

# CONTROLLER<sup>®</sup>

*Japan*

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## ICV-Schnupper-Abo

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

# AUGEN AUF!

Controlling und Compliance. Rationalität trifft Rechtskonformität.

## WEITERE THEMEN IM FOKUS

Preiscontrolling zwischen „Better Pricing“ und „Beyond Pricing“

Working Capital Management

Neue Serie: Best Practices der Berichtsgestaltung

Was macht den „idealen“ Controller aus?



## Passion trifft Wissen

### Profitieren Sie von aktuellem Praxis-Know-how zu IFRS und HGB

Das CA institute for accounting & finance bietet Ihnen ein umfassendes Paket an Seminaren in internationaler Rechnungslegung nach IAS / IFRS, in nationaler Rechnungslegung nach HGB sowie zu Unternehmensbewertung an. Lernen Sie die hohe Kunst der Rechnungslegung und profitieren Sie dabei von zahlreichen Best Practice Lösungen sowie vom exzellenten Know-how und Praxiswissen unserer Experten.

#### Auszüge aus unserem Trainingsangebot 2017

- **Jahresabschlussanalyse**  
28. bis 29. März in Stuttgart  
22. bis 23. Juni in Starnberg
- **HGB – IFRS im Vergleich** **NEU**  
30. bis 31. März in Stuttgart
- **Bilanzierung für Controller**  
24. bis 25. April in Starnberg  
28. bis 29. Juni in Stuttgart
- **IFRS für Controller**  
26. bis 28. April in Starnberg  
24. bis 26. Juli in Starnberg
- **Highlights der HGB-Bilanzierung**  
17. bis 18. Mai in Stuttgart  
27. bis 28. Juli in Starnberg
- **M&A-Accounting**  
22. bis 23. Mai in Starnberg
- **Hot Topics: Rückstellungen** **NEU**  
29. Mai in Stuttgart
- **Hot Topics: Umsatz** **NEU**  
30. Mai in Stuttgart
- **Hot Topics: Leasing** **NEU**  
31. Mai in Stuttgart
- **Unternehmensbewertung**  
20. bis 21. Juni in Stuttgart
- **Konsolidierung**  
26. bis 27. Juni in Starnberg
- **Buchführung für Controller**  
27. Juni in Stuttgart
- **Certified Accounting Specialist (CAS) – IFRS-Zertifikatskurs mit Prüfung**  
15. bis 19. Mai in Tremsbüttel bei Hamburg  
26. bis 30. Juni in Salach bei Stuttgart  
17. bis 21. Juli in Starnberg  
28. Aug. bis 01. Sept. in Tremsbüttel bei Hamburg  
Der Versand des ersten Lehrbriefes zum Selbststudium beginnt jeweils 11 Wochen vor Seminarbeginn.
- **CAS-Alumni Seminar**  
21. bis 22. Juni in Salach bei Stuttgart

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

an den Anfang dieser Ausgabe des Controller Magazins haben wir ein Thema gestellt, das immer dann die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse beherrscht, wenn es nicht oder nicht richtig funktioniert. Wir lesen dann viel über Skandale und Verfehlungen und fragen uns, wie es soweit kommen konnte. Was aber zu tun ist, damit „es“ nicht soweit kommen kann und vor allem, wie das Controlling darin eingebunden und zu einer guten Compliance beitragen kann, beschreibt Stefan Behringer in unserem Titelbeitrag zu **Controlling und Compliance**. Eine Verbindung, die mich als ursprünglich „gelernten“ Juristen in besonderem Maß interessiert.

Ebenfalls regelmäßig den Weg in die Presse finden öffentliche Bauprojekte, die aus dem Ruder laufen. Dass es aber auch anders geht und welche Instrumente dabei hilfreich sind, zeigt ein Autorenteam am **Praxisbeispiel der Stadt Oldenburg**.

Michael Reiss behandelt mit „Preiscontrolling zwischen Better Pricing und Beyond Pricing“ ein Controlling-Kernthema, bei dem ich fasziniert war, wie facettenreich es ist. Die Vielfalt der **Pricing-Modelle** ist fast unerschöpflich, Chancen und Risiken müssen sorgfältig abgewogen werden, eine echte Herausforderung für die Controller.

Wie die **Zukunft der Controller** aussieht, ist eine immer wieder im Controller Magazin erörterte Frage. In diesem Heft spürt Jürgen Weber in seiner Kolumne „weiße Flecken“ auf, die noch auf die Entdeckung durch die Controller warten, z. B. das Thema HR. Die Autoren Andreas Gadatsch, Alfred Krupp und Andreas Wieseahn setzen auf „Smart Controlling“ und sind zuversichtlich für die Zukunft des Controllings, denn: „So werden Tätigkeiten verschwinden, aber es ist auch zu erwarten, dass neue Tätigkeiten hinzukommen werden“. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage interessant „Was macht den idealen Controller aus?“, heute und in Zukunft, der Peter Werner und Amelie Vester nachgegangen sind.

## Blick über den Tellerrand

Das Controller Magazin ist zwar eine Fachzeitschrift, aber wir alle sind ja nicht auf Fachthemen fokussiert, sondern gleichzeitig als Bürger an der Entwicklung unseres Gemeinwesens interessiert. Aus diesem Grund freue ich mich besonders, dass **Frank-Jürgen Weise**, Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit, aber als ehemaliger Controller unserer Berufsgruppe in besonderem Maße verbunden, in einem Interview Alfred Biel ausführlich und fachkundig Auskunft gegeben hat zu einem Thema, das



### ■ 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

uns alle beschäftigt und angeht: „Berufliche Integration von Flüchtlingen – Fragen, Aufgaben, Lösungsansätze.“ Weitere Anregungen „über den Tellerrand hinaus“ liefert wie immer Alfred Biel im Literaturforum, in dieser Ausgabe greift er aber auch eine aktuelle Diskussion auf, die an die Wurzel unserer Profession geht, nämlich der Buchtitel „Betriebswirtschaftslehre: Wem nützt die BWL noch?“.

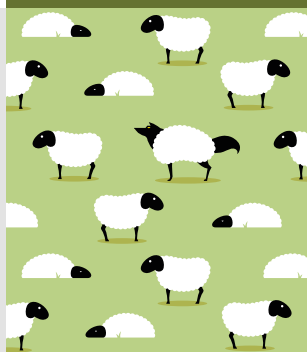
Mit diesem Controller Magazin startet bis zum Jahresende eine **Serie**, die sich mit dem Kerngeschäft der Controller beschäftigt, der optimalen **Berichtsgestaltung**. Dabei geht es nicht so sehr um grundsätzliche Überlegungen, sondern um ganz konkrete Tipps und Hinweise, wie man Berichte mit Hilfe von Excel entsprechend den International Business Communication Standards (IBCS) aufbereitet. Ich freue mich, dafür den Experten Markus Wolff gewonnen zu haben, der die Serie in dieser Ausgabe mit „Best Practices der Datenbeschriftung“ eröffnet.

Wie immer reicht mir diese Seite nicht aus, um Sie auf die Fülle und Vielfalt der Themen im Controller Magazin hinzuweisen. Blättern Sie sich in das Heft hinein oder suchen Sie gezielt nach den für Sie relevanten Themen – ich bin zuversichtlich, dass Sie auf Beiträge stoßen, die für Sie interessant sind und Sie beruflich weiterbringen!



Conrad Günther  
Herausgeber

## Titelthema



### Rationalität trifft Rechtskonformität

Seite 4

## Aktuell



### Neue Serie: Best Practices der Berichtsgestaltung

Seite 35

### Was macht den „idealen“ Controller aus? Seite 57

## Alfred Biels Literaturforum



### Fachbücher im Fokus

Seite 89

<b>Editorial</b>	1
Stefan Behringer	
<b>Rationalität trifft Rechtskonformität</b>	4
Michael Reiss	
<b>Preiscontrolling zwischen „Better Pricing“ und „Beyond Pricing“</b>	10
Matthias Sure   Mei Kee Sure	
<b>Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor im Working Capital Management</b>	18
Marcus Pfitzner	
<b>Plädoyer für eine ganzheitliche Working-Capital-Steuerung</b>	22
Jürgen Weber	
<b>Was hat Controlling mit HR zu tun?</b>	27
Jürgen Petzold   Arzu Akdemir   Carsten Büsing   Thorsten Castelli	
<b>Erfolgreiche öffentliche Projekte</b>	28
Markus Wolff	
<b>Best Practices der Datenbeschriftung</b>	35
Heike Langguth	
<b>Wertorientierte Berichterstattung</b>	38
Daniela Kudernatsch	
<b>Das Lösen von Problemen einüben</b>	40
Rainer Runzer	
<b>Können. Wollen. Tun.</b>	42
Alfred Biel	
<b>Interview mit Dr. rer. pol. h.c. Frank-Jürgen Weise zum Thema „Berufliche Integration von Flüchtlingen“</b>	45
Tina Mirtschink	
<b>Energieeffizienz-Controlling</b>	50

**Inserentenverzeichnis: Anzeigen:** U2 CA controller akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | CM Joblink-Anzeigen, 7 | CKL Software, 9 | FH Kufstein, 11 | Haufe Akademie, 15 | Haufe-Lexware, 17 | Thinking Networks, 21 | Donau-Uni Krems, 25 | CA controller akademie, 37 | Bissantz, 43 | Uni Augsburg, 49  
**Beilagen:** CA controller akademie, Horváth Akademie, BARC, Internationaler Controller Verein

## Impressum

ISSN 1616-0495

42. Jahrgang



### Herausgeber

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

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

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

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, [www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)



**Planung**

**Konsolidierung**

**Business Intelligence**

**Leadership Intelligence**

**Vision.iC**

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

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

Christian Neusser, CFO, FATH GmbH

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

**Internationaler Controller Verein**



**Der Congress 2017 ruft!  
Seite 103**

**Risk Management Association e.V.**



**Risikomanagement für  
Non-Profit-Organisationen  
Seite 99**

Peter Werner | Amelie Vester

**Was macht den „idealen“ Controller aus?** 57

Andreas Hoffjan | Michael Brandau | Tobias Broweleit // **RMA**

**Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen** 62

Dominik Heberling

**IFRS-Leasingbilanzierung ab 2019** 68

Andreas Gadatsch | Alfred Krupp | Andreas Wieseahn

**Smart Controlling – Führungsunterstützung im digitalen Wandel** 72

Wolfgang Becker | Matthias Nolte | Daniel Makarowski

**Harmonisierung der Rechnungslegung** 76

Petra Ellmerich

**Paradigmenwechsel in der Finanzbuchhaltung** 80

Oleg Brodski | Samuel Potthoff

**In guten Zeiten für schlechte vorsorgen** 82

Timo Wortmann

**Kostenermittlung mit dem Erfahrungskurvenansatz** 86

**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)

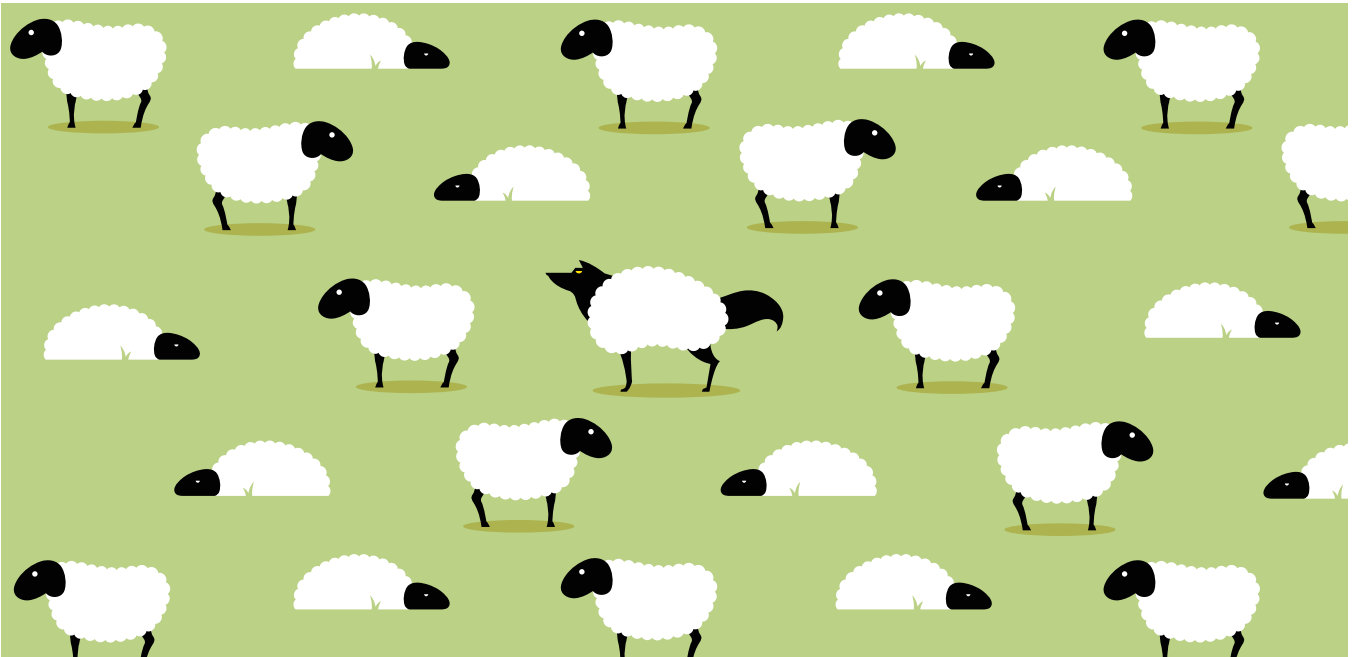
**Online-Shop** <http://shop.haufe.de/controlling>

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



# Rationalität trifft Rechtskonformität

## Zur Zusammenarbeit von Controlling und Compliance

von Stefan Behringer

Compliance ist heute eine etablierte Funktion in allen größeren und vielen mittelständischen Unternehmen. Die Rechtsprechung hat im sog. Neubürger-Urteil im Zuge der Siemens-Korruptionsaffäre (LG München I vom 10.12.2013, Az. 5 HKO 1387/10) sogar die Notwendigkeit dieser Funktion für börsennotierte Unternehmen festgestellt. Dabei handelt es sich um eine relativ junge Entwicklung, die in Deutschland als Export aus den USA um die Jahrtausendwende begann und mit den Korruptionsfällen bei Siemens deutlich Fahrt aufgenommen hatte.

### Historische Parallelen bei der Entwicklung von Controlling und Compliance

Blendet man circa 50 Jahre zurück, zeigt sich eine erstaunliche Parallele: **In der Mitte des 20. Jahrhunderts etablierte sich das Controlling in ähnlicher Art und Weise wie heute das Compliance-Management.** Beide

Unternehmensfunktionen hatten ihren Ursprung in den USA. 1954 gab es die erste Stellenanzeige für einen Controller in Deutschland (vgl. Weber Kosmider, 1991, S. 17). 1974 wurde in einer Befragung der Beratungsgesellschaft McKinsey (Henzler 1974) ermittelt, dass 90% der 30 großen deutschen Unternehmen bereits Controlling-Abteilungen hatten. In der Folge etablierte sich die Controlling-Funktion auch im Mittelstand. Beide Unternehmensfunktionen haben sich als „Praxisphänomene“ (für das Controlling Weber/Schäffer, 2014, S. 3) entwickelt, die Unternehmen von sich heraus oder auf externen Druck, aber nicht aufgrund von betriebswirtschaftlich-wissenschaftlichen Erkenntnissen eingerichtet haben. Auslöser für das Controlling war die erhöhte Komplexität wirtschaftlicher Prozesse in Unternehmen, die eine fokussierte Funktion in der Unternehmung notwendig machte, die sich der „Rationalitätssicherung der Führung“ (Weber/Schäffer 1999) widmete. Mit Bezug auf Compliance waren es die stärkere Verrechtlichung

unternehmerischen Handelns und damit verbundene Haftungsgefahren für Organmitglieder, die auch durch Strafverfolgungsbehörden und Rechtsprechung tatsächlich durchgesetzt werden. Während sich ein effektives Controlling auf den wirtschaftlichen Erfolg durch bessere Managemententscheidungen auswirken soll, soll Compliance zu rechtssicherem Handeln auf allen Unternehmensebenen führen und im Endeffekt bessere wirtschaftliche Ergebnisse mit sich bringen.

### Zwei Seiten einer Medaille: Controlling und Compliance

Controller können einen wesentlichen Beitrag zu einem erfolgreichen Compliance-Management leisten (vgl. Hirsch/Fiack 2015, S. 69f.) genauso wie Compliance-Manager einen wesentlichen Beitrag zu einem effektiven Controlling leisten können. **Im Rahmen ihrer Informationsversorgung sollten Controller auch**

das **Compliance-Management mit zielgerichteten** Informationen versorgen. Opportunistisches Verhalten von Mitarbeitern zu verhindern, ist im Rahmen ihrer Rationalitätssicherungsfunktion Aufgabe des Controllings. Dort, wo Opportunismus in regelwidriges Verhalten umschlägt, wird es zur Aufgabe des Compliance-Managements. Davon sind insbesondere die Anreizsysteme betroffen, die konzeptionell und operativ ganz wesentlich vom Controlling gesteuert werden.

Die ökonomische Theorie der Kriminalität, wie sie von dem Nobelpreisträger Gary S. Becker entwickelt worden ist, geht davon aus, dass kriminelle Handlungen nur dann zustande kommen, wenn sie rational begründet werden können, also wenn ihr Nutzen für den Täter höher ist als die mit der Tat verbundenen Kosten (Begehungskosten zuzüglich der mit der Entdeckungswahrscheinlichkeit der Tat multiplizierten Strafe). Konsequenz ist Ende gedacht, würde dies bedeuten, dass das Controlling im Zweifel auch zu kriminellen Handlungen raten müsste. Dies kann sowohl aus rechtlichen als auch aus ethischen Gründen nicht richtig sein. Die Legalitätspflicht kann nicht durch wirtschaftliche Argumente ausgehebelt werden.

Eine wesentliche Aufgabe von Controllern ist die Informationsfunktion. Mit Monatsberichten, Analysen und Präsentationen wird Transparenz

geschaffen. Transparenz ist aber genau das, was Mitarbeiter, die kriminelle Handlungen begehen wollen, besonders meiden. **Von daher ist die ureigene Verantwortung der Controller, für Transparenz zu sorgen, bereits für sich genommen, ein wichtiger Beitrag zur Compliance-Kultur.**

In Zeiten verstärkter Verfolgung von Wirtschaftskriminalität kommt hinzu, dass non-Compliance erhebliche finanzielle Folgen für Unternehmen haben kann. So geht Siemens von direkten Kosten für Strafen und Aufklärung im Zuge der Korruptionsaffäre in Höhe von 2,5 Mrd. Euro aus (Leyendecker, 2011). Erste Berechnungen für den Schaden der Abgasaffäre bei VW gehen von einem maximalen Schaden von bis zu 90 Mrd. US-Dollar aus (FAZ 2016). Auch wenn dies vermutlich so nicht eintreten wird, kann man doch den enormen Schaden erkennen, der durch gesetzwidriges Verhalten für Unternehmen entstehen kann. Zu diesen direkten Kosten kommen noch die indirekten Konsequenzen in Form von Reputationsverlusten hinzu.

Controller sind enge Begleiter und Berater des Managements. Sie sollten daher Anteil an den meisten unternehmerischen Entscheidungen haben. Der Compliance-Manager sollte hingegen eine passive Rolle mit einem Vetorecht haben.

## Instrumente der praktischen Zusammenarbeit von Controlling und Compliance

### Rechnungswesen und Kennzahlen als Basis für Controlling und Compliance

Das Rechnungswesen des Unternehmens spielt sowohl für die Compliance- als auch für die Controlling-Abteilungen eine ganz entscheidende Rolle. Im Rechnungswesen finden alle Geschäftsvorfälle ihren Niederschlag. Damit finden sich hier auch Anhaltspunkte für dolose Handlungen. Wird versucht, Geschäftsvorfälle außerhalb des Rechnungswesens zu halten, bedarf dies eines hohen Aufwands z.B. durch schwarze Kassen, die außerhalb des regulären Buchhaltungskreislaufs geführt werden.

### Hilfreich kann auch die Zusammenarbeit bei Abweichungsanalysen sein, die zum normalen Handwerkzeug der Controller gehören.

Abweichungen können auf wirtschaftskriminelle Handlungen hinweisen, müssen dies aber nicht (Moyes et al., 2006, S. 1ff.). Bei der Interpretation ist es wichtig, dass die Möglichkeit doloser Handlungen mitgedacht wird. Außerdem können ungewöhnliche Buchungen, die dazu führen, dass die Ziele zum Periodenende gerade so erreicht werden, durch opportunistisches Verhalten von Managern, die ihre Ziele erreichen wollen, ausgelöst werden.

# 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



IBM  
Cognos  
TM1  
inside

**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Karlstraße 13  
78532 Tuttlingen

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

Insofern können sich Controlling und Compliance bei der Interpretation von Abweichungen gegenseitig befruchten.

Geboten ist die Nutzung der Informationen aus dem Rechnungswesen im Bereich Compliance auch deshalb, weil andere externe Institutionen der Prüfung das Rechnungswesen zur Aufdeckung von Fehlverhalten nutzen. So sind steuerliche Betriebsprüfer gehalten, gemäß §4 Abs. 5 S. 1 Nr. 10 S. 3 EStG, ihnen bekannt gewordene Hinweise auf rechtswidrige Handlungen den Staatsanwaltschaften zu melden. Dies ist eine internationale Gepflogenheit, wie empirische Untersuchungen zeigen, so dass auch die Aufdeckung von dolosen Handlungen in ausländischen Tochtergesellschaften ein Risiko für das deutsche Mutterunternehmen darstellt (Müller et al., 2015, S. 464f.). Hier kann ein vorausschauendes Beteiligungscontrolling intern Missstände aufdecken, die dann in- und extern geprüft und gehandelt werden können.

Revision und ermittelndes Compliance-Management verwenden dazu forensische Methoden der Datenanalyse. Diese Methoden, die mit analytischen Verfahren versuchen, Unregelmäßigkeiten auf die Spur zu kommen, haben inzwischen eine weite Verbreitung in Unternehmen, bei Wirtschafts- und Steuerprüfern. **In vielen Unternehmen ist es gute Praxis, einen Scan mit den einschlägigen Software-Tools mindestens einmal in einer Rechnungsperiode durchzuführen – insbesondere um Funde in externen Prüfungen vorwegzunehmen.** Da eine auffällige Buchung in vielen Fällen harmlos ist, bietet sich eine direkte Zusammenarbeit der internen Prüfer mit dem Controlling an, die vielfach direkt die Hintergründe von auffälligen Buchungen kennen, da sie in die betrieblichen Abläufe auf höchster Ebene involviert sind.

### Anreizsysteme als Grund für non-Compliance

Insbesondere die Anreizsysteme von Unternehmen können bei allen Mitarbeitern, deren variable Vergütung am messbaren Erfolg des Unternehmens hängt, opportunistische Handlungen auslösen. In den meisten Unternehmen werden die Zielerreichung und die daraus resultierende variable Vergütung mit Daten des Controllings ermittelt, wenn auch häufig die Personalabteilung die eigentliche Berechnung durchführt.

**Grundlegend kann man Systemen, die mit monetären Anreizen arbeiten, eine Monetisierung der Entscheidungsfindung vorwerfen** (vgl. Schweikert/ Grüninger, 2012, S. 86). Damit kann es passieren, dass die Integrität hinter den eigenen wirtschaftlichen Vorteil zurücktritt, die dolose Handlung führt zu einem höheren Zufluss an Bonuszahlungen. Diesen Effekt muss auch das Controlling als Manager des Planungsprozesses und Sparringspartner des Managements berücksichtigen. Aufgrund ihrer Praktikabilität führt jedoch in den meisten Unternehmen kein Weg an monetären Anreizsystemen vorbei.

Die Diskussion darüber, wie die Unternehmensplanung durch die Nutzung der Planvorgaben als Basis für die Bonusbemessung ihren betriebswirtschaftlichen Wert verliert, wird vielfältig geführt. Insbesondere Schwellenwerte können dazu führen, dass alles (auch Illegales) versucht wird, das Planziel zu erreichen. Kappungsgrenzen für variable Gehaltsbestandteile (ab einem Umsatz von Betrag X wird kein zusätzlicher Bonus mehr gezahlt) können auch zu illegalen Handlungen wie dem bewussten Verschieben von Rechnungsstellungen führen, so dass die Leistungserbringung und die Rechnungsstellung in unterschiedlichen Perioden erfolgt. Hier kann ein Verzicht auf Schwellenwerte, verbunden mit einem linearen Zusammenhang zwischen Ziel-

größe und resultierendem Bonus, Abhilfe schaffen (vgl. Jensen 2001, S. 95ff.).

Ein weiterer Problemkreis aus dem Controlling, der zu Compliance-Risiken führen kann, sind zu ehrgeizige Zielsetzungen insbesondere in Regionen, die durch Korruption besonders gefährdet sind. Hier kann man mit realistischen Zielsetzungen helfen, dass es nicht zu unlauteren Handlungen kommt.

**Ein Zeichen in eine bewusst andere Richtung kann ein Unternehmen setzen, indem es compliancerelevante Kennzahlen in die Anreizbemessung integriert.** Dies kann sowohl die Reduzierung der Deliktzahl sein, was aber den unerwünschten Nebeneffekt von zu geringen Aufdeckungsbemühungen mit sich bringen kann. Sinnvoller wäre es daher, ein positiv konnotiertes Kriterium anzuwenden, wie beispielsweise die Zahl der Schulungen in compliancerelevanten Bereichen. Beides hat zur unmittelbaren Konsequenz, dass sich die Controlling-Abteilung auch mit Compliance beschäftigen muss. Sie müssen dann bei der Erhebung und Interpretation von Kennzahlen auch diesen Bereich berücksichtigen. **Hierzu könnte sich auch die Balanced Scorecard eignen**, sowohl mit Ergänzungen zur Compliance als auch mit einer zusätzlichen Perspektive, die sich vollständig dem Bereich Compliance widmet (vgl. Hirsch/ Fiack, 2015, S. 71).

### Wertschöpfung durch Compliance?

Neben der Kooperation in Themenbereichen, die in den Zuständigkeitsbereich beider Abteilungen gemeinsam fallen, ist die Compliance-Abteilung auch selbst Gegenstand des Controllings. Im Kampf um Ressourcen muss sich die Compliance-Abteilung gegenüber der Unternehmensleitung und anderen Abteilungen rechtfertigen. Dazu ist es notwendig, den Wert zu ermitteln, der durch eine funktionierende Compliance-Organisation für das Unternehmen geschaffen wird. **Compliance kostet Geld, der Nutzen lässt sich aber nicht direkt in zusätzlichen Umsätzen und daraus resultierenden Gewinnen beziffern.**

Umgekehrt führt ein funktionierendes Compliance-Management in einigen Fällen dazu, dass

#### Autor



■ Prof. Dr. Stefan Behringer

ist Professor für Controlling und Corporate Governance an der NORDAKADEMIE Elmshorn und Hamburg.

E-Mail: stefan.behringer@nordakademie.de





Foto: Tunedin by Westen61/shutterstock.com



**Buchungsschluss**  
für die nächste Ausgabe  
ist am **24. März 2017**.

## Zielgruppe **Controlling**

### **Controller (m/w) mit Schwerpunkt Projektcontrolling**

MR Facility Services GmbH,  
Hallbergmoos bei München  
Job-ID 004770403

### **Rechtsanwalt (m/w)**

RTC | Schütte Treuhand KG, Wildeshausen  
Job-ID 004813593

### **Controller Servicemanagement (w/m)**

Media-Saturn Deutschland GmbH,  
Ingolstadt  
Job-ID 004814746

### **Vertriebscontroller in der Energiewirtschaft als Sachbearbeiter Vertriebssteuerung (m/w)**

Energie und Wasser GmbH (EWP),  
Potsdam  
Job-ID 004814681

### **Hochschulabsolvent (m/w) Wirtschaftsprüfung - Öffentliche Fördermittel**

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, Berlin, Düsseldorf, Mannheim  
Job-ID 004814660

### **Kaufmännischer Leiter (m/w)**

über JobLeads GmbH, Stuttgart  
Job-ID 004811132

### **Specialist Controlling (m/w)**

HAVI Logistics Business Services GmbH,  
Duisburg  
Job-ID 004816382

### **Abteilungsleiter Controlling (w/m)**

über JobLeads GmbH,  
Villingen-Schwenningen  
Job-ID 004811129

### **Consultant - Customer Experience Management (m/w)**

Daimler AG, Leinfelden-Echterdingen  
004811316

### **Internationaler Senior Consultant - Customer Management Sales & After-Sales (m/w)**

Daimler AG, Leinfelden-Echterdingen  
Job-ID 004811319

### **Abteilungsleiter Corporate Controlling und Development (m/w)**

über JobLeads GmbH, Mannheim  
Job-ID 004811128

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

FRASEC Fraport Security Services GmbH,  
Frankfurt am Main  
Job-ID 004812624

#### **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)

bestimmte Geschäfte nicht abgeschlossen werden, da sie mehr schaden als nutzen. Der durch Compliance-Management geschaffene Wert liegt dann zum einen in reduzierter Haftung und zum anderen in gesteigener Unternehmensreputation mit positiver Folgewirkung (wie z. B. Einstellung von motivierten und hochqualifizierten Mitarbeitern oder eine höhere Kundenbindung). Diese Effekte sind naturgemäß außerordentlich schwer zu quantifizieren. Eine intensive Zusammenarbeit bei der Ermittlung des Wertbeitrags hilft insbesondere dem Compliance-Management. Ausgereifte Konzepte zur Darstellung des positiven Wertbeitrags fehlen noch. Gerade in Zeiten, in denen keine großen tatsächlichen oder vermeintlichen Unternehmensskandale durch die Medien gehen, ist der Rechtfertigungsdruck für Compliance-Manager enorm. In Zeiten gesteigerter medialer Aufmerksamkeit hingegen spielen Kosten-Nutzen Überlegungen häufig keine große Rolle. Dies ist aber nur ein vermeintliches Ruhekitchen für Compliance-Manager, da immer wieder auch andere Zeiten kommen.

### Compliance des Controllings

Die Prüfung der eingesetzten Ressourcen im Compliance-Management ist die natürliche Aufgabe des Controllings. **Umgekehrt ist die Prüfung des rechtskonformen Handelns des Controllings ebenfalls eine natürliche Aufgabe des Compliance-Managements.** Das Controlling ist in erster Linie eine Abteilung, die nach innen tätig wird, damit steht sie nicht im direkten Fokus von potenziellen externen Ermittlern. Nichtsdestoweniger arbeitet das Controlling an einer besonders sensiblen Stelle des Unternehmens. Es kann ein Steigbügelhalter doloser Handlungen insbesondere der Unternehmensleitung sein. Die oben aufgezeigte besondere Auffälligkeit abweichenden Verhaltens im Rechnungswesen bedeutet auch, dass man das Controlling als Komplizen ins Boot holen muss, um dolose Handlungen wie beispielsweise Korruptionszahlungen gedeckt zu bekommen. Ein weiterer schwerwiegender Straftatbestand der Wirtschaftskriminalität ist die Bilanzfälschung. Auch hierbei bedarf es zur Begehung der Tat der Mithilfe des Controllings. Ebenfalls kann die Bildung schwarzer Kassen durch das Wegsehen des Controllings begünstigt werden.

Die Einhaltung der Rechnungslegungsnormen gehört zu den Compliance-Pflichten eines jeden Unternehmens. Diese Accounting Compliance liegt stärker in den mit dem externen Rechnungswesen befassten Abteilungen des Unternehmens als beim Controlling. **Die Überprüfung dieser Spezialregelungen, bei denen insbesondere die Regeln der IFRS erhebliche Spezialkenntnisse erfordern, ist eine typische Aufgabe der dezentralen Compliance,** sollte also bei den dafür originär verantwortlichen Bereichen selbst liegen. Das Compliance-Management schafft mit der Compliance-Kultur, dem Verhaltenskodex und den Schulungen hierzu einen Rahmen, der von dem Rechnungswesen dann entsprechend gefüllt werden muss. Aufgrund der für größere bzw. börsennotierte Unternehmen vorgeschriebenen Jahresabschlussprüfung findet eine Prüfung auf Ordnungsmäßigkeit durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer statt. Zum einen reduziert dies aufgrund der externen Kontrolle die Compliance-Gefahr. Die wirtschaftlichen Folgen eines eingeschränkten oder gar versagten Bestätigungsvermerks können aber erheblich sein, so dass sich auch eine präventive Kontrolle anbietet.

Die Dokumentation der Entscheidungsgrundlagen des Top-Managements hat durch die deutsche Variante der Business Judgement Rule eine besondere Bedeutung erhalten. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG unterscheidet zwischen unternehmerischer Fehlentscheidung und gerichtlich verwertbarem Fehlverhalten. Ersteres ist das wirtschaftliche Risiko einer jeden unternehmerisch aktiven Person und damit nicht justiziabel. Letzteres hingegen kann die Haftung gegenüber Gesellschaftern und Gläubigern auslösen. Problematisch ist allerdings die faktische Unterscheidung, da Fehlentscheidungen gerne im Nachhinein zu Fehlverhalten und umgekehrt umgedeutet werden. Daher stellt die gesetzliche Formulierung auf den Informationsstand zum Zeitpunkt der Entscheidung ab (vgl. Windbichler, 2013, Rn. 33f.). Hat sich das Management zum Zeitpunkt der Entscheidung angemessen informiert, entzieht sich ein ex post eingetretener Schaden einer gerichtlichen Beurteilung. Damit wird – was auch für das Funktionieren des Unternehmertums in der Marktwirtschaft außerordentlich wichtig ist – der Ermessensspielraum des Managements sehr weit gezo-

gen. **Der Nachweis eines „angemessenen“ Informationsstandes fällt in den Kernbereich der Aufgaben des Controllings, namentlich der Informationsfunktion des Controllings.** Angemessen bedeutet zunächst, dass die Information nicht vollständig sein muss, sondern selbst Kosten-Nutzen Überlegungen genügen muss (vgl. Graumann/ Grundei, 2015, S. 198). **Inbesondere scheint ein Rückgriff auf anerkannte Verfahren aus der Betriebswirtschaftslehre sinnvoll zu sein, um die Angemessenheit abzusichern.** Das größte Problem liegt jeweils darin, die ausreichende Qualität von Prognosen nachzuweisen. Die Güte von Prognosen liegt nämlich nicht in der ex post feststellbaren Übereinstimmung von prognostiziertem und tatsächlichem Sachverhalt, sondern in der Methode der Herleitung. Auch hier sollte eine betriebswirtschaftlich anerkannte Methode zur Anwendung gelangen. Zur Sicherstellung der Einhaltung der Anforderungen an die Business Judgement Rule durch das Controlling sollte das Compliance-Management formale Anforderungen an die Informationsaufbereitung formulieren und insbesondere bei Entscheidungen mit großen zu erwartenden Auswirkungen frühzeitig involviert werden. Allerdings liegt die Last der Business Judgement Rule nicht allein beim Controlling. Welche Entscheidung getroffen wird, liegt beim Management. Die Enthaltung des Vorstands funktioniert letztlich nur, wenn Entscheidungsinhalt und angemessene Information eine stimmige Gesamtheit darstellen (vgl. Bachmann, 2015, S. 110).

### Ist die Integration von Compliance und Controlling eine Perspektive?

Aufgrund der vielfältigen Überlappungen zwischen Controlling und Compliance kann man konsequent zu Ende denken, dass man die beiden Abteilungen vereinigt. Dort wo Compliance in bestehende Abteilungen integriert wird, werden zumeist Rechtsabteilungen, die Interne Revision, an manchen Stellen auch die Personalabteilung mit Compliance zusammengelegt. Das Controlling wird in theoretischen und empirischen Arbeiten nur selten genannt. **Allerdings zeigt ein Blick auf die Biographie von vielen Compliance-Verantwortlichen, dass diese häufig eine Vergangenheit im Controlling haben.** Dies liegt sicherlich daran,

dass beide Stabsfunktionen einen breiten Blick auf das Unternehmen haben, mit rechtlichen Normen umgehen müssen und dabei gleichzeitig breites betriebswirtschaftliches Verständnis brauchen.

**Trotzdem wird man eine Unvereinbarkeit der Zusammenfassung von Controlling und Compliance konstatieren.** Grund dafür ist die deutlich unterschiedliche Aufgabenstellung der beiden Abteilungen. Sie haben der Unternehmensleitung gegenüber unterschiedliche Rollen, in denen sie beide aber unmittelbar zusammenarbeiten sollten. Der Controller hat die Aufgabe, die wirtschaftliche Rationalität zu sichern. Er ist Berater des Managements im Hinblick auf die Zielsetzung und Zielerreichung des Unternehmens. Die Rolle ist diejenige eines aktiven Beraters im strategischen und operativen Bereich, der Rationalität einfordert. Der Compliance-Manager dahingegen hat die Aufgabe, die Ordnungsmäßigkeit in Bezug auf externe und interne Regularien sicherzustellen. Er hat im Hinblick auf das Geschäftsgeschehen dabei eher eine passive Rolle, die ein Vetorecht bei Geschäftsvorfällen beinhaltet, die mehr Schaden als Nutzen. **Beide Abteilungen können aber – wie gezeigt – erheblich von einer Zusammenarbeit profitieren.** Dies gilt sowohl durch Kostenersparnis, da Doppelarbeiten vermieden werden, als auch durch Qualitätssteigerung, da ein gemeinsames Vorgehen mehr Dinge deutlich zeigt, die im gutgemeinten Interesse beider Abteilungen sind.

**Fazit**

Controlling und Compliance haben eine ähnliche Entstehungs- und Erfolgsgeschichte. Zwischen beiden Bereichen ergeben sich sowohl aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht erhebliche Potenziale der Zusammenarbeit. In vielen Unternehmen lässt sich die Zusammenarbeit neben zwangsläufiger Kooperation bei den Themen Accounting und Reporting, Compliance bzw. Planung und Erfolgsmessung der Compliance-Abteilung noch deutlich ausweiten. Sowohl bei der Entdeckung von Fraud als auch bei der Prävention vor dolosen Handlungen gibt es hier große Potenziale zur Zusammenarbeit, die zum Wohle des Unternehmens eingesetzt werden können.

**Literatur**

Bachmann, G.: Zehn Thesen zur Business Judgement Rule, WM, 66. Jg., H. 2, 2015, S. 105-112.

FAZ: Drohen VW wirklich bis zu 90 Milliarden Dollar Strafe?, FAZ vom 5. Januar 2016, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/zivilklage-in-amerika-drohen-vw-wirklich-bis-zu-90-milliarden-dollar-strafe-13997812.html>, Stand: 6.1.2016.

Graumann, M./ Grundeil, J.: Nachweis einer „angemessenen Information“ im Sinne der Business Judgement Rule, ZCG, 10 Jg., H. 5, 2015, S. 197-204.

Henzler, H.: Der Januskopf muß weg, Wirtschaftswoche, 28. Jg., H. 38, 1974, S. 60-63.

Hirsch, B./ Fiack, S.: Compliance-Management und Controlling, ZRFC, 10. Jg., H. 2, 2015, S. 68-73.

Jensen M.C.: Corporate budgeting is broken. Let's fix it! Harvard Business Review, 79. Jg., H. 11, 2001, S. 95-101.

Leyendecker, H.: Das ist wie bei der Mafia, Süddeutsche Zeitung vom 14. Januar 2011, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffaere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507>, Stand: 6.1.2016.

Moyes, G. et al.: Internal Auditors' Perception of the Effectiveness of Red Flags to Detect Fraudulent Financial Reporting, Journal of Accounting Ethics & Public Policy, 7. Jg., H. 1, 2006, S. 1-28.

Müller, T. et al.: Korruptionsaufdeckung durch steuerliche Betriebsprüfungen und deren Konsequenzen für Compliance und Kommunikation im Unternehmen, CB, 2. Jg., H. 10, 2015, S. 464-467.

Schweikert, C./ Grüninger, S.: Anreizsysteme als Element des Anti-Fraud-Management in mittelständischen Unternehmen, ZCG, 9. Jg., H. 2, 2012, S. 82-87.

Weber, J./ Kosmider, A.: Controlling-Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel von Stellenanzeigen, ZfB Ergänzungsheft 3/1991, S. 17-35.

Weber, J./ Schäffer, U.: Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling, Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., H. 6, 1999, S.731-746.

Weber, J/ Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2014. ■



Software that pays for itself

Halle 5, Stand B38  
20. – 24. März 2017



**Kaufmännische Add-Ons für Microsoft Dynamics NAV**

**KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG**

**PLUS**

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

**CONTINIA**

- Document Capture
- Document Output
- Expense Management



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

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



## Preiscontrolling zwischen „Better Pricing“ und „Beyond Pricing“

von Michael Reiss

*Innovative Ansätze im Preismanagement sowie radikale Veränderungen in dessen Rahmenbedingungen münden in gegensätzliche Szenarien für das Preiscontrolling. Im Fokus der Veränderungen stehen dabei weniger die Controlling-Werkzeuge, sondern der Überbau des Preismanagements aus fundamentalen Paradigmen. Sie bilden die Antwort des Controllings auf neue Geschäftsmodelle und mehr noch auf grundsätzliche Änderungen der Wertschöpfungsarchitekturen in Richtung einer interaktiven Wertschöpfung. Der Beitrag verdeutlicht anhand eines moderaten Better Pricing-Szenarios und eines radikalen Beyond Pricing-Szenarios die erfolgskritische Rolle des Preiscontrollings für die kosten- und nutzenfokussierte Gestaltung eines komplexitätsgerechten Preismanagements.*

### Standort und Stellenwert des Preiscontrollings

Preismanagement dient der Gestaltung von Wertschöpfungssystemen und der Ermittlung

der geschaffenen Werte an der Kundenfront.<sup>1</sup> Aufgabe des Preiscontrollings ist die informative Fundierung des Preismanagements durch Kosten- und Nutzen-Analysen der alternativen Ansätze des Preismanagements.<sup>2</sup> Diese Mengen-, Kosten-, Umsatz- und Deckungsbeitragsinformationen erfassen einerseits die von den jeweiligen Wertschöpfungsprozessen determinierten Kosten- und Nutzenfaktoren und andererseits die Performance-Indikatoren des Preismanagements selbst: Hier lehren uns beispielsweise die unterschiedlichen Konstruktionsprinzipien von Mautsystemen, dass zwischen einer pauschalen Preisermittlung (Vignette) und einer differenzierten Preisermittlung (auf Basis der gefahrenen Kilometer) erhebliche Unterschiede in den „Kosten des kostenorientierten Preismanagements“ bestehen.

Die Strategien und Prozeduren des Preismanagements lassen sich auf drei Ebenen lokalisieren: Als traditionelle Basis des Preismanagements fungieren die klassischen **Muster** der kosten-, kunden- oder konkurrenzorientierten

Bestimmung von Preisen bzw. Preisgrenzen.<sup>3</sup> Innovative Ansätze kann man auf der Ebene der **Methoden, Verfahren und Tools** des Preismanagements identifizieren, etwa die Multi-Rule-Conjoint Analyse und das Target Costing. Während innerhalb dieses „Unterbaus“ sowie bei den Mustern der Preisfindung eine rege Innovations-tätigkeit stattfindet<sup>4</sup>, wird meist vernachlässigt, dass die Muster der Preisfindung selbst in einen „Überbau“ aus Frameworks, Rahmenkonzepten, Leitbildern und **Paradigmen** eingebettet sind. Die auf dieser abstrakten Ebene stattfindenden Veränderungen bleiben folglich unbeachtet, was die Performance des Preiscontrollings erheblich beeinträchtigt. Sowohl die Muster als auch die Methoden orientieren sich bislang am traditionellen Orientierungsrahmen des Preiscontrollings, dem Transaktionsparadigma.

### Status quo: Transaktionssteuerung

Das traditionelle Steuerungsobjekt des Preiscontrollings sind Transaktionen mit folgenden

Merkmale: Es handelt sich um eine Transaktion „Leistung gegen Entgelt“, wobei Leistung und Preis (Entgelt) als Parameter zur Steuerung der Verkaufs- und Kaufprozesse dienen. Die Transaktionspartner sind auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen angesiedelt, die Leistungserstellung erfolgt ausschließlich mit Ressourcen des Anbieters und dessen Zulieferer. Im Rahmen dieser asymmetrischen Rollenverteilung erhält der Anbieter (Hersteller, Provider) ein sicheres Entgelt (Kontrakteinkommen), das nicht vom Ergebnis der Weiterverwendung seiner Leistung innerhalb von Produktionsprozessen (B2B-Transaktionen) oder Konsumtionsprozessen (B2C-Transaktionen) abhängt.

Gerade für das Preiscontrolling ist entscheidend, dass Transaktionen nur zustande kommen, wenn diverse Infrastrukturen vorhanden sind. Hierbei handelt es sich sowohl um **Produktionsinfrastrukturen** (z. B. Automatisierung, multimodale Transportlogistik, technische Standards) als auch um **Koordinationsinfrastrukturen**, z. B. elektronische Zahlungsmittel,

Selbstbedienungsautomaten, Kommunikationskanäle, neutrale Drittparteien zur Konfliktlösung, Codes of Conduct, Gesetze, AGB, Vertrauen und Reputation. Die fixen Erstellungskosten (mit Gemeinkostencharakter) für diese Infrastrukturen sind für die Preisermittlung dann entscheidungsrelevant, wenn es um Kostenvergleiche unterschiedlicher Geschäftsmodelle geht, z. B. Verkauf versus Leasing oder Lizenzierung. Dabei spielt für die kostenorientierte Preisgestaltung nicht nur die Gesamtkostenhöhe eine Rolle, sondern auch deren Verteilung auf Anbieter bzw. Abnehmer, also wer welchen Anteil der Kosten für einen Gleisanschluss, Netzzugang oder die Kontoführung bei bargeldlosem Zahlungsverkehr übernehmen soll. Häufig sind in die Bereitstellung dieser Infrastrukturen auch Drittparteien involviert, neben kommerziellen Dienstleistern (z. B. Qualitätssicherungsagenturen, Betreiber von Autobahnstrecken) auch staatliche Einrichtungen, Branchen- und Berufsverbände (z. B. Allgemeine Geschäftsbedingungen der privaten Banken) und Standardisierungsgemeinschaften.

## Neuorientierung des Preismanagements

Mehrere Faktoren sind dafür verantwortlich, dass das traditionelle Transaktionsparadigma seine Orientierungsfunktion nicht adäquat erfüllen kann: Vor allem werden relevante Kontextgegebenheiten ignoriert. Außerdem wird die faktische Komplexität der Wertschöpfungsstrukturen unterschätzt.

## Komplexe Leistungskonfiguration

Die Unterschätzung der Komplexität von Transaktionen äußert sich nicht zuletzt darin, dass als Gegenstand einer jeden Transaktion eine einzelne Leistung unterstellt wird, obwohl es tatsächlich um eine Konfiguration aus einer Kernleistung und einem Kranz komplementärer Unterstützungsleistungen geht, ohne die eine Transaktion gar nicht zustande käme. Dieser transaktionsförderliche Service-Kranz enthält die **Bereitstellung von Steuerungsinformationen** (z. B. Bedarfsinformationen

# 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)



ORIENTIERUNGS- RAHMEN	TRANSAKTIONS- PARADIGMA	KOORDINATIONS- PARADIGMA
Steuerungs- objekt	Verkaufs- und Kaufaktivitäten	Interaktive Wertschöpfungsaktivitäten
Steuerungs- parameter	Leistung, Preise	Anreize, Konditionen, Prämien, Zusatz- leistungen, Provisionen, Erfolgsanteile, Preise, ...
Arbeitsteilung	Hersteller-Abnehmer- Differenzierung	Rollenassimilation: Prosumer, Co-Producer, Producer, ...
Infrastrukturen	Regelwerke, Drittparteien	Vertrauen, Internet, Reputation, Regeln, Drittparteien, ...
Performance	Deckungsbeitrags-Optimierung, Wertschöpfungsverteilung	Wertschöpfungsentstehung und -verteilung
Controlling- Fokus	Produktions- und Transaktionskosten	Produktions- und Koordinationskosten

Abb. 1: Paradigmen des Preismanagements

von Kundenseite, Produktinformationen von Herstellerseite), **Logistik-Dienste** (z. B. Abholung, informationslogistische Download-Operationen), grundlegende Financial Services wie Billing und Fakturierung sowie **Risk Management-Services**: Hier reicht das Spektrum von Garantieleistungen und Bonitätsprüfung über Vorkasse und Kautionen bis hin zu Festpreisgarantie und Virenschutz. Die Anteile dieser derivativen Leistungen am gesamten Wertschöpfungsvolumen können beträchtlich ausfallen: So kann man beispielsweise anhand der Incoterms nachvollziehen, wie sich einige dieser Unterstützungsleistungen in der Preisgestaltung niederschlagen.

### Rollenassimilation

Während das stringente klassische Transaktionsparadigma von einer asymmetrischen Rollenverteilung und Arbeitsteilung zwischen den Wertschöpfungsakteuren ausgeht, findet faktisch eine partielle Angleichung der Wertschöpfungsrollen statt: Beide Transaktionspartner steuern Beiträge zur Wertschöpfung bei. Die Rollenangleichung vollzieht sich entlang der Supply Chain in beiden Richtungen: Beim Downstream-Insourcing übernimmt der Hersteller beispielsweise Risiken in den Produktions- oder Konsumtionsprozessen des Abnehmers, etwa durch Rücknahmen im Versandhandel. Beim Upstream-Insourcing übernimmt umgekehrt der Abnehmer die Bereitstellung von Unterstützungsleistungen, etwa in

Gestalt von Abholung, Selbstbeteiligungen und Schadensminderungspflichten. Sowohl das Downstream- als auch das Upstream-Insourcing haben einen Einfluss auf das Preismanagement.

### Kontextveränderungen

Eine Neupositionierung des Preiscontrollings wird ferner erforderlich angesichts zahlreicher Veränderungen in den Rahmenbedingungen des Preismanagements. Zum einen handelt es sich dabei um **controllingendogene** Veränderungen, etwa die Integration des Preismanagements in das Revenue Management oder Gewinnmanagement, sprich den Übergang von der „Absatzmengen-Ideologie“ zur gewinnorientierten simultanen Preis-Leistungsoptimierung.<sup>5</sup> Die **controllingexogenen** Veränderungen ergeben sich aus breit angelegten Trends, die als Treiber und Enabler von Innovationen im Preismanagement fungieren: Im Zuge der **Digitalisierung** erfolgt ein radikaler Wandel der elektronischen Infrastruktur sowohl für die Produktionssphäre (z. B. Internet der Dinge, Industrie 4.0) als auch für die Transaktionssphäre, etwa E-Commerce, digitale Produkte, Web-basierte Kommunikation, Telematik und Online-Zahlungsabwicklung.

Bei der **Servitization**<sup>6</sup> geht es nicht primär um produktbegleitende Services, also um das Angebot hybrider Produkt-Service-Kombinationen (z. B. Ford Flatrate). Vielmehr bezeichnet

Servitization in der Industrie die Ersetzung von Sachleistungen durch Dienstleistungen, etwa Mobilität statt Fahrzeuge oder Betreibermodelle statt Verkauf, **was verallgemeinert in die Formel „Everything as a service (XaaS)“ mündet**. Hierdurch ändern sich nicht nur die Entgeltformen, sondern auch die Koordinationsformen (z. B. Zielvereinbarungen, SLAs) sowie die Performance-Kriterien, etwa die Verfügbarkeit von Kapazitäten (High Availability) oder die Anzahl der vom Kunden erfolgreich gefertigten Produkte.

Die Pricing-Relevanz der **Marketization**, also der generalisierenden Anwendung der marktwirtschaftlichen Koordination über Preise<sup>7</sup>, zeigt sich primär in den Bemühungen, „den Markt ins Unternehmen zu holen“, wofür ausgehandelte Verrechnungspreise auf konzerninternen Märkte und Lenkpreise benötigt werden.<sup>8</sup> Durch den **Projectification-Trend** werden Geschäfte nicht als routinisierte Standardaufgaben (z. B. katalogbasierte Lieferung) gesteuert, sondern als relativ einmalig auftretende Sonderaufgaben, die maßgeschneiderte Lösungen (Solutions) erfordern. Preise werden folglich nicht in Preislisten erfasst, sondern projektspezifisch ausgehandelt. Dreh- und Angelpunkt der **zwei- oder mehrseitigen Märkte** sind Plattformprodukte wie z. B. Fahrzeuge, Medien, Events, Anlagen oder Betriebssysteme.<sup>9</sup> Sie beherbergen zwei oder mehr Leistungen, die an dieselben oder an unterschiedliche (aber durch Geschäftsbeziehungen verbundene) Abnehmergruppen vermark-

tet werden. Eine Kundengruppe (z. B. EVUs und Autovermieter im E-Mobilitätsgeschäft) fungiert deshalb als so genannter Komplementor, weil sie komplementäre Leistungen (z. B. Ladestationen, Carsharing-Angebote) für die anderen Kundengruppen (E-Fahrzeug-Hersteller) beisteuern. Eine zentrale Herausforderungen für das Pricing ist die Quersubventionierung zwischen den Produkten: Hier wird eine Leistung zum Nulltarif angeboten, weil sie durch eine komplementäre, entgeltliche Leistung finanziert wird.<sup>10</sup> **Modularisierung** erlaubt die baukastenförmige Konstruktion und Vermarktung von Sachleistungen (z. B. Sattelschlepper, Einbauküchen) und Dienstleistungen (z. B. Versicherungen) und dient als Basis für Mass Customizing-Strategien. Durch einen Preisbaukasten lassen sich die Ziele der Kostenorientierung und der Kundenorientierung gleichzeitig verfolgen.<sup>11</sup>

Zusammen mit weiteren Einflussfaktoren haben die skizzierten Trends zur Generierung alternativer Paradigmen im Preismanagement geführt. Als Gegenpol zum klassischen **Transaktionsparadigma** hat sich das **Koordinationsparadigma** etabliert, wie Abbildung 1 anhand der zentralen Spezifikationsmerkmale veranschaulicht.

Im Koordinationsparadigma wird die Tatsache berücksichtigt, dass die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Abnehmer durch hybride Doppelrollenansätze verdrängt wird, die zu Wortneuschöpfungen wie „Co-Producing“ und „Prosuming“ geführt haben<sup>12</sup>: Der Kunde übernimmt eine Doppelrolle als Abnehmer und Lieferant innerhalb eines interaktiven Wertschöpfungsprozesses. Das Wertschöpfungsergebnis ist sowohl qualitativ, etwa im Hinblick auf maßgeschneiderte Solutions oder Innovativität, als auch quantitativ vom Kundenverhalten abhängig und dieses wiederum von den eingesetzten Steuerungsparametern. Im Gegensatz zum Transaktionsparadigma steht nicht die preisbasierte Aufteilung eines fixierten Mehrwerts auf Hersteller bzw. Abnehmer im Vordergrund. Vielmehr fungieren simultan der Wertschöpfungsumfang und die Wertschöpfungsanteile als Performance-Indikatoren für das Pricing. Sowohl das spezifische Chancenpotenzial (höhere Wertschöpfung) als auch das Risikopotenzial (z. B. Offenlegung von sensiblen Infor-

mationen, Gefahr der Rückwärts- oder Vorwärtsintegration) erfordern eine diversifizierte Infrastrukturbasis.

Angesichts der Paradigmen-Vielfalt ist zu klären, welche Konsequenzen sich für das Preiscontrolling ergeben. Hier zeichnen sich in Anlehnung an die intensiv diskutierten Perspektiven der Controlling-Sparte „Budgetierung“ zwei unterschiedlich radikale Entwicklungsszenarien ab: Das Better Pricing-Szenario und das Beyond Pricing-Szenario.

### Better Pricing-Szenario

Dieses moderate Szenario basiert auf dem Transaktionsparadigma. Es beheimatet zwei Cluster von Verbesserungsansätzen: Das flexible Pricing und das integrierte Pricing.

#### Flexibles Pricing

Eine flexible Leistungs- und Preisgestaltung entspricht eher dem Kundenbedarf und erlaubt eine bessere Abschöpfung der Preisbereitschaft des Kunden. Im Brennpunkt der **perfektionierten Preisdifferenzierung** steht – neben neuen Rabattformen wie Frühbucherrabatte oder Last-Minute-Angebote – das Dynamic Pricing: Dank unterstützender digitaler Infrastrukturen erfolgt hier eine kostengünstige und reaktionsschnelle Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von einer Vielzahl von Faktoren: Die Palette umfasst den zeitlichen Verlauf der Nachfrage, den Auslastungsgrad von Netzen oder Verkehrswegen (z. B. Road Pricing mittels Staugebühren), die gewählte Zahlungsform, die Preispolitik von Konkurrenten oder durch Cookies erfasste Kundenmerkmale. Das Online-Reverse Pricing („Name your price“, „Pay what you want“) erlaubt eine kundenorientierte

Abschöpfung von Abnehmerrenten, erfordert allerdings die kostenorientierte Bestimmung von Preisuntergrenzen (z. B. via Break-even-Analyse).<sup>13</sup> **Online-Verkäuferrauktionen** z. B. von Lizenzen, Übertragungsrechten oder Luxusgütern ermöglichen eine effektive und effiziente Abschöpfung von Konsumentenrenten aufgrund der globalen Reichweite und der niedrigen Durchführungskosten.

Eine erfolgskritische Option der Flexibilisierung sind die **ergebnisvariablen Bemessungsgrößen (z. B. Pay-per-Use) anstelle von fixen Bemessungsgrößen**. Anlagenhersteller verkaufen demgemäß keine Anlagen noch vermieten sie diese. Vielmehr wird ihre Leistung anhand der jeweiligen Anlagenverfügbarkeit gemessen. Flexibilität zeigt sich ferner in der modularisierten Vermarktung von Leistungen, die ansonsten als standardisiertes Bündel bepreist werden. Dieses **Unbundling** mündet in kundengerechten à la carte-Angeboten, etwa beim Content von Zeitungen oder bei Einbauküchen. Auch das **risikofokussierte Preismanagement** erfährt eine kosteneffiziente Perfektionierung. Hier spiegeln Preise die Übernahme von Risiken wider, etwa die Überwälzung von Einkaufspreisrisiken durch Preisgleitklauseln oder Vertragsstrafen. Das so genannte Contingent Pricing berücksichtigt Unsicherheiten im zeitlichen Auftreten der Nachfrage, z. B. durch Rückkaufoptionen für Frühbuchertickets.<sup>14</sup>

#### Integriertes Pricing

Hiermit kann man mehrere Transaktionen simultan optimieren. Die Integration erfolgt dabei einerseits über mehrere Abnehmergruppen, andererseits über mehrere Leistungen, etwa mittels Umsatzrabatten zur Förderung von Cross-Selling oder Vielfliegerprogramme. Das **Bundle Pricing**, z. B. Smartphone und Vertrag

#### Autor



#### Prof. Dr. Michael Reiss

ist Professor am Lehrstuhl für Organisation an der Universität Stuttgart. Seine Forschungsgebiete sind Netzwerkorganisation, Business Relationship Management, Change Management, Projektorganisation und strategisches Controlling.

E-Mail: michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de

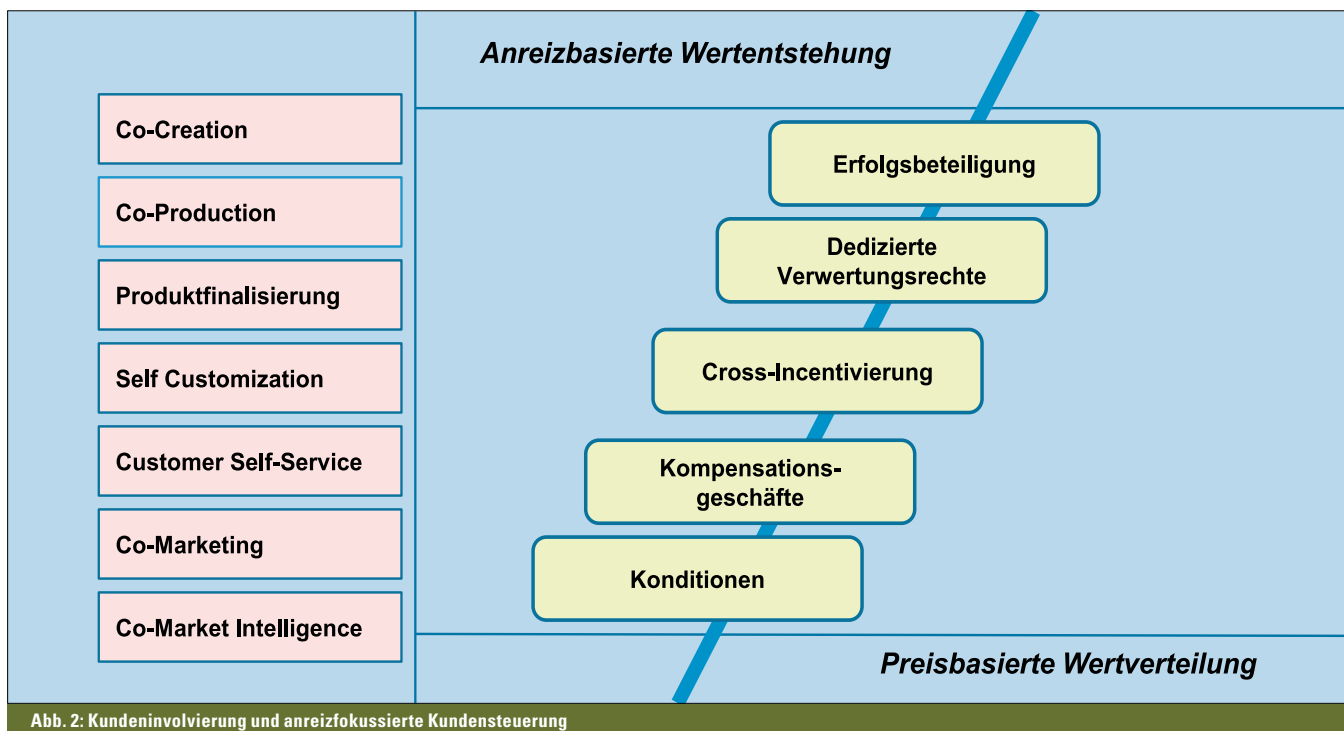


Abb. 2: Kundeninvolvierung und anreizfokussierte Kundensteuerung

oder All Inclusive-Angebote, gibt u. a. Einsparungen bei den Transaktionskosten (z. B. Kosten der Kundenakquisition) an den Kunden weiter.<sup>15</sup> Im Fall von Integralpreisen bieten Hersteller oder Systemintegratoren die Kompatibilität und Interoperabilität als integrative Zusatzleistung an. Bei **Freemium-Angeboten** wird eine Grundleistung gratis angeboten, während für Premium-Leistungen ein Entgelt verlangt wird. **Flatrates**, etwa bei Verkehrs- oder Telekommunikations-Services, basieren auf einer impliziten Preisdiskriminierung über mehrere Abnehmergruppen mit unterschiedlichem Nutzungsverhalten. Dabei subventionieren Wenignutzer die Intensivnutzer.

**Die Vorteile von flexiblem und von integriertem Pricing lassen sich kombinieren.** Der Klassiker unter diesen zweigleisigen Entgeltsystemen ist die – aus der Versorgung mit Energieleistungen bekannte – Kombination von fixer Grundgebühr und verbrauchsabhängigen Entgelten.

### Beyond Pricing-Szenario

Das Beyond Pricing-Szenario fokussiert Wertschöpfungsarchitekturen, die das Transaktionsparadigma sprengen. Sie basieren auf einer intensiveren Involvierung des Abnehmers in die Wertschöpfung, die sich jenseits der klassi-

schen Arbeitsteilung entlang der Supply Chain bewegt. Zwar hat bereits eine extensive Beschäftigung mit solchen interaktiven Wertschöpfungsarchitekturen oder Formen der Kundenintegration stattgefunden, jedoch wurden die Spezifika des Preiscontrollings kaum näher untersucht.<sup>16</sup> Pricing bezweckt hier nicht die Bestimmung optimaler Entgelte, sondern die effektive und effiziente Abstimmung von Hersteller und Kunden im Rahmen interaktiver Wertschöpfungsarchitekturen gemäß dem Koordinationsparadigma (vgl. [Abbildung 1](#)). Innerhalb der zum Einsatz kommenden Koordinationsparameter entsprechen „Anreize“ dem Preisparameter im Transaktionsparadigma. Zwischen Anreizen und Wertschöpfung besteht eine wechselseitige Abhängigkeit: Anreize beeinflussen die Höhe der Wertschöpfung, deren Aufteilung umgekehrt die Höhe der Anreize.

[Abbildung 2](#) vermittelt einen Überblick über die Varianten der Involvierung von Kunden in die interaktive Wertschöpfung. Dabei nimmt die Intensität der Kundeninvolvierung über die Zeilen der [Abbildung 2](#) von der Involvierung im Downstream-Bereich der Supply Chain (untere Zeilen) zur Upstream-Involvierung in den oberen Zeilen stetig zu. Zur Charakterisierung dieser Interaktivität hat sich ein „Co“-Wording eingebürgert:

### Varianten der Kundeninvolvierung

Über den gesamten Wertschöpfungsprozess speist der Kunde sein „Wissen über den Markt“ ein. Diese **Co-Market Intelligence** ist keinesfalls auf Informationen über die eigenen Bedarfe beschränkt, die sich mit Hilfe von herkömmlichen Instrumenten der Marktforschung ermitteln lassen: Vielmehr dienen Web-Infrastrukturen als Enabler zur Erfassung von Click-streams, Web-Analytics sowie zum Einsatz von Cookies. Eine besonders markante Form der Preisgabe von Informationen durch den Kunden sind beispielsweise die Telematik-Tarife in der Autoversicherung. Im Rahmen des Customer Feedback liefert der Kunde dem Hersteller sein Wissen über die Stärken und Schwächen der Produkte. Dies geschieht über Beschwerde- und Vorschlagsysteme sowie Erfahrungs- und Fehlerberichte. In der Einführungsphase von Neuprodukten steuern Pilotanwender oder Teilnehmer von Beta-Programmen ihre Erprobungsergebnisse bei. Beim **Co-Marketing** übernimmt der Kunde mehrere Promotions- und Distributionsfunktionen im Downstream-Sektor der Supply Chain. Sein Wertschöpfungsbeitrag besteht im Aufbau eines akquisitorischen Potenzials für das Herstellerprodukt durch Testimonials, gesteuerte Mundpropaganda, Kundenwerbung, Übernahme der Rolle des Referenzkunden bis hin zur Fahrzeugabholung und



dem Transport von gekauften Waren (z. B. beim IKEA-Geschäftsmodell).

Der **Customer Self-Service** besteht darin, dass der Kunde, unterstützt von Infrastrukturen aus Online-Produktkonfiguratoren, Beratungsleistungen und Nutzererfahrungen, ein seinen Qualitätsanforderungen entsprechendes Produkt spezifiziert sowie, assistiert durch Software und Selbstbedienungsautomaten, diverse periphere Wertschöpfungsfunktionen wie Buchung, Ticketing und Bezahlung in eigener Regie übernimmt. Innerhalb des **Customer Self Customizing** passt der Kunde das vom Hersteller gelieferte Produkt selbst an seine spezifischen Bedarfe an, etwa indem er Modifikationen oder Enhancements durchführt, also Leistungskomponenten, die er als Nutzer einsteigt. Bei der **Produkt-Finalisierung** übernimmt der Kunde die letzten Wertschöpfungsaktivitäten, etwa die Montage von Bausätzen oder den Innenausbau von Ausbauhäusern. Bei der **Co-Production** findet eine Poolung von Hersteller- und Kundenressourcen statt, etwa Anlagen, IT und/oder Manpower-Kapazitäten, z. B. von Airline-Piloten bei der Erprobung neuer Flugzeuge. **Co-Creation** bedeutet die Einbeziehung des kundenseitigen Entwicklungs-Knowhow, etwa in der Rolle des Lead Customer (z. B. Automobilhersteller als Nutzer von Batterien für E-Fahrzeuge) oder Lead Complementor (z. B. von EVUs entwickelte Ladestationen für E-Fahrzeuge).

#### Der Kunde als „Mitunternehmer“

Bei Co-Production und Co-Creation kommt es dann zu einem **Co-Entrepreneurship**, wenn Hersteller und Abnehmer ihre Ressourcen zusammenlegen (z. B. in Projekthäusern), an Drittkunden vermarkten (z. B. in der Regie des Herstellers oder eines kooperativen Joint Ventures) und die Kosten und Erlöse aufteilen. Für das Preiscontrolling des Anbieters resultiert aus diesem Mitunternehmertum die Notwendigkeit, mit Hilfe von Anreizen proaktiv die Leistungsbeiträge zu steuern bzw. reaktiv den Leistungsbeitrag des Kunden entsprechend zu honorieren. Nur bei Lead Usern mit Pionier-Mentalität kann man ein Engagement zum Nulltarif erwarten. Eine solche intrinsische Motivation wird fraglich, wenn für den Kunden hohe Opportunitäts-

kosten entstehen oder wenn er aus seinem Engagement einen berechtigten Anspruch auf den Vermarktungserfolg ableitet. Das Preiscontrolling jenseits des klassischen Pricing-Paradigmas muss bei diesem Joint Venturing die Grundlagen für eine gerechte Verteilung des gemeinsam erwirtschafteten Residualeinkommens schaffen.

Abbildung 2 enthält eine Zuordnung zwischen den skizzierten Varianten der interaktiven Wertschöpfung und den Varianten der anreizfokussierten Koordination: Bei der **Konditionengestaltung** erhält der Kunde innerhalb einer Verkaufstransaktion (controllingseitig zu kalkulierende) Vergünstigungen, etwa Preisreduktionen als Gegenleistung für zur Verfügung gestellte Marktinformationen, Natural-Rabatte, Übernahme von Kosten der Installation oder beschleunigte Belieferung. Gegenstand von **Kompensationsgeschäften** sind mindestens zwei Transaktionen, in denen die beteiligten Akteure ihre Verkäufer- und Käuferrollen tauschen: Sie setzen sich aus der Verkaufstransaktion und einer entgegen gerichteten Bereitstellungstransaktion zusammen. Der Kunde besitzt nicht nur ein Debitoren-, sondern auch ein Kreditorenkonto, wobei die beiden Konten saldiert werden. Auf dem Kreditorenkonto werden Vermittlungsprovisionen für die Kundenakquisition, Gutschriften für die Akzeptanz „herstellerefreundlicher“ Kommunikations- und Zahlungsformen sowie für die durch die Mitwirkung des Kunden erzielte Wertschöpfungssteigerung verbucht.

Im Rahmen einer **Cross-Incentivierung** (spiegelbildlich zum Cross-Selling) stehen die Anreize für die Steuerung des Kundenengagements nicht in Verbindung zur originären Verkaufstransaktion. Vielmehr werden andere Produkte und Dienste aus dem Sortiment des Herstellers oder von Drittparteien als Anreize herangezogen. Hierfür kommen die kostenlose oder kostengünstige Bereitstellung von Upgrades, Finanzdienstleistungen, Beratung, Risikoübernahme oder Knowhow in Betracht. **Dezidierte Verwertungsrechte** ermöglichen es dem Kunden, von der gemeinsam erwirtschafteten Wertschöpfung zu profitieren. Die Anreizpalette reicht von Reputationsgewinnen durch Ausweis der jeweiligen Leistungsbeiträge des Kunden, etwa in Anlehnung an das Ingredient

Alles wird leicht.

## Das volle Programm für Ihren Erfolg.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

### Aktuelle Weiterbildung für Ihren Erfolg in den Bereichen

- Controlling
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen



Das neue  
Programm jetzt  
anfordern!

