

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

ICV-Schnupper-Abo

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

Werkzeug?

oder



Waffe?

Chancen und Risiken im Controlling
mittels Risikomanagement optimal einschätzen.

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Rüstzeitoptimierung

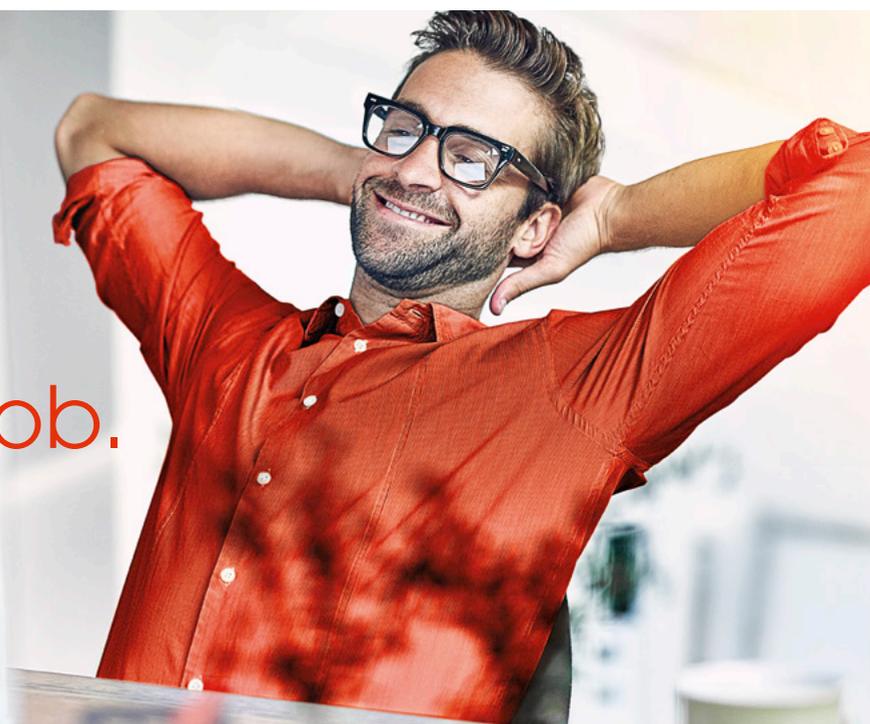
Marken – was steckt dahinter?

Controller als Change Agents?

ERP as a Service: ERP-Systeme in der Cloud

Lernen von
den Spezialisten.

Profitieren im Job.



Rundum für Ihre Zukunft gerüstet durch
praxisorientiertes Fachwissen und Soziale Kompetenzen.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

Controlling

Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe I - Controllers Best Practice

29.05. – 02.06.17, Bernried
12.06. – 16.06.17, Feldafing
19.06. – 23.06.17, Bernried
26.06. – 30.06.17, Feldafing
10.07. – 14.07.17, Starnberg
24.07. – 28.07.17, Feldafing

Controlling für Nicht-Controller

30.05. – 31.05.17, Köln
27.06. – 28.06.17, Hamburg
26.09. – 27.09.17, Frankfurt a. M.

Vertiefungsseminare

Working Capital Management
29.05. – 31.05.17, Starnberg

Information Management - Strategie
30.05. – 01.06.17, Feldafing

Datenanalyse mit Excel
01.06. – 02.06.17, Bernried

**Management Reporting - IBCS® with
SUCCESS in English NEU**
12.06. – 14.06.17, Feldafing

Production Controlling in English NEU
19.06. – 21.06.17, Bernried

Managementberichte - mit SUCCESS zu IBCS®
26.06. – 28.06.17, Feldafing

Business Charts mit Excel
29.06. – 30.06.17, Feldafing

Projektmanagement und -Controlling
10.07. – 12.07.17, Feldafing

Lean Management NEU
11.09. – 13.09.17, Bernried

Moderne Unternehmensplanung mit BI
12.09. – 14.09.17, Starnberg

Soziale Kompetenzen

Führungskunst
10.07. – 12.07.17, Feldafing

Körper und Stimme NEU
17.07. – 19.07.17, Feldafing

Person und Kommunikation
11.09. – 15.09.17, Feldafing

Change Kompetenz
16.10. – 18.10.17, Feldafing

Financial Accounting

Certified Accounting Specialist (CAS)

26.06. – 30.06.17, Salach

Vertiefungsseminare

Unternehmensbewertung
20.06. – 21.06.17, Stuttgart

Jahresabschlussanalyse
22.06. – 23.06.17, Starnberg

Konsolidierung
26.06. – 27.06.17, Starnberg

Buchführung für Controller
27.06. – 27.06.17, Stuttgart

Unternehmensführung

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

Modul 1 - Finanzmanagement und Controlling
27.06. – 29.06.17, Hamburg

Modul 3 - Kundenmanagement und Pricing
26.09. – 28.09.17, Seeheim b. Frankfurt

**Modul 2 - Strategie, Businessplan und
Wertorientierung**
24.10. – 26.10.17, Feldafing

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

demnächst trifft sich die Controlling-Community wieder beim jährlichen Controller Congress des Internationalen Controller Vereins. Auch das Controller Magazin wird dort mit einem Stand vertreten sein und wir freuen uns schon auf viele Begegnungen mit unseren Lesern und Autoren! Besuchen Sie uns am Stand, sprechen Sie uns an, geben Sie uns Feedback zu Ihren Eindrücken vom und Ihren Erwartungen an das Controller Magazin.

Ein anderes Ereignis liegt schon einige Monate in der **Vergangenheit**, dennoch will ich die Gelegenheit nutzen, es an dieser Stelle zu beleuchten: Am 3. Februar 2017 feierte Péter Horváth seinen 80. Geburtstag. Er ist einer der Pioniere des Controllings, das Fach verdankt ihm viel, insbesondere eine enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis. Als Leser des Controller Magazins mögen Sie sich an das Interview mit ihm in der Ausgabe 1/2017 aus Anlass des 25-jährigen Geburtstags der Balanced Scorecard erinnern. Lieber Professor Horváth, Ihr Geburtstagsvideo endet mit dem Satz „Er hat noch viel vor“. Wer Sie kennt, weiß, dass das stimmt, und dafür wünsche ich Ihnen weiterhin viel Tatkraft und beste Gesundheit!



Péter Horváth am 21. April 2013 in München aus Anlass des Erhalts der Ehrenmitgliedschaft des ICV zusammen mit dem Controlling-Pionier Albrecht Deyhle, Gründer von ICV, Controller Magazin und Controller Akademie.

Einen weiteren Geburtstag gilt es zu feiern: Das WHU Controller Panel wird 10 Jahre alt (s. S. 10). Auch wenn es sich nach der Anzahl der Jahre eher um einen Kindergeburtstag handelt, so hat sich das Controller Panel in dieser Zeit bereits den Ruf einer verlässlichen Quelle empirischer Erkenntnis erworben, denn es gibt nur wenige Längsschnittstudien dieser Art. Auch hier gratulieren wir und sind schon sehr gespannt, was die **Zukunft** an neuen Erkenntnissen bringt, über die Sie dann sicher auch hier im Controller Magazin lesen können.



■ 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

In dieser Ausgabe ist ein ganzes Themencluster dem Bereich Controlling und Risikomanagement gewidmet. Dies liegt zum einen daran, dass das Controller Magazin die Mitgliederzeitschrift sowohl des Internationalen Controller Vereins als auch der Risk Management Association ist, die beide auch in einem gemeinsamen Fachkreis „Controlling & Risikomanagement“ (s. S. 33) zusammenarbeiten. Zum anderen begründet Professor Gleißner (s. S. 24) engagiert, warum beide Gebiete auch inhaltlich zusammengehören.

Ganz besonders freut es mich, dass Dr. Alfred Blazek, langjähriger Kollege und Sparringspartner in der Controller Akademie, nach längerer Abstinenz wieder zur Feder gegriffen (in die Tastatur getippt) hat und seine Gedanken zum Controlling und der Rolle des Controllers beginnend mit der Pionierzeit bis ins Zeitalter der Digitalisierung niedergeschrieben hat (s. S. 74).

Mitten in der **Gegenwart**, in der Controllerinnen und Controller nicht ohne Excel auskommen, steht der Beitrag von Markus Wolff, der in dieser Ausgabe mit „Best Practices des Tabellen-Layouts“ die Serie zu „Best Practices der Berichtsgestaltung“ (s. S. 63) fortsetzt.

Zukunft, Gegenwart, Vergangenheit – meist muss man sich mit allen 3 Zeiten beschäftigen, um ein Thema vollständig zu durchdringen. Dass Ihnen das auch mit der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins gut gelingt, wünscht Ihnen

Conrad Günther
Herausgeber

Titelthema



Controlling und Risikomanagement

Seite 24, 26, 33, 37

Aktuell



10 Jahre Controller Panel

Seite 10

Digital Finance

Seite 66

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus

Seite 93

Editorial	1
Silke Griemert Dennis Kröber Andreas Demmel	
Rüstzeitoptimierung	4
Utz Schäffer Jürgen Weber	
10 Jahre WHU Controller Panel	10
Alfred Biel	
Interview mit Thomas Harder und Nicolas Wüthrich zum Thema „Marken – was steckt dahinter?“	20
Werner Gleißner // RMA	
Was bringt ein Controlling ohne Risikomanagement? Wenig!	24
Robert Rieg // RMA	
Hebelwirkung des Fremdkapitals	26
Dieter Pape // RMA ICV	
Integrierte Kennzahlen im Risikomanagement & Controlling	33
Oliver Kunze Markus Fellner // RMA	
The Tactical Gap	37
Hans Schmitz	
LCOE – Kennzahl für das strategische Controlling	44
Walter Schmidt ICV	
PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit	46
Utz Schäffer	
Der Controller ist tot, es lebe das Controlling!	52
Bernhard Gärtner Sven Valek	
ERP as a Service	54
Jens Gräf Johannes Isensee Angelina Schulmeister	
Reporting 4.0	60

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | CKL Software, 7 | T.CON, 9 | DATEV, 13 | Haufe Akademie, 15 | Fachhochschule St. Gallen, 17 | Haufe-Lexware, 19 | Bissantz, 23 | Donau Uni Krems, 25 | CM Joblink-Anzeigen, 43 | CA controller akademie, 65 | Neuromarketing Kongress, 87

Beilagen: CA controller akademie, Horváth Akademie

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 e.V., München; die Mitglieder des ICV erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den ICV-Veranstaltungen. 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

Redaktion

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

Abonnenten-Service

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

Magazinstaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

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

Anzeigenleitung

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

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



BPS-ONE®

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

www.denzhorn.de

Internationaler Controller Verein



Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern Seite 103

Risk Management Association e.V.



Der Variationskoeffizient der Erträge Seite 99

Markus Wolff	
Best Practices des Tabellen-Layouts	63
René Kuhr Karim Derbal	
Digital Finance	66
Jürgen Weber	
Controller als Change Agents?	71
Kristoffer Ditz	
Telefon-Reporting	72
Alfred Blazek	
WEG-Marken für das Controlling und die Rolle des Controllers	74
Peter Hoberg	
Teuflischer Zyklus gegen Aktionäre	81
Bernhard Höveler	
Acht Tipps für die erfolgreiche Auswertung von Ausschreibungen	88

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

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

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

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

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

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

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

Bildnachweis Titel Gettyimages



Rüstzeitoptimierung

von Silke Griemert, Dennis Kröber und Andreas Demmel

Stetig wachsende Kundenanforderungen, variierende Länderspezifikationen, kurze Lieferzeiten, wachsender Preisdruck – wie sollen Unternehmen trotzdem Gewinne erzielen und die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft sichern? Durch **Optimierung der Rüstprozesse!** Dies ist der **Schlüssel zu steigender Produktivität und Flexibilität.** Wie solche **Potenziale mit Hilfe eines Kennzahlensystems** ausgeschöpft werden können, wird anhand praktischer Anwendungsbeispiele gezeigt.

Grundlagen der Rüstzeitoptimierung

Rüsten, also die Vorbereitung der Anlagen für eine neue Serie, wird hier als Intervall vom letzten Gutteil des momentanen Auftrages bis zum ersten Gutteil des Folgeauftrages verstanden (siehe [Abbildung 1](#)). Dabei unterteilt sich der **Rüstprozess in verschiedene Ablaufschritte**, denen unterschiedliche Zeitanzeile zugemessen werden:

- Rüstvor- und -nachbereitung 30%
- Werkzeugwechsel 5%
- Einstellung der Parameter 15%
- Testen und Anpassen 50%

Je nach ihrem Einfluss auf die Durchlaufzeit wird zwischen internen und externen Rüstvorgängen unterschieden. Wie aus [Abbildung 2](#) hervorgeht, kann im ersten Fall das Rüsten nur bei Maschinenstillstand erfolgen, während bei der zweiten Variante die Rüsttätigkeiten parallel zum Maschinenbetrieb stattfinden. Da interne Rüstvorgänge die Wertschöpfung unterbrechen, stehen sie im Fokus der Optimierungsmaßnahmen.

Der durch das Rüsten verursachte Werteverzehr wird als Rüstkosten bezeichnet. Direkte Rüstkosten entstehen durch den unmittelbaren Faktorverbrauch, wie etwa **Mitarbeiterlohn oder Ausschuss während des Anlaufens.** Indirekte Kosten bilden dagegen die **Opportunitätskosten** ab, die sich aus dem Deckungsbeitrag bei alternativer Nutzung der Betriebsmittel ergeben.

Auswirkungen der Rüstzeitoptimierung

Verringerte Rüstzeiten senken die Durchlaufzeiten der Produkte und schaffen dadurch zusätz-



Abb. 1: Abgrenzung des Rüstbegriffs

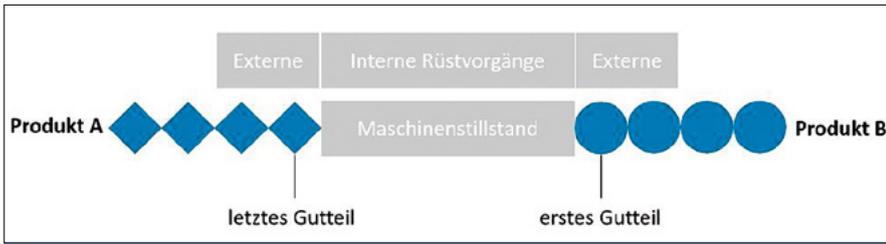


Abb. 2: Interne und Externe Vorgänge im Rüstprozess

liche Kapazitäten. Optimierte und standardisierte Rüstvorgänge ermöglichen außerdem geringere Losgrößen. So kann die Mindestauftragslosgröße kostenneutral um den gleichen Prozentsatz reduziert werden wie die vorangegangene Rüstzeitverringerung. Ergebnisse sind eine steigende Flexibilität und damit eine schnellere Reaktionszeit auf kurzfristige Kundenwünsche. Gleichzeitig sinkt der

Lagerbestand sowie der Flächen- und Raumbedarf. Ein verringertes Transportaufkommen und eine Verbesserung der Produktqualität infolge kürzerer Liegezeiten sind weitere positive Effekte. Bisher durch hohe Lagerbestände gebundenes Kapital kann in neues Know-how oder modernere Anlagen investiert werden. Erst optimierte Rüstzeiten ermöglichen eine Just-in-Time-Produktion.

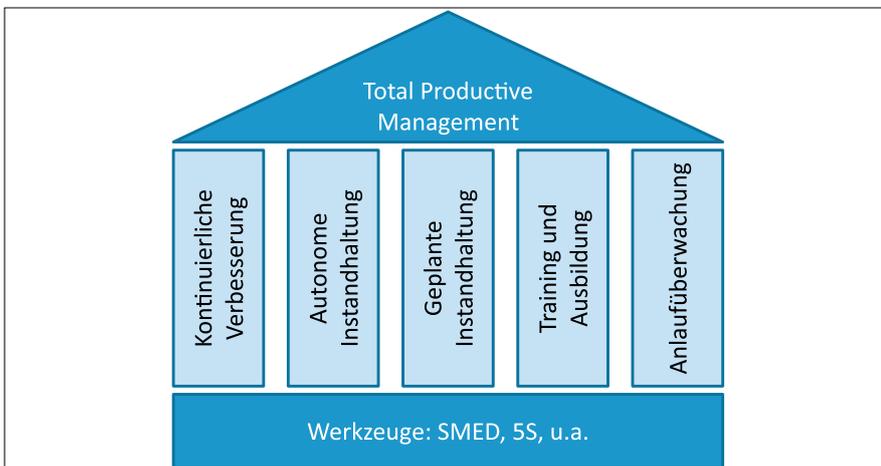


Abb. 3: Die 5 Säulen des TPM

Total Productive Management als Instrument der Rüstzeitoptimierung

Das Total Productive Management (TPM) hat sich vom Werkzeug für eine optimierte Instandhaltung zu einem ganzheitlichen Produktionssystem entwickelt. Dieser Ansatz will die Produktionsanlagen durch die Verringerung von Leistungs-, Qualitäts- und Verfügbarkeitsverlusten optimal ausnutzen. Das TPM ruht auf fünf zentralen Säulen. Die Optimierung der Rüstzeiten fällt dabei unter die kontinuierliche Verbesserung (japanisch Kaizen). Wie in Abbildung 3 gezeigt, bauen alle Säulen auf TPM-spezifischen Werkzeugen auf, die später detailliert ausgeführt werden.

Kennzahlensystem zur Rüstzeitoptimierung

Durch Kennzahlen kann die Umsetzung des TPM effizient unterstützt werden. Das hier in Abbildung 4 vorgestellte Kennzahlensystem besteht aus drei Messgrößen.

Overall Equipment Effectiveness

Die Kennzahl Overall Equipment Effectiveness (OEE) als Messgröße für die Produktivität ist auch als Gesamtanlageneffektivität bekannt.

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**.



elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen
Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

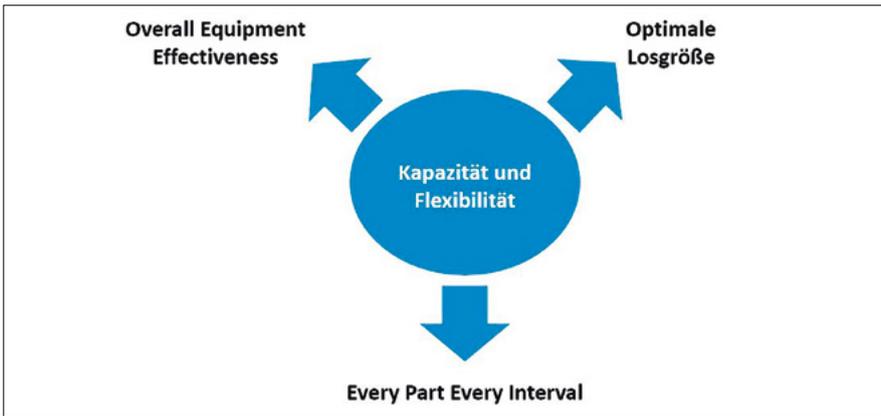


Abb. 4: Zielgrößen zur Rüstzeitoptimierung

Dafür werden drei wesentliche Einflussgrößen miteinander multipliziert. Der **Verfügbarkeitsgrad** erfasst maschinenabhängige Ausfälle, etwa durch Anlagenstörungen sowie Rüst- und Einrichtungszeiten. Maschinenunabhängige Ausfälle sind beispielsweise auf fehlendes Material oder Werkzeuge zurückzuführen. Der **Leistungsgrad** wird durch kurzfristige Störungen beeinflusst, die sich beispielsweise durch verkantete Werkstücke oder verminderte Taktzeit ergeben. Der **Qualitätsgrad** verringert sich durch nachzubessernde Produkte sowie Anlaufschwierigkeiten nach einem Serienwechsel oder zu Schichtbeginn. Die genannten Verlustquellen stellen unmittelbare Anknüpfungspunkte für gezielte Optimierungsmaßnahmen dar. Häufig werden Leistungsreserven der Produktion erst durch OEE-Ermittlung aufgedeckt.

Die **Gesamtanlageneffektivität** wird als Prozentwert ausgegeben und kann maximal 100 % betragen. Werte unter 65 % weisen auf ein erhebliches Maß an Verschwendung hin. Das Intervall von 90 % bis 99 % in den einzelnen Komponenten stellt einen Idealwert dar. Maßgeblich für die Bewertung der Gesamtanlagen-

effektivität ist jedoch die betrachtete Branche. So weisen in der Regel Anlagen der Serienproduktion eine höhere Effektivität als Maschinen für Einzelproduktionen auf.

Grundlage der OEE-Ermittlung sollten die im Betriebsdatenerfassungssystem protokollierten Verlustarten sein. Nur so ist gewährleistet, dass die erhobenen Daten wahr und aktuell sind. Durch einen abschließenden Zeitreihenvergleich kann dann beobachtet werden, wie die drei Faktoren Verfügbarkeits-, Leistungs- oder Qualitätsgrad zur Verbesserung des OEE beigetragen haben.

Every Part Every Intervall

Die Kennzahl Every Part Every Interval (EPEI) misst die Flexibilität der Fertigung. Sie gibt an, wie lange es unter den gegebenen Bedingungen dauert, bis alle Varianten einmal produziert worden sind. Je kleiner der EPEI, desto geringer die Bestände des Unternehmens und umso größer dessen Flexibilität. **Zur Reduzierung des EPEI müssen Losgrößen verkleinert werden.**

Stehen beispielsweise der Produktion in einem Drei-Schichtbetrieb am Tag 24 Stunden zur Verfügung und die Herstellung aller täglich notwendigen Varianten dauert 20 Stunden, so verbleiben zunächst vier Stunden für das Umrüsten. Unter Berücksichtigung einer Gesamtanlageneffektivität von 90 % vermindert sich die zur Verfügung stehende Betriebszeit um 2,4 Stunden und verringert die Zeit zum Rüsten auf 1,6 Stunden pro Tag. Wenn das Unternehmen vier verschiedene Produktvarianten herstellt, darf die Rüstzeit demnach nicht mehr als 24 Minuten betragen, um den täglichen Bedarf abdecken zu können (siehe Abbildung 5).

Die Kennzahl EPEI kann beispielhaft wie folgt errechnet werden: Es liegen ein Gesamtbedarf von 178:41:00 Stunden und 13 verschiedene Varianten vor. Zur Verfügung stehen neun Produktionsmaschinen mit einer täglichen Kapazität von 216:00:00 Stunden. Unter Berücksichtigung einer Gesamtanlageneffektivität von 73,1 % verringert sich die tägliche Kapazität auf 157:53:46 Stunden. In Abhängigkeit von der gesamten Rüstzeit von 4:10:07 Stunden und den zugrunde liegenden 13 Produktwechseln liegt der EPEI bei 1,47 Tagen. Daraus geht hervor, dass das Unternehmen 1,47 Tage benötigt, um den Tagesbedarf herzustellen.

Optimale Losgröße

Die (wirtschaftlich) optimale Losgröße wird wesentlich von den Rüstzeiten beziehungsweise -kosten beeinflusst. Sie bildet folglich einen wichtigen **Indikator zur Bewertung der Optimierung**. Das bekannte Modell zur Losgrößenopti-

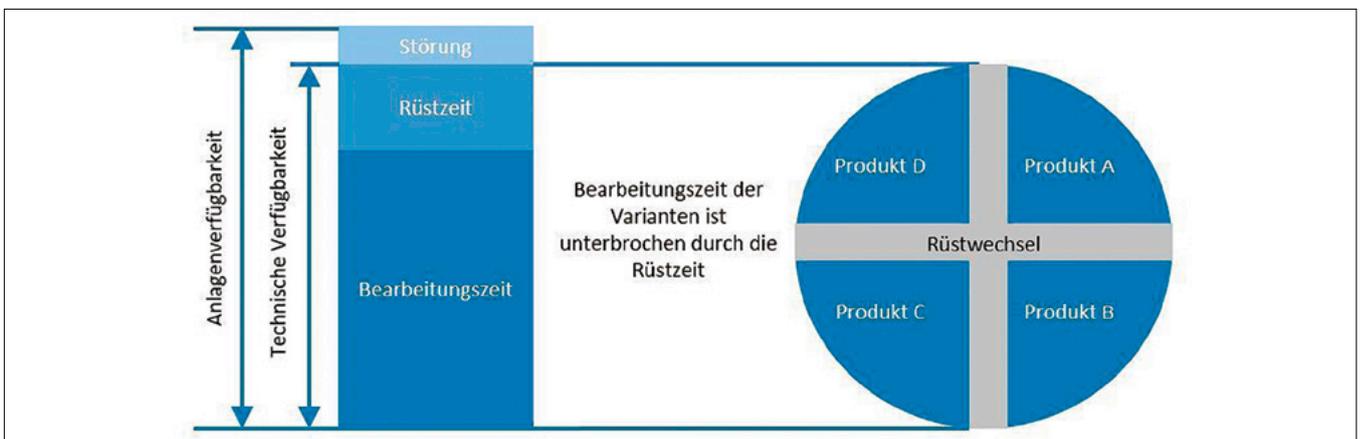


Abb. 5: Every Part Every Intervall (EPEI)

Woche	1	2	3	4	Ø Lagerbestand
Bedarf	2.678 Stk	2.678 Stk.	2.678 Stk.	2.678 Stk.	0 Stk. bei Just-in-Time
IST	10.712 Stk.	0 Stk.	0 Stk.	0 Stk.	4.017 Stk.
SOLL	5.356 Stk.	0 Stk.	5.356 Stk.	0 Stk.	1.339 Stk.

Abb. 6: Beispielhafte Losgrößeremittlung nach WAGNER und WHITIN

mierung von Harris und Andler führt einen bestmöglichen **Ausgleich zwischen den Kapitalbindungs- und den Rüstkosten** bei statischem Bedarf und einperiodigem Planungshorizont herbei. Den realitätsnäheren Fall von Bedarfschwankungen in den einzelnen Perioden berücksichtigen Wagner und Whitin in ihrer dynamischen Planungsrechnung. Sie zeigen auf, dass ausschließlich zwei Strategien der Periodenproduktion optimal sind: Entweder wird in einer Periode der gesamte Bedarf dieser und gegebenenfalls nachfolgender Perioden hergestellt oder in diesem Intervall wird nichts produziert.

Die **Kapitalbindungsdauer** ergibt sich aus der Durchlaufzeit, hier die Zeitspanne von Beginn der Fertigung bis zum Zahlungseingang. Es werden ausschließlich direkte Kosten berücksichtigt, da die Opportunitätskosten das Ergebnis der nachfolgend gezeigten Optimierungsrechnung sind.

Annahmen:

- Gesamtbedarf: 10.712 Stück
- Direkte Rüstkosten: 452,96 Euro
- Periode: 4 Wochen
(Gleicher Bedarf in jeder Periode)
- Lagerkostensatz: 13 %
- Geschätzte Herstellungskosten pro Stück: 1,15 Euro
- Zahlungsziel: 2 Wochen netto
- Produktionsgeschwindigkeit: Unendlich

Wie aus **Abbildung 6** hervorgeht, verringert sich bei Anwendung des Algorithmus die Durchlaufzeit und die Kapitalbindungsdauer auf zwei Wochen. Auch ohne Rüstoptimierung können so die Rüst- und Lagerkosten um ca. 50 % gesenkt werden.

Methoden der Rüstzeitoptimierung im TPM (Total Productive Management)

Die Verringerung der Losgröße erfordert ein häufigeres Umrüsten der Anlagen. Um dabei

Produktivitätsverluste zu vermeiden, helfen ausgewählte Methoden, die Rüstzeiten zu minimieren und zu stabilisieren.

Single Minute Exchange of Die (SMED)

Der minutenschnelle Werkzeugwechsel (SMED) ergibt sich aus der Reduzierung der Rüstzeiten durch konsequente Arbeitsorganisation. Dafür werden alle Zeitelemente innerhalb des Rüstprozesses nach einem vorgegebenen Phasenschema analysiert, verlagert und verkürzt.

Phase 0 – Prozessaufnahme:

Zunächst erfolgt die systematische Aufnahme des Rüstprozesses. Dabei sind die für das tägliche Umrüsten verantwortlichen Mitarbeiter einzubinden. Nur so ist gewährleistet, dass sämtliche individuellen Tätigkeiten und Arbeitsabläufe aufgezeichnet werden.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Optimierung sind fehlerfreie Anlagen und Werkzeuge. Alle Defekte sowie deren Ursachen müssen beseitigt werden. Einfache Poka Yoke-Maßnahmen wie etwa die automatische Rückmeldung der Drehmomente an Druckluftschraubern helfen, künftige Beschädigungen zu vermeiden.

Phase 1 – Trennung von internem und externem Rüsten:

Der erste und wichtigste Schritt nach der Prozessaufnahme ist die **Aufteilung der Rüstaktivitäten in interne und externe Komponenten**. Dabei werden keine besonderen Anpassungen oder Veränderungen an den Maschinen vorgenommen. Vielmehr wird geprüft, wie gut der Prozess mit jetzigen Mitteln zu gestalten ist.

So kann etwa das Material bereits vor Rüstbeginn von den Mitarbeitern der vorhergehenden Schicht bereitgestellt werden. Aus DV-basierenden Listen gehen alle benötigten Teile hervor. Dadurch werden Such-, Warte- und Transportzeiten erheblich verringert.



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.

Anwendung SMED		0.-Phase	nach 1. Phase	nach 2. Phase	nach 3. Phase
Aktivitäten	Intern	60	49	33	31
	Extern	0	11	27	19
Rüstzeit	Intern	04:10:07 Std.	03:35:34 Std.	02:47:55 Std.	02:33:28 Std.
	Extern	00:00:00 Std.	00:34:33 Std.	01:22:12 Std.	00:41:50 Std.

Abb. 7: Zeitersparnis durch SMED

Phase 2 – Umwandlung der internen Aktivitäten in externe Aktivitäten:

Gegenstand der zweiten Phase ist die Veränderung von Prozessschritten oder Maschinenteilen, um weitere interne in externe Schritte zu überführen. Der Maschinenstillstand wird verkürzt, indem Rüstaktivitäten auf Vor- und Nachbereitung verlagert werden. Auch wenn die grundsätzlichen Rüstzeiten zunächst bestehen bleiben, beinhaltet diese Phase von SMED das größte Potenzial.

Beispielhaft sei die **Einrichtung einer separaten Vorbereitungszone für den Werkzeugeinbau** genannt. Unabhängig vom konkreten Fertigungsverlauf können dort Umbauten unter optimalen Bedingungen vorgenommen werden. Die bessere Planbarkeit führt zum Abbau von Belastungsspitzen mit den bekannten Folgen für Qualität und Überstundenkonten. Gelingt es dem Unternehmen darüber hinaus, die Werkzeuge auf standardisierte Module zurückzuführen, können diese anschließend direkt in die Maschinen eingeschoben werden.

Phase 3 – Verkürzung interner und externer Aktivitäten:

In der dritten SMED-Stufe werden alle Aktivitäten auf weitergehende Zeitsparpotenziale untersucht. So führen etwa die Standardisierung von Anschlussmaßen und die Substitution von Schraubverbindungen durch innovative Befestigungsmethoden zu Zeitgewinnen. Aufwändige Justierungen können entfallen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Arbeitsorganisation. Durch Parallelisierung der Rüstaktivitäten kann der Zeitaufwand günstigenfalls mehr als halbiert werden. Gelingt die Durchführung des gesamten Rüstvorgangs mit einem Handgriff, hat das Rüstsystem die höchste Entwicklungsstufe erreicht.

Abbildung 7 zeigt beispielhaft die Zeiteinsparungen in den Phasen des SMED. Ein weiterer beträchtlicher Anteil der Rüstzeit kann durch eine verbesserte Arbeitsplatzgestaltung oder optimierte Laufwege zur Materialbeschaffung

eingespart werden, wie im nächsten Abschnitt erläutert wird.

Ordnung und Systematik am Arbeitsplatz durch 5 S

Der 5 S-Ansatz ist eine systematische Vorgehensweise für Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Im ersten Schritt Seiri (**Aussortieren**) werden alle nicht regelmäßig benötigten Arbeitsgeräte entfernt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Material, das Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz außerhalb der Bestandsführung gelagert haben. So können Suchzeiten und Materialbindungskosten gesenkt werden. Beim Seiton (**Aufräumen**) werden definierte Lagerflächen eingerichtet. Provisorien, wie zum Beispiel Lagerung auf Paletten neben dem Arbeitsplatz, entfallen. Im nächsten Schritt Seiso (**Anordnen**) erhalten alle Geräte ihren festen Platz, oft durch visuelle Markie-

rungen gekennzeichnet. Materialspezifische Aufnahmen mindern dabei Beschädigungen und erhöhen die Arbeitssicherheit. Anschließend ist nach Seiketsu (**Arbeitsplatz sauber halten**) jeder Mitarbeiter verantwortlich für seinen eigenen Arbeitsbereich. Checklisten und unterstützende Arbeitsanweisungen helfen, die Reinigungsabläufe einzuhalten. Abschließend werden nach Shitsuke (**Anordnung zur Regel machen**) regelmäßige **5 S-Audits** von den Produktionsführungskräften durchgeführt. Dadurch wird ein Umfeld geschaffen, in dem gerne gearbeitet, die Effizienz erhöht und die Fehlerquote reduziert wird.

Ebenfalls nach der 5 S-Philosophie werden die **Werkzeugwagen des Rüstteams einheitlich** bestückt und organisiert. So finden sich auch andere Teammitglieder sofort zurecht. Die Anordnung erfolgt nach Zugriffshäufigkeit und Größe. Zur Trennung mangelfreier und defekter Materialien, wie beispielsweise Muttern, wer-

Autoren



Prof. Dr. Silke Griemert
lehrt an der Hochschule Koblenz, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Lehrgebiet: Rechnungswesen, Controlling, Industriebetriebslehre.
E-Mail: griemert@hs-koblenz.de
www.hs-koblenz.de/profile/griemert/



Dennis Kröber
arbeitet als Kategorie Manager von Transportwesen bei der EHL AG. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Koblenz (M. Sc., B. Sc.). Seine wissenschaftlichen Schwerpunkte lagen im Bereich des Material Managements.
E-Mail: d.kroeber@ehl-net.de



Andreas Demmel
ist als Kategorie Manager für den Bereich der mineralischen Rohstoffe bei der EHL AG tätig. Mit dem wissenschaftlichen Fokus auf Procurement und Produktionsmanagement studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Koblenz (M. Sc., B. Sc.).
E-Mail: a.demmel@ehl-net.de

	Durchschnittliche Kosten
Vorlaufkosten	8,81 Euro
Umbaukosten	387,30 Euro
Nachlaufkosten	8,32 Euro
Anlaufkosten	48,53 Euro
Opportunitätskosten	678,28 Euro
Kosten des Produktwechsels	1.131,24 Euro

Abb. 8: Kosten des Produktwechsels

den zwei verschiedenfarbige Behälter installiert. Die oberste Schublade des Werkzeugwagens ist tragbar, so dass die benötigte Ausrüstung direkt an den Einsatzort mitgenommen werden kann.

Erfolgspotenziale der Rüstzeitoptimierung

Die aufgezeigten Maßnahmen schlagen sich im Kennzahlensystem nieder. Steigt der Verfügbarkeitsgrad von 69 % auf 71 %, verbessert sich der OEE von 58 % auf 60 %. Auch der EPEI bestätigt den Erfolg. Durch den kürzeren Maschinenstillstand kann der Tagesbedarf anstatt in 1,47 Tagen in 1,25 Tagen produziert werden.

Das Unternehmen wird flexibler. Die ökonomische Losgröße zeigt auf, dass eine wochenweise Produktion des Periodenbedarfs vorteilhafter ist.

Eine abschließende Ergebnisbetrachtung führt das ökonomische Potenzial der Rüstzeitoptimierung vor Augen. Die Kosten des Produktwechsels im engeren Sinne setzen sich aus Umbau-, Anlauf- und Opportunitätskosten zusammen. Sollen jedoch auch die Stillstandszeiten vor und nach dem Rüsten erfasst werden, müssen sie um die Vor- und Nachlaufkosten erweitert werden. So kann etwa eine Beispielrechnung in Abbildung 8 aufgemacht werden.

Bei 678,28 Euro Opportunitätskosten je Rüstvorgang ergibt sich bei 500 Umrüstungen ein zusätzliches Umsatzpotenzial von jährlich 339.140 Euro.

Literaturhinweise

Dickmann, P. (2015): Schlanker Materialfluss – mit Lean Production, Kanban und Innovation, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg.

Kamiske, G. (2015): Handbuch QM-Methoden – Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 3. Aufl., München.

Kletti, J./Schumacher, J. (2011): Die perfekte Produktion – Manufacturing Excellence durch Short Interval Technology (SIT), 2. Aufl., Berlin/Heidelberg.

Nebi, T. (2011): Produktionswirtschaft, 6. Aufl., München/Wien.

Teeuwen, B./Grombach, A. /May, C. (2015): SMED: die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen, 2. Aufl., Herrieden. ■

T.CON
///

PRODUCT COSTING FÜR ZULIEFERER UND SERIENFERTIGER PLC-COCKPIT

Product-Costing-Prozesse effizient gestalten!

Die Übersicht auch bei komplexen RFQ behalten.
Die globale Bearbeitung von Anfragen souverän steuern.

Ihr SAP-Systemhaus

T.CON GmbH & Co. KG

Straubinger Straße 2 – Telefon +49 (0)9931 981 100 – Fax +49 (0)9931 981 199
94447 Plattling

CA AKADEMIE info@team-con.de
www.team-con.de





10 Jahre WHU Controller Panel

Wie empirische Forschung Praxis und Wissenschaft zugleich bereichert

von Utz Schäffer und Jürgen Weber

Das WHU Controller Panel wurde vor zehn Jahren an der WHU – Otto Beisheim Hochschule gegründet. Basis war die Erfahrung aus sehr vielen Einzelstudien zum Controlling, darunter auch einer umfangreichen Erhebung, die 2006 in enger Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) durchgeführt wurde. Die Panel-Idee resultierte aus dem Bestreben, ein Gesamtbild des Controllings und der „Controllerzunft“ zu erstellen und dieses im Zeitablauf zu verfolgen. **Längsschnittstudien dieser Art gibt es nur wenige** – Hochschulen scheuen häufig den großen Aufwand, der erforderlich ist, Panel auf Dauer erfolgreich zu betreiben.

Anfangs ging es primär darum, einen Überblick zu gewinnen und Vergleichswerte zu ermitteln („Benchmarking“). Die Fragen waren deshalb primär deskriptiv ausgerichtet. Viele von diesen bilden noch heute den Kern des Panels, etwa die zu den Aufgaben, Instrumenten und Rollen der Controller. Sie wurden über die Zeit sukzes-

siv durch präzisere Formulierungen in ihrer Qualität verbessert, so dass sie heute auch für wissenschaftliche Analysen und Publikationen verwendet werden können.

Mit der Zeit wurden spezielle Inhalte ergänzt, die zum Teil für Sonderauswertungen verwendet wurden, zum Teil aber auch dazu dienen, die Breite des Phänomens Controlling noch besser abzudecken. Einige Sonderthemen haben es in der Folge zu Standardfragen geschafft, wie etwa die unserer regelmäßigen Gehaltsstudien. **Als besonderes Element sind schließlich auch Fragen zu Zukunftsthemen des Controllings hinzugekommen**, die wir alle drei Jahre aktualisieren.

Das WHU Controller Panel hat aktuell etwas mehr als tausend Mitglieder (Controllingleiter, Finanzvorstände und Controller)¹, die sich pro Jahr an drei Studien beteiligen. Die Teilnahme ist kostenfrei – jeder Respondent muss nur sei-

ne Zeit zur Beantwortung der Fragen investieren und erhält dafür umfangreiche Analysen der Befragungsergebnisse. Ungefähr 20 % der Teilnehmer sind vom ersten Tag an dabei und uns über ein ganzes Jahrzehnt treu geblieben. Hierauf sind wir besonders stolz, sichert dies doch die Qualität der Längsschnittbetrachtung. **Etwa die Hälfte der Teilnehmer rekrutiert sich aus Mitgliedern des ICV** – dies auch deshalb, weil uns der Verein mustergültig ideell unterstützt.

Warum gibt es das WHU Controller Panel?

Warum ist Empirie für ein betriebswirtschaftliches Institut wichtig? Wir sind fest davon überzeugt, dass die BWL eine anwendungsorientierte Wissenschaft ist, für die nicht nur eine Erkenntnis als solche zählt, sondern auch, dass mit einer solchen die betriebswirtschaft-

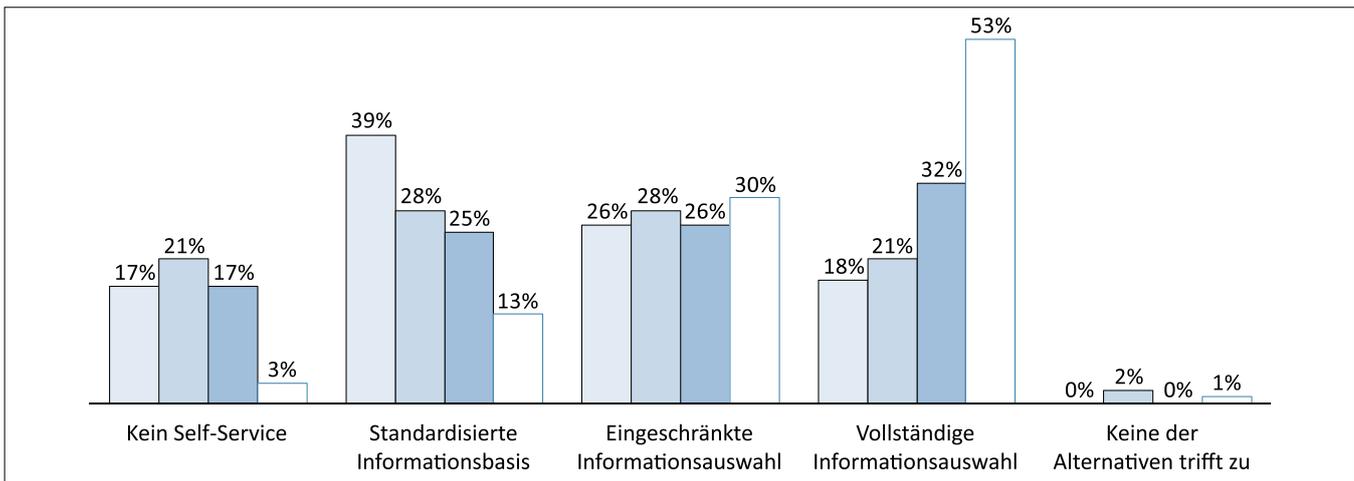


Abb. 1: Form der Verfügbarkeit von Controlling-Informationen für das Management (vgl. Schäffer/Weber 2015, S. 204, durch Daten aus 2015 erweitert)

liche Praxis verbessert werden kann. **Leider hat sich die Forschung in den letzten Jahren von einem solchen Anwendungsbezug zunehmend entfernt.** Wir halten diese Entwicklung für problematisch. Schon aus Eigennutz heraus sollte sich die Wissenschaft mit der Praxis auseinandersetzen. Der Blick in die Empirie kann theoretische Erkenntnisse bestätigen oder im umgekehrten Fall ein Lernen durch unerwartete Befunde anstoßen. Dies geschah in den letzten Jahren z. B. sehr umfangreich unter der Perspektive der Verhaltensorientierung. Die Praxis kann darüber hinaus Anregungen für die Entwicklungen von neuen theoretischen Erkenntnissen liefern. So kam etwa der Anstoß der Entwicklung der Prozesskostenrechnung von Mängeln der Kostenrechnung in der Praxis, und auch die Balanced Scorecard ist in enger Interaktion mit der Praxis entstanden.

Umgekehrt kann die Wissenschaft auch der Praxis helfen, indem sie praktische Handlungsanweisungen liefert („Eine enge Verknüpfung von strategischer und operativer Planung verbessert die Planungsgüte“) oder der Praxis neue Perspektiven auf ein Problem anbietet. Auch hierfür ist die Verhaltensorientierung ein gutes Beispiel. Statt eines homo oeconomicus einen „normalen Menschen“ vor Augen zu haben, führt zu ganz anderen Problemformulierungen und Problemlösungen.

In diesem Sinne sehen und verstehen wir das WHU Controller Panel. Es hilft uns, theoretische Zusammenhänge zu überprüfen; es hilft der Praxis, Probleme neu zu sehen, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen und durch den Vergleich mit anderen Unternehmen (Benchmarking) die eigene Position besser einschätzen zu können.

Das WHU Controller Panel als Quelle empirischer Erkenntnis

Wir wollen im Folgenden einige ausgewählte empirische Erkenntnisse präsentieren, die wir aus dem Panel gewonnen haben, solche, die wir erwartet hatten, aber auch solche, die für uns unerwartet waren.

Erwartete und unerwartete Ergebnisse

Unser erstes Beispiel stammt aus dem **Berichtswesen**. Wir haben zu drei Terminen gefragt, wie dieses „technisch“ realisiert wird und wie sich diese Realisierung verändern wird. Die folgende Abbildung 1 zeigt ein wenig überraschendes Ergebnis. Entsprechend den ganz erheblich gestiegenen Möglichkeiten der IT geht der Trend in Richtung eines vollständigen

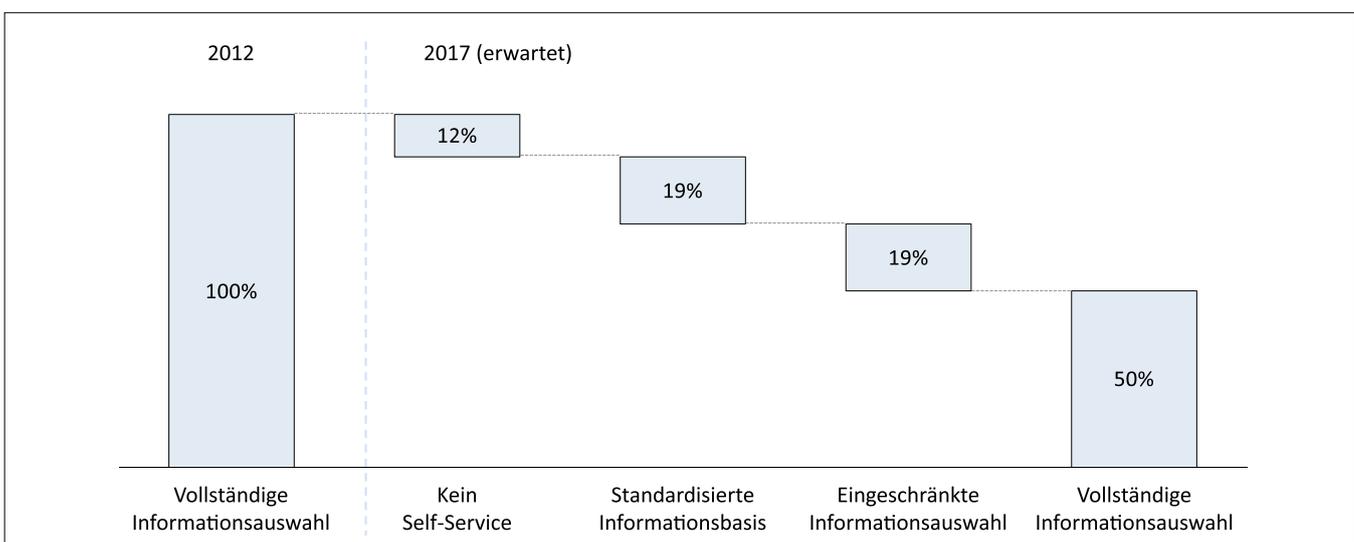


Abb. 2: Erwartete Entwicklung der individuellen Zugriffsmöglichkeit auf Controlling-Informationen durch Manager in Unternehmen, die eine vollständige Informationsauswahl bereits realisiert haben (WHU Controller Panel 2012)

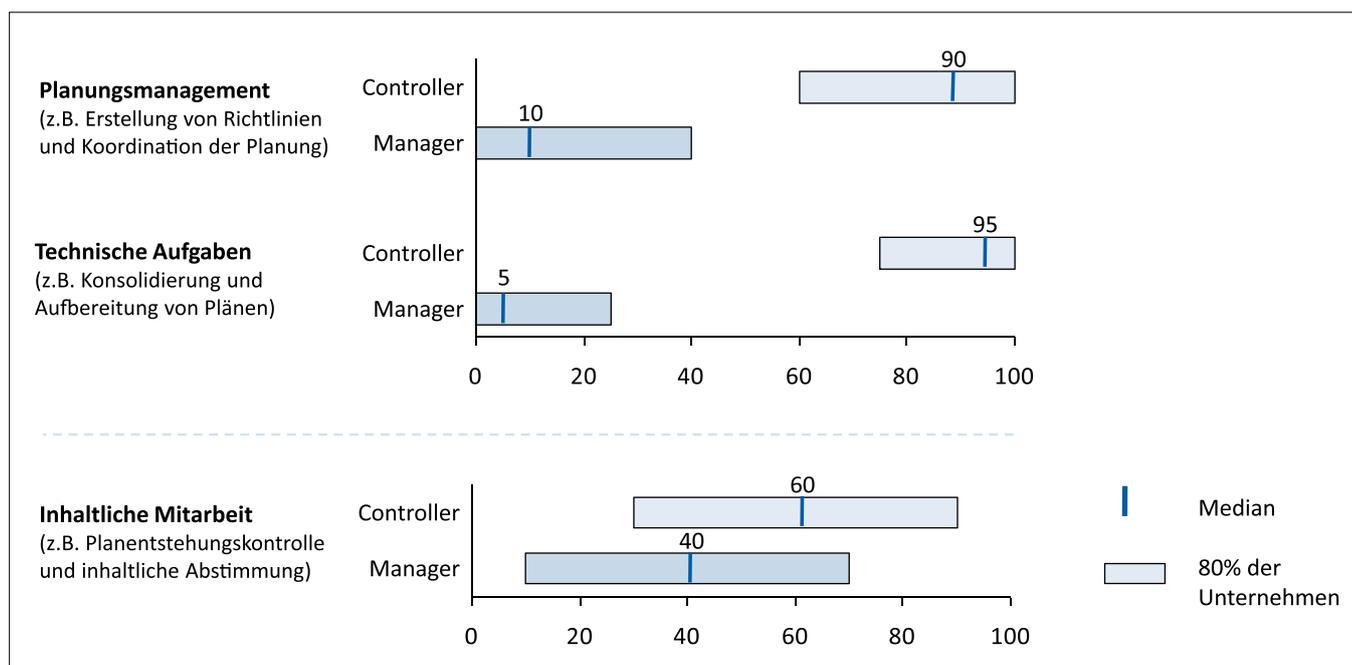


Abb. 3: Planungsbeteiligung der Controller (Schäffer/Weber 2015, S. 51)

Self-Services durch die Nutzer: Jeder Manager kann sich selbst die Informationen so zusammenstellen, wie er sie braucht. Die IT hilft ihm dabei durch Daten, aber auch durch entsprechende „Apps“, die von den Controllern zur Verfügung gestellt werden.

Überraschend fällt dagegen der folgende

Befund aus: Von den Unternehmen, die 2012 schon die Möglichkeit einer vollständigen Informationsauswahl durch die Manager realisiert hatten, scheinen doch viele mit der gewonnenen Erfahrung nicht zufrieden zu sein; die Hälfte geht – wie die [Abbildung 2](#) zeigt – davon aus, dass diese weitgehende Informationsmöglichkeit keinen Bestand haben wird: 12 Prozent von ihnen sehen die Zukunft vielmehr ganz in der Vergangenheit, im gänzlichen Fehlen eines Self-Services. **Ein derartiger Befund mahnt zur Vorsicht bei einem schnellen Nutzen der neuen IT-Möglichkeiten.** Die Restriktionen liegen hier vermutlich zum einen im kulturellen Bereich – nicht jede Unternehmenskultur trägt eine solche Transparenz. Zum anderen geht es darum, die Kommunikationsfähigkeit der Manager sicherzustellen. So gibt es bei Covestro – dem letztjährigen Träger des ICV-Controllerpreises – heute wieder papierne Standardberichte, die die individuelle Informationsversorgung ergänzen.

Betrachten wir ein weiteres Beispiel: In jedem Lehrbuch steht, dass Controller Manager in

der **Planung** unterstützen sollten, und dies über alle Planungsebenen hinweg. Unsere Zahlen zeigen – wenig überraschend –, dass dies auch der geübten Praxis entspricht (vgl. [Abbildung 3](#)). Das Planungsmanagement und technische Planungsthemen (wie Konsolidierung) liegen fest in den Händen der Controller. Manager sind hier kaum tätig. **Überraschenderweise spielen Controller aber auch bei den Inhalten der Planung eine zentrale Rolle.** Für den Bereich der kritischen Überprüfung von Planansätzen ist dies auch lehrbuchgemäß. Controller machen aber in vielen Unternehmen deutlich mehr. Sie brechen Ziele herunter, stimmen Ziele zwischen den einzelnen Bereichen ab, lösen für das Management Ressourcenkonflikte vorab. Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, dass viele Manager nicht mit der Planung zufrieden sind und dass z.B. die Deutsche Telekom eine radikale Veränderung des Planungsvorgehens vollzogen hat (vgl. Schäffer 2015).

(Vor-)Urteile im Spiegel der Zahlen

Die Daten des WHU Controller Panels können darüber hinaus genutzt werden, um häufig gehörte (Vor-)Urteile zum Controlling zu überprüfen. Im Folgenden greifen wir zwei heraus, denen wir sehr häufig begegnen und die intuitiv sehr plausibel sind.

(1) Schlechte Zeiten für das Unternehmen sind gute Zeiten für Controller – und umgekehrt.

Um diese Aussage zu plausibilisieren, kann man ökonomisch argumentieren: Wenn es einem Unternehmen schlecht geht, kann es sich keine Unwirtschaftlichkeiten (mehr) leisten, die aus Managementfehlern resultieren. Insofern kommt dem Controlling in einem solchen Kontext eine besonders hohe Relevanz zu. Hierzu passt ein Zitat aus unserer aktuellen Studie zur Entwicklung des Controllings in den letzten zehn Jahren, aus der wir später noch mehr zitieren werden: „In meinem früheren, hochprofitablen Spezialchemie-Unternehmen war die Bedeutung von Controllern grundsätzlich wesentlich geringer.“ Allerdings stehen (nur) in guten Zeiten Ressourcen zur Verfügung, das Controlling zu verbessern und damit für schlechte Zeiten noch besser gerüstet zu sein. Das würde gegen die häufig zu hörende Aussage sprechen.

Das WHU Controller Panel spricht ein deutliches Urteil, insbesondere im Vergleich der Krisenjahre 2008 bis 2010. Wie die [Abbildung 4](#) zeigt, wurden alle wichtigen Controllingaufgaben in der Krise deutlich beeinflusst, dies umso stärker, je mehr die Unternehmen von der Krise betroffen waren. Gleichzeitig stieg das Standing der Controller an. Mit dem Ende der Krise kam es wieder zu einer Rückentwick-

Unternehmenszahlen: geprüft.

Vertrauen: gestärkt.

Mit meinem Wirtschaftsprüfer.

Gerade in wirtschaftlich bewegten Zeiten ist das Testat Ihres Wirtschaftsprüfers wertvoll. Denn als unabhängige, vereidigte Instanz prüft er nach international anerkannten Kriterien. Das gibt Ihnen die Sicherheit, das Richtige zu tun. Investoren, Banken und Geschäftspartner gewinnen Vertrauen in Ihr Unternehmen.

**Mehr Infos bei Ihrem Wirtschaftsprüfer, unter 0800 1001119
oder auf www.datev.de/wertvoll.**

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



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

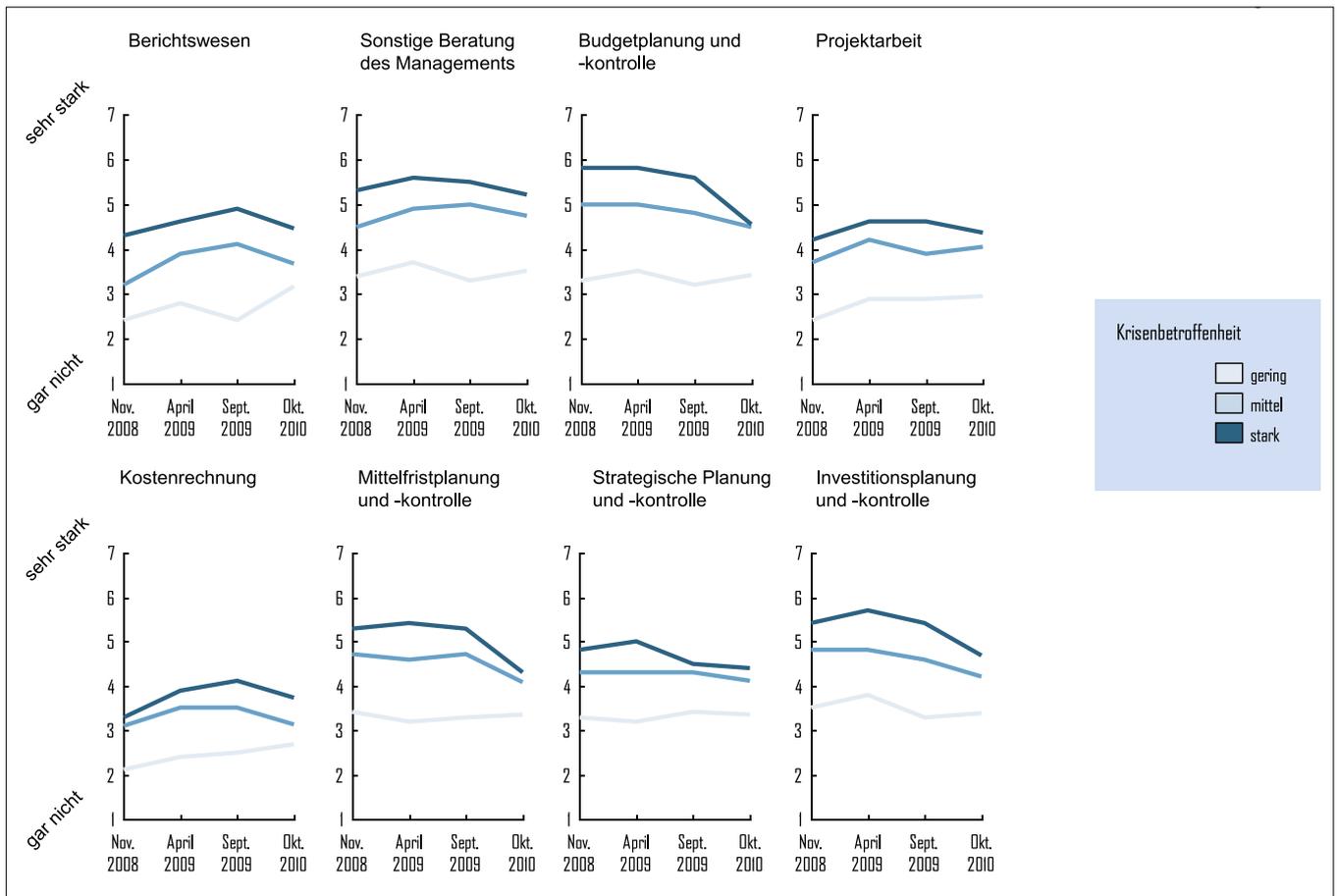


Abb. 4: Stärke der Auswirkungen der Krise auf die Controllerleistungen im Zeitablauf (WHU Controller Panel 2010)

lung, die sich auch in den aktuell sehr guten wirtschaftlichen Zeiten fortzusetzen scheint: So ist laut unserer jüngsten Panel-Erhebung die Beteiligung der Controller im strategischen Planungsprozess erneut zurückgegangen, allen Forderungen des ICVs und der einschlägigen Literatur zum Trotz (vgl. dazu auch Schäffer/Erhart 2013).

(2) Das Controlling ist stark branchenabhängig.

Auch hier findet sich schnell eine überzeugende Argumentation: Unterschiedliche Branchen

verfolgen ganz unterschiedliche Geschäftsmodelle und haben ganz unterschiedliche Erfolgsfaktoren, so dass das Management sehr unterschiedliche Probleme zu lösen hat, was wiederum ein unterschiedliches Controlling erfordert. Ein Industriecontroller ist danach in einem Handelsunternehmen nicht gut einsetzbar, ein Controller in einer öffentlichen Verwaltung kann kaum auf die Erfahrung des Controllings in der Privatwirtschaft zurückgreifen usw.

Schaut man in die Zahlen des Panels, findet man für diese Auffassung durchaus Belege. So unterscheiden sich z. B. die fachlichen Spezialisierungen in den unterschiedlichen

Branchen deutlich voneinander. Ein Personalcontrolling findet sich in Dienstleistungsunternehmen aufgrund der zentralen Bedeutung des Faktors Personal deutlich häufiger (in 48 % der Unternehmen) als in Produktionsunternehmen (23 %), beim Produktions- bzw. Prozesscontrolling ist es genau umgekehrt (23 % versus 47 %). Allerdings sind viele Spezialisierungen auch gleich bzw. sehr ähnlich ausgeprägt, so etwa das Marketing- oder das Vertriebscontrolling.

Wie die Abbildung 5 zeigt, gibt es dagegen **bei dem Kernprozess der Unternehmensplanung auf den unterschiedlichen Planungs-**

	Zeithorizonte der Planung			Budgetposten		Prozess	
	Strategische Planung	Mittelfristplanung	Budgetplanung	Anzahl, die mit jedem Manager vereinbart wird	Personen je beplanter Organisationseinheit	Dauer	Anteil der Neuplanung im Budget
Produktion	5 Jahre	3 Jahre	1 Jahr	11 - 20	10	13 Wochen	52%
Handel	5 Jahre	3 Jahre	1 Jahr	11 - 20	10	13 Wochen	50%
Dienstleistung	5 Jahre	3 Jahre	1 Jahr	6 - 10	10	13 Wochen	49%

Abb. 5: Ausgewählte Merkmale der Budgetierung im Branchenvergleich (WHU Controller Panel 2013)

ebenen so gut wie keine Branchenabhängigkeit. Ähnliches gilt für die Nutzung von Controlling-Instrumenten oder beim Standardisierungsgrad der Controllingprozesse.

Alles in allem legt das WHU Controller Panel also den Schluss nahe, dass die Übereinstimmungen des Controllings in den unterschiedlichen Branchen die auf inhaltlicher Spezialisierung beruhenden Unterschiede bei weitem übersteigen, die landläufige gegenteilige Meinung also eher revidiert werden sollte.

Wann ist das Controlling erfolgreich – und wie kann es erfolgreicher gemacht werden?

Zum Abschluss dieses Teils der Ergebnisse unserer Studien wollen wir noch auf einen weiteren wesentlichen Nutzen des WHU Controller Panels eingehen. Die umfangreiche Zahlenbasis liefert nicht nur – wie bisher beschrieben – grundsätzliche Orientierung, sondern kann auch Hinweise dafür geben, was den Erfolg des Controllings beeinflusst. **Damit werden zugleich Hebel sichtbar, die helfen, das Controlling besser zu machen.**

Ein Beispiel hierfür zeigt die Abbildung 6. Sie fasst die wichtigsten empirischen Erkenntnisse zur Gestaltung der Budgetierung zusammen. Die meisten der dort aufgeführten Empfehlungen beruhen auf der Analyse der Wirkung einzelner Merkmale der Budgetierung auf den Erfolg des Controllingbereichs und/oder des Unternehmens – dies ist für uns

auch in den anderen Studien ein gewohntes Vorgehen. Wir wissen dadurch, wie sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen in den jeweils betrachteten Controlling-Techniken und -Gestaltungsdimensionen signifikant unterscheiden.

Neben derartigen speziellen Ratschlägen können wir auch allgemeinere Aussagen treffen, die plausible Wege zu mehr Erfolg der Controller betreffen. So finden wir z. B. so gut wie **keinen Zusammenhang zwischen den verwendeten Kostenrechnungs-Instrumenten und dem Unternehmenserfolg**. Ebenso wenig gibt es – wie die Abbildung 7 zeigt – einen signifikanten Zusammenhang zwischen den von den Controllern wahrgenommenen Aufgaben und dem Unternehmenserfolg. Die Aufgaben der Controller scheinen derart eng zusammenzuhängen, dass Controller nicht beliebig andere Aufgabenschwerpunkte wählen können. Oder pointiert formuliert: **Auch ein Business Partner muss sich um die Basissysteme kümmern!**

Eine Dekade Entwicklung des Controllings – Was hat sich wirklich verändert?

Ein Panel kann aber nicht nur wichtige Einzelkenntnisse zu bestimmten Zeitpunkten liefern. Sein großer Vorteil liegt darin, zusätzlich Entwicklungen über die Zeit nachzeichnen zu können. Dies trifft auch für das WHU Controller Panel zu. Es führte seine ersten Studien im Jahr

Autoren



Prof. Dr. Utz Schäffer

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

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu www.whu-on-controlling.com

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

E-Mail: jweber@whu.edu

www.whu-on-controlling.com



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

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

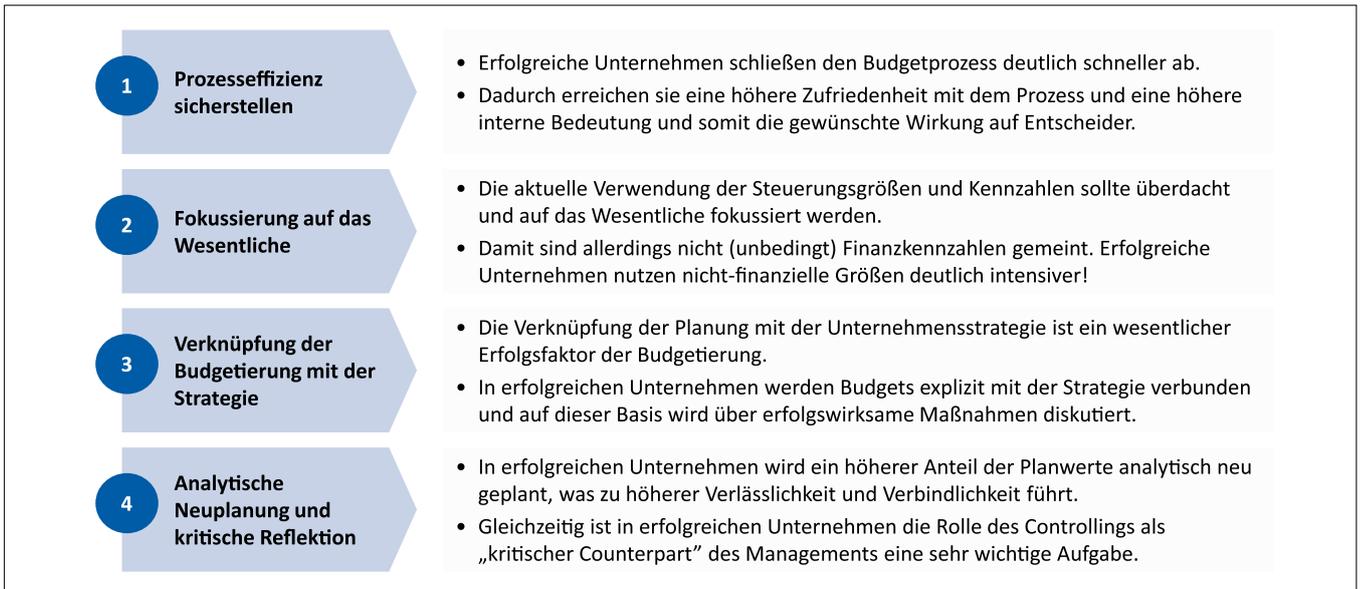


Abb. 6: Ableitung von Handlungsvorschlägen zur Gestaltung der Budgetierung aus Erkenntnissen des WHU Controller Panels 2010

2007 durch. Mittlerweile sind zehn Jahre vergangen. Verfolgt man die Diskussionen in der Controller-Community, müsste sich im Controlling in den Unternehmen einiges getan haben. Die Entwicklung der Controller zum Business Partner sollte ebenso Spuren hinterlassen haben wie die grundlegende Entwicklung der IT-Basis der Controlling-Systeme. Neue Instrumente wie etwa die Bandbreitenplanung, neue Herausforderungen wie Volatilität oder Nachhaltigkeit stehen als weitere mögliche Treiber von Veränderung auf der Agenda.

Betrachtet man die Daten des WHU Controller Panels im Längsschnitt, so bekommt man

all diese Einflüsse tatsächlich in Zahlen widergespiegelt. Allerdings sind die Veränderungen noch eher gering. Einstellungsänderungen (Business Partner) brauchen im Regelfall Zeit, ebenso wie grundlegende Veränderungen von Steuerungssystemen, wie wir etwa bei der Einführung wertorientierter Steuerung gesehen haben. Auch neue Instrumente (wie z. B. die Bandbreitenplanung) lassen sich nicht von heute auf morgen einführen – selbst ein so einfaches Instrument wie die Kapitalwertrechnung hat im 20. Jahrhundert 30 Jahre gebraucht, um sich großflächig durchzusetzen! **Die stärksten Änderungen, die wir im letzten Jahrzehnt im**

Controlling gesehen haben, waren Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise. Sie hatten – wie bereits in diesem Beitrag an anderer Stelle angesprochen – aber nur einen temporären Charakter.

Vor diesem Hintergrund haben wir eine gesonderte, zusätzliche Erhebung im WHU Controller Panel durchgeführt, die sich an die 194 Panel-Mitglieder richtete, die das Panel über die gesamten zehn Jahre aktiv begleitet haben. Sie sind prädestiniert dazu, Fragen zur Veränderung des Controllings zu beantworten. Die Rücklaufquote lag bei 49% (n = 96). Die Befragung enthielt vier vorformulierte und fünf Frei-

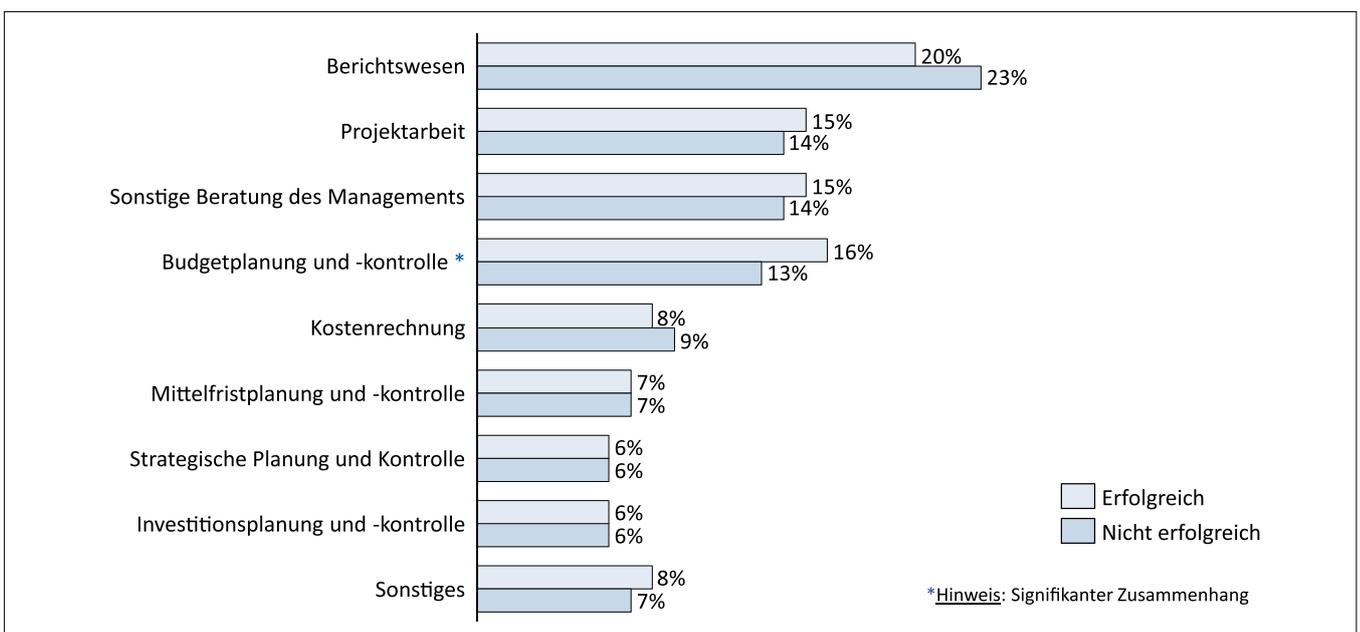


Abb. 7: Verteilung der Arbeitszeit der Controller auf unterschiedliche Aufgaben in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg (*kennzeichnet einen signifikanten Zusammenhang) (WHU Controller Panel 2014)

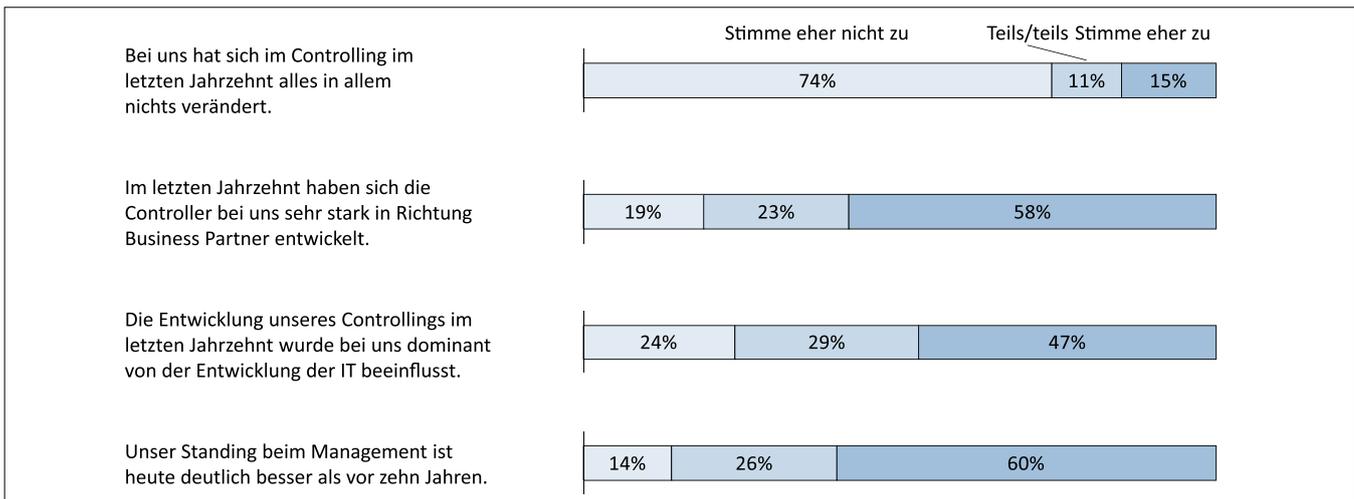


Abb. 8: Einschätzungen der Controller zu möglichen Veränderungen des Controllings im letzten Jahrzehnt (WHU Controller Panel 2016)

textfragen. Die Ergebnisse seien im Folgenden kurz zusammengestellt.

