2017 Sept./Okt. I Ausgabe 5 I www.controllermagazin.de
B 12688 I 42. Jg I EUR 29,15 I ISSN 1616-0495

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

CONTROLLER Magazin®

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

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

Get it!

Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Information als strategische Ressource
Strukturbruch in Stückkostenfunktionen
Monte-Carlo-Planung in Excel
Planen Sie noch oder steuern Sie schon?

CA controller akademie®

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
16.10. – 20.10.17, Frankfurt a. M.
06.11. – 10.11.17, Feldafing
20.11. – 24.11.17, Feldafing
27.11. – 01.12.17, Feldafing und Köln

Controlling für Nicht-Controller
26.09. – 27.09.17, Frankfurt a. M.
17.10. – 18.10.17, Hamburg
29.11. – 30.11.17, Köln

Vertiefungsseminare

Workshop Prozesskostenrechnung
18.09. – 20.09.17, Bernried

Verrechnungspreise
18.09. – 20.09.17, Feldafing

Logistik- und Supply Chain Controlling
25.09. – 27.09.17, Starnberg

Gemeinkosten-Controlling
25.09. – 27.09.17, Bernried

Agiles Projektmanagement und -Controlling
25.09. – 27.09.17, Feldafing

Investitions-Controlling
09.10. – 11.10.17, Feldafing

Risikoanalyse, Risikoaggregation und Wertorientierung
16.10. – 18.10.17, Feldafing

Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen
16.10. – 18.10.17, Bernried

Working Capital Management
23.10. – 25.10.17, Starnberg

Information Management

Dashboards mit Excel
09.10. – 11.10.17, Bernried

Datenanalyse mit Excel
12.10. – 13.10.17, Bernried

Fachtagung Business Intelligence, Big Data und Advanced Analytics
19.10.17, München

Einstieg in Advanced Analytics
20.10.17, München

Storytelling mit dem Prinzip der Pyramide
20.11. – 21.11.17, Köln

Soziale Kompetenzen

Change Kompetenz
16.10. – 18.10.17, Feldafing

Konfliktmanagement
20.11. – 22.11.17, Feldafing

Führungskunst
27.11. – 29.11.17, Feldafing

Eigene Lebensenergie steigern
11.12. – 13.12.17, Starnberg

Unternehmensführung

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

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

Modul 1 – Finanzmanagement und Controlling
10.10. – 12.10.17, Feldafing

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

Modul 4 – Organisationsentwicklung, Change- und Projektmanagement
07.11. – 09.11.17, Seeheim b. Frankfurt

Jetzt buchen oder informieren unter: **+49 (0)8153-88974-0** oder **www.controllerakademie.de**

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

der Sommer neigt sich dem Ende entgegen und ich hoffe, Sie konnten den in der Regel etwas langsameren Takt der letzten Wochen dazu nutzen, ein wenig Abstand zum Alltag zu gewinnen und gleichzeitig den Blick nach vorn zu richten, was Sie sich für dieses Jahr noch vorgenommen haben.

Für das Controller Magazin haben wir uns vorgenommen, Ihnen in Zukunft über das gedruckte Heft und das Online-Archiv aller jemals erschienenen Hefte hinaus (S. 42 oder direkt unter **www.controller-magazin.de**) einen zusätzlichen Nutzen zu bieten. Immer wieder gibt es Beiträge, die zusätzlich zum eigentlichen Artikel einen erheblichen Mehrwert bieten. In diesem Heft ist es z. B. der Beitrag von Florian Bliefert „Monte-Carlo-Planung in Excel“ auf den Seiten 34 ff. Falls Sie das Thema anspricht, bietet es sich an, die dort erläuterte Monte-Carlo-Simulation gleich selbst auszuprobieren. Dafür müssten Sie auf den mit dem **Logo „CM Live“** angegeben Link **www.controllermagazin.de/cm-live** gehen. Da finden Sie dann die dazugehörige Excel-Datei samt einer von Herrn Bliefert verfassten „Gebrauchsanleitung“. **Wenn Sie in Zukunft im Controller Magazin das Logo „CM Live“ am Seitenrand entdecken, wissen Sie gleich, dass Sie weiterführende Informationen oder Arbeitshilfen zu diesem Artikel auf unserer Website finden können.**

Was wird von Controllerinnen und Controllern jetzt und in der Zukunft erwartet? Dieses Thema haben wir in der vorliegenden Ausgabe herausgehoben. Ein Autorenteam der Fachhochschule Oberösterreich hat zum wiederholten Mal Stellenanzeigen zu Finanzberufen ausgewertet und herausdestilliert, welche Profile am Arbeitsmarkt gefragt sind und wie sich die Inhalte im Zeitverlauf entwickelt haben (Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling, S. 22 ff.). Unseren Kolumnisten Jürgen Weber treibt immer wieder die Frage um, welche Controlling-Fähigkeiten in Zukunft gefragt sein werden. In dieser Ausgabe beschäftigt er sich auf S. 57 damit, ob Controller auch in Zukunft die „Single Source of Truth“ für alle steuerungsrelevanten Informationen sein können. Im Interview, das Alfred Biel mit Uwe Michel und Stefan Tobias geführt hat, wird die Frage gestellt „Was bedeutet die Digitalisierung für Controller?“ (S. 38 ff.). Im Interview, das Andreas Seufert mit Stefan Schnell, dem Leiter Corporate Controlling der BASF-Gruppe geführt hat, (S. 79 ff.) ist ganz konkret beschrieben, welche 4 Controller-„Typen“ in der Praxis gesucht werden, um das Zielfoto „Controlling 2025 in der BASF-Gruppe“ zu erreichen.

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

Demnächst steht der **Risk Management Congress**, die 12. Jahreskonferenz der Risk Management Association (RMA) vor der Tür. Am 16./17. Oktober treffen sich alle am Thema Risikomanagement Interessierten in Nürnberg. Das Controller Magazin ist als Medienpartner wieder mit dabei. Programmdetails finden Sie auf S. 32.

Traditionell erhalten Sie mit dieser Ausgabe auch unser **internationales Special** in englischer Sprache, diesmal mit dem Titel „Digitisation – The biggest challenge ever”. Es zeigt exemplarisch die Buntheit und Vielfalt der Controlling-Themen auch im nicht deutschsprachigen Raum auf und dokumentiert die vielfältigen Aktivitäten, die Internationaler Controller Verein, International Group of Controlling sowie Controller Akademie auf diesem Gebiet entfalten.

Für viele steht nun die anstrengende und oft auch zeitraubende Budgetphase bevor. Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg, Gelassenheit und Geduld und dennoch hin und wieder etwas Zeit, ins Controller Magazin zu blättern und am einen oder anderen Artikel zu verweilen.

Conrad Günther
Herausgeber

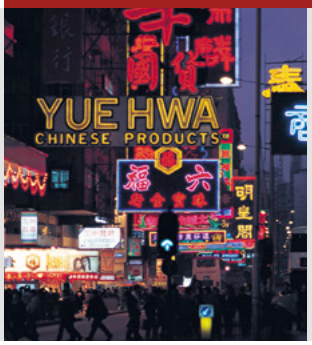
ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

Titelthema

Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling

Seite 22

Aktuell



Controlling in China
Seite 14

Was bedeutet die Digitalisierung für Controller?
Seite 38

Alfred Biels Literaturforum

Fachbücher im Fokus
Seite 89

Inhalt

Editorial 1

Erik Hofmann | Christian Schneider | Philipp Wetzel
Working Capital Management bei Eisenbahnverkehrsunternehmen 4

Tamara Jane Klähn | Georg Stephan Barfuß
Controlling in China 14

Albert Mayr | Heimo Losbichler | Maximilian Heindl
Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling 22

Peter Hoberg
Strukturbruch in Stückkostenfunktionen 26

Heleen Snelting
Predictive Analytics im B2B-Geschäft 33

Florian Bliefert // RMA
Monte-Carlo-Planung in Excel 34

Alfred Biel
Interview mit Uwe Michel und Stefan Tobias zum Thema „Was bedeutet die Digitalisierung für Controller?“ 38

Sören Dressler | Thomas Rachfall | Maximilian Köhricht
Entwicklung eines kennzahlengestützten leistungsunabhängigen Prämienmodells 44

Sabine Landwehr-Zloch
Beziehungsorientiertes Innovationsmanagement 52

Jürgen Weber
Was heißt „Single Source of Truth“ in der Zeit von Big Data? 57

Carsten Wilken
Kostenmanagement mit der Effizienzabweichung 58

Timo Darr
Klare Sicht bei Mobilitätskosten? 60

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | CKL Software, 7 | Joblink-Anzeige, 11 | Haufe Akademie, 15 | IBS Schreiber, 17 | Thinking Networks, 29 | macs Software. 39 | Bissantz, 41 | Haufe-Lexware, 51 | CA controller akademie, 69
CM-Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 11 **Beilagen:** BARC | Horváth Akademie | Controller-Institut

Impressum

ISSN 1616-0495 42. Jahrgang

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

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München; die Mitglieder des ICV erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den ICV-Veranstaltungen.
www.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 Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

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

Magazingestaltung
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

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

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

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

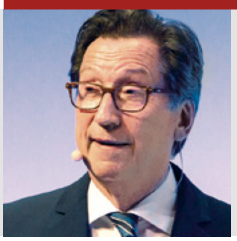
Anzeigen Stellenmarkt
Oliver Cekys, Tel.: 0931 27 91-731, Fax -477
stellenmarkt@haufe.de

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

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

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

Internationaler Controller Verein



Anstöße zu Verbesserungen

Seite 103

Risk Management Association e.V.

Risikoquantifizierung

Seite 99

Steffen Rohr
Planen Sie noch oder steuern Sie schon? 63

Kristoffer Ditz
Flash Report 70

Wolf-Gerrit Benkendorff | Stefan Hunziker | Marcel Fallegger
Auswirkungen der zunehmenden Volatilität auf die finanzielle Steuerung mit Jahresbudgets 72

Torben Tietz | Michael Schulte
B2B-Kunden: Begeisterung zahlt sich aus 76

Andreas Seufert
Interview mit Stefan Schnell zum Thema „Information als strategische Ressource“ 79

Andreas Wermelt | René Scheffler | Daniel Oehlmann //
Risikomanagement und Unternehmenssteuerung 84

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 Photocase

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

DENZHORN

Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

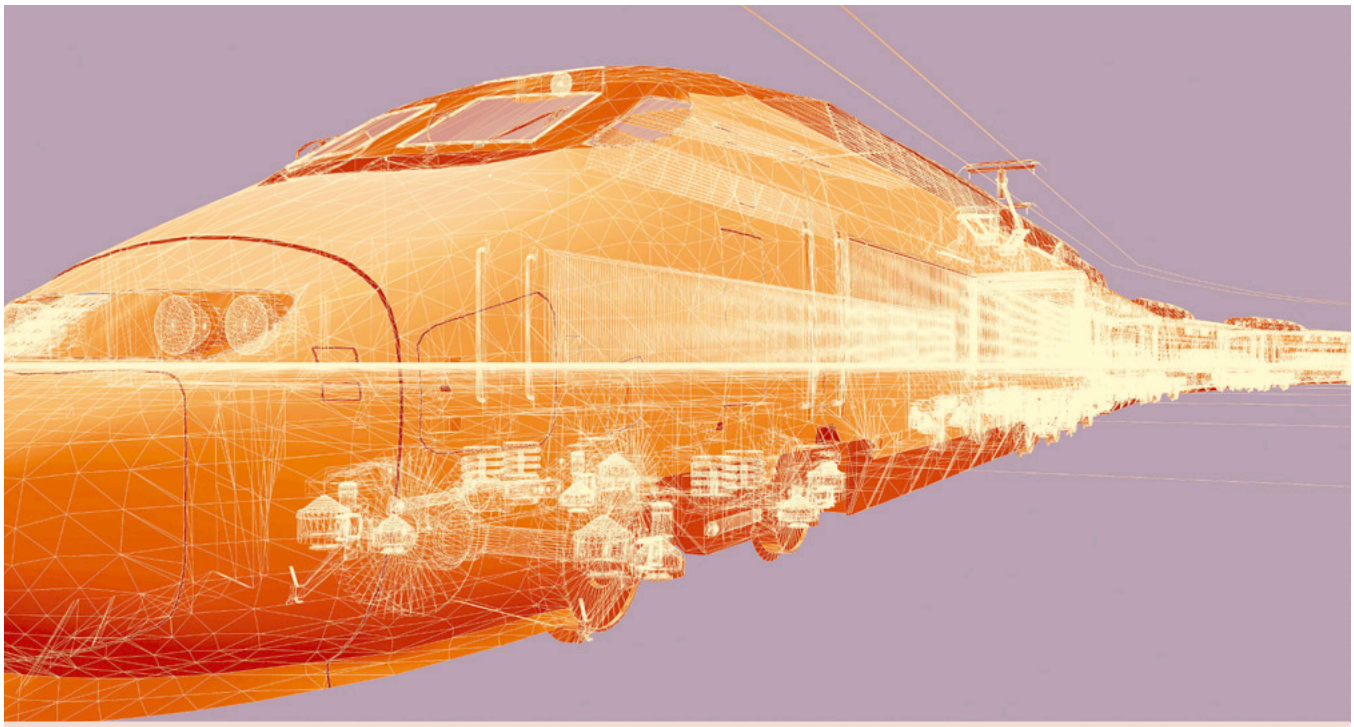
BPS-ONE®

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

www.denzhorn.de



Working Capital Management bei Eisenbahnverkehrsunternehmen

von Erik Hofmann, Christian Schneider und Philipp Wetzel

Steuerung der Financial Supply Chain mittels Working Capital Management

In der Literatur und Praxis besteht kein einheitliches Verständnis davon, was unter dem Begriff Working Capital zu verstehen ist. Prinzipiell lassen sich drei Sichtweisen unterscheiden, **eine bilanzorientierte, eine am Cash Flow ausgerichtete sowie eine prozessorientierte.** Die statische, bilanzorientierte Sicht weist das Working Capital als Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital aus. Ausgewiesen wird dabei das sogenannte **Nettoumlaufvermögen (engl. Net Working Capital)**, weil der Begriff des Working Capital streng genommen das komplette Umlaufvermögen beschreibt. Bei der dynamischen, Cash-Flow-orientierten Sichtweise steht der **Kreislauf zwischen liquiden Mitteln, Zahlungsein- und -ausgängen im Fokus**. Der prozessorientierte Blickwinkel stellt die **Prozesse rund um das Thema Working Capital** in den Mittelpunkt. Betrachtet wird, wie und mit welchen Mitteln Forderungen und Verbindlichkeiten abgewickelt werden, bzw. wie Materialwirtschaft betrieben wird. Ferner werden Formen und Mittel der Liquiditätsplanung und -berechnung betrachtet. Demzufolge sind **drei wesentliche Handlungsfelder des Working Capital Managements zu unterscheiden**:[1]

1) **Purchase-to-Pay Cycle**, also von der Planung der Beschaffung bis hin zur Zahlungsausführung (Kreditorenmanagement),
2) **Order-to-Cash Cycle**, also von der Auftragsabwicklung bis zum Zahlungseingang (Debitorenmanagement),
3) **Forecast-to-Fulfill Cycle**, also von der Umsatzplanung bis zur Leistungserstellung (Bestands- und Transportmanagement).

Die Handlungsfelder umfassen demnach alle Prozesse im Unternehmen, bei denen Geldmittel in Güter und Dienstleistungen transformiert und danach wieder in Geldmittel zurückgewandelt werden.

Für Unternehmen bedeutet Nettoumlaufvermögen gebundenes Kapital, das nicht für anderweitige Zwecke, zum Beispiel Investitionen oder Schuldentilgung, zur Verfügung steht. Working Capital Management setzt hier an, indem es durch Optimierung verschiedener Prozesse das gebundene Kapital im Unternehmen reduziert. Letztendlich **erhöht aktives Working Capital Management die finanzielle Unabhängigkeit einer Unternehmung** und damit die Kreditfähigkeit und reduziert den Kapitalbedarf. Für die Höhe des Working Capitals ist die Geschwindigkeit entscheidend, mit der ein Unternehmen das im Geschäftsprozess gebundene Kapital in bezahlten Umsatz umwan-

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

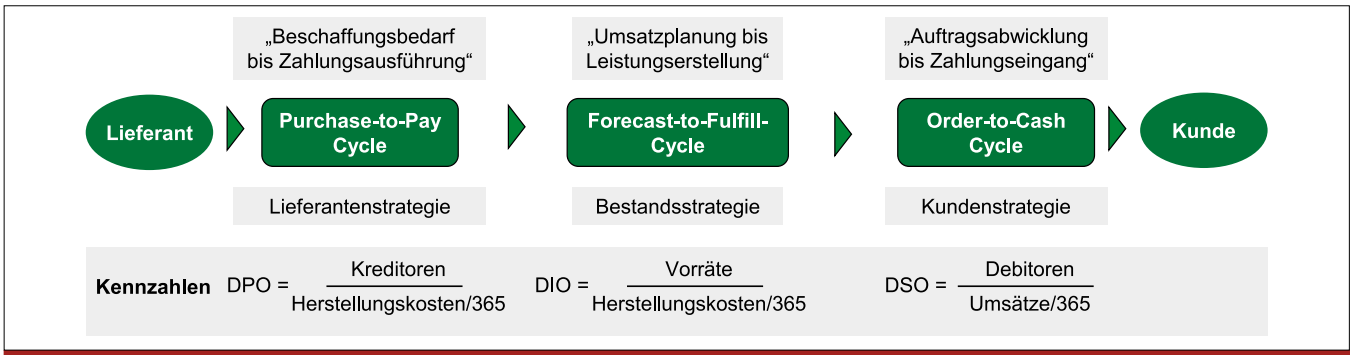


Abb. 1: Cash-to-Cash Cycle und dazugehörige Kennzahlen

deln kann. Stellhebel des Working Capital Managements liegen vornehmlich in der **Optimierung der Vorratsbestände sowie des Debitoren- und Kreditorenmanagements** und (als weiteres Standbein) des Liquiditätsmanagements.

Zur Messung des Erfolges des Working Capital Managements wird als Spitzenkennzahl der so genannte **Cash-to-Cash Cycle (auch Cash Conversion Cycle oder Geldumschlag genannt)** herangezogen. Er beschreibt den Prozess der Transformation von Geldmittel in Güter und schließlich in Geldmitteln zurück und setzt sich zusammen aus der **Forderungslaufzeit (Days Sales Outstanding (DSO))** zuzüglich der **Bestandsreichweite (Days Inventory Hold (DIH))** abzüglich der **Kreditorenlaufzeit (Days Payables Outstanding (DPO))**. Der Begriff **Days Inventory Held (DIH)**, teilweise auch als Days Inventory Outstanding (DIO) bzw. Lagerreichweite bezeichnet, meint die durchschnittliche Reichweite der Lagerbestände in Tagen. Die DIH geben an, wie lange ein Unternehmen Kapital in Lagerbeständen bindet, wie viele Tage sich also Vorräte im Unternehmen vom Wareneingang bis zum Verkauf im Unternehmen befinden.

Days Sales Outstanding (DSO) bzw. Forderungslaufzeit bezeichnet die Anzahl der Tage, die vom Zeitpunkt der Rechnungsstellung (Rechnungsdatum) bis zum Zahlungseingang beim Lieferanten vergehen. Days Payables Outstanding (DPO) meint die Anzahl von Tagen, die vom Zeitpunkt des Rechnungseingangs bzw. dem Rechnungsdatum bis zur Zahlungsausführung vergehen. Die DPO geben insofern an, wie lange ein Unternehmen im Durchschnitt braucht, um seine Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu begleichen.

Handlungsfelder des Working Capital Managements

Order-to-Cash: Forderungsmanagement

Ansatzpunkte für Verbesserungen finden sich entlang der gesamten Prozesskette, vom Vertrieb und der Angebotserstellung über das Vertragsmanagement und die Fakturierung, die Geschäftsbedingungen, das Mahnwesen bis hin zum abschließenden Geldverkehr.

Zu Beginn des Forderungsprozesses lautet die entscheidende Frage, wie lange es dauert, ehe nach Leistungserbringung eine entsprechende Rechnung erstellt und dem Kunden zugesandt wird. Da das vereinbarte Zahlungsziel erst ab Ausstellung bzw. Zugang der Rechnung beginnt, resultiert jede Verzögerung in versteckten Kredittagen. Auch ist eine hohe Qualität der Rechnungsstellung mit korrekter

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

Anschrift und Preisangaben etc. zu gewährleisten, da Formfehler dem Kunden Gelegenheit für eine Bemängelung und Zurückweisung der Rechnung bieten.

Beim Kreditmanagement liegt der Fokus auf der Steuerung des **Forderungsausfallrisikos**. Dabei geht es um eine aktive Handhabung des Risikos, z. B. über Bonitätsratings. Bonitätsschwache Kunden können bedient werden, soweit begleitend Sicherungsschritte unternommen werden. Die Zusammenarbeit mit einem Kreditversicherer bietet eine Absicherungsmöglichkeit. Ferner können bestehende Sicherungselemente wie „Cash against documents", „prepaid"-Konditionen oder ein durchsetzbares Pfandrecht das Risiko minimieren.

Zudem ist eine **begrenzte Anzahl an Zahlungskonditionen** vorzugeben und anzuwenden. Individuelle Anpassungen und Sondervereinbarungen verursachen zusätzlichen Aufwand und Fehler. Bei Zahlungsverzug auf Kundenseite hilft die Nutzung standardisierter Mahnverfahren, idealerweise zugeschnitten auf Kundensegmente. Ein strenges Vorgehen beim Forderungseinzug sollte auf solche Kunden angewendet werden, für die ein Umsatzrückgang grundsätzlich als verkraftbar gilt. Zeigt ein Kunde trotz konsequenter Ansprache weiterhin ein überfälliges Zahlverhalten, müssen die dadurch laufend verursachten Finanzierungskosten entweder in die Profitabilitätskalkulation einbezogen oder die Zusammenarbeit in Frage gestellt werden.

Zahlungsdifferenzen können durch Bankeinzugsverfahren, Vorauskasse oder Zahlung „Cash against Documents" minimiert werden. Zahlungsarten mit langen Bearbeitungszeiten wie Schecks, die zunächst bei der Bank eingereicht werden müssen, sind zu vermeiden.

Bei Eintreten der Überfälligkeit ist der Mahnprozess automatisiert und zeitnah, d. h. in kurzen Zeitintervallen, mit einer begrenzten Anzahl an Mahnschritten sowie effizientem Ressourceneinsatz durchzuführen.

Eine Veräußerung des Forderungsbestandes an Dritte, z. B. über Factoring oder sogenannte Asset Backed Securities Transaktionen ist eine Option, diese Aktiva kurzfristig in Liquidität zu überführen. Vorteile können neben der externen Vorfinanzierung die gleichzeitige Auslagerung des Kreditausfallrisikos sowie optional des Mahnwesens sein. Zielsetzung des Working Capital Managements ist es, **mit Kunden möglichst kurze Zahlungsziele zu vereinbaren**. Dabei stehen kurze Zahlungsziele im Widerspruch zu den Kundenwünschen. Entsprechend ist im **Spannungsfeld zwischen Kunde und Working Capital** immer abzuwägen, was langfristig den größten Nutzen bringt und im konkreten Einzelfall Priorität hat.

Ausgewählte Stellhebel im Forderungsmanagement:

- Unmittelbare und fehlerfreie Rechnungsstellung,
- Aktive Steuerung des Forderungsausfallrisikos,
- Begrenzte Anzahl an Zahlungskonditionen,
- Standardisierter und effizienter Mahnprozess,
- Veräußerung des Forderungsbestands als Option.

Purchase-to-Pay: Management von Verbindlichkeiten

Ansatzpunkte für Optimierungen finden sich entlang der Prozesskette, von der Auftragserteilung über den Rechnungseingang und die Geschäftsbedingungen hin zum eigentlichen Zahlungsverhalten und dem Geldabfluss. Ein effizienter Rechnungsabwicklungsprozess ist die Grundlage für ein pünktliches Zahlverhalten. Technische oder organisatorische Prozessineffizienzen im eigenen Haus sind typische Herausforderungen.

Ein Hebel zur Verlängerung des Zahlungsziels liegt in der Vereinbarung fester Zahlungstermine, zum Beispiel über monatliche Sammelrechnungen oder die Anwendung des Gutschriftenverfahrens zu bestimmten Terminen. Die **Reduzierung der Zahllauffrequenz durch feste Termine mindert den internen administrativen Aufwand** und vereinfacht die Finanzplanung. Ein Kapitalabfluss findet nur an wenigen Tagen im Monat statt. Zudem sollte eine überschaubare Anzahl an Zahlungsbedingungen verhandelt und angewendet werden. Dabei empfiehlt sich eine stichprobenartige Überprüfung der vereinbarten Konditionen, um Fehler auszuschließen.

Eine weitere Möglichkeit zum Hinausschieben der Fälligkeit besteht darin, **nicht das vom Lie-**

Autoren

Prof. Dr. Erik Hofmann

ist Titularprofessor an der Universität St. Gallen und Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG). Er betreut als Projektleiter das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen. Zu seinen Forschungsgebieten gehören die Schwerpunkte Strategien, Märkte und Performance Measurement in der Beschaffung und im Supply Chain Management. E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch

Dr. Christian Schneider

ist Niederlassungsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei der LEIPA Logistik GmbH, einem auf Papierlogistik spezialisierten Logistikdienstleister. Er ist Mitglied des Internationalen Controller Vereins und gründete sowie leitete dort fünf Jahre den Arbeitskreis Transport & Logistik.

E-Mail: christian-cs.schneider@t-online.de

M.A. HSG cand. Philipp Wetzel

studierte Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG). In dieser Funktion betreute er verschiedene Projektinitiativen zu den Themen Working Capital Management, Supply Chain Finance sowie Supply Chain Management im Kontext der Industrie 4.0.