Tel.: 0761 898-4477

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

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

Branding („X-Inside“), bis hin zu eigenen Vermarktungsoptionen, etwa auf Lizenzbasis. Passend zum praktizierten Mitunternehmertum werden in den Modellen der **Erfolgsbeteiligung** gemeinsam erwirtschaftete Überschüsse aus Geschäften mit anderen Akteuren anteilig auf Hersteller und Kunden verteilt.

## Fazit und Ausblick

Innerhalb von zahlreichen – und keinesfalls nur von wenigen exotischen – Wertschöpfungsarchitekturen besitzt das transaktionsfokussierte Preismanagement deutlich weniger Potenzial zur Prozess- und Verhaltenssteuerung als gemeinhin angenommen. Allerdings ist keines der beiden umrissenen Entwicklungsszenarien für ein kontextgerechtes Preiscontrolling allein in der Lage, die gesamte Bandbreite von Pricing-Strategien abzudecken. Deshalb ist die Formulierung **„Zwischen Better Pricing und Beyond Pricing“ als Plädoyer für eine Kombination zu interpretieren**: Zunächst kann sich für unterschiedliche Produkte oder Phasen des Produktlebenszyklus eher das Better-Szenario oder das Beyond-Szenario als geeignet erweisen. Außerdem können die herstellerfokussierte Transaktionsorientierung und die interaktive Wertschöpfung nebeneinander praktiziert werden: Dies ist der Fall, wenn ein interaktiv generiertes Produkt an weitere Marktteilnehmer verkauft wird, wofür sich dann Better Pricing-Strategien anbieten. Eine komplexitätsgerechte Kundenorientierung basiert offensichtlich auf einer speziellen Spielart von Kundensegmentierung, die an den unterschiedlichen Involvierungsgraden von Kunden in den Wertschöpfungsprozess ansetzt. Außerdem handelt es sich bei den zugrundeliegenden Paradigmen nicht um eine trennscharfe Klassifikation, sondern um ein Kontinuum. Zwischen dem Transaktions- und dem Koordinationsleitbild kann man den Customer Relationship Management-Ansatz positionieren. Dieser Orientierungsrahmen für das Marketing basiert auf einem **Investitionsparadigma**, konkret der Investition in die Kundenbeziehung, deren Rentabilität sich anhand eines Customer Lifetime Value messen lässt.

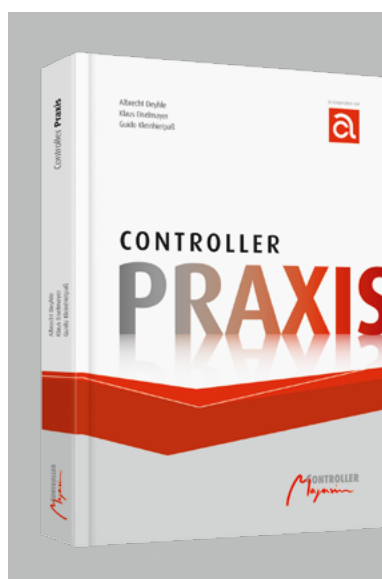
Zur näheren Spezifikation der Szenarien ist die Konfiguration der beteiligten Akteure zu beachten. Hier zeichnet sich ein Trend zum Übergang

von bilateralen Konfigurationen zu **netzwerkförmigen Wertschöpfungsarchitekturen** ab. Diese firmieren unter Business Ecosystems, Democratic Innovation, Communities of Innovation, Open Source Communities, Crowdsourcing oder Open Innovation.<sup>17</sup> In einer solchen durch Peer-to-Peer-Interaktionen geprägten Netzwerkumgebung verliert die transaktionsfokussierte Preisbildung in der Regie eines Herstellers noch stärker an Bedeutung.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. etwa Simon, H./ Fassnacht, M.: Preismanagement. Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden 2016; Schuppar, B.: Preismanagement: Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden: 2006.
- <sup>2</sup> Vgl. Braun, F./ Wiesen, D.: Keine Preisstärke ohne Preiscontrolling, in: Controlling 24 (2012) 11, S. 596 ff.; Lauszus, D./ Kalka, R.: Preiscontrolling, in: Reinecke, S./ Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Wiesbaden: 2006, S. 485 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Pechtl, H.: Preispolitik, 2. Aufl., Konstanz-München: 2014, S. 119 ff.
- <sup>4</sup> Vgl. Simon, H./ Fassnacht, M., a.a.O., S. 571 ff.; Simon, H.: Preisheiten, Frankfurt-New York 2013, S. 233 ff.; Hinterhuber, A./ Liozu, S.: Innovation in pricing: introduction, in: Hinterhuber, A./ Liozu, S. (Hrsg.): Innovation in pricing, Milton Park 2013, S. 3 ff.
- <sup>5</sup> Vgl. Simon, H./ Fassnacht, M.: a.a.O, S. 13 f.

- <sup>6</sup> Vgl. etwa Bustinza, O.F. et al.: Servitization and Competitive Advantage, in: Research-Technology Management 58 (2015) 5, S. 53 ff.
- <sup>7</sup> Vgl. Araujo, I./ Pels, J.: Marketization and its limits, in: Decision 42 (2015) 4, S.451 ff.
- <sup>8</sup> Vgl. Reiss, M.: Marktwirtschaft im Unternehmen. Vom „Mythos Markt“ zum Modell der Hybridkoordination, in: Zeitschrift für Management 2 (2007) 2, S. 146 ff.
- <sup>9</sup> Vgl. etwa Günther, A.: Complementor Relationship Management, Wiesbaden 2015, S. 93 ff.
- <sup>10</sup> Vgl. Zingal, F./ Becker, F.: Drivers of optimal prices in two-sided markets: the state of the art, in: Journal für Betriebswirtschaft 63 (2013) 2, S.87 ff.
- <sup>11</sup> Vgl. Pechtl, a.a.O., S. 233.
- <sup>12</sup> Vgl. Vargo, S. L./ Lusch, R. F.: It's all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market, in: Industrial Marketing Management 40 (2011) 2, S. 181 ff.
- <sup>13</sup> Vgl. Pechtl, a.a.O., S. 160.
- <sup>14</sup> Vgl. Hinterhuber, A./ Liozu, S., a.a.O., S. 9.
- <sup>15</sup> Vgl. Roth, S.: Preismanagement für Leistungsbündel, Wiesbaden: 2006.
- <sup>16</sup> Vgl. Reichwald, R.; Piller, F. T.: Interaktive Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 51 ff.; Fliess, S./ Jacob, F./ Fandel, G. (2011): Von der Kundenintegration 1.0 zur Kundenintegration 2.0 – Implikationen für Praxis und Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81, Special Issue 5, S. 11 f.
- <sup>17</sup> Vgl. etwa Santos, A. B.: Open Innovation research: trends and influences- a bibliometric analysis. In: Journal of Innovation Management 3 (2015) 2, S. 136 ff.



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



ab  
**29,90**  
EUR



# Lach' Dich reich!

**LEXWARE**

Einfach machen

**Jetzt Steuererklärung machen und Geld vom Staat zurückholen.**

Nur TAXMAN bietet Ihnen unbegrenzt viele Steuererklärungen und eine prämierte kostenlose Hotline. Über 1.000.000 Steuererklärungen jährlich werden erfolgreich mit TAXMAN abgegeben.

**Jetzt bestellen unter [www.taxman.de](http://www.taxman.de) – Bestellhotline: 0800 539 8011**

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



## Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor im Working Capital Management

von Matthias Sure und Mei Kee Sure

Working Capital Management ist zu einem Kernthema im Rahmen der erforderlichen Kapitaleffizienzsteigerung in den Unternehmen avanciert. Die Fähigkeit der Unternehmen zu einer effektiven und nachhaltigen Steuerung des Working Capitals beeinflusst dabei maßgeblich deren Liquiditäts- und Rentabilitätssituation. Die Nachhaltigkeit des Working Capital Managements kann über fixierte Richtlinien, klare und verständliche Instrumente und Steuerungskennzahlen für operative Führungskräfte und Mitarbeiter, systemseitig unterstützte Prozess-Routinen sowie funktions- bzw. unternehmensübergreifende Abstimmungen sichergestellt und gestärkt werden. So können überflüssige Kapitalbindungen im Umlaufvermögen gesenkt, Prozesse im Forderungs-, Bestands- und Verbindlichkeitenmanagement beschleunigt sowie Transaktions- und Koordinationskosten vermieden werden. Unter dieser Maßgabe können alle Beteiligten von einem nachhaltigen Management profitieren.

### Nachhaltigkeit im Working Capital Management lässt mit der Zeit nach

Die durch die Finanzkrise maßgeblich getriebenen zunehmenden Unsicherheiten und Volatilitäten auf den internationalen Kredit- und Finanzmärkten haben infolge der daraus entstandenen vorsichtigeren und mitunter restriktiveren Kreditvergabe durch die Banken in den Unternehmen den Managementfokus stärker auf die Generierung von Liquidität aus eigener Kraft gelenkt. In diesem Zuge hat sich die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf die unternehmensinterne Finanzierung und Liquiditätsgenerierung aus dem operativen Geschäft heraus und damit auf die Gestaltung und die Steuerung des Working Capitals verlagert, wobei vor allem Großunternehmen aufgrund ihrer häufig kapitalmarktinduzierten Cash Flow-Ausrichtung und ihrer Verhandlungsmacht hinsichtlich der Gestaltung von Zahlungskonditionen signifikante Verbesse-

rungspotenziale im Management des Working Capital realisieren konnten.

Gleichzeitig ist aber auch zu konstatieren, dass sich die Verbesserungen im Zeitablauf abgeschwächt haben und infolgedessen in international vergleichenden Studien auf deren nachlassende Nachhaltigkeit hingewiesen wird, mit der Begründung, dass die ursprünglich zur Verfügung stehenden Optimierungspotenziale im Working Capital Management im Laufe der Jahre entweder weitestgehend von den Unternehmen ausgeschöpft werden konnten oder **für die nachlassende Verbesserung eher mangelnde fortdauernde Striktheit im Working Capital Management als Ganzes verantwortlich gemacht wird.**

Gerade der letztgenannte Aspekt ist ein häufig zu beobachtendes Phänomen, unter dem insbesondere mittelständische Unternehmen leiden, die ihr Working Capital Management bis-

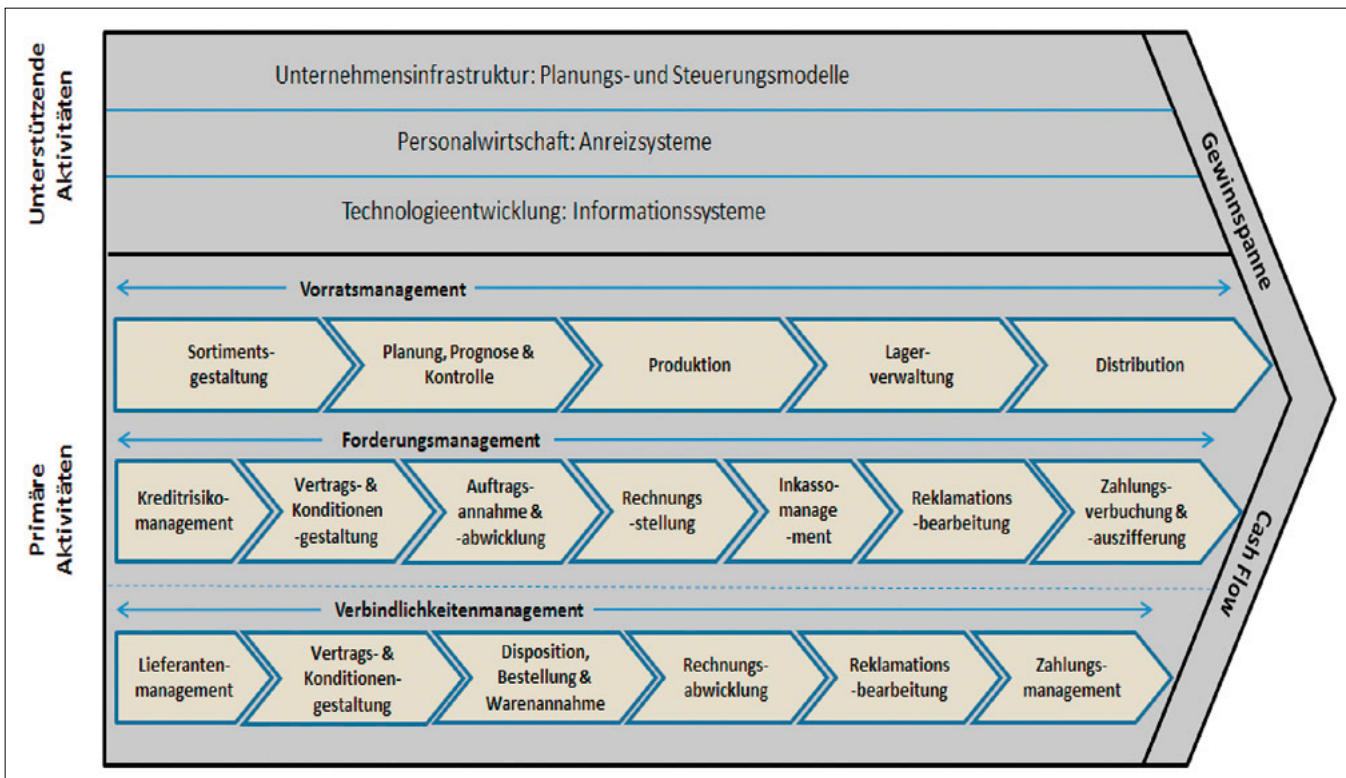


Abb. 1: Working Capital-Prozessbetrachtung in der unternehmerischen Wertkette

her nicht oder nicht nachhaltig in einen institutionellen Rahmen gegossen haben, dieses stattdessen je nach Problemlage adhoc- und projektbezogen betreiben und demzufolge weder über explizite working-capital-bezogene Richtlinien noch über fest installierte spezifische Berichte oder Kennzahlen(-systeme) und auch nicht über eine klare Governance verfügen.

## Zwei unterschiedliche Ausprägungen des Working Capital Managements

Trotz der Tatsache, dass sich bis heute in der Literatur keine einheitliche Definition zum Working Capital durchgesetzt hat, ist dennoch zu konstatieren, dass sich Definition und Berechnung des Working Capitals in den Unternehmen zumeist aus der Summe der operativen Umlaufvermögen-Positionen Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, geleistete Anzahlungen sowie sonstige kurzfristige Forderungen abzüglich der operativen kurzfristigen Verbindlichkeiten-Positionen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, erhaltene Anzahlungen, operative Rückstellungen sowie sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten ergeben, wobei die dieser Berechnung zu Grunde liegende Netto-Betrachtung im Sinne

eines Net Working Capitals bzw. Nettoumlaufvermögens offensichtlich wird. Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden in positive, negative und ausgeglichene Working Capital-Positionen, was einerseits eine Folge der verfolgten Strategie im Working Capital Management ist, andererseits aber auch von den Strukturen der zugehörigen Unternehmensbranche und ihren Auswirkungen auf die Bilanz der jeweiligen Unternehmen abhängig ist.

Eine tendenziell negativ geprägte Net Working Capital-Position, bei der in der Regel ein Teil des Anlagevermögens kurzfristig finanziert ist, korrespondiert zumeist mit einem **aggressiven Working Capital Management**, welches durch eine vergleichsweise stärkere Berücksichtigung standardisierter Vorgehensweisen, durch eine grundsätzlich positive Risiko-Einstellung sowie durch relativ kompromisslose Linien beispielsweise beim Zahlungsvermanagement, beim Eskalationsmanagement oder bei der Incentivierungspraxis gekennzeichnet ist, wohingegen eine positive Net Working Capital-Position, die mit einer Situation einhergeht, bei der ein Teil des Umlaufvermögens langfristig finanziert ist, einer **konservativ geprägten Working Capital Management-Philosophie** folgt, die situativ ausgelegte Vorgehensweisen bevorzugt, eine stärkere Tendenz zur Risiko-

vermeidung aufweist sowie kompromissbereiter in der Prozessgestaltung und -auslegung ist. Neben dieser volumensbezogenen Betrachtung des Working Capitals bietet die zeitbezogene, in Form von Tagen der Working Capital-Bindung ausgewiesene Betrachtung die Möglichkeit einer prozessbasierten Sicht auf die operativen Treiber des Working Capitals und damit einer Differenzierung in Forderungs-, Bestands- und Verbindlichkeitenmanagement.

## Synthese von Messgrößen in einem übergreifenden Kennzahlensystem

Erst eine detaillierte prozessbasierte Analyse, wo, wie viel, wie lange und warum in der unternehmerischen Wertschöpfung Working Capital gebunden wird, ebnet den Weg zu einem effektiven Management desselben. Dies schafft Transparenz über prozessbasierte Ursachen für die Bindung finanzieller Mittel in Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. **Eine solche prozessual ausgewiesene Transparenz über die Treiber des Working Capitals im Unternehmen muss flankiert werden durch eine kontinuierliche Messung und Überwachung der Treiberausprägungen**

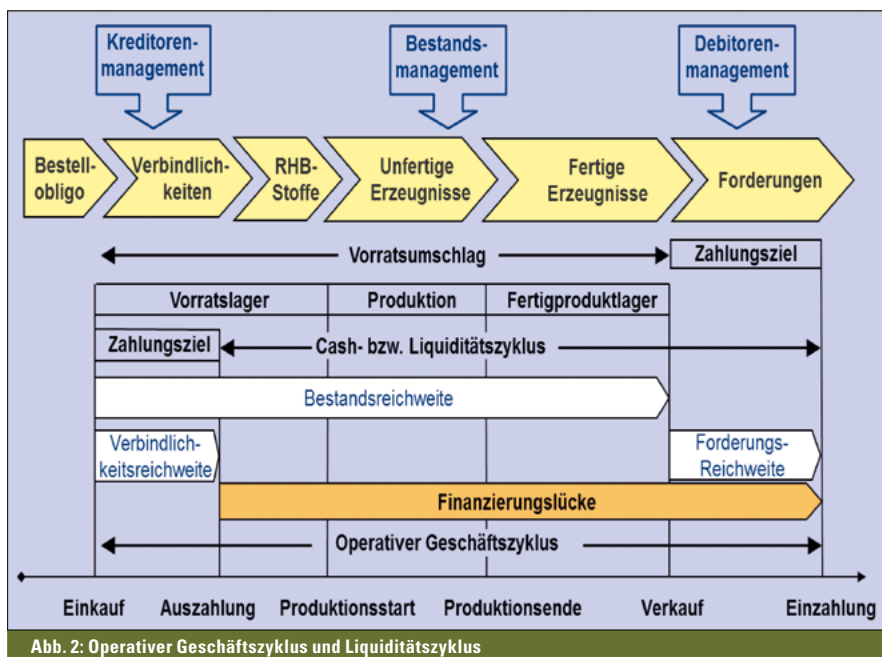


Abb. 2: Operativer Geschäftszyklus und Liquiditätszyklus

**und ihrer Wirkungen auf das Working Capital.** Dies schließt eine Synthese von volumenbasierten (Net Working Capital, potenziell ergänzt durch Net Working Capital-Intensität) und zeitbezogenen Messgrößen (Cash Cycle bzw. Liquiditätszyklus mit den Subkategorien Days Sales Outstanding bzw. Forderungsreichweite, Days Inventory Held bzw. Bestandsreichweite und Days Payables Outstanding bzw. Verbindlichkeitsreichweite) in einem übergreifenden Kennzahlensystem ausdrücklich ein. Eine prozessbasierte und funktionsübergreifende Steuerung des Working Capitals ermöglicht die nachhaltige Erschließung von Potenzialen zu größerer Innenfinanzierungskraft infolge von effizienterer Liquiditätsgenerierung aus eigener Kraft, mit der Folge höherer operativer Cash Flows und damit der Generierung von mehr Unternehmenswert.

### Facetten eines nachhaltigen Working Capital Managements

Grundsätzlich ist zu betonen, dass eine schriftliche Fixierung von Rahmenbedingungen sowohl Stringenz als auch Nachhaltigkeit im Working Capital Management unterstützt und damit dessen Kontinuität fördert. Dazu müssen nicht notwendigerweise umfangreiche Richtlinien erstellt werden, solange die wesentlichen Abläufe sowie zugehörigen Rechte und Pflichten für die Prozessbeteiligten klar und abrufbar sind.

### Verständnis und Nachvollziehbarkeit bei den Prozessbeteiligten

Das funktioniert aber nur, wenn diese verstanden haben, wie ihre eigenen Aktivitäten mit den vor- und nachgelagerten Prozessen zusammenhängen. Beispielsweise muss ein Mitarbeiter in der Debitorenbuchhaltung verstehen, dass ein verspätetes Bearbeiten bzw. Versenden von Rechnungen zu einer Erhöhung der Kapitalbindung im Umlaufvermögen führen kann bzw. zu einer Verlängerung der Forderungslaufzeit. Letztere erfordert als Kennzahl ebenfalls eine Erläuterung insbesondere bei operativen Führungskräften und deren Mitarbeitern, die ohne entsprechende Einweisung häufig nicht verstehen, wie sich zeitraumbezogene Kennzahlen berechnen und welchen Sinn diese überhaupt hinsichtlich der Working Capital-Steuerung haben.

### Automatisierung von Prozessen

Daneben stellt die systembasierte Automatisierung von Prozessen eine wichtige Facette eines nachhaltigen Working Capital Managements dar. Dazu gehört etwa eine systemunterstützte Steuerung des Mahnprozesses, die einen zwei- bzw. dreistufigen Automatismus mit Kreditstop für den Kunden als Ultima Ratio generiert und zugleich Ausnahmen nur über abgestimmte Genehmigungsroutinen zwischen Vertrieb und Finanzen zulässt. Ein weiteres Beispiel betrifft

die systemseitige Vordefinition von verpflichtend zu pflegenden Reklamationscodes, die über entsprechende Auswertungen prozessuale Schwächen und damit unnötige Kapitalbindung als Folge unterbrochener Zahlungsfristen in Reklamationsfällen transparent machen sowie dadurch die Basis für Prozessverbesserungen bereitstellen können.

Dazu gehört auch die systemseitig überprüfte Kreditwürdigkeits- bzw. -limitberechnung als zwingende Voraussetzung für den Abschluss eines Kundengeschäftes. Zuweilen wird dazu ferner die systemseitige Fixierung von Standard-Zahlungsfristen gezählt, die allerdings in vielen Unternehmen insbesondere aus Wettbewerbsgründen einer kunden- bzw. auftragsklassenbezogenen Differenzierung von Zahlungsfristen gewichen ist.

### Konsequente Incentivierung

Schließlich ist eine konsequente Incentivierungspraxis ein wichtiger Hebel im Rahmen eines nachhaltigen Working Capital Managements. Je eindeutiger volumens- und oder zeitraumbezogene Working Capital-Kennzahlen mit Incentivierungsgrößen verbunden sind, desto eher werden sie das vom Unternehmen beabsichtigte Verhalten der verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeiter und die Einhaltung damit verbundener Prozessstandards entsprechend nachhaltig induzieren bzw. forcieren.

### Vereinbar mit der Corporate Governance?

Neben derartigen Themen beeinflusst auch die grundsätzliche Unternehmensausrichtung in Form der Corporate Governance das Working Capital Management und dessen Nachhaltigkeit. In diesem Kontext stellt sich etwa die Frage, ob ein aggressives Working Capital Management, welches häufig insbesondere Lieferanten bei den Zahlungsfristen stärker unter Druck setzt, so dass diese, wenn sie mit dem Unternehmen Geschäft machen wollen, länger auf ihr Geld warten müssen, in Einklang steht mit den die Corporate Governance prägenden Unternehmenswerten und Prinzipien. Gleiches gilt für die Praxis des so genannten Year End-

Managements, welches Zahlungen, die am Ende der Berichtsperiode fällig sind, aus Gründen einer in der laufenden Periode besseren Working Capital-Position in die nächste Periode zu Lasten der Lieferanten verschiebt, um so die Liquidität länger im Unternehmen zu halten, wobei der Begriff der Berichtsperiode hier zuweilen sogar auf die einzelne Monatsperiode bezogen wird, spricht die Zahlungsverchiebungen nicht nur einmal im Jahr am Jahresende, sondern jeweils monatlich am Monatsende erfolgen. Solche Praktiken führen zu einer Liquiditätsbelastung der Lieferanten, die letztlich häufig die größere Marktmacht akzeptieren müssen und dadurch zwangsläufig verstärkt zur Finanzierung des Leistungserstellungsprozesses ihrer Kunden beitragen.

Auf der anderen Seite ist in diesem Kontext von den Unternehmen außerdem grundsätzlich abzuwägen, ob ein allzu aggressives Working Capital Management in Form deutlich reduzierter Forderungsreichweiten, wie sie mitunter in kostenmanagement-geprägten Unternehmensinitiativen vorkommen, nicht zum Verlust von wichtigen Kunden sowie nachhaltigen Geschäftsbeziehungen führt und so über die damit verbundenen entgangenen Umsätze am Ende eine Rentabilitätsschmälerung nach sich zieht. Im gleichen Licht ist hinsichtlich des Bestandsmanagements die zunehmende Überwälzung von Kapitalbindungs- und Obsoleszenzrisiken auf Lieferanten im Falle von Vereinbarungen zu Konsignationslager- oder Vendor-managed Inventory-Verträgen zu betrachten, die im Extremfall etwa auf Grund von mangel-

der Liquidität zu Lieferantenausfällen führen können, welche letztlich wiederum zur Abwanderung der eigenen Kunden führen, weil diese damit verbundene Stock-Outs nicht tolerieren. In diesem Kontext ist in einigen Branchen, insbesondere solchen mit eng verzahnten und kapitalmäßig stark verflochtenen Wertschöpfungsketten, eine stärker unternehmensübergreifend ausgelegte Governance im Working Capital zu beobachten, bei der gemeinsame Anstrengungen zur nachhaltigen Optimierung von Working Capital-Positionen und -Reichweiten unternommen werden zum Zwecke der Generierung und Realisierung langfristiger mehrseitiger Vorteile.

**Literatur**

Ernst & Young: All Tied Up – Working Capital Management Report 2012, Ort: <http://www.ey.com/Publication>.

PWC: Cash for Growth – PWC Annual Working Capital Survey, 2014, Ort: <http://www.pwc.com/workingcapital>.

Nevries, P. / Gebhardt, R.: Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements, in: Controlling & Management Review, 2013, 57(5), S. 14-25.

Sure, M.: Working Capital Management – Empirische Analyse der Faktoren zur Gestaltung des Working Capitals und seiner Komponenten, Wiesbaden 2014. ■

**Autoren**



■ Prof. Dr. Matthias Sure

ist Professor für Unternehmenssteuerung & Internationales Management sowie Studiendekan Corporate Finance & Controlling an der Hochschule Fresenius in Köln.

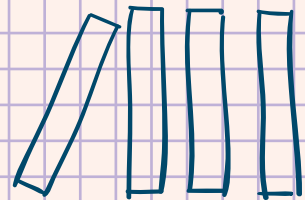
E-Mail: [matthias.sure@hs-fresenius.de](mailto:matthias.sure@hs-fresenius.de)

■ Mei Kee Sure

ist Head of Finance & Accounting bei iSL Chemie GmbH & Co KG in Kürten.



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)



## Plädoyer für eine ganzheitliche Working-Capital-Steuerung

von Marcus Pfitzner

Die effiziente Nutzung und Stärkung der eigenen Innenfinanzierungskraft stellt für Unternehmen einen erheblichen Faktor zur Wettbewerbsfähigkeit dar. Spätestens seit der letzten Finanzkrise und den einhergehenden restriktiveren Kreditvergaben sowie den volatileren Finanzmärkten rücken Liquiditätssicherung und Ertragsstabilisierung in den Fokus. Die Liquiditätsfreisetzung aus dem operativen Geschäft heraus, die bei gewinnmaximierender Verwendung der freigesetzten Mittel auch einen Beitrag zur Rentabilitätssteigerung leistet, kann aus einer gezielten Steuerung des Working Capital (WoC) hervorgehen [3]. Allerdings werden die liquiditäts- und rentabilitätssteigernden Effekte eines nachhaltigen Working Capital Management (WCM) nur unzureichend genutzt, da bisher kein ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung des WoC existiert [4]. Um dieser Komplexität der beteiligten Prozesse zu genügen, bedarf es eines geeigneten, IT-gestützten Werkzeugs zur Beurteilung ihrer Leistungsfähigkeit [7, 8]. **Die Business Intelligence als „integrierter, unternehmensspezifischer IT-basierter Ge-**

**samtansatz“ [1] zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung bietet in diesem Kontext geeignete Ansätze.** Analytische Informationssysteme erweisen sich dabei u. a. verstärkt als prozessorientiert, um der Abbildung komplexer Prozesslandschaften in Organisationen gerecht zu werden. Zur Beurteilung von Prozessen kann deren Leistungsfähigkeit (Performance) als Operationalisierung herangezogen werden. Zur Sammlung und Auswertung relevanter Performedaten und zur Verteilung der gewonnenen Ergebnisse an die Prozessbeteiligten kann ein Process-Performance-Measurement-System (PPMS) einen Beitrag zur ganzheitlichen Beurteilung und damit Beherrschung sowie zur Verbesserung von komplexen Prozesslandschaften leisten [2].

Im Folgenden soll die Bedeutung einer ganzheitlichen WoC-Steuerung unterstrichen und für ihre Implementierung in den Unternehmensalltag plädiert werden. Dabei sind Defizite und Herausforderungen einer ganzheitlichen WoC-Steuerung zu skizzieren. Außerdem wird ein

PPMS als Lösungsansatz zur Unterstützung einer ganzheitlichen WoC-Steuerung vorgeschlagen.

### Working-Capital-relevante Unternehmensprozesse

Das WCM zielt auf eine Reduzierung des gebundenen Umlaufvermögens zur Liquiditätsgenerierung und Rentabilitätssteigerung ab. Durch Senkung der kurzfristigen Forderungen sowie des Vorratsbestandes und der Verlängerung bestehender Verbindlichkeiten werden finanzielle Mittel freigesetzt, die gewinnbringend investiert werden können. Das Ziel einer ganzheitlichen Steuerung ist es, das WoC bzw. den Cash-Conversion-Cycle, der die Dauer der Kapitalbindung als Zeitspanne der Umwandlung eines Geldabflusses in einen Geldzufluss misst, unter Berücksichtigung bestehender Wechselwirkungen zu minimieren. Zur Erreichung dieses Ziels müssen zahlreiche Prozesse und Datenströme im Unternehmen berücksichtigt



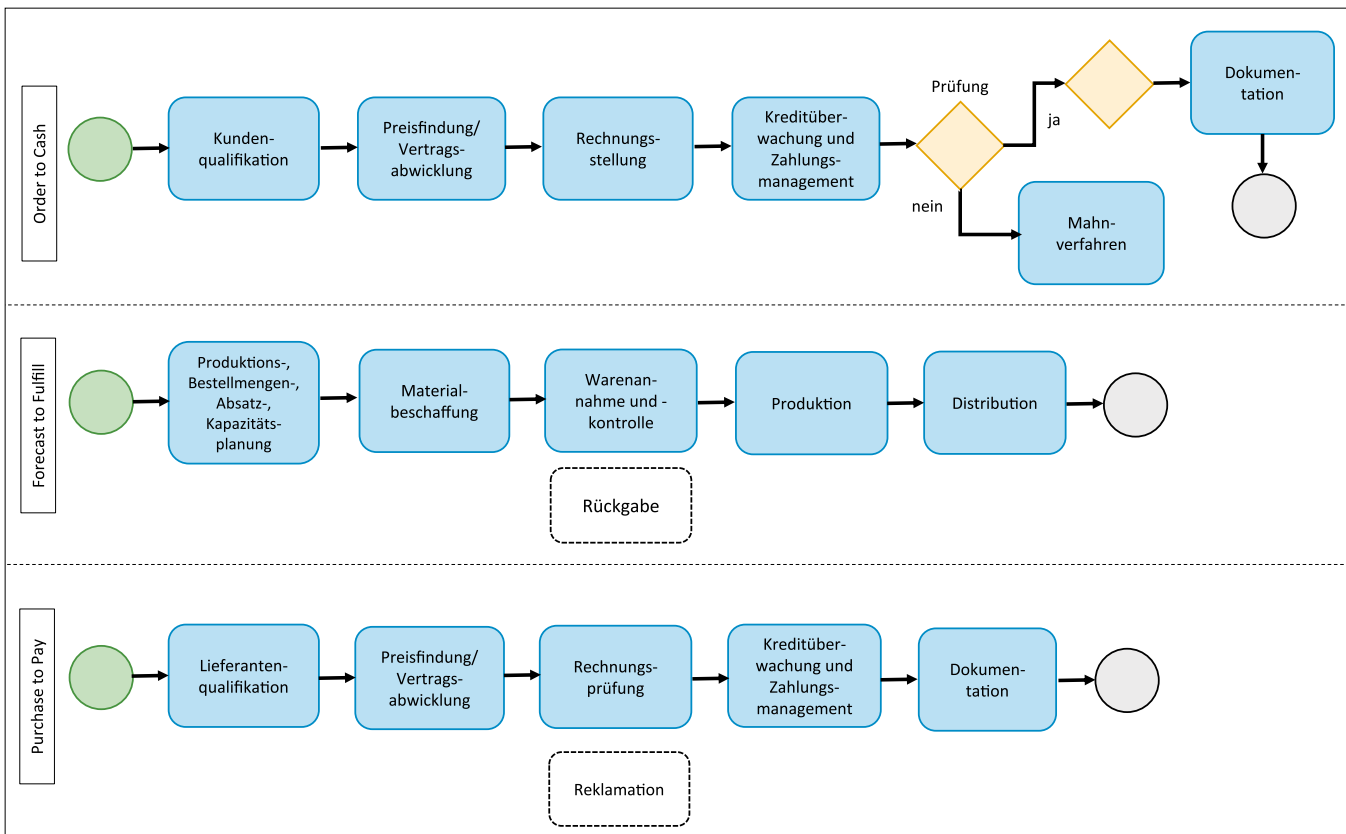


Abb. 1: Die Working-Capital-beeinflussenden Prozesse [4]

werden [3], um den jeweiligen Beteiligten adäquate entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Das komplexe Prozessgefüge, welches bei einer ganzheitlichen WoC-Steuerung zu betrachten ist, zeigt Abbildung 1 vereinfachend anhand der Hauptaktivitäten der Teilprozesse.

Die skizzierten Kernprozesse zeigen bereits die Komplexität des Prozessgefüges und dessen Verzahnungen. Für eine zielgerichtete Steuerung ist ein Verständnis für diese Interdependenzen seitens der Prozessbeteiligten unabdingbar, um mögliche Aus- und Nebenwirkungen der zur WoC-Optimierung ergriffenen Einzelmaßnahmen auf die Performance anderer Prozesse ganzheitlich zu beurteilen.

### Die bisherige WoC-Steuerung hat Defizite

Die Komplexität der WoC-beeinflussenden Prozesse hat bis dato keine Entsprechung in einem ganzheitlichen Steuerungsansatz gefunden [4]. Obwohl es Ansätze zur Steuerung einzelner Teilgebiete gibt, fehlt es an der Integration aller Bereiche. Der weithin zur Steuerung verbreitete

Net-Working-Capital-Days-Ansatz weist jedoch diverse Schwächen auf, die nachfolgend beleuchtet werden sollen.

#### Top-Level-Kennzahlen

Zur gängigen Praxis im WCM gehört die Verwendung der Spitzenkennzahlen der WCM-Teilprozesse, Days Sales Outstanding (DSO), Days Inventory Outstanding (DIO) und Days Payables Outstanding (DPO), die teilweise als weltweiter Standard bezeichnet werden [5]. Für eine aktive Steuerung der Prozesse sind diese Top-Level-Kennzahlen jedoch wenig geeignet, da sie aufgrund der hohen Aggregation kaum Aussagen zum jeweiligen Prozesszustand und deshalb wenig Möglichkeiten bieten, im Bedarfsfall gezielt steuernd in den Prozess einzugreifen.

#### Ursache-Wirkungsbeziehungen

Aus den beschriebenen Problemen hinsichtlich der Verwendung von Top-Level-Kennzahlen ergibt sich ein weiteres Defizit. Die Nutzung der aggregierten Größen lässt in der Analyse keine Rückschlüsse auf Ursache-Wirkungsbeziehungen

und die damit einhergehenden Veränderungen in der Prozessperformance zu [4, 6], die jedoch für eine aktive Prozesssteuerung im Working Capital, gerade aufgrund der hohen Komplexität, unabdingbar sind.

#### Stichtagsbezogenheit

Ein weiteres Problem des Net-Working-Capital-Days-Ansatz ist in der zugrundeliegenden Stichtagsbetrachtung zu sehen. Die Bezugnahme auf Bestandsgrößen stellt eine Momentaufnahme dar und kann, etwa zum Jahresabschluss, durch unternehmenspolitische Entscheidungen ein deutlich anderes Bild auf die eigentliche unterjährige Prozessperformance werfen. Neben dieser speziellen Abschlussproblematik erlaubt der Stichtagsbezug aber per se ebenfalls keine ganzheitliche, fortlaufende Bewertung [9].

#### Zielkonflikte

Zwischen den Zielen einer WoC-Optimierung und den klassischen Abteilungszielen können verschiedene Zielkonflikte bestehen. Die Abwä-

gung zwischen WoC- und klassischen Abteilungszielen ist dabei ein Balanceakt, der unternehmensspezifisch auszugestalten ist. Einer aktuellen Studie zufolge mangelt es den meisten Unternehmen an einer erfolgreichen Abstimmung dieser konträren Ziele [10], wodurch eine effiziente und nachhaltige WoC-Steuerung negativ beeinflusst wird.

Aus den skizzierten Defiziten ergibt sich eine Vielzahl an Herausforderungen, denen ein ganzheitlicher Steuerungsansatz für das WoC gegenübersteht.

### Herausforderungen sind geeignete Messgrößen

Die wohl bedeutendste Herausforderung liegt in der Identifizierung geeigneter Messgrößen, die eine proaktive Steuerung der WoC-Prozesse erlauben. In diesem Zusammenhang müssen auch bestehende Ursache-Wirkungsbeziehungen derart abgebildet werden, dass entsprechende Treiber aufgezeigt und ebenso Trendableitungen durchgeführt werden können, so dass ein steuernder Eingriff im Bedarfsfall zielgerichtet erfolgen kann.

Des Weiteren kann eine erfolgreiche Adressierung der diametralen Zielsetzungen betroffener Abteilungen und des WCM nur gewährleistet sein, wenn **übergeordnete Ziele formuliert werden, die sich direkt aus der Unternehmensstrategie ableiten**. Ebenso sind Maßnahmen zur Verbesserung der Working-Capital-Situation aus einer ganzheitlichen Sicht heraus unter Beachtung bestehender Wechselwirkungen abzuleiten und auf deren Wirkung hin zu überwachen. Diese Aufgabe sollte im Sinne einer nachhaltigen Verbesserung fortlaufend proaktiv und nicht situationsgebunden, reaktiv ausgestaltet sein [11].

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang auch die Informationsbereitstellung für die am Prozess beteiligten Mitarbeiter im Unternehmen. Nur so kann ein Bewusstsein für die Relevanz des WoC, die Einschätzung der momentanen Situation und für die Auswirkungen der eigenen, punktuell ergriffenen Maßnahmen gestärkt werden. Dabei müssen die relevanten Informationen thematisch und visuell

passgenau für den jeweiligen Prozessverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden [12].

Die Umsetzung einer ganzheitlichen WoC-Steuerung bedarf an dieser Stelle, neben der Etablierung zielgerichteter Managementprozesse, einer informationstechnischen Unterstützung. Nur ein geeignetes IT-System kann dabei der Komplexität des WoC-Prozessgefüges und der Abbildung der zur Analyse notwendigen Leistungskennzahlen und Wirkungsbeziehungen aus der Vielzahl an Daten und an einzubeziehenden Datenquellen gerecht werden. Im weiteren Verlauf des Artikels soll ein PPMS zur Unterstützung einer ganzheitlichen Working-Capital-Steuerung als ein möglicher Lösungsansatz betrachtet werden.

### Process-Performance-Measurement-System als Ansatz zur ganzheitlichen Working-Capital-Steuerung

Um die Performance der Teilprozesse sowie des Prozessgefüges effizient zu messen, zu analysieren und proaktiv zu steuern, ist ein analytisches Informationssystem notwendig, das die aufgezeigten Herausforderungen adäquat adressieren kann. Um der Abbildung komplexer Prozesslandschaften in Organisationen gerecht zu werden, widmet sich ein Forschungszweig in der Business Intelligence einer zunehmenden Prozessorientierung. Im Speziellen bieten PPMS einen Beitrag zur ganzheitlichen Beurteilung und damit Beherrschung sowie zur Verbesserung von komplexen Prozesslandschaften, indem sie relevante Performancedaten sammeln, auswerten und die gewonnenen Ergebnisse an die Prozessbeteiligten verteilen [2].

### Zur Umsetzung eignen sich analytische Informationssysteme

Zur Umsetzung eines PPMS eignen sich analytische Informationssysteme. Diese greifen in der Regel auf eine speziell für Analysezwecke ausgerichtete, konsistente und integrierte Datenbasis in Form von Data Warehouses oder Data Marts zurück. Auf dieser Datengrundlage können Anwender mittels OLAP- und BI-Werkzeugen umfangreiche Analysen entlang verschiedener Dimensionen und Aggregationsstufen durchführen [13]. Analytische Informationssysteme lassen sich in drei Schichten zur Datenhaltung, Datenaufbereitung und Datenbereitstellung unterteilen.

Innerhalb der Datenhaltungsschicht eines PPMS werden die Konsistenz sowie die semantische und syntaktische Harmonisierung der dem System zugrundeliegenden Datenbasis, die aus verschiedenen Quellen relevante Daten integriert, gewährleistet [1]. Damit jedweder Einfluss auf die Performance und die Wirkung einzelner Maßnahmen bei der WoC-Steuerung analysiert und Abweichungen erkannt werden können, muss ein PPMS Daten in unterschiedlichen Dimensionen und Ebenen vorhalten. Wo immer möglich, sollten die Daten automatisch während der Prozessausführung erhoben werden, damit das PPMS auf Basis ohnehin bestehender Datenquellen schneller produktiv genutzt werden kann [14]. Im Fall der WoC-Prozesse sind diese Daten vor allem in Finanzbuchungs-, CRM-, Lagersystemen, etc. zu finden. Die Datenhaltungsschicht adressiert an dieser Stelle vor allem die Herausforderung der Identifikation geeigneter Messgrößen und in der Folge alle darauf aufbauenden Analysen sowie die adäquate Informationsbereitstellung für die Prozessbeteiligten.

#### Autor



#### ■ Dipl.-Kfm. Marcus Pfitzner

ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Dresden.

E-Mail: [marcus.pfitzner@tu-dresden.de](mailto:marcus.pfitzner@tu-dresden.de)

## Ursache-Wirkungsbeziehungen darstellen

Auf dieser Datenbasis aufbauend, werden die dispositiven Daten adäquat zusammengestellt, verarbeitet und zur Verfügung gestellt. Dazu gehören sowohl die Bereitstellung der richtigen Menge an KPIs, um die Mitarbeiter mit der optimalen Menge und Qualität an Informationen zu versorgen [15], als auch die Abbildung von Regeln und Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die Darstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen kann über Bäume hierarchisch oder aber über Wirkungsketten realisiert werden [16]. In der jüngeren Forschung zum WCM erscheinen zunehmend Ansätze, die eine Detaillierung von Kennzahlen in Form klassischer Kennzahlenbäume verfolgt [3]. Aufgrund der bereits aufgezeigten hohen Komplexität des WoC-Prozessgefüges dürften bei konsequenter Darstellung an dieser Stelle jedoch eher netzwerkartige Abhängigkeiten entstehen. Ein weiteres wichtiges Merkmal stellt der Einsatz von Analysetechniken dar [14]. Zu diesem Zweck stehen verschiedene Möglichkeiten bereit, die von einer multidimensionalen Kennzahlenanalyse mittels OLAP und dessen Operationen („Drill-Down & Roll-Up“, „Slice & Dice“) [17] bis hin zur Mustererkennung über Data-Mining-Verfahren reichen. Dieses Merkmal eines PPMS adressiert exakt die geforderte multidimensionale Auswertung von WoC-Kennzahlen.

**Des Weiteren können durch die explorativen Data-Mining-Verfahren bisher unbekannte oder vermutete Ursache-Wirkungsbeziehungen identifiziert bzw. bestätigt werden.** Auch die Berücksichtigung des zeitlichen Verlaufs und der Trendabbildung sowie von „weichen“ Faktoren, bspw. Kundenzufriedenheit, in der Konstruktion eines PPMS entsprechen den geforderten Analysemöglichkeiten einer ganzheitlichen WoC-Betrachtung.

### Welche Kennzahlen sind geeignet?

Die wohl schwierigste Aufgabe im WCM ist die Definition geeigneter Kennzahlen [4]. Innerhalb eines PPMS werden Performancekennzahlen wesentlich durch drei Merkmale charakterisiert – einer Einheit, einer Datenquelle und einer Frequenz der Datenerhebung [18]. Außerdem sollten Performancekennzahlen nie absolut be-

trachtet werden (Kueng 2000). Performanceindikatoren stellen Messgrößen dar, die die Effektivität oder Effizienz im Prozess im Vergleich zum Ziel ausdrücken [19, 20]. Zur WoC-Steuerung werden derartige Verhältniskennzahlen äußerst unzureichend bis nicht genutzt [6]. Die weiterführende Forschung der Autoren hat u. a. das Ziel, die Praktikabilität solcher KPIs in Fallstudien zu untersuchen. Auch die weiterhin identifizierten Merkmale, wie die Abbildung von Maßnahmen, ein kontinuierliches Monitoring, die Berücksichtigung von Soll- und Ist-Werten, lösen bei entsprechender Umsetzung systemseitig die Herausforderungen einer ganzheitlichen WoC-Steuerung. Durch diese Merkmale erhalten die Prozessverantwortlichen fortlaufend ein umfassendes Bild der aktuellen Situation, können Korrekturmaßnahmen gezielt ableiten und diese anhand der angestrebten Ziele überwachen. Außerdem unterstützen die meisten der genannten Merkmale ebenso das Management in der Formulierung übergeordneter Ziele [14]. Darüber hinaus ist es auch für WoC-Prozesse denkbar, die aus Analysen gewonnenen Regeln und Ursache-Wirkungsbeziehungen in den Strukturen steuerungswirksam zu verankern.

### Performance-Kennzahlen problemadäquat darstellen

Die Datenbereitstellungsschicht präsentiert dem Anwender alle relevanten Funktionen und Komponenten der Datenaufbereitung in einer personalisierten und integrierten Form. In dieser Ebene werden nicht nur das Nutzer- und Berechtigungskonzept abgebildet, das einen Zugriff der Anwender auf die vorgehaltenen Performancedaten liefert. Vor allem steht die Aufgabe im Vordergrund, dem Nutzer die aktuelle Situation und entsprechende Performancekennzahlen problemadäquat darzustellen [14]. Hierunter fallen die Informationszusammenstellung anhand der entsprechenden Prozessziele [2], das Aufzeigen von Handlungsbedarf bei Abweichungen, beispielsweise in Form von Alarmen und Ampeln, eine Übersicht zu Maßnahmen und Zielerreichungsgrad [17] sowie das visuelle Aufzeigen von Abhängigkeiten und der identifizierten Wirkungsbeziehungen [2]. An dieser Stelle ist es entscheidend, den verschiedenen vom WoC betroffe-

# Erweitern Sie Ihren Horizont

## Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 13. Oktober 2017

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

## Business Controlling, MBA

Beginn: 13. Oktober 2017

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

### Donau-Universität Krems

[cornelia.sam@donau-uni.ac.at](mailto:cornelia.sam@donau-uni.ac.at)

+43 (0)2732 893-2826

[www.donau-uni.ac.at/controlling](http://www.donau-uni.ac.at/controlling)



nen Abteilungen Informationen speziell zu ihrem Verantwortungsbereich zu bieten, um eine Informationsflut zu vermeiden, aber dennoch die Auswirkungen ihrer Handlungen auf andere Bereiche zu verdeutlichen [14]. Diese Konstruktionsmerkmale unterstützen folglich vor allem die Informationsbereitstellung für Prozessbeteiligte sowie das Ableiten von Maßnahmen aus ganzheitlicher Sicht.

## Plädoyer für eine ganzheitliche Working-Capital-Steuerung

Auf die Fragestellung, ob Unternehmen einer ganzheitlichen Betrachtung und Optimierung des WoC eine hohe Bedeutung beimessen, dürfte die Antwort in Hinblick auf die in den letzten Jahren zunehmend angespanntere Finanzmarktsituation offenkundig „Ja“ lauten. Das WCM mit dem Ziel der Reduzierung des gebundenen Umlaufvermögens zur Liquiditätsgenerierung und Rentabilitätssteigerung scheint dabei ein bestechend einfacher Ansatz zu sein. Ein Blick auf aktuelle Steuerungsansätze und die Implementierung einer ganzheitlichen Lösung in Unternehmen zeigt jedoch ein deutlich anderes Bild. Die Komplexität der dem WoC zugrundeliegenden Prozesse und deren vielfältige Verflechtungen und Wechselwirkungen auch in andere Unternehmensabteilungen finden in den momentan etablierten Konzepten keine Entsprechung. Der weit verbreitete Net-Working-Capital-Days-Ansatz weist zudem erhebliche Defizite in der Aussagekraft, vor allem hinsichtlich zur Steuerung geeigneter Messgrößen und der Berücksichtigung bestehender Ursache-Wirkungsbeziehungen auf. **Jedoch kann nur eine ganzheitliche Sicht auf alle WoC-relevanten Prozesse deren Aus- und Wechselwirkungen sowie bestehende Zielkonflikte adressieren.** Es müssen übergeordnete Ziele definiert und in zur proaktiven Steuerung geeigneten Kennzahlen operationalisiert werden, um daraus zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten und so zu einer nachhaltigen Optimierung des WoC zu gelangen.

PPMS bieten an dieser Stelle einen Beitrag zur ganzheitlichen Beurteilung und damit Beherrschung sowie zur Verbesserung von komplexen Prozesslandschaften. Die Darstellung der

beschriebenen Konstruktionsmerkmale eines PPMS in Bezug auf die Herausforderungen einer ganzheitlichen WoC-Steuerung bestärkt, eine entsprechende Konzeption vorausgesetzt, die Eignung dieses Ansatzes und zeigt gleichzeitig, auf welche Elemente bei der Konstruktion eines PPMS Wert zu legen ist, wodurch der Grundstein für eine Umsetzung eines PPMS zur WoC-Steuerung gelegt wird. Die Identifizierung geeigneter Messgrößen zur Operationalisierung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Prozesse stellt nach wie vor einen bedeutenden Forschungsbedarf dar.

## Literatur

Kemper H, Baars H, Mehanna W (2010) Business Intelligence - Grundlagen und praktische Anwendungen: Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung, 3.th edn. Vieweg+Teubner Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

Kueng P (2000) Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management* 11(1): S. 67-85.

Sure M (2015) Working Capital-Steuerung mit integrierten Kennzahlen. *Controlling* 27(1): S. 7-12.

Pfützner M, Hilbert A (2014) Anforderungen an ein Analytisches Working Capital Management. *Corporate Finance: Finanzierung, Kapitalmarkt, Bewertung, Mergers & Acquisitions* 1(5): S. 33-39.

Meyer C (2007) Working capital und Unternehmenswert: eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, 1st edn. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.

Döring O, Schönherr M, Steinhäuser P (2012) Working Capital Controlling: Entwicklung eines Steuerungskonzepts zur nachhaltigen Performancesteigerung eines mittelständischen Industrieunternehmens. *Controlling*(8/9): S. 409-415.

Hofmann E, Martin J (2014) Working Capital Management-Performance Excellence-Studie Band 2014: St.Galler WCM-Studie, 1st edn. Cuvillier, Göttingen.

Protopappa-Sieke M, Schimke M (2010) Working Capital Management in der Supply Chain: Es geht ums Geld. *BA Beschaffung aktuell*(3): S. 22-24.

Rupp R (2011) Working Capital Management-Controlling mit eindrucksvollen Bildern oder mit belastbaren Zahlen. *Controlling-Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 23: S. 379-386.

Maier A, Maaß F (2014) Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand? <https://www.buchalikbroemmekamp.de/>. Accessed 14 Mar 2016.

Internationaler Controller Verein (ed) (2013) Working Capital Management: Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten. Haufe-Lexware, Freiburg im Breisgau.

Wieland U, Pfützner M (2014) Interdisziplinäre Datenanalyse für Industrie 4.0. *Controlling & Management Review* 58(7): S. 80-85.

Hahne M, Kurze C (2012) OLAP-Modellierung mit Hilfe der ADAPT-Notation. *BI-Spektrum*(2): S. 23-27.

Wieland U, Pfützner M, Fischer M et al. (2015) Process performance measurement system – towards a customer-oriented solution. *Business Process Management Journal* 21(2): S. 312-331.

Wettstein T, Kueng P, Meier A (2001) Performance Measurement als Ausweg aus dem Information Overload: Ein zielorientierter Ansatz. *HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik* 222: S. 49-58.

Baumgartner C (2002) Umsetzung und Realisierung von Performance Measurement. *HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik* 227: S. 17-26.

Hahn A, Zwerger G (2002) Performance Measurement Software Tools. *IEEE Transactions on engineering management* 227: 97-102.

Buchheim RK (2000) Developing performance metrics for a design engineering department. *IEEE Transactions on engineering management* 47(3): S. 309-320.

Berrah L, Mauris G, Montmain J (2008) Monitoring the improvement of an overall industrial performance based on a Choquet integral aggregation: Special Issue on Multiple Criteria Decision Making for Engineering. *Omega* 36(3): S. 340-351.

Lohman C, Fortuin L, Wouters M (2004) Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research* 156(2): S. 267-286. ■

# Was hat Controlling mit HR zu tun?

von Jürgen Weber



Controller haben heute den Anspruch, das Management in allen wichtigen Fragen zu unterstützen. Ein Business Partner soll sich dafür in den Märkten des Unternehmens ebenso auskennen wie in den unterschiedlichen internen Funktionen. Geschäftsverständnis ist gefordert.

Schaut man auf die Entwicklung der Controller in den letzten Jahren, haben sie diesem Anspruch durchaus Taten folgen lassen. Folgt man den Ergebnissen unseres WHU Controller Panels, sind Controller heute z. B. im Vertrieb und der Beschaffung deutlich stärker vertreten als noch vor zehn Jahren. Auch die Unternehmensstrategie ist kein unbekanntes Terrain mehr für die Controller, obwohl hier noch Luft nach oben besteht. Andere Bereiche warten dagegen noch darauf, dass die Controller ihre Business Partner-Rolle ernst nehmen. Ein weitgehend weißes Feld ist in den meisten Unternehmen die Forschung und Entwicklung, unterentwickelt z. B. der Bereich des Logistik-Controllings. Mir geht es heute um ein weiteres Segment, die Personalwirtschaft bzw. – moderner betitelt – das Human Resource Management (HR).

Schaut man auf die dort ablaufenden Prozesse, so wird man zunächst mit mehr oder weniger

standardisierten Dienstleistungsprozessen konfrontiert, die sehr sorgfältig und präzise durchgeführt werden müssen, nicht zuletzt wegen der vielfältigen rechtlichen Anforderungen, denen das Unternehmen genügen muss. Auch deswegen haben sich Controller mit personalwirtschaftlichen Prozessen in der Vergangenheit nur in Ausnahmefällen beschäftigt – zu Unrecht, wie sich jetzt zumindest in großen Unternehmen zeigt: Die transaktionalen Dienstleistungen im Personalbereich sind lohnende Objekte für Standardisierung und Automatisierung ebenso wie zur Auslagerung in Shared Service Center, seien diese selbst betrieben oder von Dritten eingekauft. Wer als Controller nach Effizienzreserven Ausschau hält, könnte hier fündig werden.

Ein weiterer Grund, die Personalwirtschaft stärker in den Fokus zu nehmen, liegt im Bereich der strategischen Ausrichtung. Viele Branchen in Deutschland sind in ihrem Überleben davon abhängig, hervorragende Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Personalstrategie. Sie muss eng mit der Unternehmensstrategie vernetzt werden. Nur so kann sie wirkungsvoll und effizient zugleich sein. Wenn Controller in die strategische Weiterentwicklung ihres Unternehmens eingebunden sein wollen, müssen sie

die Personalstrategie kennen bzw. – fehlt eine solche – insistieren, dass sie entwickelt wird. Aus dieser wären dann auch die Steuerungsgrößen abzuleiten, die bei ihrer Umsetzung wichtig sind.

Wie viele personalwirtschaftliche Steuerungsgrößen auf Top-Ebene („Key Performance Indicators“) hat Ihr Unternehmen? Sind Größen wie Mitarbeiterfluktuation, Diversity, Krankenstand oder Mitarbeiterzufriedenheit solche, die auch außerhalb des Personalbereichs diskutiert werden? Sind sie Teil des operativen Planungsprozesses Ihres Unternehmens, machen sie wichtige Facetten der Unternehmensstrategie aus? Gibt es Sollwerte für sie? Werden sie reportet? Was passiert, wenn die Ziele verfehlt werden?

Meiner Erfahrung nach müssen Controller bei den Antworten häufig passen. Selbst in den DAX 30-Unternehmen, die eng mit unserem Institut zusammenarbeiten, sind die Konzerncontroller im Wesentlichen nur an den FTE (Full Time Equivalents)-Zahlen interessiert. Offensichtlich werden Themen, die die Bezeichnung eines strategischen Human Resource Managements wirklich verdienen, nicht in die Unternehmensstrategie integriert, zumindest nicht so, dass dies den Controllern bewusst ist. Robert Kaplan hat sich bei der Konstruktion der Balanced Scorecard etwas anderes vorgestellt, als er eine Lern- und Entwicklungsperspektive vorsah. Sie geht zwar über personalwirtschaftliche Fragen hinaus, hat aber doch dort einen wesentlichen Kern. Aber wir wissen ja, dass sich die BSC deutlich weniger in der Praxis durchgesetzt hat als erwartet. Schade eigentlich. ■

## 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)



## Wichtige Kriterien und hilfreiche Instrumente für erfolgreiche öffentliche Projekte

von Jürgen Petzold, Arzu Akdemir, Carsten Büsing und Thorsten Castelli

Öffentliche Projekte, insbesondere Infrastruktur-Projekte, stehen stark im medialen Fokus. Und dies erst recht, wenn die Projekte deutlich teurer als geplant werden. Stellvertretend werden immer gerne der Flughafen Berlin Brandenburg, die Elbphilharmonie und Stuttgart 21 genannt. Laufen öffentliche Projekte aber tatsächlich so viel schlechter als privatwirtschaftliche Projekte? Oder werden diese gerne medial aufgegriffen, da es bei öffentlichen Projekten um Steuergelder geht? Zur Beantwortung dieser Fragen fehlen belastbare Analysen. Diese sind auch schwer durchzuführen, da misslungene privatwirtschaftliche Projekte wahrscheinlich selten transparent aufbereitet und kommuniziert werden.

Sicherlich machen oft komplexe Fragestellungen von zum Teil sehr unterschiedlichen Interessengruppen und nur eingeschränkte Haftungspflichten beim Misslingen von Projekten öffentliche Projekte anfälliger für ein Schei-

tern. Dennoch: Durch eine geeignete Gestaltung und Steuerung kann ein optimales Projektergebnis sichergestellt werden. **Dieser Artikel zeigt wichtige Kriterien und hilfreiche Instrumente für erfolgreiche Projekte auf.**

### Praxisbeispiel Stadt Oldenburg

Bei der Stadt Oldenburg gewinnen Projekte aufgrund komplexer werdender Fragestellungen und höherer Anforderungen bei der Bearbeitung, zum Beispiel im Steuerrecht und im Beihilfenrecht, zunehmend an Bedeutung. Um ein gesamtstädtisches Verständnis für Projekte zu entwickeln und gleiche Standards bei der Organisation von Projekten zu schaffen, **hat die Stadt Oldenburg einen Praxisleitfaden zum Projektmanagement aufgestellt.**

Die Stadt Oldenburg überlegt zudem, **ob über den Praxisleitfaden hinaus ein einheitliches**

**Projektcontrolling eingeführt werden soll, vergleichbar mit dem schon vorhandenen und auch gelebten Investitionscontrolling**, bei dem größere Investitionsmaßnahmen hinsichtlich ihres Bedarfes und ihrer Möglichkeiten zur Bedarfsdeckung geprüft werden. Vor diesem Hintergrund wurde in enger Abstimmung mit der Jade Hochschule eine Bachelor-Arbeit auf den Weg gebracht, die das Thema Projektcontrolling näher durchleuchten sollte. Die Ergebnisse bilden das Fundament für diesen Artikel.

### Was ist eigentlich ein Projekt?

Das Deutsche Institut für Normung (DIN) definiert ein Projekt als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Ein Projekt unterscheidet sich damit wesentlich vom Alltagsgeschäft und beinhaltet in der Regel die folgenden Komponenten:

„Quick-Check“-Projekt	
Bitte beantworten Sie die unten angeführten Fragen mit 1 für Ja oder mit einer 2 für Nein, um am Ende zu dem Ergebnis zu kommen, ob es sich bei dem Auftrag um ein Projekt handelt oder nicht.	
Fragen:	Antwort:
Handelt es sich bei der zu erledigenden Aufgabe um einen einmaligen Auftrag?	1
Wurde Ihnen gegenüber ein eindeutiges Ziel formuliert, das durch die Aufgabe realisiert werden soll?	1
Ist die Tätigkeit zeitlich befristet?	2
Ist der Tätigkeit ein bestimmtes Budget zugewiesen?	2
Besteht die Notwendigkeit einer eigenen Projektorganisation?	1
Ist die zu bewältigende Aufgabe komplex?	1
Ergebnis:	
Welche Bedeutung hat ihre Aufgabe für den Unternehmenserfolg? Bitte setzen Sie ein Kreuz in das entsprechende Feld.	Sehr große Bedeutung
	Mittelmäßige Bedeutung
	Geringe Bedeutung

Abb. 1: Der „Projekt-Quick-Check“

- Einmaligkeit im Vorgehen,
- eine klare Aufgabenstellung, die interdisziplinäres Arbeiten erfordert,
- einen Start- und einen (voraussichtlichen) Endtermin,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen und
- eine projektspezifische Organisation.

In Anbetracht der besonderen Bedeutung, die Projekte zunehmend für die Städte und Kommunen haben, wird an dieser Stelle ein im Rahmen der Bachelor-Arbeit entwickelter „Projekt-Quick-Check“ vorgestellt (vgl. [Abbildung 1](#)). Durch dieses Instrument sollen mögliche Unsicherheiten umgangen und ein einheitliches Verständnis für eine interne Projektdefinition hergeleitet werden. Mit dem „Projekt-Quick-Check“ kann zugleich schnell geklärt werden, ob es sich bei der zu erledigenden Aufgabe um ein Projekt handelt oder nicht. Die oberste Leitungsebene legt vorab Kriterien fest, die vorliegen müssen, um ein Vorhaben als Projekt zu definieren. Das nachfolgende Beispiel orientiert sich an der Definition für ein Projekt nach dem Deutschen Institut für Normung (DIN).

Werden alle Fragen mit „Ja“ beantwortet, handelt es sich definitiv um ein Projekt, werden alle Fragen mit „Nein“ beantwortet, liegt dagegen kein Projekt vor. Für ein Projekt sollten zumin-

dest die ersten beiden Fragen mit „Ja“ beantwortet werden.

Der „Projekt-Quick-Check“ lässt sich individuell anpassen, z. B. wenn festgelegt werden soll, dass Projekte immer ein eigenes Budget haben müssen. Integriert z. B. in ein Intranet, kann er für die MitarbeiterInnen eine gute Hilfe sein, zu prüfen, ob ein Projekt vorliegt.

Ein Projekt kann metaphorisch auch als ein unbekannter Weg verstanden werden, der durch zum Teil unbekanntes Terrain (hoffentlich) zu dem eingangs festgelegten Projektziel führt. Das Erreichen des Projektziels darf als Leitmotiv auf diesem Weg deshalb niemals außer Acht gelassen werden, da durch dieses der Projekterfolg stets im Fokus der Projektaktivitäten bleibt.

### Was macht ein Projekt erfolgreich?

Der Erfolg eines Projektes ist von multiplen Faktoren abhängig. In allen Phasen der Projektarbeit können Probleme auf unterschiedlichen Ebenen den Erfolg eines Projektes in Frage stellen. Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, sich bereits vor Aufnahme der eigentlichen Projektarbeit mit möglichen

Risiken, Widerständen und Problemen auseinanderzusetzen.

Neben einer notwendigen guten Projektdefinition zu Beginn des Projektes haben wir drei weitere wesentliche Kriterien für erfolgreiche Projekte identifiziert. Diese sind:

- a) eine gute Projektführung/-koordination,
- b) ein Projektbudget mit begleitendem Projektcontrolling und
- c) ein gutes Projektteam.

Diese drei wesentlichen Projektkriterien sollten schon in der Projektdefinition und -gestaltung berücksichtigt werden.

### Eine klare und eindeutige Projektdefinition

Mit der Konkretisierung der Aufgabenstellung wird eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Projekt geschaffen. Daher sollte sich schon für diese erste Phase ausreichend Zeit genommen werden. Oft ist die erste Idee bzw. Aufgabenstellung sehr allgemein. So sollte bei der Stadt Oldenburg in einem Projekt beispielsweise zunächst eine Chipkarte eingeführt werden, die die Leistungen zur Bildung und Teilhabe abrechnet und gleichzeitig möglichst viele Leistungen gegenüber dem Bürger bündelt. Bei der näheren Definition des Pro-

jekt wurde daraus eine Chipkarte, die einige zentrale Leistungen für Schüler bündelt, nämlich die Identifikation und Abrechnung beim Mensa-Essen, die Berechtigung der Nutzung des städtischen ÖPNV und die Abrechnung der Leistungen zur Bildung und Teilhabe. Erst durch diese Einschränkung, die viele Gespräche es zur Klärung brauchte, wurde das Projekt überhaupt handhabbar!

**Der Praxisleitfaden zum Projektmanagement der Stadt Oldenburg sieht für die systematische und ausführliche Auseinandersetzung mit dem Projekt und den Rahmenbedingungen zu Beginn einen formalisierten Projektauftrag vor, der alle relevanten Punkte aufführt und vor Projektstart von allen Beteiligten zu vereinbaren ist. Zu den relevanten Punkten gehören u. a.:**

- die Festlegung der Projektleitung,
- die Festlegung eines Projektteams und eines Lenkungsausschusses zur Entscheidung über Meilensteine,
- eine Projektbeschreibung inklusive der Darstellung und Begründung der Ziele des Projektes,
- die Darstellung von Rahmenbedingungen und Risiken,
- eine erste grobe Ablaufplanung mit Festlegung von Meilensteinen,
- eine erste grobe Berechnung des notwendigen Projektbudgets und
- eine erste grobe Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

### Eine geeignete Projektleitung

Jedes Projekt kann nur so gut sein, wie seine Akteure. Dies gilt sowohl für die Projektleitung als auch für alle Mitglieder des Projektes. Wir schauen an dieser Stelle zunächst auf die Projektleitung und das Projektmanagement, da an beide hohe Anforderungen gestellt werden. Die Projektleitung soll das jeweilige Projekt zum Erfolg führen. Kurz gesagt bedeutet dies, dass die Projektziele in der vereinbarten Projektlaufzeit und im Rahmen des ebenfalls vereinbarten Projektbudgets erreicht werden. Dass dies nicht einfach zu realisieren ist und sogar häufig misslingt, beweisen u. a. die eingangs angeführten Beispiele für „missglückte“ Projekte der öffentlichen Hand.

Die Projektleitung muss auf der einen Seite über eine hervorragende Methodenkompetenz in Bezug auf das Projektmanagement verfügen. Dies beinhaltet u. a. eingehende Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit den traditionellen sowie den modernen Instrumenten des Projektmanagements – von der Projektplanung und -organisation über die Projektführung bis hin zum Projektabschluss – und des Projektcontrollings. Auf der anderen Seite sind Erfahrungen im Fachgebiet unabdingbar. So sollte eine Projektleitung für das Projekt Chipkarteneinführung möglichst auch Kenntnisse im Bereich der Speicher- und Chipkarten haben, zumindest aber ein gutes technisches Verständnis und ergänzenden Sachverstand im Projektteam.

Hinzu kommt, dass die Projektleitung als Person von den Projekt-Stakeholdern der Stadt bzw. Kommune und insbesondere vom Projektteam akzeptiert wird.

**Interdisziplinär und hierarchisch heterogen besetzte Projektteams stellen hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten der Projektleitung.** Sie muss in der Lage sein, über außerhalb der Projektorganisation bestehende Hierarchieebenen hinweg zu führen, zu koordinieren und zu motivieren. Hierbei muss sie individuell angepasste Führungsstile – von kooperativ bis autoritär – anwenden, je nachdem welchen Führungsstil das jeweilige Projektteammitglied „verlangt“.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für eine geeignete Projektleitung ist die Fähigkeit zur Motivation. Diese umfasst sowohl die Eigenmotivation als auch die Motivation der Mitglieder des Projektteams. Eine gute Projektleitung ist in der Lage, das Projekt zu ihrem Projekt und dem ihres Teams zu machen. Nur so arbeitet das gesamte Projektteam zusammen in Richtung auf den gemeinsamen Projekterfolg.

### Ein leistungsfähiges und -williges Projektteam

Für Projekte werden in der Regel interdisziplinäre Teams gebildet. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass verschiedene Sichtweisen und fachliche Kompetenzen in den Projektplanungs- und -durchführungsprozess einfließen. **Um die Projektarbeit nicht durch die verschiedenen Interessen der beteiligten Teammitglieder zu gefährden, ist es erforderlich, ein „Wir-Gefühl“ aufzubauen.** Neben wirtschaftlichen und methodischen Kompetenzen muss ein hohes Maß an Sozialkompetenz bei allen Projektbeteiligten vorhanden sein.

**Welche Rolle spielen Menschen in Projekten? Die wichtigste! Bereits Steve Jobs hat vor vielen Jahren erkannt: “It doesn’t make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.”**

Dies gilt auch für die Besetzung von Projektteams, denn eine ganz entscheidende Rolle für

### Autoren



#### ■ Dr. Jürgen Petzold

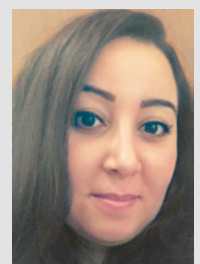
ist Dozent an der Jade Hochschule, wo er die Bereiche Controlling, Risikomanagement und Unternehmensführung lehrt und die Studiengänge „Wirtschaft“ und „Wirtschaft im Praxisverbund“ (WiP) leitet.

E-Mail: juergen.petzold@jade-hs.de

#### ■ Arzu Akdemir, B.A.

hat an der Jade Hochschule den Studiengang Wirtschaft absolviert. Sie setzte sich in ihrer Bachelorarbeit mit dem Thema der Steigerung der Transparenz von Projekten durch den Einsatz von Projektcontrolling am Beispiel des Fliegerhorstes der Stadt Oldenburg auseinander. Seit Anfang des Jahres ist sie im Konzerncontrolling der Poken Fashion Group.