Die Entwicklung im Überblick

Die Kernaussage vorweg: **In den Augen der befragten Controller hat sich das Controlling in ihren Unternehmen tatsächlich verändert** (vgl. hierzu und im Folgenden die Abbildung 8). Nur ca. ein Viertel der Befragten sind anderer Meinung. Stellvertretend sei ein Controller aus dieser Gruppe zitiert. Auf die Frage nach Veränderungen antwortete er: *„Leider keine! Die jeweils neuen GF haben immer wieder ähnliche Anforderungen, Fragestellungen und leider auch Wissenslücken.“*

Mit der klaren Aussage zu einer erfolgten Veränderung wird der herrschende Tenor von Aussagen zur Entwicklung der Controller – sei es in Lehrbüchern, sei es von Seiten der berufsständischen Vereinigungen – bestätigt. Ähnliches gilt für die inhaltliche Charakterisierung der Veränderung: **Die Idee des Business Partners setzt sich zunehmend durch und die IT hat einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Controllings genommen.** Schließlich ist die Mehrheit der Controller auch davon überzeugt, dass ihr Standing beim Management heute deutlich besser ist, als es vor zehn Jahren war.

Veränderungen im Bereich der Instrumente

In den allermeisten Unternehmen der antwortenden Controller hat sich in den letzten zehn



FHO Fachhochschule Ostschweiz

3. St.Galler Forum für Finanzmanagement und Controlling

No risk, no fun!?! Die St.Galler Fachtagung für Fach- und Führungskräfte aus Finanzmanagement und Controlling.

Freitag, 16. Juni 2017, 8.30 bis 17 Uhr
 Fachhochschulzentrum, Rosenbergstrasse 59, 9000 St.Gallen, Switzerland

Details und Anmeldung: www.fhsg.ch/forum-finanzen-controlling

Hauptsponsoren

FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften

BDO **QCAM** **ALPHA SOLUTIONS** **EPRI**

Sponsoren

msolutions **PEF AUDIT & CONSULTING AG** **swisscom**

Jahren auch die Toolbox der Controller verändert. Die zentrale Veränderung ist dabei unter den Oberbegriff „**IT-Systeme**“ zu fassen. Mehr als zwei von drei Controllern sehen hier die wesentliche Veränderung innerhalb der Instrumente. Das Spektrum dabei ist breit. Es reicht von Features in der Tabellenkalkulation („Die Power Query Funktion in Excel“) bis hin zu einer ganz grundsätzlichen Neuausrichtung: *„Der Umgang mit Megatrends wie Big Data, die nicht nur das Business, sondern auch den Controller selber betreffen, damit verbunden der Zwang, eine Vision zu entwickeln und sie den eigenen Mitarbeitern zu verkaufen: Das ist seit SAP R3 vor 20 Jahren nicht mehr vorgekommen.“*

Eine zweite wichtige Veränderung betrifft den inhaltlichen **Scope der Instrumente** (von gut 12 % der Controller explizit genannt). Hier findet sich insbesondere eine **stärkere Kapitalmarktorientierung** (inkl. Cash als Steuerungsgröße) und eine **intensivere Berücksichtigung der Marktperspektive**. Veränderungen betreffen auch die **Balanced Scorecard**. In der Mehrzahl der entsprechenden Antworten ist von einer Einführung oder besseren Verankerung die Rede. Allerdings finden sich auch negative Erfahrungen in den Stellungnahmen. So sieht ein Controller eine *„Abkehr von Trend-Tools wie z. B. BSC hin zu traditionellen Werkzeugen wie z. B. Kapitalwertberechnungen, klassischen Auswertungen“*.

Veränderungen im Bereich der Aufgaben

Für die Aufgaben gilt zunächst dasselbe wie für die Instrumente: Nur eine verschwindend kleine Minderheit der antwortenden Controller sieht diese unverändert. Der zentrale Grund für Veränderungen wird in der **geänderten Rolle** des Controllers gesehen („Vom Report-Produzenten zum Business Partner“). Dies wird in gut einem Drittel der Antworten angeführt. Ein weiterer Schwerpunkt rankt sich um das Thema **Strategie** (von gut 13 % der Controller explizit genannt). Hier sehen sich einige Controller offensichtlich auf dem Vormarsch, auch wenn dies durch unsere aktuelle Studie zur Strategiebeteiligung der Controller nicht über alle Unternehmen hinweg bestätigt werden kann.

Ansonsten findet sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Aufgabenveränderungen, wie die folgenden drei Zitate zeigen: „Vor Jahren waren wir noch die Kostenoptimierer. Prozesse wurden analysiert und optimiert. Kosten wurden gesenkt. Heute liegen die Aufgaben in der Erstellung von Berichten für eine bessere **Marktbearbeitung**.“ – „Die Digitalisierung und die dazugehörigen Werkzeuge aus dem Umfeld von **Big Data**, also im Wesentlichen statistische Methoden, wie Survivalanalyse.“ – **„Makroökonomische Veränderungen** haben stärkere Einflüsse auf die Controllerarbeit (z. B. über Planungsannahmen, Szenario-Betrachtungen).“

Wie wird es weitergehen?

Die Ergebnisse der Studie seien abgerundet durch zwei Zitate, die Hinweise auf die erwartete Zukunft der Controller liefern und die Unsicherheit widerspiegeln, die wir in vielen Gesprächen mit Controllern in der Praxis spüren. Ein befragter Controller formuliert: *„Business Partner waren wir immer schon; auch die Mittlerrolle zur IT war schon immer unser Job. Das Top-Management ist [aber] immer mehr auf uns angewiesen, weil wir schnelle richtige Analysen liefern können“*. Hieraus spricht ein gesundes Selbstvertrauen. Ein anderer Controller spricht ebenfalls aus einer Position der Stärke heraus, sieht aber durchaus in der Zukunft eine mögliche Bedrohung auf die Controller zukommen: *„Die zentrale Veränderung ist die zunehmende Wahrnehmung von Volatilität im Markt und die Erkenntnis, dass das Controlling für unternehmerische Entscheidungen immer gefragter wird. Gleichzeitig stellt sich aber die Frage, ob Self-BI die Tätigkeit des Controllers nicht auch überflüssig macht.“* Wir befürchten, dass Self-BI nur eine Facette der Bedrohung der erfolgreichen Controllerposition bedeutet, dass unter dem Stichwort der Digitalisierung eine disruptive Veränderung auf die Unternehmen, aber auch auf die Controller zukommt (vgl. Schäffer/Weber 2016). Wie diese Entwicklung genau ablaufen wird, ist ungewiss. Sicher aber ist, dass wir im WHU Controller Panel in der Zukunft hierauf eine empirische Antwort geben können.

Fazit

Das in enger Zusammenarbeit mit dem ICV betriebene WHU Controller Panel feiert seinen zehnjährigen Geburtstag. Auch auf diesem Wege sei den über tausend Mitgliedern für ihr hohes Engagement gedankt, ebenso dem ICV, der einen wichtigen Beitrag am Erfolg des Vorhabens hatte und hat. Erst dieses Engagement macht es möglich, der Controllerschaft durch empirische Erkenntnisse zu helfen, das Controlling voranzubringen und noch erfolgreicher zu machen. Wir haben in diesem Beitrag versucht, beispielhaft einige wichtige empirische Erkenntnisse zum Controlling und zu den Controllern aufzuführen, die für die praktische Gestaltung hilfreich sind. Viele andere stehen im Panel zum Abrufen bereit. Wer zum WHU Controller Panel hinzustoßen will, sei herzlich dazu eingeladen (www.whu-on-controlling.com). Sein Mitwirken wird helfen, die empirischen Erkenntnisse über Controller und Controlling weiter auszubauen und zu vertiefen.

Fußnote

¹ Wir werden im Folgenden etwas verkürzt von Controllern reden. Vgl. zur genauen Aufteilung Schäffer / Weber 2015, S. 10.

Literatur

Schäffer, Utz (2015): „Die Entscheidungsträger sitzen sich am Tisch direkt gegenüber“. Im Dialog mit Michael Wilkens, in: Controlling & Management Review 59 (SH1), pp. 54-59.

Schäffer, Utz/Erhart, Raphaela (2013): Das Glas ist halb voll – der Controller auf dem Weg zum strategischen Partner, in: Controlling & Management Review 57 (SH2), pp. 54-60.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen: Controlling. Trends & Benchmarks, Vallendar 2015.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2016): Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review 60 (H6), pp. 8-17.

Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard/Rambusch, René/Schlüter, Hendrik/Sill, Frauke/Spatz, Altmuth C.: Controlling 2006 – Stand und Perspektiven, Vallendar 2006. ■

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 – Bestellhotline: 0800 539 8011

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



Marken – was steckt dahinter?

Interview mit Thomas Harder und Nicolas Wüthrich, Swiss Brand Experts

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zur Herausarbeitung und Vermittlung fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Die vorliegende Ausgabe befasst sich mit verschiedenen Aspekten der Marken-Thematik und hinterfragt diese kritisch.

Gängiges Marken-Verständnis

Biel: Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung stellen. Welche Möglichkeiten schaffen sich Unternehmen mit einer „starken Marke“? Wo liegen die Vorteile?

Welche Rolle spielen z. B. das höhere Preisniveau, die stärkere Kundenbindung oder die deutlichere Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb? Tragen nach Ihren Beobachtungen Marken zur langfristigen Gewinnmaximierung durch Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition bei?

Harder: Ob B-to-B oder B-to-C – stets ist es für Unternehmen ein fundamental anderes Arbeiten als Marke. Als Marke ist man bekannt. Beim Gegenüber ist eine konkrete Vorstellung gespeichert. **Sie verschafft Aufmerksamkeit, öffnet Türen wie von alleine**, schenkt Verständnis und Vertrauen fürs eigene Wirken.

Biel: Kann man sagen, Markenunternehmen haben beim Kunden einen anderen Status? Was folgt daraus?

Harder: Hinter diesem ganz anderen Status stehen auf Kunden ausgerichtete Konsequenz, Differenzierung und Klarheit bei Leistung und Verhalten während Jahren oder meist gar Jahrzehnten. Wer sich dies erarbeitet hat, profitiert zum einen von einer umfassend höheren Effizienz. Er hat seine **Erfolgslogik gefunden**, kann sich entsprechend fokussieren und kann in seinem Wirken nach außen immer schon von einer ganz anderen Vorbefassung ausgehen. Und damit verbunden verfügt er zudem über eine ganz andere Verankerung und Wettbewerbsposition.

Biel: Heißt diese „Verankerung und Wettbewerbsposition“, immer höhere Preise und damit höhere Gewinne zu erzielen?

Harder: Nicht unbedingt. Aber richtig gemacht führt es zu mehr **Berechenbarkeit und Stabilität** der Einnahmen – ob beim Discounter, der Luxusmarke oder dem Spitzentechnologieunternehmen.

Biel: Wechseln wir die Perspektive und fragen uns: Was bietet eine Marke den Konsumenten? Stehen bei den Konsumenten eher rationale Aspekte, etwa Orientierungs- und Unterscheidungshilfen, im Vordergrund oder doch stärker emotionale Momente, etwa des Vertrauens und Zutrauens?

Wüthrich: Im Kern einer Marke stehen Leistungen, die **die Bedürfnisse ihrer Kundschaft treffen** und erfüllen wie keine andere. Realisiert ein Anbieter diese Differenz über längere Zeit und kann sie im Markt zur Geltung bringen, entsteht spezifisches und konkretes Vertrauen – für Leistungen, dahinterstehende Kompetenz, Verhalten im umfassenden Sinne (z. B. Pricing, Service, Nachhaltigkeit etc.). Dann greifen Konsumenten am Gestell oder im Internet quasi blind zu, ordern Hersteller beim Lieferanten unkompliziert und ohne Hintergedanken. Die oben angesprochene Effizienz findet sich deshalb auch auf dieser Seite – statt suchen wissen, was man erwarten, worauf man aufbauen, worauf man sich auch freuen kann.

Biel: Damit greift eine deutliche Emotionalisierung?

Wüthrich: Gerne wird **Marke mit Emotionen gleichgesetzt**. In unserem Buch „Marken für

Menschen“ legen wir dar, dass die konkreten Leistungen von Marken die Emotionen sind – Emotionen sind nichts Aufgesetztes, neben der Leistung Stehendes. Der wärmende, gut sitzende Pullover löst die Emotion des Wohls aus. Oder die einen Prozess einfacher machende Softwarelösung die Zufriedenheit beim Nutzer.

Biel: Ihre Antworten lassen tiefer fragen: Ist eine Marke einerseits ein Kennzeichen oder Erkennungszeichen für den Verbraucher und damit Ausdruck bestimmter Erwartungen? Und steht andererseits hinter einer Marke auch ein tatsächlich eingehaltenes **Leistungsversprechen**? Stimmen Erwartungen immer mit dem überein, was geleistet oder geliefert wird? Oder müssen wir von einer Erwartungslücke sprechen?

Harder: In unserer Beratungspraxis beobachten wir oft die von Ihnen angesprochene **Erwartungslücke**. Die Erwartungslücke ist nach unserer Einschätzung Resultat eines weitverbreiteten Missverständnisses – wir nennen es das **Marken-Missverständnis**: Man meint, Marke „außen“ durch Logo, Corporate Design und Werbung kreieren zu können, während man „innen“ bei den Leistungen spart oder einer davon losgelösten Logik folgt. Leistungsversprechen und tatsächliche Leistung klaffen in der Folge auseinander.

Biel: Haben Sie plakative Beispiele für die von Ihnen skizzierte Trennung von Markenbild und tatsächlicher Leistung bzw. vom Unterschied „außen“ und „innen“ einer Marke?

Wüthrich: Beispiele lassen sich sowohl im Großen wie kleinen Wirtschaftsgeschehen finden. Im Großen ist die **Deep Water Horizon-Katastrophe von BP** stellvertretend. In Werbung, Auftritt und Kommunikation stellte sich BP nach außen als besonders der Umwelt verpflichteter Konzern dar. Im Zug der Deep Water Horizon-Untersuchung stellt sich dann heraus, dass Umweltstandards systematisch missachtet werden und BP einseitig dem Kostensparen und nicht der Umwelt Priorität einräumte. Im Kleinen ist es heute beispielsweise bei vielen Konditoreien üblich, dass sie fertige Produkte einkaufen und diese ausdrücklich oder unausgesprochen als Eigenprodukte ausgeben.

Biel: Die **Testergebnisse** von Markenprodukten, etwa der Stiftung Warentest in Berlin, fallen durchaus unterschiedlich aus, wobei es auch Marken gibt, die ihr Versprechen halten. Insofern haben wir es offenbar schon mit einer „Markenproblematik“ zu tun. Was sind nun die Konsequenzen dieses „Marken-Missverständnisses“, wie Sie das Problem nennen? Und zwar sowohl für Kunden als auch für Unternehmen?

Wüthrich: Das Marken-Missverständnis hat weitreichende Konsequenzen. Man vertraut den sogenannten Markenunternehmen und damit Marken nicht mehr richtig. Davon zeugen sinkende Vertrauenswerte der Unternehmen. Regelmäßige markenkritische Sendungen im Fernsehen, aber auch Internetforen dokumentieren problematisches Verhalten von Unternehmen. In letzter Konsequenz entzieht das Marken-Missverständnis einer Marke die Essenz. **Derartige Marken sind nur noch Hülsen ohne tieferes Vertrauen** und damit gar keine echten Marken mehr.

Ganzheitlich-präzise Markenführung als neuer Ansatz

Biel: Wir haben mögliche Gründe der Markenproblematik besprochen. Brauchen wir eine andere, eine ganzheitliche Marken-Betrachtung? Muss es nicht ein „ganzheitliches Markenverständnis“ geben? Schließlich nimmt ein Kunde vielfach „das ganze Unternehmen“ wahr. Beispielsweise bei Serviceleistungen, selbst die Rechnungsstellung kann u. U. eine Botschaft des Unternehmens vermitteln?

Harder: Ja, richtig. Aufbau und Führen einer Marke können nur mit einem **ganzheitlichen Ansatz** gelingen – denn alles macht Marke. Der zentrale Grund liegt in der feinen Wahrnehmungsfähigkeit der Menschen. **Menschen können Qualität und Dynamik eines Unternehmens „lesen“**, bei dem sie bereits Kunde sind oder für das sie sich interessieren. Denn beim aufmerksamen Verfolgen erschließt sich auch an der Oberfläche der Gesamtzustand eines Unternehmens: Ob die Forschungs- und Entwicklungsabteilung zielgerichtet arbeitet, ob die Qualitätskontrolle funktioniert, ob die Prozesse effizient, die richtigen Kompetenzen vorhanden sind.

Biel: Wozu führt aus Ihrer Sicht die „feine Wahrnehmungsfähigkeit der Menschen“?

Harder: Die **feine Wahrnehmungsfähigkeit** der Menschen zeitigt noch eine andere Konsequenz: Die Kundschaft weiß genau, wieso sie sich immer wieder dem gleichen Anbieter zuwendet – einem bestimmten Confiseur (Berufsbezeichnung insbesondere in der Schweiz für Hersteller von Pralinen, Teegebäck usw.), dem Vertrauensarzt, dem einen Lieferanten, jener Auto- oder Kleidermarke. Mit anderen Worten **verfügen starke Marken über eine Erfolgslogik**, die sehr konkret und präzise ist. Diese Erfolgslogik genau zu erfassen und das ganze unternehmerische Handeln auf deren Realisierung und Weiterentwicklung auszurichten nennen wir **ganzheitlich-präzise Markenführung**.

Biel: Bitte veranschaulichen und konkretisieren Sie uns diesen Ansatz der ganzheitlich-präzisen Markenführung.

Wüthrich: Gerne. Lassen wir uns dafür vom Beispiel der Uhrenmarke Breitling leiten. Diese Marke hat sich einen prominenten Platz unter den Uhrenherstellern erarbeitet, weil sie spezifische, differenzierende Dimensionen in höchster Konsequenz verfolgt hat. Lassen Sie mich zwei Dimensionen beleuchten:

- Die Dimension **Instrumente für Piloten**, indem ihre Uhren von Stop- über Rechenschieber- bis zu Notrufsignalfunktionen mögliche Ansprüche von Piloten erfüllen, indem sie sich mittels eigener Flugshows, der einzigen privaten Jetflugstaffel oder der ersten Weltumrundung per Ballon außerordentlich in der Aviatik engagieren.
- Die Dimension **hohe Verlässlichkeit und Eigenständigkeit**, indem ausnahmslos jedes Modell den anspruchsvollen Zertifizierungsprozess der offiziellen schweizerischen Chronometerkontrolle (COSC) bestehen muss, indem ein weltweites Reparatur- und Servicenetz betrieben wird, indem das Unternehmen viele Millionen in ein Werk für die Herstellung eigener Hochleistungswerke investiert hat.

Die Liste liese sich für Breitling verlängern und kann in gleicher Weise für ein Dienstleistungsunternehmen wie eine profilierte Bank oder

einen sich differenzierenden Handwerksbetrieb entwickelt werden.

Biel: Wenn wir mit diesem Interview den betroffenen Unternehmen vermitteln, es bestehe bei ihnen Handlungsbedarf, müssen wir auch berücksichtigen, dass die meisten Unternehmen unter einem deutlichen Wettbewerbs- und Kostendruck stehen. Wie können Unternehmen mit diesem mehrfachen Druck umgehen und dennoch mit ihren Marken überzeugen?

Harder: Marke bedeutet **gezielte Differenzierungsstrategie und ist deshalb auch betriebswirtschaftlich existenziell**. Dies findet Ausdruck in zwei Richtungen:

- Eine Marke ist existenziell im Hinblick auf die **Einnahmenseite**, weil man sich als starke Marke dem Preiskampf in gewisser Weise entziehen kann – ein Konkurrenzprodukt mit den gleichen, auf mehr Kundennutzen ausgerichteten Eigenschaften gibt es nicht.
- Eine Marke ist aber auch existenziell Richtung **Kostenseite**, weil eine klare Positionierung im Markt eine Schärfung hinsichtlich dessen, worauf man verzichten kann, erlaubt. Etwas provokant formuliert kann man sagen, dass ganzheitlich-präzise Markenführung jeden Aufwand zur Investition in die Kundschaft macht.

Ganzheitliche Markenführung und Controlling

Biel: Die meisten Leserinnen und Leser des Controller Magazins haben einen engen Bezug zum Controlling. Daher lassen Sie uns bitte im Hinblick auf unsere Zielgruppe vertiefend auf das Thema Controlling eingehen. Eröffnet ganzheitlich-präzise Markenführung auch neue Ansatzpunkte fürs Controlling?

Neue Ansatzpunkte fürs Controlling

Harder: Ganzheitlich-präzise Marken – und damit auch Unternehmensführung bedeutet, die kundschaftsbindenden Leistungen zum zentralen, präzisen Orientierungspunkt aller Aktivitäten und Führungsinstrumente zu machen. **Auch dem Controlling eröffnen sich**

aus diesem Verständnis neue Zugriffe und Perspektiven. Grundlage bildet dafür eine durchgängige und präzise Erfassung der spezifischen Erfolgslogik eines Unternehmens:

- Welche präzisen, spezifischen Dimensionen sind für die Kundschaft maßgeblich?
- Wie tragen die einzelnen Unternehmensaktivitäten zu den einzelnen Dimensionen bei – wie funktioniert das Zusammenwirkmodell?
- Wie gestaltet sich diese Erfolgslogik in 5-10 Jahren und mittels welcher Aktivitäten wird sie angestrebt?

Biel: Zu welcher Schlussfolgerung führt diese Argumentation?

Harder: Mit der hier grob skizzierten **Erfolgslogik und dem Zusammenwirkmodell** verfügt das Controlling über eine neuartige qualitative, und damit über eine den Ursache-Wirkungszusammenhang durchgängig erschließende Grundlage.

Biel: Dies klingt spannend. Die Aussage ist noch etwas abstrakt. Bitte vermitteln Sie uns, wie kann ein solches **auf die Erfolgslogik ausgerichtete Controlling** konkret vollzogen werden?

Harder: In Erweiterung der heute verbreiteten **Controlling-Parameter** kann zum einen die Entwicklung und Durchsetzung der Erfolgslogik, der eigentlichen Wirkung also, erfasst werden – am besten mittels persönlicher Kundschaftsbefragung. Bei einer von uns begleiteten größeren regionalen Bank kann so erhoben werden, ob die angestrebte konsequente Kundenorientierung tatsächlich erfolgt und ankommt, ebenso das besondere Engagement und Arbeiten aus dem genauen Kennen der Region oder die Ausrichtung von Leistungspalette und Kundenbetreuung auf lebenslange Begleitung – alles feine, erfolgrelevante Parameter dieser Bank.

Erfolgsinstrument „Zusammenwirkmodell“

Biel: Was kann das von Ihnen angesprochene „Zusammenwirkmodell“ leisten?

Harder: Das Controlling kann mittels des Zusammenwirkmodells genauer feststellen, ob die Ausgaben und Aktivitäten kundschafts- und damit einnahmeorientiert erfolgen und somit ein eigentliches langfristiges Entwicklungscontrolling vornehmen. Fokussieren sich die Aktivitäten und Ausgaben bei dieser

Autoren



■ **Thomas Harder, lic. jur. RA MBA Rochester**

ist Inhaber und Senior Partner der Firma Swiss Brand Experts, die er 2005 gründete. Swiss Brand Experts ist ein Beratungsunternehmen für markenbasierte Unternehmens-, Strategie- und Standortentwicklung. Er war vorher in der Geschäftsleitung von Gretag Imaging und Leiter des Generalsekretariats von Gregor Fischer.

E-Mail: Thomas.harder@swissbrandexperts.ch

■ **Nicolas Wüthrich, lic. phil. MSc. LSE BA Wiwi UZH**

ist seit 2010 bei Swiss Brand Experts im Bereich Projekte tätig. Ab 2013 wirkt er als teilhabender Partner maßgeblich bei der Entwicklung des Beratungsansatzes mit.

E-Mail: nicolas.wuethrich@swissbrandexperts.ch

www.swissbrandexperts.ch



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

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

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Bank auf Tätigkeiten zugunsten der Region? Sind die Prozesse und Dokumente für die Kunden unkompliziert, verständlich, enthalten sie nur regulatorisch zwingend vorgeschriebene Formulare?

Biel: Wir bewegen uns hier im Bereich der immateriellen Werte und damit betriebswirtschaftlich auf glattem Eis, was die rationale Beurteilung der rechenbaren Aspekte angeht. Wie sieht Ihr Lösungsansatz aus, um z. B. die tatsächliche Kundenorientierung zu erfassen und vor allem zu quantifizieren?

Illusion Markenwert?

Wüthrich: Sie sprechen mit Ihrer Frage das Thema der **Markenbewertung** an, das in Beratungsprojekten oft an uns herangetragen wird. Wir haben hier einen eigenen Standpunkt, der sich aus dem ganzheitlichen Grundverständnis ableitet: So wenig wie Marke eine besondere, losgelöste Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens darstellt, sondern aus „**alles macht Marke**“ resultiert, gibt es bei genauem Überlegen keinen separaten Markenwert – den sogenannten immateriellen Wert. Der Blick der Marke könnte hingegen integral in die Unternehmensbewertung einfließen, indem das Maß der Differenzierung eines Unternehmens maßgeblich für das langfristige Einnahmepotenzial ist – ist die differenzierende Erfolgslogik ausgeprägt oder nicht? Wie stark ist ihre Verankerung in der Kundschaft?

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

Harder: Kunden sollen Zweck des unternehmerischen Handelns und nicht Mittel sein. Dann wachsen Unternehmen und Kundschaft zusammen, eine Marke entsteht. Dann zahlen Kunden für die notwendigen kostenbasierten Preise, weil sie den Sinn der Kosten erkennen und verstehen. Und: Marke basiert auf selbstbestimmtem Handeln aus der eigenen, ganz besonderen Kompetenz und Situation. Wo immer ein Unternehmen heute steht, ist dies der effizienteste Weg.

Biel: Vielen Dank für den Dialog und für die Impulse, die sie uns vermittelt haben. Ich möchte aus Ihren Antworten zusammenfassend noch einige Aspekte hervorheben:

- Controller stehen für die **Ergebnisfähigkeit**. Sie haben als Voraussetzung dieser Ergebnisfähigkeit auf die **Erfolgslogik** verwiesen. Es lohnt sicher, über die unternehmensspezifische Erfolgslogik nachzudenken.
- Unternehmen unterliegen heute einer intensiven Aufmerksamkeit. Ihr tatsächliches Verhalten wird einer vielfachen und genauen **Wahrnehmung** unterworfen. Sie sprechen davon, dass man Unternehmen „lesen“ kann.
- Eine Marke ist ein komplexes Phänomen. Das heute verbreitete „**Marken-Missverständnis**“ trägt dazu bei, dass Unternehmen meinen, Marke durch Werbung und Verpackung statt ganzheitlich machen zu können.
- Sie betrachten die betriebswirtschaftlichen Wirkungen der Markenpolitik sowohl von der **Erlös-** als auch von der **Kosten-**seite.
- Sie setzen sich ein für ein „**Denken vom Kunden**“ her – und damit für die durchgängige Führung und Steuerung vom Markt her. Damit wollen Sie den Unternehmen zusätzliches Potenzial erschließen.
- Mit einem „**Zusammenwirkmodell**“ versuchen Sie, Kausalitäten und damit Erfolgswahrscheinlichkeiten herzustellen und aufzuzeigen.
- Insgesamt, als Summe meiner Eindrücke aus dem über eine längere Zeit gehenden Austausch, bedeutet für Sie, dass eine Marke das damit verbundene **Leistungsversprechen auch tatsächlich halten muss**. Damit verbinden Sie betriebswirtschaftliche und ethische Aspekte, Unternehmensführung und Unternehmenssteuerung.
- Nicht zuletzt stoßen Sie eine Diskussion dazu an, über Sinn und Zweck der monetären **Markenbewertung** und deren Aussagekraft nachzudenken. ■

Reporting Analyse Planung

DeltaMaster jetzt erleben!

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

13.06. Frankfurt
13.07. Neckarsulm
19.07. Düsseldorf

Melden Sie sich an:
+49 911 935536-0
service@bissantz.de
www.bissantz.de/events

Oder testen Sie selbst:



DeltaMaster
im Web oder
als App

www.bissantz.de/testen



Was bringt ein Controlling ohne Risikomanagement? Wenig!

von Werner Gleißner

RMA

Wenngleich das Controlling in Unternehmen durchaus recht vielfältige Aufgaben wahrnimmt, sollte man doch die primäre Aufgabe nicht aus dem Auge verlieren: Das Controlling dient der betriebswirtschaftlichen Rationalitätssicherung durch Entscheidungsvorbereitungen. Der zu erwartende Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Qualität der Entscheidungen ab, die Vorstand bzw. Geschäftsführung treffen. Die Entscheidungen zu treffen, ist die primäre Aufgabe der Unternehmensführung; und die Vorbereitung dieser Entscheidungen ist die primäre Aufgabe des Controllings. Dieses sollte zur Vorbereitung anstehender Entscheidungen der Unternehmensführung eine adäquate Methodik auswählen, die für diese notwendigen Informationen be-

schaffen und damit einen transparenten und fundierten Entscheidungsvorschlag unterbreiten. Mindestanforderungen dazu regelt sogar der Gesetzgeber durch § 93 Aktiengesetz, wo die angemessenen Informationen als Entscheidungsgrundlage gefordert werden. Es ist erwähnenswert, dass bei einer derartig entscheidungsorientierten Ausrichtung des Controllings viel mehr erwartet wird als das Reporting „irgendwelcher“ Informationen. Es sollten eigentlich genau die für eine bestimmte Entscheidung *relevanten Informationen* bereitgestellt und durch die entscheidungsunterstützenden Methoden ausgewertet werden.

Die Aufgabe des Controllings, die Entscheidungsvorbereitung für die Unternehmensführung zu unterstützen, wäre ziemlich einfach, wenn man die Zukunft sicher vorhersehen könnte. Wenn ein Vorstand, Geschäftsführer

oder Controller wüsste, wie die Welt im Jahr 2020 exakt aussieht, könnte man natürlich auch leicht die richtigen Investitionsprojekte auswählen, die richtige Strategie finden und Fehlentscheidungen, z. B. bei Akquisitionen, wären ausgeschlossen. Aber niemand kann die Zukunft vorhersehen. Es sind die aus einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft resultierenden Chancen und Gefahren (Risiken), die zu einer großen Bandbreite möglicher Zukunftsszenarien führen (und Abweichungen von jeder Planung verursachen können). Die Aufgabe des Controllings, einen Beitrag zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu leisten, ist damit nicht lösbar, wenn man nicht Chancen und Gefahren explizit betrachtet und deren Implikationen beurteilt. Deterministische (einwertige) Planungen, Scheingenauigkeit und die von den Psychologen regelmäßig festgestellte Kontrollillusion helfen

nicht weiter. Ein entscheidungsorientiertes Controlling muss geeignete Methoden haben (und diese anwenden), die

- systematisch Chancen und Gefahren (Risiken) identifizieren und quantifizieren helfen,
- quantifizierte Einzelrisiken zum Gesamtrisikoumfang aggregieren und
- die Implikationen der Planung und der Risiken, die Planabweichungen auslösen können, für (a) Eigentümer (Performancemaß) und (b) Gläubiger (Rating) beurteilen können.

Man sieht unmittelbar, dass hier genau die Werkzeuge des Risikomanagements gefordert sind. Es geht darum, systematisch unsichere Planannahmen und exogene Risiken (z. B. durch die unsicheren Auswirkungen technologischer Trends oder Veränderungen der Wettbewerbskräfte) zu erfassen. Diese müssen durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden (im einfachsten Fall durch Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert einer Planungsposition). Und da die Risiken nicht addierbar sind, benötigt man eine Monte-Carlo-Simulation zur Risikoaggregation, d. h., es ist erforderlich, eine große repräsentative Anzahl von Zukunftsszenarien zu bestimmen, um so die Bandbreite der Zukunftsentwicklung von Cashflows und Erträgen zu berechnen. Anstelle einer einwertigen Planung, von der niemand weiß, wie weit man abweichen kann, tritt eine Bandbreitenplanung. Der Risikogehalt wird ausgedrückt durch ein Risikomaß (wie z. B. Standardabweichungen der Erträge oder den Value-at-Risk), das wiederum ein einfaches „Rechnen mit Risiken“ ermöglicht. So können bei der Entscheidungsvorbereitung erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Dies geschieht über die Methoden einer risikogerechten Bewertung (z. B. durch die Ableitung von Kapitalkostensätzen bei der Investitionsrechnung aus den aggregierten Er-

tragsrisiken; siehe Gleißner, 2017); und zur Erfüllung der Anforderungen des Kontroll- und Transparenzgesetzes wird untersucht, ob sich durch Kombinationseffekte von Risiken bestandsgefährdende Entwicklungen ergeben könnten (z. B. wenn die Mindestanforderungen an das Rating oder Covenants verletzt werden). Controlling muss Methoden der Risikoanalyse nutzen; eine stochastische Planung ist die gemeinsame Grundlage.

Aber wie sieht die Situation in der Praxis aus? Eine Vielzahl empirischer Studien belegt leider, dass die notwendige Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und Controlling – oder einfach die Nutzung von Risikomanagementmethoden im Controlling – weiter unterentwickelt ist (siehe hierzu z. B. Angermüller/Gleißner, 2011).

Controlling ist damit nicht in der Lage, seine wichtigste Aufgabe adäquat zu erfüllen. Entscheidungsvorbereitung ohne Beachtung von Risiken ist schlicht unsinnig. Selbst die gesetzlichen Mindestanforderungen der Business Judgement Rule (§ 93 AktG) werden dann nicht erfüllt. Natürlich sind es bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft gerade die Informationen über die Risiken, die den Kern der vom Gesetz geforderten „angemessenen Informationen“ darstellen.

Literatur

Angermüller, N. O./Gleißner, W.: Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen, in: Controlling, 6/2011, S. 308-316.

Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2017. ■

Autor



■ Prof. Dr. Werner Gleißner

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

E-Mail: kontakt@futurevalue.de; www.werner-gleissner.de

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

+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling



Hebelwirkung des Fremdkapitals

Grenzen und Risikoabschätzung mittels Monte-Carlo-Simulation

von Robert Rieg

RMA

Der Effekt, bei Investitionsprojekten durch den Einsatz zusätzlichen Fremdkapitals die Eigenkapitalrendite zu erhöhen, ist nicht neu. Grenzen und Risiken dieser Hebelwirkung des Fremdkapitals auf die Eigenkapitalrendite (auch: **Leverage-Effekt**) scheinen allerdings nicht immer verstanden zu werden. Nur so lässt sich erklären, dass sich immer wieder auch größere Unternehmen überschulden und in Schieflage geraten.¹

Der Beitrag erläutert zunächst die Hebelwirkung und dann die Grenzen des Leverage-Effekts anhand bekannter betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge. Anschließend wird anhand eines anonymisierten **Praxisfalls das Risiko des Leverage-Effekts aufgezeigt** und wie man mittels Monte-Carlo-Simulation mit wenig Aufwand eine Abschätzung des adäquaten Eigenkapitalpuffers durchführen kann.

Leverage-Effekt: Mehr Eigenkapital-Rendite durch höhere Verschuldung

Angenommen, ein Unternehmen investiert in ein zusätzliches Projekt mit einer prognostizierten Rendite von 10 % p. a. Finanziert das Unternehmen die Zusatzinvestition mit Fremdkapital **und liegt der Zinssatz des Fremdkapitals unterhalb der Projektrendite**, steigt die Rendite des konstanten Eigenkapitals durch die Zusatzinvestition an. Es lässt sich leicht zeigen, dass gilt:²

$$(1) \quad Y_{EK} = Y_{Projekt} + \frac{FK}{EK} * (Y_{Projekt} - i)$$

FK: Fremdkapital, hier inkl. Zusatzkapitalbedarf 2 Mio. EUR

EK: Eigenkapital, hier konstant 2 Mio. EUR

FK/EK: Verschuldungsgrad (VG)

r_{EK} : Eigenkapitalrendite

$r_{Projekt}$: Rendite des zusätzlichen Investitionsprojekts

i: Fremdkapitalzinssatz

Angenommen, der Verschuldungsgrad (VG = FK/EK) erhöht sich durch das Projekt auf 1,5 und das Fremdkapital ist mit 4 % Zinssatz versehen, ergibt sich eine EK-Rendite von 19 %. Es ist offensichtlich, dass diese EK-Rendite umso höher ist, je höher die Verschuldung steigt und je geringer der FK-Zinssatz ist. Eine beliebige Verschuldung zu geringen Zinskosten ist aber in der Praxis nicht möglich, auch wenn sich das so mancher Existenzgründer wünschen würde. Mehrere Punkte stehen dem entgegen.

Grenzen des Leverage-Effekts

Steigende EK-Renditeforderung durch höhere Verschuldung: Zunächst muss man sehen, dass eine steigende Verschuldung die von Investoren geforderte Rendite steigen lässt. Grund: Das annahmegemäß konstante unternehmerische Risiko³ muss bei einer Verschuldung von einem geringeren Eigenkapital getra-

gen werden. Die von Investoren geforderte Rendite muss daher gegenüber einem unverschuldeten oder weniger verschuldeten Unternehmen erhöht werden. Dieser von Modigliani und Miller formulierte Zusammenhang ergibt eine Korrekturformel:⁴

$$(2) \quad \gamma_{EK}^{VG>0} = \gamma_{EK}^{VG=0} + \frac{(\gamma_{EK}^{VG=0} + i)FK}{EK}$$

Übertragen auf den Leverage-Effekt heißt das, **eine steigende Verschuldung führt zu einer höheren Renditeforderung des Eigenkapitals, die dem Anstieg der Rendite durch die zusätzliche Investition entgegenläuft**. Insofern ist die Zielgröße des Leverage-Effekts nicht die durch eine Zusatzinvestition erzielbare Rendite, sondern die Differenz zwischen der durch den Leverage-Effekt induzierten EK-Rendite und der geforderten EK-Rendite.

Steigende Fremdkapitalzinssätze bei steigender Verschuldung: Es deutet sich schon an, dass die Zinssätze für zusätzliches Fremdkapital nicht konstant sein werden, sondern mit zunehmender Verschuldung und damit einhergehender schlechterer Bonität steigen dürften. Die Kurve der Zinssätze dürfte dabei exponentiell ansteigen, da die Ausfallwahrscheinlichkeit mit höherer Verschuldung überproportional zunimmt.⁵ Das begründet sich auch durch die Anforderungen der verschiedenen Regulierungen an die Kreditvergabe durch Banken, die die Bonität bzw. das Rating eines Unternehmens mitberücksichtigen müssen. **Schließlich steigt mit zunehmender Verschuldung das Insol-**

venzrisiko an, da bei schlechterem Geschäftsverlauf oder anderen unvorhergesehenen Ereignissen die Rückflüsse aus der Geschäftstätigkeit sinken. Im Gegensatz zur Eigenfinanzierung bleibt die Zinslast jedoch bestehen.

Abnehmende Grenzrate zusätzlicher Investitionsprojekte: Es ist nicht plausibel davon auszugehen, dass es beliebig viele Investitionsalternativen mit hohen Projekttrenditen gibt. Eher kann man davon ausgehen, dass innerhalb desselben Marktes oder derselben Branche die Zahl an Alternativen begrenzt ist und sich die erwarteten Renditen eher abnehmend reihen lassen. Daraus ergibt sich eine **abnehmende Grenzrate der Zusatzinvestitionen**.⁶ Hier zeigt sich auch der Zusammenhang zwischen finanziellem und operativem Hebel: Der operative Hebel beschreibt den Grad der Wirtschaftlichkeit (bspw. Deckungsbeitrag pro Stück) „gehebelt“ mit der Absatzmenge. Beides führt über den Abzug von Fixkosten zum EBIT. Setzt man den EBIT in Bezug zur Investition, erhält man die Rendite.⁷ Auf diesen Zusammenhang wird im unten stehenden Fallbeispiel eingegangen.

Fasst man diese Effekte zusammen, ergibt sich ein Punkt, ab dem sich weitere fremdfinanzierte Investitionen nicht mehr lohnen. Dies ist dann erreicht, wenn die durch den Leverage-Effekt induzierte EK-Rendite (Formel 1) unter die Renditeforderung der Eigentümer (Formel 2) sinkt. Abbildung 1 zeigt diesen Zusammenhang beispielhaft auf.

Steigende Verschuldung als negatives Signal: Ein weiterer Aspekt ist die Signalwirkung der Verschuldung auf Eigentümer und Investoren. So mag eine zunehmende Verschuldung auch darin begründet sein, dass ein Unternehmen zu geringe Profite erzielt und damit eine zu geringe Innenfinanzierungskraft aufweist. Steigende Verschuldung kann damit ein Signal für zunehmende Probleme sein, was die Aufnahme weiteren Fremd- und Eigenkapitals erschweren wird.⁸

Verschuldungshöhe wird durch das für die Risikodeckung verfügbare Eigenkapital begrenzt: Fremdkapitalgeber sind in der Regel nicht bereit, unternehmerische Risiken abzudecken. Sie verweisen zu Recht auf die Eigenkapitalgeber, die von Gewinnen profitieren und dafür auch für Verluste geradestehen sollten. Die mit der Verschuldung zunehmenden Risiken müssen daher durch entsprechendes Eigenkapital abgedeckt werden. Da Eigenkapital nicht beliebig zur Verfügung stehen wird, begrenzt es im Umkehrschluss auch die Höhe der noch tragbaren Verschuldung.⁹

In der Fachliteratur finden sich Vorschläge, die aus Unternehmenssicht optimale Verschuldung zu berechnen.¹⁰ Dabei muss man jedoch berücksichtigen, dass viele Informationen nur schwer einschätzbar und unsicher sind. Die aktuelle Finanzlage und Kapitalstruktur ist auch nur eine Momentaufnahme und man muss auch die Dynamik des Unternehmens und seiner Umwelt mit beachten. Es wundert dann

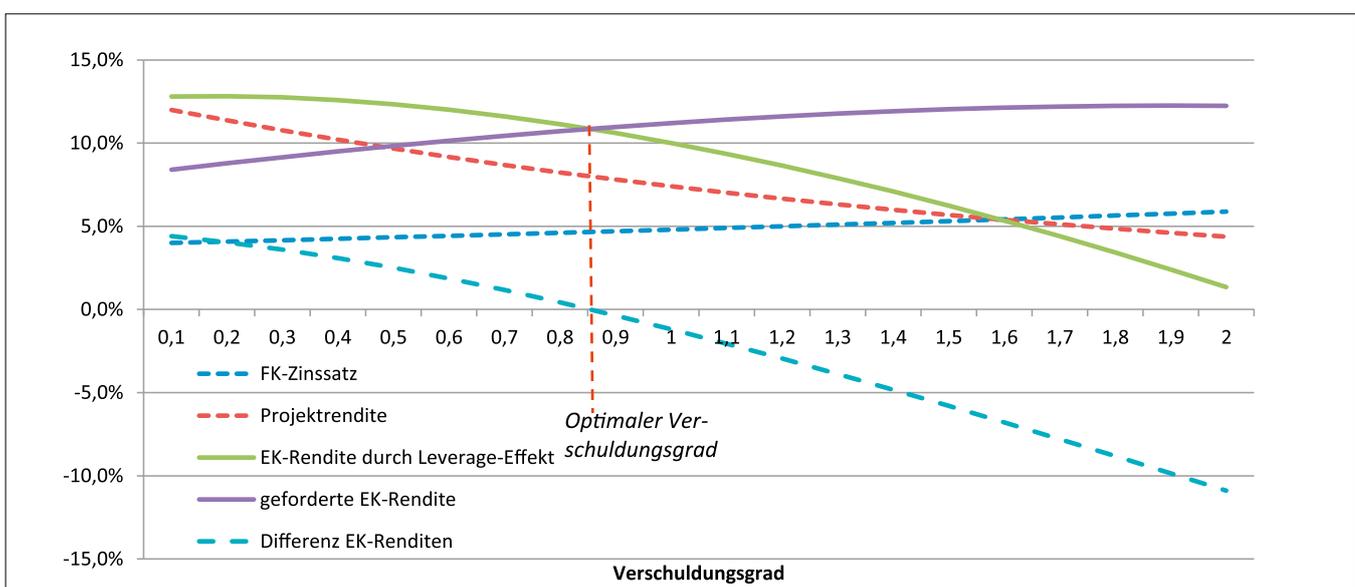


Abb. 1: Idealisierte Entwicklung wichtiger Kenngrößen des Leverage-Effekts bei zunehmender Verschuldung

TRADING AG								
in Tsd. EUR								
Jahre		2009	2010	2011	2012	2013	2014	
a	Umsatz	1.593.050 €	2.995.468 €	3.526.864 €	3.109.199 €	2.461.012 €	2.081.378 €	
b	Periodenergebnis	- 21.519 €	20.613 €	19.045 €	286 €	- 232.996 €	- 82.014 €	
c	Zinsen auf Fremdkapital	40.943 €	67.100 €	66.028 €	60.254 €	58.317 €	57.742 €	
d	Operativer Cash Flow	- 116.487 €	81.999 €	69.809 €	64.561 €	- 39.560 €	55.362 €	
e	C.F. aus Investitionstätigkeit	- 95.604 €	- 29.073 €	- 35.808 €	- 35.155 €	- 22.307 €	20.734 €	
f	C.F. aus Finanzierungstätigkeit	190.809 €	- 48.215 €	- 30.323 €	- 31.483 €	52.775 €	- 70.363 €	
g=d+e+f	Veränderung C.F.	- 21.281 €	4.712 €	3.678 €	- 2.076 €	- 9.092 €	5.733 €	
h	Konzern-Eigenkapital	172.961 €	197.154 €	208.097 €	200.284 €	- 48.619 €	- 144.593 €	
i	langfristige Verbindlichkeiten	790.093 €	746.649 €	726.960 €	597.554 €	604.250 €	498.810 €	
Kennzahlen								
	Zinsdeckung EBIT/Zinsaufwand	-0,4	1,4	1,2	0,7	0	-0,4	
	a/(h+i) Kapitalumschlag	1,65	3,17	3,77	3,90	4,43	5,88	
	a/b Umsatzrendite	-1,35%	0,69%	0,54%	0,01%	-9,47%	-3,94%	
j	b/h EK-Rendite	-12,44%	10,46%	9,15%	0,14%			
	(b+c)/(h+i) GK-Rendite*	2,02%	9,29%	9,10%	7,59%	-28,91%	-4,87%	
k	c/i Ø FK-Zinssatz	5,18%	8,99%	9,08%	10,08%	9,65%	11,58%	
	j-k Delta EK% - FK%	-17,62%	1,47%	0,07%	-9,94%			

Abb. 2: Wesentliche Kennzahlen Fallbeispiel TRADING AG

vielleicht nicht, dass in der Praxis Unternehmen tendenziell eher weniger Schulden aufnehmen, als sie vielleicht im Nachhinein hätten tun können.¹¹ Solche eher vorsichtigen Unternehmen sehen den Leverage-Effekt eben nicht als einfachen und billigen Weg, die Rendite zu steigern. Andere dagegen scheinen die Risiken des Leverage-Effekts ab und an zu vergessen, wie das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt.

Praxisfall TRADING AG

Der Fall bezieht sich auf ein reales Unternehmen, dessen Daten für diesen Zweck verfremdet wurden.

Das Unternehmen TRADING AG ist im Metallhandel tätig. Um eine höhere EK-Rendite zu erreichen, wurde auf Anraten eines Beraters neben hohen Verbindlichkeiten mit Kreditinstituten zusätzlich im Jahr 2009 eine Mittelstandsanleihe platziert. Damit sich genügend Interessenten fanden, wurde sie mit über 8 % Zinssatz p. a. offeriert. Der durchschnittliche FK-Zinssatz stieg unter anderem deshalb auf über 9 % p. a. (siehe Abbildung 2). Mit diesem zusätzlichen Kapital wurden Unternehmen gekauft und es wurde in neue Länder expandiert. Der Umsatz stieg zunächst entsprechend deutlich an.

Schon 2012 wurden Probleme deutlich, denn das Periodenergebnis sank sehr stark. In den

Folgejahren 2013 und 2014 mussten massive Sonderabschreibungen durchgeführt werden, da in verschiedenen Beteiligungen Unregelmäßigkeiten auftraten; der Preisverfall wichtiger Absatzprodukte sowie Währungsschwankungen führten darüber hinaus zu erheblichen Ertragsproblemen. Das Unternehmen schlitterte 2013 nahe an der Insolvenz vorbei und konnte nur durch Einstieg eines neuen Gesellschafters sowie eine Umschuldung vorerst gerettet werden.

Welche **Risiken des Leverage-Effekts** können hier identifiziert werden? Zunächst erkennt man, dass die operative Ertragskraft, wie im Handel oft der Fall, gering ist: Die Umsatzren-

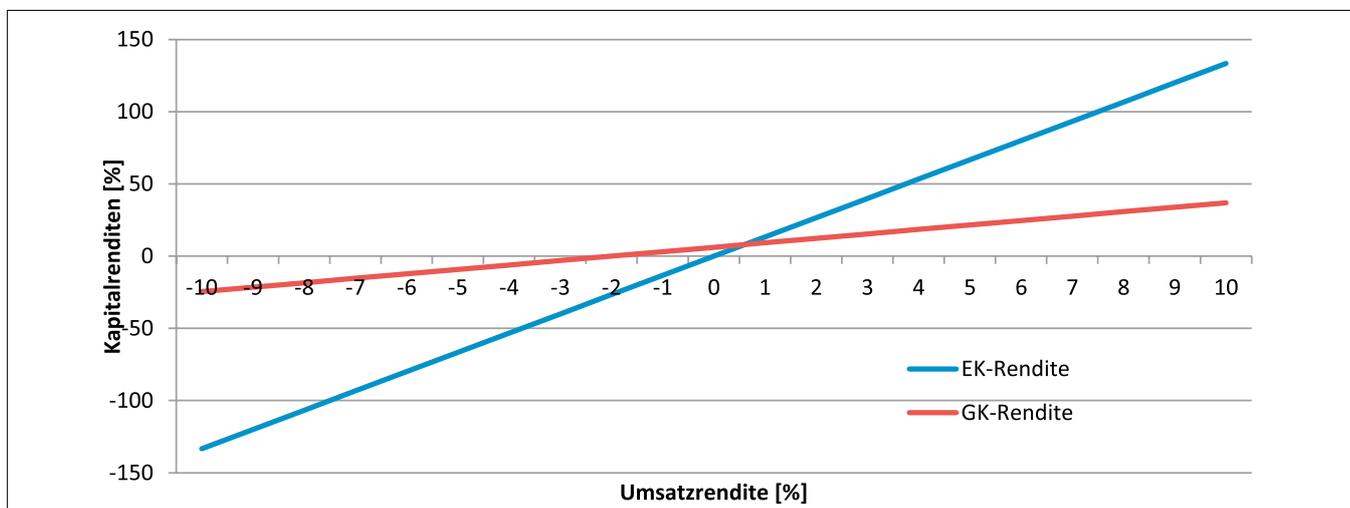


Abb. 3: Zusammenhang Umsatz-, Eigenkapital- und Gesamtkapitalrenditen im Beispielfall

dite ist in den wenigen profitablen Jahren unter 1 %. Dem stehen hohe und hochverzinsliche Verbindlichkeiten gegenüber. Die Zinsdeckung (EBIT/Zinsaufwand) ist von Beginn an gering und sinkt weiter. Ebenso recht gering ist die Differenz zwischen EK-Rendite und Fremdkapitalzinssätzen. Die Hebelwirkung des Fremdkapitals kann bei geringer Umsatzrendite eben sehr schnell auch auf die negative Seite umschlagen.¹² Das lässt sich leicht verdeutlichen am Zusammenhang von Umsatzrendite r_U und Eigenkapitalrendite r_{EK} :

$$(3) Y_U = \frac{G}{U}, Y_{EK} = \frac{G}{EK} \Rightarrow Y_{EK} = Y_U \frac{U}{EK}$$

Der Hebel des Fremdkapitals ist hier indirekt sichtbar über den Quotienten U/EK (Kapitalumschlag): Durch eine fremdfinanzierte Zusatzinvestition wird zusätzlicher Umsatz „gekauft“ bzw. erzeugt, der bei konstantem Eigenkapital¹³ und konstanter Umsatzrendite die Eigenkapitalrendite nach oben „hebelt“. Natürlich ist in der Realität die zusätzliche Umsatzrendite, d. h. der operative Hebel der Profitabilität des zusätzlichen Umsatzes, nicht konstant. Das zeigt sich schon in den Daten aus Abbildung 2. Man kann sogar davon ausgehen, dass es, wie oben beschrieben, eine abnehmende Grenzrate der Umsatzrendite für den zusätzlichen Umsatz geben dürfte. Abbildung 3 zeigt den Zusammenhang zwischen

Umsatz-, EK- und Gesamtkapitalrendite auf. Der positive Hebel bei einer Umsatzrendite > 0 kann bei Verlusten schnell in eine negative Hebelwirkung umschlagen. Verluste vervielfachen die negative Rendite, diese Verluste brauchen dann wie im Fall TRADING AG das Eigenkapital auf. Insolvenz droht.

Abschätzung des Risikos und der Risikoabsicherung mittels Monte-Carlo-Simulation

Bei der Entscheidung für eine fremdfinanzierte Expansion sind vor allem zwei operative Größen unsicher: Der zusätzliche Umsatz und die zusätzliche Profitabilität. Das Risiko des Unternehmens besteht darin, durch die Schwankungen von Umsatz und Profitabilität in die Verlustzone zu kommen, wodurch Eigenkapital zur Deckung benötigt wird bzw. die Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit droht. **Die betragsmäßige Abschätzung, welcher Eigenkapitalbedarf entstehen könnte, kann sinnvoll nur durch eine Monte-Carlo-Simulation erfolgen.**¹⁴ Diese ist heutzutage mittels Tabellenkalkulation leicht und schnell durchführbar.

In Anlehnung an den hier dargestellten Fall TRADING AG wird das Risiko aus dem operativen und finanziellen Hebel analysiert. Der ope-

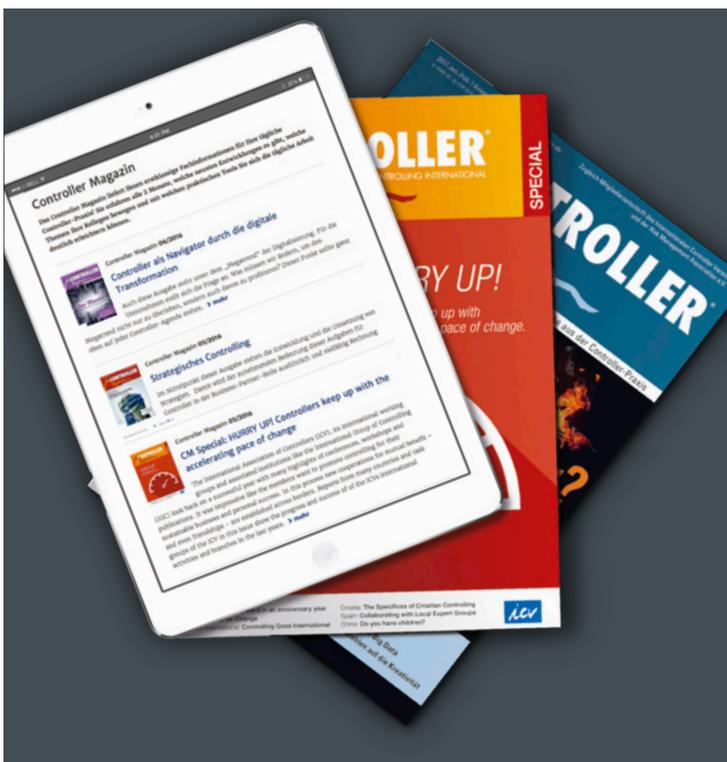
rationale Hebel wirkt über die Absatzmenge, Stück-Deckungsbeiträge und Fixkosten, der finanzielle Hebel über den Verschuldungsgrad, die Rendite und Verzinsung.¹⁵ Ersetzt man in Gleichung (1) die Projektrendite durch $EBIT/(FK+EK)$, wird der Zusammenhang bei der Hebel deutlicher:

$$(4) Y_{EK} = \frac{EBIT}{FK+EK} + \frac{FK}{EK} * \left(\frac{EBIT}{FK+EK} - i \right) =$$

$$\frac{DB - \text{Fixkosten}}{FK+EK} + \frac{FK}{EK} * \left(\frac{DB - \text{Fixkosten}}{FK+EK} - i \right)$$

Dieser Zusammenhang erlaubt eine einfache Simulation möglicher Risiken aus beiden Hebeln. Die Ausgangsdaten sind dabei angelehnt an den Fall TRADING AG, jedoch vereinfacht und um Deckungsbeiträge und Fixkosten ergänzt (Abbildung 4). Das dürfte es Lesern erlauben, leicht ihre eigene unternehmensspezifische Simulation darauf aufzubauen.

In Anlehnung an das Beispielunternehmen wird das Risiko der Leverage-Strategie betrachtet. Zu Beginn des zweiten Jahres wird eine fremdfinanzierte Kapazitätserweiterung für 250 Tsd. € durchgeführt, die entsprechende Fixkosten nach sich zieht; sie führt aber auch durch Kostenvorteile zu steigenden Stück-Deckungsbeiträgen und zu Mehrabsatz. Im Plan steigt damit die EK-Rendite von 3 % auf 22 % an.¹⁶



Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

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

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

Ihr Controller Magazin Team

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





Ausgangsdaten		Istdaten	Planwerte für Jahr 2 bis Jahr 5			
	Jahre	1	2	3	4	5
a	Absatzmenge	1.500	1.850	1.850	1.850	1.850
b	db je Stück	0,65 €	0,70 €	0,70 €	0,70 €	0,70 €
c=a*b	DB gesamt	975,00 €	1.295,00 €	1.295,00 €	1.295,00 €	1.295,00 €
d	Fixkosten	900,00 €	1.150,00 €	1.150,00 €	1.150,00 €	1.150,00 €
e	FK-Zinsen	67,50 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €
f=c-d-e	Gewinn	7,50 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €
g	Eigenkapital	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
h	Fremdkapital	750 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
i=f/g	EK-Rendite	3%	22%	22%	22%	22%
j=(f+e)/(g+h)	GK-Rendite	8%	12%	12%	12%	12%

Abb. 4: Ausgangsdaten für Monte-Carlo-Simulation: Planung ohne Unsicherheit

Szenario 1 nimmt an, dass die Absatzmengen pro Jahr unabhängig voneinander schwanken können. Zur Vereinfachung wird von einer Dreiecks-Verteilung ausgegangen mit einem Minimum von 1.500 Stück, wahrscheinlichstem Wert 1.850 Stück und Maximum 2.000 Stück. Die resultierende Simulation sieht man in Abbildung 5.

Auffällig sind die gegenüber dem Plan-Gewinn deutlich gesunkenen Mittelwerte der jährlichen Gewinne sowie der mittleren EK-Renditen. Dies liegt an der Streubreite der Absatzmengen, die operativ über die Fixkosten „gehebelt“ wird und zu einer hohen Standardabweichung der Gewinne führt. Es ergibt sich, dass in etwa 40% der simulierten Fälle ein Verlust eintritt.

Szenario 2 berücksichtigt zusätzlich, dass die Absatzmengen pro Jahr oft miteinander zusammenhängen und einem Markttrend folgen, da bspw. Rezessionen oder Boomphasen über längere Zeit anhalten und langsam abklingen.¹⁷ In der Simulation wird das als sogenannter stochastischer Prozess abgebildet, der einem Trend folgt.

Diese Annahme führt dazu, dass sich sowohl positive als auch negative Entwicklungen von Umsatz und Gewinn länger manifestieren und damit häufiger vorkommen. Die Resultate der Simulation in Abbildung 6 zeigen zunächst einen Anstieg des mittleren Gewinns auf Kosten jedoch einer breiteren Streuung und eines höheren EK-Beitrags als Risikovorsorge. Letzterer umfasst nun pro Jahr bis zu einem Sechstel des Eigenkapitals statt nur ein Zwölftel. Das Risiko ist also klar angestiegen.

Das **dritte Szenario** ergänzt das zweite um Schwankungen der Profitabilität, konkret der Stück-Deckungsbeiträge. Wohl in allen Unternehmensplänen wird von wachsenden Umsät-

zen, Gewinnen und so weiter ausgegangen. Die Realität ist aber, dass es einen deutlichen Trend hin zum Mittelwert gibt (**Regression zum Mittelwert**).¹⁸ So nehmen Wachstumsraten des Umsatzes für die wachstumsstärksten Unternehmen über die Jahre wieder ab, ebenso tendieren Unternehmensrenditen hin zum Mittelwert.¹⁹ Daraus folgend, sollte man auch in diesem Fall neben Profitabilitätsschwankungen eine Tendenz zum Mittelwert annehmen. Abbildung 7 zeigt die angenommene Schwankung und Entwicklung des Stück-DB pro Jahr: Der Stück-DB steigt im zweiten Jahr durch die Investition, um dann in den drei Folgejahren wieder auf das Ausgangsniveau des ersten Jahres abzusinken.

Wie zu erwarten, sinkt in der Simulation dann der mittlere Gewinn pro Jahr ab, ebenso die

Szenario 1:	Gewinn	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Absatzmenge unabhängig p.a.	Mittelwert	7,00 €	8,63 €	7,85 €	8,10 €
	Standardabweichung	73,01 €	73,20 €	73,23 €	73,05 €
	Spannweite 5%-95%	241,31 €	242,97 €	240,84 €	240,62 €
	EK-Rendite	2,80%	3,45%	3,14%	3,24%
	EK-Beitrag	- 21,06 €	- 20,88 €	- 20,90 €	- 20,93 €
	... in % EK	8,42%	8,35%	8,36%	8,37%

Abb. 5: Ergebnisse Szenario 1, Absatzmengenschwankungen pro Jahr

Szenario 2:	Gewinn	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Absatzmengen folgen Markttrends	Mittelwert	82,68 €	96,24 €	110,25 €	124,47 €
	Standardabweichung	99,45 €	122,87 €	142,65 €	160,52 €
	Spannweite 5%-95%	327,60 €	409,50 €	465,50 €	522,20 €
	EK-Rendite	33,07%	38,50%	44,10%	49,79%
	EK-Beitrag	- 23,68 €	- 31,24 €	- 36,71 €	- 41,41 €
	... in % EK	9,47%	12,50%	14,68%	16,56%

Abb. 6: Ergebnisse Szenario 2, Absatzmengenschwankungen folgen Markttrends

Szenario 3:	Mittel	0,70 €	0,68 €	0,67 €	0,65 €
Simulationsparameter	Standardabw.	0,10 €	0,10 €	0,10 €	0,10 €
	Minimum	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
Stück-DB	Maximum	0,75 €	0,75 €	0,75 €	0,75 €

(Annahme: Regression zum Ausgangswert 0,65 in vier Jahren)

Abb. 7: Angenommene Schwankung und Entwicklung Stück-DB im Szenario 3

Szenario 3:	Gewinn	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Absatzmengen folgen Markttrend und Stück-DB schwankt sowie Regression zum Mittelwert	Mittelwert	42,74 €	48,40 €	56,35 €	63,93 €
	Standardabweichung	125,41 €	143,39 €	159,25 €	174,74 €
	Spannweite 5%-95%	410,91 €	472,53 €	524,20 €	575,24 €
	EK-Rendite	17,10%	19,36%	22,54%	25,57%
	EK-Beitrag	- 38,48 €	- 44,28 €	- 47,22 €	- 51,46 €
	... in % EK	15,39%	17,71%	18,89%	20,58%

Abb. 8: Ergebnisse Szenario 3, Schwankung und Regression zum Mittelwert für Stück-DB

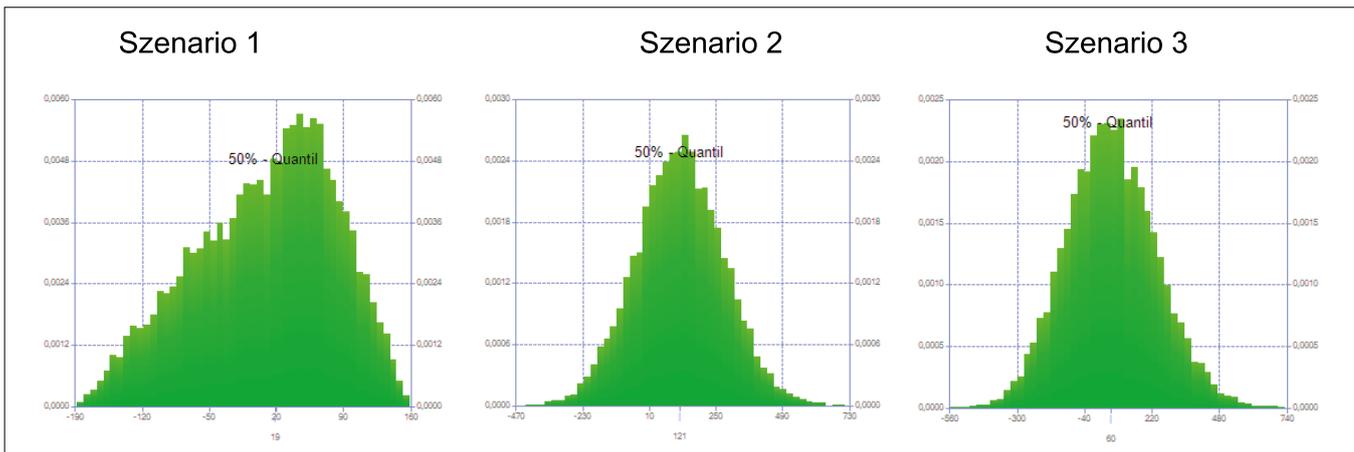


Abb. 9: Histogramme für Gewinne im Jahr 5 der drei Szenarien

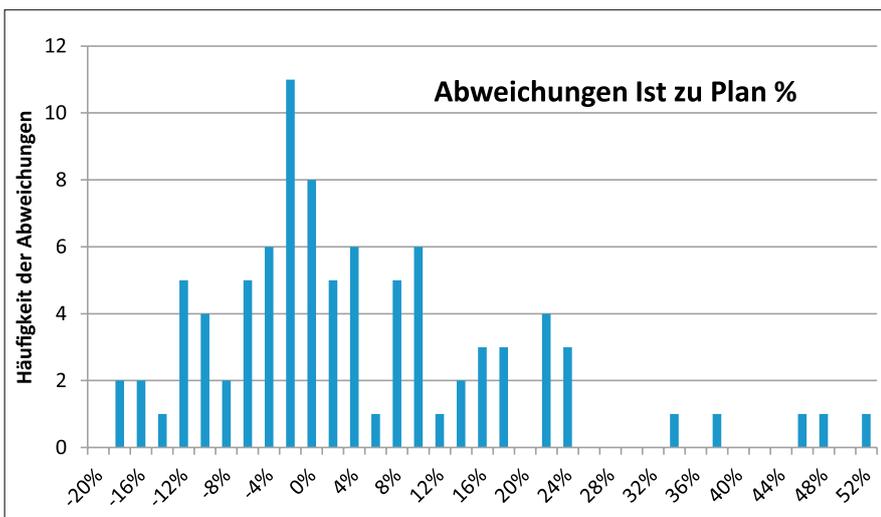


Abb. 10: Häufigkeit von Plan-Ist-Abweichung der Absatzmengen bei einem großen Automobilhersteller 1991-2005²¹

mittlere EK-Rendite. Der benötigte EK-Beitrag steigt weiter an (Abbildung 8).

Der Anstieg der Unsicherheit und des Risikos in den drei Szenarien zeigt sich auch in den Histogrammen der simulierten Gewinne (Abbildung 3). Die Verteilung verschiebt sich immer mehr nach links, so dass sowohl die Wahrscheinlichkeit, einen Verlust zu erleiden zunimmt als auch die Höhe des Risikopuffers ansteigt. Die Wahrscheinlichkeit, mit der dargestellten Planung in den einzelnen Jahren einen Gewinn zu erwirt-

schaften, liegt beim dritten Szenario bei etwa 70 %. Die angedachte positive Hebelwirkung des Fremdkapitals ist also viel riskanter, als man zunächst meinen mag; dieses Risiko ist in der üblichen Art der Planung (Abbildung 4) gar nicht ersichtlich.

Wesentliche Erkenntnisse

Der dargestellte Zusammenhang zwischen finanziellem und operativem Hebel verdeutlicht

auch den **Zusammenhang zwischen Finanzierungsrisiko und Geschäftsrisiko**: Beide sind in der realen Welt untrennbar miteinander verbunden. Die Monte-Carlo-Simulation erlaubt es, das Risiko quantitativ abzuschätzen, was zu besser fundierten Entscheidungen führen sollte. Denn die „gehebelte“, höhere EK-Rendite muss zwangsläufig mit einem höheren Risiko einhergehen. Der in den Szenarien ermittelte EK-Beitrag dient dazu, dieses Risiko bis zu einer selbst definierten Grenze abzufedern. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass das verfügbare Eigenkapital die Obergrenze der Risikotragfähigkeit darstellt und damit die Obergrenze der zusätzlichen Verschuldung. Dies hängt dann wiederum mit der angestrebten Rating-Kategorie (i. S. d. Ausfallrisikos) zusammen.²⁰

Die in Abbildung 6 und 8 bei den Szenarien 2 und 3 ersichtliche hohe Verlusthäufigkeit entsteht in diesem Fallbeispiel primär durch die positiven Korrelationen der Absatzmengen über mehrere Jahre: Mehrjährige Marktentwicklungen dominieren damit das Investitionsergebnis. Neben einer Einschätzung der wahrscheinlichen Marktentwicklung vor Investitionsbeginn, die aber schwierig ist, könnte das Management auch überlegen, wie es seine Investitionen so gestaltet, dass eher schrittweise Entscheidungen getroffen werden müssen und nicht alles am Beginn auf eine Karte gesetzt werden muss (Realloptions-Ansatz).

Selbstverständlich hängen die Ergebnisse ganz wesentlich von realistischen und plausiblen Annahmen ab. Der erste Schritt ist also, sich mit der Realität und Fakten auseinanderzusetzen, um typische Zusammenhänge und Randbedin-

Autor



■ Prof. Dr. Robert Rieg

ist Professor für Controlling und Prodekan für Forschung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Aalen.

E-Mail: robert.rieg@hs-aalen.de

gungen zu ermitteln. Erst dann sollte man eine entsprechende Simulation aufbauen.

Es lässt sich auch eine allgemeine Erkenntnis ableiten: Die übliche einwertige Planung bei der Betrachtung der Hebelwirkung verdeckt systematisch das dahinterliegende Risiko. Es ist schlicht nicht plausibel davon auszugehen, dass ein einzelner Planwert mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten wird. Er wird es meist nicht! **Abweichungen vom Plan sind die Regel und nicht die Ausnahme**, wie die empirischen Plan-Ist-Abweichungen in [Abbildung 10](#) zeigen. In weniger als 10 % der Fälle traf dort der Planwert ein. Es ist an der Zeit, diese Art der Planung hinter sich zu lassen und konsequent Unsicherheit und Risiken zu quantifizieren.

Fußnoten

¹ Vgl. bspw. Praktiker Baumärkte (<http://www.brandeins.de/archiv/2014/scheitern/der-tod-des-punks-in-der-popper-disco/>), aber auch die Übernahme von Continental durch Schäffler (http://www.boeckler.de/pdf/mbf_refinanzierung_entschuldung.pdf).

² Vgl. stellvertretend für viele Däumler/Grabe (2013), S. 66f. Statt der Projektrendite kann man auch die Gesamtkapitalrendite einsetzen, vgl. Knoll/Ziemer (2014).

³ Diese Annahme wird im Folgenden fallen gelassen.

⁴ Vgl. bspw. Drukarczyk/Lobe (2015), S. 172f.

⁵ Vgl. Littkemann/Reinbacher/Dick (2014), S. 78 m.w.N. Die Kreditzinssätze hängen daneben von weiteren Faktoren ab wie Sicherheiten und Laufzeiten. Beides kann hier weggelassen werden, da es um grundlegende Zusammenhänge geht.

⁶ Vgl. Däumler/Grabe (2013), S. 69 und Klette/Griliches (2000), S. 370 am Beispiel FuE-Projektrenditen.

⁷ Vgl. Knoll/Ziemer (2014).

⁸ Vgl. Brealey/Myers (2003), S. 511ff.

⁹ Vgl. Gleißner (2005).

¹⁰ Vgl. Arnold/Lahmann/Schwetler (2012), die dabei auch Rating berücksichtigen.

¹¹ Vgl. die Ergebnisse von KORTEWEG (2010).

¹² Das zeigt sich auch in empirischen Daten: Unprofitable Unternehmen werden durch den Leverage-Effekt eher noch unprofitabler, vgl. LI/HWANG (2011), dafür verantwortlich sein könn-

ten bspw. hohe fixe Zinszahlungen oder die Kündigung von Krediten bei schlechter Bonität.

¹³ Also falls Gewinne voll ausgeschüttet werden und keine Verluste das Eigenkapital mindern.

¹⁴ Vgl. bspw. Gleißner (2013).

¹⁵ Vgl. dazu Knoll/Ziemer (2014), S. 511f. und Fleischer/Knoll (2011), S. 46ff.