E-Mail: philipp.wetzel@unisg.ch

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

feranten auf der Rechnung vorgegebene Fälligkeitsdatum zu verwenden, sondern dieses im eigenen Haus zu berechnen. Als Basis wird dabei statt des ursprünglichen Rechnungserstellungsdatums das faktische Rechnungseingangs- oder ein späteres Wareneingangs- oder Leistungsdatum herangezogen. Eingehende Rechnungen, die fehlende oder fehlerhafte Daten aufweisen, verursachen Aufwand durch manuelle Nachbearbeitung und führen zu zeitlichen Verzögerungen in der Rechnungsabwicklung. Zudem sind sie rechtlich angreifbar. Es gilt daher, die Anforderungen an eine Rechnung, z. B. die Angabe der Bestellnummer oder eine korrekte Adressierung, an den Lieferanten zu kommunizieren und bei Nichteinhaltung die Rechnungsannahme abzulehnen bzw. die Rechnung zurückzusenden. Um Fehler zu vermeiden und den administrativen Aufwand gering zu halten, ist überdies eine hohe Quote an elektronisch eingehenden Rechnungen im Kreditorenmanagement anzustreben.

Erfolgreiches Working Capital Management beinhaltet effizientes Management von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Es setzt neben geeigneten Kennzahlen zur Messung und Steuerung des Working Capital voraus, dass die Prozesse, die zur Entstehung von Forderungen und Verbindlichkeiten führen, optimal gestaltet, transparent kommuniziert und regelmäßig kontrolliert und gesteuert werden. Dies schließt ein, Standards mit unternehmensweiter Gültigkeit zu erlassen, zu dokumentieren und für eine angemessene Ablauforganisation zu sorgen.

Ausgewählte Stellhebel im Management der Verbindlichkeiten:

- Effizienter Rechnungsabwicklungsprozess,
- Reduzierung der Zahllauffrequenz,
- Überschaubare Anzahl an Zahlungsbedingungen,
- Interne Berechnung des Fälligkeitsdatums,
- Klare Kommunikation der Rechnungsanforderungen.

Forecast-to-Fulfill: Bestandsmanagement

Die Optimierung der Vorratsbestände und Prozesse des Bestandsmanagements stellt eine zentrale Aufgabe des Working Capital Managements dar. Hier bieten sich unterschiedliche Ansatzpunkte und eine Vielzahl an Hebel zur Optimierung. Diese reichen von der Bestandsstrategie über das Produktions- und Lagermanagement bis hin zu der Bedarfs- und Bestellmengenplanung.

Basis für das **Bestandsmanagement bildet die Bestandsstrategie**. Hierbei ist die Bestimmung der kostenoptimalen Anzahl an Lagerstandorten unter Betrachtung der gesamten Logistikkosten, also der Lager-, Transport-, Belieferungs- und Auslieferungskosten, von zentraler Bedeutung. Durch die Auslagerung von unterstützenden Prozessen im Rahmen der Make-or-Buy Entscheidung können Lagerbestände vermieden und damit das Bestandsniveau reduziert werden. Ferner können durch eine adäquate organisatorische Verankerung der Bestandsstrategie im Unternehmen konfliktäre Bereichsinteressen entschärft bzw. vermieden werden.

Im Rahmen des Produktionsmanagements steht die Frage **nach einer auftragsgebundenen (Pull-Prinzip) gegenüber der nicht-auftragsgebundenen Fertigung (Push-Prinzip)** im Vordergrund. Je nach Planbarkeit des Bedarfs hinsichtlich Menge und Zeit kann das gebundene Kapital in der Produktion mithilfe der geeigneten Organisationsform signifikant reduziert werden.

Eine verbesserte Koordination der Prozesse im Lager ermöglicht eine Reduktion der Kapitalbindung durch eine Verringerung der Bestände im Warenein- und -ausgang sowie in der Distribution. Mögliche Ansätze zur Bestandssenkung stellen die verbrauchsgenaue (**Just in Time**) sowie zeitpunktgenaue und auf die Verbrauchsreihenfolge (**Just in Sequence**) abgestimmte Materialbereitstellung dar. Eine bessere Abstimmung zwischen dem Lieferanten und Kunden lässt sich durch den Zugriff des Lieferanten auf die Lagerbestands- und Nachfragedaten des Kunden (Vendor Managed Inventory) realisieren.

Eine weitere Möglichkeit, das gebundene Kapital in den Beständen zu senken, stellt die **verbrauchsorientierte Bedarfsprognose** dar. Zur genauen Bedarfsermittlung und Erfassung von typischen Verläufen eignen sich Prognose-

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

CKL software
Software that pays for itself.

Kaufmännische Add-Ons für Microsoft Dynamics NAV

KOSTEN- UND LEISTUNGS-RECHNUNG

PLUS
Bewertung PLUS
Costing Method Change PLUS
Lagerwert PLUS
Lagerregulierung PLUS

CONTINIA
Document Capture
Document Output
Expense Management

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

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

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

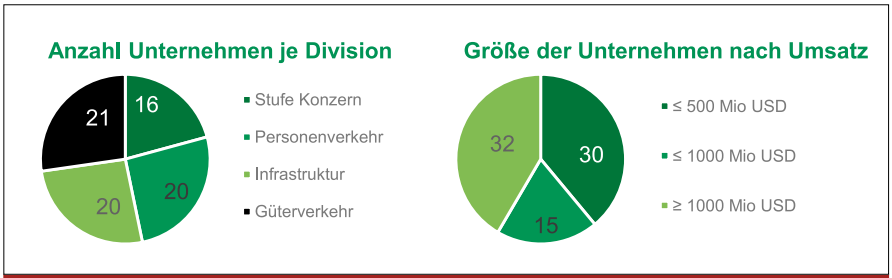


Abb. 2: Zusammensetzung der Unternehmen in der Studie

verfahren, die oftmals von Vergangenheitswerten ausgehen. Dazu gehört auch der Einsatz von Programmstrukturanalysen (z. B. ABC-Analyse) zur Reduzierung oder Optimierung der Teile- und Variantenvielfalt. Über- und Unterkapazitäten lassen sich durch eine sinnvolle Nutzung und Auswertung von großen Datenmengen vermeiden (Big Data).

Bei der **Bestimmung der optimalen Bestellmenge** geht es primär darum, die Lagerhaltungskosten den Bestellkosten gegenüberzustellen. Neben der Klärung der Fragen, wann und wie viel bestellt werden soll, müssen diesbezüglich auch die Sicherheitsbestandsniveaus unter Berücksichtigung der Widerbeschaffungszeiten bestimmt werden. Dabei lassen sich die Bestände insbesondere durch eine bessere Informationsanbindung zwischen dem Unternehmen, dessen Lieferanten und dessen Kunden senken (z. B. mithilfe von EDI – Electronic Data Interchange).

Ausgewählte Stellhebel im Bestandsmanagement:

- Senkung der Fertigungstiefe (z. B. Outsourcing von Support-Prozessen),
- Reduzierung von Lagerstandorten und Lagerstufen (z. B. Vermeidung von Mehrfachlagerungen),
- Verbesserung der Bedarfsprognosen,
- Optimierung der Produktionsprozesse,
- Reduktion der Teile- und Variantenvielfalt (z. B. über ABC-XYZ-Analyse),
- Bessere Informationsanbindung von Kunden und Lieferanten.

Studie zum Working Capital Management bei Eisenbahnverkehrsunternehmen

Eisenbahnverkehrsunternehmen ist ein Begriff aus dem europäischen Eisenbahnrecht, der durch nationale Gesetze konkretisiert wird. Demnach sind Eisenbahnen öffentliche Einrichtungen oder privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen, die **Eisenbahnverkehrsleistungen erbringen** (Eisenbahnverkehrsunternehmen, EVU) **oder eine Eisenbahninfrastruktur betreiben** (Eisenbahninfrastrukturunternehmen, EIU). EVU verkehren auf den Schienenwegen von Eisenbahninfrastrukturunternehmen, wenn sie nicht selbst auch deren Funktion innehaben. In Deutschland existieren zwischenzeitlich an die 600 öffentliche und nicht öffentliche EVU, in der Schweiz an die 40, in Österreich an die 60.

Hintergrund & Methodik

Grundlage der Benchmark-Studie bildet eine an der Universität St. Gallen durchgeführte Projektinitiative zur Ermittlung des adäquaten Nettoumlaufvermögen-Niveaus von diversifizierten Eisenbahnunternehmen. Ziel war die systematische Ermittlung des Working Capital Management-Reifegrades von Unternehmen innerhalb der Eisenbahnbranche sowie die Identifizierung von Best Practices.

Dabei unterliegt das Working Capital Management bei EVUs einigen Besonderheiten. Nicht nur weisen die einzelnen Geschäftseinheiten unterschiedliche Geschäftslogiken auf, sondern besitzen auch unterschiedliche Kostentreiber und WCM-spezifische Herausforderungen. Während im Personenverkehr beispielsweise ein Großteil der Zahlungsströme durch den Kunden bar oder per Vorauskasse bezahlt wird, werden bei Eisenbahninfrastrukturunternehmen beinahe alle Geschäfte per Rechnung beglichen. Es liegt deshalb auf der Hand, dass es im Infrastrukturbereich allein schon aufgrund des relativ großen Debitorenvolumens schwieriger sein wird, einen tiefen DSO-Wert zu erzielen als im Personenverkehr. Des Weiteren kann aufgrund eines kurzen Customer-to-Customer Cycles nicht per se auf ein erfolgreiches Working Capital Management geschlossen werden. Zwar resultiert aus einem kurzen Zyklus zwischen der Auszahlung an die Lieferanten und der Einzahlung durch die Kunden eine geringe Kapitalbindungsdauer, was unbestritten positiv zu werten ist. Werden zur Bewirtschaftung der Debitoren, Kreditoren und Bestände jedoch gleichzeitig überdurchschnittlich viele Mitarbeiter benötigt, ist dies ein Anzeichen für eine ineffiziente Organisationsstruktur, eine relativ geringe Automatisierungsrate oder andere organisatorische Ineffizienzen. Integriertes Working Capital Management setzt den Fokus deshalb nicht nur auf die klassischen Kennzahlen des C2C-Cycles, sondern setzt diese auch in Relation zu geeigneten Kenngrößen der operativen Effizienz.

Insgesamt wurden in der Studie **Daten von 76 europäischen Eisenbahnunternehmen** gesammelt und in die Analyse einbezogen.[2] Dabei wurden Kennzahlen auf Konzernebene sowie für die gängigen Geschäftseinheiten Personenverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur erhoben.

Da die Eisenbahnverkehrsunternehmen unterschiedliche Kostenrechnungsverfahren anwenden, wurden zur Berechnung der einzelnen Komponenten des Cash-to-Cash Cycles (DPO, DSO, DIO) nicht die Herstellungskosten, sondern die Umsätze herangezogen. Abschließend wurde das absolute Niveau an Nettoumlaufvermögen (NWC) ermittelt, um zu erfahren, welcher Teil des zur Verfügung stehenden Vermögens bei Eisenbahnverkehrsunternehmen im Durchschnitt mit kurzfristigem (zinslosen) Kapital finanziert ist.

Gruppenspezifische Durchschnittswerte

Vergleicht man die gruppenspezifischen C2C-Cycle Kennzahlen der EVUs, zeigt sich, dass der Vorfinanzierungsbedarf im Allgemeinen relativ gering ist. Die tiefste durchschnittliche operative Kapitalbindung wird auf Stufe Konzern mit 2,7 Tagen erzielt. Haupttreiber für dieses Ergebnis ist die Diskrepanz zwischen der Umschlaghäufigkeit der Kreditoren, die im Durchschnitt bei knapp 47 Tagen liegt und der Umschlaghäu-

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

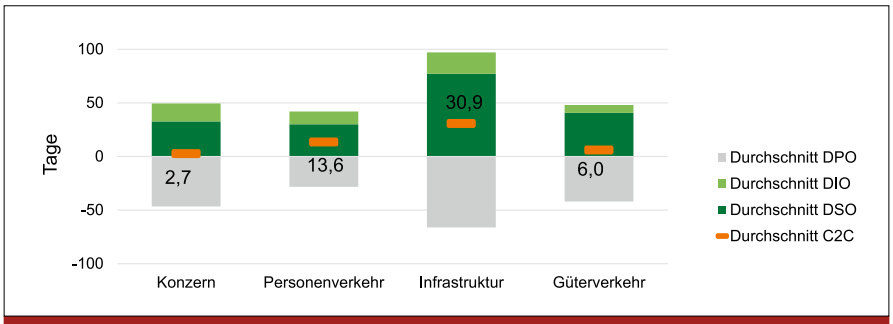


Abb. 3: Durchschnittliche Kapitalbindungsdauer (C2C-Cycle) je Geschäftsfeld

figkeit der Debitoren, die im Durchschnitt bei 33 Tagen liegt. Bedingt durch die monopolistische Marktstruktur gelingt es den meisten Eisenbahnkonzernen offensichtlich gut, **lange Zahlungsziele mit den Lieferanten zu vereinbaren und gleichzeitig die Zahlungsfristen der Kunden relativ kurz anzusetzen**.

Im Schienengüterverkehr wird mit einem C2C-Cycle von 6 Tagen ein vergleichbarer Wert erzielt. Allerdings fällt der DSO mit 41 Tagen etwas höher und der DPO mit 42 Tagen etwas tiefer aus als auf Stufe Konzern. Besonders auffallend ist eine tiefe Lagerreichweite von durchschnittlich 7 Tagen (DIO), die mitunter auf die geringen Bestandsniveaus der Schienengüterverkehrsunternehmen zurückzuführen ist (Instandhaltung und Bewirtschaftung der Flotte sowie der Streckenunterhalt wird meist von strategischen Partnern übernommen). Im Personenverkehr erreichen die Unternehmen im Durchschnitt einen C2C-Cycle von knapp 14 Tagen. Während die DIO mit 12 Tagen im Bereich der anderen Benchmark-Gruppen liegen, fallen im Personenverkehr sowohl der durchschnittlichen DSO (30 Tage) als auch die durchschnittlichen DPO (28 Tage) am tiefsten aus. **Der DSO-Wert liegt insbesondere darin begründet, dass Kunden im Personenverkehr die in Anspruch genommenen Dienstleistungen häufig nur per Vorkasse oder Barzahlung erwerben können.** Die Erklärung des DPO-Wertes ist komplexer. Mögliche Gründe hierfür könnten sein, dass Personenverkehrsunternehmen mit ihren Hauptlieferanten häufig durch langjährige Partnerschaften verbunden sind oder sogar Tochtergesellschaften des gleichen Konzerns sind. Insbesondere in letzterem Fall fällt der Anreiz für lange Zahlungsfristen weg, da eine potenzielle Verbesserung für den Konzern in einem „Nullsummenspiel" endet.

Die schlechtesten Ergebnisse werden im Infrastrukturbereich erzielt. Mit einem durchschnittlichen C2C-Cycle von knapp 31 Tagen ist **in den Infrastrukturunternehmen eindeutig am meisten Kapital gebunden** und damit der größte Vorfinanzierungsbedarf vorhanden.

Mit Blick auf das durchschnittliche Nettoumlaufvermögen (NWC) zeigt sich ein konsistentes Bild. Während im Schienengüterverkehr und auf Stufe Konzern ein durchschnittliches NWC von 16 resp. 18 Mio. USD erreicht wird, ist bei den Infrastrukturunternehmen mit einem durchschnittlichen NWC von 49 Mio. USD **deutlich mehr Kapital gebunden. Absolut betrachtet bestehen im Infrastrukturbereich demnach die größten Hebel und Verbesserungspotenziale**. Allerdings existieren gerade im Infrastrukturbereich gesonderte Kostentreiber für ein hohes NWC. Beispiele sind die hohe Varianten- und Flottenvielfalt, zwingende strategische Sicherheitsbestände (z. B. spezielle Weichen für wichtige Knotenpunkte), hohe betriebsinterne Bewegungskosten oder überdurchschnittlich lange Lieferzeiten und Bestellzyklen.

Anders stellt sich die Lage im Personenverkehr dar. Hier weisen die Unternehmen im Durchschnitt ein NWC von rund 24 Mio. USD aus. Die meisten Eisenbahnverkehrsunternehmen arbeiten trotz schwierigem wirtschaftlichen Umfeld sowohl auf Stufe Konzern als auch in den einzelnen Geschäftsfeldern rentabel. Mit einem durchschnittlichen EBITDA in % des Umsatzes von rund 20% weist der Benchmark auf Stufe Konzern die höchste Rentabilität auf. Neben der Realisierung von Skaleneffekten ist dieses Ergebnis auf die Eigenheiten integrierter Eisenbahnverkehrsunternehmen zurückzuführen. Viele Konzerne sind neben dem Kerngeschäft im Personen- und Güterverkehr noch in weiteren lukrativen Geschäftsfeldern aktiv (z. B. Immobiliengeschäft).

Das finanziell schwierigste Geschäftsfeld scheint der Schienengüterverkehr zu sein. Gründe dafür mögen der hohe logistische Planungs- und Koordinationsaufwand, die „Starrheit" des Schienennetzes, überlastete Trassen sowie der Nachrang gegenüber dem Personenverkehr sein. Nicht zuletzt ist das schlechte Abschneiden der Güterverkehrsunternehmen auch auf die nach wie vor hohe Attraktivität des alternativen Verkehrsträgers Straße zurückzuführen.

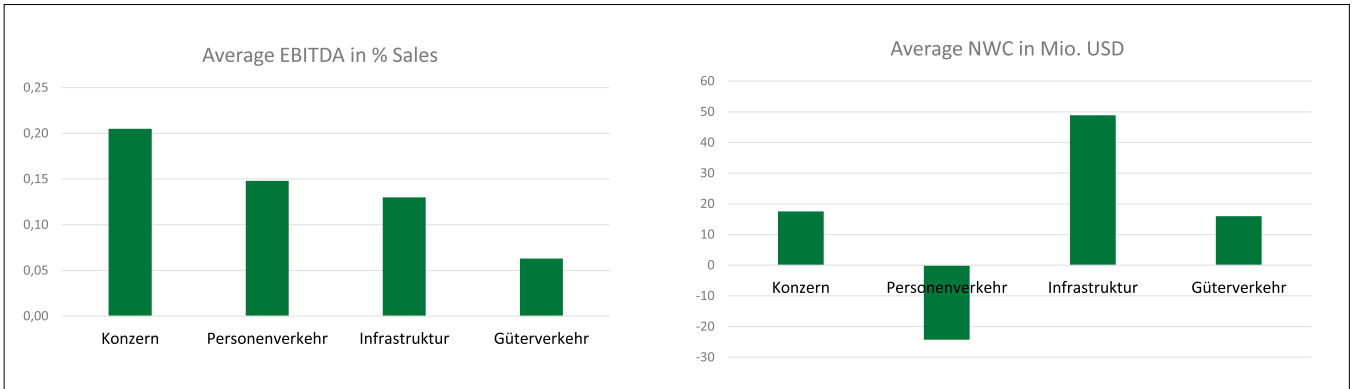


Abb. 4: Durchschnittliche EBITDA-Marge und NWC je Geschäftsfeld

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

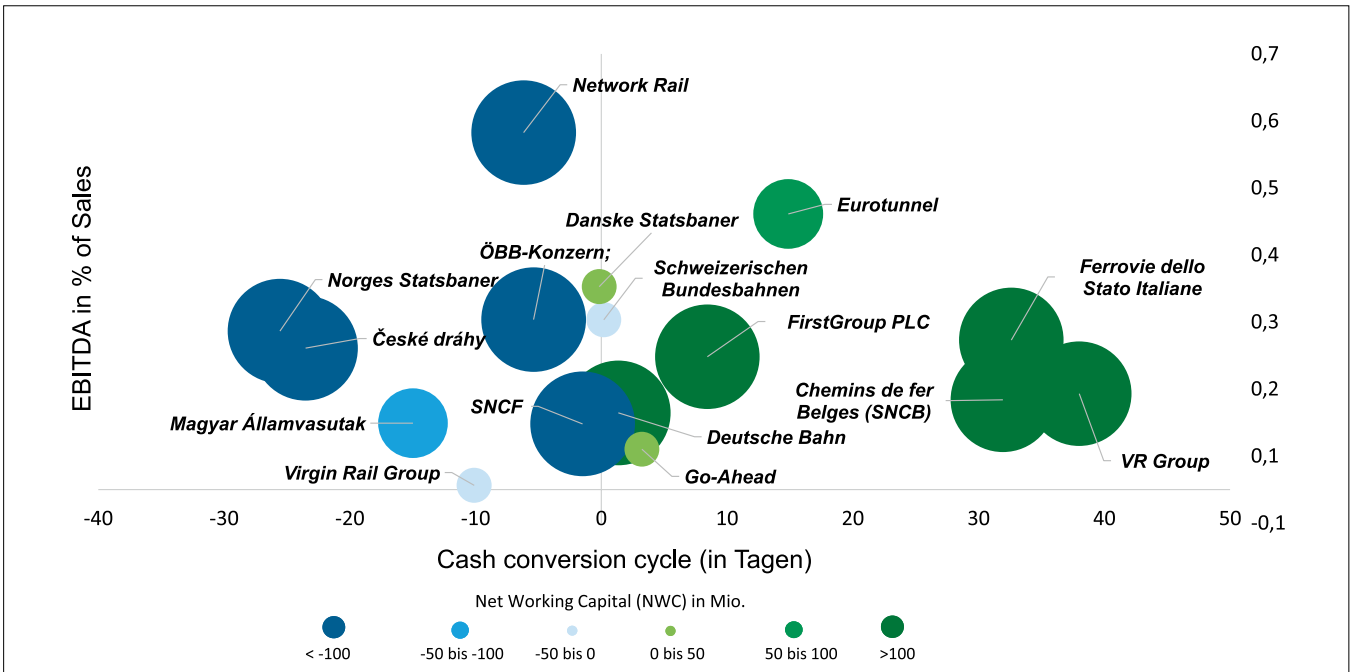


Abb. 5: Leistungsstand des Working Capital Managements auf Stufe Konzern

Benchmark Stufe Konzern

Bei der Betrachtung des WCM-Leistungsstandes auf Stufe Konzern zeigt sich, dass die Mehrheit der Eisenbahnunternehmen einen C2C-Cycle nahe Null aufweist. Die Verteilung um den Nullpunkt ist dabei relativ ausgeglichen, wobei die durchschnittliche Kapitalbindungsdauer mit 2,7 Tagen knapp im positiven Bereich liegt. Dieser geringe Wert ist positiv zu werten, da die Unternehmen wenig Kapital gebunden haben und auch nicht Gefahr laufen, fällige Lieferantenrechnungen nicht bezahlen zu können. Der tiefste C2C-Cycle liegt bei -25,6 Tagen, der höchste bei 38 Tagen.

Auffallend ist auch der Zusammenhang zwischen dem C2C-Cycle und dem Net Working Capital. Sämtliche Eisenbahnunternehmen mit einer positiven Kapitalbindungsdauer weisen ein positives Net Working Capital aus. Jene Eisenbahnunternehmen mit einer negativen Kapitalbindungsdauer weisen ein negatives Net Working Capital aus.

Im Hinblick auf die operative Effizienz ist auf Stufe Konzern kein eindeutiger Zusammenhang zu erkennen. Dies lässt sich auf den relativ hohen Diversifizierungsgrad der Unternehmen zurückzuführen. Scheinbar sind die positiven Ergebniseffekte, die ein erfolgreiches Working Capital Management mit sich bringt,

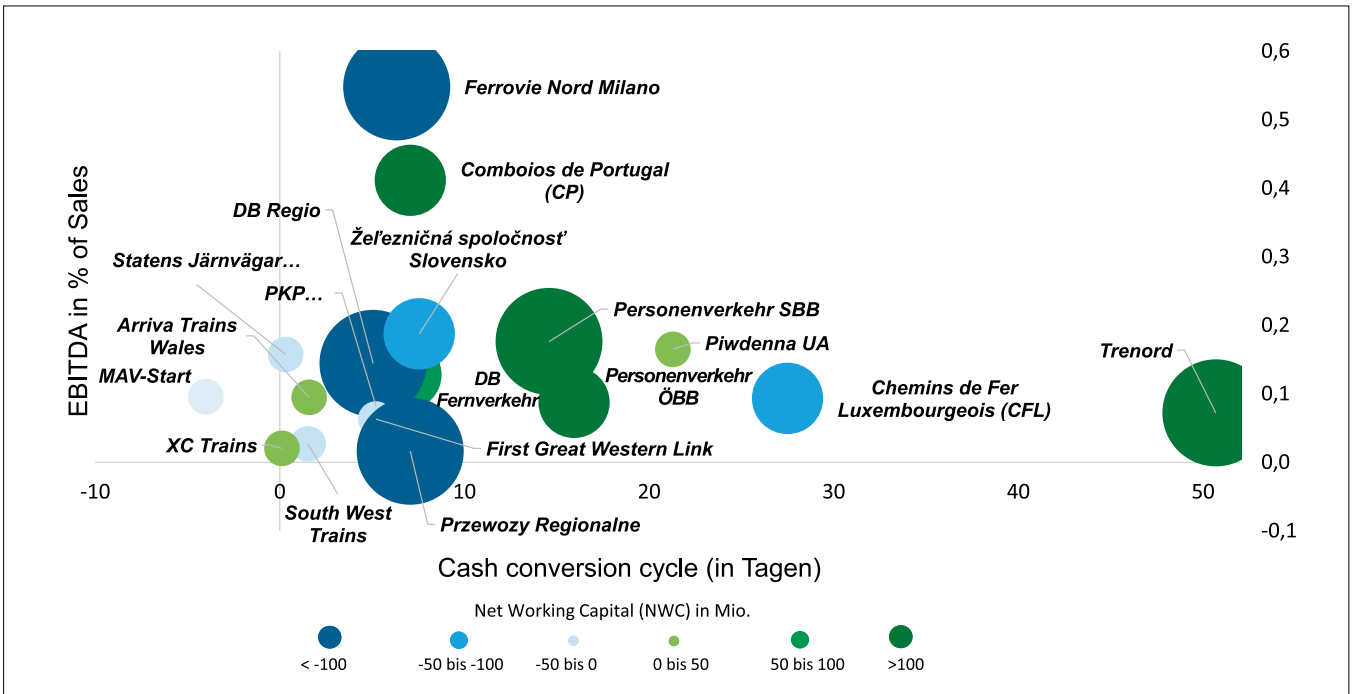


Abb. 6: Leistungsstand des Working Capital Managements im Personenverkehr

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

HAUFE. Stellenmarkt
für Fach- und Führungskräfte

Foto: TunedIn by Westend61/shutterstock.com

Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe ist am **22.09.2017**.