E-Mail: arzu.akdemir@popken-services.de





den Erfolg oder Misserfolg von Projekten spielen die beteiligten Menschen, egal ob als Projektleitung oder als Projektmitarbeiter. Unbestritten ist, dass Projekte an Menschen scheitern. Die Schuld kann die Projektleitung nicht dem Projektteam zuschieben – schließlich hat sie dieses ja für das Projekt selbst zusammengestellt. Sie muss sich fragen lassen, warum sie einen Unwilligen und eine Unqualifizierte mit in ihr Projekt hereingenommen hat. Als Führungskraft muss sie sich selber fragen, wie sie dagegen ansteuern kann, etwa, indem sie extern rekrutiert oder intern weiterbildet. Was brächte es, Schuld zuzuweisen? Nichts! Lösungen müssen her. Häufig muss der Projektleitung geholfen werden und nicht dem Projekt.

Es geht darum, Projekte von Beginn an mit den richtigen Menschen zu besetzen. Die Projektteammitglieder müssen über die erforderlichen fachlichen Qualifikationen verfügen, bereit sein, sich für einen bestimmten Zeitraum den Besonderheiten von Projekten auszusetzen sowie dazulernen, und (ganz wichtig) sie müssen teamfähig sein.

#### „Projektnomaden“:

##### Unverzichtbar oder überflüssig?

In vielen Organisationen – Unternehmen, aber auch Städte und Kommunen – findet man häufig in Projekten die sogenannten „Projektnomaden“. Dies sind Menschen, die in fast jedem Projekt der Organisation dabei sind. Die Projektleiter müssen sich fragen, warum dies so ist. Sind diese tatsächlich die Beschäftigten, die über die hier angesprochenen Kompetenzen und Skills verfügen oder sind sie in den Linienabteilungen „einfach überflüssig“? Gerade nicht zu den „Projektnomaden“ zählen die sogenannten Projektpromotoren: Projektmitglieder, die aufgrund ihrer hierarchisch legitimierten Macht (Machtpromotoren) oder aufgrund ihrer besonderen Qualifikation (Fachpromotoren) das Projekt aktiv voranbringen. Jedes Projekt sollte wenigstens einen Machtpromotor in seiner Projektorganisation wissen. Machtpromotoren sind besonders hilfreich als Mitglieder in einem Projektleitungsausschuss, während Fachpromotoren üblicherweise dem Projektteam angehören. In jedem Fall liegt eine große Herausforderung bei der

Projektleitung, „die richtigen“ Projektteammitglieder auszuwählen.

Ist dies geschehen, spielen die Führungsinstrumente Verantwortung und Motivation eine wichtige Rolle. Das bedeutet: Alle Projektteammitglieder – von der Projektleitung bis zur Projektassistenz – müssen Verantwortung für ihr Handeln in dem und für das Projekt übernehmen. Dabei kann es vorteilhaft sein, den Projekterfolg mit der persönlichen Weiterentwicklung des Einzelnen in der Organisation zu koppeln! Dazu hält die Führungstheorie einen bunten Strauß an Instrumenten bereit, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll.

#### Was motiviert die Projektmitglieder?

Das gleiche gilt für die Motivation. Motivation treibt Menschen zu Bestleistungen. Diese Erkenntnis sollte auch in Projekten genutzt werden. Die verschiedenen Projektteammitglieder lassen sich mittels unterschiedlicher Motivatoren „ansprechen“. Für das eine, eher extrinsisch orientierte Projektmitglied ist dies eine finanzielle Belohnung, für das andere, überwiegend intrinsisch ausgerichtete Projektmitglied ist es eine Belobigung oder eine Beförderung oder aber ganz einfach die Projektteamzugehörigkeit. Dazu muss zunächst das Management seine Projektleitung und anschließend diese ihre Projektmitglieder kennen. Management und Projektleitung müssen wissen, für wen welche Motivatoren einzusetzen sind.

Ist dies geschehen und werden die geeigneten Projektmanagement- und -controllinginstrumente eingesetzt, sollte dem Projekterfolg nichts mehr im Wege stehen.

### Ein leistungsstarkes unterstützendes Projektcontrolling

Das Projektcontrolling unterstützt die Projektleitung als wichtiger Ansprechpartner auf Augenhöhe dabei, das Projektziel zu erreichen. Das geschieht durch den Einsatz von speziellen Controlling-Instrumenten über den gesamten Controlling-Kreislauf: Zielfindung und -anpassung, Projektplanung, Projektdurchführung und Projektkontrolle. Zu den Aufgaben des Projektcontrollings gehört in Zusammenarbeit und in Absprache mit der Projektleitung oder Projektkoordination auch die Projektdokumentation, zum Beispiel die Vorbereitung regelmäßiger Projektberichte.

Dem Projektcontrolling stehen vielfältige betriebswirtschaftliche Controlling-Instrumente zur Verfügung. Ein interessantes Hilfsmittel, insbesondere für Projekte mit großen finanziellen Risiken, kann die sogenannte Earned-Value-Analyse (E-V-A) sein, die noch detailliert vorgestellt wird. Wer die einzelnen Hilfsmittel nutzt und kontinuierlich fortschreibt, ist im Projekt klar zu definieren. Bei kleineren Projekten kann das die Projektleitung sein, bei größeren Projekten einzelne oder auch mehrere Projektmitglieder.

#### Autoren



##### ■ Dipl.-Kfm. Carsten Büsing

ist Mitarbeiter im Fachdienst Controlling bei der Stadt Oldenburg und nebenamtlicher Dozent am Niedersächsischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung. Er hat im Rahmen seiner zwanzigjährigen Berufserfahrung mehrere Projekte erfolgreich initiiert und begleitet.  
E-Mail: carsten.buesing@stadt-oldenburg.de

##### ■ Dipl.-Kfm. Thorsten Castelli

leitet den Fachdienst Controlling bei der Stadt Oldenburg. Die Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (NKR) in der Stadtverwaltung lag als Mehrjahresprojekt mit zahlreichen Unterprojekten in seiner Verantwortung. Seine Tätigkeit umfasst die Aufgabenfelder Investitionscontrolling, Beteiligungscontrolling und strategisches Controlling, in denen immer wieder Projekte initiiert oder begleitet werden.

E-Mail: thorsten.castelli@stadt-oldenburg.de



## Hilfreiche Instrumente

### Eine regelmäßig fortzuschreibende Projektplanung

Der Praxisleitfaden zum Projektmanagement der Stadt Oldenburg sieht einen regelmäßigen Projektstatusbericht vor. **Daneben hat sich in der Praxis ein Zeit-Maßnahmen-Plan als sinnvoll erwiesen.** Der Zeit-Maßnahmen-Plan wird aus dem Projektauftrag und den darin enthaltenen Zielen und Meilensteinen des Projektes abgeleitet. Diesen werden einzelne zu erledigende Teilziele/Maßnahmen zugeordnet. Den Maßnahmen wiederum sind die Personen, i. d. R. Projektteammitglieder, zuzuordnen, die für die Erledigung der jeweiligen Aufgabe verantwortlich sind. Außerdem ist festzulegen, bis wann diese Aufgaben zu erledigen sind. Der Zeit-Maßnahmen-Plan sollte mindestens zu jeder Projektteamsitzung fortgeschrieben und überprüft werden.

Ebenfalls sinnvoll ist es, das Projekt in einem Abschlussbericht noch einmal detailliert zu analysieren. Der Praxisleitfaden zum Projektmanagement der Stadt Oldenburg gibt hier mit einer Checkliste eine Übersicht, welche Punkte dabei beachtet werden sollten:

- Wurden die Ziele erreicht?
- Wurde die Terminplanung eingehalten?
- Wurde der Kostenrahmen eingehalten?
- Welche zusätzlichen Ergebnisse wurden erzielt?
- Wo lagen Schwachstellen, die bei zukünftigen Projekten besser beachtet werden sollten?
- Was ist gut gelaufen und daher ggf. bei zukünftigen Projekten zu berücksichtigen?

### Ein regelmäßiges Projektcontrolling

Insbesondere bei Großprojekten, die mit hohen finanziellen Risiken verbunden sind, ist es zwingend erforderlich, das Projektbudget regelmäßig zu überwachen und ggf. anzupassen. In der Controlling-Literatur findet sich hierzu als besonders geeignetes Instrument die sogenannte Earned-Value-Analyse (E-V-A).

Die Earned-Value-Analyse wird auch als Leistungswertanalyse, Fertigstellungswertmethode oder Arbeitswertanalyse bezeichnet. Die E-

Die Projektziele sollen SMART formuliert sein, da sonst keine Überprüfung der Arbeitsergebnisse möglich ist. D. h., die Ziele sollen

**S** - spezifisch  
**M** - messbar  
**A** - akzeptabel  
**R** - realistisch und  
**T** - terminiert sein.

Ein Ziel beschreibt möglichst präzise einen angestrebten Zustand im „Soll-Ist-Vergleich“.

Für eine gute Zielformulierung gilt:

- Das Ziel ist positiv formuliert.
- Die Formulierung macht klar, auf wen oder was sich das Ziel bezieht, für wen oder was die Verbesserung gelten soll.
- Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist angegeben.
- Das Ziel zu erreichen ist eine Herausforderung. Es handelt sich nicht um eine bloße Absichtserklärung oder um etwas, das „wie von selbst“ eintreten könnte.

Abb. 2: Anforderungen an Projektziele. Auszug aus dem Praxisleitfaden zum Projektmanagement der Stadt Oldenburg

V-A dient in erster Linie zur Fortschrittsbewertung von Projekten. Dabei wird die aktuelle Termin- und Kostensituation durch entsprechende Kennzahlen beschrieben. Die Schlüsselwerte sind dabei Planwert (planned value), Istkosten (actual costs) und Fertigstellungswert (earned value). Der Fertigstellungswert ist die zentrale Kennzahl der E-V-A zur Kontrolle und Steuerung des Projektfortschritts und den damit verbundenen Kosten. Er entwickelt sich während der Projektdurchführung und stellt den dem Arbeitsfortschritt/Fertigungsgrad entsprechenden Gesamtwert des Projektes dar. Somit gibt der Fertigstellungswert den tatsächlichen Wert der geleisteten Projektarbeit an und hilft, den aktuellen Projektstand zu beurteilen.

Im Gegensatz zu Methoden wie der Meilensteintrendanalyse und dem Plan-Ist-Vergleich, werden alle drei Dimensionen des „magischen Dreiecks“ (Kosten, Termine und Qualität) in die Betrachtung mit eingebunden.<sup>1</sup> Dabei wird der Projektfortschritt mittels Vergleich des mit den Plankosten bewerteten Projektfortschritts und den geplanten Terminen und geplanten Kosten gemessen.<sup>2</sup> Hier kann es bei alleiniger Berücksichtigung von Kosten und Zeit zu einer fehlerhaften Interpretation des tatsächlichen Fortschritts kommen. Entsprechen die Ist-Kosten den Plan-Kosten, so könnte an dieser Stelle der Eindruck entstehen: das Projekt befände sich im Plan. Entspricht aber zusätzlich die erstellte Leistung nicht der geplanten Leistung, so wird deutlich, dass das Projekt nicht planmäßig abläuft und die Leistungserstellung gemessen an den Ist-Kosten hinterherhängt.<sup>3</sup>

Mit der E-V-A kann nicht nur der gegenwärtige Stand, sondern auch die zukünftige Entwicklung des Projektes vorausgesagt werden! Hierdurch bietet sich die Chance, ein System zu schaffen, welches auf Basis von Kennzahlen aufgebaut wird und frühzeitig auf potenzielle Risiken hinweist.<sup>4</sup> **Der große Vorteil der Earned-Value-Analyse liegt in der gleichzeitigen Bewertung des wertmäßigen und zeitlichen Verlaufs eines Projektes in einem kombinierten Analyseschritt.** Damit stellt sie eine wichtige Hilfe für die Projektverantwortlichen im Rahmen eines Frühwarnsystems dar.<sup>5</sup>

Die Earned-Value-Analyse setzt also auf drei zentrale Größen, die hier noch einmal hervorgehoben werden sollen:

#### Plan-Kosten (Planned Value)

Die Plan-Kosten (PV) sind die Gesamtsumme der Kosten der beabsichtigten Arbeitspakete zum betrachteten Stichtag. Sie basieren auf Schätzwerten, die sich z. B. aus Erfahrungswerten ableiten lassen.

#### Ist-Kosten (Actual Costs)

Die Ist-Kosten (AC) sind die aufaddierten realen Aufwendungen, die im Rahmen der Projektarbeit angefallen sind.

#### Soll-Kosten (Earned Value)

Der Earned Value (EV) ist der für das Projektcontrolling wesentliche Wert: Eine Lücke zwischen Sollkosten und Plankosten weist auf eine Leistungsabweichung hin; eine Lücke zwischen Sollkosten und Istkosten weist auf eine Kostenabweichung hin.

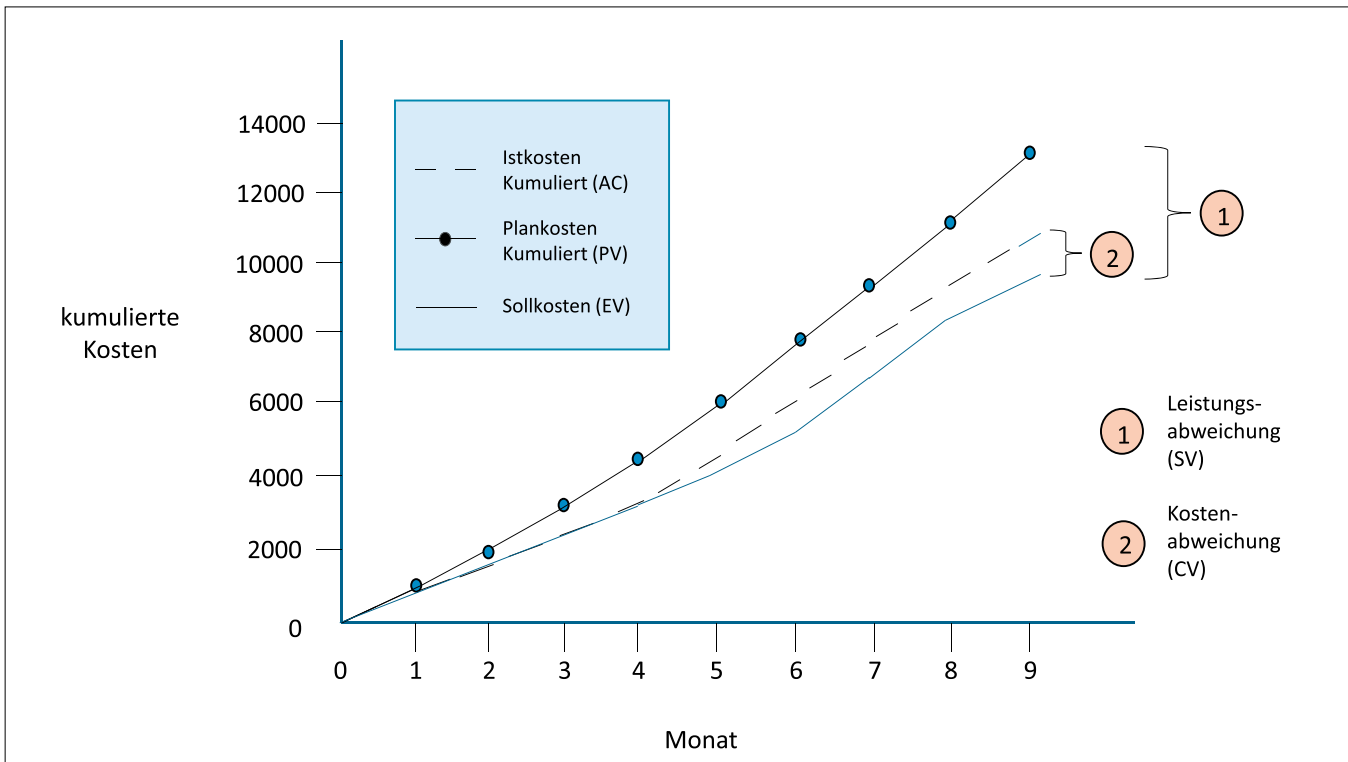


Abb. 3: Diagramm zur Earned-Value-Analyse (Quelle: Fiedler, R., (2015): Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27. Jahrgang, Heft 7, S. 368

Im Rahmen der E-V-A lassen sich neben der Leistungs- und Kostenabweichung eine Vielzahl weiterer Werte ermitteln. Hier exemplarisch ein paar Beispiele:

Cost-Performance-Index (CPI)  
 = Earned Value \* 100 / Actual Costs  
 Wie gut liegt das Projekt im geplanten Kostenrahmen?

Cost-at-Completion (CAC)  
 = gesamte Plankosten \* Actual Costs / Earned Value  
 Wie hoch werden die Gesamtkosten voraussichtlich sein?

Schedule-Performance-Index (SPI)  
 = Earned Value \* 100 / Planned Value  
 Wie gut liegt das Projekt im geplanten Zeitrahmen?

Time-at-Completion (TAC)  
 = Plandauer / SPI  
 Wie lange dauert das Projekt?

Die Earned-Value-Analyse kann mit dieser erweiterten Aussagekraft im Rahmen des Projektcontrollings eine sinnvolle Erweiterung eines reinen Soll-Ist-Vergleiches darstellen (vgl. Abbildung 3).

### Mehr Agilität durch SCRUM?

Ein aktuelles Thema im Projektmanagement ist auch Scrum. **Scrum wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt. Es handelt sich um eine Umsetzung des Lean Development für das Projektmanagement**, die nur aus wenigen Regeln besteht. Diese Regeln definieren fünf Aktivitäten, drei Artefakte und drei Rollen, die den Kern von Scrum ausmachen. Die zentralen Elemente und Wirkungsmechanismen sind klar definiert. Es bestehen (trotzdem) große Freiheiten bei der individuellen Ausgestaltung. Diese Form der Projektorganisation beruht auf der

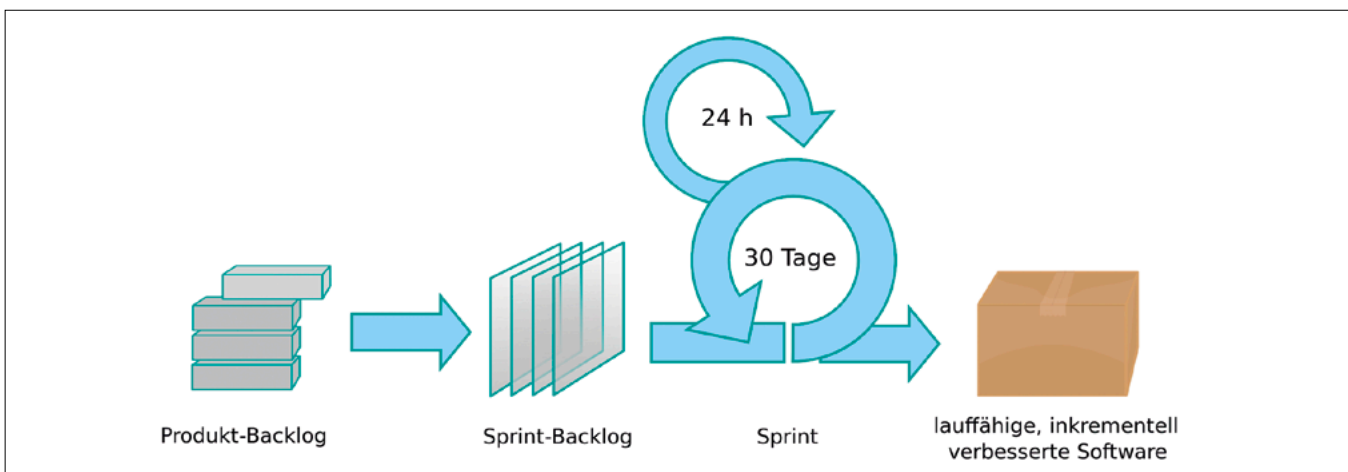


Abb. 4: Der Scrum-Prozess (Quelle: Wikipedia.org)

Erfahrung, dass viele Projekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und der Lösungsansätze ist zu Beginn des Projektes unklar. Diese Unklarheit lässt sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse geschaffen werden. In Scrum wird die Planung iterativ und inkrementell entwickelt. Der langfristige Plan (das Product-Backlog) wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Der Detailplan (das Sprint-Backlog) wird nur für den jeweils nächsten Zyklus (den Sprint) erstellt. Damit wird die Projektplanung auf das Wesentliche fokussiert (vgl. Abbildung 4).

Hier wird auch von Agilität oder agilem Projektmanagement gesprochen. Dabei ist aber wichtig, sich mit dem Projekt und den Projektzielen schon zu Beginn des Projektes detailliert auseinanderzusetzen – auch wenn sich die langfristigen Ziele und Planungen aufgrund der Komplexität des Projektes im Laufe des Projektes vielleicht noch verändern.

gen Projektleitung, die erfolgreiche Projekte auszeichnet. Wichtig dabei ist eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Projekt schon zu Beginn. Wichtig ist zudem, während des Projektes immer wieder die Projektannahmen und das Projektziel zu prüfen und ggf. anzupassen. Hier ist ein unterstützendes Projektcontrolling für die Projektführung und die Projektkoordination unerlässlich. Mit zunehmendem Umfang und Risiko sollte das Projektcontrolling dabei eine immer stärkere Rolle im Projekt eingeräumt bekommen.

Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass das Thema Projektmanagement im Öffentlichen Dienst noch ein großes Potenzial hat und im Ergebnis zu erfolgreicherem öffentlichen Projekten führen kann.

Die Stadt Oldenburg wird sich mit Projektmanagement weiter aktiv auseinandersetzen. Wir hoffen durch diesen Artikel diese unseres Erachtens sinnvolle Entwicklung insgesamt weiter vorantreiben zu können und freuen uns über bestärkende aber auch kritische Anmerkungen.

<sup>2</sup> Vgl. Stelzer, D.; Büttner, M.; Kahnt, M.: Erfahrungen mit der Earned-Value-Analyse in deutschen IT-Projekten. In: Controlling & Management, 2007, 51. Jahrgang. S. 251.

<sup>3</sup> Vgl. Kesten, R.: Controlling von Projektbudgets mit Earned Value Analysen und [http://econstor.eu/bitstream/10419/23365/1/AP\\_2004\\_03.pdf](http://econstor.eu/bitstream/10419/23365/1/AP_2004_03.pdf), 2004, S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Schreckender, B. C., Projektcontrolling, 2013, S. 644.

<sup>5</sup> Vgl. Ruf, W.; Fittkau, T. Ganzheitliches IT-Projektmanagement, 2008, S. 237. ■

## Fazit und Ausblick

Die Ausführungen haben gezeigt: Es ist die Kombination aus der richtigen Projektorganisation, dem richtigen Projektteam und der richti-

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Kuster, J.; Huber, E.; Lippmann, R.; Schmid, A.; Schneider, E.; Witschi, U.; Wüst, R., Handbuch Projektmanagement, 2011, S. 357.



# Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

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

Ihr Controller Magazin Team

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







## Best Practices der Datenbeschriftung

von Markus Wolff

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

Diagramme verleihen Berichten, Präsentationen und Dashboards eine ansprechende Optik. Wer sich jedoch schon mit dieser ästhetischen Wirkung zufrieden gibt, lässt ihr wahres Potenzial ungenutzt. Denn gut gestaltete Diagramme schaffen inhaltliche Übersicht. Sie vermitteln ein klares Verständnis von Abweichungen, Mustern oder Trends in Ihren Daten, das mit anderen Mitteln kaum zu erreichen ist. Die leserfreundliche Beschriftung von Datenreihen und Legenden ist dabei von größter Bedeutung. Der aktuelle Artikel konzentriert

sich daher auf die wichtigsten Best Practices der Datenbeschriftung.

Vorab einige grundsätzliche Überlegungen zum Einsatz von Diagrammen und den daraus resultierenden Anforderungen an die Datenbeschriftung: Managementberichte enthalten normalerweise sowohl Diagramme als auch Tabellen. Beide haben typische Stärken, die ein gutes De-

signkonzept ganz bewusst einsetzt. Diagramme werden „gesehen“, also visuell wahrgenommen. Die Betrachter erfassen grafisch dargestellte Datenpunkte nicht einzeln nacheinander, sondern gleichzeitig als Gesamtbild. Tabellen werden dagegen „gelesen“. Die Leser erfassen Datenwerte einzeln nacheinander. **Durch eine geschickte Kombination von Diagrammen und Tabellen bedient ein Bericht verschiedene**

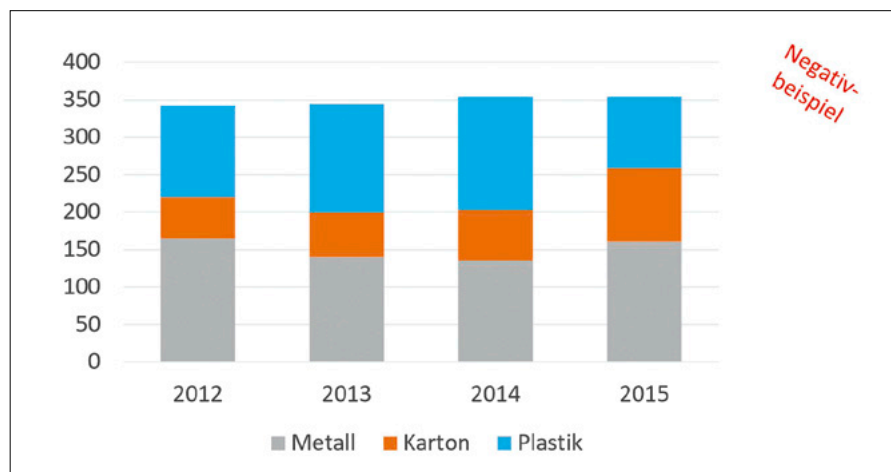


Abb. 1: Standardlayout: Erfordert hohe Aufmerksamkeit des Betrachters

**Wahrnehmungskanäle (sehen, lesen) und Informationsbedürfnisse (Überblick, Detail).** Aus diesen Gründen sollten Diagramme für die bildliche Wahrnehmung und Tabellen für das Ablesen optimiert werden.

Beschriftungen in Diagrammen dürfen die Betrachter möglichst nicht aus dem „visuellen Wahrnehmungsmodus“ herausreißen. Leider entsteht genau dieser Negativeffekt durch das Standardlayout von Excel-Diagrammen. Der Selbstversuch an einem einfachen Beispiel (siehe Abbildung 1) zeigt, dass wichtige Informationen durch vielfache konzentrierte Augenbewegungen „erarbeitet“ werden müssen. Diese Darstellungsform ist anstrengend und nicht leserfreundlich. Bei eingeschränkter Aufmerksamkeit oder Betrachtungszeit werden wichtige Informationen leicht übersehen oder missverstanden.

Für eine bessere Lesbarkeit lassen sich aus Praktikersicht drei Empfehlungen formulieren:

**1. Werte und Legenden direkt an den Datenreihen positionieren**

Der Blick des Betrachters bleibt ruhig auf der Grafik, ohne viele Augenbewegungen. Die Aufmerksamkeit richtet sich schnell auf die Inhalte.

**2. Auf gute Lesbarkeit achten**

Beschriftungen brauchen einen guten Kontrast zum Hintergrund. Sie dürfen sich nicht gegenseitig überschneiden und keine wichtigen Teile der Grafik verdecken.

**3. Nicht unbedingt jeden Datenpunkt beschriften**

In Diagrammen steht die visuelle Wahrnehmung im Vordergrund. Um diese zu unterstützen und nicht zu stören, werden unwichtige und schlecht lesbare Beschriftungen

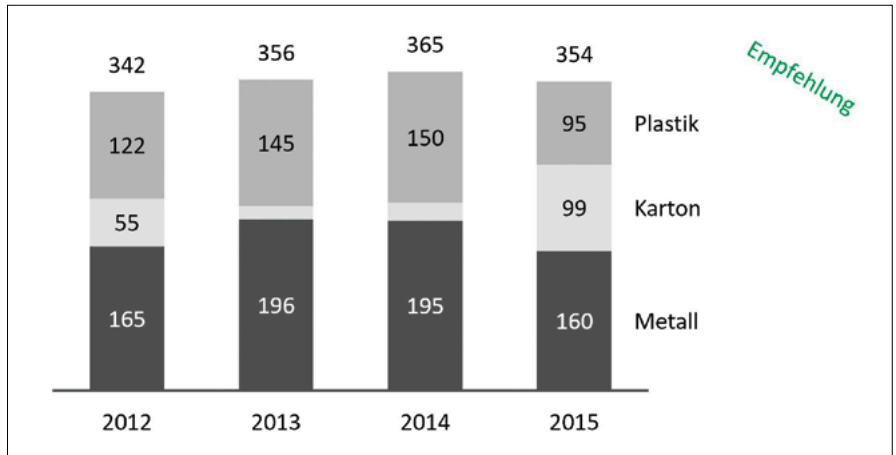


Abb. 2: Leserfreundlich: Legende und Werte direkt an den Datenreihen

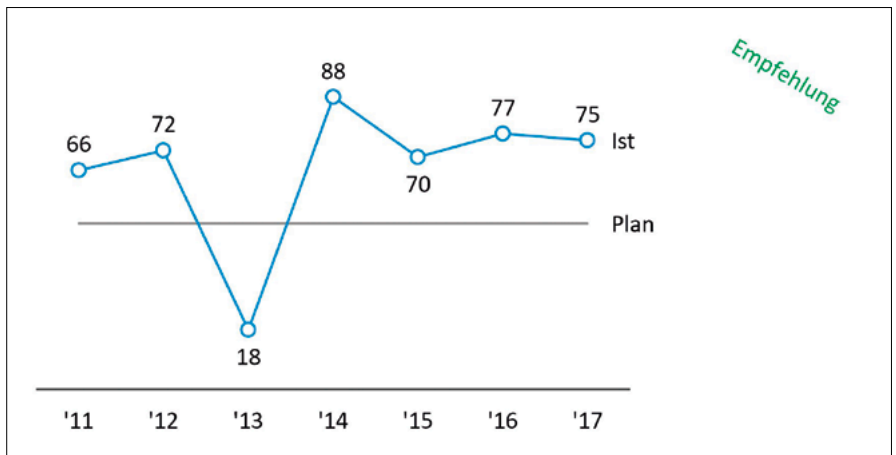


Abb. 3: Leserfreundlich: Direkte Beschriftung ohne Überschneidungen und unnötige Details

ausgeblendet. Das gilt besonders für sehr kleine oder detailreiche Grafiken. Sollen hingegen unbedingt alle Einzelwerte aufgelistet werden, dann ist eine Tabelle die ideale Darstellungsform.

Typische Anwendungsfälle sind Säulendiagramme (siehe Abbildung 2) und Liniendiagramme (siehe Abbildung 3). Die Empfehlungen gelten aber auch für alle anderen gängigen Geschäftsdiagramme.

Im gestapelten Säulendiagramm sind Summenwerte und Legende besonders wichtig.

Beide sollten direkt neben den Datenreihen beschriftet werden. Leider ist das nicht als Standardfunktion in Excel vorgesehen und muss daher individuell ergänzt werden. Zusätzlich können die Einzelwerte der Säulensegmente beschriftet werden. Kommt es dabei zu unleserlichen Überschneidungen, werden diese weniger wichtigen Detailwerte ausgeblendet.

Das Liniendiagramm braucht ebenfalls eine direkt platzierte Legende. Die Zahlenwerte sollen möglichst nicht die Linie oder andere Zahlen überschneiden. Daher wurden hier nur die Ist-Werte eingublendet. Ihre Position liegt jeweils „außerhalb“ der Linie, also dort wo genügend Platz ist.

Jetzt zur praktischen Anwendung: Eine universelle Umsetzung in Excel funktioniert mit unsichtbaren Hilfsdatenreihen vom Typ „Punkt XY“. Die Punktkoordinaten lassen sich frei im Diagramm positionieren. Das spezielle Excel-Feature „Wert aus Zellen“ sorgt dafür,

**Autor**



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

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

E-Mail: info@chartisan.com

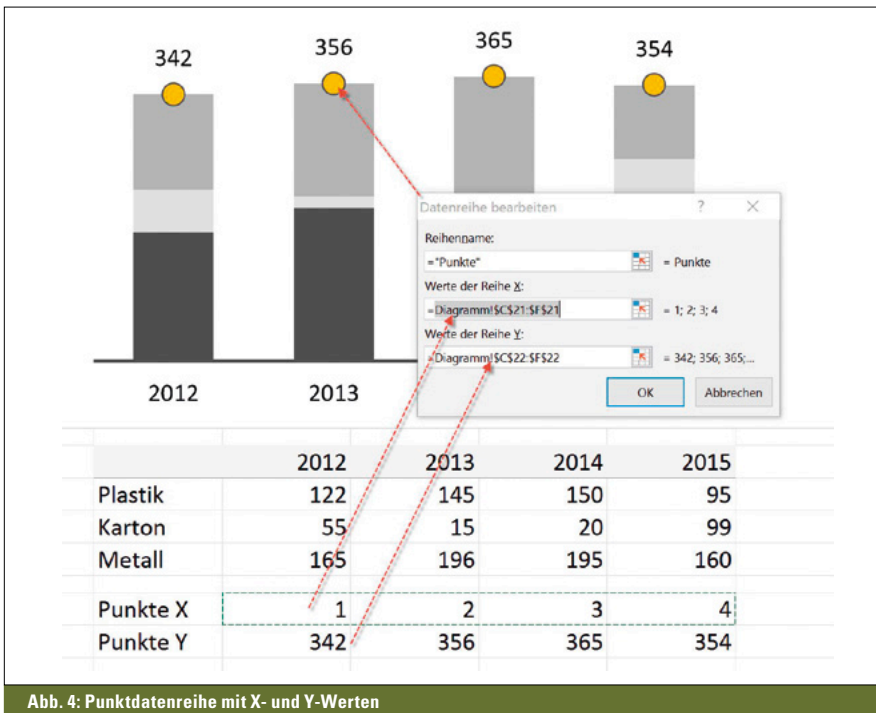


Abb. 4: Punktdatenreihe mit X- und Y-Werten

dass an der errechneten Position die gewünschten Zahlenwerte oder Legendentexte erscheinen.

Mit folgenden Arbeitsschritten entsteht eine Summenanzeige über gestapelten Säulen. Die Anleitung bezieht sich auf die Excel-Version 2013 (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4:

- + Koordinaten für Punkte errechnen: X ist die Nummer der Säule, Y ist die Höhe (Summe der Einzelwerte)
- + Datenreihe in das Diagramm einfügen und Datenreihen-Diagrammtyp in „Punkt XY“ ändern
- + Datenquelle für X-Koordinaten hinzufügen: Rechtsklick auf das Diagramm -> Daten auswählen... -> Datenreihe bearbeiten -> X-Werte einfügen (nur bei „Punkt XY“ möglich)
- + Datenbeschriftung einblenden und formatieren, Punkte unsichtbar formatieren

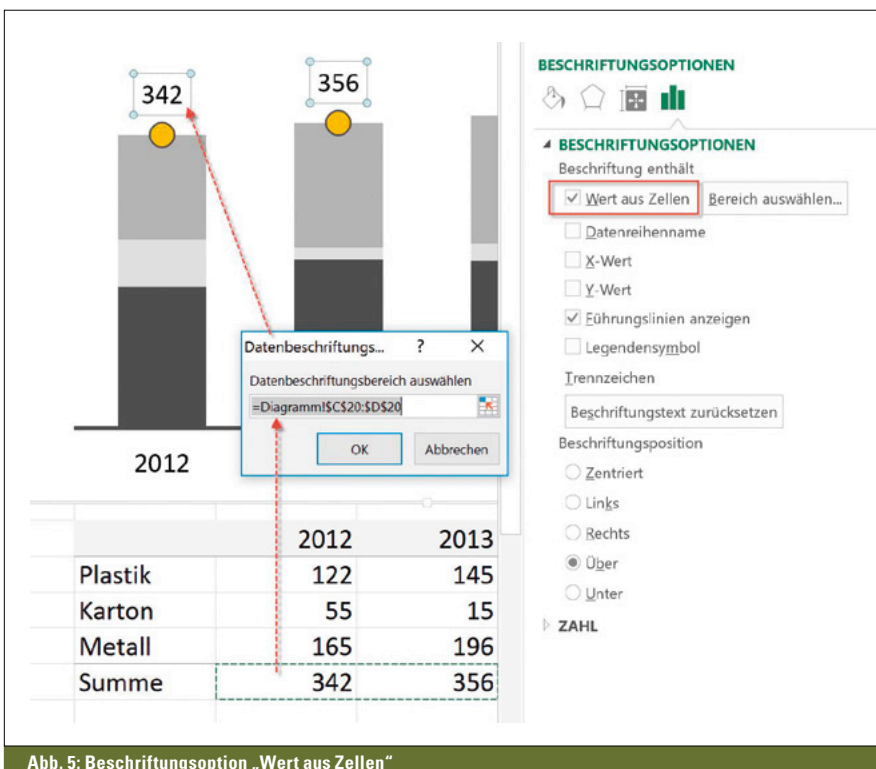


Abb. 5: Beschriftungsoption „Wert aus Zellen“

Abbildung 5:

- + Beschriftungsoption „Wert aus Zellen“ einschalten (ab Excel 2013) und Quellbereich für Anzeigewerte auswählen.

Mit dieser Methode lassen sich auch alle anderen Beschriftungswünsche erfüllen. Beachten Sie, dass je nach Anwendungsfall die Formeln für die Punktkoordinaten unterschiedlich sein können. Die Idee der selbst erzeugten, leserfreundlichen Beschriftungen bleibt jedoch immer die gleiche.



Wie Sie Ihre Zahlen professionell visualisieren.

Gleich hier anmelden.

Telefon: +49 (0) 81 53 - 8 89 74-0  
www.controllerakademie.de

Professionelles Reporting mit Excel



Seminare 2017:

Business Charts mit Excel: 16.–17. März | 29.–30. Juni

Dashboards mit Excel: 29.–31. Mai | 09.–11. Oktober

Datenanalyse mit Excel: 01.–02. Juni | 12.–13. Oktober

CA controller akademie®  
Unternehmenssteuerung in der Praxis

# Wertorientierte Berichterstattung

von Heike Langguth



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

**Problem** Eine an den Bedürfnissen der Kapitalmarktteilnehmer ausgerichtete Berichterstattung soll dazu beitragen, den Kapitalmarkt mit verlässlichen Informationen positiv für das Unternehmen zu gewinnen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Thema „Wertorientierung“ zu, das allerdings in den letzten Jahren – unter anderem aufgrund der Finanzkrise – zunehmend in die Kritik geraten ist. Ungeachtet dessen nimmt die Zielsetzung, den Wert eines Unternehmens für die Eigenkapitalgeber zu steigern, weiterhin einen hohen Stellenwert, insbesondere für kapitalmarktorientierte Unternehmen, ein.

**Ziel** Auf Grundlage der Auswertung der Geschäftsberichte ausgewählter DAX-30 Unternehmen sollen Erkenntnisse darüber gewonnen

werden, ob und ggf. wie die Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung nach außen kommuniziert, mit welchen Kennzahlen diese gemessen wird und ob sich anhand der veröffentlichten Kennzahlen zwischenbetriebliche Vergleiche erstellen lassen.

**Methode** Die Untersuchung erfolgte anhand der Geschäftsberichte 2009 bis 2013. Dieser Zeitraum ist gerade im Anschluss an die Finanzkrise im Jahr 2008 besonders interessant. Analysiert wurden 24 Unternehmen der Branchen Industrie, Handel und Dienstleistungen (ohne Finanzdienstleistungen).

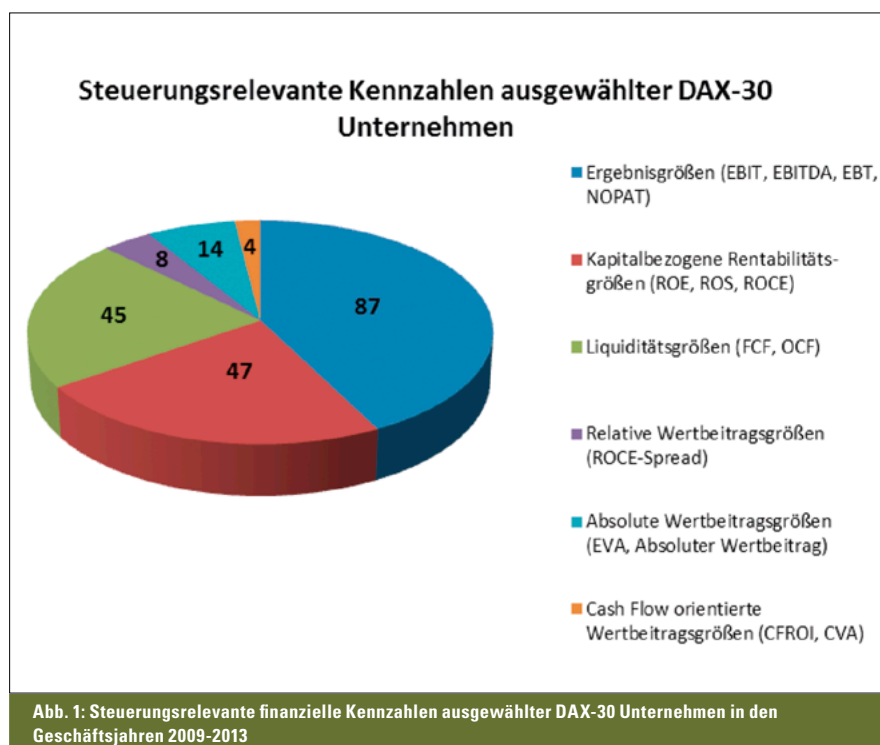
**Beschreibung** Zur Verdeutlichung der Thematik wurden folgende Leitfragen formuliert, anhand derer die Auswertung erfolgte:

1. Inwieweit bekennen sich die untersuchten Unternehmen zur Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung?
2. Anhand welcher Kennzahlen wird die Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung gemessen?
3. Inwieweit lassen sich anhand der veröffentlichten Kennzahlen die betrachteten Unternehmen untereinander vergleichen?

Ad 1. Hier hat die Studie ergeben, dass sich über 90% der untersuchten Unternehmen zur Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung bekennen. Das Ziel „Steigerung des Unternehmenswertes“ wird bei diesen Unternehmen als wesentliche Zielsetzung im Geschäftsbericht genannt.

Ad 2. Die untersuchten Unternehmen nutzen v. a. die gängigsten Wertbeitragsgrößen Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>), ROCE-Spread und Cash Value Added (CVA). Neben diesen wertorientierten Kennzahlen, die explizit die gesamten Kapitalkosten (i. d. R. gemessen durch den WACC) mit einbeziehen, werden häufiger die eher traditionellen finanziellen Kennzahlen wie Ergebnisgrößen (z. B. EBIT, EBITDA, Konzernergebnis), Liquiditätsgrößen (z. B. Free Cash Flow, Operativer Cash Flow, Netto Cash Flow) sowie kapitalbezogene Rentabilitätsgrößen (z. B. ROCE, ROE, ROIC, Eigenkapitalrendite) angegeben. Einen Überblick über Häufigkeit und Beispiele für steuerungsrelevante finanzielle Kennzahlen ausgewählter DAX-30 Unternehmen in den Geschäftsjahren 2009-2013 gibt [Abbildung 1](#).

Ad 3. Eine wesentliche Aufgabe der kapitalmarktorientierten Berichterstattung ist das Schaffen von Transparenz mit dem Ziel, den





$$ROCE = \frac{NOPAT}{NOA}$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{Capital\ Employed}$$

$$ROCE = \frac{Betriebliches\ Ergebnis}{Betriebliches\ Vermögen}$$

$$ROCE = \frac{EBIT + /- Sondereinflüsse}{\bar{\emptyset} Capital\ Employed}$$

$$ROCE = \frac{Ergebnis\ vor\ Finanzergebnis}{Eingesetztes\ Kapital}$$

Abb. 2: Unterschiedliche Definitionen der Kennzahl ROCE

Kapitalmarkt durch die Versorgung mit verlässlichen Informationen positiv für das Unternehmen zu gewinnen. Fraglich ist, inwieweit sich die Unternehmen über ihre publizierten Kennzahlen beurteilen und vergleichen lassen. Hier werden zwei Problemfelder deutlich: Einerseits existieren unterschiedliche Definitionen derselben Kennzahl – so konnten z. B. für den ROCE knapp zehn verschiedene Definitionen herausgearbeitet werden, von denen einige in [Abbildung 2](#) beispielhaft aufgeführt sind.

Ein weiteres Problem besteht in unterschiedlichen Bezeichnungen derselben Kennzahl. So zeigt die empirische Analyse, dass beispielsweise für die Kennzahl „Economic Value Added“ neun verschiedene Bezeichnungen in den untersuchten DAX-Unternehmen vorkommen, so z. B. „Absoluter Wertbeitrag“, „Geschäftswertbeitrag“, „EBIT nach Kapitalkosten“, „EBIT after Asset Charge“ (vgl. [Abbildung 3](#)). Eine Vergleichbarkeit der betrachteten Unternehmen anhand der veröffentlichten Kennzahlen ist daher nur schwer bzw. nicht möglich.

**Handlungsempfehlung** Insbesondere im Hinblick auf die Sicherstellung einer höheren Transparenz und Vergleichbarkeit wäre aus

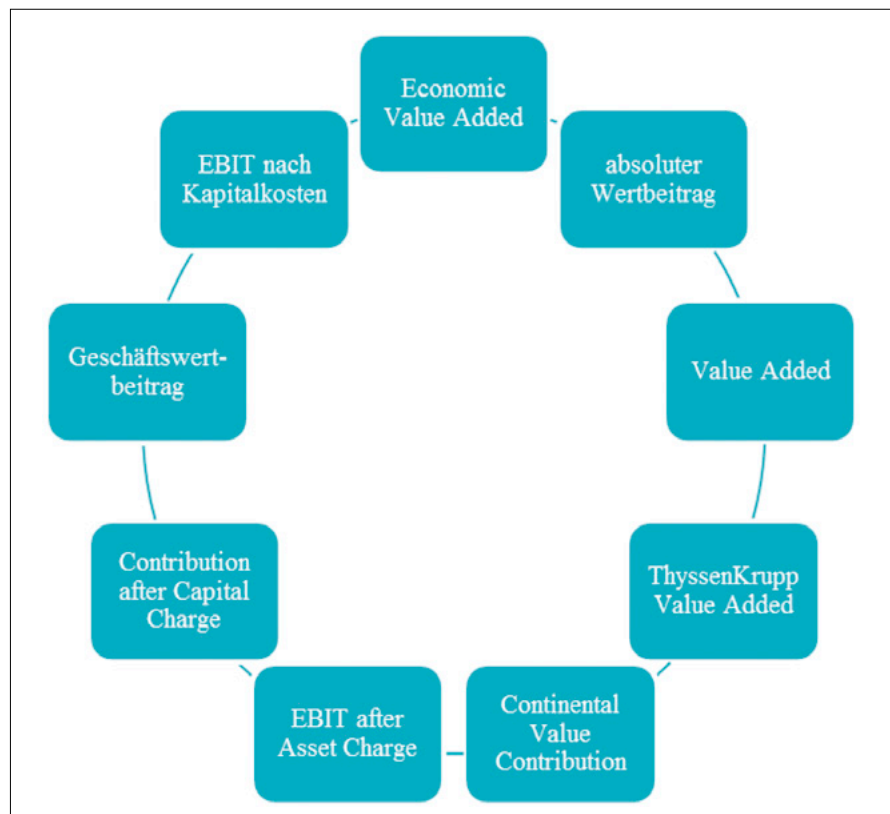


Abb. 3: Unterschiedliche Bezeichnungen der absoluten gewinnbasierten Kennzahl Economic Value Added (EVA®)

Sicht der Stakeholder eine stärkere Vereinheitlichung wünschenswert. Ein Grundstein hierzu ist zwar mit dem DRS 20 gelegt, jedoch fehlt eine standardisierte Berechnung der Kennzahlen und ihrer Bestandteile, die eine höhere Transparenz und bessere Vergleichbarkeit ermöglichen würde.

**Ausblick** Die Ausführungen zeigen, dass auch nach der Finanzkrise eine wertorientierte Unternehmensführung für den Großteil der DAX-30 Unternehmen von hoher Bedeutung ist. Messgrößen sind hierfür neben den gängigen Wertbeitragsgrößen EVA®, ROCE-Spread, CVA etc. häufig „traditionelle“ finanzielle Kennzahlen wie z. B. EBIT, EBITDA, ROE, ROS. Im Hinblick auf eine transparente und vergleichbare Berichterstattung wäre ein höherer Grad an Standardisierung wünschenswert.

#### Literatur

Honold, D./Fülbier, R.U./Weese, A. (2016), Zukunftspotenziale aus Kapitalmarktsicht: Marktwert-Buchwert-Gegenwartswert-Lücke am Beispiel der DAX-Unternehmen, in: Corporate Finance, Nr.07-08, vom 01.08.16, S. 249-264.

Langguth, H. (2008), Kapitalmarktorientiertes Wertmanagement, Unternehmensbewertung, Unternehmenssteuerung und Berichterstattung, Vahlen, München.

Philipps, H. (2014), Berichtspraxis nach DRS zum Konzernsteuerungssystem, in: Der Betrieb, Heft 27-28, S. 1501-1507.

Humke, T. (2015), Wertorientierte Unternehmensführung am Beispiel der DAX-30-Unternehmen. Masterarbeit. Hochschule Hannover. ■

#### 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)

#### Autor



#### Prof. Dr. Heike Langguth

ist Professorin für Controlling und Corporate Finance an der Fakultät IV, Abteilung Betriebswirtschaft der Hochschule Hannover. Sie ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: heike.langguth@hs-hannover.de

www.ak-controlling-profs.de

# Das Lösen von Problemen einüben

von Daniela Kudernatsch

Wie vermittele ich meinen Mitarbeitern die nötige Kompetenz und Routine im Erkennen und Lösen von Problemen? Das fragen sich viele Führungskräfte, in deren Bereich ein großer Change- und Innovationsbedarf besteht. Ein smartes Instrument, um dieses Ziel zu erreichen, ist der A3-Report.

Wenn Unternehmen sich kontinuierlich verbessern möchten, müssen ihre Mitarbeiter lernen, eigenständig Probleme zu erkennen und zu lösen. Ein smartes Instrument, um dieses Ziel zu erreichen, ist der A3-Report. Er hat sich unter anderem beim Autobauer Toyota bewährt.

Der A3-Report geht auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl in den 1950er-Jahren japanischen Topmanagern, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien auf einem Blatt Papier darzustellen – aus Gründen der Übersicht. Toyota folgte diesem Rat und wählte hierfür Papier im DIN-A3-Format: Der A3-Report war geboren.

Der A3-Report hilft, Probleme zu lösen. Er gibt den Mitarbeitern zugleich eine Schablone an die Hand, welche Analyse- und Handlungsschritte sie beim Lösen eines Problems durchschreiten müssen. Und nicht zuletzt lernen die Mitarbeiter durch die Arbeit mit dem A3-Report,

eigenständig Lösungen zu entwerfen und umzusetzen.

## Der Aufbau eines A3-Reports

Über jedem A3-Report steht ein Titel. Er benennt das zu lösende Problem. Danach folgen die sieben Analyse- und Arbeitsschritte, die Sie mit Ihren Kollegen oder Mitarbeitern beim Lösen des erkannten Problems durchschreiten.

**Schritt 1: Hintergrund.** Hier beschreiben Sie (und Ihre Kollegen/Mitarbeiter) das Problem

### A3-Problemlösung

← Plan
→ Do, Check, Act →

<p><b>Titel:</b> <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p><b>1. Hintergrund und Problem beschreiben</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p><b>2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p><b>3. Zielzustand</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p><b>4. Ursachenanalyse (Direct Causes -&gt; Root Cause)</b></p> <div style="display: flex; align-items: center; margin: 5px 0;"> <div style="flex: 1;"> </div> <div style="flex: 1; border-left: 1px dashed gray; padding-left: 5px;"> <p>5-W-Fragen:</p> <p><b>Wirkung:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/></p> <p><b>Root Cause:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/></p> </div> </div>	<p style="text-align: right;">Autor/Datum <input style="width: 60%;" type="text"/></p> <p><b>5. Gegenmaßnahmen (PDCA)</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Was?</th> <th style="width: 15%;">Wer?</th> <th style="width: 15%;">Termin</th> <th style="width: 30%;">Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> </tbody> </table> <p><b>6. Erfolgswirkung</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p><b>7. Standardisierung und Follow</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div>	Was?	Wer?	Termin	Status				⊕				⊕				⊕				⊕
Was?	Wer?	Termin	Status																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		

und dessen Auswirkungen. Achten Sie dabei besonders auf zwei Aspekte:

- Beschreiben Sie das Problem so, dass alle in den Prozess involvierten Personen das Problem und dessen Auswirkungen verstehen.
- Die Beschreibung sollte aufzeigen, inwiefern das Problem für das Erreichen der Unternehmensziele relevant ist.

**Schritt 2: Aktuelle Situation.** Hier beschreiben Sie, was tatsächlich passiert. Wo entsteht das Problem? Was hält die Betroffenen davon ab, den Soll-Zustand zu erreichen? Stellen Sie den Ist-Zustand möglichst einfach und bildhaft dar. Grafiken, Diagramme und Tabellen erleichtern das Verständnis. Kennzeichnen Sie besonders wichtige Punkte – zum Beispiel mit Blitzen.

**Schritt 3: Ziel-Zustand.** Beschreiben Sie nun den Ziel-Zustand genau. Wer vom Ziel her rückwärts denkt, findet in der Regel bessere Lösungen. Außerdem können die Beteiligten dann beim Erstellen des Maßnahmenplans schon hinterfragen, ob er geeignet ist, das Ziel zu erreichen. Beantworten Sie auch folgende Fragen:

- Wie messen wir, ob das Projekt erfolgreich war? Und:
- Welchen Standard oder welche Basis (zum Beispiel Kennzahl) nutzen wir als Vergleich?

**Schritt 4: Ursachenanalyse.** Hier geht es darum, die Ursachen der aktuellen Situation zu erfassen. Bei der Ursachenanalyse kann das Ishikawa-Diagramm helfen – ein Ursache-Wirkungsdiagramm, das wegen seiner Form auch Fischgräten-Diagramm genannt wird (siehe [Abbildung 1](#)). Sammeln Sie mögliche Ursachen und ermitteln Sie die Faktoren, die einen Einfluss auf das Problem haben.

**Schritt 5: Gegenmaßnahmen.** Hier listen Sie die Maßnahmen auf, mit denen Sie die Problemursachen beseitigen und das System verbessern möchten. Laut Toyota-Terminologie beseitigen Gegenmaßnahmen die Kernursache und bewirken eine dauerhafte Problemlösung. Wichtig ist es, folgende Punkte beim Auflisten der Gegenmaßnahmen klar zu benennen:

- WAS ist das (Teil-)Problem (oder dessen Ursache), das durch die Maßnahme gelöst werden soll?

- WIE wird es gelöst?
- WER ist für die Maßnahme verantwortlich?
- WANN wird sie ausgeführt?
- WO wird sie durchgeführt?

**Schritt 6: Erfolgswirkung.** Nun überprüfen Sie, ob die Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis führten. Wenn nicht, nennen Sie die Gründe hierfür. Quantifizieren Sie die erzielte Wirkung. Ein Vorher-Nachher-Vergleich macht die Veränderung verständlicher.

**Schritt 7: Standardisierung und Follow-up.**

Nun evaluieren Sie den Gesamtprozess: Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die erreichten Verbesserungen zu sichern und weiter voranzutreiben? Beantworten Sie hierbei folgende Fragen:

- Was müssen wir tun, um das Erreichte dauerhaft zu sichern?
- Auf welche anderen Aufgaben/Probleme können wir unsere Erfahrungen übertragen?
- Wen sollten wir über unsere Erfahrungen informieren, damit auch andere Bereiche der Organisation hiervon profitieren?

## Die tägliche Arbeit mit dem A3-Report

Angenommen, Sie haben als Führungskraft im Rahmen eines strategischen Projekts die Bereichsziele definiert. Nun steht Ihr Team vor einer Reihe von Aufgaben oder Problemen, die es zu lösen gilt. Zunächst priorisieren Sie die Aufgaben und Probleme: Wie wichtig sind sie, um die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Bereichsziele zu erreichen? Danach kommt der A3-Report ins Spiel: Sie beauftragen Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen damit, eine Lösung für ein Problem zu erarbeiten und umzusetzen.

Die beauftragten Mitarbeiter denken nun über die Hintergründe des Problems (Schritt 1) nach und notieren diese auf dem A3-Report-Formblatt. Danach setzen Sie sich mit ihnen zusammen und überprüfen, ob die Hintergründe bereits adäquat beschrieben sind – und wenn nein, was hierfür noch zu tun ist. Erst danach beginnen die Mitarbeiter, die aktuelle Situation (Schritt 2) zu analysieren und zu beschreiben. Anschließend treffen Sie sich erneut mit ihnen: Sie checken, ob die Ist-Situation zutreffend beschrieben ist.

Dasselbe Vorgehen praktizieren Sie bei allen weiteren Problemlöseschritten. Das heißt, der oder die Mitarbeiter befassen sich stets zunächst selbst mit der jeweiligen (Teil-)Aufgabe, bevor sie ein Feedback erhalten und danach alleine weiterarbeiten. Das schult ihre Kompetenz, Probleme und deren Ursachen eigenständig zu erkennen, zu analysieren und hierfür Lösungen zu entwerfen. Zudem üben sie ein Verfahren zum Lösen von Problemen und erwerben hierin mit der Zeit Routine.

## Weniger Troubleshooting, mehr Lernbegleitung

Bei der Arbeit mit dem A3-Report müssen Sie als Führungskraft sich primär als Lernbegleiter Ihrer Mitarbeiter verstehen und sich intensiv mit ihnen und den wertschöpfenden Prozessen befassen. Das ist zunächst eine Mehrbelastung für Sie. Weil die Mitarbeiter aber immer besser darin werden, Probleme eigenständig zu lösen, werden Sie mittelfristig entlastet. Denn je mehr Kompetenz und Routine Ihre Mitarbeiter im selbstständigen Lösen von Problemen haben, umso komplexere Aufgaben können Sie ihnen übertragen. Außerdem sind Sie seltener als Unterstützer und Troubleshooter gefragt. ■

### Autor



#### ■ Dr. Daniela Kudernatsch

ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie im Betriebsalltag unterstützt. Im März 2013 erschien ihr Buch „Hoshin Kanri“ – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“. [www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com)



## Können. Wollen. Tun.

### Wie man Kompetenz in Erfolg umwandelt

von Rainer Runzer

„Immer auf der Heimfahrt fallen mir die besten Ideen ein!“ – wer kennt diesen Spruch nicht. Es sind die Momente, in denen wir zurückschauen und uns eine bessere Option einfällt, wie wir hätten handeln, entscheiden oder uns ausdrücken können. Irgendetwas scheint uns daran gehindert zu haben, in dieser Situation die bessere Alternative abzurufen. Haben wir das Erlernete verlernt? Leiden wir schon unter einer Teilamnesie? Nichts dergleichen. Hier spielt uns unser Überlebenstrieb einen Streich. Es gibt Situationen im Leben, in denen wir unter Druck geraten. Momente, in denen wir uns unwohl, gestresst, unsicher oder sogar überfordert fühlen. Darüber hinaus sollten wir auch noch Menschen begeistern, kreative Lösungen finden und vor Energie strotzend auf die nächste Herausforderung zugehen. Ist so etwas möglich? Ja! – wenn das Zusammenspiel von Können, Wollen und Tun zu Erfolg und Energiegewinnung führt.

#### 1. Können

Die Vorstellung, dass uns Wissen eingeflüßt wird, und dadurch auch der „Dümmste“ alles fast ohne Aufwand und Anstrengung lernen könne, ist zwar uralte, wie sich an der Geschichte vom „Nürnberger Trichter“ zeigt. Heute würde man eher vom „Upload in die persönliche Cloud“ reden. Letztlich ist es aber unerheblich, da Lernen so nicht funktioniert. Wir haben weder ein Loch, in das Wissen eingeflüßt werden kann, noch eine Schnittstelle, die das zu leisten vermag. Somit sind wir als einzige Methode zu lernen auf unsere Sinneskanäle angewiesen. Sehen, hören, fühlen, schmecken und riechen. Diese stehen uns zur Verfügung, um unsere Umwelt wahrzunehmen, sie zu erfahren und dadurch zu lernen. Vereinfacht funktioniert es so, dass Informationen über diese Wahrnehmungskanäle aufgenommen und an unser Gehirn weitergeleitet

werden. Dort findet nun ein Abgleich mit den inneren, bereits vorhandenen Bildern und Vorstellungen auf allen Wahrnehmungskanälen statt. Wird keine Übereinstimmung gefunden, so nehmen wir es nicht wahr. Stimmt die vorhandene Vorstellung mit den neuen Informationen exakt überein, passiert auch nichts. Das ist sozusagen der Alltag. Wenn die neuen Informationen den inneren Vorstellungen allerdings nur ähnlich sind, gibt es einen Versatz zwischen der inneren Vorstellung und der von außen kommenden Information. Unser Gehirn wird „verwirrt“, die neuronalen Netze lösen sich auf und verbinden sich neu. Wir gewinnen eine zweite Vorstellung hinzu. Das nennen wir lernen. Da die Verbindung der neuronalen Netze mit Dopamin erfolgt, haben wir eine positive Gefühlsausschüttung oder banal gesagt den „Aha“-Effekt, wie die allseits bekannte Figur Wickie aus dem Wikingerdorf Flake.

Wieso überhaupt dieser Aufwand? Lernen gibt uns riesige Vorteile. Es ermöglicht uns, unsere Flexibilität zu erhöhen. Wir schaffen kreative Problemlösungen, haben einen erweiterten Wahrnehmungsspielraum und können dadurch unsere Ziele effizient erreichen. Wir passen uns leichter und schneller an sich immer wieder ändernde Gegebenheiten an, ganz im Sinne von Herbert Spencer und seinem „Survival of the Fittest“: Derjenige, der sich am schnellsten und besten an die Veränderungen anpasst, kommt am effizientesten zum Ziel und überlebt.

Was man mit Flexibilität anstellen kann, sehen wir sehr häufig bei Kindern und Sportlern. Was unterscheidet kleine Kinder von Erwachsenen? Natürlich vieles, aber was das Erreichen von Zielen betrifft, so steht ihnen ein breiteres Verhaltensspektrum zur Verfügung als uns Erwachsenen. Verhalten erlernen wir bis ungefähr zum siebten Lebensjahr. Es werden Strategien und Möglichkeiten entwickelt, um Ziele zu erreichen. Es findet meist ein Ausprobieren verschiedener Varianten statt, bis sich eine als erfolgreich herauskristallisiert. Nehmen wir als Beispiel, dass ein Kind von seinem Vater einen Lolli bekommen will. Naheliegender ist eine direkte Frage: „Papa, bekomme ich einen Lolli?“ Bei einem „Nein“ ist der Prozess für den Erwachsenen beendet. Wer selbst ein Kind hat weiß aber, dass es jetzt noch lange nicht aufgibt, solange dieser brennende Wunsch be-

steht. Nun beginnt die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten: Von einfacher Belohnung („... hab' mein Zimmer aufgeräumt“), Einschmeicheln („...Du bist der beste Papa“), Beweisen („... wenn Du mich lieb hast ...“), bis hin zur Erpressung („... hab Dich mit der Nachbarin gesehen“). Die lieben Kleinen entwickeln eine Energie und eine Vielfalt an Möglichkeiten, den Lolli zu bekommen, die einen Erwachsenen zur Weißglut bringen kann. Das Erlernen von Verhaltensmöglichkeiten ist mit sieben Jahren zwar abgeschlossen, in der Pubertät findet jedoch dann ein Selektionsprozess statt. Pro Situation werden die ein bis zwei nützlichsten behalten und die anderen Verhaltensmöglichkeiten sozusagen über Bord geworfen. Dadurch haben wir unsere Flexibilität massiv eingeschränkt. Ab dann sind wir gewohnt, mit Mustern umzugehen, was bedeutet, dass wir eine Idee von dem haben, was wir können und von dem, was nicht so Unseres ist. Diese Verhaltensmuster schleifen sich ein, sodass sie für uns eine Form von Sicherheit darstellen. Doch wenn wir dann auf andere stoßen, die flexibler sind, geraten wir unter Druck.

Im Sport kennen wir viele solcher Beispiele. Ein besonders bekanntes sind die Zauberkünste von Lionel Messi mit dem Ball. Doch kann er wirklich zaubern? Nein, er hat nur mehr Möglichkeiten als andere, sich zu bewegen und kann dadurch flexibler agieren. Ein durchschnittlicher Mensch hat 15.000 Bewegungsmuster bzw. Möglichkeiten, sich zu bewegen. Lionel Messi kommt auf ca. 150.000. Somit hat er 135.000 mehr Bewegungsmöglichkeiten als ein durchschnittlicher Mensch. Das bedeutet, er kann eine solche Vielfalt abrufen und kombinieren, auf die andere nicht einmal in ihren Gedanken kommen. Das Ergebnis ist, dass Messi sich auf eine Art und Weise bewegen kann, die andere nicht in ihren inneren Vorstellungen haben und dadurch nicht wahrnehmen

können. So sieht das für Außenstehende wie Zauberkunst aus.

Wir lernen ein ganzes Leben, doch lernen ist nicht gleich gelernt. Wir können lernen in drei Stufen einteilen. Auf dem ersten Level ist das Wissen, die Anhäufung von Informationen. Das zweite Level ist Verstehen. Im dritten Level kommt die Anwendung dazu. Erst hier bekommt das Lernen seinen Nutzen, indem wir es auch anwenden können. Diese dritte Stufe erreichen wir durch eine intensive emotionale Empfindung, durch Überschreiten bisheriger Grenzen, seien sie negativ oder positiv. Es ist ein Prozess von 0,5 Millisekunden, in dem wir neue innere Vorstellungen prägen. Jeder kennt „Wickie“-Momente, in denen wir Ideenblitze haben, ebenso wie Schreckmomente, die uns ab diesem Zeitpunkt beschränken.

## 2. Wollen

Wollen wir wirklich alles, was wir können? Nein – wie häufig nehmen wir uns Dinge vor wie abnehmen, Sport treiben, Arbeiten sofort anzugehen, „Nein“ zu sagen etc. Können tun wir es, machen wir es auch? Hier kommt nun das Wollen ins Spiel, das von unseren Gedanken abhängt, egal ob wir dies als innere Haltung, Interpretationen, Vorstellungen definieren. Ich nenne es der Einfachheit halber „Annahmen“. Es sind Annahmen, die wir über eine zukünftige Situation treffen.

Wer schon mal Angst vor etwas hatte, weiß was eine Annahme ist. Ich selbst bin mit dem Auto einmal auf Glatteis geraten. Sobald ich gemerkt hatte, dass das Auto nicht mehr so reagierte wie ich es wollte, ist in mir die Annahme hochgekommen, dass diese Situation für mich nicht so optimal ausgehen könnte. Eine Befürchtung entsteht. Da das Auto weiterhin nicht in den

### Autor



**Rainer Runzer**

ist Inhaber/Coach der Firma Create Value Institute, Fridingen.

E-Mail: [rainer.runzer@cvi.email](mailto:rainer.runzer@cvi.email)

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

# Reporting Analyse Planung

## DeltaMaster jetzt erleben!

Wir zeigen Ihnen, wie Daten mit DeltaMaster zu wirksamen und attraktiven Berichten aufbereitet werden können.

### Business Breakfast:

16.03. Zürich

28.03. Münster

### Matinee:

16.03. München

27.04. Hamburg

### Melden Sie sich an:

+49 911 935536 - 0

[service@bissantz.de](mailto:service@bissantz.de)

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

Oder testen Sie selbst:



DeltaMaster  
im Web oder  
als App

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

Griff zu bekommen war, stieg die Annahme in mir hoch, dass es nun schlecht für mich ausgehen könnte. Wir reden hier ganz einfach von Angst. Diese steigerte sich, je näher ich der Leitplanke kam. Als das Auto einschlug und ich mir Kopf und Bein verletzte, hatte ich keine Angst mehr, dafür Schmerzen. Ob wir Bedenken, Sorgen, Angst oder Panik haben, es sind nur Annahmen über eine zukünftige Situation mit einem negativen Ausgang. Ist die Situation so eingetreten, also gegenwärtig, haben wir nun den Verlust, respektive die Schmerzen. Umgekehrt, wenn wir positive Annahmen über eine zukünftige Situation treffen, reden wir von Leidenschaft und Begeisterung, der Erwartung eines Gewinns aus dieser Sache.

Sorge und Angst beschränken uns in unserem Wollen und halten uns von dem Tun unseres Könnens ab. Jetzt könnten wir sagen, OK, habe ich verstanden, ich weiß, dass meine Sorgen und Ängste nur eine Annahme, also Gedanken über meine Zukunft sind, also ändern wir sie. Dabei erhebt sich nun die Frage, welche denn? Ich unterscheide drei Arten von Annahmen: Die erste Art betrifft mein Selbstbild und Verständnis von mir selbst. Meine Annahmen über mich, ob ich es kann oder darf, etc. Die zweite Art sind allgemeine Annahmen über das Ziel bzw. die Situation und die, die es schon erreicht haben. Die dritte Art von Annahmen sind schließlich die, bei denen es um den Weg geht. Ist er steinig und hart oder habe ich Befürworter? Sind diese Annahmen positiv im Kontext der Zielerreichung, so entwickeln wir Begeisterung und Leidenschaft. Es gibt unterschiedlichste Meinungen über das Bewusstsein und Zahlen von 3-5% Bewusstsein gegenüber 95-97% Unterbewusstsein. Unerheblich wie exakt diese sind, alle kommen zur Erkenntnis, dass das Meiste in uns unterbewusst ist. Dies erschwert die Klarheit über die Annahmen, welche uns limitieren. Je mehr und je präziser wir die Annahmen ändern, desto stärker wird unser Wollen.

### 3. Tun

Nun können und wollen wir, tun wir es auch? Das ist damit noch nicht gesagt. Wie eingangs beschrieben, im Nachgang wäre uns alles möglich gewesen, nur in der Situation selbst klappt

es nicht. Wir können und kennen viel. Sind gut ausgebildet und haben auch das Wollen, doch irgendetwas hält uns davor zurück, sodass wir immer das Gleiche abspulen. Es ist wie eine unsichtbare Fußfessel. Wir wissen es und wollen es, fangen an zu kämpfen und zu überzeugen. Wir geben richtig Gas, um ans Ziel zu kommen. Ist dies auch nützlich? Es ist in Deutschland en vogue, zu kämpfen und als Held dazustehen, doch was passiert wirklich? Sobald wir kämpfen, produzieren wir Adrenalin. Es ist sozusagen das „Kämpfer“-Hormon, weil es evolutionär für den „Überlebenskampf“ benötigt wurde. Heute setzen wir dieses Hormon unter anderem in der Notfallmedizin bei der Reanimierung ein. In dieser Situation geht es darum, alle Energie zu fokussieren und die nicht lebensnotwendigen Abläufe zu stoppen. Wir kommen sofort in eine Reaktion. Standardbeispiel dafür ist der Urmensch, wenn er auf einen Säbelzahntrier trifft. Kommt das Monster aus der Höhle und wir sind gerade im Gebüsch, um uns zu erleichtern, so schießt uns beim Wahrnehmen der Gefahr sofort Adrenalin durch den Körper. Alle Kanäle werden jetzt dicht gemacht und wir schalten auf ein Notfallprogramm um. Der Standard wäre abzuhauen, draufzuhauen oder sich tot zu stellen. Welche der Verhaltensmöglichkeiten wir nutzen, können wir nicht mehr auswählen, uns bleibt nur eine Handlung, wir reagieren nur noch. Dies passiert, sobald wir kämpfen. Unter Adrenalin ist es uns nicht möglich, kreativ zu sein, auszuwählen, zu überlegen. Dieser Prozess würde einfach zu lange dauern. Bis zur Entscheidung für die beste Alternative hätte uns der Säbelzahntrier schon längst am Schlafittchen und wir wären tot.

