtschaftsausschuss von A-Z

### 3. Auflage

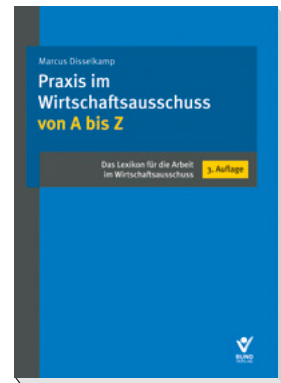
**Frankfurt: Bund 2015 – 375 Seiten, € 54,90**

Der Wirtschaftsausschuss ist im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung ein vom Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten gebildetes Organ. Der Ausschuss hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens mit der Geschäftsführung zu beraten und den Betriebsrat darüber zu unterrichten. Das Buch ist vornehmlich eine Arbeits- und Orientierungshilfe für Mitglieder dieses Ausschusses. Das Lexikon vermittelt in knapp 50 Stichworten von Abschreibungen und Anhang über z. B. Investitionsrechnung und Lagebericht bis Wirtschaftsprüfungsbericht grundlegende Begriffe der Unternehmens-

führung und -steuerung. Disselkamp, Berater, Lehrbeauftragter und Autor, zeigt anhand gelungener Beispiele, wie zentrale Wirtschaftsbegriffe auch Nicht-Fachleuten anschaulich und verständlich nahegebracht werden können. Zudem regt er an, fundamentale wirtschaftliche Sachverhalte auch aus der Perspektive der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen zu betrachten.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben** (zuletzt 03.08.16 aufgerufen):

<http://www.bund-verlag.de/shop/arbeits-und-sozialrecht/praxis-im-wirtschaftsausschuss-von-a-bis-z.html>



## Megatrend Digitalisierung – Einblick in die Diskussion

**Obermaier, Robert (Hrsg.)**

## Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe

### Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen

**Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 322 Seiten, Buch mit festem Einband € 49,99 / E-Book € 39,99**

### Buchüberblick

Der Herausgeber, Prof. Dr. Robert Obermaier, ist angebegemäß Inhaber des Lehrstuhls für Accounting und Controlling an der Universität Passau. Dieser Sammelband beruht dem Vernehmen nach auf der ersten betriebswirtschaftlichen Tagung zum Thema „Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe“, die Ende 2014 an der Universität Passau stattfand. Weitere Informationen

zur Tagung unter der Internetadresse [www.industrie-viennull.de](http://www.industrie-viennull.de) (Stand 18.07.16). Der Band enthält insgesamt 18 Beiträge von 34 Autorinnen und Autoren vor allem aus dem wissenschaftlichen Bereich.

### Inhaltsübersicht

Vision, Innovation, Konzeption – Stand und Perspektive – Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Lösungsansätze – Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Kalkulation – Voraussetzungen, Veränderungen und Akzeptanz.

### Einordnung und Einschätzung

Der vorliegende Sammelband kann dabei unterstützen, **Wissen zum Themenkomplex „Industrie 4.0“ zu erarbeiten und ein Verständnis für die grundlegenden Aspekte dieser Entwicklung aufzubauen.** Das Buch beruht auf einer wissenschaftlichen Konferenz, die um erfahrene



Praktiker ergänzt wurde. Vor diesem Hintergrund trägt die Veröffentlichung wesentliche Umfänge des derzeitigen Wissens- und Erkenntnisstandes zusammen. Aus der gewählten Struktur und den verschiedenen Beiträgen der vielseitigen Autorenschaft ergibt sich ein relativ umfassendes Gesamtbild. So werden sowohl theoretisch-konzeptionelle Themen als auch Aspekte der Umsetzung, Anwendung und Nutzung angesprochen. Gelegentlich werden ausdrücklich „Praxisprobleme“ thematisiert. Neben technischen und technologischen Aspekten werden in angemessener Weise auch betriebswirtschaftliche Fragen in die Aufmerksamkeit gerückt. Modernes Controlling im Kontext von Industrie 4.0 wird in einem eigenen Beitrag erörtert. Deutlich wird, wie tiefgreifend dieser Entwicklungsprozess ist, aber auch, dass an zahlreichen Lösungen noch zu arbeiten ist. Insgesamt bietet der Band einen fundierten Themenüberblick und vermittelt zudem vielfältige Denkanstöße. Das Buch ist gut lesbar.

**Verlagspräsentation mit Leseproben** (zuletzt 18.07.16 zugegriffen): <http://www.springer.com/de/book/9783658081645>

Lowe, Doug

## Netzwerke für Dummies

8., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Weinheim: WILEY-VCH 2016 – 510 Seiten, € 24,99 / E-Book € 21,99

### Buchüberblick

Doug Lowe ist den Angaben zufolge Netzwerkadministrator und Autor zahlreicher Technik-Bücher. Das Buch wurde aus dem Amerikanischen von Gerhard Franken und Dirk Jarzyna übersetzt und gibt einen breiten Überblick über praxisrelevante Netzwerkthemen.

### Inhaltsübersicht

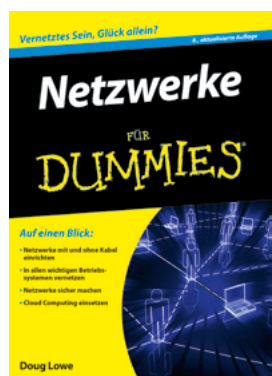
Einführung – Was Sie unbedingt über Netzwerke wissen sollten – Ein Netzwerk einrichten – Mit Servern arbeiten

– Drahtlos und mobil durch die Wolken – Schutz und Verwaltung des Netzwerks – Weitere Möglichkeiten im Netzwerk – Top-Ten-Teil.

### Einordnung und Einschätzung

7 Hauptteile, unterteilt in 29 Kapitel, führen durch das Thema. Damit werden vielfältige Aspekte beleuchtet, **beispielsweise Netzwerkgrundlagen, Möglichkeiten der Nutzung des Netzwerks, verknüpfte Netze**, Server einrichten, Netzwerkspeicher verwalten, Netzwerkprobleme beheben oder Netzwerk schützen. Das Buch dient vor allem als Nachschlagewerk. Das detaillierte Inhaltsverzeichnis und das umfangreiche Stichwortverzeichnis sowie die übersichtliche Textgestaltung erleichtern den Zugriff. Entsprechend dem Charakter der Reihe „Für Dummies“ erfolgt die Darstellung und Vermittlung des Themas auf lockere, leicht heitere Art. Das Buch ist verständlich, lesbar und anschaulich geschrieben, dabei wird fundiertes Grundlagenwissen geboten. Der Autor ordnet seine Veröffentlichung als „Das will ich wissen“-Buch ein.

**Verlagspräsentation mit Probekapitel** (zuletzt 19.07.16 zugegriffen): <http://www.wiley-vch.de/publish/dt/books/ISBN3-527-71293-3/>



Schwarzbach, Marcus

## Digitale Arbeit, E-Government, Arbeit 4.0

Handlungsmöglichkeiten von Personal- und Betriebsrat, Praxisorientierte Einführung

Regensburg: Walhalla 2016 – 167 Seiten, € 19,95 / E-Book € 14,99

### Buchüberblick

Marcus Schwarzbach ist nach Verlagsangaben Berater in Mitbestimmungsfragen, Referent für Personal- und Betriebsräte, Fachautor. Das Buch behandelt die Digitale Arbeit und ihre Folgen aus Sicht der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen.

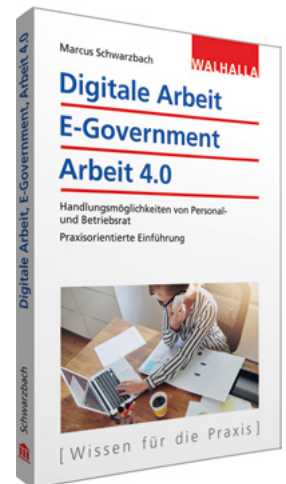
### Inhaltsübersicht

Die Zukunft ist heute – Moderne Arbeit ist digitale Arbeit – Was planen Arbeitgeber und Dienststellen? – Mobile Arbeit – Arbeit 4.0 – E-Government – Big Data im Betrieb – Wissensmanagement – Strategieplanung von Personal- und Betriebsrat.

### Einordnung und Einschätzung

Das vorliegende Taschenbuch vermittelt **Grundwissen über die Veränderung der Arbeitswelt durch die fortschreitende Digitalisierung**. Wesentliche Begriffe werden knapp erläutert, z. B. E-Government als die Kommunikation zwischen staatlichen Stellen und Bürgern, die auf elektronischer Datenübertragung beruht. Kernthemen sind die möglichen Folgen der Digitalisierung für die Mitarbeiter, und welche Rollen die jeweiligen Interessenvertretungen zu übernehmen haben. Beobachtungen, Beratungen und Interventionen der Interessenvertretungen nehmen breiten Raum ein. Insofern ist das Buch weitgehend aus einer Perspektive, der Perspektive der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen, geschrieben. Es informiert Personal- und Betriebsräte über ihre Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten, Vertreter der Unternehmen hingegen über mögliche Vorgehensweisen der Arbeitnehmerseite. Das Buch ist recht benutzerfreundlich aufgemacht. Abbildungen, Beispiele, Infokästen und eine aufgelockerte Textgestaltung erleichtern die Lektüre.

**URL Online-Leseprobe** (letzter Zugriff 07.07.16): <https://www.walhalla.de/files/blickinsbuch/10860/index.html#8>



Groß, Michael

## Einfach machen!

Wie Komplexität beherrschbar und das Leben erfolgreicher wird

München: Redline 2016 – 288 Seiten, € 19,99

### Buchüberblick

Michael Groß ist als mehrfacher Olympiasieger im Schwimmen bekannt geworden. Heute ist er Inhaber von Groß & Cie., einer Beratungsgesellschaft für Change Management und Talent Management. In diesem Buch befasst er sich mit dem Wesen der Komplexität und dem erfolgreichen



Umgang mit komplexen Zuständen. Dazu betreibt der Autor diese Website: <http://www.googelsieren.com/> (zuletzt 30.06.16 zugegriffen).

### Inhaltsübersicht

Einführung – Unser Umgang mit der Komplexität – Unsere neue Fähigkeit „Googelsieren“ – Den Alltag einfacher machen – Ausblick.

### Einordnung und Einschätzung

Das Buch gliedert sich in drei thematische Schwerpunkte. Im ersten Teil steht der Umgang mit der Komplexität im Vordergrund. Der zweite Teil widmet sich dem erfolgreichen Umgang mit der Komplexität. Der dritte Teil befasst sich mit zahlreichen Teilaspekten, z. B. Schluss mit dem Stand-by-Modus oder Multitasking begrenzen. Der digitale Wandel erhöhe die Komplexität im Leben, ob im Beruf oder privat, die Unsicherheit steige, so der Autor. Für die wichtige Kompetenz, Komplexität zu beherrschen, benutzt Groß die Bezeichnung „Googelsieren“. Groß befasst sich im Wesentlichen mit Fragen der Einsicht und Wahrnehmung, mit den „richtigen“ Denkstrategien und nicht zuletzt mit dem Selbstmanagement, mit den Kompetenzen zur Beherrschung der Komplexitätsfolgen. Das Buch bietet vielfältige Gedanken zur Komplexität und ihrer spezifischen Problematik, vielseitige Anregungen und Anstöße sind dem Buch zu entnehmen. Es veranlasst – u. a. auch aus Controllerperspektive – zum Nachdenken und zur persönlichen Auseinandersetzung, wenn z. B. von einem veränderten Umgang mit Ursache und Wirkung die Rede ist. Groß schreibt flüssig und anschaulich, benutzt einen persönlichen Wir-Stil. Infokästen und Hervorhebungen helfen beim Lesen. Das Buch erfordert eine vertiefende Lektüre und die persönliche Auseinandersetzung, da es auf Verhaltensänderung setzt. Es kann zu vielfältigem Erkenntnisgewinn führen.



### Einordnung und Einschätzung

Das Buch vermittelt das Wesentliche der Investitionsrechnung. Die Wissensvermittlung erfolgt auf fundierter theoretischer Basis mit hohem Praxisbezug. Ein hohes Maß an Anschaulichkeit ergibt sich durch die aufgelockerte Textgestaltung, 71 Abbildungen und Tabellen, Informationskästen, Hervorhebungen usw. Kapitelweise werden Übungsaufgaben mit Musterlösungen angeboten. Lernziele fokussieren auf die jeweiligen Themen. Beispiele unterstützen den Praxistransfer. Die streckenweise leicht unterhaltsame Darstellung von Investitionsthemen erleichtert den einfachen Zugang.



Nicolini, Hans

## 501 Fragen zur mündlichen Bilanzbuchhalterprüfung

Lernkarten für die optimale Prüfungsvorbereitung

Herne: NWB 2016, € 32,90

Die 501 Lernkarten sind nach Verlagsangaben speziell für angehende Bilanzbuchhalter konzipiert, die kurz vor der mündlichen (Ergänzungs-)Prüfung stehen. Die Lernkarten lassen sich auch zu anderen Zwecken nutzen, beispielsweise zur Vorbereitung auf



vergleichbare schriftliche oder mündliche Prüfungen, natürlich auch zum Selbsttest „wo man steht“. Nach kurzen prüfungsbezogenen Hinweisen werden diese Themen behandelt: Berichterstattung, Jahresabschluss, IFRS-Grundlagen, Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzwirtschaftliches Management und Steuerrecht. Die handlichen Lernkarten (etwas größer als eine Kreditkarte) weisen auf der Vorderseite Fragen auf (Beispiel: Wie lassen sich Fixkosten beschreiben), die auf der Rückseite kurz und knapp beantwortet werden. Eine Sammelbox dient als Ordnungshilfe.