Zielgruppe **Controlling**

Senior Projekt Manager (m/w) Mergers & Acquisitions
T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main
Job-ID 005792789

Projektkoordinator (m/w)
Irmgard-Bosch-Bildungszentrum, Stuttgart
Job-ID 005789806

Betriebswirt/Wirtschaftswissenschaftler/Controller (m/w) Bereich Kostenrechnung
GEMÜ Gebr. Müller Apparatebau GmbH & Co. KG, Ingelfingen bei Bad Mergentheim
Job-ID 005795674

Corporate Treasurer (m/f)
via 3C - Career Consulting Company, München
Job-ID 005793803

Controller (w/m)
Robert Half, Mannheim
Job-ID 005788479

Performance Manager Web Analytics (m/w)
Vodafone GmbH, Düsseldorf
Job-ID 005773617

Interner Revisor (m/w)
Dr. KLEEBERG & PARTNER GmbH, München
Job-ID 005795593

IT-Lizenzmanager (m/w)
BAUER Aktiengesellschaft, Schrobenhausen Raum Ingolstadt
Job-ID 005795935

Internationaler Controller (w/m)
Robert Half, Frankfurt
Job-ID 005788477

Teamassistenz (m/w) Projekte
RPG Radiometer Physics GmbH, Meckenheim
Job-ID 005792036

Projektmanager (m/w) Automobilindustrie
Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen, Hamburg, München
Job-ID 005785313

Inhouse Consultant/Controller (m/w) für BWL Methoden & Prozesse in der Bestandsführung/Inventur
Daimler AG, Stuttgart
Job-ID 005781971

Leiter (m/w) Revision
AOK - Die Gesundheitskasse in Hessen, Marburg an der Lahn
Job-ID 005798319

Job-ID eingeben und bewerben!

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

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Michaela Freund
Tel. 0931 2791-777
stellenmarkt@haufe.de

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

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

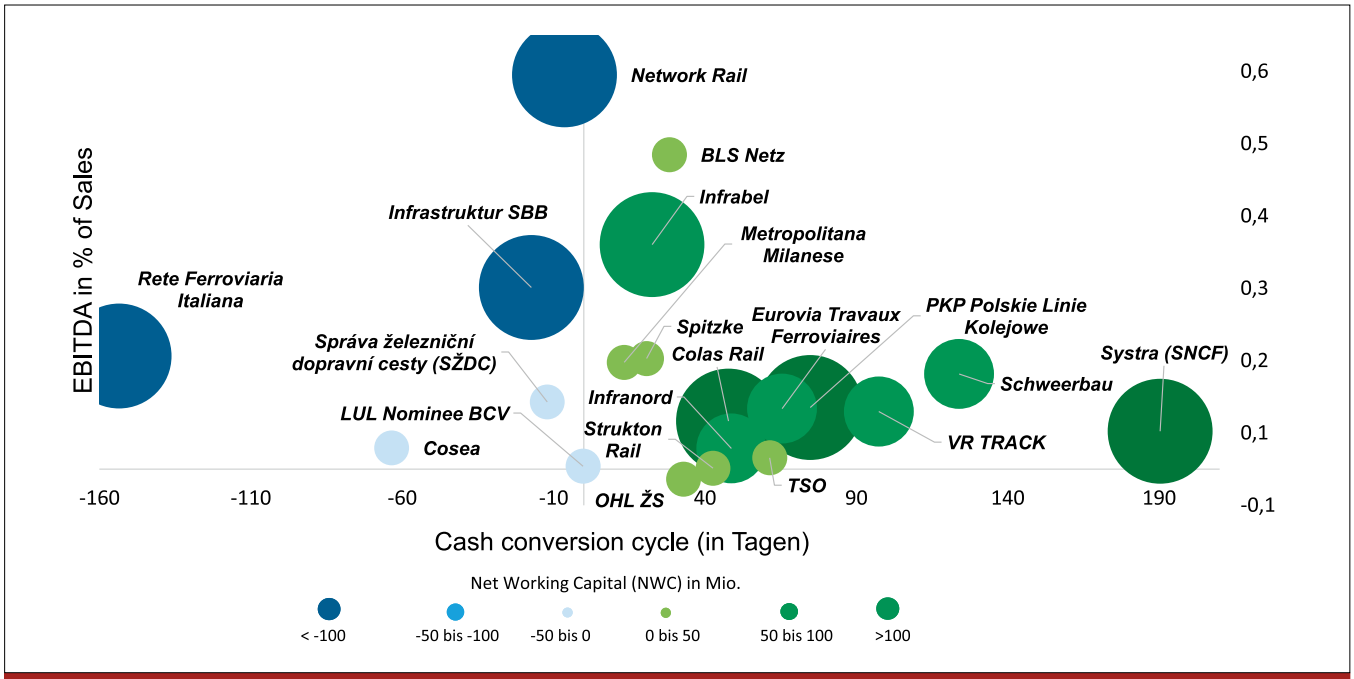


Abb. 7: Leistungsstand des Working Capital Managements bei Eisenbahninfrastrukturunternehmen

von anderweitigen, stärkeren Treibern überschattet (z. B. Konjunkturzyklus).

Benchmark Personenverkehr

Mit einem durchschnittlichen C2C von 13,6 Tagen liegt die Kapitalbindungsdauer im Personenverkehr deutlich höher als auf der Stufe Konzern. Haupttreiber für diesen Unterschied stellt der gemittelte DPO dar, der mit 28,4 Tagen deutlich kleiner ausfällt als auf Konzernebene (46,7 Tage). Mit anderen Worten: Für Eisenbahnunternehmen, die im Personenverkehr tätig sind, vergehen im Durchschnitt rund 18,3 Tage weniger, bis die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen beglichen werden.

Ein interessanter Zusammenhang zeigt sich zwischen dem C2C-Cycle und der operativen Leistungsfähigkeit. Die Verteilung der Unternehmen legt die Vermutung nahe, dass jene Unternehmen, die einen leicht positiven C2C-Cycle aufweisen, ihre Bestände, Debitoren und Kreditoren am effizientesten bewirtschaften und den Zielkonflikt zwischen kurzer Kapitalbindungsdauer und operativer Effizienz am besten lösen.

Im Hinblick auf das Net Working Capital zeigt sich, dass jene Unternehmen mit dem tiefsten C2C-Cycle auch die tiefsten NWC-Werte aufweisen. Durch ein erfolgreiches Working Capital Management kann also eine signifikante Reduzierung des externen Finanzierungsbedarfes erreicht werden.

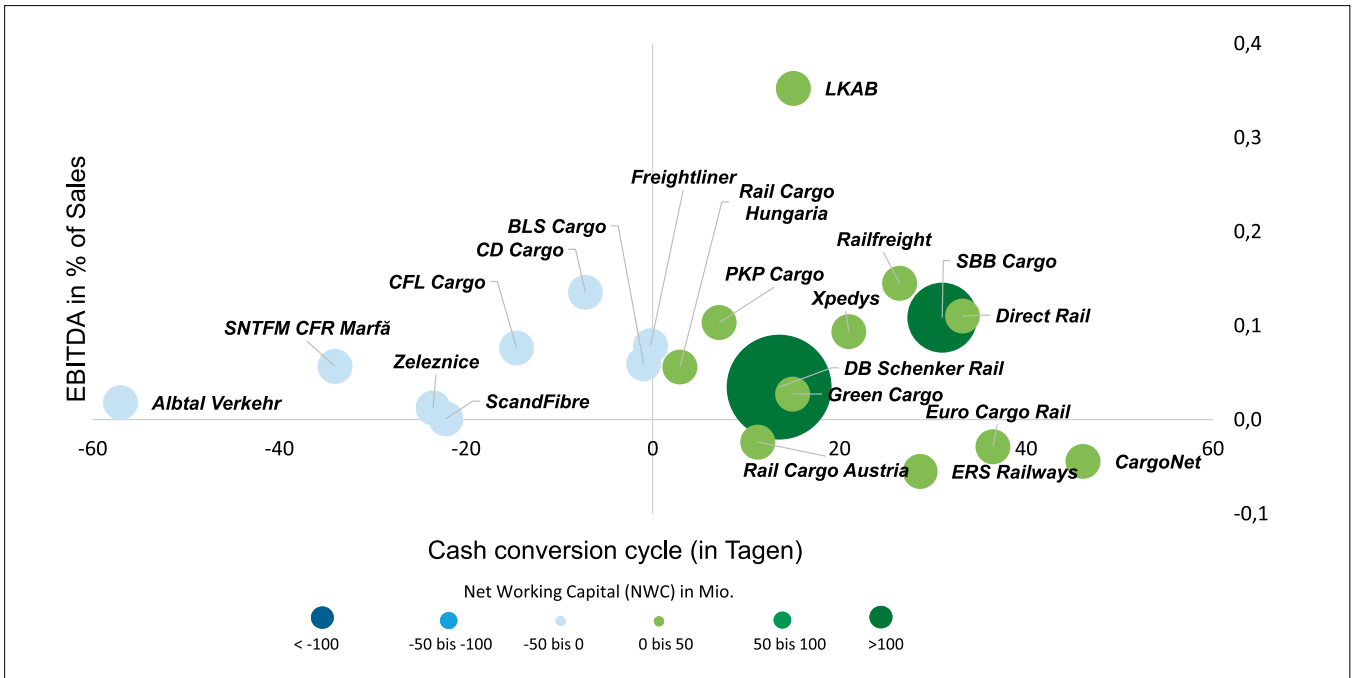


Abb. 8: Leistungsstand des Working Capital Managements im Schienengüterverkehr

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

Benchmark Bahninfrastruktur

Der Infrastrukturbereich weist nicht nur den höchsten C2C-Cycle auf, sondern auch die mit Abstand größte Varianz. So liegt der höchste Wert bei 190 Tagen (150 Tage über dem Maximalwert auf Stufe Konzern) und der geringste Wert bei -154 Tagen (rund 125 Tage tiefer als der Minimalwert auf Stufe Konzern). Haupttreiber für den überdurchschnittlich hohen C2C-Cycle stellt das gebundene Kapital in den Forderungen (hoher DSO Wert) dar. Dieser Umstand lässt auf ein inkonsequentes Forderungsmanagement und unzureichendes Mahnwesen im Infrastrukturbereich schließen.

Dagegen ist der überdurchschnittlich niedrige C2C-Cycle nicht von tiefen DSO-Werten getrieben, sondern das Resultat von sehr hohen DPO-Werten. Obwohl im Hinblick auf die Kapitalbindung ein niedriger C2C-Cycle grundsätzlich erstrebenswert ist, ist im Falle von sehr negativen Werten jedoch Vorsicht geboten, da diese meistens auf die Unfähigkeit des Unternehmens zurückzuführen sind, die Lieferantenrechnungen fristgerecht bezahlen zu können.

Hinsichtlich der operativen Effizienz zeigt sich ein ähnliches Bild wie im Personenverkehr. Die profitabelsten Infrastrukturunternehmen weisen einen leicht positiven oder negativen C2C-Cycle auf und sind näherungsweise normalverteilt. Dieses Ergebnis scheint die These zu bestätigen, dass in der Branche jene Unternehmen den Zielkonflikt zwischen kurzer Kapitalbindungsdauer und operativer Effizienz am besten lösen, die einen C2C-Cycle nahe Null aufweisen.

In punkto Working Capital zeigt sich das gleiche Bild wie auf Stufe Konzern, d. h. sämtliche Infrastrukturunternehmen mit einer positiven Kapitalbindungsdauer weisen ein positives NWC aus, jene Unternehmen mit einer negativen Kapitalbindungsdauer weisen demgegenüber ein negatives NWC aus.

Benchmark Schienengüterverkehr

Die durchschnittliche C2C-Cycle-Zeit der Schienengüterverkehrsunternehmen beträgt 6 Tage, wobei der tiefte Wert bei -57 Tagen und der höchste Wert bei 46 Tagen liegt. Auch hier weisen sämtliche Unternehmen mit einem positiven (negativen) C2C-Cycle ein positives (negatives) NWC aus. Allerdings bestehen im Hinblick auf die Höhe des NWC deutliche Unterschiede. Bis auf zwei Ausnahmen verfügen sämtliche Unternehmen über ein geringes NWC unter 50 Mio. USD.

Zudem zeigt sich, dass im Schienengüterverkehr vor allem jene Unternehmen ein negatives EBITDA ausweisen, die eine überdurchschnittlich hohe Kapitalbindung aufweisen. Dieser Zusammenhang unterstreicht nochmals die Bedeutung des Working Capital Managements für den Unternehmenserfolg.

Fazit

Working Capital Management ist ein entscheidendes Instrument für Unternehmen, um das gebundene Kapital in den Debitoren, Kreditoren und Beständen zu reduzieren. Als **zentrale Kennzahl** zur Bewertung des WCM-Leistungsstands dient der C2C-Cycle, der die Kapitalbindungsdauer im Unternehmen zwischen der Auszahlung an die Lieferanten bis hin zur Einzahlung durch die Kunden erfasst.

Erfolgreiches Working Capital Management setzt neben **geeigneten Kennzahlen** zur Messung und Steuerung des Netto-Umlaufvermögens vor allem voraus, dass die **Prozesse**, die zur Entstehung von Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Beständen führen, adäquat – unter Einbindung von Kunden- und Lieferanten-Interessen – ausgestaltet, transparent kommuniziert und regelmäßig kontrolliert und gesteuert werden.

Die Analyse der Eisenbahnunternehmen hat gezeigt, dass selbst bei Akteuren, die in der gleichen Branche operieren, erhebliche Unterschiede bestehen können und sich diese durch unterschiedliche WCM-Treiber und WCM-spezifische Herausforderungen erklären lassen. Insofern müssen Kennzahlen im Sinne eines ganzheitlichen Working Capital Managements stets in Relation zur operativen Effizienz gesetzt werden. Nur dadurch lassen sich die wesentlichen Stellhebel zur Verbesserung des Working Capitals identifizieren und Fehlschlüsse zu vermeiden.

Literatur

Hofmann, E. & Kotzab, H. (2010): A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management. Journal of Business Logistics, 31 (2), S. 305-330.

Hofmann, E., & Maucher, D. (2011): Wege aus der Working Capital-Falle. Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management. Springer-Verlag, Heidelberg.

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

Schneider, C. & Bail, E. (2013): Optimierung des Working Capital Managements zur Steigerung von Liquidität und Rentabilität. In: Schneider, C. (Hrsg.), Controlling für Logistikdienstleister – Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, Trends, 2. Auflage, Hamburg, 2013, S. 264-279.

Schneider, C. (2002): Controlling von Working Capital bei Logistikdienstleistern. In: CM Controller Magazin, 27 (6), S. 540-546.

Templar, S., Hofmann, E. & Findlay, C. (2016): Financing the End-to-End Supply Chain: A Refernce Guide for Supply Chain Finance. Kogan Page, London.

Fußnoten

[1] Darüber hinaus wird im WCM häufig noch ein viertes Bestätigungsfeld unterschieden, den so genannten „Credit-to-Interest-Cycle“, der das Liquiditäts- und Cash-Management in den Fokus der Betrachtung stellt.

[2] Sofern für das entsprechende Bezugsjahr keine oder nur unzureichende Daten zur Verfügung standen, wurde in einzelnen Fällen auf das Jahr 2013/2015 zurückgegriffen. Die Daten stammen primär von ORBIS, einer weltweiten Datenbank, die Informationen in standardisierter Form zu mehr als 170 Millionen Unternehmen enthält, als auch von eigenen durchgeführten Untersuchungen. Bezugsjahr ist das Jahr 2014.

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

Controlling in China – Teil 2 –

von Tamara Jane Klähn und Georg Stephan Barfuß

Wirtschaftliche Entwicklung des Landes und Bedeutung des Controllings

China ist ein Land, welches sich in den letzten Jahren **in der Globalisierungsstrategie vieler deutscher Unternehmen als besonders wichtig herausgestellt hat**. Es ist der wichtigste Wirtschaftspartner Deutschlands mit einem Handelsvolumen von 169,9 Mrd. Euro. Deutschland ist Chinas wichtigster Handelspartner in Europa.[1] Der Wert der deutschen Exporte nach China betrug im Jahr 2016 etwa 76,1 Mrd. Euro.[2] Im Jahr 2015 wurden dort bereits 5.200 deutsche Unternehmen mit einem Investitionsbestand von etwa 48 Mrd. Euro tätig. Somit bleiben die deutschen Direktinvestitionen in China weiterhin auf einem hohen Niveau.[3]

Die schiere Anzahl der deutschen Unternehmen verdeutlicht, dass es nicht nur die klassischen DAX-Konzerne sind, die sich im fernen Osten engagieren, **sondern eben auch und vor allem der deutsche Mittelstand**. Und der gedeiht prächtig und „… behauptet sich … weit besser als die internationale Konkurrenz." (Hoffmann 2014, o. S.). Aufgrund des weitsichtigen und frühen Engagements in China genießen die deutschen Firmen ein „hohes Vertrauen" (ebenda, o. S.) bei ihren chinesischen Partnerunternehmen.

Wie im Teil 1 (siehe Controller Magazin Juli/August 2017) ausgeführt, ist das Controlling in deutschen Unternehmen seit Jahren eine feste Größe und Erfolgsgarant für gute Geschäftsergebnisse. Wie sieht es nun mit deutschem Controlling im so wichtigen chinesischen Markt aus? Gerade vor dem Hintergrund der noch ungewohnten Entwicklung der zurückgehenden Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft und den damit drohenden Umsatz- und Gewinneinbußen ist es für die deutschen Unternehmen entscheidend, **auch in China auf ein funktionierendes Controlling zurückgreifen zu können**. Wie gelingt es den deutschen Firmen, ihre Art von Controlling in den chinesischen Niederlassungen und Werken umzusetzen? **Gibt es ein chinesisches Controlling** und welche „Philosophie" verfolgt es? Sind die beiden Ansätze kompatibel und wenn nicht, wie können sie in Einklang gebracht werden?

Begrifflichkeiten und Aufgaben im Controlling

Der Begriff Controlling wird im Chinesischen mit „Guǎnlǐ Kòngzhì" übersetzt, was so viel bedeutet wie „Management Kontrolle". Aus dieser Übersetzung geht bereits hervor, dass die in Deutschland umfassenden Funktionen des Controllings in China **im Wesentlichen auf die Aufgabe der Kontrolle reduziert** werden. Die Bedeutung des Controllings in China kann somit nicht mit der in Deutschland verglichen werden. Das liegt vor allem daran, dass das Controlling in China eine vergleichsweise junge Geschichte

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

hat. Seit 1949 befand sich das Land in einer Zeit des Wiederaufbaus und durchlief einen komplizierten Prozess wirtschaftlicher Entwicklungen. Mit Einführung der Planwirtschaft 1953 wurden alle ökonomischen Prozesse der Volkrepublik China zentral und planmäßig unter der Führung der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh) gesteuert. Das Hauptziel war es, die Industrialisierung mittels Entwicklung der Schwerindustrie zu forcieren, um einen großen Kapitalstock und Maschinenpark für die Volkswirtschaft zu schaffen (Fischer und Müller-Hofstede 2014, S. 649). China sollte in die Lage versetzt werden, alle notwendigen Industrie- und Rüstungsgüter selbst herstellen zu können. Zu diesem Zweck übernahm die KPCh die direkte Kontrolle über alle Betriebe und begann mit der Neuausrichtung der Industrie (Fischer und Müller-Hofstede 2014, S. 660). **Da der Staat Eigentümer von Produktionsmitteln war und Kontrolle über die Verteilung von Gütern und Dienstleistungen hatte, wurden alle Preise von der Zentralregierung vorgegeben, statt durch Angebot und Nachfrage reguliert** zu werden. Gewinn zu machen gehörte daher nicht zu den Hauptzielen der Staatsunternehmen. Da das Management darüber hinaus über wenig Entscheidungskompetenz verfügte, musste es sich für Verluste nicht verantworten. Mit der zentralen Lenkung durch die KPCh ging außerdem einher, dass es weder Erfahrung mit Wettbewerb noch mit Kostendruck gab (Liu 2009, S. 17). Trotz einiger Rückschläge **gelang es der Partei, das Planziel einer Produktionsverdopplung zu übertreffen und das sozialistische Wirtschafsmodell bis 1992 aufrechtzuerhalten. Aufgrund dieser relativ jungen wirtschaftlichen Entwicklung war es bislang nicht notwendig, Controlling-Prozesse in chinesischen Unternehmen zu etablieren**. Das erklärt, warum Controlling in China noch weitestgehend unbekannt ist (Liu 2009, S. 18).

Auch die grundlegenden Kenntnisse über Management Accounting, wie z. B. das vollständige Budget, die Risiko- und Differenzanalyse, langfristige Investitionen usw., fehlen zahlreichen Managern und entsprechenden Mitarbeitern (Liu 2009, S. 20). In den meisten Unternehmen in China gibt es deswegen bis heute keine eigenständige Controlling-Abteilung, sofern überhaupt Controlling betrieben wird (Pichler 2010, S. 301; Liu 2009, S. 18). In diesem Fall werden die Controlling-Aufgaben von allen Abteilungen und Managern gemeinsam ausgeführt (Liu 2009, S. 21).

Zusätzlich zu der oben genannten Tatsache, dass die Controlling-Aufgaben in China vergleichsweise restriktiv gefasst werden, hat das Controlling noch ein anderes, ganz grundlegendes Problem: **Die Prozesse in der betrieblichen Praxis bringen nur allzu selten brauchbare Ergebnisse. Häufig kommt es zu Überziehungen des Budgets, langen und komplizierten Berichtswegen, geschönten Daten** und nicht eindeutigen Informationen, zeitlichen Verzögerungen bis hin zu fehlerhafter Berichterstattung.

Der Grund für die enge Controlling-Sicht sowie die geringe Performanz des chinesischen Controllings lassen sich in der Praxis v.a. zwei Faktoren zurechnen. Zum einen findet sie sich in einem simplen, aber spürbaren Faktum wieder: **die mangelnde und unzureichende Ausbildung chinesischer Controller**. Bis dato gibt es schlicht zu wenige Ausbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten. Zum anderen gibt es **große kulturelle Unterschiede zwischen China und Deutschland** und die damit einhergehende hohe kulturelle Distanz ist nicht immer leicht zu überbrücken. Zwar hat die nationale Kultur keinen direkten Einfluss auf das Controlling, jedoch aber auf die Menschen, die die Controlling-Aufgaben ausüben. **Die Selbstverständlichkeit, mit der deutsche Controller die Sinnhaftigkeit von Controlling-Aktivitäten und seine Funktionen betrachten**, bleibt den chinesischen Kollegen aufgrund ihrer eigenen kulturellen Prägung verborgen (Klähn 2015, S. 41).

Berücksichtigung kultureller Faktoren im Controlling

Kultur messbar machen: Kulturdimensionen nach Hofstede

Was ist nun aber diese Kultur, die einen unsichtbaren und dennoch spürbaren Einfluss auf die Wirksamkeit und Effizienz des Controllings in China zu haben scheint? Der Kulturbegriff hat zahlreiche Definitionen. Der niederländische Sozialwissenschaftler und Ingenieur Geert

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

HAUFE. AKADEMIE
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

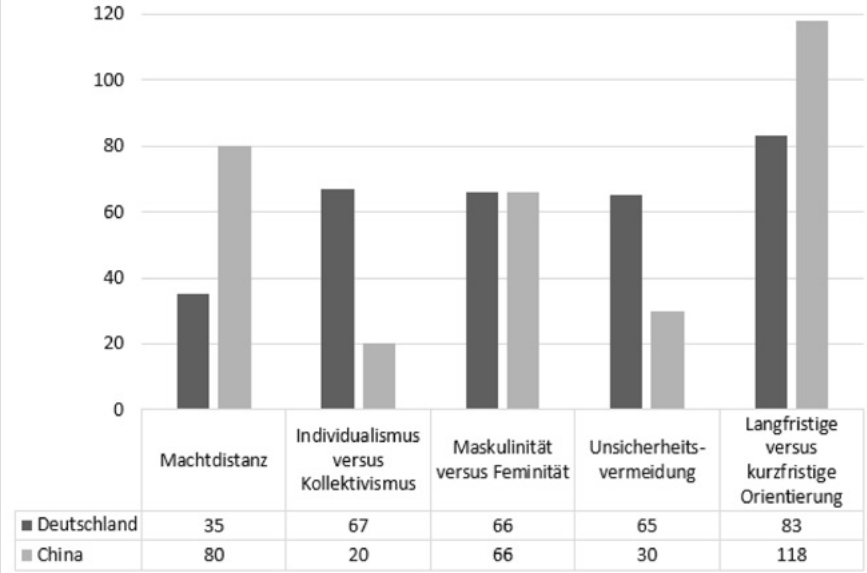


Abb. 1: Die spezifischen Indexwerte für China und Deutschland; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, 2011

Hofstede beschreibt sie als **„kollektive, mentale Programmierung“** (Hofstede, S.3). Sie schafft einen Handlungsrahmen, innerhalb dessen zugehörige Individuen gemäß gesellschaftskonformer Regeln handeln können. Das sich stetig wandelnde Konzept der Kultur nimmt Einfluss auf das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft oder Gruppe (Voigt 2009, S. 28). Viele Studien **vergleichen Kultur mit einem Eisberg**, denn nur die Spitze, der kleinste Teil, ist sichtbar. Dieser kleine Teil stellt die sogenannte objektive Kultur dar, sie beinhaltet alles, was auch Außenstehende wahrnehmen können, alles Sichtbare, Hörbare und Spürbare, wie z. B. Musik oder Mode. Die subjektive Kultur umfasst Werte, Einstellungen und Glaubensansätze; sie spielt sich im Unterbewusstsein eines Individuums ab und bleibt Mitgliedern anderer Kulturen größtenteils verschlossen (Voigt 2009, S. 29).