Also unter Adrenalin funktioniert Kreativität nicht. Dazu brauchen wir Dopamin, weitläufig das Glückshormon genannt. In diesem Zustand können wir unser ganzes Potenzial abrufen. Das Können und Wollen ins Tun umwandeln. Wir erweitern unter Dopamin unseren Wahrnehmungshorizont, sind spielerischer und offener. Sind kreativ und lassen uns Problemlösungen auf einem höheren Niveau verwirklichen. Lionel Messi kann sein Potenzial auch nur entfalten, wenn er gut drauf ist und Dopamin produziert. Wenn er die Begeisterung am Spiel verliert und kämpft, produziert er Adrenalin, seine Leichtigkeit und Flexibilität gehen verlo-

ren, dadurch wird er kalkulierbar und vorhersehbar, aus der Zauber.

Die Erklärung kann sich nun jeder geben: Gehen wir Ziele mit gutem Gefühl an und sind wir begeistert, dann geht uns die Arbeit locker von der Hand. Kommen auf dem Weg zum Ziel Hindernisse in den Weg, lassen sich diese leicht überwinden. Jeder kennt das. Wenn wir gut drauf sind, läuft's. Wir können unser Wissen und Können mit Begeisterung zum Tun bringen und dadurch Ziele erreichen.

Das gute Gefühl ist der Schlüssel zum Erfolg, wir nennen es die Begeisterung. Jeder Mensch hat eine individuelle Definition seiner Begeisterung. Sie besteht aus zwei Komponenten, die gleichzeitig vorhanden sein müssen. Es ist die Komponente des inneren und des äußeren Erlebens. Also wie fühle ich mich in mir und wie ist die Umgebung? Wir Menschen streben in jedem Moment nach unserer Begeisterung, es ist unsere Motivation und Antrieb, etwas zu tun. Nur wenn wir beim Erreichen des Ziels das Gefühl der Begeisterung treffen, werden wir das Erreichte als einen Erfolg bewerten. Oft erreichen Menschen Ziele ohne „gutes Gefühl“. Dann haben sie zwar Energie aufgewandt, jedoch keine mehr zurückbekommen. Dies macht langfristig müde, wenn es länger anhält entsteht Frustration und endet in der Depression, was man zum Teil auch als Burnout bezeichnet.

Durch Klarheit des eigenen guten Gefühls der Begeisterung und der positiven Annahmen lässt sich Kompetenz in Erfolg und Energie umwandeln. Wir können unser Wissen situationsgerecht abrufen und anwenden, haben die Kraft und Leidenschaft, es umzusetzen, bewerten das Erreichte als Erfolg. So kommen Freude, Spaß, Freiheit, ganz einfach das Hurra an die Oberfläche, die uns die Energie liefern, Neues zu tun. ■



## Berufliche Integration von Flüchtlingen – Fragen, Aufgaben, Lösungsansätze

Interview mit Dr. rer. pol. h.c. Frank-Jürgen Weise

von Alfred Biel

**Frank-Jürgen Weise, Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit (BA), leitete von 2015 bis Ende Januar diesen Jahres auch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Darüber hinaus ist Frank-Jürgen Weise dem Themengebiet des Controllings seit langer Zeit eng verbunden. Selbst ehemals als Controller tätig absolvierte er das Controller Trainingsprogramm der Controller Akademie (CA) und war über viele Jahre hinweg Mitglied im Kuratorium des Internationalen Controller Vereins (ICV).**

**Biel:** Vielen Dank Herr Weise, dass Sie sich für diesen Dialog zur Verfügung stellen. Damit sich unsere Leserinnen und Leser ein Bild machen können, skizzieren Sie bitte zunächst kurz und knapp, was die Herausforderung der berufli-

chen Integration von Flüchtlingen für Sie bzw. für Ihr Haus bedeutet. Welche Dimension hat diese Aufgabe?

**Weise:** Die Bundesagentur für Arbeit hat einen übergeordneten Organisationszweck: Menschen in Ausbildung und Arbeit zu bringen. Darunter finden sich dann natürlich viele Unterziele, wie zum Beispiel die soziale Absicherung im Falle einer Arbeitslosigkeit, die Arbeitsmarktpolitik oder die speziellen Aufgaben eines Trägers der Rehabilitation. Am Ende erwartet man aber zu Recht von uns, dass wir **gestaltende Verantwortung bei der Integration arbeitsuchender Menschen übernehmen**.

**Biel:** Was bedeutet diese von Ihnen angesprochene „gestaltende Verantwortung“ für die Integration von Flüchtlingen?

**Weise:** Genau darum geht es doch bei den nach Deutschland geflüchteten Menschen. Ich bin überzeugt, dass berufliche Integration ein elementarer, wenn nicht unverzichtbarer Teil von gesellschaftlicher Integration ist. Die Politik, die Gesellschaft und nicht zuletzt die zu uns Geflüchteten mit Bleibeperspektive erwarten von der Bundesagentur, dass wir sie bei ihrer **beruflichen Integration begleiten und fördern**. Genauso wie bei inländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, verwenden wir dann natürlich auch alle Instrumente moderner Unternehmensführung. **Ein professionelles Controlling macht uns dabei steuerungs- und erfolgsfähig.**

**Biel:** Nach früheren Erfahrungen gilt die **Faustformel, dass nach einem Jahr um 10% und**

**nach fünf Jahren etwas über 50% der Migranten die berufliche Integration geschafft haben.** Glauben Sie, dass dieser Orientierungswert auch weiterhin Bestand haben wird? Worauf müssen wir uns einrichten?

**Weise:** Und nach weiteren 10 Jahren ist kaum noch ein Unterschied in den Beschäftigungsquoten von Inländern und Migranten zu erwarten. Die von Ihnen angesprochenen Prozentzahlen ergeben sich aus der wissenschaftlichen Betrachtung vergangener Migrationsbewegungen. Die aktuelle Fluchtmigration ist in der Struktur der Geflüchteten und in den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sicher nur bedingt vergleichbar. Aber diese Werte geben uns eine Richtung vor und sie definieren einen Erwartungshorizont. Oder, wenn Sie so wollen, **einen Benchmark. Und damit haben wir ein Ziel: besser als die Prognose zu sein** und arbeitsfähige Flüchtlinge schneller in Arbeit zu bringen als es die Zahlen erwarten lassen.

**Biel:** Ihre Antwort zeigt, dass der Zugang zum Arbeitsmarkt für Migranten nicht leicht ist. Wie beurteilen Sie generell die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts? Welche Chancen kann der Arbeitsmarkt Migranten überhaupt bieten? Wer und was ist vermittelbar?

**Weise:** Mir ist zunächst eines sehr wichtig: Asyl ist ein humanitäres Recht, das im Grundgesetz, also wenn Sie so wollen **in der DNA unserer Gesellschaft verankert ist**, und das ich zutiefst respektiere. Die Fluchtmigration ist deshalb nicht mit der gesteuerten Einwanderung ausländischer Fachkräfte vergleichbar.

**Biel:** Eine „gesteuerte Einwanderung“, die Sie ansprechen – brauchen wir sie trotz der nennenswerten Aufnahme von Flüchtlingen?

**Weise:** So überraschend es für manche angesichts der Diskussionen der letzten Monate ist: Die letztere **Form der Zuwanderung brauchen wir in Deutschland auch weiterhin**, damit unsere leistungsfähige Wirtschaft erfolgreich sein kann. Die zu uns geflüchteten Menschen kommen jedoch in erster Linie, weil sie sich nach der Flucht vor Folter, Tod und Verfolgung bei uns Rechtsstaatlichkeit und Sicherheit erhoffen.

**Biel:** Qualifikation und „Nutzen“ einerseits und humanitärer Schutz andererseits sind unterschiedliche Aspekte. Wie können wir sie einordnen und zusammenbringen?

**Weise:** **In dieser Situation fragen wir als Gesellschaft nicht primär nach Verwertbarkeit von Qualifikationen**, zunächst einmal geht es um das Gewähren von Schutz. Wer aber hier bleiben darf und will, dem wollen wir auch die Eingliederung in Beschäftigung ermöglichen. Und zum Glück haben wir momentan einen sehr aufnahmefähigen Arbeitsmarkt mit fast 700.000 offenen Stellen. Darunter sind auch viele Stellen, in denen eine rasche Integration von Geflüchteten möglich scheint, zum Beispiel in der Logistik oder in der Gastronomie.

**Biel:** Dies führt uns zu der Frage, welche Kenntnisse haben Sie über die berufliche Struktur der Flüchtlinge?

**Weise:** Die Gruppe der Geflüchteten ist allerdings auch sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Wir haben Experten wie Ärzte oder Ingenieure ebenso darunter wie Ungelernte. Zum Teil lernen wir auch noch nicht alphabetisierte Menschen aus Regionen kennen, die schon sehr lange unter einem schrecklichen Bürgerkrieg leiden. Jeder hat eine individuell unterschiedliche Nähe zum Arbeitsmarkt. Englischsprachige Spezialisten aus Branchen, in denen Englisch als Fachsprache anerkannt ist, können wir schnell integrieren. Bei den meisten geht es aber **zunächst darum, unsere Sprache in Wort und insbesondere in Schrift zu lernen**, bevor wir mit beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen oder Lohnkostenzuschüssen den Einstieg in den Arbeitsmarkt ermöglichen.

**Biel:** Neben der Frage der Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes kommt es – Sie haben es angeschnitten – auf der Seite der arbeitssuchenden Migranten insbesondere auf das Sprachniveau, die berufliche Qualifikation und Motivation usw. an. Können Sie uns hierzu eine grobe Einschätzung geben?

**Weise:** Zunächst einmal zeigen vielfältige Erfahrungen der Jobcenter und Arbeitsagenturen, **dass die Motivation der Geflüchteten sehr hoch ist.** Gruppenveranstaltungen, in denen wir über Wege in Beschäftigung informie-

ren, sind voll besetzt, unsere Angebote werden rege in Anspruch genommen. Differenzierter sieht es bei den Qualifikationen und Sprachkenntnissen aus. Hier beruhen die vorliegenden Erkenntnisse auf Erhebungen des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Demnächst wird unser Forschungsinstitut IAB gemeinsam mit Fachleuten des BAMF eine umfassendere Analyse vorlegen. Wir wissen aber schon jetzt, dass es je nach Herkunftsland und zum Teil auch je nach Region große Unterschiede in den mitgebrachten Qualifikationen gibt. Je länger ein Land vom Krieg zerrüttet wird, desto niedriger sind der durchschnittliche Bildungsstand und die Sprachkenntnisse der Menschen, die von dort zu uns kommen.

**Biel:** Was bedeutet dies für den beruflichen Einsatz der meisten Flüchtlinge?

**Weise:** Zur beruflichen Qualifikation kann man im Moment sagen, **dass für rund 60% der Geflüchteten aus den Haupt-Asylherkunftsländern zunächst nur eine Tätigkeit auf Helferniveau in Frage kommt.** Das liegt an häufig nicht vorhandenen formalen Bildungsabschlüssen nach deutschem Standard und mangelnden Sprachkenntnissen. Viele beherrschen die englische Sprache, Deutsch allerdings kaum jemand. Und damit ist die Sprache, insbesondere die Schriftsprache, zunächst einmal das größte Integrationshindernis.

**Biel:** Die Bearbeitung der Asylanträge führte vielfach zu Diskussionen.

**Weise:** Also, **wir arbeiten im BAMF mit Hochdruck daran, den Menschen schnell Klarheit zu verschaffen**, ob sie bei uns bleiben können oder nicht. Dann muss schnell der Integrationskurs beginnen. **Mittlerweile sind wir in beiden Kategorien deutlich besser geworden und können diese Entwicklung im Controlling des BAMF genau beobachten.** Ein neu eingehender Asylantrag wird mittlerweile in durchschnittlich rund 2,1 Monaten entschieden, das ist ein Spitzenwert unter den Ländern Europas. Dann gehen die Erwerbsfähigen unter den Geflüchteten in die Betreuung der Jobcenter über.

**Biel:** Können wir Ihrer Antwort entnehmen, nicht alle Flüchtlinge werden erwerbsfähig sein?



**Weise:** Natürlich gibt es auch unter den geflüchteten Menschen welche, die im strengen Sinne nicht erwerbsfähig sind – sei es aus gesundheitlichen Gründen oder weil sie noch zu jung oder schon zu alt sind, um dem Arbeits- oder Ausbildungsmarkt zur Verfügung zu stehen. Das ist genauso wie bei Inländern auch.

**Biel:** Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang auch ein sensibles Thema aufgreifen, das aber in der Praxis offenbar von wesentlicher Bedeutung ist, wie die Gespräche im Rahmen der Vorbereitung auf dieses Interview zeigten. Es wurden vielfältige negative Erfahrungen berichtet. Daraus ergibt sich für die Migranten die Herausforderung des **Hineinwachsens in die Wertvorstellungen und die Normen der Gesellschaft. Und aus der Perspektive der Unternehmen die Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung.** Was beobachten Sie? Welche Aufgaben sehen Sie?

**Weise:** Sie haben ja die wesentlichen Punkte bereits angesprochen. Es ergeben sich Aufgaben für viele Gruppen und alle gesellschaftlichen Kräfte. Aber ich will auch sagen, dass das Engagement der Gesellschaft bereits jetzt beeindruckend ist. Ohne die vielen ehrenamtlichen Initiativen, ohne die Hilfe vieler staatlicher Stellen wie beispielsweise der Bundeswehr oder von Mitarbeitern der BA, die im BAMF unterstützt haben, hätten wir diese Migrationsbewegung nicht so gut bewältigt. Für die nächsten Schritte braucht es weiterhin von allen viel guten Willen und eine Bereitschaft, Chancen zu geben. Wir wollen lieber diese Herausforderungen als Aufgaben – zum Beispiel an Arbeitgeber – verteilen. **Wir besprechen, wie wir mit einer guten Vorbereitung der Menschen, mit Praktika im Betrieb und einer sinnvollen Ein- arbeitung eine Win-win-Situation für alle schaffen.** Dann profitieren am Ende alle und die Integration ist deutlich nachhaltiger.

**Biel:** Und was erwarten Sie von den Flüchtlingen?

**Weise:** Klar ist, dass Menschen, die zu uns auf der Suche nach Rechtsstaatlichkeit fliehen, **unsere rechtlichen Normen und gesellschaftlichen Werte** auch anerkennen müssen. Daran darf unser Staat keinen Zweifel lassen.

**Biel:** Gibt es spezifische Gründe für bestimmte negativen Erfahrungen, die hier und da gemacht werden.

**Weise:** Allerdings haben die von Ihnen angesprochenen negativen Erscheinungen in meinen Augen stark damit zu tun, dass die **Wartezeiten im Asylverfahren**, während derer die Antragsteller faktisch zum Nichtstun verdammt sind, unerträglich lang waren. Dieses Nichtstun hat schlimme Wirkungen auf die größtenteils jungen Menschen, die hierhergekommen sind. Die Geflüchteten brauchen und verdienen schnell Klarheit, ob sie im Land bleiben können oder nicht. Um das zu gewährleisten, haben wir im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge die Prozesse neu organisiert, neues Personal eingestellt und qualifiziert, die IT ertüchtigt und das Controlling professionalisiert.

**Biel:** Herr Weise, Sie haben sich als „gestaltender Controller“ einen guten Namen erworben. Hilft Ihnen diese Kompetenz bei der Bewältigung der beruflichen Integration von Flüchtlingen?

**Weise: Controlling-Kompetenz ist nach meinen Erfahrungen immer hilfreich, wie wir auch bei dieser Aufgabenstellung sehen. Konkretes Beispiel: Zielklarheit und Transparenz in den Abläufen ebenso wie den Ergebnissen sind auch hier unerlässliche Elemente moderner Unternehmenssteuerung, wie wir sie auch in der Bundesagentur betreiben. Im Öffentlichen Dienst sind Controlling und Steuerung unverzichtbar und kommen am Ende den Bürgern zugute.**

**Biel:** Zum Zeitpunkt der Vorbereitung auf dieses Interview hatten die DAX-Unternehmen den Meldungen nach Migranten nur im niedrigen dreistelligen Bereich beschäftigt. Warum sind die Chancen in den Großunternehmen gegenwärtig offenbar nicht so gut? Ist das Potenzial und auch die Bereitschaft, Flüchtlinge einzustellen, im Mittelstand ungleich höher als bei den Großunternehmen?

**Weise: Die Bereitschaft der Unternehmen ist durchaus hoch.** Das zeigen auch die vielen verschiedenen Initiativen, in denen sich Unternehmen aller Branchen und Größen engagieren. Dass sich das momentan noch nicht voll in Einstellungszahlen niederschlägt, können wir meiner Meinung nach nicht verurteilen.

**Biel:** Müssen also noch Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt werden?

**Weise:** Zuerst müssen doch **sprachliche Grundlagen** erlernt und Kompetenzen wie **Qualifikationen** erkannt und ausgebaut werden, dazu kommt die Klärung vieler **rechtlicher Fragen**. Sprache ist unerlässlich, wenn Sie sich zum Beispiel die Sicherheits-, Hygiene- oder Unfallverhütungsvorschriften in den Betrieben vergegenwärtigen. Jeder Beschäftigte muss die verstehen – oder er kann nicht mitarbeiten.

**Biel:** Gibt es nicht auch rechtliche und organisatorische Hürden in den Unternehmen?

**Weise:** Natürlich gibt es diese. Wir sollten in der Diskussion auch nicht vergessen, dass viele Großunternehmen Einstellungen zum Beispiel mit ihren Konzernbetriebsräten abstimmen müssen und diese eine direkte Einstellung durchaus kritisch sehen können, wenn beispielsweise regelmäßig Zeitarbeit in der Produktion eingesetzt wird.

**Biel:** Gehen unsere Erwartungen angesichts der bisherigen noch relativ knappen Zeitspanne der Integrationsbemühungen zu weit? Müssen wir in größeren Zeiträumen denken?

**Weise:** Momentan geht es in vielen Fällen so wieso **noch eher um eine Vorstufe der Integration.** In der Phase der Integrationsvorbereitung – und um geflüchteten Menschen Orientierung und Ziele zu geben, – brauchen wir zum Beispiel betriebliche Praktikumsplätze, die sie an die betriebliche Wirklichkeit heranführen, darüber hinaus Einstiegsqualifikationen, die auf eine Ausbildung vorbereiten. Hier engagieren sich schon jetzt viele Arbeitgeber sehr. Insbesondere die Großunternehmen sind offen und ich schätze diese Partnerschaften.

**Biel:** Globalisierung und Digitalisierung wirken sich verstärkt auf dem Arbeitsmarkt aus und verdrängen möglicherweise vermehrt Stellen mit geringen Qualifikationsanforderungen. Was bedeutet dies für die Migranten: Werden dadurch ihre Chancen noch schlechter oder gibt es gar einen „Verteilungskampf“ mit deutschen Arbeitnehmern bzw. Bewerbern?

**Weise:** Ich mag das düstere Bild nicht und es wird auch nicht durch die mir vorliegenden Zah-

len gedeckt. Zunächst einmal gibt es definitiv keinen Verteilungskampf, wenn es um unsere Betreuung oder Förderung geht. Wir haben für die zusätzliche Aufgabe in den Agenturen und Jobcentern vom Gesetzgeber auch zusätzliches Personal und zusätzliche Mittel bekommen. **Kein inländischer Arbeitsuchender muss also befürchten, schlechter betreut zu werden** oder eine Weiterbildung nicht zu bekommen, weil wir den hierher geflüchteten Menschen Beratung und passende Qualifizierungsmaßnahmen anbieten.

**Biel:** Lassen Sie bitte nachfragen: Wie bewerten Sie unter diesem Aspekt den Arbeitsmarkt?

**Weise:** Auch auf dem Arbeitsmarkt wird es nach unseren Prognosen kaum Verdrängung geben. **Der Markt präsentiert sich dynamisch und aufnahmefähig** und wir dürfen nicht vergessen, dass ein Teil der Geflüchteten zunächst noch Zeit für den Aufbau von Sprachkenntnissen, Qualifizierungen oder Teilqualifizierungen braucht, bevor sie in Beschäftigung gehen werden. Allenfalls in einigen wenigen Branchen, die viele Geringqualifizierte und viele Migranten beschäftigen, könnte es in den kommenden Jahren zu einem Wettbewerb zwischen arbeitssuchenden Migranten, die schon länger im Land sind und Arbeitnehmern mit Fluchthintergrund kommen.

**Biel:** Die in einschlägigen Veröffentlichungen und Studien beschriebenen Befürchtungen sind unbegründet?

**Weise:** Ja, niemand muss heute befürchten, dass ihm ein Flüchtling demnächst die Arbeit wegnehmen wird. Das ist absolut irrational.

**Biel:** Können auch Sie bzw. Ihr Haus besser werden bei der Meisterung dieser Aufgabe?

**Weise:** Natürlich! Ich bin überzeugt, dass es Behörden als öffentlichen Dienstleistern nicht anders geht als Unternehmen. Wenn wir aufhören uns zu hinterfragen, neue anspruchsvolle Ziele zu entwickeln und uns ständig mit den Besten zu vergleichen, laufen wir zu Recht Gefahr, dass man uns und unsere Existenzberechtigung hinterfragt. **Denken Sie nur an die frühere Bundesanstalt für Arbeit in 2002** oder die Performance des BAMF vor einem Jahr und die daraus resultierenden Diskussionen. Betriebe in der Privatwirtschaft bekommen diese Rückmeldung nur deutlich schneller und härter über ihren Markt. Unsere Aufgabe ist gesellschaftlich viel zu wichtig, als dass wir uns jemals zurücklehnen oder selbstzufrieden sein dürften.

**Biel:** Was bedeutet diese ambitionierte Haltung für unser Thema?

**Weise:** Bezogen auf die aktuelle Herausforderung **entwickeln wir zum Beispiel ganz neue Verfahren, um beruflich verwertbare Kompetenzen erkennen zu können**, auch wenn der Arbeitsuchende noch gar kein Deutsch spricht. Das muss er natürlich auch noch lernen, wenn er in der Arbeitswelt bestehen soll. Aber wir können parallel zur Sprachförderung schon passende berufliche Qualifizierung an-

bieten. Grundsätzlich arbeiten wir intensiv daran, Leerlaufzeiten zwischen den verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Förderungen zu minimieren. Denn – und das gilt für inländische Arbeitnehmer genauso wie für eingewanderte – jede Phase des Nichtstuns ist schädlich und potenziell der Integration abträglich. Wir kombinieren deshalb Kurse des BAMF mit beruflicher Qualifizierung und bieten auch noch nach der Integration in Arbeit weitere Qualifizierungen an. Das klingt einfach, ist aber vor Ort eine nicht unerhebliche logistische Aufgabe, bei der auch ein professionelles, die Prozesse begleitendes Controlling unerlässlich ist.

**Biel:** Brauchen wir auch mehr Kreativität? Beispielsweise versucht ein hessischer Landkreis, unter den Flüchtlingen Ärzte zu rekrutieren und zu fördern mit dem Ziel, die ärztliche Versorgung auf dem Lande zu optimieren. Müssen wir neue Ideen intensiver fördern?

**Weise:** Das Vorgehen des Landkreises ist zielgerichtet und sinnvoll, kreativ ist es in meinen Augen nur bedingt. Gerade bei **Fachkräftengpässen** müssen wir gezielt die vorhandenen Potenziale analysieren, von der mitgebrachten Qualifikation ausgehen und den Menschen dann die passende Beschäftigung anbieten oder noch fehlende Qualifikationen vermitteln, damit eine möglichst qualifizierte Tätigkeit aufgenommen werden kann.

**Biel:** Können Sie uns auch ein Beispiel aus der Tätigkeit der Bundesagentur für Arbeit geben?

**Weise:** Nichts anderes machen wir auch in der BA. **Wir sind schon in den Ankunftszentren präsent** und versuchen, zunächst einmal mit Fragebögen und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Bundesamtes, Geflüchtete mit gefragten Qualifikationen und/oder Sprachkenntnissen zu identifizieren. Auch hier geht es darum, die Prozesse so zu gestalten, das möglichst wenige Zeiten mit Leerlauf entstehen.

**Biel:** Es gibt verschiedene Angebote zur beruflichen Integration, auch aus Ihrem Haus, z. B. zur beruflichen Weiterbildung oder zur Existenzgründung und Selbstständigkeit. Können Sie uns bereits Erfahrungen berichten? Wie werden diese Angebote angenommen, was bewirken Sie?

## Autoren



■ **Dr. rer. pol. h.c. Frank-Jürgen Weise**  
ist Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit (BA).  
E-Mail: leitung@arbeitsagentur.de

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

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



**Weise:** Wir beobachten eine **hohe Motivation der Geflüchteten**, zu ihrer Integration beizutragen. Und wir reden hier über die repräsentative Mehrheit und nicht über einige wenige, aber plakative Einzelfälle. Es ist ein Irrglaube, wenn manche annehmen, dass wir sanften Druck ausüben müssen, um zur Teilnahme am Integrationskurs zu motivieren. Die Nachfrage ist hoch und wir arbeiten intensiv daran, die benötigte Menge an solchen Kursen in den jeweiligen Regionen sicherzustellen.

**Biel:** Vielleicht lässt sich diese Aussage an einem Beispiel illustrieren.

**Weise:** Ja, gerne: Vor einem Jahr hat der Verwaltungsrat der BA unter dem damals bestehenden gesellschaftlichen Druck beschlossen, ein befristetes Programm sozusagen als Nothilfe über die Agenturen für Arbeit zu starten. Geflüchtete mit hoher Bleibeperspektive sollten eine erste Heranführung an die deutsche Sprache und Gesellschaft erfahren können. Die Teilnahme war freiwillig und wir haben mit rund 100.000 Teilnehmern an diesen Einstiegskursen gerechnet. Geworden sind es dann in nur 2 Monaten über 230.000 Eintritte. Diese Beispiele und viele weitere Erfahrungen überall in Deutschland belegen für mich eine ausgesprochen hohe **Motivation der Geflüchteten**, unsere Sprache zu lernen und sich hier in Arbeit zu integrieren.

**Biel:** Gilt nun dieser positive Befund ungeteilt?

**Weise:** Differenzierter ist das Bild, wenn wir über langfristige Bildungsmaßnahmen wie Umschulungen oder komplette Ausbildungen reden. Hier haben wir gelernt, dass viele Geflüchtete schnell in Arbeit gehen müssen oder wollen. Zum Beispiel wollen sie die Daheimgebliebenen finanziell unterstützen oder müssen Schulden bei Schleusern abbezahlen. Unsere Strategie wird es deshalb in vielen Fällen sein, diese Menschen zunächst einmal in Beschäftigung zu bringen und dann weiter dafür zu werben, sich neben der Arbeit zu qualifizieren. **Wir wollen nicht, dass ein Start als Helfer bedeutet, immer Helfer bleiben zu müssen.**

**Biel:** Lassen Sie uns bitte zusammenfassen: „Es dauert und kostet“ ist eine häufig, auch aus Ihrem Haus zu vernehmende Feststellung und Ankündigung. Trotzdem heißt es aber auch, wiederum auch bei Ihnen, „wir schaffen das“. Zwei Seiten einer Medaille? Wie lassen sich diese Beurteilungen zusammenbringen?

**Weise:** Aus Arbeitsmarktsicht hätte es die ungesteuerte Zuwanderung aus Fluchtgründen sicher nicht gebraucht. Drohende Fachkräfteengpässe bekämpfen wir hiermit nicht. **Aber das Asylrecht fragt eben ganz bewusst nicht nach der Verwertbarkeit der mitgebrachten Qualifikation.** Wenn aber die geflüchteten Menschen schon einmal hier sind, dann müssen und wollen wir etwas daraus machen. Sie in Arbeit integrieren, den jüngeren Geflüchteten die schulische Bildung ermöglichen und ihnen eine ordentliche Ausbildung schmackhaft machen. Insbesondere deshalb, weil wir wissen, dass Beschäftigung ein wichtiger Hebel gesellschaftlicher Integration ist.

**Biel:** Zu guter Letzt: Haben wir es im Grunde mit einem immateriellen und materiellen Investitionsprojekt von Gesellschaft und Wirtschaft mit mittel- und langfristigen Zeithorizont zu tun?

**Weise:** Wir sollten uns bewusst machen, dass drei von fünf der arbeitslosen geflüchteten Menschen unter 35 Jahren alt sind und fast ein Viertel sogar noch unter 24. Für mich ist es unverzichtbar, **dass wir als Gesellschaft in diese Menschen, die ihr Land verlassen und fliehen mussten, investieren und dass wir ihnen die berufliche Teilhabe ermöglichen.** Allerdings sollten wir damit auch keine zu kurzfristigen Erwartungen verknüpfen. Der Weg in den Arbeitsmarkt wird für viele Geflüchtete lang sein. Die Sprache und insbesondere unsere Schrift müssen erlernt werden. Qualifikationen müssen erkannt, anerkannt und ausgebaut oder neu vermittelt werden. Das alles wird lange dauern und viel kosten. Aber die Alternative, nicht in die Integration zu investieren, würde die Gesellschaft deutlich teurer zu stehen kommen. Das sollte uns allen klar sein.

**Biel:** Herr Weise, Sie sind derzeit außerordentlich beschäftigt und vielfältig gefragt. Daher einen ganz besonderen Dank und viel Respekt, dass Sie dieses Interview für das Controller Magazin ermöglicht haben. Sie haben mit Ihren Antworten Fakten und Transparenz in dieses komplexe Thema gebracht, vielleicht auch Missverständnisse ausgeräumt. Sie haben uns mit Ihren Hinweisen und Einschätzungen Impulse zur weiteren und vertieften Beschäftigung mit der beruflichen Integration von Flüchtlingen vermittelt. Ihre Äußerungen erfolgten aus der Perspektive eines Spitzen-Managers, der große Verantwortung empfindet, aber auch aus der Sicht eines „Treibers des modernen Controllings“. Nicht zuletzt lassen die Stellungnahmen Ihre Orientierung am christlichen Menschenbild erkennen. ■



**UNIVERSITÄRER ZERTIFIKATSKURS**  
**IAS/IFRS Accountant (Univ.)**

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.zww.uni-augsburg.de/ifrs](http://www.zww.uni-augsburg.de/ifrs)

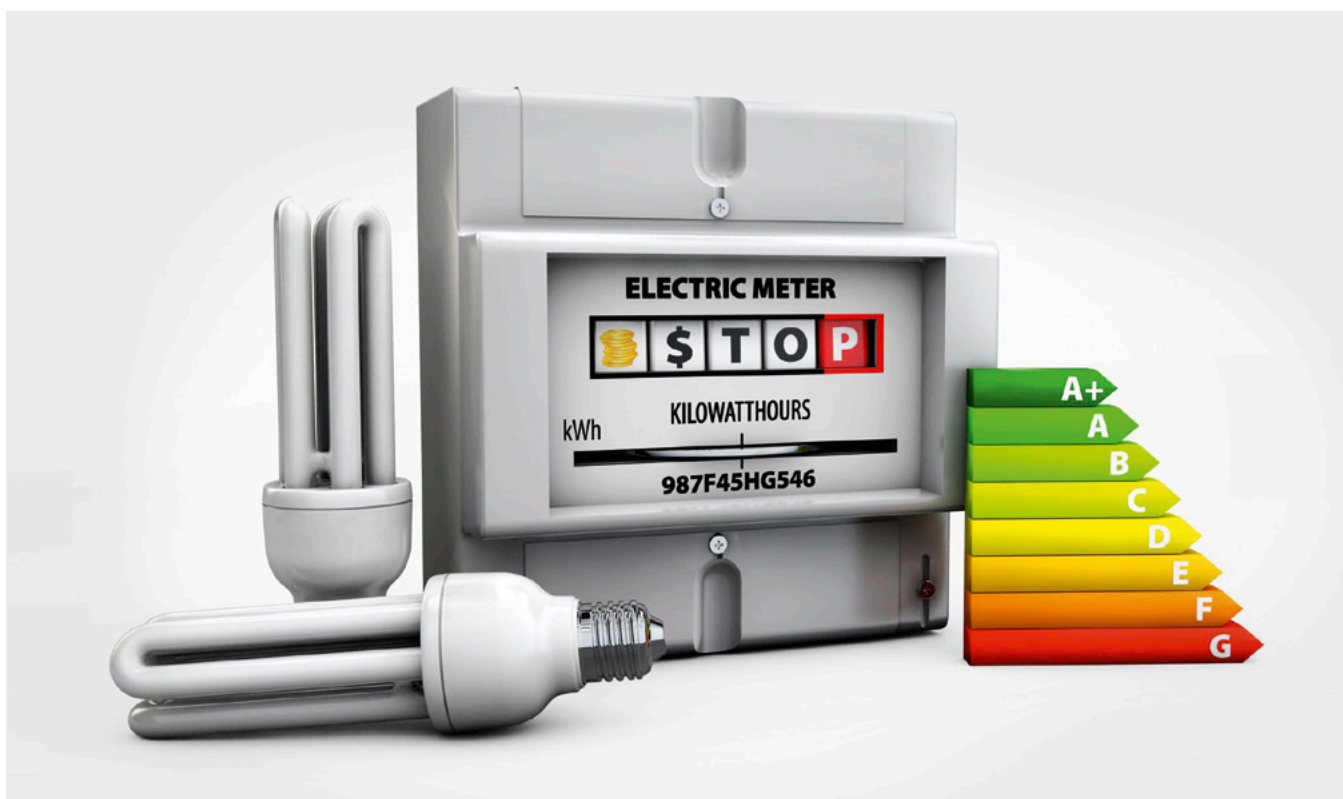




Universität  
Augsburg  
University



Zentrum für  
Weiterbildung und  
Wissenstransfer



## Energieeffizienz-Controlling

### – mehr Transparenz beim Verbrauch

von Tina Mirtschink

Energieeffizienz rückt zunehmend in den Fokus einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Davon profitiert nicht nur die Umwelt. Ein effektives Energie-Controlling optimiert die Produktion und spart Kosten.

#### Energie-Controlling: Mehr Transparenz nötig beim Verbrauch

Deutschland verbraucht viel Energie. Der Atomausstieg ist beschlossen, Kohle und Gas sollen folgen. Zugleich verschärft die Europäische Union die Gesetzeslage: Um den Primärenergieverbrauch zu senken, sollen Unternehmen stärker in die Pflicht genommen werden. **Das erhöht die Notwendigkeit eines systematischen Energie-Controllings.**

Nach Berechnungen des statistischen Bundesamtes<sup>1</sup> ist der Strompreis für industrielle Verbraucher zwischen 2008 und 2015 um mehr als ein Viertel gestiegen. Eine ambivalente Zahl – denn die Differenz ist auf hohe Steuern, Abgaben und Umlagen zurückzuführen. Während die Staatslasten der Unternehmen im Jahr 2000 noch zehn Prozent des Gesamtpreises für Strom ausmachten, beträgt ihr Anteil 2016 bereits 55 Prozent. Ähnlich verhält es sich mit dem Gaspreis. Hier machen Steuern und Abgaben 13,8 Prozent<sup>2</sup> des Endpreises aus. Damit nimmt auch die Gesamtbelastung der Unternehmen zu.

Um die Wettbewerbsfähigkeit energieintensiver Industrien zu stärken, hat der Gesetzgeber Ausnahmeregelungen für die Zahlung der EEG-

Umlage eingeführt. Im Ergebnis führt das dazu, dass die Profiteure zwar 18 Prozent des Stroms verbrauchen, aber nur zu 0,3 Prozent an der Finanzierung der Energiewende beteiligt sind. Auch wenn die Regelungen gesamtwirtschaftliche Vorteile bringen<sup>3</sup>, belasten die Umverteilungen vor allem jene Unternehmen, die nicht von diesen Regelungen profitieren.

Damit ergibt sich eine zunehmende **Verschiebung der betrieblichen Kostenstruktur**, die eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Energie notwendig macht<sup>4</sup>. „Gefragt ist ein Perspektivenwechsel: Energieeffizienz steht häufig in Konkurrenz zu anderen unternehmerischen Interessen. Entweder fehlt es am Vertrauen in die Wirtschaftlichkeit der Investitionen oder am Kapital zur Umsetzung

sinnvoller Maßnahmen“, sagt Christian Teipel, Leiter für nachhaltige Entwicklung bei Sonepar Deutschland. Dabei **kann die Analyse und Bewertung der Energieeffizienz den Verbrauch dauerhaft senken**, Wirkungsgrade erhöhen und die CO<sub>2</sub>-Belastung reduzieren. Diese Aspekte gewinnen nicht nur in Bezug auf Kosten, Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz an Relevanz, sondern auch vor dem Hintergrund des Energiedienstleistungsgesetzes (EDL-G).

### Das Energieaudit setzt Mindestanforderungen

Seit Dezember 2015 sind alle Nicht-KMUs verpflichtet, ein Energieaudit nach DIN EN 16247-1 durchzuführen oder alternativ ein Energiemanagement nach DIN ISO 50001 aufzusetzen. Als Nicht-KMU gelten Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern oder mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz und mehr als 43 Millionen Euro Jahresbilanzsumme. Außerdem werden alle Kommunen verpflichtet, sofern sie mehr als 50.000 Einwohner haben. Mit dem Energieaudit hat der Gesetzgeber ein normiertes Verfahren eingeführt, das die energetische Ist-Situation des Unternehmens abbildet. Es soll Anreize schaffen, auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse Maßnahmen einzuleiten. **Das Energieaudit musste erstmals zum 5. Dezember 2015 durchgeführt werden und erfolgt zukünftig alle vier Jahre.** Aufgrund fehlender Beraterkapazitäten räumte das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) eine Fristverlängerung bis Ende April 2016 ein. Wer auch diesen Ermessensspielraum überschritten hat, muss mit einem Bußgeld in Höhe von bis zu 50.000 Euro rechnen.

Mit den Dienstleistungspaketen **Eco Industry** und **Eco Business** begleitet Sonepar Unternehmen durch alle Phasen des Energieaudits – vom Erstgespräch über die Datenerhebung und

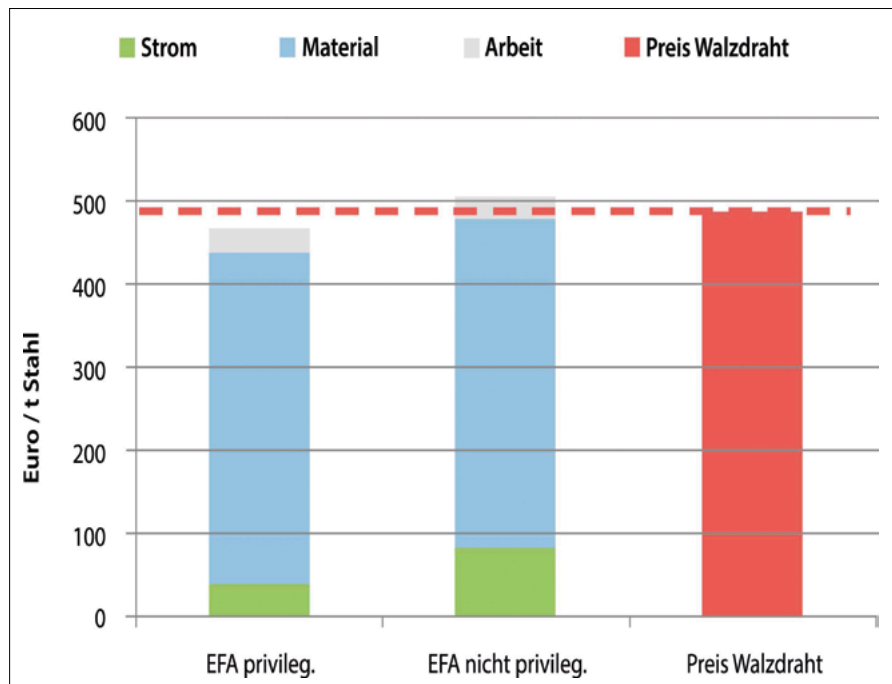


Abb. 1: Vergleich von Produktpreis und Stromkosten unter Berücksichtigung von Arbeits- und Materialaufwand. Der Anteil der Stromkosten am Produktpreis beträgt mit Privilegierung rund neun Prozent, bei nicht privilegierter Produktion mit rund 18 Prozent das Doppelte (Quelle: Energieeffizienz Agentur)

Installation erforderlicher Maßnahmen in Hard- und Software bis zum abschließenden Audit. „Für das Unternehmen ergibt sich der **Vorteil, dass die gesamte Planung, Analyse und Durchführung ausgelagert werden kann** und dadurch eigene personelle Ressourcen geschont werden“, erklärt Teipel.

Nach der Datenerhebung auf Basis von Rechnungen, Zählerständen und Messungen überprüfen die Experten den energetischen Ist-Zustand vor Ort. Die anschließende Analyse der energiebezogenen Daten gibt Aufschluss über das Einsparpotenzial des Unternehmens und ermittelt konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz. Im Auditbericht werden diese Empfehlungen priorisiert. Auch wenn der Gesetzgeber keine Angaben zur Anzahl und zum Detaillierungsgrad der Maßnahmen vorgibt, sollte das Energieaudit nach DIN EN 16247-1 hinreichende Informationen zum energetischen Potenzial eines Unternehmens liefern.

### Energiemanagementsysteme als Alternative für große Unternehmen

Alternativ sieht das EDL-G die Einführung eines **Energiemanagementsystems (EnMS) nach ISO 50001** vor. Hierfür mussten die betreffenden Unternehmen bis zum 5. Dezember 2015 einen schriftlichen Nachweis über die Einführung eines Managementsystems erbringen. Bis zum 31. Dezember 2016 musste die Zertifizierung abgeschlossen sein.

Im Gegensatz zum Energieaudit setzt das EnMS eine unternehmensspezifische Energiepolitik voraus, die konkrete Energieziele und Leitlinien definiert. Daraus werden organisatorische Strukturen abgeleitet, Energiekennzahlen für das Controlling entwickelt und effizienzsteigernde Maßnahmen umgesetzt. Das Ziel der ISO 50001 ist eine kontinuierliche Verbesserung der energetischen Gesamtbilanz.



Abb. 2: Schematische Darstellung des Energieaudits (Grafik ÖKOTEC Energiemanagement).

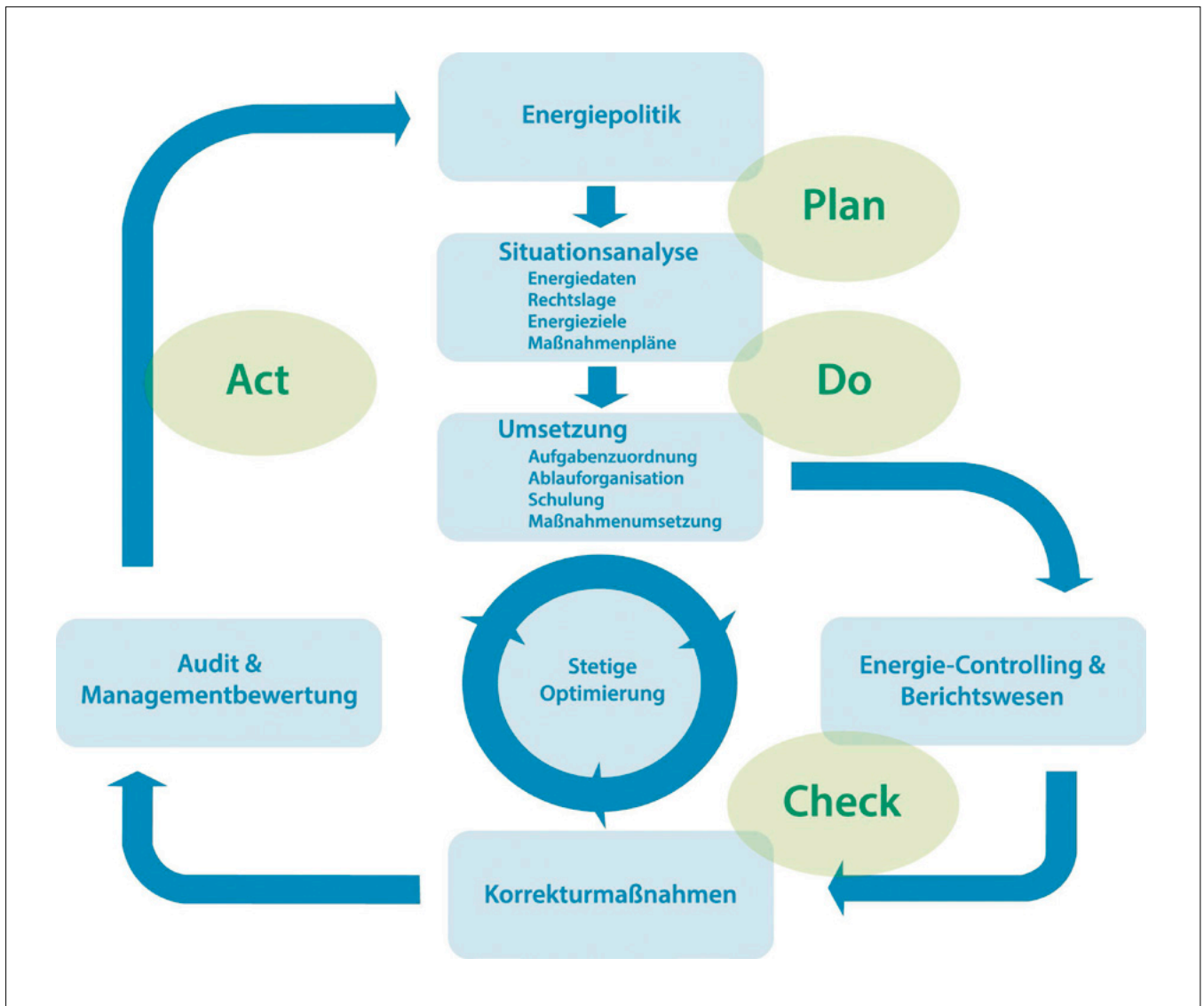


Abb. 3: Vorgehen Energiemanagement. Das betriebliche Energiemanagement der ISO 50001 folgt dem Plan-Do-Check-Act-Kreislauf (PDCA). Mit dem dynamischen Modell kann der Energieverbrauch immer wieder neu bewertet werden. Die Ergebnisse eines Durchlaufs bilden die Basis für den nächsten Durchlauf.

„Energieaudit und Energiemanagementsystem (EnMS) lassen sich eng miteinander verzahnen. Ein gutes Energieaudit deckt konkrete Einsparmöglichkeiten auf, die als Grundlage für den Zielprozess eines EnMS herangezogen werden können. Ein Managementsystem geht jedoch noch weiter: Es folgt mit dem **Plan-Do-Check-Act-Kreislauf (PDCA-Zyklus)** einer klaren Systematik, ist langfristig angelegt und wird in

regelmäßigen Abständen überprüft“, sagt Roland Berger, Geschäftsführer der ÖKOTEC Energiemanagement GmbH und Mitglied des Sonepar Eco Networks.

Zentraler Bestandteil des EnMS ist ein Energiecontrolling-System. Erst auf Grundlage einer systematischen Erhebung und Auswertung aller energierelevanten Daten lassen sich mittel-

und langfristige operative Ziele entwickeln und überprüfen. Regelmäßige interne Audits und das Management-Review stellen die Funktionsfähigkeit des EnMS sicher und bilden eine Basis zur Weiterentwicklung des Systems.

Die ISO 50001 eignet sich besonders für Unternehmen mit Jahresenergiekosten ab 500.000 Euro. Zum einen steigt bei hohen Kosten die Wirtschaftlichkeit des EnMS, zum anderen profitieren einige dieser Unternehmen auf vielfältige Weise von den Ausgleichsregelungen der Bundesregierung. „Wer den Spitzenausgleich für Energiesteuern oder die Härtefallregelung nach dem EEG in Anspruch nimmt oder dem Emissionshandel unterliegt, ist ohnehin zur systematischen Erfassung und Analyse des Energieverbrauchs verpflichtet – und muss ein Energiemanagementsystem ein-

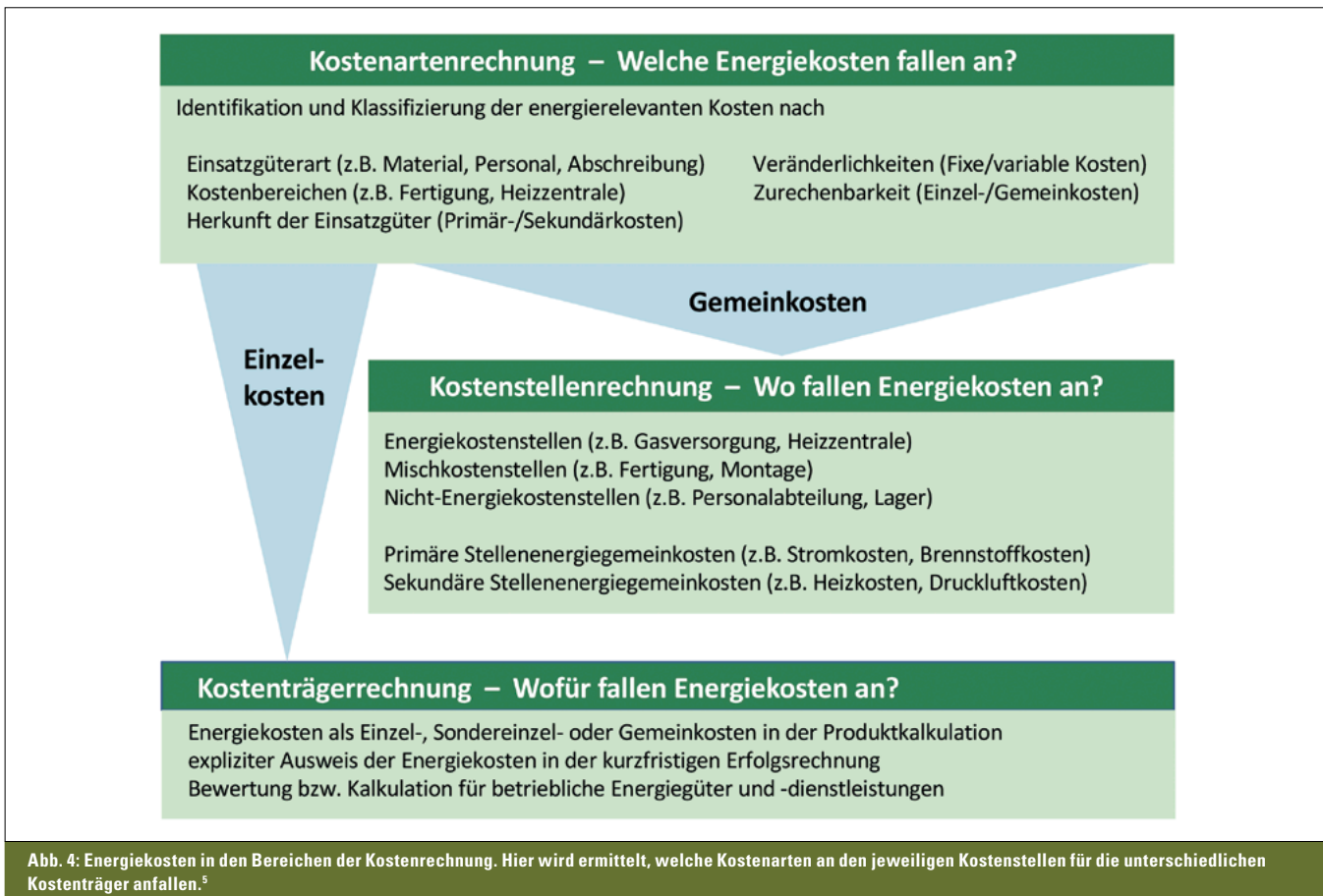
#### Autor



#### ■ Tina Mirtschink

Business Development Energy Efficiency, European Energy Manager (IHK) bei Sonepar, Düsseldorf.

E-Mail: [tina.mirtschink@sonepar.de](mailto:tina.mirtschink@sonepar.de)



richten“, sagt Teipel. Sonepar unterstützt Unternehmen bei der Einführung eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001 mit dem Eco Network: Ausgewählte, namhafte Hersteller bieten innovative Produktlösungen und das fachspezifische Know-how, unabhängige Ingenieurbüros stellen systemübergreifende, neutrale Energieexpertise und zertifizierte Systempartner setzen konkrete Lösungen bis zur Inbetriebnahme um – von der Mess- und Steuertechnik über die Beleuchtung bis hin zur Versorgungstechnik. Das Ziel ist eine klar energetische Organisationsstruktur, mit der langfristige Kosteneinsparungen realisiert werden. Selbst eine Finanzierung kann über das Eco Network angeboten werden.

### Komplexität reduzieren: Aufgabenbereiche des Energie-Controllers

Zentrale Steuerungskomponente des betrieblichen Energiemanagements ist ein effektives Energie-Controlling. Die **International Group of Controlling (IGC)** empfiehlt für die organisatorische Verankerung im Unternehmen das

Dotted-Line-Prinzip. Hier übernimmt der **Energie-Controller eine eigenständige Stabsstelle. Fachlich ist er dem Leiter Controlling unterstellt und disziplinarisch dem zentralen Energiemanager.** „Die Änderung der organisatorischen Strukturen im Unternehmen ist zunächst mit Kosten verbunden. Durch die Optimierung technischer Abläufe und einen Wandel der Verhaltensweisen rentiert sich das Energiemanagementsystem bereits nach wenigen Monaten“, sagt Johannes Kuschel, Finanzen/Controller der Sonepar Deutschland GmbH. Die Tätigkeitsschwerpunkte des Energie-Controllings umfassen die Planung und Kontrolle der Energiestrategie, die Koordination von Effizienzmaßnahmen sowie die Beratung und Information von Entscheidungsträgern. Alle Entscheidungen zur Budgetierung und zur Ausgestaltung der Einsparprogramme werden auf Basis einer klaren Aufgabenverteilung und Dokumentation getroffen.

Betriebswirtschaftlich wird der Energieverbrauch durch die Energiekosten abgebildet. Für die **energetische Kostenrechnung** ergeben sich einige Besonderheiten. In jedem Un-

ternehmen kommen unterschiedliche Energieträger (Strom, Gas) und Energieformen (elektrische, thermische Energie) zum Einsatz. Manche können am Markt eingekauft werden, andere müssen selbst produziert werden. Bei der Umwandlung von Energie treten Verluste (zum Beispiel Abwärme) auf, die den Nutzenergieanteil reduzieren. Effizienzsteigerung setzt deshalb zum einen auf der Prozessebene an, zum anderen bei der Energiebeschaffung. Denn auch die Kosten fremdbezogener Energieträger variieren in Abhängigkeit von Vertragslaufzeiten, Lieferungsumfang und Kapazitätsauslastung.

Diese Eigenheiten machen deutlich, dass die Bewertung des energetischen Werteverzehrs sehr komplex ist. Zur Beurteilung der Energieeffizienz reicht es daher nicht aus, den absoluten Energieeinsatz und die Kosten zu analysieren. Vielmehr müssen **Bezugsgrößen und Kennzahlen herangezogen** werden. Sie verdichten die umfangreichen Energiedaten zu einer aussagekräftigen Kenngröße.<sup>6</sup> Damit schaffen sie eine einheitliche Datenbasis zur Bewertung und zum Vergleich der Produktions- und Versorgungsanlagen.

Kennzahl	Formel	Einheit
Betriebskennzahlen		
Umsatzbezogene Energieeffizienz	$\frac{\text{Umsatz in €}}{\text{Spezifische Energiekosten in €}}$	%
Produktspezifische Energieeffizienz	$\frac{\text{Produktionsmenge in kg}}{\text{Gesamtenergieeinsatz in kWh}}$	$\frac{\text{kg, m}^2}{\text{kWh}_{\text{gesamt}}}$
Produktspezifische Kälteeffizienz	$\frac{\text{Granulatmenge in kg}}{\text{Stromverbrauch Kälte in kWh}}$	$\frac{\text{kg}}{\text{kWh}}$
Bereichskennzahlen		
Energieeffizienz SGM	$\frac{\text{Granulatdurchsatz in kg}}{\text{Energieverbrauch in kWh}}$	$\frac{\text{kg}}{\text{kWh}_{\text{sgm}}}$
Anteil Wärmerückgewinnung	$\frac{\text{Energie aus Wärmerückgewinnung in kW}}{\text{Gesamtenergieverbrauch in kW}}$	%
Leistungszahl Kälte(COP)	$\frac{\text{Kälteerzeugung in kW (P}_{\text{thermisch}})}{\text{Stromverbrauch Kälte in kW (P}_{\text{elektrisch}})}$	-
Förderspezifische Energie-Effizienz	$\frac{\text{Granulatmenge in kg}}{\text{Stromverbrauch Granulatförderung (Vakuum) in kWh}}$	$\frac{\text{kg}}{\text{kWh}_{\text{vakuum}}}$

Abb. 5: Beispiele für Kennzahlen. Ein Kennzahlensystem stellt für die Produktions- und Versorgungstechnik einheitliche Größen zur Verfügung. Damit schaffen sie eine verlässliche Entscheidungsgrundlage für die energieeffiziente Steuerung aller Prozesse im Unternehmen.

### Softwaregestütztes Energieeffizienz-Controlling bei BMW

Für Unternehmen mit mehreren Standorten bietet es sich an, über den Quervergleich von Energiekennzahlen die Effizienz der verschiedenen Anlagen zu bewerten und Einsparpo-

tenziale zu identifizieren. Hierzu eignen sich besonders die versorgungstechnischen Anlagen, aber auch **Produktionsprozesse, die an mehr als einem Standort realisiert sind**. Wie ein praxisgerechtes Energie-Controlling konkret umgesetzt wird, zeigt das Beispiel BMW.

Gemeinsam mit der ÖKOTEC Energiemanagement GmbH, einem Mitglied des Sonepar Eco Networks, installierte der Automobilhersteller ein **kennzahlenbasiertes Energieeffizienz-Controlling** der versorgungstechnischen Anlagen (KWK, Kälte, Druckluft, Heizung). „Die Herausforderung bestand darin, den Aufwand für das Datenmanagement so gering wie möglich zu halten und gleichzeitig valide Informationen bereitzustellen“, erklärt Peter Horlitz, Leiter Energiebetrieb Zentrale Entwicklung und Verwaltung bei der BMW Group.

Diesen Anspruch realisiert ÖKOTEC mit dem modularen Dienstleistungs- und Softwaresystem EnEffCo®. Es umfasst die Entwicklung eines individuellen Kennzahlen- und Messkonzepts, die automatische Erfassung und Analyse der Daten sowie die unterstützende Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.

### Von der Feldebene in die Software

Die relevanten Energiedaten werden bei BMW über Feldbusschnittstellen aus den SPS-Steuerungen erfasst und mithilfe des zentralen Datenleitsystems an die EnEffCo®-Software weitergegeben. Das Herzstück des Controlling-Systems wertet in Echtzeit den erbrachten Nut-

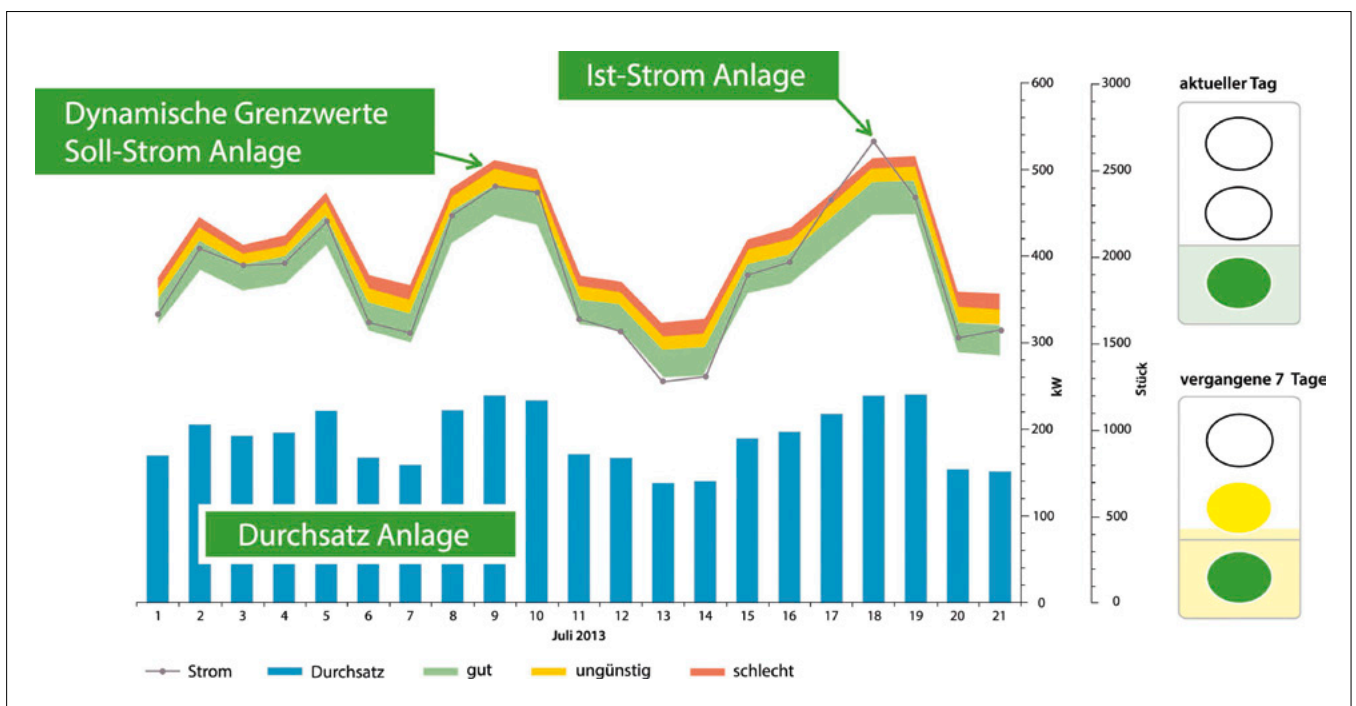


Abb. 6: Dynamischer Soll-Ist-Vergleich. Unter der Verwendung der Echtzeit- und Plan-Daten werden Algorithmen der Zeitreihenanalyse zur Prognose des Energieverbrauchs und -bezugs eingesetzt. Geplante Betriebszeiten und anlagenscharfe Prognosen dienen zur Bewertung des flexiblen Energiebedarfs von Erzeugungs- und Verbrausanlagen.



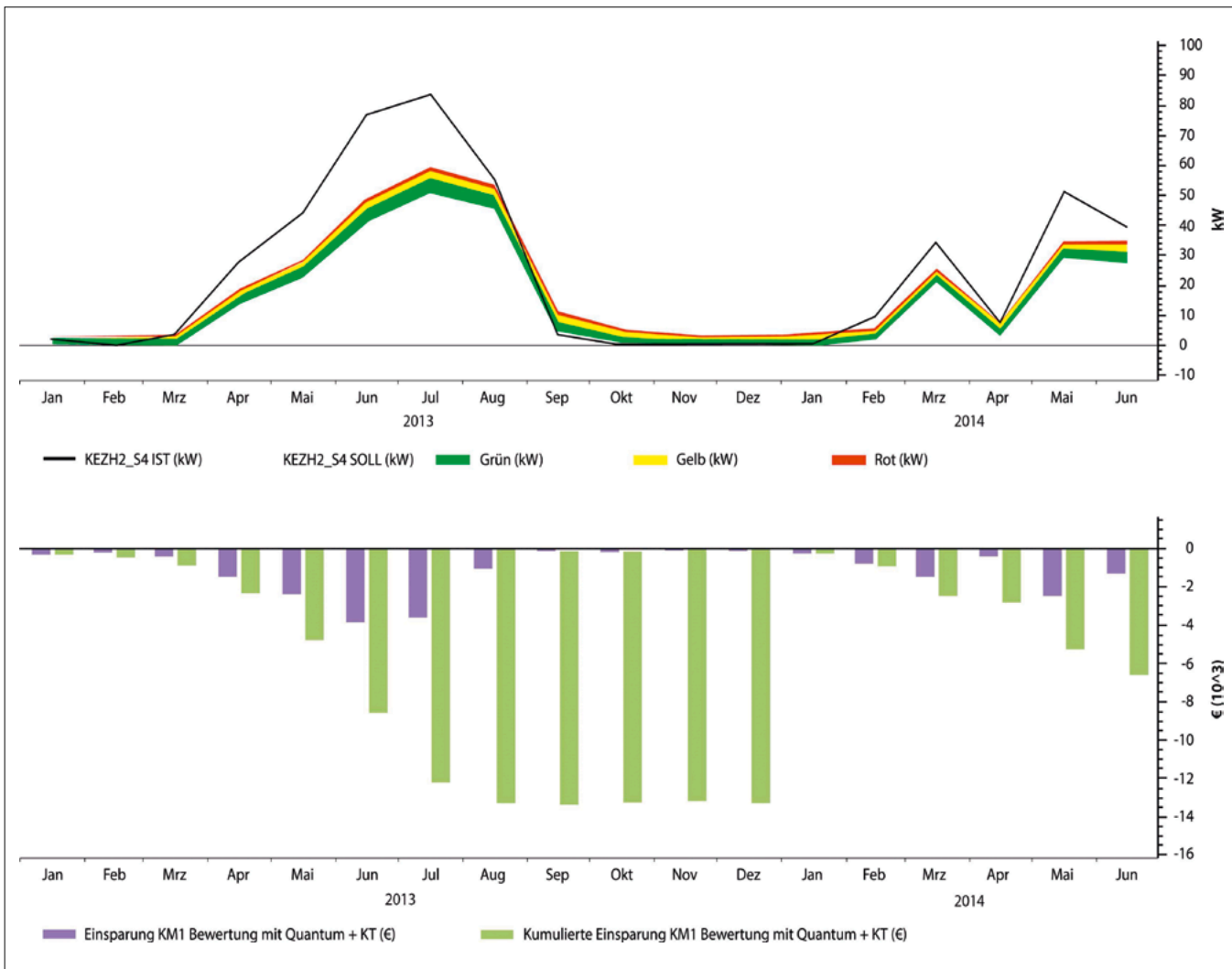


Abb. 7: Bewertung durch Benchmarking von Anlagen. EnEffCo<sup>®</sup> ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf den Energieeinsatz, identifiziert Einsparmöglichkeiten mittels Benchmarking und leistet mehr als die Summe einzelner Optimierung.

zen der Versorgungsanlagen aus und stellt ihn mit dem Energieaufwand in ein Verhältnis. In der Software wird mithilfe statistischer Methoden eine dynamische Soll-Kurve mit Bereinigung der relevanten Einflussgrößen ermittelt.

Abweichungen von der Soll-Effizienz werden verständlich visualisiert und in ein Ampelsystem übertragen, zusätzlich können individuell Alarmmeldungen an Verantwortliche versendet werden. So kann ein Anlagenverantwortlicher Störungen und Unregelmäßigkeiten frühzeitig erkennen und Anpassungen vornehmen. Mit dem Modul-Benchmark wird ein Vergleich von Anlagen auf Basis gemessener Werte und unter Bereinigung der jeweiligen Einflussgrößen ermöglicht. Damit lassen sich Einsparpotenziale an Anlagen zur Effizienzsteigerung zuverlässig und sehr einfach berechnen. Unter Einbezug generische Vergleichszahlen (Wärmebedarf pro Mitarbeiter) oder spezifischer Kennzahlen

(Energieeinsatz pro Gut)<sup>7</sup> werden einzelne Energiearten oder Arbeitsprozesse analysiert.

Das Pilotprojekt von BMW und ÖKOTEC wurde im November 2015 erfolgreich abgeschlossen. „Wegen der geringen Amortisationszeiten von durchschnittlich zwei Jahren haben wir uns dafür entschieden, EnEffCo<sup>®</sup> flächendeckend einzuführen“, sagt Hörnitz. Noch wird die Software an sechs Standorten unabhängig betrieben und die erfassten Daten werden zentral archiviert. In einem zweiten Schritt sollen die Daten für ein standortübergreifendes Management zusammengeführt und verglichen werden.

### Infokasten / Seite 56

Nicht nur das Beispiel BMW zeigt, dass die Amortisationszeiten eines Effizienz-Controllings gering sind.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Daten zur Energiepreisentwicklung. Lange Reihen von Januar 2000 bis November 2015. Wiesbaden 2015

<sup>2</sup> Eurostat Energy Prices: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy\\_prices\\_YB2015-DE.xlsx](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_prices_YB2015-DE.xlsx) (zuletzt 25.04.2015 abgefragt)

<sup>3</sup> Lutz, Christian et al. (2015): Wettbewerbsfähigkeit und Energiekosten der Industrie im internationalen Vergleich. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/wettbewerbsfaehigkeit-und-energiekosten-der-industrie-im-internationalen-vergleich,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (zuletzt 25.04.2015 abgefragt)

<sup>4</sup> Bierer/Götze (2013): Energiekosten als Betrachtungsobjekt der Kostenrechnung – eine Bestandsaufnahme. Aus: R. Neugebauer, U.

	Energieaudit	EnMS 50001
Häufigkeit	Alle vier Jahre	kontinuierlich
Frist (EDL-G)	Ende April 2016	Ende Dezember
Aufwand Durch- bzw. Einführung	Eigenlösung: mittel (Anforderungen beachten)	Eigenlösung: hoch (Anforderungen beachten)
	mit qualifiziertem Berater: gering	mit qualifiziertem Berater: gering bis mittel
		Zusätzlich: Zertifizierung erforderlich
<b>Aufwand nach Durchführung</b>	„Vier Jahre Ruhe“, keine Ressourcen notwendig, kein Eingriff in die Organisationsstruktur	jährliche Audits und Reviews; Zertifizierung alle drei Jahre, interne Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden (EnM-Beauftragter), Prozess und Aufgaben müssen in die Organisation eingebettet werden
<b>Realisierung von Einsparungen</b>	gute techn. Analyse und Umsetzung: hoch	System gut etabliert mit guter techn. Analyse und Umsetzung: sehr hoch
	Allerdings: keine Anforderungen zu Anzahl und Detaillierungsgrad von Maßnahmen, daher Effektivität des Audits fraglich	
	keine Verpflichtung	Selbstverpflichtung zur Einhaltung selbst gesetzter Ziele im Rahmen des etablierten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
<b>Beispiele Energiekosten</b>	durschn. Kosten externe Durch- bzw. Einführung*	
<b>500 T €/a</b>	ca. 4 - 7 T €	Beraterleistung: ca. 10 - 15 T € je Standort Zertifizierung** : 3.500 - 5.000 €
<b>1 Mio €/a</b>	ca. 10 - 15 T €	Beraterleistung: ca. 20 - 25 T € je Standort Zertifizierung** : 4.000 - 8.000 €
<b>5 Mio €/a</b>	ca. 20 - 30 T €	Beraterleistung: ca. 25 - 35 T € je Standort Zertifizierung** : 5.000 - 10.000 €
* wesentlich abhängig von u. a. Unternehmensstruktur, Mitarbeiterzahl, Anzahl Standorte, Komplexität der Unternehmung, Prozesse etc.		
** Schätzung der Kosten für Erstzertifizierung; es entstehen Folgekosten; Preise können je nach gewähltem Zertifizierer abweichen		
<b>Infokasten</b>		

Götze, W.-G. Drossel (Hrsg.): Energetisch-wirtschaftliche Bilanzierung und Bewertung technischer Systeme – Erkenntnisse aus dem Spitzentechnologiecluster eniPROD. Chemnitz 2013

<sup>5</sup> Bierer/Götze (2013): Energiekosten als Betrachtungsobjekt der Kostenrechnung – eine Bestandsaufnahme. Aus: R. Neugebauer, U. Götze, W.-G. Drossel (Hrsg.): Energetisch-wirtschaftliche Bilanzierung und Bewertung technischer Systeme – Erkenntnisse aus dem Spitzentechnologiecluster eniPROD. Chemnitz 2013

<sup>6</sup> Grabowski, Knut et al. (2014): Kennzahlensystem zur Verbesserung der Energieeffizienz einführen. In: R. Gleich (Hrsg.): Energiecontrolling

– Energiekosten systematisch steuern und senken. München 2014

<sup>7</sup> Schulze, Mike/Gleich, Roland (2014): Energiecontrolling: Grundlagen, Aufgaben, Instrumente und Organisation. In: R. Gleich (Hrsg.): Energiecontrolling – Energiekosten systematisch steuern und senken. München



## Was macht den „idealen“ Controller aus? Eine Analyse von Online-Stellenanzeigen

von Peter Werner und Amelie Vester

In einer durch Globalisierung und Digitalisierung dem ständigen Wandel unterliegenden Welt ist auch das Profil des Controllers unbeständig. Die Aufgaben und die hierfür benötigten Anforderungen an Controller entwickeln sich ständig weiter. Dies erschwert es, das Berufsbild des Controllers eindeutig darzustellen. Auch die Erwartungen, die ein Unternehmen an den Controller hat, sind dadurch nicht eindeutig zu erfassen. Ist der Controller tatsächlich der Business Partner im Unternehmen, als der er oft beschrieben wird? Oder ist er ein klassischer Buchhalter? **Es ist nötig, das Bild des Controllers mit neuen, empirischen Daten zu reflektieren und aktualisieren.** Der folgende Artikel basiert auf einer Analyse von 200 Online-Stellenanzeigen, die im Zeitraum von März bis Mai 2016 von Unternehmen auf verschiedenen Kanälen (Unternehmens-Websites, mehrere Online-Stellenbörsen und die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit) veröffentlicht wurden.