¹⁶ Während die Rentabilität der Aufnahme von Fremdkapital im Kern natürlich eine dynamische Investitionsbeurteilung nahe legt, soll hier in Anlehnung an die historische Entwicklung der TRADING AG untersucht werden, welches Risiko pro Jahr entsteht.

¹⁷ Bspw. Konjunkturzyklen in Deutschland, vgl. Schirwitz (2007).

¹⁸ Die Regression zum Mittelwert (auch: mean-reversion, regression towards mean) wird meist Wettbewerbsprozessen, internen Fehlern und der Erosion von Wettbewerbsvorteilen zugeschrieben, siehe Mueller (1990). Dauerhafte überdurchschnittliche Performance ist möglich, aber sehr selten, vgl. Henderson/Raynor/Ahmed (2012).

¹⁹ Zur aktuellen Empirie bspw. Canarella/Miller/Nourayi (2013) und Palepu/Healy/Peek (2010), S. 277ff.

²⁰ Vgl. Gleißner (2005).

²¹ Entnommen aus Rieg (2014), S. 316, weiterführend auch Savage (2012).

Literatur

Arnold, S./Lahmann, A./Schwetler, B. (2012), The impact of credit rating and frequent refinancing on firm value, Working paper, Handelshochschule, Leipzig.

Brealey, R. A./Myers, S. C. (2003), Principles of Corporate Finance, Boston u. a.

Canarella, G./Miller, S. M./Nourayi, M. M. (2013), Firm profitability: Mean-reverting or random-walk behavior?, Journal of Economics and Business, 66. Jg., S. 76-97.

Däumler, K.-D./Grabe, J. (2013), Betriebliche Finanzwirtschaft. Mit Fragen und Aufgaben, Antworten und Lösungen, Tests und Tabellen, 10. Aufl., Herne.

Drukarczyk, J./Lobe, S. (2015), Finanzierung. Eine Einführung unter deutschen Rahmenbedingungen, 11. Aufl., Stuttgart.

Fleischer, K./Knoll, L. (2011), Risikoanalyse: Beta-Surrogate, Wirtschaft und Management, 15. Jg., November, S. 41-60.

Gleißner, W. (2005), Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, Finanz-Betrieb, o.Jg., Nr. 4, S. 217-229.

Gleißner, W. (2013), Risiko, Rating, Krisenprävention und wertorientiertes Management: die Zusammenhänge, Der Aufsichtsrat, 7-8, S. 114-116.

Henderson, A. D./Raynor, M. E./Ahmed, M. (2012), How long must a firm be great to rule out chance? Benchmarking sustained superior performance without being fooled by randomness, Strategic Management Journal, 33. Jg., Nr. 4, S. 387-406.

Klette, T. J./Griliches, Z. (2000), Empirical Patterns of Firm Growth and R&D Investment: A Quality Ladder Model Interpretation, The Economic Journal, 110. Jg., Nr. 463, S. 363-387.

Knoll, L./Ziemer, F. (2014), Hebel, Elastizität und Risiko, WISU (Das Wirtschaftsstudium), 43. Jg., Nr. 4, S. 507-513.

KORTEWEG, A. (2010), The Net Benefits to Leverage, The Journal of Finance, 65. Jg., Nr. 6, S. 2137-2170.

LI, M.-Y. L./HWANG, N.-C. R. (2011), Effects of Firm Size, Financial Leverage and R&D Expenditures on Firm Earnings: An Analysis Using Quantile Regression Approach, Abacus, 47. Jg., Nr. 2, S. 182-204.

Littkemann, J./Reinbacher, P./Dick, S. (2014), Direkte und indirekte Einflüsse eines Ratings auf den Unternehmenswert: Eine kritische Analyse am Beispiel der RWE AG, CORPORATE FINANCE biz, Nr. 2, S. 74-83.

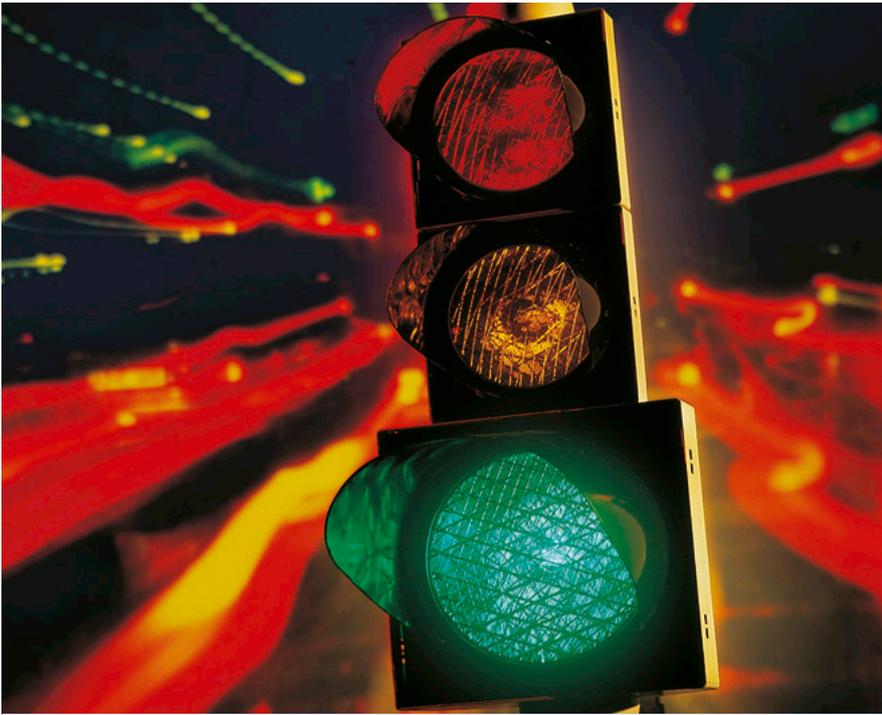
Mueller, D. C. (1990), The dynamics of company profits. An international comparison, Cambridge et al.

Palepu, K. G./Healy, P. M./Peek, E. (2010), Business analysis and valuation. IFRS Edition, 2. Aufl., Andover.

Rieg, R. (2014), Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko in der operativen Planung - ein Fallbeispiel, BC - Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling, 38. Jg., Nr. 8, S. 315-320.

Savage, S. L. (2012), The Flaw of Averages. Why we underestimate risk in the face of uncertainty, Hoboken, New Jersey.

Schirwitz, B. (2007), Eine Chronik klassischer Konjunkturzyklen für Deutschland, ifo Dresden berichtet, Nr. 5, S. 3-11. ■



Integrierte Kennzahlen im Risikomanagement & Controlling

von Dieter Pape

RMA

ICV

Der gemeinsame Facharbeitskreis „Risikomanagement und Controlling“ der RMA (Risk Management Association e.V.) und des ICV (Internationaler Controller Verein e.V.) fördert die Verbindung von Controlling und Risikomanagement. Konkret bedeutet dies die Mitteilung der Ursachen sämtlicher Planabweichungen vom Controlling an das Risikomanagement. Die Berechnung von Erwartungswerten für die Geschäftsrisiken des Unternehmens erfordert die Kenntnis über den quantitativen Umfang von Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können, und deren adäquate Berücksichtigung bei der Bestimmung des Planwerts. Die Herausfor-

derung der Risikoaggregation ergibt sich immer dann, wenn man einzelne Risiken und Chancen als Planabweichungen in eine aggregierte Plan-Kennzahl zusammenführen will. Hier sprechen wir i. d. R. von at Risk Kennzahlen wie z. B. dem Plan-EBIT at Risk oder dem Plan-FCF at Risk. Dies wiederum **erfordert die Integration der relevanten und anerkannten Kennzahlen zugleich im Controlling und im Risikomanagement**. Das Risikomanagement hat zu prüfen, ob durch den Gesamtumfang von Risiken eine Bestandsbedrohung ausgeht, weil diese nicht mehr durch die Risikotragfähigkeit (Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung) gedeckt sind. Eine solche Beurteilung der Bestandsbedrohung unter Berücksichtigung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs fordert auch das Kontroll- und Transparenzgesetz. Ohne aussagekräftige Kennzahlen, die sowohl im Controlling als auch im Risikomanagement gleichermaßen integriert sind, kann das Unternehmen diesen Ansprüchen nicht gerecht werden.

Pflicht zur Risikoaggregation gefordert

Der IDW Prüfungsstandard PS 340 bezieht sich auf § 317 Abs. 4 HGB, bei dem jedoch nicht die Bestandsfähigkeit geprüft werden soll. Dieser betrifft zunächst nur die Systemprüfung mit Bestandsaufnahme und Feststellung der Zweckmäßigkeit eines Risikofrüherkennungssystems. § 91 Abs. 2 AktG fordert jedoch: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Prof. Dr. Werner Gleißner stellt in seinem Aufsatz für die jüngste WPG fest: „Eine bestandsbedrohende Entwicklung gemäß § 91 Abs. 2 AktG früh zu erkennen, setzt voraus, diese eindeutig zu definieren und den Grad der Bestandsbedrohung zu messen.“ **In vielen Unternehmen fehlt noch immer die Risikoaggregation für die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs.** Prof. Gleißner und ich regen somit an, dass IDW PS 340 künftig ausdrücklich die Risikoaggregation fordern sollte und auch die von der Wissenschaft anerkannten Methoden wie „Monte-Carlo-Simulation“ und die „logistische Regressionsanalyse“ ausdrücklich benannt werden.

Das Unternehmensrisiko findet zunächst in der Volatilität des Ergebnisses (Gewinn oder Verlust) seinen Niederschlag. Es ist durch statistische Analysen oder zukunftsorientiert mittels Risikoaggregation bestimmbar. Das Insolvenzrisiko drückt die Möglichkeit aus, dass ein Unternehmen in Zahlungsunfähigkeit gerät und seinen Verpflichtungen nicht oder nicht in voller Höhe nachkommen kann. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit wiederum hängt ab von der Risikotragfähigkeit (Eigenkapital) und von der Ertragskraft. Ratingsysteme ermitteln diese mit einjähriger und mehrjähriger Ausfallwahrscheinlichkeit (probability of default PD).

Mathematische Größen im Risikomanagement und Controlling

Die Gesamtrisikosituation des Unternehmens lässt sich durch verschiedene Kennzahlen ausdrücken. Der Vorteil der Kennzahlen liegt darin, dass die Unternehmensleitung durch nur weni-

Firmen-Name Vergleichs-Branche	Horst B GmbH Gesamtwirtschaft	2013	2014	2015
Eigenkapitalanteil	Wirtschaftliches Eigenkapital / Nettobilanzsumme	35,31%	33,62%	31,75%
Gesamtkapitalrendite	Erfolg vor Zinsaufwand und Steuern / Nettobilanzsumme	11,89%	2,08%	0,23%
Umsatzrendite	Ordentlicher betrieblicher Erfolg / Gesamtleistung	7,69%	1,17%	0,14%
Anteil Materialaufwand	Materialaufwand / Gesamtleistung	37,34%	52,29%	39,66%
Anteil Personalaufwand	Personalaufwand / Gesamtleistung	27,48%	24,89%	32,06%
Zielgewährung an Kunden	Forderungen aus LuL / Umsatz * 365, in Tagen	38,26	63,00	57,99
Zielgewährung von Lieferanten	Verbindlichkeiten aus LuL / Materialaufwand * 365, in Tagen	92,54	70,76	62,58

Abb. 1: Traditionelle Kennzahlen: Branchen-Vergleich (mit Ampel)

ge Zahlen im Periodenvergleich einen Überblick über die Gesamtrisikowentwicklung erhält. Durch eine tiefergehende Analyse ist sodann zu erkennen, ob das Ergebnis im Einklang mit der Risikostrategie steht oder weitere risikoorientierte Entscheidungen notwendig sind. **Wesentlich für die Akzeptanz und Relevanz der Kennzahlen ist, dass die Unternehmensleitung diese richtig zu interpretieren versteht.** Ampelsysteme und andere grafische Darstellungen helfen hierbei.

Arten von Kennzahlen

Wichtig im Umgang mit Kennzahlen ist, diese nicht isoliert, sondern im Zeitverlauf, in der Relation zu Peer-Group-Unternehmen und in Abhängigkeit der branchenüblichen Gegebenheiten zu betrachten. Schließlich ist die übergreifende Analyse mehrerer einzelner Indikatoren der Schlüssel dazu, Kennzahlen in ein aussagefähiges Ergebnis zu transferieren.

Für Unternehmens-Kennzahlen gibt es keine gesetzlichen Vorschriften im Handelsgesetzbuch. Aus diesem Grunde liegt mein Fokus auf den in der Praxis gängigsten Kennziffern. Eine Best Practice finden wir bei den Zulassungsrichtlinien der Deutschen Börse, den Bonitätsprüfungsstandards des GDV (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.) und den betriebswirtschaftlichen Auswertungen und dem Branchen-Benchmarking der DATEV (Systemhaus der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer).

Bei der Einführung von Basel II bestanden die Kreditorganisationen darauf, eigene Ratingsysteme zu entwickeln. Die Kennzahlen und Ratingsysteme sind in der Regel nicht transparent. Wonach sollen sich Controlling und Risikomanagement eines Unternehmens also richten?

Nach der Einführung von Basel II kam es vor allem bei den Ratingkennzahlen der Kreditinstitute zu einer babylonischen Sprachenvielfalt. Deshalb wurde im Jahre 2007 von den führenden Kreditinstituten und Versicherungsunternehmen in Deutschland die nachstehende sechsstufige „IFD Rating-Skala“ entwickelt, auf die sich die Ratings der Kreditinstitute über die ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) mappen lassen:

- Ratingklasse 1: Unternehmen mit sehr guter bis guter Bonität (PD 0,0 -< 0,3 %),
- Ratingklasse 2: Unternehmen mit guter bis zufrieden stellender Bonität (0,3 -< 0,7 %),
- Ratingklasse 3: Unternehmen mit befriedigender bzw. noch guter Bonität (0,7 -< 1,5 %),
- Ratingklasse 4: Unternehmen mit überdurchschnittlichem bis erhöhtem Risiko (1,5 -< 3,0 %),
- Ratingklasse 5: Unternehmen mit hohem Risiko (3,0 -< 8,0 %),
- Ratingklasse 6: Unternehmen mit sehr hohem Risiko (>= 8,0 %).

Im Folgenden werden 3 Arten von Kennzahlen näher behandelt: traditionelle, finanzorientierte und ratingorientierte Kennzahlen.

Traditionelle Kennzahlen

Zur Analyse der Unternehmensentwicklung auch unterjährig wie auch für den Peer-Group- bzw. den Branchen-Vergleich haben sich sog. „traditionelle Kennzahlen“ herausgebildet. Die wichtigsten aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen der DATEV ermittelten Kennzahlen werden nachstehend dargestellt. Wie kann der Risiko-Manager, der Credit Analyst oder der Algorithmus eines maschinellen Auswertungsprogramms solche Kennzahlen bewerten? Ein Beispiel ist die Ampellogik. Grundlage für Grenzwerte sollten Analysen des Risiko-Managements, Vorgaben der Unternehmensleitung und/oder branchenspezifische Quellen sein.

Die Ampellogik erleichtert das schnelle Verstehen der Auswertungen und Kennzahlen. Sie hebt die Kennzahlen hervor, welche den Erwartungen nicht entsprechen. Die Qualität der Auswertungen hängt selbstverständlich von der Qualität der Daten aus dem Rechnungswesen ab. Es gilt unverändert der Grundsatz „garbage in/garbage out“. **Deshalb bin ich sehr skeptisch beim sog. „Dunkelrating“.** Hierbei werden Millionen von Bilanzdaten aus dem elektronischen Bundesanzeiger und aus anderen Registern durch den Rechner gejagt und mit anderen zugekauften Konsumenteninformationen oder sogar mit Informationen aus den Social Media kombiniert, um ein Krediturteil zu generieren. Für eine erste Indikation mögen solche Systeme hilfreich sein. Eine verantwortungsvolle Beurteilung und Risikoentscheidung kann auf

DVFA-Kennzahlen: Vergleich mit GDV u.a. (mit Ampeln)		2013	2014	2015
I. Kennzahlen zur Kapitaldienstdeckung				
EBIT Interest Coverage	EBIT / Zinsaufwand und ähnl. Aufwend. (Verhältnis Jahresüberschuss vor Zinsen und Ertragsteuern zu Zinsen und ähnl. Aufwendungen (ohne Abzinsung Rückstellungen))	5,60 ●	0,25 ●	-8,50 ●
EBITDA Interest Coverage	(EBIT + Abschreibungen) / Zinsaufwand u.ä. Aufw. (Verhältnis Jahresüberschuss vor Zinsen, Ertragsteuern u. Abschreib. auf immat. Vermögen / Sachanlagevermögen zu Zinsen u.ä. Aufwend.)	8,10 ●	8,72 ●	22,69 ●
II. Kennzahlen zur Verschuldung				
Total Debt / EBITDA	Verzinsliche Gesamt-Finanzschulden / EBITDA (Verhältnis verzinsliche Finanzschulden zu EBITDA)	0,57 ●	0,51 ●	1,05 ●
Total Net Debt / EBITDA	Verzinsliche Netto-Finanzschulden / EBITDA (Verhältnis verzinsliche Finanzschulden nach Abzug liquider Mittel zu EBITDA)	-0,33 ●	0,07 ●	1,04 ●
III. Kennzahlen zur Kapitalstruktur				
Risk Bearing Capital	Haftmittel / modifizierte Bilanzsumme (Verhältnis bereinigtes Eigenkapital zu modifizierter Bilanzsumme)	35,31% ●	33,62% ●	31,75% ●
Total Debt / Capital	Verzinsliche Finanzschulden / (Verzinsliche Finanzschulden + Eigenkapital) (Verhältnis verzinsliche Gesamt-Finanzschulden zur Summe aus verzinslichen Gesamt-Finanzschulden und Eigenkapital lt. Bilanz)	21,28% ●	6,05% ●	12,49% ●

Abb. 2: DVFA-Kennzahlen: Vergleich mit GDV u. a. (mit Ampeln)

die Qualitätssicherung beim Dateninput in ein seriöses Auswertungssystem und auf die Analyse der Ergebnisse nicht verzichten. Diese Verantwortung kann nicht auf den Computer abgeschoben werden.

Der Plausibilisierung der traditionellen Kennzahlen dient der Branchenvergleich bzw. das Benchmarking mit einer Peer Group. Häufig werden Branchenvergleichszahlen die Grundlage für die Zielwerte der im Unternehmen verwendeten Ampel-Logik sein. Die Steuerung des Unternehmens kann sodann in zwei Dimensionen erfolgen. Einmal nach den Vorgaben der unternehmenseigenen Planung, zum anderen nach den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Besten einer Branche.

Finanzierungs-Kennzahlen

Die Trennung der Funktionen bei Kreditinstituten in Markt und Marktfolge soll der Objektivierung von Kreditentscheidungen dienen. Hierbei helfen bewährte und allgemein anerkannte Finanzierungs-Kennzahlen. Die DVFA (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management) hat sich um einen deutschlandweiten Standard verdient gemacht; sie hat die sechs bondspezifischen Kennzahlen entwickelt.

In 2014 erfolgte auf Anregung der Deutschen Börse AG eine Überarbeitung des bisherigen Standards. Emittenten des Entry Standards für Anleihen der Deutschen Börse AG müssen den geforderten Entry Level nach dem Standard für Bondkommunikation der DVFA im Rahmen der Transparenzvorschriften ihres Listings verpflichtend nachweisen. Dieser von der DVFA geschaffene Standard fand auch Eingang in die Vergabe von Unternehmenskrediten der Versicherungsgesellschaften und findet nach wie vor Anwendung.

Welchen Zweck hat es nun, dass das Unternehmen Finanzierungs-Kennzahlen in seinem Kennzahlensystem integriert?

Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Ausprägung dieser Finanzierungs-Kennzahlen ab. Die Selbstanalyse und

die Überwachung von Fehlentwicklungen durch das Risikomanagement verhindern unliebsame Überraschungen bei der Kommunikation mit Kreditgebern. Bei der Strukturierung der Finanzierung des Unternehmens oder von Konzerngesellschaften ist die Überprüfung der Planungen nach den Erwartungen der Kreditwirtschaft unverzichtbar, um nicht von vornherein als unfinanzierbar zu gelten. Die nachstehend dargestellten DVFA-Kennzahlen sind dem aktuellen Standard (Stand Juli 2014) entnommen.

Grundlage für die Grenzwerte der grünen Ampeln sind die Kriterien des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) für die Vergabe von Schuldscheindarlehen durch Versicherer (Stand Juni 2013), für die Grenzwerte der roten Ampeln der Best Practice Guide für die Unternehmensanleihen im Entry Standard der Deutschen Börse AG (Stand April 2014).

Autor



Dieter Pape

ist Seniorpartner der Consultax GmbH Steuerberatungsgesellschaft, Aufsichtsratsvorsitzender der Pape Consulting AG, München, und Gründer der Pape & Co. GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, München und Traunstein. Er unterstützt gemeinnützige Einrichtungen als Kuratoriums- und Beiratsmitglied.

E-Mail: dieter.pape@dieterpape.com

Eine solche Ampellogik sollte das Risikomanagement bei der Integration von Finanzierungs-Kennzahlen im Unternehmen einführen. Die Grenzwerte können den hier zitierten Standards entnommen werden. Es ist natürlich möglich, dass entsprechend den Konzernvorgaben eigene oder branchenorientierte Werte vorgegeben werden.

Rating-Kennzahlen

Cash is King! Isn't it? Kollabiert der Liquiditätskreislauf des Unternehmens, ist es tot. Gefahren für den Liquiditätskreislauf rechtzeitig zu erkennen, ist die Aufgabe des Risikomanagements im Unternehmen. Doch wie geht dies? Welche Best Practice gibt es bereits?

Rating-Kennzahlen dienen zunächst nicht der Unternehmenssteuerung, sondern ausschließlich der Trennschärfe bei der Bewertung von insolvenzbedrohten und gesunden Unternehmen. Die Deutsche Bundesbank war eine der Ersten, die mathematisch-statistische Verfahren bei der Kreditentscheidung im Wechselgeschäft eingeführt und bis heute weiterentwickelt hat. Es gibt aktuell für die IT-gestützte Kreditanalyse v. a. folgende anerkannte Verfahren: **mathematisch-statistische Verfahren** (z. B. Diskriminanzanalyse, logistische Regressionsanalyse), **Künstliche Intelligenz** (Expertensysteme, Neuronale Netze, Fuzzy Logik), **Monte-Carlo-Simulation**. Prof. Dr. Jörg Baetge begründete an seinem Lehrstuhl in Münster die Methode des Bilanzratings für bedeutende deutsche Kreditinstitute.

Diese Entwicklungen sind Grundlage für verschiedene bankinterne Ratingsysteme wie auch für das Ratingsystem Moody's Risk Calc. Der Schule von Prof. Dr. Hauschild, Universität Kiel, sind die Professoren Dr. Jens Leker und Prof. Dr. Harald Krehl entwachsen. Mit der am Lehrstuhl von Prof. Leker an der Universität Münster entwickelten KRILOG-Formel für die logistische Regressionsanalyse von Bilanzen zur Ermittlung der einjährigen Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen wurde ein weiterer Ratingstandard geschaffen. Dank der DATEV steht dieser den beratenden Berufen in Deutschland und zwischenzeitlich in ganz Europa für die Analysen und das Rating von Bilanzen zur Verfügung.

Die große Verbreitung bei betriebswirtschaftlich ambitionierten Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern in Deutschland, bei den Analysten der URA Rating Agentur, München, und deren Kunden in Deutschland, Österreich und den Niederlanden belegt die Best Practice, die ich im Folgenden vorstellen will.

Warum sollte das Risiko-Management im Unternehmen ein solches Kennzahlensystem von 5 Rating-Kennzahlen integrieren? Es ist sicher wichtig, gelegentlich in den Spiegel zu schauen, bevor andere ihr Urteil fällen. Erfolgt ein „Schattenrating“ im Unternehmen mit qualifizierten Daten und dem Sachverstand eines Risikomanagers, so verschwindet die Blackbox, die das Rating der Kreditinstitute, Auskunfteien und Kreditversicherer für viele Manager immer noch darstellt.

Die Top-Kennzahlen, um insolvente von solventen Firmen zu unterscheiden

Nachstehende **Rating-Kennzahlen-Definitionen** verwendet die KRILOG-Formel vom Prof. Leker; diese haben sich als besonders trennscharf erwiesen, um insolvente von solventen Firmen zu unterscheiden:

- **Anteil des ordentlichen Ergebnisses:** Ordentliches Ergebnis / Nettobilanzsumme für das Rating,
- **Bank- und Lieferantenanteil:** Bank- und Lieferantenverbindlichkeiten / Nettobilanzsumme für das Rating,
- **Fremdkapitalzinslast:** Zinsen und ähnliche Aufwendungen ohne Zinsaufwand aus der Abzinsung von Rückstellungen / Verbindlichkeiten,
- **Anteil kurzfristiger Verbindlichkeiten:** Kurzfristige Verbindlichkeiten / Umsatzerlöse,
- **Anteil Eigenmittel:** Ratingorientiertes, wirtschaftliches Eigenkapital / ratingorientierte Bilanzsumme.

Die Funktionsgüte des Bilanzratings ist die Trefferquote, die das Ratingsystem anhand der Analysestichproben erzielt. Das Ergebnis der richtig vorhergesagten ausgefallenen Unternehmen beträgt bei der dokumentierten Teststichprobe 82,8 %, das der nicht ausgefallenen Unternehmen 78,8 %. Die „Area under ROC“-Kurve beträgt 88,4 %.

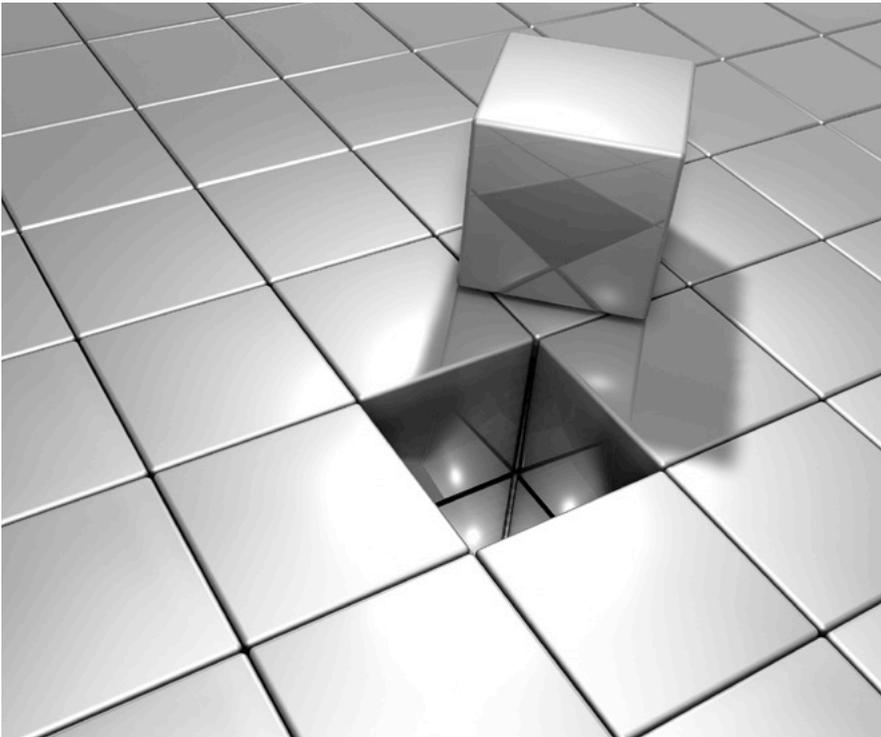
Die so ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit (Insolvenzwahrscheinlichkeit) ist ein Risikomaß, mit dem in der Kreditwirtschaft die Bewertung des Risikos vorgenommen wird. **Konkret werden pauschale Wertberichtigungen auf Forderungen so errechnet.**

Der Track Record dieses Bilanzratings seit seiner Einführung in 2006 zeigt, dass die Verschlechterung der Bestandfestigkeit von Unternehmen frühzeitig erkannt werden kann. Die Ratinghistorie der URA Rating Agentur für alle seit 2010 an deutschen Mittelstandsbörsen gelisteten Unternehmensanleihen, ausgewertet auf der Basis von Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüssen, **belegt, dass der Verkauf einer Anleihe bei einem ersten Downgrade der URA-Bewertung deutliche Vermögensverluste bei den Investoren verhindert hätten.**

Fazit

Die Rechnungslegungssysteme der Unternehmen produzieren monatlich, vierteljährlich und jährlich Bilanzkennzahlen, die der Geschäftsleitung helfen sollen, das Unternehmen zu führen. Controller und Risk Manager bereiten sie hierfür auf. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer weisen sie in ihren Berichten aus. Was meistens fehlt, ist ein qualifizierter Benchmarkvergleich und die Ermittlung von Risikomaßen, die der Geschäftsleitung sagen, ob sie auf Kurs segelt oder auf eine Krise zusteuert.

Die Integration relevanter und anerkannter Kennzahlen im Risikomanagement und beim Controlling des Unternehmens ist deshalb unverzichtbar. Da bei einer funktionierenden Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement die Planabweichungen zu kommunizieren sind, müssen einheitliche Kennzahlen Verwendung finden. Die Risikomaße müssen ermittelt werden. Das von § 91 Abs. 2 AktG geforderte „Erkennen“ einer bestandsbedrohenden Entwicklung setzt die Risikoaggregation für die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs voraus. ■



The Tactical Gap

Warum gute strategische Pläne in der Umsetzung scheitern

von Oliver Kunze und Markus Fellner

RMA

Die Entscheider und deren Strategieberater haben ihre Hausaufgaben zum Thema strategische Neuausrichtung gut gemacht. Die Powerpoint-Folien sind erstellt und schauen hervorragend aus – jetzt fehlt nur noch die Umsetzung. Was kann da noch schiefgehen?

The Tactical Gap

Während strategische (aus dem Griechischen übersetzt „Feldherrenkunst“) Planung langfristig ausgerichtet ist, sind taktische (aus dem Griechischen übersetzt „die Lehre von der Führung von Truppen und deren Zusammenwirken im Gefecht“) Planungen kurzfristigerer Natur

und darauf ausgerichtet, Wege (neudeutsch auch Migrationspfade genannt) zu finden und zu gehen, die die strategischen Pläne umsetzen helfen. **Erst wenn diese taktischen Wege gegangen sind, kann das operative Geschäft in strategischer Neuausrichtung erfolgen.** Anders gesagt, die taktische Planung muss nicht nur für jede Führungsebene adäquat und klar aufzeigen, wer was warum (anders) tun soll, sondern auch Vorkehrungen für den Fall treffen, dass diese geplanten Wege nicht gegangen werden können (z. B. weil sich Rahmenbedingungen in unvorhersehbarer Weise geändert haben) oder nicht gegangen werden (z. B. weil die Beteiligten nicht erkennen, warum sie ihr Tun ändern sollen, weil sie missverstanden haben, was sich ändern soll, oder weil sie einfach Ängste vor Veränderungen haben). Gerade hier ist vor allem das Middle-

Management (und orchestrierend auch das Top-Management) gefordert – **nicht nur auf Probleme zu re-agieren, sondern taktische Probleme zu antizipieren und planerisch zu berücksichtigen.** Erfolgt dies nicht, so entsteht eine taktische Planungs- & Umsetzungslücke – „The Tactical Gap“.

Was kommt vor und nach der Lücke?

Wenn wir von einer taktischen Lücke sprechen, dann stellt sich natürlich die Frage: „Was kommt vor, was nach der Lücke, und in welchem Kontext steht diese Lücke?“

Um diese Frage zu beantworten möchten wir auf eine Klasse von Management-Theorien verweisen, deren Grundzüge bereits auf Josef Schumpeter zurückgehen. Dieser stellte vor gut 100 Jahren in seinem Buch „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ sein Konzept der schöpferischen Zerstörung vor. Danach ist Marktwirtschaft Unordnung, die fortwährend durch innovative Unternehmer mit neuen Ideen in den Markt getragen wird. **Aus dieser Unordnung entstehen Fortschritt und Wachstum.** Um den Erfordernissen des Marktes gerecht zu werden, also wettbewerbsfähig zu bleiben, ist der verantwortungsbewusste und weitsichtige Unternehmer fortwährend gezwungen, seinen Betrieb entsprechend den Marktanforderungen anzupassen, sprich zu restrukturieren. Die neuere Literatur (u. a. von David J. Teece) spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten Dynamic Capabilities (DCs). Teece erklärt diese Fähigkeiten (er nennt sie auch „Corporate Agility“) als zyklische Abfolge der drei Phasen (1) „Sense“ – d. h. das Erkennen von Chancen und Risiken (2) „Seize“ – d. h. das entscheidende Ergreifen von Chancen bzw. die Entscheidung zur Anwendung von Risikoabwehrstrategien und (3) „Reconfigure“ – d. h. durch Re-Allokation von Ressourcen und Umgestaltung von Prozessen und Organisationsformen auf dynamische Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren (siehe [Abbildung 1](#)). Diese Dynamic Capabilities lassen sich auch in den Risikomanagement-Standards ISO31000 und FERMA verorten (wobei nach Erben & Vogel (2016) insbesondere die ISO31000 weltweit zunehmend Beachtung findet).

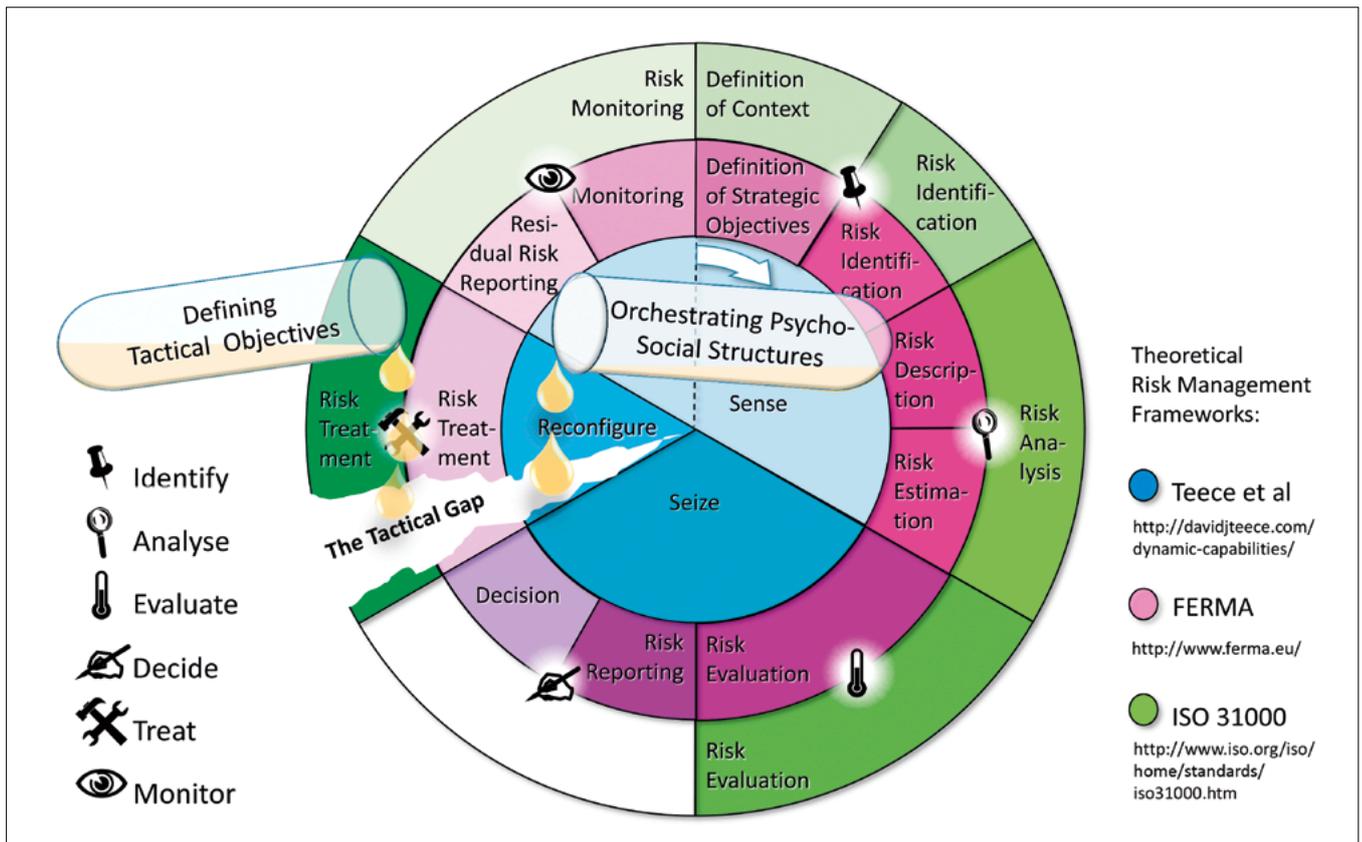


Abb. 1: Filling the Tactical Gap

Symptome des Tactical Gap

Die taktische Lücke (Tactical Gap) klapft dabei oft in der Umsetzung der Phase 3 (nach Teece), dem „Reconfigure“ bzw. dem Treatment (nach ISO31000) – oder wie es im Management-Deutsch heißt im „Change Management“.

Versetzen wir uns in die Situation einer Firma, die die Chancen und Risiken am Markt richtig erkannt („Sense“) und adäquate Strategien beschlossen hat („Seize“), die aber nur durch signifikante Änderungen der inneren Prozesse, Strukturen und Ressourcenallokationen („Reconfigure“) umgesetzt werden können und jetzt noch umgesetzt werden müssen. Wie schön wäre es, wenn in diesem Rekonfigurationsprozess neue Kräfte erwachen, ungeahnte Fähigkeiten von Personen ans Licht träten, und positive Konkurrenz in der Erreichung der strategischen Ziele entstünde. Stattdessen sieht sich unsere Firma ob dieser sich abzeichnenden Veränderungen mit verunsicherten oder gar verängstigten Mitarbeitern und Middle-Managern konfrontiert, die diese Ängste in Schützengraben-Mentalität oder Lähmung verfallen lassen, so dass die notwendigen Maßnahmen nicht oder nicht zügig genug umgesetzt werden

können, und an anderer Stelle keimt blinder Aktionismus auf, der nicht zielgerichtet ist, und der die Verunsicherung weiter steigert. Mit anderen Worten, unsere Firma ist schmerzlich in die taktische Lücke gefallen.

Was ist falsch gelaufen?

Zwei Facetten des Tactical Gap

Das „Tactical Gap“ hat zwei Facetten – eine sachlich-zieltransformierende und eine psychosoziale. Die sachlich-zieltransformierende Facette des „Tactical Gap“ ist eine rationale Managementaufgabe. Hier geht es darum, die strategischen Ziele auf taktische und operative Zwischenziele so herunterzubrechen, dass jeder Beteiligte weiß, was er wie warum ggf. anders tun soll als bisher. Diese taktische Zieltransformations-Aufgabe muss von den beteiligten Managern vor der Umsetzung der Strategie erfüllt werden, die Ergebnisse sollten klar dokumentiert und zielgruppengerecht kommuniziert werden.

Besondere Aufmerksamkeit erfordert jedoch außerdem die psychosoziale Facette

des „Tactical Gap“. An dieser Stelle ist es hilfreich, sich der psychischen und sozialen Hintergrundstrukturen und -prozesse klar zu werden, die bei jedem einzelnen Mitarbeiter und im Firmengefüge existieren.

Taktische Zieltransformation als essenzielle Aufgabe des Middle- & Top-Managements

Was genau muss die taktische Zieltransformation leisten und mit welchen Management-Tools läßt sich diese umsetzen? Angenommen eine Strategie ist im Kreis des Top-Managements bereits entwickelt worden, dann muss diese Strategie den Verantwortlichen im Middle Management nicht nur verkündet, sondern auch erklärt werden (siehe Abbildung 2). Im Rahmen von **Personalgesprächen** sollten die strategischen Ziele anschließend dokumentiert und die Kriterien zu Messung der strategischen Zielerreichung als Basis für die Ermittlung von Incentives (Prämien, Beförderung, ...) klar benannt werden. **So wird die Basis für das Controlling der Strategieumsetzung gelegt.** Wenn die strategischen Ziele verstanden und „committet“ wurden, dann ist es die Aufgabe des

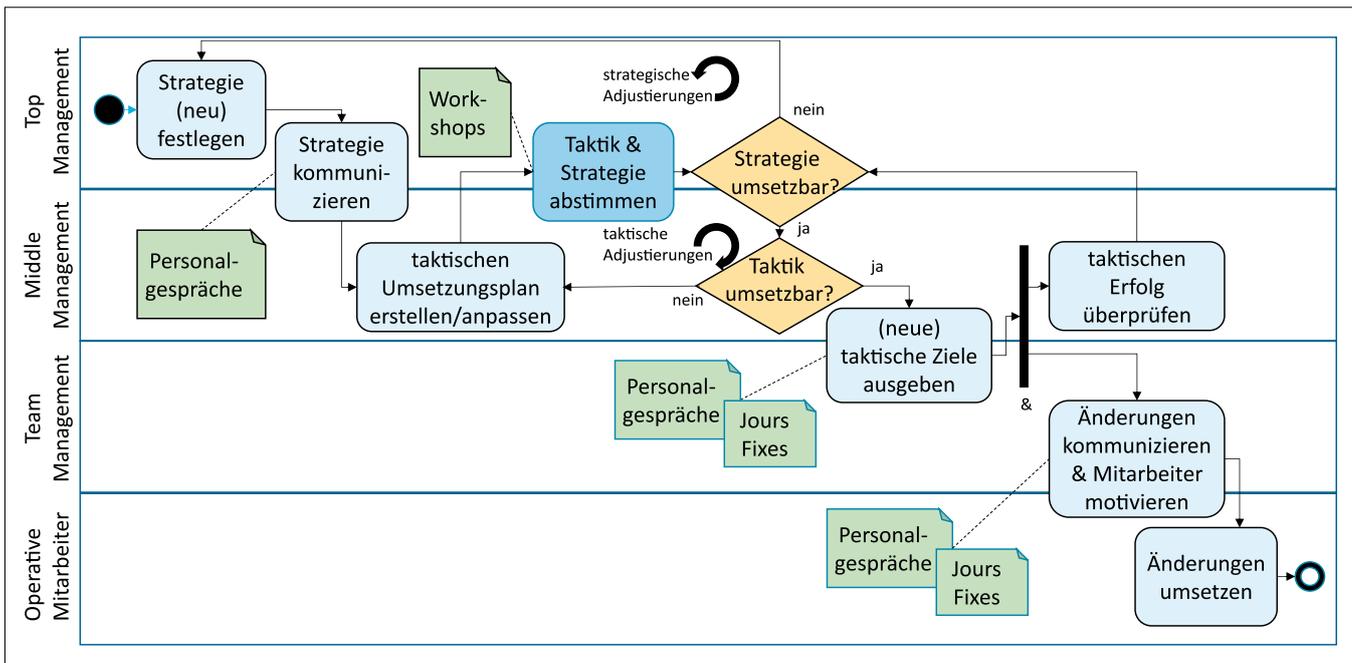


Abb. 2: Der taktische Zieltransformationsprozess

Middle Management zu überlegen, welche Beiträge die eigene Organisationseinheit zur strategischen Zielerreichung wie und bis wann leisten muss, d. h. jeder Verantwortliche im Middle Management sollte für seinen Verantwortungsbereich einen konkreten taktischen Umsetzungsplan (samt Milestones) erstellen.

Bevor diese taktischen Pläne kommuniziert werden, sollten sie nochmal mit dem Top-Management abgestimmt werden. Hierzu eignen sich i. d. R. dedizierte **taktische Workshops** (die auch explizit als solche bezeichnet werden) besser als allgemeine und oft inflationär gebrauchte „Strategiemeetings“. Nach dieser Abstimmung können dann die taktischen Ziele an die jeweiligen Teamleiter kommuniziert, und im Rahmen von Zielvereinbarungen in **Personalgesprächen** explizit verankert werden.

Wichtig dabei ist, dass anschließend regelmäßig nicht nur die Erreichung der gesetzten taktischen Ziele, sondern auch die sich ggf. ändernden äußeren Rahmenbedingungen kontinuierlich überprüft werden müssen. Nur so wird erkenntlich, ob und welche taktischen Planänderungen zur Erreichung der unveränderten strategischen Ziele notwendig werden. D. h. während die Strategie konsequent weiter verfolgt wird, kann und soll sich die taktische Planung veränderten Rahmenbedingungen und neuen Erkenntnissen anpassen (durch Kommunikation modifizierter und/oder neuer

taktischer Ziele). Dabei ist es von Anfang an wichtig, dass alle Beteiligten verstehen, dass solche taktischen Änderungen (im Gegensatz zu Strategieänderungen) öfter vorkommen können, und warum diese im Einzelfall vollzogen werden (taktische Adjustierungen). **Um Klarheit und Ruhe in die Veränderungsprozesse zu bringen, sollten strategische Adjustierungen hingegen sehr viel seltener erfolgen als taktische Adjustierungen.** Strukturiertes taktisches Agieren ermöglicht es so, dass langfristig angelegte Strategien auch in einem volatilen Umfeld nachhaltig umgesetzt werden können.

Aber dieser strukturierte taktische Prozess reicht allein oft noch nicht aus, um die gewünschten strategischen Ziele zu erreichen, da der Mensch eben keine Maschine ist, sondern aus Fleisch und Blut, Herz und Seele, Ängsten und Wünschen besteht. Wenden wir uns also nun der zweiten Facette des Tactical Gap zu – den psychosozialen und psychischen Mechanismen.

Psychosoziale und psychische Mechanismen im dynamischen Firmenwandel

Während von außen das Marktumfeld die Erfolgchancen eines Unternehmens determiniert, bestimmen von innen die betrieblichen

Strukturen und – wenn man den Blick noch weiter ins Innen richtet – die handelnden sowie entscheidenden **Individuen** die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit. Diese Innenperspektive ruft die Psychologie und aufgrund des Zusammenhangs von individuellen, zwischenmenschlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Prozessen insbesondere die Sozialpsychologie auf den Plan. Der von Politikern nicht immer geliebte, aber von Ökonomen doch sehr geschätzte John Maynard **Keynes** erkannte bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Tragweite psychischer Momente für ökonomische Abläufe – und er erkannte dabei ein bis heute bestehendes Problem der Wirtschaftswissenschaften: die Frage nach einem für komplexe ökonomische Abläufe adäquaten Subjektbegriff. In der Regel arbeiten die Wirtschaftswissenschaften auf der psychologischen Ebene mit dem Begriff eines **„Homo Economicus“**, welcher basierend auf der Rational Choice Theory ein letztgültig berechenbares Wesen darstellt. Die Erfahrung, sowie auch die Humanwissenschaften (wie mittlerweile auch die Neurobiologie) zeigen jedoch, dass menschliches Erleben und Verhalten – und damit auch Arbeitsabläufe, Kreativität, Kommunikationsweisen sowie Entscheidungsprozesse – nur sehr begrenzt berechenbar sind. In erster Linie werden alle diese menschlichen Phänomene von Gefühlen, Leidenschaften, **Motivationen und Ängsten** und erst sekundär von rationalen Erwägungen bestimmt.

Konzept	Autor	Kerngedanke
Basic Desires / Grundmotivationen	Reiss 2000	Menschen werden durch Grundmotivationen angetrieben, die systematisch erkannt werden können.
Primäre Aufgabe, primäres Risiko & spezifische Angst	Jaques 1955 Menzies-Lyth 1960 Hirschhorn 2004	Aus der Natur der jeweiligen Arbeit resultieren spezifische Risiken und Ängste , die durch psychosoziale Systeme abgewehrt werden.
Führung & Gefolgschaft	Kernberg 2000	Führung & Gefolgschaft sind durch wechselseitige projektive und introjektive Prozesse geprägt.
Organisation in Mind	Forster 2004	Die Befindlichkeit Einzelner spiegelt strukturelle Aspekte der Organisation wider.
Container & Contained	Bion 1961	Wenn Ängste und Spannungen in einer Organisation ausgehalten werden können, sind kreative, produktive Prozesse möglich.

Abb. 3: Zentrale Konzepte zur Motivation & Psychodynamik in Organisationen

Was schon Sigmund Freud wusste

Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts rezipierte Keynes den damals noch relativ unbekanntem Begründer der Psychoanalyse, Sigmund Freud. Der für Keynes überzeugende Aspekt an Freuds Theorie war dabei der, dass die grundlegenden seelischen Momente, die er selbst als „animal spirits“ (vgl. Tuckett 2013, S. 44f., 294f.) bezeichnete und die wir heute ‚motivationale Faktoren‘ nennen, überwiegend unbewusst sind. Daraus folgt, dass die Kenntnis über die Vorgänge im Unbewussten für den wirtschaftlichen Erfolg in besonderem Maße hilfreich ist.

Erkenntnisse aus der Psychologie

Psychologische Theorien, die einen Begriff des Unbewussten enthalten, werden psychodynamische Theorien genannt. Die systematische Anwendung psychodynamischer Theorie auf ökonomische Prozesse findet im deutschen Sprachraum erst seit wenigen Jahren statt (vgl. Eisenbach-Stangl & Ertl 1997; Giernalczyk 2001, 2012; Haubl 2005; Lohmer & Möller 2014, Sievers 2009). In England und in den USA reichen die Anfänge psychodynamischer Konzeptbildung zur beraterischen Arbeit in Firmen und Institutionen dagegen bis in 1940er Jahre zurück. Die in der einschlägigen Fachszene einflussreichste Tradition dürfte dabei die des ‚Tavistock Institute of Human Relations‘ sein. Ausgehend von berühmten Psychoanalytikern wie z. B. Wilfred Bion wurden hier erstmals Erkenntnisse zu unbewussten Prozessen in Gruppen auf Arbeitsabläufe in Organisationen übertragen. Elliot Jaques konnte 1955 beispielsweise beobachten, wie in

der Schwerindustrie Handlungsmuster und Hierarchien neben ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben auch zum Schutz gegen unbewusste Ängste dienen, die durch die spezifischen Arbeitsbedingungen begründet sind – und die sozialen Arbeitssysteme unproduktiv werden lassen, während sie aufgrund ihres unbewussten Charakters gegen Veränderungen sehr resistent sind. Ähnliche Effekte zeigten Untersuchungen von Menzies 1960 im Bereich der stationären Krankenpflege. Menzies prägte hierbei den Begriff der ‚psychosozialen Abwehrmechanismen‘, den der Psychoanalytiker Stavros Mentzos in den 1970er Jahren theoretisch noch weiter ausarbeitete, indem er das Konzept der ‚institutionalisierten Abwehr‘ entwickelte. Dieses Konzept besagt, dass psychische Abwehrmechanismen, oder in neueren Worten gesprochen sogenannte Regulationsfunktionen, nicht nur innerhalb von Individuen (intrapsychisch) oder zwischenmenschlichen Beziehungen (interpsychisch), sondern auch in komplexen und größeren Organisationssystemen eingeflochten und dort wirksam sind.

Motivationspsychologische Konzepte

Neben den obengenannten psychoanalytischen Zugängen sind auch motivationspsychologische Konzepte für das Begreifen der psychosozialen Abläufe in Organisationen hilfreich (siehe [Abbildung 3](#)).

In seinem Grundlagenwerk „Who am I?“ (Reiss 2000) beschreibt der Psychologe und Psychiater Steven Reiss 16 Grundmotivationen oder englisch „**Basic Desires**“ (d. h. das Streben

nach Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparsamkeit, Ehre, Idealismus, Sozialkontakt, Familie, Status, Vergeltung, Sex, Essen, körperlicher Aktivität und Ruhe) und bietet einen Leitfaden an, die Ausprägung dieser Grundmotivationen bei sich selbst und bei anderen zu erkennen. Er geht dabei davon aus, dass zwar jeder Mensch i. d. R. von allen diesen Grundmotivationen angetrieben wird (neutrale Ausprägung), dass es individuell jedoch eine Auswahl dieser Grundmotivationen gibt, die für den Einzelnen besonders wichtig sind (positive Ausprägung), und andere, die weniger wichtig sind (negative Ausprägung). So hat jeder Mensch ein individuelles Motivationsprofil (Reiss-Profil). Vor diesem theoretischen Hintergrund bietet das Reiss-Profil sowohl eine differenzierte Betrachtungsweise als auch eine einfache und somit praxistaugliche Methode zur Erkenntnis von Motivationsstrukturen an.

Zentrale psychoanalytische Konzepte, ausgehend von dem nach Lohmer & Möller (2014, S. 29f.) am meisten überzeugendem „Tavistock-Modell“, sind das Konzept der „primären Aufgabe und spezifischen Angst“, die Psychodynamik von „Führung und Gefolgschaft“, die Rolle der „organisatorischen Strukturen“ und das sogenannte „Container und Contained“-Konzept in Organisationen.

Primäre Aufgaben und Risiken lösen spezifische Ängste aus

Das Konzept der **primären Aufgabe, des primären Risikos und der spezifischen**

Angst besagt, dass jede Organisation eine primäre Aufgabe hat, die in der Natur der jeweiligen Arbeit liegt und bei gutem Funktionieren der Organisation einem produktivem Zweck dient, aber auch mit spezifischen Risiken und damit Ängsten einhergeht. Die Kreditabteilung einer Bank hat beispielsweise die Aufgabe, mit Kreditabschlüssen möglichst viel Profit zu erwirtschaften, während sie stets mit einem Entscheidungs dilemma zwischen zu riskanten und zu wenigen Vertragsabschlüssen umzugehen hat. Die Station einer Klinik hat die Aufgabe, bestmöglich der Gesundheit ihrer Patienten zu dienen, d. h. den Patienten in einer gesundheitsförderlichen Weise zu begegnen, während der Kontakt mit zum Teil schwerkranken Menschen verschiedene Ängste (z. B. vor eigener Erkrankung oder vor Aggression) auslöst. Die mit der primären Aufgabe verbundenen Ängste führen zu unterschiedlichen Abwehrmechanismen (z. B. Verleugnung, Rationalisierung, Spaltung, Diffusion von Verantwortung, Hinauszögern von Entscheidungen), die wiederum zu weiteren sekundären Ängsten (z. B. vor Benachteiligung oder Ausschluss) führen.

Die Abwehr der Ängste bindet dabei Ressourcen, behindert die Erledigung der primären Aufgabe, bis hin zu dem Punkt, an dem die Abwehr der Angst die primäre Aufgabe ersetzt. **Entscheidend im Verständnis dieser Angst ist, dass sie nicht durch spezifische Problematiken des Arbeitsplatzes, sondern durch die Natur der jeweiligen Arbeit selbst bedingt ist.** Entscheidend für die Güte einer Organisation, d. h. für die Bewältigung der primären Aufgabe, ist hierbei die Fähigkeit, die spezifischen Ängste aufzunehmen und bearbeiten zu können. Um den spezifischen Ängsten gerecht werden zu können, bedarf es einer geeigneten Führung sowie des bewussten Umgangs mit spezifischen Effekten zwischen **Führung und**

Gefolgschaft, die durch wechselseitige projektive und introjektive Prozesse geprägt sind (vgl. Kernberg 2000). Dafür ist es notwendig, die Bedeutung von Arbeitsprozessen, Hierarchien und Kommunikations- sowie Machtstrukturen in einer Organisation zu verstehen und zu gestalten. Für die Psychologie bedeutet dies, das Erleben und Verhalten von Individuen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Position innerhalb einer organisatorischen Struktur zu begreifen. Die Befindlichkeit Einzelner bis hin zu auffälligen, psychischen Phänomenen werden so gesehen nicht als Eigenart, Schwäche oder gar Erkrankung gesehen, sondern als Effekt des Funktionierens Einzelner innerhalb eines Systems von Prozessen. Man spricht hier von der sogenannten **„Organisation in Mind“**. **Auf der Grundlage einer belastbaren sowie gleichzeitig dynamischen, flexiblen organisatorischen Struktur sowie einer guten Führung können Ängste sowie Spannung ausgehalten werden.**

Modell des „Containment“

Im Anschluss an das wirtschaftswissenschaftliche Konstrukt der ‚Dynamic Capabilities‘ (vgl. Teece 2009) kommt hierbei auf der psychologischen Ebene ein Moment zur Geltung, das nach Bion (1961) ‚negative capability‘ oder auch ‚die Beziehung von **Container und Contained**‘ (Containment) genannt wird. In diesem Modell, „angewandt auf Organisationen, ist es vor allem die Aufgabe der Führung, Spannungen, Ängste und Krisen zunächst stellvertretend für die Mitarbeiter wahrzunehmen, aufzunehmen und zu verarbeiten und damit ein Gefühl basaler Sicherheit zu gewährleisten. ... (Die Führung) ermöglicht einen psychischen Raum des Containments, der genügend Schutz bietet, damit Mitarbeiter sich auf ihre Arbeit konzentrieren können. Containment wird durch

einen sicheren Rahmen mit funktionellen Strukturen und die Möglichkeit zum ‚emotionalen Nachdenken‘ gebildet.“ (Lohmer & Möller 2014, S. 36,37). Dieses Modell des Containment wurde aus der Erforschung der psychischen Abläufe in der Beziehung zwischen Mutter und Säugling gewonnen. Es beschreibt die grundlegenden Prozesse in der Entstehung sowie Aufrechterhaltung der Fähigkeiten zum Denken, des Selbsterlebens und der Regulation von Affekten – und es kann auf alle über die gesamte Lebensspanne relevanten sozialen System bis hin zu Institutionen übertragen werden. Die Rolle des Containing in Organisationen kann dabei nicht nur durch die Führung, sondern auf der Ebene der Mitarbeiter auch durch sogenannte ‚Containment-Leader‘ (vgl. Lohmer 2005) gewährleistet werden. „Diese ‚Containment-Leader‘ benötigen keine herausgehobene Führungsfunktion, können ‚einfache‘ Teammitglieder sein, müssen nicht ‚ernannt‘ werden, sondern kristallisieren sich im Gruppenprozess immer wieder heraus. Sie sind häufig besonders engagiert und an den Interessen der Gesamtorganisation interessiert – **jede Organisation ist auf diese ‚informellen Rollen- und Kulturträger‘ angewiesen, um die alltäglichen Systemschwankungen auszugleichen und die positive ‚Moral‘ zu stärken.** Auf der unbewussten Gruppenebene sind sie ... in der Lage, beruhigend und integrierend mit Spannungen, Aggression und Angst umzugehen und immer wieder den Aspekt der ‚Realitätsprüfung‘ zu vertreten. Führung und Gefolgschaft müssen es erlauben und zulassen, dass Containment in einer Organisation geschehen kann – beide können es aber auch erfolgreich verhindern!“ (Lohmer & Möller 2014, S. 37)

Closing the Tactical Gap – Auswirkungen auf ein modernes Change Management

Wie können diese Erkenntnisse nun fruchtbar in die betriebliche Praxis des Change Management eingehen? **Aus unserer Sicht ist eine explizite taktische Planung – die sowohl die sachlich-zieltransformierende Facette als auch die psycho-soziale Facette umfaßt – erfolgsentscheidend für die Strategieumsetzung.**

Autoren

■ Prof. Dr.-Ing. Oliver Kunze

lehrt an der HNU University of Applied Sciences Neu-Ulm, Institute for Risk & Resource Management (RRM).

E-Mail: oliver.kunze@hs-neu-ulm.de

■ Dr. phil. Dipl.-Psych. Markus Fellner

Human Movement Organisationsberatung, Psychoanalytiker, Coach, München.

E-Mail: mail@markus-fellner.de
www.human-movement.eu

Auf folgende Elemente kommt es an:

- ➔ **Schulung & Coaching** von Führungskräften zu den Bereichen Zieltransformation, Angstbearbeitung und Motivationsanalyse (durch Experten)
- ➔ **Explizite** Aufgabenstellung an Führende zur **taktischen Zieltransformation** für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich (hierzu müssen die zugrundeliegenden strategischen Ziele vorab natürlich bereits klar herausgearbeitet und dokumentiert worden sein)
- ➔ **Generalstabmäßige Überprüfung** der taktischen Zielerreichung (z. B. durch Anwendung von Reportingtools nicht nur auf operative oder strategische, sondern eben auch auf taktische Zielgrößen)
- ➔ **Nachsteuerung** bei Bedarf (zunächst durch Gruppen- & Einzelgespräche mit den Beteiligten, falls nötig durch Modifikation der taktischen Ziele oder Zieltermine, aber in letzter Konsequenz gegebenenfalls auch durch organisatorische Veränderungen).
- ➔ Identifikation von Firmen- bzw. aufgabenspezifischen **Ängsten** und Erarbeitung von Konzepten zur Angstbewältigung (z. B. im Rahmen von Personalgesprächen durch die Vorgesetzten oder bei Bedarf auch durch „teilnehmende Beobachtung“ durch speziell geschulte Fachleute)
- ➔ Identifikation von **Motivationsstrukturen** und Erarbeitung von **Incentive-System**-Varianten, die den individuellen Motivationsstrukturen der Leistungsträger entsprechen und die strategischen Firmenziele befördern (in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung)
- ➔ **Krisenintervention** bei verfahrenen Situationen – z. B. bei manifester Resignation/Lähmung oder bei Querschüssen/Meutern (z. B. durch externe Berater)

Zwei wesentliche Dinge, um die taktische Lücke zu schließen

1.) eine **explizite** taktische **Umsetzungsplanung**, die strategische Ziele auf taktische Ziele herunterbricht und gleichzeitige die bestehenden psychischen und psychosozialen Dimensionen der geplanten Veränderungen klar im Fo-

kus hat – samt einem taktisch-dynamischen **Nachjustierungsprozess**, der Abweichungen von der strategischen Zielerreichung erkennt und dynamisch darauf reagiert. Mit anderen Worten: Es braucht neben dem strategischen „Sense, Seize & Reconfigure“, welches die Firma im Marktumfeld neu konfiguriert, zusätzlich ein taktisches „Sense, Seize & Reconfigure“, welches insbesondere die psychischen sowie psychosozialen Chancen & Risiken erkennt und den vorab explizit geplanten „Change-Prozess an sich“ bei Bedarf neu konfiguriert.

2.) die Abkehr vom Verständnis des Menschen als reiner Homo Economicus hin zu einem Verständnis des Menschen, der nicht nur durch Fakten, sondern auch durch Wünsche, Bedürfnisse und Ängste maßgeblich beeinflusst wird.

Literatur

Armstrong, David (2004): Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy. Karnac Books, London.

Armstrong, David (2014): Social Defences Against Anxiety: Explorations in a Paradigm. Karnac Books, London.

Bion, Wilfred (1990, Orig. 1961): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Fischer, Frankfurt a.M.

Bion, Wilfred (1990, Orig. 1962): Lernen durch Erfahrung. Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Erben, Roland & Vogel, Dirk (2016): Qualitäts- und Risikomanagement wachsen weiter zusammen. In: Controller Magazin 5/6 2016; S. 24-30, Haufe Verlagsgruppe, Freiburg.

Eisenbach-Stangl, Irmgard & Ertl, Michael (1997) (Hrsg.): Unbewusstes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Facultas Universitätsverlag, Wien.

Forster, Werner (2004): Emotionaler Aufruhr und soziale Verarbeitung: Über den Nutzen psychoanalytischer Konzepte in der Beratung für Unternehmensentwicklung. In: Lohmer, Mathias (2004) (Hrsg.). Psychodynamische Organisationsberatung. S.119-139, Klett-Cotta, Stuttgart.

Giernalczyk, Thomas (2001): Supervision und Organisationsentwicklung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Giernalczyk, Thomas & Lohmer, Mathias (2012): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Beratung, Führung und

Change Management. Schäffer & Poeschel, Stuttgart.

Haubl, Rolf, et.al. (2005) (Hrsg): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Psychosozial-Verlag, Gießen.

Hirschhorn, Larry (2004): Das primäre Risiko. In: Lohmer, Mathias (2004) (Hrsg.). Psychodynamische Organisationsberatung. S.98-118, Klett-Cotta, Stuttgart.

Jaques, Elliot (1955): Social Systems as Defense against Persecutory and Depressive Anxiety. In: Klein, Melanie, et. al. (1955). New Directions in Psychoanalysis. Tavistock, London.

Kernberg, Otto, F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung: Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Klett-Cotta, Stuttgart.

Lazar, Ross A. (2014): Container – Contained. In: Mertens, Wolfgang (2014) (Hrsg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Kohlhammer, Stuttgart.

Lohmer, Matthias (2005): Der Berater zwischen den Fronten: Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 41 (4), S. 335-355, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Lohmer, Matthias & Möller, Heidi (2014): Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Kohlhammer, Stuttgart.

Mentzos, Stavros (1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Menzies-Lyth (1960): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In: Gruppendynamik 5(3), S. 183-216. Ernst Klett Verlag, Stuttgart.

Obholzer, Anton (1994) (Hrsg.): The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services. Routledge, London.

Reiss, Steven (2000): Who am I? Berkeley Books, New York.

Sievers, Burkhard (2009): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Psychosozial-Verlag, Gießen.

Teece, David J. (2009): Dynamic Capabilities & strategic management. Organisation for Innovation and Growth, Oxford University Press, Oxford.

Tuckett, David (2013): Die verborgenen psychologischen Dimensionen der Finanzmärkte. Psychosozial, Frankfurt a.M.



Foto: Tunedin by Westend61/shutterstock.com



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

Zielgruppe **Controlling**

Finanzleiter/in bei einem internationalen Verladestellen-Anbieter

Loading Systems International BV
Liederbach am Taunus
Job-ID 005102445

Referent SAP-Prozesse / Finanz- und Rechnungswesen (m/w)

Phoenix Pharmahandel GmbH & Co KG
Mannheim
Job-ID 005152810

Referenten (m/w) Patienten-, Vertrags- und Zuweisermanagement

Kliniken Schmieder
Allensbach am Bodensee
Job-ID 005153230

Betriebswirt / Controller (m/w)

Panther Packaging GmbH & Co. KG
Tornesch
Job-ID 005151822

Senior Manager Strategy Development (m/w)

Deutsche Telekom AG
Bonn
Job-ID 004912855

Senior Experte Corporate Strategy / Group Strategic Partner Guidance (m/w)

Deutsche Telekom AG
Bonn
Job-ID 005148088

Senior Manager (m/w) Risk & Governance

Hauni Maschinenbau GmbH
Hamburg
Job-ID 005149760

Junior Vertriebscontroller (m/w)

AGCO Feucht GmbH
Feucht bei Nürnberg
Job-ID 005152926

Application Marketing Manager (m/w)

OSRAM Opto Semiconductors Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Regensburg
Job-ID 005149915

Revisor (m/w) in der Konzernrevision mit Schwerpunkt Kapitalanlage

VPV Versicherungen
Stuttgart
Job-ID 005149849

Mitarbeiter/in Projektmanagement Office Logistik

Schaeffler Technologies AG & Co. KG
Herzogenaurach
Job-ID 005149882

Fachspezialist (w/m) Kompetenzteam Debitoren / Konditionen / Provisionen

Media-Saturn Deutschland GmbH
Ingolstadt
Job-ID 005149184

Job-ID eingeben und bewerben!

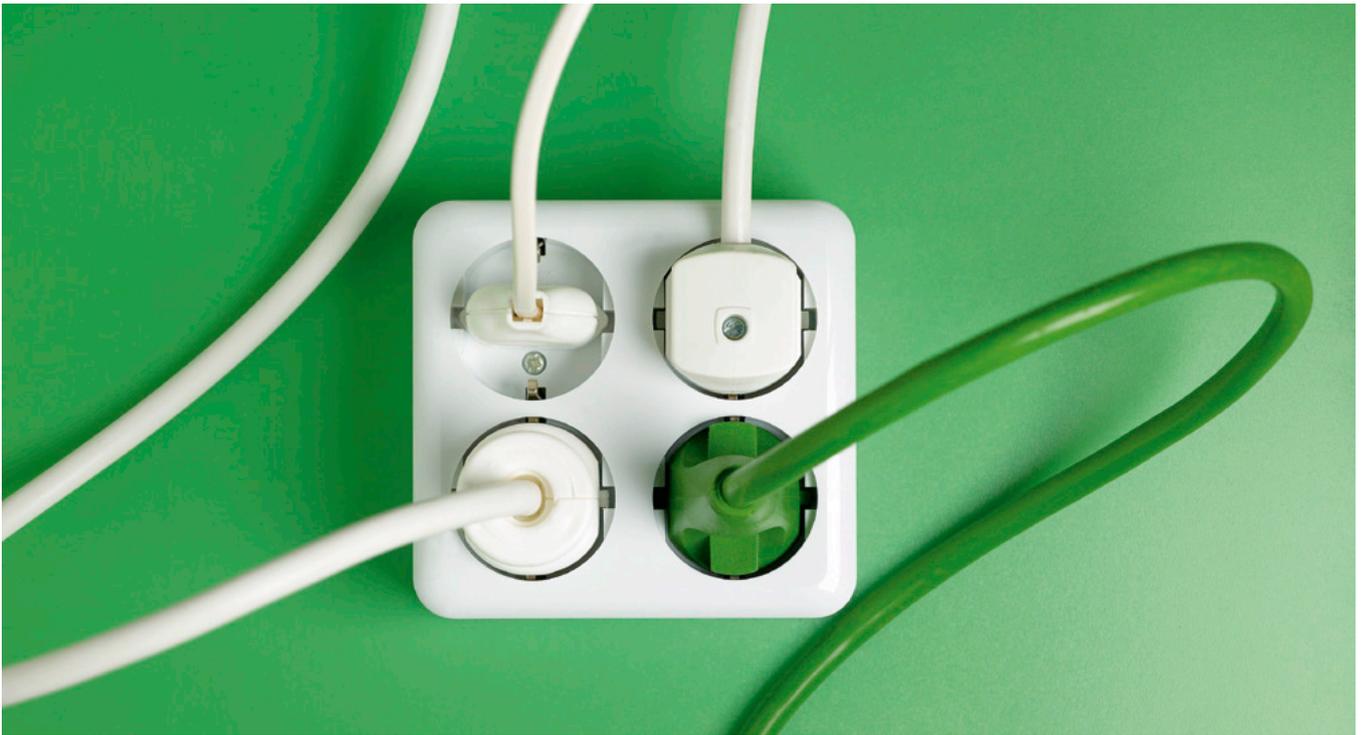
Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen
direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenausschreibung aufgeben?

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

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



LCOE – Kennzahl für das strategische Controlling

von Hans Schmitz



Problem Die Kennzahl Levelized Cost of Electricity (LCOE) wird als Common Practice zur Beurteilung von Technologien zur Stromerzeugung verwendet. In der Anwendung ergeben sich allerdings spezielle Probleme.

Ziel Die Kennzahl LCOE wird zur Beurteilung zukünftiger Möglichkeiten der Energieversorgung im strategischen Controlling im Bedarfsfall genutzt. In Ausnahmefällen liefert sie Benchmarks für eigene Projekte.

Methode Barwertberechnung entsprechend des LCOE-Ansatzes.

Beschreibung Neuentwickelte Möglichkeiten zur Erzeugung elektrischer Energie müssen wirtschaftlich mit bisherigen Technologien verglichen werden. Die Kennzahl LCOE soll dazu dienen, die Kosten pro kWh verschiedener Technologien im Rahmen einer Lebenszyklusbetrachtung vergleichbar zu machen.

Für wen ist diese Kennzahl aber aus Controlling-Sicht relevant? Die International Energy

Agency (IEA) stellt regelmäßig die Entwicklung der Kennzahl für relevante Technologien dar und beeinflusst so die energiepolitische Diskussion (vgl. IAE 2010). Wichtig ist die Kennzahl daher

- für alle Unternehmen zur Beurteilung der Energieversorgung in der strategischen Planung,
- für Unternehmen der Energiebranche (Ausrüster, Erzeuger, Netzbetreiber),
- für Unternehmen mit energieintensiver Produktion sowie
- für Unternehmen, die eine dezentrale Energieversorgung auf Basis erneuerbarer Energien prüfen wollen.

Aus Controlling-Sicht ist zunächst von Interesse, was die Kennzahl LCOE erfassen soll und wie bei der Ermittlung vorzugehen ist. Die Kennzahl soll die durchschnittlichen Kosten der Stromerzeugung für eine Anlage über die gesamte Nutzungsdauer abbilden.

Zur Herleitung der Berechnungsformel (vgl. z. B. Konstantin 2013, S. 177f.) wird zunächst der Barwert der Lebenszyklusaussahlungen für eine Anlage benötigt (zusammengesetzt aus den Auszahlungen für Anschaffung, Betrieb und Instandhaltung sowie die Außerbetriebnahme). Geteilt durch den Barwert der während des Lebenszyklus erzeugten Strommengen ergeben sich die LCOE mit der Einheit EUR je kWh (die Übersetzung Stromgestehungskosten verweist nicht auf die Durchschnittsbetrachtung).