Bleich, Torsten / Friedrich, Meik / Halver, Werner A. / Römer, Christof / Vorfeld, Michael

## Volkswirtschaftslehre

Klausuren, Übungen und Lösungen

Berlin: de Gruyter 2016 – 158 Seiten, Broschur, € 24,95

Der Titel erscheint in der Verlagsreihe „Lehr- und Klausurenbücher der angewandten Ökonomik“ als Band II. Das Buch enthält 20 Aufgaben zu den Grundlagen der VWL, 20 Aufgaben zur Mikroökonomie, 17 Aufgaben zur Makroökonomie sowie 19 Aufgaben zur Wirtschaftspolitik. Die **insgesamt 76 Aufgaben** waren dem Vernehmen nach **Bestandteil früherer**

## Lehr- und Übungsbücher für Studium und Weiterbildung, Prüfung und Praxis

Burger, Alexander / Keipinger, Petra

### Investitionsrechnung

Grundlagen, Beispiele, Übungsaufgaben mit Musterlösungen

München: Vahlen 2016 – 150 Seiten, € 19,80 / E-Book € 16,99

### Buchüberblick

Prof. Dr. Alexander Burger arbeitet den Angaben nach als Coach, Trainer sowie als Hochschullehrer. Petra Keipinger, MBA, Diplom-Bankbetriebswirt, war als Beraterin in Kreditinstituten und als Dozentin tätig. Der Band aus der Reihe „Vahlen kompakt“ bietet eine anwendungsorientierte Einführung in die Investitionsrechnung.

### Inhaltsübersicht

Einleitung – Cashflow als Grundlage der Investitionsrechnung – Investitionen bei sicheren Erwartungen – Investitionen bei unsicheren Erwartungen – Zusammenfassung.

**Prüfungen.** Jede Aufgabe ist eingangs mit einer Einschätzung des Arbeitsumfangs (Bearbeitungszeit) sowie einer Klassifizierung versehen. Zu den jeweiligen Aufgabenstellungen werden Lösungen und unterstützende Hinweise zur Lösung sowie Literaturempfehlungen angeboten. Inhalts- und Stichwortverzeichnis erleichtern Zugriff und Auswahl. Die Aufgaben sind anspruchsvoll, sie ermöglichen in Verbindung mit den relativ ausführlichen Lösungshinweisen sowohl eine solide Prüfungsvorbereitung als auch zur Ergänzung einschlägiger Lehrbücher eine Vertiefung des Wissens- und Verständnisstandes volkswirtschaftlicher Fragen.



**Verlagspräsentation mit Leseproben** (zuletzt 21.07.16 aufgerufen): <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/434004?rskkey=u9ijim&result=1>

Heister, Werner

## Der Hochschul-Coach

Der Ratgeber für den erfolgreichen Start ins Studium

Stuttgart: Schäffer-Poeschel – 144 Seiten, € 7,95 / E-Book € 7,95

Das vorliegende Taschenbuch bietet vielfältige Informationen und Orientierungshilfen zur erfolgreichen Gestaltung eines Hochschulstudiums. In kompakter Form behandelt es diese Themen: Orientierung im Studium und auf dem Campus – Von der Schule zur Uni – Im stillen Kämmerlein studieren – Mit Teamgeist zum Ziel – Wissenschaftlich arbeiten – Ziele setzen und verfolgen – Wissenschaftliche Arbeiten erfolgreich meistern – Studieneinstieg. In diesem Buch geht es um „Durchblick und Überblick“, um Verhaltens- und Lerntechniken. Insgesamt eine kompakte Darstellung und Vermittlung von **Grundlagen und Voraussetzungen eines erfolgreichen Studiums.**



**URL Online-Leseprobe** (zuletzt 07.07.16 zugegriffen): <http://shop.schaeffer-poeschel.de/der-hochschul-coach>

Heister, Werner / Finke, Margret

## Der Prüfungs-Coach

Der Ratgeber für erfolgreiche Prüfungen im Studium

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2016 – 136 Seiten, € 7,95 / E-Book € 7,95

Dieses Taschenbuch leistet kompakten „Beistand“ für erfolgreiche Prüfungen. Inhaltsüberblick: Gut geplant ist halb gewonnen – Gut sortiert ist schnell kassiert – Gut gelaunt ist gut gelernt – Gut entspannt ist klar ein Vorteil – Gut verstanden ist halb gelöst. Der Ratgeber vermittelt vielfältige Hinweise, Tipps und konkrete Hilfestellungen zur Vorbereitung und zum

Bestehen von Prüfungen. Die lesefreundliche und einprägsame Textgestaltung erhöht den Gebrauchsnutzen. Neben der Sachorientierung vermitteln Heister und Fink auch positive Emotionen und helfen, nicht nur gut vorbereitet, sondern auch bejahend und mit guter Stimmung in eine Prüfung zu gehen.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 02.08.16 zugegriffen): <http://shop.schaeffer-poeschel.de/der-pruefungs-coach>



## Statistik Aufgabensammlung für Dummies

Weinheim: Wiley 2016 – 512 Seiten, € 22,99

Dieser Band, übersetzt aus dem Amerikanischen von Ulrike Walter-Lipow, enthält 999 Statistik-Aufgaben u. a. zu diesen Themenbereichen: Beschreibende Statistik, grafische Darstellungen, Zufallsvariablen, Normalverteilung, t-Verteilung, Stichprobenverteilungen, Fehlergrenzen, Behauptungen, Umfragen, Korrelationen, lineare Regression usw. Zu den Aufgaben werden ausführliche Lösungen angeboten. Referenztabellen runden die Veröffentlichung ab. Aus Sicht der Autoren hilft dieser Übungsband auf drei Ebenen: Aufbau von Statistik-Kompetenz, Schulung der Denkfähigkeit sowie Stärkung der Transferfähigkeit. Der Band eignet sich als Ergänzung einschlägiger Lehrbücher zur üben der Erarbeitung breiter statistischer Kenntnisse auf Hochschulniveau.



**Verlagspräsentation mit Probekapitel** (zuletzt 19.07.16 aufgerufen): <http://www.wiley-vch.de/publish/dt/books/ISBN3-527-71157-0/>

Erdnöß, Frank

## Wissenschaftliche Paper publizieren für Dummies

Weinheim: Wiley VCH 2016 – 116 Seiten, € 9,99 / E-Book € 8,99

**Buchüberblick**

Dr. Frank Erdnöß arbeitet den Angaben zufolge als selbstständiger wissenschaftlicher Autor und Übersetzer. Das Buch erläutert in kompakter Form, worauf es bei wissenschaftlichen Publikationen ankommt.

**Inhaltsübersicht**

Einleitung – Voraussetzungen für eine erfolgreiche Publikation – Die wissenschaftliche Publikation – Das Wichtigste.

**Einordnung und Einschätzung**

Das Buch zeigt auf, was beim Verfassen eines wissenschaftlichen Manuskriptes zu bedenken und zu beachten ist. Dabei wird der gesamte Publikationsprozess von der Bestimmung des Publikationstyps über das

Erarbeiten und Einreichen der Arbeit bis zur Veröffentlichung betrachtet. Der Autor konzentriert sich auf das Wesentliche, vermittelt zahlreiche Hinweise, Tipps und konkrete Hilfen. Der Leitfaden ist vornehmlich für Studierende und Wissenschaftler gedacht, vermittelt aber auch vielfältige nützliche Informationen und Ratschläge, die auch für „normale Veröffentlichungen“ von Nutzen sind.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 05.08.16 zugegriffen):** <http://www.wiley-vch.de/publish/dt/books/ISBN3-527-71171-6/>



## Modernes Finanzmanagement zur Unternehmenssicherung

Rautenstrauch, Thomas

### Modernes Finanzmanagement

#### Wege zur optimalen Unternehmensfinanzierung

Zürich: WEKA 2016 – 222 Seiten, CHF 98,-

#### Buchüberblick

Der Autor ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Accounting und Controlling sowie Leiter des Center for Accounting & Controlling an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Der Titel gibt einen Überblick über professionelles Finanzmanagement.

#### Inhaltsübersicht

Finanzielle Führung – Cashflow-Finanzierung – Finanzrisiken – Beteiligungsfinanzierung – Working Capital Management – Fremdfinanzierung – Finanz- und Liquiditätsplanung – Investitionsplanung und -beurteilung – Kennzahlenbasierte Finanz-Berichterstattung.

#### Einordnung und Einschätzung

Der Autor legt eine **Anleitung zum modernen Finanzmanagement** vor. 9 Kapitel führen durch das Wesentliche des Themenbereichs. Ein recht detailliertes Inhaltsverzeichnis vermittelt den thematischen Überblick dieses Buches, ein Stichwortverzeichnis ist nicht vorgesehen. Der Titel lässt sich u. a. wie folgt charakterisieren: Neben den theoretischen Grundlagen enthält das Werk eine deutliche Praktikersperspektive. Abgesehen von der anwendungsorientierten Ausrichtung helfen auch zahlreiche Praxisbeispiele, die Verbindung zur praktischen Umsetzung herzustellen. Das Buch ist verständlich geschrieben, die Textgestaltung lesefreundlich. Es eignet sich als Einstieg in das Finanzmanagement. Praktiker, vor allem in mittelständischen Unternehmen, erhalten eine leicht fassbare Darstellung, die z. B. den Barwert anschaulich und verständlich vermittelt, Fragen der Planung, des



Risikomanagements etc. in knapper Form klar und deutlich behandelt.  
**URL Verlagspräsentation:** <http://www.weka.ch/finanzen-controlling/finanzmanagement/modernes-finanzmanagement.html>

### Bieg, Hartmut / Kußmaul, Heinz / Waschbusch, Gerd Finanzierung. 3., vollständig überarbeitete Auflage

München: Vahlen 2016 – 500 Seiten, € 36,90 / E-Book € 29,99

Die **Autoren** sind o. Professoren für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Sie geben mit dieser Neuauflage, wie es heißt, „den Stand des Fachs“ wieder, „wobei die betriebswirtschaftlich gebotene Entscheidungsorientierung in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt wird“. **Themen** der Veröffentlichung: Grundlagen und Grundprinzipien – Finanzierungstheorie – Finanzierungsarten – Außenfinanzierung – Leasing – Derivative Finanzinstrumente – Börsenwesen – Innenfinanzierung – Liquidität und Finanzplanung – Theorien zur Gestaltung der Kapitalstruktur. Zur kompetenten **Themenvermittlung** gehören auch vielfältige einordnende und bewertende Aussagen. Zahlreiche Beispiele verdeutlichen den Lehrstoff und fördern den Praxistransfer. Der Band in der Reihe Vahlens Handbücher folgt einer präzisen und systematischen Struktur. Klare und verständliche Ausführungen helfen dem Leser, sich den Stoff zu erschließen. Die anschauliche und lesefreundliche Darstellung, die sich u. a. aus 149 Abbildungen und einer übersichtlichen, zweifarbigen Textgestaltung ergibt, verstärkt die Aussagefähigkeit und erhöht die Einprägsamkeit. Das detaillierte Stichwortverzeichnis sowie die hohe Übersichtlichkeit erleichtern den gezielten Zugriff. Als Lehr- und Nachschlagewerk für eine breite Zielgruppe geeignet.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 27.07.16 aufgerufen):** <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=15208665>



Situm, Mario

### Finanzierungsstruktur optimieren

#### Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater

Herne: NWB 2016 – 346 Seiten, € 44,90 einschließlich Online-Version

Der Autor ist Professor an der Fachhochschule Kufstein Tirol. Er befasst sich mit: Varianten der Unternehmensfinanzierung, Parameter von Finanzierung und Kosten, Risikomanagement und Finanzierungsstruktur, Kreditrisikoprozess, Optimierung der Finanzierungsstruktur, Kennzahlen. Das Buch bietet einen gut lesbaren und praxisorientierten Themenüberblick.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 09.08.16 zugegriffen):** <https://shop.nwb.de/en/Artikel/F/65741.aspx>





## Persönliche Themen und Kompetenzen

Kaluza, Gert

### Gelassen und sicher im Stress

**Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen. 6., vollständig überarbeitete Auflage**

Berlin: Springer 2015 – 200 Seiten, € 19,99 / E-Book € 14,99

#### Buchüberblick

Prof. Dr. Gert Kaluza ist psychologischer Psychotherapeut und als Trainer, Coach und Autor im Bereich der individuellen und betrieblichen Gesundheitsförderung tätig. Er betreibt ein eigenes Fortbildungs- und Trainingsinstitut. (<http://www.gkm-institut.de/>) Das Buch ist nach den Worten des Autors „für alle stressgeplagten Menschen geschrieben“.