### Methodik und Vorgehensweise

Stellenanzeigen sind aufgrund ihres standardisierten Aufbaus vergleichbar. In der Studie wurde zur Analyse der Stellenanzeigen eine Frequenzanalyse durchgeführt. Hier werden Textelemente klassifiziert und dann die Häufigkeit der Textelemente in den Stellenanzeigen der Stichprobe ausgezählt. Um die Textelemente der Stellenanzeigen zu klassifizieren, wurde zunächst eine Vorerhebung durchgeführt und ein Kategoriensystem gebildet. Dafür nahm man eine Teilstichprobe von 14 Stellenanzeigen. Alle in der Vorerhebung aufgeführten Aufgaben und Anforderungen wurden zunächst als eigene Variable erfasst. Dann wurden ähnliche Variablen zusammengeführt und so Kategorien gebildet. Am Ende der Vorerhebung wurden diese bereinigt. Die Teilstichprobe ist nicht Gegenstand der Haupterhebung. Im Anschluss an die Vorerhebung wurde die Haupterhebung mit

200 Untersuchungseinheiten durchgeführt. Die Stellenanzeigen wurden analysiert und die Häufigkeit der Nennung der entwickelten Kategorien gesammelt. Zusätzlich zur Häufigkeit betrachtete man auch den Grad der Ausprägung. Anschließend erfolgte die Datenauswertung mit dem Statistik-Programm SPSS. Hier wurden auch die vorhandenen Korrelationen, also Abhängigkeiten zwischen jeweils zwei Variablen, berechnet.

### Verteilung nach Branchen

Die Auswahl der zu analysierenden Stellenanzeigen erfolgte nach dem Zufallsprinzip, um ein allgemeines Bild des Controllers darzustellen. Die Aufgaben von Controllern unterschiedlicher Einsatzbereiche können von diesem allgemeinen Bild abweichen. Die Größe des Unternehmens nach Mitarbeiterzahl, die Internationali-

Branchen	Häufigkeit
Industrie/Verarbeitendes Gewerbe	45.0%
Dienstleistung	18.0%
Handel	11.5%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	7.5%
IT, Information und Kommunikation	7.0%
Öffentlicher Dienst/Gesundheitswesen/NGO	6.0%
Verkehr und Lagerei (Logistik)	5.0%

**Abb. 1: Untersuchte Stellenanzeigen nach Branchen**

tät, die Branche sowie die gesuchte Position wurden erfasst. Dies geschah, um herauszufinden, ob eine homogene Stichprobe gezogen wurde und um zu untersuchen, ob diese Faktoren Einfluss auf die Aufgaben und Anforderungen des Controllers haben. Abbildung 1 stellt die Verteilung auf die einzelnen Branchen dar.

### Aufgaben von Controllern

Die am häufigsten genannten Aufgaben und Anforderungen des Controllers verdeutlichen, wie der Beruf des Controllers in der Unternehmenswelt aufgefasst wird. Deshalb werden in der Studie zunächst die Häufigkeiten der be-

obachteten Aufgaben und Anforderungen untersucht. Als dritte Komponente wurden Korrelationen zwischen der Nennung bestimmter Aufgaben und Anforderungen analysiert. Durch die Betrachtung der Korrelationen ergeben sich noch differenziertere Ergebnisse. Diese bestätigen, dass mehrere Aufgaben zu einem Aufgabenfeld gehören und, dass bestimmte Aufgaben bestimmte Fähigkeiten verlangen und so zu einem besseren Match der Person mit der Stelle führen.

Die in der Untersuchung am häufigsten genannten Aufgaben des Controllers können aus Abbildung 2 entnommen werden. Die wichtigsten hiervon werden im Folgenden diskutiert.

Aufgaben eines Controllers	Nennungen
1 Forecasts und Budgeterstellung	60%
2 Soll-Ist und Ad-hoc Analysen	55%
3 Regelmäßige Reports	54%
4 Querschnittsfunktion/Ansprechpartner	53%
5 Weiterentwicklung Instrumente/Reporting	51%
6 Projektarbeit	47%
7 Weiterentwicklung Prozesse/Tools	44%
8 Handlungsmaßnahmen generieren	42%
9 Monats-, Quartals-, und Jahresberichte	41%
10 Kennzahlen/KPIs	35%
11 Kostenplanung und –Steuerung	35%
12 Weitere Analysen	33%
13 Präsentation von Analysen	33%
14 Kosten- und Leistungsrechnung	30%
15 Externes Rechnungswesen	29%
16 Koordination und Qualitätssicherung	24%
17 Business Partner	24%
18 Kfm. Tätigkeiten	23%
19 Operative Planung	22%
20 Weiterentwicklung Controlling Abteilung	19%
21 Strategische Planung	15%
23 Investitionsrechnung	13%
24 Optimierungsprojekte	12%
25 Produktionscontrolling	11%
26 Controlling Philosophie verbreiten	9%

**Abb. 2: Aufgaben eines Controllers**

### Das Berichtswesen liegt an erster Stelle

Die am meisten genannten Aufgaben, die die Grundlage des Berufs des Controllers darstellen, sind die des Berichtswesens. **Alle Variablen, die dem Berichtswesen zugeordnet werden, finden sich unter den 15 am häufigsten genannten Aufgaben des Controllers.** Das Berichtswesen, das größtenteils standardisiert ist, nimmt also einen großen Teil der Arbeitszeit und des Aufgabenbereichs des Controllers in Anspruch.

Unmittelbar mit dem Berichtswesen sind auch die häufig genannte Aufgabe der Generierung von Handlungsmaßnahmen und die Präsentation von Analysen vor den Vorgesetzten verbunden. Im Fall der Ableitung und Generierung von Handlungsmaßnahmen ist der Controller also nicht nur für die Feststellung von Soll-Ist-Abweichung zuständig, sondern auch dafür, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die die Auffälligkeiten beheben sollen. Die Berichte sowie die Handlungsmaßnahmen müssen in einem Drittel der Fälle auch den Vorgesetzten präsentiert werden.

Die Aufgaben des Berichtswesens zeigen in der Studie eine Korrelation mit häufig geforderten Hard-Skills, die den IT-Kenntnissen zuzuordnen sind. Eine hohe Auffälligkeit zeigt sich bei der Aufgabe der Soll-Ist-Analysen/Abweichungsanalysen. Diese Aufgabe steht in einer schwachen Abhängigkeit zum Hard-Skill „Excel-Kenntnisse“ und einer hoch signifikanten, mittleren Korrelation mit der Beherrschung von ERP-Systemen. Die Aufgabe der Erstellung von Forecasts und Budgets steht in einer geringen Korrelation zu der Beherrschung von ERP-Systemen.

### ERP- und Excel-Kenntnisse gefragt

Das Ergebnis ist signifikant. Controller, deren Aufgabenfokus im Berichtswesen liegt, sollten nach den Ergebnissen dieser Untersuchung über überdurchschnittliche ERP- und Excel-Kenntnisse verfügen. Neben den Korrelationen des Berichtswesens mit den IT-Kenntnissen, existiert ein schwacher Zusammenhang zwischen der Aufgabe des Reportings und den geforderten Englisch-Kenntnissen. Dies lässt da-

rauf schließen, dass Reports auch auf Englisch verfasst werden müssen. Ein schwacher, aber sichtbarer Zusammenhang besteht auch zwischen der Aufgabe der Erstellung von Soll-Ist-Abweichungsanalysen und einer gewünschten selbstständigen Arbeitsweise. Es ist anzunehmen, dass die Analysen selbstständig ohne Hilfe anderer Abteilungen oder ohne Aufforderung von anderen durchgeführt werden. Bei der Aufgabe, Soll-Ist-Abweichungsanalysen zu erstellen, besteht außerdem eine schwache Korrelation mit der ausgeschriebenen Position. Die Junior Controller müssen diese Art der Analyse besonders häufig durchführen.

### Handlungsorientiert und kommunikationsstark

Die Aufgabe, Handlungsmaßnahmen zu generieren, steht in einer Abhängigkeit mit der Fähigkeit kommunikationsstark zu sein und sicher aufzutreten. Dies lässt darauf schließen, dass Handlungsmaßnahmen auch durchgesetzt werden sollen und dementsprechend überzeugend präsentiert und kommuniziert werden müssen.

### Die Querschnittsfunktion

Die am viert-häufigsten genannte Aufgabe ist die „Querschnittsfunktion/Ansprechpartner“. Dieser Querschnitt kann zwischen mehreren internen Abteilungen verschiedener Fachrichtungen, zwischen verschiedenen Hierarchieebenen oder auch zu externen Partnern, wie Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, hergestellt werden. Außerdem zählt zu dieser Aufgabe die Herstel-

lung von Transparenz für alle Abteilungen und die Weitergabe der gesammelten Informationen an die richtigen Partner. Der Controller hat die Aufgabe, in Kontakt mit anderen zu stehen, Informationen zu erhalten, diese zu konsolidieren, zu filtern und zu überprüfen und dann wiederum an die richtigen Empfänger zu verteilen.

Die Aufgabe der Querschnittsfunktion und des Ansprechpartners zeigt eine Korrelation mit dem Soft-Skill „zielorientiert“. Auf Basis der Studie ist anzunehmen, dass diese Eigenschaft einen guten Ansprechpartner ausmacht und aufgrund dessen eine Korrelation besteht. Die Aufgabe „Querschnittsfunktion/Ansprechpartner“ und die selten genannte Aufgabe, als Business Partner zu fungieren stehen in Abhängigkeit zu den Stellenanzeigen, die einen Leiter des Controllings suchen. Diese Aufgaben scheinen besonders mit Führungsverantwortung einherzugehen.

### Weiterentwicklung des Controllings ist wichtig

Eine weitere Aufgabe, die in mehr als 50% der untersuchten Anzeigen genannt wurde, ist die Weiterentwicklung der Instrumente des Controllings. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass eine ständige Anpassung der Instrumente an die aktuellen Umweltentwicklungen stattfindet und auch die Reports nicht als gegeben gesehen werden, sondern ständig an die Bedürfnisse der Empfänger angepasst werden. Die häufig genannte Aufgabe der Weiterentwicklung der Prozesse und Tools bestätigt diese Theorie des ständigen Wandels und der Anpassung.

zung. Hier stehen die Beschleunigung und Vereinfachung der Prozesse und die Weiterentwicklung der Tools, wie ERP-Systeme und Datenbanken, im Vordergrund.

### Weitere Aufgaben des Controllers

**Projektarbeit ist in 47% der Stellenanzeigen gefragt.** Dies kann eine Doppelbelastung für den Controller darstellen, der seine Linienaufgaben tätigt und zusätzlich in Projektarbeit eingebunden wird. Es kann aber auch bedeuten, dass der Controller in vielen Fällen hauptsächlich projektbezogen arbeitet und wenige Standardaufgaben ausübt. **Weitere wichtige Aufgaben sind die Generierung, Pflege und Errechnung von Kennzahlen/KPIs, die Kostenplanung und Steuerung, sowie die Kosten- und Leistungsrechnung. Außerdem wurden in 29% der Aufgaben das externe Rechnungswesen genannt.** Dies kann die Erstellung von Bilanzen und Jahresabschlüssen nach HGB und IFRS sein und auch die transparente Dokumentation von Prozessen in der Rechnungslegung. Hier wird die eher traditionelle Aufgabe des Controllers als Buchhalter sichtbar.

### Anforderungen an Controller

Einige Anforderungen, die an den Controller gestellt werden, stehen sichtbar in Verbindung mit den bereits genannten Aufgaben. **Die Anforderungen sind in persönliche Anforderungen (Soft Skills) und fachliche Anforderungen (Hard Skills) gegliedert. Durchschnittlich werden in einer Stellenanzeige sechs Hard-Skills und sechs Soft-Skills genannt.** Bei der Untersuchung fällt auf, dass es unter den Hard-Skills eine weit geringere Variablen-Vielfalt gibt als unter den Soft-Skills. Insgesamt gibt es bei beiden Gruppen nur wenige Anforderungen, die in mehr als 25% der Fälle genannt wurden. Dadurch entsteht hier ein klares Bild über die Fähigkeiten, die vom Unternehmen gewünscht sind.

### Hard-Skills

Abbildung 3 zeigt, dass in 97% der Fälle eine bestimmte Ausbildung gefordert wird. Im Schnitt

	Hard-Skills eines Controllers	Nennungen
1	Ausbildung	97%
2	Berufserfahrung	76%
3	MS Office	65%
4	Englisch	64%
5	Länge der Berufserfahrung	62%
6	MS Excel	47%
7	ERP-Systeme	45%
8	IT-Kenntnisse	20%
9	HGB und IFRS	17%
10	Finanz- und Rechnungswesen	16%
11	Fachwissen Controlling	14%
12	Controlling Tools/ Instrumente	14%
13	Projektmanagement	8%
14	Datenbank	8%

Abb. 3: Hard-Skills des Controllers

	Soft-Skills eines Controllers	Nennungen
1	Analytische Fähigkeit	68%
2	Kommunikationsstärke	55%
3	Selbstständige Arbeitsweise	45%
4	Teamfähigkeit	44%
5	Motivation	35%
6	Strukturierte Arbeitsweise	34%
7	Zielorientiertheit	30%
8	Zahlenaffinität	25%
9	Durchsetzungsvermögen	24%
10	Belastbarkeit	24%
11	Zuverlässigkeit	21%
12	Flexibilität	20%
13	Verantwortungsbewusstsein	17%
14	Selbstbewusstes Auftreten	15%
15	Reisebereitschaft	15%
16	Gewissenhaftes arbeiten	14%
17	Soziale Kompetenz	13%
18	Unternehmerisches Denken	13%
19	Hands-On Mentalität	13%
20	Führungserfahrung	12%
21	Dienstleistungsorientierung	9%
22	Sachlichkeit	8%
23	Auffassungsgabe	7%
24	Mitarbeiter Motivation	6%
25	Präsentationskompetenz	6%
26	Interkulturelle Kompetenz	6%

Abb. 4: Soft-Skills des Controllers

wurde am häufigsten ein Studium der Betriebswirtschaftslehre auf dem Level Bachelor verlangt, gefolgt von einem Studium der Betriebswirtschaftslehre (Bachelor) mit Schwerpunkt Controlling, Rechnungswesen oder Finanzen. In diese beiden Kategorien fallen 75% aller Stellenanzeigen. Diese Erkenntnis wirft die Frage auf, ob ein **Masterstudium, welches in nur 6% der untersuchten Fälle gefordert wurde**, eine signifikante positive Auswirkung auf die Fähigkeiten eines Controllers hat.

Auch die Berufserfahrung ist eine wichtige Anforderung an den Controller. In 76% der untersuchten Fälle wird diese vorausgesetzt. 42% der untersuchten Stellenanzeigen verlangten Berufserfahrung in einer vergleichbaren Position und Abteilung, 18% in vergleichbarer Position, Abteilung und Branche. Die Länge der geforderten Berufserfahrung wurde in den meisten Fällen als „mehrjährig“ bezeichnet. Dies lässt darauf schließen, dass Controller idealerweise mindestens zwei Jahre Berufserfahrung in einer Controlling-Abteilung mitbringen sollten.

#### IT-Affinität

Die IT-Affinität ist eine weitere wichtige Anforderung, die an den Controller gestellt wird. Dazu gehören Microsoft Office-Kenntnisse, die mindestens gut ausgeprägt sein sollten. In Verbindung dazu stehen auch die MS Excel-Kenntnisse, die in 47% der Fälle explizit genannt wurden und meist sehr gut ausgeprägt sein sollten. Zur Gruppe der IT-Fähigkeiten gehört auch die Fähigkeit, ein oder mehrere ERP-Systeme zu beherrschen. Es sollten in 45% der Stellenanzeigen Fähigkeiten in ERP-Systemen vorhanden sein. **Dies lässt darauf schließen, dass Excel das meistgenutzte Instrument des Controllers und die Verwendung eines ERP-Systems für einen Controller unerlässlich ist.**

#### Englisch-Kenntnisse

Die letzte Fähigkeit, die in mehr als 25% der Anzeigen genannt wurde, sind Englisch-Kennt-

nisse. 28% der Anzeigen verlangten gute Englisch-Kenntnisse, 34% sehr gute, also fließende Englisch-Kenntnisse; in 2% der Anzeigen wurden Englisch Kenntnisse ohne Angabe über die Ausprägung gefordert. Der ideale Controller sollte demnach über fließende Englisch-Kenntnisse verfügen. Diese Erkenntnis deckt sich mit der zunehmenden Internationalisierung und der hohen Anzahl an internationalen Unternehmen, die in der Untersuchung vertreten waren. Die restlichen Anforderungen, die in [Abbildung 3](#) zu finden sind, wurden nicht oft genug genannt, um allgemeine Aussagen zuzulassen. Trotzdem runden diese das Anforderungsbild des Controllers ab.

### Soft-Skills

Es gab eine Vielzahl von geforderten Soft-Skills auf Basis des empirischen Materials; vier hiervon wurden mit Abstand am häufigsten genannt (siehe [Abbildung 4](#)). Diese sind die Key-Skills des Controllers und geben einen guten Einblick, welche Persönlichkeitsmerkmale vorteilhaft für Controller sind.

#### Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind entscheidend

Die am häufigsten geforderte Fähigkeit in der Kategorie der Soft-Skills ist die analytische Fähigkeit, die in 68% der untersuchten Stellenanzeigen genannt wird. Dies deckt sich mit dem Ergebnis des Berichtswesens als Hauptaufgabe des Controllers. Beim Konsolidieren und Verarbeiten von Daten ist die Fähigkeit analytisch zu denken unerlässlich. Weiterhin ist in über 50% der Stellenanzeigen Kommunikationsstärke gefordert. Selbstständige Arbeitsweise ist in knapp 50% der Untersuchungseinheiten genannt. Auch Teamfähigkeit ist in fast 50% der Fälle gefordert. Diese Untersuchungsergebnisse lassen darauf schließen, dass ein Controller zwar in der Lage sein muss selbstständig zu arbeiten, gleichzeitig aber trotzdem kommunikationsstark und teamfähig sein muss. Hier werden zwei konträre Eigenschaften von dem Controller erwartet. Er muss Informationen filtern und analysieren und die Ergebnisse kommunizieren. Dies erfordert Feingefühl. **Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten sind entschei-**

## **dend für die Kommunikation und Umsetzung von Maßnahmen und somit den Erfolg der Controlling-Tätigkeit im Unternehmen.**

Der Controller soll laut den Ergebnissen der Untersuchung außerdem Motivation, Initiative und Engagement zeigen.

### **Was sonst noch verlangt wird**

Der „ideale“ Controller verfolgt eine strukturierte Arbeitsweise und agiert ziel-, lösungs- und ergebnisorientiert. In kleineren Unternehmen wird noch mehr Wert auf zielorientiertes Arbeiten gelegt. Anforderungen des Controllers, die miteinander korrelieren, sind die Motivation und die Flexibilität. Die Motivation wird außerdem häufig mit Zahlenaffinität und Belastbarkeit genannt. Diese Abhängigkeiten könnten ein Hinweis darauf sein, dass ein Mitarbeiter mit einem stressigeren Job, für den er belastbar und flexibel sein muss, auch eine höhere intrinsische Motivation mitbringen muss. Die Nennung von analytischen Fähigkeiten steht in einer Abhängigkeit zur gleichzeitigen Nennung von Kommunikationsstärke, was auf den ersten Blick konträr wirkt. Wer jedoch analytische Fähigkeiten benötigt, um Beobachtungen zu machen, sollte auch in der Lage sein, diese mitzuteilen. **Der Controller ist nicht bloßer Analyst, sondern zeigt auch Kommunikationsstärke, um Ergebnisse zu kommunizieren und von Maßnahmen zu überzeugen.**

### **Fazit – Der „ideale“ Controller**

Nach den Ergebnissen der zugrunde liegenden empirischen Untersuchung kann das Bild des Controllers wie folgt zusammengefasst werden: Die wichtigsten Aufgaben des Controllers sind die des Berichtswesens. Die Ableitung von Handlungsmaßnahmen aus den betriebswirtschaftlichen Daten ist von hoher Bedeutung. Außerdem ist die Funktion als Ansprechpartner und die Bildung eines Vermittlers zwischen Abteilungen und internen und externen Personen elementar für den Controller. Der Controller strebt nach ständiger Weiterentwicklung der Instrumente, Reports, Prozesse und Tools und er arbeitet sehr oft projektbezogen. Ihm unterliegt die Kostenplanung, Steuerung und die Verantwortung für die Generierung und Pflege der

Kennzahlen. Ein Controller führt (Teile) der Kosten- und Leistungsrechnung durch. Es gilt nicht selten Aufgaben des externen Rechnungswesens zu erfüllen.

### **Hard-Skills eindeutig bestimmt**

Die Hard-Skills des Controllers sind eindeutig bestimmbar. Auf Basis der Studie verfügt der „ideale“ Controller über ein abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium und eine mindestens zweijährige Berufserfahrung in einer vergleichbaren Abteilung und Position. Er verfügt über sehr gute MS Excel-Kenntnisse und gute Kenntnisse in den restlichen Anwendungen des MS Office-Pakets. Elementar sind für den Controller mindestens gute Englisch-Kenntnisse, bevorzugt sind fließende Englisch-Kenntnisse. Zusätzlich sollte der Controller ein ERP-System beherrschen.

### **Bandbreite bei den Soft-Skills**

Bei den Soft-Skills ergibt sich eine breite Variation und das Ergebnis ist dadurch nicht eindeutig. Die wichtigsten sind jedoch mit Abstand die analytischen Fähigkeiten und die Kommunikationsstärke. Über diese beiden Soft-Skills sollte ein Controller unbedingt verfügen. Hinzukommend muss ein Controller selbstständig und im Team gleichermaßen arbeiten können, sowie motiviert und engagiert sein. Er zeichnet sich durch eine strukturierte sowie zielorientierte Arbeitsweise aus.

Die Aufgaben des Berichtswesens hängen unmittelbar mit der Beherrschung eines ERP-Systems und den MS Office-Anwenderkenntnissen zusammen. Wer eine Führungsposition einnimmt, fungiert regelmäßig als Ansprechpartner und Business Partner. Controller in kleineren Unternehmen sollten besonders zielorientiert sein.

Die Analyse der Stellenanzeigen hat eindeutige Ergebnisse der wichtigsten Aufgaben und Anforderungen ergeben. Es wurde festgestellt, dass der Controller kein bloßer Buchhalter ist. Er ist aber nur manchmal ein Business Partner. **Der Controller heute ordnet sich, laut der zugrunde liegenden Untersuchung, auf einer Achse zwischen Buchhalter und Business Partner ein.** Beide Extreme werden jedoch nicht erreicht. Das Berufsbild des Controllers wird sich im Laufe der Zeit weiter wandeln. Es bleibt abzuwarten, ob der Trend des Controllers als Business Partner weiter fortschreitet und welche anderen Weiterentwicklungen sich ergeben. ■

#### **Autoren**



#### **■ Prof. Dr. Peter Werner**

ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Rechnungswesen und Controlling an der Frankfurt University of Applied Sciences.

E-Mail: p.werner@fb3.fra-uas.de

#### **■ Amelie Vester**

studierte International Business Administration (B.A.) mit Schwerpunkt Controlling an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zur Zeit nimmt sie am PreMaster Programm im Bereich Controlling der Robert Bosch GmbH in Stuttgart teil.

E-Mail: amelie@vesteronline.de





# Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen

## Einblicke in die Praxis gemeinnütziger deutscher Unternehmen und Ideen zur Weiterentwicklung

von Andreas Hoffjan, Michael Brandau und Tobias Broweleit

### RMA

Effektive Instrumente des Risikomanagements gewinnen im heutigen Umfeld steigender Volatilität und Unsicherheit sowohl für Unternehmen als auch für Non-Profit Organisationen an strategischer Bedeutung (vgl. Hoffmann 2012, Löhr 2010). Das moderne Risikomanagement entwickelte sich im finanzwirtschaftlichen Sektor, der kontinuierlich mit der Absorption und Transformation monetärer Verlustrisiken konfrontiert ist (vgl. Kajüter 2012). Da in einer globalisierten Wirtschaft aber auch Nicht-Finanzunternehmen in vermehrtem Maße in komplexen und volatilen Umfeldern agieren, wurde in den letzten Jahrzehnten das Thema Risikomanagement auch in anderen Branchen intensiv thematisiert.

Dabei werden sowohl theoretische als auch betriebswirtschaftliche Aspekte und steigende regulatorische Anforderungen im Hinblick auf Prozesse, Instrumente und Methoden des Risikomanagements diskutiert (vgl. Wolke 2008, Winter 2007, Kajüter 2012). Als Phasen des Risikomanagementprozesses werden in diesem Zusammenhang die Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -beurteilung, Risikoaggregation und Risikoüberwachung voneinander abgegrenzt (vgl. Löhr 2010).

Nachdem ein Set an Instrumenten, „Standards“ und „Best Practices“ im Risikomanagement weitgehend etabliert ist, wird zunehmend die Optimierung von Methoden zur integrierten Betrachtung von Einzelrisiken, und insbesondere von nicht-finanziellen Risiken betrachtet. In diesem Kontext wird Risikomanagement als ganz-

heitlicher Ansatz interpretiert, der sämtliche Prozesse einschließt und sich konsequent in die Unternehmensstrategie einfügt (vgl. Hoitsch/Winter 2004).

### Notwendigkeit des Risikomanagements in NPOs

Während das Risikomanagement von privatwirtschaftlichen Unternehmen in der Literatur bereits intensiv thematisiert wurde und sich eine Reihe von Methoden und Instrumenten in der Unternehmenspraxis durchgesetzt haben, steht eine systematische Beschäftigung mit diesem Thema im Kontext von Nonprofit-Organisationen (NPOs) noch aus (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, Grace 2010). Dies liegt unter anderem an einer mangelnden theoretischen



und praktischen Erarbeitung der Relevanz des Risikomanagements für NPOs sowie an der unvollständigen Analyse der Übertragbarkeit bestehender Instrumente aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich auf gemeinnützige Unternehmen (vgl. Young 2009).

### Volatilität nimmt auch für NPOs zu

Zunächst kann ganz allgemein festgehalten werden, dass NPOs analog zu privatwirtschaftlichen Unternehmen globalen Herausforderungen und Risiken ausgesetzt sind, die sich auf Aktivitäten in einem komplexen und volatilen Umfeld zurückführen lassen (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, Grace 2010). Neben diesen sektorenübergreifenden Aspekten lassen sich für gemeinnützige Organisationen spezifische Entwicklungstendenzen und wandelnde Rahmenbedingungen identifizieren. So resultiert eine wachsende Komplexität aus demografischen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungsprozessen, wie etwa der erhöhten Mobilität von Personen und Kapital, der Individualisierung der Gesellschaft und dem Rückgang von öffentlichen Zuwendungen (vgl. Heilmair 2009, Greiling 2009). Daraus ergibt sich für viele NPOs die Notwendigkeit, weitere Finanzquellen zu erschließen, ohne dabei jedoch die gemeinnützige Identität und Ausrichtung zu verlieren. Gleichzeitig stoßen immer mehr privatwirtschaftliche Unternehmen in Bereiche vor, die ursprünglich von gemeinnützigen Organisationen dominiert wurden, was in einer Intensivierung des Wettbewerbs sowohl innerhalb des NPO-Sektors, aber auch mit privatwirtschaftlichen Unternehmen resultiert. Dieser Prozess wird verstärkt durch stagnierende Spenden sowie eine abnehmende Zugehörigkeit und Basisbindung von Ressourcengebern, was sich auch in der erschwerten Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern widerspiegelt (vgl. Greiling 2009).

### Besondere Gegebenheiten in NPOs

Neben diesen sektorspezifischen Dynamiken und daraus resultierenden abweichenden Rahmenbedingungen liegen weitere Gründe, die für eine Anpassung des Risikomanagements

sprechen, in konstitutiven Merkmalen gemeinnütziger Organisationen begründet. So ist ein zentrales verbindendes Merkmal von NPOs, dass im Mittelpunkt des Handelns Sachziele sowie Aktivitäten zur Erreichung der übergeordneten Mission der Organisation stehen und monetäre Vorgaben beziehungsweise Ertragsziele nur eine notwendige Nebenbedingung darstellen. Damit ist zwar die Prämisse der Existenzsicherung als Aufgabe des Risikomanagements auch im NPO-Kontext von elementarer Bedeutung, gleichzeitig ist jedoch eine inhaltserweiternde Fokussierung und Inklusion von qualitativen missionsgetriebenen Zielen erforderlich (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, Grace 2010). Auch auf monetärer Seite ergibt sich eine Erweiterung des Aufgabenspektrums für das Risikomanagement, wenn die verschiedenen Facetten der Ressourcengewinnung von NPOs eingeschlossen werden und darüber hinaus berücksichtigt wird, dass vielfach die Rolle von Geldgeber und Leistungsempfänger auseinanderfallen. Neben den beiden Finanzierungsquellen der Leistungsentgelte und Kredite, die sich mit dem privatwirtschaftlichen Sektor decken, sind Spenden und direkte oder indirekte Zuwendungen von öffentlichen Haushalten erfolgskritische Ressourcen. Aufgrund des Nichtausschüttungsgebots kommt dagegen eine klassische Beteiligungsfinanzierung für NPOs nicht in Frage (vgl. Vilain 2006).

**Vor diesem Hintergrund gewinnen in NPOs insbesondere drei Bereiche an Bedeutung:** Dies ist zum einen der Faktor **Personal**, bei dem ein konstituierendes Merkmal von gemeinnützigen Organisationen das ehrenamtliche Engagement in der Geschäftsführung sowie im operativen Bereich ist (vgl. Greiling 2009). Ehrenamtliche Mitarbeiter in Leitungs- und Kontrollorganen sowie das Fehlen einer konsequenten **Eigentümerkontrollstruktur**, kombiniert mit vielfach „demokratischen Entscheidungsmechanismen“, in einem Umfeld divergierender Ziele, wirken in NPOs nicht nur Komplexitätserhöhend, sondern erschweren vor allem auch die Analyse der Risikotoleranz der Organisation (vgl. Anheier 2005). Durch das Auseinanderfallen von Geldgebern und Leistungsempfängern gewinnt darüber hinaus die **Reputation** und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit überpro-

portional an Bedeutung, und es ergibt sich die Notwendigkeit, konkrete Leistungsnachweise zu erbringen sowie die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der erbrachten Leistung zu dokumentieren (vgl. Grace 2010, Middendorf 2005).

### Insgesamt ergeben sich somit die folgenden Anforderungen und Ziele für das Risikomanagement in NPOs:

- Damit die Organisation ihre gemeinnützige Aufgabe auf Dauer verfolgen und unter Umständen sogar ausweiten kann, muss das Risikomanagement die Existenz der Organisation sichern und Risikopotenziale aufdecken, die die Verwirklichung der Missionsziele gefährden könnten.
- Mit Blick auf die Überlebensfähigkeit der NPO ist die Reputation sowie die Dokumentation und Kommunikation der Leistungsfähigkeit sowie zielgerichteten Verwendung zur Verfügung gestellter Mittel an die Ressourcengeber ein zentrales Thema des Risikomanagements (vgl. Grace 2010, Greiling 2009, Greenlee/Tuckman 2007).
- Vor dem Hintergrund komplexer Entscheidungsstrukturen und dem Engagement von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Leitungs- und Kontrollfunktionen zählt es auch zu den Aufgaben des Risikomanagements, durch Erhöhung der Transparenz und kontinuierliche Kommunikation das Risikobewusstsein auf verschiedenen Ebenen der Organisation zu stärken (vgl. Middendorf 2005).

### Status Quo des Risikomanagements in deutschen NPOs

Zur empirischen Analyse der Notwendigkeit des Risikomanagements in NPOs und der spezifischen Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen, wurden im Rahmen einer empirischen Studie insgesamt 15 etablierte NPOs in Deutschland untersucht und **mit Hilfe von semi-strukturierten Experteninterviews nach dem Implementierungsstand des Risikomanagements befragt**. Die Struktur der Interviews orientierte sich dabei in erster Linie an den verschiedenen Elementen und Schritten des Risikomanagementprozesses, thematisierte aber auch aufbauorganisatorische Aspekte sowie Probleme und Herausforderungen bei

der Umsetzung von Methoden des Risikomanagements.

### Die Umsetzung des Risikomanagements ist sehr inhomogen

Im Gesamtergebnis konnte beobachtet werden, dass die Umsetzung des Risikomanagements in den untersuchten deutschen NPOs sehr inhomogen ist und weitgehend unterschiedliche Umsetzungsvarianten existieren. Dabei reichte das Spektrum von einer sehr limitierten Beschäftigung mit dem Thema Risiko und der Nichtexistenz eines systematischen Umgangs mit Risiken bis hin zur Implementierung von Konzepten und „Best Practices“ aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. Auch konnte in den Gesprächen ein teilweise sehr eingeschränktes Verständnis des Risikobegriffs und der Aufgabe des Risikomanagements festgestellt werden (vgl. Middendorf 2005). Dies zeigte sich etwa bei dem initialen Schritt der Risikoidentifikation und der damit verbundenen Definition und Abgrenzung der Risikoexposition der Organisation. So führen nur 7 (47%) der befragten Organisationen eine systematische Risikoinventur mindestens einmal jährlich durch und nur eine der befragten

NPOs verbindet die Ergebnisse der Inventur mit der strategischen Planung. Primäres Hilfsmittel zur Identifikation von Risiken sind dabei Mitarbeiterbefragungen und Risikoworkshops mit Experten zentraler Fachbereiche (vgl. Martin/Bär 2002). Demgegenüber dominierte bei den übrigen 8 (53%) Organisationen eine ad-hoc beziehungsweise situationsspezifische Beschäftigung mit dem Risikophänomen.

### Methoden mit quantitativem Fokus werden nicht angewandt

Dem Schritt der Risikoidentifikation schließt sich die Risikobeurteilung und -aggregation von Einzelrisiken an. Hier interessierte in den Interviews vor allem, mit Hilfe welcher Methoden und Instrumente Risiken quantifiziert und in ihrer Bedeutung gewichtet werden. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass bei der Risikobeurteilung der untersuchten NPOs zwei Vorgehensweisen dominieren. Als Konsequenz der limitierten Risikoidentifikation ist dies einerseits die pauschale Abbildung von Risiken in der Buchhaltung durch die Bildung von Rückstellungen für Eventualverluste, was bei 7 (47%) der befragten Organisationen zutrifft. Die übrigen 8 (53%) der NPOs setzten dagegen auch

qualitative Methoden zur Risikobewertung ein. Als Instrument wird hier in erster Linie die Risikomatrix in Kombination mit einem Scoring-Modell verwendet. Methoden mit einem quantitativen Fokus, wie etwa Szenario- und Sensitivitätsanalysen oder statistische Ansätze, konnten in keiner der untersuchten Organisationen beobachtet werden (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, Martin/Bär 2002). Was die Regelmäßigkeit der Anwendung von Instrumenten der Risikobeurteilung betrifft, untersuchen zumindest 4 (27%) der NPOs einzelne Risiken regelmäßig, mit einem Schwerpunkt auf finanziellen Kenngrößen, und in 5 (33%) der Organisationen erfolgt mindestens jährlich eine detaillierte Analyse aller wesentlichen Risiken.

### Nachholbedarf bei Risikosteuerung und -überwachung

Während sowohl die Risikoidentifikation als auch die Risikobeurteilung in erster Linie den „Risiko-Ist-Zustand“ dokumentieren, geht es bei der Risikosteuerung darum, die gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um die Risikoexposition im Einklang mit den Zielen der Organisation zu gestalten (vgl. Wolke 2008). Lediglich 5 (33%) der untersuchten NPOs leiten aus der Risikoinventur Maßnahmen zum Umgang mit den identifizierten Hauptrisiken der Organisation ab. Diese Maßnahmen werden jedoch nur selten konkret im Risikokatalog festgehalten und systematisch dokumentiert. Aus technischer Sicht dominierten in den meisten der befragten NPOs zur Risikosteuerung Standard Office-Software-Tools und nur bei 3 (20%) der untersuchten Organisationen wurden spezielle Risikomanagement-Softwaresysteme eingesetzt.

Den letzten Schritt des Risikomanagementprozesses bildet die Risikoüberwachung, wozu auch die kontinuierliche interne und externe Berichterstattung über die Risikolage der Organisation gehört (vgl. Hoffmann 2012). Wie schon bei den vorherigen Prozessschritten war auf unterschiedlichen Ebenen ein breites Spektrum der Kommunikation von Risiken zu beobachten. Bei jeweils 7 (47%) der befragten NPOs war entweder gar kein formales Risikoberichtswesen vorhanden oder es wurde nur einmal jährlich über die Risiken, denen die Organisation ausgesetzt ist, berichtet. Demgegenüber

#### Autoren



■ Prof. Dr. Andreas Hoffjan  
ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der TU Dortmund.  
E-Mail: andreas.hoffjan@tu-dortmund.de

#### ■ Prof. Dr. Michael Brandau

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen und Controlling an der FH Bielefeld.

E-Mail: michael.brandau@fh-bielefeld.de



■ Dr. Tobias Broweleit  
ist Wissenschaftlicher Leiter Finanzmanagement und Performance Measurement an der Internationalen Hochschule Bad Honnef-Bonn.

E-Mail: t.broweleit@iubh-fernstudium.de

Prozessschritt	Ausgestaltung
Risikoidentifikation	Risikostrategie nicht durchgängig vorhanden Inkonsistenzen bei Risikoidentifikation Schwache Einbindung der Risikoinventur in die Planung
Risikobeurteilung und -aggregation	Dominanz buchhalterischer Aspekte Risiken werden eher ad-hoc und situativ behandelt oder vereinzelt in Risikomatrix abgebildet Kaum Untersuchung von Wirkungszusammenhängen
Risikosteuerung und -überwachung	Bildung von allgemeinen Reserven und Versicherungen dominieren Risikokontrolle ist eher sporadisch oder einzelfallspezifisch ausgestaltet Risikomaßnahmen nur teilweise dokumentiert und nachverfolgt Risikoberichte werden meist nicht öfter als jährlich erstellt und sind primär subjektiv-deskriptiver Natur
Organisatorische Integration	Organisationsindividuelle Ausprägung mit Tendenz zur Ansiedelung bei der Geschäftsführung Meist integriertes Risikomanagement, mit dezentralen und zentralen Elementen, insbesondere, wenn Fachbereichsexperten miteinbezogen werden Risikomanagement wird vorwiegend im Kontext von Einzelentscheidungen berücksichtigt

Abb. 1: Ausgestaltungsmerkmale der befragten Organisationen

genüber gab eine NPO an, auch unterjährig aktualisierte Informationen zur Risikosituation zu erstellen und diese innerhalb der Organisation zu kommunizieren. Die externe Risikoberichterstattung der befragten NPOs stellt sich spiegelbildlich zur internen Risikokommunikation dar. Mit insgesamt 8 (53%) NPOs enthielt der größte Teil der analysierten Jahresabschlussunterlagen keine nach außen gerichteten Hinweise auf Risiken und Maßnahmen des Risikomanagements. Bei 5 (33%) der Organisationen erfolgte zumindest ein allgemeiner Hinweis, dass Risiken betrachtet wurden, und 2 (14%) der NPOs dokumentierten individuelle Risiken und eine prinzipielle Beschreibung des internen Risikomanagementsystems. Allerdings kann ein Fehlen von Hinweisen auf Risikoaspekte in den publizierten Dokumenten nicht zwangsläufig als Indiz gelten, dass kein Risikomanagementsystem implementiert ist. So hatten einzelne NPOs zwar Prozessschritte des Risikomanagements implementiert, verzichteten jedoch auf eine explizite Kommunikation nach außen.

### Verankerung in der Organisation?

Neben den einzelnen Schritten, die das Risikomanagement als Funktion beschreiben, wurde

in den Gesprächen auch erfragt, wie Risikomanagement als Institution in der Organisation verankert ist (vgl. Wolf/Runzheimer 2009). Insgesamt konnten drei dominierende Ausgestaltungsvarianten beobachtet werden, die fast gleich stark vertreten waren. **Bei 5 (33%) der untersuchten NPOs war Risikomanagement alleinige Aufgabe der Geschäftsführung, insgesamt 6 (40%) Organisationen sahen die zentrale Verantwortung im Controlling beziehungsweise dem Finanzmanagement und 4 (27%) der NPOs hatten einen eigenständigen Fachbereich.** Weiter konnte beobachtet werden, dass jene organisatorischen Aspekte auch auf die Risikokultur in der Weise ausstrahlten, dass bei den Organisationen, die Risikomanagement auf der Ebene der Geschäftsführung ansiedeln, von dort nur selten Risikothemen bewusst in die Organisation kommunizieren. Bei einer Ausgliederung beziehungsweise Delegation des Risikomanagements in einen eigenen Aufgabenbereich dagegen wurden Themen des Risikomanagements zumindest selektiv in andere organisatorische Einheiten getragen und verschiedene Funktionsbereiche aktiv miteinbezogen. Diese breitere Verankerung des Risikomanagements hat auch Auswirkungen auf den Umfang der Berücksichtigung von Risikoas-

pekten bei Entscheidungen und der Planung. Während Organisationen mit einem Fokus auf die Geschäftsleitung Risikomanagement eher als isolierte Aktivität ohne strategisch-planerische Dimension verstanden, bezogen 9 (60%) der übrigen NPOs Risikoaspekte zumindest im Einzelfall und bei der Abwägung konkreter Handlungsoptionen ein, und bei einer Organisation (7%) sind Fragen des Risikomanagements systematisch in die Planung integriert. **Die Abbildung 1 fasst noch einmal die zentralen Beobachtungen und Ausgestaltungsmerkmale der befragten Organisationen zusammen.**

### NPO-gerechte Implementierung des Risikomanagements

Auf Basis der vorliegenden empirischen Untersuchung konnten bezüglich des Risikomanagements in deutschen NPOs verschiedene Schwachstellen identifiziert werden, die einerseits organisationsindividuell zu erklären sind, aber auch den Sektor als Ganzes betreffen. Von organisationsindividueller Seite ist festzuhalten, dass in einem nicht unerheblichen Teil der NPOs das Risikomanagement nur bedingt Gegenstand von Diskussionen und Manage-

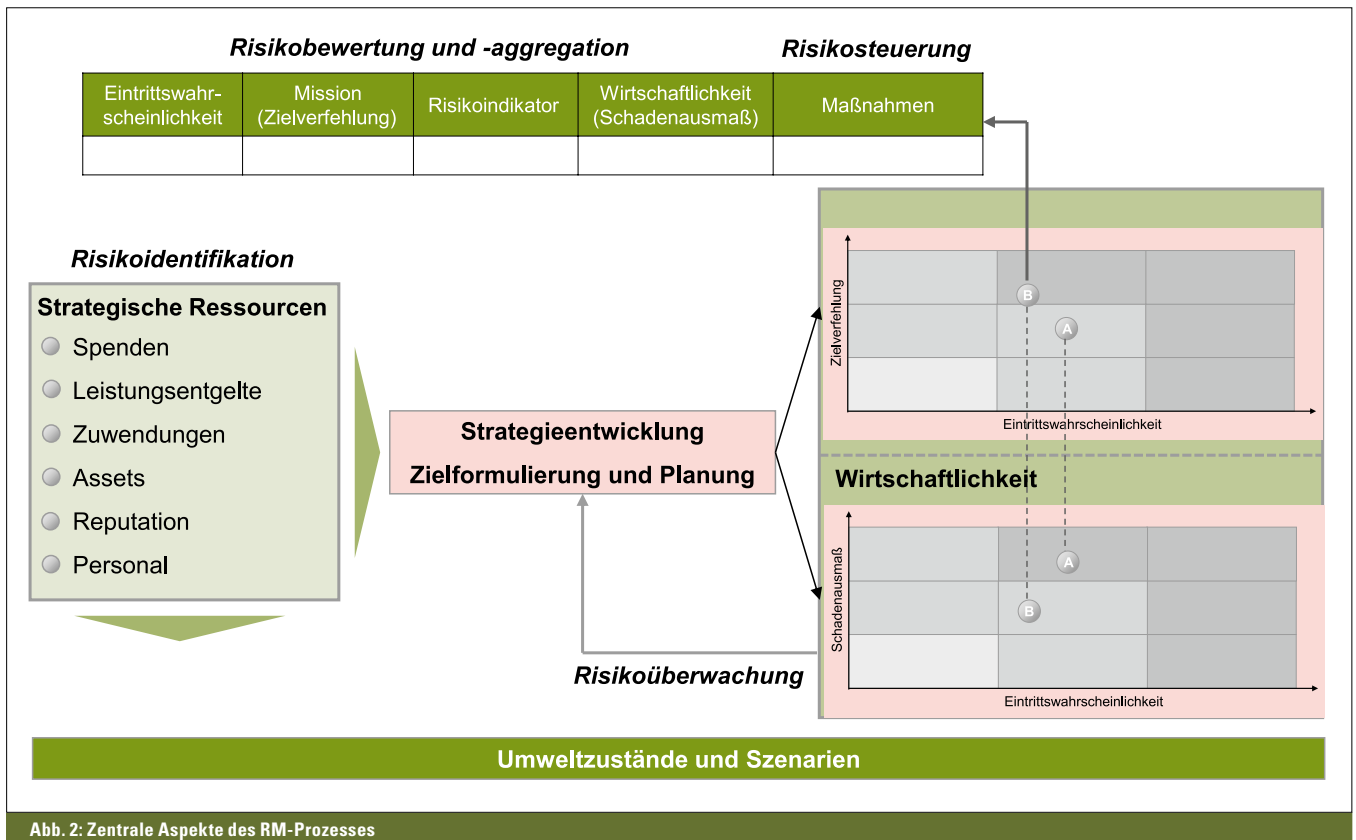


Abb. 2: Zentrale Aspekte des RM-Prozesses

mententscheidungen ist. Insofern sind die Entwicklung einer Risikomanagementkultur sowie die Etablierung einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf Risiken noch deutlich ausbaufähig. **Einen Ansatzpunkt bildet hier die intensivere Nutzung von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements aus dem privatwirtschaftlichen Bereich.** Wie jedoch sowohl theoretische Überlegungen als auch die vorliegende Befragung dokumentieren, gilt es, NPO-spezifische Merkmale bei der Implementierung zu berücksichtigen. Hierzu zählen vor allem:

- Eine angemessene Berücksichtigung von Sachzielen und qualitativen Größen entlang aller Schritte des Risikomanagementprozesses.
- Eine intensivere Einbindung des Risikomanagements in die Planung sowie Anbindung an die übergeordnete Strategie und Mission der Organisation.
- Eine Integration von Aspekten der Reputation aufgrund deren existenzlegitimierender Bedeutung und ein ressourcenfokussierter Zugang zum Risikomanagement.

Aus diesen Anforderungen ergeben sich verschiedene Anknüpfungspunkte zur Modifikation und Anpassung der einzelnen Schritte des

Risikomanagementprozesses in NPOs. Mit Blick auf die Risikoidentifikation als prozessfundierendem Schritt bildet eine konsequente Fokussierung auf strategisch relevante Ressourcen und die Erwartungen von strategisch relevanten Ressourcengebern einen NPO-gerechten Ansatz (vgl. Heilmair 2009). **Neben Spenden, Leistungsentgelten und Zuwendungen, kann in diesem Kontext auch die Reputation als strategisches, existenzsicherndes Asset beziehungsweise erfolgskritische Ressource interpretiert und berücksichtigt werden** (vgl. Grace 2010). Dies lässt sich unter anderem dadurch begründen, dass die Reputation, wie die übrigen strategisch-relevanten Ressourcen, in der Regel das Resultat langfristiger Leistungsbeziehungen und der Interaktion mit der Organisationsumwelt sind (vgl. Führung 2006).

Aufbauend auf der ressourcenorientierten Risikoidentifikation gilt es, im Schritt der Risikobewertung und -aggregation den dualen Anforderungscharakter zu berücksichtigen, der sich aus dominierenden Sachzielen auf der einen Seite und Wirtschaftlichkeitskriterien auf der anderen Seite ergibt (vgl. Führung 2006, Heilmair 2009). Neben dieser Zielppluralität besteht eine weitere Herausforderung darin,

die oftmals qualitative und immaterielle Natur der Erfolgskontrolle abzubilden. Der mangelnde Kennzahlenbezug kann dabei durch verbale Situationsbeschreibungen und die Ableitung von Scoring-Werten überbrückt werden. Die Logik der Risikomatrix als zentrales Instrument der Risikobewertung kann dann NPO-spezifisch in der Weise erweitert werden, dass sie simultan neben der Eintrittswahrscheinlichkeit eines bestimmten Risikoereignisses nicht nur das finanzielle Schadenausmaß abschätzt, sondern auch die potenzielle Verfehlung des Sachziels beurteilt (vgl. Heilmair 2009). Als Teil der Risikosteuerung können dann je nach Priorität und Wesentlichkeit der identifizierten und bewerteten Risiken entsprechende Maßnahmen beziehungsweise Maßnahmenbündel dokumentiert werden. Eine Integration von Risikothemen als regelmäßigen Tagesordnungspunkt von Besprechungen auf der Leitungsebene und bei der strategischen Planung sind ein Ansatz, diese Lücke zu schließen und die Entwicklung einer organisationsweiten Risikokultur zu fördern und die Risikoüberwachung zu stärken.

Neben diesen grundlegenden Elementen zur NPO-gerechteren Ausgestaltung des Risikomanagements kommen grundsätzlich noch weite-

re Instrumente zur vertiefenden Analyse der Risikosituation in gemeinnützigen Organisationen in Frage. So können etwa die Szenario- und Sensitivitätsanalyse einen wertvollen Beitrag leisten, wenn es darum geht, sowohl die Wirkungsrichtungen als auch gegenseitige Beeinflussung einzelner Risiken zu erfassen. Zur Aufdeckung existenzgefährdender Parameterkonstellationen entweder mit Blick auf Formalziele oder unter Berücksichtigung von Sachzielen können auch Stress-Tests und das Verfahren zur Berechnung kritischer Werte eingesetzt werden (vgl. Wolke 2008). Dies setzt jedoch voraus, dass verschiedene potenzielle Umweltzustände und deren Auswirkungen auf die NPO ausreichend beschrieben und abgeschätzt werden können (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, Führung 2006).

Die zentralen Aspekte einer NPO-spezifischen Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses fasst die Abbildung 2 zusammen.

### Fazit: Es gibt noch viel Luft nach oben!

Im Gesamtergebnis kann festgehalten werden, dass NPOs wie kommerzielle Organisationen in einem volatilen und dynamischen Umfeld zahlreichen Risiken ausgesetzt sind, die einen systematischen Umgang mit dem Risikophänomen erfordern. In der deutschen NPO-Praxis ist die Implementierung von Instrumenten des Risikomanagements als Antwort auf diese Herausforderung jedoch noch sehr heterogen und fragmentiert. Auch dominieren in Organisationen, die sich dieser Thematik stärker zugewendet haben, in Ermangelung adäquater Alternativen, Ansätze und Methoden aus dem privatwirtschaftlichen Sektor (vgl. Heilmair 2009, Greenlee/Tuckman 2007). Da diese oftmals einen quantitativen Fokus haben, ist die Möglichkeit der Übertragung nicht nur limitiert, es werden auch relevante qualitative Aspekte, die aus der Dominanz von Sachzielen in NPOs resultieren, nur unzureichend oder eindimensional aus der finanziellen Perspektive abgebildet. Hier setzen Impulse für eine Weiterentwicklung des Risikomanagements in NPOs an, die das teilweise komplexe Geflecht konkurrierender Ziele in NPOs berücksichtigen und so die Adapti-

on eines systematischen Umgangs mit dem Risikophänomen in gemeinnützigen Organisationen unterstützen.

### Literatur

Anheier, H. (2005): Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy. London und New York.

Grace, M. F. (2010): Nonprofits and the value of risk management. In: B. A. Seaman und D. R. Young (Hg.): Handbook of research on nonprofit economics and management. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 156-168.

Greenlee, J. S.; Tuckman, H. P. (2007): Financial Health. In: D. R. Young (Hg.): Financing nonprofits. Putting theory into practice. Lanham, MD: National Center on Nonprofit Enterprise and AltaMira Press, S. 315-338.

Greiling, D. (2009): Performance measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler.

Heilmair, A. (2009): Risikomanagement in Verbänden. Module einer risikobewussten Verbandsführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Hoffmann, J. (2012): Risikomanagement für mittelständische Unternehmen: Risikopotenziale erkennen und erfolgreich bewältigen – mit zahlreichen Praxissituationen: Books on Demand.

Hoitsch, H.-J.; Winter, P. (2004): Die Cash Flow at Risk-Methode als Instrument eines integriert holistischen Risikomanagements. In: Zeitschrift für Controlling und Management 48 (4), S. 235-246.

Kajüter, P. (2012): Risikomanagement im Konzern. Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne. München: Vahlen.

Löhr, B. W. (2010): Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen. Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009. Frankfurt: Lang.

Martin, T.; Bär, T. (2002): Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG. Wien.

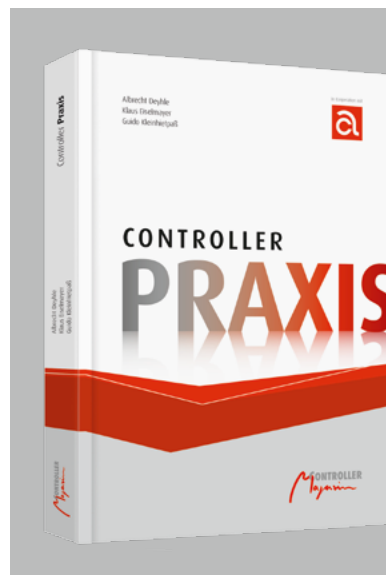
Middendorf, C. (2005): Klinisches Risikomanagement. Implikationen, Methoden und Gestaltungsempfehlungen für das Management klinischer Risiken in Krankenhäusern. Münster.

Vilain, M. (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Winter, P. (2007): Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen. Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung. 1. Aufl. Lohmar: Eul.

Wolf, K.; Runzheimer, B. (2009): Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wolke, T. (2008): Risikomanagement. 2. Aufl. München: Oldenbourg. ■



### 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 Eismayer, Guido Kleinhetpaß

Hardcover: 352 Seiten, Euro 49,95

Bestellung unter: [www.vcw.de](http://www.vcw.de)



## IFRS-Leasingbilanzierung ab 2019: Auswirkungen auf die finanzielle Berichterstattung

von Dominik Heberling

„**Neue Vorschriften blähen ab 2019 Konzern-Bilanzen auf**“. So lautete die Überschrift eines Handelsblatt-Artikels am 13.01.2016. Brancheninsider sehen laut BDO Austria Partner Klemens Eiter die neuen IFRS-Regeln zur Leasing-Bilanzierung sogar als „**Biggest-ever accounting change**“. Was sind die Hintergründe für diese Schlagzeilen?

Im Januar 2016 hat das International Accounting Standards Board (IASB) nach jahrelangen Erörterungen und Diskussionsrunden den neuen Standard IFRS 16 zur Leasingbilanzierung veröffentlicht. Er soll für Leasingnehmer den bisherigen Standard IAS 17 ersetzen und ab dem 1. Januar 2019 in Kraft treten. Auf Unternehmen, Controller, Finanzabteilungen und Wirtschaftsprüfer kommen damit erhebliche Änderungen zu. Das IASB hat im Vorfeld der Veröffentlichung des neuen Standards sogar einen Beitrag geschrieben, der den Bedenken

der betroffenen Unternehmen entgegen wirken soll (Vgl. Kabureck, 2016). Nach Erhebungen des IASB ist fast jedes zweite nach IFRS bilanzierende Unternehmen von den Änderungen betroffen (Vgl. Freiberg/Schubert, 2016). Wie der Autor in [Heberling 2005] bereits zeigen konnte, gehört die Abbildung von Leasinggeschäften zu den komplexesten Fragestellungen sowohl der nationalen als auch der internationalen Bilanzierung.<sup>1</sup>

### Aktuelle IFRS-Bilanzierung (nach IAS 17) beim Leasingnehmer bis 31.12.2018:

Nach IAS 17 gibt es zwei Arten von Leasing, das Finanzierungsleasing (finance lease) und das Operate-Leasing (operate lease). In Abhängigkeit von der Risikoverteilung des Leasingvertrages, die durch ein im IAS 17 vorgegebenes

Prüfungsschema beurteilt wird<sup>2</sup>, erfolgt die Klassifizierung in eine der beiden genannten Arten und die Zurechnung des Leasingobjektes beim Finanzierungsleasing zum Leasingnehmer bzw. beim Operate-Leasing zum Leasinggeber (siehe [Abbildung 1](#)).

### Zukünftige IFRS-Bilanzierung (nach IFRS 16) beim Leasingnehmer ab 01.01.2019:

Nach IFRS 16 gibt es für den Leasingnehmer keine Unterscheidung mehr zwischen Operating-Leasing und Finanzierungsleasing, sondern grundsätzlich nur noch eine Art des Leasings, die „Type A leases“. Deshalb soll bei jedem Leasinggeschäft das Leasingobjekt als Vermögenswert in der Bilanz des Leasingnehmers aktiviert werden und eine gleich hohe Verbindlichkeit gegenüber dem Leasinggeber passiviert werden.

	Operate-Leasing	Finanzierungsleasing
<b>Bilanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Auswirkungen (<i>off-balance</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivierung des Leasingobjektes in der Bilanz (<i>on-balance</i>)</li> <li>Passivierung einer Verbindlichkeit gegenüber dem Leasinggeber in der Bilanz</li> </ul>
<b>GuV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfassung der Leasingraten als Aufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abschreibung des Leasingobjektes (<i>depreciation</i>)</li> <li>Aufspaltung der Leasingraten in einen aufwandswirksamen Zinsanteil und einen den Buchwert der Verbindlichkeit vermindern den Tilgungsanteil</li> </ul>

Abb. 1: Die Bilanzierung von Leasinggeschäften nach IAS 17 beim Leasingnehmer bis 31.12.2018; (Quelle: Eigene Darstellung)

Von dieser Grundregel gibt es zwei Ausnahmen: „Short-term-leases“ (Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit < 12 Monate und ohne Verlängerungsoption) und „Small-ticket-leases“ (Wert des Leasingobjektes < 5 Tsd US-\$). Diese beiden Arten werden nicht in der Bilanz des Leasingnehmers gezeigt (siehe Abbildung 2).

Für **Leasinggeber** werden auch nach 2018 die bisherigen Regeln aus dem IAS 17 fortgeführt, inklusive der Unterscheidung in Finanzierungsleasing und Operate-Leasing. Liegt nach IAS 17 ein Operate-Leasing vor, erfolgt die entsprechende Zuordnung des Leasingobjektes zum Leasinggeber.

**Gravierende Auswirkungen auf die finanzielle Berichterstattung**

**Aus den Standardänderungen ergeben sich für Unternehmen, die als Leasingnehmer auftreten, konkrete Folgen und teilweise gravierende Auswirkungen auf die finanzi-**

	Type A lease	Short-term-leases / Small-ticket-leases
<b>Bilanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivierung des Leasingobjektes als Nutzungsrecht (<i>right-of-use-Ansatz</i>) in der Bilanz (<i>on-balance</i>)</li> <li>Passivierung einer Verbindlichkeit gegenüber dem Leasinggeber in der Bilanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Auswirkungen (<i>off-balance</i>)</li> </ul>
<b>GuV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abschreibung des Nutzungsrechts (<i>amortization</i>)</li> <li>Aufspaltung der Leasingraten in einen aufwandswirksamen Zinsanteil und einen den Buchwert der Verbindlichkeit vermindern den Tilgungsanteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfassung der Leasingraten als Aufwand</li> </ul>

Abb. 2: Die Bilanzierung von Leasinggeschäften nach IFRS 16 beim Leasingnehmer ab 01.01.2019; (Quelle: Eigene Darstellung)

**elle Berichterstattung.** Durch den IFRS 16 werden zukünftig mehr Leasingverhältnisse in der Bilanz des Leasingnehmers gezeigt als beim bisherigen Standard IAS 17. Dadurch erhöhen sich das Fremdkapital und die Bilanzsumme. In Folge dessen verändern sich wichtige ratingrelevante Kennzahlen: Der Verschuldungsgrad<sup>3</sup> steigt beispielsweise und die auszuweisende Eigenkapitalquote sinkt, auch wenn keine wirtschaftlichen Veränderungen eintreten. Das Kreditrating könnte sich deswegen verschlechtern mit der Folge, dass die Finanzierungsbedingungen steigen. Die Kapitalkosten würden sich bei angenommen unverändertem Kapitalkostensatz (weighted average cost of capital / WACC) aufgrund der gestiegenen Kapitalkostenbasis erhöhen.<sup>4</sup>

Wegen der erhöhten Bilanzsumme könnte sich auch die Gesamtkapitalrentabilität<sup>5</sup> verringern. Einige Gewinnkennzahlen wie z. B. das EBIT und das EBITDA würden sich hingegen durch den IFRS 16 verbessern, da die Leasingraten nicht mehr wie bislang in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) in voller Höhe vor dem EBIT abgebildet werden, sondern nur noch der Abschreibungsanteil (als amortization). Der Zinsaufwandsanteil ist in der Regel Teil des Finanzergebnisses nach dem EBIT und schlägt erst auf den Gewinn vor Steuern (EBT) und den Jahresüberschuss durch. Welcher der beiden gegenläufigen Effekte sich stärker auf die Gesamtkapitalrentabilität auswirkt, ist im Einzelfall zu prüfen.

#### Auswirkungen frühzeitig bedenken

**Den Unternehmen wird angeraten, frühzeitig die potentiellen Auswirkungen zu quantifizieren** und die aktuellen Leasingverhältnisse zu erfassen, zu prüfen und zu analysieren. Nach IAS 17 als Operate-Leasing klassifizierte Leasingverhältnisse mussten bislang bei der Rechnungslegung nicht erfasst werden. **Es ist zu erwarten, dass auf die Unternehmen interne Umsetzungskosten zukommen.** Durch den konzeptionellen Bruch bei der Bilanzierung beim Leasinggeber (weiter nach IAS 17) kann es sein, dass ein Leasingobjekt im selben Zeitraum sowohl beim Leasinggeber als auch beim Leasingnehmer in der Bilanz steht. Eine besondere Herausforderung ist dies bei Konzernen,

die intern Leasingverhältnisse betreiben und gleichzeitig als Leasinggeber und Leasingnehmer auftreten. Vermögensgegenstände könnten somit unter gewissen Umständen doppelt oder überhaupt nicht bilanziert werden.<sup>6</sup> Gegebenenfalls muss die Konzernbilanz deswegen zusätzlich konsolidiert bzw. angepasst werden. Der Verwaltungsaufwand wird auch aus diesen Gründen steigen. Ebenfalls zu prüfen ist, ob der Leasingstandard im Unternehmen erst ab 2019 angewendet wird oder ob bereits das Jahr 2018 aus Gründen der Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse betroffen ist.

#### Branchenunterschiede

Zu beachten ist zudem, dass die Auswirkungen einerseits von der Branche, andererseits von der Häufigkeit des Leasingeinsatzes durch das Unternehmen selbst abhängen. Eine Musterlösung für alle Unternehmen kann es deswegen nicht geben. Leasingaffine Branchen, die von der Neuregelung eher betroffen sein werden, sind beispielsweise Fluglinien, Telekommunikationsunternehmen und Logistiker sowie Unternehmen, die Immobilien mieten bzw. leasen (u. a. Handel).

#### Das Controlling ist gefordert

**Das Controlling von den betroffenen Unternehmen ist frühzeitig gefordert, die Chancen aus der Umstellung zu nutzen und die Risiken zu minimieren.** Die Änderungen könnten beispielsweise zum Anlass genommen werden, die Kapitalstruktur zu optimieren. Mögliche Auswirkungen auf Covenants<sup>7</sup> bei Fremdkapitalgebern sollten genau geprüft werden. Im Extremfall könnten Kapitalgeber bei Verfehlen der vereinbarten KPIs aufgrund der neuen Leasingbilanzierung Kreditlinien kurzfris-

tig kündigen oder herabsetzen. Zudem könnte die spätere Refinanzierung erschwert werden. Es empfiehlt sich rechtzeitig eine offene Kommunikation mit den betroffenen Stakeholdern, insbesondere mit Analysten und Ratingagenturen. Zu prüfen wäre auch, ob man Leasingverträge vermehrt als Short-term-leases oder Small-ticket-leases gestaltet, damit sie nicht in der Bilanz auftauchen. Zudem könnten Unternehmen statt Leasingverträgen vermehrt Dienstleistungsverträge abschließen, die nicht in der Bilanz abgebildet werden.

Da Leasinggeschäfte für die Leasingnehmer durch die Standardänderung grundsätzlich an Attraktivität verlieren, könnten Leasinggeber verstärkt unter Druck kommen. Es ist zu erwarten, dass die Leasinggeber versuchen, durch Gestaltungsspielräume, alternative Angebote und Innovationen das Marktpotential zu sichern. Die Marktmacht der Unternehmen, die weiterhin Objekte leasen möchten, könnte sich somit steigern. Es wird nicht ausbleiben, dass der Markt der Leasinggeber sich einer Konsolidierung unterzieht und insbesondere kleinere Wettbewerber aus dem Markt ausscheiden werden. **Im Extremfall ist das Geschäftsmodell der gesamten Leasingbranche gefährdet.** Ein kontinuierliches Monitoring des Marktes und der Anbieter ist somit erforderlich. Gegenläufig könnten klassische Bankkredite als Leasingersatz verstärkt nachgefragt werden. Die Finanzierungsbranche könnte darüber hinaus diese Entwicklung zum Anlass nehmen, neue Finanzierungsprodukte als Leasingsubstitut zu entwickeln. Bislang bilanzneutrale Sale-and-lease-back-Geschäfte<sup>8</sup> dürften durch die Änderungen an Attraktivität verlieren.

Der Einsatz und die bilanzielle Behandlung von Leasinggeschäften werden sich in den nächsten Jahren verändern und sowohl Risiken als auch Chancen mit sich bringen. Es liegt an den

#### Autor



#### ■ Dipl.-Betriebswirt (FH) Dominik Heberling

ist seit 2006 im Controlling tätig. Seine Schwerpunkte sind u. a. Management Reporting, Forecasting und Budgeting.

E-Mail: dheberling@gmx.de



Unternehmen selbst, sich diesen Herausforderungen zu stellen und frühzeitig optimale Lösungsansätze zu entwickeln. Sir David Tweedie, der ehemalige Vorsitzende des IASB, sagte 2002 in einer Rede in Australien sinngemäß, dass er gerne einmal in einem Flugzeug fliegen möchte, das in der Bilanz der betreibenden Airline auch enthalten ist. Sein Wunsch wird sich spätestens 2019 erfüllen.

## Literatur

Born, K.: Rechnungslegung international. Schäffer Poeschel: Stuttgart 2007.

Freiberg, J./Schubert, D.: Neuer Leasingstandard IFRS 16 veröffentlicht. [https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/ifrs-16-neuer-leasingstandard-veroeffentlicht\\_188\\_335132.html](https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/ifrs-16-neuer-leasingstandard-veroeffentlicht_188_335132.html). Stand: 28.02.2016.

Heberling, D.: Die Bilanzierung von IT-Leasinggeschäften im internationalen Vergleich. In: Controller Magazin, H. 6, 2005, S. 577ff.

Kabureck, G.: Little to fear in new world of lease accounting. <http://www.ifrs.org/Features/Pages/Fearing-little-from-lease-accounting.aspx>. Stand: 28.02.2016.

Küting, K./Weber C.-P.: Der Konzernabschluss. Schäffer Poeschel: Stuttgart 2012.

Lachnit, L.: Bilanzanalyse. Gabler: Wiesbaden 2004.

O. V.: Beim Leasing müssen alle umdenken, warnt BDO <https://extrajournal.net/2016/01/22/beim-leasing-muessen-alle-umdenken-warnt-bdo/>. Stand: 28.02.2016.

O. V.: IASB and FASB propose changes to lease accounting. <http://www.ifrs.org/Alerts/ProjectUpdate/Pages/IASB-and-FASB-propose-changes-to-lease-accounting-May-2013.aspx>. Stand: 28.02.2016.

O. V.: IASB shines light on leases by bringing them onto the balance sheet. <http://www.ifrs.org/Alerts/PressRelease/Pages/IASB-shines-light-on-leases-by-bringing-them-onto-the-balance-sheet.aspx>. Stand: 28.02.2016.

O. V.: IFRS 16 Leases. [http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Leases/Documents/IFRS\\_16\\_project-summary.pdf](http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Leases/Documents/IFRS_16_project-summary.pdf). Stand: 06.02.2016.

O. V.: Leasing: a tale of two balance sheets. <http://pwc.blogs.com/ifrs/2010/10/leasing-a-tale-of-two-balance-sheets.html>. Stand: 28.02.2016.

O. V.: Neue Vorschriften blähen ab 2019 Konzern-Bilanzen auf. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/leasing-vertraege-neue-vorschriften-blaehen-ab-2019-konzernbilanzen-auf/12823956.html>. Stand: 28.02.2016.

Pellens, B. et al: Internationale Rechnungslegung. Schäffer Poeschel: Stuttgart 2014.

Steiner, E. et al: Konzernrechnungslegung nach HGB und IFRS. Schäffer Poeschel: Stuttgart 2010.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Hauptsächlich geht es um die Zurechnung des Leasingobjektes. Wer soll das Leasingobjekt bilanzieren? Der Leasingnehmer, der als wirtschaftlicher Eigentümer des Leasinggegenstandes das Nutzungspotential besitzt oder der Leasinggeber als rechtliche Eigentümer? Sowohl das Bilanzbild des Leasinggebers als auch das des Leasingnehmers werden von der Zurechnung des Leasingobjektes erheblich beeinflusst.