Anhand von Kulturstudien, die es ermöglichen, Kulturen miteinander zu vergleichen, wird der Kulturbegriff besser verständlich und greifbarer gemacht. Zu den bekanntesten Kulturstudien gehören die von Edward T. Hall (Hall 1976; Hall 1984), Geert Hofstede (Hofstede 2011) und Fons Trompenaars (Trompenaars 2012). Zur Erklärung seiner Kulturmodelle wählte Hofstede einen typologischen Ansatz, indem er für **jede einzelne Dimension die beiden einander entgegengesetzten Extreme als Typen beschrieb, wie z. B. Individualismus versus Kollektivismus.** Anhand der ermittelten Punktzahl des jeweiligen Landes kann die spezifische Ausprägung eines Idealtypus ermittelt werden (Hofstede 2011, S. 31). Dies vereinfacht es, ausgewählte Nationen miteinander zu vergleichen, weshalb im Rahmen dieser Untersuchung Hofstedes Kulturstudie genutzt wird. Während seiner Beschäftigung bei International Business Machines (IBM) stellte Hofstede die Hypothese auf, dass verschiedene Kulturen zu unterschiedlichen Problemlösungsstrategien neigen. Um sein Kulturmodell zu entwickeln, führte er in über 50 Ländern eine Studie mit Mitarbeitern der IBM durch. Basierend auf seinen Beobachtungen und den Ergebnissen seiner Studie entwickelte Hofstede die **vier Kulturdimensionen** „Machtdistanz“, „Individualismus versus Kollektivismus“, „Maskulinität versus Feminität“ und „Unsicherheitsvermeidung“. Später fügte er eine fünfte Ebene hinzu, die „Konfuzianische Dynamik“.

Trotz aller Nützlichkeit, kulturelle Unterschiede messbar zu machen, sind jedoch einige Kritikpunkte angebracht, die an dieser Stelle zwar nicht ausgeführt, jedoch auch nicht vergessen werden sollen. So ist beispielsweise kritisch anzumerken, dass es in den meisten Fällen typologischer Ansätze häufig zu Mischformen kommt, da die eindeutige Ausprägung eines Idealtypus ohne Betrachtung eines anderen oftmals nicht möglich ist. Daher sollten die Kulturdimensionen nicht getrennt voneinander untersucht, sondern in Verbindung mit anderen Dimensionen und den betreffenden Lebensbereichen (Familie, Arbeit, Erziehung, …) gesehen werden (Hofstede 2011, S. 31). Es ist darüber hinaus zu beachten, dass es sich um einen **Indexwert handelt, der relative Zahlen nutzt, um Kulturen miteinander vergleichen zu können**. Deswegen ist es möglich, dass der ermittelte Zahlenwert einer Dimension ohne ergänzende Betrachtung einer anderen zu fehlerhaften Interpretationen führen kann. Da die ausführliche Behandlung der Überschneidung der Kulturdimensionen zu tief in die Materie gehen würde, werden sie im Rahmen dieser Abhandlung außer Acht gelassen.

Kulturdimensionen:
Vergleich zwischen China und Deutschland und Auswirkungen auf das Controlling.

Die Untersuchung der Kulturdimensionen für China und Deutschland verdeutlicht Unterschiede in der Mentalität dieser beiden Nationen. Sie veranschaulicht, inwiefern sie sich in ihrem Denken und Handeln sowie in ihren Wahrnehmungen und Werten voneinander unterscheiden. So lassen sich Unterschiede in der Durchführung von Controlling-Ansätzen, sowie in Motivations- und Anreizsystemen erkennen. Die spezifischen Indexwerte für China und Deutschland können der Abbildung 1 entnommen werden.

Die **erste Dimension “Machtdistanz”** beschreibt das Maß, innerhalb dessen die Mitglieder einer Gesellschaft Unterschiede im Machtgefälle erwarten und tolerieren. **China tendiert zu einer eher hohen Machtdistanz**, wohingegen **Deutschland nach flacheren Hierarchien strebt**. Daraus ergibt sich, dass chinesische und deutsche Mitarbeiter unterschiedliche Erwartungen an ihre Vorgesetzten haben und umgekehrt. Verdeutlicht wird der Unterschied im Umgang mit der Hierarchie insbesondere im Führungsverhalten und Kommunikationsstil. **In China herrscht ein eher direktiver und autoritärer Führungsstil vor**, deshalb erwarten Mitarbeiter von ihrem Chef direkte Arbeitsanweisungen. Von ihnen wiederum wird statt Eigeninitiative und eigenständigem Arbeiten Gehorsam gefordert. Sie gehören zu den wichtigsten Erziehungsprinzipien und führen zu der Konsequenz, dass Anweisungen vom Vorgesetzten nicht hinterfragt werden und Aufgaben,

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

die außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereiches oder der eigenen Expertise liegen, nicht übernommen werden (Liu, S. 7, S. 18).

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen ist sehr schwierig, da eine Kommunikation auf Augenhöhe im chinesischen Kontext nicht vorgesehen ist.

An die „Machtdistanz" schließt sich die nächste Kulturdimension **„Individualismus versus Kollektivismus"** an. Sie beschreibt, inwiefern sich der einzelne Mensch entweder als eigenständiges Individuum oder als Teil einer Gruppe sieht. Deutsche sehen sich eher als unabhängige Individuen, wohingegen Chinesen sich als Kollektiv betrachten. Sie **definieren sich über ihre soziale Gruppe**; das können die Familie, der Freundeskreis oder aber auch die Arbeitskollegen sein. Diesbezüglich ist zu beachten, dass diese Netzwerke nicht getrennt voneinander gesehen werden. Vom inneren Kern ausgehend (Familie) **erstreckt sich dieses Beziehungsgeflecht über alle Gruppenmitglieder über die direkten Kontakte hinaus**. Solch ein Netzwerk wird als Guānxì Netzwerk bezeichnet und wird von jedem Chinesen ein Leben lang gepflegt. Aus diesem „Wir-Gefühl" ergibt sich beispielsweise ein starker Zusammenhalt zwischen Arbeitskollegen. Für die berufliche Karriere ist es daher besonders wichtig, **Teil dieses Netzwerkes zu werden** und sich harmonisch ins Kollektiv einzufügen. Durch das stark bindende Wir-Gefühl innerhalb einer Abteilung, sind Mitarbeiter anderer Abteilungen oftmals nicht Teil des eigenen Guānxì Netzwerkes – wodurch die effiziente Zusammenarbeit zwischen Abteilungen beeinträchtigt ist.

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
für eine effiziente Zusammenarbeit ist es wichtig, auch zwischenmenschliche Beziehungen zu seinen Kollegen und Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erweist sich oftmals jedoch als schwierig.

Besonders **„Maskulinität versus Feminität"** muss in Zusammenhang mit anderen Kulturdimensionen und in Abhängigkeit der jeweiligen Lebenssituation gesehen werden. Maskulines Verhalten äußert sich vorwiegend in hoher Konfliktbereitschaft und Ehrgeiz. Feminines Verhalten hingegen zeichnet sich durch Kompromissbereitschaft und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen aus. **Im Berufsalltag bringen maskuline und feminine Kulturen unterschiedliche Führungsstile hervor.** China und Deutschland weisen zwar denselben Indexwert auf, unterscheiden sich aber dennoch in ihrem Verhalten in Bezug auf Arbeit. Diese Dimension lässt sich am besten **am Kommunikationsstil darstellen**. Deutsche tendieren zu einem eher maskulinen Verhalten und zu einer direkten Kommunikation. Aus einer besonders femininen, harmonieorientierten Prägung heraus kommunizieren Chinesen eher indirekt. Gründe dafür sind die Identifikation des Individuums über sein Netzwerk, dessen Glück es über seine eigene Bedürfnisse und Wünsche stellt, sowie die kulturelle Besonderheit, **dass eine uneindeutige Formulierung als besonders schöne Ausdrucksweise betrachtet wird**. In Zusammenarbeit mit anderen Kulturen kann dies je-

Absolute Transparenz der Berechtigungsvergabe und Systemsicherheit

CheckAud®
for SAP® Systems

Kostensenkung durch kontrollierte Berechtigungsvergabe

Highlights:

- Mehr als 1600 Berechtigungs- und Tabellenabfragen
- Regelmäßige technische und inhaltliche Aktualisierung
- Parameter-Audits
- Individuelle Anpassbarkeit
- Aussagekräftiges und verständliches Reporting

Warum CheckAud® for SAP Systems?

- Integriert unternehmensspezifische individuelle Fragestellungen
- Hilft bei der Aufdeckung von Sicherheitslücken in Zugriffs- und Sicherheitseinstellungen
- Hilft bei Kontrollen und Maßnahmen zur Einhaltung von Vorgaben aus Governance, Risk und Compliance

Sie möchten eine Live-Präsentation von CheckAud® for SAP Systems via Web oder eine unverbindliche und kostenfreie Erstpräsentation auf Echtdaten in Ihrem Hause?

So erreichen Sie uns: **sales@ibs-schreiber.de**

IBS Schreiber GmbH
Zirkusweg 1 • 20359 Hamburg • Fon: +49 40 69 69 85-15 • www.ibs-schreiber.de

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE

doch zu einigen Missverständnissen führen. Aus Angst, das Gesicht zu verlieren, kommt es vor, dass Daten und Informationen „geschönt" werden. Das sogenannte „Gesicht" spiegelt den Status einer Person in der Gesellschaft wider, es kann gegeben oder genommen, gewonnen oder verloren werden.

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
ein großes Risiko besteht bezüglich der realitätsgetreuen und wahrhaftigen Wiedergaben der Unternehmenssituation im Reporting.

„Unsicherheitsvermeidung" beschreibt, wie hoch die Toleranz gegenüber Abweichungen und Uneindeutigkeiten ist. Deutschland gehört den stärker unsicherheitsvermeidenen Kulturen an, wohingegen China zu schwächerer Unsicherheitsvermeidung neigt. Das bedeutet, dass Deutsche sich in einem Netz aus klar definierten Regeln, Prozessen und Vorschriften sicher und wohl fühlen – sie sind fester Bestandteil des Alltags. **In China hingegen besteht eine sehr viel höhere Toleranz gegenüber Abweichungen von Plänen und der Akzeptanz von Uneindeutigkeiten**. Das Bedürfnis nach Struktur und Organisation ist nicht so groß wie in Deutschland. Aufgrund seiner spezifischen Anpassung an die Bedürfnisse der deutschen Wirtschaft ist das **deutsche Controlling ein in vielerlei Hinsicht stark unsicherheitsvermeidendes Instrument**. Der Wunsch nach Sicherheit ist in der chinesischen Kultur nicht vergleichbar ausgeprägt. Somit bietet diese Kulturdimension einen entscheidenden Erklärungsansatz dafür, **warum Controlling in China nicht so funktionieren kann wie in Deutschland** und weshalb es bei der Implementierung große Herausforderungen gibt. In der chinesischen Kultur sind der Zweck des Controllings und die Bedeutung von Prozessen und wahrheitsgetreuer Berichterstattung nur bedingt nachvollziehbar. In der Ausführung von Controlling-Aufgaben kann es daher leicht zu Fehlern kommen.

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
der Wunsch nach Sicherheit ist in der chinesischen Kultur nicht so stark ausgeprägt wie in der deutschen Kultur; der Grundgedanke des deutschen Controllings ist somit in China nur bedingt nachvollziehbar.

Die letzte Kulturdimension **„Konfuzianische Dynamik"** bezieht sich auf die zeitliche Orientierung der Kulturen, also darauf, ob sie in ihrem Handeln eher langfristig oder kurzfristig ausgerichtet sind. Kurzfristig orientierte Gesellschaften legen einen größeren Wert auf die Vergangenheit und Gegenwart. Sie bringen Traditionen einen hohen Respekt entgegen. Langzeitorientierung in Bezug auf Arbeit und Geschäft werden charakterisiert durch Ausdauer und Beharrlichkeit, sowie Hartnäckigkeit beim Verfolgen von Zielen. Beide Kulturen sind der Langzeitorientierung zu zuordnen.

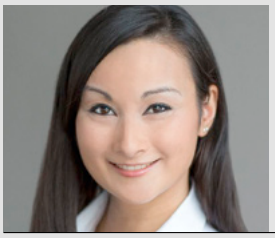
Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
die langfristige Orientierung beider Kulturen bildet eine gute Basis für das Controlling. Das Verständnis über den Sinn zukunftsorientierter Controlling-Aufgaben und Instrumente ist somit beiderseits gut nachvollziehbar.

Traditionelle Strömungen in der chinesischen Kultur und Auswirkungen auf das Controlling

Natürlich sind es nicht nur die genannten (messbaren) Kulturdimensionen, welche Einfluss auf die Menschen nehmen, die Controlling betreiben. Es gibt noch andere Perspektiven und Einflussfaktoren, derentwegen wir über die Analyse der Kulturdimensionen nach Hofstede hinausgehen. Der Fokus richtet sich somit nun im Folgenden auf die seit Jahrhunderten vorherrschenden traditionellen Strömungen, die bis heute einen großen Einfluss auf das Denken und Handeln der Chinesen haben. Nachfolgend sollen daher nun der **Konfuzianismus, der Daoismus und der Legalismus** betrachtet und ihre (möglichen) Auswirkungen auf das Controlling erläutert werden.

Der **Konfuzianismus** geht auf die Lehren des Konfuzius (551-479 vor Christus) zurück. Er bildete mit Beginn des zweiten Jahrhunderts vor Christus bis zum Aufkommen moderner Ideologien mit gewissen Unterbrechungen die weltanschauliche Grundlage des chinesischen politischen Systems. Während der gesamten Kaiserzeit kam dieser traditionellen Philosophie eine große Bedeutung hinsichtlich der Stabilität des Reiches zu (Fischer und Müller-Hofstede 2014, S. 608). Ursprünglich konzentrierte sich die Ideologie auf die Stellung des Menschen innerhalb einer Gesellschaft. Durch die moralische Selbstkultivierung des Einzelnen sollten politisch und sozial stabile Verhältnisse hergestellt werden, was die Existenzsicherung des Staates gewährleisten sollte. Als ethisch richtiges Handeln galt die korrekte Einhaltung der vorgeschriebenen hierarchischen Beziehungen, die sogenannten fünf Grundbeziehungen (wǔ lún). Diese Grundbeziehungen dienten der Herstellung einer hierarchisch strukturierten, harmonischen Gesellschaft (Klein 2007, S. 66).

Autoren



Tamara Jane Klähn
B. Sc. International Business Management East Asia, Studentin M. Sc. Unternehmensentwicklung.

E-Mail: tklaehn@gmx.de

Prof. Dr. Georg Stephan Barfuß
lehrt an der Business School der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI), Dr. rer. nat., MBA Sustainability Management, Master of Economics, Controlling Master Programm, Sustainability Manager in der Automobilindustrie.

E-Mail: georg.barfuss@fhi.de

Die Grundgedanken des Konfuzianismus sind bis heute stark in der chinesischen Mentalität verankert, wie sich besonders an der Kulturdimension „Machtdistanz“ erkennen lässt. **So zeigt sich im Bestreben der Existenzsicherung des Staates im Konfuzianismus und in der Bestandssicherung des Unternehmens durch das Controlling eine Gemeinsamkeit.** Jedoch hat der Konfuzianismus auch einige Widersprüche zum Controlling-Gedanken. Controlling soll durch Steuern und Regeln alles unter einer Führung vereinen. Die konfuzianische Schule jedoch befürwortet statt Kontrolle, Ansporn und Strafe die ethische Erziehung (Wang 2011, S. 296). Durch den Grundsatz, der Mensch sei von Natur aus gut, wird eine strenge Kontrolle, die im Sinne des deutschen Controllings stünde, überflüssig. Das stark verankerte Hierarchiedenken ermöglicht im Konfuzianismus zwar stabile und harmonische Verhältnisse, im Controlling jedoch bildet er eine unsichtbare Hürde für hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Der Controller kann dadurch nicht auf Augenhöhe mit dem Management zusammenarbeiten und seine Rolle als unparteiisches, kritisches Pendant ausfüllen.

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
der Konfuzianismus bildet eine unsichtbare Hürde für hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Der **Daoismus** ist eine traditionell chinesische Religion, die sich auf das Dàodéjīng zurückführen lässt, eine Sammlung von Versen des Lǎozǐ aus dem vierten Jahrhundert vor Christus (Laotse und Klein 2012, o. S.). „Dào“ wird mit „der Weg“ oder „ein Weg“ übersetzt und „Jiào“ ist „die Lehre“, es handelt sich also um die **„Lehre des Weges“**. Ein Grundgedanke ist das **Konzept der „Tatenlosigkeit“, bei dem den Dingen ihr natürlicher Lauf gelassen und nicht in das Geschehen eingegriffen werden soll** (Wang 2011, S. 295). Das Ziel ist es, die Gesellschaft in Harmonie mit dem „Weg“ zu bringen (Clart 2009, S. 160).

Daraus lässt sich ableiten, dass Kontrolle und Steuerung der Idee des Daoismus widersprechen. Das Grundkonzept des Controllings ist es, die definierten Ziele der Unternehmensführung mithilfe einer eindeutig formulierten Lösung um- und durchzusetzen. Dieser eine Weg wird durch die Instrumente der Kontrolle, wie z. B. der Planung, festgelegt und gesteuert. Weder die Art und Weise des so verstandenen Controllings in Deutschland, noch die klare Definition der Durchführung stehen im Einklang mit den Prinzipien der Vielseitigkeit und der „Tatenlosigkeit“ der daoistischen Tradition.

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
das aus der daoistischen Tradition stammende Prinzip der „Tatenlosigkeit“ widerspricht den Konzepten des Controllings zur Kontrolle und zur Steuerung.

Der **Legalismus** florierte in der Zeit der Qin-Dynastie (221-206 v. Chr.), in der es dem ersten Kaiser Qín Shǐhuángdì gelang, durch wachsende Professionalisierung und Spezialisierung in der Verwaltung und besonders durch die **Etablierung eines geschriebenen Rechtskodex**, die einzelnen Staaten Chinas zu einem Einheitsstaat zu vereinen (Fischer und Müller-Hofstede 2014, S. 155). Die Grundidee war, dass Menschen von Natur aus böse und egoistisch seien und sich gegenseitig ausnutzen. Der Staat leitet daraus das Recht ab, zu regieren; zu diesem Zweck wurden klare Gesetze mit angemessener Belohnung und drakonischen Strafen erlassen (Wang 2011, S. 296). Die Position des Machtinhabers sollte unantastbar sein, sodass der Staat in einen zentralisierten Machtstaat umgewandelt und gestärkt werden würde (Klein 2007, S. 67). **Der Legalismus unterstützt von allen angesprochenen traditionellen Strömungen den Controlling-Gedanken am stärksten.** Die angestrebte Disziplin wird durch ein einfaches Rechtssystem und hohe Strafen erreicht. Auch das Controlling befürwortet klare Regeln und Richtlinien zum Zwecke der Selbstkontrolle.

Auswirkungen auf das Controlling im deutsch-chinesischen Kontext:
die Grundidee des Legalismus, auf Basis des Rechtes zu regieren und Disziplin durch angemessene Belohnungen und Strafen zu erreichen, unterstützt den deutschen Controlling-Gedanken.

Die Tatsache, dass zwei dieser Strömungen – der Legalismus und der Daoismus – für den westlich geformten Geist starke Antagonismen darstellen, ist für fernöstliche Kulturen, wie die chinesische, überhaupt kein Widerspruch. Dort gibt es das westliche Denken des „entweder-oder“ nicht; vielmehr herrscht dort häufig ein **„sowohl-als-auch“** vor, was uns westlichen Kulturen zuweilen als **Yin und Yang** bekannt ist. Eine weitere Tatsache, die verdeutlicht, dass die interkulturelle Kompetenz zu einer Basisanforderung für alle internationalen Controller gemacht werden sollte.

Lösungsansätze: Was wir von der Kultur für das Controlling lernen können

Es hat sich inzwischen deutlich abgezeichnet, dass das deutsche Controlling in China nicht genauso funktionieren kann wie in Deutschland. Daher ist es notwendig, Controlling-Prozesse an den lokalen kulturellen Kontext anzupassen, um die Effektivität und die Effizienz des deutschen Controllings auch in China gewährleisten zu können. Daher werden nun abschließend einige Lösungsansätze aufgezeigt, die zu einer effektiveren und effizienteren Umsetzung des Controllings in China führen können. Diese basieren wie eingangs erwähnt entweder – wo zitiert – auf literarischen Quellen, oder aber auf den fundierten praktischen Erfahrungen der Autoren.

Personaleinsatz

Für die effektive und effiziente Umsetzung des deutschen Controlling-Ansatzes eines deutschen Unternehmens in China ist es essentiell, das geeignete Personal zu finden. Idealerweise wird das Controlling entweder **mit einem gut ausgebildeten Chinesen oder einem deutschen Expatriate besetzt**. In beiden Fällen sollte es sich um einen Fachmann für deutsches Controlling handeln, der außerdem über gute Englisch-Kenntnisse in Wort und Schrift verfügt. Chinesisch-Kenntnisse wären bei einem Expatriate zudem äußerst wünschenswert, da die Sprache nicht nur einen Zugang zu den Menschen, sondern auch zur chinesischen Kultur selbst bietet. **Anpassungsfähigkeit, eine hohe Frustrationstoleranz, emotionale Stabilität, Durchsetzungsfähigkeit und Belastbarkeit** sind ebenfalls wichtige Eigenschaften,

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

die ein Controller in China mitbringen sollte. Da der Controller funktionsübergreifende Aufgaben übernimmt und als Koordinator mit internationalen Mitarbeitern agiert, sollte er zudem interkulturell und sozial kompetent sein. Insbesondere die interkulturelle Kompetenz erleichtert den Zugang zu den bestehenden Netzwerken, was in China ein bedeutender Schlüssel zum Erfolg ist. Ein Chinese würde den Vorteil mit sich bringen, dass er die kulturellen Besonderheiten kennt, müsste sich aber dennoch auch mit der deutschen Kultur befassen und sich im deutschen Controlling entsprechend schulen lassen. Aber auch der deutsche Controller in der Zentrale sollte als Bezugsperson für das chinesische Tochterunternehmen eine gewisse Affinität zu China besitzen und interkulturelle Kompetenz mitbringen. Wenn die deutsche Seite in der Kommunikation mit dem Controlling am Standort China kein Verständnis oder Offenheit entgegenbringt, sind die im nun Folgenden, weiteren Maßnahmen in ihrer Wirkung gefährdet.

Trainings- und Schulungsmaßnahmen

Unter Trainings- und Schulungsmaßnahmen werden interkulturelle Trainings- und Fortbildungsangebote verstanden, die nicht nur Expatriates, sondern auch chinesischen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden sollten. So wie Expatriates auf die chinesische Kultur vorbereitet werden, sollte es gleichermaßen Möglichkeiten für Chinesen geben, sich mit der deutschen Kultur vertraut zu machen. Auf diese Weise wird eine interkulturelle Offenheit auf beiden Seiten hergestellt, die eine effiziente Zusammenarbeit fördert. **Interkulturelle Schulungen** sollten zudem nicht nur in einmaligen, eintägigen Seminaren angeboten, sondern auf mehrere Tage ausgelegt sein und gelegentlich aufgefrischt werden. Durch **E-Learnings und Web-Seminare** könnte das interkulturelle Training zusätzlich vertieft und verfestigt werden. Da es in China bislang nur wenige Lehrstühle für Controlling gibt, sind gut ausgebildete Controller selten. **Daher muss das Unternehmen selbst die Initiative ergreifen, seinen Controllern die notwendige Ausbildung zugänglich zu machen**, um die Effektivität des deutschen Controllings auch in China gewährleisten zu können.

Anreizsysteme

Nicht nur Wertevorstellungen sind abhängig von der jeweiligen lokalen Kultur, sondern auch Motivatoren, sprich Anreizsysteme. Inzwischen werden monetäre Anreize auch für Chinesen immer wichtiger. Grund dafür ist häufig die **teure Ausbildung der Kinder**. Hohe Fluktuationsraten belegen, dass Mitarbeiter deswegen schnell bereit sind, ihre Unternehmen bereits für etwas mehr Gehalt zu verlassen (Ma 2007, 140). Daraus lässt sich die besondere Relevanz ableiten, chinesische Mitarbeiter durch passende Anreizsysteme so zu motivieren, dass sie an das Unternehmen gebunden werden. Neben dem Einkommen zählen die Weiterbildungspolitik im Unternehmen, Karriereentwicklung und Aufstiegschancen sowie das Arbeitsklima zu den stärksten Motivatoren (Ma 2007, S. 174). Das Arbeitsklima ist durch seine Kultur des Zusammenwachsens, der Kooperation und hohen Qualität des Arbeitslebens ein sozial orientierter Motivator (Ma 2007, S. 99).

Einsatz passgenauer EDV-Systeme

Zur Unterstützung der Controlling-Prozesse kann der Einsatz von EDV zu einer Verbesserung der Informationsversorgung und -verarbeitung führen (Liu 2009, S. 43). Es wäre dabei empfehlenswert, eine **multilinguale Software mit fester Eingabemaske zu verwenden**, um die Datentransparenz zu steigern. Zudem sollte jeder Eingabebereich Erklärungen für die geforderte Kennzahl bieten. Eine detaillierte Anleitung zur Benutzung der Software sollte auch auf Chinesisch verfügbar sein, damit Schwierigkeiten im Zweifelsfall selbst gelöst werden können und ein möglicher Gesichtsverlust vermieden werden kann. Benutzerdefinierte Bereiche können Teilnehmern für das Controlling dabei helfen, eine zielgruppengerechte Kommunikation zu fördern, und mittels **eingebauter Erinnerungssysteme** dabei helfen, vereinbarte Termine zeitgerecht einzuhalten. Softwarepakete, die ganz ähnliche Anforderungen bereits erfüllen, gibt es z. B. im Bereich des Nachhaltigkeitsreportings: Dort „unterstützt ein integrierter digitaler Berater dialogorientierte Prozesse für lebhaftes Arbeiten im Team, [und stellt] Tools zur übersichtlichen Visualisierung von Maßnahmen und Nachverfolgen von Zielen [zur Verfügung]. (VERSO, 2016). Hieraus könnten wertvolle Erkenntnisse für den Finanzbereich gezogen und in die dortige Softwarearchitektur übertragen werden, um die interkulturelle Zusammenarbeit im Controlling zu verbessern.