Da sich die LCOE im Ergebnis als ein fiktiver konstanter nomineller Wert der Stromkosten je kWh ergeben, der auf Grundlage langer Betrachtungszeiträume ermittelt wird, eignet sich die Kennzahl nicht zum Vergleich mit den aktuellen Erzeugungskosten für Strom. Diese intuitive Interpretation bzw. Verwendung der Kennzahl führt daher zu keinen zielführenden Ergebnissen. Der Vergleich erneuerbarer und kon-

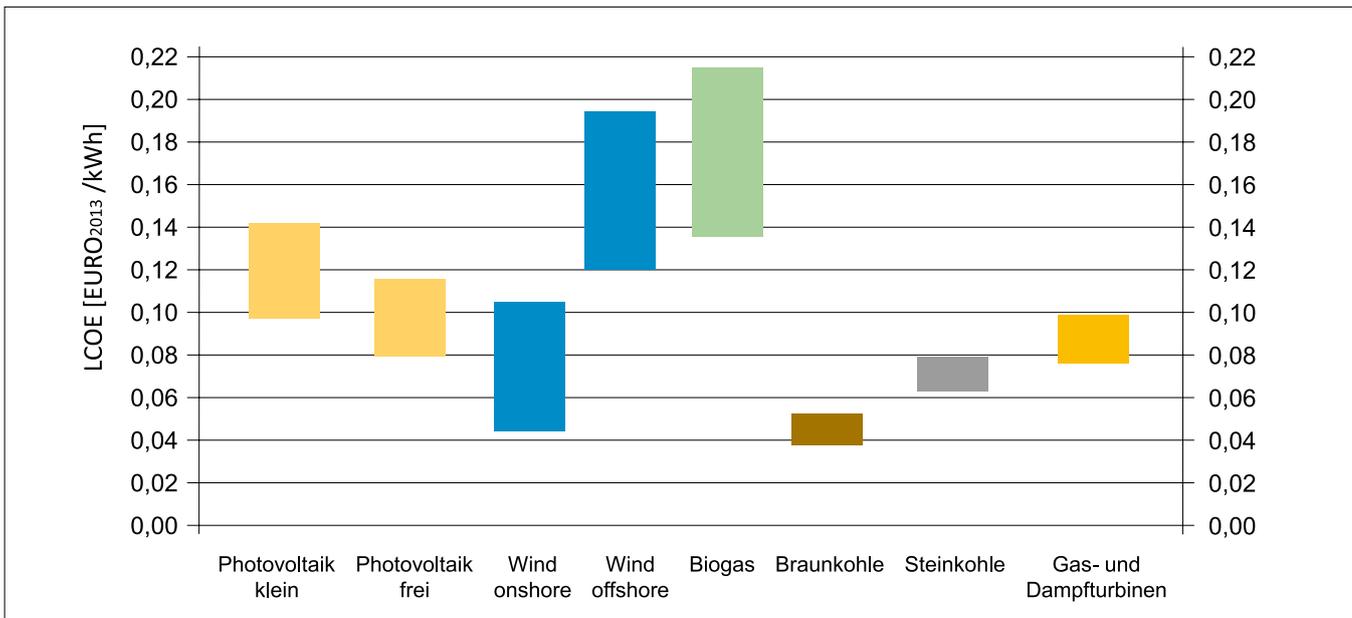


Abb. 1: Beispiel: LCOE-Werte für Elektrizitätserzeugung auf erneuerbarer und konventioneller Basis (in Anlehnung an Fraunhofer ISE 2013, S. 16)

ventioneller Methoden zur Stromerzeugung erfordert eine sorgfältige Analyse der Annahmen – da die Berechnung anlagenbezogen erfolgen muss, sind externe Umweltkosten u. U. in unterschiedlichem Umfang berücksichtigt. Für den Vergleich erneuerbarer und konventioneller Methoden der Stromerzeugung auf Basis der LCOE ist das eine wichtige Einschränkung. Aus Controlling-Sicht ist klar, dass jede Kennzahl nur eine modellhafte Annäherung an den abzubildenden Sachverhalt darstellen kann. Stellt man die Art der Herleitung nicht in Frage, sind zwei Arten von Effekten zu beachten:

- Effekte aus der Verwendung der Barwertrechnung
- Effekte aus speziellen Eingangsgrößen der Kennzahl

Bei der Abzinsung sind in der dynamischen Rechnung die sehr langen Laufzeiten der Anlagen (in den IAE-Studien zwischen 20 und 80 Jahre) zu beachten. Technologieabhängige Unterschiede in den Zahlungsreihen und bei den Zinssätzen wirken sich stark aus. In Verbindung mit den sehr großen Unsicherheiten bei den

notwendigen Prognosen ergeben sich für die Kennzahl eher Intervalle bzw. Szenarien als Ergebnis (vgl. [Abbildung 1](#)).

Die Eingangsgrößen für die Berechnung sind technologieabhängig und standortspezifisch für konkrete Anlagentypen zu ermitteln (vgl. [Abbildung 1](#) – PV und Wind). Speziell die Auszahlungen für Betriebsstoffe, Instandhaltung und Außerbetriebnahme, aber auch die Volllaststunden sind als unsichere Parameter anzusehen. Zur Kennzahl müssen die Annahmen zu diesen Größen transparent dokumentiert werden. Unterschiedliche Prämissen führen zwangsläufig dazu, dass die LCOE-Kennzahl für eine Technologie von Analyse zu Analyse variiert.

Handlungsempfehlung Die LCOE können als Indikator in der strategischen Planung eingesetzt werden, wenn es um die Abschätzung langfristiger Trends in der Energieversorgung geht. Hierbei können Analysen externer Institutionen genutzt werden. Wichtig ist dabei, Studien zu identifizieren, deren Annahmen zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens passen.

Für eigene Projekte können externe LCOE-Werte als Benchmark genutzt werden. Das setzt aber voraus, dass für die Projekte intern LCOE Berechnungen durchgeführt werden. Steht die Vergleichbarkeit mit anderen internen Projekten im Vordergrund, ist die Verwendung einer LCOE-Analyse nicht zu empfehlen.

Ausblick Alternativen zur Kennzahl LCOE sind aktuell erst in der Diskussion. Die Auseinandersetzung mit der Kennzahl ist daher für das Controlling in den nächsten Jahren wichtig.

Literatur

Fraunhofer ISE (2013): Stromgestehungskosten Erneuerbare Energien, Freiburg.

International Energy Agency (2010): Projected Costs of Generating Electricity 2010 Edition, Paris.

Konstantin, P. (2013): Praxisbuch Energiewirtschaft, 3. Aufl., Berlin Heidelberg. ■

Autor



Prof. Dr. Hans Schmitz

ist seit 2004 Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der Beuth Hochschule für Technik, Berlin. Seine Arbeitsgebiete sind Gestaltung des internen Rechnungswesens, Verhaltensorientierung im Controlling. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: hans.schmitz@beuth-hochschule.de

www.ak-controlling-profs.de

Sprecher dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Andreas Wieseahn, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

E-Mail: andreas.Wieseahn@h-brs.de

Wissenschaftlicher Beirat:

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



PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit

von Walter Schmidt



Im November-Heft 2016 habe ich eine lose Artikelreihe zu Preis und Geld begonnen. Der Kerngedanke dieser Reihe besteht darin, mit Preisen und Geldeinheiten nicht nur zu rechnen. Controlling ist verantwortlich für die **Transformation von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert** durch eine effektive und zugleich effiziente Gestaltung der Geschäfte. Dieser Teil wird sich nun mit dem Zirkel der mit dem Transformationsprozess verbundenen und miteinander verwobenen Risiken befassen (siehe [Abbildung 1](#)). Dabei will ich mich auf die Rolle von Geld und Preis im Zusammenhang mit den Beschaffungs- und Prozess-Risiken fokussieren.

Risiken sind nicht nur da, um minimiert zu werden

Wir haben eine eigentümliche Ambivalenz zu Risiken. Auf der einen Seite hören wir die Erwartung, dass engagierte Mitarbeiter „unter-

nehmerisches Verhalten“ entwickeln sollen. Und Unternehmertum zeichnet sich vor allem durch ein positives Verhältnis zu Risiken aus. Wir nennen sie dann „Herausforderungen“, denen wir uns stellen wollen.

Doch im gleichen Atemzug sprechen wir von der Notwendigkeit, Risiken zu managen – als ob man Risiken verwalten kann. Und damit meinen wir im praktischen Alltag nur zu oft: Vermeiden und Minimieren von Risiken. Also –

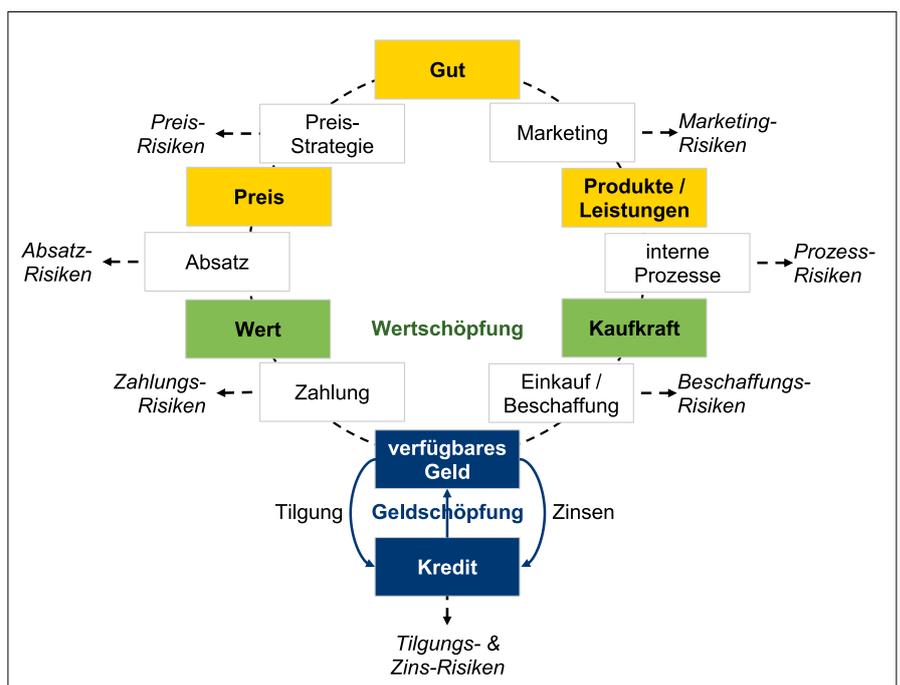


Abb. 1: Risiken von Geld- und Wertschöpfung

wenn möglich – Risiken aus dem Wege gehen. Das ist die andere Seite. Und während wir auf der einen Seite das Hohelied der Herausforderungen intonieren, errichten wir auf der anderen Seite bürokratische Risikomanagement-Systeme (RMS):

„Das RMS erfordert ein Risikofrühwarnsystem, welches Risikoidentifikation, Einzelrisikobewertung, Risikokommunikation, Risikoaggregation und Risikobericht umfasst, sowie ein Risikoüberwachungssystem und ein Risikobewältigungssystem. Explizit gesetzlich verpflichtend sind nach § 91 Abs. 2 AktG zunächst nur die ersten beiden Bestandteile, die auch Gegenstand der Abschlussprüfung sind. Die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Risikobewältigungssystems kann aber aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Vorstands nach § 93 Abs. 1 AktG abgeleitet werden.“¹

Da ist unternehmerisches Verhalten nicht mehr zu erkennen. Es dient wohl eher einer Kultur, in der es vor allem darum geht, nicht verantwortlich zu sein, wenn es schiefgeht.

Wer mit Geld umgehen will, darf Risiken nicht scheuen

Der Transformationsprozess von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert ist immer mit Ungewissheiten verbunden. Das wissen wir aus unserer täglichen Erfahrung. Aber wir bilden es in unseren Rechnungen, Bewertungen, Planungen und Berichten nicht ab. Wir rechnen auf den Cent genau. Wir bewerten eindeutig. Wir planen linear auf einen klaren Zielpunkt ausgerichtet. Und wir berichten über Abweichungen zu unseren Berechnungen, in denen keinerlei Risiken sichtbar werden. Wir rechnen mit Preis und Geld. Aber wir fühlen uns nicht zuständig für ihre Transformation in Wert und Kaufkraft. **Im Ergebnis verbringen wir mehr Zeit damit, die Vergangenheit zu optimieren und Schuldfragen aus dem Weg zu gehen bzw. „anderen“ zuzuweisen, als uns den Herausforderungen der Zukunft zu stellen.**

Dass es anders geht, wissen wir ebenfalls. Welcher Controller hat noch nichts über Szenarien, risikoadjustierte Bewertungen oder

Monte-Carlo-basierte Planungen gehört? Und wir wissen auch:

„Wenn der Planwert als Verteilung dargestellt werden muss, bildet der Istwert einen Zufallswert aus einer gegebenen Verteilung. Das Verständnis von Abweichungen als Differenz zwischen Planwert und Istwert stellt dann keinen sinnvollen Zusammenhang mehr dar. Stattdessen muss nunmehr in der Analyse festgestellt werden, ob die Abweichung auf bekannte Risiken zurückzuführen ist. Falls dies nicht der Fall ist, wurde ein neues Risiko erkannt und ist in der zukünftigen Planung zu berücksichtigen. Falls die Abweichung auf ein gekanntes Risiko zurückzuführen ist, ist die Planung adäquat. Es sind jedoch die zugrunde gelegten Wahrscheinlichkeiten zu hinterfragen.“²

Doch wenn Controller das alles wissen, warum tun sie es dann nicht oder nur in viel zu geringem Maße? Weil es immer noch Mut erfordert, **wie Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, so treffend schreibt:**

„Im Kern geht es um eine Kompetenz, die wir weder durch Verhaltensrichtlinien verordnen noch in Workshops lehren können: Mut. Wer die Strukturen in Unternehmen kennt, der weiß: Risikobereitschaft ist nicht unbedingt ein Kernmerkmal von Großkonzernen. Oft gibt es ganze Abteilungen, die sich ausschließlich mit der Minimierung von Risiken beschäftigen. Das hat ja auch seine Berechtigung: Immerhin geht es um viele Arbeitsplätze – im Falle von Daimler um 284.000. Die Frage ist nun: Wie kann man Mut auf Dauer in einem so großen Unternehmen verankern?“³

Das gilt auch für kleinere Unternehmen. Mut sollte demnach zu den Charakter-Merkmalen eines Controllers zählen. Und dazu gehört vor allem, Geld und Preis endlich als das zu behandeln, was sie sind: als Ansprüche, die sich in konkreten Geschäften gegen Risiken behaupten müssen. **Es gehört der Mut dazu, nicht das Rechnen mit Geldeinheiten in den Vordergrund zu stellen, sondern das proaktive Begleiten unternehmerischer Geschäfte.** Indem die Zukunft nicht als stabiles Planungskonstrukt erscheint, sondern als volatiles Gebilde in Form von Bandbreiten und Korridoren. Und deren Risiken wir nicht dadurch begegnen,

indem wir sie verschweigen oder bürokratisch verwalten, sondern indem wir die Flexibilität und Agilität der Menschen im Unternehmen vorantreiben. Das ist mühselig und konfliktbeladen. Sollten wir es deshalb lassen?

Exkurs

Wir haben uns angewöhnt, das Geld von der Moral und das Faktische vom Politischen zu trennen. Ideengeschichtlich geht die eine Trennung auf John Locke zurück und die andere auf Descartes. Beides hat fatale Folgen. Das Geld konnte sich zum Selbstzweck entwickeln, hinter dem seine eigentliche Funktion zur Lösung der menschlichen Güterprobleme kaum mehr erkennbar wird. Und die Technik wie die sie tragenden Wissenschaften schufen sich einen wert- und politikfreien Raum des Faktischen, in dem eine „organisierte Verantwortungslosigkeit“ den Blick auf die Folgen des Handelns vernebelt.

Wohin schließlich die Kombination von unmoralischem Geld und verantwortungslosen Fakten führt, können wir derzeit weltweit beobachten.

Auf der einen Seite sehen wir Ungleichgewichte in der Einkommens- und Güterverteilung, die allmählich die Dimensionen des „Ancien Régime“ (französisch für „frühere Regierungsform“, „alter Staat“) erreicht. Auch wenn die Zeiten nicht vergleichbar sind, darf man doch nicht vergessen, dass aus derart krassen Ungleichgewichten die Französische Revolution hervorgegangen ist.

Und auf der anderen Seite erzeugen die wissenschaftlich-technischen Fortschritte soziale Spaltungen zwischen den „Nutznießern“ und den „Abgehängten“ – allein die Bezeichnung wirkt spaltend und deklassierend – und zugleich die politischen Machtinstrumente, diese Spaltung zu zementieren.

Da jeder wissenschaftlich-technische Fortschritt finanziert werden muss, kann die Kombination beider Entwicklungen nicht vermieden werden. Das unmoralische Geld verzahnt sich mit dem verantwortungslosen Fortschritt.

Wie kommen wir da wieder heraus? Die Analyse des Problems zeigt uns zugleich mögliche Lösungsansätze. Wenn wir Geld als Kaufkraftanspruch verstehen, der die Güterprobleme in einem **rechtlichen** Rahmen regelt – d. h. nicht durch Raub oder familiäre bzw. herrschaftliche Beziehungen – und wenn wir zugleich verstehen, dass jeder wissenschaftlich-technische Fortschritt seinen Preis hat, dann entstehen neue Fragestellungen.

Heute fragen wir: „Wie komme ich zu Geld?“ und „Was kann Technik erreichen?“. Und wir trennen beide Fragen voneinander. Allmählich können wir aber bereits eine neue Herangehensweise hören – sofern wir bereit sind zuzuhören: „Wie wollen wir leben und wie wollen wir das finanzieren?“ Und das ist nur eine Zwischenstufe. **Die eigentliche Frage lautet: „Wie wollen wir leben und welche Art der Gütererzeugung und Güterverteilung entspricht diesen Lebensformen?“**

Jede soziale Veränderung beginnt mit dem Zulassen neuer Fragestellungen. Erst wenn wir die neuen Fragen anerkennen, können wir mögliche neue oder andere Antworten finden. Wer die gegenwärtigen Exzesse beenden und zugleich die zerstörerische Kraft revolutionärer Energien in konstruktive Lösungen lenken will, kommt um einen offenen politisch-moralischen Diskurs zu Geld und dem Preis der Fakten nicht herum. Und wer den Diskurs in die Gestaltung des realen Lebens umsetzen will, muss die Kultur – die Summe der Selbstverständlichkeiten des Lebens – beachten und beeinflussen. Das erfordert vor allem Respekt vor den kulturellen Unterschieden; zwischen den Kulturkreisen ebenso wie innerhalb kultureller Räume; und in der Gesellschaft wie in den Unternehmen und den Familien. Respekt entsteht dabei nicht durch nivellierende Integration, sondern durch Anerkennung der Unterschiede. Erst dann wird eine Kooperation auf Augenhöhe möglich. Und erst dann entstehen auch die Bedingungen für einen rechtlichen Rahmen zur Erzeugung und Verteilung der Güter auf Augenhöhe. Das verleiht dem Geld wie dem Preis einen anderen Charakter, der gegenseitigen Respekt und aktive Teilhabe am sozialen Leben einschließt.

Beschaffungsrisiken

In einem Zulieferunternehmen für die Automobilindustrie wurden im Rahmen der Weiterentwicklung einer „High-Quality-Strategy“ auch Diskussionen zu den „Total Cost of Ownership (TCO)“ geführt. Gemeint war damit, dass in den Preisverhandlungen auch über die Kosten des Kunden bei der Nutzung der Zulieferungen gesprochen werden sollte. Die Beteiligten waren überzeugt, dass ihr Unternehmen diesbezüglich deutliche Vorteile gegenüber den Wettbewerbern anbieten und dafür auch einen höheren Preis verlangen könne. Gute Qualität sei schließlich ihren Preis wert. Beiläufig verlagerte sich das Gespräch auf den eigenen Einkauf. Es kam die Frage auf, warum das TCO-Prinzip dort nicht angewandt wird. Die Vorgaben orientierten vor allem auf eine Reduzierung des Einkaufsvolumens durch den Druck auf niedrige Preise. Können wir für unsere Kunden wertvoll sein, wenn wir billig einkaufen?

Wertschöpfungs-Netzwerke

Das umreißt die Kernfrage. **Beschaffungsrisiken bilden eine wesentliche Seite des Geschäftsmodells. Sie beeinflussen die Kernkompetenzen des Unternehmens und haben nur am Rande mit Preisen zu tun.** Ein niedriges Einkaufsvolumen muss man sich leisten können: Dazu bedarf es eines Bewusstseins aller Beteiligten für die leistungsbestimmenden Parameter aus Sicht der Kunden. Und es bedarf entsprechender zeit-, material- und energiesparender Technologien. Controller sollten also fragen: Wie sehen die Wertschöpfungs-Netzwerke aus, die wir für unser Geschäftsmodell knüpfen müssen?⁴

Wertschöpfungs-Netzwerke entstehen aus der Kooperation mit Menschen, die dem Unternehmen

- einen Teil ihrer Lebenszeit direkt bzw. auf Honorarbasis als Arbeitszeit oder
- von ihnen zu erbringende Produkte und Leistungen verkaufen.

Aus der Qualität dieser Kooperationen, ihrer Passfähigkeit zu unserem Geschäftsmodell und seinen internen Prozessen resultieren die wesentlichen Beschaffungsrisiken. Ein niedriger

Preis, der schlechte Qualität nur kaschiert, verstärkt diese Risiken. Bei der Beschaffung von Arbeitszeit geht es in erster Linie darum, einen möglichst hohen Anteil davon in vom Kunden bezahlte Nutzleistung umzuwandeln und insbesondere Blind- und Fehlleistungen zu vermeiden.⁵ Das hängt von der Organisation der Arbeiten ab, vor allem aber von den Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter. Robert Bosch wird die Aussage zugesprochen: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.“

Was schon John Ruskin wusste

Bei der Beschaffung von Produkten und Leistungen geht es vor allem um die Wirksamkeit in Bezug auf unsere eigenen Zwecke. Auch das ist keine neue Erkenntnis.

John Ruskin, ein bekannter Ökonom und Sozialreformer, schrieb bereits im Jahr 1900: „Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen kann und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Menschen. Es ist unklug, zu viel zu zahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um etwas Besseres zu bezahlen.“ Diese Sätze sollte sich jeder mit Beschaffungsrisiken befasste Controller auf der Zunge zergehen lassen. Sie zielen auf den Kern des Problems.

Die modifizierte TCO-Methode

Mit Hilfe einer modifizierten TCO-Methode lassen sich die Wirkungen der beschafften Arbeitszeit, Produkte und Leistungen auf die Unternehmensprozesse und deren interne Kosten erfassen. Damit können „**Qualitäts-Preis-Korridore**“ skizziert werden, die bei der Knüp-

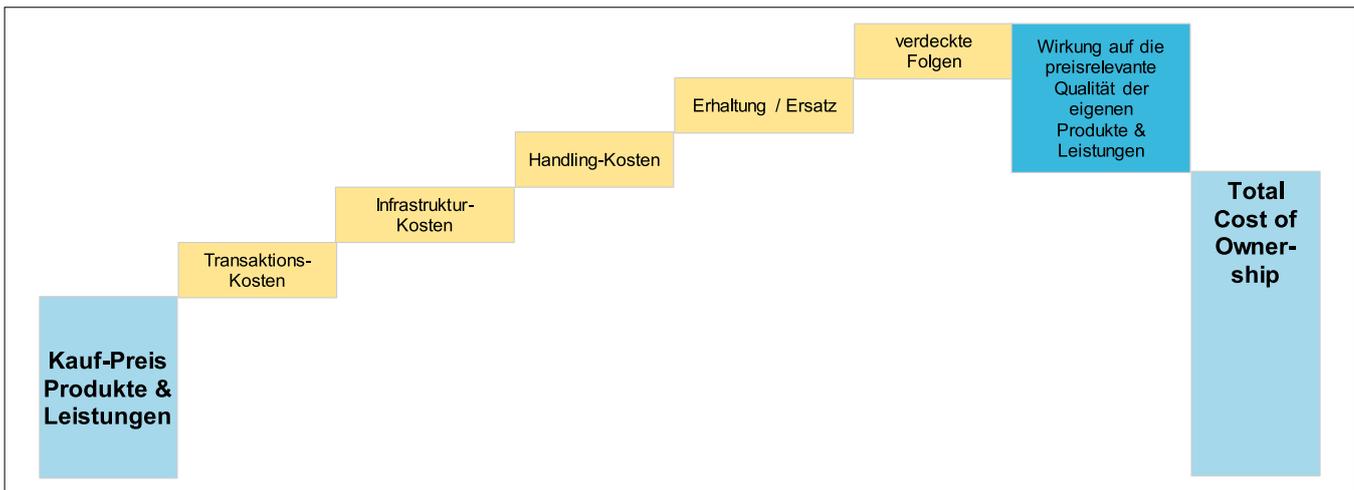


Abb. 2: Modifizierte TCO für bezogene Produkte und Leistungen

fung von Wertschöpfungs-Netzwerken als Orientierung dienen.

Für bezogene Produkte und Leistungen hat sich die TCO-Methode in vielen Bereichen bereits etabliert (siehe [Abbildung 2](#)).

Die Modifizierung der Methode liegt in der Einschätzung der Wirkung beschaffter Produkte und Leistungen auf die preisrelevante Qualität der eigenen Produkte und Leistungen. Das geht über die reine Kostenbetrachtung hinaus – ist aber in den meisten Fällen sinnvoll. Jedes Unternehmen muss das selbstverständlich mit seinen Kategorien füllen. Die Übersicht zeigt, dass der Kaufpreis nur ein zu berücksichtigender Faktor sein kann für die Knüpfung von Wertschöpfungs-Netzwerken. Entscheidungsrelevant sind die „Gesamtkosten des Eigentums“. Leider hat jede Methode ihre Haken und Ösen. In diesem Falle liegen sie darin, dass – im Gegensatz zu einem verhandelten Kaufpreis – die internen Wirkungen im Positiven

wie im Negativen nicht immer eindeutig ermittelbar sind. So müssen Risikoschätzungen an die Stelle „exakter Berechnungen“ treten. Darum die Skizzierung von Korridoren und Bandbreiten. Das erfordert von Controllern jenen **Mut**, von dem Dieter Zetsche spricht. Denn Schätzungen beruhen normalerweise auf Erfahrungen und lassen sich nicht „beweisen“. Und es erfordert zugleich Mut zur Redundanz durch Vorhalten von Reaktionsmöglichkeiten und Trainieren entsprechender Fähigkeiten, um Schwankungen im Rahmen der Korridore abfangen zu können. Doch zum Schluss ist es genau jener Mut, der uns hilft, die Beschaffungsrisiken besser zu handeln.

TCO auch für die Bezahlung von Arbeitszeit anwendbar

Die modifizierte TCO-Methode kann auf analoge Weise auch für die Bezahlung von Arbeitszeit angewandt werden (siehe [Abbildung 3](#)).

Auch hier gilt es, die TCO-Treppe auf die Spezifik des eigenen Unternehmens auszurichten.

Ein gutes Maß für die erreichte Güte des Wertschöpfungs-Netzwerks ist schließlich der z. B. im Automotive-Bereich verbreitete „Man Power Index“ (MPI). Er entsteht aus der Division von Rohertrag und Personalkosten. Im Rohertrag zeigt sich die Eigenleistung – die eigene Wertschöpfung – eines Unternehmens. Sie wird maßgeblich von der innovativen Kraft des Geschäftsmodells und der – meist daraus resultierenden – Positionierung sowohl auf den Absatz- als auch den Beschaffungs-Märkten beeinflusst. Der MPI eignet sich gut zum Vergleich mit Wettbewerbern, weil die ihm zugrundeliegenden Daten aus den veröffentlichten Abschlüssen leicht zu ermitteln sind.

Beispiel:

In einem Unternehmen, das innovative Produkte zur Gebäudeausrüstung erzeugt, wurden intensive Diskussionen darüber geführt, dass sein

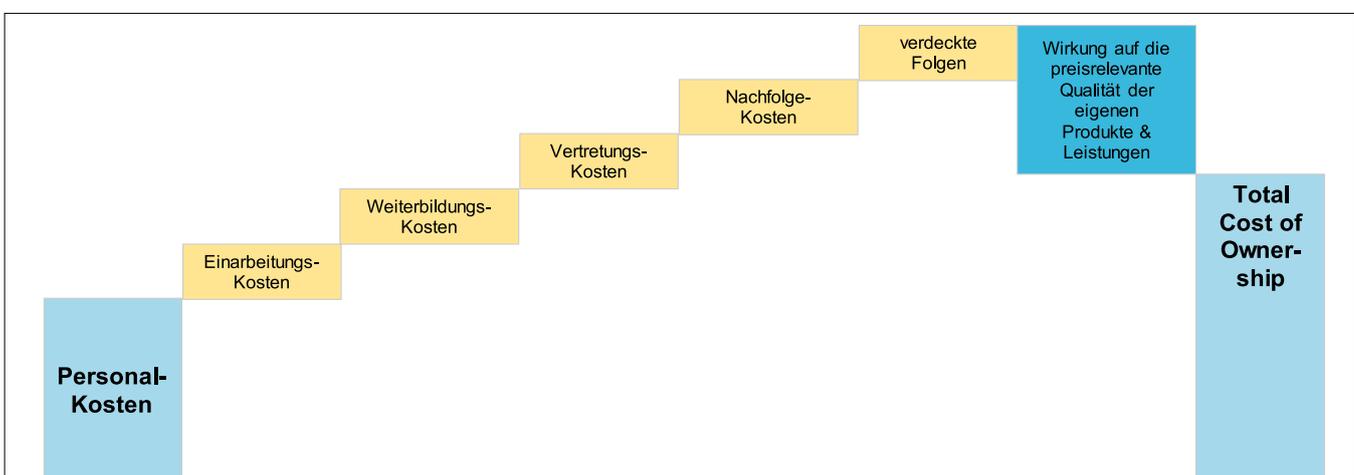


Abb. 3: Modifizierte TCO für die Bezahlung von Arbeitszeit

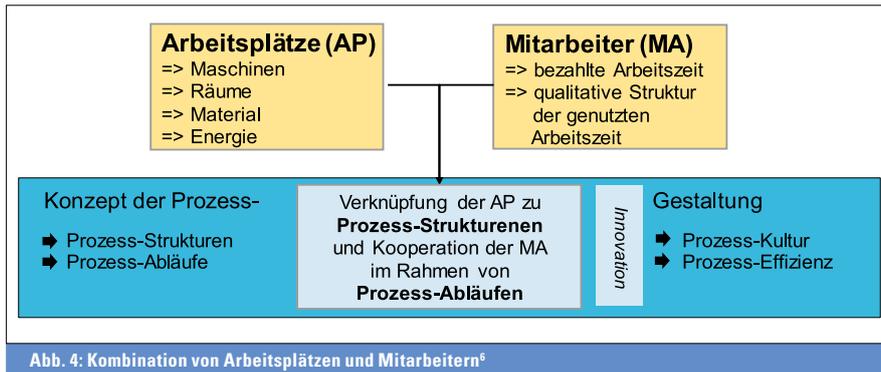


Abb. 4: Kombination von Arbeitsplätzen und Mitarbeitern⁶

Haupt-Wettbewerber zu deutlich niedrigeren Preisen verkaufen kann und sich damit als „Mengen-Marktführer“ etabliert hat. Die niedrigen Preise beruhen – nach Aussage des Geschäftsführers – vor allem auf dem Einsatz billigerer Materialien und niedrigeren Löhnen, u. a. infolge der Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland. Ein Vergleich des MPI beider Unternehmen zeigt jedoch eine Relation von 1,7 € (= Wertschöpfung pro Euro Personalkosten) für das innovative Unternehmen im Vergleich zu 1,5 € für den Mengen-Marktführer. Offensichtlich ist die Beschaffung des innovativen Unternehmens ökonomisch wirksamer, obwohl es höhere Preise bezahlt.

Prozess-Risiken

Die in der Beschaffung geknüpften Wertschöpfungs-Netzwerke verbinden sich mit den internen Prozessen der Produkt- und Leistungserstellung. In den internen Prozessen lauern viele versteckte Risiken. Und „konsequenterweise“ wird in vielen Unternehmen auf diese Weise täglich Geld verbrannt. Aber wir sehen es nicht oder unzureichend, weil nur ein geringer Teil dieser Risiken in den von uns dokumentierten Zahlen erscheint, z. B.:

- Warenaustausch durch Reklamationen;
- Produktrückruf-Aktionen;
- erfasste Kosten für Ausschuss und Nacharbeit;
- Qualitätsprüfungen oder
- Pönalen wegen Lieferverzögerungen.

Der größere Schaden entsteht durch verdeckte Wirkungen, die nicht erfasst werden und sich nur indirekt sowie zeitlich verzögert zunächst in strategischen Positionsverlusten auf den Märkten und schließlich einer Verschlechterung der finanziellen Lage niederschlagen:

- Aufwendungen für das Reklamationsmanagement, die z. B. in den Personalkosten nicht extra ausgewiesen werden;
- Produkt- oder Leistungs-Nachbesserungen aufgrund von erkannten Mängeln in der Warenausgangskontrolle oder anderen internen Prüfungen;
- Verschrottung bzw. Entsorgung nicht qualitätsgerechter Produkte;
- interne Lieferverzögerungen und in deren Folge erhöhte Koordinationsaufwendungen;
- erhöhte Lagerbestände und Kommissionierungs-Leistungen als Puffer zur Gewährleistung der Lieferfähigkeit;
- Produktnachsendungen, weil die Bestellung aufgrund von Verzögerungen nicht im geplanten Verbund geliefert werden kann;
- Verlust von Marktanteilen infolge von Unzufriedenheit der Kunden;
- zusätzliche Aufwendungen für Neukundenwerbung, um den Verlust von Bestandskunden auszugleichen.

Die Liste ließe sich fortsetzen. Das ist wieder die fast zwangsläufige Folge, wenn Controller nur mit „sichtbarem“ Geld **rechnen**, anstatt das Geschäft seiner Transformation in Kaufkraft und deren Umsetzung in den internen Prozessen proaktiv zu begleiten. Außerdem haben wir uns gut darin eingerichtet, solche Fragen den Qualitäts- und Risikomanagern zu überlassen. Dann müssen wir nicht die Verantwortung für die „verdeckte Geldverbrennung“ übernehmen.

Verbindung der Wertschöpfungsnetze mit dem internen Prozessen

Bei der Verbindung der Wertschöpfungsnetze mit den internen Prozessen geht es um die Passfähigkeit der Kombination von drei „Komponenten“:

- Qualität und Struktur der verfügbaren Arbeitszeit
- eingesetzte Produkte und Leistungen sowie
- installierte Technologie (siehe Abbildung 4)

Drei in der Praxis eingesetzte Instrumente erscheinen mir empfehlenswert, um den Prozess-Risiken im Controlling zu begegnen:

Die aus dem Qualitätsmanagement bekannte Effizienztreppe⁷

Über die Effizienztreppe habe ich in der ersten Folge dieser Artikelreihe bereits berichtet.⁸ Die Relation zwischen der vom Kunden bezahlten Nutzleistung zur vom Unternehmen bezahlten Arbeitszeit ist ein gutes Maß für die Verbindung der Wertschöpfungs-Netzwerke mit den internen Prozessen. Daraus sind dann konkrete Maßnahmen für die Reduzierung der Stütz-, Blind- und Fehlleistungen abzuleiten.

Die von Arthur D. Little entwickelte Aufgaben-Struktur-Analyse (ASA)⁹

ASA können sowohl in Fertigungs- als auch F&E-, Vertriebs- oder Verwaltungsbereichen durchgeführt werden. Sie basieren auf Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern. Dabei geht es zum einen darum, die Struktur der zu erledigenden Aufgaben und den dafür erforderlichen Zeitaufwand zu erfassen und zum anderen Hindernisse aufzuzeigen, die einer effizienteren Arbeit entgegenstehen. Den Interviews können auch Beobachtungen der Arbeitsabläufe vorausgehen. Die daraus gewonnenen Eindrücke lassen sich dann in den Interviews vertiefen. Die Interviews werden zusammengefasst und aus den Hinweisen – meist im Rahmen von Workshops mit den Interview-Partnern – konkrete Vorschläge zum Abbau der aufgedeckten Hindernisse abgeleitet. Die dadurch aufgedeckten Einsparpotenziale sind erheblich.

Beispiel:

In einem Unternehmen der Elektroindustrie wurden im Vertrieb 25 ASA-Interviews durchgeführt. Es wurden ca. 70 T Stunden in mehr als 200 Aufgaben untersucht. Etwa 27 % der Leistungszeit konnte als Nutzleistung identifiziert werden. Es wurden mehr als 100 konkrete An-

sätze für Maßnahmen abgeleitet mit einem Einsparpotenzial von mehr als 7 Mio €. In einem Workshop wurden die Maßnahmen priorisiert und sofort umsetzbare „Quick Wins“ mit einem Potenzial von 1,5 Mio € entschieden. Das zeigt die enorme Leistungsfähigkeit dieses Controlling-Instruments. Für die wirtschaftliche Wirkung ist es allerdings wesentlich, inwieweit die eingesparte Arbeitszeit durch Umsatzwachstum ökonomisch genutzt werden kann. Gelingt das nicht, kommt es entweder zu keiner oder nur geringen abrechenbaren Leistungssteigerung oder es entsteht Druck auf den Abbau von Arbeitsplätzen. Letzteres wirkt bereits demotivierend, sofern es nur als „Gefahr“ befürchtet wird. Dann treffen die Effizienzmaßnahmen auf erhebliche Widerstände. In dem Beispiel-Unternehmen konnten aus genau diesen Gründen die aufgedeckten Einsparungspotenziale nur zu einem Teil umgesetzt werden. Den Führungskräften war es nicht gelungen, ein Wachstumsklima zu erzeugen.

Deshalb ist es aus Motivations-Sicht günstig, Effizienzmaßnahmen in einer Wachstumsphase einzuleiten. Dann ist der Druck auf die Arbeitszeit hoch und die Einsparung wird als Entlastung erlebt. Leider werden diese Chancen zu oft versäumt. In einer Stagnations- oder Abschwungsphase hingegen lähmt die Angst um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes jeden Elan.

Die Zielkostenplanung

Dieses Instrument wurde bereits in den 30er Jahren des 20. Jahrhundert bei der Entwicklung des ersten VW-Käfer eingesetzt. Im 2. Weltkrieg wurde die Zielkostenplanung „vergessen“, 1965 von Toyota „wiederentdeckt“ und kam in den 70er Jahren als „Target Costing“ nach Deutschland zurück. Sie wird heute vor al-

lem bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen angewandt. Die Idee der Zielkostenplanung kann aber auch – über den Entwicklungsbereich hinaus – als Instrument der lang- und mittelfristigen Orientierung des gesamten Unternehmens genutzt werden. Ausgangspunkte sind dann zum einen Kundengruppen-spezifische Preis- und Absatz-Einschätzungen und zum anderen das zu erwirtschaftende Gewinnvolumen, das zur Finanzierung der Strategie mindestens erforderlich ist. Aus den Preis- und Absatz-Einschätzungen ergeben sich Anforderungen an die Finanzierung adäquater Aktivitäten für F&E, Marketing & Kommunikation und die Qualitätspolitik. **Im Ergebnis entsteht eine Orientierung für die erlaubten Kosten in den Fertigungs-, Vertriebs- und Verwaltungsreichen.** Daraus wiederum lassen sich Anforderungen an die Knüpfung der Wertschöpfungs-Netzwerke und deren Verbindung mit den Prozessen des Unternehmens ableiten. Auf diese Weise ermöglicht die Zielkostenplanung eine durchgängige strategische Orientierung aller Bereiche im Unternehmen.

Nun kann man auch hier einwenden, dass im Grunde alles bekannt ist. Doch das ist die Theorie. **In der Praxis bedarf es wiederum des Mutes von Controllern, die genannten Instrumente zu testen und auf die eigenen Gegebenheiten anzupassen.**

- Zunächst den **Mut zur Transparenz.** Die verdeckten Wirkungen unzureichender Prozesse lassen sich meist ohne übermäßige Aufwendungen erfassen. Aber diese Transparenz ist nicht immer gewollt und ohne Konflikte nicht durchzusetzen. Wollen wir die Konflikte?
- Dann den **Mut und die Geduld zum Verändern eingefahrener Rituale.** „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Führ Dich hier nicht als Besserwisser auf“ sind noch freundliche Kommentare, die einem

Controller an den Kopf geworfen werden, wenn er selbstverständliche Gewohnheiten angreift.

- Und schließlich den **Mut zum Aufbrechen bestehender „abteilender“ Hierarchien** zugunsten von prozessbezogener Führung. Das erscheint mir aus meinen vielfältigen praktischen Erfahrungen als das massivste Hindernis. Das Denken und Handeln „in Silos“ erweist sich oft als wesentlich stärker gegenüber logischer Rationalität. Da werden nicht nur Machtpositionen berührt, sondern auch tief verwurzelte Menschen- und Strukturbilder.

Daran zeigt sich, wie stark die praktische Transformation von Geld in Kaufkraft und die damit verbundene Knüpfung und Nutzung von Wertschöpfungs-Netzwerken mit der alltäglich gelebten Kultur im Unternehmen zusammenhängt. Darauf wird der kommende Beitrag eingehen.

Fußnoten

¹ Vgl. ControllingWiki, Stichwort „Risikomanagementsystem (RMS)“; [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Risikomanagementsystem_\(RMS\)](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Risikomanagementsystem_(RMS)).

² Schmidt, W. et al. (2015): „Moderne Wertorientierung“ (aus der Schriftenreihe „Leitfaden“ des Internationalen Controller Vereins), Haufe, S. 145.

³ Vgl. Dieter Zetsche – Bremst Erfolg den Erfolg; <https://www.xing.com/news/klartext/bremst-erfolg-den-erfolg-713>; 10.05.2016.

⁴ Vgl. Feldmann, C. (2016): Interview zum Thema „Einkaufcontrolling“, in Klein, A. / Schentler, P. (Hrsg.): Der Controlling-Berater, Bd. 46, Haufe, S.15.

⁵ Vgl. Schmidt, W. (2016): PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit, in Controller Magazin 6/2016, S. 69.

⁶ Abb.4 ist angelehnt an den ICV-Leitfaden zu Controlling und Qualität; vgl. Vieregge, R. et al. (2014).

⁷ Vgl. Kamiske, G.F. (2010): Effizienz und Qualität: Systematisch zum Erfolg, Symposium, S. 47 ff.

⁸ S. FN 5.;

⁹ Vgl. Little, A.D. (1997): Management von Innovation und Wachstum, Gabler, S. 303 ff. ■

Autor



■ Dr. Walter Schmidt

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

E-Mail: walter@ask-schmidt.de



Der Controller ist tot, es lebe das Controlling!

von Utz Schäffer

Braucht die Welt in zwanzig Jahren noch Controller? Unweigerlich provoziert diese Frage jeden Controller und entsprechend erhält man als Antwort auch regelmäßig ein klares: ja, natürlich! Das Aufgabenprofil – so die Replik weiter – wird sich vielleicht verändern, aber es wird immer ausreichend Arbeit für Controller geben.

Die Digitalisierung wird den Controllerbereich dramatisch verändern

Auch wenn die Erfahrung dem Recht zu geben scheint – ich meine, dass wir damit auf lange Sicht zu kurz springen. **Die Digitalisierung wird nicht nur die Wertschöpfungskette der Unternehmen, sondern auch unterstützende Funktionen wie den Controller-**

bereich dramatisch verändern: Das traditionelle Reporting wird durch Self Service-BI und digitale Besprechungsräume ersetzt. Im Ergebnis fällt mit dem traditionellen Berichtswesen ein guter Teil der traditionellen Aufgaben des Controllers weg und der Informationszugang im Unternehmen wird demokratisiert. Künstliche Intelligenz und Crowdkonzepte übernehmen die Kommentierung der verbleibenden Berichte. **Standardisierte Apps erleichtern es dem Management, die gängigen Analysen selbst durchzuführen.** Der traditionelle Forecasting-Prozess wird durch Predictive Analytics ersetzt. Operative Planungsprozesse werden weiter verschlankt oder fallen ganz weg. Die inhaltliche Controllerarbeit in der Planung wird durch neue, interaktive Formate ersetzt, bei denen es darum geht, die Interaktion und das gemeinsame

Lernen des Managements zu ermöglichen (**Campus-Konzepte**). Verbleibende transaktionale Routineprozesse im Controlling wandern in den Shared Service oder werden outsourct. **Neue Aufgaben, wie die Analyse von Big Data, werden von Data Scientists übernommen.** Damit sind die Controller auch nicht mehr ohne Weiteres die Single Source of Truth, die sie doch immer sein wollten, und im Zeitalter von Small Data auch oft waren.

Andere oder weniger Controller?

Auch wenn Controller heute im Regelfall noch eher mit den ganz praktischen Problemen einer mangelnden Datenqualität und großen Systemvielfalt zu kämpfen haben – alle genannten Punkte sind nicht das Ergebnis eines

Blicks in die Glaskugel des Silicon Valleys, sondern bereits heute in der einen oder anderen Form und an der einen oder anderen Stelle Realität. Nimmt man diese Entwicklungen und das damit verbundene Effizienzpotenzial zusammen, ist naheliegend, was das für eine funktionale Serviceeinheit wie den Controllerebereich heißt: Letztlich wird ein Großteil der Controllerstellen wegfallen. „Einem Moment!“ werden Sie an dieser Stelle vielleicht sagen. Das mag zwar alles sein, aber dann werden wir uns halt **als Business Partner höherwertigen Aufgaben zuwenden und in Entscheidungsprozessen auf Augenhöhe mit dem Management Wert stiften**: Digitalisierung als Chance für die Controllerschaft. Und ja, ich gebe Ihnen Recht. Das mag und wird wohl auch für einige Jahre genau so sein – zumindest wenn zwei nicht ganz nebensächliche Bedingungen wirklich gegeben sind: **Wenn Fähigkeiten und Mindset der Controller diesen neuen Herausforderungen auch gerecht werden**, und wenn die Unternehmensleitung die freiwerdenden Kapazitäten nicht unmittelbar zur Steigerung der Ebit-Marge nutzt. Und ohne Zweifel ist der **Bedarf an Rationalitätssichernder Begleitung des Managements in Zeiten des Umbruchs immens**; groß die Gefahr, dass Manager der Illusion aufsitzen, immer mehr Daten und wunderbare neue technische Möglichkeiten würden rationale Entscheidungen gewissermaßen im Alleingang realisieren. **Controlling wird also weiter gebraucht!**

Controlling ohne Controller

Ich bin aber sehr davon überzeugt, dass am Ende Effizienzdruck und globale Harmonisierung trotz des tatsächlich vorhandenen Bedarfs an Rationalitätssicherung dafür sorgen werden, **dass sich Manager dieser Heraus-**

forderung ohne umfangreiche Controllerbegleitung stellen müssen und den Großteil der verbleibenden Controller- bzw. Business Partner-Aufgaben selbst übernehmen werden. Schließlich ist dann der Zugang zu Daten (Self Service-BI) und Methoden (Apps) demokratisiert und der Controller kann nicht mehr als Gatekeeper der Daten und betriebswirtschaftlichen Methoden Mehrwert stiften. Gleichzeitig sind Manager zunehmend besser in den Techniken des Finanz- und Rechnungswesens ausgebildet als noch vor 10 oder 20 Jahren. Entsprechend sind sie auch immer mehr in der Lage, die **analytische Fundierung von Entscheidungen selbst zu übernehmen**. Ja, der Weg dahin ist zweifelsohne noch ein weiter, aber wenn wir die Konsequenzen der technischen Entwicklung zu Ende denken, werden wir am Ende der Entwicklung aller Voraussicht nach genau an dieser Stelle landen.

Self-Controlling des Managements

Das mittlerweile bereits in die Jahre gekommene Postulat aus den 90er Jahren, Controlling durch Controller müsse durch ein Self-Controlling der Manager ersetzt werden, wird so mit reichlich Verspätung doch noch Realität. Controlling ist dann eine Management-Philosophie oder ein Mindset, das Transparenz und die Notwendigkeit eines offenen Informationsaustauschs, eine nach vorne denkende, faktenbasierte und analytische Entscheidungskultur, konsequente Zielorientierung und Verantwortlichkeit sowie eine Kultur der konstruktiven Kritik und des gemeinsamen Lernens in den Mittelpunkt stellt. **Der Controllerbereich hingegen wird zunehmend auf einige wenige Experten reduziert**, die in einem Center of Expertise Steuerungskonzepte entwickeln und Controlling Know-how vorhalten,

und technische Enabler, die etwa den Kontext von Self Service-BI und Treiberbäumen gestalten. Diese können, müssen aber nicht zwingend aus dem Controllerebereich kommen, sondern können auch Teil der IT-Funktion sein. Sie werden ergänzt durch Data Science Teams, die sich der Analyse von Big Data verschrieben haben.

Controlling-Gedanke als Mindset wichtiger denn je

Während der Controllerebereich also auf ein Minimum reduziert wird, **ist der Controlling-Gedanke als Mindset des Managements wichtiger denn je, um die Herausforderungen von digitaler Veränderung im Geschäftsmodell der Unternehmung und zunehmender Volatilität des Umfelds erfolgreich zu bewältigen**. So hat etwa jüngst eine Studie der WHU gezeigt, dass eine Kultur des offenen Informationsaustauschs und der konstruktiven Kritik zentraler Treiber eines erfolgreichen Umgangs mit Volatilität ist. Und viele ebenfalls unter hoher Unsicherheit operierende Start-Ups oder auch führende Unternehmensberatungen sind im Tagesgeschäft genau durch einen solchen Mindset von Transparenz, Analytik, Zielorientierung und gemeinsamem Lernen charakterisiert – auch wenn dort niemand auf die Idee kommen würde, dabei von Controlling zu sprechen. Warum? Weil wir Controlling immer noch viel zu sehr mit den formalen Prozessen der Vergangenheit assoziieren, die aber eben zunehmend automatisiert werden oder sehr verschlankt im globalen Shared Service verschwinden. **Was bleibt, ist die hinter dem Controlling stehende Idee**. Und wenn Manager besser als in der Vergangenheit in die Lage versetzt werden, diese selbst zu realisieren, sollten sie das auch tun. Braucht die Welt also im zwanzig Jahren noch Controller, wie wir sie heute kennen? Kaum. Am Ende wird gelten: „Der Controller ist tot, es lebe das Controlling!“

Autor



■ Prof. Dr. Utz Schäffer

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

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu www.whu-on-controlling.com



ERP as a Service – Chancen und Risiken einer Auslagerung von ERP-Systemen in die Cloud

von Bernhard Gärtner und Sven Valek

Seit dem Aufkommen in den 1990er Jahren haben sich Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) zur unternehmenskritischen Software entwickelt und gelten als die vermeintlich bedeutendste Entwicklung unternehmensbezogener Informationstechnologien der letzten Jahre. Eine ERP-System-Implementierung sowie -Nutzung erfolgt **zumeist auf den Ressourcen innerbetrieblicher Rechenzentren** (sogenannte *on-premise* Lösung). Dabei werden die Softwarepakete zunächst **über ein Lizenzmodell bezogen**, bei dem die Unternehmen zu Beginn eine einmalige Lizenzgebühr sowie in weiterer Folge Gebühren für Support und Upgrades leisten (vgl. Benlian et al. (2009), S. 14). ERP-Systeme, die mit ihrem modularen Aufbau (z. B. Controlling, Produktion) und einer zentralen, redundanzfreien Datenbank sämtliche Unternehmensprozesse unterstützen, werden gegenwärtig bereits von den meisten Großunternehmen eingesetzt (vgl. Davenport (1998), S. 123 f.). **Der hohe Preis, der für Anschaffung, Implementierung, Be-**

trieb und Wartung dieser Systeme notwendig ist, hat es bis dato vor allem Klein- und teilweise auch Mittelunternehmen (KMU) erschwert, in derartige Softwarepakete zu investieren (vgl. Elragal/Kommos (2012), S. 11; Makkar/Meenakshi (2012), S. 141).

Nun scheint sich jedoch ein **Paradigmenwechsel abzuzeichnen**, bei dem die ERP-Systeme nicht wie bisher betriebsintern implementiert, betrieben und gewartet werden, sondern **an Drittanbieter ausgelagert und über das Internet als Software as a Service (SaaS-Cloud Computing)** angeboten werden. Unter **Cloud Computing wird ein Outsourcing-Modell** zur Bereitstellung von IT-Services verstanden, bei dem **mehrere Nutzer (multi-tenant) über ein Netzwerk (broad network access) auf einen gemeinsam genutzten Pool von IT-Ressourcen (z. B. Softwareanwendungen, Speicher) zugreifen** und die beliebig skalierbaren Leistungen bei Bedarf (**on-demand**) unabhängig von Zeit und Ort selbst-

ständig beziehen und ebenso flexibel zurückgeben können (**rapid elasticity**), wobei die Vergütung der Services auf Basis des Ausmaßes der Inanspruchnahme erfolgt (**pay-per-use**) (vgl. Arnesen (2013), S. 46). Diese neue, zumeist kostengünstigere Lösung erleichtert es KMU gleichermaßen wie Großunternehmen, von den Vorteilen einer alle Unternehmensbereiche integrierenden Business-Software Gebrauch zu machen.

Laut einer Studie der International-Data-Corporation (vgl. IDC (2014), Internet) betrug der weltweite Umsatz mit Public-Cloud-Computing-Services im Jahr 2014 56,6 Mrd. US-Dollar und wird gemäß Prognose bis zum Jahr 2018 auf 127 Mrd. US-Dollar ansteigen. Dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 22,8 %. Darüber hinaus werden sich Public-Cloud-Computing-Services im Jahr 2018 für mehr als die Hälfte aller Investitionen in Software, Server und Speicherressourcen verantwortlich zeichnen.

Auch am ERP-System-Markt werden die Systeme in externe Rechenzentren ausgelagert, dort von den **Cloud-Service-Providern (CSP)** betrieben, gewartet und über das Internet als SaaS bereitgestellt. Die **Migration von ERP-System-Anwendungen in die Cloud bietet neue Chancen**, birgt aber naturgemäß auch neue Risiken. Angesichts der steigenden Relevanz der SaaS und der seit den 1990er Jahren ungebrochenen Bedeutsamkeit der ERP-Systeme kann angenommen werden, dass sich ERP-Systeme aus der Cloud wohl zu einer der bedeutendsten SaaS-Applikationen für Unternehmen und im Speziellen für KMU entwickeln könnten („**ERP-as-a-Service (ERPaaS)**“), wodurch auch Chancen und Risiken für das Controlling entstehen (vgl. Peng/Gala (2014), S. 23). Vorliegender Beitrag beschäftigt sich deshalb mit den Chancen und Risiken von ERPaaS gegenüber on-premise ERP-System-Lösungen.

Chancen von ERPaaS gegenüber on-premise Lösungen

Bei der **Implementierung klassischer on-premise ERP-Systeme** müssen erhebliche finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen sowohl für die Implementierung, als auch für den Betrieb und die Wartung von ERP-Systemen sowie die notwendige Betriebsausstattung (z. B. Hardware, Räumlichkeiten für Rechenzentren) aufgebracht werden (vgl. Elragal/Kommos (2012), S. 2; Makkar/Meenakshi (2012), S. 141). Vor allem für KMU sind die hohen **Total Cost of Ownership (TCO)** und der zeitaufwändige Implementierungsprozess oftmals ausschlaggebend für die Nichteinführung von on-premise ERP-Systemen. Demgegenüber bietet **ERPaaS als on-demand-Benutzungsservice von Soft- und Hardware Unternehmen zumeist kurzfristige Kosteneinsparungspotenziale und eine vereinfachte Implementierung** (vgl. Arnesen (2013), S. 48; Benlian et al. (2009), S. 14). Bei ERPaaS entfällt die Entrichtung der einmaligen Lizenzgebühr für die Anschaffung der Software, da die ERP-Systeme ausschließlich on-demand über das Internet benutzt werden und die CSP im Besitz der Software bleiben. Die **Vergütung der Services erfolgt in Abhängigkeit von Nutzungsumfang**, -intensität,

und -dauer (z. B. genutzte Module) (vgl. Josefiok/Göring/Rohde (2014), S. 28; Kleinert/Sontow (2010), S. 24). Die Gebühren für die Nutzung werden dabei **üblicherweise monatlich abgerechnet, wodurch sie für das Controlling besser planbar und die TCO meist geringer** als die von intern gehosteten ERP-Systemen sind (vgl. Arnesen (2013), S. 48; Elragal/Kommos (2012), S. 7; Johansson/Ruivo (2013), S. 95). Die geringeren TCO können damit begründet werden, dass durch das Outsourcing und die gemeinsame Nutzung virtueller IT-Ressourcen eine **Aufteilung der Kosten auf eine Vielzahl an Nutzern erfolgt**, wodurch die finanziellen Aufwendungen für die Hardware wesentlich reduziert werden können (vgl. Gill (2011), S. 45; Kleinert/Sontow (2010), S. 25). Zunächst sind weniger oder gar keine zusätzlichen Server nötig, da die CSP die gesamte IT-Infrastruktur als SaaS über das Internet zur Verfügung stellen und darauf die entsprechenden ERP-Systeme betreiben. Infolge der geringeren notwendigen Hardwareausstattung fallen für die Unternehmen weniger Tätigkeiten hinsichtlich Implementierung, Administration und Wartung der IT-Systeme an, wodurch Personalressourcen (auch im Controlling) geschont werden können.

Da die Kernkompetenz der CSP in der Bereitstellung zuverlässiger, möglichst fehlerfreier Services besteht und die Implementierungen zahlreich erprobt sind, ist von einer geringeren Ausfallswahrscheinlichkeit auszugehen. Sollten dennoch Probleme auftreten, ist eine schnellere Behebung derartiger Ausfälle im Vergleich zur Wiederherstellung durch die eigene IT-Abteilung anzunehmen (vgl. Bitkom (2009), Internet, S. 71). Dadurch können Unterbrechungen des operativen Geschäfts, die erhebliche Kosten nach sich ziehen können, verkürzt bzw. minimiert werden. Des Weiteren entfällt für die Unternehmen das Erstellen regelmäßiger Backups. Deren Daten sind auf den Servern der CSP abgespeichert und daher **übernehmen diese auch die Sicherung der Daten** (vgl. Arnesen (2013), S. 49; Benlian et al. (2009), S. 15; Makkar/Meenakshi (2012), S. 143). Das Betriebsrisiko wird durch hohe Wartungsfrequenzen, regelmäßige Datensicherungen und umfangreiche Recovery-Services zusätzlich vermindert (vgl. Kleinert/Sontow (2010), S. 26).

Eine weitere Chance von ERPaaS bietet die **Verkürzung der Implementierungsdauer**, da der Implementierungsprozess weitgehend von den CSP durchgeführt wird. Neben der Zeiteinsparung bei der Implementierung kann der Zeitaufwand auch bei der Suche nach externen Partnern, Schulungen sowie Minimierung provisorischer Schnittstellen reduziert werden, wodurch KMU profitieren können. Darüber hinaus erlaubt die zeitliche Reduktion bzw. der Wegfall der Mitarbeit bei einer ERP-System-Implementierung dem Personal (z. B. Controllern), sich stärker auf die operativen Aufgaben zu konzentrieren (vgl. Elragal/Kommos (2012), S. 9; Gill (2011), S. 45).

Bei ERPaaS (as a service) werden von den Softwareanbietern standardisierte, branchenspezifische best-practice Geschäftsprozesse vorgegeben, die **in einem deutlich geringeren Umfang als bei on-premise ERP-Systemen individualisierbar sind** und an interne Ablaufstrukturen angepasst werden können (vgl. Arnesen (2013), S. 49; Johansson/Ruivo (2013), S. 98). Die Vorgabe dieser standardisierten Geschäftsprozesse wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Einerseits entfällt die Entwicklung kundenindividueller Geschäftsprozesse und die geringere Individualisierbarkeit sowie der höhere Grad an Standardisierung können zu einer beträchtlichen Verkürzung der Implementierungszeit und zu einer Verringerung der Kosten beitragen (vgl. Johansson/Ruivo (2013), S. 98). Andererseits wird dies als Nachteil angesehen, da **kundenspezifische Geschäftsprozesse nur sehr eingeschränkt im ERPaaS abgebildet** werden können und **daher die Geschäftsprozesse der Unternehmen oftmals an das ERPaaS anzupassen sind**. KMU benötigen verglichen mit Großunternehmen tendenziell kein hohes Maß an Individualisierung, da deren Geschäftsprozesse sich zumeist (noch) nicht so komplex darstellen (vgl. Josefiok/Göring/Rohde (2014), S. 28). Demnach können sie bei einer gezielten Auswahl des richtigen ERPaaS-Anbieters durchaus von den vorgegebenen Standardprozessen profitieren.

Neben den Kosten- und Zeiteinsparungspotenzialen ist eine weitere Chance von ERPaaS in der **Vereinfachung von Upgrades** zu sehen. On-premise ERP-Systeme erfordern nicht nur eine Installation der Software auf jedem einzel-

nen Client, dieser Rollout-Prozess muss auch bei jeder Aktualisierung der Systeme auf neue Software-Releases durchlaufen werden. Upgrades der Softwarepakete stellen somit weitere komplexe und zeitintensive Projekte dar, die eine genaue Planung erfordern und umso anspruchsvoller sind, je mehr Computer aktualisiert werden müssen. Darüber hinaus werden bei klassischen ERP-Systemen normalerweise viele unternehmensspezifische Anpassungen entwickelt (Customizing), die die individuellen Geschäftsprozesse der Unternehmen abbilden. **Meist sind die vorgenommenen Modifikationen an die aktuell verwendete Softwareversion gebunden. Bei Upgrades auf neue Releases bleiben die „Maßanfertigungen“ in der Regel nicht bestehen**, sondern müssen ebenfalls neu implementiert und konfiguriert werden. Diese Schwierigkeiten führen dazu, dass Unternehmen Upgrades meiden und oftmals veraltete Softwareversionen verwenden. Der Einsatz von älteren Softwareversionen ist zwar weiterhin möglich, allerdings wird z. B. der Support für diese älteren Versionen zumeist ab einem gewissen Zeitpunkt eingestellt (vgl. Arnesen (2013), S. 50; Gill (2011), S. 43; Peng/Gala (2014), S. 26). Im Vergleich dazu **bietet ERPaaS einen nahezu problemlosen Upgrade-Prozess**. Da die gesamte IT-Infrastruktur sowie die Unternehmenssoftware ausgelagert sind und das ERP-System nicht an die Geschäftsprozesse angepasst wurde, werden auch die Aktualisierungen von den CSP zentral auf deren Ressourcen abgewickelt (vgl. Bitkom (2009), Internet, S. 27). Des Weiteren bleiben alle vorgenommenen Anpassungen bestehen und müssen nicht neu implementiert bzw. konfiguriert werden (vgl. Gill (2011), S. 45; Peng/Gala (2014), S. 26). Somit ermöglichen die Eigenschaften von ERPaaS einen zeit- und ressourcenschonenden Upgrade-Prozess.

Da ERP-Systeme in vielen Unternehmen mittlerweile ein zentraler Bestandteil zur Abwicklung von Geschäftsprozessen geworden sind, erwarten sich die User (vor allem Controller) kurze Reaktionszeiten und schnelle Datenverarbeitungsgeschwindigkeiten (vgl. Peng/Gala (2014), S. 26). CSP verfügen in der Regel über leistungsstarke, stets aktuelle und scheinbar unbegrenzt vorhandene IT-Ressourcen, für die der rapide Zuwachs an Daten und Auslastung keine Schwierigkeit darstellt. Unter der Voraus-

setzung einer stabilen Breitband-Internetverbindung kann bei ERPaaS im Vergleich zu on-premise ERP-Systemen mit kürzeren Reaktionszeiten und höheren Datenverarbeitungsgeschwindigkeiten gerechnet werden, die trotz laufend anwachsender Datenmengen nicht abnehmen. Des Weiteren **garantiert ERPaaS ein Multitasking mehrerer rechenintensiver Tasks, ohne die Performance des Gesamtsystems zu beeinträchtigen** (vgl. Elragal/Kommos (2012), S. 9; Peng/Gala (2014), S. 26). Bei ERPaaS wird auch dem Problem von Einbußen der Performance infolge von Lastspitzen entgegengewirkt, da hier die virtuellen IT-Ressourcen jederzeit flexibel nach oben und unten skalierbar sind und somit eine am Bedarf der Unternehmen ausgerichtete Elastizität geboten wird. Diese Flexibilität und Skalierbarkeit ist nicht nur im Hinblick auf Hardwarekomponenten gegeben, es können im Bedarfsfall auch zusätzliche Funktionen und ERP-System-Module hinzugefügt bzw. entfernt werden. Von diesen Chancen können besonders Unternehmen mit saisonalen Schwankungen oder KMU und Start-Ups mit dynamischen Wachstumsraten profitieren, da **das Ausmaß der IT-Ressourcen unkompliziert an die neuen Anforderungen angepasst wird** (vgl. Arnesen (2013), S. 49; Elragal/Kommos (2012), S. 10; Johansson/Ruivo (2013), S. 97). ERPaaS kann somit zu einer höheren Benutzerzufriedenheit und Effizienz täglicher Arbeitsabläufe beitragen.

ERPaaS bieten bei Vorhandensein einer stabilen Breitband-Internetverbindung **zudem Zugriff auf Echtzeitinformationen unabhängig von Zeit und Ort**. Dafür können neben Computer auch alle sonstigen mobilen Geräte (z. B. Smartphones, Tablets) mit unterschiedlichen Betriebssystemen verwendet werden, sofern diese über einen Webbrowser verfügen. Eine Anpassung der Software oder die Anschaffung neuer Geräte ist nicht notwendig (vgl. Johansson/Ruivo (2013), S. 97; Makkar/Meenakshi (2012), S. 143; Peng/Gala (2014), S. 26). Die erhöhte Mobilität kann somit zu einer verbesserten Effizienz der Entscheidungsfindung beitragen und ist als weitere Chance von ERPaaS hervorzuheben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ERP as a Service viele Kostenvorteile, eine deutlich verkürzte Implementierungszeit sowie

Chancen bei Upgrades und zeit- und ortsunabhängigen Echtzeitinformationen bieten. **Die geringeren TCO resultieren aus der Ausnutzung von Skaleneffekten im Hinblick auf die Kosten der Hardware, Software, Implementierung und Wartung**. Des Weiteren können die Kosten mittels des pay-per-use-Modells an die tatsächliche Inanspruchnahme der Services angepasst und dadurch kurzfristig gesenkt werden (vgl. Benlian et al. (2009), S. 15; Gill (2011), S. 44). Die Investitionskosten, die bei der Einführung klassischer ERP-Systeme zu leisten sind und zu einer hohen Kapitalbindung sowie Cash-Flow-Problemen führen können, werden bei ERPaaS in laufende Nutzungskosten aufgeteilt und können speziell in den Jahren der Implementierung so zu einer Entlastung der Budgets, zu einem höheren Return on Investment (vgl. Makkar/Meenakshi (2013), S. 143), sowie zu einer besseren Kostentransparenz beitragen (vgl. Elragal/Kommos (2012), S. 8; Kleinert/Sontow (2010), S. 25). Das Zeiteinsparungspotenzial ist darauf zurückzuführen, dass die CSP das ERP-System bereits betreiben und nur unternehmensindividuelle Anpassungen bei der Implementierung zu treffen sind. Die standardisierten ERPaaS-Geschäftsprozesse wirken sich zusätzlich zur Implementierung auch bei den Upgrades positiv aus, da Unternehmen neben den zeitlichen Vorteilen immer die aktuellste Version zur jeder Zeit, an jedem Ort abrufen können. Durch die Skalierbarkeit von ERPaaS kann zudem ein Performancevorteil erzielt werden.

Risiken von ERPaaS gegenüber on-premise Lösungen

Einige der größten Hemmnisse gegen den Einsatz von ERPaaS bestehen weiterhin in den Themenbereichen Datenschutz und Datensicherheit (vgl. Arnesen (2013), S. 47). Bei ERPaaS **haben die Unternehmen nur eingeschränkte Kontrolle und üblicherweise keinen Einblick in das Datenmanagement der Anbieter**, da die Daten auf den Servern der CSP abgespeichert sind. Dieser Mangel an Kontrolle und Transparenz erzeugt Bedenken und Misstrauen im Hinblick auf den Datenschutz und die Datensicherheit. Die ohnehin bereits bestehenden Sicherheitsbedenken in Bezug auf ERPaaS steigen nochmals, wenn die

Auslagerung besonders unternehmenskritische, sensible Daten (z. B. Kundeninformationen, Budgets, Produktdetails) betrifft (vgl. Kleinert/Sontow (2010), S. 26).

Vor allem der geografische Standort des Rechenzentrums, in dem die IT-Leistungen erbracht werden, ist von besonderer Bedeutung für den Datenschutz, **da die Daten nicht den Datenschutzbestimmungen des Ursprungslandes unterliegen, sondern jenen, in denen sie abgespeichert werden** (vgl. Johansson/Ruivo (2013), S. 97). Unter den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) wird aufgrund der EU-Datenschutzrichtlinie grundsätzlich ein gleichwertiges Datenschutzniveau angenommen, doch **der außereuropäische Raum weist oft ein anderes Verständnis und Niveau von Datenschutz** (vgl. z. B. USA Patriot Act) auf. Europäischen Unternehmen ist infolge der unterschiedlichen Rechtslage zu empfehlen, **ERPaaS-Dienste europäischer Anbieter zu verwenden**. Die Vorsicht der Nutzer zeigt sich auch in den Ergebnissen des Cloud-Monitors 2015, wonach mittlerweile 74 % der deutschen Unternehmen bei der Auswahl eines CSP darauf achten, ob sich dessen Rechenzentrum im Rechtsgebiet der EU befindet und 67 % darauf, ob dessen Hauptsitz innerhalb des Rechtsgebiets der EU liegt (vgl. Gärtner/Rockenschaub (2015), S. 711).

Während sich Datenschutz auf das Recht der Kunden bezieht, dass ihre an die CSP weitergegebenen Daten streng vertraulich behandelt, kontrolliert und angemessen verwendet wer-

den, entsteht Datensicherheit durch geeignete organisatorische, personelle und technische Maßnahmen, die den unerlaubten Zugriff, die Offenlegung und den Verlust von Daten unterbinden sollen (vgl. Peng/Gala (2014), S. 27).

Der Transfer streng vertraulicher Daten über das Internet kann ein großes Risiko bei ERPaaS darstellen und die Anfälligkeit für Angriffe durch Cyberkriminelle erhöhen (vgl. Arnesen (2013), S. 47; Benlian et al. (2009), S. 15; Elragal/Kommos (2012), S. 3). Innerhalb des eigenen Unternehmens betriebene on-premise ERP-Systeme werden deshalb von manchen als die sicherere technische Lösung angesehen, da die Daten hier unter der eigenen Kontrolle bleiben, nie die eigenen Rechenzentren verlassen und somit Hackern weniger Angriffsmöglichkeiten bieten (vgl. Elragal/Kommos (2012), S. 10). Diesem Argument wird in der Literatur damit entgegnet, dass die Risiken des Datentransports über das Internet **durch den Einsatz angemessener Technologien** (z. B. SSL-Verschlüsselungen, Virtual Local Area Networks) bewältigt werden können. Ebenso wird angemerkt, dass selbst Unternehmen ohne SaaS-Lösungen in der Regel mit dem Internet verbunden sind. Aufgrund dessen besteht bei mangelhaften Sicherheitsvorkehrungen dennoch die Möglichkeit eines Zugriffs auf interne Server und damit auf die Daten on-premise gehosteter ERP-Systeme (vgl. Gill (2011), S. 46 f.). Demzufolge stellt beim Vergleich der Datensicherheit von ERPaaS und on-premise ERP-Systeme nicht die Internetverbindung per se das entscheidende Sicherheitskriterium dar,

sondern die Absicherung der Server selbst. Ferner **verfügen CSP über leistungsstärkere, aktuellere und technisch ausgereifere IT-Infrastrukturen**. Da ein Verlust von Kundendaten unbedingt zu vermeiden ist, richtet sich der Fokus der Anbieter auf die Bereitstellung zuverlässiger Sicherheitsarchitekturen, die üblicherweise weit höher sind als jene der unternehmensinternen IT (vgl. Arnesen (2013), S. 47). Hierfür beschäftigen die CSP eigene Experten, die sich auf die Absicherung der Daten konzentrieren (vgl. Gill (2011), S. 47).

Trotz einer sicheren technischen Ausstattung ist darauf hinzuweisen, dass Datenverluste in der Praxis mit höherer Wahrscheinlichkeit durch menschliches Verhalten als durch technische Mängel verursacht werden, da Mitarbeiter unabhängig von ERPaaS oder on-premise Lösungen sensible Daten von den Servern kopieren und unerlaubterweise an den Mitbewerber weitergeben können. Bei der Auslagerung der Daten in externe Rechenzentren von CSP haben die Unternehmen jedoch weniger Kontrolle darüber, ob diese unberechtigterweise weitergegeben werden (vgl. Peng/Gala (2014), S. 27).

Wie bereits bei den Chancen dargelegt, sieht ERPaaS vor, die Software einer möglichst großen Zahl von Unternehmen nutzbar zu machen und ist deshalb auf Standardfunktionen mit einer geringen Individualität beschränkt (vgl. Benlian et al. (2009), S. 15; Josefiok/Göring/Rohde (2014), S. 28). Demnach müssen sich Unternehmen für einen geeigneten ERPaaS-Anbieter entscheiden und überprüfen, **ob die angebotenen Standardfunktionen ihren Ansprüchen genügen und gegebenenfalls ihre Geschäftsprozesse entsprechend der Möglichkeiten der Software anpassen** (vgl. Bitkom (2009), Internet, S. 48). Dieser Sachverhalt tritt zwar auch bei on-premise ERP-Systemen auf (vgl. Davenport (1998), S. 122 f.), der Zwang zur Standardisierung wird allerdings durch den Einsatz von ERPaaS nochmals erheblich verstärkt (vgl. Kleinert/Sontow (2010), S. 25 f.). Daraus folgt, **dass sich eher Anwendungen mit stark formalisierten oder einfachen Ablaufstrukturen** (z. B. CRM, HR) eignen (vgl. Benlian et al. (2009), S. 16 f.; Kleinert/Sontow (2010), S. 26). In Übereinstimmung damit wird gegenwärtig noch von einem

Autoren



■ **MMag. Dr. Bernhard Gärtner**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz.

E-Mail: bernhard.gaertner@jku.at

■ **BSc. Sven Valek**

ist Student an der Johannes Kepler Universität Linz.

E-Mail: sven.valek@aon.at



eher geringen Einsatz von ERPaaS in der Praxis sowie im Controlling berichtet (vgl. Bitkom (2015), Internet, S. 27).

Der hohe Standardisierungsgrad der Anwendungen macht es wahrscheinlich, **dass Unternehmen nicht das gesamte ERP-System als SaaS beziehen, sondern selbst betriebene Applikationen in Kombination mit ERPaaS** (verschiedener Anbieter z. B. im Sinne eines „Best-of-Breed-Ansatzes“) einsetzen. Demnach müssen ERPaaS-Anwendungen mehrerer Anbieter in die intern bestehende Unternehmenssystemlandschaft integriert werden können (vgl. Benlian et al. (2009), S. 15 ff; Josefiok/Göring/Rohde (2014), S. 27 f.). Die Integration mit intern bestehenden Systemen zählt auch zu einer der Schwierigkeiten klassischer ERP-Systeme. Dieses Problem wird durch ERPaaS nochmals verschärft, da Unternehmen über noch weniger Kontrolle, Freiheit und Rechte verfügen, um die ERPaaS-Lösungen anzupassen (vgl. Peng/Gala (2014), S. 28).