<sup>2</sup> Während im deutschen Handelsrecht (HGB) weder eine Legaldefinition von Leasing existiert noch explizite Regelungen zu dessen Abbildung in der Bilanz vorzufinden sind, enthalten sowohl die IFRS als auch die US-GAAP eine Begriffsbestimmung des Leasings und detaillierte Regelungen zur Leasingbilanzierung.

<sup>3</sup> Gemeint ist hier das Verhältnis zwischen bilanziellem Fremdkapital zu Eigenkapital.

<sup>4</sup> Mit Anstieg des Verschuldungsgrades könnte sich der Kapitalkostensatz (WACC) auch verringern. Die Berechnung des Kapitalkostensatzes und der Effekt auf die Kapitalkosten sind somit im Einzelfall zu prüfen.

<sup>5</sup> Gemeint ist hier die EBIT-Rendite.

<sup>6</sup> Das wäre beispielsweise der Fall, wenn ab 2019 ein Leasingverhältnis beim Leasingnehmer nach IFRS 16 als „Small-ticket-lease“ (keine Bilanzierung des Leasingobjektes beim Leasingnehmer) und gleichzeitig beim Leasinggeber nach IAS 17 als Finanzierungsleasing (keine Bilanzierung des Leasingobjektes beim Leasinggeber) klassifiziert wird.

<sup>7</sup> Covenants sind bestimmte Klauseln u. a. in Kreditverträgen, die vertraglich bindende Zusicherungen (z. B. die Einhaltung bestimmter Grenzen von definierten Finanzkennzahlen) des Kreditnehmers während der Kreditlaufzeit darstellen. Bei Abweichungen können Sanktionen (z. B. außerordentliches Kündigungsrecht durch den Kreditgeber oder Nachbesicherungsrecht) gegenüber dem Kreditnehmer in Kraft treten.

<sup>8</sup> Das Sale-and-lease-back-Geschäft stellt eine besondere Abwicklungsform des Leasings dar. Der spätere Leasingnehmer ist zunächst Eigentümer eines Objektes, verkauft dieses an den Leasinggeber, um es dann von ihm i. d. R. bilanzneutral zurückzuleasen. Bei den Objekten kann es sich sowohl um neu angeschaffte als auch um bereits seit längerem besessene Gegenstände handeln. ■

Das „Controller Magazin“ ist auch beim diesjährigen Controller Congress als Aussteller vertreten. Besuchen Sie uns am 15./16. Mai in München – wir freuen uns auf Sie!



# Smart Controlling – Führungsunterstützung im digitalen Wandel

von Andreas Gadatsch, Alfred Krupp und Andreas Wieseahn

„Big Data“, „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung“ sind in aller Munde und das nicht nur als Heilsbringer. Der „Jobkiller Digitalisierung“ führt in vielen Branchen und auch im Controlling zu einem potenziellen Ersatz des Menschen. Glaubt man diesen düsteren Szenarien, so übernehmen Algorithmen zukünftig weitgehend die Steuerung der Geschäftsprozesse. **Der Manager entscheidet allein auf Basis der Informationen, die in Echtzeit automatisch auf sein Handy übermittelt werden. Den Controller sucht man in diesen Prognosen vergeblich.**

Nüchterner betrachtet ist Controlling seit jeher eine Funktion, bei der Tätigkeiten wie etwa Datenanalyse, Datenbeurteilung, Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung den Kern bilden. Reichmann hat dies in das Zentrum seiner Controlling-Konzeption gestellt, indem er Controlling als die „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung ... dient“, (Reichmann 2016, S. 310) definiert. **Bei näherem Hinsehen geht es also lediglich um neue Technikentwicklungen, die – wie in der Vergangenheit auch – Auswirkungen auf die Tätigkeiten des Controllers haben werden.** Vor diesem Hintergrund versucht der Beitrag auf Basis einer zeitlichen Einordnung der Entwicklung der Informationsverarbeitung im Controlling ausgewählte Beispiele für die neuen Anwendungsfelder der Technik darzustellen und deren Auswirkungen auf die Kompetenzen der Controller zu skizzieren.

## Vom Controlling zum Smart Controlling

Noch vor wenigen Jahren wurde Big Data als reiner Trend der Informationstechnik propagiert.

Zunächst stand die Schnelligkeit, die Möglichkeit extrem große Datenmengen zu verarbeiten und deren neue Vielfalt (z. B. Analyse von Bildern, Videos, Positionsdaten, Logdaten aus Maschinen, Beziehungsdaten) im Zentrum der Diskussion. Grundsätzlich kann Big Data als Weiterentwicklung der Analyse und Nutzung von Daten betrachtet werden. Mit Big Data verwandte Begriffe wie „Decision Support“, „Executive Support“, „Online Analytical Processing“, „Business Intelligence und Analytics“ sind seit langem im Controlling bekannt. Zu Beginn der Entwicklung war vielen Controllern allerdings nicht klar, welche Möglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich durch die Technik existieren, obwohl viele Untersuchungen schon früh zeigten, dass insbesondere in den Funktionen Controlling, Vertrieb und Marketing besonders große Einsatzpotenziale schlummern (vgl. Seufert 2014). Ein Grund hierfür ist sicher, dass die Digitalisierung des Controllings schon mit dem Einsatz von Tabellenkalkulationen in den 1980er Jahren eine sehr lange Tradition hat. Selbst die Basisdaten für das Controlling wurden schon seit den 1970er Jahren auf Großrechnern erzeugt und für das Controlling bereitgestellt. Zudem werden seit langem aufwändige und leistungsstarke BI-Systeme und Analysewerkzeuge im Controlling eingesetzt. Controlling war also immer mit IT verbunden und damit quasi „digitalisiert“.

## Von Big Data zu Smart Data

Mittlerweile sind in den Unternehmen erste Big-Data-Anwendungen umgesetzt, so dass nicht mehr die große Datenmenge von Bedeutung ist, sondern der innovative Verwendungszweck im Vordergrund steht. Hieraus hat sich in letzter Zeit „Smart Data“ als Begriff herauskristallisiert, der den Innovationscharakter der

Datennutzung betont. Demgemäß definiert *Jähnichen* Smart Data wie folgt: „Smart Data = Big Data + Nutzen + Semantik + Datenqualität + Sicherheit + Datenschutz = nutzbringende, hochwertige und abgesicherte Daten“ (Jähnichen 2015, S. 1).

## Intelligente Algorithmen

Intelligente Algorithmen werden eingesetzt, um die großen Datenmengen sinnvoll zu nutzen sowie Datensicherheit und -schutz zu gewährleisten. **Die Daten sind demnach nur die Ausgangsbasis, gewissermaßen der Rohstoff, für die nachgelagerte „Veredelung“ in Form von wertstiftenden Informationen.** Hierbei kommt der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit neuen, bislang nicht erhobenen Daten eine besondere Bedeutung zu. Als historisches Beispiel sei die weltweite Erhebung und Verwendung von Geodaten (z. B. Straßen, Autobahnen), Fotos (z. B. Straßen, Häuser, Denkmäler) und Metadaten (z. B. Point of Interests) durch die Anwendung „Google Streetview“ zu nennen, die heute in unterschiedlichen Facetten eingesetzt wird und neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Dabei werden betriebswirtschaftliche Aspekte der Datennutzung intensiver diskutiert (vgl. Bange et al. 2015). Das Bundeswirtschaftsministerium fördert durch zahlreiche Maßnahmen die Weiterentwicklung und Umsetzung von „Smart Data“ in der deutschen Wirtschaft (vgl. BMWI 2016).

Überträgt man den Gedanken „Smart“ auf das Controlling, kommt man zum „Smart Controlling“. Hierunter werden alle IT-getriebenen, innovativen Methoden und Instrumente zur Führungsunterstützung durch Koordination und Informationsversorgung, die weit über das

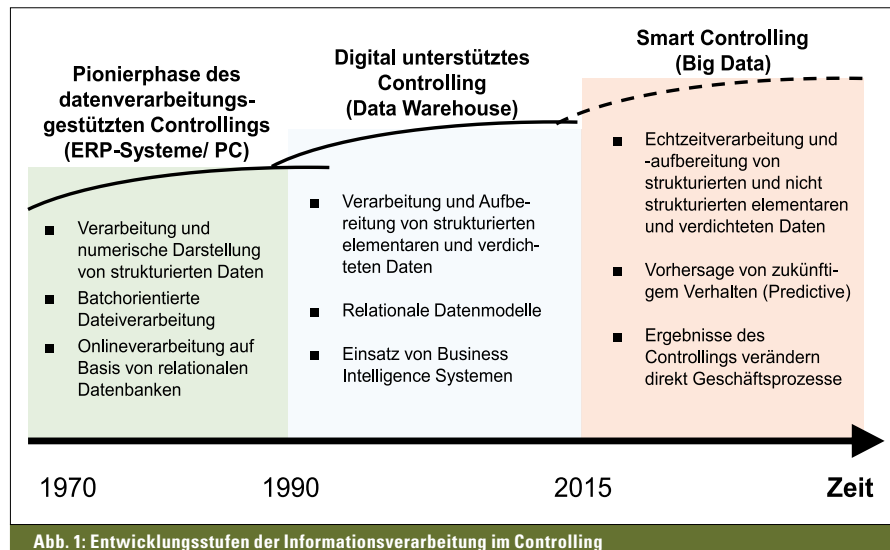
klassische Reporting, die quantitative Datenanalyse und deren Kommentierung hinausgehen, zusammengefasst. Wir erkennen in diesem Sinne sehr vereinfachend drei Entwicklungsstufen der Informationsverarbeitung im Controlling (vgl. Abbildung 1).

### Stufe I: Pionierphase des datenverarbeitungs-gestützten Controllings

Die Informationsverarbeitung im Controlling begann mit der Verarbeitung und numerischen Darstellung von strukturierten Daten. Grafikprogramme waren noch nicht verfügbar. Typische Anwendungen waren zunächst die batchorientierte Dateiverarbeitung und die Onlineverarbeitung auf Basis von relationalen Datenbanken im Rahmen der betrieblichen Kostenrechnung, die überwiegend auf Großrechnern durchgeführt wurde. Beispielhaft für diese Phase seien die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung, die Kalkulation und die Ergebnisrechnung genannt. Das Controlling basierte zu dieser Zeit zu großen Teilen auf den Informationen des internen Rechnungswesens. Durch das Aufkommen von Personal Computern und den hierauf anwendbaren Tabellenkalkulationsprogrammen in den 1980er Jahren wurden den Controllern wirksame Analysewerkzeuge für ihr Tätigkeitsfeld an die Hand gegeben. Mit deren Hilfe konnten beispielsweise Sensitivitätsanalysen durchgeführt und Daten grafisch zur Entscheidungsunterstützung aufbereitet werden.

### Stufe II: Digital unterstütztes Controlling

Die sich anschließende Entwicklungsstufe ist v.a. durch die Verarbeitung und Aufbereitung von strukturierten elementaren und verdichteten Daten auf Basis von relationalen redundanzfreien Datenmodellen (Entity-Relationship-Modellen) und redundanten Datenmodellen (Star-Schema) durch Business-Intelligence-Systeme gekennzeichnet. Mit Hilfe dieser speziell für Controllingaufgaben konzipierten Systeme, konnten grafisch unterstützte Drilldown-Analysen von Unternehmensergebnissen mit Hilfe von Dashboards durchgeführt werden. Weitere Anwendungsmöglichkeiten waren der



Einsatz von Data-Mining-Methoden zur Erkennung und Analyse unbekannter Zusammenhänge in Daten. Reports wurden zumeist in Paperform oder als PDF-Files bereitgestellt.

### Stufe III: Smart Controlling

Die derzeitige Entwicklungsstufe ist durch die Echtzeitverarbeitung und -aufbereitung von strukturierten und nicht strukturierten elementaren und verdichteten Daten durch eine Vielfalt unterschiedlicher Informationssysteme geprägt. Zum Einsatz kommen etwa NoSQL-Datenbanken mit der Möglichkeit der extrem schnellen Auswertung und damit der Chance, direkt in das operative Geschäft einzugreifen. Reports sind ständig auf leistungsfähigen Computern mit aktuellen Daten verfügbar und laufen aktiv in Geschäftsprozesse ein. So können z. B. Abweichungen beim Kundenerfolg automatisiert zu Veränderung der Kundenbewertung, Bonitätseinstufung und Aktivierung des Vertriebsmitarbeiters führen. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen entwickelt, wie eine vorhergesagte zukünftige Entwicklung in eine unternehmerisch gewünschte Richtung beeinflusst werden kann.

### Anwendungsbeispiele des Smart Controllings

In den letzten Jahren ist in Bezug auf Planungssystematiken ein Trend zu beobachten, der weg von eher kontenorientierten, finanzlastigen Planungsmodellen hin zu treiberorientierten, externe Businessfaktoren berücksichti-

genden Planungssystemen führt. Dies setzt eine erhebliche Erhöhung der zu verarbeitenden Datenmenge voraus. Weiterhin wird die Modellierung von Treiberbäumen durch die Einbeziehung unternehmensexterner Einflussfaktoren aufwändiger.

### Berücksichtigung von Risiken in der Planung

Ein weiterer Trend, teilweise ausgelöst durch die letzte Finanzkrise 2008, ist die stärkere Berücksichtigung von Risiken in der Planung. Die risikoorientierte Planung stellt ein Vorgehen dar, das auf Elementen der treiberbasierten Planung, der differenzierten Budgetierung und des Risikomanagements aufbaut. Hierbei werden die jeweils für ein Geschäftsmodell relevanten Markt-, Investitions- und Innovationstreiber mit Risikofaktoren versehen und unter Verwendung von stochastischen Simulationen mit Wahrscheinlichkeiten bewertete Ergebnisse generiert. Der Ausgabewert der Planung wird dadurch gesteigert, sodass erfolgreiche Entscheidungen auch bei volatilen Wettbewerbsumfeld möglich werden. **Allerdings bedingen diese risikoadjustierten Planungsergebnisse die Notwendigkeit eines erheblichen Erklärungsbedarfs, der vom Controller zu leisten ist.** Das Ergebnis der Planung besteht nicht mehr aus einer Zahl für z. B. den Umsatz, sondern die Zahl wird ergänzt um eine Spannweite und eine Eintrittswahrscheinlichkeit wie z. B. „ein Umsatz zwischen x und y Euro wird mit einer Wahrscheinlichkeit von z % erreicht“. Untersuchungen haben gezeigt, dass Manager nur mit den Kenn-

zahlen arbeiten, die sie auch verstehen (vgl. Burkert 2008, S. 177). Die Anwendung der neuen Planungsmodelle hängt damit vom Controller ab, der die Ergebnisse dem Manager „verkaufen“ muss (vgl. Deyhle 2016, S. 155f).

### Herausforderung Real-Time-Controlling

Eine weitere Herausforderung ergibt sich für das Controlling in der fortschreitenden Umsetzung von Industrie 4.0 in produzierenden Unternehmen. Dies führt zur Möglichkeit des Real-Time-Controllings durch die Verknüpfung von Planwerten aus der Enterprise Resource Planning-Welt (ERP), Maschinendaten aus dem Manufacturing Execution-System (MES) einschließlich der Echtzeiterfassung der Maschinen- und Betriebsdaten (MDE/BDE) und unterschiedlichsten Qualitätskennzahlen (CAQ). Mit Data Warehouse-basierten Anwendungen können eine Bewertung der Effizienz von Maschinen bzw. Anlagen, eine Echtzeit-Analyse von deren Effektivität und Qualität durchgeführt und Prognosen zur Verfügbarkeit erstellt werden. Darüber hinaus geben die Real-Time-Analysen Aufschluss über Effizienzpotenziale und deren Auswirkung auf die Gesamteffizienz der Produktion und ermöglichen durch die Echtzeit-Aufbereitung und Echtzeit-Bereitstellung der Daten zeitnahe korrigierende Eingriffe in den Produktionsprozess.

### Welche Daten sind steuerungsrelevant?

Das Berichtswesen, eine Kernaufgabe des Controllings, wird ebenfalls durch die Möglichkeit der Echtzeitverarbeitung von strukturierten und nicht strukturierten Daten verändert. Eine Vielzahl von Daten können zeitnah oder auch real-time aufbereitet und den Managern zur Verfügung gestellt werden. Die Kernfrage ist demnach: Welche Daten sind steuerungsrelevant? Eine wesentliche Herausforderung liegt somit in der Auswahl der für das Geschäftsmodell steuerungsrelevanten Daten. **Hier ist der Controller gefragt, der auf Augenhöhe mit dem Manager zusammen, die für das Geschäftsmodell relevanten Daten festlegt.** Zentral ist dabei die Nutzung der Daten zur rationalen Entscheidungsfindung auf allen Ebenen des Unternehmens. Angesichts

der Notwendigkeit, in einem volatilen Umfeld zeitnah Entscheidungen zu treffen, müssen die Entscheidungsträger bei Bedarf zu jeder Zeit und von überall auf die notwendigen Informationen und Reports zugreifen können und das in möglichst gut konsumierbarer Form. Dafür sind die gewonnenen Daten hierarchieebenspezifisch (z. B. Geschäftsführung, Führungskräfte, Teammitglieder, Mitarbeiter) und funktionsbezogen (z. B. Vertrieb, F+E, Produktion, Finanzen) transparent darzustellen. Neben den normalen Berichten mit Zahlen- und Verbalteil werden sich zunehmend Scorecards und Dashboards als wichtige Instrumente etablieren, um die Leistung von Funktionen zu überwachen und Ziele, Status und Trends in leicht auszuwertenden Key Performance Indicators darzustellen. Die relevanten Stakeholder können von jedem Ort aus über die unterschiedlichsten Endgeräte freigegebene Informationen abrufen und analysieren und dadurch ihren eigenen Beitrag zum Geschäftserfolg ihres Unternehmens leisten. **Dem Smart Controlling kommt dabei die Aufgabe der Kompetenzvermittlung für die Nutzer der Berichte zu,** beispielsweise durch in die Berichterstattung integrierte E-learning Bausteine. Dadurch ebnet Smart Controlling den Weg zu einem verbesserten, zeitnahen und geschäftsmodellspezifischen Selbst-Controlling.

### Auswirkungen auf Kompetenzen und Ausbildung der Controller

Die skizzierten Veränderungen wirken sich auch auf die notwendigen Kompetenzen der Controller zur Durchführung ihrer Arbeit aus (vgl. z. B. Gadatsch 2013, 2016). So erkennt *Horváth*, dass v.a. Informatiker, Mathematiker und Physiker heute zunehmend die Projekte durchführen, die in der Controllingpraxis nachgefragt werden. Selbstironisch fügt er hinzu: „das bisschen Controlling lernt man dann als Physiker und als Ingenieur noch dazu“ (Wiesehahn 2016, S. 188). Welche Änderungen der Anforderungen an Controller zeichnen sich also ab?

### 4 Controlling-Entwicklungsstufen

Als Grundlage der folgenden Überlegungen dient das Controller-Kompetenzmodell von

*Gleich* und *Laube*, welches vier charakteristische Rollenbilder im Sinne von Entwicklungsstufen in Abhängigkeit von spezifischen Kompetenzprofilen unterscheidet (vgl. hierzu und zum folgenden Gleich, Laube 2016). Auf einer ersten Entwicklungsstufe wird der Controller als Analyst/Informationsspezialist tätig. Hierzu wertet er v.a. Informationen aus und bereitet diese empfängerbezogen auf. Der Controller als Kontrolleur/kaufmännisches Gewissen zeichnet sich v.a. durch die Überwachung und Kontrolle von Kennzahlen aus, um jederzeit Überblick über die aktuelle Leistung der Organisation zu haben. Auf der nächsten Entwicklungsstufe wird der Controller als Business Partner/Partner der Führungskräfte tätig. Hierzu ist er aktiv an den unternehmerischen Entscheidungsprozessen beteiligt, indem er die Führungskräfte auf Basis der richtigen Informationen berät. Als Change Agent/Veränderungstreiber wird der Controller schließlich tätig, wenn er aktiv Veränderungsprozesse im Unternehmen einleitet.

### Die Anforderungen verlagern sich

Es ist wahrscheinlich, dass in Zeiten des Smart Controllings die zeitaufwendige, heute häufig noch manuell durchgeführte Zusammenstellung von Informationen in Reports endgültig der Vergangenheit angehören wird. Dies werden vielmehr kostengünstige und leistungsfähige Informationssysteme übernehmen. Es erscheint damit plausibel, dass der Controller als Analyst/Informationsspezialist zunehmend durch die Möglichkeiten der Technik und Digital Scientists ersetzt wird. Es ist bereits heute erkennbar, dass sich ein eigenes mathematisch-statistisch basiertes Berufsfeld herausbildet, welches im Sinne einer Supply-Funktion die Informationen zur weiteren Verwendung bereitstellt. Auch die Rolle des Kontrolleurs/kaufmännischen Gewissens im Sinne des einfachen Abgleichs von Plan/Soll zu Ist erscheint weitgehend algorithmisierbar und damit automatisierbar. Die freien Kapazitäten der Controller werden vielmehr für tiefe Analysen, simulationsbasierte Prognosen, Überprüfungen der z. T. selbstausschließenden Korrekturen von Geschäftsprozessen bei Abweichungen und natürlich für individuelle Beratung der Führungskräfte wertschöpfend genutzt werden. **Der Smart Controller wird also viel stärker die anspruchsvollen Aufgaben des Business Part-**

**ners und Change Agents übernehmen als dies heute der Fall ist.** Es ist sehr wahrscheinlich, dass das strategische Controlling in diesem Zuge an Bedeutung gewinnen wird.

### IT-Fachkenntnisse und analytische Kompetenzen noch wichtiger

Hierzu ist es zunächst erforderlich, dass der Smart Controller die Möglichkeiten der Technik versteht, nutzt und die Ergebnisse interpretieren sowie die richtigen Schlussfolgerungen ziehen kann. Dazu sind neben den individuellen Geschäftskennntnissen mehr denn je fundierte IT-Fachkenntnisse und analytische Kompetenzen gefragt. Da aber der eigentliche Mehrwert des Smart Controllers in der Beratung der Führungskräfte auf Basis der hoch komplexen Modelle und Analysen liegt, sind neben ausgezeichneten sozialen Kompetenzen wie Teamorientierung, Kommunikation und Sensitivität auch persönliche Kompetenzen wie Belastbarkeit und Proaktivität und Gewissenhaftigkeit erforderlich. Zudem erfordert dies hohe fachliche Beratungskompetenz sowie spezifische Kenntnisse der Geschäftsprozesse und der relevanten branchen- und wettbewerbsbezogenen externen Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell. **Damit wird das Anforderungsprofil an Controller abermals breiter.** Die Aus- und Weiterbildungsgänge an Universitäten, Hochschulen und Akademien müssen auf diese Kompetenzänderungen gezielt vorbereiten.

### Was bringt die Zukunft?

Es gilt als sicher, dass sich in der dritten Entwicklungsphase des IT-gestützten Controllings die Arbeitsinhalte, die Rolle und die notwendigen Kompetenzen der Controller verändern werden. **Wie genau das Smart Controlling allerdings aussehen wird, ist heute nur bedingt vorhersehbar.** Es erscheint wahrscheinlich, dass innovative, technische Anwendungen sowie neue Berufsfelder, die zum Teil bereits heute existieren und sich zum Teil noch entwickeln werden, heutige Tätigkeiten des Controllers übernehmen werden. **So werden Tätigkeiten verschwinden, aber es ist auch zu erwarten, dass neue Tätigkeiten hinzukommen werden.** Darin liegt die Herausforderung aber auch

die Chance für den Controller: Im Rahmen des Smart Controllings kann er sich ganz seiner eigentlichen Aufgabe, der Steuerung des Unternehmens durch Beratung und Information des Managers, widmen. Wenn er in diesem Sinne seinen Mehrwert immer wieder aufs Neue beweisen kann, wird er auch zukünftig seine „licence to operate“ behalten.

### Literatur

- Bange, C.; Grosser, T.; Janoschek, N.: Big Data Use Cases. Getting real on data monetization. BARC Research Study, Würzburg: 2015.
- BMW (Hrsg.): Smart Data, Innovationen aus Daten, <http://www.bmw.de/DE/Themen/Digitale-Welt/Digitale-Technologien/smart-data.html>, Abruf 16.09.2016.
- Burkert, M.: Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern, Wiesbaden: 2008.
- Deyhle, A.: Leadership und Controlling, in: Gadatsch, A.; Krupp, A.; Wieseahn, A. (Hrsg.): Controlling und Leadership, Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen, Wiesbaden: 2016, S. 145-161.
- Gadatsch, A.: Big Data: Ein Thema nicht nur für Controller, in: Controller Magazin, Juli/August: 2013, S. 23-28.

Gadatsch, A.: Die Möglichkeiten von Big Data voll ausschöpfen, Controlling & Management Review, Sonderheft 1/ 2016, S. 62-66.

Gleich, R.; Laube, A.: Controller-Kompetenzmodell, <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Controller-Kompetenzmodell>, Abruf 05.12.2016.

Jähnichen, S.: Von Big Data zu Smart Data – Herausforderungen für die Wirtschaft, [http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/SmartData\\_NL1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/SmartData_NL1.pdf?__blob=publicationFile&v=5), Abruf 16.09.2016.

Reichmann, T.: Die systemgestützte Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung, in: Controlling, 28. Jg. (2016), Nr. 6, S. 308-317.

Seufert, A.: Entwicklungsstand, Potentiale und zukünftige Herausforderungen von Big Data – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 51. Jahrgang (2014), Heft 4, S. 412-423.

Wieseahn, A.: Die Controlling-Pioniere im Dialog: Albrecht Deyhle, Péter Horváth und Thomas Reichmann, in: Gadatsch, A.; Krupp, A.; Wieseahn, A. (Hrsg.): Controlling und Leadership, Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen, Wiesbaden: 2016, S. 181-192. ■

### Autoren



#### Prof. Dr. Andreas Gadatsch

ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik und Leiter des Masterstudiengangs Innovations- und Informationsmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin. Seine Schwerpunkte sind IT-Controlling, Geschäftsprozessmanagement, ERP-Systeme und Big Data.

E-Mail: [andreas.gadatsch@h-brs.de](mailto:andreas.gadatsch@h-brs.de)

#### Prof. Dr. Alfred D. Krupp

ist Professor für Allgemeine BWL, insb. Unternehmensführung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Seine Lehrschwerpunkte sind Logistikmanagement, Unternehmensplanung und Personalcontrolling sowie in Masterstudiengängen Beteiligungscontrolling und Change Management.

E-Mail: [alfred.krupp@h-brs.de](mailto:alfred.krupp@h-brs.de)



#### Prof. Dr. Andreas Wieseahn

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen und Controlling, an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Er ist Vorstand des BRS Institut für Internationale Studien und im Führungsteam des Arbeitskreises Transport und Logistik des Internationalen Controller Verein (ICV) engagiert sowie Herausgeber der Schriftenreihe für anwendungsorientiertes Controlling.

E-Mail: [andreas.wieseahn@h-brs.de](mailto:andreas.wieseahn@h-brs.de)



# Harmonisierung der Rechnungslegung

## Einflüsse auf die entscheidungsorientierte Kostenrechnung

von Wolfgang Becker, Matthias Nolte und Daniel Makarowski

Die in Deutschland traditionelle Zweiteilung der Unternehmensrechnung in eine interne und externe Rechnungslegung ist seit Jahren immer wieder Gegenstand der Diskussion in Theorie und Praxis. Diese auf internationaler Ebene unübliche Differenzierung zwischen den beiden Systemen wurde hierzulande lange als theoretisch fundiertes Konzept akzeptiert und u. a. durch das Vorsichtsprinzip und den damit verbundenen Gläubigerschutz im HGB begründet. Die Tendenz zur Verselbstständigung des internen Rechnungswesens hat sich jedoch in jüngster Zeit gegenläufig entwickelt. Bereits seit Jahrzehnten wird im betriebswirtschaftlichen Schrifttum und auch in der Unternehmenspraxis eine intensive Diskussion über die Harmonisierung von interner und externer Rechnungslegung geführt. Die Trends zu Globalisierung und Konzernbildung, komplexen Unternehmensstrukturen sowie die zunehmende Kapitalmarktorientierung der Unternehmen haben in den letzten Jahren dazu geführt, beide Systeme immer stärker einander anzunähern. Die wachsende Forderung nach mehr Unternehmenstransparenz als auch die Dynamik der internationalen Rechnungslegung ha-

ben der Harmonisierungsdebatte zusätzlich Auftrieb gegeben.

Der vorliegende Beitrag beinhaltet eine Aufbereitung der Erkenntnisse der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zu den Einflüssen einer Harmonisierung der Rechnungslegung auf das interne Rechnungswesen im Allgemeinen und auf die entscheidungsorientierte Kostenrechnung als Instrument der Informationsvermittlung für unternehmerische Entscheidungen im Speziellen.

### Methodisches Vorgehen

Für die Erschließung der für das Thema relevanten Literatur wird ein systematisches Rechercheverfahren gewählt. Die Literaturrecherche erfolgt grundsätzlich mithilfe von Literaturdatenbanken. Zu Beginn der Erhebung werden drei Kategorien mit jeweils verschiedenen Suchbegriffen gebildet. Die erste Kategorie umfasst dabei den Begriff der Kostenrechnung. Die zweite Kategorie berücksichtigt den Aspekt der Harmonisierung. In der letzten

Kategorie werden Bezeichnungen der externen Rechnungslegung subsumiert. Zusätzlich werden Platzhalter verwendet. Für die folgende Analyse werden die vier Datenbanken EBSCO, ECONLIT, ECONIS und WISO genutzt.

Es werden lediglich deutsch- und englischsprachige Treffer berücksichtigt. Eine weitere Eingrenzung findet anhand des berücksichtigten Zeitraums statt. Da die Harmonisierungsdiskussion im deutschsprachigen Raum gemäß Literaturmeinung mit dem Artikel von ZIEGLER 1994 begann, werden Artikel vor dem genannten Jahr nicht beachtet. Insgesamt können 53 Artikel bzw. Beiträge für die weitere Arbeit als relevant identifiziert werden (vgl. [Abbildung 1](#)).

Die Harmonisierungsdiskussion ist während des betrachteten Zeitraums mit verschiedener Intensität geführt worden. Wie zu erkennen ist, steigert sich die Anzahl der Treffer pro Jahr ab 1997 nahezu sukzessive und erreicht im Jahr 2006 einen Höhepunkt. Nachfolgend werden die identifizierten Einflüsse im Detail beschrieben. Die jeweiligen Tabellen zeigen überblickartig, wie viele Treffer sich absolut und relativ mit

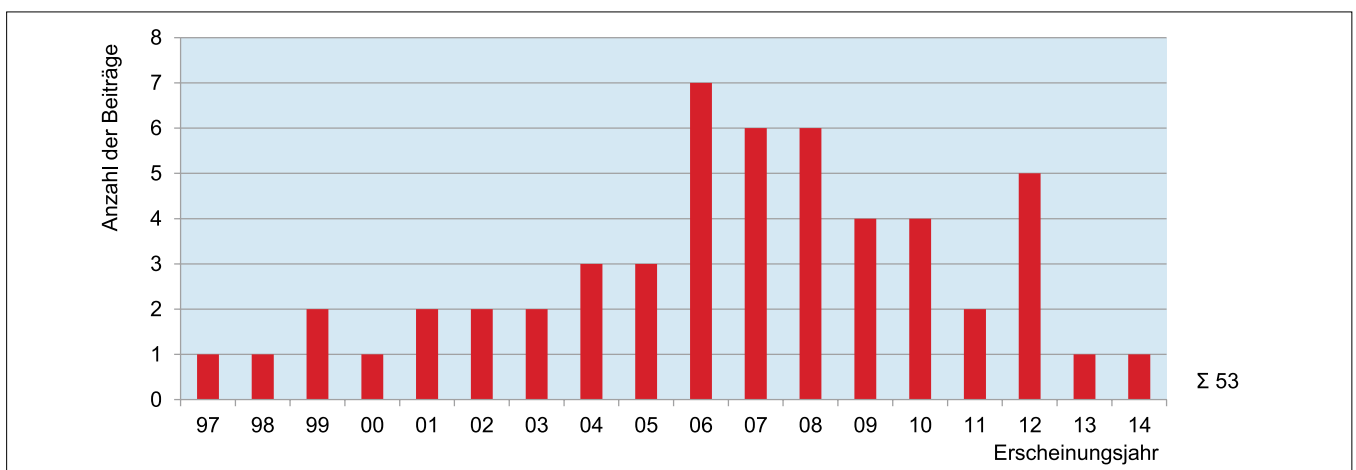


Abb. 1: Grundgesamtheit relevanter Artikel

	Gestiegen		Gesunken		Gleiche		Summe
Informationsanforderungen an die Kostenrechnung	19	100 %	0	0 %	0	0 %	19

Abb. 2: Informationsanforderungen an die Kostenrechnung

	Eignung		Fehlende Eignung		Für und gegen die Eignung		Summe
Eignung externer Größen zur Unternehmens- und Verhaltenssteuerung	18	52,94 %	3	8,82 %	13	38,24 %	34

Abb. 3: Externe Größen zur Unternehmens- und Verhaltenssteuerung

	Eignung		Fehlende Eignung		Für und gegen die Eignung		Summe
Eignung externer Größen zur Erfüllung der Entscheidungsfunktion	0	0,00 %	29	93,55 %	2	6,45 %	31

Abb. 4: Externe Größen zur Entscheidungsfunktion

	Nutzung		Fehlende Nutzung		Für und gegen die Nutzung		Summe
Nutzung und Notwendigkeit kalkulatorischer Kosten	8	23,53 %	6	17,65 %	20	58,82 %	34

Abb. 5: Notwendigkeit Kalkulatorische Kosten

dem jeweiligen Einfluss auseinandersetzen und welche Ausprägung diese aufweisen.

### Informationsanforderungen an die Kostenrechnung steigen

In vielen Beiträgen wird eine Erhöhung der Informationsanforderungen an die Kostenrechnung propagiert, welche sich durch die Harmonisierung der Rechnungslegung, vor allem im Fall einer externen Rechnungslegung nach IFRS, ergeben (vgl. [Abbildung 2](#)). So schreiben die IFRS zunehmend die Offenlegung von controllingbezogenen Informationen im externen Rechnungswesen vor. **Somit wird der Controllbereich auch zum Informationsdienstleister für die Bilanzierung und übernimmt Mitverantwortung für nach außen kommunizierte Finanzinformationen.** Damit geht die steigende Anforderung an die Daten in der internen Rechnungslegung einher, die nun in der erforderlichen Qualität und Detaillierung geliefert werden müssen. Beispiele hierfür sind die Bereiche der Segmentberichterstattung nach IFRS 8, langfristige Fertigungsaufträge gemäß IAS 11 oder die Aktivierung von Entwicklungskosten bei immateriellen Vermögenswerten nach IAS 38. Durch die Bereitstellung für die

externe Rechnungslegung müssen die Daten externen Kontrollen genügen, da sie nun Gegenstand von Abschlussprüfungen sind. **Daraus ergeben sich unter anderem hohe Kompetenzanforderungen an Controller.** Diese müssen Auswirkungen und Anforderungen der IFRS-Vorschriften auf und an ihre Steuerungsinstrumente kennen und zukünftige Änderungen bereits in den Planungsrechnungen berücksichtigen. Ebenso haben sie bei der Aufbereitung von Handlungsoptionen auf die Reaktion der externen Adressaten zu achten. Nicht zuletzt deshalb ergibt sich ein hoher Bedarf an Kooperation und Zusammenarbeit mit dem Accounting. Eine organisatorische Zusammenlegung des Accounting- und Controllingbereichs findet trotzdem in der Praxis bisher kaum statt.

### Zusammenhang von Harmonisierung sowie Unternehmens- und Verhaltenssteuerung

Ein sehr großer Teil der untersuchten Literatur behandelt den Zusammenhang von Harmonisierung und Unternehmens- bzw. Verhaltenssteuerung. Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt dabei auf der Eignung von externen Größen zur Unternehmenssteuerung und Erfüllung der Verhaltenssteuerungsfunktion des internen Rech-

nungswesens (vgl. [Abbildung 3](#)). **Einige Autoren konstatieren in diesem Zusammenhang eine bessere Steuerungsseignung der Daten einer HGB-Bilanzierung nach BilMoG gegenüber einer Rechnungslegung nach IFRS.** Sie begründen diese mit einer größeren Stabilität aufgrund seltener vorgenommenen Änderungen in der Rechnungslegung sowie einer höheren Anreizverträglichkeit gegenüber einer Fair-Value-Bilanzierung. Eine Mehrzahl der Beiträge hält allerdings eine Unternehmenssteuerung mit Daten der IAS/IFRS-Rechnungslegung grundsätzlich für möglich, da sie den Anforderungen an eine Steuerungsrechnung genügen und aus verschiedenen Gründen gegenüber dem HGB als besser geeignet anzusehen sind.

### Einflüsse auf die Entscheidungsfunktion der Kostenrechnung

Die Frage, ob die Daten der externen Rechnungslegung (insbesondere nach IFRS) als Entscheidungsgrundlage nützlich sein bzw. ob Entscheidungen auch anhand dieser Daten getroffen werden können, wird in einer großen Zahl der untersuchten Beiträge verneint (vgl. [Abbildung 4](#)). **Selbst bei einer vollständigen Zielkongruenz zwischen Eignern und Management bestehen unterschiedliche Informationsanforderungen.** Ein gesondertes internes Rechnungswesen zur Generierung „subjektiv richtiger“ Informationen ist für die Entscheidungsfindung aus Management-Sicht unverzichtbar.

### Einflüsse auf die Nutzung und Notwendigkeit kalkulatorischer Kosten

Die Frage der Nutzung und Notwendigkeit von kalkulatorischen Kosten bzw. Opportunitätskosten nimmt im Rahmen der Harmonisierungsdiskussion einen großen Stellenwert ein (vgl. [Abbildung 5](#)). Zusammenfassend lässt sich anführen, dass in der Literatur recht übereinstimmende Schlussfolgerungen zur Nutzung von kalkulatorischen Kosten im Rahmen eines harmonisierten Rechnungswesens gezogen werden. Während auf der Konzern- und Segmentebene auf diese Bestandteile verzichtet werden kann, auch um Unterschiede zwischen den Ergebnisrechnungen der internen

	Notwendigkeit/ Einsatz		Fehlende Not- wendigkeit/ Einsatz		Für und gegen die Notwendigkeit/ Einsatz		Summe
Weitere Notwendigkeit von Überleitungsrechnungen/ Einsatz spezieller Kostenrechnungssysteme	12	63,16 %	3	15,79 %	4	21,05 %	19

Abb. 6: Notwendigkeit von Überleitungsrechnungen

und externen Rechnungslegung zu verringern, gilt dies nicht für die operativen Ebenen. Hier wird eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung zur Fundierung kurzfristiger Entscheidungen als unverändert wichtig eingeschätzt sowie die Verwendung kalkulatorischer Größen auch bei einer integrierten Erfolgsrechnung weiterhin proklamiert. **Somit können auf der operativen Ebene wie bisher Ergebnisse bzw. Erfolgsgrößen (z. B. in Form von Deckungsbeiträgen) auf der Basis kalkulatorischer Daten ermittelt und bis zur gewünschten Hierarchiestufe aggregiert werden.** Dabei wird empfohlen, auf eine „pauschale“, laufende Verbuchung zu verzichten, sondern eher fallweise Verrechnungen vorzunehmen. In der Praxis ergibt sich allerdings eine differenziertere Handhabung. So wird durch einige Autoren eine generelle Abschaffung von (gewissen) kalkulatorischen Kosten durch viele Unternehmen beschrieben. In anderen Fällen wird auf eine Beibehaltung oder in Einzelfällen sogar vermehrte Nutzung kalkulatorischer Bestandteile hingewiesen. Hier kann somit von einer gewissen Abweichung der Unternehmenspraxis von den Empfehlungen der Wissenschaft gesprochen werden.

### Einflüsse auf die Notwendigkeit von Überleitungsrechnungen und den Einsatz spezieller Kostenrechnungssysteme

Wie schon im bisherigen Verlauf erläutert, wird eine Unternehmenssteuerung auf Basis von IFRS auf den höheren Hierarchiestufen eines Unternehmens für möglich erachtet. Dabei wird die Grenze der Eignung dieser Daten meist auf der Profit- bzw. Cost-Center-Ebene gesehen. Dies hat folglich den Effekt, dass die Trennung zwischen internem und externem Ergebnis auf den höher gelegenen Ebenen verschwimmt und somit die Komplexität von Überleitungsrechnungen abnimmt. Nichtsdestotrotz werden auch im Harmonisierungsbereich aufgrund der genann-

ten Schwächen der IFRS-Daten weiterhin einige Überleitungsrechnungen nötig sein, um gewisse Effekte zu eliminieren oder anders zu bewerten (vgl. Abbildung 6). Die Notwendigkeit nimmt dabei aber mit steigender Hierarchiestufe ab. **Wichtig kann in diesem Zusammenhang eine Umstellung der GuV vom Gesamtkosten- auf das Umsatzkostenverfahren sein, da durch dessen Absatzorientierung ein besserer Abgleich mit internen Rechnungen möglich ist und der Aufbau als für das Controlling geeigneter angesehen wird.** Die Komplexität von Kostenrechnungssystemen auf höheren Unternehmensebenen kann in diesem Zusammenhang als rückläufig eingeschätzt werden.

### Erkenntnisse der Literaturanalyse

Im Ergebnis zeigt sich, dass durch die Harmonisierung der Rechnungslegung die Informations-

anforderungen an die Kostenrechnung steigen (vgl. Abbildung 7). Gleichzeitig ist festzustellen, dass sich externe Größen zur Unternehmens- und Verhaltenssteuerung eignen. Bezugnehmend auf die Entscheidungsfunktion eignen sich externe Größen dagegen nicht. Im Hinblick auf die Nutzung und Notwendigkeit kalkulatorischer Kosten auf höheren Steuerungsebenen lässt sich sagen, dass auf diese zum Großteil verzichtet wird. Auf operativer Ebene hingegen werden kalkulatorische Kosten genutzt. Überleitungsrechnungen und spezielle Kostenrechnungssysteme werden weiterhin als notwendig erachtet.

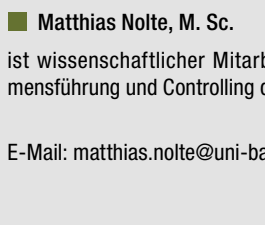
### Literaturverzeichnis

Blase S./Müller S./Reinke J.: Fortschritt in der Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen ( . . . ) In: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 2012, S. 352-359.  
 Blome M./Reuter M.: Auswirkungen von IFRS-Neuerungen zu Unternehmenserwerben auf die Unternehmenssteuerung mit dem EVA. In: Finanz-Betrieb, 2009, S. 625-634.  
 Coenberg A. G./Fischer T. M./Günther T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8. Aufl.: Stuttgart 2012.

### Autoren



■ **Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker**  
 ist Ordinarius und Lehrstuhlinhaber für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.  
 E-Mail: ufc@uni-bamberg.de



■ **Matthias Nolte, M. Sc.**  
 ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung und Controlling der Universität Bamberg.  
 E-Mail: matthias.nolte@uni-bamberg.de



■ **Daniel Makarowski, M. Sc.**  
 hat BWL mit Schwerpunkt Controlling, Finance & Accounting an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg studiert. Er ist jetzt als Koordinator Berichtswesen bei der Firma Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg tätig.  
 E-Mail: daniel.makarowski@web.de



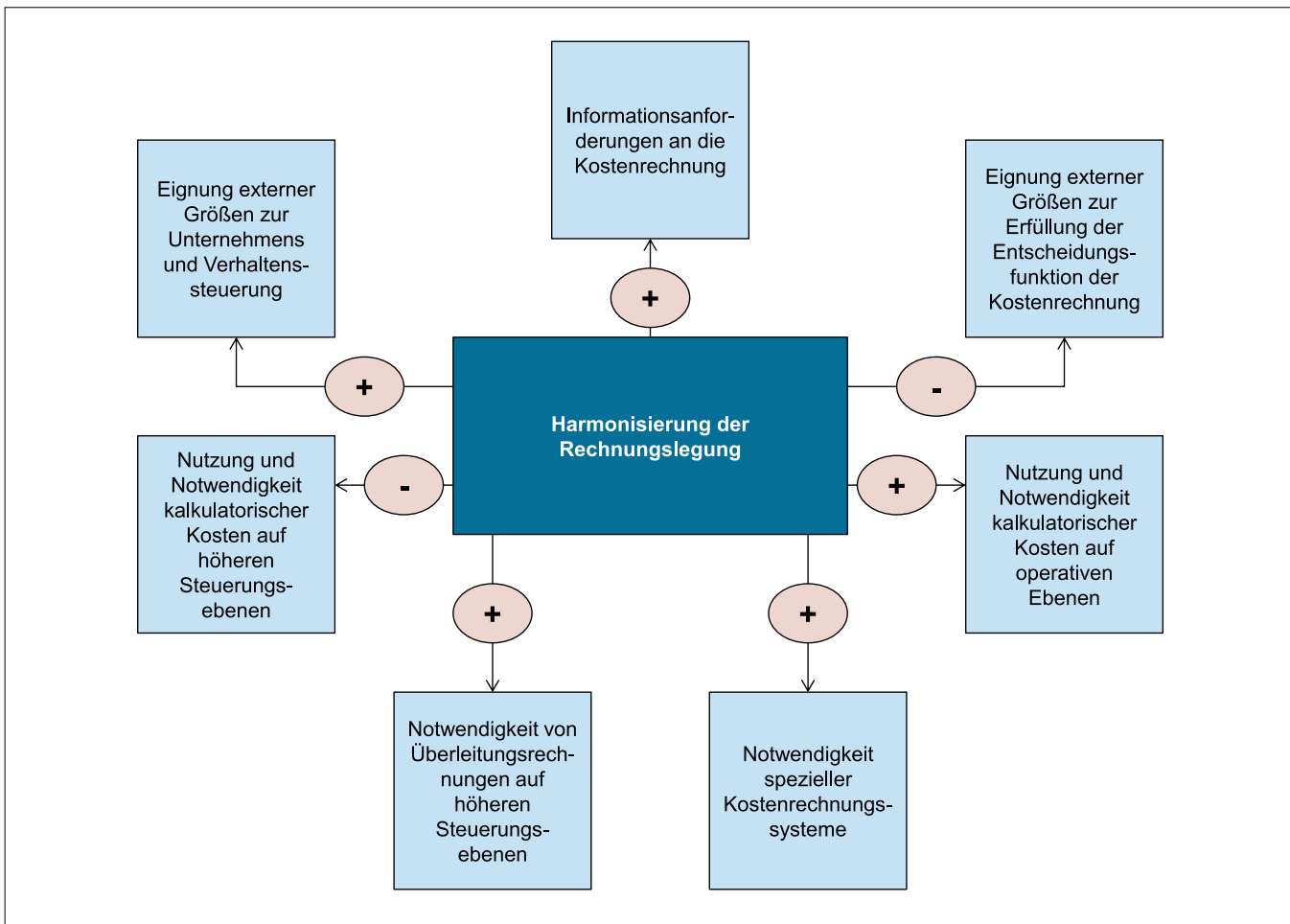


Abb. 7: Einflüsse durch die Harmonisierung der Rechnungslegung

d'Arcy A.: Aktuelle Entwicklungen in der Rechnungslegung und Auswirkungen auf das Controlling, in: Controlling & Management, 2004, S. 119-129.

Engelbrechtsmüller C./Fuchs H.: Annäherung der Segmentberichterstattung nach IFRS an das operative Controlling. In: RWZ aktuell-Recht und Rechnungswesen, 2007, S. 37-43.

Denk C./Feldbauer-Durstmüller B.: Intern. Rechnungslegung und intern. Controlling: Wien 2012.

Haeger B.: Harmonisierung von Rechnungswesen und Controlling bei E.ON. In: Wagenhofer, A. (Hrsg.), Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, 2006, S. 243-266.

Kirsch H.J./Steinhauer L.: Zum Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf das Controlling. In: Corporate Governance und Controlling. Heidelberg, 2004, S. 169-190.

Kirsch H.-J. /Ewelt C.: Die Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen. In: Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling. München, 2008, S. 307-320.

Kunz, C.: Organisatorische Aspekte eines integrierten Rechnungswesens. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 70, H. 4, 2010, S. 301-329.

Lüdenbach N./Radinger G.: Controlling unter IFRS. Ein Leitfadens. In: Controllers Best Practice, Freiburg, 2008.

Pelger C.: Ansatzpunkte und zweifelhafte Anreizwirkungen: Entwicklungen in den IFRS und der Zusammenhang zur Unternehmenssteuerung. In: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, Jg. 8, 2008, S. 565-574.

Preißler P. R./Preißler G. J.: Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, 4. Aufl.: Berlin/München/Boston 2015.

Schneider T.: Management des Projekts der Harmonisierung von interner und externer Unternehmensrechnung auf Konzernebene: Hamburg 2010.

Trapp R.: Konvergenz des Rechnungswesens: Eine Inhaltsanalyse der Diskussion um eine Annäherung des internen und externen Rechnungswesens in deutschsprachigen Fachzeitschriften: Wiesbaden 2012

Trapp R./Ufer H.-W.: Auswirkungen des BilMoG auf die Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen. In: Die Wirtschaftsprüfung, 65 Jg., H. 24, 2012, S. 1290-1298.

Trapp R.: Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens: Etablierung oder Auflösung eines Theorie-Praxis-Paradoxons? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 969-1008.

Trützschler K./Landwehrmann S./Blome M.: IFRS-Bilanzierung: Auswirkungen auf externe Kommunikation und interne Steuerung in einem multinationalen Familienkonzern. In: Berichterstattung für den Kapitalmarkt. Stuttgart 2009, S. 121-146.

Vanini U./Beyer S.: Ansätze und Probleme einer Harmonisierung der Konzernrechnungslegung nach IFRS und der internen Profit-Center-Rechnung. In: Controlling & Management, 2009, S. 129-138.

Weißberger B. E.: Performancemessung im Controlling unter IFRS: Partielle Integration der Rechnungslegung als controllinggerechter Lösungsansatz. In: CFO aktuell: Zeitschrift für Finance & Controlling, 2007, S. 159-162.

Ziegler H.: Neuorientierung des internen Rechnungswesens für das Unternehmens-Controlling im Hause Siemens. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1994, S. 175-188.

# Paradigmenwechsel in der Finanzbuchhaltung

## Wie Unternehmen von Continuous Accounting profitieren

von Petra Ellmerich

In der Finanzbuchhaltung immer wieder gefürchtet: **die „letzte Meile“ beim Abschluss.** Wenn die Arbeit eines gesamten Monats auf wenige Tage komprimiert wird, um den Abschluss für das Reporting und den Finanzbericht vorzubereiten. Es ist immer wieder das Gleiche: Buchhaltung und Controlling häufen viele Überstunden an und suchen bei Unstimmigkeiten lange und aufwendig nach deren Ursachen.

Ähnlich ergeht es den Mitarbeitern in der Finanzplanung und -Analyse (FP&A). Sie müssen bis zum Ende eines Monats warten, bis sie wichtige Finanzprognosen und -planungen abschließen können, **anstatt ihre Forecasts tagesaktuell zu erstellen.** Ist FP&A im Schwebestand, dann ist es auch der CFO. Das ist nicht die Art und Weise, wie eine moderne Finanzorganisation geführt werden sollte. In vielen Unternehmen ist aber genau das immer noch der Fall.

Aber es gibt eine **Lösung, das sogenannte „Continuous Accounting“**, also kontinuierliche Abschlüsse, Buchungen, Abstimmungen, Analysen und Kontrollen. Durch die Automatisierung von Finanzprozessen wie zum Beispiel der Kontenabstimmung, Abweichungsanalyse und des Transaktionsabgleichs **wird der Fi-**

**nanzabschluss von einem punktuellen zu einem fortlaufenden Prozess.** Anstatt eines Peaks am Ende des Monats, Quartals oder Jahres gibt die Finanzbuchhaltung dabei den Rhythmus ihrer Tätigkeiten selbst vor. Das Konzept ist zukunftsweisend: Finanzabschluss im Takt des Geschäfts. Anstatt die Buchhaltung in Hochphasen ausschließlich damit zu beschäftigen, Finanzdaten aufzuzummieren und abzugleichen, auf Unstimmigkeiten zu prüfen und zu berichtigen, erledigt sie diese Aufgaben und die notwendigen Anpassungen **beim Continuous Accounting sozusagen in kleinen Häppchen, über die Tage verteilt.** Dadurch ergeben sich wichtige Vorteile für die Finanzbuchhaltung und für die Gesamtorganisation.

### Automatisierte Prozesse für höchste Genauigkeit

Spreadsheets sind die größte Herausforderung der Finanzbuchhaltung. Zwar sind Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme längst ein integraler Bestandteil jeder Finanzorganisation, aber ihre Funktionalitäten reichen nicht weit genug. Viele Unternehmen sind deshalb nach wie vor auf Spreadsheets angewiesen und investie-

ren viele Stunden in **manuelle Routinetätigkeiten, um die Lücke zwischen ihrem ERP-System und ihrem Finanzabschluss zu schließen.** Das Hauptproblem bei der Nutzung von Spreadsheets für die damit verbundenen Aufgaben und Prozesse ist die hohe Fehleranfälligkeit. Hier verrichten Menschen manuelle Arbeit; und Menschen machen Fehler. Jeder Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung kann bestätigen, dass es sehr aufwendig ist, Fehler in Spreadsheets aufzudecken. Insbesondere wenn die Zeit so knapp ist wie beim Finanzabschluss. Bei solch komplexen Abläufen steigt dann das Risiko einer Regelverletzung, beispielsweise nach Section 404 des Sarbanes Oxley Acts (SOX). Mit einer konsequenten Prozessautomation lassen sich Finanzdaten effizient sammeln, verwalten, analysieren und nachverfolgen. Unternehmen profitieren von einem Höchstmaß an Nachvollziehbarkeit und Transparenz, die mit Spreadsheets niemals erreicht werden könnten.

### Mit der Geschwindigkeit des Business Schritt halten

Das Business kennt keine Pause. Es läuft rund um die Uhr. An 365 Tagen im Jahr. Monats-, Quartals- und Jahresabschluss hingegen sind Aktivitäten mit punktuellen Lastspitzen. Dabei verdichtet sich für die Finanzbuchhaltung die Arbeit eines gesamten Monats auf fünf oder weniger Tage. Dies ließe sich verhindern, indem eine große Aufgabe in viele kleine aufgeteilt wird. Die Mitarbeiter im Finanzbereich gewinnen damit die Kontrolle über ihren Arbeitsalltag zurück. Statt geballt am Ende einer Periode können sie den Finanzabschluss bereits während des gesamten Abschlusszyklus bewerten. Continuous Accounting ermöglicht es, mit der Geschwindigkeit des Business Schritt zu halten. Die Finanzbuchhaltung kann jederzeit auf die Daten für den Abschluss zugreifen, tages-

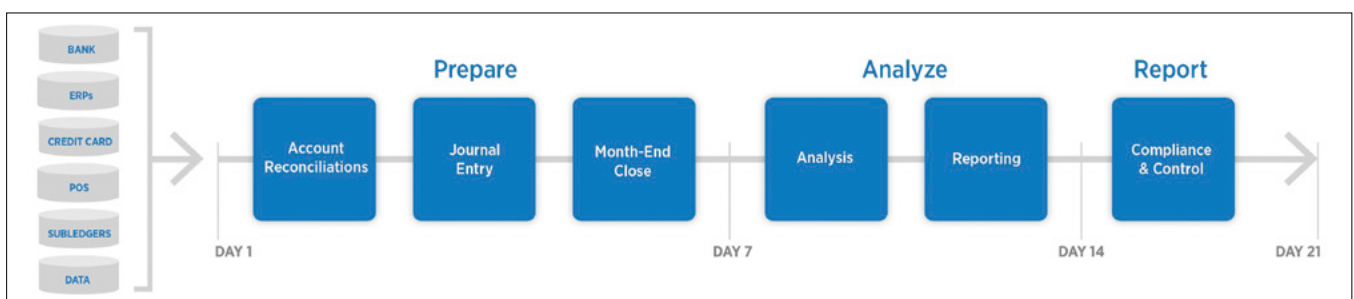


Abb. 1: Record to Report Process

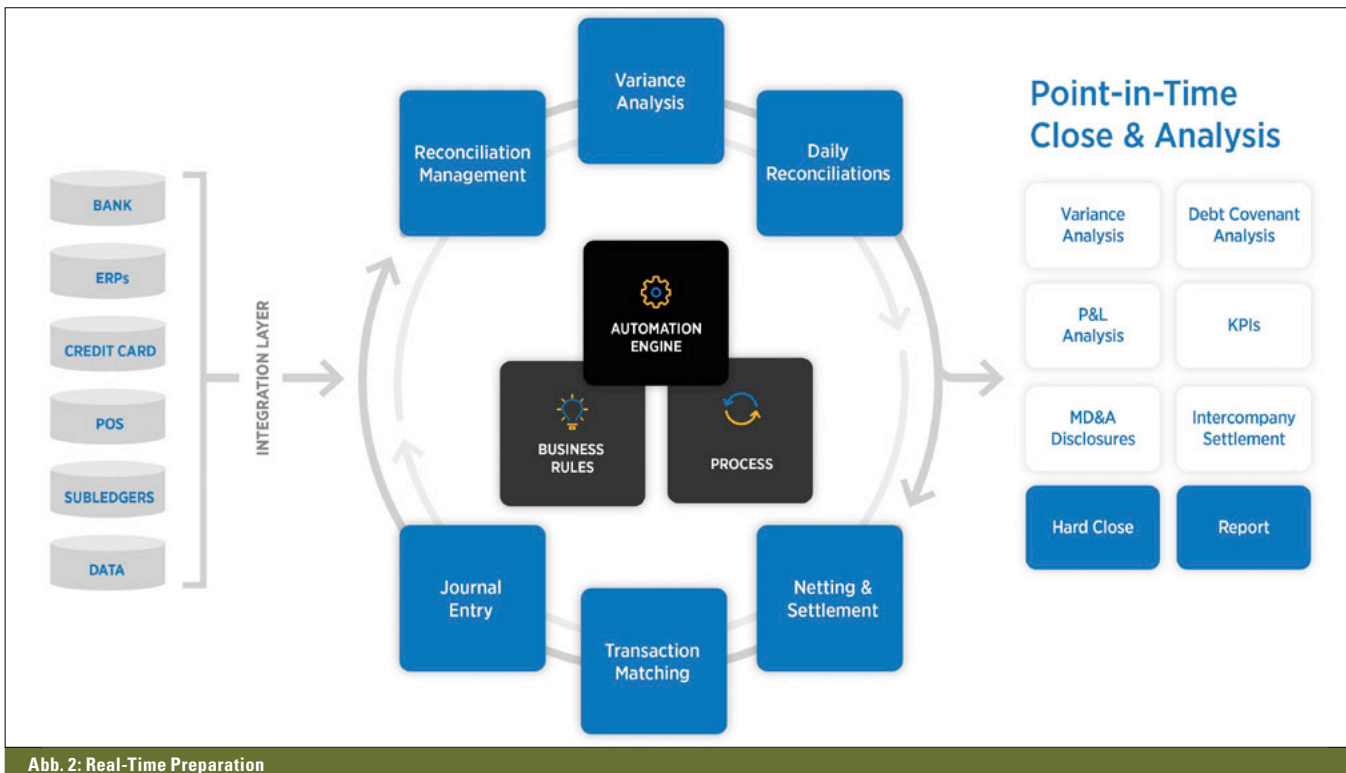


Abb. 2: Real-Time Preparation

aktuell. Abweichungen und Fehler lassen sich so bereits im Vorfeld des eigentlichen Abschlusses erkennen und ohne Zeitdruck beheben (vgl. [Abbildung 1](#)).

## Mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten

Continuous Accounting sorgt für eine effizientere Verteilung der Arbeitsauslastung. Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung sind nicht länger auf starre Zeiten festgelegt, in denen sie ihre Aufgaben erledigen. Transaktionen und Konten können unmittelbar abgeglichen werden, anstatt erst dann aktiv zu werden, wenn eine kritische Masse überschritten ist. Die Ausrichtung der Buchhaltungsprozesse am tatsächlichen Geschäftsverlauf ermöglicht es den Mitarbeitern, ihr Wissen für die Analyse und Bewertung der Finanzdaten einzusetzen und ihre Zeit nicht für das Sammeln und Abgleichen von Daten zu

verschenden. Damit leisten sie den produktiven Beitrag zur Wertschöpfung und Weiterentwicklung des Unternehmens, der ihrer Rolle und ihrem Know-how angemessen ist.

## Höhere Effizienz, weniger Arbeit

Da der Großteil der Aufgaben beim Finanzabschluss am Ende eines Monats, Quartals oder Jahres anfällt, benötigt die entsprechende Abteilung dann oft zusätzliches Personal, um die Spitzen abzufedern. Dies ist eine hochgradig ineffiziente Art und Weise, die verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten zu organisieren. Sie führt zu aufgeblähten Organisationsstrukturen, unnötiger Zeitverschwendung und hohen Kosten. Durch den **Einsatz einer Enhanced Finance Controls and Automation (EFCA) Plattform für Continuous Accounting** können diese Nachteile beseitigt werden (vgl. [Abbildung 2](#)). Aushilfskräfte werden nicht mehr

benötigt und die Mitarbeiter können ihre Aufgaben schneller erledigen.

## Kontinuierliche Prozessverbesserung

Ein dynamisches Geschäftsumfeld erfordert flexible und anpassbare Richtlinien, Prozesse und Verhaltensweisen von einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Ausgestattet mit den richtigen Werkzeugen, um Transaktionen und andere Geschäftsdaten kontinuierlich und in Echtzeit überprüfen zu können, gewinnt die Buchhaltung tiefgreifende Einblicke in die einzelnen Abläufe und kann sie mit diesem Wissen stetig verbessern. Continuous Accounting gibt CFOs und Controllern die notwendige Flexibilität, mit der sie die Abläufe innerhalb des Buchungszyklus optimal planen und verteilen können. Denn darum geht es schließlich: ein kontinuierliches Überprüfen von Prozessen, dem eine stetige Anpassung und damit Verbesserung folgt. Unternehmen profitieren durch Continuous Accounting nicht nur von optimierten Finanz-Prozessen, sie verschaffen sich damit auch Wettbewerbsvorteile: Effizienzsteigerungen, Risikominimierung sowie transparente Kennzahlen ermöglichen schnellere und bessere Business-Entscheidungen. Dies leistet einen signifikanten Beitrag zu Erfolg und Wachstum eines Unternehmens.

### Autor



#### ■ Petra Ellmerich

ist Regional Vice President D/A/CH bei BlackLine und verantwortet den deutschen Markteintritt des Anbieters von cloud-basierter Software zur Automatisierung von Buchhaltungs- und Finanzabschlussprozessen.

E-Mail: [petra.ellmerich@blackline.com](mailto:petra.ellmerich@blackline.com)



## In guten Zeiten für schlechte vorsorgen

von Oleg Brodski und Samuel Potthoff

In guten Zeiten, in denen die Ergebnisse stimmen, ist die Frage „Quo vadis?“ im Sinne der Unternehmenssteuerung selten ein Thema. Doch genau dann, wenn alles läuft, sollten Unternehmen die Gunst der Stunde nutzen und sich auf die Zukunft vorbereiten, in der es vielleicht nicht mehr ganz so rosig aussieht. Denn Fakt ist: Die Entwicklungen an den Kapital- und Rohstoffmärkten, die Null-Zins-Politik der Zentralbanken oder auch politische Verwerfungen haben spürbare Auswirkungen auf die Unternehmen. **Bei der Vorsorge für schlechte Zeiten spielen Cash und Finanzierung eine immer wichtigere Rolle.**

Natürlich kann niemand belastbar vorhersagen, wie die Zukunft wirklich wird. Um möglichst gut gewappnet zu sein, bereiten sich erfolgreiche Unternehmen aber auf die unterschiedlichen Zukunftsszenarien vor. Die wichtigste Frage in diesem Zusammenhang lautet:

Wie kann ein Unternehmen bestmöglich in und durch die Zukunft gesteuert werden, wenn die Aussichten unsicher sind? Was passiert, wenn etwa der Wind rauer wird und sich die ökonomisch-politische Großwetterlage (deutlich) verschlechtert?

### Unsicherheiten und operative Risiken nehmen zu

Besonders stark nehmen die Unsicherheiten in den Unternehmen und somit auch die operativen Risiken hinsichtlich der Liquidität und der benötigten Finanzierungsmittel zu. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Unternehmen: **Die Kapitalgeber wollen wissen, wie ertragsstark die Unternehmen sind und wie gut sie sich refinanzieren können.** Im Umkehrschluss bedeutet das, dass es immer wichtiger wird für Unternehmen, zum einen die

Möglichkeiten, die ihnen gegeben sind – also die Innenfinanzierung – bestmöglich zu nutzen. Zum anderen ist es notwendig, das Cash Flow-Management transparent und wirksam zu gestalten. Darüber hinaus rückt das Thema des operativen Cash-Managements immer mehr in den Fokus. Es stellt einen maßgeblichen Indikator für die Bewertung von drei Punkten dar:

1. die Qualität des Unternehmensmanagements
2. die Qualität der Kundenbeziehungen
3. die Zukunftssicherheit des Unternehmens.

### Direkte Cash Flow-Ermittlung weitaus wirksamer, aber weniger verbreitet

Immer mehr Unternehmen steuern daher ihr Management bereits nach Kennzahlen aus dem Cash Flow-Management. Allerdings verwenden sie dafür häufig die indirekte Cash

Flow-Ermittlung, die meist im Controlling, im Treasury oder in anderen Bereichen der Finanzabteilung stattfindet. Diese indirekte Cash Flow-Ermittlung auf Ebene von Segmenten bzw. Gesellschaften mit ausgewiesener GuV und Bilanzpositionen hat im Unternehmens-Reporting mittlerweile einen festen Bestandteil. Gleichwohl reicht diese Art von Reporting nicht aus, um ein Unternehmen effektiv und cash-orientiert zu steuern. Für eine operative Steuerung ist die direkte Methode weitaus wirksamer. Trotzdem ist sie deutlich weniger verbreitet. Um dieses Missverhältnis zu verstehen, ist ein kleiner Exkurs zum Thema Steuerungskonzepte notwendig.

In den letzten Jahren haben zahlreiche Unternehmen in Deutschland vielfältige Steuerungskonzepte entwickelt und adaptiert – etwa die ergebnisorientierte, die wertorientierte oder die kundenorientierte Steuerung. Alle diese Steuerungsdimensionen fließen mit unterschiedlichen und individuell gewichteten Faktoren in die Gesamtunternehmenssteuerung hinein. Die Cash-orientierte Steuerung hingegen wird in Deutschland – aber auch in vielen anderen Ländern Europas – immer noch stiefmütterlich behandelt.

### Steuerung braucht mehrere Komponenten und Aktivitäten

Grundsätzlich gilt: Eine Steuerung braucht mehrere Komponenten und Aktivitäten – Ziele setzen, messen und beeinflussen. Dies, in Bezug auf Cash-Flow orientierte Steuerung, kann weder im Controlling noch in der Treasury-Abteilung erfüllt werden. Typischerweise konsumieren diese Bereiche die Ergebnisse, die operativ gemanagt und entschieden werden – und zwar jeden Tag und auf allen operativen (cash-relevanten) Entscheidungsebenen (z. B. Vertrieb, Einkauf, Produktion, Logistik etc.). Der typische Treasurer ist üblicherweise zu weit von dem entfernt, was operativ beispielsweise im Vertrieb entschieden wird. Dabei sind diese operativen tagtäglichen Entscheidungen aber genau die, die den Cash Flow ausmachen. So hat der Key-Account-Manager, der für bestimmte Kunden verantwortlich ist, zum Beispiel **eine sehr direkte und gute Transparenz über die Rechnungen, die in den**



**nächsten Wochen bezahlt werden.** Daher kann er im Zweifelsfall auch die frühzeitige Begleichung einer Rechnung durch den persönlichen Kontakt herbeiführen und so positiven Einfluss auf den Cash Flow nehmen.

Soll der Cash Flow in den operativen Bereichen wie etwa dem Einkauf oder dem Verkauf verankert werden, muss die Steuerung für die dort tätigen Mitarbeiter zugänglich sein, das heißt transparent und unmittelbar verständlich. Ein guter Verkäufer kennt seinen Markt sehr genau und weiß, wie er seine Kunden ansprechen muss. Er kennt sich möglicherweise aber weniger gut mit Finanzierungsrichtlinien oder Bilanzierungsmechanismen aus. Daher kann er mit einem indirekt ermittelten Cash Flow, der auch abhängig von Abschreibungen, Rückstellungen und ähnlichen Faktoren ist, meist nur wenig anfangen.

### Einfachere Transparenz und kurzfristige Erstellbarkeit

Es zeigt sich, dass die direkte Methode zur Ermittlung des Cash Flows – bei der im Wesentlichen die Ausgaben von den Einnahmen ab-

gezogen werden und somit das Ergebnis darstellen – für eine operative Steuerung deutlich wirksamer ist. Ein weiterer Grund für die direkte Methode neben der einfacheren Transparenz ist die kurzfristige Erstellbarkeit. **Eine operative Steuerung soll Entscheidungen auf tagtäglicher Basis beeinflussen.** Daher benötigt der Entscheider auch mehr oder weniger tagesaktuelle Informationen. Mit der direkten Methode kann der Cash Flow zumindest im Prinzip täglich ermittelt werden – in der Praxis reicht meist eine wochengenaue Auswertung aus. Die Ermittlung nach der indirekten Methode hingegen kann nur stattfinden, nachdem bestimmte Tätigkeiten durchgeführt wurden, die normalerweise erst im Rahmen von Monats-, Quartals-, bzw. Jahresabschlüssen erfolgen. Aber warum ist die direkte Methode zur Ermittlung des Cash Flows bei den Unternehmen trotzdem deutlich weniger verbreitet?