Anpassung der Aufbauorganisation

Um dem strengen chinesischen Hierarchiesystem und dem deutschen Controlling-Standard gerecht werden zu können, **sollte die Controlling-Abteilung organisatorisch in der ersten oder zweiten Führungsebene angesiedelt** werden. Da von einem Controller erwartet wird, eine Managemententscheidung kritisch zu hinterfragen und mit Managern unterschiedlicher Hierarchien zusammenzuarbeiten, muss der **Controller selbst auch auf ranghoher Organisationsebene angesiedelt sein**. Die Anpassung der Aufbauorganisation ist besonders wichtig, um die nötige Unabhängigkeit, Neutralität und Autorität zu gewährleisten, die der Controller braucht, um seine Aufgaben ausüben zu können (Liu 2009, S. 45). Zudem sollte es sich um eine eigenständige Abteilung handeln, damit die Berichtswege kürzer und direkter sind. Dadurch werden außerdem Kontroll- und Steuerungsprozesse zentralisiert und Kommunikationsbarrieren herabgesetzt (Adili 2008, S. 113).

Anpassung der Planungs- und Kontrollprozesse

Planung und Kontrolle fallen in China weitaus weniger Bedeutung zu als in Deutschland. Das Ziel auf lange Frist hin zu erreichen, ist entscheidend; zwischenzeitige Kontrollen werden dabei selten durchgeführt und auch die Einhaltung von Terminen ist dabei weniger relevant (Liu 2009, S. 6). Um dem entgegenzuwirken, **müssen Planungs- und Kontrollprozesse häufiger durchgeführt werden, als es in Deutschland der Fall ist**. Durch EDV Unterstützung sowie eigene Initiative muss wiederholt an Inhalte und Fristen erinnert werden. Dabei sollte auch immer eine Hilfestellung angeboten werden, auf die jederzeit zurückgegriffen werden kann. Im Gegensatz zu Deutschland besteht **in China eine Hol-**

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

schuld von Informationen, weswegen es wichtig ist, durch kontinuierlichen Kontakt diese selbst einzuholen (Schneider und Comberg 2013, S. 56).

Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Das deutsche Controlling ist in seiner Entwicklung Produkt der deutschen Kultur, was sich besonders hinsichtlich der Dimension „Unsicherheitsvermeidung" zeigt. Instrumente wie Planung, Forecasts, Kontrolle, Steuerung, Analysen, sowie standardisierte Prozesse sind angepasst an die unsicherheitsvermeidende deutsche Kultur und ihrer spezifischen wirtschaftlichen Bedürfnisse (Klähn 2015, S. 25). In China trifft das deutsche Controlling auf ein kulturell konträr geprägtes Umfeld – so werden z. B. Ungenauigkeiten und Abweichungen generell toleriert. Das erklärt, warum die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Controlling-Systeme bei den chinesischen Kollegen nicht immer nachvollziehbar sind und es somit zu Fehlern in der Ausführung der Controlling-Prozesse kommt. Die strengen Hierarchiestrukturen in China bilden zudem für die Zusammenarbeit von Controllern und Managern im Team eine kaum zu überwindende Barriere – was dazu führt, dass betriebswirtschaftlich fragwürdige Entscheidungen nicht kritisiert und verhindert werden. Daraus ergibt sich für das Controlling die Schwierigkeit, Abweichungen vom Plan nachzuvollziehen und dementsprechend korrigieren zu können, wodurch die Wirtschaftlichkeit, ja sogar die Existenz des Unternehmens, gefährdet werden können.

Gerade zu dem für die deutsche Industrie so wichtigen Land China ist die kulturelle Distanz sehr groß. Wollen die deutschen Unternehmen jedoch – wie in ihrer Heimat– auch in ihren chinesischen Fabriken und Niederlassungen auf ein effizientes und effektives Controlling vertrauen, gilt es die oben genannten Schwierigkeiten zu vermeiden bzw. zu überwinden. Die in unserem Teil 1, im Controller Magazin Juli/August, aus der ICV-Studie stammenden **persönlichen Merkmale von Controllern wie Überzeugungs- und Kommunikationsfähigkeit** müssen somit für internationales Controlling um die Dimension **interkulturelle Kompetenz** erweitert werden. Eine spannende Aufgabe für die Unternehmen, aber auch für die Hochschulen, welche dieses sonst so nüchterne finanz- und zahlengetriebene Fach lehren.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, **dass es dem deutschen Controlling gelungen ist, sich von dem amerikanischen Verständnis des Management Accounting zu emanzipieren.** Dies mag ein Beispiel für das Gelingen des nun logischen nächsten Schrittes sein: **die Adaption des deutschen Controlling-Verständnisses auf die Verhältnisse in China**. Nur so kann Controlling seiner ureigenen Aufgaben nachkommen: steuerungsrelevante Informationen für das Management zu liefern und somit zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beizutragen.

Man stelle sich vor, der nächste große Durchbruch im Controlling ist nicht die Einführung einer supereffizienten EDV-Lösung oder die Erfindung eines innovativen Kennzahlen-Sets. Vielmehr **könnte es die erfolgreiche internationale Umsetzung einer kulturelle Unterschiede wahrnehmenden und erfolgreich angepassten Zusammenarbeit zwischen Controllern und Managern verschiedener Kulturen sein!**

Fußnoten

[1] http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html

[2] https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152360/umfrage/deutsche-exporte-nach-china/

[3] http://china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Marktinfo/Studies/2015_BCS_China_Report_DE.pdf

Literatur- und Quellennachweise:

Adili, T. (2008): Controlling in China. Guanxi und Kultur als wichtige Schlüssel zum Geschäftserfolg. Diplomica Verlag, Hamburg.

Auswärtiges Amt 2015, Quelle: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html. Aufgerufen am 12.12.2015

Clart, P. (2009): Die Religionen Chinas. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Fischer, D. und Müller-Hofstede, C. (Hrsg.) (2014): Länderbericht China. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Hall, E. T. (1976): Beyond Culture. Anchor Books.

Hall, E. T. (1984): The Dance of Life: The Other Dimension of Time. Anchor Books.

Hoffmann, Jürgen (2014): Mittelständler in China. Die Anpasser aus Deutschland, in: manager magazin 05.07.2014. Quelle: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/deutscher-mittelstand-in-china-a-979393.html. Aufgerufen am 24.03.2016

Klähn, T. J. (2015): Controlling in einem deutschen Unternehmen in China unter Berücksichtigung kultureller Einflüsse. Bachelorarbeit am Ostasieninstitut der Hochschule Ludwigshafen aama Rhein.

Klein, T. (2007): Geschichte Chinas: Von 1800 bis zur Gegen-wart. UTB Verlag Ferdinand Schöningh.

Liu, Q. (2009): Controlling in deutsch-chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Diploma Verlag, Hamburg.

Ma, X. J. (2007): Personalführung in China. Vandenhoeck & Ruprecht.

Pichler, B. (2010). Die Methoden des Controllings werden in China akzeptiert und wissbegierig angenommen. Zeitschrift für Controlling und Management, 54. Jg. 2010, H. 5, S. 301-303.

Schneider, G. und Comberg, J. (2013). Geschäftskultur China. Conbook Verlag, Meerbusch.

Trompenaars, F. (2012). Riding the Waves of Culture: Under-standing Cultural Diversity in Business. N. Brealey Publishing, 3rd revised edition.

VERSO Globe (2016): Quelle: http://verso.de/losungen . Aufgerufen am 14.08.2016

Voigt, C. (Hrsg.) (2009). Interkulturell führen. Gabal Verlag, Offenbach.

Wang, X. (2011). Die Auswirkungen der traditionellen chinesischen Philosophien und des Opportunismus auf das Controlling in China. Erschienen in Horváth, P. (2011). „Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung: best practice und Trends im Controlling", Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 291-297.

Wang, X. und Horváth, P. (2006). Controlling in China. Control-ling, 1. Ausgabe, Januar 2006, S. 47-49.

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

Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling

von Albert Mayr, Heimo Losbichler und Maximilian Heindl

Zielsetzung und Methodik der CRF-Studie

Seit dem Jahr 2010 führt der Studiengang Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) der Fachhochschule Oberösterreich in Steyr eine jährliche Studie zur Entwicklung der Berufsfelder des Finanzbereiches durch. Durch die Längsschnittbetrachtung bietet sich die Möglichkeit, Veränderungen bezüglich Jobmöglichkeiten, Aufgaben und geforderten Kompetenzen in den Finanzberufen gut zu erkennen.

Die Datenbasis für diese Studie bilden alle **Stellenanzeigen zu Finanzberufen** in den österreichischen Printmedien des jeweiligen Jahres. In der konkreten Darstellung wurden **2171 Stellenanzeigen** des **Jahres 2015** analysiert. Bereinigt um Mehrfachschaltungen und nicht eindeutig dem Finanzbereich zuordenbare Stellen bleiben 1121 verwertbare Inserate. Online-Stellenanzeigen wurden in dieser Studie nicht berücksichtigt. Die Anzahl der Stelleninserate hat sich dabei seit 2010, wie in Abbildung 1 dargestellt, entwickelt.

Der vorliegende Artikel zeigt einen Ausschnitt folgender Studienergebnisse:

- Wie hat sich die Nachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern des Finanzbereichs entwickelt?
- Was ist das Aufgabenspektrum von Mitarbeitern und Führungskräften im Controlling? Haben sich die Aufgaben seit 2010 verändert?
- Welche Qualifikationen und Fähigkeiten benötigen Mitarbeiter und Führungskräfte im Controlling heute? Unterscheiden sich diese? Gibt es seit 2010 signifikante Veränderungen?

Mitarbeiterbedarf im Finanzbereich

Zur Analyse der Stellenanzeigen im Finanzbereich wurden die Berufsfelder in zwei Gruppen unterteilt. Zum einen unternehmensinterne Berufsfelder (Controlling, Bilanzierung, Finanz- und Risikomanagement etc.) und zum anderen Stellen bei externen Dienstleistern (Steuerberater, Banken und Kapitalmarktunternehmen etc.) (vgl. Abbildung 2).

Die Entwicklung der Stellenanzeigen in den Printmedien im Finanzbereich ist trotz der zunehmenden Bedeutung von Online-Stellenanzeigen überwiegend konstant. Im Jahr 2012 wurden 1334 Stellen ausgeschrieben, 2015 waren es 1121. Den Großteil machen dabei unternehmensinterne Stellen aus, deren Anteil in den letzten 4 Jahren zwischen 68% und 78% betrug. Von den unternehmensinternen Stellen entfallen jedes Jahr ca. 80% auf Sachbearbeiter und 20% auf Führungspositionen. Auf Sachbearbeiterebene sind die wichtigsten Berufsfelder Buchhaltung/Personalverrechnung (2012 / 41%, 2015 / 59%) und Controlling (2012/26%, 2015/24%).

Die These, dass das Berufsfeld des Buchhalters aufgrund der Digitalisierung wegrationalisiert wird, ist aufgrund der Entwicklung der Stellenanzeigen derzeit (noch) nicht nachvollziehbar. Auch die Nachfrage nach Controllern ist nach wie vor sehr groß und macht ca. ein Viertel aller Finanzjobs auf Sachbearbeiterebene aus. Im Bereich des Finanz- und Risikomanagements ist auffällig, dass 2012 noch 105 Stellenanzeigen getätigt wurden, dieser Wert aber seither massiv eingebrochen ist. So wur-

	2010	2012	2013	2014	2015
Auswertungsumfang	2201	2077	2356	4088	2171
Anzahl eindeutig zuordenbarer Stellenanzeigen	1432	1334	1248	1167	1121

Abb. 1: Auswertungsumfang der letzten Jahre

Interner Finanzbereich		Externer Finanzbereich
Sacharbeiterebene	**Leitungsfunktion**	
Controlling		
Buchhaltung	Leiter Rechnungswesen	Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung
Bilanzierung	Leiter Controlling	Consulting und Unternehmensberatung
Personalverrechnung	Leiter Finanz- und Risikomanagement	Finanzsoftware
Finanz- und Risikomanagement	Finanzvorstand/CFO	Banken und Kapitalmarktunternehmen
Interne Revision und Compliance	Kaufmännischer Leiter	Versicherungsunternehmen

Abb. 2: Untersuchte Berufsfelder

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

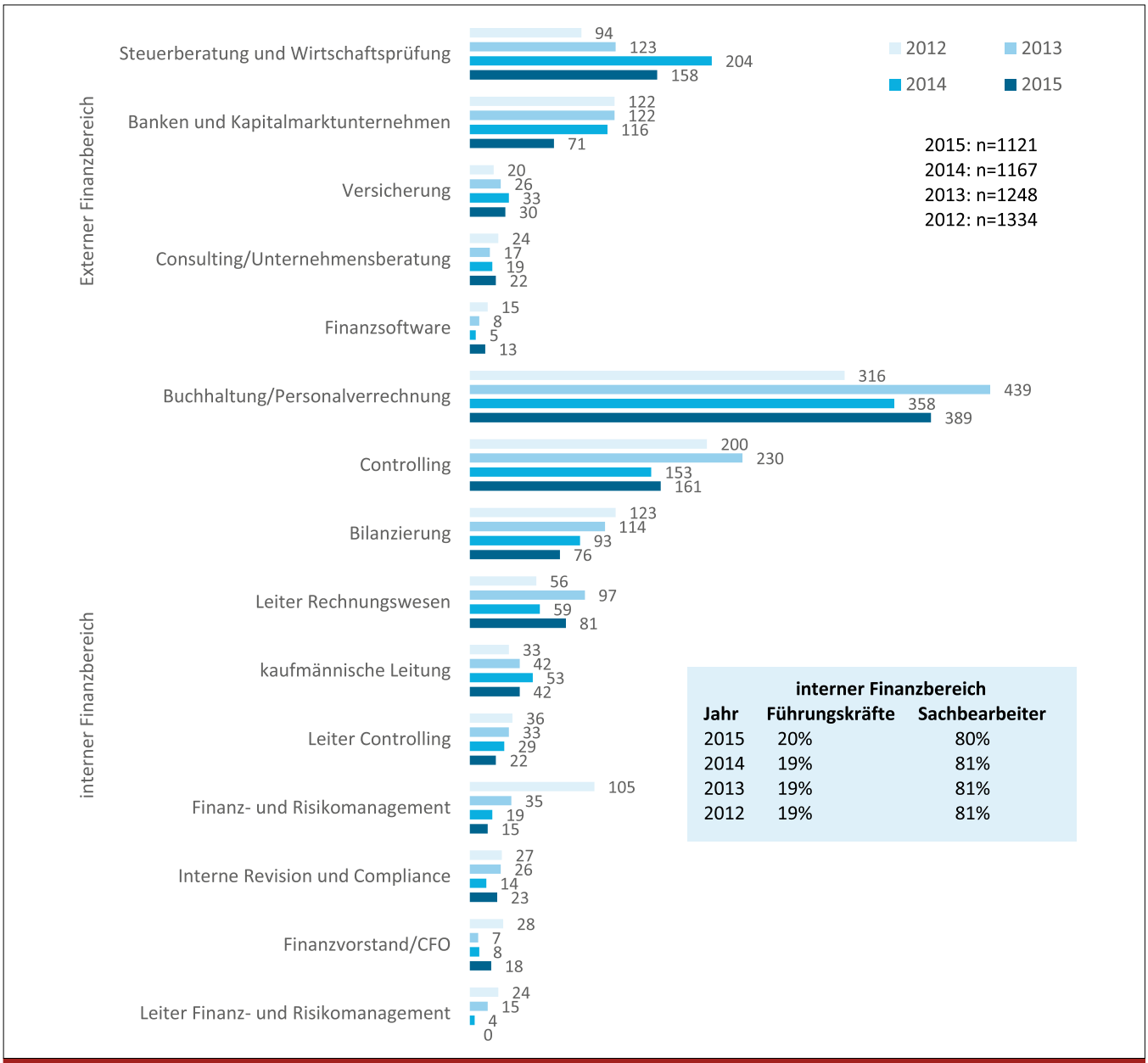


Abb. 3: Entwicklung der Stellenanzeigen im Finanzbereich

den 2015 nur mehr 15 Stellen ausgeschrieben. Das lässt den Schluss zu, dass die im Nachgang der Finanzkrise offensichtlich fehlenden Risikomanagementsysteme nun in den Unternehmen aufgebaut worden sind und der Bedarf seither kontinuierlich nachgelassen hat.

Bei den Führungskräften dominieren die Positionen des Leiters Rechnungswesen und des kaufmännischen Leiters. Leiter Controlling folgt an dritter Stelle (2012 noch an zweiter Stelle). Auffällig ist auch hier wiederum, dass 2012 noch 14% aller nachgefragten Führungskräftepositionen Leiter Finanz-und Risikomanagement waren, dieser Anteil seither aber kontinuierlich gefallen ist (2014, 3% und 2015, 0%). Beim Leiter Controlling war die Nachfrage 2012 noch 20% aller Führungskräfte im Finanzbereich, in der aktuellen Studie beträgt der Wert nur mehr 13%.

Im externen Finanzbereich werden vor allem von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und Banken Stellen inseriert. Zu erwähnen ist, dass die Tätigkeiten im externen Finanzbereich oftmals ähnlich sind wie im internen Finanzbereich. Die Adressaten sind allerdings gerade bei Steuerberatern nicht nur das eigene Unternehmen, sondern sehr häufig Kunden. Auffällig ist auch, dass gerade in den letzten Jahren sehr viele Stellenanzeigen in Online-Medien wie z. B. „Karriere.at“ geschaltet werden und der Printmedienbereich in Zukunft immer mehr an Stellenwert verlieren wird.

Aufgaben des Controllers – verändert sich das Berufsbild?

In vielen Publikationen wird die Veränderung der Rolle des Controllers und seiner wahrzunehmenden Aufgaben intensiv diskutiert. Aktuelle Themen sind die Auswirkungen der Digitalisierung, Big Data, Shared Service Center und die Entwicklung des Controllers zum Business Partner. Es wird generell ein tiefgreifender Wandel der Aufgaben im Finanzbereich prognostiziert. Andere Stimmen wiederum, vor allem jene aus der Praxis, stellen dieses Bild eher in Frage. Um die tatsächlichen Veränderungen sichtbar zu machen und empirisch auch zu untermauern, wurden in der aktuellen Studie die Aufgabengebiete verschiedener Finanzberufe

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

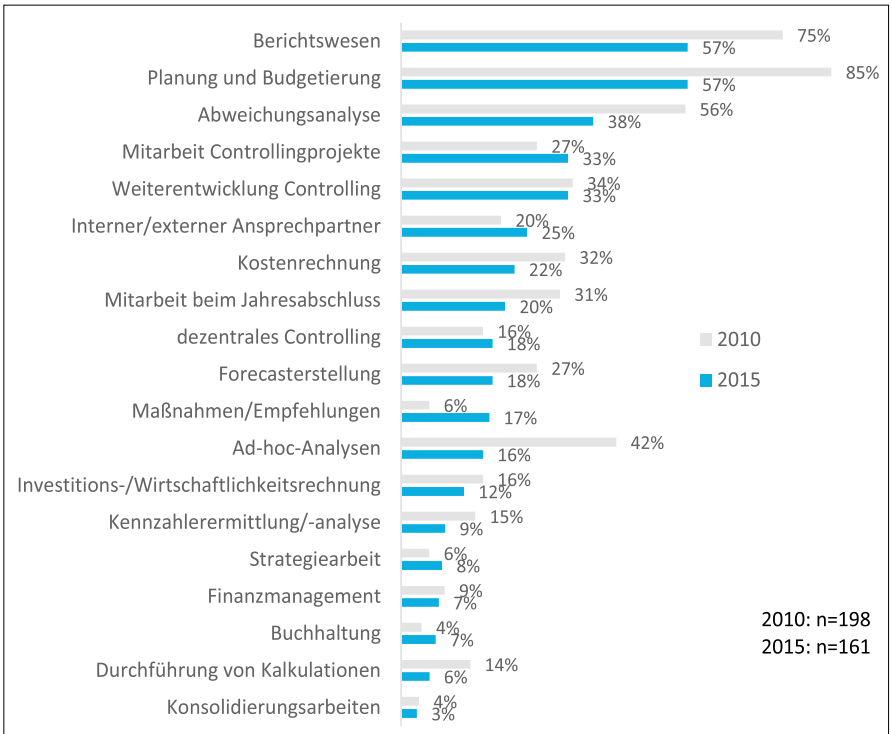


Abb. 4: Veränderung der Controllingaufgaben auf Sachbearbeiterebene von 2010 auf 2015

erstmals seit der Studie 2010 erhoben und mit den damaligen Aufgaben verglichen. Im Folgenden werden die Ergebnisse für das Controlling gezeigt.

Aufgaben auf Sachbearbeiterebene

1986 waren in der Studie von Bornemann die drei wichtigsten Controllingaufgaben Planung und Budgetierung (81% Nennungen), Berichtswesen (75% Nennungen) und Abweichungsanalysen (56% Nennungen). Erstaunlicherweise ergab sich 24 Jahre später in unserer Studie von 2010 ein fast identes Bild. Die Häufigkeit der Nennungen war damals: Planung und Budgetierung (85%), Berichtswesen (75%) und Abweichungsanalysen (56%). Weitere fünf Jahre später sind die drei genannten Aufgaben nach wie vor die wichtigsten. Allerdings hat deren Dominanz deutlich nachgelassen (siehe Abbildung 4). Zugenommen haben hingegen die Aufgabengebiete Mitarbeit an Controllingprojekten, interner/externer Ansprechpartner und vor allem die Ableitung von Maßnahmen/Empfehlungen. Von großer Bedeutung ist auch die Weiterentwicklung des Controllings. In Summe könnte man diese Veränderungen dahingehend interpretieren, dass sich die Rolle des Controllers sukzessive vom Budgetierer und Berichtsersteller hin zum Business Partner bzw. Weiterentwickler der Systemlandschaft ändert. Erstaunlich bleibt jedoch die nach wie vor geringe Einbindung der Controller in die Strategiearbeit. Diese ist weiterhin auf Ebene der Führungspositionen im Controlling angesiedelt.

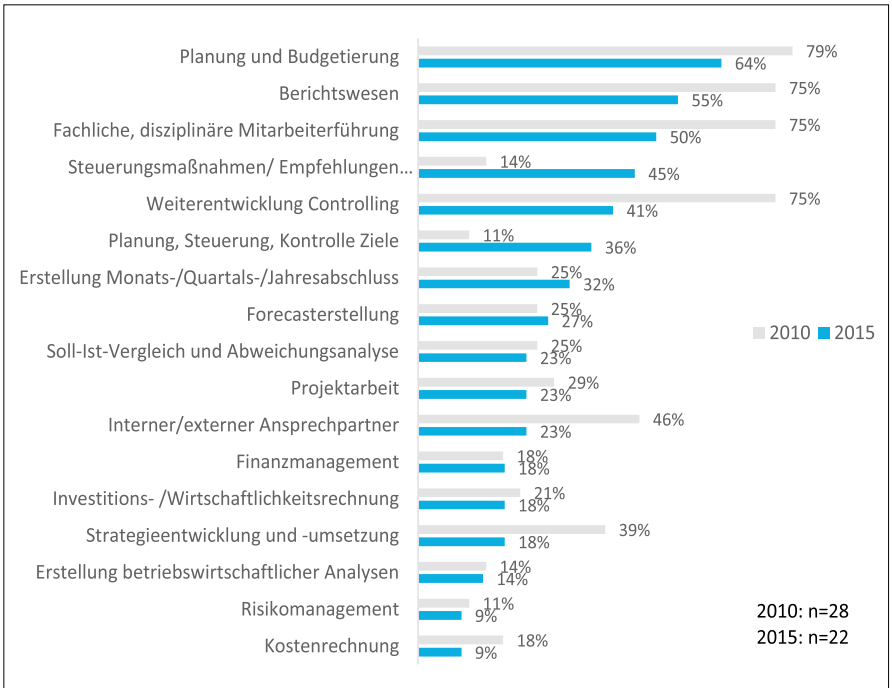


Abb. 5: Veränderung der Controllingaufgaben auf Führungsebene von 2010 auf 2015

Aufgaben auf Führungsebene

Die beiden wichtigsten Aufgaben des Leiters Controlling sind, ähnlich wie bei Sachbearbeitern, Planung/Budgetierung und Berichtswesen. Als drittwichtigste Aufgabe wird dann aber bereits die Mitarbeiterführung genannt, gefolgt von der Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen und der Weiterentwicklung des Controllings. Im Vergleich zu 2010 ist auffällig, dass auch hier Planung/Budgetierung und Berichtswesen nicht mehr so oft in den Stellenanzeigen aufscheinen. Eine massive Zunahme gab es hingegen bei der Entwicklung von Empfehlungen/Steuerungsmaßnahmen. Aufgrund des relativ geringen Samples sind die Ergebnisse jedoch mit Vorsicht zu betrachten (vgl. Abbildung 5).

Anforderungen – Welche Kompetenzen und Qualifikationen sollen Controller aufweisen?

Bereits 2010 ergab eine Befragung Personalverantwortlicher, dass die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte im Controlling deutlich gestiegen sind und dass vor allem die Sozialkompetenz besonders wichtig ist. Die Analyse der Stellenanzeigen bestätigte diese Erkenntnisse. Auf Sachbearbeiterebene waren 2010 die wichtigsten Eigenschaften **analytisches Denken**, **Teamfähigkeit** und **Kommunikationsstärke**. In der aktuellen Studie 2015 sind dies nach wie vor die drei wichtigsten Eigenschaften. Allerdings

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

Abb. 6: Geforderte Persönlichkeitsmerkmale Sachbear. Controlling (St. 2015)

Abb. 7: Geforderte Persönlichkeitsmerkmale Leiter Controlling (St. 2015)

hat sich die Reihenfolge geändert. **Kommunikationsstärke** ist nunmehr an Nummer Eins (2010 Nummer Drei). Entsprechend ihrer Personalverantwortung, ihres breiteren Aufgabengebietes sollten Leiter Controlling vor allem **Führungserfahrung** mitbringen und **kommunikationsstark** sein. Zusätzlich sind auch noch **analytische** und **ganzheitliche Denkfähigkeit** von großer Bedeutung. Die Studie 2010 erbrachte sehr ähnliche Ergebnisse, d. h. die Anforderungen haben sich in den letzten fünf Jahren nicht gravierend geändert.