#### Inhaltsübersicht

Teil 1: Stress erkennen und verstehen, z. B. Stressoren im Beruf und Alltag – Teil 2: Stressbewältigen, z. B. Mentale Stresskompetenz.

#### Einordnung und Einschätzung

Mit diesem Buch versucht der Autor, seine vielfältigen Erkenntnisse und Erfahrungen einem breiten Leserkreis nahezubringen. Dazu stellt er eine ausbalancierte Verbindung von Theorie und Praxis her. Das Buch bietet eine ernsthafte und tief gehende Betrachtung von Stress, fast ein „Fachbuch über Stress“. Zunächst beleuchten vier Kapitel, was Stress ist sowie wie und warum er auftritt. Der zweite Teil behandelt in sechs Kapiteln Aspekte des konstruktiven Umgangs mit Stress und zeigt Ansätze, wie die Stressbelastung gemeistert werden kann. Zahlreiche didaktische Elemente und eine vorteilhafte Textgestaltung sichern ein hohes Maß an Lesefreundlichkeit. Das Buch bietet keine Patentrezepte und auch keine leichte Lektüre, es fordert eine nähere Auseinandersetzung mit den Gründen und Ursache der eigenen Stresssituation und legt nahe, eigene Bewältigungsmechanismen zu erarbeiten und einzuüben.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben** (zuletzt 05.08.16 zugegriffen): <http://www.springer.com/de/book/9783662458068#aboutBook>

## Schreib- und Medien-ABC: Wirtschaftsthemen und Journalismus

Wie ordnen Journalisten Wirtschaftsthemen ein? Wie bewerten sie Art und Qualität der Wirtschaftsberichterstattung? Auf diese und andere Fragen vermittelt die jährliche Online-Umfrage „Ernst-Schneider-Preis“ der IHKs aussagekräftige Informationen. Der Ernst-Schneider-Preis ist der Journalistenpreis der deutschen Wirtschaft. Ich bin seit Langem dieser Erhebung eng verbunden, und berichte hier auf der Basis der vorliegenden Auswertung der IHK über Bemerkenswertes.

- Demnach wird aus Sicht der befragten Journalistinnen und Journalisten die **Wirtschaftsberichterstattung in Deutschland schlechter**. Dies liege daran, dass die Bedeutung von Wirtschaft für die Gesellschaft von Journalisten selbst tendenziell unterschätzt werde. Zudem mache sich der Sparkurs in den Redaktionen negativ bemerkbar. Es fehle zunehmend an Expertise, Fachwissen und Kontakten. Themen würden häufig erst aufgegriffen, wenn sie aktuell werden, Analysen und langfristige Einschätzungen fänden immer weniger statt.
- Die personelle Besetzung ihrer Redaktion halten 65 Prozent für nicht mehr ausreichend (Vorjahr 53 Prozent). Dadurch stehe nicht mehr genügend Zeit für Recherche zur Verfügung, meinten 61 Prozent (Vorjahr 45 Prozent). Entsprechend sinke die Qualität. 56 Prozent stufen die Wirtschaftsberichterstattung als mittelmäßig bis schlecht ein (Vorjahr 52 Prozent). Im Vergleich zum angelsächsischen Raum neige man immer noch dazu, komplexe Themen „akademisch“ anzugehen – **mehr Mut zu Emotionen und ein stärkerer Alltagsbezug würde vermeintlich „trockenen“ Themen guttun**.

- Selbstkritisch beklagen die Journalistinnen und Journalisten gemäß dieser Untersuchung eine Verengung der Themen auf Verbraucherberichterstattung und eine Tendenz zur Skandalisierung. Der Einfluss von Unternehmens- und Produkt-PR wachse. **Viele sehen einen Trend zu Mainstream-Themensetzung mit Mainstream-Meinungsausrichtung**. Beispiele sind TTIP und der Streit um die Verlängerung der Glyphosat-Zulassung in der EU. An die Stelle eines kritischen Diskurses träte die Bedienung eigener und beim Leser vermuteter vorgefasster Meinungen, Familienunternehmen seien zum Beispiel gut, Konzerne schlecht. Die Befragten wagten dem Vernehmen nach einen Blick auf Themen, an denen das Interesse steigen wird. Sie zählen dazu Altersvorsorge, Einkommensverteilung, Digitalisierung, Energie und Zuwanderung. Als Trendthemen des Jahres 2016 sehen die Befragten Flüchtlingskrise / Integration in den Arbeitsmarkt, Europa / „Brexit“, und die Handelsabkommen.

Was meinen Sie? Entspricht diese Beschreibung Ihren Wahrnehmungen? Was bedeutet dies, u. a. auch für meine Arbeit für das Controller Magazin?

#### Zu guter Letzt

Ihnen in persönlicher und beruflicher Hinsicht einen guten Start in ein für Sie gutes Jahr.

Ihnen eine gute Zeit und beste Grüße bis zum Wiederlesen.

*Mha lin*

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel  
([alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de))

#### Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.



## Länderrisiken und Länderrisikoprämie

### Der Beitrag des Risikomanagements für eine sachgerechte Unternehmensbewertung



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leserin, lieber Leser,

über die Bedeutung von Risikoanalysen für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung hatte ich an dieser Stelle schon berichtet und möchte dieses Thema noch einmal aufgreifen. Ich hatte kürzlich bei der 10. Jahreskonferenz der EACVA die Gelegenheit zu einem für Unternehmensbewertungen wichtigen und „akuten“ Thema vorzutragen: Der Erfassung von Länderrisiken im Unternehmenswert. Für einen Risikomanager ist es völlig offensichtlich, dass sich zwei Unternehmen – z. B. Tochtergesellschaften eines Konzerns – in Ihrem „Risikogehalt“ aufgrund landesbezogener Risiken deutlich unterscheiden können.

Im Allgemeinen wird man bei Unternehmen mit Sitz und wirtschaftlicher Haupttätigkeit in Deutschland unter sonst gleichen Bedingungen weniger Risiken finden, als wenn diese Unternehmen z. B. in der Ukraine oder in Venezuela ansässig wären. Dies ist natürlich auch einem Wirtschaftsprüfer oder Gutachter klar, der eine Unternehmensbewertung zu erstellen hat. Er steht jedoch vor dem Problem, dass die unterschiedliche Höhe der Landesrisiken meist nicht erkennbar wird, wenn man – wie in der Praxis üblich – Betafaktoren, Kapitalkosten und damit Unternehmenswerte basierend auf historischen Aktienrenditeschwankungen ermittelt (Capital

Asset Pricing Model). Um dies zu korrigieren und berechnete Werte mit tatsächlich realisierten Kaufpreisen in Einklang zu bringen, ist es in der Bewertungspraxis üblich, die nach CAPM berechneten Kapitalkosten um eine additive „Länderrisikoprämie“ zu erhöhen. Dummerweise kann man aber beweisen, dass es bei Gültigkeit der Annahmen des CAPM keine additive Länderrisikoprämie geben kann.<sup>1</sup> Natürlich ist es nicht falsch, Länderrisiken zu berücksichtigen. Für eine risikogerechte Bewertung ist der Ansatz „CAPM-Kapitalkosten + Länderrisikoprämie“ aber nicht akzeptabel. Daher benötigt man für eine sachgerechte Bewertung eine Analyse der Risiken eines Landes, die das zu bewertende Unternehmen betreffen. Eine einfache landesbezogene Länderrisikoprämie ist keinesfalls angemessen.

Neben einer Unternehmensplanung benötigt man Kenntnis bestehender Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können – hier speziell eben auch der landesbezogenen Risiken. In vielen Ländern sind Unternehmen – im Vergleich zu Deutschland – einer höheren Nachfrage-Volatilität, größerer Unsicherheit im Hinblick auf die Steuerbelastung sowie einer Vielzahl rechtlicher und politischer Risiken, bis hin zur Enteignung, ausgesetzt. Für eine risikogerechte Bewertung ist es nun erforderlich zu beurteilen, welche der Länderrisiken, die das Unternehmen betreffen, sich auswirken auf (1) Erwartungswerte der Erträge und Cashflows, (2) Insolvenzwahrscheinlichkeit und (3) Diskontierungszinssatz, also der risikogerechten Anforderung an die Rendite. Landesbezogene Risiken beeinflussen eben nicht nur den Diskontierungszinssatz (Kapitalkosten). Sie führen auch dazu, dass infolge des meist festzustellenden Gefahrenüberhangs der Erwartungswert der Erträge unter den Planwerten liegt. Um alle Effekte der Risiken adäquat erfassen zu können, benötigt man eine um die Risikoanalyse ergänzte Planung, eine Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) und risikogerechte (simulationsbasierte) Bewertungsverfahren, die z. B. auch den Diskontierungszinssatz aus aggregierten

Ertragsrisiken (statt Betafaktor) ableiten. Um den Bewertern eine um Risikoinformationen ergänzte Planung vorlegen zu können, wäre ein enges Zusammenspiel zwischen Risikomanagement und Controlling/Planung wünschenswert. Genau an dieser Schnittstelle gibt es aber in den Unternehmen weiterhin erhebliche Verbesserungspotenziale, was in dieser Ausgabe des Controller Magazins der Beitrag von Ute Vanini und Anna Leschenko „Reife-grade der Integration von Risikomanagement und Controlling – Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen“ einmal verdeutlicht.

Ich wünsche Ihnen viele interessante Anregungen bei diesem Beitrag und dem ebenso spannenden Text von Stephan Bartelt und Hans-Jürgen Wieben „Ganzheitliches Risikomanagement nach ISO 31000 im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau“. //

Prof. Dr. Werner Gleißner

## TOPEVENT

**10. März 2017** – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ bei Airbus in München/Ottobrunn

**28. März 2017** – RMA-Regionalkonferenz in Wien

**16./17. Oktober 2017** – 12. Risk Management Congress

### Impressum

#### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.  
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

#### RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.  
Englmannstr. 2, D-81673 München  
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
E-Mail: office@rma-ev.org  
Web: www.rma-ev.org

#### Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,  
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

<sup>1</sup> Kruschwitz/Löffler/Mandl, WPg, 2011, S. 167-176; Ernst/Gleißner, WPg, 2012, S. 1252-1264 und Gleißner, in: Peemöller, V. H. (Hrsg.): Praxishandbuch der Unternehmensbewertung, 2015, S. 855-895.

## AK „Neuro-Risikomanagement“ entwickelt sich fort zum AK „Human-Risk-Factors“

**Der im Jahr 2013 von Andreas Fornefett, Vorstand der EPOTECH AG, gegründete Arbeitskreis „Neuro-Risikomanagement“ hatte sich zum Ziel gesetzt, entlang von Risikomanagementstandards neuro-wissenschaftliche Erkenntnisse für eine Verbesserung des Verständnisses in der komplexen Betrachtung von „Risiko“ nutzen hin zu einem integrierten Management von Gefahren und Chancen.**

Der Arbeitskreis hat dazu den Fokus zunächst auf das individuelle Handeln der in Unternehmen arbeitenden Menschen gesetzt und erweiterte dann die Betrachtungsebenen auf Strukturen und Prozesse, in denen Menschen im Unternehmen zusammenarbeiten. Sowohl beim individuellen Handeln als auch bei der Schaffung von Rahmenbedingungen steht der Mensch als Entscheider im Vordergrund der Betrachtung. Daher möchte der Arbeitskreis einen Beitrag dazu leisten, Chancen und Gefahren nicht nur aus einer individuellen

Sichtweise heraus besser zu identifizieren und zu beurteilen, sondern darüber hinaus auch Zusammenhänge i. S. betrieblicher Auswirkungen besser analysieren und die Risiken menschlichen Handelns in der eigenen Organisation besser bewerten zu können. Dazu sollen künftig auch Methoden oder Tools untersucht oder erarbeitet werden, die es erlauben, die gewonnenen Erkenntnisse einer Steuerung zuzuführen.

Mit der Weitung des Themas des Arbeitskreises über die Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse hinaus auf möglichst alle menschlichen Wirkfaktoren einer Entscheidung übergibt Andreas Fornefett die Arbeitskreisleitung an seinen Kollegen Ulrich Kritzner, psychologischer Berater und Unternehmensberater zum Thema Organisation und Dialogmanagement bei der EPOTECH AG.

Aus den Beiträgen der Referenten Dirk Schink zum Thema „Neurowissenschaftliche Aspekte

des Risikomanagements“ sowie Wolfgang Gassner und Helmuth Stork, Consensus Consulting GmbH, zum „Risikohandling im Kontext agiler Unternehmensführung“ wurde in der letzten Arbeitskreissitzung am 14. Oktober 2016 für alle Teilnehmer bereits deutlich, dass und warum neurowissenschaftliche und verhaltenspsychologische Aspekte zusammen mit Fragen der Unternehmensführung und den betrieblichen Organisationsformen wichtige Punkte der zukünftigen Arbeit des Arbeitskreises darstellen werden. //

Das nächste Treffen des Arbeitskreises „Human-Risk-Factors“ ist für Anfang 2017 in der Technischen Hochschule in Stuttgart vorgesehen.