Ein weiteres Risiko stellt ein Wechsel in eine andere SaaS-Umgebung dar. Aktuell gestaltet sich ein Wechsel in der Praxis sehr schwierig, da es neben kompatiblen technischen Strukturen auch an einer gesetzlichen Verankerung zur Verhinderung von ungewollten Bindungen an CSP mangelt. **Dementsprechend ist das Verlassen des CSP sowohl während als auch am Ende der Vertragslaufzeit in den Service Level Agreements meist kaum geregelt** (vgl. Arnesen (2013), S. 49 f.) oder demgegenüber eingeschränkt, dass sich die Rückführung der firmeneigenen Daten bzw. die Migration zu einem neuen Betreiber oft als sehr kompliziert und kostenintensiv erweist. Diese Schwierigkeiten führen dazu, **dass Unternehmen oftmals einen Umstieg zu einem anderen SaaS-Anbieter trotz Unzufriedenheit meiden** (vgl. Josefiok/Göring/Rohde (2014), S. 28). Darüber hinaus sind die Unternehmen im Falle einer Insolvenz des CSP in Bezug auf die Rückgewinnung ihrer Daten stark von den Anbietern abhängig. Diese können sogar je nach vertraglicher Vereinbarung auch bei Nichtbezahlung der laufenden Benutzungsgebühren den Zugriff auf die ERP-Services verwehren. Ebenso muss bedacht werden, dass bei Problemen mit der Internetverbindung, unerheblich ob auf Seite der CSP, der Internetprovider oder des

eigenen Unternehmens, keine Zugriffsmöglichkeit auf die Daten von ERPaaS besteht (vgl. Arnesen (2013), S. 49 f.).

Unter Berücksichtigung des soeben dargelegten und der Tatsache, dass der Cloud-Computing-Markt und speziell jener für ERPaaS noch relativ jung sind, **wird deutlich, dass Kunden vor große Risiken gestellt werden könnten**. Hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit wird ersichtlich, dass die vorhandenen Risiken sowohl ERPaaS als auch on-premise ERP-Systemen betreffen, sich allerdings bei ERPaaS (weniger Kontrollmöglichkeiten) noch weitreichender darstellen. Darüber hinaus stellt auch die Interoperabilität zwischen den Cloud-Computing-Services verschiedener CSP sowie der Wechsel in eine andere Cloud-Computing-Umgebung und die Rückgewinnung der Daten ein Risiko dar. Teilweise sind die Applikationen noch nicht elaboriert genug bzw. befinden sich noch am Anfang ihrer Entwicklung, **während klassische ERP-Systeme über die letzten Jahre kontinuierlich verbessert worden sind** (vgl. Arnesen (2013), S. 47). Die Qualität von ERPaaS kann zudem von Anbieter zu Anbieter erheblich schwanken.

Resümee und Implikationen für die Forschung sowie Unternehmenspraxis

Das in den letzten Jahren verstärkt aufkommende Konzept des SaaS bietet neue Möglichkeiten für die kostengünstige Beschaffung virtueller IT-Ressourcen und stellt auch für ERP-Systeme einen vielversprechenden Lösungsansatz dar. Als Chance von ERPaaS lassen sich durch die Auslagerung von Hard- und Software kurzfristig geringere TCO realisieren, die unter anderem aus der Ausnutzung von Skaleneffekten im Hinblick auf Hardware-, Software-, Implementierungs- und Wartungskosten resultieren. Den Unternehmen wird bei ERPaaS ein pay-per-use-Modell angeboten, wobei nur tatsächliche in Anspruch genommene Leistungen verrechnet werden. ERPaaS sind zudem jederzeit flexibel nach oben und unten skalierbar und können auch bei hohen Belastungen eine konstante Performance gewährleisten. ERPaaS kann zusätzlich mit einer hohen Mobilität aufwarten, da die User bei Vorhandensein einer

Breitband-Internetverbindung unabhängig von Zeit und Ort Zugriff auf die Daten ihrer ERP-Systeme haben.

Ferner werden ERPaaS bereits in den externen Rechenzentren der CSP betrieben und verfügen über stark standardisierte Geschäftsprozesse, wodurch zumeist **kürzere Implementierungszeiten erzielt werden können**. Aufgrund der standardisierten Geschäftsprozesse kann ERPaaS auch eine **Vereinfachung von Upgrades bieten**, da diese von den CSP zentral auf deren Servern abgewickelt werden und den Nutzern stets die neueste Softwareversion zur Verfügung steht. **Die standardisierten Geschäftsprozesse beinhalten aber auch das Risiko einer mangelnden individuellen Anpassung**, da es dadurch zu Schwierigkeiten bei der Integration bestehender interner Systeme kommen kann. Ein weiteres Risiko stellt die Interoperabilität zwischen Applikationen verschiedener CSP dar, da die meisten Softwareanbieter proprietäre Technologien und Plattformen verwenden. Als Folge anbieterspezifischer Schnittstellen kann auch ein Wechsel in eine andere Cloud-Computing-Umgebung Schwierigkeiten bereiten und zu einer ungewollten Abhängigkeit (z. B. beim Verlassen des Anbieters) führen.

Als Risiken von ERPaaS werden ebenfalls der Datenschutz und die Datensicherheit genannt. **Die Auslagerung unternehmenskritischer Daten in externe Rechenzentren geht zunächst mit einem Verlust an Transparenz** (z. B. Standort der Rechenzentren) und Kontrolle über die eigenen Daten einher. Die Datensicherheit von ERPaaS ist umstritten, wobei die CSP in der Regel bessere technische, personelle und organisatorische Sicherheitsmaßnahmen als die Unternehmen selbst bereitstellen können. Dennoch wird auf eine erhöhte Gefahr des Datenverlusts aufgrund menschlichen Verhaltens hingewiesen, denn durch die Auslagerung von Daten in externe Rechenzentren haben die Kunden im Vergleich zur internen Datenhaltung noch weniger Kontrolle darüber, welche Personen Zugriff auf ihre Daten haben und ob diese unberechtigterweise weitergegeben werden.

Die Erkenntnisse dieses Beitrags liefern somit wichtige Hinweise für die zukünftige wissen-

schaftliche Forschung als auch wertvolle Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis. Besonders die konstatierten Kostenvorteile und die kürzere Implementierungsdauer von ERPaaS bedürfen einer Überprüfung z. B. mittels qualitativer Erhebungen. Beispielsweise ist zu überprüfen, ob die IT-Kosten langfristig oder lediglich kurzfristig reduziert werden können und ob die vorgegebene Implementierungsdauer bei ERPaaS eingehalten wird. Derartige qualitative Erhebungen könnten in Form von Längsschnittstudien durchgeführt werden, um einerseits die langfristigen IT-Kosten festzustellen und andererseits ungeplante Erhöhungen der für die Services anfallenden Kosten festzumachen (z. B. die potenzielle Ausnutzung der Abhängigkeit durch die CSP, um die Nutzungsgebühren zu erhöhen). Ferner sollte anhand qualitativer Studien untersucht werden, ob ERPaaS tatsächlich eine niedrigere Datensicherheit als on-premise ERP-Systeme aufweisen, da die IT das Kerngeschäft von SaaS-Anbietern darstellt. Ebenso sind Forschungsanstrengungen im Hinblick auf die unterschiedlichen Kontextfaktoren der Unternehmen, die ERPaaS einsetzen werden, nötig, da sich damit die in dieser Arbeit sehr allgemeinen Aussagen für bestimmte Branchen und Unternehmensgrößen weiter konkretisieren lassen.

Auch für die Unternehmenspraxis stellen die Forschungsergebnisse und Erkenntnisse dieser Arbeit wertvolle Hinweise dar. **Die derzeit technisch oft noch nicht ausgereiften ERPaaS-Systeme werden sich weiterentwickeln und an Bedeutung gewinnen, klassische on-premise ERP-Systeme werden sie gerade in GU jedoch auch in naher Zukunft nicht verdrängen.** SaaS eröffnet den Unternehmen somit die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Varianten von ERP-Systemen zu wählen. Das Finden einer geeigneten Lösung erfordert eine umfassende Analyse individueller Bedürfnisse (z. B. Geschäftsprozesse) sowie der eigenen vorhandenen Ressourcen. Demnach ist den Unternehmen zu empfehlen, genau zu überprüfen, wie gut die neue Software (ERPaaS) zu den Geschäftsprozessen des Unternehmens passt. Des Weiteren sollten Unternehmen, die eine Nutzung von ERPaaS in Betracht ziehen, **bei der Auswahl der CSP besonders die Service Level Agreements**

gründlich überprüfen und vor allem das Problem der „Scheidung“ vom Anbieter (besonders den Prozess der Rückgewinnung der Daten) vor Vertragsabschluss klären.

Literatur

Arnesen, S. (2013): Is a Cloud ERP Solution Right for You?, in: Strategic Finance, 95. Jg. (2013), Heft 2, S. 45-50.

Benlian, A./Buxmann, P./Hess, T./Wolf, C. M. (2009): ERP-as-a-Service: Zukunft oder Sackgasse?, in: Controlling & Management Review, 53. Jg. (2009), Sonderheft 3, S. 14-17.

Bitkom (2009): Cloud Computing – Evolution in der Technik, Revolution im Business, in: https://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Leitfaden-CloudComputing_Web.pdf, abgerufen am: 5.4.2015.

Bitkom (2015): Cloud-Monitor 2015. Cloud Computing in Deutschland – Status quo und Perspektiven, in: http://www.bitkom.org/files/documents/Cloud_Monitor_20-15_KPMG_Bitkom_Research.pdf, abgerufen am: 22.5.2015.

Davenport, T. H. (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System, in: Harvard Business Review, 76. Jg. (1998), Heft 4, S. 121-131.

Elragal, A./Kommos, E. M. (2012): In-House versus In-Cloud ERP Systems: A Comparative Study, in: Journal of Enterprise Resource Planning Studies, 2012. Jg. (2012), S. 1-13.

Gärtner, B./Rockenschau, T. (2015): Cloud Computing und Controlling - Chancen und Risi-

ken, erscheint in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung.

Gill, R. (2011): Why Cloud Computing Matters to Finance, in: Strategic Finance, 92. Jg. (2011), Heft 7, S. 43-47.

IDC (2014): IDC Forecasts Public IT Cloud Services Spending Will Reach \$127 billion in 2018 as the Market Enters a Critical Innovation Stage, in: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25219014>, abgerufen am: 29.3.2015.

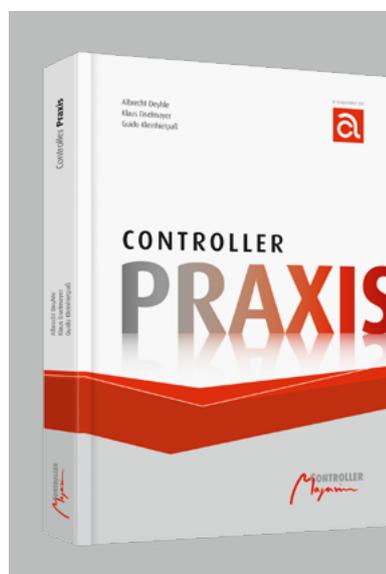
Johansson, B./Ruivo, P. (2013): Exploring Factors for Adopting ERP as SaaS, in: Procedia Technology, 9. Jg. (2013), S. 94-99.

Josefiok, M./Göring, A./Rohde, J. (2014): ERP as a Service. Potenziale und Hemmnisse, in: ERP Management, 10. Jg. (2014), Heft 1, S. 26-28.

Kleinert, A./Sontow, K. (2010): Software as a Service – Die schlanke Zukunft für ERP-Lösungen? Ergebnisse einer Anwenderbefragung, in: ERP Management, 6. Jg. (2010), Heft 4, S. 24-27.

Makkar, G. D./Meenakshi, B. (2012): EAAS – ERP AS A SERVICE, in: Journal of Information and Operations Management, 3. Jg. (2012), Heft 1, S. 141-145.

Peng, G. C./ Gala, C. (2014): Cloud ERP: A new dilemma to modern organisations?, in: Journal of Computer Information Systems, 54. Jg. (2014), Heft 4, S. 22-30. ■



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 Kleinhietpaß

Hardcover: 352 Seiten, Euro 49,95
Bestellung unter: www.vcw.de

Reporting 4.0

Management Reporting im digitalen Kontext

von Jens Gräf, Johannes Isensee und Angelina Schulmeister

Die Digitalisierung ist kein hypothetisches Zukunftsszenario, sondern ein langfristig anhaltender Wandlungsprozess, der bereits heute jedes Unternehmen betrifft. Durch neue Enabler-Technologien werden unternehmensintern und -extern Daten erzeugt, deren Nutzung für Unternehmen zunehmend zum erfolgskritischen Faktor wird. Im Hinblick auf die Unternehmenssteuerung bedeutet dieser Wandel, dass die bestehenden Reportingstrukturen zum einen neue Geschäftsmodelle abbilden und zum anderen schneller, einfacher und effizienter werden müssen. Was dies konkret für das Management Reporting bedeutet, wird nachfolgend ausgeführt.

Management Reporting im Kontext der Digitalisierung

Zweck des Management Reportings ist es seit jeher, die Führungskräfte im Unternehmen mit entscheidungs- bzw. steuerungrelevanten Informationen zu versorgen und sie in die Lage zu versetzen, fundierte Entscheidungen zu treffen. Während im Zuge der Digitalisierung die grund-

sätzliche Aufgabe des Reportings dieselbe bleibt, wandeln sich sowohl die Reporting-Inhalte als auch die Art und Weise, wie Berichte erstellt, verbreitet und letztlich gelesen werden.

Übergreifend sind vier grundsätzliche Stoßrichtungen für ein digitales Reporting zu beobachten (siehe Abbildung 1):

- Mehr **Flexibilität** im Reporting durch die stärkere Integration von finanziellen und nicht-finanziellen Forecasts sowie die Möglichkeit, Steuerung und Reporting flexibel auf situativ relevante bzw. prognostizierte Inhalte/KPIs anzupassen.
- Umfassende **Zusammenführung und Integration** externer wie interner Daten für die Stärkung einer allgemeinen Entscheidungsgrundlage.
- Höhere **Individualisierung** der Informationsbereitstellung durch Betonung der Pull- bzw. Empfängersicht sowie die Stärkung kontextabhängiger Darstellungen.
- Fundamentale Verbesserung der **Effizienz** in der Datenermittlung und -bereitstellung durch Standardisierung, Fokussierung und Verschlankeung.

Was dies konkret für die Gestaltung und den Aufbau einer Reporting-Lösung bedeutet, soll im Folgenden weiter konkretisiert werden.

Ausweitung und intelligente Nutzung der Berichtsinhalte

Heute oftmals bestehende isolierte Berichtslösungen („Silos“) für einzelne Inhalte und Funktionen werden in einem zentralen Data Warehouse zusammengeführt. Auf diese Weise können operative und finanzielle Informationen kombiniert und zusätzlich mit externen Daten angereichert werden. Im Ergebnis kann im Reporting eine **breitere Informationsslage** abgebildet werden. Damit dies gelingen kann, sind bestehende BI-Landschaften zu harmonisieren und Mindeststandards in Bezug auf Datenstrukturen zu definieren und sicherzustellen.

Neben der Ausweitung der Informationsbreite zeichnet sich das digitale Reporting durch eine größere **Informationstiefe** aus. Beginnend mit den aggregierten Key Performance Indicators (KPIs) eines Management Cockpits sind bspw. Drill-downs und Absprünge bis in die operativen Details auf Transaktions- bzw. Einzelbelegenebene möglich. Da eine derart detaillierte Aufgliederung in der Praxis nicht von allen Nutzern gewünscht ist, müssen entsprechende Governance-Strukturen und Leitplanken eine adressatengerechte Navigation in den Berichten und Daten gewährleisten.

Letztlich erfolgt eine Abkehr vom starren hin zum **flexiblen und zukunftsorientierten Reporting**. Bestehende „Ist vs. Ist“- oder „Ist vs. Plan“-Vergleiche werden künftig stärker durch „Ist vs. Forecast“-Betrachtungen ersetzt und bauen auf diese Weise den oft eingeschränkten Blick „nach vorne“ aus. Darüber hinaus ist eine „Renaissance“ des **Exception Reporting** zu erwarten. Dabei können Algorithmen die verwendeten Kennzahlen regelmäßig auf ihre empirische Relevanz prüfen und situativ auf Basis der jeweils aktuellen Datenlage anpassen. So erkennt die „Maschine“ die gerade aktuellen Werttreiber. Anschließend passen sich Berichte ihrem Aufbau automatisch so an, dass die relevanten Stellhebel zur Gegensteuerung priorisiert dargestellt werden.

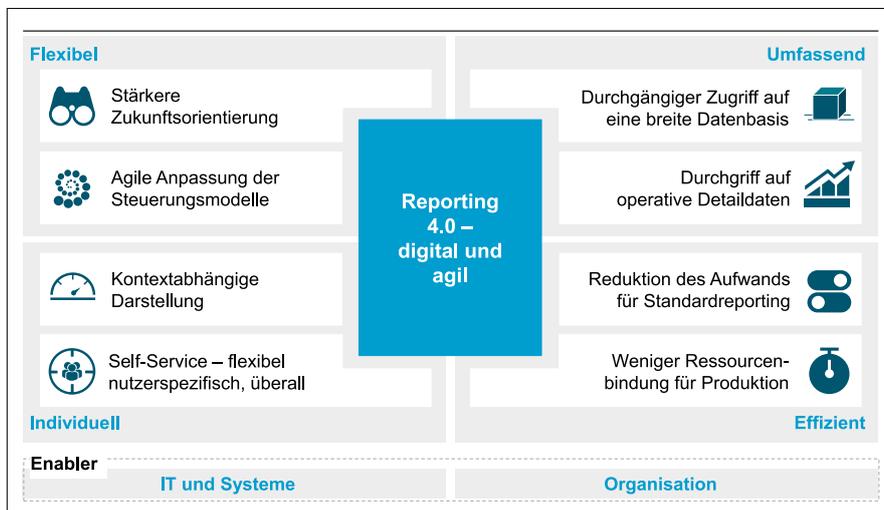


Abb. 1: Stoßrichtungen für das digitale Reporting („Reporting 4.0“)

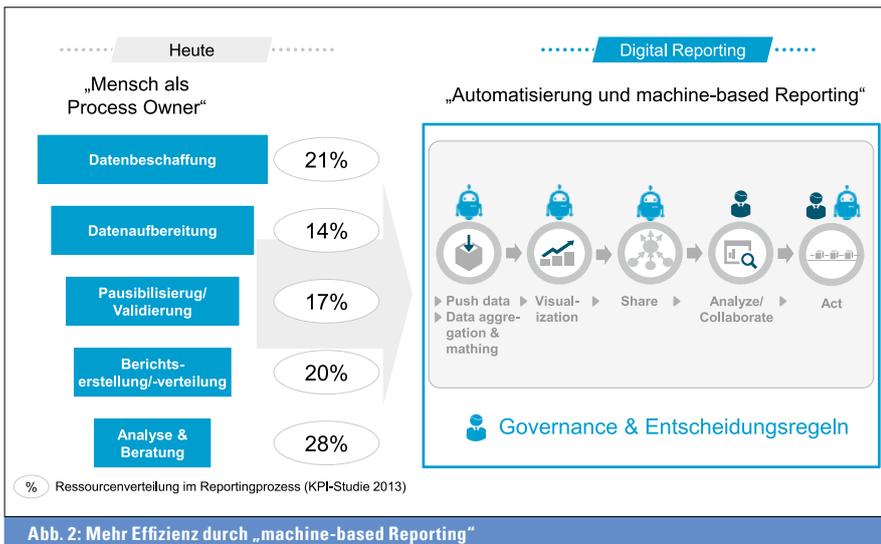


Abb. 2: Mehr Effizienz durch „machine-based Reporting“

Nutzerschnittstelle und Funktionen

In der Nutzung und Bereitstellung der Berichte ist eine Abkehr vom „Push-“ hin zum „Pull-Reporting“ zu beobachten. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Nutzer eigenständig online durch Berichte navigieren und mittels vordefinierter Analysepfade zwischen den Inhalten jederzeit zu den aktuell für sie relevanten Informationen gelangen können („Guided Navigation“).

Trotz der Verfügbarkeit von Pull-Reporting-Lösungen, wird der Bedarf an klassischen, gedruckten Berichtspaketen bzw. formatierten Review-Präsentationen vorerst wohl nicht nachlassen. Diese „letzte Meile“ zum Berichtsempfänger ist bis heute zumeist die Domäne der Office Applikationen. Um diesen zusätzlichen Aufwand bei der Überführung der Informationen bspw. in PowerPoint zu vermeiden, bieten die moderne BI-Tools den Anwendern mit dem „Story Telling“ eine Möglichkeit, aktualisierbare „Stories“ als Online-Berichtspakete bzw. Review-Präsentationen ohne Medienbruch zu erstellen und regelmäßig mit dem letzten Datenstand zu aktualisieren.

Auch wenn **mobile Reporting-Lösungen** in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen häufig polarisierend entweder befürwortet oder abgelehnt wurden, hat sich die Verfügbarkeit auf mobilen Endgeräten wie Tablets und Smartphones zu einer zentralen Standard-Anforderung entwickelt. Automatische Transformation der Formate und Inhalte je nach Bildschirmgröße („Responsive Design“) macht die

Anwendung intuitiver, einfacher und weniger wartungsaufwändig.

Berichtstypen, -layouts und -services

Trotz aller Bestrebungen zur Individualisierung des Reportings bleibt ein übergreifender „**Style Guide**“ zum Zwecke der Bedienbarkeit („Usability“), Wiedererkennung und Vergleichbarkeit eine wesentliche Voraussetzung für ein aussagekräftiges und effizientes Berichtswesen. Die Nutzer haben jedoch im Rahmen eines „Self-Service“-Reportings die Möglichkeit, bestehende Berichtsseiten an ihre individuellen Anforderungen flexibel anzupassen oder auch eigene Berichtsseiten auf Basis vordefinierter und geprüfter Module zu konfigurieren.

Der oftmals in Print-Berichten zu beobachtende, lediglich die Abweichungen erklärende Kommentar durch Controller rückt mit der Verbreitung des „pull-basierten“ Online-Reportings in den Hintergrund bzw. kann durch regelbasierte automatische „Alerts“ ersetzt werden. Kommentare im Sinne von **mehrwertstiftenden Handlungsempfehlungen** werden weiterhin vom Controller gefragt sein.

Ergänzenden Mehrwert liefern auch Funktionen wie **Simulationen im Reporting**. Hier eigenen sich bspw. interaktive Treiberbaumberichte, bei denen die Veränderungen der wesentlichen Stellschrauben durchgespielt und bspw. mit der Bewertung von Maßnahmenbündeln schnell und einfach Szenarien definiert und bewertet werden können.

Organisation und Prozesse

Neben Effektivitätsgewinnen wird durch die Digitalisierung der ohnehin schon hohe Druck auf die Realisierung von Effizienzgewinnen im Reporting verstärkt. Neben einer absoluten Reduktion der eingesetzten Ressourcen muss es durch BI-Tools, die Optimierung von Schnittstellen, den Einsatz von Robotics und den bewussten Verzicht auf einzelne Berichte/Aktivitäten nunmehr auch gelingen, die schon seit Jahren erwartete Optimierung der Ressourcenverteilung stärker in Richtung „Business Partner“ zu realisieren. Wie **Abbildung 2** zeigt, fallen heute noch mehr als 70% der Ressourcen im Reporting in den ersten vier Schritten von der Datenbeschaffung bis zur Berichterstellung/-verteilung an. Ziel des digitalen Reportings ist es, den Aufwand insgesamt zu reduzieren und den relativen Anteil für „Business Partnering“ endlich zu steigern.

Im Zielbild des digitalen Reportings können Schritte anders ablaufen und weitestgehend automatisiert werden. Neben moderner IT sind insbesondere klare Governance- und Entscheidungsregeln vorzugeben. Einzelne ausgewählte Effizienztreiber sind:

- **Vereinfachung** und **Flexibilisierung** des Standardreportings (mehr „Self-Service“ mit zentraler Governance)
- **Zentralisierung** und **Automatisierung** von Routinetätigkeiten und Einsatz von „Robotic Process Automation“ (RPA)
- **Zentral** verfügbares **Data Warehouse** mit einheitlichem Master Data Management und Vermeidung von Schnittstellen
- **Vermeidung** von Medienbrüchen und **parallelen Reporting-Lösungen** (lokales „Schatten-Reporting“)
- Sicherstellen einer hohen **Datenqualität** (Vereinheitlichung der operativen Prozesse)

Mit der Digitalisierung stehen die gesamten BI-Architekturen zur Diskussion und befinden sich im Umbruch. Insgesamt ist eine hohe Dynamik am Markt für BI-Tools zu beobachten. Viele Anbieter stellen ihr Tool-Portfolio grundsätzlich neu auf, um die Anforderungen an Integration, Usability, Self-Service, Schnelligkeit und Ausbau des Funktionsumfangs (Interaktion, Workflows, Collaboration, etc.) zu steigern. Für die Auswahl eines geeigneten BI-Werkzeugs emp-

fehlt sich noch immer ein mehrstufiges Software-Auswahlverfahren mit einheitlichen Bewertungskriterien und am besten mit mehreren Lösungspräsentationen inkl. eines möglichst kundenspezifischen Showcases.

Der sich vollziehende, digitale Wandel bedingt im gleichen Zug auch einen Wandel des Kompetenzprofils des Controllings. So setzt die effektive Nutzung von „Predictive Analytics“ Expertise im Bereich der quantitativen Methoden voraus. Diese Kompetenzen liegen so heute im Controlling meist noch nicht und müssen durch Experten ergänzt werden („Data Scientists“). Viele (größere) Unternehmen sind derzeit dabei, in Form von „Digital Steering Labs“ neue Organisationseinheiten zu schaffen, in denen projektbasiert innovative Ansätze und Modelle zur digitalen Unternehmenssteuerung entwickelt und erprobt werden können, bevor diese dann optimiert und in die Fläche ausgerollt werden. Dabei ist zu klären, wie Controller und Data Scientists künftig zusammenarbeiten, wo „Steering Labs“ und „Data Scientists“ organisatorisch verankert sind, und wie neue Prognose- und Analysemodelle zusammen mit dem Business mehrwertstiftend eingesetzt werden.

Fazit

Der digitale Wandel erfordert, dass die Unternehmenssteuerung und das Reporting **anders** und **besser** werden müssen. Wie die Ausführungen gezeigt haben, heißt **anders** für das Reporting der Zukunft, dass die Potenziale aus Big Data genutzt werden müssen. Berichte werden neben finanziellen Informationen noch stärker (integriert) auch funktionale und externe Daten umfassen. Gleichzeitig ermöglicht das Management Reporting einen tieferen Durchblick, indem Informationen bis zur Datengrundlage disaggregiert werden können. Mit einer Abkehr vom traditionellen „Push Reporting“, gewinnt das Reporting an Individualität, Flexibilität und Schnelligkeit.

Besser muss das Reporting insbesondere in Bezug auf die Effizienz werden. Die Digitalisierung muss auch die Prozesse des Reportings grundlegend verändern. Stichworte hierbei sind Automatisierung und Standardisierung. Weiterhin erfordern die Verarbeitung von „Big Data“ und die Anwendung prädiktiver Modelle eine spezielle Expertise, die das Kompetenzprofil im Controlling erweitert und den Bedarf an „Data Scientists“ weckt.

Die Digitalisierung stellt für das Reporting somit Chance und Risiko dar. Das Risiko liegt insbesondere darin, den Wandel zu spät zu erkennen und entsprechende Entwicklungen in der BI-Architektur und in den eigenen Prozessen zu spät anzustoßen. Andererseits müssen bei allen Entwicklungen aber auch die Bedürfnisse der Kunden des Controllings beachtet werden. Jede der diskutierten Entwicklungen und technischen Möglichkeiten muss mit den Nutzerinteressen kritisch reflektiert werden, um Informationsüberflutung und Überforderung der Empfänger zu vermeiden. Am Ende müssen Einfachheit, Schnelligkeit und Nachvollziehbarkeit trotz aller Möglichkeiten von Big Data, Predictive Analytics und dem Einsatz von Robotern gewährt bleiben. ■

Autoren



Jens Gräf

ist Principal im Center Controlling & Finance und leitet das Business Segment KPI & Management Reporting bei Horváth & Partners Management Consultants. Außerdem ist er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt.

E-Mail: jgraef@horvath-partners.com

Dr. Johannes Isensee

ist Senior Project Manager im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Hamburg.

E-Mail: jisensee@horvath-partners.com



Angelina Schulmeister

ist Consultant im Competence Center Controlling & Finance bei Horváth & Partners Management Consultants in Hamburg.

E-Mail: aschulmeister@horvath-partners.com

Mit intelligentem Reporting Entscheidungen besser unterstützen

Eine ausführliche Fassung dieses Artikels finden Sie in der neuen Ausgabe des Controlling-Beraters. Außerdem liefert das Buch Empfehlungen für die visuelle Gestaltung in allen Medienformaten, die Daten- und IT-Architektur sowie die Automatisierung bis hin zur Auswahl und -einführung von BI- und Analytics-Software.



Der Controlling-Berater Band 48: Reporting und Business Intelligence

– Update –

Bandherausgeber: Andreas Klein, Jens Gräf
288 Seiten, € 68,48

Mat-Nr. 01401-0129, Haufe-Lexware 2016
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



Best Practices des Tabellen-Layouts

von Markus Wolff

Dieser Artikel ist Teil 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.

Tabellen bilden aus gutem Grund die Basis vieler Berichtsformate. Sie können eine große Anzahl von Einzelwerten strukturiert und platzsparend anzeigen. Wie bei Diagrammen kommt es jedoch auch bei Tabellen auf eine leserfreundliche Gestaltung an. Bleiben wichtige Design-Regeln unbeachtet, dann entstehen oft ungeliebte „Zahlentapeten“ (siehe Abbildung 1). Glücklicherweise lassen sich Tabellen sehr ein-

fach optimieren. Einige bewährte Handgriffe, die jeder leicht umsetzen kann, führen oft schon zu einer spürbaren Verbesserung.

Eine grundlegende Design-Idee besteht darin, die Einsatzgebiete von Tabellen und Diagrammen bewusst zu unterscheiden. Dabei

Negativbeispiel

	Vorjahr	operat. Plan	Ist	Abweichung	Vorjahr	operat. Plan	vorläuf. Erw.	Abweichung
	April	April	April	April	Jan-Dez	Jan-Dez	Jan-Dez	Jan-Dez
					kumuliert	kumuliert	kumuliert	kumuliert
United States	378.360	361.912	445.532	83.620	2.994.840	3.015.937	2.970.216	-45.721
Canada	132.667	134.013	99.358	-34.655	832.236	837.579	827.984	-9.595
Mexico	0	0	2.878	2.878	0	0	17.521	17.521
Columbia	124.809	126.200	121.232	-4.968	1.018.577	1.051.665	1.010.268	-41.397
Americas	635.836	622.125	669.000	46.875	4.845.653	4.905.181	4.825.989	-79.192
United Kingdom	237.193	237.616	234.894	-2.722	1.679.636	1.697.255	1.677.811	-19.444
France	10.946	10.905	11.995	1.090	85.077	83.886	105.682	21.796
Germany	547.331	616.954	718.354	101.401	3.498.277	3.629.139	3.856.285	227.146
Italy	7.715	7.131	7.920	789	58.675	59.425	52.801	-6.624
Poland	111.408	120.348	109.833	-10.515	801.593	802.321	784.520	-17.801
Switzerland	297	341	266	-75	1.899	2.007	2.898	891
Netherlands	346	356	343	-13	2.722	2.736	1.839	-897
Europe	915.236	993.651	1.083.605	89.954	6.127.879	6.276.769	6.481.836	205.067
China	969.876	1.038.171	879.975	-158.196	6.033.283	6.106.889	5.866.503	-240.386
India	347.935	349.265	341.516	-7.749	2.482.669	2.494.753	2.439.401	-55.352
Dubai	320	363	0	-363	2.158	3.022	0	-3.022
Other	1.318.131	1.387.799	1.221.492	-166.308	8.518.110	8.604.664	8.305.904	-298.760
World	2.869.203	3.003.575	2.974.097	-29.478	19.491.642	19.786.614	19.613.729	-172.885

Abb. 1: Ungünstige Gestaltung erschwert das Verstehen der Tabelleninhalte

Empfehlung

	Month				Full Year			
	PY	BU	AC	ΔBU	PY	BU	AC	ΔBU
United States	378	362	446	+84	2.995	3.016	2.970	-46
Canada	133	134	99	-35	832	838	828	-10
Mexico	0	0	3	+3	0	0	18	+18
Columbia	125	126	121	-5	1.019	1.052	1.010	-41
Americas	636	622	669	+47	4.846	4.905	4.826	-79
United Kingdom	237	238	235	-3	1.680	1.697	1.678	-19
France	11	11	12	+1	85	84	106	+22
Germany	547	617	718	+101	3.498	3.629	3.856	+227
Italy	8	7	8	+1	59	59	53	-7
Poland	111	120	110	-11	802	802	785	-18
Switzerland	0	0	0	-0	2	2	3	+1
Netherlands	0	0	0	-0	3	3	2	-1
Europe	915	994	1.084	+90	6.128	6.277	6.482	+205
China	970	1.038	880	-158	6.033	6.107	5.867	-240
India	348	349	342	-8	2.483	2.495	2.439	-55
Dubai	0	0	0	-0	2	3	0	-3
Other	1.318	1.388	1.221	-166	8.518	8.605	8.306	-299
World	2.869	3.004	2.974	-29	19.492	19.787	19.614	-173

Abb. 2: Leserfreundliches Layout mit Visualisierung der wichtigsten Abweichungen

werden ihre jeweiligen typischen Stärken genutzt. Diagramme werden „gesehen“, also visuell wahrgenommen. Betrachter erfassen eher das Gesamtbild als die einzelnen Datenpunkte. Tabellen werden dagegen „gelesen“. Die Leser erfassen Datenwerte einzeln nacheinander, z. B. um diese dann paarweise zu vergleichen und dadurch zu einem inhaltlichen Verständnis zu kommen. Aus diesen Gründen sollten Diagramme für die bildliche Wahrnehmung und Tabellen für das Ablesen optimiert werden.

Um ein schnelles und fehlerfreies Ablesen von Tabellen zu erleichtern (siehe [Abbildung 2](#)), lassen sich fünf praktische Design-Empfehlungen formulieren:

1. Hintergrundfarben weglassen

Der Kontrast zwischen Schrift und Hintergrund sollte so groß wie möglich sein, egal ob die Tabelle am Bildschirm, via Beamer oder auf Papier betrachtet wird. Die einfachste Lösung ist schwarze Schrift auf weißem Hintergrund. Be-

sonders ungünstig: Rot hervorgehobene Zahl in einer blau oder grau hervorgehobenen Zelle. In diesem Fall könnte es sein, dass die wichtigsten Summenwerte nicht mehr lesbar sind. Falls farbige Hervorhebungen gewünscht sind, dann stehen diese besser neben den Zahlen, nicht im Hintergrund (siehe Punkt 5 „Visualisierung“).

2. Rahmen minimieren

Grundsätzlich sollten so wenig Rahmenlinien wie möglich verwendet werden. Stattdessen wird die Struktur der Tabelle durch einfügen schmaler Zwischenräume verdeutlicht. Dadurch rücken die Tabelleninhalte visuell in den Vordergrund. Dünne horizontale Linien können das Ablesen der Zeilen erleichtern, vor allem bei sehr breiten oder langen Tabellen. Vertikale Linien werden gar nicht benötigt.

3. Zahlenformate optimieren

In Berichten sollten die Zahlen möglichst kurz sein, um das Ablesen und kurzfristige Erinnern zu erleichtern. Als Faustregel gelten maximal fünf Ziffern, einschließlich Nachkommastellen. Dies wird häufig durch die Anzeige in Tausend oder Millionen erreicht. Abweichungsspalten erhalten zusätzlich ein spezielles Zahlenformat, so dass alle Werte ein Vorzeichen bekommen. Dadurch wird der Unterschied zwischen Basiswerten und Abweichungen intuitiv leichter verstanden. In Excel entsteht diese Anzeige durch das benutzerdefinierte Zahlenformat „+0;-0“ bzw. „+#.##0;-#.##0“, wenn die Abweichungen einen Tausenderpunkt brauchen. Die horizontale Ausrichtung von Zahlenwerten erfolgt rechtsbündig.

4. Tabellenkopf aufräumen

Kurze, prägnante Spaltenüberschriften können die Lesbarkeit einer Tabelle wesentlich verbessern. Im Idealfall kommen standardisierte Abkürzungen mit einem hohen Wiedererkennungswert zum Einsatz, z. B. „ΔBU“ statt „Abweichung Ist vs. Budget“. Unnötige Redundanzen sollten vermieden werden, z. B. die mehrfache Wiederholung von Jahr oder

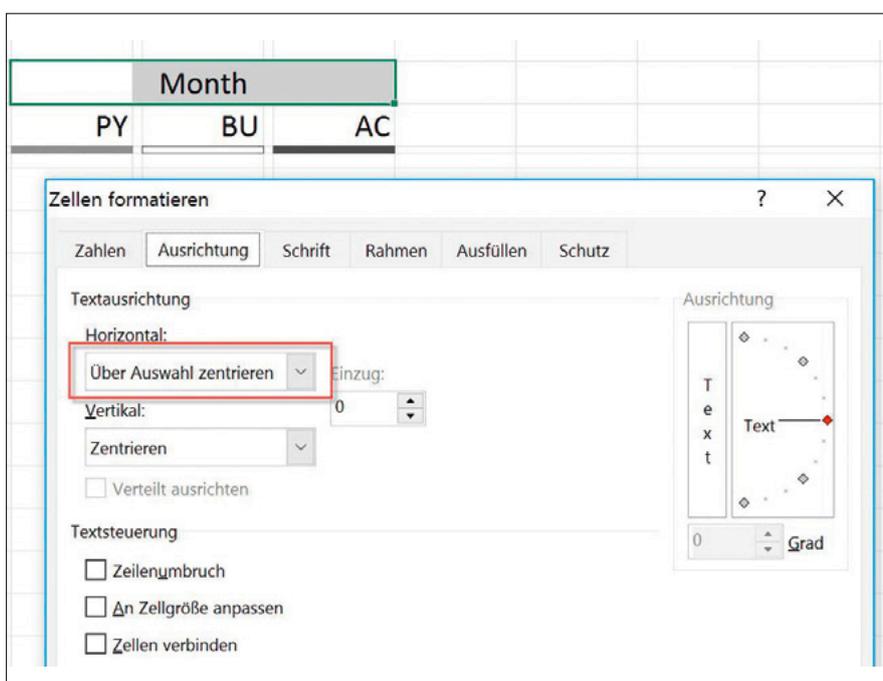


Abb. 3: Ausrichtung „Über Auswahl zentrieren“

The image shows two Excel spreadsheets side-by-side. The left spreadsheet shows a table with columns A and B, and rows 1 to 18. The right spreadsheet shows the same data but with vertical bars (data bars) applied to the values in column B. The 'Formatierungsregel bearbeiten' dialog box is open, showing the 'Formatstil' set to 'Datenbalken' and the 'Nur Balken anzeigen' checkbox checked. The 'Regelbeschreibung bearbeiten' section shows 'Alle Zellen basierend auf ihren Werten formatieren' selected.

Abb. 4: Einrichten von Datenbalken in Tabellen

Monat. Die Spaltenstruktur der Tabelle muss bereits im Kopfbereich klar erkennbar werden, am besten durch kleine Abstände zwischen Spalten und Spaltengruppen. Ergänzend kann im Tabellenkopf eine standardisierte Symbolik („Notation“) eingesetzt werden, z. B. in Form bestimmter Füllmuster für IST oder PLAN. Die horizontale Ausrichtung der Überschrift richtet sich nach dem Spalteninhalt: Text linksbündig, Zahlen rechtsbündig. Überschriften über Spaltengruppen werden zentriert angebracht.

In Excel sollten dafür jedoch nicht die Zellen verbunden werden. Eine bessere Lösung ist die Ausrichtung „Über Auswahl zentrieren“ (siehe [Abbildung 3](#)).

5. Visualisierung hinzufügen

Die wichtigsten Inhalte einer Tabelle können zusätzlich visuell hervorgehoben werden. In Excel sind dafür verschiedene Formen der

„Bedingten Formatierung“ vorhanden. Die beste Form im Sinne der hier verfolgten Zielsetzung sind die sogenannten „Datenbalken“. Sie lassen sich mit wenigen Klicks einrichten. Wichtig ist dabei, dass die Spalte Zahlenwerte enthalten muss. Anderenfalls erscheinen die Balken nicht. Die Zahlenwerte können einfach aus einer benachbarten Spalte übernommen (siehe [Abbildung 4](#), links) und anschließend in den Einstellungen der Formatierungsregel ausgeblendet werden (siehe [Abbildung 4](#), rechts).

Für den Betrachter der Tabelle erfüllen die Datenbalken die Funktion eines Diagramms. Sie ermöglicht einen schnellen Überblick, z. B. in welchen Ländern die größten Abweichungen vorliegen. Durch Hinzufügen einer Visualisierungsspalte entsteht quasi ein Hybrid aus Tabelle und Diagramm, der die Vorteile beider kombiniert. Das gilt jedoch nur bei maßvoller Anwendung. Werden zu viele Diagrammspalten eingefügt, kann die Übersichtlichkeit schnell verloren gehen.

Insgesamt verspricht die Optimierung von Tabellen-Layouts schnelle Erfolge: Der Qualitätsgewinn für die Berichtsempfänger ist deutlich spürbar. Der Umsetzungsaufwand ist viel geringer als bei Diagrammen. Alle wichtigen Features stehen in Excel ohne Umwege zur Verfügung. ■

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

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:

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

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

Managementberichte: 26. – 28. Juni | 13. – 15. November

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

CA controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis

Digital Finance

Der Weg in die automatisierte Finanzorganisation

René Kuhr und Karim Derbal

Im hochvolatilen ökonomischen Umfeld und intensivierten globalen Wettbewerb muss die Finanzfunktion vor allem drei Schlüsselherausforderungen adressieren: bessere Kostenkontrolle, bei gleichzeitiger Ausrichtung auf neues Wachstum, und vermehrt das Thema Nachhaltigkeit. Damit müssen **Finanzverantwortliche immer mehr Zeit für Strategieplanung und Führungsmaßnahmen aufwenden**. Gleichzeitig ist ein stetiger Blick auf die Grundlagen des Rechnungswesens und Controllings gefordert, um auf Kostendruck, verschärfte Regulierung und wachsende Transparenzanforderungen zu reagieren. Wie kann diesen Anforderungen im Rahmen der Digitalisierung entsprochen werden und welchen Entwicklungspfad kann das Rechnungswesen und Controlling dabei nehmen?

Die Antwort darauf lautet, die Möglichkeiten neuer Technologien im Rahmen von Digitalisierungsstrategien auch im Bereich der Zentralfunktionen des Unternehmens anzuwenden. Der Fortschritt, den man dabei in den Unternehmen sieht, ist allerdings sehr unterschiedlich und variiert stark nach Branchen (Riemensperger, 2017). Im Zuge von Digitalisierungsstrategien und der **Definition einer digitalen Roadmap**, haben sich viele CFOs und deren Finanzorganisationen auf den Weg der digitalen Transformation begeben. Dabei versuchen sie Technologien wie Big Data, Analytics, Mobility und Cloud Services wertschöpfend für das Unternehmen zu integrieren. Diese Reise ist zum Großteil noch nicht abgeschlossen bzw. wurde gerade erst begonnen. Angetrieben durch den rasanten technologischen Fortschritt, tritt nun ein weiterer Trend auf die Bühne. **Durch die Automatisierung der Finanzorganisation mit Hilfe von Robotics und maschinellem Lernen**, droht, provokativ gesprochen, die **Ab-schaffung der menschlichen „Middleware“**.

Erste Reaktionen auf dieses Thema gehen meist in die Richtung, dass dieser „künstliche“ Hype schon wieder vorbei gehen wird; oder aber es fehlt die Orientierung, wie mit dem Thema umzugehen ist. Dies ist durchaus verständlich, wird doch unterstellt, dass noch immer die entsprechenden Business Cases fehlen, die den Wertbeitrag dieses neuen Trends belegen (Fersht, 2017).

Vor diesem Hintergrund wollen wir die Frage beantworten, wie die **Finanzorganisation der Zukunft aussehen kann** und was unter dem Thema Automatisierung im Finanzwesen zu verstehen ist. Weiterhin werden wir abschätzen, ob es sich hierbei tatsächlich nur um einen neuen Hype handelt oder ob die Automatisierung ernst zu nehmen ist und in die Digitalisierungsstrategie der Finanzorganisation integriert werden muss. Zudem soll geklärt werden, was diese Entwicklungen für das Controlling und im Speziellen für den Controller bedeuten. Zusammenfassend wird die Frage geklärt, welche Rolle der CFO zukünftig einnimmt, wie seine Organisation aussehen wird, welche Talente für ihn arbeiten und ob Roboter wesentliche Aufgaben übernehmen werden.

Bei Betrachtung des Umfelds, in dem sich der CFO heute bewegt, ist dieses von einigen zentralen Merkmalen gekennzeichnet.

Hierzu gehören im Wesentlichen:

- **Volatilität** (politische Krisen, schwankende Rohstoffpreise, Terror, etc.);
- Bestehende **Trends** (Wachstum, Regulierung, Nachhaltigkeit, demographische Entwicklung, Technologie);
- **Herausforderungen** (Priorisierung von Investitionen, zuverlässige Ziele und Prognosen);
- Richtige **Allokation von Ressourcen** in Wachstumsfeldern;

- Notwendigkeit der **Skalierbarkeit** der Finanzorganisation;
- **Effektives Management** von Barmitteln und Kapital.

Aus diesen Merkmalen leiten sich die unternehmerischen Notwendigkeiten ab, die durch den CFO und seine Organisation zu erfüllen sind, um die Unternehmensziele optimal zu unterstützen. Ganz vorne steht dabei das Thema **Wirtschaftlichkeit**, vor dem Hintergrund, dass heutige Kostenstrukturen nur bedingt nachhaltig sind und disruptive Wettbewerber die Wirtschaftlichkeit des eigenen Geschäfts negativ beeinflussen. Des Weiteren das Thema **Digitalisierung**. Hierbei ist Technologie nicht mehr länger eine Barriere, sondern ein Wegbereiter für die Umsetzung der Unternehmensziele. Auch das Thema **Globalisierung** hat an Aktualität noch nicht verloren und damit die Fähigkeit, in den unterschiedlichen und volatilen Märkten Wachstum zu generieren, bei gleichzeitiger Entschärfung der Risiken. Aus der Summe des bisher Genannten ergibt sich als ein zentraler Punkt **die Notwendigkeit der Vereinfachung**. Denn durch die vorherrschende Komplexität entstehen Kosten, die sich als Hemmschuh für Umsatzwachstum und Gewinn darstellen. Darüber hinaus kommt **Integration als weiterer Punkt hinzu** und hier im Speziellen die nahtlose **Vernetzung von Kunden und Lieferanten in die eigenen Prozesse**; hier ist als **Schlagnwort Ecosystems** zu nennen.

Wie müssen sich nun der CFO und seine Organisation künftig innerhalb des eigenen Unternehmens positionieren, um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen? Eine erste Indikation hierzu geben die Ergebnisse von Studien (Davidson, 2017), welche die neue Rolle des

CFOs analysiert haben. Dabei kristallisiert sich heraus, dass **der CFO immer häufiger in der Rolle als treibende Kraft für Wertsteigerung im Unternehmen** und damit auch als Treiber der Digitalisierung gesehen wird.

Wenn wir davon ausgehen, dass sich die Rolle des CFOs innerhalb des skizzierten Rahmens bewegt, wird er seine Organisation weiterentwickeln müssen, was Auswirkungen auf die heutigen Prozesse, eingesetzte Technologien und Mitarbeiter haben wird. Im Folgenden werden wir sehen, wie solch eine Zukunftsorganisation aussehen kann, wobei im Besonderen auf den Aspekt der Automatisierung durch **Robotic Process Automation (RPA)** eingegangen wird.

Aus welchen Bestandteilen wird eine zukunftsgerichtete Finanzfunktion noch bestehen? Auf Grundlage der bisher beschriebenen Anforderungen sehen wir in naher Zukunft eine Finanzorganisation, **die ihre Gliederung in Rechnungswesen und Controlling aufgeben und nunmehr aus drei wesentlichen Bausteinen bestehen wird.**

Wie die Abbildung 1 zeigt, werden wir uns von der heute vorherrschenden prozessfokussierten Organisation verabschieden. Die Digitalisierung sprengt das altbekannte Modell und führt zu einem radikalen **Umbau der Finanzorganisation**, wie wir sie heute kennen (Axson, 2017). Die traditionellen Komponenten – das heißt transaktionale Prozesse, Risikomanagement, Reporting, Analyse und Forecasting – werden neu geordnet. Die Neustrukturierung macht aus der Finanzfunktion, noch stärker als heute, das Herzstück des Unternehmens, das kontinuierlich Erkenntnisse und Informationen zum Geschäftsbetrieb generiert und konsumentengerecht liefert.

Die neue Finanzfunktion gliedert sich im Wesentlichen in drei Bausteine, die wie Zahnräder ineinandergreifen, um den maximalen Mehrwert zu erzeugen:

Analyse Kompetenz Zentrum: Der Aufgabenbereich von Analyse-Experten umfasst mehr als die reine Analyse der Finanzdaten. Sie schauen ebenso auf Produkte, Kunden, Kosten- und Projektrends. Diesem Aufgabenbereich sind auch Themen wie **Big-Data-Analy-**

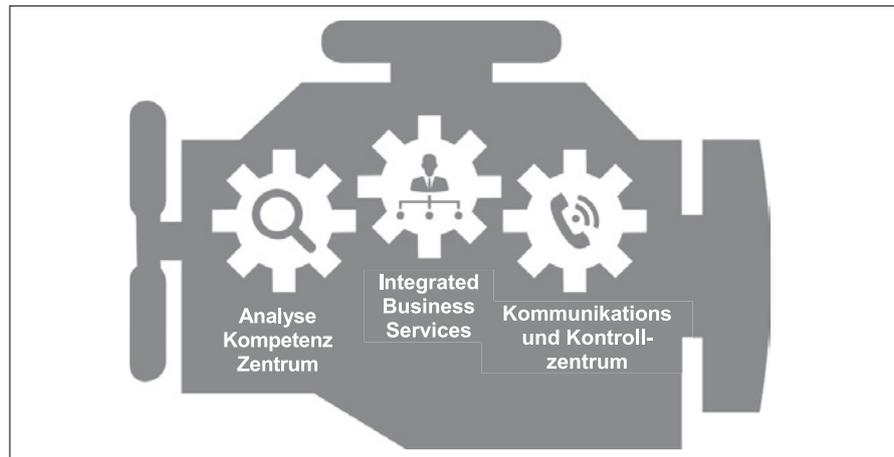


Abb. 1: Drei Bausteine in der Finanzorganisation

se und Predictive Analytics zugeordnet. Die klassischen Datenanalysen der Vergangenheit, die oftmals durch das Controlling bereitgestellt wurden, sind nicht Bestandteil des Analyse Kompetenz Zentrums. Vielmehr **nutzen die Mitarbeiter abteilungsübergreifend Self-Services zur Datenanalyse**. Durch diese sind sie in der Lage, die Auswirkungen ihrer operativen Aktivitäten und Entscheidungen in Echtzeit zu analysieren. Die Fähigkeit, diese Analysen jetzt selbst zu erstellen und durchzuführen, löst die bisherige Abhängigkeit von der Finanzorganisation und hier insbesondere vom Controlling. Über das Analyse Kompetenz Zentrum wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter mit den für sie notwendigen Werkzeugen zur Datenanalyse und Reporting ausgestattet sind.

Integrated Business Services: Die funktionspezifischen Abteilungen lösen sich auf, **um sich in interdisziplinären Teams wieder zusammenzufügen** und in dieser Konstellation komplette funktionsübergreifende Services für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten bereitzustellen. Dabei werden typische Aufgaben des Rechnungswesens sowie transaktionale Prozesse mit Aufgaben anderer Geschäftsfunktionen gebündelt. Bei dieser **Bündelung steht die Fokussierung auf Kundenservices und die Bedienung der End-2-End-Prozesse** im Mittelpunkt. Im Jahr 2020 werden mehr als 80 % aller traditionellen Finanzaufgaben von funktionsübergreifenden Teams geleistet (Accenture-Schätzungen basierend auf Marktanalysen). Diese Änderungen haben großen Einfluss auf die Organisation und Struktur der Unterstützungsfunktionen, die in der Vergangenheit in Shared Service Centern zentralisiert wurden.

Kommunikations- und Kontrollzentrum:

Diese Zentren fokussieren sich auf Kontrolle, Ordnungsmäßigkeit, Kommunikation und Risiko-Management. Sie fassen die fundamentalen Aufgaben der Finanzfunktion zusammen, wie die gesetzlich vorgeschriebene Rechnungslegung, Steuern, Treasury, Investor Relations. Die Zentren agieren schnell, sind reaktiv und arbeiten kosteneffizient. Spezialisierte Teams mit optimierten Arbeitsprozessen kümmern sich dabei um die Sicherstellung aller gesetzlichen Vorschriften. So werden zum Beispiel durch die Automatisierung alltäglicher Steuerreports Kapazitäten bei den Steuerexperten geschaffen. Diese sind nun in der Lage, sich auf die Optimierung der Steuerstruktur der Organisation zu konzentrieren, um die Geschäftsstrategie besser zu unterstützen.

Welche Veränderungen ergeben sich für den Arbeitsalltag der bisherigen Mitarbeiter?

Abbildung 2 zeigt, wie sich die Arbeitsschwerpunkte in dem neuen Modell verschieben. Wenn bisher ein Großteil der Zeit mit Sammeln von Daten und deren Aufbereitung zugebracht wurde, gibt es im neuen Modell eine Verschiebung in Richtung Datenanalyse und Unterstützung von Entscheidungen.

Vor diesem Hintergrund wollen wir jetzt betrachten, was das für die Mitarbeiter der Finanzorganisation bedeutet, vor allem auch unter dem Aspekt der Automatisierung.

Die Veränderungen durch den Einzug der Digitalisierung in das Unternehmen machen auch

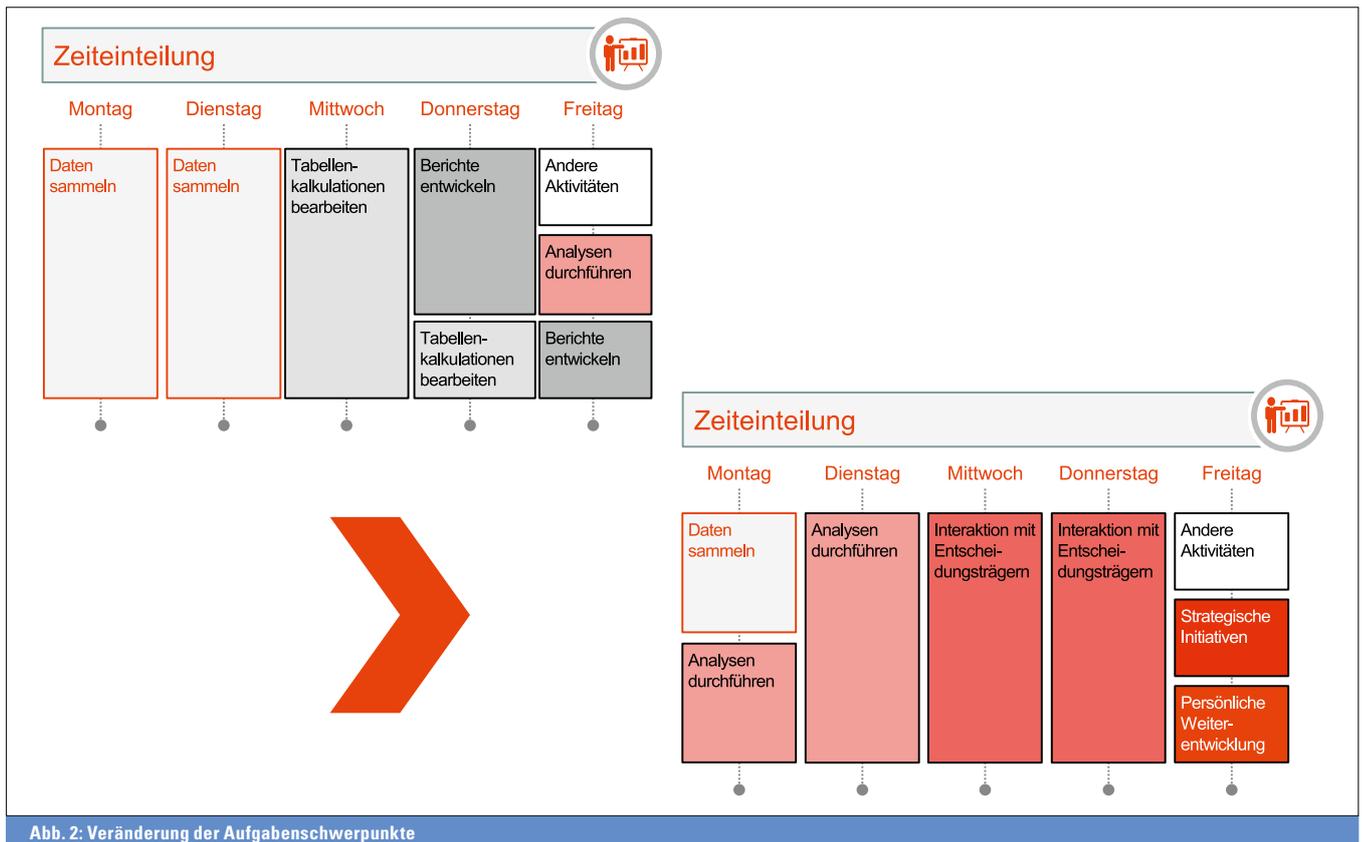


Abb. 2: Veränderung der Aufgabenschwerpunkte

nicht vor den Arbeitnehmern und den zu verrichtenden Tätigkeiten halt. Prof. Bonin (2015) stellt dazu fest, dass aktuell zu diesem Themenbereich eine Studie der beiden Amerikaner Frey/Osborne Aufmerksamkeit erregt, welche die Automatisierbarkeit von Berufen untersucht. Dabei **arbeiten nach ihren Einschätzungen derzeit 47 % der Beschäftigten der USA in Berufen, die in den nächsten 10 bis 20 Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit (> 70 %) automatisiert werden können.** Im Rahmen einer Kurzexpertise kommt das ZEW bei der Übertragung auf Deutschland zu deutlich geringeren Zahlen und kommt für Deutschland auf nur 12 % der Arbeitsplätze (Prof. Bonin et al., 2015). Nichtsdestotrotz lässt sich auch durch diese Studie ein Wandel der Tätigkeitsprofile, ausgelöst durch die Digitalisierung, ableiten.

Diese Ergebnisse stützen unsere Einschätzung, wonach sich ein **Wandel der Mitarbeiterprofile** in den nächsten Jahren vollziehen wird und dieser Wandel alle Bereiche betreffen wird. Vor dem Hintergrund, dass wir vermehrt Transformationen der Finanzorganisation in der oben beschriebenen Art und Weise erwarten, lassen sich **nachfolgenden Fragen rund um das**

Thema „Arbeit“ formulieren und müssen beantwortet werden:

- Wie wird Arbeit organisiert?
- Welche Art von Arbeit wird ausgeführt?
- Wer verrichtet Arbeit?
- Warum, wann und wo arbeiten Leute?
- Wie wird Arbeit gemanagt?

Für den Finanzbereich – insbesondere im Controlling – sollen im Folgenden einige Denkanstöße erfolgen, welche die zukünftige Richtung skizzieren. Wie ich im (Controller Magazin 02/2015) bereits ausgeführt habe, ändert sich das Anforderungsprofil des Controllers mit dem zunehmenden Einzug der Digitalisierung in den Finanzbereich. Bezüglich der persönlichen Eigenschaften **gewinnen die in der Abbildung 3 gezeigten Merkmale an Bedeutung** und kennzeichnen einen erfolgreichen Controller. Sofern von extern beeinflussbar, sind diese Eigenschaften somit auch durch Entwicklungsmaßnahmen zu fördern und auszubauen.

Neben einer Reihe von Basisfähigkeiten gibt es weitere Fähigkeiten, die den Controller in der digitalen Welt auszeichnen und für seine zukünftigen Aufgaben befähigen. Dies sind im Einzelnen das **Verständnis für Geschäfts-**

zusammenhänge End-2-End, die Analysefähigkeit und Ableitung von Maßnahmen; die Agilität auf Veränderungen schnell zu reagieren, Risikobewusstsein, externer Fokus, sowie die Fähigkeit, auch mit mehrdeutigen Ergebnissen umzugehen. Mit einem solchen Profil ist der künftige Mitarbeiter ausreichend gerüstet für die bevorstehende Finanztransformation und rechtfertigt seinen Platz neben den Robotern, die einen Teil seiner alten Aufgaben übernehmen werden.

Automatisierung der Finanzorganisation

Nachdem wir aufgezeigt haben, in welche Richtung sich die Finanzorganisation entwickeln kann und welche Auswirkungen dies auf die Mitarbeiter hat, wollen wir uns nun dem Thema der Automatisierung widmen und beleuchten, was darunter zu verstehen ist und wo Möglichkeiten und Grenzen liegen.

Seit ca. 3 Jahren beobachten wir eine sich verstärkende Entwicklung, bei der Tätigkeiten in der Finanzorganisation zu einem wachsenden Anteil von Robotern übernommen werden und ganze Prozesse automatisiert

und mit minimalem externen Eingriff abgearbeitet werden.

Wird über Automatisierung von Geschäftsprozessen gesprochen, ist immer wieder vom Begriff der Robotik die Rede. Einem weiten Verständnis zufolge ist Robotik ein interdisziplinäres Teilgebiet der Ingenieurwissenschaften. Es umfasst die Fachbereiche Informatik, Maschinenbau und Elektrotechnik, um Design und Entwicklung von automatischen, programmierbaren Maschinen zu erforschen. Unserem Artikel liegt jedoch ein engeres Verständnis zugrunde. **Danach wird Robotik als Software-Technologie verstanden, die es ermöglicht, sich häufig wiederholende, strukturierte Geschäftsprozesse zu automatisieren** (Barnett, 2017). Dabei simuliert Software die Interaktion eines Business Anwenders mit einer bestehenden Applikation, um strukturierte Geschäftsprozesse automatisch auszuführen.

Diese Art der Technologie wird als **Robotic Process Automation (RPA)** bezeichnet und ist bereits heute für die rasante Automatisierung und Digitalisierung einer Vielzahl von Prozessen in Rechnungswesen und Controlling verantwortlich. Neueren Forschungen und aktuellen Marktanalysen zufolge könnten bis zum Jahr 2030 ca. 47% aller Berufe automatisiert werden (Frey/Osborn, 2017). Dabei kann der Einsatz von RPA-Werkzeugen speziell in der Finanzorganisation eine Kostensparnis von bis zu 40% erzielen, bei gleichzei-

tiger Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter um den Faktor 2-3.

Es gilt grundsätzlich **zwischen zwei Arten von RPA zu unterscheiden**; nämlich die regelbasierte Automatisierung und die Automatisierung unter Zuhilfenahme von Künstlicher Intelligenz. Mit Hilfe der **regelbasierten Automatisierung** werden einfache, strukturierte Geschäftsprozesse, die sich häufig wiederholen, anstelle vom Business Anwender durch ein Programm ausgeführt, ohne dass dabei menschliches Urteilsvermögen erforderlich ist. Demgegenüber ermöglicht RPA unter **Einbeziehung von künstlicher Intelligenz AI** (AI: Artificial Intelligence) die Automatisierung von Prozessen, die menschliches Verhalten und Denken erfordern.

Im Gegensatz zur regelbasierten Automatisierung sind keine vorstrukturierten und wiederholbaren Geschäftsprozesse erforderlich. Vielmehr **sind selbstlernende Algorithmen inzwischen in der Lage, über Schnittstellen mit dem User zu interagieren**. Mit Hilfe von Techniken wie Spracherkennung und visueller Wahrnehmung wird menschliche Entscheidungsfindung adaptiert und zur Abarbeitung von Geschäftsprozessen eingesetzt. Insgesamt bieten jedenfalls beide Varianten der RPA hochgradig innovative Konzepte und Werkzeuge, um nicht nur bereits bestehende Prozesse der neuen Finanzorganisation zu automatisieren, sondern gänzlich neuartige Prozesse zu entwickeln und einzusetzen.



Abb. 3: Notwendige Eigenschaften des Controllers

Welche Prozesse eignen sich nun besonders gut zur Automatisierung und in welchen Bereichen rechnen wir damit, dass der Faktor Mensch eine immer kleinere Rolle spielen wird?

Grundsätzlich können Automatisierungen in allen Bereichen erfolgen. Allerdings bieten einige Bereiche ein besonders hohes Potenzial für den Automatisierungsgrad. Dazu gehören u. a.:

- Intercompany Abstimmprozesse,
- Debitorenbuchhaltung,
- Forderungsverkäufe abwickeln,
- Budgetierung,
- Forecasting,
- Ermitteln von Kennzahlen und Nachverfolgung,
- Eingangsrechnungen empfangen und scannen,
- Rechnungserstellung,
- Einkaufscontrolling – Spend Management,
- Erstellung von Management-Berichten.

Bei den genannten Prozessbereichen handelt es sich nur um den Teil, der über RPA abgebildet werden kann, **also regelbasiert mit einfachen Algorithmen**. Eine Betrachtung von Prozessen, bei denen AI zum Einsatz kommen kann (z. B. Zahlungsprozesse), soll hier nicht erfolgen, da für den Finanzbereich noch nicht sehr viele praxistaugliche Beispiele vorliegen. Es ist aber davon auszugehen, dass sich dies in naher Zukunft ändern wird und AI Bestandteil der Automatisierungsstrategie der Finanzorganisation wird.

Gemäß unserer Beschreibung in Abbildung 1 der zukünftigen Finanzorganisation ist diese dreigeteilt, und zwar in die Bereiche Analyse Kompetenz Zentrum, Integrated Business Ser-

Autoren



René Kuhr

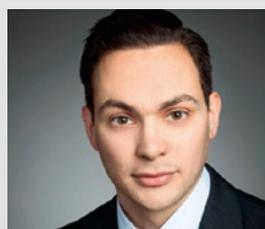
ist Senior Principal bei Accenture Strategy (Office Hamburg) im Bereich Finance & Enterprise Performance Management. Seine Themenschwerpunkte liegen im Bereich Digitale Transformation und Controlling.

E-Mail: rene.kuhr@accenture.com

Karim Derbal

ist Technology Consultant bei Accenture (Office München) im Bereich Finance und Controlling mit dem Schwerpunkt Prozessautomatisierung.

E-Mail: karim.dermal@accenture.com



vices und Kommunikations-/Kontrollzentrum. Allen drei Bereichen kommt über RPA wesentliches Automatisierungspotenzial zu. Im nächsten Schritt verlassen wir nun die eher theoretische Ebene und wenden uns einigen **relevanten Praxisbeispielen zu**. Diese sind bereits in dieser Form umgesetzt und bei den entsprechenden Unternehmen im Einsatz. Nicht alle dieser Unternehmen unterziehen sich der von uns beschriebenen, doch sehr radikalen, Transformation ihrer Finanzorganisation. Jedoch erfolgt zumindest in Teilbereichen eine Umsetzung neuer Strukturen und Aufgaben.

Im Bereich **Analyse Kompetenz Zentrum** wird bereits heute verstärkt auf den Einsatz von RPA vertraut. Dabei wird das monatliche standardisierte Reporting der Business Units durch ein Programm erstellt, welches das Zahlenmaterial aus verschiedenen Quellen zusammenträgt und die Berichte erstellt. Im nächsten Schritt werden diese automatisiert an den definierten Empfängerkreis versendet, mit einem entsprechenden **Hinweis auf Handlungsbedarf, sofern das Programm festgestellt hat, dass Schwellwerte überschritten wurden**. Zukünftig werden wir für diesen Bereich vermehrt selbst lernende Algorithmen (künstliche Intelligenz) im Einsatz sehen. Diese werden in der Lage sein, menschliches Denken, Interpretieren und Abwägen zu imitieren, um Echtzeitanalysen und Vorhersagen durch die Auswertung gigantischer Datenmengen zu liefern.

Im Bereich **Integrated Business Services** wurde ein Programm zur automatischen Verwaltung von Bankkonten eingeführt. Zielsetzung war es, eine große Anzahl von manuellen Bearbeitungsschritten zu verringern, die in verschiedenen Systemen ausgeführt werden mussten und dabei gleichzeitig die Fehlerquote zu minimieren. Durch Nutzung einer webbasierten Useroberfläche und eines Algorithmus, der in der Lage ist, selbstständig zwischen verschiedenen Systemen zu navigieren und Feldwerte zu belegen, konnten beachtliche Verbesserungen erzielt werden. Die Anzahl manueller Bearbeitungsschritte sank von 82 auf nunmehr 2 Schritte, dabei sank die Dauer der Bearbeitungszeit einer Transaktion von knapp 5 Minuten auf 18 Sekunden. Dies alles bei einer Fehlerquote von 0%, so dass keinerlei Nachbearbeitung mehr erforderlich ist.

Im Bereich des **Kommunikations-/Kontrollzentrums** liegt auch die Hoheit und Verwaltung der Zugangs- und Nutzerrechte. Hier wurde über den RPA-Einsatz die Berechtigungsvergabe gezielt automatisiert. So wurde die Zuteilung und Verwaltung von Zugangsrechten, Passwörtern und Nutzerrollen über die Nutzung eines Mitarbeiterportals implementiert. Dort übernimmt ein Programm die Abfrage und Prüfung von persönlichen Daten, um anschließend daraus nach bestimmten Berechtigungskonzepten Zugangsrechte zur Nutzung von IT-Systemen, Portalen und Firmeninfrastruktur zu vergeben. **In diesen Bereichen, wo Benutzerinteraktion zur Abarbeitung von Geschäftsprozessen erforderlich ist**, kommt es bereits vereinzelt zum Einsatz von künstlicher Intelligenz. Über interaktive graphisch animierte Charaktere – sogenannte **virtuelle Agenten** – wird **dem Nutzer ein virtueller Ansprechpartner zur Verfügung gestellt**. Dieser ist über den Einsatz von Spracherkennungssoftware und Textverarbeitungsprogrammen in der Lage, menschliche Anfragen in Echtzeit logisch zu erfassen, zu verarbeiten und mit Hilfe von Rückfragen gezielt einer Lösung zuzuführen. Ein sehr prominentes Beispiel an dieser Stelle ist die von IBM entwickelte und derzeit wohl bekannteste künstliche Intelligenz namens **IBM Watson**.

Diese Beispiele lassen sich in großer Zahl fortführen und vermitteln einen ersten Eindruck darüber, was heute bereits inhaltlich und technisch möglich ist. Perspektivisch erwarten wir auch den vermehrten Einsatz von AI, um Prozesse zu automatisieren, die zwischenmenschliche Interaktion erfordern und wo fallbezogene Entscheidungen zu treffen sind.

Fazit

Die Digitalisierung hat sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche ausgedehnt. Der CFO und seine Finanzorganisation stehen dabei vor der Herausforderung festzulegen, welchen Weg sie beim Wandel zur digitalen Finanzorganisation beschreiten wollen. Außer Frage steht dabei, dass er die digitale Transformation seiner Organisation vorantreiben muss, allerdings sind Umfang und Zeitrahmen noch die beiden Unbekannten. Wie perspektivisch aufgezeigt wurde, ist dabei ein radikaler Umbau der Organisation

durchaus denkbar, der in einem neuen Operating Model und hohem Automatisierungsgrad mündet. Diese kann eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter um den Faktor 2-3 und als Nebeneffekt eine Kostenreduktion um 40% ermöglichen. Die notwendige Technologie zur Unterstützung ist bereits vorhanden. Allerdings sehen wir noch als größte Hemmschwelle die Tatsache, dass in einigen Bereichen der Finanzorganisation künftig keine menschlichen Individuen den Geschäftsprozess mehr abarbeiten. Des Weiteren erfordert Automatisierung ein hohes Maß an Standardisierung in den Prozessen. Auch hier sehen wir, trotz der vielen Programme zur Prozessharmonisierung und -Standardisierung der letzten Dekade, noch viel Arbeit, die geleistet werden muss.

Literatur

Axson D.: Finance 2020: Death by digital; <https://www.accenture.com/us-en/insight-finance-2020-death-by-digital> (Stand 03.02.2017)

Barnett G.: Robotic Process Automation: Adding to the Process Transformation Toolkit <http://www.blueprism.com/wpapers/robotic-process-automation-adding-process-transformation-toolkit/> (Stand 03.02.2017)

Prof. Dr. Holger Bonin: Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung: Mannheim, 2015

Davidson D.: The CFO as an architect of business value; <https://www.accenture.com/us-en/insight-high-performance-finance-study> (Stand 03.02.2017)

Fersht P.: The real unfiltered truth behind the lack of RPA use cases; http://www.horsesforresources.com/RPA-use-cases_122016 (Stand 03.02.2017)

Frey B., Osborne M.: The future of employment – how susceptible are jobs to computerization?. Oxford University: Oxford, 2013

Hoder K., Kuhr R.: Die Rolle des Controllers in der Digitalisierung. In: Controller Magazin, 40. Jg., H. 2, 2015, S. 15.