Ein wesentliches Ergebnis der Studie war, dass nicht nur bei Controllern, sondern auch in den meisten anderen Finanzberufen sogenannte **„weiche Faktoren"**, die allgemein als Sozialkompetenz bezeichnet werden, sehr wichtig sind. Mitarbeiter, die gerne allein arbeiten und nicht teamfähig sind, haben es schwer in Finanzjobs. Controller sollten **analytisch denken** können, sie müssen die erarbeiteten Ergebnisse aber auch gut vermitteln können, d. h. **kommunikationsstark** sein (vgl. Abbildung 6 + 7).

Für die Karriereperspektive im Controlling sind jedoch nicht nur die vorhandenen Kompetenzen, sondern auch die geforderte Formalqualifikation, wie z. B. ein Studienabschluss, relevant. Im Bereich Controlling hat die Studie 2015 ergeben, dass auf Sachbearbeiterebene in 54% aller Stellenanzeigen ein Studium gefordert wird. Das ist gegenüber allen anderen Finanzberufen der mit Abstand höchste Wert. Wenn möglich sollte sogar ein facheinschlägiges Controllingstudium ergriffen werden. Beinahe die Hälfte aller Angaben zum Studium beinhalteten diese Forderung. Die Längsschnittbetrachtung aller fünf seit 2010 durchgeführten Erhebungen ergibt ziemlich konstant ähnliche Quoten. D. h. wer Controller werden will, benötigt ein Studium, idealerweise ein fachspezifisches.

Für eine Controlling-Karriere ist der Studienabschluss noch deutlich wichtiger. In 70% aller Stelleninserate für die Position des Leiters Controlling wird ein Studium gefordert. Diese Quote hält sich auch hier seit den letzten fünf Jahren relativ konstant.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis der Studie war, dass Controller gute Englischkenntnisse aufweisen sollten. Von allen Finanzberufen war dies die Berufsgruppe mit den höchsten Anforderungen. In 43% aller Stelleninserate werden Englischkenntnisse explizit eingefordert. Gegenüber den letzten Jahren ist zudem das erwünschte Qualitätsniveau gestiegen.

Fazit

Die CRF-Studie 2015 zeigt, dass der durch die Digitalisierung prophezeite Verlust an Arbeitsplätzen zumindest (noch) nicht eingetreten ist und Mitarbeiter wie Führungskräfte derzeit attraktive Karriereperspektiven vorfinden. Dies gilt ganz besonders für Controller mit entsprechenden Qualifikationen, da sich das Aufgabengebiet der Controller vom reinen Informationslieferanten zum Partner des Managements entwickelt.

Autoren

Prof. Dr. Albert Mayr

FH-Oberösterreich, Campus Steyr, Professor für Controlling.

E-Mail: albert.mayr@fh-steyr.at

Prof. Dr. Heimo Losbichler

ist Studiengangsleiter Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH-OÖ Fakultät für Management Steyr; Stv. Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

E-Mail: heimo.losbichler@fh-steyr.at

Maximilian Heindl BA

backaldrin International The Kornspitz Company GmbH, Key Account Management, Asten.

www.backaldrin.com

E-Mail: maximilian.heindl@backaldrin.com

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

Strukturbruch in Stückkostenfunktionen

Ist größer immer besser?

von Peter Hoberg

In jedem Lehrbuch kann man nachlesen, **dass Stückkosten üblicherweise fallen, wenn die Stückzahlen steigen**. Das gilt nicht nur bei gegebenen Anlagen, bei denen sich die Fixkosten auf höhere Mengen verteilen, sondern auch für alternative Anlagen. Bei Vollauslastung der jeweiligen Anlagen – also ohne Berücksichtigung sprungfixer Kosten – fallen die Stückkosten, wenn größere Anlagen eingesetzt werden. In diesem Rahmen wird dann üblicherweise nur gefragt, ab welcher Stückzahl oder ab welchem Auslastungsgrad die größere (und teurere) Anlage vorteilhaft wird (Break-even Kalkulationen). Wie zu zeigen sein wird, **gibt es aber auch Ausnahmen**, bei denen größere Anlagen trotz jeweiliger Vollauslastung höhere Stückkosten verursachen.

Grundlagen

Der Effekt der fallenden Stückkosten wird auch als **economies of scale** bezeichnet. Er ist allerdings auf sehr viele Bereiche bezogen, so dass konkrete Aussagen kaum möglich sind. Hier soll nur der Teil der Effekte betrachtet werden, der durch leistungsstärkere Anlagen verursacht wird. Damit sind dann die folgenden Einflussfaktoren konstant:

- Beschaffenheit der Produkte,
- Verwaltungskosten,
- Preise und Mengen auf dem Absatzmarkt,
- Marketing- und Vertriebskosten,
- Fabrikgröße u. ä.

Es werden also **nur die direkten Kosten untersucht, die sich ändern, wenn statt kleiner Anlagen größere eingesetzt werden**. In dieser Situation gilt dann üblicherweise die Regel, dass die Stückkosten in der Produktion bei Vollauslastung sinken, wenn größere Anlagen eingesetzt werden. Als Beispiel seien lineare Kostenfunktionen von 3 Maschinen für das gleiche Produkt betrachtet. Die Daten der Maschinen mit den jeweiligen Stückkosten sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

In der linken Spalte sind die Mengen abgetragen, welche in der betrachteten Periode produziert werden können. Die Mengen werden in ME/Pe gemessen, also in Mengeneinheiten in der betrachteten Periode.

Maschine 1 sei eine kleine halbautomatische Maschine, die geringe Periodenfixkosten hat, aber durch die geringe Produktionsgeschwindigkeit hohe variable Stückkosten aufweist. Sie kann maximal 40 ME in der betrachteten Periode produzieren, abgekürzt als ME/Pe. Die Fixkosten werden in Euros in der betrachteten Periode gemessen, abgekürzt in €/Pe. Die variablen Stückkosten werden wie üblich in €/ME gemessen. Die Gesamtkosten in der Periode entstehen, indem die Fixkosten und die variablen Kosten addiert werden. Letztere entstehen als Produkt aus der Periodenmenge und dem variablen Stückkostensatz. Bei einer Menge von 10 ME/Pe ergeben sich die Gesamtkosten zu 100 €/Pe + 20 €/ME * 10 ME/Pe = 300 €/Pe. Die Erwähnung der Periode ist sehr wichtig,

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

	MASCHINE 1			MASCHINE 2			MASCHINE 3		
Menge x	Fixkosten	Variable Stückkosten	Totale Stückkosten	Fixkosten	Variable Stückkosten	Totale Stückkosten	Fixkosten	Variable Stückkosten	Totale Stückkosten
ME/Pe	€/Pe	€/ME	€/ME	€/Pe	€/ME	€/ME	€/Pe	€/ME	€/ME
10	100	20	30,0	300	10	40,0	500	5	55,0
20	100	20	25,0	300	10	25,0	500	5	30,0
30	100	20	23,3	300	10	20,0	500	5	21,7
40	100	20	22,5	300	10	17,5	500	5	17,5
50				300	10	16,0	500	5	15,0
60				300	10	15,0	500	5	13,3
70				300	10	14,3	500	5	12,1
80							500	5	11,3
90							500	5	10,6
100							500	5	10,0

Abb. 1: Beispiel: Totale Stückkosten für 3 Maschinen

weil die Kosten von Periode zu Periode unterschiedlich sein können.

Wenn die Gesamtkosten von 300 €/Pe durch die Periodenmenge dividiert werden, erhält man den totalen Stückkostensatz zu 300 €/Pe / 10 ME/Pe = 30 €/ME (siehe erste Zeile für Maschine 1). Mit steigender Menge sinken die totalen Stückkosten, bis sie bei der Maximalmenge von 40 ME/Pe ihr Minimum von 22,5 €/ME erreichen.

Deutlich höhere Fixkosten sind bei Maschine 2 zu tragen, die dafür aber auch nur die halben variablen Stückkosten erfordert. Bei einer Menge von nur 10 ME/Pe weist sie mit 40 €/ME zunächst höhere Stückkosten auf (siehe Abbildung 1). Aber schon bei 20 ME/Pe wird das gleiche Kostenniveau erreicht (Break-even) und bei Maximalmenge ist sie mit 14,3 €/ME deutlich günstiger. Ihre Leistungsgrenze erreicht sie bei einer Periodenmenge von 70 ME/Pe.

Die dritte Maschine bringt eine noch höhere Leistung und erzeugt daher hohe Fixkosten, aber geringe variable Stückkosten. Bei ihrer Maximalmenge von 100 ME/Pe hat sie mit 10 €/ME die geringsten Stückkosten. Unter sonst gleichen Bedingungen und hinreichender Nachfrage würde das Unternehmen mit Maschine 3 am günstigsten fahren.

Die Daten sind so gewählt, dass die üblichen Ergebnisse resultieren. Kleine halbautomatische Maschinen sind geeignet für geringe Mengen; bei mittleren Mengen macht eine automatische Maschine Sinn und bei sehr hohen Mengen eine Hochleistungsmaschine. **Interessant sind die Grenzmengen (Break-even-Mengen)**, von denen an die jeweils größere Maschine vorteilhaft wird. Sie werden ermittelt, indem die Differenz der Fixkosten durch die Differenz der variablen Stückkosten dividiert wird:

$$BEM_{1vs2} = (K_{fix2} - K_{fix1}) / (k_{v1} - k_{v2})$$

in €/Pe / €/ME = ME/Pe

$BEM1_{vs2}$ Break-even-Menge der Maschinen 1 und 2 in ME/Pe

K_{fix1} Periodenfixkosten der Maschine 1 in €/Pe

k_{v1} Variable Stückkosten der Maschine 1 in €/ME

Im gezeigten Beispiel beträgt die Break-even-Menge für die Vorteilhaftigkeit der Maschine 1 vs. Maschine 2 (300-100) / (20-10) = 20 ME/Pe. Bei dieser Menge weisen beide Maschinen totale Stückkosten von je 25 €/ME auf. Dieses Ergebnis lässt sich auch aus der obigen Abbildung entnehmen. Bei (500-300) / (10-5) = 40 ME/Pe erzeugen Maschine 2 und 3 die gleichen totalen Stückkosten von 17,5 €/ME. In der folgenden Abbildung 2 sind die jeweiligen Schnittpunkte einfach abzulesen.

In der Abbildung 2 sind die Verbindungen zwischen 2 Punkten der Einfachheit halber mit Geraden dargestellt. Genauer wäre eine Verbindung, die erst stärker und dann schwächer fällt (konvexer Verlauf). Bei der Analyse der Kostenfunktionen ist die Erkenntnis wichtig, **dass solche Kostenfunktionen immer nur für die betrachtete Periode gelten**. Zudem ist es außerordentlich kompliziert, die Fixkosten aufgrund von Investitionen am Anfang oder Entsorgungskosten am Ende der Laufzeit auf die jeweiligen Perioden zu verteilen (vgl. zu den möglichen Problemen in der Break-even-Rechnung Hoberg (2014a), S. 759 ff.).

Im nächsten Schritt sei die Gesamtstückkostenfunktion über alle Maschinen abgeleitet. In der VWL wird diese Funktion die umhüllende genannt. Sie besteht aus den Kostenminima der Funktionen der einzelnen Maschinen, wie

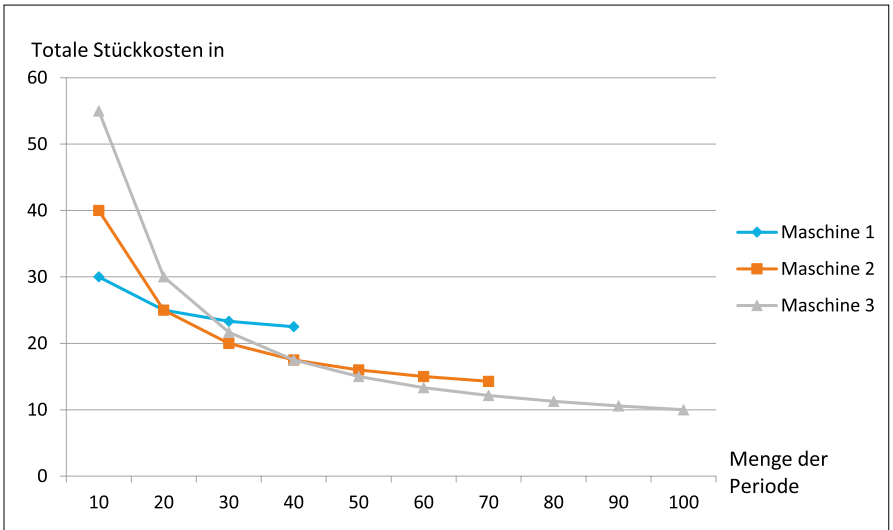


Abb. 2: Verlauf der totalen Stückkosten bei 3 Maschinen

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

es die Abbildung 2 zeigt. Mit zunehmender Menge werden immer leistungsstärkere Maschinen vorteilhaft. Bis jetzt war von Anlagen die Rede. Die Zusammenhänge gelten aber auch für einzelne Maschinen, LKWs, Busse, Gabelstapler, Flugzeuge, usw.

Besonders **spannend ist es in dynamischen Märkten, in denen der technische Fortschritt zu immer besseren Anlagen führt**. In eine normale Ausgangssituation, bei der größere Anlagen bei Vollauslastung geringere totale Stückkosten hatten, kommen z. B. technische Verbesserungen, die nicht selten eher von kleineren jungen Unternehmen vorwärts getrieben werden, welche noch keine Großanlagen bauen. In bestimmten Bereichen **können dann die mittleren Maschinen bezüglich der Stückkosten** billiger werden, so dass die Großanlagen ihren wirtschaftlichen Vorteil verlieren. So werden große Druckmaschinen durch viele kleine digitale Kopierer/Drucker ersetzt, zumal letztere den Vorteil größerer Flexibilität bieten.

Kostenfunktionen

Wenn Kostenfunktionen aufgestellt werden, gelten sie immer nur für eine bestimmte Periode. Da einige Auszahlungen aber für mehrere Perioden durchgeführt werden (z. B. die Anschaffungsauszahlungen für Maschinen), muss eine Aufteilung auf die Perioden erfolgen. Im Weiteren werden alternative Maschinen immer bei ihrer jeweiligen Vollauslastung betrachtet. Zudem soll zunächst die vereinfachende Annahme getroffen werden, dass die wirtschaftliche Nutzungsdauer aller Anlagen gleich ist.

Folgende Kostenarten der Anlagen sind insbesondere anzuführen:

- Wertverzehr (kalkulatorische Abschreibung),
- Kapitalkosten,
- Direktes Personal (insb. an der Maschine),
- Rohmaterialverbrauch (Art und Menge),
- Energie,
- Verluste durch Ausschuss,
- Fläche.

Für die jeweiligen Kosten muss noch die Frage beantwortet werden, ob sie am Anfang, in der Mitte oder am Ende der betrachteten Periode anfallen. Eine Verrechnung der unterschiedlichen Kostenarten ist nur statthaft, wenn alle Größen auf den gleichen Zeitpunkt bezogen sind. Sonst dürfte man sie – wie unterschiedliche Währungen – nicht addieren. Die implizite Prämisse der Kostenrechnung besteht darin, dass die Kosten zur Periodenmitte anfallen (vgl. Hoberg (2004), S. 271 ff.), so dass die exakte Bezeichnung der Einheit €/Pe **„Euro in der Mitte der betrachteten Periode“** heißen muss. Die totalen Stückkosten (in €/ME) ergeben sich dann aus der Summe von variablen Stückkosten und den anteiligen Fixkosten pro Stück, die berechnet werden, indem die Periodenfixkosten auf die Menge an guten Stücken umgelegt werden.

Bei den Kostenfunktionen kann es einige Probleme geben. Zunächst einmal werden sich viele Kosten im Laufe der Jahre ändern. Die Funktion muss für jede Periode neu bestimmt werden. Dann taucht das Problem auf, wie die Investitionen auf die Jahre verteilt werden sollen. Gleiches gilt für unregelmäßige Wartungen und Überholungen. Schließlich ist noch zu fragen, wie bei Inflation die Kosten auf die Jahre verteilt werden sollen.

Erfreulicherweise steht mit der **modifizierten dynamischen Stückkostenrechnung** ein Instrument zur Verfügung, mit dem all diese Probleme elegant gelöst werden können (vgl. Hoberg (2014b), S. 1817 ff.). Die Vorgehensweise ist zweistufig:

- Zunächst werden alle Zahlungen innerhalb der vorgegebenen Laufzeit erfasst und auf den Startzeitpunkt t=0 abgezinst. Dazu gehört auch der Restwert am Laufzeitende. Die einzelnen Barwerte werden dann zur Barwertsumme BWS addiert.
- Im zweiten Schritt wird die Barwertsumme auf die Jahre oder Monate verteilt, wozu im einfachen Fall gleicher Jahreswerte Wiedergewinnungsfaktoren (Annuitätenfaktoren) zum Einsatz kommen (vgl. zu den Wiedergewinnungsfaktoren z. B. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 480 ff.). In schwierigeren Fällen kann die modifizierte dynamische Stückkostenrechnung eingesetzt werden, welche die Zeitstruktur der Raten mit ihren Änderungen (z. B. für Inflation) berücksichtigen kann.

Wenn die Kosten auf diese Weise erfasst wurden, kann mit den dann korrekt ermittelten totalen Stückkosten der Gesamtkostenverlauf dargestellt werden. Es sei eine Vollauslastung der jeweiligen Anlagen angenommen. Mit den Daten aus Abbildung 2 ergeben sich dann die in Abbildung 3 aufgeführten Gesamtminima.

Es wurden im Beispiel nur 3 Anlagen für bestimmte Mengen betrachtet. Wenn eine ausreichende Nachfrage nach Maschinen besteht, werden die Anbieter der Maschinen auch für weitere Jahresmengen Anlagen bauen. Insofern können die Lücken zwischen den Punkten entweder interpoliert oder konkret durch die Stückkosten anderer Anlagen bestimmt werden. Dies führt zur Abbildung 4.

Zunächst sei nur der linke Teil der Abbildung 4 betrachtet. Wie erwartet fallen die Stückkosten bis zu einer Jahresmenge von 100 ME/Pe (maximale Kapazität der großen Maschine 3) monoton. Aus Sicht des Unternehmens ist dann c. p. eine Ausweitung der Periodenmengen sinnvoll, weil immer günstigere Maschinen eingesetzt werden können.

Insbesondere wenn die Mengen sehr stark steigen, würde man nun eine Fortsetzung der fallenden Tendenz erwarten, wie es in sehr vielen Fällen auch zu beobachten ist. Die tiefere gestrichelte Linie im rechten Teil der Abbildung steht für diese Erwartung. Aber es gibt interessanterweise einige Fälle, in denen die totalen Stückkosten trotz deutlich höherer Mengen nicht weiter fallen, sondern oberhalb des Endpunktes der linken Funktion laufen. Dies ist im rechten Teil der Abbildung mit der höheren Linie abgebildet. Sie fällt zwar auch, aber liegt weit über dem Endpunkt der linken Linie. **So ein Anstieg dürfte nach der reinen Lehre eigentlich nicht existieren.**

Eine ähnliche Aufwärtsbewegung gibt es teilweise bei der Frage nach der optimalen Betriebsgröße. Hier können größere Betriebe z. B. aufgrund von Komplexitätskosten unwirtschaftlicher sein als kleinere, wiederum ausgedrückt durch die totalen Stückkosten. Es wird die umhüllende Funktion der totalen Durchschnittskosten gebildet, welche zunächst fällt, aber bei höheren Mengen wieder steigen kann. Bei der Betrachtung einzelner Anlagen sollte so ein Strukturbruch jedoch eigentlich nicht vorkommen, zumal sich die Betrachtung auf jeweils voll ausgelastete Anlagen bezieht. Dies wird im Folgenden näher untersucht.

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

Menge x ME/Pe	Totale Stückkosten für Maschine 1 €/ME	2 €/ME	3 €/ME	Minima Stückkosten €/ME	Maschine
10	30,0	40,0	55,0	30,0	1
20	25,0	25,0	30,0	25,0	1
30	23,3	20,0	21,7	20,0	2
40	22,5	17,5	17,5	17,5	2
50		16,0	15,0	15,0	3
60		15,0	13,3	13,3	3
70		14,3	12,1	12,1	3
80			11,3	11,3	3
90			10,6	10,6	3
100			10,0	10,0	3

Abb. 3: Optimale totale Stückkosten

Analyse der Strukturbrüche

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die hergestellten Produkte weitgehend gleich sind. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass auf dem Absatzmarkt keine unterschiedlichen Preise gezahlt werden. Eine Möglichkeit des Ansteigens der Stückkosten kann dann auftreten, wenn die Maximalkapazität der größten Anlage überschritten wird und zur Bedienung der Nachfrage noch eine kleine oder eine große unterausgelastete Maschine beschafft werden muss. Es soll hier aber nur jeweils eine Anlage mit jeweiliger Vollauslastung betrachtet werden.

Im Weiteren kann ein Ansteigen der Stückkosten vorkommen, wenn z. B. durch **intensitätsmäßige Anpassung** hohe Grenzkosten auftreten oder wenn die Faktorproduktivität beim Mengenänderungen stark abnimmt. **In der Landwirtschaft** bringt so der erhöhte Einsatz von Dünger jenseits der optimalen Menge nur noch unterdurchschnittliche Outputsteigerungen, so dass die Stückkosten ansteigen. Diese bekannten Fälle sollen hier aber nicht betrachtet werden, sondern es geht nur um die Frage, ob größere Anlagen immer geringere Stückkosten haben.

Ein Strukturbruch im Sinne dieses Beitrags liegt dann vor, wenn die totalen Stückkosten einer kleineren Anlage bei Vollauslastung geringer sind als die einer größeren Anlage ebenfalls bei Vollauslastung. In der Graphik käme das dadurch zum Ausdruck, dass die Funktion der totalen Stückkosten nicht mehr monoton sinkt. Damit werden Kostenerhöhungen aufgrund von Unterauslastungen nicht betrachtet. Denn dafür gibt es mit den oben dargestellten Break-even-Analysen Lösungsansätze.

Unterschied in den Personalkosten

Üblicherweise steigen die Personalkosten einer Periode (in €/Pe) nur unterproportional mit

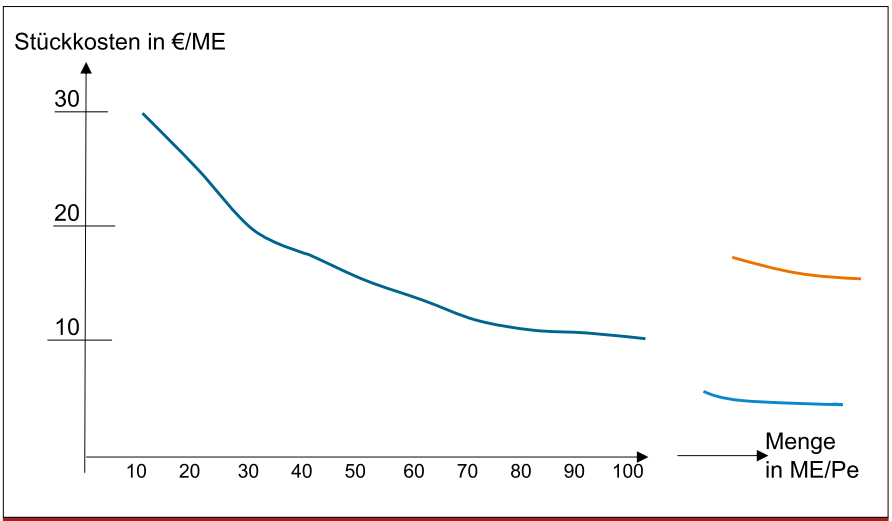


Abb. 4: Verlauf der optimalen totalen Stückkosten mit Strukturbruch mit jeweils einer Maschine

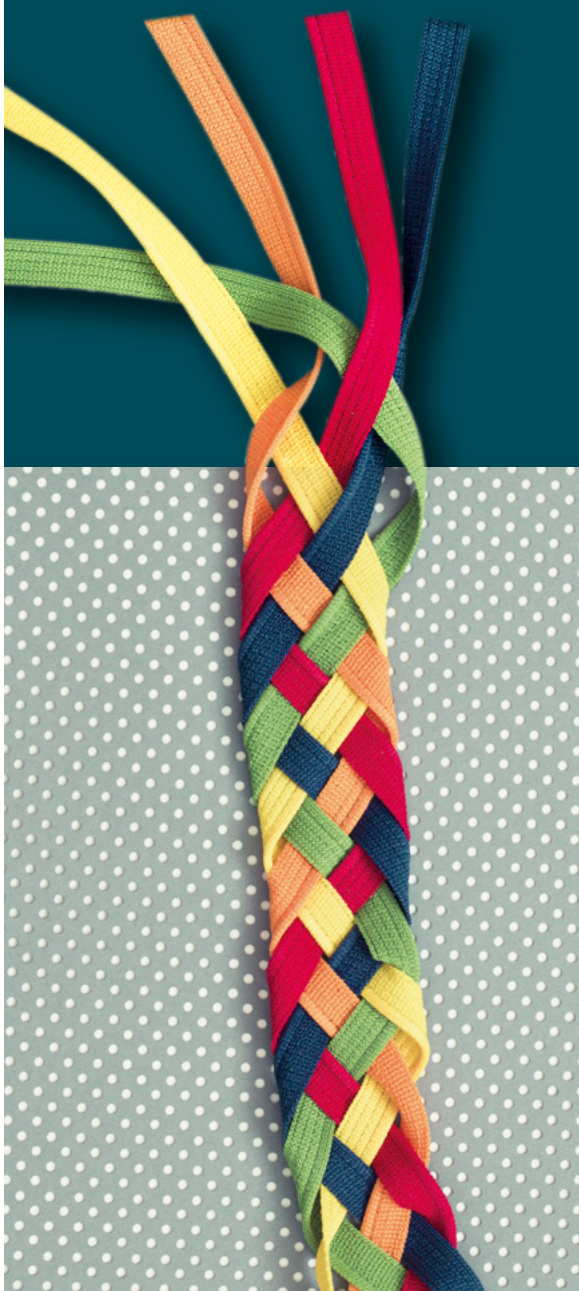
ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

THINKING NETWORKS

TN Planning®
Die Software, die verbindet, was zusammen gehört.