*Interessenten können sich an Ulrich Kritzner unter [ulrich.kritzner@epotech-ag.de](mailto:ulrich.kritzner@epotech-ag.de) oder an Ralf Kimpel, Vorstandsvorsitzender der RMA, unter [ralf.kimpel@rma-ev.org](mailto:ralf.kimpel@rma-ev.org) wenden.*

## Chancen und Risiken in M&A-Situationen frühzeitig erkennen und steuern

**Unternehmensfusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions) bieten zahlreiche Chancen für die beteiligten Unternehmen, etwa die Erschließung neuer Märkte, den Ausbau des Marktanteils oder die Erweiterung von Fähigkeiten. Dabei ist das Thema nicht nur für Global Player, sondern durchaus auch für den Mittelstand von großer Bedeutung. Vielfach scheitern jedoch M&A-Projekte an den innewohnenden Risiken und bringen nicht den erhofften Mehrwert.**

Die Risiken durchziehen dabei alle Phasen eines M&A-Prozesses. In der Literatur werden häufig drei Phasen unterschieden: Pre-Merger- oder Planungsphase, Due Diligence oder Transaktionsphase, Post-Merger- oder Integrationsphase.

Risiken können jedoch nur dann aktiv gesteuert werden, wenn sie im Vorfeld erkannt und als relevant eingeschätzt werden. Hier können Simulationen einen wertvollen Beitrag leisten (Romeike & Spitzner, 2013). Versteht man Simulation als eine Was-wäre-wenn-Analyse, so lassen sich ausgehend von verschiedenen Annahmen bezüglich zukünftiger Entwicklungen deren Konsequenzen auf den Akquiseprozess abschätzen. Die Simulationen helfen dabei nicht nur bei der Bewertung dieser Annahmen, sie sind vielmehr auch ein Instrumentarium, geeignete Risikostrategien zu bewerten und entsprechend zu optimieren.

Werden im Rahmen des Strategieprozesses Lücken in der (zukünftigen) Position des eigenen Unternehmens festgestellt, ist es eine Option, diese Lücken durch eine Fusion oder

Übernahme zu schließen. Dazu dient die Planungsphase im M&A-Prozess. Ausgehend von der strategischen Lücke wird der Markt nach potenziellen Targets sondiert. Dabei helfen Simulationen zu prüfen, ob und wie gut mögliche Übernahmekandidaten diese Lücken schließen können. Um die Risiken möglichst vollständig zu erfassen, müssen die Simulationen jedoch auch veränderte Umfeld-Bedingungen mit umfassen. Zur Anwendung kommen hier vorrangig Szenarioanalysen und stochastische Simulationen. Die Informationen kommen meist aus extern zugänglichen Quellen, interne Informationen über den Übernahmekandidaten liegen in der Regel noch nicht vor.

In der Due Diligence wird basierend auf internen Daten des Übernahmekandidaten eine verfeinerte Bewertung vorgenommen. Die

bereits in der Planungsphase erstellten Simulationen können hier vertiefend analysiert werden. Gleichzeitig werden in der Due Diligence Verhandlungen mit dem Zielunternehmen geführt. Auch hier können im Vorfeld Simulationen – speziell Wargames – helfen, eine optimale Verhandlungsstrategie zu entwickeln. Ebenso können stochastische Simulationen bei der Kaufpreisermittlung hilfreich sein, etwa auch um Unsicherheiten zu berücksichtigen oder den Wert von Realoptionen zu ermitteln. Am Ende dieser Phase steht ein unterschriebener Vertrag, der die Fusion oder Übernahme regelt.

In der Integrationsphase geht es darum, die Transaktion auch operativ abzuschließen, das heißt, das akquirierte Unternehmen zu integrieren. Dies umfasst neben der Anpassung von Prozessen und Systemen insbesondere auch die kulturelle Integration. Auch hier können Simulationen helfen, Risiken im Vorfeld zu antizipieren oder Handlungsoptionen zu prüfen. Für Prozesse und Systeme sind Szenarioanalysen durchaus verbreitet, auch kommen teilweise Methoden aus dem Operations Research zum Einsatz. Für die personelle und kulturelle Integration bieten sich beispielsweise eine agentenbasierte Simulation an (Frantz, 2015).

Der Einsatz von Simulationen hat dabei noch einen weiteren Vorteil. Allein die Modellierung erfordert ein intensives Verständnis mit

den dahinterliegenden Ursache-Wirkungs-zusammenhängen (Barth, Meyer, & Spitzner, 2012). Dieser Wissenserwerb erweist sich im auch in der operativen Umsetzung eines M&A-Projektes als ein entscheidender Vorteil. Planabweichungen können in aller Regel schneller analysiert und geeignete Korrekturmaßnahmen zügig entwickelt werden. //

#### Autoren:

**Prof. Dr. Matthias Meyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Simulation an der Technischen Universität Hamburg. Dr. Jan Spitzner ist geschäftsführender Gesellschafter der Spitzner Consulting GmbH mit Sitz in München.**

*Barth, Rolf, Meyer, Matthias, & Spitzner, Jan. (2012). Typical Pitfalls of Simulation Modeling-Lessons Learned from Armed Forces and Business. Journal of Artificial Societies and Social Simulation, 15(2), 5.*

*Frantz, Terrill L. (2015). Post-Merger Integration: Looking under the Haziness of Culture Conflict Advances in Mergers and Acquisitions (S. 103-127): Emerald Group Publishing Limited.*

*Romeike, Frank, & Spitzner, Jan. (2013). Von Szenarioanalyse bis Wargaming: betriebswirtschaftliche Simulationen im Praxiseinsatz: Wiley-VCH-Verlag.*

## RMA Roundtable Österreich befasst sich mit Softfacts und Softskills des Risikomanagements

**Die Roundtables in Wien erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Mehrmals jährlich finden halbtägige Veranstaltungen zu aktuellen Themen statt, in denen Experten, Fachkundige und Praktiker vortragen und für einen offenen Diskurs zur Verfügung stehen. An den kostenlosen Veranstaltungen können Mitglieder der RMA und des ICV und alle Interessierten teilnehmen. Wenn Sie noch nicht auf der Einladungsliste sind und gerne über die**

**nächsten Roundtables informiert werden wollen, dann senden Sie ein Mail an:**

[brigitta.john@rma-ev.org](mailto:brigitta.john@rma-ev.org).

Der erste Roundtable zu diesem Themenkomplex stand unter dem Titel **„Risikofaktor Mensch – das Verhalten des Menschen in Organisationen, Teams und Krisen“**.

Als Veranstaltungsort hatten wir einen modernen Schauraum von Steelcase, einen tonangebenden Büroraumausstatter amerikanischer

*Fortsetzung auf Seite 102*

## Risikomanagement im Dialog

### Eine Rezension zu „Der Vorstand und sein Risikomanager“

Werner Gleißner hat sich in diesem Buch auf gut lesbare und erfrischende Weise mit dem doch eher spröden Thema Risikomanagement auseinandergesetzt. Nach einer kurzen Darstellung der Grundlagen des Risikomanagements werden im Rahmen eines fiktiven Dialogs zentrale Probleme zwischen Finanzvorstand und Risikomanager erörtert.

Der Dialog behandelt u.a. die Themen Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG), Capital Asset Pricing Model CAPM sowie das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung. Die Themen werden hinterfragt und ihre praktische Umsetzung diskutiert. Insbesondere werden die Umsetzungshemmnisse und unternehmensinterne Konflikte deutlich.

Im Hauptteil des Buches stellt Werner Gleißner einen integrierten Risikomanagementansatz dar, der Risikomanagement sowie Controlling- und Planprozesse effektiv integriert. //



Die 2. Auflage, eine exklusive RMA Edition, enthält ein Geleitwort von Ralf Kimpel, dem Vorstandsvorsitzenden der Risk Management Association e.V. (RMA) und ist für 15€ erhältlich unter:

[www.rma-ev.org/publikationen/](http://www.rma-ev.org/publikationen/)

## RMAintern

Provenienz, gewählt. Im ersten Vortrag „*Was macht Menschen in Organisationen (un)berechenbar?*“, stellte Frau Mag. Angelika Krauss-Rirsch, MAS sozialwissenschaftliche Theorien vor, an Hand derer arbeitsbezogenes persönliches (Rollen-)Verhalten, Teamperformance und Organisationsdynamik analysiert und diagnostiziert werden. Risikomanagement gewinnt durch das Wissen über ermittelbare gruppen- und organisationsdynamischen Indikatoren, wie z. B. Hierarchie und Macht, signifikant an Realitätsbezug und Aussagekraft. Mittels spezieller Methoden kann das Verhalten der Menschen verändert werden. Werden diese Methoden in der Praxis auch in Form von Trainings angewandt, erhöhen sie das Risikobewusstsein und den Umsetzungswillen allfällig erforderlicher risikopräventiver Maßnahmen umzusetzen. Über das Resümee, dass Teams und Organisationen sehr wohl berechenbar sind, entfaltete sich begleitet von Praxisbeispielen eine spannende Diskussion.

Im zweiten Vortrag befasste sich Brigitta John, MBA mit „*Risikointelligenz – die richtigen Entscheidungen in einer ungewissen Welt treffen!*“. Unter Risikointelligenz wollen wir die Fähigkeit verstehen, Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen. Schon Leonardo da Vinci hat festgestellt, dass all unser Wissen seinen Ursprung in unserer Wahrnehmung hat. Somit

hat die subjektive Wahrnehmung und das Wissen bzw. Unwissen über Sachverhalte einen wesentlichen Einfluss auf die Risikoidentifikation, auf die Risikobewertung und einzuleitende Maßnahmen. Weiter können kognitive Verzerrungen nämlich systematische, zumeist unbewusste, fehlerhafte Neigungen der handelnden Personen zum Einfluss haben. Dazu zählen Selbstüberschätzung, Vermeidung, versunkene Kosten, Herdenverhalten und Gruppendenken. Es wurden aber auch Methoden und Möglichkeiten der Gegensteuerung diskutiert, um das kontextabhängige Konstrukt der Risikowahrnehmung möglichst zu objektivieren.

Abschließend sprach Mag. Martin Voill M. A. aus seiner Beratungspraxis und journalistischen Erfahrung über „Krisenkommunikation – Gut vorbereitet, wenn was passiert!“ – Anhand von Beispielen zeigte er auf, wie wichtig die rasche und wohl überlegte Kommunikation in Krisensituationen für die Reputation ist. Dazu bedarf es Vorbereitung in ‚friedlichen‘ Zeiten, um mit einer Stimme an die Öffentlichkeit zu treten.

Bei einem weiteren Roundtable in 2016 war das Schwerpunktthema „**Compliance, ein essentieller Bestandteil eines effizienten Risikomanagements**“. Rechtsanwalt Dr. Peter Payer stellte das Grundkonzept von Compliance und die relevanten Rechtsgebiete vor. Besonders

hervorgehoben hat er die strafrechtlichen Folgen bei Verstößen und somit die Notwendigkeit des bewussten Umgangs mit Compliance aufgezeigt. Herr Rudolf Schwab, einer der Risk Manager der Telekom Austria Group, gab einen Einblick in das Compliance Management System des Unternehmens. Er berichtete wie das Risk Assessment abläuft und welche Präventivmaßnahmen intern und in Bezug auf die Geschäftspartner getroffen werden. Zum Abschluss präsentierte avedos business solutions ihre GRC Software risk2 value. In einem ganzheitlichen Ansatz können unterschiedlichste GRC-Lösungen abgebildet werden. Damit wird es leichter, Compliance-Vorgaben zu erfüllen sowie Compliance-Risiken zu identifizieren und zu optimieren.

Kommen Sie auch zu unserer **Regionalkonferenz am 28. März 2017 in Wien**, Schloss Schönbrunn – Apothekertrakt. Wir sprechen über „**Risk Management in progress – ohne die Chancen zu verpassen**“, dieses Mal in Kooperation mit der Donau-Universität Krems. //

## RiskManagementNews

### Blick auf die ökonomische Risikolandkarte

**Unternehmen haben in Form von Echtzeitanalysen, Suchagenten und lernenden Maschinen das Potential von Data & Analytics bereits erkannt, dennoch mangelt es am Vertrauen an diesen Analysen.**

Besonders in Deutschland besteht Skepsis über die ethische Korrektheit und Sorgfältigkeit, denn jedes zweite deutsche Unternehmen fürchtet durch Datenanalysen Reputationsschäden. Zu diesem Ergebnis kam die „Building Trust in Analytics“-Studie von KPMG. Dabei wurden von Forrester Consulting im Auftrag von KPMG

weltweit in 10 Länder mehr als 2.000 Unternehmen, darunter ca. 200 Unternehmen in Deutschland, befragt, die bereits im Bereich Datenanalyse aktiv und vertraut sind. In Deutschland werden Datenanalysen hauptsächlich zur Analyse von Kunden- und Marktdaten verwendet, die im Zusammenhang mit neuen Produkten und Dienstleistungen stehen. In der Phase der Datenerhebung ist das Vertrauen mit 77 % der Befragten am höchsten und sinkt in der Weiterverarbeitung auf 40 %. Somit ist die größte Herausforderung nicht die Datenerhebung, sondern die Weiterverarbeitung. //

## LITERATUR

### Allein auf stürmischer See: Risikomanagement für Einsteiger



Anhand von Geschichten über zwei Schiffskapitäne verdeutlichen die Autoren die schwierige Materie des Risikomanagements bildhaft.