Das liegt daran, dass die direkte Methode – obwohl sie in der Theorie einfacher ist – in der Praxis vermeintlich einige Herausforderungen mit sich bringt. So erhöhten sich beispielsweise die Anforderungen an die Datenhaltung und Bereitstellung der Informationen. Aller-

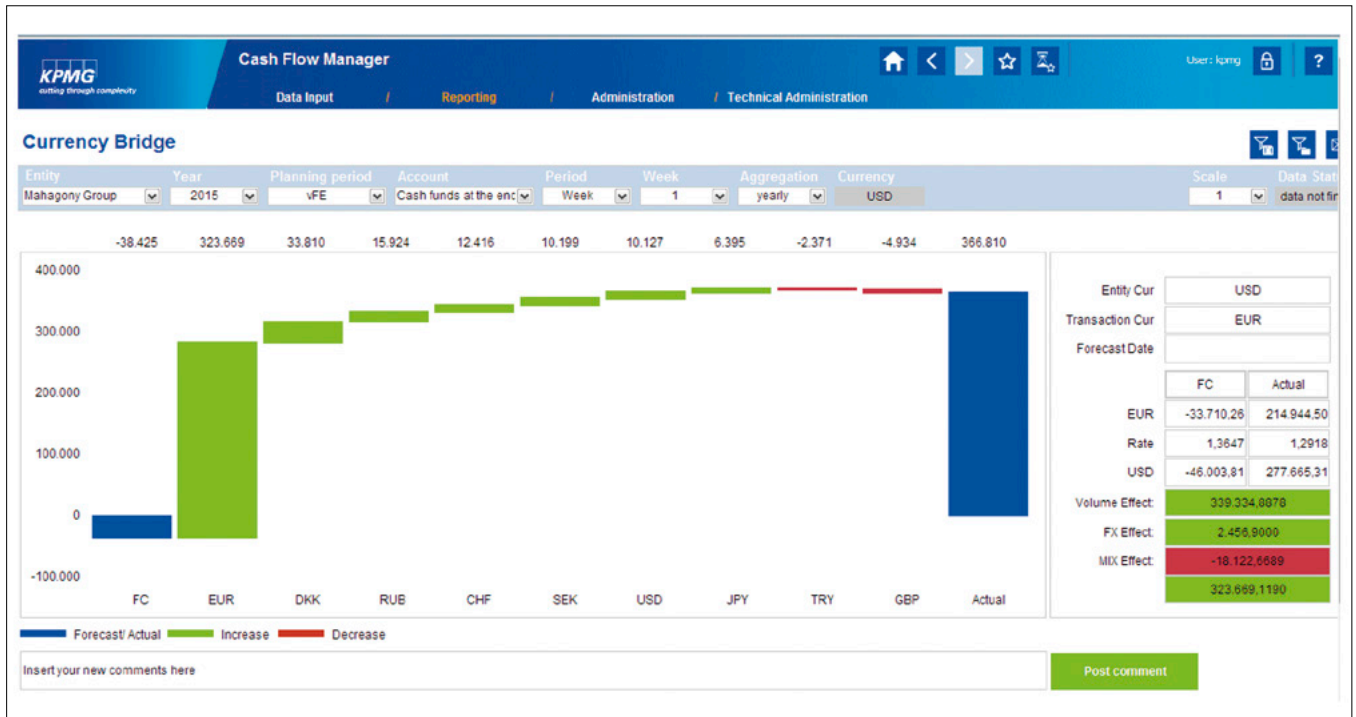


Abb. 2: Cash Flow Dashboard

dings gibt es heutzutage viele technische Möglichkeiten, mit denen sich die Muster der Einnahmen sowie Ausgaben (Data Analytics, Robotics etc.) erkennen lassen. Dies ermöglicht zum Beispiel eine automatische Auszifferung von Zahlungsbewegungen oder ein präzises Erkennen von erwarteten Zahlungsflüssen. Genauso ermöglicht eine nahtlose Integration der operativen Systeme und der Finanzsysteme einen hohen Grad an Automatisierung, wodurch sich der manuelle Aufwand und die Abstimmungstätigkeiten in Grenzen halten.

### Deutlich praxisnäher

Dadurch ist die direkte Methode deutlich praxisnäher, als sie manchmal erscheinen mag. Allerdings haben einige Unternehmen hinsichtlich der technologischen Unterstützung des Cash Flow-Managements noch Nachholbedarf. Denn häufig ist das wichtigste Werkzeug beim Cash Flow-Management immer noch Excel. Das bedeutet, dass die Ermittlung und Berechnung des Cash Flows aufgrund mangelnder Integration zu den übrigen Systemen meist sehr zeitintensiv, mit vielen manuellen Arbeitsschritten verknüpft und fehleranfällig ist. Um das

Cash Flow-Management effektiver zu gestalten, muss in den einzelnen Bereichen daher die Transparenz über die Cash-Effektivität geschaffen werden. Die verantwortlichen Mitarbeiter werden **durch die richtigen Technologien in die Lage versetzt, die richtigen Entscheidungen zu treffen**. Wie ein solches direktes Cash Flow-Management aussehen kann, lässt sich am Beispiel von Familie Sparfuchs verdeutlichen.

### Familie Sparfuchs und das direkte Cash Flow-Management

Das nachfolgende Beispiel ist mit einem Augenzwinkern zu betrachten, belegt aber eindrucksvoll, wie wichtig es zum einen ist, Transparenz über die laufenden Cash Flow-Aktivitäten zu haben, um handeln zu können (vgl. [Abbildung 2](#)). Zum anderen zeigt das Beispiel, dass es entscheidend ist, die Vorstellungen und Steuerungsmechanismen in der gesamten Organisation zu verankern, denn letzten Endes entscheiden tagtäglich die Mitarbeiter über einzelne Geschäftsvorfälle und nicht das Management.

*Familie Sparfuchs wohnt in einer Eigentumswohnung, in der die beiden Kinder sowie der Hund genug Platz haben. Die Immobilie konnte*

#### Autoren



■ **Oleg Brodski**  
ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

E-Mail: obrodski@kpmg.com; Tel.: +49 211 475-7621

#### ■ Samuel Potthoff

ist Senior Manager bei KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

E-Mail: spotthoff@kpmg.com; Tel.: +49 511 8509-5346



dank niedriger Zinsen etwas größer ausfallen, muss aber noch über eine längere Zeit abbezahlt werden. Nebenan wohnen noch die beiden Großeltern mütterlicherseits. Der Vater hat ein volles Gehalt und ist als Controller bei einem Maschinenbau-Unternehmen tätig. Die Mutter arbeitet halbtags als Lehrerin in der nahegelegenen Schule.

Nun sind 1,5 Gehälter für eine vierköpfige Familie üblicherweise eine gute Basis für einen passablen Wohlstand und nicht weit weg vom deutschlandweiten Durchschnitt. Allerdings hat Herr Sparfuchs vor rund drei Jahren seinen vorherigen Job wegen einer plötzlichen Insolvenz verloren und es hat einige Monate gedauert, bis er eine neue Anstellung gefunden hatte. In der Zeit der Arbeitslosigkeit von Herrn Sparfuchs war das Geld am Monatsende manchmal recht knapp und die Bedienung des Immobilienkredites wurde schwierig (=> temporäre Überschuldung). Daraufhin senkte die Bank den Überziehungsrahmen von Familie Sparfuchs (=> Liquiditätsrisiko) und es bestand die Gefahr, dass die Familie weitere Rechnungen nicht begleichen konnte. Der klassische Management Consultant hätte in so einer Situation wahrscheinlich einen Abbau der FTE von 25% vorgeschlagen, aber glücklicherweise wurde keines der beiden Kinder zur Adoption freigegeben.

### **Schwierige Ermittlung der Vermögensverhältnisse**

Stattdessen entschied sich das Management der Familie Sparfuchs – bestehend aus Frau und Herr Sparfuchs – zu einem deutlich strafferen Cash Flow-Management. Anfangs erstellte Herr Sparfuchs als gelernter Controller ausgehend von den Überschüssen bzw. Verlusten eine private Kapitalflussrechnung. Davon zog er die Abschreibung für die Wohnung und den Zinsdienst ab. Anschließend ergänzte er die Rechnung um die Auszahlung für die Hypotheken-Finanzierung sowie das Taschengeld für die Kinder und kam zu dem verfügbaren Cash Flow. Allerdings war die Ermittlung der Vermögensverhältnisse aufgrund der komplizierten Eigentumsbeziehungen mit seinen Schwiegereltern (=> Kapitalkonsolidierung) nur annäherungsweise möglich.

Durch die so gewonnene Transparenz wollte er eigentlich seine Frau und die Kinder sensibilisieren und die Kosten senken, aber leider war der Ansatz zu kompliziert für seine Stakeholder. Genauso kann man ein Versagen des Change Managements feststellen, da die operativen Änderungen auf geringe Akzeptanz außerhalb des Managements stießen (die Kinder waren todtraurig über den abgesagten Freibad-Besuch). Ein weiteres Problem war, dass der Jüngste mit Billigung von Frau Sparfuchs bereits die Teilnahme an der Klassenfahrt bestätigt hatte (=> zukünftige Finanzierungszusage) und dieses Ereignis die Kapitalflussrechnung unvorbereitet traf.

Daher hatte sich Herr Sparfuchs überlegt, ein einfacheres und effektiveres Modell zu erstellen. Dabei erinnerte er sich zurück an sein Studium und überlegte sich ein Konzept auf Basis der direkten Kapitalflussrechnung. Seine Idee war radikal und simpel: „Wenn ihr meinen Ansatz nicht versteht, müsst ihr nun jede Woche eure Ausgaben und auch Einnahmen bei mir melden und ich entscheide, ob wir sie tätigen können.“ Um die Idee zu ermöglichen, nahm Herr Sparfuchs ein Blatt Papier und malte zwei Spalten auf, in denen untereinander die Einnahmen bzw. Ausgaben erfasst werden mussten (=> Technology Enablement).

### **Verblüffendes Ergebnis**

Das Ergebnis war verblüffend – in negativer wie auch in positiver Hinsicht. Zum einen wurde zum ersten Mal ersichtlich wie teuer Hundefutter sein kann – insbesondere da es im Rahmen eines Abonnements mit Vorkasse für die nächsten zehn Monate bestellt worden war, und dass unbedingt ein neuer Lieferant gefunden werden musste (=> Optimierung Lieferantenportfolio). Zum anderen hat Herr Sparfuchs auch erfahren, dass die Großeltern von nebenan regelmäßig das Taschengeld der Kinder aufbessern und somit die geplante Erhöhung fürs erste ausfallen kann.

Durch die so gewonnene Transparenz war Herr Sparfuchs in der Lage, die vorhandenen Cash-Mittel effektiver einzusetzen und somit dem Familien-Management den notwendigen Spielraum für Investitionen bei gleichzeitiger Reduzierung des Liquiditätsrisikos zu gewähren.

Glücklicherweise war die angespannte Situation auf der Einnahmen-Seite nur von begrenzter Dauer, da Herr Sparfuchs schnell einen neuen Job gefunden hat, was den privaten Cash-Bestand deutlich robuster werden ließ. Außerdem konnte das Hundefutter-Abo gekündigt werden, was ebenfalls einen signifikanten Effekt hatte.

### **Integration der operativen Einheiten**

Das Beispiel zeigt, dass das Cash Flow Management nicht mehr als reine Aufgabe der Treasury- oder der Finanzabteilung betrachtet werden, **sondern auch die Integration der operativen Einheiten umfassen sollte**. Diese werden durch ein integriertes Set an Systemen und Technologien unterstützt, um das Cash Flow-Management so simpel, integriert und automatisiert wie möglich zu gestalten (vgl. [Abbildung 1](#)). Und die gute Nachricht ist: Die Auswahl von möglichen IT-Lösungen ist groß und hält für jeden Geschmack etwas bereit. ■



# Kostenermittlung mit dem Erfahrungskurvenansatz

## Eine Optimierung gängiger Berechnungsvorschriften

von Timo Wortmann

Der Erfahrungskurvenansatz besagt: „Mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge sinken die realen Stückkosten potentiell um einen konstanten Prozentsatz“ (Heuermann, 1989, S.7).<sup>1</sup> Für die Praxis hat dies vielerlei Auswirkungen. So kann ausgehend von den Stückkosten erster Produkte eine Stückpreisentwicklung unter bestimmten Mengenvorgaben abgeschätzt werden, wobei eine Nutzung des Kostensenkungspotentials unterstellt wird. Daraus lassen sich z. B. verschiedene Preisstrategien ableiten.<sup>2</sup> Zudem kann diese Information für Preisverhandlungen mit Lieferanten nützlich sein. Für diese Anwendungen ist es sinnvoll, schnell Gesamtkosten für verschiedene Mengenszenarien abschätzen zu können. Werden die Gesamtkosten auf die Absatzmenge bezogen, ergeben sich die zu erwartenden durchschnittlichen Stückkosten. Durch zunehmende Variantenvielfalt von Erzeugnissen bei gleichzeitig kürzer werdenden Produktlebenszyklen ist zu erwarten, dass immer häufiger Kostenabschätzungen zu neuen Produkten benötigt werden. Daher sind schnelle und zuverlässige Berechnungsverfahren unerlässlich.

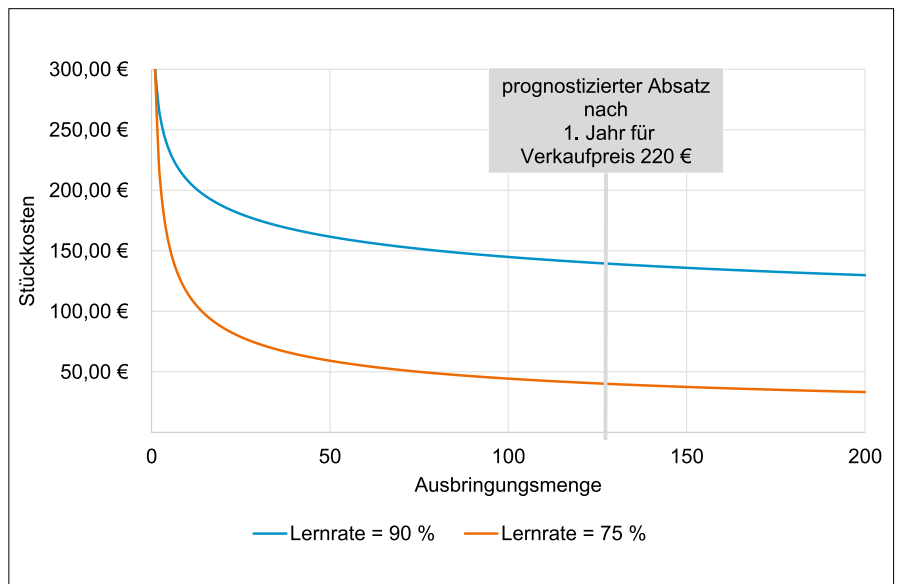


Abb. 1: Strategische Entscheidungshilfe

$$K = \sum_{x_0}^{x_n} K_0 * x_n^{-b} * x_0^b$$

- K = Gesamtkosten ab Produktionsbeginn.
- K<sub>0</sub> = Stückkosten Nullserie.
- x<sub>n</sub> = Kumulierte Ausbringungsmenge.
- x<sub>0</sub> = Loggröße der Nullserie.
- b = Degressionsfaktor (z.B. 0,415 bei Lernrate von 75%).

Formel 1: Gesamtkosten einer bestimmten produzierten Stückzahl (in Anlehnung an: Coenenberg, 1997, S. 205 sowie Coenenberg et al., 2016, S. 442)



$$K \approx \int_{x_0}^{x_n} K_0 * x_n^{-b} * x_0^b * dx_n = K_0 * x_0^b \left[ \frac{1}{1-b} * x_n^{1-b} \right]_{x_0}^{x_n} = \frac{K_0 * x_0^b * x_n^{1-b}}{1-b} - \frac{K_0 * x_0}{1-b}$$

Formel 2: Annäherung der Gesamtkosten

$$K \approx \frac{K_0 * x_n^{1-b}}{1-b} - \frac{K_0}{1-b} \qquad K \approx \frac{K_0 * x_n^{1-b}}{1-b}$$

Formel 3: Empfohlene Formeln für die Gesamtkostenermittlung (in Anlehnung an: Coenberg, 1997, S. 205 sowie Coenberg et al., 2016, S. 442)

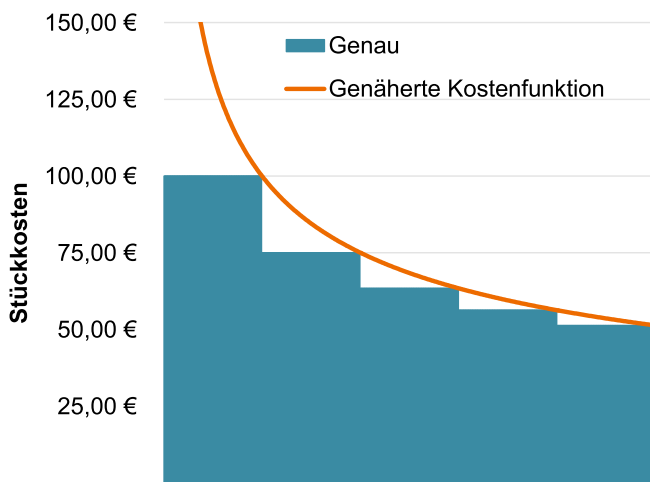


Abb. 2: Bisherige Näherung

### „Lernrate“ im Praxisbeispiel

Zur Abschätzung der Gesamtkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge gibt es überschlägige Formeln. Diese weisen jedoch Ungenauigkeiten auf. In diesem Artikel wird eine Variation der gängigen Berechnungsvorschriften vorgestellt, die zu genaueren Ergebnissen führt und somit eine solidere Grundlage für strategische Entscheidungen bzw. Verhandlungen bietet. **Diese variierte Art der Berechnung hat sich bereits in einem Praxisprojekt bewährt.** Dabei ging es um eine vollständige Überarbeitung eines bewährten Produktes von einem Stallausrüster und die damit verbundene strategische Preis- und Mengenplanung. Dafür wurde den Entscheidungsträgern u. a. Abbildung 1 vorgelegt.<sup>3</sup> Aus dieser geht das enorme Potential von Erfahrungseffekten deutlich hervor. **Wie stark die Kosten bei zunehmendem Produktionsvolumen abnehmen, wird dabei mit der Lernrate ausgedrückt.** Diese gibt an, auf welchen Prozentsatz die Stückkosten nach einer Mengenverdopplung potentiell sin-

ken. Ein typischer anzunehmender Wert für die Lernrate ist 75%. Das bedeutet konkret, dass die Stückkosten auf bis zu 75% des Niveaus vor der Verdopplung sinken.

Im Folgenden soll die verbesserte Berechnungsvorschrift vorgestellt und deren Mehr-

nutzen durch den Vergleich mit bewährten Formeln belegt werden. Dafür werden zunächst die Ursachen sinkender Kosten bei einer steigenden Produktionsmenge erläutert und anschließend die Berechnungsvorschriften betrachtet.

Die in Abbildung 1 dargestellte Kostendegression ist auf Skaleneffekte zurückzuführen. Unter diesem Begriff werden mehrere Effekte zusammengefasst. So gibt es bei der mehrfachen Ausübung einer Tätigkeit (z. B. Montage) Übungsgewinne und Zeitersparnisse. Auch Rationalisierungsmaßnahmen, eine Fixkostendegression durch eine verbesserte Maschinenauslastung sowie Betriebsgrößeneffekte führen zu geringeren Stückkosten bei steigendem Produktionsvolumen. (Vgl. Coenberg et al., 2016, S. 435 ff.)

Für die Berechnung der Gesamtkosten ab Produktionsbeginn einer gewissen Ausbringungsmenge wird die Lernrate in einen Degressionsfaktor *b* umgerechnet. Für die exakte Berechnung dieser Gesamtkosten gibt es Formel 1. In dieser werden die Kosten für jede Einheit aufsummiert. Dabei wird der zweite Faktor, der zwischen 0 und 1 liegt, mit zunehmender Größe von *x<sub>n</sub>* kleiner. So werden die kleiner werdenden Stückkosten berücksichtigt.

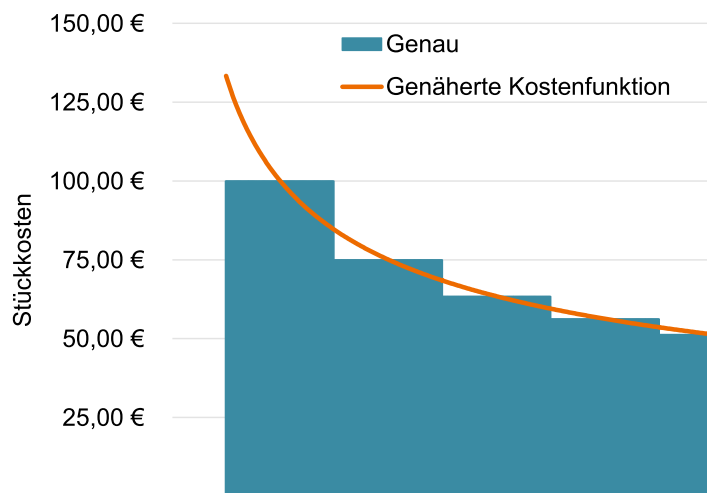


Abb. 3: Näherung mit Stetigkeitskorrektur

$$K \approx \int_{x_0-0,5}^{x_n+0,5} K_0 * x_n^{-b} * x_0^b * dx_n = \frac{K_0 * x_0^b * (x_n + 0,5)^{1-b}}{1 - b} - \frac{K_0 * x_0^b * (x_0 - 0,5)^{1-b}}{1 - b}$$

Formel 4: Annäherung der Gesamtkosten mit Stetigkeitskorrektur

$$K \approx \frac{K_0 * (x_n + 0,5)^{1-b}}{1 - b} - \frac{K_0 * 0,5^{1-b}}{1 - b}$$

Formel 5: Neue Formel zur Gesamtkostenermittlung

Kumulierte Menge	Relativer Fehler (Lernrate 75%)		
	Formel a	Formel b	Neue Formel mit Stetigkeitskorrektur
1	-100,0%	70,9%	2,7%
2	-51,2%	46,5%	1,8%
3	-35,4%	36,4%	1,4%
4	-27,5%	30,5%	1,2%
5	-22,7%	26,7%	1,0%
6	-19,5%	23,9%	0,9%
...			
100	-2,5%	4,6%	0,2%

Abb. 4: Vergleich der Formeln

Um Gesamtkosten schnell abschätzen zu können, werden diese, wie in Formel 2 dargestellt, durch ein Integral angenähert.

Unter der Annahme einer Nullserie der Losgröße 1 wird die Verwendung einer der Berechnungsvorschriften aus Formel 3 vorgeschlagen. Links ist das Integral genau gelöst und rechts vereinfacht. Wenn die Kosten zu einem späteren Zeitpunkt, also z. B. ab der einhundertsten bis einschließlich der zweihundertsten Einheit benötigt werden, so werden die Kosten von der Nullserie bis zu beiden Größen (100 und 200) errechnet und voneinander subtrahiert.

Abbildung 2 zeigt die genauen Stückkosten bei einer Lernrate von 75% in blau. Diese sinken für jedes Erzeugnis weiter ab. Zudem ist die Kostenfunktion nach der bisherigen Näherungsmethode dargestellt (Formel 3, rechts).

**Abbildung 3 visualisiert die Idee, die Näherung durch eine Stetigkeitskorrektur zu verbessern (Lernrate 75%).** Bei der bisherigen Näherungsfunktion liegt die Funktion für das Integral stets oberhalb der genauen Kosten, weshalb diese zu hoch geschätzt werden. Durch die Verwendung der linken Berechnungsvorschrift

aus Formel 3 werden die Kosten für die erste produzierte Einheit vernachlässigt, sodass beide Fehler sich teilweise aufheben. Dies hat bei großen Stückzahlen positive Effekte, bei sehr kleinen Stückzahlen ist die rechte Formel zu bevorzugen. Wie Abbildung 3 verdeutlicht, führt die Verwendung einer Stetigkeitskorrektur dazu, dass die Ungenauigkeiten abwechselnd über und unter der Kurve liegen und sich so zu einem Großteil ausgleichen. Betrachtet man diese Idee mathematisch, so ergibt sich Formel 4 zur Gesamtkostenberechnung. Bei einer Losgröße der Nullserie x0 von 1 ergibt sich daraus Formel 5.

Der gesteigerte Nutzen der optimierten Formel 5 für Controller im Vergleich zu den bewährten Berechnungsvorschriften wird in Abbildung 4 ersichtlich. Dabei beschreibt „Formel a“ die linke

(mit Subtraktion) und „Formel b“ die rechte in Formel 3 dargestellte Berechnungsvorschrift. Der Vergleich mit der optimierten Berechnungsvorschrift zeigt, dass letztere immer zu genaueren Ergebnissen führt. Der relative Fehler wird dabei vor allem bei kleinen Stückzahlen erheblich reduziert.

## Literatur

Coenenberg A. G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. Verlag Moderne Industrie: Landsberg am Lech, 1997.

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

Henderson. B. D.: The Experience Curve. [https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy\\_the\\_experience\\_curve/](https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy_the_experience_curve/). Stand: 20.05.2016.

Henderson B. D.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. Campus Verlag: Frankfurt/Main, New York, 1984.

Heuermann, A.: Die Erfahrungskurve im Telekommunikationsbereich. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1989.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Ursprüngliche (englischsprachige) Formulierungen von Henderson ausführlich dargestellt in: Henderson (2016/1968).

<sup>2</sup> Ausführlich dargestellt in: Henderson (1984).

<sup>3</sup> Die Zahlenwerte sind aus Geheimhaltungsgründen verändert. ■

## Autor



### ■ Timo Wortmann

hat im Rahmen eines dualen Studiums in Kooperation mit der Firma Miele & Cie. KG erste Projekterfahrungen sammeln können. Mittlerweile studiert er an der TU Braunschweig Wirtschaftsingenieurwesen im Master.

E-Mail: timowortmann@gmx.net



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

**„Lesen Sie viel, denken Sie viel, aber denken Sie mehr als Sie lesen.“**

(Harry Pross 2.9.1923 – 11.3.2010, deutscher Publizistikwissenschaftler).

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das 217. Literaturforum vorlegen zu dürfen. Damit erscheint das Literaturforum in ununterbrochener Reihenfolge bereits **seit 36 Jahren**. Mit dieser Ausgabe beginnt der 37. Jahrgang. Ich möchte Sie wieder einmal ausgriffweise über die Fachdiskussion informieren und orientieren, sowie auf mögliche Hilfen für fachliche und persönliche Themen und Aufgaben hinweisen.

In dieser Ausgabe finden Sie:

1. Literarische Schlaglichter/Leseproben
2. Buchbesprechungen zu:
  - In der Diskussion: Betriebswirtschaftslehre oder Betriebswirtschaftslehre?
  - Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling
  - Lehr- und Übungsbücher für Prüfungen und Praxis
  - Megatrend Digitalisierung bringt Veränderungen
  - Quo vadis? – Thesen, Debatten, Meinungen
  - Kommunikation und Sprache – optimale Verständigung
3. Schreib- und Medien-ABC: Bücher in Zahlen

**Meine Bitte:** Informieren Sie mich über Ihre Vorschläge, Wünsche und Erwartungen für die nächsten Ausgaben.

### ICV-Mitglieder als Buchautoren

**Diese Ausgabe präsentiert folgende Bücher, die von ICV-Mitgliedern verfasst bzw. mitverfasst wurden:**

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Vorsitzender des Kuratoriums des ICV, Prof. Dr. Utz Schäffer, Mitglied des Kuratoriums des ICV, sowie Prof. Dr. Christoph Binder, Mitglied des Kuratoriums des ICV, legen gemeinsam diese Veröffentlichung vor: **Einführung in das Controlling: Übungen und Fallstudien mit Lösungen**. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage.

Die ICV-Mitglieder Dr. Jörg Engelbergs, Stephan Gandelheidt, Dr. Peter Schentler sowie ICV-Vorstandsmitglied Matthias von Daacke sind Mitautoren der Neuerscheinung: Horváth, Péter / Michel, Uwe (Hrsg.): **Digital Controlling & Simple Finance**. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist Ehrenmitglied und Dr. Uwe Michel Mitglied des ICV.

## Literarische Schlaglichter

### – Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

**Digitalisierung** ist ein Megatrend, der die Art und Weise, wie wir leben, arbeiten und Wertschöpfung erzeugen, signifikant verändert. Die Digitalisierung ist dabei, die Wirtschaft und die Unternehmenswelt umzuwälzen. – Entnommen: Horváth/Michel (Hrsg.): Digital Controlling & Simple Finance, S. 26.

Die **Digitalisierung** hat die Computerwelt verlassen und dringt immer tiefer in unser Leben und unsere Arbeit ein. – Entnommen: Kollmann/Schmidt: Deutschland 4.0, S. 168.

Wenn wir nicht offen sind für das Neue, sondern stattdessen nur Gefahren und Risiken sehen, dann wird die **digitale Transformation** nicht gelingen. – Entnommen: Beise/Schäfer: Deutschland digital, S. 240.

Betriebe sehen sich zunehmend mit einer steigenden Komplexität durch steigende Variantenzahlen, kürzer werdenden Produktlebenszyklen und einem erhöhten **Automatisierungs- und Systemunterstützungsgrad** konfrontiert. Herkömmliche Zuschlagskalkulationen werden dieser Entwicklung nur unzureichend gerecht. – Entnommen: Gottmann: Produktionscontrolling, S. 219.

Trotz dieser ersten Ansätze stellt die **IT-Sicherheit für Industrie 4.0** die „Quadratur des Kreises“ dar und zieht noch erheblichen Forschungsbedarf nach sich. – Entnommen: Jahn: Ein Weg zu Industrie 4.0, S. 298.

Grundlage jeder **Kennzahlenanalyse** ist ein klares Verständnis darüber, wie die einzelnen Kennzahlen definiert sind und was sie beinhalten. – Entnommen: Weber/Schäffer/Binder: Einführung in das Controlling: Übungen und Fallstudien, S. 399.

Auf diese Weise möchte man einen möglichst großen Teil seiner Verantwortung auf ein System projizieren. In der Konsequenz entstehen hoffnungslos **überfrachtete Kennzahlenwerke** als Ausdruck unternehmerischer Hilflosigkeit. – Entnommen: Ossola-Haring u. a.: 11 Irrtümer über Kennzahlen, S. 90.

Mit einer **Produkt-Portfolio-Analyse** will man das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung durch einen optimalen Mix aus innovativen, reifen und traditionellen Produkten erreichen. – Entnommen: Wöhe et al.: Allgemeine BWL, S. 84.

Diese Einschätzung hat etwas damit zu tun, dass das **Betriebswirtschaftslehre-Studium** eine Aktie mit sinkendem Wert ist. – Entnommen: Gloger: Betriebswirtschaftslehre, S. 13.

Die **Investitionsentscheidung** wird durch den Investor getroffen, nicht durch die Investitionsrechnung, die ein akademisches Modell mit Annahmen, die von der Realität entfernen, ist. – Entnommen: Poggensee: Klausurenkurs Investitionsrechnung, S. 2.

Es gilt zu bedenken, dass ein zeitliches Lag besteht zwischen der Entscheidung, **Fiskalpolitik** zu betreiben, und deren Wirksamkeit. – Entnommen: Perret/Welfens: Arbeitsbuch Makroökonomik und Wirtschaftspolitik, S. 334.

Es sind immer noch die in einer alten Tradition stehenden **Rechenschaftsberichte**, die zwar eine Fülle an Informationen enthalten, aber den Aktionären viel zu geringe direkte Orientierungshilfen für ihre Anlageentscheidungen bieten. – Entnommen: Hundt/Biadala: Handbuch Sprache der Wirtschaft, S. 339.

Denn so umfänglich wir auch die technischen Abläufe der **Globalisierung** verstanden haben, eines haben wir nicht verstanden: Produktion kann ausgelagert werden, Moral nicht. – Entnommen: Hartmann: Wie viele Sklaven halten Sie? Seite 10.

Eine **soziale Marktwirtschaft** ist vor allem dann sozial, wenn sie die Menschen in die Lage versetzt, ihre Potenziale auszuschöpfen und das aus ihrem Leben machen zu können, was sie für das Richtige halten. – Entnommen: Fratzscher: Verteilungskampf, S. 246.

Menschen sind so, wie man mit ihnen ist. Entsprechend ist die **Kundschaft** so, wie man sie aufbaut. Das **Menschenbild** hinterlässt tiefe Spuren. – Entnommen: Harder/Wüthrich: Marken für Menschen, S. 44.

## Buchbesprechungen

### In der Diskussion

#### Betriebswirtschaftslehre oder Betriebswirtschaftslehre?

Gloger, Axel

## Betriebswirtschaftslehre

### Wem nützt die BWL noch?

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine 2016 – 199 Seiten,  
Buch mit festem Einband € 19,90

#### Autor und Buch

Axel Gloger ist nach Verlagsangabe Chairman der Denkfabrik Trend Intelligence und arbeitet als Aufsichtsrat und Beirat. Als Wirtschaftsjournalist war er viele Jahre Autor der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“. Das Buch hinterfragt kritisch-konstruktiv das betriebswirtschaftliche Hochschulstudium sowie Funktion und Stellung der BWL in der Unternehmenspraxis.

#### Inhaltsüberblick

Studienziel sicheres Einkommen – 200.000 Studenten vor ungewissen Aussichten – Professoren im Elfenbeinturm – Über die merkwürdige Leere im Lehrstoff – First Class ist nicht besser – Wie Rankings das Neue verhindern – Der Fluch der Budgetierung – Wie BWL-Denken Unternehmen fehlerhaft machen kann – Ethik und CDR als Reparaturbetrieb – Geschäftsverwaltung oder Unternehmertum? – Die BWL hat die Firmeninhaber vergessen – Die Champions-Liga schafft Erfolge nicht nach BWL-Lehrbuch – Was im Leben wirklich nützt – Schule der Champions.

#### Einordnung und Würdigung

Das Buch liefert einen bemerkenswerten **Debattenbeitrag**: Es vermittelt eine recht **kritische Sicht auf die gegenwärtige BWL**, wie sie in den Hochschulen gelehrt und in der Praxis genutzt und angewandt wird. 14 Kapitel enthalten vielfältige Beobachtungen und Erfahrungen, Erkenntnisse aus Gesprächen, Veröffentlichungen und dgl. Das Resümee dieser Bestandsaufnahme und Bespiegelung findet sich in zwölf Kerngedanken. Dabei geht es u. a. um: Problematiken des BWL-Studiums; Beeinflussung und Relativierung durch die Digitalisierung; Professoren seien mehr mit ihrem nächsten Aufsatz, den kein Praktiker lese, als damit beschäftigt, die Unternehmen zu verstehen; die BWL befasse sich viel mit den Konzernen, aber wenig mit dem Mittelstand; Missbilligungen mancher Praktiken an Privat-Hochschulen, die BWL mache Unternehmen zu zahlengetriebenen Organismen, unterdrücke dabei Fantasie und Kreativität usw. Die Darlegungen erfolgen in einem sachlichen Stil und in einem ruhigen Ton. 155 Fußnoten bieten Quellennachweise. Die Aussagen beruhen weniger auf großflächigen empirischen Untersuchungen, vielmehr ergibt sich das Gesamtbild aus einer Vielzahl von Einzelfeststellungen und Eindrücken. Das Buch ist eine kritische Anfrage an die BWL in Forschung, Lehre und Praxis. Ob die BWL so pauschal abgewertet werden kann, ist fraglich. Der Autor versetzt viele berechnete Nadelstiche, wirft begründete Fragen auf und stellt nachvollziehbaren Zweifel in den Raum. Das Buch ist engagiert und sachkundig, verständlich und interessant geschrieben. Es mag an zahlreichen Stellen diskussionsbedürftig sein, insgesamt ist es aber überaus diskussionswürdig. Es gehört in die Diskussion. Zum Zeitpunkt der Rezension war keine Leseprobe verfügbar.



## Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling – Übungsbuch, Tagungsband, Kennzahlen und Produktionscontrolling

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz / Binder, Christoph

### Einführung in das Controlling

Übungen und Fallstudien mit Lösungen

3. überarbeitete und erweiterte Auflage

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2016 – 486 Seiten, € 24,95

#### Autoren und Buch

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber leitet zusammen mit Prof. Dr. Utz Schäffer das Institut für Management und Controlling der WHU (IMC). Prof. Dr. Christoph Binder ist Professor für Controlling und Kostenrechnung an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Das Buch ist die vermutlich **umfangreichste Aufgaben- und Fallsammlung zum Controlling**. Dieses Arbeitsbuch ist eng verzahnt mit dem gleichnamigen Lehrbuch (zeitgleich in 15. Auflage erschienen).



#### Inhaltsüberblick

Einzelaufgaben – Fallstudien X-presso Fallstudie AG – X-presso Case Study (englisch) – Praxisfälle.

#### Einordnung und Würdigung

19 Einzelaufgaben mit vielen Unterfragen, 13 Fallstudien der „X-presso AG“ sowie ebenfalls 13 englischsprachige Fallstudien, jeweils mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden und Umfängen, sowie 12 Praxisfälle, u. a. aus der Hugo Boss AG, dem Bayer-Konzern oder der Daimler AG ermöglichen eine tief gehende Überprüfung des eigenen Controllingwissens, um sich entweder auf das „Überprüftwerden“ sorgfältig vorzubereiten oder im Rahmen des Selbststudiums den vorhandenen Kenntnisstand zu reflektieren und aufzufrischen. Die ausführlichen Lösungsvorschläge erlauben nicht nur eine Einordnung der eigenen Lösungen, sondern bieten auch Gelegenheit, spezifische Controllingkenntnisse gezielt zu erweitern. Aufgaben und Lösungen zeichnen sich durch einen hohen Anwendungs- und Nutzungsbezug aus. Die beachtliche Anschaulichkeit erleichtert die Arbeit mit diesem Buch. Es ist für Buchkäufer mit einem Zusatznutzen versehen. Viele Rechenbeispiele und Excel-Sheets mit Aufgaben zu verschiedenen Buchkapiteln stehen als Download zur Verfügung. Der testweise Zugang im Rahmen dieser Rezension verlief problemlos. Viele Aufgaben des Übungs- und Fallstudienbuches finden sich hier in bearbeitbarer Form als Exceldokument. Insofern nutzen die Autoren multimediale Möglichkeiten und erweitern damit den Leistungsumfang ihrer Veröffentlichung.

**URL Verlagspräsentation mit detailliertem Inhaltsverzeichnis:** <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/einfuehrung-in-das-controlling-buch#tabs>

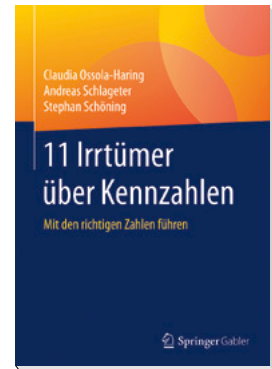
## Ossola-Haring, Claudia / Schlageter, Andreas / Schöning, Stephan 11 Irrtümer über Kennzahlen

Mit den richtigen Zahlen führen

Wiesbaden: Springer 2016 – 274 Seiten, Buch mit festem Einband € 39,99 / E-Book € 29,99

#### Autoren und Buch

Den Angaben zufolge lehren Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring und Prof. Dr. habil. Stephan Schöning an der SRH Hochschule für Wirtschaft und Medien Calw. Prof. Dr. Andreas Schlageter lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach. Das Autorenteam befasst sich mit dem angemessenen und vorteilhaften Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen.



#### Inhaltsüberblick

Irrtum 1: Umsatz ist die wichtigste Kennzahl – Irrtum 2: Aus der Bilanz kann man alles herauslesen – Irrtum 3: Es reicht der Steuerberater – Irrtum 4: Gute Software – Irrtum 5: Viel hilft viel – Irrtum 6: Systematik killt Kreativität – Irrtum 7: Vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen – Irrtum 8: Mein Unternehmen ist einzigartig – Irrtum 9: Zahlen lügen nicht – Irrtum 10: Für Controlling Unternehmen zu klein – Irrtum 11: No risk – no fun – Die 11 wichtigsten Kennzahlen.

#### Einordnung und Würdigung

Voraussetzungen und Bedingungen des erfolgreichen Einsatzes von Kennzahlen und Kennzahlensysteme bestimmen die Ausführungen. Dabei werden **mögliche Fehleutungen und beschönigende Selbsttäuschungen** der Unternehmenspraxis deutlich betont. Insofern geht es in diesem Buch um den bewussten und sachgerechten Umgang mit Kennzahlen. Inhaltlich richten sich die Ausführungen, insbesondere die Hinweise und Vorschläge, vor allem an **mittelständische Unternehmen**. Die Autoren verbinden theoretische Erkenntnisse mit vielfältigem Praxisbezug, verstehen die „richtige“ Nutzung von Kennzahlen als Steuerungshilfe. Das Buch ist breit angelegt, z. B. stehen auch Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen oder Benchmarking und Innenrevision auf dem Themenplan. Das tief gegliederte Inhaltsverzeichnis und das umfangreiche Stichwortverzeichnis erleichtern den gezielten Zugriff, die übersichtliche Textgestaltung vereinfacht die Orientierung. Beispiele und Abbildungen, Hervorhebungen und Aufzählen unterstützen Aufnahme und Verständnis der Materie.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 30.08.16 zugegriffen):**

<http://www.springer.com/de/book/9783658063740#aboutBook>

Horváth, Péter / Michel, Uwe (Hrsg.)

## Digital Controlling & Simple Finance

Die Zukunft der Unternehmenssteuerung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2016 – 240 Seiten, Buch € 69,95 / E-Book € 69,95

#### Autoren und Buch

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist bedeutender Controlling-Wissenschaftler und namhafter Berater. Dr. Uwe Michel ist Mitglied des Vorstandes

der Horváth AG, Stuttgart. Der Sammelband **enthält ausgewählte Beiträge des 30. Stuttgarter Controller-Forums. Inhaltsüberblick**

Digital Controlling & Simple Finance – Digitalisierung, Geschäftsmodellinnovationen und Auswirkungen auf Finanzen & Controlling – Digitalisierung und Steuerungskonzepte in öffentlichen Organisationen – Vereinfachung, Agilität und Integration im Controlling.

#### Einordnung und Würdigung

Der Themenband befasst sich in einem breiten Ansatz mit Aspekten der Digitalisierung. Dabei wird zunächst verdeutlicht, wie sich die Digitalisierung in den Unternehmen bemerkbar macht, was sich verändert und welche Potenziale gegeben sind. Ein besonderer Akzent liegt auf den vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung. Dabei steht besonders im Fokus, wie das Controlling die digitale Transformation begleiten und unterstützen kann. Die Frage, wie durch diese Entwicklung die Rolle des Controllers mittel- und langfristig möglicherweise verändert wird, z. B. durch Automatisierungen von Entscheidungen, wird ansatzweise aufgegriffen. Das Buch hat einen **hohen Wissens- und Orientierungswert**, weil die meisten Themen für Controller besonders relevant sind. Zudem ist die Digitalisierung von hoher Tragweite für die Unternehmen. Neben konzeptionellen Beiträgen finden sich in dieser Veröffentlichung zahlreiche Praxisbeispiele, deren jeweilige Darstellungs- und Vermittlungsweisen notwendigerweise subjektiv geprägt sind. Die Abhandlungen sind kompakt, geboten wird Überblicks- und Einstiegswissen. **URL Verlagspräsentation mit Vorwort und Inhaltsverzeichnis als Leseprobe (zuletzt 25.09.16 zugegriffen):** <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/digital-controlling-simple-finance>



len zum Kennzahlensystem – Wertstromkennzahlensystem – Ableitung von Optimierungsmaßnahmen und Bewertungsmöglichkeiten – Zusammenfassung.

#### Einordnung und Würdigung

Die Verfasserin gibt eine einführende und überblicksartige Darstellung zum Produktionscontrolling mit besonderer Betonung der **Bedeutung und Funktion von Kennzahlen**. Wesentliche Begriffe dieser Veröffentlichung sind u. a. Auslastung, Bearbeitungszeiten, Bestand, Erfolgsfaktoren, Flexibilität, Kosten, Komplexität, Kundenzufriedenheit, Losgröße oder Wertschöpfung – und damit wesentliche Steuerungsgrößen der Produktion. Das Werk zeichnet sich durch hohe Anschaulichkeit und gute Lesbarkeit aus. Eine tiefe Gliederung, eine Vielzahl von Abbildungen und zahlreiche Infokästen und Beispiele sowie ein verständlicher Schreibstil erhöhen den Gebrauchsnutzen. Der Zugriff ist durch ein detailliertes Inhaltsverzeichnis und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis möglich. Das Schlusskapitel zur **Ableitung von Optimierungsmaßnahmen** enthält vielfältige methodische Hilfen und Anleitungen zur Steuerung der Produktion. Erwähnenswert sind auch die Überlegungen zur Thematik „**Verursachungsgerechte Kalkulation von Produkten und Prozessen**“. Insgesamt eine klare, gehaltvolle und praxisbezogene grundsätzliche Wegleitung durch das Produktionscontrolling.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 01.10.16 zugegriffen):** <http://www.springer.com/de/book/9783658019501#aboutAuthors>

## Lehr- und Übungsbücher für Prüfungen und Praxis – Führendes BWL-Lehr- und Übungsbuch in Neuauflage, verschiedene Lernbücher

Gottmann, Juliane

### Produktionscontrolling

Wertströme und Kosten optimieren

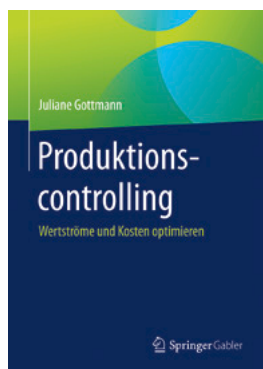
Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 228 Seiten, € 39,99 / E-Book € 29,99

#### Autorin und Buch

Dr. Juliane Gottmann arbeitet den Angaben zufolge als Wirtschaftsingenieurin bei der BMW Group. Zudem ist sie Referentin in der Weiterbildung von Führungskräften und Lehrbeauftragte verschiedener Hochschulen. Der Anspruch dieser Veröffentlichung ist, Impulse zu geben, Potenziale der Produktionsoptimierung zu identifizieren, zu bewerten und umzusetzen.

#### Inhaltsüberblick

Einleitung – Wertorientierung in der Produktion – Kennzahlen in der Produktion – Kennzahlensammlung – Kostenrechnung – Von Kennzah-



Wöhe, Günther / Döring, Ulrich / Brösel, Gerrit

### Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

26., überarbeitete und aktualisierte Auflage

München: Vahlen 2016 – 991 Seiten, € 32,90

#### Autoren und Buch

Dr. Dr. h.c. mult. Günter **Wöhe** war o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Dr. Ulrich **Döring** ist o. Professor em. der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg. Dr. Gerrit **Brösel** ist o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität Hagen. Das Werk ist Teil der Reihe „Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“. Der „Wöhe“ gilt als das führende und erfolgreichste Lehrbuch der BWL in



Deutschland. Der Titel erschien erstmalig 1960. Meldungen zufolge hat er bislang rund 1,5 Mio. Käufer gefunden.

### Inhaltsüberblick

Standort und Geschichte der BWL – Aufbau des Betriebes – Produktion – Marketing – Investition und Finanzierung – Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen.

### Einordnung und Würdigung

Auf die Vorteile und Merkmale dieses Lehrbuchs gehen die Verfasser im Vorwort zur 26. Auflage näher ein. Dazu heißt es u. a. „komplizierte Zusammenhänge in einfacher Sprache erklärt“. Der „Wöhe“ kommt offenbar den Erwartungen an ein gutes Lehrbuch recht nahe, was zu einem wesentlichen Teil den Erfolg des Buches erklärt. Ein anderes Erfolgskriterium liegt in der Verknüpfung der **Tradition** (das Lehrbuch ist seit fast 60 Jahren auf dem Markt) **und ständiger Erneuerung**. Seit Jahrzehnten wird betriebswirtschaftliches Kernwissen in einem bestimmten Stil vermittelt. Gleichzeitig zeichnet sich der „Wöhe“ von Auflage zu Auflage durch permanente Weiterentwicklung aus. So zeigt der Vergleich der vorliegenden 26. Auflage mit der Voraufgabe vielfältige Anpassungen. Neuerungen betreffen beispielsweise das Risikomanagement, Industrie 4.0, Grundsätze zum Marketing-Mix, Entscheidungen in Spielsituationen und natürlich auch Anpassungen an neuere Rechtsvorschriften. Zum „Wandel in Tradition“ gehört auch, dass der „Wöhe“ nun in die dritte Autorengeneration geht. Mit **Prof. Dr. Gerrit Brösel** von der FernUniversität Hagen ist ein **Co-Autor** hinzugekommen. Zu den gewinnenden Merkmalen zählt nicht zuletzt auch die ausgesprochen lesefreundliche Buchgestaltung. Das einprägsame, **gut lesbare zweifarbige Layout**, rund 800 (nach Verlagsangaben) Abbildungen und Schaubilder, zahlreiche Erklärungen und knappe Praxisbeispiele laden zum Lesen und Studieren ein. Die vielen farblich herausgestellten Merksätze definieren Wesentliches oder unterstreichen Wichtiges. Insgesamt verbindet sich ein einprägsamer, leicht fassbarer und anschaulicher Text mit fachlichem Anspruch und Niveau.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 02.09.16 zugegriffen):** <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=16480135&context=1>  
Wöhe-Portal: [www.woehportal.de](http://www.woehportal.de)

Wöhe, Günther / Döring, Ulrich / Brösel, Gerrit

## Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

15., überarbeitete und aktualisierte Auflage

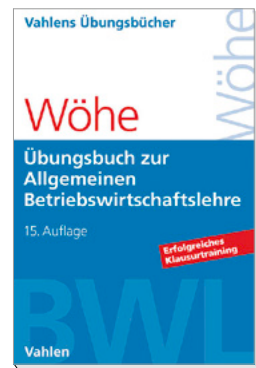
München: Vahlen 2016 – 648 Seiten, € 22,90

Dieses Übungsbuch ergänzt und vertieft das Lehrbuch zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre von Wöhe/Döring/Brösel. Insgesamt enthält der **Band mehr als 500 Übungsaufgaben mit Musterlösungen, rund 300 Multiple-Choice-Aufgaben mit dazugehörigen Lösungen sowie über 600 Wiederholungsfragen** mit dazugehörigen Seitenverweisen auf das Lehrbuch (Zahlenangaben gemäß Vorwort). Den Angaben zufolge wurden alle Aufgaben nachgerechnet, zahlreiche Lösungsformulierungen angepasst, neue Aufgaben integriert und Anpassungen an die neue Rechtslage vorgenommen. Das Buch ermöglicht und unter-

stützt das „aktive Lernen“, das Bestreben, sich betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten durch gezieltes Üben anzueignen. Damit lässt sich dieser Titel durch Studierende, aber auch von Praktikern vielfältig einsetzen und nutzen, um 1. betriebswirtschaftliche Themen systematisch durchzugehen, zu wiederholen; 2. Nutzen und Anwendung der BWL zu reflektieren; 3. Stand des Wissens zu überprüfen und zu optimieren sowie 4. gezielte Prüfungsvorbereitung zu betreiben.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 27.10.16 zugegriffen):**

<http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=16480136>



Poggensee, Kay

## Klausurenkurs Investitionsrechnung

Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 150 Seiten, Buch € 14,99 / E-Book € 9,99

Prof. Dr. Kay Poggensee ist angabegemäß Direktor des Instituts für Internationale Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Kiel. Das Buch ergänzt das Lehrbuch des Verfassers (Investitionsrechnung: Grundlagen – Aufgaben – Lösungen, Springer 2015), kann aber meistens unabhängig von diesem Lehrbuch eingesetzt werden. Der Band bietet **umfangreiches Übungsmaterial mit Lösungen** zu



den Grundlagen der Investitionsrechnung, den statischen und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren, zur Alternativenauswahl und optimalen Nutzungsdauer sowie zu Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit. Das letzte Kapitel enthält mehrere Modulklausuren zur Investitionsrechnung. Der Anhang umfasst finanzmathematische Tabellen. Das Buch hilft und unterstützt beim Aufbau theoretischer Kenntnisse und bei der Erarbeitung des Anwendungswissens. Die pädagogisch-didaktische Qualität des Buches schafft für Studierende günstige Grundlagen, sich optimal auf Prüfungen vorzubereiten. Praktiker erhalten Beispiele und Methodenwissen zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit beziehungsweise Wirtschaftlichkeit von quantitativen Unternehmensaufgaben und deren Lösung. Auf der Homepage des Verlages stehen unter „Online Plus“ Lösungsdateien zur Verfügung. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben:** <http://www.springer.com/de/book/9783658133979> (zuletzt 01.10.16 zugegriffen)

Perret, Jens K. / Welfens, Paul J. J.

## Arbeitsbuch Makroökonomik und Wirtschaftspolitik

Grundlagen – Aufgaben – Lösungen

Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 395 Seiten, € 34,99 / E-Book € 26,99

Dr. Jens K. Perret ist angabegemäß wissenschaftlicher Mitarbeiter am Europäischen Institut für Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Universität Wuppertal und Prof. Dr. Paul J. J. Welfens ist dort Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre. Das Buch ist ein **Begleit- und Ergänzungsbuch** zu Lehrveranstaltungen, insbesondere eine Vorbereitungshilfe auf Klausuren. Es orientiert sich am Lehrbuch von Welfens (Grundlagen der Wirtschaftspolitik:



Institutionen – Makroökonomik – Politikkonzepte, Springer 2013), es kann aber auch davon losgelöst eingesetzt werden. Nach mathematischen Grundlagen behandeln die Autoren die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Makromärkte – Neoklassik, Keynesianismus, Wachstum und Konjunktur. Nach einem theoretischen Überblick zu den jeweiligen Themen werden Aufgaben gestellt, zu denen Lösungen angeboten werden. Dabei kommen verschiedene Formen von Fragen bzw. Aufgaben zum Einsatz, nämlich Quick Check (wahr oder falsch), Verständnisfragen, Anwendungsaufgaben bzw. Transferaufgaben. Case Studies, Tipps für Klausuren, ein Glossar und ergänzende Empfehlungen beschließen die Arbeit. Das Buch kann Studierenden helfen, auf diesem Gebiet **prüfungssicher** zu werden bzw. Praktiker, Politiker usw. unterstützen, eine solide **Themenkompetenz** zu erwerben.

**URL Verlagspräsentation mit Lesproben, jedoch nur Vorwort und Inhaltsverzeichnis (zuletzt 12.09.16 zugegriffen):** <http://www.springer.com/de/book/9783662496244>

## Duden Wirtschaft von A bis Z

Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, 6. Auflage

Berlin: Dudenverlag 2016 – € 24,99

Den Angaben zufolge enthält dieses Nachschlagewerk **2.750 Stichwörter** sowie **400 Infografiken, Karten, Fotos und Infokästen**. Es ist in 12 Kapitel gegliedert: Grundlagen – Mikroökonomie – Makroökonomie – Wirtschaftspolitik – Finanzwissenschaft – Weltwirtschaft – Betriebswirtschaft – Arbeitswelt – Verbraucherschutz – Bankgeschäfte – Börsengeschäft – Versiche-



rungsgeschäfte. Nach einer kompakten thematischen Einführung werden die wichtigsten Themen der jeweiligen Kapitel in der Art eines Lexikons erläutert. Die Erläuterungen erfolgen verständlich und anschaulich. Inhaltlich umfasst die Neuerscheinung das gesamte Spektrum wirtschaftlichen Wissens, beispielsweise Wirtschaftskreislauf, Globalisierung, Zeugnis, Miete, Girokonto, Aktien oder Kranken- und Pflegeversicherung. Der Zugriff ist über ein detailliertes Register möglich. Hilfreich und nützlich sind die zahlreichen Anschriften und Internetadressen von Institutionen und Organisationen. Der Band enthält in lesefreundlicher Gestaltung das grundlegende Wirtschaftswissen auf aktuellem Stand. Zum Zeitpunkt der Rezension lag keine Leseprobe vor.

## Megatrend Digitalisierung bringt Veränderungen – Beispielhafte Einblicke in die Diskussion

Kollmann, Tobias / Schmidt, Holger

### Deutschland 4.0

Wie die Digitale Transformation gelingt

Wiesbaden: Springer Gabler 2016 – 186 Seiten, Buch mit festem Einband € 24,99 € / E-Book € 19,99

Autoren und Buch

Prof. Dr. Tobias Kollmann ist angabegemäß Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen. Dr. Holger Schmidt schreibt über die Digitale Wirtschaft, inzwischen als „Chefkorrespondent mit Schwerpunkt Internet“ für das Magazin FOCUS in Berlin. Die Autoren bringen grundsätzliche Überlegungen zur digitalen Transformation in die Diskussion.



Inhaltsüberblick

Gesellschaft 4.0 – Technologie 4.0 – Wirtschaft 4.0 – Arbeit 4.0 – Politik 4.0 – Deutschland 4.0.

Einordnung und Würdigung

Die Autoren legen eine umfassende Analyse vor. Dazu befassen sie sich mit den allgemeinen Voraussetzungen und den grundlegenden Bedingungen des digitalen Wandels. Aus einer ganzheitlichen Betrachtung heraus beleuchten sie die Einfluss- und Gestaltungsfelder Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Arbeit und Politik. Diese Überlegungen führen zu „Deutschland 4.0“. **Die Digitalisierung wird als einschneidend und folgeschwer für alle Arbeits- und Lebensbereiche vermittelt.** Das Buch zeichnet sich durch eine hohe Informationsdichte und eine recht substanzhaltige Themendarstellung aus. Die tiefe Gliederung, die abschnittswisen Überschriften und insbesondere die zahlreichen Merksätze zu den jeweiligen Teil-Themen unterstützen sowohl die Orientierung als auch die Aufnahme der Kernaussagen. Die Autoren reflektieren bisherige



Erfahrungen, ziehen vielfältige Schlüsse und arbeiten erheblichen Handlungsbedarf heraus. Die Feststellungen und Vorschläge werden mit vielerlei Quellen belegt. 165 Fußnoten untermauern die Darlegungen. Ein Stichwortverzeichnis steht nicht zur Verfügung. Kollmann und Schmidt gelangen zu einer kritischen Situationsbeschreibung und leiten aus ihrer Analyse die dringende Notwendigkeit ab, schnell und engagiert zu handeln. Konfliktfelder, etwa der Datenschutz, Arbeitnehmerrechte, Freihandel usw., werden angerissen. Die Lektüre kann nachdenklich stimmen und ist eine deutliche Aufforderung zur inhaltlichen Auseinandersetzung, aber auch zur näheren Prüfung der vorgelegten Ergebnisse. Zum Zeitpunkt der Rezension ohne Leseprobe.

### Beise, Marc / Schäfer, Ulrich Deutschland digital

#### Unsere Antwort auf das Silicon Valley

Frankfurt: Campus 2016 – 255 Seiten, € 19,95 einschließlich E-Book

#### Autoren und Buch

Marc Beise und Ulrich Schäfer leiten gemeinsam die Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung in München. Beise sind erfolgreiche Buchautoren und beschäftigen sich seit Jahren mit der Digitalisierung. Mit diesem Sachbuch vermitteln die Autoren auf engagierte Weise ihre Feststellungen und Vorschläge zur Digitalisierung in Deutschland.

#### Inhaltsüberblick

Das neue deutsche Wirtschaftswunder – Der Angriff aus dem Silicon Valley – Deutschlands Chancen – Die digitale Transformation – So schaffen wir das.

#### Einordnung und Würdigung

Das Buch beruht auf intensiver Nachforschung und Ermittlung relevanter Fakten und Entwicklungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Die Autoren beziehen sich auf vielfältige Besuche und Kontakte, u. a. auch auf einen Aufenthalt in Silicon Valley, der Ansiedlung von Unternehmen der Computertechnik in Kalifornien und Inbegriff des Fortschritts in der Informationstechnik. Auch zahlreiche deutsche Wissenschaftler und Manager fanden mit ihren Statements Eingang in die Veröffentlichung. Das Buch liefert eine **facettenreiche Bestandsaufnahme und scharfsinnige Analyse** der Digitalisierung in Deutschland. Die Überlegungen münden in einen **Zwölf-Punkte-Plan**, der sich u. a. bezieht auf Bildungsaspekte, einen Mentalitätswandel, eine Verschmelzung von alter und neuer Wirtschaft, den Netzausbau oder auf die Veränderungen in Politik und Gesetzgebung. Die Autoren unternehmen eine Reise durch die Digitalisierung, die auf Informationen und Eindrücken, Beispielen und Beobachtungen und nicht zuletzt auf der Sichtweise und den Meinungen der Autoren basiert. Auf Abbildungen und nähere Quellenachweise wird verzichtet. Eine **zuversichtliche Grundhaltung** „so schaffen wir das“ durchzieht das Buch. Probleme, etwa die Hilfe für Verlierer oder der Datenschutz, werden konstruktiv und als lösbar ange-



sprochen. Die Bereitschaft zu Anpassung und Wandel wird überaus deutlich eingefordert. Ein Buch zum Nachdenken, anregend und mutmachend und mit viel Substanz geschrieben.

**Verlagspräsentation mit Leseprobe und Autoren-Interview (zuletzt 02.10.16 aufgerufen):** [http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/gesellschaft-wirtschaft/wirtschaft/deutschland\\_digital-10410.html](http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/gesellschaft-wirtschaft/wirtschaft/deutschland_digital-10410.html)

### Jahn, Myriam

## Ein Weg zu Industrie 4.0: Geschäftsmodell für Produktion und After Sales

Berlin: de Gruyter 2016 – 351 Seiten, gebundenes Buch € 89,95 / E-Book € 89,95 / Print und E-Book € 139,95

#### Autorin und Buch

Dr. Myriam Jahn ist angabegemäß Geschäftsführerin einer Tochtergesellschaft der ifm Unternehmensgruppe. Die ifm electronic gmbh ist ein Anbieter von Automatisierungstechnik. Das Buch erscheint in der Verlagsreihe Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre. Das Buch, so das Vorwort, „zeigt ein betriebswirtschaftliches Modell (die Kommunikation in strategischen Produktionsnetzen), das technisch umgesetzt und dessen betriebswirtschaftlicher Nutzen nachgewiesen wird“.

#### Inhaltsüberblick

Produktionsnetzwerke und Industrie 4.0 – Koordinationsaufgaben und -objekte – Anforderungen an logistikeffiziente Koordination – Netzwerkübergreifendes PPS-Koordinationsinstrument – Industrie-Anwendung in der Elektroindustrie – Industrie 4.0-Koordination.

#### Einordnung und Würdigung

Der Nutzen von Industrie 4.0 wird in diesem Buch vor allem in der **Verbesserung der Koordination** gesehen. Die Autorin befasst sich mit betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, beispielhaften technischen Umsetzungen und den Potenzialen eines neuen Geschäftsmodells. Die in diesem Buch dargestellte Geschäftsmodell-Lösung besteht vor allem aus einer Verbesserung der Logistikeffizienz. Die ersten drei Kapitel sind tendenziell der theoretischen Richtung der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. Nach Inhalt, Themenbezug und auch Sprache stehen theoretische Erkenntnisziele im Vordergrund. Beim vierten Kapitel, mit der Anwendung in der Elektroindustrie, steht die praktische Anwendbarkeit und Nutzung im Mittelpunkt.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 10.10.16 zugegriffen):** <https://www.degruyter.com/view/product/463721?rskey=LJ31wk&result=2>



## Quo vadis?

– Thesen, Debatten, Meinungen –

Wirtschaftsbücher zu wichtigen und strittigen Themen unserer Zeit.  
Zum Mitdenken, Mitreden und Mitmachen

Hartmann, Evi

### Wie viele Sklaven halten Sie?

Über Globalisierung und Moral

Frankfurt: Campus 2016 – 224 Seiten, € 17,95

#### Autorin und Buch

Prof. Dr.-Ing. Evi Hartmann ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Supply Chain Management, an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. Sie schreibt u. a. auch den Block „Weltbewegend“: <https://blogs.fau.de/weltbewegend/>. Sie legt ein **Thesen- und Debattenbuch** vor, das sich kritisch mit einem Wirtschafts- und Gesellschaftsproblem befasst.



#### Inhaltsüberblick

Das Spiel, bei dem wir alle verlieren – Kinderarbeit ist unmoralisch, oder? – Wer ist Schuld an der Unmoral? – Zum „Sklavenhalter“ wird man nicht geboren, sondern gemacht – Wer zu faul ist für Moral, kriegt Nudge – Das große Globalisierungsspiel: Wir gewinnen mit gezinkten Karten – Wie lange wollen Sie noch Sklavenhalter sein?

#### Einordnung und Würdigung

**Unsere Wirtschaft und unser Konsumverhalten machen uns zu Sklavenhaltern**, sagt die Autorin. Ihre Antwort ist die Aufforderung „Fairplay in der Globalisierung“. Wenn ein T-Shirt drei Euro koste, könnten Produktionsbedingungen nicht fair sein, wie Hartmann herausstellt. Die Produktion könne ausgelagert werden, Moral nicht, so eine Kernaussage dieser Veröffentlichung. Eine „gesellschaftliche Degeneration“ befürchtet die Autorin. Eine brillante, sachkundige und engagierte Auseinandersetzung mit den **Folgen und Wirkungen der globalisierten Wirtschaft und des vorherrschenden Konsumverhaltens**. Hartmann stellt nicht nur fest und bemängelt, sondern sucht auch nach den Ursachen und Gründen. Als tieferen Grund macht sie insbesondere fehlende Beziehungsfähigkeit („respektlos, beziehungslos“) aus. Sie stellt die „Empathiefrage“ und setzt auf Wandel durch wachsende Einsicht. Das Buch beruht auf einer gut recherchierten Grundlage, zahlreiche treffende Zitate bereichern die Ausführungen. Auf ein Quellenverzeichnis, das Setzen von Fußnoten wird verzichtet, ebenso auf Abbildungen und auf ein Stichwortverzeichnis. Diese problemzentrierte Zustandsbeschreibung zielt auf Reaktionen. Das Buch ist im hohen Maße diskussionswürdig, sicher sind zahlreiche Passagen auch diskussionsbedürftig.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe sowie Interview mit der Autorin (zuletzt 03.10.16 zugegriffen):** [http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/gesellschaft-wirtschaft/wirtschaft/wie\\_viele\\_sklaven\\_halten\\_sie-10265.html](http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/gesellschaft-wirtschaft/wirtschaft/wie_viele_sklaven_halten_sie-10265.html)

Fratzcher, Marcel

### Verteilungskampf

Warum Deutschland immer ungleicher wird

München: Carl Hanser 2016 – 263 Seiten, € 19,- / E-Book € 15,99

#### Autor und Buch

Prof. Marcel Fratzscher, Ph. D., ist Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und Professor für Makroökonomie und Finanzen an der Humboldt-Universität Berlin. Das Buch befasst sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht mit Aspekten der Gerechtigkeit, den Ursachen und Gründen der Ungleichheit und ihren Folgen.

#### Inhaltsüberblick

Einleitung – Reiches armes Deutschland – Konsequenzen der Ungleichheit – Macht des Markts – Chancenungleichheit – Umverteilung durch den Staat.

#### Einordnung und Würdigung

Das vorliegende Thesen- und Debattenbuch ist darauf angelegt, in der breiten Öffentlichkeit eine Reaktion hervorzurufen und ein bedeutendes wirtschafts- und gesellschaftspolitisches **Thema in die Diskussion zu bringen**. „Die neue deutsche Marktwirtschaft zeigt ihr wahres Gesicht in einer stark zunehmenden Ungleichheit“, so die Kernaussage des Buches. Der Autor vermittelt aus seiner Sicht die Lebensverhältnisse der Menschen mit der Ungleichheit von Einkommen, Vermögen und Chancen. Er analysiert die Ursachen und Auswirkungen dieser Situation und gelangt zum Ergebnis, „dass wir nicht in einem Land leben, in dem ein Ausgleich von Vermögen und Chancen stattfindet“. Besonders die mangelnde Chancengleichheit bedürfe der Korrektur. Der Staat verteile zwar viel, aber ineffizient. Das Buch ist kenntnisreich geschrieben, 62 Abbildungen bieten Fakten, Daten und Zahlen. Ein umfangreiches Quellenverzeichnis untermauert die Ausführungen. Fratzscher schreibt mit Sachkunde, Engagement und auch mit Emotionen. Der Autor legt seine Sicht dar, **weshalb es so ist, und was man dagegen tun kann**. Zustandsbeschreibungen und Folgerungen bedürfen der weitergehenden Diskussion und Auseinandersetzung. Soweit bereits zum Zeitpunkt der Rezension erkennbar, erfährt der Titel nicht nur Zustimmung, was bei der Brisanz des Themas und der Feststellungen nicht überrascht. Das Buch ist in einer Weise verfasst, die eine angemessene Debatte erfordert und auch verdient. Es ist verständlich geschrieben.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (Stand 10.10.16):** <https://www.hanser-literaturverlage.de/buch/verteilungskampf/978-3-446-44465-2/>



## Harder, Thomas / Wüthrich, Nicolas Marken für Menschen

Wie weiter nach dem Marken-Missverständnis

Zürich: Versus 2016 – 128 Seiten, € 29,90

### Autoren und Buch

Thomas Harder, lic. iur. RA, MBA Rochester, ist Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates von Swiss Brand Experts in Zürich. Nicolas Wüthrich, lic. phil., MSc LSE, BA Wirtschaftswissenschaften UZH, ist Partner und Mitglied des Verwaltungsrates von Swiss Brand Experts. Das Buch behandelt Aspekte der Marken aus einer innovativ-kritischen Sicht und stellt Beziehungen zwischen Marke und Menschen her.



### Inhaltsüberblick

Etwas läuft fundamental schief – Das Menschenbild als Fundament – Wie man Marken für Menschen umsetzt – Wie Marken für Menschen Führung und Entwicklung radikal verändern – Marke ist nicht mehr das Gleiche.

### Einordnung und Würdigung

**Die Kernkritik dieses Buches bezieht sich auf eine oberflächliche und außenbezogene Markenkommunikation ohne Bezug zur tatsächlichen Leistung.** Dazu ist „Marken-Missverständnis“ eines der wesentlichen Stichwörter dieser Veröffentlichung. Die Autoren schreiben von einem „fundamentalen Missverständnis“, wie Marken entstehen und funktionieren. Sie machen einen Fehlschluss in der öffentlichen Wahrnehmung fest. Dazu trennen sie das äußere Marken-Erscheinungsbild und das dahinter stehende Unternehmen. Ein anderer wesentlicher Aspekt bezieht sich auf das Markenverständnis und das damit verbundene Menschenbild. So spricht der Titel zwei zusammenhängende Elemente an: **ein ganzheitliches Markenverständnis und das die Marke prägende Menschenbild.** Das Menschenbild stelle die Weichen, wie es heißt. Nicht die Marke mache die Differenz, sondern die Differenz die Marke, so eine weitere Folgerung der Autoren. Ein kreatives und ideenreiches Buch, das einen neuen Zugang zur Markenthematik eröffnet. Kritisch und engagiert geschrieben. Ein Buch, das herausfordert und neue Wege und Sichtweisen in die Diskussion bringt. Ein Titel, der Menschen und Kunden in den Mittelpunkt von Markenverständnis und Markenführung stellt und aus Sicht der Autoren auch betriebswirtschaftlich erfolgreich ist. Das Buch hat es verdient, in die praktische Prüfung und in den Meinungs austausch genommen zu werden.

URL Online-Lesprobe (Zugriff 24.10.16): [http://issuu.com/versusverlag/docs/lp\\_mfm\\_harderwuethrich/13?e=2333871/35940219](http://issuu.com/versusverlag/docs/lp_mfm_harderwuethrich/13?e=2333871/35940219)

Mit den Autoren ist ein Interview geplant.

## Kommunikation und Sprache – Optimale Verständigung

v. Hundt, Markus / Biadala, Dorota (Hrsg.)

### Handbuch Sprache in der Wirtschaft

Berlin: de Gruyter 2015 – 545 Seiten, gebundenes Buch € 179,95 / E-Book € 179,95

Diese Veröffentlichung erscheint als Band 13 der Reihe „Handbücher Sprachwissen“. Diese Reihe vermittelt vertiefendes sprachliches Wissen wesentlicher Arbeits- und Lebensbereiche. Der vorliegende Titel gliedert sich wie folgt: 1. Grundlagen der Unternehmenskommunikation, z. B. Kommunikation in der Wirtschaft über Geld – 2. Spezifische Eigenschaften der Wirtschaftssprache, z. B. Globalisierung in der Wirtschaftskommunikation – 3. Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation, z. B. Kundenkommunikation – 4. Medien, Text- und Gesprächsformen der Unternehmenskommunikation, z. B. Kundenzeitschriften – 5. Übergreifende Handlungskonzepte der Unternehmenskommunikation, z. B. Vertrauen in der Unternehmenskommunikation. Bekannte Experten führen in **24 Kapiteln durch die Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation** und vermitteln dabei auf vielfältige Weise Wissen und Anregungen. Manfred Piwinger befasst sich z. B. ausführlich und eindrucksvoll mit der Sprache in Geschäftsberichten. Der Band hat für alle, die sich näher mit der Wirtschaftssprache befassen, einen beachtlichen Wissens- und Orientierungswert.