So leicht flechten Sie operative Planungen in Cash-flow, GuV und Bilanz ein. thinking-networks.de

- Integrierte Finanzplanung
- Vertriebsplanung
- Personalplanung
- Kostenstellenplanung
- Investitionsplanung und vieles mehr



	Einheit	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3	Anlage 4
Stundenleistung netto	ME/h	100	200	400	500
Bedienerkosten					
* Anzahl	Personen	2	1,5	1	1
* Stundenkostensatz	€/h	30	35	40	45
-> Stundenkosten	€/h	60	52,5	40	45
-> Stückkosten	€/ME	0,60	0,26	0,10	0,09
Materialgruppe					
* Anzahl	Personen	0,2	0,4	0,8	1
* Stundenkostensatz	€/h	30	30	30	30
-> Stundenkosten	€/h	6	12	24	30
-> Stückkosten	€/ME	0,06	0,06	0,06	0,06
Instandhaltung					
* Anzahl	Personen	0,1	0,2	0,5	1
* Stundenkostensatz	€/h	30	30	50	60
-> Stundenkosten	€/h	3	6	25	60
-> Stückkosten	€/ME	0,03	0,03	0,06	0,12
Summe Stückkosten	€/ME	0,69	0,35	0,22	0,27

Abb. 5: Entwicklung von Personalstückkosten bei wachsender Maschinengröße

wachsender Anlagengröße. Im Extremfall bleiben sie sogar gleich, wenn jeweils nur eine Person zur Bedienung der Anlage oder zum Fahren eines Fernreisebusses benötigt wird. Umgekehrt kann der Fall auftauchen, dass größere Anlagen Spezial-Knowhow erfordern. Wenn diese **Spezialmitarbeiter sehr teuer** oder nicht ausgelastet sind, können die Personalkosten der größeren Anlage höher sein wie Abbildung 5 zeigt.

Die Maschinen sind nach steigender Leistung geordnet. Von der halbautomatischen Anlage 1 bis zur Hightech-Anlage 4. In der ersten Zeile ist die stündliche Nettoausbringungsmenge angegeben, also nicht die Nominalleistung, sondern jene, welche wirklich erreicht werden kann.

Es werden 3 Kategorien von Personalkosten betrachtet. Bedienungskosten: Für die kleine wenig automatisierte Anlage ist angenommen, dass sie 2 Bediener benötigt. Die automatisierten Anlagen können dagegen von einer Person bedient und überwacht werden.

Materialnachschub: Für die Versorgung der Maschinen mit Material ist angenommen, dass sie rein leistungsabhängig ist. **Instandhaltung:** Die schnellen und komplizierten Maschinen benötigen mehr und kompliziertere Wartung und Reparaturen.

Die Anzahl der Personenstunden ist nun mit dem Personalkostensatz zu multiplizieren. Dieser ergibt sich, indem alle Personalkosten – also auch die für den zweiten Lohn – berücksichtigt werden (vgl. zur betriebswirtschaftlich fundierten Kalkulation der Personal-Stundensätze z. B. Hoberg (2016), S .1 ff.). In der Gesamtschau der letzten Zeile zeigt sich für die Daten des Beispiels, **dass die vollautomatische Maschine nicht die geringsten Personalstückkosten hat, weil sie teure Spezialkräfte für die Wartung erfordert.** Die Stückkostenfunktion steigt also wieder an.

Unterschied in den Materialkosten

Bei den Materialkosten pro Stück (in €/ME) würde man erwarten, dass sie relativ gesehen eher sinken, wenn die größere Anlage präziser arbeitet. Nur wenn sie aufgrund der hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit ein höherwertiges Material benötigen würde, könnte man sich Kostensteigerungen vorstellen. Als Beispiel seien Verpackungskosten genannt. Bei manueller Verpackung kann ein sehr einfacher Karton gewählt werden; wenn jedoch bei höherer Leistung eine automatische Verpackung notwendig wird, so benötigt die Anlage Kartonzuschnitte von definierter Qualität, die teurer sein können.

Unterschiedlicher Energieverbrauch

Eine Möglichkeit geringerer Energiekosten pro Mengeneinheit Output entsteht dann, wenn kleinere modernere Anlagen deutlich weniger Energie pro Mengeneinheit verbrauchen als ältere große. Normal ist das Gegenteil. Als Beispiel seien Fahrzeuge betrachtet, bei denen zwar mit der Größe auch die Kraftstoffkosten steigen, aber nur unterproportional, so dass die **Kosten pro Passagierkilometer** sinken. Ein größerer Bus verbraucht bei ähnlichem Fahrprofil (insb. Geschwindigkeit) nicht viel mehr Diesel als ein kleinerer, kann aber mehr Personen befördern, so dass pro Person und Kilometer geringe Stückkosten entstehen. **Zur Kalkulation sind die folgenden Typen von Kosten** zu unterscheiden:

- Die **zurückgelegte Strecke**, gemessen in km: Diese führt beim Bus zu weitgehend gleichen Kosten pro Kilometer. Abweichungen gibt es dann, wenn z. B. aufgrund von Staus unterschiedliche Dieselverbräuche anfallen. Pro Personenkilometer fallen die Kosten mit wachsender Auslastung des Busses.
- **Anzahl Fahrten:** Solange der Bus alle Passagiere mitnehmen kann, bleiben die Energiekosten für eine Fahrt weitgehend gleich. Ein Nachteil der Fernverkehrsbusse liegt in der begrenzten Kapazität. Viel mehr als 70 Passagiere lassen sich kaum befördern. Es müssten dann weitere Busse eingesetzt werden.

Erhöhte Energiekosten pro Kilometer fallen also beim gleichen Verkehrsmittel (hier **Fernreisebus**) nur selten an. Aber wenn man viel größere Einheiten wählt, dann kann dies passieren. Ein Zug mit vielen Hundert Passagieren müsste eigentlich dramatisch weniger Energie pro Person verbrauchen, was aber nicht der Fall ist. Bei je-

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

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

weiliger Vollauslastung kann man beim Bus mit ca. 30l/100km/ 50 Personen, also mit 0,6 Liter Diesel pro 100 Personenkilometer rechnen. Bei der Bahn hingegen fallen ebenfalls bei Vollauslastung umgerechnet ca. 0,9 Liter Dieseläquivalent pro 100 Personenkilometer, bei hohen Geschwindigkeiten 1,2 an (vgl. IFEU Institut, S. 5). Da die Züge i. d. R. schlechter ausgelastet sind, verschlechtert sich das Bild noch.

Überproportional steigende Anschaffungspreise

Im Rahmen von normalen Maschinenfamilien sind die Mehrpreise für die Mehrleistung in der Anschaffung häufig nicht so hoch wie der Geschwindigkeitszuwachs, weil viele Basisteile der Maschinen gleich sind und nur für die leistungssteigernd wirkenden Module Aufpreise gefordert werden. Diese kann der Käufer dann auf eine höhere Stückzahl umlegen. Selbst überproportional hohe Aufpreise lassen sich teilweise rechtfertigen, wenn sie durch sinkende Personalkosten überkompensiert werden.

Bei der Analyse der finanziellen Wirkungen muss ein Wechselspiel betrachtet werden. Der **Anlagenbauer** sollte für eine geplante größere Anlage überlegen, welchen Nutzen sie für seine Kunden erbringen würde (value **to** the customer). Der mögliche Preis, den der Kunde maximal akzeptieren würde, ergibt sich, indem alle anderen Auszahlungen abgezinst werden und mit dem Auszahlungsbarwert der bisher größten Maschine verglichen wird. Dies möge Abbildung 6 zeigen.

Zusätzlich zur der bisherigen Spitzenanlage überlegt der Anlagenhersteller, ob er **noch schnellere Maschinen entwickeln soll**. Entscheidend ist, **welchen Aufpreis er dafür erzielen kann**. Im B2B Bereich wird er meistens nur dann Erfolg haben, wenn der Kunde einen Gesamtvorteil durch die schnelleren Anlagen sieht (wobei es auch dort Unternehmer gibt, die prinzipiell die schnellste Maschine haben wollen). Dazu wird er alle Auszahlungen analysieren, in denen sich die Anlagen unterscheiden. Im Beispiel sind das die Bedienungskosten (Zeile 6 in Abb. 6), die nur unterproportional mit der Leistung steigen, die Materialversorgung (Zeile 11), die Instandhaltung (Zeile 12) und die

Laufzeit: 10,0% Monatszinssatz effektiv: 0,797%
Jahreszinssatz:

			A N L A G E		
Zeile	Bezeichnung	Einheit	Bisherige	Schneller 1	Schneller 2
1	Stundenleistung netto	ME/h	1000	1500	2000
2	Bedienerkosten				
3	* Anzahl	Personen	1	1	1
4	* Stundenkostensatz	€/h	30	35	40
5	* Monatsstunden	h/Monat	400	400	400
6	-> Auszahlung pro Monat	€/Monat am ME	12000	14000	16000
7	Materialgruppe				
8	* Anzahl	Personen	1	1,5	2
9	* Stundenkostensatz	€/h	30	30	30
10	* Monatsstunden	h/Monat	400	400	400
11	-> Auszahlung pro Monat	€/Monat am ME	12000	18000	24000
12	Instandhaltung	€/Monat am ME	2000	5000	10000
13	Flächenkosten	€/Monat am MA	2000	3000	4000
14	Flächenkosten	€/Monat am ME	2016	3024	4032
15	Summe Monatskosten	€/Monat am ME	28016	40024	54032
16	Barwertfaktor	€ in t=0 / € Mona	77,056	77,056	77,056
17	Barwert	T€ in t=0	2159	3084	4163
18	Kaufpreis (Barwert)	T€ in t=0	3000		
19	Barwertsumme	T€ in t=0	5159		
20	Barwertsumme/Leistung	T€ in t=0 / ME/h	5,159	5,159	5,159
21	Maximale Barwertsumme	T€ in t=0	5159	7738	10318
22	Rest für Kaufpreis	T€ in t=0	3000	4654	6154
23	Relativer Aufpreis			55%	105%

Abkürzungen: MA = Monatsanfang; ME = Monatsende

Abb. 6: Ableitung maximaler Kaufpreis aus Kundensicht

Flächenkosten (Zeile 13 und 14). Letztere umfassen hauptsächlich die Mieten, welche monatlich vorschüssig anfallen (Zeile 13). Daher müssen sie auf monatlich nachschüssig umgerechnet werden, damit sie in einem späteren Schritt mit den anderen Auszahlungen verrechnet werden können. Die aufgezinsten Werte finden sich in Zeile 14. Die jeweils auf das Monatsende bezogenen Zahlen ergeben dann in Zeile 15 die Summe der Monatskosten, welche nicht vom Kaufpreis abhängig sind.

Die monatlich nachschüssigen Kosten müssen nun in einen Barwertwert umgerechnet werden, welcher gleichmäßige (gleicher Abstand, gleiche Höhe) Zahlungen in einem Betrag in t=0 zusammenfasst (vgl. zu den Barwertfaktoren z. B. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 480 ff.). Diese Kalkulation geschieht in Zeile 17. Dann wird der Kaufpreis der bisherigen Anlage addiert, der ja auch in t=0 anfällt. Die Summe mit dem Barwert der laufenden Kosten ergibt den Betrag, der in t=0 zur Verfügung stehen muss, um die Maschine 10 Jahre lang betreiben zu können.

Um auch Maschinen mit anderer Leistung beurteilen zu können, wird in Zeile 20 der Quotient auf Barwertsumme und Stundenleistung gebildet. Er beträgt 5,159 €in t=0 pro ME/h. Mehr wird der Kunde nicht bereit sein, für eine Kapazitätseinheit auszugeben. Also kann diese Kennziffer nun mit den neuen Stundenleistungen multipliziert werden, um einen leistungsbezogenen Barwert zu ermitteln. In Zeile 21 zeigt sich, dass der gesamte Barwert dafür 7738 T€ für die erste Alternative mit einer Stundenleistung von 15.000 ME/h betragen darf. Wenn der Barwert der laufenden Kosten davon abgezogen wird, erhält man den maximalen Kaufpreis, der für die Alternativanlagen 4654 T€ bzw. 6154 T€ betragen darf. Wenn die neuen Maschinen teurer wären, wäre es für den Kunden besser, weitere Einheiten der alten Anlage zu kaufen.

Mit dem so ermittelten maximalen Kaufpreis kann das Unternehmen ermitteln, ob die vom Kunden kommenden Zahlungen (value of the customer) ausreichen, um mindestens alle betriebswirtschaftlich ermittelten Kosten (also mit allen kalkulatorischen Komponenten) zu decken. Dabei kann es teilweise sinnvoll sein, den Kaufpreis zu subventionieren, wenn dafür später hohe Einzahlungen z. B. aus der Wartung oder aus den Verbrauchsmaterialien zu erzielen sind. Ggf. kann der Hersteller sich auch darauf einlassen, den Kaufpreis auf Basis der produzierten Menge (pay as you use) abzurechnen (vgl. zu den unterschiedlichen Preismodellen z. B. Ramanujam/Tacke, S. 79 ff.).

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

Häufig ist die erzielbare Stückzahl der zu verkaufenden Anlagen entscheidend, ob sich eine größere Anlage für den Hersteller lohnt. Denn geringe Stückzahlen würden extreme Aufpreise erfordern. Der Grund liegt darin, dass sich die Forschungs- und Entwicklungsauszahlungen nur auf kleine Stückzahlen verteilen würden, so dass kostendeckende Verkaufspreise sehr hoch wären.

Aufgrund des kleinen Kundensegments lohnt es sich weniger, die Maschinenangebote auf den neuesten Stand und damit auf eine höhere Leistung zu bringen. Ein gutes Beispiel dafür besteht in den schon erwähnten vierstrahligen Flugzeugen von Boeing und Airbus. Es ist wohl unwirtschaftlich, diese zu überarbeiten, wobei insb. kerosinsparende Triebwerke notwendig wären. Aber dazu wären Milliardeninvestitionen notwendig, die sich für die Hersteller kaum amortisieren würden. Zudem würden parallel zu den Anschaffungskosten auch die kalkulatorischen Zinsen steigen. Bei hohen Kaufpreisen der Vierstrahler bleiben die Stückkosten (in € pro Personenkilometer) der jüngeren zweistrahligen Flugzeuge aus Kundensicht geringer, so dass sich die Großflugzeuge nur noch in Sondersituationen lohnen, oder mit verzweifelten Rabatten. Der maximal noch mögliche Preis nach Abzug der notwendigen Rabatte kann mit dem in Abbildung 5 dargestellten Verfahren ermittelt werden. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass mit den größeren Maschinen ev. die eigenen kleineren Maschinen kannibalisiert werden können. Die verlorenen Deckungsbeiträge wären also zu berücksichtigen.

Betriebswirtschaftliche Folgerungen

Es wurden in diesem Beitrag einige Fälle herausgearbeitet, in denen Strukturbrüche der totalen Stückkosten auftreten können. Trotz jeweiliger Vollauslastung steigen die Stückkosten, wenn eine größere Anlage eingesetzt wird. Unabhängig davon, welche der diskutierten Gründe vorliegen, führen die Strukturbrüche in der Kurve der totalen Stückkosten zu einem Ausleseprozess im jeweiligen Markt. Aus Sicht der Kunden ist es dann häufig besser, kleinere Anlagen/Fahrzeuge einzusetzen, die ja zusätzlich den Vorteil des geringeren Auslastungsrisikos aufweisen. Der „value to the customer" der großen Anlagen ist dann gering. Die dadurch verringerte Nachfrage hat eine Reduktion der erzielbaren Stückzahlen der großen Anlagen zur Folge, so dass sich die Produktion für den Hersteller weniger lohnt (geringer „value of the customers").

Unternehmen müssen – unabhängig, ob sie Kunden oder Hersteller sind – auf diese Strukturbrüche achten. Dies kann bedeuten, dass bestimmte Lösungen keine Chancen haben. Das erwähnte Beispiel der Personenbeförderung sei dazu nochmals herangezogen. Obwohl **die Züge im Vergleich zum Fernreisebus** ein Vielfaches an Personen befördern können, sind ihre Personenkilometerkosten so hoch, dass sie mit den Fernbussen fast nie mithalten können. Die Bahn muss also eine Differenzierungsstrategie anwenden, indem etwa die kürzeren Fahrzeiten auf den ICE-Rennstrecken in den Vordergrund gestellt werden. Abseits der großen Bahnstrecken ist die Bahn dann kaum noch wettbewerbsfähig, weil die Fernreisebusse ähnlich schnell sind und aufgrund ihrer geringen Passagieranzahl auch kleine Strecken fahren können.

Literatur

IFEU-Institut: Vergleichende Umweltbilanz des Reisebusses – Analyse der Umwelteinwirkungen verschiedener Reiseverkehrsmittel 2 http://www.rda.de/fileadmin/content/rda/Dateiordner/umwelt/Umweltstudie-Reisebus-kurz-0809-fin.pdf, Abruf am 4.3.2.2017.

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

Hoberg, P. (2014a): Break-even-Analysen – kritisch gesehen, in: WISU, 43. Jg., 6/2014, S. 759-768.

Hoberg, P. (2014b): Produktlebenszyklus: Modifizierte dynamische Stückkostenrechnung, in: Der Betrieb, Nr. 33/2014, 67. Jg., S. 1817-1822.

Hoberg, P. (2016): Vollständige Ermittlung von Personalkosten, in: http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Vollstaendige-Ermittlung-von-Personalkosten.html?sphrase_id=8842830.

Kuhne, M.: Energieverbrauch von Bahn und Flugzeug, in: http://www.airliners.de/energieverbrauch-bahn-flugzeug-apropos/36592, Abruf 3.2.2017.

Ramanujam, M., Tacke, G.: Monetizing Innovation- How Smart Companies Design the Product around the Price, Hoboken, Wiley 2016.

Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P., Kostenrechnung und Controlling – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®, 2. Auflage, München 2012.

Wöhe, G., Döring, U., Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016.

RMA
Risk Management Association e. V.
www.rma-ev.org

Risk Management Congress 2017
12. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 16. & 17.10.2017 in Nürnberg

Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:
- Entscheidung unter Unsicherheit
- Neue Risikomanagement-Standards
- Human Risk Factors
- Cyber Risk Management
- Quantifizierung von Geschäftsrisiken

Mit Praxisberichten von:
- T-Systems International GmbH
- LEONI AG
- E.ON SE
- BayernLB
- Bayrisches Landeskriminalamt – Zentrale Ansprechstelle Cybercrime

Predictive Analytics im B2B-Geschäft

von Heleen Snelting

So manches Mal wäre auch im B2B-Geschäft ein Tool, das Unternehmen z. B. aus dem produzierenden Gewerbe unerfreuliche Geschäftsergebnisse prophezeit, um Fehlentscheidungen und -investitionen zu vermeiden, wünschenswert. Predictive Analytics wird oft als die neue Wundermethode gesehen, um einen Blick in die Glaskugel zu werfen und die Zukunft exakt vorherzubestimmen. Ganz so einfach ist es jedoch nicht – aber zumindest ein Stück weit.

Durch Predictive Analytics Wettbewerbsvorteile sichern

Predictive Analytics eignet sich hervorragend für solide Prognosen. Anhand einer Reihe von analytischen und statistischen Verfahren, die auf historische Daten angewandt werden, können mit Predictive Analytics mögliche Chancen und Risiken konkret definiert werden. In vielen Bereichen stellt diese Methode eine Grundlage für proaktive Geschäftsentscheidungen und entsprechende Aktionen dar. Mithilfe statistischer Modelle werden Muster in historischen Daten sichtbar, sodass mögliche Geschäftsentwicklungen und -szenarien erkennbar werden. Im Einzelhandel etwa können vorausschauende Analysen Aufschluss über das Kaufverhalten und Präferenzen eines Kunden geben. Im Finanzsektor umfassen mögliche Anwendungen die Betrugserkennung in Echtzeit und das Markov-Chain-Monte-Carlo-Verfahren (MCMC, Simulationstechniken) zur Berechnung der Risikoreserve. In der Fertigungsindustrie hingegen sorgt Predictive Analytics für eine verbesserte Produktion und eine zuvorkommende Instandhaltung der Maschinen. Weitere Einsatzgebiete sind beispielsweise im Kundenmarketing, Mobile Asset Management, Supply Chain Management oder in der Routenoptimierung zu finden. Der signifikante Wettbewerbsvorteil für Unternehmen liegt auf der Hand: Sie werden in die Lage versetzt, Chancen besser und frühzeitig für sich zu nutzen und gleichzeitig Unternehmensrisiken vorzeitig zu erkennen und zu umgehen.

Methodisch fundiert zu sicheren Prognosen

Ein Predictive-Analytics-Prozess besteht aus sieben aufeinander aufbauenden und sich wiederholenden Schritten.

1. Die Projekt- und Geschäftsziele werden definiert, der Arbeitsumfang benannt und die dafür relevanten Daten bestimmt.
2. Die Daten werden erfasst.
3. Die Daten werden geprüft, bereinigt und transformiert.
4. Eine explorative Datenanalyse (EDA) wird mit den aufbereiteten Daten durchgeführt und es werden statistische Verfahren zur Überprüfung der relevanten Annahmen und Hypothesen angewendet.
5. Die Datenmodellierung wird durchgeführt: Eine Kombination aus klassischen statistischen (lineare/nicht-lineare Regression, SARIMA Zeitreihenmodell etc.) und überwachten bzw. nicht-überwachten maschinellen Lernmodellen (Support-Vektor-Maschinen, Baum-basiertes und künstliches neuronales Netz) wird angewandt, und das beste Modell, basierend auf der Auswertung der Fehlermatrizen, kann ausgewählt werden.
6. Das ausgewählte Modell wird mittels Backtesting auf Validität geprüft und falls notwendig korrigiert.
7. Die Analyseergebnisse, die für die täglichen Entscheidungsprozesse notwendig sind, werden bereitgestellt.

Auf Basis dieser Ergebnisse können Entscheidungen auch automatisiert werden. Welches statistische Verfahren oder Modell gewählt wird, hängt von der Interoperabilität oder anderen Geschäftsanforderungen ab.

Optimierungen durch Predictive Analytics

Gerade jetzt, während der vierten industriellen Revolution, stellt die prädiktive Analyse für Unternehmen eine bahnbrechende Technologie dar. Die Möglichkeit, geschäftsrelevante Erkenntnisse über Produkte, Prozesse, Entwicklungen, Produktionen und Wartungen in Echtzeit oder vorab zu erlangen und daraufhin zielgerichtete Entscheidungen und proaktive Maßnahmen zu treffen, führt meist zu Risikominimierung, Wachstum und profitableren Ergebnissen.

Autor

Heleen Snelting

ist als Data Science Manager EMEA für TIBCO Software, Anbieter von Integrations-, API-Management- und Analysesoftware, tätig. Sie unterstützt Unternehmen dabei, ihre Prozesse durch Einsatz von Analyselösungen zu optimieren. Davor arbeitete sie bei dem Marktforschungsunternehmen IRI.

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

Monte-Carlo-Planung in Excel

von Florian Bliefert

RMA

Planungen sind meist subjektiv verzerrt, entweder bewusst aufgrund einer „hidden agenda“ oder unbewusst, weil man sich manche Dinge einfach nicht vorstellen kann. Wer hätte zum Beispiel vor einigen Jahren ein Finanzergebnis mit negativen Zinsen geplant? Relativeren kann man die Verzerrung mit einer stochastischen Planung, die Zufallszahlen nutzt, um den zukünftigen Geschäftsverlauf zu prognostizieren. Ein VBA-Skript kann diese Monte-Carlo-Simulation mit Excel-Bordmitteln erstellen und ermöglicht so eine einfache Analyse.

„Planung ersetzt Zufall durch Irrtum“ zitieren zynische Controller gerne. Damit wird eine immanente Eigenschaft aller Planungen kommentiert: Die Zukunft ist unsicher und keine Planung ist je eingetroffen. Dennoch wird jedes Jahr versucht, eine mehr oder weniger genaue Projektion der Zukunft zu erstellen, damit die Controller und Unternehmenslenker wissen, wo sie hinsteuern sollen.

Planung wird subjektiv von den handelnden Personen geprägt

Dabei wird diese Projektion von den handelnden Personen geprägt. Manchmal erfolgt die Planung extrem konservativ, da Kostenüberschreitungen drakonisch bestraft werden. Manchmal gleicht die Planung mehr dem Wunschzettel eines Managers, der nach der Welt(markt)herrschaft strebt. Solche Planungen sind zur Unternehmenssteuerung nutzlos, weil bereits zum Zeitpunkt der Planerstellung sicher ist, dass die Wirklichkeit deutlich anders sein wird.

Aus Controlling-Sicht ist eine Planung dennoch unerlässlich, ermöglicht sie doch einen Vergleich zwischen geplantem und tatsächlichem Zustand. Aus diesen Abweichungen entwickelt das Controlling Maßnahmen, um wieder auf den gewünschten Pfad zurückzukehren. Beim Versuch, extremen Ausprägungen einer Planung entgegenzuwirken, wird zum Teil zusätzlich mit einer Art Szenarioanalyse gearbeitet. Dabei werden statt einer Planung drei Szenarien erstellt: die erwartete Zukunft, ein best-case- und ein worst-case-Szenario.

Doch die Zukunft ist weitaus komplexer als diese drei Fälle – und es ist auch nicht gesagt, dass die best- und worst-case-Szenarien wirklich die obere und untere Grenze darstellen. Doch vielleicht kann man in dem zynischen Zitat ein Körnchen Wahrheit finden und das Zufallselement in die Planung einfließen lassen?