Da ist beispielsweise auf der einen Seite der eine Kapitän, der durch ein mangelndes Risikomanagementsystem keine Gefahr auslöst und auf der anderen Seite ein Kapitän, der durch ein effizientes Frühwarnsystem und gelebter Risikokultur das Steuer seines Schiffes fest in der Hand hält. Die Autoren geben von der Definition des Risikos bis hin zur Steigerung des Unternehmenswerts einen stimmigen Gesamtüberblick über das moderne Risikomanagement.

**Roland Erben und Frank Romeike: Allein auf stürmischer See: Risikomanagement für Einsteiger, Wiley-VCH Verlag, 12. Oktober 2016, 272 Seiten, 16,99 Euro, ISBN 978-3-527-50829-7**



## Internationaler Controller Verein

Carmen Zillmer



### „Ein sehr intensives Jahr“

Carmen Zillmer im Gespräch zum ersten Jahr als ICV-Geschäftsführerin

#### Ein Jahr ICV-Geschäftsführerin: Welche Bilanz ziehen Sie für sich?

Es war ein sehr intensives Jahr. Die positive Bilanz ist, erfahren zu haben, dass alle im direkten und indirekten Umfeld am selben ICV-Strang ziehen. Das gibt einen guten Rückhalt. Die Bilanz für den ICV: Die Ziele 2016 sind mit großem Einsatz aller erfüllt worden. Welches Thema ein ständiger Begleiter ist – mit Auf und Ab – und bleibt, ist die Aufgabe Mitglieder zu gewinnen und zu halten.

#### Wo lagen im Jahr 1 Ihre Schwerpunkte?

Bei den Themen: Budget, Transparenz, Koordination und Organisation in allen Vereinsbereichen.

#### Wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen: Vorständen, Delegierten, Arbeitskreisleitern, Kuratoren?

Die intensivste Zusammenarbeit habe ich mit den Vorständen. Aus meiner Sicht kann ich nur sagen: Wir sind ein tolles Team. Auch mit den Delegierten und Arbeitskreisleitern gestaltet sich ein sehr kollegiales Arbeitsverhältnis. Das Kuratorium mit Beratungsfunktion steht bereit, wenn man es ruft.

#### Und wie läuft die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen der Geschäftsstelle und mit

#### den externen Dienstleistungspartnern?

Die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen läuft prima. Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei allen für diese Zusammenarbeit bedanken. Mit den externen Partnern arbeiten wir Hand in Hand zusammen. Das bedeutet, dass wir ausstehende Themen gemeinsam besprechen und lösen. Ich wünsche mir, dass dieses tolle Miteinander auf beiden Seiten weiterhin so läuft.

#### Als Frau in einer Führungsposition: Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Ich kenne den Unterschied zu „Mann“ nicht. *(lächelt)* Auf alle Fälle keine negativen Erfahrungen. Freilich bin ich in meiner Führungsverantwortung auch Entscheidungsträger. Ich werde deshalb von allen Seiten wesentlich intensiver frequentiert als früher.

#### Führen Frauen anders?

Ich denke „Führung“ ist geschlechtsunabhängig. Persönlich hatte ich mich noch nie gefragt oder bewusst darauf geachtet, ob mein/-e Vorgesetzter/-e eine Frau oder ein Mann war. Die Kompetenz war/ist für mich wichtig.

#### Welche Erlebnisse im Jahr 1 haben Sie besonders beeindruckt?

Wieviel Zeit und welchen persönlichen Einsatz unsere ehrenamtlichen Funktionäre für den ICV

## Top-Themen

- Jahresrückblick 2016
- Nachwuchspreis verliehen
- Neuer AK Oberpfalz

## Top-Events

■ Der 42. Congress der Controller, die führende Controlling-Fachtagung in Europa, steht am 15./16. Mai 2017 in München unter der Überschrift: „Agiles Controlling in der digitalen Realität: Umbrüche erfolgreich managen“.

Der gastgebende Internationale Controller Verein (ICV) erwartet wieder 600 Teilnehmer. Erstmals werden die Plenarvorträge live ins Englische übersetzt.

Bitte merken Sie sich jetzt dieses Jahreshighlight 2017 im Kalender vor!

#### Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

> **Veranstaltungen**

einbringen und leisten! Allen voran, der amtierende Vorstand des ICV. Und die bereits weiter oben angesprochene Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg. Da ist auch viel gegenseitiges Vertrauen im Spiel, etwas das ich nicht unmittelbar erwartet hatte.

#### Welche Ziele und Vorhaben setzen Sie sich in den nächsten Monaten?

Naheliegender Weise das Jahr 2016 erfolgreich zu Ende zu bringen. Für das kommende Jahr ein tragfähiges Budget zu erstellen. Einen großzügigen Sponsor zu finden, welcher unsere angestrebten Aktivitäten finanziell unterstützt. Dies sind vor allem IT- und Marketingprojekte.

#### Haben Sie eine Botschaft an die Mitglieder?

Bitte mit uns kommunizieren! Wir freuen uns über jede Art von Rückmeldungen, die wir bekommen.

*(Fortsetzung: nächste Seite)*

(Fortsetzung von Seite 103)

Nur so wissen wir, welche Bedürfnisse unsere Mitglieder haben und in welche Richtung wir aktiv werden sollten.

**Wie gestaltet sich der Austausch mit den Mitgliedern? Was möchten Sie hier künftig wie optimieren?**

Wir haben aktive und passive Mitglieder. Der Austausch mit den aktiven Mitgliedern ist erfreulicher Weise gegeben. Schön wäre es, wenn es uns gelänge auch die Passiven mehr zu aktivieren und einzubinden. Dafür bieten sich insbesondere unsere Arbeitskreise an. Auch für bereits aktive Mitglieder gilt es, sie an die ehrenamtliche Mitarbeit im ICV heranzuführen.

**Wie sind Ihre persönlichen Ziele hinsichtlich des ICV?**

Ich denke hier weniger an meine persönlichen Ziele, sondern vor allem an die des Vorstands und der Mitglieder. Das heißt, es geht um Ziele wie den Bekanntheitsgrad des ICV zu steigern, die Internationalisierung weiter voranzubringen, Mitgliederwünsche und -bedürfnisse zu erfüllen.

**Wie schaffen Sie es, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen?**

Das frage ich mich auch oft. Aber irgendwie klappt es, auch dank der mentalen Unterstützung meines Mannes. *(lächelt)* Das Wichtigste dabei ist, dass die Gesundheit bewahrt bleibt.

**Als Beobachter weiß man von den zahllosen Aufgaben, die auf die Geschäftsführerin einprasseln. Wie kriegen Sie diese auf die Reihe?**

Ja, da schwirrt einem manchmal schon der Kopf und man fragt sich „wo fange ich als Erstes an?“ Dann heißt es: kühlen Kopf bewahren, Prioritäten festlegen, welche gleich wieder durch weitere „sehr wichtige Anfragen“ umgelegt werden sollten ... Ich muss – Gott sei Dank – nicht alles alleine bewältigen, sodass ich einen Teil delegieren kann. Und dann hat man auch noch Hilfsmittel bei der Themen- und Terminorganisation. – Für mich wichtig: den Überblick nicht zu verlieren.

**Frau Zillmer, Danke für das Gespräch! Ihnen als ICV-Geschäftsführerin in den nächsten Jahren viel Erfolg!**

**ICV-Leitungskreis: Professionalisierung und Internationalisierung im Mittelpunkt**



Die Teilnehmer des Leitungskreistreffens 2016 (v.l.n.r.): Prof. Dr. Albert Mayr (Delegierter Österreich), Carmen Zillmer (ICV-Geschäftsführerin), Siegfried Gänßlen (ICV-Vorsitzender), Matthias von Daacke (Vorstandsmitglied), Dragica Erculj (Delegierte Südosteuropa), Martin Herrmann (Delegierter Deutschland West), Dr. Walter Schmidt (Fachkreis Delegierter), Nadine Paworski (Geschäftsstelle), Rainer Pollmann (Stv. FAK-Leiter Kommunikations-Controlling), Hans-Peter Sander (Team PR/New Media), Stephanie Wirth (Geschäftsstelle), Dr. Herwig R. Friedag (Ltr. AK International Work Group), Dieter Meyer (Delegierter Deutschland Ost), Dr. Klaus Eismayer (Vorstandsmitglied), Edyta Szarska (Delegierte Polen), Prof. Dr. Heimo Losbichler (Stv. ICV-Vorsitzender), Malgorzata Podskarbi (Vorstandsmitglied), Markus Steiner (Leiter AK Zürich-Ostschweiz), Rainer Linse (Delegierter Deutschland Süd).

**Der ICV-Leitungskreis – Vorstand und Delegierte, verstärkt mit Experten des Vereins und mit Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle – hat am 26. November in München beraten. Alle zwei Jahre findet ein ICV-Leitungskreistreffen statt.**

Professionalisierung und Internationalisierung standen als Schwerpunkte der weiteren Entwicklung des Internationalen Controller Verein (ICV) im Mittelpunkt. Der Vorstandsbericht des Vorsitzenden Siegfried Gänßlen, die Berichte aus den Regionen, aus den Fachkreisen, dem Arbeitskreis International Work Group, aus der International Group of Controlling (IGC) und aus der ICV-Geschäftsstelle waren ebenso Grundlage für die intensiven Beratungen, wie ein Vortrag zum Kommunikationsmanagement der Arbeitskreise und der Regionen.

Der Leitungskreis behandelte in Gruppenarbeit die Themenfelder „ICV-Branding“, „Lizenzverträge, Kooperationen“ sowie „Mitgliedergewinnung und Gründung von Arbeitskreisen im In- und Ausland“.

Im Vorstandsbericht hatte Siegfried Gänßlen den Stand der Zielerreichung analysiert, war

auf besonders wichtige Strategiepunkte eingegangen und hatte in einzelnen Bereichen Unterstützungsbedarf aufgezeigt. So wurden in den Gruppenarbeiten am Nachmittag u. a. Ideen beraten, wie die Mitgliedergewinnung als entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg des ICV intensiviert werden kann. Konstruktiv wurde diskutiert, wie die Potentiale der ICV-Arbeitskreise besser zu nutzen sind, wie die „Marke ICV“ geschärft werden soll und wie Kooperationen zielgerichtet zu gestalten sind.

Ein Schwerpunkt des Treffens war die weitere Professionalisierung des Kommunikationsmanagements. Hans-Peter Sander und Rainer Pollmann stellten ein entsprechendes Konzept vor.

Ausführlich beraten wurden in München der erreichte Stand und kommende Aufgaben der Internationalisierung. Dazu berichteten Edyta Szarska über die Aufgaben des Vereins in Polen sowie Dr. Herwig R. Friedag über die erfolgreiche Arbeit des AK International Work Group.

*Ein Großteil der Vorträge sowie der Diskussionsbeiträge waren in englischer Sprache.*

## ControllerPreis 2017: Jetzt bewerben!



Mit 5.000 EUR ist der ControllerPreis des ICV dotiert. Bis zum 31.01.2017 können Sie sich um diesen renommierten Award bewerben. Die Jury leitet der Vorsitzende des ICV-Kuratoriums, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber. Der Preis wird am 15. Mai auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 42. Congress der Controller (15./16.05. 2017 in München), verliehen. Der Preisträger stellt im Congress-Plenum seine preisgekrönte Lösung vor.

Infos & Ausschreibungsunterlagen:  
ICV-Website [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) >  
Der Verein > Awards > Ausschreibungen

## macs Software sucht „regen Austausch mit kompetenter Community“

Die macs Software GmbH ist seit Herbst 2016 Firmenmitglied im ICV. Geschäftsführer Volker Faulhaber erklärt die Beweggründe.

### Warum haben Sie sich für eine Firmenmitgliedschaft – „ausgerechnet“ – im ICV entschieden?

Für uns, als macs Software GmbH, ist es außerordentlich wichtig, die Entwicklung unserer Lösungen nicht nur auf eigenen Erfahrungen basieren zu lassen. Wir müssen jederzeit mit „dem Ohr am Markt“ agieren. Hier ist der ICV eine wichtige Institution, um mit Unternehmen, aber auch Controlling-Gelehrten über neue Trends und Anforderungen zu diskutieren. Daraus ergibt sich neben den Themen, welche unsere Kunden an uns herantragen, ein komplexes Bild der Bedürfnisse von Controllern bzw. ihrer Ansprüche an Software.

### Welche Berührungspunkte mit dem ICV gab es bisher?

Wir haben mit unseren Kunden immer mal wieder das Thema ICV diskutiert und festgestellt, dass sich dort eine sehr kompetente betriebswirtschaftliche Community gebildet hat. Bis dato haben wir selbst noch nicht aktiv dazu beigetragen, möchten aber in der

Zukunft an diesem regen Austausch teilnehmen. Gerade die Arbeitskreise mit ihren regelmäßigen Treffen können auch für uns wertvolle Knowhow-Lieferanten sein. Wobei wir natürlich auch gerne unsere Kenntnisse den ICV-Mitgliedern zur Verfügung stellen.