Riemensperger F.: Digitalisierung entzaubern – wie die deutschen Top500 digitale Blockaden lösen; https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-5/Accenture-Top500-DE-Executive-Summary-Final-Web.pdf (Stand 03.02.2017) ■

Controller als Change Agents?

von Jürgen Weber



Controller sollen (und wollen!) immer mehr Rollen übernehmen. Eine erst kürzlich hinzugekommene ist die des Change Agents. Im WHU Controller Panel können wir einen deutlichen Anstieg der Bedeutung der Rolle über die Zeit feststellen. Diese Entwicklung reflektiert ein Umfeld, in dem sich Unternehmen immer schneller und stärker verändern müssen, um mit den Veränderungen in den Märkten Schritt zu halten. Wer Business Partner des Managements sein will, kann vor diesen Herausforderungen nicht die Augen verschließen.

Wenn Controller die Rolle von Change Agents spielen wollen, müssen sie das entsprechende Handwerkszeug beherrschen. Ein zentraler Teil davon ist Wissen, wie man Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet. Wer sich damit beschäftigt, kommt an zwei Namen nicht vorbei: Kurt Lewin und John P. Kotter. Ersterer ist der Pionier des Themas und formulierte sein Modell Mitte des letzten Jahrhunderts. Er unterscheidet drei Phasen einer erfolgreichen Veränderung: Das „Auftauen“ der bisherigen Strukturen, die eigentliche Veränderung und anschließend die Phase der Verfestigung der neuen Strukturen. Diese sozialwissenschaftliche Perspektive berücksichtigt u. a., dass sich Men-

schen ungern verändern, dass Ängste beim Verlassen des Gewohnten eine wichtige Rolle spielen und dass ein Vertrauen darauf fehlt am Platze ist, dass die doch so offensichtlichen Vorteile der neuen Lösung die Menschen quasi automatisch zur Veränderung ihres Verhaltens bringen.

Kotter differenziert diese drei Stufen dann auf Basis seiner umfassenden praktischen Erfahrung weiter aus und kommt zu einem 8-Stufen-Modell, das ganz pragmatische Hilfestellungen gibt (z. B.: Größere Veränderungsprozesse ohne aktive Unterstützung des Top-Managements sind zum Scheitern verurteilt; auch bei lang andauernden Veränderungen sind kurzfristige Erfolge wichtig, um zu zeigen, dass man auf dem richtigen Weg ist; eine intensive Kommunikation der hinter der Veränderung stehenden Idee ist unverzichtbar).

Wer als Change Agent wirken will, muss in dieser Rolle die zentrale Bedeutung psychologischer und soziologischer Erkenntnisse anerkennen und das eigene Handeln entsprechend prägen lassen. Ängste und Reaktanz sind dann kein zu eliminierendes Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter, sondern der Normalfall, auf den man sich im Prozess ausrichten

muss. Das Denken bei solchen Veränderungen muss weit von dem normalen analytischen Denken abweichen, in dem Menschen dem Bild des homo oeconomicus entsprechen. Wer Veränderungen erfolgreich vorantreiben will, muss überzeugend kommunizieren können, genügend Empathie besitzen, diverse Sozialtechniken beherrschen und mehr prozess- denn inhaltsgetrieben sein.

Können Controller das? Jeder von Ihnen sollte die Frage ehrlich für sich selbst beantworten. Change Agent ist eine Rolle, die im Set der Business Partner-Aufgaben einen besonderen Charakter besitzt, die weit von den üblichen analytischen Themen entfernt ist. Fällt die Eignungsfrage negativ aus, sollten Sie sich aber zumindest fragen, wie Sie in Veränderungsprozessen helfen können, dass die Veränderung gelingt. Hier Antworten zu finden, fällt nicht schwer. Controller können Aufklärung leisten, eine sachliche Argumentation beitragen, die hilft, dass Vorurteile zu Urteilen werden, dass Ängste reduziert werden, dass Weichenstellungen in der Veränderung eher gesehen und besser entschieden werden können. Eine wichtige Hilfestellung ist aber auch die, nicht implizit einem mechanistischen Verständnis von Veränderungsprozessen zu folgen, z. B. nicht ungeduldig zu sein, wenn es etwas länger dauert, wenn noch eine zusätzliche Kommunikationsschleife erforderlich ist, um die Botschaften zu vermitteln. Wie gesagt, eine rein ökonomisch-rationale Perspektive reicht nicht, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Wir sind halt Menschen ...

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu



Telefon-Reporting

Wie der Außendienst ohne Controlling-Tools informiert wird

von Kristoffer Ditz

Viele Unternehmen, die Produkte verkaufen, haben eine ganze Reihe von Verkäufern in ihren Reihen, wie z. B. Key Account Manager, Sales Manager, Bezirksverantwortliche, Verkaufsleiter, etc. In den meisten Fällen sind diese Mitarbeiter mehrere Tage in der Woche unterwegs und vor Ort beim Kunden. Die Anreise erfolgt je nach Entfernung mit dem Flugzeug, Zug, oder Firmenwagen.

In der Regel sind die Vertriebler unter der Woche mehrere Stunden mit dem Auto unterwegs, um Kundentermine wahrzunehmen. Nachteil ist hierbei, dass es, im Gegensatz zur Reise mit den anderen Verkehrsmitteln, nicht möglich ist, mit dem Laptop zu arbeiten. So müssen die Außendienstmitarbeiter so lange warten, bis sie beim Kunden vor Ort sind, bevor sie Zugang zu ihrem E-Mail Account haben, um z. B. einen Wochenbericht ihres Verkaufsgebiets vom Controlling

zu lesen – vorausgesetzt, das WLAN funktioniert. Nicht selten wird allerdings ein Key Account Manager während seiner Fahrt zum Kunden vom Vertriebsleiter angerufen, der über die Abweichungen im Bericht sprechen möchte.

Der typische Dialog

Vertriebsleiter: „Laut Wochenbericht vom Controlling sind Ihre Werte zum Plan um X-Prozent verfehlt worden. Wie kommt es zu dieser Abweichung?“

Key Account Manager: „Ich bin gerade im Auto unterwegs auf dem Weg zum Kunden. Den Bericht habe ich noch nicht gesehen, da ich gleich heute früh losgefahren bin, um den Stau zu umgehen. Muss ich mir anschauen und komme dann später auf Sie zurück.“

Vertriebsleiter: „Geben Sie mir bitte so schnell wie möglich die Eckpunkte, weil ich später zum Vorstand und die Abweichungen erklären muss.“

Key Account Manager: „Rufen Sie doch sonst Herrn Y aus dem Controlling an. Der erstellt die Berichte und könnte Ihnen die Abweichungen schneller erläutern. Ich bin erst in 2 Stunden beim Kunden und habe erst dann Zugriff auf meinen E-Mail Account.“

Vertriebsleiter: „Den erreiche ich nicht. Er ist in dem Projekt-Meeting und ich weiß nicht, wann er seine E-Mails liest. Außerdem bin ich ab jetzt durchgehend in Terminen. Senden Sie mir bitte die Informationen via Mail zu. Danke.“

Nach dem Telefonat ist der Key Account Manager schnell in einer typischen Stresssituation. Durch Verkehrsstau kann der Kundentermin gerade noch so wahrgenommen werden und für die wenigen Minuten die verbleiben, muss eine schnelle und signifikante Erklärung der Abweichungen an den Vertriebsleiter übermittelt werden. Oder die verbleibende Zeit reicht nicht mehr und im Kundentermin ist der Key Accounter gedanklich mit den Abweichungen seines Bereichs konfrontiert und blickt öfter zur Uhr, wann der Termin denn endlich endet, um die Abweichungsanalyse zu starten – Unnötiger Zeitdruck.

Wie das Controlling speziell dem Außendienst Support leisten kann

Natürlich sollten die Berichte auf allen Ebenen aussagekräftig sein und alle Antworten parat haben, bevor das Management die Fragen hierzu stellen kann. Allerdings ist dies nach Unternehmensform/-größe nicht immer möglich, weil der Empfängerkreis zu umfangreich ist und der Vertriebsleiter sich auch nur ungern von Mitarbeiter zu Mitarbeiter durchfragen möchte, bis er den richtigen Bericht bzw. die Abweichungsanalyse in seinen Händen hält.

Das Controlling kann hier insofern Hilfe leisten, indem die wesentlichen Key Points des Bereichs auf einen Anrufbeantworter des jeweiligen Außendienstmitarbeiters gesprochen werden = Telefon-Report. Es

gilt dabei zu beachten, dass der Controller „nur“ die wesentlichen Punkte auf den Anrufbeantworter spricht. Länger als eine Minute sollte die Aufnahme nicht sein. Dies hat einen weiteren Vorteil: Die Controller sind dabei gefordert, nur die relevanten Themen zu nennen und alles „Uninteressante“ wegzulassen. Ähnlich wie bei der Aufbereitung einer Präsentation sollten es nicht mehr als 3 Schlüsselbotschaften sein. Wichtig ist, dass nicht nur die Abweichungen aus dem Bericht wiederholt werden. Die Daten kann der Vertriebsleiter in der Regel über das Warenwirtschaftssystem selber abrufen. Vielmehr müssen den Zahlen mit relevanten Informationen Leben eingehaucht werden, die der Vertriebsleiter bzw. Empfänger nicht kennt.

Ein Beispiel eines Telefon-Reports

Hallo Herr X,

anbei die Analyse zu Ihrem Verkaufsbereich der KW 33:

Key Facts

- Der Plan Ihres Bereichs wurde insgesamt um 35 kEUR/15 % verfehlt.
- die Produktgruppe 3 verfehlt den Plan um 25 kEUR/13 % – Dies lag primär an der Lieferfehlmenge der Artikel 1, 2 und 3, welche erst in der Folgeweche wieder vorhanden sind – Die Ware blieb am Zoll hängen.
- Kunde Nummer 2 hat weniger Bestellungen getätigt (in Summe -5 kEUR/-10 % zum Plan), da das Unternehmen unerwartet mehrere Filialen geschlossen und die fest eingeplanten Bestellungen storniert hat.

Viele Grüße

Der Außendienstmitarbeiter hat also vom Auto, während der Fahrt, die Möglichkeit, seinen **Telefon-Report** per Fernabfrage vom Anrufbeantworter zu erfassen und bekommt über die Freisprechanlage somit einen groben Überblick über die Geschehnisse seines Verkaufsbereichs. By the way: Der Außendienst wird es dem Controlling danken, wenn die Autofahrt damit etwas „verkürzt“ wird.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der Außendienstmitarbeiter seinen Vorgesetzten über die wichtigsten Abweichungen informieren kann und der „Stresspegel“ minimiert wird, ohne dass der Außendienstmitarbeiter einen Blick auf das Controlling-Tool geworfen hat. Es ist zu empfehlen, dass auch dem Vertriebsleiter sämtliche Telefonnummern zu Verfügung gestellt werden, damit dieser bei Interesse die Abweichungen per Fernabfrage durchführen kann, wenn er seinen Mitarbeiter nicht erreicht bzw. auch im Außendienst unterwegs sein wird. In der heutigen Zeit ist es selbstverständlich möglich, sämtliche Daten über das Smartphone bzw. Zugriff auf die Laufwerke zu erhalten, auf denen die Dateien abgelegt sind. Allerdings müsste ein Außendienstmitarbeiter hierzu anhalten und seine Fahrt unterbrechen, um die Dateien zu öffnen und interpretieren. Mithilfe des Telefon-Reportings ist dies nicht erforderlich und die Fahrt kann ohne Unterbrechung fortgeführt werden.

Natürlich ließe sich die Frage stellen, wieso der Außendienstmitarbeiter den Controller nicht direkt anruft und die Ergebnisse/Abweichungen erfragt. Dies mag sicherlich in kleineren Unternehmen funktionieren, in denen es nur einen Verkaufsleiter und einen Controller gibt – Nur was ist, wenn der Controller Ansprechpartner für 15 Außendienstmitarbeiter ist? Jeder Außendienstmitarbeiter hätte das Bedürfnis, so schnell wie möglich über seinen

Bereich informiert zu werden. Und das Telefon wäre besetzt, oder der Controller wäre wie im hier genannten Beispiel nicht am Platz, sondern im Meeting.

Alternative Telefonkonferenz?

Eine Alternative wäre eine Telefonkonferenz zu festgelegten Zeiten. Nur, selten bleibt es dabei bei den genannten Key Facts und der Call würde länger als 1 Minute dauern, weil der Außendienstmitarbeiter mehr Details erfahren möchte – „ach wo ich Sie gerade dran habe ...“ Nicht immer wird dann über die aktuellen Geschehnisse, sondern über abseits relevante Themen gesprochen, die für das Ergebnis des Berichts eine untergeordnete Rolle spielen. Diese Zeit haben weder die Mitarbeiter aus dem Vertrieb, noch die Angestellten aus dem Controlling.

Und hier liegt der Schlüssel zum Erfolg für einen kurzen aber intensiven **Telefon-Report**. Der Controller könnte innerhalb von rund 15 Minuten alle Außendienstmitarbeiter über die aktuellen Vorgänge ihres Vertriebsgebiets auditiv informieren. Es geht hierbei nicht um die letzten Prozentpunkte. Diese können dann später im Controlling-Bericht eruiert werden. Eine 70-80 %ige Lösung ist dabei ausreichend. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung wird nicht bis ins letzte Detail gehen.

Es sei noch erwähnt, dass nicht jeder Mitarbeiter aus dem Vertrieb Dashboards bzw. Excel-Tools „liebt“, je nachdem wie sie aufbereitet sind. Ist für uns Controller Excel und Co. mit die stärkste „Waffe“, ist es für den Vertrieb ein „ich kann es zwar, aber nur wenn ich muss“-Tool. Des Weiteren gibt es unterschiedliche Empfängertypen – Auditive (das Gehörte), visuelle (das Gesehene), das psychomotorische (das Erlebte), etc. **Mit dem Telefon-Reporting bietet das Controlling hier einen „breiteren Service“ in der Berichtswelt an und erreicht noch mehr Befürworter.**

Autor



■ Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School in Hamburg und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling bei diversen Unternehmen aus dem Handel. An der Hochschule Fresenius Fachbereich Design ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind das Ein- und Verkaufscontrolling sowie Online-Controlling.

E-Mail: kditz@hanseatic-business-school.com



WEG-Marken für das Controlling und die Rolle des Controllers

von Alfred Blazek

Eine Auswahl von Merkbildern und Gedanken zum Controlling und zur Rolle des Controllers sollen den Weg von der Pionierzeit der Controller Akademie bis in unsere heutige Zeit markieren.

Das Ordnungsbild für die Management-Funktion

Es ist ein „Ur-Bild“ der Controller Akademie. **Mit diesem M-Modell hat Albrecht Deyhle die „Partitur“ für das 5-Stufen-Programm geschrieben.** Zur Aufführung des Programms suchte er sich Spezialisten für Werkscontrolling, Vertriebscontrolling, Finanzcontrolling und für die Führungs- und Verhaltensaspekte im M-Modell. 1973 suchte er einen „Chor-Sänger“ als festen Mitarbeiter. So kam ich dazu; ein Ensemble begann sich zu entwickeln. Ein einheitliches Lehrprogramm sollte durch Trainer der Controller Akademie sichergestellt werden.

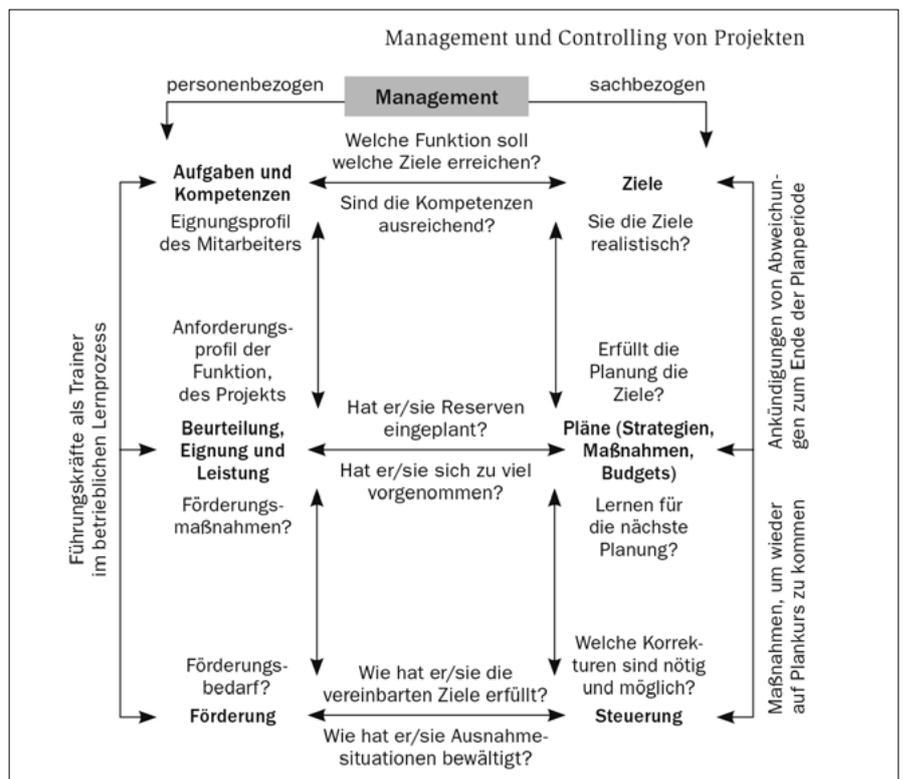


Abb. 1: Ordnungsbild für die Management-Funktion; Quelle: Projekt-Controlling, 2001, S. 21

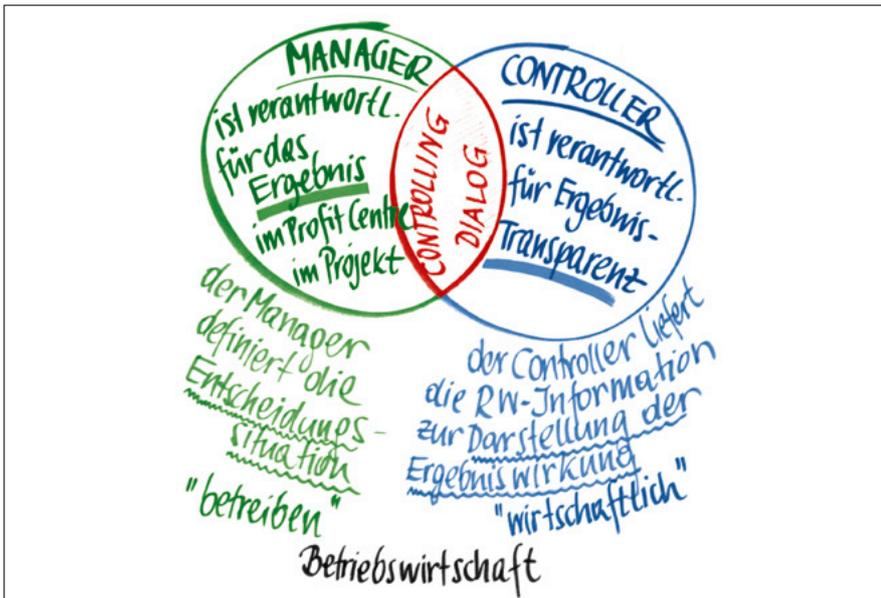


Abb. 2: Manager und Controller im Controlling-Dialog; Quelle: Projekt-Controlling, 2001, S. 23

Wir konzentrieren uns auf die rechte Seite des Ordnungsbildes (vgl. Abbildung 1): Ziele vereinbaren, die Pläne für deren Erreichung aufstellen und auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen – das ist die Kontrolle – monatlich, quartalsweise oder bei Projekten an Meilensteinen über korrektive Maßnahmen entscheiden, um wieder auf Plankurs zu kommen oder Abweichungen vom Ziel zum Ende der Planperiode anzukündigen, damit sich die Betroffenen rechtzeitig darauf einstellen können. Das ist ein langer Satz, das ist Controlling in betriebswirtschaftlicher Sicht. Controlling zu machen ist Aufgabe jedes Managers für seinen Verantwortungsbereich. Controller leisten dafür einen betriebswirtschaftlichen Service mit ihren Instrumenten und ihrem Erklärungskönnen.

und in der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, einem Unternehmen, einer Sparte, einem Profit-Center, einem Werk, einem Projekt, also einem Unternehmen im Unternehmen. Gemeinsamkeit und Gemeinschaft verstärken das Verständnis füreinander. In diesem Miteinander beschreibt der Manager seine Entscheidungssituation, z. B. höhere Lieferbereitschaft, Reduzierung der Durchlaufzeit oder den Aufholbedarf in der Leistungserfüllung bei einem Projekt. Wenn der Controller den Manager versteht, liefert er ihm die richtigen Rechnungswesen-Informationen zur Darstellung der Ergebniswirkung der anstehenden Entscheidung. Die in Abbildung 2 in Anführungsstrichen gesetzten Wörter „betreiben“ und „wirtschaftlich“ sind zusammengeführt im Wort Betriebswirtschaft.

Der Internationale Controller Verein (ICV) und die International Group of Controlling (IGC) formulieren in ihrer Grundsatzposition im November 2012: „Controlling ist Führungsarbeit. Es bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten.“

Das Zusammenspiel von Manager und Controller

Dieses Zusammenspiel wird in den Seminaren der Controller Akademie am Schnittmengenbild erläutert (vgl. Abbildung 2).

Die Schnittmenge symbolisiert Gemeinsamkeit in der Sache, in ihrem wirtschaftlichen Ergebnis

Der Prozess der Zielvereinbarung

Die Abbildung 3 findet sich so bereits in der 1. Auflage des Buches Projekt-Controlling aus dem Jahr 1983. Ich schrieb damals: „Der Modus für das Miteinander-Umgehen auf dem Weg bis zur Zielvereinbarung ist in Abbildung 3 symbolisiert. Ziele sollten einem Mitarbeiter nicht aufs Auge gedrückt werden. Dass eine solche Vorgehensweise nicht mehr im Zug der Zeit liegt, ist sicherlich auch ein Argument. Schlagkräftiger aber ist, dass a) der Mitarbeiter manches besser weiß und b) dass er sich mit dem Ziel identifizieren soll. **Es soll ein Kompromiss gefunden werden, der eine Herausforderung zu einer Leistung darstellt, die aber auch (mit Anstrengung) erreichbar ist.**“

Ich spekuliere über einen aktuellen Fall. Etwas beschönigend wird über die „Dieselthematik“ geschrieben und gesprochen. Ich bin selbst davon betroffen und noch nicht von der „Schummelsoftware“ befreit. Wie könnte es gewesen sein?

Deutschland ist Vorreiter im Kampf gegen die globale Erwärmung. Volkswagen will das größte Automobilunternehmen der Welt werden. Die Regierung ist stolz auf die Autoindustrie; wir alle sind es. Ziel ist es, den Verbrauch von Treibstoff zu senken. Klimakonferenzen bieten eine große Werbefläche. Zielvorgabe des Vorstands: x-Liter Verbrauch pro 100km.

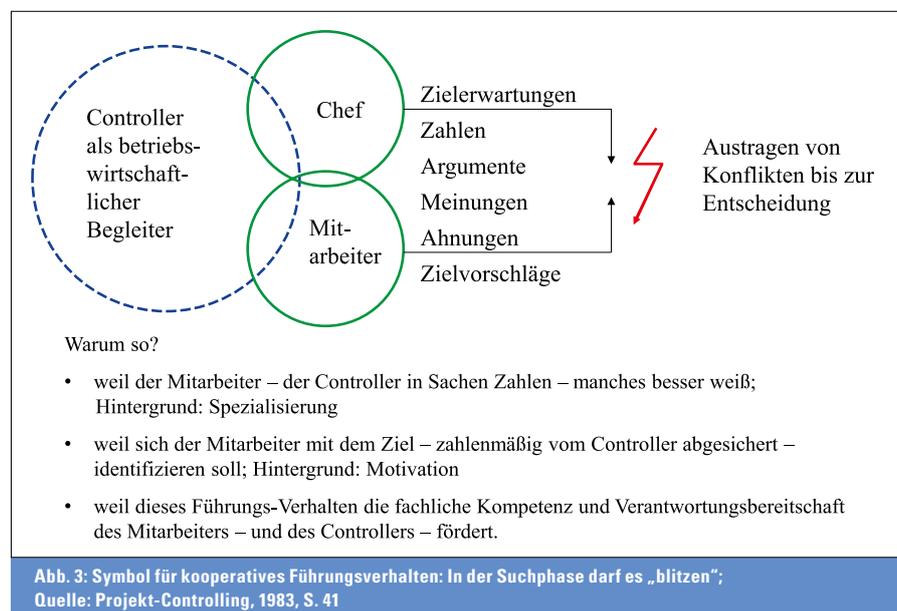


Abb. 3: Symbol für kooperatives Führungsverhalten: In der Suchphase darf es „blitzen“; Quelle: Projekt-Controlling, 1983, S. 41

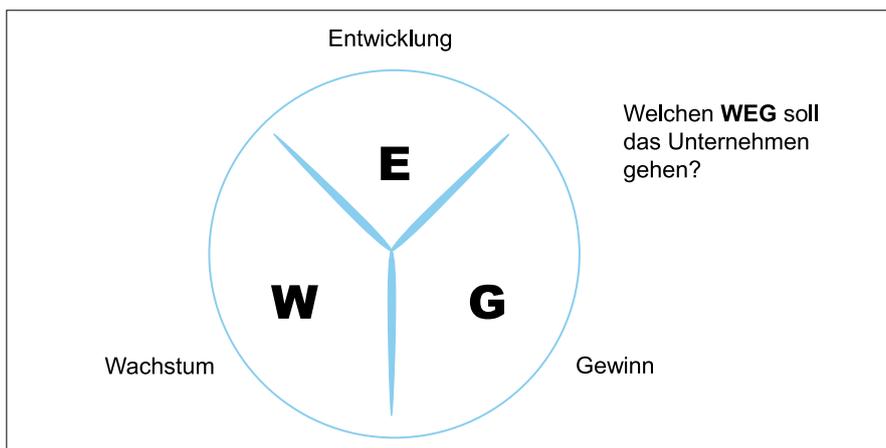


Abb. 4: Ausgewogenheit bei den Unternehmenszielen; Quelle: Controller Akademie, Seminarmappe Stufe I, S. 7

Die Ingenieure legen los. Tradition und Können sprechen dafür, auch sehr ehrgeizige Ziele zu erreichen. Unerwartete Schwierigkeiten führen zu Engpässen und Verzögerungen. Können Termine und Budgets eingehalten werden? Lassen die „Oberen“ mit sich reden? Wie deutlich hat man sich gegenüber der Öffentlichkeit schon verpflichtet? Wie stehen wir da, wenn ...?

Kann es sein, dass wegen solcher Ängste die Kreativität und Aktivität auf eine Lösung mit „Schummelsoftware“ konzentriert wird, statt ein ehrliches „Wir schaffen es nicht“ öffentlich zuzugeben? Ende der Spekulation.

Chef und Mitarbeiter in [Abbildung 3](#) sind auch Menschen. Menschen können sich irren. Wir würden uns leichter damit tun, wenn wir ohne Angst planen und die Planung umsetzen könnten. Projektbegleitendes Controlling könnte helfen, dass wir Terminverschiebungen und höhere Kosten miteinander auffangen oder leichter tragen könnten. Wir könnten anhand der einfachen Fragen in [Abbildung 3](#) von Anfang an mehr Sicherheit gewinnen, wenn Rückfragen nicht verboten, sondern erwünscht wären. Diese Haltung hilft uns auch später, wenn wir unterwegs zum Ziel sind, weil wir wissen, dass irren menschlich ist. **Gutes Controlling kann Vertrauen schaffen.**

WEG finden oder weg sein

Welchen WEG soll das Unternehmen gehen? Ein Kreis, aufgeteilt in die 3 Sektoren Wachstum, Entwicklung und Gewinn, ist vielleicht das ausdrucksstärkste Bild im Trainingsprogramm der Controller Akademie. Es entstand in der Pi-

onierphase, es war und ist WEG-weisend (vgl. [Abbildung 4](#)).

Welche Auswirkung haben Wachstums- und Entwicklungsziele auf den Gewinn? Eine runde Lösung ist zu finden. Müssen wir im Interesse von Wachstum und Ausbau von Marktanteilen Gewinnchancen opfern? Wollen oder müssen wir bei der Planung des Gewinnbedarfs auch die Kosten für die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der natürlichen Lebensgrundlagen einbeziehen? Das könnte auf den Verzicht der Realisierung einer Produktidee oder eines Produktionsverfahrens hinauslaufen und damit auch auf Gewinnverzicht. Die Kurzformel für ganzheitliches Denken und Handeln hieße dann: **Ökologie ist Ökonomie auf lange Sicht.** Das ist im konkreten Fall nicht leicht umzusetzen. Die Forderung nach wettbewerbsneutralen Rahmenbedingungen für die Unternehmen, möglichst weltweit, ist zwar logisch, hilft aber nicht ökologisch und darf nicht mehr als Ausrede für Nichtstun gelten. „Längst geht es nicht mehr nur um die Frage, ob wir lediglich eine schönere und sauberere Umwelt haben wollen. Die Umweltfrage ist zur Überlebensfrage von Mensch und Natur geworden. Die Mahnung und die Aufgabe unserer Tage lautet, die Schöpfung um ihrer selbst willen zu

bewahren.“ Das sagte der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker bei der Ersten Europäischen Konferenz für Umwelt und Gesundheit der WHO in Frankfurt am 7.12.1989. Anfang der 1990er Jahre ist die Denkweise „Ökologie ist Ökonomie auf lange Sicht“ in die Seminare der Controller Akademie eingeflossen. **Schon in den ersten Jahren des Bestehens der Controller Akademie sagten wir, dass Controller das ökonomische Gewissen eines Unternehmens sind.** Ein Gewissen muss zwicken, jetzt auch ökologisch, also ökonomisch auf lange Sicht. Der bewusste Verzicht auf Gewinnchancen muss Anteilseignern und Mitarbeitern erklärt werden. Das Gleiche gilt für die geplante Einbehaltung von Gewinnen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit.

Zur Begründung des Gewinnbedarfs eines Unternehmens kann man mit der Frage einsteigen: Wer kann einen Anspruch an das Ergebnis des Unternehmens geltend machen?

- a. Die Eigentümer auf Verzinsung des eingesetzten Kapitals
- b. Die Kreditgeber auf Fremdkapitalzinsen
- c. Das Unternehmen selber für Investitionen in die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- d. Der Staat zur Sicherung des Gemeinwohls.

Zu Punkt d erzähle ich gerne ein Erlebnis im Rahmen der 15. CIS Controlling Insights Steyr am 18. November 2016, veranstaltet vom Internationalen Controller Verein. Als 2. Redner sprach Dr. Josef Pühringer, Landeshauptmann von Oberösterreich, zum Thema „Verantwortung für die Zukunft unseres Landes“. Dr. Pühringer berichtete sehr anschaulich von seinen Projekten zur Infrastruktur, Bildung und aktuell auch für Flüchtlinge. Er verwendete dabei sehr häufig das Wort „steuern“ im Sinne von „lenken“. Dazu fragte ich ihn in der Diskussionsrunde, in meiner Erinnerung ungefähr so: „*Herr*

Aktiva	Planbilanz		Passiva
Anlagevermögen	600	Gezeichnetes Kapital	200
Umlaufvermögen	400	Rücklagen	130
		Langfr. Fremdkapital	230
		Kurzfr. Fremdkapital	440
Investment	1000	Finanzierung	1000

Abb. 5: Gewinnbedarfsbudget; eigene Darstellung

Dr. Pühringer, Sie sprachen vom Steuern Ihrer verschiedenen Projekte. Für die Finanzierung der Projekte können Sie auch das Wort Steuern gebrauchen, allerdings im Sinne von Einnahmen. Was halten Sie von der Idee, dass Controller im Unternehmen sich um eine korrekte Berechnung der Ertragsteuern kümmern? Der nächste Redner im Programm hat als Funktionsbezeichnung ‚Leiter Finanzen und Compliance‘. Mit Compliance ist gemeint, nach den für das Unternehmen aufgestellten Regeln und nach den geltenden Gesetzen zu arbeiten, also auch nach den Steuergesetzen. Würde es Ihnen als Kümmerner um das Gemeinwohl gefallen, wenn Controller im Unternehmen für korrekte Steuererklärungen sorgen? Und noch eine Bemerkung: Die Steuerflüchtlinge sind die teuersten Flüchtlinge.“

Ich war erstaunt, ja ein wenig erschrocken, dass 360 Zuhörer so still sein können. Nach einigen Schrecksekunden sprang Landeshauptmann Pühringer auf und rief in den Saal: „Dann könnte ich ja meine Steuerfahnder sparen!“ Mit diesem Satz war klar, dass Dr. Pühringer auch wie ein Controller denken kann. Das Können und das Gehalt der Steuerfahnder oder eines Teils von ihnen könnte er sicher nutzbringend an anderer Stelle einsetzen.

„Wirkung & Effizienz des Controllings in Zeiten des Wandels“ war der Titel der 15. CIS Controlling Insights Steyr. 5 Vortragende kamen aus gewinnorientierten Unternehmen, einer ist Chef einer Landesregierung, die sich mit ihren Behörden um das Gemeinwohl kümmert. Unternehmen und jeder Einzelne als Steuerbürger haben Nutzen von der zur Verfügung gestellten Infrastruktur wie Verkehrswege, Bildungseinrichtungen, Rechtssysteme, Sicherheit. **Die Steuern dienen der Finanzierung des Gemeinwohls.**

Das Wohl der Unternehmen, das Wohl jedes Einzelnen und das Gemeinwohl bedingen ein-

ander, es ist ein Geben und Nehmen. Adam Smith hat sein bekanntestes Werk „Wohlstand der Nationen“ genannt. Ludwig Erhards „Wohlstand für alle“ war ein Leitmotiv für die Soziale Marktwirtschaft in Deutschland. Diese beiden Buchtitel drücken aus, dass es allen gut gehen soll. Mein wichtigster Lehrer an der Hochschule für Welthandel in Wien in der ersten Hälfte der 1960er Jahre war Erich Loitsberger. Er sagte in einer Vorlesung: „Die Wirtschaftswissenschaft ist die Wissenschaft von der Beseitigung der Armut.“ Dieser Satz hat mich nicht mehr losgelassen (ich war auch 3 Jahre Assistent bei ihm). Ganzheitliches Denken habe ich gelernt und praktizieren können in einem schwäbischen Familienunternehmen. In den Führungsgrundsätzen des Unternehmens, an denen ich mitarbeiten durfte, war ein Punkt „die Tätigkeit des Unternehmens zum Nutzen der Gesellschaft ausrichten.“ 1974 kam ich zur Controller Akademie, die Albrecht Deyhle 1972 gegründet hatte. In der Pionierphase mitgestalten zu dürfen, ist Herausforderung und Glück. In dieser Zeit ist ein Leitsatz für das Berichtswesen aus der praktischen Arbeit in einem Unternehmen entstanden: „**Information bringt in Form** und schafft Vertrauen“ (1981). Information ist Voraussetzung für gute fachliche Arbeit, sie bringt fachlich in Form; aber nicht nur, denn wer informiert wird, fühlt sich wichtig genommen, miteinbezogen, weiß Bescheid – das schafft Vertrauen. Dieser Leitsatz passt auch zum Thema Zielvereinbarung. Und er passt zum besseren Verständnis und Miteinander von Gemeinwohl, Unternehmenswohl und Wohl des Einzelnen. **Die Ertragsteuern im Gewinnbedarfsbudget sind die rechnerische Verknüpfung von Gemeinwohl und Einzelwohl.**

Ein Beispiel zum Prinzip des Gewinnbedarfsbudgets sieht man in [Abbildung 5](#). Es wird aus einer vorläufigen Planbilanz abgeleitet.

Die Gliederung erfolgt nach der Logik der Bilanzanalyse. Auf der Aktivseite steht das investierte Kapital, auf der Passivseite die Finanzierung. Das Eigenkapital (Gezeichnetes Kapital + Rücklagen) ist 330, die Eigenkapitalquote 33%. Das ist ein guter Wert. Das Working Capital der finanziellen Stabilität (WC) = Umlaufvermögen (UV) – Kurzfristiges Fremdkapital (KFK). Aus den Zahlen der Planbilanz errechnet sich ein WC von -40. Das bedeutet, dass ein Teil des Anlagevermögens kurzfristig finanziert ist. Ein vorsichtiges, langfristig orientiertes Management wird auf Fristenkongruenz setzen und die Finanzstruktur aus eigener Kraft ändern. Es will aus dem Ergebnis des Planjahres 40 in die Gewinnrücklagen einstellen. Dieses Geld steht zur Tilgung kurzfristiger Kredite zur Verfügung. Bilanziell handelt es sich um einen Passivtausch von kurzfristigem Fremdkapital zu Eigenkapital.

Der Gewinnbedarf ergibt sich aus folgenden Ansprüchen:

a. Eigentümer: 15% Dividende des gezeichneten Kapitals	30
b. Kreditgeber: Fremdkapitalzinsen	50
c. Unternehmen selber: Rücklagenzuführung	40
d. Staat: Ertragsteuern 30%	30

Plan-Betriebsergebnis vor FK-Zinsen und Steuern	150

Dividende (30) und Rücklagenzuführung (40) stammen aus dem versteuerten Ergebnis; sie sind nach Steuern zu rechnen. Die FK-Zinsen (50) sind abzugsfähiger Aufwand, also vor Steuern zu rechnen. Bei einer durchschnittlichen Ertragsteuer (Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag, Gewerbesteuer) von 30% bleiben nach Steuern 70% des ursprünglichen Ergebnisses übrig.

Die Rechnung:

$$(30 + 40) : 70\% = x : 100\%$$

$$70x = 70 \cdot 100$$

$$x = 100 \text{ Ergebnis vor Steuern}$$

$$+ \underline{50 \text{ nicht zu versteuernde FK - Zinsen}}$$

$$150 \text{ Gewinnbedarf}$$

Somit ergibt sich folgende Plan-Schlussbilanz, wie in [Abbildung 6](#) dargestellt.

Plan-Schlussbilanz zum 31.12. des kommenden Jahres			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	600	Eigenkapital	370
Umlaufvermögen	400	Langfr. Fremdkapital	230
		Kurzfr. Fremdkapital	400
Bilanzsumme	1000	Bilanzsumme	1000

Abb. 6: Plan-Schlussbilanz; eigene Darstellung

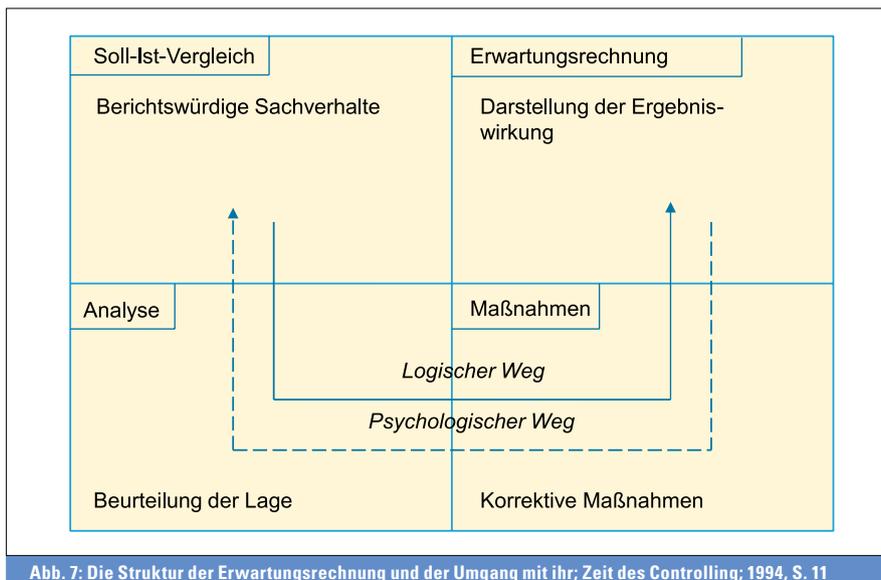


Abb. 7: Die Struktur der Erwartungsrechnung und der Umgang mit ihr; Zeit des Controlling; 1994, S. 11

Das „4 Fenster-Formular“ zum Berichtswesen

In der Abbildung 7 ist nicht nur die Technik der Formulargestaltung skizziert, sondern auch die „Technik“ des Umgangs damit und mit dem Gesprächspartner. Aus den Verhaltensregeln zum Controlling, auch 10 Budget-Gebote genannt, passen zunächst die **Gebote Nr. 3** und **Nr. 8**. Gebot Nr. 3.: Das Erreichen des Budgets gilt als Ziel und nicht eine günstige Abweichung beim Umsatz nach oben und bei den Kosten nach unten; denn sonst fördert der Budgetprozess nur ein absichtliches „Warm anziehen“ und kurzfristiges Handeln unter Gefährdung des nachhaltigen Unternehmensziels. Gebot Nr. 8.: Das Budget wird während der Budgetperiode nicht geändert. Die Konsequenzen aus den Abweichungen sind in einer Erwartungsrechnung zum Ende des Jahres vom Budgetverantwortlichen festzuhalten, denn im Budgetprozess ist die Verbindlichkeit des Planes als Leistungsziel mit der elastischen Bewältigung von unvorhergesehenen Situationen zu kombinieren.

Planung ist nicht Prophetie und daher gilt: Wer plant hat Abweichungen, nur wer nicht plant hat keine. Das Controlling lebt von Abweichungen, von den Signalen, die verantwortliche Manager zu korrektiven Maßnahmen bzw. zur Ankündigung von Zielabweichungen veranlassen. Also müssen Controller und Vorgesetzte mit Abweichungen richtig umgehen. Die Empfehlung der Controller Akademie im **Gebot Nr.10** heißt: **Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern bilden Anlass für**

einen Lernprozess: Es kommt weniger darauf an zu prüfen, warum eine Abweichung entstanden ist als zu überlegen, wie es weitergeht. In dieser Verhaltensregel wird der Akzent auf die Zukunft gesetzt: Überlegen, wie es weitergeht. Nur nach vorne kann man etwas verändern. Aus den Abweichungen lernen wir; es heißt ja nicht „was kümmert mich mein Geschwätz von gestern.“

Die Form eines Fensters, unterteilt durch das Fensterkreuz, will das Schaffen von Transparenz, von Ein-Sehen, von Hinein-Sehen, von Durchblick symbolisieren. Man könnte sich auch 4 Fenster vorstellen, die der Reihe nach geöffnet werden (vgl. Abbildung 7). Bei der logischen Reihenfolge wird zuerst das Fenster links oben geöffnet und die Beteiligten sehen Plan- und Istzahlen nebeneinander. Die Abweichungen zeigen, „wo es weh tut“ und lösen die Frage warum? und den Blick ins Fenster links unten aus. Die Analyse führt hoffentlich zur richtigen Diagnose, „warum tut es weh?“, auf der die Therapie, die korrektiven Maßnahmen, „was könnte helfen?“, aufbauen können, die im Fenster rechts unten eingetragen werden. Im

Fenster rechts oben ist schließlich zu sehen, wie sich die entschiedenen Maßnahmen im Ergebnis des nächsten Monats, Quartals und bis zum Ende der Planperiode auswirken. Das ist die im 8. Gebot angesprochene Erwartungsrechnung.

Ein häufiger Stolperstein auf diesem logischen Weg ist die Frage nach dem **Warum?** Die Gefahr, dass die am Gespräch Beteiligten sich in die Analyse vertiefen, sich in Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen verlieren, ist groß. Dass etwas nicht so gelaufen ist wie geplant, wissen die Beteiligten in der Regel schon, bevor sie den Soll-Ist-Vergleich sehen. Mehr oder weniger analytische Arbeit ist schon gemacht, korrektive Maßnahmen in Ansätzen überlegt oder vielleicht schon entschieden worden. Also nützen wir als Controller und Vorgesetzte doch die gedankliche und maßnahmenorientierte Vorwärtsbewegung und fragen wir vom geplanten Ziel her: **Schaffen wir die Menge, den Termin, die Qualität noch? Kommen wir mit den Preisen und Kosten hin und damit zum geplanten Ergebnis?** Das ist nach vorne gefragt, wo wir noch etwas ändern können. Das ist gemeint mit dem psychologischen Weg. Aus gesprächs-psychologischen und aus sachlichen Erwägungen ist es sinnvoll, die Zeit vor allem dafür einzusetzen, was in Zukunft geschehen soll. Zusätzlicher Analysebedarf ergibt sich, wenn nötig, in der Diskussion und Koordination der korrektiven Maßnahmen. Der in der Abbildung gestrichelt gezeichnete psychologische Weg macht deutlich, dass nichts ausgelassen wird, dass der Lernprozess aus Abweichungen nicht unterdrückt oder vernachlässigt wird. **Controlling so verstanden ist ein Lernprozess par excellence.**

Einen „Ur-Satz“ in den Seminarunterlagen der Controller Akademie hat Albrecht Deyhle so formuliert: „Der Controller kontrolliert nicht, son-

Autor



Dr. Alfred Blazek

war von 1974 bis 2006 Trainer der Controller Akademie in Gating. Davor: Assistent an der Hochschule für Welthandel in Wien, Unternehmensplanung bei der Festo KG in Esslingen, Organisationsplanung bei der Daimler Benz AG in Stuttgart.

E-Mail: alfred.blazek@web.de

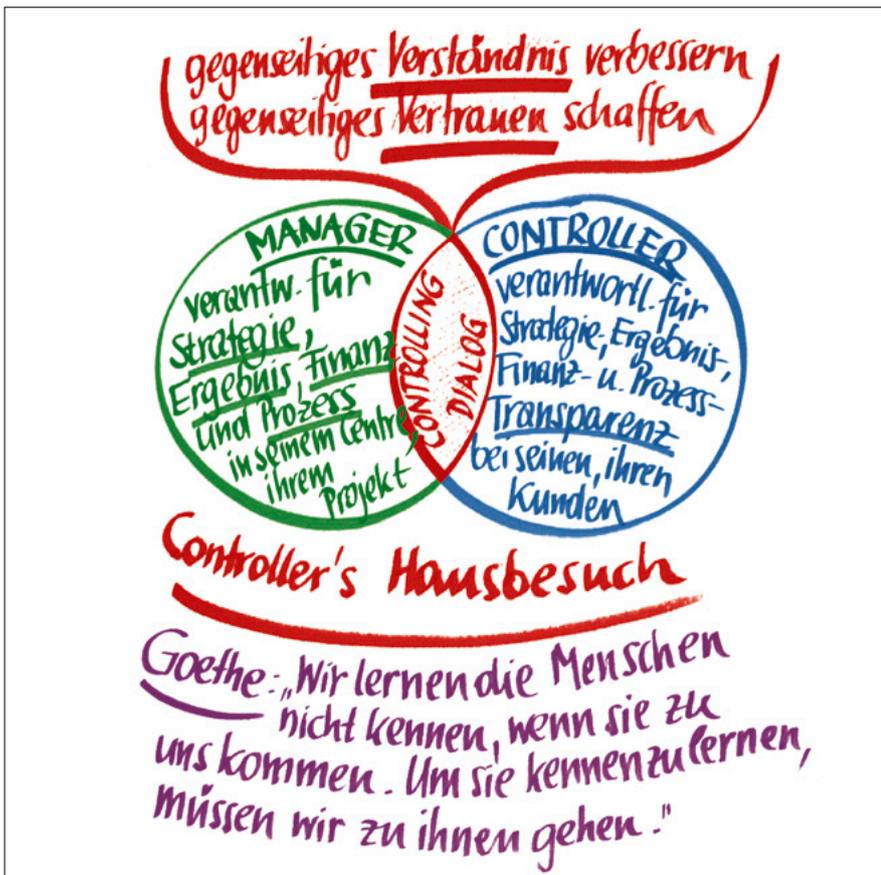


Abb. 8: Das Zusammenspiel zwischen Manager und Controller; Projekt-Controlling, 2001, S. 228

dern sorgt dafür, dass jeder sich selber kontrollieren kann im Rahmen der durch die Budgets definierten Maßstäbe und damit in Hinblick auf die Einhaltung der erarbeiteten Ziele. **Nicht auf Fremdkontrolle, sondern weitestgehend auf Self-Controlling baut das Konzept der Controller Akademie.** Diese Wertvorstellung bündelt Freiheit und Verantwortung.

„Man needs at one and the same time to be a confirming member of a winning team and to be a star in his own right.“ Dieser Satz steht in dem Bestseller „In Search of Excellence“ der amerikanischen Autoren T.J. Peters und R.H. Waterman, erschienen in der ersten Hälfte der 1980er Jahre. Der Mensch will im Team nicht untergehen, erst recht nicht als Zahl im Budget. Er will nicht zur Zahl, zur Nummer degradiert werden, er will zählen! Damit das Team auf der Suche nach Excellence auch gute Ergebnisse erzielt, braucht es ein Budget zum Self-Controlling und bei Bedarf, aber auch ungefragt, die betriebswirtschaftliche Beratung des Controllers.

In **Abbildung 8** wird das Zusammenspiel zwischen Manager und Controller noch einmal

dargestellt. Wo soll die betriebswirtschaftliche Beratung des Managers, gefragt oder ungefragt, stattfinden? **Unsere Empfehlung ist, dass der Controller einen Hausbesuch macht, hingeht zum Kunden Manager.** Das Zitat von Johann Wolfgang von Goethe mag dieser Empfehlung noch zusätzliche Akzeptanz verleihen. Ich erinnere an den Leitsatz für das Controller-Berichtswesen: Information bringt in Form und schafft Vertrauen. Wenn wir in das Herz eines so eingestellten Controllers schauen könnten, würden wir vielleicht die Frage lesen: „Wie bringe ich meine Kunden, die Manager, in Form, damit sie in ihre Entscheidungen auch die Ergebniswirkung einbeziehen können?“ In diesem Sinne bringen Informationen des Controllers fachlich in Form. Die Verlässlichkeit der Zahlen, die Aktualität, die persönliche Interpretation des Controllers, die beim Manager Verständnis schafft, sind Bausteine für die Schaffung eines vertrauensvollen Miteinanders. Die Kunst der Interpretation im persönlichen Gespräch, das Eingehen auf den Kunden Manager, auf seine direkten und indirekten („durch die Blume“) Fragen, auf seine Körpersprache (Mimik und Gestik), bleibt die Domäne des Menschen in der Rolle des Controllers.

Und jetzt? Digitalisierung

Was mit der Post kam:

„Innovativ. Intelligent. International“ (April 2016), „Digitalisierung und du“ (März 2016). Zwei kleinformatige Broschüren des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Google bläst in 3 Heften zum Aufbruch jeweils mit „Wie Sie ihr Geschäft digitalisieren. Ein Leitfaden“. Digitale Wirtschaft (01/2016): „Go digital or go home“, dahinter Dieter Zetsche lässig an ein Auto gelehnt. In der Süddeutschen Zeitung vom 14./15. Januar 2017 lese ich im Teil Gesellschaft: „Raus aus der Steinzeit.“ Deutschland hat bei der Digitalisierung den Anschluss verpasst. In Carta 2020, einer Beilage in Die Zeit vom 26. Januar 2017, zitiert Telekom-Chef Timotheus Höttges in einem Essay den Medienwissenschaftler Nicholas Negroponte, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) mit der These: „Die digitale Revolution ist vorbei“, die er 1998 in der Zeitschrift „Wired“ aufstellte. Negroponte wollte damit sagen, dass Digital das neue Normal ist.

Was kann ein ehemaliger Trainer der Controller Akademie, der sein letztes Seminar im Jahr 2006 gehalten hat, dazu sagen? Aus eigener Tätigkeit, aus eigenem Erleben – nichts. Am 14. Oktober 2016 durfte ich an einem Seminar „Controller-Performance“ in München teilnehmen. Das Anforderungsprofil für den Controller 4.0 und die Herausforderungen durch Big Data und Industrie 4.0 war eines der Themen. Der Internationale Controller Verein (ICV) hat Big Data so definiert: „Big Data beschreibt die Analyse und Echtzeitverarbeitung großer, unstrukturierter und kontinuierlich fließender Datenmengen aus einer Vielfalt unterschiedlicher Datenquellen zur Schaffung glaubwürdiger Informationen als Basis von Nutzen schaffenden Entscheidungen“ (2014). Wie passt das zu dem Leitsatz für das Controller Berichtswesen **Information bringt in Form** und schafft Vertrauen, der 1981 entstand? Neu ist das Big: Große, unstrukturierte und kontinuierlich fließende Daten aus einer Vielfalt unterschiedlicher Datenquellen. Der Sinn bleibt gleich: Die Schaffung glaubwürdiger Informationen als Basis von Nutzen schaffenden Entscheidungen.

In dem Seminar Controller-Performance, referiert und moderiert von Gerhard Radinger,

Trainer der Controller Akademie, lernte ich, dass neue Berufsbilder im Entstehen oder schon entstanden sind. Der Data Scientist hat mehr Nähe zur IT, der Business Analyst ist näher dem Controller. Die Formulierungen „hat mehr Nähe“ und „ist näher“ erinnert an das Schnittmengenmodell für das Miteinander von Manager und Controller. Wird ein Controller zum Hausbesuch beim Manager auch den Business Analyst mitnehmen? In welcher Situation vielleicht auch den Data Scientist? Mir scheint, dass die Anforderungen an das Erklärungskönnen steigen werden auf der Strecke von der Entscheidungssituation des Managers über Controller, Business Analyst, Data Scientist bis zur IT und in umgekehrter Richtung. Im kleinen und mittleren Unternehmen wird der Controller die neuen Anforderungen schultern müssen.

Ich erlaube mir, dem Leser dieses Beitrags zuzumuten, was ich auf der Zugfahrt von Steyr nach München am 19. November 2016, am Tag nach der Veranstaltung in Steyr, die gekonnt und umsichtig von Prof. Heimo Losbichler moderiert wurde, als erste Notiz zu diesem Beitrag aufgeschrieben habe:

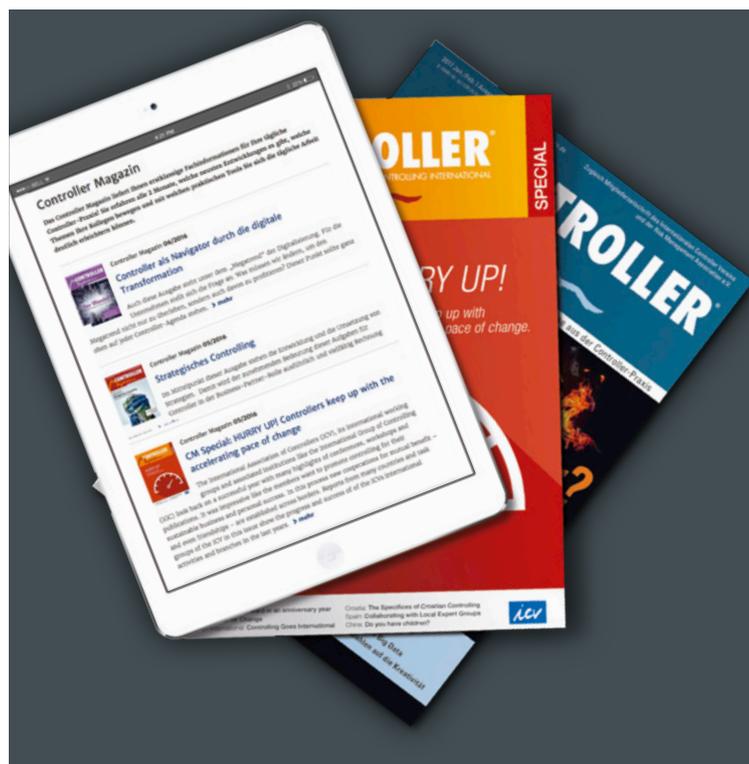
Die Digitalisierung liegt noch im Nebel, aber der wird sich lichten. Er wird weggeschoben

werden von Menschen, die Chancen in der Digitalisierung erahnen oder schon erkennen und mit Mut zum Risiko sich einen WEG suchen: Wachstum durch Entwicklung mit Gewinn. Dabei wird es auch Rückschläge geben, weil Stolpersteine übersehen werden im Sturm auf vielversprechende Ziele. Get up and try it again, das könnte die Formel, die Einstellung der smarten und mutigen Pioniere in ein neues Zeitalter sein. James Watt und Henry Ford waren solche Pioniere, die Industrie 1.0 und 2.0 angeschoben haben. Industrie 3.0 hatte schon ein Heer von Antreibern. Die Digitalisierung wird von vielen Einzelkämpfern und kleinen Gruppen auf vielen Feldern forciert werden, bis sich der Nebel immer mehr lichtet. Wer wird als Verlierer, als Opfer dieser Innovationen um Hilfe suchend herumstehen? Wer denkt daran, diesen Menschen zu helfen? Wer macht die Technikfolgenabschätzung? Müsstent die „Macher“ der Digitalisierung nicht am besten abschätzen können, welche Menschen mit welchen Qualifikationen ihre Arbeit durch den Fortschritt verlieren werden? Auf dem Wirtschaftsgipfel der Süddeutschen Zeitung im November 2016 wurde das Thema Grundeinkommen angesprochen. Soll es durch die Gewinner finanziert werden? Oder brauchen wir einen starken Staat, der sich um das Gemeinwohl kümmert, möglichst alle mitnimmt

und dadurch auch das Leben in einer freiheitlichen Demokratie sichert? Va pensiero ... Flieg Gedanke

Dankeschön an

- Prof. Dr. Heimo Losbichler, Steyr und
- Gerhard Radinger, Krailling, für die Einladung zu ihren Veranstaltungen (im Text erwähnt)
- Dr. Klaus Eiselmayer, München, für hilfreiche Unterlagen zum Gewinnbedarfsbudget
- Dr. Frederik Eikelboom, Weinfelden, Schweiz und
- Dr. Hellmut Weber, Vetulonia, Italien, für anregende Gespräche zur Digitalisierung. ■



Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

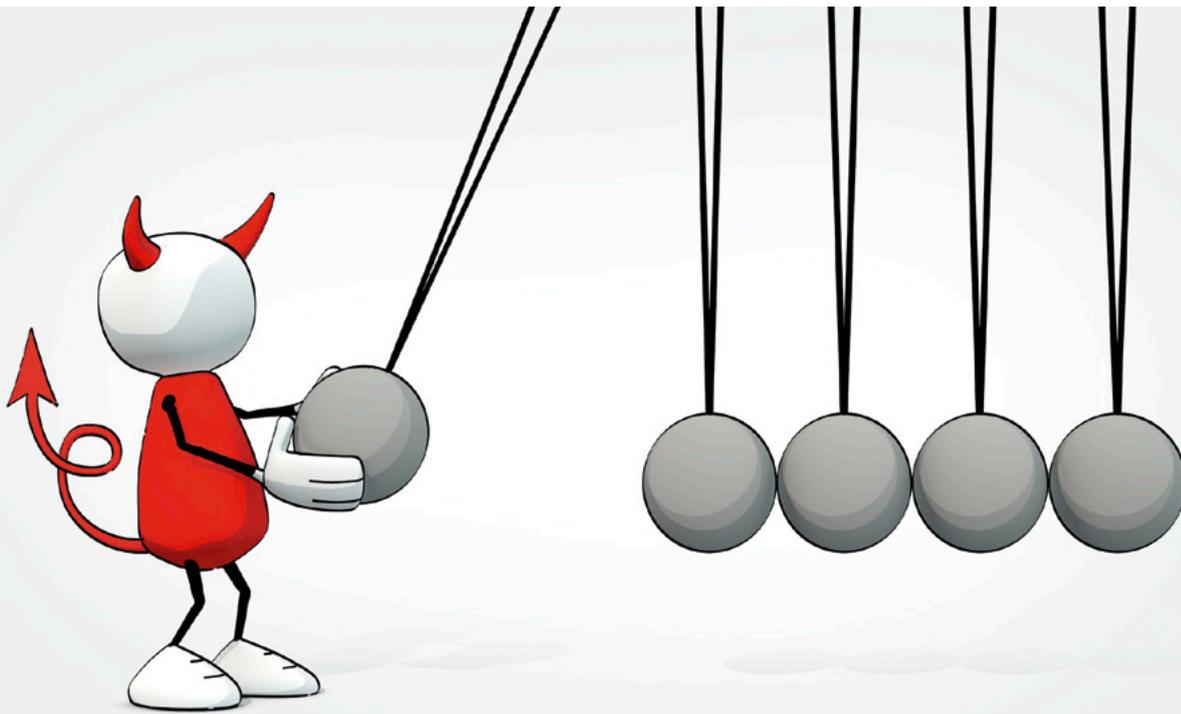
Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter www.controllermagazin.de

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

Ihr Controller Magazin Team

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





Teuflischer Zyklus gegen Aktionäre

Principal-Agent-Theorie dynamisch betrachtet

von Peter Hoberg

Aktionäre und andere Eigenkapitalgeber (Principals) erwarten von ihren Investments, dass sie sich möglichst gut entwickeln. Dazu wird von den angestellten Managern (Agents) gefordert, dass sie unablässig die Aktienkurse steigern. Unterstützt werden sie von einer großen Schar von Analysten, die genau vorgeben, welche Gewinnziele quartalsweise zu erreichen sind. Gerade in den USA üben diese Vorgaben einen sehr hohen Druck auf die Manager aus, sodass sie häufig die Spielräume in der Bilanzierung nutzen, um das Soll zu erreichen.

Solange dies nur die Darstellung der Ergebnisse im Rahmen der Gesetze betrifft, kann diese Vorgehensweise noch verstanden werden. Aber **wenn Entscheidungen anders getroffen werden als es im langfristigen Interesse der Eigenkapitalgeber ist, verliert das Unternehmen an Wert.** Dies gilt z. B., wenn

langfristig notwendige Investitionen nicht durchgeführt werden, weil sie kurzfristig das Ergebnis belasten.

Es soll untersucht werden, welcher Schaden für die Eigenkapitalgeber angerichtet wird, wenn Manager sich von kurzfristigen Vorgaben leiten lassen. Wichtig ist dabei eine dynamische, d. h. mehrjährige Sichtweise.

Abweichen von der Ideallinie

Das Oberziel eines Unternehmens besteht in der langfristigen Maximierung des Unternehmenswertes, was z. B. über wertorientierte Größen operationalisiert werden kann. Durch die Betonung der Langfristigkeit wird sichergestellt, dass auch die Interessen der anderen Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Gesellschaft usw.) angemessen berücksichtigt

werden. Denn ihre Vernachlässigung kann nur zu kurzfristigen Vorteilen führen.

Auf Basis dieser langfristigen Zielsetzung muss jede Handlungsmöglichkeit daraufhin untersucht werden, ob sie den Unternehmenswert erhöht. Wenn die Analyse ergibt, dass zwar kurzfristige Zielgrößen positiv beeinflusst werden, aber langfristig Unternehmenswert vernichtet wird, so sollte die Handlungsmöglichkeit abgelehnt werden. Investitionstheoretisch kann diese Forderung z. B. so operationalisiert werden, dass alle Handlungsmöglichkeiten einen positiven Kapitalwert oder einen positiven Endwert im vollständigen Finanzplan (vgl. z. B. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 509 ff.) aufweisen müssen.

Diese Forderung der Ausrichtung aller Entscheidungen am langfristigen Interesse der Eigenkapitalgeber ist im Alltag durchaus prob-

		Maßnahmen im Rahmen der Gesetze?	
		ja	nein
Im Sinne der Eigenkapitalgeber?	ja	Fall (1) Maßnahmen zur langfristigen Maximierung des Shareholdervalue	Fall (2) Reduktion des steuerlichen Gewinns z. B. zur Verschiebung von Steuernzahlungen
	nein	Fall (3) Unterlassung wichtiger Entscheidungen und/oder Treffen kurzfristig motivierter Entscheidungen	Fall (4) Manipulation der Finanzzahlen für einen höheren Gewinnausweis

Abb. 1: Systematisierung der Entscheidungen von Managern (Agents)

lematisch, was man aus der Principal-Agent-Theorie ableiten kann (vgl. allgemein zu den Agency Problems z. B. Brealey/Myers/Allen, S. 302 ff., zu einem Praxisbeispiel für mögliche Fehlsteuerwirkungen Hoberg (2007), S. 531 ff.). Die Ziele der Eigenkapitalgeber als Principals und die Ziele der Manager als Agents können in einigen wichtigen Bereichen differieren. So können u. a. in der Fristigkeit unterschiedliche Zielvorstellungen auftreten. Insbesondere viele amerikanische Manager können nicht langfristig planen, weil die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass sie beim mehrfachen Verfehlen der Quartalsziele ihren Job verlieren. Insofern unterliegen sie der Versuchung, kurzfristig ihre Ziele zu erreichen, um damit die Boni zu maximieren. Untersuchungen in den USA haben ergeben, dass die überwiegende Anzahl der Manager zugibt, sich stark von kurzfristigen Zielen beeinflussen zu lassen (vgl. z. B. Brealey/Myers/Allen, S. 319 ff.). In guten Quartalen versuchen viele, die Ergebnisse nur knapp über die Gewinnziele zu steuern, um damit Reserven für zukünftige ev. schwächere Quartale zu bilden. In schlechten Quartalen werden nicht nur die Reserven abgebaut, sondern auch Spielräume zu einem höheren Gewinnausweis genutzt. Solange nur ein Verschieben des Gewinnausweises in spätere Perioden vorliegt, kann der Aktionär damit wohl leben. Aber leider gehen einige Maßnahmen deutlich über diesen Rahmen hinaus, sodass das Unternehmen geschädigt wird.

Maßnahmen zur Ergebnissteuerung

Manager als Agents haben die Auswahl zwischen unterschiedlichen Maßnahmen zur Ergebnisoptimierung. Um die Bandbreite strukturieren

zu können, soll eine doppelte Fallunterscheidung getroffen werden. Einmal geht es um die Frage, ob die Maßnahmen gegen Gesetze verstoßen. Zum anderen interessiert den Aktionär, ob die ergriffenen Maßnahmen in seinem langfristigen Interesse waren oder sind. Dadurch ergeben sich die folgenden Kombinationen:

Eigentlich sollte man vom Fall (1) ausgehen können, in dem selbstverständlich alle Gesetze eingehalten werden und die Manager die langfristige Maximierung des Shareholdervalue verfolgen. Darin eingeschlossen ist die Nutzung von legalen Handlungsspielräumen. Im steuerlichen Bereich würden dann maximale Abschreibungen angesetzt, um die Steuerzahlungen nach hinten zu schieben. Damit erhält das Unternehmen nur einen zinslosen Kredit vom Finanzamt, weil höhere Abschreibungen in der Anfangszeit durch niedrigere Abschreibungen in späteren Perioden ausgeglichen werden. Das Unternehmen kann somit nur die Steuerzahlung nach hinten schieben. Aber es spart keine Steuern, wie man immer wieder lesen muss (vgl. zur Entlarvung dieses Fehlschlusses mit einem Beispiel Hoberg (2010), S. 543 ff.). In diese Kategorie (1) fallen auch weitere Maßnahmen, welche hohe rechtmäßige Steuerverschiebungen zur Folge haben. Unternehmen dürfen Investitionen in Forschung, in Personal, in Marken usw. fast nie aktivieren, sodass die entsprechenden Beträ-

ge direkt in den Aufwand gebucht werden können, wo sie dann im Weiteren die steuerliche Bemessungsgrundlage reduzieren. Als Folge darf Coca-Cola die Milliardeninvestitionen in seine Marken direkt als Aufwand erfassen. Die daraus resultierenden Verschiebungen der Steuerzahlungen sind sicher auch im Interesse der Aktionäre. Und sie sind legal, solange diese Aktivierungsverbote bestehen. Allerdings können sie auch zu Fehlsteuerungen führen, da Verluste im Markenwert im externen Rechnungswesen nicht auftauchen (dies wird in Fall 3 näher diskutiert).

Wenn Interessen von Aktionären und Managern auseinanderklaffen

Der Bereich der Legalität wird verlassen, wenn die Aktiva wissentlich zu niedrig und die Passiva zu hoch angesetzt werden (Fall 2). Maßstab sind die Bilanzierungsregeln. Auch wenn in vielen Fällen ein gewisser Spielraum besteht, darf dieser nicht übermäßig ausgenutzt werden. Eine vorübergehende Steuerminderzahlung ist rein finanziell für den Aktionär vorteilhaft; aber man kann hoffen, dass er solche Praktiken nicht akzeptiert, wenn sie ungesetzlich sind.

Für diesen Beitrag sind die Fälle (3) und (4) besonders wichtig. Denn bei ihrem Vorliegen wird der Eigenkapitalgeber (Principal) geschädigt. In der Kategorie (3) werden zwar die Gesetze eingehalten, aber die Entscheidungen des Managers liegen nicht mehr im Interesse der Eigenkapitalgeber. Hier sind inadäquate Entscheidungen sowie das Unterlassen langfristig wichtiger Entscheidungen zu erwähnen. Für letztere ist insbesondere das Unterlassen solcher Investitionen zu nennen, die langfristig den Unternehmenswert steigern, aber kurzfristig die Ergebnisse senken würden. Wie oben erwähnt, dürfen auch sehr hohe Investitionen in Personal und

Autor



Prof. Peter Hoberg

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

E-Mail: peterhoberg@web.de

Marken nicht aktiviert werden, sodass sie sofort ergebnisreduzierend wirken. Solche Unterlassungen sind kaum zu entdecken, weil fast nur die Manager als Agents beurteilen können, welches Investitionsniveau langfristig richtig wäre. Das Nichteinstellen von Spezialisten für R&D (Research and Development = Forschung und Entwicklung) wird ja nicht dokumentiert. Gleiches gilt für den verschobenen Austausch alter Maschinen. Auch die Förderung von Mitarbeitern lohnt sich meistens nur langfristig.

Anreiz zu risikoreichen Handlungen

Zudem besteht für den Manager in einigen Fällen der Anreiz zu sehr risikoreichen Investitionen. Wenn er glaubt, seine Ziele mit dem normalen Geschäft nicht mehr erreichen zu können, kann er es durch das Eingehen von hohen Risiken eventuell doch noch schaffen. Denn üblicherweise profitiert er, wenn positive Szenarien eintreten. Die Folgen seiner Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen seien in der Abbildung 2 aufgezeigt.

Es besteht ein hoher Anreiz, übermäßige Risiken einzugehen. Denn bei Gelingen erhält er einen großen Bonus. Scheitert dagegen die risikoreiche Investition (rechte Spalten in Abb. 2), dann bekommt er zwar keinen Bonus, aber den er hätte er auch im Normalgeschäft nicht oder nur im geringen Umfang erhalten (vgl. zu diesen risikoreichen Anreizen mit ihren Folgen Brealey/Myers/Allen, S. 304). Und da es keine negativen Boni gibt, ist die Versuchung in einigen Situationen groß, risikoreiche Entscheidungen zu treffen, zumal im Fall (3) auch keine expliziten Gesetze gebrochen werden. Anders sieht das Ergebnis für die Eigenkapitalgeber aus. In den negativen Szenarien (rechte Spalte der Abbildung 2) bricht der Wert ihrer Beteiligungen ein. Hier liegt somit eine typische Variante des Principal-Agent-Problems vor. Eine Gegenmaßnahme bestünde darin, dass Boni nur dann gezahlt werden, wenn mehrjährige Ziele erreicht werden. Ein weiteres Beispiel für den Fall (3) in Abbildung 1 – Treffen kurzfristig motivierter Entscheidungen – lässt sich in der Automobilbranche finden. Hier sind Eigenzulassungen üblich, um die Absatzzahlen des laufenden Jahres zu schönen

		Eintritt positiver Szenarien	
		ja	nein
Durchführung risikoreicher Handlungsmöglichkeiten	ja	Fall (1) Hohe Zielerreichung -> Großer Bonus	Fall (2) Weite Zielverfehlung -> Kein Bonus
	nein	Fall (3) Geringe Zielerreichung -> Geringer Bonus	Fall (4) Minimale Zielerreichung -> Kein Bonus

Abb. 2: Anreiz zu übermäßigem Risiko

und noch Deckungsbeiträge zu generieren, was erst in den Folgeperioden bestraft wird.

Gesetzesbruch zum Schaden der Anteilseigner

Noch schlimmer sieht es für den Eigenkapitalgeber im Fall (4) aus, weil dann sein Manager (Agent) sogar bereit ist, gegen Gesetze zu verstoßen, um die Illusion eines erfolgreichen Geschäftsverlaufes möglichst lange aufrechtzuerhalten. Die Bandbreite der Betrugereien ist erschreckend groß. Sie geht von der Aktivierung nicht vorhandener Wirtschaftsgüter (Beispiel nicht existierender Bohranlagen von Flowtex) über das Auslagern von Problemen in SPEs (Special Purpose Entities) bei Enron bis hin zur Nichtbildung von notwendigen Rückstellungen. Auch das Vorziehen von Umsätzen oder Geschäfte zwischen Tochterfirmen können genannt werden. All diesen Maßnahmen ist gemeinsam, dass sie im betrachteten Geschäftsjahr das Ergebnis viel besser zeigen als es war. Es ist offensichtlich, dass Manager schon sehr verzweifelt und/oder skrupellos sein müssen, wenn sie zu solchen Maßnahmen Zuflucht nehmen. **Genauso klar ist, dass der Hauptschaden meistens bei den Aktionären anfällt. Denn diese müssen sich als Externe auf die Zahlen des Rechnungswesens verlassen können.** Sobald klar wird, dass die Zahlen viel zu gut dargestellt wurden, bricht zumindest der Aktienkurs ein. In den oben erwähnten Fällen von Flowtex und Enron kam es sogar zum Bankrott, so dass die Aktionäre ihren gesamten Einsatz verloren haben.

Wie gezeigt wurde, bestehen durch erfolgsabhängige Boni leider auch hohe Anreize für Manager, möglichst lange Gewinnwachstum zu zeigen. Während die ersten Maßnahmen häufig

noch im Rahmen der Legalität durchgeführt werden können, müssen später immer härtere Maßnahmen ergriffen werden, um die gewünschten Ergebnisse zumindest auf dem Papier zeigen zu können. Besonders bedenklich sind Umfragen, die zeigen, dass Manager sich in ihren betrieblichen Entscheidungen wesentlich von den Vorgaben der Analysten leiten lassen, auch wenn dies langfristig für die Unternehmen nicht gut ist (vgl. Brealey/Myers/Allen, S. 319 ff.). Selbst wenn die Unternehmen dabei nicht bankrottgehen, werden die Aktionäre schwer geschädigt. Ein frühzeitigeres Zugeben von Problemen würde häufig die Möglichkeit zu einem schnelleren Gegensteuern eröffnen, was den Aktionären als Principals sicher helfen würde. Allerdings müssen dann die Anreize für Manager zum „Ausreiten der Welle“ vermieden werden. Auch muss vermieden werden, dass ein Agieren gegen das Unternehmen als üblich angesehen werden kann.