## Duden: Das Wörterbuch der sprachlichen Zweifelsfälle

Richtiges und gutes Deutsch 8., vollst. überarbeitete Auflage

Berlin: Dudenverlag – 1.072 Seiten, € 24,99

Das Buch erscheint als Band 9 der Duden-Reihe in neuer Gestaltung und Aufmachung. Dieser **Sprachratgeber** behandelt sprachliche Zweifelsfälle von A – Z. Beispielsweise werden diese Stichwörter erläutert: Aroma (Pluralformen), beide (Schreibweisen), festhalten (Grammatik), Imperativ (Formen etc.), Personennamen (Schreibweisen etc.), Synonym (Erläuterung mit Beispielen) oder vordatieren (gebräuchliche Formen). Dieser Band beruht auf der Duden-Sprachberatung. Den An-



gaben zufolge sind in dieser Neuerscheinung die wichtigsten Fragen erläutert, die der Duden-Sprachberatung zu Grammatik, Orthografie und Stil gestellt wurden. Der **Gebrauchsnutzen** kann darin liegen, dass das Werk allen, die viel und korrekt schreiben, vielfältige Hilfen und Klärungen bietet. Darüber finden sich in diesem Buch vielfache Impulse zur vertieften Beschäftigung mit der deutschen Sprache und ihren Regeln. Die meisten Stichworte werden in knapper Form erklärt, wichtige Stichworte werden in Übersichtsbeiträgen bearbeitet. Käufer des Buches können den kompletten Wörterbuchinhalt als Software für 1 € erwerben.

## Duden: Die Grammatik

**Unentbehrlich für richtiges Deutsch; 9., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage**

**Berlin: Dudenverlag 2016 – 1.341 Seiten, € 27,99**

Das Buch erscheint als Band 4 der Duden-Reihe. Das ausführliche Nachschlagewerk behandelt den Aufbau der deutschen Sprache vom Laut über das Wort und den Satz bis zum Text und zu den Merkmalen der gesprochenen Sprache. Zahlreiche Grafiken und Tabellen verbessern die Übersicht. Ein umfangreiches Register unterstützt den gezielten Zugriff. Beispiele fördern das Verständnis.



## Schreib- und Medien-ABC: Bücher in Zahlen

**Nicht nur Controlling und Zahlen passen zusammen, sondern auch Bücher und Zahlen.** Das vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels herausgegebene Jahrbuch „Buch und Buchhandel in Zahlen 2016“ vermittelt vielfältige Zahlen, Fakten und Analysen rund um die Bücherwelt – übrigens in der 64. Ausgabe. Bei der Lektüre ist mir viel aufgefallen, manches überraschte, anderes stimmte nachdenklich, dies und jenes bestätigte vorhandenes Wissen. Einige Punkte aus dieser Veröffentlichung möchte ich mit Ihnen teilen:

**Das E-Book** ist seit Jahren ein Dauerthema. Angesichts der Faktenlage muss man aber annehmen, dass Bedeutung und Entwicklung der elektronischen Bücher vielfach überschätzt werden. Der Umsatzanteil für den privaten Bedarf (ohne Schul- und Fachbücher) wird für 2015 mit 4,5% angegeben, im Vorjahr waren es 4,3%. Dazu heißt es u. a., das Geschäft mit digitalen Büchern habe im vergangenen Jahr weiter an Tempo verloren. Als Controller muss man dabei berücksichtigen, dass die Produktion und der Verkauf von E-Books steigen, da aber die für E-Books im Schnitt bezahlten Preise sinken, hat dies auf den Umsatz keine großen Auswirkungen, wie der Vorsteher des Börsenvereins, Heinrich Riehmüller, unter-

streicht. Auffallend ist dabei beispielsweise die statistische Feststellung, E-Books seien eine Frauendomäne.

**Die Freizeitbeschäftigung** wird immer wieder unter den unterschiedlichsten Aspekten betrachtet und untersucht. Daher ist es naheliegend, auch der Frage nachzugehen, welche Rolle das Buch in der Freizeit spielt. Gemäß Jahrbuch lesen 19,7% häufig, 28,3% gelegentlich, 27,8% selten und 24,2% nie. Spannend ist der Bezug zwischen Freibadbesuch und Bücherlesen in den Schwimmpausen. Nach der Befragung steht mit 62,8% das Beobachten der Leute an der Spitze, aber immerhin 52,7% gaben Buch lesen an.

Manchmal frage ich mich, wie hoch mein persönlicher **Bücherberg** (meine ca. 4.500 besprochenen Bücher) sein mag. Ich kann es nur schätzen. Genaues wissen wir jedoch über die Titelproduktion (Neuerscheinungen bzw. Erstauflagen) in 2015. Den Angaben nach handelt es sich um 76.547 Titel. „Der Stapel mit allen Neuerscheinungen 2015 käme auf eine Reichweite von 2.300 Metern“, wie uns der Börsenverein wissen lässt. Dies ergibt übrigens einen Gesamtumsatz von 9,19 Mrd.

Dann gibt es u. a. auch noch die Frage nach den **Fachmedien**, wozu auch das Controller Magazin zählt. Die Fachschriften seien nach wie vor das Kerngeschäft der Verlage, wie festgestellt wird. Der Umsatz der Fachmedien wird mit 3.352 Mio. € angegeben. Davon entfallen den Angaben nach 56,0% auf Fachzeitschriften, 17,7% auf Fachbücher und Loseblattwerke, 19,6% auf elektronische Medien und 6,7% auf Dienstleistungen. Die positive Veränderung gegenüber dem Vorjahr war bei den Dienstleistungen und den elektronischen Medien am größten, aber auch die Fachzeitschriften veränderten sich um + 1,3% gegenüber dem Vorjahr. „Vom Umbruch zum Aufbruch“ heißt es im Grußwort dieses Buches. Diesen Aufbruch wünsche ich mir – nicht zuletzt in Ihrem Interesse als Nutzer von Fachmedien.

### Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Ihnen eine gute Zeit und beste Grüße bis zum Wiederlesen.

*Alfred Biel*

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

Wenn Sie schreiben wollen: [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 verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

## Risikomanagement für Non-Profit-Organisationen

Ein Sektor erkennt zunehmend den Nutzen von Risikomanagement



Dirk Schäfer, Vorstandsmitglied der RMA

### Sehr geehrte Leser(innen) und Risikomanager(innen),

die herausragende Bedeutung von Risikomanagement in Finanz- und Industrieunternehmen ist seit geraumer Zeit unbestritten und dementsprechend implementiert. Ein Sektor, der sicherlich noch Aufholpotential in Sachen Risikomanagement hat, ist allerdings der Bereich der Non-Profit-Organisationen. Aus unserer Sicht aber völlig zu Unrecht, da Risikomanagement wesentlich zur langfristigen Zielerreichung von solchen gemeinnützigen Organisationen beitragen kann.

Wesentliche Gründe für den besonderen Wert, den Risikomanagement im Non-Profit-Kontext stiften kann sind primär folgende:

- die Unternehmen haben oftmals eine eingeschränkte Liquiditätssituation, bzw. vergleichsweise wenig Möglichkeiten nach einem Event die finanzielle Situation wiederherzustellen
- das Auseinanderfallen von Geldgebern und Leistungsempfängern

Generell unterscheidet sich ein adäquates Risikomanagement für Non-Profit-Organisationen nur bedingt von den „Best Practices“, die sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen

in den letzten Jahren durchgesetzt haben. Allerdings sind, aufgrund der oben dargestellten „Besonderheiten“, unterschiedliche Akzente notwendig und sinnvoll. Beispielsweise sollte ein besonderes Augenmerk auf das Reputationsrisiko und auf das Supply Chain Risk Management geworfen werden.

Insbesondere das Reputations-Risikomanagement ist von zentraler Bedeutung, da eine gute Reputation die Grundlage für das Generieren von Spendengeldern darstellt. Wie die Vergangenheit gezeigt hat, reagieren die Öffentlichkeit und potentielle Geldgeber sehr empfindlich auf vermeintliche oder tatsächlich reputationschädigende Vorkommnisse. Die Liquidität und Zielerreichung kann in einer solchen Situation dann sehr schnell und nachhaltig in Frage gestellt sein.

Die Implementierung von Risikomanagement in Deutschland und auf internationaler Ebene ist im Bereich Non-Profit-Organisationen sehr heterogen. Einige Organisationen sind bereits auf einem sehr hohen Entwicklungsniveau angekommen, andere hingegen haben Risikomanagementstrukturen und -prozesse bislang nur sehr eingeschränkt implementiert. Die Vorreiterorganisationen in Sachen Risikomanagement haben zum Teil bereits existenzgefährdende Phasen durchlitten und dadurch die Bedeutung von Risikomanagement klar erkannt.

Es ist davon auszugehen, dass Risikomanagement für Non-Profit-Organisationen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnt, da nicht zuletzt die Geldgeber ein großes Interesse an der „Robustheit“ einer Organisation haben.

Weitere wertvolle Details zum Thema Risikomanagement in Non-Profit Organisationen finden sie auch im Artikel „Risiko von Non-

profit-Organisationen“ von Prof. Dr. Hoffjan, Prof. Dr. Brandau und Dr. Broweleit auf den Seiten 62 - 67 in dieser Ausgabe des Controller Magazins.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei Lesen und würde mich über Ihre Kommentare und Anregungen freuen.

Herzliche Grüße  
Dirk Schäfer

## TOPEVENT

**09. März 2017** – 7. Sitzung des Arbeitskreises „Interne Revision und Risikomanagement“ bei eKom21 in Kassel

**10. März 2017** – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ bei Airbus in München/Ottobrunn

**28. März 2017** – RMA-Regionalkonferenz „Riskmanagement in progress“ in Wien, Schönbrunn

**26. April 2017** – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagementquantifizierung“ in der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden

**16./17. Okt. 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

**Riskmanagement in Progress – ohne die Chancen der Zukunft zu verpassen**  
 Regionalkonferenz am 28. März 2017 in Wien

**Die diesjährige Regionalkonferenz Österreich der Risk Management Association widmet sich den Veränderungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Risiko- und Chancenmanagement bedarf entsprechend der zunehmenden Geschwindigkeit und Komplexität einer Neuausrichtung. Zusätzlich tragen die aktuellen geopolitischen Veränderungen dazu bei, dass das Wirtschaftsleben von heute einer Reise ins Ungewisse gleicht. Die Denkmuster von gestern sind zukünftig nicht mehr brauchbar.**

Trend- und Zukunftsforschung soll Aufschluss geben über das strategische Wissen von Morgen. Die Auswirkungen stellen die Gesellschaften, ihre Menschen, Werte und Technologien vor neue Herausforderungen. Im sich ständig ändernden Geschäftsumfeld werden bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle und Industrien in Frage gestellt, wobei sich neue formieren und

zukunftsweisende Chancen eröffnen. In einer Keynote wird Prof. Dr. Gottfried Haber, Ökonom und Vizedekan der Donau-Universität Krems, einen Blick auf die Zukunft aus der wirtschaftlichen Perspektive geben.

**Bedrohungsszenarien erkennen und Chancen nutzen**

Digitalisierung und neue Technologien beschleunigen die Erneuerung und die Weiterentwicklung oft schlagartig und machen Bewährtes obsolet. Die zunehmende weltweite Vernetzung von Unternehmen, Menschen und Dingen bringt nicht nur Chancen, sondern neue Abhängigkeiten und konfrontiert uns mit gravierenden IT- und Cyber Risiken. Die Verfügbarkeit notwendiger Infrastrukturen erscheint selbstverständlich – aber sind wir auf ein Blackout vorbereitet? Bedeutungslos erscheinende Ereignisse sind imstande, Liefer- und Wertschöpfungsketten beträchtlich zu stören. Unbedachte Compliance-Verstöße können

schon zu hohen Schadenssummen, Unternehmenskrisen und enormen Reputationsverlust führen. Dies sind die Schwerpunktthemen, mit denen sich die Experten in ihren Vorträgen auseinandersetzen. //

Am 28. März 2017 in Wien im Tagungszentrum des Schloß Schönbrunn, Apotheckertrakt.

**Detailliertes Programm und Anmeldung**  
[www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org). Weitere Infos und Anfragen unter [brigitta.john@rma-ev.org](mailto:brigitta.john@rma-ev.org). Die diesjährige Konferenz findet in Kooperation mit der Donau Universität Krems statt.



*Get Ready to Manage Risks!*



**Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«**  
**Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 26.04.2017**

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis**

**Mehr Infos und Anmeldung unter:**  
[www.rma-ev.org/erm](http://www.rma-ev.org/erm) – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE  
[www.fzrm.uni-wuerzburg/erm](http://www.fzrm.uni-wuerzburg/erm)



## Neue Mitglieder stellen sich vor:

### Control Risks Deutschland GmbH

**Risiko ist heutzutage in aller Munde. Der Begriff ist so ausgereizt, dass viele Unternehmen schon gar nicht mehr wissen, wo sie mit ihrem Risikomanagement anfangen sollen.**

Wie wäre es damit, bei den Chancen anzufangen? Control Risks ist eine globale Risikoberatung, die Kunden dabei unterstützt, die wirtschaftlichen Chancen in all ihren Facetten und auch in schwierigen Märkten wahrzunehmen

und zu optimieren – professionelles Risikomanagement ist hierbei unserer Meinung nach die Pflicht, nicht die Kür. Mit über 40 Jahren Erfahrung und 36 Büros weltweit – davon zwei in Deutschland – ist es unsere Expertise, stra-

tegische Entscheidungen vorzubereiten und zu begleiten. Themen wie Compliance-Programme und Business Partner Screening sind unser tägliches Geschäft. Als weltweit führender Anbieter für Krisenmanagement sind wir auch an der Seite unserer Kunden, wenn es wirklich brennt.

Im Rahmen des RMA freuen wir uns auf einen intensiven Austausch mit den Mitgliedern über Best Practices, die Tücken des Tagesgeschäfts und wie wir langfristige Risiko-Trends gemeinsam als Branche angehen können. //

## Risiko Insolvenzanfechtung – Forderungen unter einem anderen Blickwinkel analysieren

**Die aktuelle wirtschaftliche Lage ist insbesondere in Deutschland gut. Die Insolvenzen gehen weiter zurück und sinken auf den tiefsten Stand in Deutschland seit In-Kraft-Treten der Insolvenzordnung im Jahr 1999. Allerdings sind die Insolvenzschiäden gestiegen, d. h. weniger Insolvenzen verursachen insgesamt größere Schäden. Firmeninsolvenzen in Deutschland sinken auf den niedrigsten Stand seit 1999.<sup>1</sup>**

Allerdings sollten gerade jetzt Risikomanager und Controller in besonderem Maße aufmerksam sein, denn es hat sich in den letzten Jahren ein bislang nicht oder nur wenig beachtetes Risiko entwickelt, welches für die Unternehmen dramatische Auswirkungen annehmen kann. Bislang wurden die Forderungsausfälle, je nach Kunden- und Forderungsstruktur des Unternehmens, als Risiko betrachtet. Die Summe der Pauschalwertberichtigungen in dem handelsrechtlichen Jahresabschluss zeigt an, mit wie viel Abwertungsbedarf auf den Forderungsbestand im Mittel zu rechnen ist. Dieser Abwertungsbedarf zeigt aber nur den Erwartungswert der Forderungsausfälle. Den Risikoumfang und insbesondere mögliche Extremwerte zeigt dieser Betrag gerade nicht.

Die Insolvenzordnung (InsO) sieht wie zuvor schon die Konkursordnung (KO) die Anfechtung vor.<sup>2</sup> Mit der Anfechtung werden Vermögensveränderungen im Vorfeld des Insolvenzverfahrens unter gewissen Umständen rückgängig gemacht. Voraussetzung ist eine sogenannte Gläubigerbenachteiligung und ein Insolvenzanfechtungsgrund. Eine Gläubigerbenachteiligung ist anzunehmen, wenn die Handlung (oder das Unterlassen) hinweggedacht die Insolvenzmasse größer wäre. Eine Gläubigerbenachteiligung ist also bei jeder Zahlung aus der Insolvenzmasse grundsätzlich anzunehmen. Dasselbe gilt auch bei der Gewährung von Sicherheiten nach Kenntnis der drohenden Zahlungsunfähigkeit.

Als Anfechtungsgrund ist für das Risikomanagement der § 133 Abs. 1 InsO von besonderer Bedeutung. Demnach können Kundenzahlungen für erbrachte Lieferungen oder Leistungen vom Insolvenzverwalter bis zu 10 Jahren rückwirkend, verzinslich ab Insolvenzeröffnung, angefochten, also zurückverlangt werden, wenn dem Schuldner (Kunde) die Zahlungsunfähigkeit drohte und das Unternehmen dies erkannte. Erst recht gilt die Norm, wenn die Zahlungsunfähigkeit schon eingetreten war.<sup>3</sup> Dabei wird die Kenntnis von Mitarbeitern, z. B. der Debitorenbuchhaltung und/oder dem

*Cornelius Nickert, Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch [www.eacva.de](http://www.eacva.de));*

*Matthias Kühne, Rechtsanwalt, Betriebswirt (IWW), Fachanwalt für Insolvenzrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch [www.eacva.de](http://www.eacva.de));*

*beide Partner der KANZLEI NICKERT in Offenburg.*

Vertrieb, dem Unternehmen zugerechnet.<sup>4</sup> Für die Kenntnis der (drohenden) Zahlungsunfähigkeit reicht nach der ständigen und vielfachen Rechtsprechung des BGH schon die Kenntnis sogenannter Beweiszeichen als Indizien, wie z. B. schleppende Zahlungsweise<sup>5</sup>, Zahlung nur auf Druck einer Liefersperr<sup>6</sup> oder unter Umständen auch bereits die Bitte um eine Ratenzahlungsvereinbarung.

Gerade bei längeren Geschäftsbeziehungen durchlaufen die Geschäftspartner Höhen und Tiefen. War aber einmal die drohende Zahlungsunfähigkeit dem Unternehmen bekannt, nimmt die Rechtsprechung eine Beweislastumkehr vor.<sup>7</sup> D. h., das Unternehmen muss darlegen und beweisen, dass das früher drohend zahlungsunfähige Unternehmen die vollständigen Zahlungen an alle seine Gläubiger wieder aufgenommen hat.<sup>8</sup> Dies ist i. d. R. mangels Einsichtnahmemöglichkeit in die

## RMAintern

Zahlen des Kundenunternehmens praktisch unmöglich. Tatsächlich kann es nur durch Einsichtnahme in ein erstelltes Sanierungskonzept erfolgen.<sup>9</sup>

Die Vorschrift des § 133 Abs. 1 InsO ist nicht neu; sie gilt seit dem 1. Januar 1999. Allerdings haben sich die Möglichkeiten der technischen Datenverarbeitung geändert. Mittlerweile sind Insolvenzverwalter über Softwarelösungen in der Lage, Zeitpunkte des Eintritts der (drohenden) Zahlungsunfähigkeit und auch „schleppende Zahlungsweisen“ maschinell zu ermitteln. Daher nehmen derartige Anfechtungen und damit zugleich die Risiken dramatisch zu.

Vorausschauend sollte das Debitorenmanagement daher unter dem Gesichtspunkt der Anfechtungsrisiken überprüft werden.<sup>10</sup>

Zunächst einmal gibt es Versicherer, die das Anfechtungsrisiko explizit versichern. Interessant könnte dies insbesondere für sogenannte

Grundversorger sein, bei denen aufgrund der Rechtsprechung das Anfechtungsrisiko besonders hoch ist.

Ferner könnte das Zahlungsverhalten umgestaltet werden. So könnten z. B. ähnlich wie im Online-Handel das Zahlverhalten generell auf Vorauskasse umgestellt werden. Mangels Zahlungsrückständen wird dann praktisch nie die Kenntnis von Krisenanzeichen bestehen. Dies aber ist in der Wechselwirkung mit den vertrieblichen Zielen zu betrachten, weil dies möglicherweise zu erheblichen Kundenverlusten führen würde. Des Weiteren ist der Umgang mit säumigen Schuldnern zu überdenken, insbesondere ab welchem Zeitpunkt Meldepflichten z. B. von der Debitorenbuchhaltung bestehen und ferner weiter zu regeln, wann man sich aktiv von einem Kunden trennt. Hierzu müssen möglicherweise aber erst die rechtlichen Voraussetzungen, z. B. durch Anpassung der AGB, geschaffen werden. Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass die Kenntnis eines Mitarbeiters ausreicht. Diese

wird dem Unternehmen zugerechnet. Wichtig ist es deshalb auch durch Schulungen und Workshops eine Sensibilität der Mitarbeiter zu schaffen und ein internes Reporting kritischer Indizien zu definieren. //

- (1) <https://www.buergel.de/de/aktuelles/studien/firmeninsolvenzen-in-deutschland-sinken-auf-den-niedrigsten-stand-seit-1999> Abruf am 16.11.2016
- (2) Das Rechtsinstitut der Anfechtung ist über 2.000 Jahre alt und entstammt dem römischen Recht, sog. Pauliana.
- (3) BGHZ 155, 75, 86 = NJW 2003, 3347, 3350; vgl. BGH NZI 2005, 692, 693; 2006, 159, 162
- (4) §§ 166, 278 BGB
- (5) Eilenberger MüKo-InsO 4. Aufl. 2013 § 17 Rz. 30
- (6) BGH, 9.6.2016 - IX ZR 174/15 <http://kanzlei-nickert.de/blogs/banken-blog/item/2334-neues-urteil-des-bgh-zur-vorsatzanfechtung-schleppende-zahlungen-koennen-ausreichen.html>
- (7) BGH, 17.12.2015, IX ZR 61/14
- (8) BGHZ 149, 100, 108 f. = NJW 2002, 512, 514; BGHZ 149, 178, 188 = NJW 2002, 515, 517; NZI 2009, 168, 169
- (9) BGH, 12.5.2016 – IX ZR 65/14
- (10) <http://kanzlei-nickert.de/blogs/banken-blog/item/2337-10-schritte-zur-vermeidung-von-anfechtungsrisiken.html> Abruf am 16.11.2016



### Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand Grundsätze – Organisation – Durchführung

Herausgegeben von der  
Risk Management Association e. V. (RMA)

Erarbeitet im Arbeitskreis  
»Risikomanagement im Mittelstand«

2015, 139 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,  
€ (D) 34,95, ISBN 978-3-503-16526-1

Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band 1

## RISIKOMANAGEMENT-SCHRIFTENREIHE DER RMA

# Risikosteuerung neu definiert

Ein professionelles Risikomanagement zählt gerade im Mittelstand zu den unternehmerischen Kernfunktionen, um Erlös- und Kostenrisiken auf zunehmend sprunghaften Märkten, durch wachsende IT-Anforderungen oder Compliance-Risiken abzufedern. Im Wettbewerb um das Vertrauen von Kreditgebern und Investoren, Versicherern und Geschäftspartnern ist der Nachweis einer effektiven Risikosteuerung oft der entscheidende Hebel.

In diesem Leitfaden der **Risk Management Association e. V. (RMA)** präsentieren Ihnen erfahrene Unternehmer, spezialisierte Berater und Dienstleister praxiserprobte Ansätze zur

- ▶ **Identifikation spezifischer Risiken** kleiner und mittlerer Unternehmen aller Branchen,
- ▶ **Konzeption konkreter Steuerungsinstrumente** und ihrer auch wirtschaftlich tragfähigen Einführung,
- ▶ **Steuerung und Verbesserung bestehender Systeme.**

Viele **Umsetzungsbeispiele, Checklisten und Entscheidungshilfen** wie ein Musterhandbuch oder ein Kriterienkatalog für IT-Lösungen unterstützen Sie beim Beurteilen und Ausgestalten Ihres Risikomanagements.

Weitere Informationen:  [www.ESV.info/16526](http://www.ESV.info/16526)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG  
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin

Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275

ICV-Schnupper-Abos: [www.esv.de](http://www.esv.de) oder [www.esv-akademie.de](http://www.esv-akademie.de)

ESV@ESVmedien.de · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)





**Der 15./16. Mai gehört rot angestrichen in jeden Kalender: In München findet das große Treffen der Controlling-Community statt. Mehr als 600 Teilnehmer erwartet der ICV. Erstmals live ins Englische übersetzt, sollen den 42. Congress der Controller auch nicht-deutschsprachige Gäste besuchen.**

Inhalt und Organisation unterstreichen die großen Ambitionen des Gastgebers ICV. „Agiles Controlling in der digitalen Realität“ ist der Congress-Titel 2017. Agilität ist gefragt: das Controlling muss in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit dafür sorgen, dass Unternehmen (und Controller selbst) flexibel, initiativ, ohne Verzögerungen handeln können.

Auf dem Congress zeigen Praktiker, wie sie die großen Herausforderungen anpacken. Gestartet wird mit der Keynote von Dr. Richard Lutz, Vorstand Finanzen/Controlling, Deutsche Bahn AG, Mitglied des ICV-Kuratoriums, spricht über die „Deutsche Bahn in Zeiten der Digitalisierung“. Daran schließt sich die Verleihung des renommierten ControllerPreis 2017 durch den Jury-Vorsitzenden, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU Otto Beisheim School of Management, Vors. des ICV-Kuratoriums, gemeinsam mit dem ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänßlen an.

„Agiles Reporting in der digitalen Wirtschaft“, ist dann der Vortrag von Dr. Jörg Engelbergs, Vice

President Controlling Zalando SE, überschrieben. Dipl.-Kfm. Dr. Jörg Kemminer, Leiter Finanzen und Compliance, BMW Motoren GmbH, Steyr (A), widmet sich in seinem Vortrag „Unternehmensplanung und -steuerung bei der BMW Group“, strategischen Herausforderungen der Automobilindustrie, Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert und Anforderungen an das Controlling im Spannungsfeld von Projekt- und Periodensteuerung. „Der Preis ist heiß – agile Entscheidungen in der digitalen Welt“, ist der Vortrag von Rüdiger Böhle, CFO BLANCO Group, Blanco GmbH + Co KG, betitelt.

Das englischsprachige Themenzentrum A, „Acting Global in Volatile Markets“, gestalten Trainer der CA controller akademie. Themenzentrum B steht unter der Überschrift „Effizienz und Wirkung von Controlling-Strukturen“, das Themenzentrum C: „Zukunftsfähigkeit – Nachhaltigkeit“.

Die Keynote am 16. Mai, „Unternehmenssteuerung in wettbewerbsintensiven Technologiebranchen“, spricht Dominik Asam, CFO und Mitglied des Vorstands, Infineon Technologies AG. „Mit der ‚OSCAR‘- Philosophie Controlling-Kunden begeistern“ ist das Thema von Volker Hagemann, Bereichsleiter Controlling, Leica Camera AG. „Revenue is the name of the game – Auswirkungen des neuen Standards IFRS 15 zur Umsatzrealisierung auf Controlling und Accounting“, hat Thomas Amann, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Certified Public Accountant, Vors. des Verwaltungsrates der iaf Institute for Accoun-

## Top-Themen

- Vorstand berät Ziele & Budget
- Effizienz-Radar 2017
- 1. ControllingBarcamp
- AK Spanien vorgestellt

## Top-Events

- WZ Forum Controlling, 16. März in Regensburg
- ICV Gesundheitstagung Schweiz, 29. März in Bern
- Controlling Intelligence Advantage – CIA 2017, 31. März in Warschau
- ICV-Mitgliederversammlung 14. Mai in München
- 42. Congress der Controller 15./16. Mai in München
- ICV-ControllingBarcamp 24. Juni in Berlin

### Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

> **Veranstaltungen**

ting & Finance SE, seinen Vortrag überschrieben. Ihm folgt Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Member of the Board, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, mit „Pricing ist Chefsache“. Ein weiblicher Flugkapitän beschließt den Congress 2017: Amalia Moser, zugleich Wirtschaftspsychologin, Business Coach und Trainer, mit „Ready for Takeoff: Im Flug zu einem resilienten Team – der Mensch auf dem Weg zur Industrie 4.0“.

Einige Neuerungen bietet der Congress 2017: Die Vorträge im Plenum werden live ins Englische übersetzt; das Themenzentrum A findet in englischer Sprache statt, das Themenzentrum B wird simultan ins Englische übersetzt. Außerdem gibt es erstmals ein Speed-Coaching für Young Professionals: 30 Minuten professionelle Beratung für ein konkretes berufliches Anliegen.

Nun ist Ihre ganz persönliche Agilität, gefragt: Besuchen Sie den Congress!

## ICV-Vorstand verabschiedet Vereinsziele 2017

Am 20./21. Januar haben in München ICV-Vorstand und -Kuratorium getagt. Budget und Jahresziele 2017 standen im Mittelpunkt intensiver Vorstandsberatungen. Bei dem Treffen mit dem Kuratorium ging es v.a. um die Frage, welche Konsequenzen sich aus disruptiven Entwicklungen für die Berufsgruppe Controller wie auch für den ICV ergeben.

In seiner Sitzung hat der ICV-Vorstand die Ziele für das Jahr 2017 beraten und beschlossen (Auszug):

**Veranstaltungen:** der Congress ist qualitatives Highlight mit über 600 Teilnehmern, inkl. 40 nicht-deutschsprachigen; hochwertige Regionalveranstaltungen; Wachstum bei kleineren Veranstaltungen (Schweiz, CAB etc.), erfolgreiches Barcamp mit über 100 Teilnehmern.

**Mitglieder:** Zum Ende 2017 125 ICV-Firmenmitgliedschaften und die Anzahl persönlicher Mitglieder stabilisieren.

**Arbeitskreise:** Für die Fachkreise sind Zielvereinbarung erstellt / überarbeitet. Es gibt sichtbaren Output der neuen und bestehenden FAKs.



Eine intensive Vorstandssitzung mit (v.l.n.r.) Siegfried Gänßlen, Karl-Heinz Steinke, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Matthias von Daacke, Carmen Zillmer, Dr. Klaus Eiselmayer. (Nicht auf dem Bild: Hans-Peter Sander als Gast. Aus beruflichen Gründen entschuldigt: Malgorzata Podskarbi.)

**Wissen / Mitgliedernutzen:** Content für junge Controller weiterentwickeln (z.B. Übersicht Gehaltsstudien); in der Schriftenreihe „Controlling 4.0“ (Arbeitstitel) und ein Dream Car „Geschäftsmodellinnovationen“ (Herbst 2017) veröffentlichen; bestehende (alte) Statements sichten, bewerten, ggfs. aktualisieren/aussortieren.

**Marke / Bekanntheit:** Konzept Zusammenarbeit Hochschulen erstellen; Re-Design der Controller's e-News; SEO professionalisieren und Web-KPIs definieren.

**Organisation / Prozesse / Instrumente:** weitere gezielte Unterstützung Region Schweiz; Ertragsstabilisierung; Entwicklung / Abschluss weiterer

Lizenzverträge; unterjähriger Forecast; Kennzahlenblatt; gute Führungskräfte tagung; ICV-Digitalisierungsstrategie beginnen/strukturieren.

### Mitgliederzahlen 2016

Der Vorstand befasste sich intensiv mit der Entwicklung der Mitgliederzahlen. Die Anzahl ist 2016 gegenüber dem Vorjahr um 33 auf 6.448 gestiegen. Das leichte Wachstum basiert auf Firmenmitgliedschaften sowie auf etwas mehr assoziierten Mitgliedern. Persönliche Mitgliedschaften sind nach wie vor rückläufig.

Der ICV hatte am 31.12.2016 in 33 Ländern persönliche Mitglieder, davon 3.103 in Deutschland. 30% aller persönlichen Mitglieder leben außerhalb Deutschlands. ■



Der Impulsvortrag „Controlling is on the verge of disruption“ von ICV-Kurator Prof. Dr. Utz Schäffer (rechtes Bild) war Grundlage lebhafter Diskussionen zur Perspektive der Berufsgruppe Controller auf der gemeinsamen Vorstands- und Kuratoriumssitzung.

Linkes Bild (v.l.n.r.): Siegfried Gänßlen, Dr. Klaus Eiselmayer, Karl-Heinz-Steinke (alle Vorstand), Dr. Klaus Schuberth (Kuratorium).

## „Controlling verstärkt in digitale Projekte einbinden“

„Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2017“ von ICV und Roland Berger

**Welche Schwerpunkte Top-Manager für das neue Jahr setzen und wo Nachholbedarf herrscht, zeigen Roland Berger und ICV im diesjährigen „Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2017“.**

Unerwartete Wahlausgänge, wirtschaftliche und politische Krisen sowie weltweit schwelende Konfliktherde machen eine mittel- und langfristige Planung der Unternehmen fast unmöglich. Aus diesem Grund sollten Firmen sich jederzeit flexibel an Unwägbarkeiten anpassen können. Hinzu kommt die schnell fortschreitende Digitalisierung mit ihren sprunghaften Technologieentwicklungen. Für Unternehmen ohne eine geeignete digitale Strategie kann dies das schnelle Aus bedeuten. Immerhin ist das Thema Digitalisierung in den Unternehmen angekommen. So sehen inzwischen 69 Prozent den technologischen Wandel als Chance, allerdings glaubt nur ein Viertel von ihnen, darauf gut vorbereitet zu sein.

### Controlling und Finanzen

„Vor dem Hintergrund des wirtschaftlich und politisch unsicheren Umfeldes bleiben eine effizientere Produktion und ein optimiertes Produktportfolio die wichtigsten Themen auf der CFO-Agenda“, sagt Roland Berger-Partner Oliver

Knapp. „Als drittichtigster Hebel rückt 2017 der Einkauf zunehmend in den Fokus.“ Auf der anderen Seite verlieren Controlling und Finanzen zunehmend an Bedeutung: Nur 33 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass das Controlling an Digitalisierungsprojekten anderer Unternehmensbereiche beteiligt wird. „Das ist besorgniserregend, denn um innovative Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung zu entwickeln, brauchen Firmen das Controlling mehr denn je – ganz im Sinne des betriebswirtschaftlichen Gewissens in den Unternehmen“, erklärt Carmen Zillmer, Mitglied im Vorstand des ICV. „Controller in ihrer Rolle als ‚Businesspartner des Managements‘ haben die wichtige Aufgabe und die Chance als Befähiger zu agieren.“

### Digitalisierungsstrategie

Im Vergleich zu den vergangenen Jahren werten die befragten Unternehmen die Themen für 2017 je nach Branche sehr unterschiedlich. „Das ist eine sehr positive Entwicklung“, stellt Sebastian Ostermayer von Roland Berger fest. „Denn der technologische Wandel trifft die jeweiligen Industrien in unterschiedlichen Bereichen. Um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern, sind deshalb je nach Branche unterschiedliche Ansätze nötig.“ Wie die Umfrage zeigt, nehmen Firmen den digi-

talen Wandel als Herausforderung an. So erwarten 59 Prozent der Studienteilnehmer radikale Veränderungen durch die Digitalisierung. Gleichzeitig herrscht eine große Unsicherheit darüber, wie die Entwicklung das bestehende Geschäftsmodell verändern wird. „Der digitale Wandel kann nicht durch allgemeinen Aktionismus bewältigt werden“, sagt Knapp. „Der Fokus auf die eigene Branche und ihre Herausforderungen ist der richtige Weg. Erst auf Basis einer Analyse der digitalen Trends im eigenen Geschäftsfeld und einer entsprechenden Digitalisierungsstrategie lässt sich der individuelle Handlungsbedarf ermitteln.“

Quer über alle Branchen gilt es jedoch auch bei digitalen Projekten die Kosten im Auge zu behalten. „Firmen müssen den Spagat zwischen sinnvollen Investitionen in die digitale Transformation und gesunden Finanzen bewältigen“, erklärt Carmen Zillmer. „Um sich auch finanziell nachhaltig an die digitale Zukunft anzupassen, sollte das Controlling deshalb verstärkt in digitale Projekte eingebunden werden.“ ■

*Download Studienbericht: ICV-Website  
www.icv-controlling.com: >Verein >Literatur  
>Studien*

## Erfolgreiches ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich 2016

**Das alljährlich vom ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich veranstaltete Controllerforum fand am 29. September 2016 im Donauespital (SMZ-Ost) Wien statt. AK-Leiter Dr. Dietmar Ranftler konnte gemeinsam mit dem Hausherrn, ÄL Dr. Lothar Mayerhofer, etwa 110 Teilnehmer, interessante Referenten und den ICV-Delegierten Österreich, Prof. Dr. Albert Mayer, begrüßen.**

Auf der von Erika Ortlieb, MBA aus dem BKH Kufstein, und Dr. Dietmar Ranftler moderierten Gesundheitstagung referierten: Dr. Silvia Türk,

Bundesministerium für Frauen und Gesundheit; Mag. Gerhard Gretzl, Solve Consulting; Dr. Christoph Zulehner Buchautor; DI Jürgen Tiefenbacher, Regionalmanager aus dem Weinviertel; Dipl. KH-Bw. Wolfgang Palatinus, Kfm. Direktor KH Hainburg; Dr. Andreas Wieland, ehem. Leiter Organisations- und Personalentwicklung bei Wüstenrot; Mag. Šehad Draganović, Senior Scientist, Universität Klagenfurt; Dr. Robert Mischak, Leiter des Studienganges eHealth an der FH Joanneum Graz; DI Günther Zusag, Medi-Cube; Frans van der Rijdt, Regionalmanager bei den Barmherzigen Brüdern; Mag. Thomas Mayer-Egerer, VAMED.

Wie Dr. Ranftler berichtet, hatte die Konferenz 2016 im Gegensatz zu den Vorjahren weniger das operative Controlling im Fokus, „sondern die Vorträge zielten vielfach darauf ab, Wissen und Erfahrungen über die eigentliche Kernkompetenz hinausgehend, zu vermitteln.“ Es sei auch „eine gewisse Absicht“, das Thema Controlling in andere Bereiche wie Qualitätsmanagement, IT, Personal u.a. hineinzubringen und damit die alljährliche Controllertagung auch für diese Bereiche attraktiv zu machen. ■

*Nächstes Controllerforum Gesundheitswesen Österreich: 28. September 2017 in Wien.*

## 10. Controlling Insights Steyr – CIS 2016 mit hochkarätigen Referenten

Landeshauptmann von Oberösterreich und Bürgermeister von Steyr auf Jubiläumstagung

**Auch am 18. November 2016 wieder volles Haus bei der 15. Controlling Insights Steyr – CIS 2016 mit mehr als 360 Teilnehmern! FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender und Vorsitzender International Group of Controlling (IGC), FH OÖ Fakultät für Management, Steyr, begrüßte zur Jubiläumstagung auch den Bürgermeister der Stadt Steyr, Gerald Hackl.**

Als erster CIS-Referent 2016 trat Mag. Gerald Mayer, Finanzvorstand, AMAG Austria Metall AG, ans Pult. Sein Thema: „Investitionscontrolling – Großinvestitionen erfolgreich steuern“. Mayer berichtete, in welchen Schritten das Unternehmen zu Investitionsentscheidungen gelangte. Dabei ging er auf Fragen der Langfristigkeit, Tragweite und Irreversibilität von Standortentscheidungen ein, widmete sich den Auswirkungen auf die zukünftigen Kosten- und Erlösstrukturen und Wettbewerbsfähigkeit.

Danach sprach Dr. Josef Pühringer, der Landeshauptmann von Oberösterreich. Er widmete sich der Frage, was die besonderen Herausforderungen in der Steuerung eines Bundeslandes sind. Viele Pflichtaufgaben müssen erfüllt werden und zugleich sind die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen, erklärte der Landeshauptmann. Drei Schlüsselkennzahlen für die Erfolgsmessung nannte er: Arbeitsmarktsituation; reales regionales Wirtschaftswachstum; „freie Finanzspitze“ (Geld, das nach den Pflichtausgaben für die Gestaltung der Zukunft verfügbar ist).

Diplom-Kaufmann Dr. Jörg Kemminer, Leiter Finanzen und Compliance, BMW Motoren GmbH, Steyr, sprach zur „Integrierten Steuerung von Projekt und Periode & Umsetzung einer lebenszyklusorientierten Unternehmenssteuerung“. Er stellte die Grundlagen der Unternehmenssteuerung seines Hauses mit einem wertorientierten Ansatz vor. Dann widmete er sich den Steuerungsgrößen Projekt und Periode sowie der Zusammenführung von Projekt- und Periodenrechnung.

Peter Thamm, Leiter Preismanagement und Baureihensteuerung, Daimler AG, Stuttgart, widmete sich auf der CIS 2016 der „Strategischen Planung als Handwerk“. Er berichtete, mit welchen Fragen sich sein Unternehmen befasst, die die strategische Planung bestimmen. Dabei skizzierte er eine „neue Welt“, die gestandene



In seiner Eröffnungsrede verwies Prof. Dr. Heimo Losbichler auf Arbeitsergebnisse des ICV zu höchst aktuellen Themen wie Big Data, Industrie 4.0, Business Analytics, Geschäftsmodellinnovationen und deren Auswirkungen auf den Controller-Job.

Unternehmen in eine Start-up-Welt rückt. Drastische Veränderungen erlebt die Automobilbranche, so Thamm. Dazu zählte er veränderte Kundenpräferenzen (weg vom Statussymbol, Trend zur „totalen Individualisierung der Kundenwünsche“), neue Mobilitätslösungen (wie etwa Carsharing), Elektroantriebe, „Connected Car“, automatisiertes und autonomes Fahren“.

„Excellence im Working Capital Management“ war das Thema von Dipl. Ing. Roland Faihs, Vorstand Finanzen, Produktion & Technik, delfortgroup. Der Vortrag gewährte Insights in das „running business“ am Beispiel der Papierindustrie. Faihs erläuterte, warum sich sein Unternehmen dem WCM seit 2006 widmet. Für Faihs

ist WCM ein Hygienefaktor, der den langfristigen Erfolg sichert. Das Unternehmen habe sich für zwei „Leading Key Operation Ratios“ entschieden: EBIT und „Working Capital % vom Umsatz“. Es gehe um nachhaltige Maßnahmen, erklärte er und zeigte den Weg auf von der kurzfristigen Cash-Optimierung zum integralen Beitrag zur Unternehmenssteuerung.

„Die digitale Transformation und die Herausforderung neuer Geschäftsmodelle – Was ist Hype, was ist Realität?“, war die traditionelle CIS-Podiumsdiskussion überschrieben. Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE, Berlin, Mitglied des ICV-Kuratoriums, hielt danach den Vortrag: „Controlling.com – Agiles Reporting in der digitalen Wirtschaft“. Welche Anforderungen stehen beim Zalando-Controlling? Wie werden diese erfüllt? Dr. Engelbergs beschrieb drei Eckpunkte für effektives Reporting: Workflows verbessern, Konsistenz der Daten sichern, Prozesse verschlanken durch Automatisierung. Zu Sinn und Zweck von Reports als zentrale Frage verwies Dr. Engelbergs auf die Messbarkeit, ob Reports von den Empfängern eigentlich gelesen werden. Er berichtete von regelmäßigen „Aufräum-Aktionen“ sowie einem „Tool-TÜV“. Dieser Sorge dafür, dass jeder Report immer wieder auf den Prüfstand kommt.

Mit einem spannenden, bewegenden Vortrag schloss die CIS 2016: Matthias Lanzinger, ehemaliger Weltcup Ski-Rennläufer, präsentierte sich als beeindruckende Persönlichkeit, die schwere Rückschläge mit mentaler Stärke eindrucksvoll bewältigt hatte. 2008 war der damals 27-Jährige beim World-Cup-Super-G so schwer gestürzt, dass ihm der linke Unterschenkel amputiert werden musste. Im moderierten Gespräch beschrieb er auf der CIS-Bühne, mit welchen Methoden er mentale Stärke entwickelte, Motivation für neue Ziele schöpfte und aus Rückschlägen gestärkt hervorging. ■

Die 16. Controlling Insights Steyr – CIS 2017 findet am 24. November statt.

## Digitale Transformation: Herausforderung und Chance

Rund 150 Gäste kamen zur Controlling Competence Stuttgart – CCS 2016

**Knapp 150 Gäste hießen am 24. November 2016 Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des ICV, und Moderatorin Carmen Zillmer, ICV-Geschäftsführerin, zur ICV-Tagung „Controlling Competence Stuttgart – CCS 2016“ willkommen.**

Als Hausherrin begrüßte Nicole Reimer, Geschäftsführerin IBM Deutschland GmbH, Vice President Finance DACH IMT, im IBM Client Center Ehningen bei Stuttgart die Teilnehmer. Reimer bezeichnete die Finanzbereiche der Unternehmen „so mächtig, wie andere Geschäftsbereiche es nicht sind“ und begründete: „Weil wir das ‚Gold‘ der heutigen Zeit besitzen: Daten.“ Die IBM-Managerin nannte als die aktuellen Herausforderungen der Finanzbereiche Effizienzdruck, Komplexität und Dynamik an erster Stelle. Die IBM sehe in Advanced Analytics und kognitiven Lösungen dafür die passende Antwort. Reimer empfahl, auf neue Entwicklungen und Wendungen z.B. mit predictive solutions vorbereitet zu sein.

„Trends und neue Geschäftsmodelle – Herausforderungen für das Controlling?“ war anschließend das Thema von Markus Deutsch, Leiter Business Model Innovation, KPMG AG. Zu den acht von ihm vorgestellten aktuellen Megatrends, die unsere Zukunft bestimmen, zählte er Digitalisierung, Konnektivität / Vernetzung; außerdem: demografischer und sozialer Wandel, Individualisierung, Globalisierung, weltweite Machtverschiebung, Klimawandel und Ressourcenknappheit, Urbanisierung. Deutsch mahnte, Unternehmen müssten ständig ihr Geschäftsmodell hinterfragen. Die sich für das Controlling aus der Digitalisierung ergebenden Herausforderungen fasste er so zusammen: Die Entwicklung gehe „vom Datensammler zum Controller 3.0“. Nachdenken löste sein Zitat aus einer Studie aus, wonach 63% der Controller-Tätigkeiten im automatisierbaren Bereich liegen.

„Digitale Transformation – Auswirkungen auf Unternehmenssteuerung ... und Controlling“, hatte der nächste Referent der CCS 2016 sei-



Spannende Vorträge sorgten für angeregte Gespräche in den Pausen der CCS 2016.

nen Vortrag überschrieben. Prof. Dr. Andreas Seufert, Hochschule Ludwigshafen, Leiter Business Innovation Lab, Direktor Institut für Business Intelligence / Steinbeis Hochschule Berlin, Leiter des ICV-Fachkreises BI & Big Data, sprach über die Rolle des Controllings in der digitalen Transformation. Seufert zeigte sich davon überzeugt: Der Wandel ist eine „wahnsinnige Herausforderung und Chance“. Und er fügte hinzu: „Mit einem Wermutstropfen: Wir müssen einiges tun!“

Wenn Controlling als „Business Partnering“ verstanden wird und sich das Business aber radikal verändert, bedeutet das, so der Referent: Controlling ist von Digitalisierung ganz besonders betroffen. Auf zwei Bereiche ging Seufert näher ein: Wie kommt man im Unternehmen an Infos – und wie kann man diese „veredeln“ (Analytik)? Beide Methodenkompetenzen seien gefragt, fasste Seufert zusammen: „Business“ und „Umgang mit Daten“. Die Frage aus dem Zuhörerkreis nach den Perspektiven des Controllerjobs beantwortete Seufert so: „Die Entwicklung geht in Richtung Business Partner mit unterschiedlichen Rollen. ‚Daten Analyst‘ ist eine davon.“

„Integrierte Vertriebsplanung bei der Blanco-Gruppe“ war danach der Vortrag von ICV-Vorstand Matthias von Daacke, Director of Controlling, Blanco GmbH & Co. KG, überschrieben.

Darin zeigte er u.a., wie Mix-Effekte zielgenau zu adressieren sind, wie Szenario-Planungen die integrierte Vertriebsplanung bereichern. Er erläuterte, wie IT-Lösungen und datengetriebene Prognosen „aus dem ‚Collector‘ einen Controller machen“ – und damit den Weg zum Business Partner unterstützen. Am Schluss seines Vortrags empfahl von Daacke seinen Zuhörern, sich als Controller stets zu fragen: „Versteht uns unser Gegenüber?“ – Sein Rat: „Lassen Sie uns mehr in die Rolle unseres Gegenübers versetzen!“

Abschlussreferentin der CCS 2016 war Monika Klinger, Atem-, Stimm- und Sprechtrainerin, externe Seminartrainerin der CA Akademie AG, mit dem Vortrag „Ihre Stimme – der Schlüssel zum Erfolg“. Sie machte klar: „Nicht was, sondern wie man etwas sagt, ist entscheidend.“ Überzeugend vermittelte Klinger ihre Botschaften anhand zahlreicher Beispiele. Mit einer kleinen Übungseinheit nahm die Referentin ihre Zuhörer begeistert mit – und zündete ein Feuerwerk nützlicher Tipps: „Jeder Sprecher hat eine Verantwortung gegenüber den Menschen, die ihm zuhören (müssen).“ / „Nehmen Sie Stimmtraining in Ihr persönliches Fitness-Programm auf!“ / „Die Stimme ist kein Schicksal: Man kann lernen, darauf zu spielen, um damit erfolgreich die Zuhörer zu erreichen.“ ■

*Die CCS 2017 findet am 23. November statt.*

## ICV und Deutsch-Russische AHK starten AK Moskau

„Controlling in Russland“ war am 14. Dezember in Moskau eine „Offene Sitzung des Komitees für Steuern, Rechnungslegung und Controlling“ überschrieben. Die von der Deutsch-Russischen Außenhandelskammer (AHK) in Kooperation mit dem ICV organisierte Veranstaltung gilt als initiales Gründungstreffen eines Controlling-Arbeitskreises in Moskau. Vor allem ICV-Firmenmitgliedern eröffnen sich mit dem neuen regionalen Netzwerk Möglichkeiten, ihre Mitarbeiter aus Moskauer bzw. russischen Tochtergesellschaften am Knowhow-Transfer, Erfahrungsaustausch und Networking des ICV teilhaben zu lassen.

Die Sitzung mit über 30 Teilnehmern bot vielfältige Informationen zum Controlling in Russland sowie zum ICV und diente dem persönlichen Kennenlernen. Anwesend waren der stellv. AHK-Geschäftsführer, Dr. Robert Breitner, und der Komitee-Vorsitzende, Patrick Pohlit. Prof. Dr. Sergey Falko, Vors. der Russischen Controllervereinigung, sprach über die universitäre Controlling-Ausbildung in Russland und an der Moskauer Baumann-Universität, die Russische Controllervereinigung und ihre Kooperation mit ICV und IGC. ICV-Mitglied Valentin Usenkov stellte den Klub der Controller in Kaliningrad und dessen Kooperation mit dem ICV sowie das Moskauer/Kaliningrader BLACKBACK Management-/Controlling-Ausbildungsprogramm vor. Hans-Peter Sander, Leiter PR/New Media des ICV, präsentierte den Verein, die ICV-Controlling-Philosophie sowie aktuelle ICV-Themen.



Zufrieden mit einem gelungenen Start im Haus der Deutsch-Russischen Außenhandelskammer (AHK) (v.l.n.r.): Hans-Peter Sander, Dr. Georg Schneider, Prof. Dr. Sergey Falko, Anastasia Flasshoff (swilar GmbH), Patrick Pohlit, Hermann Wies, Dr. Robert Breitner.

Hermann Wies, Vice President Finance and Controlling (CFO) Robert Bosch OOO, Russland, widmete sich in einem Praxisbericht dem „Controlling aus Sicht der Firma Bosch“. Dr. Georg Schneider, Geschäftsführer des ICV-Firmenmitglieds swilar GmbH, hatte seinen Praxisbericht unter die Überschrift „Controlling als Führungsinstrument – Intention und Perzeption bei westlichen Muttergesellschaften und lokalen Tochtergesellschaften“ gestellt.

Im Anschluss waren Interessenten zu einem Brainstorming zur Gründung eines Moskauer Controlling-Arbeitskreises eingeladen. Weitere Treffen sollen stattfinden. Zahlreiche Themen wurden eingesammelt. Diese reichen von der Implementierung eines Controlling-Systems

über die Umwandlung einer Kostenstelle in einen Ort der Gewinnentstehung, Kennzahlen, Fast Close, die Bewertung von IT-Projekten, Controller-Kompetenzprofile in Russland, Projektmanagement und Controlling, Controlling und Risikomanagement bis hin zur Planung unter Unsicherheit – Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklungen in Russland sowie zu Controlling und Kommunikation zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft.

Als Arbeitssprache wurde Russisch vereinbart. Die Gruppe trifft sich Ende Februar wieder. Ansprechpartner ist Dr. Georg Schneider (georg.schneider@swilar.de). Bitte nutzen Sie die neuen Möglichkeiten, die sich aus dem AK Moskau für Unternehmen ergeben! ■

## Tagung in Kroatien erfolgreich



Mehr als 170 Teilnehmer hatte die 4. International Controlling Conference in Croatia – ICCC 2016, „The Future of Controlling Has Already Begun“, am 8. November in Zagreb. Internationale Experten tauschten auf der simultan kroatisch-englisch übersetzten ICCC Erfahrungen aus. Zu den internationalen Referenten gehör-

ten (v.l.n.r.): Goran Sejdić (IPRI), Dietmar Pascher (Controller Akademie), Edyta Szarska (Controlling Partner Poland), Jasmina Očko (AK Leiterin Kroatien), Dr. Rita Niedermayr-Kruse (Controller Institut Wien), Karl-Heinz Steinke (ICV-Vorstand), Karol Sikora (Polish Post), Renato Očko (conference organizer, Croatia). ■

## Ausländische Gäste zur internationalen Tagung willkommen!

**Die internationale ICV-Tagung in Polen, „Controlling Intelligence Adventure – CIA 2017“, findet in diesem Jahr am 31. März in Warschau statt. Ausländische Gäste sind in Warschau herzlich willkommen. Wie in den Vorjahren werden alle Vorträge polnisch-englisch live übersetzt.**

Veranstaltungsort ist das Europäische Museum des Jahres 2016, „Museum of the History of Polish Jews“. Die mit „Controlling, the source of right decisions – credible plans – transparent reports – efficient analysis“ überschriebene Tagung widmet sich schwerpunktmäßig Advanced Analytics. Auf dem Programm stehen internationale und polnische Beiträge zur Modernen

Budgetierung und Planung, zu Trends in Analyse und Reporting, Präsentationen aus den polnischen regionalen ICV-Arbeitskreisen, eine Paneldiskussion zum Thema Advanced Analytics als Schlüsselkompetenz für Controller in den kommenden Jahren sowie die Verleihung des „Controller Award ICV Poland“.

Als internationale ICV-Referenten sind u.a. angekündigt: Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender (Thema: „Why controller becomes more and more important to management board?“); Dr. Herwig R. Friedtag, Leiter der International Work Group im ICV; Dr. Walter Schmidt, ICV Executive Advisor; Valentin Usenkov, President Club of Controllers, Kaliningrad, Russland. ■



*Infos zum Programm und zur Anreise in eine sehenswerte Metropole: auf der ICV-Website unter „Veranstaltung“ oder direkt bei den englisch-sprechenden KollegInnen des ICV Polen: [icv@controllingpartner.pl](mailto:icv@controllingpartner.pl), Tel. +48508 31 03 21. Teilnahmegebühr für ICV-Mitglieder: 250 EUR.*

## Erstes ControllingBarcamp lockt Young Professionals nach Berlin

Der Internationale Controller Verein ruft zum 1. ICV ControllingBarcamp 2017 am 24. Juni nach Berlin

**Die „Un-Konferenz“ unter dem Motto „Young Controllers in Times of Digitization“ findet im #openspace Berlin statt. Die in der Berliner Startup-Szene anerkannte Location für Programme zur Digitalisierung ist Teil des Commerzbank-Konzerns und konnte als „Platin-Sponsor“ gewonnen werden.**

Mit dem Barcamp nutzt der ICV ein neues, innovatives Veranstaltungsformat: Jeder Teilnehmer kann sich mit seinem Thema, seinem Wissen, aber auch mit seinen Fragen und Wünschen als potenzieller Referent bzw. Session-Geber persönlich einbringen. Gäste bieten in einer Vorstellungsrunde ihre Themen an und die Teilnehmer wählen aus den Angeboten aus, bestimmen so weitgehend Inhalt und Ablauf. Charakteristisch für diese vielfach bewährten „Un-Konferenzen“ sind die collaborative, weitestgehend Web-basierte Organisation, der unkonventionelle Austausch der Teilnehmer „auf Augenhöhe“ sowie eine „coole Location“.

Das ICV-ControllingBarcamp richtet sich vor allem an Young Professionals. Darüber hinaus

sind auch Studenten sowie alle anderen in der Controlling Community, die an diesem Format interessiert sind, eingeladen. Die CA controller akademie ist Veranstaltungspartner, der neue ICV-Fachkreis „Start-ups & Controlling“ unterstützt neben anderen. Namhafte Firmen haben als erste Sponsoren ihre Unterstützung zugesagt, darunter die Deutsche Bahn und Zentis. Weitere finanzielle Unterstützung wird gebraucht.

Das aktuelle ICV-Schwerpunktthema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ harmonisiert ideal mit einem Barcamp in einer Location wie dem #openspace. Das ICV-ControllingBarcamp 2017 soll mit höchst aktuellen Inhalten Orientierung für die Zielgruppe Young Professionals in Zeiten der Digitalisierung geben: Herausforderungen ans Controlling (Unternehmenssteuerung, Geschäftsmodellinnovationen), aktuell & künftige gefragte Controller-Kompetenzen (Karriere/Entwicklungspfade im Controlling), Controlling in Start-ups etc. Keynotes sprechen Felix Kreyer, Director e-Commerce Marc O'Polo („Digitalisierung & Geschäftsmodellinnovationen“), Dr. Jörg

Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE, Mitglied ICV-Kuratorium („Agiles Reporting in der digitalen Wirtschaft“) und Danny Szajnowicz, Partner, Trainer und Unternehmensberater, CA controller akademie („Controller-Kompetenzen / Karriere im Controlling“). Prof. Dr. Avo Schönbohm, HWR Berlin, bietet eine Session zum Thema „Gamification im Controlling“ an. Avisiert sind zudem Vortragsangebote wie „VUCA und Agilität“ sowie zu Karrierefragen aus Personalberatungsunternehmen. ■

Finanziert wird das Barcamp durch Sponsoring und Teilnahmegebühren (50 EUR). Gesucht werden weitere „Gold-Sponsoren“ (1.000 EUR), „Silber-Sponsoren“ (500 EUR) sowie Sponsoren z.B. für Getränke, Imbiss, die abschließende BarcampLounge. ■



*Infos, Themenvorschläge, Anmeldung und Ticketverkauf auf Mitmach-Plattform: <https://barcamptools.eu/icv2017>.*

## Großes Engagement beim AK Spanien



Aktuelle und ehemalige Mitglieder des Arbeitskreises Spanien bei einem ihrer zahlreichen Einsätze für den ICV (von links): Carlos Mandianes, Volker Zeng, Marlene Lindner, Mario Krcho, Alejandro Serra, Ulrich Müller Bosom (bisheriger Arbeitskreisleiter), Axel Ehberger (neuer Arbeitskreisleiter).

**Der Sonne ist Axel Ehberger treu geblieben: der Badener lebt und arbeitet in Barcelona, Spanien. Dort hat er zu Jahresbeginn die Leitung des ICV-Arbeitskreises von Ulrich Müller-Bosom übernommen, dem für sein jahrelanges Engagement großer Dank gebührt. Wir haben uns mit Axel Ehberger über den Status Quo, Pläne und Visionen unterhalten.**

**Herr Ehberger, seit dem 1. Januar sind Sie der neue Arbeitskreisleiter. Wie sind Sie an diese Aufgabe gekommen?**

Vermutlich ist das in unserem Arbeitskreis wie bei anderen auch: Mal hat man mehr, mal weniger Zeit für die Vereinsarbeit. Ulrich Müller Bosom hat sich viele Jahre sehr stark engagiert und mir Ende 2016 vorgeschlagen, die Leitung zu übernehmen. Das lag wohl hauptsächlich daran, dass ich gerade im letzten Jahr dem Arbeitskreis viel Zeit gewidmet habe.

**Wie war die Entwicklung des Arbeitskreises vor Ihrer Übernahme?**

Der AK besteht seit dem 15. September 2010. Er bildete sich aus Mitgliedern des ‚CírculoController‘, der bereits 2003 als Initiative der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Barcelona in Zusammenarbeit mit Horváth & Partners und dem Unternehmen MIS Spain gegründet worden war. Der Gründungsgedanke war die Bildung einer Gruppe für den beruflichen Erfahrungsaustausch und Networking durch die Veranstaltung von Events und Fortbildungsseminaren.

**Wie viele Mitglieder gibt es aktuell im AK?**

Diese beiden Gruppen existieren weiterhin und lassen sich in der Praxis kaum voneinander abgrenzen. Der Unterschied liegt darin, dass hinter dem ‚CírculoController‘ keine Vereinsstruktur steht. In Spanien sind wir 17 ICV-Mitglieder und 100 Mitglieder in der LinkedIn-Gruppe ‚ICV España‘. 3 Mitglieder sind im AK aktiv. Die Zahl schwankt, meist sind es 5 oder 6. Der ‚CírculoController‘ hat derzeit mehr als 4.000 Mitglieder in

seiner LinkedIn-Gruppe, davon sind 6 aktiv als Organisations-Team, 3 in Barcelona und 3 in Madrid.

**Was können Sie über Alterststruktur und Branchen sagen?**

Die Altersstruktur der aktiven Mitglieder bewegt sich so um die 40, 50. Als Branchen würde ich Automobilzulieferer, Logistik und Industrieunternehmen nennen, ebenso wie die Beratung.

**Wie oft treffen Sie sich übers Jahr gesehen zu Sitzungen?**

Es finden im Jahr zwischen 4 und 5 Arbeitskreissitzungen statt. „Arbeitseinsätze“ für die Organisation der Events und Seminare sind natürlich viel häufiger.

**Was ist ihre Vision, wo soll der Arbeitskreis in zehn Jahren stehen – und wofür soll er stehen?**

Durch den ICV bringen wir Know-how und neue Trends für Controller nach Spanien. Gleichzeitig sind wir ein internationales



Netzwerk, um berufliche Erfahrungen auszutauschen. Dafür soll der Arbeitskreis weiterhin stehen.

#### Wie wollen Sie das erreichen?

Der Arbeitskreis hat sich als Team hier einen ausgezeichneten Ruf erarbeitet. Dazu hat er bisher und wird er auch weiterhin auf die Zusammenarbeit mit hiesigen Partnern setzen, die die Inhalte des ICV sehr schätzen. Außerdem haben wir auf diese Weise angefangen, ICV-Wissen auch in spanischer Sprache anzubieten, ganz konkret den ICV-Leitfaden Working Capital Management. Eines meiner Ziele ist es, in dieser Richtung weiter zu arbeiten, um auch für Spanisch sprechende Controller und solche, die es werden wollen, interessant zu sein.

#### Werden Sie die Ausrichtung des Arbeitskreises ändern müssen oder setzen Sie eher auf Kontinuität?

Die Arbeit des Arbeitskreises ist gut ausgerichtet. Wir als Team beobachten unsere Entwicklung ständig und wenn wir die Ausrichtung ändern müssen, werden wir das tun. Aber Schritt für Schritt bauen wir weiter an der Vision, die zur Gründung geführt hat. Ein Wunsch von mir ist, mehr der spanischen ICV-Mitglieder zur aktiven Teilnahme zu bewegen.

#### Was sind die aktuellen Themen im Arbeitskreis Spanien und wie gehen Sie diese an?

Einige Arbeitskreismitglieder beteiligen sich derzeit an der Organisation des ACCID-Kongresses, einem Verband von Buchhaltungsexperten und Geschäftsführern mit rund 10.000 Mitgliedern, zu dem im Juni zwei Vertreter des ICV, Professor Losbichler und Dr. Friedtag, anreisen werden.

Außerdem organisieren wir, wie schon seit einigen Jahren, zusammen mit der Deutschen Handelskammer in Spanien Seminare mit Dipl.-Ing. Dietmar Pascher,

Partner und Trainer der Controller Akademie. Weiterhin veranstalten wir voraussichtlich im April ein „Arbeitsfrühstück“. In diesem Fall werden die IBCS-Regeln behandelt, was im Vorfeld der Jahrestagung des IBCS in Barcelona ganz gut passt.

#### Kurzvita Axel Ehberger

» Meine Heimat ist Bad Rotenfels im Schwarzwald. Dort begann ich meine berufliche Laufbahn als Bankkaufmann. Der Studiengang 'International Business Administration' an der FH Wiesbaden hat mich als Erasmus-Student an die Universidad de Zaragoza und an die Londoner Terminbörse geführt.

Seit 1998 lebe ich in Barcelona und habe bei einer Unternehmensberatung und einem Industrieunternehmen im Controlling gearbeitet. Heute bin ich selbstständiger Controller für kleine und mittlere Unternehmen und widme mich auch der Weiterbildung. «

Diese Veranstaltungen haben sich im Arbeitskreis schon eingespielt. Mir schwirren noch viele Ideen im Kopf herum, aber mit den aktuellen Themen sind wir ziemlich ausgelastet.

#### Wie sind Sie zum ICV gekommen?

Eigentlich kam ich eher zufällig über ein ICV-Mitglied zu einem Stammtisch, den der „CírculoController“ in Barcelona veranstaltete. Auf diesem Weg habe ich den ICV und dann auch die Controller Akademie kennengelernt.

#### Was war oder ist Ihr Antrieb, ein derart zeitaufwändiges Ehrenamt im Verein zu übernehmen?

Der Arbeitskreis bietet uns hier eine Mischung aus beruflichem Netzwerk, Kontakten zu hiesigen Organisationen und freundschaftlichen Zusammenkünften. Das ist Antrieb genug, mich hier einzubringen.

#### Was ist Status Quo, wenn Sie an Controlling in Spanien denken im Vergleich zum deutschsprachigen Raum?

Beim Fachsimpeln merkt man, dass bei großen Unternehmen das Thema wichtig ist. Es herrscht rege Nachfrage nach Controlling-Seminaren, also das „Controlling-Bewusstsein“ ist zweifellos da. Einen Vergleich will ich aber nicht wagen.

#### Ihr Arbeitskreis ist sehr international ausgerichtet. Wie ist die „Arbeits-sprache“ im Arbeitskreis? Spüren Sie unterschiedliche Controlling-Strömungen und -Denkweisen, je nachdem, aus welchem Land die Teilnehmer ursprünglich kommen? Wie gehen Sie damit um?

Die Arbeitssprache ist Spanisch. Wenn „Muttersprachler“ unter sich sind, reden wir Deutsch, machen aber dann trotzdem das Schriftliche auf Spanisch. Unterschiedliche Strömungen und Denkweisen? Ich kann sie nicht in Worte fassen, aber auf jeden Fall sind sie eine Bereicherung.

Ich denke, unsere Kooperationspartner betrachten das internationale Erscheinungsbild als Bereicherung, was man zum Beispiel an den Kongressen sieht, bei denen dann unsere Dozenten häufig Englisch sprechen.

#### Wie lief die Übergabe des Amtes – im kleinen Rahmen, still und bescheiden oder mit einem Fest?

Das lief ganz ruhig. Aber die Fiesta können wir ja noch nachholen.

#### Was ist an Spanien einfach schöner als im deutschen Badener Land und was vermissen Sie gelegentlich fernab der Heimat?

Es ist schwer, zwei so lebenswerte Gegenden wie Barcelona und Baden zu vergleichen. Denn nicht nur in Barcelona ist das Wetter schön, die Sonne lacht ja bekanntlich auch über Baden. ■

## Arbeitskreis-Termine



Das Team vom AK Green-Controlling

### ■ Fachkreis Green-Controlling

Sitzung mit Schwerpunktthema  
„Sustainable Analytics“  
1. Märzwoche 2017, E.ON, Essen

### ■ Arbeitskreis Stuttgart

67. Sitzung 09. bis 10.03.2017, Stuttgart

### ■ Fachkreis Kommunikations-Controlling

31. Treffen 16.03. bis 17.03.2017  
bofrost Dienstleistungs-GmbH & Co. KG,  
Straelen

### ■ Arbeitskreis Oberpfalz

WZ Forum Controlling 2017 Regensburg

### ■ Arbeitskreis Wien-West

Tagung 23.03.2017

### ■ Arbeitskreis West III

Frühjahrssitzung 23. bis 24.03.2017  
Postbank Systems, Bonn

### ■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

60. Arbeitskreistagung 23. bis 24.03.2017

### ■ Arbeitskreis Nord III

62. Treffen, Thema: „Führen mit Herz und  
Verstand“, 23. bis 24.03.2017, Bremen

### ■ Arbeitskreis Franken

Frühjahrstreffen Thema: „Digitale  
Transformation“, Veranstalter: EY, Elena Bail

### ■ Arbeitskreis West I

75. Treffen 24.03.2017, SHB, Leipzig

### ■ Fachkreis Valuation

Treffen 28.03.2017  
Wirtschaftstreuhand GmbH, Stuttgart

### ■ Branchen-Arbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Teilnahme an der Schweizer  
Gesundheitstagung  
Thema: „Ergebnisoptimierung im digitalen  
Zeitalter – Lösungsansätze und Risiken“  
29.03.2017, Inselspital Universitätsspital  
Bern

### ■ Arbeitskreis Rhein-Neckar

16. Treffen am 07.04.2017,  
Thema: „Werttreibermodelle in digitalen  
Zeiten – Wie verändert die neue Datenwelt  
unsere Herangehensweise an mengen-  
basierte / werttreiberbasierte Modelle?“

### ■ Arbeitskreis Westfalen

12. Sitzung 27. bis 28.04.2017  
ArmaceLL, Münster

### ■ Arbeitskreis Spanien

Curso „Informes decisivos para el  
management“, 03.05. bis 04.05.2017  
Cámara de Comercio Alemana Barcelona

### ■ Arbeitskreis Nordwestschweiz und Regio

Frühjahrstreffen, 05.05.2017

### ■ AK Gesundheitswesen Österreich

Treffen am 05. Mai in Linz und  
am 30. Juni in Klagenfurt

## ICV-Partner-Veranstaltungen

### Controlling-Fachtagung Banken

03.03.2017 in Frankfurt, „Digitalisierung  
und Bank der Zukunft – Herausforderung  
für den Controller“, **Infos & Anmeldung:**  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Veranstaltungen

### 11. Sankt Augustiner Controllingtagung

10.03.2017, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg  
St. Augustin, mit dem ICV als Medienpartner

### Controllingkompetenz für Bilanzbuchhalter

28.04.2017, Kapfenberg, Österreich  
ICV in Kooperation mit dem Bundesverband  
der österreichischen Bilanzbuchhalter

### Symposium „Datenschätze im Unternehmen heben“

28. Juni an der IHK Ulm; Kooperation  
von IPRI, IHK Ulm und ICV

## 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 08153/889 74 20

**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).

# JUNGES GEMÜSE GESUCHT?



## DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

**Finden Sie junge Talente mit Biss!**

Präsentieren Sie sich in einem hochwertigen Umfeld  
als attraktiver Arbeitgeber.

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



[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)





Einladung zur Roadshow

# Digital Controlling

Sie möchten schneller auf Ihr Umfeld reagieren? Sie benötigen dazu transparente, nachvollziehbare Unternehmenszahlen? Starten Sie 2017 mit einer Software durch, die eine neue Dynamik in Ihr Controlling bringt. Bei unserer Roadshow "Digital Controlling" lernen Sie die einzigartige Lösung von Corporate Planning kennen.

Stuttgart, 8. März 2017  
Freiburg, 9. März 2017

Leipzig, 15. März 2017  
Erfurt, 21. März 2017

Würzburg, 22. März 2017  
Hamburg, 26. April 2017

Die Teilnahme ist kostenlos.

Anmeldung und weitere Termine in Ihrer Nähe:  
[www.digital-controlling.com](http://www.digital-controlling.com)

Corporate  
Planning 

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