Macs-Geschäftsführer Volker Faulhaber (Mitte) mit der ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer und dem ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänßlen.

### Welche Kompetenzen Ihres Hauses sollen dabei zum Zuge kommen?

Wir suchen den regen Austausch mit ICV-Mitgliedern. Hierbei können wir interessante Controlling-Aspekte und Problemlösungen aus unterschiedlichsten Projekten und Fragestellungen in Diskussionen einfließen lassen. Im Bereich Unternehmensbudgetierung z. B. haben wir sehr erfolgreich an der BARC-Studie „The Planning Survey 2016“ teilgenommen, in welcher die befragten Unternehmen der macs Software GmbH eine umfangreiche Funktionalität, exzellentes Handling und herausragenden

Kundensupport bescheinigen. Hier konnten wir in unterschiedlichsten Kategorien 13-mal den ersten Platz erzielen. Das ist für uns eine Bestätigung unserer Arbeit. Gerade wenn es um treiberbasierte Planung geht, können wir den ICV-Mitgliedern bewährte Ideen und auch Lösungsvorschläge aufzeigen.

### Die Beziehung Ihres Softwarehauses zum Controlling ist also eng.

Wir sind seit unserer Gründung 1999 auf das Thema Controlling ausgerichtet und haben sowohl das Unternehmen, als auch die Mitarbeiter darauf fokussiert. In allen Unternehmensbereichen – Entwicklung, Beratung, Support und Vertrieb – stehen i. d. R. Kaufleute oder Informatiker mit betriebswirtschaftlichem Background unseren Kunden zur Verfügung. Wir sehen uns nicht nur als Softwarehaus, sondern unsere Kunden nutzen das betriebswirtschaftliche Knowhow für unterschiedlichste Herausforderungen ihres Arbeitsalltags. Außerdem sind wir mit unserem Hauptsitz in Rottweil Schwaben; bekannt also für unser ausgewiesenes kompetentes Verhältnis zu Finanzen und Geld. *(lächelt)*

**Willkommen im ICV und auf eine gute Zusammenarbeit!**



# Ein erfolgreiches Jahr 2016 im Rückblick



**Januar:** Carmen Zillmer (Dipl.-Ing. FH) übernimmt zum 1. Januar 2016 die **Geschäftsführung des Internationalen Controller Vereins (ICV)**. Sie folgt auf Conrad Günther, der sich nach 26 Jahren als ICV-Geschäftsführer auf eigenen Wunsch beruflich neu orientiert.

**Januar:** Der **ICV-Vorstand** tagt am 22./23. Januar in **München**. Schwerpunkte sind Ziele und Budget 2016, ein Konzept ICV-Kommunikations-Controlling sowie das Thema Firmenmitgliedschaften. Am Vormittag des 23. Januar tagen Vorstand und Kuratorium gemeinsam.

**April:** Der 41. Congress der Controller am 25./26. April in München mit dem Titel „Planung und Steuerung im Zeitalter der digitalen Transformation – Veränderung. Impulse. Chancen.“ ist ein großartiger Erfolg. Der Congress mit 596 Teilnehmern lenkt den Blick der Controlling-Community auf die Auswirkungen der Digitalisierung für die Unternehmenssteuerung.

**März:** Weitere Unternehmen entscheiden sich für eine Mitgliedschaft im ICV: Welser Profile Austria GmbH, Winkels Getränke Logistik GmbH & Co. Holding KG, WITTENSTEIN AG, IFA-ROTORION Holding GmbH, T-Systems Schweiz AG, The Hackett Group GmbH, TimoCom Soft- und Hardware GmbH sowie Swiss Life AG.



**April:** Der ControllerPreis 2016 des ICV wird auf dem 41. Congress der Controller an das Controlling-Team der Covestro Deutschland AG verliehen.

**April:** Der 24. April erweist sich als ein äußerst arbeitsreicher Tag für die ICV-Gremien: Sitzungen des Vorstands, Kuratoriums, der Wiki-Redaktion sowie der Fachkreisleiter finden in München statt.

**April:** Der ICV legt seine Green-Controlling-Studie mit dem Titel „**Green Controlling 2016 – Wo stehen wir nach 5 Jahren?**“ vor. Neben Umsetzungsgrad und Relevanz des Green Controllings werden erstmals Fragen zu sozialen Aspekten untersucht.



**Juni:** Ein gemeinsames Treffen der ICV-AK Nord II und Franken am 09./10. Juni bei der Fa. Niehoff in Schwabach ist ein voller Erfolg.

**Juni:** Der ICV begrüßt drei weitere Firmenmitglieder in seinen Reihen: in Polen die Grupa Azoty und den IT-Dienstleister Controlling Systems; in Deutschland die Codec GmbH aus Köln.

**Mai:** Die **7. Internationale Controlling-Konferenz** des russischen Controllervereins zum Thema „Service-Controlling“ findet am 13. Mai in der russischen Industriestadt Kaluga unterstützt vom ICV statt.

## Januar

## Februar

## März

## April

## Mai

## Juni

**Januar:** Seit 1. Januar leitet **Guido Kleinhietpaß** in der Nachfolge von Prof. Ronald Gleich die **Controlling-Wiki-Redaktion**.



**Januar:** **Siegfried Gänßlen**, ICV-Vorstandsvorsitzender, begeht am 30. Januar seinen 70. Geburtstag.

**März:** Am 11. März findet an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg die **10. Sankt Augustiner Controlling-Tagung** statt. Der ICV ist Partner der Jubiläumstagung und präsentierte sich mit so prominenten Rednern wie Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle und Prof. Dr. Dr. mult. Péter Horváth sowie mit einem Informationsstand.

**April:** Mit einem Arbeitstreffen am 7. April an der Hochschule Ludwigshafen gelingt dem ICV-Fachkreis „**BI/Big Data und Controlling**“ ein Neustart.



**April:** Am Abend des 24. Aprils findet in München die ICV-Mitgliederversammlung statt. Dabei werden neu ins ICV-Kuratorium gewählt: Dr. Peter Petrin, ab 1. Januar 2017 Rektor der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, und Dr. Jörg Engelbergs, VP Controlling, Zalando SE.



**April:** Als Ehrenmitglied des ICV geehrt wird der ehemalige Vorsitzende **Dr. Wolfgang Berger-Vogel** auf der Mitgliederversammlung. Die Laudatio spricht Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorsitzender und Vors. der International Group of Controlling (IGC).

**April:** Die **AKs Sachsen und Thüringen** tagen am 29./30. April in Leipzig gemeinsam. Am ersten Tag sind sie Gast bei der Porsche Leipzig GmbH, am zweiten in der Leipziger City bei der euros GmbH und diskutieren intensiv das Thema „Kennzahlen“.



**Juni:** Der englischsprachige ICV-Arbeitskreis „International Work Group“ nimmt am 3. Juni in Zielena Gora (Polen) bei der Firma LUG seine diesjährige Arbeit auf. Die 16 AK-Mitglieder aus verschiedenen Ländern arbeiten in den folgenden Monaten auch zwischen den Sitzungen bei LUG in Polen bei Konsultationen, auch physische Treffen, zusammen.

**Juni:** Auf der 9. Controlling-Tagung des „Kaliningrader Klubs der Controller“ am 1. Juni sprechen als internationale ICV-Referenten Jasmina Očko, Leiterin des ICV-Arbeitskreises Kroatien, und Dragica Erculj, ICV-Regionaldelegierte Südosteuropa, Leiterin des ICV-AK Slowenien.

**Mai:** In Spanien unterstützt der ICV-AK am 27. **Mai** in Lerida die diesjährige Spanische Controlling Fachtagung.

**Mai:** Am 21. Mai tagt die Vollversammlung der International Group of Controlling (IGC) in Hamburg. Erstmals werden mit einem internationalen Vergleich zwischen USA, Südosteuropa, DACH-Ländern und den Niederlanden Status quo und aktuellste Trends im Controlling dargestellt.

**Mai:** Die **10. Controlling Intelligence Advantage – CIA 2016**, alljährliche ICV-Fachtagung in Polen, findet am 19./20. Mai erstmals in der polnischen Hauptstadt Warschau statt. Thema: „Changes & Challenges for Controllers“ – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.





**Juni:** Die **ICV-Ideenwerkstatt** veröffentlicht im Juli die Ergebnisse zu ihrem Themenschwerpunkt 2015/2016. Der Dream-Car-Bericht „**Business Analytics I Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung**“ steht auf der ICV-Website nun zum Download bereit

**Juni:** Das **ICV-ControllingBlog** veröffentlicht eine Umfrage unter ICV-Arbeitskreisleitern aus 9 Ländern zur bevorstehenden Fußball-Europameisterschaft. Kein Tipp sagt den späteren Champion Portugal korrekt voraus.

**Juni:** Auf seiner Sommersitzung beschließt der ICV-Vorstand eine bedeutende Neuerung für den 42. Congress der Controller am 15./16. Mai 2017: Erstmals werden die Vorträge im Plenum live ins Englische übersetzt, am Montagnachmittag gibt es ein englischsprachiges Themenzentrum.

**November:** Sehr präsent ist der ICV auf der Stuttgarter **Big-Data-Konferenz** am 10. November in Vorträgen, mit einem eigenen Stand und als Kooperationspartner in den Informationsmaterialien.

**November:** Auf der ICV-Tagung 4th International Controlling Conference in Croatia – ICCC 2016 „The Future of Controlling has already begun“ am 8. November in Zagreb mit 170 Teilnehmern sprechen auch internationale Experten aus Deutschland, Österreich und Polen.

**November:** Die Unternehmenssteuerung von Start-ups fokussiert am 12. November die von den ICV-Arbeitskreisen der Region Deutschland Ost organisierte 16. Controlling Innovation Berlin – CIB 2016 mit mehr als 140 Gästen.



**November:** An der ICV-Regionaltagung 12. Controlling Advantage Bonn – CAB 2016 am 17. November in Bonn unter dem Motto „**Controllers Rolle zwischen Innovation und Risiken**“ nehmen 70 Gäste teil.

**November:** Am 17. November findet in Regensburg das erfolgreiche **Gründungstreffen** des neuen regionalen ICV-Arbeitskreises Oberpfalz mit dem AK-Leiter Christian Kaiser statt.

**Oktober:** In Ljubljana nehmen am 25. Oktober 140 Gäste an der slowenischen ICV-Tagung **16. Adriatic Controlling Conference** – ACC 2016 teil.



Außenhandelskammer in China, wird auch in diesem Jahr unterstützt u. a. vom Internationalen Controller Verein (ICV).

**September:** Das erfolgreiche 4. Chinesisch-Deutsche Controlling Forum am 9. September in Shanghai, organisiert von China Controlling und der Deutschen

**November:** Ausverkauft Haus meldet auch in diesem Jahr die 15. Controlling Insights Steyr – CIS 2016 am 18. November: 350 Teilnehmer! Die führende Controlling-Tagung Österreichs steht unter dem Motto „**Wirkung und Effizienz des Controllings in Zeiten des Wandels**“.

**Juni/ Juli**

**August**

**September**

**Oktober**

**November**

**Dezember**

**Juni:** Der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling ist auf der 9. Schweizerischen Fachtagung Communications Controlling am 30. Juni an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich HWZ präsent.

**Juli:** Im Spätsommer und Herbst finden Vorbereitungstreffen zur Gründung der neuen ICV-Fachkreise „Digital Transformation 4.0“ sowie „Start-up Controlling“ statt. Bis zum Congress 2017 soll die Startphase erfolgreich abgeschlossen sein.

**Juli:** Der **Internationale Controller Verein (ICV)** heißt weitere Firmenmitglieder herzlich willkommen: die Gebr. Becker GmbH und die Media Focus Schweiz GmbH.

**September:** Die 17. Internationale Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich verläuft am 29. September in Wien erfolgreich.

**September:** Am 21. September geht auf dem Stuttgarter Controlling-Forum der Green-Controlling-Preis 2016 an die Robert Bosch GmbH und an die DATEV eG.

**September:** Topmanager des Institute of Management Accountants (IMA) besuchen am 14. September den deutschen Controlling-Pionier, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle. IMA-Präsident und -CEO Jeff Thomson würdigt im Beisein des ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänblen die Lebensleistung von Albrecht Deyhle. Das Treffen nutzen die Spitzen von ICV, CA controller akademie und IMA, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu sondieren.



**Sept./Okt.:** Das „Controller Magazin“, Ausgabe September/Oktober, erscheint mit dem englischsprachigen Supplement „Controlling International“. Dieses berichtet vielschichtig aus der internationalen Controlling-Community.

**November:** Rund 150 Teilnehmer besuchen die ICV-Regionaltagung 14. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2016 unter der Überschrift „Die Welt im Wandel: Welchen Einflüssen unterliegen Controlling und Controller?“ am 24. November im IBM Client Center Ehningen bei Stuttgart.

**November:** Beim ICV-Leitungskreistreffen am 26. November in München beraten Vorstand, Delegierte, Geschäftsstelle und weitere **ICV-Experten aus 5 Ländern** Fragen der Professionalisierung und Internationalisierung des Vereins als Grundlage seiner weiteren nachhaltigen Entwicklung.