Entwicklung der Probleme im Zeitablauf

Die beschriebenen Möglichkeiten werden leider nicht selten eingesetzt, wobei häufig eine bestimmte Reihenfolge bzw. ein Zyklus beobachtet werden kann, der im Folgenden beschrieben werden soll.

Phase 1: Feuern des alten und Anwerben eines neuen Managements

Die Betrachtung des Zyklus sei mit der Phase des Einstellens eines neuen Managements begonnen. Der Grund für den Austausch liegt häufig darin, dass das alte Management nicht mehr in der Lage war, die Gewinne zu erhöhen. Ob das objektiv nicht mehr möglich war, wird

selten geprüft. Zu Recht beginnt das neue Management seine Aufgabe mit einer Bestandsaufnahme, um auf deren Basis neu starten zu können. Darin enthalten ist das Aufräumen von Altlasten.

Es kommt allerdings nicht selten vor, dass das neue Management überreagiert, weil es im Übergangsjahr nicht verantwortlich ist. Je mehr Probleme noch auf das alte Management geschoben werden können, umso strahlender ist dann der Ergebnisanstieg im Folgejahr. Was aus Sicht der Manager noch halbwegs verständlich ist, muss aus Shareholdersicht hart kritisiert werden. Denn im Übergangsjahr entstehen dann zusätzliche Verluste, welche nur die Aktionäre zu tragen haben. Häufig trösten diese sich mit dem Gedanken, dass die harten Maßnahmen unvermeidlich waren. Aber dies ist nicht immer der Fall. Nicht selten werden Mitarbeiter mit hohen Abfindungen entlassen, die man kurze Zeit später eigentlich wieder brauchen würde. Es entstehen also mehrfache Schäden:

- a) Zu hohe Kosten z. B. für Abfindungen im Übergangsjahr
- b) Glaubwürdigkeitsprobleme bei dem verbleibenden Teil der Mitarbeiter mit der Gefahr der Abwanderung der Leistungsträger
- c) Operative Friktionen, weil Mitarbeiter fehlen bzw. eingeschüchtern sind
- d) Verlust von Knowhow, das später teuer wieder aufgebaut werden muss
- e) Schwächung der Marktposition mit negativen Folgen in den kommenden Perioden.

Durch diese Folgen kann der Ergebniseffekt viel tiefer und langwieriger sein als er sein müsste. Aber dies tritt nicht zutage, weil es kein verlässliches Reporting in Krisenzeiten gibt. **Denn es gibt im Rechnungswesen keine Zahlen für nicht getätigte Investitionen und Umsätze oder eine Unterscheidung in notwendige und nicht notwendige Kosten.** Und die enttäuschten Aktionäre sind kaum in der Lage zu beurteilen, ob die harten Einschnitte vollumfänglich notwendig waren.

Phase 2: Große Ergebnissteigerung

Aufgrund der sehr viel niedrigeren Basis im Übergangsjahr kann im Folgejahr ohne Probleme

ein deutlich besseres Ergebnis gezeigt werden. Die Maßnahmen scheinen also zu greifen und die Aktionäre sind zunächst einmal zufrieden mit der Aufwärtsbewegung. Dass das Unternehmen in einer noch besseren Ausgangsposition sein könnte, wird nicht untersucht. Und die Boni fließen ...

Phase 3: Ergebnisdämpfung

Die Verbesserungen haben gegriffen und die externen Analysten können wieder zuverlässigere Prognosen liefern, welche dann von den Managern erreicht werden müssen. Im Rahmen des Ergebnismanagements versuchen sie, sich in der Aufwärtsbewegung Reserven zu schaffen, solange die Resultate weiterhin gut sind. Ziel ist es, die Analystenvorhersagen nur knapp zu übertreffen. Die Differenz zum möglichen höheren Ergebnis wird mit den oben beschriebenen Maßnahmen „gebunkert“ für schlechte Zeiten. Und die Boni fließen ...

Phase 4: Ergebniskosmetik

Die Analysten fordern unerbittlich bessere Ergebnisse, auch um ihre eigenen Aktienempfehlungen zu stützen. Aber kein Geschäft entwickelt sich ununterbrochen positiv. Sobald es Probleme mit der Zielerreichung gibt, werden viele Manager gegensteuern. Zunächst können sie noch Ergebnisreserven, die in Phase 3 gebildet wurden, mobilisieren. Auch können bisher vorsichtige Bilanzierungspraktiken in neutrale verwandelt werden. Wenn vorher aus Vorsichtsgründen eher zu kurz abgeschrieben wurde, könnte nun die tatsächlich erwartete Nutzungsdauer oder eine leicht höhere angesetzt werden. Wenn das nicht mehr reicht, werden teilweise Maßnahmen ergriffen, welche schon als Manipulation bezeichnet werden müssen. Aber die Boni fließen ...

Phase 5: Ergebnismanipulation im Rahmen der Gesetze

Da die Maßnahmen der Ergebniskosmetik häufig zulasten der Folgeperioden erreicht wurden, müssen immer härtere Maßnahmen durchgeführt werden, um nach außen einen

stabilen Gewinnerhöhungstrend zeigen zu können. Die erwähnte Erhöhung der Eigenzuweisungen in der Autobranche kann als Beispiel gelten. So lag bei Opel die Quote in 2016 fast bei 50 % (vgl. T-Online vom 6.12.2016, S. 1). Damit werden bereits Gewinne realisiert, obwohl die Fahrzeuge noch nicht beim Endkunden angekommen sind. Dies ist meistens nicht mehr im Interesse der Aktionäre, denn die eigenen zugelassenen Fahrzeuge müssen im nächsten Jahr mit hohen Rabatten verkauft werden und verstopfen die Pipeline für neue Fahrzeuge.

Ähnlich problematisch ist die Unterlassung von Entscheidungen, die kurzfristig das Ergebnis belasten, langfristig aber notwendig und für die nachhaltige Gewinnentwicklung wichtig sind. Dies gilt für die meisten Investitionsentscheidungen. Bei ihnen entsteht im Startjahr meistens zunächst ein negativer Ergebniseffekt, weil z. B. Investitionen in Personal oder in Marken nicht aktiviert werden dürfen. Man lebt in diesen Fällen also auf Kosten der Zukunft, wobei die Grenzen der Gesetze noch nicht überschritten werden, auch wenn man sich manchmal fragen muss, ob ggf. Untreue gegenüber dem Arbeitgeber vorliegt. Aber die Boni fließen ... In dieser Phase kann es sein, dass die Manager den Boden der Tatsachen verlieren und sich einbilden – wohl auch aus Selbstschutz –, dass alles mit rechten Dingen zugeht. **Die postfaktische Phase ist damit erreicht.** Leider trifft man nicht selten Manager, die Probleme vehement verleugnen und Kritiker entsprechend brutal angehen.

Phase 6: Ergebnismanipulation außerhalb der Gesetze

Wenn die noch halbwegs legalen Tricks ausgeschöpft sind, so müssen die Manager entweder den Offenbarungseid leisten oder zu illegalen Manipulationen greifen. Da die Manager schon in den vorgelagerten Stufen nicht mehr im Sinne der Eigenkapitalgeber gehandelt haben, ist das Eingestehen der Fehlthaten außerordentlich schwierig. Denn die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sie dann sofort ihren Posten verlieren würden. Insofern werden dann einige Manager kriminell, um die Enttarnung noch etwas aufzuschieben. Denn eine saubere Lösung ist

Kalkulationszinssatz (wacc):		10%					
Spalte Phase	Tatsächliche Entwicklung ab t=0			Optimale Entwicklung ab t=1			
	1 EAT	2 Wachstum	3 Barwerte	4 EAT	5 Wachstum	6 Barwerte	
0	100		100,0	100		100,0	
1	-100	-200%	-90,9	-50	-150%	-45,5	
2	20	n.a.	16,5	10	n.a.	8,3	
3	100	400%	75,1	110	1000%	82,6	
4	110	10%	75,1	100	-9%	68,3	
5	120	9%	74,5	90	-10%	55,9	
6	130	8%	73,4	100	11%	56,4	
7	-100	-177%	-51,3	100	0%	51,3	
Barwertsumme							377,4

Abb. 3: Geschäftsentwicklung: Tatsächliche vs. optimale Vorgehensweise

kaum noch möglich, weil die vorgezogenen Gewinne der Vorperioden eine große Hypothek für die laufende Periode bedeuten. Erschwerend und negativ für die Aktionäre kommt hinzu, dass dringend nötige Korrekturmaßnahmen verzögert werden, weil sie zunächst Ergebnis kosten. So werden die Probleme immer größer. Aber die Boni fließen ... bis zum großen Knall. Das Management wird entlassen und mit dem neuen Management geht es mit einer neuen Phase 1 wieder von vorne los.

Langfristiger Schaden für die Aktionäre

In jeder der beispielhaft beschriebenen 6 Phasen agiert das Unternehmen suboptimal, so dass der Aktionär insgesamt an Unternehmenswert verliert, auch wenn zwischenzeitlich höhere Gewinne ausgewiesen werden können. Sie sind dann auf Kosten der Zukunft erreicht worden.

Verdeutlichung an einem fiktiven Beispiel

Ausgangspunkt sei die Phase 0, in welcher das Unternehmen einen Gewinn nach Steuern (Eat: Earnings after taxes) von 100 Geldeinheiten (GE) ausgewiesen habe (Spalte 1 in Abb. 3). Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass das Eat eigentlich nicht die adäquate Größe ist, weil sie die Verzinsung des Eigenkapitals nicht enthält. Dies kann in anderen Zusammenhängen zu massiven Problemen führen (vgl. Hoberg (2016), S. 1 ff.). Aber im Rahmen dieses Beitrags ist dieser Aspekt nicht so wichtig. Das Eat von 100 GE in Phase 0 sei nur noch mit allen

Tricks (siehe die späteren Phasen) zustande gekommen, so dass anfangs der ersten betrachteten Phase 1 der Zusammenbruch erfolgt und das Management ausgetauscht wird. Wie beschrieben ist dann eine Überreaktion nicht selten, weil die Verluste auf das alte Management geschoben werden können und damit die Messlatte für die eigenen zukünftigen Leistungen sehr tief gelegt wird. Es sei angenommen, dass das Management durch Wertberichtigungen, Abfindungen, Produkteinstellungen usw. in Phase 1 ein Eat von -100 GE (Spalte 1 in [Abbildung 3](#)) erzeugt habe, während ein für die Aktionäre optimiertes Verhalten nur einen Verlust von -50 GE erfordert hätte (Spalte 4). Um Gesamtaussagen machen zu können, müssen die Ergebnisse zeitlich vergleichbar gemacht werden. Dafür erfolgt eine Abzinsung auf den Zeitpunkt t=0, da angenommen wird, dass die Ergebnisse jeweils am Jahresende zufließen.

Phase 2: Durch die stärkere Korrektur in Phase 1 (Spalte 1 vs. Spalte 4) können in der zweiten Phase mehr Rückstellungen aufgelöst werden, so dass die tatsächliche Entwicklung in Phase

2 etwas besser aussieht als die für die Aktionäre optimierte. In Phase 3 sei der Turnaround geschafft und es startet die Ergebniskosmetik in der Management-zentrierten Vorgehensweise. Dies hat seine Vorteile für das Management, weil dann auch in der Folgeperiode 4 eine Ergebnissteigerung ausgewiesen werden kann, während die ehrliche Vorgehensweise bereits einen leichten Ergebnismrückgang verkraften muss. Es ist offensichtlich, welche Strategie für das Management angenehmer ist. Auch in den weiteren Phase 5 und 6 werden extern steigende Ergebnisse gezeigt, wobei die Maßnahmen – wie oben beschrieben – immer härter werden. Dies führt dann in Phase 7 zum erneuten Zusammenbruch und dem Austausch des Managements. Und der für die Aktionäre teuflische Zyklus startet von vorne.

Aktionärzentriertes Management

Im Aktionär-zentrierten Management hingegen wird auf die Tricks verzichtet, wodurch die Ergebnisse in den Phasen 4-6 (Spalte 4) zunächst hinterherhinken. Aber die ehrliche Vorgehensweise zahlt sich in Phase 7 aus, weil kein Zusammenbruch erfolgt. Allerdings kann sich der so agierende Manager nicht sicher sein, ob er bei der Ergebnisstagnation überleben wird oder ob er durch Schaumschläger ersetzt wird. Welche Vorgehensweise ist nun aus Sicht der Aktionäre die bessere? Zur Beantwortung dieser Frage wurden die Ergebnisse der verschiedenen Perioden abgezinst (Spalten 4 und 6 in Abb. 3) und dann aufaddiert. Die Barwertsummen in der letzten Zeile zeigen deutlich die Überlegenheit der ehrlichen Aktionär-zentrierten Strategie (Barwert 377,4) ge-

Kalkulationszinssatz (wacc):		10%					
Spalte Phase	Tatsächliche Entwicklung ab t=0			Optimale Entwicklung ab t=0			
	1 EAT	2 Wachstum	3 Barwerte	4 EAT	5 Wachstum	6 Barwerte	
0	100		100,0	20		20,0	
1	-100	-200%	-90,9	60	200%	54,5	
2	20	n.a.	16,5	80	33%	66,1	
3	100	400%	75,1	110	38%	82,6	
4	110	10%	75,1	100	-9%	68,3	
5	120	9%	74,5	90	-10%	55,9	
6	130	8%	73,4	100	11%	56,4	
7	-100	-177%	-51,3	100	0%	51,3	
Barwertsumme							455,3

Abb. 4: Geschäftsentwicklung: Tatsächliche vs. frühzeitig eingreifende Vorgehensweise

genüber der Management-orientierten Strategie (Barwert 272,5). Die Unterscheidung zwischen der Management-orientierten vs. der Aktionär-zentrierten Vorgehensweise hatte in Abbildung 3 in der Phase 1 begonnen. Zu Recht könnte man einwenden, dass die sich anbahnende Krise schon vorher hätte bekämpft werden müssen. Denn je früher mit der Korrektur begonnen wird, umso leichter lassen sich Krisen bewältigen. Daher sei jetzt angenommen, dass schon in der Phase 0 eingegriffen wird. Der Gewinn im Beispiel für die Phase 0 ist dann deutlich niedriger: 20 GE (Spalte 4) vs. 100 GE (Spalte 1) in der Management-orientierten Vorgehensweise. Aber dafür erholt sich der Gewinn viel schneller, weil leichter und früher gegengesteuert werden konnte.

Allerdings stellt sich wieder die berechnete Frage, ob der ehrliche Manager in Phase 0 überleben würde. Denn die Eigenkapitalgeber können angesichts des Ergebnisrückgangs nur schwer beurteilen, ob die Ursache des Rückgangs in einem schwachen oder in einem ehrlichen Management liegt.

Hilfe durch externe Branchenexperten

Wenn es zum Austausch des alten Managements kommt, empfiehlt sich die Schaffung eines externen Kreises (z. B. Beirat), welcher beratend bei Krisenmaßnahmen mitwirkt und damit Übertreibungen entgegenwirkt. Wichtig ist es, dass einige Mitglieder eine tiefe Branchenkenntnis besitzen, so dass sie sich ein fundiertes Urteil erlauben können. Im Weiteren kann die Principal-Agent-Problematik dadurch entschärft werden, dass die Manager langfristige Ziele erhalten, so dass die Manipulationen ab Phase 4 keine Vorteile bringen würden. Eine Variante bestünde darin, in Phase 4 Optionen oder verzögerte Boni mit dem zukünftigen Aktienkurs als Basis zur Bestimmung der Leistungsprämien zu verwenden. Diese dürften aber erst viel später (z. B. nach 5 Jahren) eingelöst werden können. Im Beispiel wären sie dann wertlos, weil der Aktienkurs durch den Gewinnbruch dramatisch sinken würde. Auch mehrjährige Ziele wären vernünftig, indem z. B. die Summe der Gewinne der nächsten 5 Jahre die Basis für Boni bilden würde. Das würde die Manager sicherlich bremsen, kurzfristig die

Gewinne nach oben zu treiben. Auch sollten die Zielerreichungen mit denen der Branche verglichen werden.

Ergänzung des externen Rechnungswesens

Der Hauptansatz muss jedoch in der Ergänzung des externen Rechnungswesens durch Zusatzinformationen liegen. **Es muss der Übergang geschaffte werden vom externen Rechnungswesen zu betriebswirtschaftlich zutreffenden Daten** (vgl. Hoberg, P. (2014), S. 553 ff.). In welchem Umfang diese extrem wichtigen Zusatzinformationen veröffentlicht werden, muss in jeder einzelnen Situation geklärt werden. Auf jedem Fall muss der Aufsichtsrat bzw. der Board of Directors überprüfen, wie sich der Wert nicht aktivierter Wirtschaftsgüter entwickelt hat. Insbesondere bei den Markenwerten sind die Erhöhungen und die Reduktionen der Werte zu dokumentieren. Es darf nicht sein, dass z. B. bei Coca-Cola die wichtigsten Wirtschaftsgüter – nämlich die Marken – nur unzureichend in ihrer Wertentwicklung erfasst werden.

Schlussfolgerung

Die Principal-Agent-Theorie ist bis jetzt hauptsächlich für die Ergebnisse einer Periode untersucht worden, wobei durchaus auch mehrjährige Zielgrößen vorgeschlagen werden. Wenn die Probleme jedoch dynamisch – also für eine Abfolge von Perioden – betrachtet werden, zeigen sich **große Probleme in der Abstimmung der Interessen zwischen den Eigenkapitalgebern als Principals und den beauftragten Managern als Agents**. Auch aufgrund des Drucks von außen verhalten sich Manager aus Eigeninteresse nicht selten anders als es für die Eigenkapitalgeber gut wäre. Möglich werden die Abweichungen auch durch die Schwächen des externen Rechnungswesens, in dem z. B. selbst geschaffene Markenwerte nicht aktiviert werden dürfen. Für Firmen wie Coca-Cola heißt dies, dass die wichtigsten Wirtschaftsgüter gar nicht in den offiziellen Büchern auftauchen. Dem Missbrauch ist Tür und Tor geöffnet. **Das Controlling in den Unternehmen ist dann gefragt, betriebswirt-**

schaftlich richtige Führungsgrößen zu definieren, deren Optimierung langfristig angestrebt werden muss.

Literatur

Brealey, R., Myers, S., Allen, F.: Principles of Corporate Finance, Global Edition, 12. Edition, McGraw-Hill 2016.

Hoberg, P. (2007): BWL in der Praxis: Wie gut arbeiten Makler? - Ein Prinzipal-Agenten-Problem, in: WiSt 10/2007, S. 531-535.

Hoberg, P. (2010): Fallstudie: Konjunkturbelebung durch erhöhte Abschreibungssätze, in Wisu 4/2010, 40. Jg., S. 543-545.

Hoberg, P. (2014): Vom externen Rechnungswesen zur betriebswirtschaftlichen Wahrheit, in: Der Betrieb, Nr. 11/2014, 67. Jg., S. 553-560.

Hoberg, P. (2016): Lufthansa - Pilotenstreik durch Missverständnisse im Controlling? in: <http://www.controllingportal.de/News/Lufthansa-Pilotenstreik-durch-Missverstaendnisse-im-Controlling.html>, Abruf 13.1.2017.

T-online vom 6.12.2016: Jeder zweite Opel ist eine Eigenzulassung, in: http://www.t-online.de/auto/news/id_79744978/neuzulassungen-jeder-zweite-opel-ist-eine-eigenzulassung.html, Abruf am 7.12.2016.

Wöhe, G., Döring, U., Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016. ■

CREATING
STRONG
FEELINGS

Mit wertebasiertem
Marketing zum Erfolg.

11. Mai 2017 | BMW Welt München

NEURO MARKETING KONGRESS 2017

Der 10. Neuromarketing Kongress zeigt, wie Sie über authentische und geliebte Werte Ihre Kunden erobern und Ihre Wettbewerbslage verbessern: CREATING STRONG FEELINGS – mit der richtigen Marketing-Strategie! Gleich anmelden!

#NMK2017

www.neuromarketing-kongress.de

Acht Tipps für die erfolgreiche Auswertung von Ausschreibungen

von Bernhard Höveler

Ein Fall für Sie

Sie starten eine Ausschreibung für die Warengruppe „Administrative Dienstleistungen“. Das Ziel ist die Bündelung der bezogenen Dienstleistungen und die daraus resultierenden Kostenreduktionen. **In Ihrem Auswertungsschema – dem Scoring Modell – ist der Preis das Hauptkriterium für Ihre Lieferantenauswahl. Die Bewertung des Kundenservices zählt zu den sekundären Indikatoren.** Sie werten die eingegangenen Angebote nach dem Preis als Hauptkriterium aus und obwohl alle Lieferanten ähnliche Preise bieten, wählen Sie den günstigsten Lieferanten aus. Dieser Lieferant enttäuscht Sie, da der Kundenservice keinesfalls Ihren Erwartungen entspricht.

Wie konnte das passieren? Ausschreibung und Auswertung verliefen formal korrekt. Aber irgendwo scheint eine wichtige Information auf der Strecke geblieben zu sein. Wählen Sie **bei der nächsten Ausschreibung mit unseren acht Tipps für eine erfolgreiche Ausschreibung einen besseren Weg:**

Tipps 1: Wählen Sie bei Ausschreibungen keine Scoring Modelle mit absoluten Gewichtungen. Diese können immer dann in die Irre führen, wenn die Werte der Anbieter dicht beieinander liegen. Wenn zum Beispiel alle in Frage kommenden Lieferanten ihre Leistungen zu einem ähnlichen Preis anbieten, dann wird das Hauptkriterium „Preis“ für die Auswertung nahezu irrelevant. Dennoch werden gleichzeitig alle anderen wichtigen Kriterien nicht ausreichend einbezogen, weil sie in einem Scoring Modell mit absoluten Gewichtungen nachgeordnete Bedeutung erhalten haben.

Tipps 2: Wählen Sie Ihre Bewertungskriterien nicht leichtfertig, sondern unterziehen Sie diese Bewertungskriterien einer kritischen Betrachtung. Überlegen Sie sich bei der Vorbereitung der Ausschreibung, welche Angebote zu erwarten sind und welche alternative Bewertungskriterien wichtig sind. Ziehen Sie hierzu die entsprechenden Fachabteilungen zur Unterstützung hinzu.

Tipps 3: Um die Gewichtung der Bewertungskriterien korrekt zu wählen, sollten sich Einkauf und Fachabteilung vorbereitend fragen: „Wie werden die Unterschiede zwischen den Angeboten ausfallen und welche Bedeutung messen wir diesen Unterschieden bei?“ Vielleicht gibt es auch schon Erfahrungen aus vergangenen Ausschreibungen oder aus Ausschreibungen ähnlicher Warengruppen, die bei dieser Fragestellung helfen können.

Tipps 4: Kommunizieren Sie die Bewertungskriterien schon vor der Ausschreibung an die Lieferanten. Um den Ansprüchen der Fachbereiche und des Einkaufs gerecht zu werden, müssen die Lieferanten genau wissen, was gefordert wird. Allgemeingültige Kriterien wie z. B. Qualität, Kosten und Lieferpünktlichkeit reichen nicht aus, um den Lieferanten zu ver-

deutlichen, worauf es Ihnen ankommt. Präzisieren Sie daher die Auswahlkriterien, sodass die Lieferanten wissen, welche Informationen sie liefern müssen.

Tipps 5: Für die Gewichtung der Bewertungskriterien bietet sich die Methode der so genannten „Swing-Gewichtung“ an. Dazu bestimmen Sie den Wertbeitrag des besten und des schlechtesten Zulieferers zu jedem einzelnen Kriterium. An der Differenz des besten und schlechtesten Zulieferers bemisst sich jeweils die Gewichtung des Kriteriums. Dabei gilt: Je größer die Differenz zwischen den Wertbeiträgen, umso stärkeres Gewicht erhält das Kriterium.

Tipps 6: Lassen Sie sich von der „Swing-Gewichtung“ nicht abschrecken. Einmal verstanden, werden Sie merken, dass sie zu deutlich verlässlicheren Ergebnissen führt als das absolute Punktebewertungsverfahren und gleichzeitig nicht mehr Zeit in Anspruch nimmt.

Tipps 7: Wenn Sie das Modell der „Swing-Gewichtung“ erfasst haben und von der Methode überzeugt sind, stellen Sie diese Gewichtungsmethode mit ihren Vorteilen dem Fachbereich vor. Weil der Fachbereich mit dem/ den ausgewählten Lieferanten zusammenarbeiten muss, wird er erfahrungsgemäß einer optimierten Lieferantenauswahl sehr offen gegenüber stehen.

Tipps 8: Gestalten Sie Ihre Ausschreibung flexibel. Falls Sie den Fachbereich von der „Swing-Gewichtung“ nicht überzeugen konnten, behalten Sie es sich vor, die schon vor der Ausschreibung veröffentlichten Bewertungskriterien neu zu gewichten, wenn die Werte zu nahe beieinanderliegen. Dann erhalten Sie ein valides Ergebnis. ■

Autor



Dr. Bernhard Höveler

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung für Einkaufs- und Supply Chain Management HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf.

E-Mail: bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com

Tel.: 0211 / 56 38 75-10; www.hoeveler-holzmann.com



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

„Je mehr wir in uns aufnehmen, umso größer wird unser geistiges Fassungsvermögen.“

Seneca (römischer Dichter und philosophischer Schriftsteller)

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das 218. Literaturforum vorlegen zu dürfen. Damit erscheint das Literaturforum in ununterbrochener Reihenfolge bereits im 37. Jahr. Ich möchte Sie wieder einmal ausgriffsweise über die aktuelle 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: Management 4.0
 - Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling
 - Megatrend Digitalisierung
 - Visuelle Wirtschaftsbücher – neue Buchformen
 - Kommunikation – Teil des Unternehmenswettbewerbs
 - Quo vadis? – Thesen, Debatten, Meinungen
 - Persönliche Themen und Kompetenzen
3. Aktuelle und interessante **Medienstichworte**:
 - Visualisierung
 - Open Access
 - Hat Print Ihrer Meinung nach noch Zukunft?

Meine Bitte: Informieren Sie mich über Ihre Vorschläge, Wünsche und Erwartungen für die nächsten Ausgaben.

Literarische Schlaglichter

– Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

Die Fähigkeit zur Auswertung und wirtschaftlichen Nutzung großer Datenmengen ist als eine **Schlüsselkompetenz** zu verstehen, um von den laufenden Veränderungsprozessen zu profitieren. – Entnommen: Wittpahl: Digitalisierung, S. 181.

Man glaubt **Infografiken** eher als einem Text oder einer Rede. – Entnommen: Heber: Infografik, S. 13.

Absolute Sicherheit vor **Computerviren** gibt es nicht. Antiviren-Software und das richtige Verhalten schützen aber recht zuverlässig. – Entnommen: Test: Jahrbuch 2017, S. 95.

Wer sich intensiv mit der **Digitalisierung** befasst, wird nicht nur sensibilisiert sein, wo Aufgabenbereiche für den digitalen Transformationsprozess liegen, er wird auch eine gewisse Demut entwickeln, die ihn vor einem allzu nassforschenden Vorgehen bewahrt. – Entnommen: Breyer-Mayländer: Management 4.0, S. 369.

Dampfmaschinen markierten den Beginn des Industriezeitalters. **Denkmaschinen** industrialisieren die Wissensgesellschaft. Was Dampfmaschinen für die Körperarbeit leisteten, werden Denkmaschinen für die Kopfarbeit tun. – Entnommen: Petry: Digital Leadership, S. 272.

Heterogen zusammengesetzte Gruppen erzielen bessere Ergebnisse als homogene **Teams**. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die unterschiedlichen Charaktere verbindliche Formen der Zusammenarbeit finden und sich auf gemeinsame Ziele verständigen können. – Entnommen: Schwochow/Ramge: Wirtschaft verstehen, S. 66.

Ökologische Ziele werden häufig nur als werbewirksame Aufhänger eingesetzt, um bei umweltbewussten Kapitalanlegern Geld für wirtschaftlich fragwürdige Projekte locker zu machen. – Entnommen: Hammer: Finanzen nebenbei, S. 204.

Und überhaupt, Fragen nach Chancengleichheit oder nach **Moral und Unmoral**, das sei Ökonomie durch und durch. – Entnommen: Beise u. a.: Denk doch, wie du willst, S. 221.

Unsere gegenwärtige Entwicklung ist durch **drei große globale Trends** gekennzeichnet, die Gefahren und zugleich Chancen für Unternehmen bedeuten: Es sind dies der Klimawandel, die demografische Entwicklung und die Öffnung der Schere zwischen Arm und Reich. – Entnommen: Bruton: Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln, S. 203.

Vermeidung der drei Mu's: Verschwendung (Muda), Überlastung (Muri) und Unausgeglichenheit (Mura) – Entnommen: Minonne: Business-Analyse, S. 180.

Die besten **Führungspersönlichkeiten** tun alles, um das Selbstwertgefühl ihrer Mitarbeiter zu stärken (Sam Walton). – Entnommen: *BWL kompakt*, S. 88.

Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu den **Botschaftern** Ihres Unternehmens. – Entnommen: Steinbach: *Crashkurs Public Relations*, S. 194.

Menschen werden viel eher für **glaubwürdig und überzeugend** gehalten als Organisationen. Deshalb stehen z. B. manche Politiker viel höher in der Gunst der Öffentlichkeit als ihre Partei. – Entnommen: Franck, *Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*, S. 25.

Bestätigungsfehler entstehen vor allem dann, wenn sich Fehler bei der Wahrnehmung, Erinnerung und Interpretation von Informationen einschleichen. Auch Wunschdenken und logische Blindheit können in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen. – Entnommen: Mukerji: *Die 10 Gebote des gesunden Menschenverstandes*, S. 204.

Daher sollten Sie darauf achten, dass Ihre **Arbeitszeugnisse** durchgängig gut und unmissverständlich verfasst sind. – Entnommen: Püttjer/Schnierda: *Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln*, S. 218

Viele Manager versammeln **Jasager und Kopfnicker** um sich. Das ist das Verheerendste, was geschehen kann, und endet früher oder später in einem kollektiven Realitätsverlust. – Entnommen: Matzler u. a.: *Digital Disruption*, S. 120 f.

Es gibt Schätzungen, dass bis zu 40 Prozent des **Kurswertes einer Aktie** von der Kommunikation abhängen. – Entnommen: Mast: *Unternehmenskommunikation*, S. 337.

Werden wir nicht eher zerrieben werden zwischen dem angloamerikanischen Blackrock-Kapitalismus, dem kalifornischen **Datenkapitalismus** und den Interessen der chinesischen und arabischen Staatsfonds? – Entnommen: Jakobs: *Wem gehört die Welt?*, S. 659.

Die **Nachfrage** wird nicht mehr in den Märkten entschieden, sondern zu einem zunehmenden Teil in den sozialen Diskursen. – Entnommen: *Kursbuch 187*, S. 144.

Buchbesprechungen

In der Diskussion: Management 4.0

Die Digitalisierung ist nicht nur ein technisches Thema, das sich im Sinne von „Industrie 4.0“ auf die Verbindung von Produktionsprozessen mit den Kommunikationsmöglichkeiten des Internets bezieht. Sie hat vielmehr massive Konsequenzen für die Führung und Gestaltung von Unternehmen, sodass unter diesem Vorzeichen der Begriff „Management 4.0“ gerechtfertigt erscheint.

Breyer-Mayländer, Thomas

Management 4.0

Den digitalen Wandel erfolgreich meistern

Das Kursbuch für Führungskräfte

München: Carl Hanser 2017 – 381 Seiten, € 36,– einschließlich E-Book / E-Book € 28,99

Der Autor und sein Buch

Thomas Breyer-Mayländer ist den Angaben zufolge Professor für Medienmanagement und Prorektor für Marketing und Organisationsentwicklung an der Hochschule Offenburg. Der Band erläutert Inhalt und Zielsetzung von Management 4.0 und vermittelt Anwendungs- und Umsetzungshilfen.

Die Themen

Vorwort – Persönliches Statement zur digitalen Kompetenz – Einleitung – Die Ära der digitalen Disruption – Wie funktioniert disruptives Management? – Digitale Transformation als Überlebensaufgabe – Nerds und Normalos – Anforderungen an digitale Märkte – Rahmenbedingungen und Folgen der digitalen Transformation – Die Umsetzung.

Mein Resümee

Wenn Management als Gesamtheit aller Handlungen aufgefasst wird, die auf die bestmögliche Erreichung der Ziele einer Organisation gerichtet ist, erhebt sich die Frage, **wie Management unter den Bedingungen von Industrie 4.0 zu gestalten ist**. Auf diese Frage skizziert der vorliegende Band eine Antwort. Einerseits geht es um die neuen bzw. veränderten Anforderungen an die Ausgestaltung und Realisierung von Managementaufgaben. Andererseits, wie der Autor verdeutlicht, um die Ausrichtung der Geschäftsstrategie und des Geschäftsmodells auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Im Kern stellt sich die Herausforderung, die vorhandenen Kompetenzen **um die digitale Kompetenz zu erweitern**. Der Verfasser spricht auch von „digitaler Weisheit“ im Kontext von Management 4.0. Die Ausführungen beruhen auf Recherchen, Erfahrungen und Kontakten, aber auch auf persönlichen Eindrücken und Wertungen des Verfassers. Die Themenvermittlung erfolgt in einer berichtenden Art, oft auch ausmalend und veranschaulichend, aber auch appellierend. Viele Abbildungen und Praxisbeispiele verdeutlichen die Themenfelder und Erfolgsprinzipien von Management 4.0, wie sie in diesem Buch verstanden werden. Die Sachkunde des Autors, die Themenbreite und Informationsdichte der Veröffentlichung ergeben insgesamt eine ernsthafte und anspruchsvolle Auseinandersetzung mit „was ist eigentlich neu“ und „was ist wie zu tun“.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (letzter Zugriff 14.11.16): <http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Management+40+Den+digitalen+Wandel+erfolgreich+meistern/9783446450387>



Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling

– Infografik, Corporate Social Responsibility, Business-Analyse –

Heber, Raimar

Infografik

Gute Geschichten erzählen mit komplexen Daten

Bonn: Rheinwerk 2016 – 301 Seiten, Buch mit festem Einband € 39,90 / E-Book € 35,90

Der Autor und sein Buch

Dr. Raimar Heber ist angabengemäß Art Director der dpa-infografik in Berlin und Country Coordinator Germany der SND/DACH. Er legt ein umfassendes Sachbuch über den Einsatz und die Nutzung von Infografiken vor.

Die Themen

Die Geschichte der Infografik – Eine erste Einordnung – Die Zusammenarbeit mit dem Kunden – Von der Planung und Präsentation – Benutzerführung und Gestaltung – Bausteine einer Infografik – Zahlen visualisieren – Grafische Elemente in Infografiken – Digitale Infografik – 3D für Infografik – Problemlösungen.

Mein Resümee

Der Autor wählt eine ganzheitliche Betrachtungsweise und stellt Infografiken in einem größeren Zusammenhang dar. Neben dem „Bauen von Infografiken“ wird zunächst einführendes und grundsätzliches Wissen rund um das Thema Infografik vermittelt. Dazu zählt z. B. auch das, was im Vorfeld zu bedenken ist, etwa die Wünsche der Zielgruppe oder Planung und Ablauf der Präsentation, aber auch Probleme und Interessen des Infografikers selbst. Anforderungen und Eigenschaften, Elemente und Herangehensweise werden deutlich charakterisiert. Im Mittelpunkt steht das Erstellen von Infografiken. Eine Fülle von Beispielen veranschaulicht das Bauen und den gezielten Einsatz von Infografiken. **Das Buch vermittelt auf recht professionelle Weise grundsätzliches, technisches und gestalterisches Wissen.** Was macht eine gute Infografik aus, wie und wofür wird sie eingesetzt? Mit diesen Fragen befasst sich der Autor. Das Buch gefällt auch durch eine vorzügliche Aufmachung: in Farbe gedruckt auf matt gestrichenem Bilderdruckpapier, gut lesbare Schrift, einspaltiges Layout mit Marginaleinträgen. Ein tief gegliedertes Inhaltsverzeichnis, ein umfangreiches Stichwortverzeichnis sowie die sehr übersichtliche und lesefreundliche Textgestaltung erleichtern Orientierung und Zugriff. Die Ausgestaltung des Buches zeigt, dass der Autor eine Menge von Infografiken versteht.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt am 08.12.16 aufgerufen): https://www.rheinwerk-verlag.de/infografik_3724/



Bruton, James

Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln

Konzepte – Maßnahmen – Kommunikation

Berlin: Erich Schmidt 2017 – 235 Seiten, € 34,95 / E-Book € 34,99

Der Autor und sein Buch

Prof. Dr. James Bruton lehrt Wirtschafts- und Unternehmensethik mit Schwerpunkt CSR in Master-Programmen an der Universität Flensburg und der Nordakademie in Hamburg. Darüber hinaus arbeitet er als selbstständiger Berater. Der Band eröffnet einen systematischen Zugang zu wesentlichen CSR-Themenfeldern.

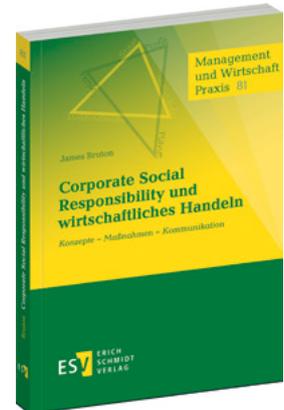
Die Themen

Ein konzeptioneller Rahmen für CSR – Die normative Dimension von CSR – Die instrumentelle Dimension von CSR – CSR als „Geschäftsmodell“ – Die Implementierung von CSR – CSR-Controlling – CSR-Kommunikation heute – Quo Vadis CSR?

Mein Resümee

Der Autor fächert das Thema auf, bearbeitet es im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise aus unterschiedlichen Perspektiven. Zunächst ist die Veröffentlichung ein klärender und erklärender Beitrag angesichts der in Unternehmenspraxis und Wissenschaft recht unterschiedlichen Vorstellungen und Konzepte. Der konzeptionelle Rahmen für CSR, der diesem Buche zugrunde liegt, folgt einem Regelkreismodell: **Warum CSR?** Dabei geht es u. a. um Reputation und Wettbewerbsvorteile. **Wie umsetzen?** Dazu werden z. B. Fragen nach der Organisations- und Führungskultur gestellt. **Mit welchen Ergebnissen?** Hier geht es um Controllingthemen. **Wie kommunizieren?** Diese Frage bezieht sich auf Formen der Kommunikation und Berichterstattung. Unter „Quo vadis CSR?“ finden sich zusammenfassende Überlegungen, aber auch Reflexionen, z. B. zur Rolle der Konsumenten und zum Wachstumsbild und CSR. Rund 100 Tabellen und Abbildungen veranschaulichen die Ausführungen. Fallstudien zu SAP und Starbucks, praktische Beispiele und Hinweise sowie zahlreiche erläuternde Infokästen erweitern das Informationsangebot. Viele Anmerkungen und das umfangreiche Literaturverzeichnis fundieren die Darlegungen. Die übersichtliche und gegliederte Darstellung sowie das differenzierte Inhaltsverzeichnis und das Stichwortverzeichnis erleichtern Orientierung und Zugriff. Im Ganzen ein Buch für Leserinnen und Leser, die CSR wirklich ernst nehmen. Ein insgesamt ernsthafter, engagierter und kompetenter Themenbeitrag, der dem schwierigen Thema gerecht wird.

Vorwort und Inhaltsverzeichnis unter (zuletzt 10.12.16 zugegriffen): <http://www.esv.info/978-3-503-16622-0>



Minonne, Clemente

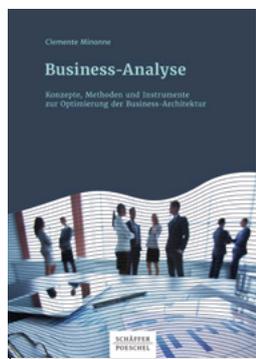
Business-Analyse

Konzepte, Methoden und Instrumente zur Optimierung der Business-Architektur

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2016 – 299 Seiten, Buch mit festem Einband € 49,95 / E-Book € 49,95

Der Autor und sein Buch

Dr. Clemente Minonne ist den Angaben nach Präsident und ein Principal Business Architect der iProcess AG in Luzern (www.iProcess.ch) sowie Lehrbeauftragter u. a. an der Universität Bern. Das Autorenverzeichnis weist weitere Mitwirkende aus. Es liegt ein Methodenbuch zur Business-Analyse vor, die in diesem Buch wie folgt verstanden wird: „Business-Analyse ermöglicht der Organisation [...] die Erhebung, Darstellung, Realisierung, Bewertung und Optimierung der betroffenen Geschäftsprozesse und deren Anforderungen an ein bestimmtes Soll-System.“



Die Themen

Einleitung – Geschäftsstrategie setzen – Geschäftsfall definieren – Geschäftsprozesse erheben – Geschäftsanforderungen ableiten – Geschäftsarchitektur optimieren – Geschäftserfolg bewerten – Nachwort.

Mein Resümee

Das Buch bietet einen thematischen Einstieg in das Themenfeld Business-Analyse. Neben umfangreichem Themenwissen, insbesondere praktischen Erfahrungen, werden vielfältiges konzeptionelles Wissen und eine **systematische Vorgehensweise** geboten. Die Ausführungen orientieren sich an einem Rahmenmodell, das der inhaltlichen Strukturierung entspricht (siehe „Die Themen“). Der Autor nähert sich berichtend und erörternd dem Thema mit mehrfachem Bezug auf persönliche Erfahrungen und Meinungen. Der Stoff wird strukturiert und übersichtlich mithilfe zahlreicher Arbeits- und Lernhilfen vermittelt: Jedes Kapitel beginnt mit Lernzielen und einer kurzen Einführung und endet mit einem Fazit sowie mit Wiederholungsfragen einschließlich Lösungshinweisen. Eine Vielzahl von Abbildungen und Tabellen veranschaulicht den Lese- und Lernstoff. Ein durchgehendes Fallbeispiel der fiktiven Baumanagement AG unterstützt den Praxistransfer. **Insgesamt ein praxisorientierter, vertiefender Analyse- und Optimierungsbeitrag.**

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 12.12.16 aufgerufen): <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/business-analyse>

Die Digitalisierung stellt Anforderungen und erfordert Veränderungen

Die Digitalisierung ist ein beherrschendes Thema. Wie bei der rasanten Entwicklung Überblick und Orientierung wahren? Das Ziel ist, den Umbruch erfolgreich zu meistern. Diese regelmäßige Rubrik soll einen kleinen Beitrag zum Gelingen des digitalen Wandels leisten.

Petry, Thorsten (Hrsg.)

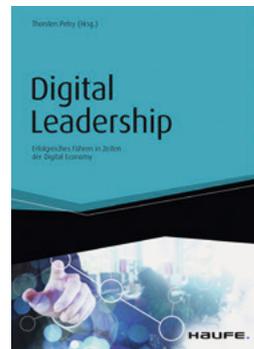
Digital Leadership

Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy

Freiburg: Haufe 2016 – 466 Seiten, Buch mit festem Einband € 49,95 / E-Book € 44,99

Die Autoren und ihr Buch

Der Herausgeber, Prof. Thorsten Petry, lehrt gemäß Angaben Unternehmensführung, Organisation und Personalmanagement an der Wiesbaden Business School. Ferner ist er als Trainer, Berater und Referent tätig. Er wird von einer Vielzahl weiterer Fachautorinnen und Fachautoren unterstützt. Wie muss sich **Unternehmens- und Personalführung verändern**, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich zu sein? Diese Frage durchzieht vorliegendes Buch.



Die Themen

Einführung und Überblick – Führung im Wandel, u. a. Paradigmenwechsel in der Führung sowie Leitbild der digitalen Führungskraft – Ansätze zum erfolgreichen Führen in Zeiten der Digital Economy, u. a. neun erfolgskritische Fragen sowie Digitale Führungskraft braucht kognitive Kompetenz – Fallbeispiele für erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, mit Beispielen von Axel Springer, Continental, SAP, Haufe, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom und Dark Horse.

Mein Resümee

Dieser Herausgeberband greift die „digitale Revolution“ auf und befasst sich schwerpunktmäßig mit Überlegungen, wie sie in der Unternehmens- und Personalführung zu bewältigen ist. Wozu führt die Digitalisierung? Wie sollen Unternehmen reagieren bzw. agieren? Die Autoren sehen die Digitalisierung als zentralen Transformationstreiber und erwarten tief greifende Veränderungen. Auf diesen Wandel soll das Buch vorbereiten und bei der Bewältigung der vielfältigen Umgestaltungen helfen. Insofern gibt die Veröffentlichung den Unternehmen einen „digitalen Zukunftsentwurf“. Dazu wird ein breites Themenspektrum abgegriffen, Fragen der Unternehmenssteuerung und des Controllings finden jedoch wenig Berücksichtigung. Der Band bündelt angesichts des großen Autorenkreises konzentriertes Experten-Know-how. Die sieben Fallstudien vermitteln einen tiefen Einblick in die praktische Umsetzung. In formaler und gestalterischer Hinsicht ist der Band vorbildlich: Mehrfarbigkeit und lesefreundliche Textgestaltung, tiefe Struktur und zahlreiche Abbildungen, Inhalts- und Stichwortverzeichnis erleichtern den gezielten Zugriff. Insgesamt vermitteln die Autoren fundierte Informationen über die voraussichtlichen **Auswirkungen der Digitalisierung im Kontext von Führung und Organisation**. Sie helfen damit bei der Orientierung und bei der Stellung der Weichen im Unternehmen.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 13.12.16 zugegriffen): <https://shop.haufe.de/prod/digital-leadership#tabs>

Wittpahl, Volker (Hrsg.)

Digitalisierung

Bildung, Technik, Innovation

Wiesbaden: Springer Vieweg 2017 – 204 Seiten, Buch mit festem Einband € 53,49

Die Autoren und ihr Buch

Der Herausgeber, Prof. Dr. Volker Wittpahl, leitet das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT). Insgesamt sind 30 Autorinnen und Autoren beteiligt. Diese Veröffentlichung erscheint als iit-Themenband (Näheres zum Institut: <http://www.iit-berlin.de/de>). Das Buch ist als wissenschaftliche Veröffentlichung ein Open Access Buch



und ist frei zugänglich auf link.springer.com. **Siehe dazu Anmerkungen unter Medien-ABC dieser Ausgabe.** Vermittelt wird ein breiter Überblick über grundsätzliche Fragen der Digitalisierung.

Die Themen

Neuer Umgang mit digitalen Daten – Arbeiten und Lernen – Lebenswelten und Wirtschaftsräume – Anhang.

Mein Resümee

Der Themenband beleuchtet die aktuelle Entwicklung der Digitalisierung. Die Betrachtungen sind nicht auf Unternehmens- und Wirtschaftsthemen eingengt, sondern erfassen die **gesamte Themenbreite**. Behandelt werden u. a. die Besonderheiten der digitalen Daten, neue Lernwelten, Beschäftigungseffekte, urbane Infrastrukturen oder neue Wege der Wertschöpfung und Kooperation. Es erfolgt eine ausgewogene Einordnung der Digitalisierung mit ihrem **Problem- und Chancenpotenzial**. Neue Bedrohungslagen werden ebenso in die Aufmerksamkeit gerückt wie die vielfältigen Chancen. Der erste Beitrag hinterfragt die „digitale Souveränität“, es folgen Überlegungen zu Chancen und Risiken in der Digitalisierung unter IT-Aspekten. Im Mittelpunkt des Buches stehen die möglichen Folgen und der bewusste Umgang mit der Digitalisierung in Gesellschaft und Wirtschaft. Beschrieben wird eine herausfordernde, spannende und auch offene Entwicklung. Abbildungen, ein lesefreundliches Layout und die sorgfältige Buchgestaltung vermitteln einen vorteilhaften Eindruck. Insgesamt eine anspruchsvolle Lektüre, die einen strukturierten und inspirierenden Themenzugang verschafft.

URL Verlagspräsentation mit kostenlosem Online-Zugang:

<http://www.springer.com/de/book/9783662528532#aboutBook>

Matzler, Kurt / Bailom, Franz / Von den Eichen, Friedrich / Anshober, Markus

Digital Disruption

Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten

München: Vahlen 2016 – 147 Seiten, € 15,90

Die Autoren und ihr Buch

Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler lehrt an der Freien Universität Bozen. Dr. Franz Bailom ist Gründungspartner IMP & Gesellschafter. Prof. Dr. Stephan Friedrich von den Eichen ist Geschäftsführer IMP Deutschland. Mag. Markus Anshober ist Geschäftsführer IMP Österreich (jeweils gemäß Klappentext). Die Autoren veröffentlichen eine kompakte Einführung zur Bewältigung der digitalen Herausforderungen im Unternehmen.



Die Themen

Der große Wandel – Wie die digitale Transformation Unternehmen verändert – Die sieben Muster der digitalen Transformation – Warum Industrie 4.0 nicht reichen wird – Digitale Disruption – Management im Zeitalter der digitalen Transformation.

Mein Resümee

Der erste Teil des Buches befasst sich **mit Grundsätzlichem**, insbesondere mit Technologien und Entwicklungen. Dieser Teil vermittelt vor allem Erscheinungs- und Ausdrucksformen der digitalen Transformation. Der zweite Teil widmet sich **Handlungsfeldern zur Vorbereitung** auf die digitale Transformation und damit Umsetzungsfragen. Hier stehen Strategie-, Innovations- und Führungsprozesse im Vordergrund. Das Buch bietet eine konzentrierte Auseinandersetzung mit den Anforderungen, der Gestaltung sowie den Folgen der Digitalisierung in den Unternehmen. Anschaulich und strukturiert werden Merkmale, Eigenschaften und Muster dargelegt. Der Band vermittelt damit ein fundiertes Grundverständnis und unterstützt in Grundzügen konkrete Herangehensweisen. Sach- und Verständniswissen sowie Problem- und Anwendungswissen verbinden sich. Das Buch eignet sich **als Einstiegshilfe** zur weiteren und konkreten Auseinandersetzung mit der Digitalisierung sowie zur näheren Beschäftigung mit der digitalen Transformation. Mit 273 Anmerkungen sowie zahlreichen Literaturhinweisen sind die Ausführungen gut belegt. Zum Zeitpunkt der Rezension lag keine Online-Leseprobe vor.

Visuelle Wirtschaftsbücher: Wirtschaft und BWL verstehen

Neue Formen der Veröffentlichung (siehe auch „Visualisierung“ in der Rubrik „Medienstichwort“ dieser Ausgabe)

Schwochow, Jan / Ramge, Thomas

Wirtschaft verstehen mit Infografiken

Berlin: Ullstein 2016 – 238 Seiten, in Großformat, Ganzleinenband, € 38,—

Die Autoren und ihr Buch

Jan Schwowchow war u. a. Art Director der Infografik des Stern und ist heute Inhaber der Agentur Golden Section Graphics in Berlin (<http://golden-section-graphics.com/>). Thomas Ramge ist Korrespondent des Wirtschaftsmagazins Brand eins und schreibt für The Economist (<http://www.>

thomasramge.de/). Das Buch vermittelt relevantes Wirtschaftswissen durch bildliche Aufbereitung wesentlicher Themen und Zusammenhänge.

Die Themen

Der Mensch – Das Unternehmen – Die Volkswirtschaft – Die Weltwirtschaft – Die Theorie – Umwelt und Ressourcen – Die Zukunft.

Mein Resümee

Zahlreiche Informationsdienste und Online-Buchhandlungen machen auf dieses Buch aufmerksam. Es beeindruckt durch die innovative Herangehensweise, **Wirtschaftswissen optisch darzustellen**. Schaubilder, inhaltlich aussagekräftig und gestalterisch professionell, setzen den Leser – im mehrfachen Sinne des Wortes – ins Bild. Wirtschaftsfragen auf diese Weise zugänglich zu machen, ist ein recht innovativer Weg, erschließt dem Leser relativ einfach und schnell die komplexe und schwierige Wirtschaftswelt. Die Autoren veranschaulichen ein breites Themenspektrum, neben der **Prägnanz ist eine thematische Gründlichkeit** zu erkennen, denn oft wird auf bedeutsame Hintergründe und Zusammenhänge eingegangen. Neben der einladenden Aufmachung und kompakten Darstellung von Kernthemen der Wirtschaft erweist sich der Band auch als wichtige Informationsquelle, die den Zugriff auf zahlreiche Fakten und Daten eröffnet. Grafiken und Texte wurden mit der gebotenen Sorgfalt erstellt, die vielen Quellennachweise lassen auf gründliches Recherchieren schließen.

URL Leseprobe (zuletzt 08.11.16 zugegriffen): <http://golden-section-graphics.com/wirtschaft-verstehen/>



ohne Verfasser

BWL kompakt

Der visuelle Crashkurs

München: Dorling Kindersley 2016 – 352 Seiten, € 24,95

Die Autoren und ihr Buch

Das Buch ist eine Übersetzung aus dem Englischen (Originalausgabe: How Business Works). Hinter der Veröffentlichung steht sowohl ein internationales als auch ein deutsches Team. Es veranschaulicht das betriebswirtschaftliche Grundwissen.

Die Themen

Einleitung – Der Aufbau von Unternehmen – Finanzen in Unternehmen – Marketing und Vertrieb – Betriebsabläufe und Produktion.

Mein Resümee

Das Buch unterscheidet sich von herkömmlichen BWL-Lehrbüchern in mehrfacher Hinsicht. 1. **Die Wissensvermittlung erfolgt über 750 Infografiken (Zahl nach Verlagsangaben) mit knappen verbalen Erläuterungen.** 2. Der Inhalt ist auf das Wesentliche bezogen. 3. Kurze Praxisbeispiele und Infoboxen vertiefen die Darlegungen, wichtige Begriffe werden definiert. 4. Viele plakativ herausgestellte Kennzahlen aus einem breiten Themenspektrum bereichern die Veröffentlichung. 5. Der interna-



tionale Charakter dieses Buches wird durch viele Bezüge und Beispiele deutlich. Insgesamt recht ansprechend und verständlich, sehr gut lesbar. Mit einer relativ hohen Informationsdichte. Gut geeignet als Einstiegsliteratur und kompaktes Nachschlagewerk.

URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 12.11.16 zugegriffen): http://www.dorlingkindersley.de/titel-0-0/bwl_kompakt-2659/

Unternehmenskommunikation – Teil des Unternehmenswettbewerbs

Unternehmen stehen in einem vielfachen Wettbewerb, u. a. auch in einem Kommunikationswettbewerb um Aufmerksamkeit und Vertrauen.

Mast, Claudia

Unternehmenskommunikation

Ein Leitfaden; 6., überarbeitete und erweiterte Auflage

Konstanz: UVK 2016 – 548 Seiten, € 29,99

Die Autorin und ihr Buch

Prof. Dr. Claudia Mast lehrt Kommunikationswissenschaft und Journalistik an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Das Buch gibt einen fundierten Überblick über Aspekte der modernen Unternehmenskommunikation. Dabei verbindet es theoretische Ansätze mit der Praxis der Unternehmenskommunikation.

Die Themen

Theoretische Ansätze und Modelle, z. B.

Wertorientiertes Kommunikationsmanagement – Planung und Optimierung, z. B. Kommunikationsform Gerücht – Umsetzung in der Praxis, z. B. Kundenkommunikation – Herausforderungen und Perspektiven, Wandel kommunizieren – Anhang.

Mein Resümee

Der vorliegende Leitfaden beschreibt und erklärt die wesentlichen Themen der Unternehmenskommunikation. Der erste Teil vermittelt das theoretische Rüstzeug. Der zweite Teil folgt der Frage: Wie kann Kommunikation Werte schaffen? Dazu werden u. a. Themen wie Analyse und Erfolgskontrolle behandelt. Der dritte Teil behandelt spezifische Ausprägungsformen der Unternehmenskommunikation, etwa die Kommunikation mit den Kapitelgebern. Der letzte Teil widmet sich einigen Aufgabenstellungen, etwa der Krisenkommunikation, die besonders hohe Anforderungen an die Unternehmenskommunikation stellen. Der vorliegende Leitfaden richtet sich einerseits an Studierende verschiedener Fachrichtungen und andererseits an Praktiker mit Aufgaben im Bereich der Unternehmenskommunikation. Der Leser kann **vielfältiges Wissen** zur Unternehmenskommunikation gewinnen, ebenso **gezielte Hinweise und vielgestaltige Denkanstöße** zu deren erfolgreichen Nutzung. Zahlreiche di-



daktische Elemente bereichern diese Publikation: 78 Schaubilder, viele Infokästen (allerdings mit tiefblauem, u.U. die Lesefreundlichkeit beeinträchtigenden Hintergrund), alle 17 Kapitel enden mit einer Zusammenfassung und Lesetipps. Die Strukturierung und der verständliche Schreibstil erhöhen den Gebrauchswert.

URL Leseprobe (zuletzt 16.11.16 zugegriffen): <http://www.blickinsbuch.de/item/9427f84f2ef2cc40920a2e199170eb43>

Franck, Norbert

Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Ein Leitfaden für Verbände, Vereine und Institutionen
3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Wiesbaden: Springer VS 2017 – 209 Seiten, € 29,99 / E-Book € 22,99

Nach Verlagsangaben bietet der Autor, Dr. Norbert Franck, Beratung und Seminare und ist als Lehrbeauftragter tätig. Das vorliegende Buch ist ein „Wie-Buch“. Es vermittelt nach einer kurzen Einführung und Grundsätzlichem das Schreiben für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, erläutert die Anforderungen an eine wirkungsvolle Pressearbeit, geht auf die Besonderheiten des Internets und der digitalen Kommunikation ein. Zahlreiche Tipps und Praxisbeispiele sowie eine übersichtliche und verständliche Darstellung erhöhen den Praxisbezug.

URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 17.11.16 zugegriffen): <http://www.springer.com/de/book/9783658132521>

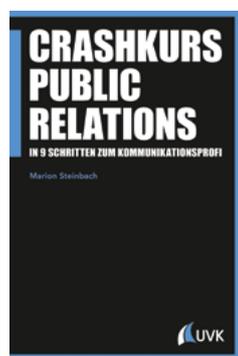


Steinbach, Marion

Crashkurs Public Relations; In 9 Schritten zum Kommunikationsprofi

Konstanz: UVK 2016 – 286 Seiten, € 24,99 / E-Book € 19,99

Die Autorin, Dr. Marion Steinbach, ist Inhaberin der PR-Agentur SteinbachPR (Link: <http://www.steinbach-pr.de/>). Sie bietet mit diesem Buch einen kompakten PR-Intensivkurs. Das Buch vermittelt die wesentlichen Public-Relations (Öffentlichkeitsarbeit)-Themen vor allem für Anfänger und Einsteiger. Neben der Darlegung konzeptionellen Wissens werden vielfältige Hilfen zum praktischen Einsatz der Öffentlichkeitsarbeit geboten, oft durch Hervorhebungen etc. verstärkt. Das verständlich geschriebene, recht anschauliche und übersichtliche Buch behandelt u. a. das PR-



Konzept, die Zusammenarbeit mit Journalisten, den Einsatz von Print-Medien, die Online-PR, Social Media, die Interne Kommunikation, die Krisen-PR sowie Events.

URL Leseprobe (zuletzt 16.11.16 aufgerufen): <http://www.blickinsbuch.de/item/6de067b470af3597e85c1343e6af79fd>

Quo vadis? – Thesen, Debatten, Meinungen

Politische und gesellschaftliche Themen sind vielfach auch Wirtschaftsthemen und umgekehrt. Je dynamischer und komplexer sich unsere Welt entwickelt, desto mehr kommen diskussionsbedürftige Themen auf. Und damit verstärken sich auch unterschiedliche und gegensätzliche Auffassungen.

Jakobs, Hans-Jürgen

Wem gehört die Welt?

Die Machtverhältnisse im globalen Kapitalismus

München: Knaus 2016 – 680 Seiten, € 36,- / E-Book € 29,99

Der Autor und sein Buch

Hans-Jürgen Jakobs zählt zu den renommierten Wirtschaftsjournalisten, er war u. a. Chefredakteur des Handelsblatts. Zum Team für dieses Buch gehören den Angaben nach neben Jakobs rund 30 Korrespondenten des Handelsblatts sowie die Mitarbeiter des von Professor Bert Rürup geleiteten Handelsblatt Research Institutes. Der Band beschäftigt sich mit den Machtverhältnissen im globalen Kapitalismus.



Die Themen

Einleitung: Wem die Welt wirklich gehört – Teil 1: Das Kapital und seine Macher – Teil 2: Das Kapital und seine Märkte – Teil 3: Wem die Welt wirklich gehört, und wie wir sie zurückgewinnen können.

Mein Resümee

Diese Veröffentlichung versteht sich als „der erste umfassende Report über die Machtverhältnisse im globalen Kapitalismus“. Sie präsentiert 200 der einflussreichsten Kapitaleigner und Macher des modernen Finanzkapitalismus. Sie werden einzeln mit Foto und einer kurzen, anspruchsvollen Abhandlung vorgestellt. Eine Kurzbeurteilung nach fünf Kriterien – Nachhaltigkeit, Unbestechlichkeit, Steuerehrlichkeit, Humanität und Transparenz – nimmt eine wertende Einordnung vor. Der Band bietet eine gründliche, sorgfältig recherchierte und eingehend analysierte Bestandsaufnahme des Finanzkapitals. Dabei geht es um Vermögensverwalter, Pensionskassen, Staatsfonds, Hedgefonds, Familien usw. und ihre Bedeutung und Wirkung. Die Ausführungen verschaffen einen tieferen Einblick in die Strukturen des Finanzkapitals, wozu neben den verbalen Ausführungen auch über 50 Infografiken und Tabellen beitragen. Daher

hat das Buch einen hohen Wissens- und Orientierungswert. Die bei den **verschiedenen Kapitalsammelstellen** befindlichen finanziellen Vermögensgegenstände werden **transparent und konkret**. Der Einsatz des Kapitals wird kritisch hinterfragt. Die Konzentration dieser Vermögensgegenstände und des damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Einflusses wird unter wirtschaftlichen und politischen Aspekten für bedrohlich gehalten. Ansatzpunkte, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, werden kurz skizziert. Das Buch bietet eine exzellente Grundlage und vielfältige Impulse für themenspezifische Auseinandersetzungen. Zum Zeitpunkt der Rezension ohne Online-Leseprobe.

Beise, Marc / Hoffmann, Catherine / Schäfer, Ulrich (Hrsg.)

Denk doch, wie du willst

Überraschende Einblicke von Deutschlands wichtigsten Ökonomen

München: Süddeutsche Zeitung Edition 2016 – 271 Seiten, € 14,90

Die Autoren und ihr Buch

Dr. Marc Beise leitet gemeinsam mit Ulrich Schäfer die Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung. Catherine Hoffmann ist Wirtschaftsredakteurin der Süddeutschen Zeitung. In diesem Buch stellen SZ-Redakteure 36 herausragende Forscher vor, die das aktuelle ökonomische Denken in unterschiedlicher Weise beeinflussen.

Die Themen

Vorwort – Wirtschaft von oben: Makroökonomik und Konjunkturforschung – Auf den Menschen kommt es an: Arbeit, Familie, Bildung – Wer soll das alles bezahlen?: Finanzmärkte und Schulden – Die sichtbare Hand: Wettbewerb und Unternehmen – Wenn Forscher es bunt treiben: Verhaltensforscher und Wirtschaftssoziologie.

Mein Resümee

Das Buch gibt einen Überblick über **Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Ansätze bedeutender deutscher Ökonomen** unter 50 Jahren. Die ausgewählten 36 Wissenschaftler werden in kurzen Beiträgen vorgestellt, und sowohl hinsichtlich ihrer Persönlichkeit als auch bezüglich ihres Forschungsansatzes charakterisiert. Den fünf Themenblöcken mit den einzelnen Fachvertretern sind zusammenfassende und einführende Abhandlungen von SZ-Redakteuren vorgeschaltet. Der Band gibt Aufschluss darüber, welche Fragen und Probleme in der Wissenschaft thematisiert werden – und vor allem darüber, wie breit und „bunt“ das Themen- und Meinungsspektrum ist. Drei Porträts als Beispiel: Wettbewerbsökonom Justus Haucap knackt Monopole, Professor Till van Treeck hinterfragt Etabliertes und Volkswirt Georg Weizsäcker beschäftigt sich mit dem, was Menschen bewegt: Angst, Glück, Unsicherheit. Der Band ergänzt klassische Lehrbücher, bereichert die ökonomische Diskussion und hilft, die eigene Meinung zu fundieren. Die Beiträge sind flüssig und verständlich, spannend und recht informativ geschrieben. Je ein Zitat sowie jeweils zwei Lieblingsbücher verstärken den Zugang zur Persönlichkeit und



zum Fachkonzept der Wissenschaftler. Der Titel richtet sich an einen breiten Leserkreis, belebt die Auseinandersetzung um ökonomische Fragen und deren „richtige Lösungen“.

Eine Online-Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

Felixberger, Peter / Nassehi, Armin

Kursbuch 187: Welt verändern

Hamburg: Murmann 2016 – 200 Seiten, € 19,-

Die Autoren und ihr Buch

Peter Felixberger rezensiert den Angaben zufolge Wirtschaftsbücher von brand eins bis Süddeutsche Zeitung. Er ist außerdem Programmdirektor im Murmann Verlag. Armin Nassehi ist laut Verlag Professor für Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Das Kursbuch ist eine von 1965 bis 2008 in der Bundesrepublik Deutschland erschienene vierteljährlich Kulturzeitschrift. Das Kursbuch wurde



1965 von Hans Magnus Enzensberger gegründet und war lange Zeit einer der wichtigsten kritischen Begleiter der bundesdeutschen Öffentlichkeit. Nachdem es 2008 eingestellt wurde, hat der Murmann Verlag das Kursbuch im Jahr 2012 wiederbelebt. Das Anliegen dieser Schriftenreihe ist, kritische Themen in die Diskussion zu bringen und der Gesellschaft den Spiegel vorzuhalten. Diese Kulturzeitschrift war ursprünglich auch ein Organ der 68er-Studentenbewegung, hat sich aber unter neuen Herausgebern und neuem Verlag deutlich weiterentwickelt, inhaltlich und konzeptionell verändert.

Die Themen (auszugsweise)

Editorial – Die große Weltveränderung – Im Namen des weißen Mannes – Die letzte Reise in den Dschihad – Flucht des Mammons – Tante Emma, Big Brother – Schweigen für eine bessere Welt.

Mein Resümee

Der 187. Band dieser Reihe befasst sich mit Veränderungen. „**Es muss also jemand verändern, und jemand muss etwas verändern**“, wie es in den Vorbemerkungen des Herausgebers Armin Nassehi heißt. Die Beiträge befassen sich mit dem Verändern und dem Sich-Verändern aus unterschiedlichen Perspektiven, wie auch der Untertitel „Welt verändern“ den inhaltlichen Schwerpunkt vermittelt. Dabei geht es vor allem um die Mühen und Schwierigkeiten der Veränderung. Der Charakter einer Kulturzeitschrift bestimmt auch die 187. Ausgabe. Die Veröffentlichung unterscheidet sich daher sprachlich und inhaltlich von einem Sachbuch. Eine anspruchsvolle Lektüre u. a. mit Essays von Michael Lind, Birger Priddat, Stefan Rammler, Irmhild Saake, Hans Hütt, Alfred Hackensberger und einer Kunststrecke von Olaf Unverzart. Eine Veröffentlichung, die Veränderungsaspekte aus kultureller Sichtweise aufgreift und behandelt.

Zum Zeitpunkt der Rezension lag keine Online-Leseprobe vor.

Persönliche Themen und Kompetenzen

– Geld und finanzielle Vorsorge – Arbeitszeugnisse – Verbrauchertests – klares, strukturiertes Denken –

Hammer, Thomas

Finanzen nebenbei: 555 Tipps & Tricks für mehr Geld & Sicherheit

Berlin: Stiftung Warentest 2016 – 224 Seiten, € 16,90 / E-Book € 13,99

Der Autor und sein Buch

Thomas Hammer ist nach den vorliegenden Informationen Wirtschaftsjournalist und Sachbuchautor, u. a. für die Stiftung Warentest. Dieser Ratgeber befasst sich mit persönlichen Finanzthemen.

Die Themen

Grundwissen für Einsteiger – Mehr Geld im Alltag – Risiken absichern – Auto, Jacht und Weltreise – Mit Hilfe vom Staat vorsorgen – Privat anlegen und vorsorgen – Service.

Mein Resümee

Der Autor bietet einen Überblick über wesentliche **Finanzthemen „für jedermann“**. Das Buch lässt sich durch drei Merkmale charakterisieren. 1. Es ist mit hoher Sachkunde geschrieben. 2. Ein prüfender, beurteilender und wertender Stil prägt die Veröffentlichung. 3. Prägnanz und Verständlichkeit sowie Anschaulichkeit und gute Lesbarkeit kennzeichnen die Publikation. Zudem ist die Veröffentlichung serviceorientiert, z. B. durch die Hinweise auf Testergebnisse der Stiftung Warentest. Das Buch informiert, orientiert und sensibilisiert in persönlichen Finanzthemen.

URL Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 8.11.16 zugegriffen): <https://www.test.de/shop/geldanlage-banken/finanzen-nebenbei-sp0460/>



Walz, Hartmut

Einfach genial entscheiden in Geld- und Finanzfragen

Freiburg: Haufe 2016 – 341 Seiten inklusive Online-Arbeitshilfen, Buch mit festem Einband € 19,95

Der Autor, Prof. Dr. Hartmut Walz, lehrt den Angaben nach Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen und berät führende europäische Großunternehmen. Er legt unter dem Motto „Schließlich ist es Ihr Geld“ ein Sachbuch vor. Es gliedert sich in vier Teile und Schwerpunkte: Situationsanalyse und Rahmenbedingungen – Metaregeln der Geldanlage und Vorsorge – Verstehen des Anlagenuniversums – Einzelanalyse wichtiger Anlageklassen und Anlagevehikel.



Gemäß Cover und Verlagspräsentation stehen ergänzende Online-Arbeitshilfen zur Verfügung. Die Überprüfung im Rahmen dieser Besprechung führte jedoch zu Zugriffsproblemen. Der Autor vermittelt zu den wesentlichen Themen fundiertes Wissen, unterstützt persönliche Entscheidungen durch gezielte Hinweise und Bewertungen. Der Band ist recht lesefreundlich aufgemacht durch eine Vielzahl von Abbildungen, Mehrfarbigkeit, Infoboxen und eine übersichtliche Textgestaltung.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 12.12.16 zugegriffen): <https://shop.haufe.de/prod/einfach-genial-entscheiden-in-geld-und-finanzfragen>

Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe

Arbeitszeugnisse formulieren und entschlüsseln

4. Auflage. Frankfurt: Campus 2016 – 224 Seiten, € 15,95

Die Autoren und ihr Buch

Christian Püttjer arbeitet den Angaben nach gemeinsam mit Uwe Schnierda seit 1992 als Trainer und Berater in den Bereichen Karriere, Bewerbung und Rhetorik. Der vorliegende Ratgeber soll helfen, Klarheit über die Aussagen und Bewertungen des eigenen Arbeitszeugnisses zu gewinnen.

Die Themen

Zeugnis im Test – Und was ist mit dem Geheimcode – So sind Arbeitszeugnisse aufgebaut – Beispielzeugnisse aus der Praxis – Tipps zum Verfassen des eigenen Arbeitszeugnisses – Die Aufgabenbeschreibung – Strittige Fälle – Zwischenzeugnisse – Beispielformulierungen für Arbeitszeugnisse.

Mein Resümee

Der Band enthält vielfältiges Beispiel- und Anschauungsmaterial: 60 Beispielzeugnisse und über 1.000 Formulierungshilfen (Zahlen gemäß Verlagsangaben). Zahlreiche Tipps und Hinweise **schärfen die Betrachtung** und fördern das Verstehen des Zeugnistextes. Bemerkungen und Empfehlungen zu schwierigen Fragen erhöhen den Gebrauchsnutzen, beispielsweise zu den Rechten als Arbeitnehmer oder zur Problematik der Zwischenzeugnisse.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt am 13.12.16 aufgerufen): http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/karriere/bewerbung/arbeitszeugnisse_formulieren_und_entschuesseln-10422.html



Test: Jahrbuch 2017

Über 110 Tests und Reports

Berlin: Stiftung Warentest – 288 Seiten, Buch € 9,80 / PDF € 7,99

Der Band enthält Tests und Reports zu diesen Themen: Geld und Recht, Ernährung, Kosmetik, Computer, Telefon, Bild, Ton, Haushalt, Freizeit, Verkehr und Gesundheit. Anbieter- und Serviceadressen runden das In-

formationsangebot ab. Das Buch enthält viele **nützliche Informationen und Orientierungshilfen**, beispielsweise zum Virenschutz oder zu Kaffeebohnen. Die tabellarische Aufbereitung der Testergebnisse in fallender Reihenfolge der Bewertung wird durch ergänzende Hinweise vervollständigt. Beispielsweise wird bei den Tests der Handgepäckkoffer verwiesen auf die praktische Außentasche, das nervige Rollengeräusch sowie auf Schadstoffe im Griff. Nützlich sind u. a. auch die „**7 Regeln für mehr Sicherheit**“ für die Computer- und Internetnutzung.



Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 14.12.16 aufgerufen): <https://www.test.de/shop/jahrbuecher-archivcds/test-jahrbuch-2017-tj0032/>

Mukerji, Nikil

Die 10 Gebote des gesunden Menschenverstands

Berlin: Springer 2017 – 329 Seiten, Buch mit festem Einband € 16,99 / E-Book € 6,99

Den Angaben zufolge ist der Autor Geschäftsführer des Executive-Studiengangs Philosophie Politik Wirtschaft (PPW) an der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie freiberuflicher Unternehmens- und Politikberater für das Institut für Argumentation in München. Dieses Buch widmet sich den **Standards vernünftigen Denkens**. Dazu kleidet der Autor Prinzipien des klaren und logischen Denkens in „10 Gebote“. Dabei geht es u. a. darum, das Denken zu strukturieren und in eine Ordnung zu bringen, das Treffen glaubwürdiger Annahmen und gedankliche Klarheit sicherzustellen, Sprachfallen zu umgehen sowie Wahrnehmungs- oder Interpretationsfehler zu vermeiden. Das Buch ist verständlich und anschaulich geschrieben, viele Beispiele und Hinweise unterstützen die praktische Nutzung der Ausführungen und Vorschläge. Das Buch hilft, das logische und klare Denken zu schulen.



Website zum Buch: www.gesunder-menschenverstand.online

Verlagspräsentation mit Leseprobe: <http://www.springer.com/de/book/9783662503386#aboutAuthors>

(Angaben beruhen auf den Kenntnisstand vom 07.12.16)

Aktuelle und interessante Medienstichworte

1. Visualisierung
2. Open Access
3. Hat Print Ihrer Meinung nach noch Zukunft?

1. Visualisierung

Vermehrt erscheinen Fach- und Sachbücher, die die gewählten Themen überwiegend visuell vermitteln und auf optisch ansprechende Weise darstellen. Dabei wird mit dem Medium der Infografik und ergänzender kurzer Texte eine neue Form des Themenzugangs geschaffen. Gute Infografiken vermitteln Sachinformationen in besonders anschaulicher, greifbarer und vielfach auch begreifbarer Form. Diese Informationen sind für die meisten Menschen leichter und schneller erfassbar als ausführliche Texte. Bei vielen Menschen steht die visuelle Wahrnehmung an erster Stelle der Informationsaufnahme. Über Infografiken in Büchern, Zeitschriften etc. kann vor allem Überblicks- und Zusammenhangswissen optimal vermittelt werden. Das Detaillieren und Vertiefen der jeweiligen Aussagen muss aber über ergänzende Texte erfolgen, weil die Aussagequalität der Grafiken begrenzt ist. Diese Bücher sind daher meistens „Einstiegsbücher“.

2. Open Access

Open Access steht für den freien und öffentlichen Zugang zu qualitätsgeprüfter wissenschaftlicher Literatur im Internet. Interessierte können die Volltexte lesen, herunterladen, kopieren, verteilen, drucken, in ihnen suchen, auf sie verweisen und sie auch sonst auf jede denkbare legale Weise verwenden. Die durch diesen Service entstehenden Kosten werden von den Bereitstellern der Publikationen getragen, also von Autoren, Bibliotheken, Forschungseinrichtungen, Firmen oder dem jeweiligen Verlag. Das Urheberrecht, z. B. das sorgfältige Zitieren dieser Quellen, bleibt von diesem freien Zugang ausdrücklich unberührt. Dieses „goldene Tor“ ist nicht unumstritten. Weitere Informationen z. B. unter: <https://open-access.net/informationen-fuer-verschiedene-zielgruppen/verlage/>

3. Hat Print Ihrer Meinung nach noch Zukunft?

Dazu Miriam Meckel, Chefin der WiWO (Wirtschaftswoche) und beurlaubte Professorin für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, im Interview mit dem Medium Magazin, Heft 1 / 2016: „Ja – allerdings bin ich mir nicht sicher, in welcher Dimension. [...] In Print gibt es derzeit eine interessante Retro-Bewegung, die man in ganz vielen Bereichen sehen kann. Bei den E-Books gehen die Wachstumsraten zurück, der Umsatzanteil beträgt immer noch gerade mal fünf Prozent. Der Rest ist also Papier.“ Und was meinen Sie, liebe Leserin, lieber Leser?

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Ihnen eine gute Zeit und beste Grüße bis zum Wiederlesen.

M. Meckel

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel

Wenn Sie mir schreiben wollen: alfred.biel@gmx.de

Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Der Variationskoeffizient der Erträge

Eine einfache Kennzahl für den Gesamtrisikoumfang



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leserin, lieber Leser,

zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen an ein Risikomanagementsystem, die sich aus dem KonTraG ergeben, ist die Risikoaggregation zwingend erforderlich. Durch diese werden die Kombinationseffekte der quantifizierten Einzelrisiken ausgewertet, um festzustellen, ob sich durch diese eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ (im Sinne § 91 Absatz 2 AktG) ergibt (siehe IDW PS 340).

Bekanntlich erfordert die Risikoaggregation eine Monte-Carlo-Simulation, da Risiken nicht addierbar sind. Das Ergebnis der Risikoaggregation ist der aggregierte Gesamtrisikoumfang. Viele Risikomanager und Controller haben noch immer Probleme, wenn es darum geht, das Ergebnis der Risikoaggregation – den Gesamtrisikoumfang – der Finance-Abteilung, dem Controlling und der Geschäftsführung oder dem Vorstand zu vermitteln. Man benötigt eine möglichst einfache interpretierbare Kennzahl.

Ein Kennzeichen für den Gesamtrisikoumfang ist der „Eigenkapitalbedarf“ (Value at Risk, der die Höhe von Verlust ausdrückt, die z.B. mit 99%iger Sicherheit nicht überschritten wird). Weniger bekannt ist der Variationskoeffizient der (ausschüttungsfähigen) Erträge – oder näherungsweise der Gewinne. Diese Kennzahl für die Planungssicherheit zeigt den Umfang möglicher risikobedingter Ertragsschwankungen und ist

formal das Verhältnis der Standardabweichung zum Erwartungswert (siehe Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., 2017, S. 206 - 207). Die Kenntnis des Variationskoeffizienten des eigenen Unternehmens erlaubt einen Vergleich des eigenen Risikoumfangs bzw. der Robustheit des eigenen Geschäftsmodells mit anderen Unternehmen (s. Tab. 1).

Unternehmen	1*	2*
Fresenius Medical Care	0,13	4,7%
Henkel	0,14	4,8%
Linde	0,14	4,8%
Fresenius	0,17	5,2%
Adidas	0,17	5,3%
SAP	0,17	5,3%
Siemens	0,19	5,5%
Beiersdorf	0,20	5,6%
BMW	0,24	6,2%
Deutsche Börse	0,25	6,3%
BASF	0,26	6,5%
Bayer	0,29	6,9%
Münchener Rück	0,29	6,9%
ProSiebenSat.1	0,30	7,0%
Daimler	0,39	8,3%
Merck	0,39	8,3%
Continental	0,41	8,6%
Allianz	0,45	9,1%
Deutsche Post	0,45	9,1%
K+S	0,64	11,9%
Lufthansa	0,66	12,2%

Tabelle 1: Ertragsrisiko und Kapitalkosten

(Gleißner, BewertungsPraktiker 2016, S. 60-70)

1. Variationkoeffizient der Gewinne (1997 bis 2016)

2. Kapitalkosten aus Variationskoeffizient

Für die Kommunikation und Nutzung von Risikoinformationen ist hilfreich, dass man den Variationskoeffizienten in einen Kapitalkostensatz, also in eine risikogerechte Anforderung an die Rendite eines Unternehmens (oder Projektes) umrechnen kann. So kann man Ergebnisse der Risikoaggregation in der wertorientierten Unternehmenssteuerung nutzen (Berechnung von WACC für EVA oder Strategiebewertung). Näherungsweise ist der Kapitalkostensatz $k = \text{risikoloser Zins} + 0,5 \cdot \lambda \cdot \text{Variationskoeffizient}$ (mit $\lambda = 0,25$ als „Marktpreis des Risikos“ / Sharpe

Ratio und bei mittlerer Diversifikation $d = 0,5$; genauer bei Gleißner, 2017, S. 366 - 378).

In dieser Ausgabe des Controller Magazins finden Sie im Beitrag von Robert Rieg, „Hebelwirkung des Fremdkapitals – Grenzen und Risikoabschätzung mittels Monte-Carlo-Simulation“, ein Beispiel für die Anwendung der Monte-Carlo-Simulation: Die Erhöhung des Fremdkapitals führt hier zu steigendem Variationskoeffizienten und höheren Kapitalkosten. Auch zwei weitere interessante Texte möchte ich empfehlen: Oliver Kunze und Markus Fellner mit „The Tactical Gap – Warum gute strategische Pläne in der Umsetzung scheitern“ sowie Dieter Pape mit „Integrierte Kennzahlen im Risikomanagement & Controlling“. //

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Prof. Dr. Werner Gleißner

TOPEVENT

18. Mai 2017 – Sitzung des AK „Interne Revision und Risikomanagement“ in Wolfsburg

07. Juli 2017 – Sitzung des AK „Integriertes Risikomanagement“ – Ort wird noch festgelegt

10. Juli 2017 – Sitzung des AK „Human-Risk-Factors“ zu Gast bei der Technischen Hochschule Stuttgart

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

AK „Risikomanagement-Standards“

IDW PS 981: Neuer Prüfungsstandard für Risikomanagementsysteme

Der Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ tagte am 10. März bei der Airbus Group in München/Taufkirchen und bot im Vortragsprogramm eine Mischung aus Einblicken in die Anwendung von Standards in der Unternehmenspraxis und Informationen zu neuen Entwicklungen bei ISO-Standards und IDW-Prüfungsstandards, die auch für Unternehmen relevant werden können.

Nach der Begrüßung der Teilnehmer und der Vorstellung der Agenda erläuterte Herr Jan Offerhaus als Vertreter des RMA-Vorstands insbesondere für die anwesenden Nicht-Mitglieder die Aktivitäten und den Nutzen der RMA und wies auf Termine von anstehenden RMA-Events hin.

Herr Andreas Wermelt von Deloitte präsentierte dann den ersten Vortrag über den neuen Prüfungsstandard EPS 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Herr Wermelt war als Mitglied des zuständigen IDW-Arbeitskreises an der Erstellung dieses Standards beteiligt.

Motivation für die Erstellung von EPS 981 und der „Schwesterstandards“ PS 980 für Compliance Management-Systeme, EPS 982 für Interne Kontrollsysteme und EPS 983 für Interne Revisionssysteme war die Erkenntnis, dass sowohl für Vorstände bzw. Geschäftsleitungen als auch für die Aufsichtsorgane von Unternehmen aus unternehmerischer als auch aus regulatorischer Perspektive die Einrichtung und Überwachung umfassender Corporate Governance-Systeme wichtige Aufgaben bzw. Pflichten sind. Die neuen Prüfungsstandards sollen den Geschäftsleitungen bzw. den Aufsichtsorganen Tools an die Hand geben, mit denen sie die verschiedenen Bestandteile eines umfassenden Corporate Governance-Systems maßgeschneidert auf die jeweilige Anforderung überprüfen lassen können. Herr Wermelt zeigte in seinem Vortrag auf, dass die bestehenden Vorgaben zur Jahresabschlussprüfung (wie z.B. PS 340) zwar

gesetzliche Vorgaben genau abdecken, aber es keinesfalls erlauben, Aussagen über ein umfassendes Corporate Governance-System zu liefern.

Im Vergleich zum Standard PS 340, der die Pflichtprüfung des Risikofrüherkennungssystems im Rahmen der Jahresabschlussprüfung abdeckt und somit nur auf einen Teil des Risikomanagement-Systems eingeht, deckt der neue Standard EPS 981 das Risikomanagement-System eines Unternehmens in Gänze ab und betrachtet dies mit einem eher betriebswirtschaftlichen Blick als Instrument der Unternehmenssteuerung und nicht nur als eine formale Anforderung. Außerdem kann die Prüfung nach EPS 981 so ausgestaltet werden, dass sowohl Angemessenheit als auch Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems geprüft werden. Eine solche Prüfung erlaubt dann eine Aussage, ob die implementierten Regeln eines Risikomanagement-Systems geeignet und wirksam waren für die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken.

In seiner inhaltlichen Strukturierung orientiert sich EPS 981 an dem allseits bekannten COSO ERM-Würfel, wobei laut Herrn Wermelt aber auch versucht wurde, Input von anderen Einrichtungsnormen wie ISO 31000 einfließen zu lassen. Herr Wermelt erläuterte, dass der neue Standard sich zunächst weiterhin an dem COSO ERM-Würfel orientieren wird, auch wenn die Überarbeitung von COSO ERM, die in 2017 zu erwarten ist, mutmaßlich diesen Würfel fallen lassen wird. Diese Problematik war im Übrigen auch ein Kritikpunkt, der von Seiten RMA im Kommentierungsverfahren zu dem Entwurf EPS 981 eingebracht wurde. Da die Überarbeitung von COSO ERM aber noch längst nicht abgeschlossen ist, wird noch abzuwarten sein, inwieweit dann EPS 981 in seiner Struktur tatsächlich vom neuen Ansatz von COSO ERM abweichen wird.

In der Diskussion nach dem sehr informativen Vortrag wurde von Herrn Offerhaus erläutert,

dass von Seiten der RMA im Vorfeld zum Entwurf des neuen Standards zwar grundsätzlich der integrative Ansatz der „Standardfamilie“ aus PS 980, EPS 981, EPS 982 und EPS 983 gelobt wurde, aber auch darauf hingewiesen wurde, dass durch Teilung in separate Standards die Gefahr des Silodenkens doch institutionalisiert werden könnte. Dies ist aber laut Aussage von Herrn Wermelt keinesfalls gewünscht und wird ggf. in Zukunft mit einem Paper von Seiten des IDW begegnet werden.

Ebenfalls von Seiten der RMA wurde – wie Herr Offerhaus erläuterte – im Kommentierungsprozess zu EPS 981 bemängelt, dass der Auftraggeber einer solchen Prüfung den Prüfungsumfang relativ frei wählen und auf bestimmte Bereiche oder Risikoarten einschränken kann. Damit besteht die Gefahr, dass eben nicht geprüft wird, ob wesentliche oder gar bestandsgefährdende Risiken gar nicht oder unzureichend im Risikomanagement-System behandelt werden. Damit ist eine Prüfung nach EPS 981 unter Umständen nicht einmal geeignet, die gesetzlichen Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem abzudecken. Herr Wermelt führte aus, dass es ganz wesentlich ist, dass es bei EPS 981 um freiwillige Prüfungen geht, die eben auf bestimmte für ein Unternehmen zum gegebenen Zeitpunkt relevante Themen beschränkt werden können, wobei allerdings im Prüfbericht auch explizit auf die Freiwilligkeit und die jeweiligen Einschränkungen hingewiesen werden.

Als Fazit aus Vortrag und Diskussion resultierte, dass EPS 981 geeignet sein sollte, Risikomanagement-Systeme eher aus betriebswirtschaftlicher Sicht prüfen zu lassen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass eine solche Prüfung nicht immer zwangsläufig ein Risikomanagement-System vollumfassend prüft. Laut Herrn Wermelt wurde inzwischen im IDW offiziell der überarbeitete Entwurf von EPS 981 verabschiedet, womit EPS 981 nun zu PS 981 wird, was mit der offiziellen Veröffentlichung im Laufe des Aprils der Fall sein wird.

Im zweiten Vortrag von Herrn Ekkehart Friauf von der Airbus Group wurde nach einer einführnden Darstellung der Struktur der Airbus

Group und ihrer spezifischen Risikosituation erläutert, welche Gründe für die Übernahme von ISO 31000 an Stelle von COSO ERM als Basis für das Risikomanagement-System von Airbus gesprochen hatten. Diese Gründe waren vor allem die aus Sicht von Airbus bessere Verständlichkeit von ISO 31000, die Bekanntheit von ISO-Normen in einem technisch orientierten Umfeld, die teilweise zumindest geplante Verzahnung von ISO 31000 mit anderen ISO-Standards und die mindestens ähnlich weltweite Verbreitung von ISO 31000 wie bei COSO ERM. Herr Friauf führte dann noch aus, wie der Übergang von COSO ERM auf ISO 31000 bei Airbus durchgeführt wurde. In der anschließenden Diskussion war es für die teilnehmenden Praktiker insbesondere interessant detailliert zu erfragen, welche Vorteile sich für Airbus durch Verwendung von ISO 31000 ergeben haben.

Der letzte Vortrag der Sitzung wurde von Herrn Dieter Weise von WSInnoCon, dem RMA-Regionaldirektor für Westdeutschland, bestrit-

ten. Herr Weise erläuterte, dass die ISO-Organisation beschlossen hat, für alle sogenannten ISO-Managementsystem-Normen eine einheitliche „High Level Structure“ (also Gliederungsstruktur mit vorgegebenen inhaltlichen Punkten) zu verwenden. Diese „High Level Structure“ soll nun nach und nach in die verschiedenen ISO-Managementsystem-Normen eingearbeitet werden. Im Rahmen der „High Level Structure“ wird dem Risikoaspekt („Risk Based Thinking“) eine wichtige Rolle bei allen Managementsystem-Normen zugeordnet. Insgesamt sollte dieses Vorhaben dazu führen, dass die verschiedenen Managementsysteme in den Unternehmen stärker verzahnt und integriert werden. In der anschließenden Diskussion wurde debattiert, welche Konsequenzen dies zukünftig im Detail für Risikomanagement-Systeme haben wird.

Zum Abschluss des Sitzungstages wurde das Programm der nächsten Sitzungen andiskutiert. Ein wichtiger Aspekt wird sein, eine

vergleichende Darstellung über die verschiedenen relevanten Prüfungs- und Einrichtungs-normen zum Risikomanagement für Praktiker im Rahmen der AK-Arbeit zu erstellen.

Daneben wird sich der AK weiterhin informativ mit Neuerungen im Standardsbereich auseinandersetzen. So ist geplant, die Überarbeitung von COSO ERM zu untersuchen.

Herr Friauf gab mit dieser Sitzung seine AK-Leiter-Rolle aufgrund beruflicher Veränderungen ab. Herr Offerhaus bedankte sich bei ihm für die geleistete Arbeit. Es ist geplant, in der nächsten oder übernächsten Sitzung einen neuen AK-Leiter zu finden. Bis dahin wird Herr Offerhaus kommissarisch den AK leiten. //

Wer Interesse an der Mitarbeit hat, wendet sich bitte direkt an Herrn Offerhaus (jan.offerhaus@rma-ev.org). Voraussichtlich im Juni soll die nächste Sitzung stattfinden.

AK „Interne Revision und Risikomanagement“

Neuer Prüfungsleitfaden zur Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision

Der Arbeitskreis Interne Revision und Risikomanagement hat einen Prüfungsleitfaden als Ergänzung zum DIIR Standard Nr. 2 „Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision“ erstellt.

Der Prüfungsleitfaden im Excel-Format deckt die Risikomanagementthemen Organisation, Strategie, Identifikation & Erfassung, Analyse & Bewertung, Steuerung & Überwachung und Risikoberichterstattung ab. Der Prüfungsleitfaden beinhaltet eine Checkliste, in der Fragen nach dem Baukastenprinzip nach Prüfungsrelevanz ausgewählt werden können. Die Prüfungsergebnisse können grafisch dargestellt werden. Für die Bewertung stehen im Leitfaden 64 Fragen zur Verfügung, hiervon sind 25 Fragen als Grundsatzkriterien für ein funktionierendes Risikomanagementsystem.

Der Prüfungsleitfaden wird jetzt zum Testen und zum Kommentieren für die Mitglieder des DIIR und der RMA zur Verfügung gestellt. Die Test- und Kommentierungsphase endet am 31. Dezember 2017. Ihre Kommentare können Sie auch direkt an das DIIR (arbeitskreise@diir.de) richten.

Auch der **DIIR Revisionsstandard Nr. 2** wird zurzeit durch den Arbeitskreis überarbeitet. Hierzu nimmt der Arbeitskreis gerne auch Hinweise und Kommentare entgegen.

Der AK Interne Revision und Risikomanagement wird als gemeinsamer AK in Zusammenarbeit von DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. und Risk Management Association e.V. durchgeführt. //

Den Prüfungsleitfaden und weitere Informationen finden Sie unter www.rma-ev.org.

Enterprise Risk Manager-Programm

Aufgrund der sehr großen Nachfrage nach dem gemeinsamen Weiterbildungsprogramm der RMA und des Forschungszentrums Risikomanagement der Universität Würzburg zum Enterprise Risk Manager (Univ.) waren die Plätze des Programms ab April 2017 schnell belegt. Neue Termine werden in Kürze bekanntgegeben.

Weitere Informationen finden Sie unter www.rma-ev.org/erm oder www.risikomanagement-weiterbildung.uni-wuerzburg.de

AK „Human-Risk-Factors“

Der Arbeitskreis „Human-Risk-Factors“, der sich aus dem Arbeitskreis „Neuro-Risikomanagement“ heraus eine erweiterte Aufgabenstellung gegeben hat, traf sich unter Leitung von Ulrich Kritzner, EPOTECH AG zu seiner zweiten Sitzung am 6. März 2017 an der Hochschule für Technik (HFT) in Stuttgart und war bei Prof. Dr. Roland Erben und Prof. Dr. Patrick Müller vom Fachgebiet Wirtschaftspsychologie zu Gast.

Der Arbeitskreis beschäftigt sich mit den Chancen und Risiken menschlichen Handelns in Unternehmen. Der Fokus liegt sowohl auf dem individuellen Handeln der in Unternehmen arbeitenden Menschen als auch auf Strukturen und Prozessen, in denen Menschen im Unternehmen zusammenarbeiten. Der Mensch rückt so bei der Betrachtung von Chancen und Risiken sowohl aus individueller Perspektive als auch im betrieblichen organisatorischen Kontext in den Mittelpunkt der Aufgabenstellung. Zum Auftakt des Workshops am 6. März 2017 präsentierten Prof. Dr. Erben gemeinsam mit Frau Susanne Moulin das wirtschaftspsychologische Labor der Fakultät und führten die Teilnehmer in Aufgaben, Methoden und Ausstattung des Labors ein. Von Alters-Simulationsanzug über Eye-Tracker bis hin zur mobilen Assessment- und Monitoring-Ausstattung wurden den Teilnehmern diverse Möglichkeiten teilweise mit praktischer Vorführung erläutert. Als Einführung zum Thema „Human-Risk-Factors“ präsentierten Prof. Dr. Erben gemeinsam mit Prof. Dr. Müller Erkenntnisse aus Studien, die Personalrisiken im Kontext des Employee-Life-Cycles aufzeigen. Beispielsweise wurden Engpass- und Austrittsrisiken sowie Anpassungs- und Motivationsrisiken herausgearbeitet. Im Ergebnis wurden die Thesen, dass das Management von Personalrisiken in der Praxis kaum Beachtung findet und hauptsächlich „offene“ Personalrisiken adressiert werden, diskutiert. Ferner sei die Bewertung von Personalrisiken in Unternehmen aufgrund meist ungeeigneter Kennzahlen oft unzureichend. Daher bestehen nicht zu unter-

schätzende signifikante Risikoquellen im HR-Bereich von Unternehmen, deren Beachtung in die Aufgabenbereiche des Risk-Managements fallen.

Im dritten Teil des Workshops erläuterte der Arbeitskreisleiter, Ulrich Kritzner, grundlegende bewusste und unbewusste Muster menschlichen Handelns und Unterlassens und deren Entstehungsmöglichkeiten aus psychologischer Sicht. Unter Berücksichtigung tiefenpsychologischer, verhaltenspsychologischer und lerntheoretischer Modellvorstellungen wurde ein Bild der Entstehung und Aufrechterhaltung von chancen- und risikobestimmenden unbewussten Denk- und Verhaltensmustern aufgezeigt. Ein weiterer Kernaspekt zur Überleitung auf die Fragestellung des Arbeitskreises sind eventuelle Möglichkeiten der Steuerung menschlichen Verhaltens in Unternehmen. Wichtig hierbei ist die neurowissenschaftlich gestützte Erkenntnis, dass sich menschliches Verhalten kaum über sachliche Selbstanalyse von Ursache- und Wirkzusammenhängen verändern kann. Vielmehr sind hierfür emotionale Erlebnisse, d. h. positive verhaltensbestimmende Lernerfahrungen im engeren Sinn des Wortes nötig.

Im nächsten Arbeitsabschnitt ist geplant, einen Fragenkatalog zur Identifikation von menschlichen Chancen und Risiken im betrieblichen Umfeld zu formulieren und die Aspekte strukturiert untereinander in Beziehung zu setzen, so dass mit einer Modellierungstechnik Chancen- und Risikotreiber identifiziert und besser bewertet werden können. //

Das nächste Treffen des Arbeitskreises „Human-Risk-Factors“ ist für den 10. Juli 2017 in der Technischen Hochschule in Stuttgart vorgesehen.

Interessenten können sich an Ulrich Kritzner unter ulrich.kritzner@epotech-ag.de oder an Dirk Schäfer, Vorstand der RMA unter dschaefer@munichre.com wenden.

PERSONALIE

RMA bestellt Patrick Hofmann zum Geschäftsführer



Die RMA hat zum 1. März 2017 Patrick Hofmann zum neuen Geschäftsführer bestellt. Im Fokus der Geschäftsführertätigkeit von Patrick Hofmann stehen die Gewinnung neuer und die Betreuung bestehender Firmenmitglieder und Sponsoren. Zudem strebt die RMA unter seiner Federführung den Aufbau eines unabhängigen Marktplatzes für Beratungs- und Softwarelösungen an. Der Ausbau des RMA-Weiterbildungsangebots rundet seine Tätigkeiten für die RMA ab.

Patrick Hofmann verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Risikomanagement und im Versicherungswesen. So gestaltete er mehr als ein Jahrzehnt das Risikomanagement von Coca-Cola in Deutschland. Seit 2013 ist er selbstständiger Unternehmensberater für die Themen Risikomanagement, Versicherungsmanagement und Business Continuity Management (BCM). Diese Tätigkeit führt Patrick Hofmann neben seiner Geschäftsführertätigkeit weiterhin fort.

„Wir freuen uns, dass wir mit Patrick Hofmann einen ausgewiesenen Kenner der Bereiche Risiko- und Versicherungsmanagement sowie des BCM-Umfelds gewinnen konnten“, erklärt Ralf Kimpel, Vorstandsvorsitzender der RMA. Und er ergänzt: „Mit ihm als Geschäftsführer stellen wir die Weichen, um unsere Verbandsarbeit nach innen und außen weiter zu professionalisieren.“



Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- 42. Congress
- Forum Regensburg
- Im Westen Neues

Top-Events

- **ICV-Mitgliederversammlung**, 14. Mai in München
- **42. Congress der Controller**, 15./16. Mai in München
- **5. ICV Controlling Congress Serbien**, 26. Mai in Belgrad
- **Katalanischer Kongress**, 08./09. Juni in Barcelona
- **ICV Controlling Barcamp**, 24. Juni in Berlin
- **10. Inter. Controlling Conference Russia**, 07. Juli in Kaliningrad

Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20
www.icv-controlling.com
 > **Veranstaltungen**

Die Digitalisierung wurde viel zu lange v. a. als ein Thema der Start-ups des Silicon Valley angesehen. Ein Umdenken begann vielfach erst seitdem die ersten Auswirkungen disruptiver Veränderungen auch in den Kernindustrien sog. traditioneller Unternehmen unübersehbar waren. Gleichwohl werden vielfach immer noch die Tragweite und v. a. die Geschwindigkeit der Veränderungen dramatisch unterschätzt.

Die Digitalisierung allein auf die Standardisierung/Automatisierung transaktionaler Prozesse und damit Kosteneinsparungen zu reduzieren, ist nicht nur fatal, sondern geradezu fahrlässig. Die Veränderungen sind grundsätzlicher Natur. Nicht nur Geschäftsprozesse werden digitalisiert, sondern auch Produkte und Geschäftsmodelle. Der Begriff „Digitale Transformation“ kommt daher nicht von ungefähr. Er beschreibt die tiefgreifende Umwälzung ganzer Branchen und Unternehmen, ganz im Schumpeter'schen Sinne der kreativen Zerstörung.

Und das Controlling ist davon in doppelter Weise betroffen:

■ **Digital Economy:** Um die Rolle des Business

Partners in Zukunft kompetent und glaubwürdig ausführen zu können, braucht das Controlling ein tiefes Verständnis der Wirkungen und Möglichkeiten digitaler Informationen auf die Geschäftsmodelle, die Neugestaltung von Prozessen und die ökonomische Gestaltung digitaler Produkte, kurz: ein betriebswirtschaftliches Verständnis der digitalen Ökonomie.

■ **Digital Controlling:** Es geht aber auch um die Digitale Transformation des Controllings selbst. Zwar wird der Umgang mit Informationen traditionell gerne als Schwerpunkt des Controllings gesehen, allerdings ist der Status quo im Controlling vieler Unternehmen nicht auf der Höhe der Zeit. Die Möglichkeiten der Erschließung, Vernetzung und Analyse von Daten haben sich in den letzten Jahren dramatisch verbessert. Um diese nutzen zu können, ist der Aufbau entsprechender Kompetenzen dringend erforderlich.

Vor diesem Hintergrund hat sich der 2016 neu aufgestellte **Fachkreis BI/Big Data und Controlling des Internationalen Controller Vereins** zum Ziel gesetzt, eine „**Digitalisierungsoffensive**“ zu starten.



Fachkreis BI/Big Data und Controlling des ICV

Gemeinsam mit Partnern wird der Fachkreis BI/Big Data folgende Initiativen starten, um das Controlling in den Unternehmen bei der Digitalen Transformation zu unterstützen:

- **Webinare/Veranstaltungen – Information – State of the Art**
- **Business Innovation Lab – Digitale Probierstube**
- **Boot-Camp – Workshop/Case Studies/Hands-On**
- **Action Research – Forschungs-/Transferprojekte im Verbund und Austausch mit anderen Unternehmen**

Wir freuen uns über rege Teilnahme und tatkräftige Unterstützung. Helfen Sie mit, das Controlling der Zukunft aktiv zu gestalten! ■

Ihr Andreas Seufert

Leiter ICV-Fachkreis BI/Big Data und Controlling

Dr. Richard Lutz Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG

Dr. Richard Lutz ist seit März DB-Vorstandsvorsitzender. Seit April 2010 verantwortet der 52-jährige Betriebswirt das Ressort „Finanzen & Controlling“, das mit dem Ressort des Vorsitzenden zusammengeführt wird.

Dr. Richard Lutz ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und stellvertretender Vorsitzender des ICV-Kuratoriums.

Der neue Bahnchef kommt aus einer Eisenbahnerfamilie. Geboren in Landstuhl, hat er in Saarbrücken Betriebswirtschaftslehre studiert und war anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kaiserslautern. Im Bahnkonzern startete er 1994 mit Aufgaben in Konzern-



Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG, bei der Bilanz-Presskonferenz 2017 der Deutschen Bahn im ICE Werk Berlin-Rummelsburg. Bild: Deutsche Bahn AG/Pablo Castagnola

controlling und -planung. 2003 wurde er Leiter des Bereichs Konzerncontrolling, 2010 Vorstand „Finanzen & Controlling“. Nach dem Rücktritt von Rüdiger Grube als Bahnchef Ende Januar diesen Jahres übernahm Dr. Richard Lutz diese Aufgabe zunächst kommissarisch, bevor ihn der Aufsichtsrat offiziell zum Vorstandsvorsitzenden ernannte.

Der Internationale Controller Verein (ICV) gratuliert Dr. Richard Lutz und wünscht ihm viel Glück, Erfolg und allzeit gute Fahrt! ■

Dr. Richard Lutz spricht auf dem 42. Congress der Controller am 15. Mai in München die Keynote.

Willkommen!

Weitere Firmen im ICV

Seit Jahresbeginn konnte der Internationale Controller Verein (ICV) eine Reihe neuer Firmenmitglieder begrüßen. Dazu gehören: **Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)**; **itelligence AG**, global agierender IT-Komplettdienstleister, der Leistungen aus den Bereichen SAP-Beratung, Software, Hosting und Application Management Services zu kundenorientierten Lösungen kombiniert; **Krones AG**, Hersteller von Anlagen für die Abfüllung und Verpackung von Getränken und flüssigen Nahrungsmitteln; **RATIONAL AG**, weltweiter Markt- und Technologieführer mit innovativen High-Tech-Lösungen für Profiküchen; **Scheuch GmbH**, österreichischer Anlagenspezialist für die Luftreinhaltung, innovative Luft- und Umwelttechnik im industriellen Bereich; die **Schweizer Paraplegiker Stiftung**, ein Leistungsnetz für Querschnittsgelähmte; **Alpirsbacher Klosterbräu**; **WP Performance Systems GmbH**, Spezialist für Fahrwerks- und Hochleistungskomponenten für die Motorrad- und Sportwagenindustrie.

Allen neuen Mitgliedern ein herzliches Willkommen im ICV! Ende März 2017 zählte der Verein 129 Firmenmitglieder. ■

ICV zeigt Flagge in St. Augustin

Die 11. Sankt Augustiner Controlling-Tagung der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg widmete sich am 10. März dem aktuellen Thema „Smart Controlling: Führung im digitalen Wandel“.

Unter den gut 100 Teilnehmern waren auch ICV-Mitglieder, vor allem aus den Arbeitskreisen AK West II und AK Westfalen. Flagge zeigte der

Verein mit einem Informationsstand, an dem einige Gespräche mit interessierten Studenten und anderen Besuchern geführt wurden. Tagungsmoderator Prof. Dr. Andreas Wieseahn würdigte mehrfach im Plenum das ICV-Engagement für die Veranstaltung.

Auf dem Programm standen vier Fachvorträge sowie eine gut moderierte Podiumsdiskussion. ■



Die ICV-Standbesetzung auf der 11. Sankt Augustiner Controlling-Tagung (v.l.n.r.): Stanislav Petrov, Aiste Obermöller, Martin Schulte – Leiter AK West III, Martin Herrmann – ICV-Regionaldelegierter (West), Stefan Lüdke.

Topaktuell: „Agiles Controlling in der digitalen Realität“

„Agiles Controlling in der digitalen Realität: Umbrüche erfolgreich managen“ ist der topaktuelle Titel des diesjährigen 42. Congress der Controller am 15./16. Mai in München.

Die führende Fachtagung der europäischen Controlling-Community wird erstmals live ins Englische übersetzt, der Congress 2017 ist also auf nicht-deutschsprachige Teilnehmer bestens vorbereitet. Mit größter Spannung wird die Keynote von Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender und Vorstand Finanzen/Controlling Deutsche Bahn AG, erwartet. Sein Thema: „Deutsche Bahn in Zeiten der Digitalisierung“.

Das Congress-Thema ist topaktuell, muss es doch Unternehmen gelingen, in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit flexibel, initiativ, ohne Verzögerungen zu handeln. Der Begriff „Geschäftsmodellinnovationen“ macht im Kontext der Digitalisierung die Runde. Für das Controlling sind diese Innovationen aus verschiedenen Blick-

winkeln bedeutsam: Innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln braucht Controlling mehr denn je. Controller haben die Chance als Befähiger, als Partner des Managements, zu agieren. Zugleich eröffnen sich völlig neue Entwicklungschancen und Herausforderungen für die Controller-Profession durch die digital angestrebte Transformation der Controlling-Instrumente und -Methoden.

Controller sind Akteure der „Digitalen Transformation“ und tragen Mitverantwortung für die richtigen Weichenstellungen in den Unterneh-

men. Wie das erfolgreich angepackt wird, zeigt der 42. Congress der Controller.

Auch die vielfältigen Möglichkeiten zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch sowie zum Networking begründen die enorme Attraktivität der Tagung. Ob in Diskussionen in den Themenzentren, in den Pausen, der Happy Hour oder beim legendären „Controller’s Biergarten“ bietet der Congress dafür ideale Voraussetzungen. ■

Infos & Anmeldung:

ICV-Website, www.icv-controlling.com > EVENTS



Der gastgebende Internationale Controller Verein erwartet zum Congress 600 in- und ausländische Gäste.

ICV-Personalie

Martin Schulte ist von den Mitgliedern des Arbeitskreises AK West III einstimmig zum neuen AK-Leiter gewählt und vom ICV-Vorstand ICV-Vorstand bestätigt worden. Der ICV-Vorstand dankt der scheidenden AK-Leiterin Britta Metzen sehr herzlich für ihre erfolgreiche ehrenamtliche Arbeit und wünscht Martin Schulte viel Erfolg. +++

Prof. Dr. Karsten Oehler ist aus persönlichen Gründen aus dem Wiki-Fachbeirat ausgetreten und hat sein Ehrenamt als stv. Fachkreiskoordinator niedergelegt. Für die erfolgreiche Arbeit dankt der ICV-Vorstand sehr herzlich und wünscht Prof. Dr. Oehler alles Gute. +++ **Dr. Georg Schneider** ist als Leiter des neuen Arbeitskreises AK Moskau vom ICV-Vorstand bestätigt worden. Er leitet seitens des ICV den AK Moskau zusammen mit Hermann Wies, Vice President Finance and Controlling (CFO) Robert Bosch 000, Russland, der das gemeinsame Netzwerk seitens der Deutsch-Russischen AHK leitet. ■

Einladung zu einer „Un-Konferenz“



BERLIN | 24. Juni | #OPENSOURCE  
ICV Controlling Barcamp 2017

Waren Sie schon einmal auf einem Barcamp? Ein junges, „anderes“ Veranstaltungsformat, das vor allem in der Marketing-, IT- und Start-up-Szene längst begeisterte Mitmacher findet, erlebt nun dank ICV-Initiative in der Controlling-Community seine Premiere.

Der Internationale Controller Verein (ICV), unterstützt vom Berliner #openspace, dem Digital Innovation Hub der Commerzbank, lädt in Kooperation mit der CA Akademie AG zum 1. ICV Controlling Barcamp am Samstag, 24. Juni, in Berlin ein. Es steht unter dem Motto „Young Controllers in Times of Digitalization“.

Was ist ein Barcamp? – Jeder Teilnehmer kann sich mit seinem Thema, seinem Knowhow, seinen Fragen und Wünschen als potenzieller

Referent bzw. Session-Geber in der Veranstaltung einbringen. Die Gäste stimmen darüber ab, was schließlich auf dem Programm steht.

Zu einem kleinen Ticketpreis von etwas mehr als 50 EUR bieten wir eine Controlling-Fachtagung im innovativen Format in inspirierender Mitmach-Atmosphäre: Die Teilnehmer sind in einer stylischen Location rundum gut versorgt. Orientierung schaffen drei hochkarätige Keynotes. Interaktion, Networking, Knowhow-Transfer, Meinungs- und Erfahrungsaustausch in einer ganz speziellen Interessenten-/Experten-Community mit viel Spaß und „auf Augenhöhe“ prägen Barcamps, die auch als „Un-Konferenzen“ bezeichnet werden. ■

Infos & interaktive Programm-Entwicklung & Anmeldung: www.barcampools.eu/icv2017

Wirtschaftszeitung Forum „Controlling 4.0“: eine großartige Premiere

Wie Digitalisierung die Unternehmenssteuerung verändert

Mit mehr als 130 begeisterten Gästen war das Wirtschaftszeitung-Forum „Controlling 4.0 – Digitales Controlling in Zeiten immer stärker vernetzter Unternehmen“ am 16. März in Regensburg ein großartiger Erfolg: Schon Wochen zuvor war die Veranstaltung ausgebucht, die Gäste erlebten zwei hervorragende Vorträge und nutzten intensiv die Gelegenheiten zum Networking, der ICV kam in den Genuss einer enormen regionalen Medienpräsenz.

Federführend hatten Christian Kaiser – Leiter Controlling der „Mittelbayerischen Zeitung“ (MZ) und Leiter des neu gegründeten ICV-Arbeitskreises AK Oberpfalz, Martin Angerer – Redaktionsleiter der Wirtschaftszeitung aus dem MZ-Verlag, Rainer Linse – ICV-Regionaldelegierter Süd, und Prof. Dr. Uwe Seidel – Leiter des ICV-Arbeitskreises AK Süd, für diesen großen Erfolg gesorgt.

Anlässlich des Forums erschien die Wirtschaftszeitung mit einer 10-seitigen Sonderbeilage „Controlling 4.0“. Darin wird der ICV u. a. mit seiner Ideenwerkstatt und seinem Wirken in den Bereichen Big Data und Business Analytics, Industrie 4.0 sowie Nachhaltigkeit vorgestellt. Ausführlich zu Wort kommen ICV-Experten wie Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Prof. Dr. Uwe Seidel und Rainer Linse. Die Beilage steht auf der ICV-Website zum kostenlosen Download bereit.

Auf der Premieren-Veranstaltung erlebten Controlling-Experten, Manager wie auch Unterneh-

mer aus der Region Mittelbayern und Oberpfalz zwei hochkarätige Impulsvorträge: Dr. Nicolas Maier-Scheubeck, Geschäftsführer der Maschinenfabrik Reinhausen GmbH, gewährte detaillierte Einblicke in die „Entscheidungsunterstützung in Zeiten der digitalen Transformation“ durch das Controlling seines Unternehmens. Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, sprach zum Thema: „Controlling.com – was ist Hype, was ist Realität?“ Um seine Positionen zu den heutigen und künftigen Kompetenzen von Controllern wurde im Plenum auch Prof. Dr. Uwe Seidel, ICV-Arbeitskreisleiter Süd, der an der OTH Regensburg Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement lehrt, von Moderator Martin Angerer gebeten.

Beide Redner des Forums, Siegfried Gänßlen und Dr. Nicolas Maier-Scheubeck, sehen die Digitalisierung als Chance für Controller. Dazu müssen, darin waren sie sich einig, wesentliche Bedingungen erfüllt werden. Manager wie Controller hätten elementare Denkmuster in Frage zu stellen.

Dass die digitale Transformation Geschäftsmodelle fundamental ändert, erfuhren die Zuhörer am Beispiel der Maschinenfabrik Reinhausen. Dr. Maier-Scheubeck zeigte, wie „Controlling 4.0“ Managemententscheidungen stützt und ging auf Herausforderungen ein, denen sich Controller als Business-Partner stellen müssen. Smart Factories mit digital vernetzten Prozessen, Maschinen und Menschen ermöglichen schnelles Reagieren, aber die anschwellende Datenflut muss in Echtzeit ausgelesen und vor-

allem bewertet werden. Schwerpunkte im Vortrag waren die Themenbereiche „Qualifizierte Mitarbeiter & Kulturwandel“, „Lean Management & Datenverfügbarkeit“, „Vertrauenswürdige Marke & Risikomanagement“ sowie „Kooperation & Open Innovation“. Fazit: „Die Gleichzeitigkeit von Geschehen, Erfassen und Bewerten bietet enorme Potentiale.“

Auch die Botschaft von Siegfried Gänßlen war ganz klar: „Digitalisierung ist eine Chance für die Controller!“ – mit vielen gewaltigen Herausforderungen.

Mit der Digitalisierung werde die Unternehmenssteuerung zunehmend automatisiert und verschlankt. Der Kern der Controller-Tätigkeit verlagere sich von reaktiv-analytisch nach proaktiv-prognostizierend, die Controller-Rolle wandle sich vom Systemnutzer zum Systemgestalter: Als strategische Treiber müssten die Controller die digitale Transformation in ihren Unternehmen mitentwickeln und begleiten. Wesentliche Aufgaben werden mit dem Datenmanagement verbunden sein: Es gehe um fehlerfreie Roh- und Stammdaten, die Konsistenz und Kompatibilität der Big-Data-Daten; um den „Single Point of Figures“. Controller müssten lernen, mit strategischer und operativer Unsicherheit umzugehen, öfter etwas schnell auszuprobieren anstatt es langwierig zu entwickeln. Dabei seien Signale schnell zu interpretieren. Im Sinne der „agilen Unternehmenssteuerung“ werde es zu viel häufigeren Rückkopplungsschleifen kommen, die Jahresplanung verliere an Bedeutung. ■



Sprachen auf dem ersten WZ-Forum (v.l.n.r.): Martin Angerer, Redaktionsleiter Wirtschaftszeitung (Moderator); Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender; Dr. Nicolas Maier-Scheubeck, Geschäftsführer Maschinenfabrik Reinhausen (MR); Prof. Dr. Uwe Seidel.



Am Forum „Controlling 4.0“ nahm Peter Esser (Bild Mitte), geschäftsführender Gesellschafter und Verleger sowie Herausgeber der MITTELBAYERISCHEN ZEITUNG, Vizepräsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, Berlin, teil.

PACE E BENE! Friede und alles Gute!

Mit diesem franziskanischen Gruß begann das „45. Forum Projektcontrolling“ am 17./18. Februar. Unter dieser „Dachmarke“ arbeiten seit 2002 verbandsübergreifend der ICV-Fachkreis Projektcontrolling und die gleichnamige Fachgruppe der GPM Deutsche Ges. für Projektmanagement zusammen, die von Dr. Dietmar Lange initiiert wurden. Der Fachkreis Projektcontrolling war damit der Wegbereiter für viele weitere Fachkreise im ICV.

In dem 2-tägigen Workshop in den Räumen der Franziskanerinnen nahe Memmingen drehte sich alles um „Zeit“, und dies weit über Ablauf- und Terminplanung und Netzplantechnik hinaus. Zum Einstieg hatte das Forum Dipl.-Vw. Max L. J. Wolf als externen Referenten eingeladen. Den 14 Teilnehmern verhalf er nicht nur dazu, sich von einem Projektleiter zu einem „Zeitprofi“ in Projekten zu entwickeln, die ihr berufliches Zeitbudget kontrollieren, sondern darüber hinaus auch an das Private zu denken: Nachdenkliche Zuhörer und Zeitprofis hat er gewonnen.



Teilnehmer des 45. Forums Projektcontrolling.

Nach einer Führung durch den Schatz des Klosters und durch die Klosterkirche wurde diskutiert, argumentiert, der Arbeitsalltag der Teilnehmer durchleuchtet und Gemeinsamkeiten in puncto „Zeit“ festgehalten, wie Arbeitsgestaltung, Arbeitseinstellung, Unternehmenskultur etc. Am Abend bot Dr. Dietmar Lange, ICV-Fachkreisleiter, einen Vortrag für die Projektmanager und -controller in der GPM Region Ulm an: „Wann sollte man das Projekt starten – und wie agil?“

Am Samstag stellte Dr. Matthias Schmitt, Unternehmensberater und Projektcontroller, das Zeitmanagement vor, mit dem sein erstes Buch entstand, und welchen Stand es heute bei sei-

nem vierten Buch inzwischen angenommen hat. Mit der Lesung aus mehreren Kapiteln zog er die Zuhörer in den Bann.

Gut vorbereitet dokumentierten die Teilnehmer ihre Erkenntnisse aus den beiden Tagen und vereinbarten abschließend, daraus umfangreichere Texte zu erstellen und die nächste Publikation zu „Projektcontrolling“ vorzubereiten. Federführend ist hierfür Christian Bramkamp.

Das 46. Forum Projektcontrolling wird sich am 23./24. Juni im Großraum Stuttgart mit der Dimension „Kosten“ beschäftigen. ■

Info: Dr. Dietmar Lange, FAK-Leiter

Warmer Empfang beim Tiefkühlspezialist bofrost*



Der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling dankt den Gastgebern der Firma bofrost*.

Die bofrost* Dienstleistungs GmbH & Co. KG war am 16./17. März ein großzügiger Gastgeber, der hervorragende Bedingungen für das 31. Arbeitstreffen schuf. Eingangs analysierten die Mitglieder des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling die Kommunikationssteuerung von bofrost* und gaben Impulse für deren Weiterent-

wicklung. Bemerkenswert: Die Mitarbeiter von bofrost* sind die wichtigsten Stakeholder und damit Hauptadressaten der Kommunikationsarbeit.

Der Fachkreis setzte sich bei seinem Treffen mit der Richtlinie des Bundesverbandes der Digitalen Wirtschaft (BVDW) zur Erfolgsmessung in

Social Media auseinander. Modernes Marketing setzt auf partnerschaftlichen Dialog mit Kunden und effiziente Touchpoints. Dafür bieten sich die Social-Media-Plattformen an. Folgerichtig analysierte der Fachkreis die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in dem Framework zur Erfolgsmessung des BVDW mit dem Wirkungsstufenmodell des ICV-Fachkreises. Die Ergebnisse sollen zusammengefasst und mit dem BVDW diskutiert werden. Ziel des Fachkreises ist es, ein international anerkanntes Methodenset und Framework zur an der Wertschöpfung orientierten Steuerung von Unternehmenskommunikation zu entwickeln. ■

Info: Rainer Pollmann, stv. FAK-Leiter

† Claus Kohlbauer

Claus Kohlbauer, Gründungsmitglied und langjähriger Leiter des ICV-Arbeitskreises AK Süd I, ist im Alter von 78 Jahren verstorben.



Kohlbauer gehörte zu den Vereinsmitgliedern der ersten Stunde, er trug die Mitgliedsnummer 26. Auf der ICV-Mitgliederversammlung 2015 wurde er für seine 40-jährige Mitgliedschaft geehrt.

Große Verdienste hat sich Claus Kohlbauer mit seinem ehrenamtlichen Engagement erworben. Von 1975 bis 1991 leitete er den AK Süd I, gefolgt von Wolfgang Assmann (1991-1999), Adolf Gschiel (1999-2002) und seit 2002 von Prof. Dr. Uwe Seidel.

Weggefährten aus den frühen Arbeitskreisjahren erinnern sich an einen jugendlich auftretenden, sportlichen Arbeitskreisleiter, dem es hervorragend gelang in dem damals weit verzweigten Netzwerk von Franken bis in die Schweiz für freundschaftlichen Zusammenhalt zu sorgen. Schon früh gehörten Unternehmensbesichtigungen bei Arbeitskreistreffen ebenso zum AK Süd I, wie das Einbeziehen der Familienmitglieder. Legendar waren Tennisturniere und gemeinschaftliche Wanderungen.

Auch nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben blieb Claus Kohlbauer dem Arbeitskreis treu und beteiligte sich an den Treffen.

„Wir werden ihn alle schmerzlich vermissen und sind im Gedanken bei seinen Angehörigen. Claus, Du fehlst uns!“,
schreibt Prof. Dr. Uwe Seidel.

Save the Date

Controller-Tagung der Schweizer AKs am 26. September in Zug

„Digitaler Wandel im Controlling“ ist die Controller-Tagung 2017 der Schweizer Arbeitskreise am 26. September in Zug überschrieben.

Durch eine neue Vereinbarung zwischen der Region Schweiz im Internationalen Controller Verein (ICV) und der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ leben die alljährlichen Tagungen der Schweizer Arbeitskreise des ICV wieder auf.

Die Tagung zielt auf Finanz- und Controlling-Spezialisten, CFOs, Business-Analysten und alle Verantwortlichen, die sich mit dem digitalen Wandel

im Controlling beschäftigen. Das Programm ist geprägt von den aktuellen Herausforderungen:

- Wie unterstützt modernes Controlling die Unternehmensführung im digitalen Zeitalter?
- Einfluss der Digitalisierung auf Controllingprozesse und -services;
- Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controllinginstrumentarium (Planung und Reporting);
- Zukünftiges Controller-Rollenbild (Data Scientist etc.);
- Controllingtrends (Big Data, Cloud Computing).

Infos: [ICV-Website](#) > EVENTS

Neuer Controlling-Arbeitskreis in Moskau Angebot insbesondere für Firmenmitgliedschaften

Der Internationale Controller Verein (ICV) hat vor allem für Firmenmitgliedschaften ein neues Angebot entwickelt: In Moskau ist in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Russischen Außenhandelskammer (AHK) ein Arbeitskreis an den Start gebracht worden. Dieser soll Mitarbeitern aus den Bereichen Controlling und Rechnungswesen russischer Tochterunternehmen bzw. Beteiligungsgesellschaften eine Plattform für Knowhow-Transfer, Networking sowie Erfahrungsaustausch bieten.

Das erste AK-Treffen am 21. Februar hatte rund 40 Teilnehmer. Den ersten Vortrag hielt Egor Vaulin, Generaldirektor OOO BLANCO RUS: „Implementierung des Controllings bei OOO BLANCO RUS“. Die BLANCO Group ist ICV-Firmenmitglied. Dem Vortrag folgten zahlreiche Fragen aus dem Zuhörerkreis. Besonderes Interesse bestand an der Vertriebsplanung im Zusammenhang mit Wechselkursschwankungen. Den zweiten Vortrag hielt Yuri Chaplygin, Leiter der Gruppe Corporate-Reporting bei der

Firma SPORTMASTER. Er gewährte Einblicke in das „Controlling in einem Multi-Channel-Einzelhandelsnetzwerk“.

Den Moskauer Arbeitskreis leiten Hermann Wies (CFO Robert Bosch OOO) seitens der AHK und Dr. Georg Schneider (Geschäftsführer der swilar GmbH, ICV-Firmenmitglied) seitens des ICV gemeinsam. Das nächste Treffen des russischsprachigen AK Moskau findet am 28. April statt. Angefragt sind Vorträge der Firmen Hochland und Unipro PJSC (E.ON Russia JSC seit Juni 2016). ■

Kontakt: georg.schneider@swilar.de



Impulsvorträgen folgten in den AHK-Räumen Fragen aus der Expertenrunde und angeregter Meinungsaustausch.

Arbeitskreis West III mit neuer Leitung

6 Fragen an die scheidende AK-Leiterin (von September 2013 bis März 2017), Britta Metzen:

1. Warum legen Sie das Amt nieder?

Aus ganz persönlichen Gründen. Vor gut zwei Jahren bin ich aus dem Rheinland in die Region Rhein-Main umgezogen. Durch die Verlegung des Lebensmittelpunktes war ich meinem AK schon räumlich nicht mehr so nah, wie es für eine sehr engagierte Arbeitskreisarbeit hilfreich ist. Zusätzlich habe ich eine Weiterbildung begonnen, die mich bis weit in 2018 hinein beschäftigen wird. Da ich einerseits meine Zeit auch nur einmal verplanen kann und andererseits gern mit ganzem Herzen bei der Sache bin ergab sich für mich dieser logische Schritt. Ich bin kein Mensch für halbe Sachen.

2. Bedeutete Ihre Arbeit für den AK Kontinuität oder Veränderung?

Veränderungen ergeben sich auf jeden Fall schon aus den unterschiedlichen Persönlichkeiten der handelnden Personen. Wenn ich an das Miteinander im Arbeitskreis denke und den aktiven Austausch der Teilnehmer auch in der sitzungsfreien Zeit, war auch während meiner Zeit Kontinuität gegeben. Sitzungen fanden regelmäßig 2x jährlich statt; in den Zwischenzeiten wurden in den meisten der vergangenen Jahre Stammtische veranstaltet. Ich habe die Spielregeln verwendet und die Erfolgsfaktoren beachtet, die vor langer Zeit festgelegt wurden und seit vielen Jahren gut funktionieren – weil sie einfach gut sind, z. B. Themen und Termine der Sitzungen stets gemeinsam mit allen Teilnehmern in den Arbeitskreissitzungen festlegen, Teilnehmerlisten führen, Feedbackbögen zur Auswertung der Qualität der jeweiligen Sitzung verwenden und die Veranstaltung protokollarisch und oft auch im Bild festhalten.

3. Welche Ziele haben Sie erreicht, welche haben sich im Lauf Ihrer Arbeit im AK geändert, von welchen mussten Sie sich verabschieden?

Puh – eine große Frage! Ich hatte mir zum Ziel gesetzt, es den Arbeitskreisteilnehmern so angenehm wie möglich zu machen – in

den und rund um die Sitzungen; in Bezug auf Themen, Qualitätsmanagement, Organisation und Durchführung der Sitzungen und Stammtische. Dazu sind eine attraktive Agenda, eine passende Veranstaltungsumgebung sowie eine reibungslose Organisation und Durchführung der Sitzung notwendig. Das habe ich insofern erreicht, als dass die Teilnehmerzahl bei den Sitzungen immer überdurchschnittlich hoch und die Rückmeldungen der Feedbackbögen stets gut waren.

4. Was hat Sie als Leiterin am meisten gefreut, was überrascht, was werden Sie vermissen?

Am meisten gefreut hat mich die jeweils recht hohe Teilnehmerzahl – das zeigt mir, dass die angebotenen Themen auf Interesse stießen und die zeitliche Einordnung in den persönlichen Kalender der Teilnehmer passte. Überrascht hat mich die in den letzten Jahren veränderte Rückmeldekultur in Bezug auf Arbeitskreis- oder Stammtischeinladungen. Das liegt nach meiner Meinung am Trend der Zeit, der fortschreitenden Digitalisierung und dem steigenden Angebot, das jeweils die privaten Terminkalender flutet. Überraschend finde ich, dass es einerseits viele Interessenten gibt, die neu an unserer Arbeitskreisarbeit teilnehmen wollen, sich aber manche dieser Interessenten weder auf eine Beschreibung der Arbeit oder eine Einladung zur Sitzung zurückmelden oder jemals in den Sitzungen gesehen werden.

5. Bleiben Sie dem AK/dem ICV weiterhin treu – wenn ja, in welcher Funktion?

Sicher werde ich dem AK in der ein oder anderen Form treu bleiben, wenngleich ich kurzfristig vielleicht nicht mehr an jeder Sitzung teilnehmen werde. Meine Funktion können wir also seit dem vergangenen Freitag als „Privatperson“ bezeichnen – offiziell also keine.

6. Wie schwer war es, einen Nachfolger zu finden?

Ganz ehrlich hatte ich befürchtet, es würde deutlich schwieriger werden. Dass Martin Schulte meine Anfrage sofort von Herzen mit



Übergabe der AK-Leitung (v.l.n.r.): Aiste Obermöller, Martin Herrmann, Britta Metzen, Martin Schulte.

einem „ja“ beantwortet hat, freut mich sehr. Wir haben mit Martin Schulte ein sehr engagiertes, langjähriges Arbeitskreismitglied als Leiter gewinnen können. Ich wünsche Martin viel Erfolg und Spaß mit der neuen Aufgabe. Möge Deine Handschrift deutlich erkennbar sein!

4 Fragen an Martin Schulte, neuer Leiter des Arbeitskreises

1. Was hat Sie dazu bewegt, Arbeitskreisleiter im ICV zu werden?

Controlling war und ist für mich viel mehr als nur ein berufliches Thema. Mit all seinen Facetten begeistert mich dieses Thema immer wieder neu. Ich bin dem Controlling seit meinem Studium zum Dipl.-Wirtschaftsingenieur verbunden. In meinen bisherigen beruflichen Stationen war Controlling immer ein Kernthema, bzw. die Kernaufgabe. Auch mit dem Internationalen Controller Verein verbindet mich inzwischen eine viele Jahre dauernde aktive Mitgliedschaft. Nach dem Absolvieren des 5-Stufen-Programms der CA Mitte der neunziger Jahre bin ich zum Arbeitskreis West III gekommen. Ich erinnere mich immer noch sehr gut an das Gespräch mit Martin Herrmann in Darmstadt, welches für mich den Ausgangspunkt meiner AK-Mitgliedschaft darstellt. Über die Jahre hat sich meine Rolle im Arbeitskreis entwickelt. War es anfangs für mich sehr viel Aufsaugen von Wissen und Knüpfen neuer Kontakte, konnte ich im Laufe der Zeit meine aktiven Beiträge im AK ausbauen. So konnte ich einiges von dem, was ich mitnehmen konnte, in den AK zurückgeben. Von Britta Metzen darauf angesprochen, ob ich mir die Übernahme der AK-Leitung vorstellen kann, habe ich gleich ja gesagt. Ich finde die Zusammenarbeit und die Interaktion im AK sehr befruchtend und inspirie-

Fortsetzung auf Seite 110

rend. Hier als Leiter einen noch aktiveren Part zu übernehmen und das, was Martin mit dem Arbeitskreis aufgebaut hat und Britta bisher weitergeführt hat, weiter zu entwickeln, ist für mich eine spannende, inspirierende und vor allem schöne Aufgabe.

2. Was wollen Sie erreichen, was verändern, was vermeiden?

Den Arbeitskreis West III erlebe ich seit knapp 20 Jahren als sehr aktiven, kreativen Arbeitskreis, der durch die aktive Mit- und starke Zusammenarbeit seiner Mitglieder geprägt ist. Das ist eine sehr starke Basis für die weitere Arbeit. Mein Ziel ist es, diese weiter zu nutzen und zusammen mit meinen Arbeitskreiskolleginnen und Kollegen immer wieder interessante Themen für uns zu finden und zu gestalten. Wenn wir so den Spaß am Arbeitskreis und das gegenseitige Anregen für die „Alteingesessenen“ erhalten (oder auch noch ein wenig weiter steigern), und gleichzeitig neue Mitglieder gewinnen und begeistern, wäre aus meiner Sicht ein Hauptziel erreicht.

3. Wenn Sie an Ihre neue Position denken, was überwiegt: gelassene Vorfreude oder der Respekt vor der Aufgabe?

Es ist eine Mischung aus beidem. Ich freue mich sehr darauf, weiter mit und in diesem sehr aktiven Arbeitskreis und den vielen Kolleginnen und Kollegen am Thema Controlling arbeiten zu können. Für das Vertrauen, welches sie mir in meiner neuen Rolle entgegenbringen, bin ich sehr dankbar. Natürlich ist damit die Erwartung verbunden, den bisherigen erfolgreichen Weg des Arbeitskreises, den Martin und Britta bis hierhin gestaltet haben, weiter zu gehen. Insofern ist es natürlich eine Aufgabe, der ich entsprechenden Respekt entgegenbringe.

4. Was sollten die Leser von Ihnen wissen, wenn es um Beruf, Familie und Hobbies geht?

Ich bin ein neugieriger und vielseitig interessierter Mensch. Das gilt sowohl im Beruflichen als auch im Privaten. Meine Frau und mein Sohn sind dabei meine wichtigsten Anker. Hier bin ich zuhause. Sie helfen mir,

mich immer wieder zu erden und zu reflektieren. Überhaupt bin ich ein Mensch, der bei der Begeisterung für Neues und Dynamik die Stabilität als Ausgleich und Ruhepol braucht. Beruflich war ich in 25 Jahren in vielen Rollen tätig. Das Kernthema Controlling und IT war stets ein wichtiger Teil. Auch bezogen auf Wohn- und Einsatzorte ist eine lange Reihe zusammengekommen. Umso wichtiger ist es für mich zu wissen, wo zuhause ist. Bei den Hobbies kommt der Genussmensch zum Vorschein. Ich koche und esse sehr gerne und genieße dazu gerne ein Glas guten Wein. Zum Glück treibe ich auch sehr gerne Sport – am liebsten wenn ein Ball im Spiel ist. Kochen und Sport kann ich sehr gut mit Freunden zusammen machen, so dass auch diese nicht zu kurz kommen. Mit meiner Frau teile ich die Begeisterung für fremde Länder. Wir reisen sehr gerne. Wenn dann noch etwas Zeit übrig bleibt, kommen die vielseitigen anderen Interessen zum Zug, wie beispielsweise Tauchen oder Motorradfahren.

5 Fragen an den Regionaldelegierten Deutschland West, Martin Herrmann, zum Wechsel der AK-Leitung

1. Was bedeutet der Abschied von Britta Metzen für die ICV-Region West?

Drei Jahre der Arbeitskreisleitung ist eine relativ knappe Zeit. Trotzdem ist es Britta Metzen gelungen, in dieser Zeit interessante Sitzungen zu organisieren. Natürlich bedauere ich ihren Abschied, habe aber Verständnis für ihre Entscheidung, sich wieder stärker ihren Berufszielen zu widmen.

2. Wenn Sie die aktuelle Lage in der ICV-Region Deutschland West beschreiben müssten, dann so:

Wir erleben seit ein paar Jahren einen Generationswechsel. Diesen sehe ich nicht nur bei den Leitungen der Arbeitskreise, sondern auch bei den Mitgliedern. Insofern müssen wir aufpassen, dass wir uns um möglichst viele engagierte Mitglieder kümmern. Das gilt nicht nur für den ICV insgesamt, sondern auch die Regionen und natürlich im Besonderen für die Arbeitskreise und deren Leitungen. Das ist nach wie vor unser Kern-

geschäft; das ist Basisarbeit und hier liegt unsere wichtigste Option zur Gewinnung insbesondere auch der jungen ControllerInnen.

3. Was liegt Ihnen als Regionaldelegierter derzeit besonders am Herzen, was sind eher mittel- oder gar langfristige Ziele?

Neben dem Generationswechsel beobachte ich in den letzten Jahren auch eine veränderte Einstellung der Mitglieder. Sowohl die Bedeutung der Mitgliedschaft in einem Arbeitskreis als auch die Frage, in welchem Umfang sich die Mitglieder für das Zustandekommen und den Erfolg der Arbeitskreissitzungen einsetzen, wird stärker nach dem persönlichen individuellen Nutzen ausgerichtet. Die vielgelobten Kommunikationsmedien, wie z. B. die 140-Zeichen Nachrichten, helfen an dieser Stelle außer durch operative Erleichterungen nicht weiter.

Einwegnachrichten sind nicht immer die ideale Wahl und echte Kommunikation ist sehr stark vom persönlichen Kontakt der Mitglieder untereinander geprägt. Erst damit ist der Arbeitskreis eine Gruppe aktiver Menschen, der man sich gerne zugehörig fühlt. Die gegenseitige Achtung ist hier an vielen Stellen nicht nur hilfreich, sondern gehört zu den Soft Facts, ohne die es gar nicht geht.

4. Was geben Sie Britta Metzen und Martin Schulte mit auf den Weg?

Für beide gilt, das zu tun, für was sich jeder entschieden hat, und zwar mit Elan, viel Freude und der gebotenen Priorität. Erfolge auf fachlicher und persönlicher Ebene und Anerkennung lassen sich damit sicher nicht aufhalten. Vielleicht hilft hier die persönliche Balanced Scorecard, um für sich ganz persönlich zu definieren, welchen Stellenwert die jeweiligen Aktivitäten für mich besitzen.

5. Was außerdem noch wichtig wäre ...

Ziele und Etappen planen, Rahmenbedingungen klären, Mitwirkende bewusst integrieren, aktiv kommunizieren, machen! Ich wünsche Britta Metzen und Martin Schulte viel Erfolg auf ihren neuen Wegen.

Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – www.controlling-wiki.com

ControllingWiki



Wiki-Beiträge jetzt mit „Verfallsdatum“

Der ICV-ControllingWiki-Fachbeirat hat in erster Linie eine Aufgabe: Neu eingestellte Artikel unter dem Gesichtspunkt prüfen, ob sie den Grundsätzen des ICV entsprechen. Wenn ja, wird das „ICV geprüft“-Siegel vergeben. Wenn nein, wird der Autor kontaktiert mit Hinweisen, warum das Siegel derzeit nicht vergeben werden kann, damit er strittige Passagen ändern kann – was der Autor nur dann tun muss, wenn er das „ICV geprüft“-Siegel erhalten möchte. Andernfalls bleibt der Beitrag natürlich trotzdem

im ICV ControllingWiki stehen. Schließlich ist es als offene Wissens- und Austauschplattform für Fachbeiträge im Controlling konzipiert und wird als solche hervorragend genutzt: Das ICV ControllingWiki kann auf stolze 31.000 Sitzungen und 45.000 Seitenaufrufe pro Monat verweisen!

Exzellente Nutzerzahlen bei weit über 600 Beiträgen. Das hat den Fachbeirat im vergangenen Jahr zu einer neuen, großen Aufgabe veranlasst: Um sicherzustellen, dass die online verfügbaren Beiträge auch wirklich aktuell sind, haben sich die Mitglieder in den vergangenen Monaten noch einmal alle Beiträge vorgenom-

men, sie durchforstet und jedem einzelnen ein „Verfallsdatum“ gegeben. Sie als Nutzer finden dieses ab sofort direkt unterhalb des „ICV geprüft“-Siegels. Damit können Sie sicher sein, dass die Beiträge, die in unserem Wiki zu finden sind, auch wirklich aktuell sind – etwa hinsichtlich aktueller Gesetzgebung oder Rechtsprechung. Rückt ein Verfallsdatum näher, wird der betroffene Artikel entweder zur Aktualisierung an den Autor gegeben oder – falls die Gültigkeit eines Stichworts am Verfallstag komplett erlischt – komplett „vom Netz“ genommen. Nachstehend sehen Sie eine Auswahl an Begriffen mit dem jeweiligen Verfallsdatum.

Gültigkeitsdauer 31.01.2018

- Gesamtabschreibungsquote
- Verrechnungspreise
- Wiederverkaufspreismethode

Gültigkeitsdauer 31.02.2018

- Entschuldungsdauer
- Gesamtkapitalrentabilität

Gültigkeitsdauer 31.12.2018

- Dynamischer Verschuldungsgrad

Gültigkeitsdauer 31.01.2020

- Komplexitätscontrolling
- Kreditorenlaufzeit
- Kunden-Abhängigkeit
- Kundenziel
- Kundenzufriedenheit
- Lagerbestandsreichweite
- Langfristdeckungsgrad
- Leistungs-Index
- Licence to operate
- Lieferantenzahl
- Liquiditätskoeffizient
- Man Power Index
- Net Promoter Score
- Operative Innovationskennzahlen

- Output (Kommunikationscontrolling)
- Personalkostenintensität
- Rentabilitätskennzahlen
- Reputation
- Reputationsertrag
- Reputationsmanagement
- Reputationsrisikomanagement
- Beschäftigungsgrad
- CFROI
- Cash-to-Cash-Cycle-Time
- Cash Burn Rate
- Cash Conversion Rate
- Cash Flow
- Cycle Time
- DIH
- DIO
- DPO
- DSO
- DWC
- Day sales outstanding
- Days Inventory Held
- Days Payables Outstanding
- Days working capital
- Debt Ratio
- EBIT
- EBITA
- EBITDA
- Finanzkennzahlen

- Kommunikationscontrolling
- Komplexitätscontrolling
- Kreditorenlaufzeit
- Kunden-Abhängigkeit
- Kundenziel
- Kundenzufriedenheit
- Investitionsgrad
- Kapitalbindungsdauer
- Kapitalumschlagshäufigkeit
- Kennzahlen Dienstleistungscontrolling
- Return on Capital Employed
- Return on Investment
- SPI
- Schedule Performance Index
- Eigenkapitalquote
- Eigenkapitalrentabilität
- Frageliste, ob Planung realistisch
- Fremdkapitalquote
- Gemeinkosten
- Gemeinkostenmanagement/-controlling
- Kalkulation
- Kostenstelle
- Kostenwürfel
- Verbrauchsabweisung

Gültigkeitsdauer 31.01.2022

- Reputationsrisiko
- Abschreibungsquote
- Anlagendeckungsgrad I
- Anlagendeckungsgrad II
- Anspannungsgrad
- Ausschöpfung Kundenpotenzial
- Cash Value Added
- Cashflow-Rate
- Cashflow adequacy ratio
- Cashflow-Finanzierungsgrad
- Communication Performance Management
- CBR
- Critical Need Coverage Ratio
- Forderungsreichweite
- Kennzahlensysteme
- Einzelkosten
- Einzelkosten und Gemeinkosten
- Grenzkosten
- Produktkosten Proko
- Strukturkosten Struko

Unbegrenzte Gültigkeit

- Earnings before Interest and Taxes
- Geldverbrennungsrate

Arbeitskreis-Termine

AK Westfalen

12. Sitzung, 27.04. bis 28.04.2017,
ArmaceLL, Münster

AK Spanien

Curso „Informes decisivos para el
management“, 03.05. bis 04.05.2017,
Cámara de Comercio Alemana, Barcelona

AK Nordwestschweiz und Regio

Frühjahrstreffen, 05.05.2017

FK Digitale Transformation

4. Sitzung, 11.05. bis 12.05.2017,
KUKA, Augsburg

AK Kraków / Katowice, Polen

Modern Budgeting, 18.05. bis 19.05.2017

FAK Controlling und Qualität

Sitzung, 22.05. bis 23.05.2017
Flughafen Köln/Bonn

International Work Group

Get-to-know-Meeting in springtime,
26.05. bis 27.05.2017, Ljubljana, Slowenien

AK Franken

AK-Spezial, 26.05.2017, Confidence Consult,
Sabine Reuther, FH Ansbach

Branchen-AK Energie + Wasser

34. Sitzung, 29.05. bis 30.05.2017, Kempten

FAK Kommunikations-Controlling

32. Treffen, 01.06. bis 02.06.2017,
BSH Hausgeräte GmbH, München

AK West III

Sommerstammtisch, 01.06.2017

AKs Wien-West

Sommerstammtisch, 22.06.2017
Fischerbräu, Wien

AK Berlin-Brandenburg

Sommerstammtisch, 30.06.2017

Bilder aus dem Verein

Der Fachkreis Kommunikations-Controlling hat sich im März beim ICV-Firmenmitglied bofrost* getroffen. Bild oben: Gastgeberin Andrea Becker mit dem stv. FAK-Leiter, Rainer Pollmann.

Die Frühjahrssitzung des Arbeitskreises West III (Bild unten) stand unter dem Motto „Projektmanagement“. Gastgeber war die Postbank Systems, Bonn.

Eingeladen von Aiste Obermöller, Leiterin Projekt-Controlling und Budgetmanagement in der Postbank Systems, diskutierten rund 20 Mitglieder und Gäste.

Zu den Rednern des zweitägigen Zusammentreffens gehörten neben Michael Swidurski, Leiter des Portfolio-, Release und Accountmanagements der Postbank Systems, auch Prof. Dr. Manfred Esser von der GET Information Technology GmbH, Jens Obermöller von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und Walter Sieberath von den Kölner Verkehrsbetrieben. ■



Weitere Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen
Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), presse@icv-controlling.com.



TEAMFÄHIGER CONTROLLER GESUCHT?

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Spielen Sie ganz oben mit!

Präsentieren Sie sich in einem hochwertigen
Umfeld als attraktiver Arbeitgeber.

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



www.stellenmarkt.haufe.de





Einladung

Digital Finance.

Finanzplanung und Konsolidierung für den Mittelstand.

Fachliche Expertise trifft auf eine integrierte Softwarelösung: Zum Start ihrer strategischen Kooperation laden Corporate Planning und BDO zur Veranstaltungsreihe "Digital Finance" ein. Lernen Sie praxiserprobte Herangehensweisen kennen, mit denen der Mittelstand die Herausforderung "Digitalisierung" erfolgreich meistert.

Köln, 18. Mai 2017
Mainz, 30. Mai 2017

München, 31. Mai 2017
Hamburg, 7. Juni 2017

Stuttgart, 21. Juni 2017
Berlin, 22. Juni 2017

Anmeldung und weitere Termine:
www.corporate-planning.com/bdo

Corporate
Planning 

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