**Dezember:** Der ICV begrüßt weitere neue Firmenmitglieder: die macs Software GmbH, die swilar GmbH, die Bühler Motor GmbH und die Mittelbayerischer Verlag KG.

**Dezember:** Die offene Sitzung des Komitees für Steuern, Rechnungslegung und Controlling der Deutsch-Russischen AHK am 14. Dezember in Moskau unter der Überschrift „**Controlling in Russland**“ ist ein weiterer Meilenstein zur Entwicklung einer Kooperation zwischen ICV und AHK.

**November:** Am 28. Nov. wird in Barcelona die spanische Ausgabe des vom ICV-Fachkreis entwickelten und vom regionalen AK Spanien übersetzten Buches „**Working Capital Management**“ präsentiert.

**August:** Die **ICV-Ideenwerkstatt** startet mit dem neuen Jahresthema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ und seitens von Horváth & Partners unter neuer Leitung in ihre nächste Arbeitsphase.



**November:** Auf der CIB 2016 geht der Controlling-Nachwuchspreis 2016 für die besten Studienabschlussarbeiten zum Controlling an Selina Rogers, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, der 2. Preis an Fynn Kohn, FH Kiel, und der 3. Preis an Dominic Danial Djannesari, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

## Inspirationen auf der Controlling Innovation Berlin – CIB 2016

„Start-ups und Controlling“ prägte die „Controlling Innovation Berlin – CIB 2016“. Rund 150 Besucher waren am 12. November in den WISTA Technologie-Park Berlin-Adlershof gekommen.

Wolfgang Schneider, Leiter AK Weser / Harz, eröffnete die CIB 2016. Die Keynote „Nutzung Informationstechnologie zur Entscheidungsfindung“ hielt Dr. Joachim Jäckle, Corporate Senior Vice President, Henkel AG & Co. KGaA. Er beschrieb eingangs „Big Data als Realität“. Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich für Unternehmen daraus? Dr. Jäckle skizzierte „Business Analytics“. Habe in der „alten Welt“ am Anfang die Frage gestanden, „Was will ich

wissen?“, stehe in der heutigen „neuen Welt“ die Eingangsfrage, „Welche Daten haben wir?“ Dr. Jäckle berichtete Use Cases seines Unternehmens: „Wir probieren vieles aus. Es gibt aber noch keine fertige Welt.“ Er blickte voraus: Analyseaufgaben würden durch Automatisierung und Robotics massiv übernommen. „Sind die Data Scientistes die Controller der Zukunft?“, leitete er daraus eine entscheidende Frage ab. Mit einem Rat schloss er seine Keynote: „Versehen Sie Ihre eigene Entwicklung mit technischem Wissen!“

Der Vortrag von Prof. Dr. Nils Herda und Prof. Dr. Stefan Ruf, beide von der Hochschule Albstadt-Sigmaringen, war „Digitalisierung – Was Start-ups und Hidden Champions voneinander lernen

können“ überschrieben. Ihre Botschaft: Obwohl die disruptiven Geschäftsmodelle von Startups etablierte Unternehmen angreifen, können Hidden Champions und Startups viel voneinander lernen. Zum Beispiel könnten Startups bei der Strategie-Arbeit, beim Thema Führung und im Bereich Controlling von Hidden Champions lernen. Umgekehrt sei der Umgang der Startups u. a. mit Agilität und der Implementierung von Technologie für Hidden Champions beispielhaft.

Zu den CIB-Referenten 2016 gehörte Matthias von Daacke, ICV-Vorstand, Director Controlling BLANCO GmbH + Co KG. Sein Thema: „Der moderne Controller – Business Partner, Innovator und Treiber der Veränderungen.“ ■

## Controlling-Nachwuchspreis 2016 nach Stuttgart, Kiel und Vallendar

Auf der CIB 2016 ist der ICV-Controlling-Nachwuchspreise 2016 verliehen worden. Den 1. Preis erhielt Selina Rogers, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, für ihre Arbeit „Implementation of Integrated Reporting on the Example of Adidas“, der 2. Preis ging an Fynn Kohn, FH Kiel, und der 3. Preis an Dominic Danial Djannesari, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

Die erste Preisträgerin, Selina Rogers, hatte ihre Bachelorthesis zur Einführung des Integrated Reporting am Beispiel der Firma Adidas geschrieben. Die ICV-Jury unter Vorsitz von Prof. Dr. Ute Vanini, FH Kiel, begründete ihre Entscheidung mit der „überzeugend klaren Problemformulierung und -abgrenzung“ sowie mit einem „sehr strukturierten Vorgehen zur Problembearbeitung“. Die Arbeit habe ein für Praxis und Forschung höchst relevantes Thema aufgegriffen, die Analyse basiere auf einer umfassenden internationalen Literaturlauswertung. Zudem werden konkrete Lösungsansätze zum Integrated Reporting für das Unternehmen entwickelt und nachvollziehbar dokumentiert. Die



Die Nachwuchs-Preisträger und die Jury 2016.

Preisträgerin präsentierte souverän im CIB-Pleum ihre Arbeit.

Der zweite Preisträger, Fynn Kohn, von der FH Kiel, hatte seine Masterthesis „Integration von Risikomanagement und Controlling – Entwicklung von Szenarien und Simulationen zur Berücksichtigung von Risikoaspekten in der Unternehmensplanung der ACO Haustechnik Gruppe“ überschrieben. Laut ICV-Jury zeigt die Arbeit „strukturiert und anwendungsorientiert Ansätze und Probleme des Einsatzes komplexer Monte-Carlo-Simulationen zur Integration von Unternehmensplanung und Risikomanage-

ment in einem mittelständischen Unternehmen beispielhaft auf“.

Der dritte Preisträger, Dominic Danial Djannesari von der WHU, hatte seine Bachelorthesis mit dem Titel „Business Partnering in Practice – The relationship between Controllers' roles and reporting practices“ verfasst. Auch dieser Gewinner habe ein sehr relevantes Thema aufgegriffen, so die Jury.

### Bekordbeteiligung 2016

Groß wie nie zuvor war das Bewerberfeld um den ICV-Controlling-Nachwuchspreis in diesem Jahr: 23 Arbeiten wurden aus der gesamten DACH-Region, sowohl von Universitäten als auch Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften, eingereicht. Deren breites Themenspektrum deckte die ganze Bandbreite des Controllings ab.

Seit 2005 verleiht der ICV den Controlling-Nachwuchspreis alljährlich auf der Fachtagung Controlling Innovation Berlin (CIB). Der Preis ist insgesamt mit über 4.000 EUR dotiert und wird von Haufe-Verlag und Haufe-Akademie gesponsert. ■

## Der Internationale Arbeitskreis im zweiten Jahr



Die 16 Mitglieder der International Work Group 2016 stammen aus Deutschland, Kroatien, Polen, Rumänien, Russland und Slowenien.

**2015 haben die Mitglieder des ICV-Arbeitskreises „International Work Group“ Nomatex, ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie im Südosten Polens, als ihre „Target Company“ kennengelernt und mit vielen Hinweisen, Tipps, Empfehlungen bedacht. In 2016 haben wir nun eine sehr innovative Firma in Zielona Góra besucht: Die LUG-Gruppe ist ein Unternehmen, das moderne Lichtsysteme entwickelt, weltweit produziert und vertreibt. So sind z. B. der Flughafen in Kopenhagen wie auch die Metro in Warschau mit Lichtlösungen aus Zielona Góra ausgestattet.**

Anfang Juni kamen wir 16 Controller, alle Mitglieder des ICV, nach Zielona Góra, um das Unternehmen und unsere Partner von LUG kennenzulernen. Es wurden vier Arbeitsgruppen gebildet, gleichmäßig besetzt aus LUG-Führungskräften und ICV-Mitgliedern. Folgende Themenbereiche wurden in den Folgemonaten in Skype-Teamtelefonaten wie auch bei persönlichen Treffen in Berlin und Warschau bearbeitet (immer auf Englisch):

1. Integration of customer's needs in sales and production process, ways to reduce the portfolio, the number of products (if & how);
2. Market design for LUG in 2020: questions to be discussed;
3. One motivational system for all LUG-people + ideas and ways to improve reputation and internal communication in LUG;

4. New organisation with better information/controlling.

Was gab es für heiße Diskussionen, wie engagiert haben sich alle in den Treffen verhalten!

Mitte September fand in Berlin eine Zwischenberichts-Konferenz statt, auf der alle Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse präsentierten und zur Diskussion stellten. Danach wurden die Teams in großen Teilen getauscht, um neue Sichten, andere Schwerpunkte zu beleuchten. Wieder ein Monat intensiver Tätigkeit ...

Ende Oktober wurden dann – wieder in Zielona Góra – die Endergebnisse der vier Arbeitsgruppen vorgestellt und miteinander diskutiert. Wichtigstes Ergebnis für Ryszard Wtorkowski, Eigentümer des Familienunternehmens: die Sicherheit gefunden zu haben, dass verantwortungs- und vertrauensorientiertes Handeln auf allen Ebenen im Unternehmen wichtig ist, um den Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden. Und er fügt hinzu: „Uns wurden Fragen gestellt, die wir nie auf dem Schirm hatten – ein Vorteil dieses international und multikulturell besetzten Arbeitskreises. Die Antworten müssen wir finden.“

Nicht nur unsere Ziel-Unternehmen sind sehr angetan von unserer Unterstützung, auch die Arbeitskreis-Mitglieder zeigen sich begeistert – trotz (oder vielleicht sogar wegen) der vielen Arbeit; der Arbeitsaufwand eines jeden AK-Mit-

gliedes liegt bei mehr als 10 Tagen, dazu kommen Reisekosten.

### Ein Platz für 2017 ist noch frei

Durch das Ausscheiden eines AK-Mitglieds (er wurde CFO in seinem Unternehmen und kann die erforderliche Zeit derzeit nicht aufbringen) würden wir ein neues Mitglied in unser Team aufnehmen: ein ICV-Mitglied mit mehr als 5 Jahren Controller-Erfahrung, englischsprachig, nicht jedoch aus Deutschland oder Polen kommend. Nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf: Herwig Friedtag, e-Mail: [consult@friedtag.com](mailto:consult@friedtag.com)

Mehr zur Arbeit des Internationalen ICV-Arbeitskreises bei Nomatex wie bei LUG auf der ICV-Website: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Arbeitskreise > International Work Group.

In 2017 wird der Internationale Arbeitskreis bei einem Unternehmen in Ljubljana, Slowenien zu Gast sein und dem Wahlspruch gerecht werden: come together, work together, learn together, develop together.

Info: Dr. Herwig R. Friedtag,  
Leiter AK International Work Group

## icv NEWS

### ICV-Personalie



Dr. Klaus Schuberth, Mitglied im ICV-Kuratorium, ist seit dem 4. Oktober 2016 Geschäftsführer Controlling, Finanzen, Statistik und Einkauf in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Nach zweijähriger Tätigkeit in Chemnitz, wo er Vorsitzender der Geschäftsführung der BA-Regionaldirektion Sachsen war, ist er nun nach Nürnberg zurückgekehrt.

Dr. Klaus Schuberth war von 2007 bis 2010 Bereichsleiter Controlling in der Zentrale der BA.



## Der neue Arbeitskreis Oberpfalz ist gegründet

Am 17. November 2016 wurde in Regensburg der Grundstein für einen neuen ICV-Arbeitskreis gelegt: Der AK Oberpfalz ist seitdem aktiv. Geleitet wird er von Christian Kaiser, zugeordnet ist er der Region Deutschland Süd mit dem Regionaldelegierten Rainer Linse. Wir haben uns mit beiden nach der Gründungsveranstaltung unterhalten.

### Was war der Anlass für die Gründung des Arbeitskreises?

**Kaiser:** Kurz gesagt: weil es in der Oberpfalz bisher keinen gab, hier aber interessante Unternehmen verschiedenster Branchen beheimatet sind.

### Wie kam es zur Liason Christian Kaiser und Arbeitskreis Oberpfalz?

Als langjähriges ICV-Mitglied bin ich aktiv im AK Süd bei Uwe Seidel. Wir haben schon länger diskutiert, in unserer Heimat Oberpfalz einen eigenen AK zu gründen. Jetzt haben die Rahmenbedingungen gepasst.

### Wo sind bislang Ihre persönlichen Berührungspunkte mit dem ICV?

Mitglied im ICV bin ich schon sehr lange und war auch schon des öfteren auf dem Congress der Controller in München. Zudem war ich aktiv im AK Süd in München.

### Wie oft und wo wird sich der AK treffen?

Mein Ziel ist es, dass wir uns mindestens zweimal jährlich treffen. Idealerweise immer bei einem anderen Unternehmen, das uns dabei auch Einblick in sein Controlling und sein Geschäftsmodell gibt. So lebt es auch der AK Süd und ich denke, das hat sich bewährt. Die Oberpfalz hat viele spannende Unternehmen, nicht nur im Raum Regensburg. Und natürlich sprechen wir auch interessierte Kollegen in Niederbayern und Franken an.

### Am 17. November wurde der AK offiziell gegründet. Welche Eindrücke nehmen Sie von dem Abend mit?

Es war von Anfang an sehr großes Interesse



spürbar. Wir haben ca. 35 Personen kontaktiert und eingeladen. 20 sind gekommen und haben den Arbeitskreis gemeinsam aus der Taufe gehoben. Die Vorträge von Rainer Linse zum ICV und zur Arbeitskreisarbeit von Uwe Seidel sind auf breites Interesse gestoßen. Ich denke, darauf lässt sich die praktische Arbeit im AK sehr gut aufbauen.

### Wie viele Gründungsmitglieder hat Ihr AK, wie ist deren Altersstruktur und aus welchen Branchen und Regionen kommen sie?

Am Gründungstreffen haben 20 Personen teilgenommen. Maschinen- und Anlagenbau, Sportartikelhersteller, Medienbranche sind nur einige vertretene Branchen. Regional betrachtet waren auch Straubing und Roding vertreten – die regierungsbezirksübergreifende Arbeit hat also bereits gestartet.

### Ist das eine gute Basis für die weitere Arbeit oder sind Änderungen/Erweiterungen geplant?

Wir starten jetzt erst mal wie geplant. Entscheidend ist, dass die AK-Mitglieder und auch deren Unternehmen einen Mehrwert für sich und ihre Tätigkeit in der AK-Arbeit sehen. Dann nehmen sie rege an unseren AK-Veranstaltungen teil und bringen sich selbst ein. Und dann „schauma mal“.

### Ist die Mitgliedschaft in Ihrem AK an Voraussetzungen geknüpft?

Interesse am Controlling und sich einzu-

bringen. Das sind die wichtigsten Voraussetzungen. Auch „Nicht-Controller“ sind herzlich willkommen, Controlling machen wir ja gemeinsam.

### Gibt es bereits jetzt etwas, das Sie im Zusammenhang mit der AK-Gründung so nicht erwartet hatten?

Alles lief wie geplant. Die breite Resonanz bereits zur Gründung war schon toll, das lässt sich bei einem „Neustart“ schwer einschätzen.

### Was werden Ihre ersten Themen im AK sein, wie die Herangehensweise an Themen?

Wir werden mit einer „Großveranstaltung“ in unsere AK Arbeit einsteigen: Gemeinsam mit der Wirtschaftszeitung veranstalten wir am 16. März 2017 das „WZ Forum Controlling“ in unserem Medienhaus in Regensburg. Referenten werden der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen und der Sprecher der Geschäftsführung der Maschinenfabrik Reinhausen, Dr. Nicolas Maier Scheubeck, sein. Damit adressieren wir alle Controlling-Interessierten in der Region. Bei den letzten WZ Foren waren immer ca. 100 Gäste präsent.

Im Herbst 2017 treffen wir uns dann hoffentlich beim ersten einladenden Unternehmen zu einem spannenden aktuellen Controllingthema – eine positive Aussage dazu gab es schon bei der Gründungsveranstaltung.

*Fortsetzung auf Seite 111*





Rainer Linse und Christian Kaiser

### Vita Christian Kaiser

- Leiter Controlling bei „M Das Medienhaus“ in Regensburg
- Verheiratet, 2 Söhne (10 und 13)
- Ausbildung zum Offizier, Studium „Wirtschafts- und Organisationswissenschaften“ an der Universität der Bundeswehr in Neubiberg
- Controllingtätigkeiten in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen, regional und überregional

**Rainer Linse, Sie sind Regionaldelegierter Deutschland Süd des ICV. Zu den AKs in Ihrem Verantwortungsgebiet gehören Bodensee/Allgäu, Franken, Heilbronn-Künzelsau, Rhein-Neckar, Stuttgart, Süd I, Südbayern, Südwest und Ulm. Und jetzt noch der der AK Oberpfalz. Haben Sie noch Zeit für Anderes?**

**Linse:** Dank der Unterstützung des confidence-Teams ist es mir möglich, mich als Regionaldelegierter weiterhin für den ICV zu engagieren. Ja, somit bleibt wenig Zeit für Anderes. Die Zusammenarbeit mit meinen AK-LeiterInnen und deren StellvertreterInnen macht mir Spaß und auch sie leisten wertvolle Arbeit und investieren Zeit für das Ehrenamt. Gerade haben wir bei unserer diesjährigen AK-Leitertagung in Stuttgart unsere Synergien

genutzt und sehr gute Ansätze für qualitatives und quantitatives Wachstum zusammen erarbeitet.

**Wie würden Sie den AK Oberpfalz derzeit beschreiben im Vergleich mit anderen ICV-AKs?**

Wir haben mit Christian Kaiser zum ersten Mal einen AK-Leiter aus einem großen Medienhaus. Das gibt neue Chancen für Wachstum und Vermarktung. Die AKs werden zukünftig verstärkt den Bekanntheitsgrad des ICV in der Region erhöhen. Das soll auch zu mehr Mitgliedern führen.

**Gibt es weitere Regionen in Deutschland Süd, die derzeit noch frei von ICV-Arbeitskreis-Arbeit sind und die Sie bereits im Visier haben?**

Wir denken derzeit über die Region „Ostalb“ nach. ■

## Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)

ControllingWiki



Das ICV-ControllingWiki lebt wie jedes Wiki von den Beiträgen und der Interaktion der Nutzer, der Leser, unserer Mitglieder, der Controller. Hier sehen Sie einen Auszug, welche der mehr als 600 Fachbeiträge in unserem ControllingWiki am meisten bearbeitet (kommentiert, geändert, ergänzt, aktualisiert) wurden.

(In Klammern: Anzahl der Bearbeitungen)

- Balanced Scorecard (143)
- Hauptseite (116)
- Abweichungen (54)
- Risikomanagementsystem (RMS) (35)
- Qualitätsstandards DIN SPEC (35)
- Lagebericht (35)
- International Group of Controlling (IGC) (32)
- Benchmarking (29)
- Output (28)
- Triple-A-Controlling (28)
- Prozessmodell (27)
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (26)
- Controlling von Unternehmensnetzwerken (26)
- Cost Center (26)
- Human Capital (25)
- Management 2.0 (25)
- Controller-Kompetenzmodell (25)
- BSC (23)
- Arbeitsplan (23)
- Krisendiagnose (23)
- Controlling (22)
- Risikoanalyse FMEA (22)
- Change Management (22)
- Ökonomischer Gewinn (22)
- Strategieentwicklung (22)
- Planung (21)
- Betriebsdatenerfassung (21)
- Internationaler Controller Verein (ICV) (21)
- Qualität (21)
- Communication Performance Management (21)
- Gemeinkostenmanagement/-controlling (21)
- Ziel (20)
- Schedule Performance Index (20)
- Betriebsergebnis (20)
- Center-Konzepte (20)
- Supply Chain Management (20)
- Beschaffungscontrolling (19)
- Innovations-Management (19)
- Deckungsbeitragsrechnung (19)
- Leitbild (19)
- Marktanteile (19)
- Day sales outstanding (19)
- Hockey-Stick-Effekt (19)
- Impairment Test (19)
- Risiko- und Chancencontrolling (19)
- Kennzahlen Dienstleistungscontrolling (18)
- Liquiditätsmanagement (18)
- Deckungsbeitragsrechnung mehrstufig (18)
- Monte-Carlo-Simulation (18)
- Beraterrollen (18)

Schauen Sie rein und machen Sie mit:  
[www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)

## Arbeitskreis-Termine

### ■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Winterstammtisch, 20.01.2017, 18:00 Uhr  
Veranstaltungsort siehe Webseite

### ■ Arbeitskreis Wien-West

Winterstammtisch, 26.01.2017  
Fischerbräu, Billrothstraße 17, 1190 Wien

### ■ Fachkreis Digitale Transformation

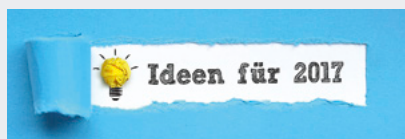
3. Sitzung, 02./03.02.2017  
KUKA, Augsburg

### ■ AK Stuttgart

67. Sitzung, 09./10.03.2017, Stuttgart

### ■ FAK Kommunikations-Controlling

31. Fachkreistreffen bei bofrostr\*  
Dienstleistungs GmbH & Co. KG in Straelen,  
16./17.03.2017



### Merken Sie sich unsere ICV-Veranstaltungen 2017 vor!

**29. März** ICV Gesundheitstagung (Bern/CH)

**31. März** 11. CIA Controlling Intelligence Adventure, internationale Tagung, auch in Englisch (Warschau/Polen)

**14. Mai** ICV Mitgliederversammlung (München/Deutschland)

**15./16. Mai** 42. Congress der Controller. Die Vorträge im Plenum werden erstmals live ins Englische übersetzt. Ein Themenzentrum findet in englischer Sprache statt (München/Deutschland)

**26. Mai** ICV-Controlling Kongress (Belgrad/Serbien)

**8./9. Juni** VII. Katalanischer Kongress (Barcelona/Spanien)

**24. Juni** 1. Controller Barcamp (Berlin)

**7. Juli** 10. International Controlling Conference, Clubs of Managerial and Financial Controllers (Kaliningrad/Russland)

**23. September** Nordtagung (Bremen/Deutschland)

**28. September** 18. Forum Gesundheitswesen Österreich (Wien/Österreich)

**24. Oktober** 17. ACC Adriatic Controlling Conference (Ljubljana/Slowenien)

**8. November** 5. ICC International Controlling Conference Croatia (Zagreb/Kroatien)

**16. November** 13. CAB Controlling Advantage Bonn (Bonn/Deutschland)

**18. November** 17. CIB Controlling Innovation Berlin (Berlin/Deutschland)

**23. November** 15. CCS Controlling Competence Stuttgart (Ehningen/Deutschland)

**24. November** 16. CIS Controlling Insights Steyr (Steyr/Österreich)

### Besuchen Sie eine unserer Partner-Veranstaltungen!

**10. März** 11. Sankt Augustiner Controllingtagung – Hochschule Bonn-Rhein-Siege mit dem ICV als Medienpartner (St. Augustin/Deutschland)

**28. April** Controllingkompetenz für Bilanzbuchhalter – ICV in Kooperation mit dem Bundesverband der österreichischen Bilanzbuchhalter (Kapfenberg/Österreich)

**22. Juni** Fachtagung Nachhaltigkeit / Green Controlling – ICV in Kooperation mit der CA Akademie (München/Deutschland)

**8. September** Sino-German Controlling Forum mit dem ICV als Partner (Shanghai/China)

### Werben Sie neue Mitglieder für den ICV!

#### Vorteile für persönliche Mitglieder:

- Erfahrungsaustausch im mit über 6.000 Mitgliedern anerkannt größten Netzwerk Europas
- ICV-Geschäftsstelle als zentrale Anlaufstelle für alle Anliegen
- Kostenlose Teilnahme an Sitzungen der Arbeitskreise, Fachkreise und/oder Branchenarbeitskreise

■ Kostenloses Abo von Controller Magazin und Zeitschrift Finance

■ Mitgliederrabatte für Veranstaltungen und Fachliteratur

■ Kostenlos exklusive Informationen wie Controller Statements und Fachdokumente aus der ICV-Schriftenreihe sowie exklusiver Mitglieder-Content auf der ICV-Webseite

Jahresbeitrag: EUR 150,- / CHF 175,-.  
(Mitglieder unter 30 oder über 60 Jahre zahlen einen ermäßigten Jahresbeitrag von EUR 75,- / CHF 87,50).

### Werden oder werben Sie ein Firmenmitglied!

Als Firmenmitglied profitieren vier Mitarbeiter von unseren exklusiven Angeboten (siehe persönliche Mitgliedschaft). Außerdem linken wir auf unserer Web- und Facebookseite auf das Mitgliedsunternehmen.

Der Mitgliedsbeitrag für die Firmenmitgliedschaft beträgt EUR 750,- / 870 CHF pro Jahr. Zu diesem Beitrag werden bis zu 4 Mitarbeiter eines Unternehmens Mitglied in unserem Verein.

**Werden Sie Sponsor** einer unserer Veranstaltungen oder Awards!

Weitere Informationen unter [www.icv-controlling.com/verein](http://www.icv-controlling.com/verein)  
Oder direkt in der ICV-Geschäftsstelle [verein@icv-controlling.com](mailto:verein@icv-controlling.com)  
Telefon 08153/8897420

**Weitere Informationen und Anmeldung:** [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Arbeitskreise sowie [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), [presse@icv-controlling.com](mailto:presse@icv-controlling.com).



# ALTE HASEN GESUCHT?

## DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

**Wir helfen Ihrer Suche auf die Sprünge!**


Finden Sie erfahrene Mitarbeiter mit innovativen Ideen.  
ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.



[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)







Speed up your Business

Roadshow

# Digital Controlling

Sie möchten schneller auf Ihr Umfeld reagieren? Dazu benötigen Sie transparente, nachvollziehbare Unternehmenszahlen? Starten Sie 2017 mit einer Software durch, die eine neue Dynamik in Ihr Controlling bringt. Lernen Sie die Lösung von Corporate Planning kennen bei der Roadshow "Digital Controlling".

Finden Sie hier einen Termin in Ihrer Nähe:  
[www.digital-controlling.de](http://www.digital-controlling.de)

Die Teilnahme ist kostenlos.

Corporate  
Planning 

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