Die stochastische Planung

Die Lösung ist eine stochastische Planung. Hier wird die Unternehmensplanung mit einer Monte-Carlo-Simulation kombiniert, um die Zukunft zufallsgesteuert zu modellieren. Der zukünftige Geschäftsverlauf wird nicht wie bisher von einzelnen Fachbereichen prognostiziert, sondern unterschiedliche Einflussfaktoren auf das Geschäft werden innerhalb gewisser Bandbreiten zufällig variiert und daraus ein Betriebsergebnis abgeleitet.

Ausgehend von aktuellen GuV-Daten als Basisjahr werden Veränderungsraten für die einzelnen Positionen für das folgende Jahr zufällig ermittelt, wobei die Bandbreiten der Veränderungsraten entweder aus historischen Daten abgeleitet werden oder bereits wie bei Rohstoffpreisen als Volatilitätskennzahlen bekannt sind. Eine eigene „Wachstumsrate“ für die GuV-Position Abschreibungen ist nur nötig, falls die Abschreibungssumme durch schwankendes Investitionsvolumen schwankt. Sind keine Investitionen geplant, sondern nur Ersatzbeschaffungen, kann auf eine eigene „Wachstumsrate“ verzichtet werden.

Natürlich könnte so ein Modell auch viel komplexer gebaut werden. Hinter der Abschreibungssumme würde vielleicht eine Investitionsplanung stehen, die mit einer zufallsbasierten Umsatzplanung verknüpft ist. Dann würde auch der zukünftige Umsatz nicht pauschal mit einer einzelnen Wachstumsrate ermittelt werden, sondern das gesamte Produktportfolio abgebildet werden mit unterschiedlichen Werten für Mengen- und Preissteigerungen. **Der Komplexität sind hier keine Grenzen gesetzt, aber es sollte trotzdem auf eine wirtschaftliche Verhältnismäßigkeit geachtet werden**. In diesem Text wird ein einfaches Beispiel mit pauschalen Wachstumsraten für Umsatz, Personalkosten, Materialkosten und Abschreibungen verwendet.

Die GuV-Daten des Basisjahrs werden dann mit den zufälligen Wachstumsraten multipliziert und bilden die Werte für das Planungsjahr eins. Mit Hilfe der bestehenden GuV-Struktur wird das Unternehmensergebnis im Jahr eins errechnet. Für das zweite Planungsjahr wiederholt sich der Vorgang, aber als Ausgangsbasis dient nun das Planungsjahr eins. Für die einzelnen Positionen werden neue Wachstumsraten zufällig ermittelt und die Werte von Planungsjahr eins damit multipliziert, um die GuV des Planungsjahrs zwei zu erstellen.

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

Nach fünf Durchläufen hätte man eine zufällige Unternehmensplanung für die nächsten fünf Jahre, die eine mögliche Zukunft abbildet. Um das erwähnte Problem zu umgehen, dass die Zukunft mehr als eine Möglichkeit hat, erstellt man in der Monte-Carlo-Simulation mehrere tausend verschiedene Abbilder der Zukunft. Diese Datenflut wird dann aufbereitet, damit die unterschiedlichen Unternehmensergebnisse mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit versehen werden können.

Monte-Carlo Simulation in Excel

Es gibt am Markt bereits Software, die diese Aufgaben übernimmt, aber die ist meist teuer in der Anschaffung und aufwändig im Customizing. **Doch auch mit Excel-Bordmitteln kann eine stochastische Planung erstellt werden**, entweder für einen Teilbereich oder sogar für ein ganzes Unternehmen. Die GuV-Struktur als Modell des Unternehmens wird in Excel dargestellt, die Zufallszahlen liefert ein VBA-Skript. Dieses wirft die Datenflut in einem neuen Tabellenblatt aus, wo sie wieder mit bekannten Werkzeugen bearbeitet und verdichtet wird. Das Ganze soll mit anhängendem Beispiel-Programm demonstriert werden.

Excel-Datei aus drei Teilen

Die Excel-Datei besteht aus drei Teilen: einem Tabellenblatt als Input-Schnittstelle, einem VBA-Skript für die Monte-Carlo-Simulation und einem weiteren Tabellenblatt für den Output. Im Input-Teil ist eine einfache GuV aus den Positionen Umsatz, Materialaufwand, Personalkosten und Abschreibungen dargestellt. Für jede Position werden der Basiswert und die Bandbreiten der Wachstumsraten angegeben.

Diese GuV-Struktur wird als Datenstruktur im VBA-Skript nachgebildet. Im Listing wird dazu ein eigener Datentyp GuV definiert, der die einzelnen Positionen zusammenfasst (siehe Abbildung 1: Der neu definierte Datentyp „GuV“). Das erleichtert den Umgang mit den Datenmengen, da so ein einzelnes Planungsjahr zu einem Objekt zusammengefasst wird. Dieses Objekt wird nun in der zweidimensionalen Matrix Planungsreihe verwendet: Für jeden Durchlauf der Monte-Carlo-Simulation werden fünf GuV benötigt, um fünf Planungsjahre aufzunehmen. Die Anzahl der Simulationen wird mit der Konstante mc_wiederholung direkt im Quelltext gesteuert. Als weitere Variablen werden noch die Bandbreiten der Wachstumsraten und das Basisjahr definiert.

```
'Definition der Datenstruktur für eine GuV
Type GuV
    umsatz As Currency
    material AS Currency
    personal As Currency
    afa As Currency
    ergebnis As Currency
End Type
```

Abb. 1: Der neu definierte Datentyp „GuV“

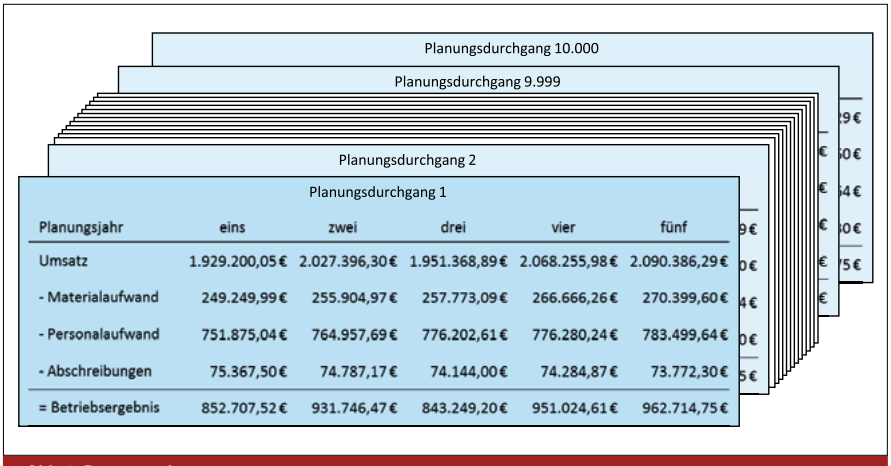
Zuerst liest das Skript die Werte für das Basisjahr und die Bandbreiten der Wachstumsraten ein. Das Ermitteln der zufälligen Wachstumsraten übernimmt die Funktion gen_wachstumsrate. Der Funktion müssen die untere und obere Bandbreite als Argumente übergeben werden, sie liefert eine Wachstumsrate in der Form 1+n zurück, wobei n ein Prozentwert innerhalb der gegebenen Bandbreiten ist.

Die Erzeugung der Plandaten für fünf Jahre ist bei jedem Durchlauf der Monte-Carlo-Simulation gleich. Ausgehend vom Basisjahr wird jede Position mit einer zufälligen Wachstumsrate für das Jahr eins ermittelt. Danach werden mit einer Schleife die Jahre zwei bis fünf erzeugt, indem immer die Vorjahreswerte mit einer zufälligen Wachstumsrate modifiziert werden. Nachdem alle GuV-Positionen ermittelt wurden, wird das Ergebnis des Planjahres berechnet und auch in der Datenmatrix gespeichert. Eine mögliche Version der fertigen Datenmatrix ist in Abbildung 2 dargestellt.

In der Datenmatrix wird immer die komplette GuV gespeichert, obwohl die nachfolgende Analyse mit den Betriebsergebnissen durchgeführt wird. Trotzdem wird jede einzelne Position der GuV in einem eigenen Tabellenblatt ausgegeben, um eventuelle Analysen von Einzelpositionen zu ermöglichen.

Verarbeiten der Ergebnisse

Das VBA-Skript hat im Ausgabeblatt für das Unternehmensergebnis 10.000 verschiedene Fünf-Jahres-Planungen ausgegeben. Diese Werte müssen nun zu einer Aussage verarbeitet und verdichtet werden. Eine einfache Möglichkeit wäre es, wieder auf die drei Szenarien wahrscheinlich, best und worst zurückzugreifen. Das wahrscheinliche Szenario wird vom Mittelwert der 10.000 Planergebnisse gebildet, das best von den fünf größten und worst entsprechend von den niedrigsten. Damit hätte der



Planungsjahr	eins	zwei	drei	vier	fünf
Umsatz	1.929.200,05 €	2.027.396,30 €	1.951.368,89 €	2.068.255,98 €	2.090.386,29 €
- Materialaufwand	249.249,99 €	255.904,97 €	257.773,09 €	266.666,26 €	270.399,60 €
- Personalaufwand	751.875,04 €	764.957,69 €	776.202,61 €	776.280,24 €	783.499,64 €
- Abschreibungen	75.367,50 €	74.787,17 €	74.144,00 €	74.284,87 €	73.772,30 €
= Betriebsergebnis	852.707,52 €	931.746,47 €	843.249,20 €	951.024,61 €	962.714,75 €

Abb. 2: Datenmatrix

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

Controller die subjektive Prägung des Fachbereichs eliminiert, da die Werte stochastisch ermittelt wurden.

Jedoch hätte dieses Verfahren zwei Nachteile. Erstens würde man dabei einen Methodenbruch akzeptieren, da die fünf besten Werte sehr wahrscheinlich aus fünf unterschiedlichen Planungsszenarien entstammen. Die Kernaussage bei dieser Vorgehensweise ist nicht „Wie ist die Unternehmensentwicklung für die nächsten fünf Jahre im schlechtesten Fall", sondern „Wie ist die jeweils schlechteste jährliche Entwicklung in den nächsten fünf Jahren". Vielleicht könnte dieser Methodenbruch sogar in Kauf genommen werden, aber es gibt noch einen zweiten Grund, der gegen dieses Vorgehen spricht: Der eigentliche Vorteil einer stochastischen Planung wird nicht genutzt.

Durch die vielen Durchläufe besitzt der Controller eine so große Menge an Daten, dass statistische Werkzeuge zur Analyse und Prognose dafür verwendet werden können. Die Brücke von den Planungsdurchläufen zur Statistik ist schnell geschlagen. In einer Fünf-Jahres-Planung sind zwar die Jahre eins bis vier wichtig, aber für mittelfristige Steuerungszwecke ist das Ergebnis im fünften Jahr das interessanteste. Die 10.000 möglichen Ergebnisse des fünften Jahres stellen eine Urliste dar und können mit statistischen Standardwerkzeugen bearbeitet und interpretiert werden.

Interpretation der Ergebnisse

Auch wenn die Minimum-, Maximum- und Mittelwerte nicht für die üblichen drei Szenarien verwendet werden, sind sie doch interessante Lageparameter für die Verteilung der Unternehmensergebnisse. Bei den verwendeten Beispielzahlen, die sich aus einem Simulationslauf

Minimum	531.092,71 €
Maximum	1.892.772,87 €
Mittelwert	1.180.912,11 €
Median	1.173.327,40 €
Standardabweichung	203.492,87 €

Abb. 3: Lageparameter der Urliste

ergeben haben, kann man die Streuungsbreite der Unternehmensergebnisse erkennen (siehe Abbildung 3).

Die Bandbreite liegt von 531.092,71 Euro bis 1.892.772,87 Euro, der Mittelwert ist 1.180.912,11 Euro. Da der Median mit 1.173.327,40 Euro nicht weit weg vom Mittelwert liegt, könnten die Werte normalverteilt sein. Um das zu überprüfen, werden die Ergebnisse grafisch dargestellt.

Als ersten Schritt müssen die 10.000 Unternehmensergebnisse in Klassen zusammengefasst werden. Im vorliegenden Zahlenbeispiel beträgt das niedrigste Ergebnis 531.092,71 Euro, das höchste 1.892.772,87 Euro, die Klassen werden von 500.000 Euro bis 2.000.000 Euro gebildet mit einer Klassenbreite von 50.000 Euro (siehe Abbildung 4). Das Zählen kann komfortabel Excel überlassen werden mit der Formel HÄUFIGKEIT().

HÄUFIGKEIT ist eine Matrixformel, die als Argumente ein Datenfeld und ein Klassenfeld benötigt. Das Datenfeld ist die Urliste der Ergebnisse, das Klassenfeld die Liste der Klassen von 500.000 Euro bis 2.000.000 (A2:A32). Zur Eingabe wird der Bereich B2:B32 markiert, dann die Formel =HÄUFIGKEIT(Urliste!A1:A10001;A2:A32) eingegeben, aber anstatt normal mit Enter muss nun mit Strg+Shift+Enter bestätigt werden! In der Zelle steht nun die Matrixformel mit geschweiften Klammern: {=HÄUFIGKEIT(Urliste!A1:A10001;A2:A32)}. Excel zählt jetzt automatisch die Vorkommen der Ergebnisse aus der Urliste in der jeweiligen Klasse.

	A	B	C
1	Klasse	Häufigkeit	kum. Häufigkeit
2	500.000,00 €	0	0,00%
3	550.000,00 €	1	0,01%
4	600.000,00 €	2	0,03%
5	650.000,00 €	9	0,12%
6	700.000,00 €	26	0,38%
7	750.000,00 €	74	1,12%
8	800.000,00 €	134	2,46%
9	850.000,00 €	216	4,62%
10	900.000,00 €	336	7,98%
11	950.000,00 €	460	12,58%
12	1.000.000,00 €	646	19,04%
13	1.050.000,00 €	832	27,36%
14	1.100.000,00 €	888	36,24%
15	1.150.000,00 €	954	45,78%
16	1.200.000,00 €	900	54,78%
17	1.250.000,00 €	903	63,81%
18	1.300.000,00 €	859	72,40%
19	1.350.000,00 €	692	79,32%
20	1.400.000,00 €	607	85,39%
21	1.450.000,00 €	468	90,07%
22	1.500.000,00 €	317	93,24%
23	1.550.000,00 €	266	95,90%
24	1.600.000,00 €	171	97,61%
25	1.650.000,00 €	120	98,81%
26	1.700.000,00 €	59	99,40%
27	1.750.000,00 €	23	99,63%
28	1.800.000,00 €	21	99,84%
29	1.850.000,00 €	9	99,93%
30	1.900.000,00 €	7	100,00%
31	1.950.000,00 €	0	100,00%
32	2.000.000,00 €	0	100,00%

Abb. 4: Häufigkeitsverteilung des Ergebnisses im fünften Jahr

Nach dem Zusammenfassen der Daten in Klassen können sie in einem Balkendiagramm als Histogramm angezeigt werden. Zusätzlich wird auch die kumulierte Häufigkeit der Unternehmensergebnisse eingetragen (siehe Abbildung 5). Die Verteilung ist nicht ganz symmetrisch und die Unternehmensergebnisse daher nicht perfekt normalverteilt, wie auch aus der Schiefe von 0,18 und der geringen Abweichung des Medians vom Mittelwert abgelesen werden kann.

Wären die Ergebnisse normalverteilt, könnten jetzt schon erste Aussagen getroffen werden, zum Beispiel, dass 95,45% der Unternehmensergebnisse im Intervall von ±2 Standardabweichungen vom Median liegen. Damit würde das Unternehmensergebnis im fünften Jahr mit 95,45% Wahrscheinlichkeit zwischen 766.341,66 Euro und 1.580.313,14 Euro liegen. Tatsächlich liegen 95,60% der Unternehmensergebnisse zwischen diesen Werten, für

Autor

Florian Bliefert, MBA

ist Lehrbeauftragter und Dozent für Kostenrechnung, Finanzierung und Unternehmensbewertung in München.

E-Mail: mail@florian-bliefert.de

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

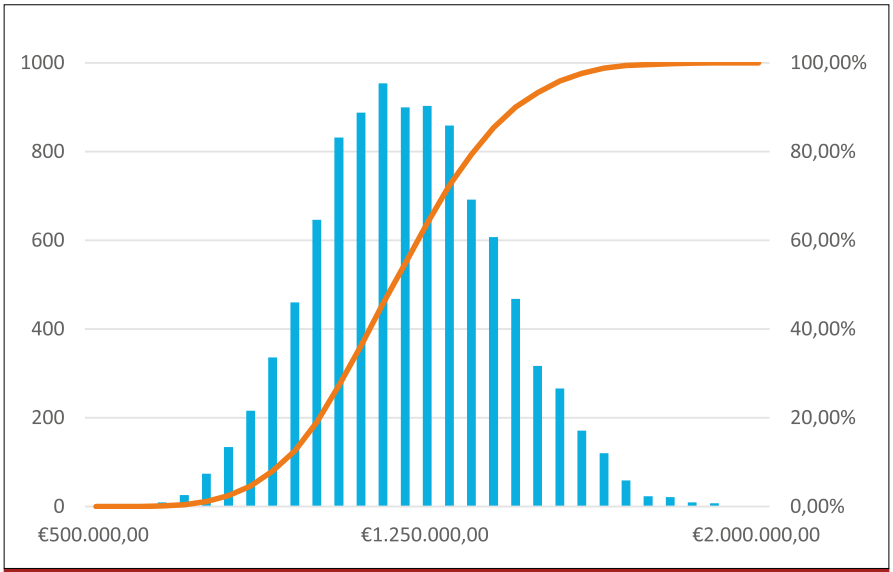


Abb. 5: Häufigkeitsverteilung

Planungszwecke kann also eine Normalverteilung angenommen werden.

Doch auch ohne Normalverteilung können die Daten gut über die kumulierte Häufigkeit interpretiert werden. Aus der Verteilung in Abbildung 4 lässt sich ablesen, dass 4,62% der Ergebnisse kleiner als 850.000 Euro sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmensergebnis im fünften Jahr schlechter als 850.000 Euro ist, beträgt 4,62%, im Umkehrschluss ist das Ergebnis zu 95,38% besser. Auch eine obere „Grenze" kann so identifiziert werden. 95,90% der Ergebnisse sind kleiner als 1.550.000 Euro, die Wahrscheinlichkeit für ein besseres Ergebnis ist daher 4,10%.

So oder so können untere und obere Bandbreiten definiert werden, innerhalb derer das Unternehmensergebnis mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit liegt. **Die Aussage erinnert an die best/worst-case Szenarien, jedoch sind hier die Grenzen ohne subjektiven Einfluss zustande gekommen** und sie bilden auch nicht das beste und schlechteste Szenario ab. Mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit wird das Ergebnis im fünften Jahr außerhalb der Bandbreiten liegen, doch diese Unsicherheit spiegelt auch das reale Leben wider.

Für den Fall, dass die untere Grenze nicht zufriedenstellend ist und die Unternehmensleitung ein besseres Ergebnis haben möchte, dass mit 95% Wahrscheinlichkeit nicht unterschritten wird, müssen die Inputparameter angepasst werden. Wie bei der klassischen Planung werden dann Maßnahmen definiert, die Einfluss auf die Bandbreiten haben. Zum Beispiel könnten die obere Begrenzung der Personalkosten durch Einfrieren der Gehälter oder sogar eine Kürzungsrunde niedriger eingestellt werden. Oder durch definierte Vertriebsoffensiven verschieben sich die Bandbreiten des Umsatzwachstums. Wichtig ist nur, dass Anpassungen der Bandbreiten mit tatsächlichen Maßnahmen unterlegt sind, da die ursprünglichen Werte aus belastbaren Daten hergeleitet wurden.

Um einen Fünf-Jahres-Plan zu erhalten, an dem reale Ergebnisse gemessen werden können und Abweichen ersichtlich werden, kann dieses Verfahren für die Jahre eins bis vier wiederholt werden. Dadurch erhält der Controller für jedes Jahr Bandbreiten, innerhalb derer das Unternehmensergebnis mit einer definierten Wahrscheinlichkeit liegen sollte. Fällt das Ergebnis aus diesem Korridor, muss geklärt werden, ob dieser Fall zu der Restunsicherheit gehört oder ob sich an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Vergleich zur Monte-Carlo-Simulation so viel geändert hat, dass ein Gegensteuern notwendig ist.

Validierung einer Fachbereichsplanung mittels Monte-Carlo-Simulation

Eine weitere mögliche Anwendung der Monte-Carlo-Simulation ist die Validierung einer Fachbereichsplanung. Die Planung erfolgt wie bisher im Fachbereich, der seine Ideen und Maßnahmen in Zahlen darstellt. Das so geplante Ergebnis wird mit den ermittelten Bandbreiten aus der Monte-Carlo-Simulation verglichen. In diesem Beispiel liegen knapp 95% der Ergebnisse zwischen 766 T€ und 1,58 Mio. €. Plant ein Fachbereich ein Ergebnis von 500 T€ oder 1,9 Mio. €, sind das gute Gründe, die Planung genauer zu hinterfragen. Gibt es Sachverhalte, die in der Simulation nicht richtig abgebildet worden sind und hat der Fachbereich einen Informationsvorsprung? Oder ist die Planung extrem konservativ bzw. überoptimistisch und sollte nachgeschärft werden?

Fazit

Mit der Monte-Carlo-Simulation ändert sich die Herangehensweise an eine Planung. Klassisch wird überlegt, was passieren könnte und das dann in einer Planung abgebildet. Eventuell wird die noch erweitert um die zwei Fälle „was passiert, wenn es super läuft" und „was passiert, wenn es schlecht läuft". Dabei fließt viel Subjektivität mit ein, weil man sich manche Entwicklungen von Kosten und Umsatz nicht vorstellen kann oder will.

Dieser blinde Fleck wird durch das maschinelle Generieren von Zufallszahlen vermieden. Das kann auch gut genutzt werden, um eine bestehende Fachbereichsplanung zu validieren. Liegt die Planung innerhalb einer gewünschten Wahrscheinlichkeitsbandbreite? Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit in der Simulation, dass der Planwert erreicht wird?

Die Qualität der Monte-Carlo-Simulation steht und fällt mit der Modellierung des Geschäftsmodells und der Adjustierung der Bandbreiten der Wachstumsraten. Je schwieriger ein Geschäftsverlauf zu prognostizieren ist, desto besser ist die Monte-Carlo-Simulation geeignet. Die Komplexität des Geschäftsmodells kann auch deutlich reduziert werden, wenn nur ein Teilbereich des Unternehmens so abgebildet wird und die gewonnen Planzahlen in die herkömmliche Planung integriert werden. ■

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

Was bedeutet die Digitalisierung für Controller?

Interview mit Dr. Uwe Michel und Stefan Tobias, Horváth & Partners

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln 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 ausgewählten Aspekten der Digitalisierung des Controllings bzw. der Steuerungsprozesse.

Biel: Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung stellen. Lassen Sie uns bitte mit einer Einordnung beginnen. Controlling steht im deutschsprachigen Raum seit etwa 50 Jahren in der breiten öffentlichen Wahrnehmung. In dieser Zeit hat sich das Controlling in der Unternehmenspraxis enorm verändert und weiterentwickelt. Wie ordnen Sie die Digitalisierung in diesem fortwährenden Anpassungsprozess des Controllings ein?

Michel/Tobias: Wir sehen das Controlling durch die Digitalisierung vor einem radikalen Wandel, dem vielleicht radikalsten, den es je gesehen hat. Controlling und Informationstechnologie gehören zwar schon seit mehreren Jahrzehnten zusammen, jedoch vor allem vor dem Hintergrund der technischen Unterstützung des Controllings. Nun wird die Digitalisierung sich umgekehrt auf **alle Facetten des Controllings auswirken und diese nachhaltig verändern:** wie Daten gewonnen, wie sie verarbeitet und wie sie genutzt werden.

Biel: Digitalisierung hat einen starken technischen Akzent. Die IT in einem weiten Sinne ist seit Beginn enger Partner des Controllings, wie Sie bereits hervorgehoben haben, vielleicht auch Teilhaberin des Controllings. Verschiedentlich wird auch vom systemgestützten Controlling gesprochen. Wie systemtechnisch wird Controlling durch die Digitalisierung?

Michel/Tobias: In der Praxis sehen wir natürlich das **systemgestützte Controlling**.[1] Sowohl konzeptionell als auch im Betrieb bestehen extrem enge Schnittstellen zwischen Controlling und IT. Wir glauben, dass die Digitalisierung das Controlling noch stärker technisch beeinflussen wird, was sich in verschiedenen Facetten widerspiegelt.

Biel: Was bedeutet „systemgestütztes Controlling“ nun für die Controllerinnen und Controller?

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

Michel/Tobias: Hierbei sollten wir zwischen kurzfristig und langfristig unterscheiden.

- **Kurzfristig** bedeutet diese Betonung die Integration von Systemen oder die Nutzung neuer IT-Systeme wie z. B. neue Planungssysteme, die bestimmte Schritte im Planungsprozess vollautomatisiert durchführen können oder Systeme, die zumindest teilweise mit statistischen Verfahren arbeiten, für die der Controller ein gewisses Mindestverständnis haben muss.
- **Langfristig** gedacht werden Methoden der künstlichen Intelligenz in Verbindung mit neuen Anwendungen und weiter verbesserter IT-Leistung dazu führen, dass Systeme dem Controller konkrete Entscheidungsvorschläge unterbreiten oder in Abstimmung mit Management-Prozessen auch Entscheidungen automatisch getroffen bzw. Steuerungsmaßnahmen automatisch eingeleitet werden.

Biel: Informationen sind die Basis der Controllerarbeit. Die Informationsversorgung wird durch die Digitalisierung auf eine neue Basis gestellt. Wechseln wir bitte von der instrumentellen zur konzeptionellen Seite und fragen uns, erfahren die Steuerungsprobleme angesichts dieses neuen „Informationsschatzes“ andere, neue Lösungen?

Michel/Tobias: Absolut. Informationen und Daten als **„vierter Produktionsfaktor“** werden helfen, Steuerungsfragestellungen besser lösen zu können.

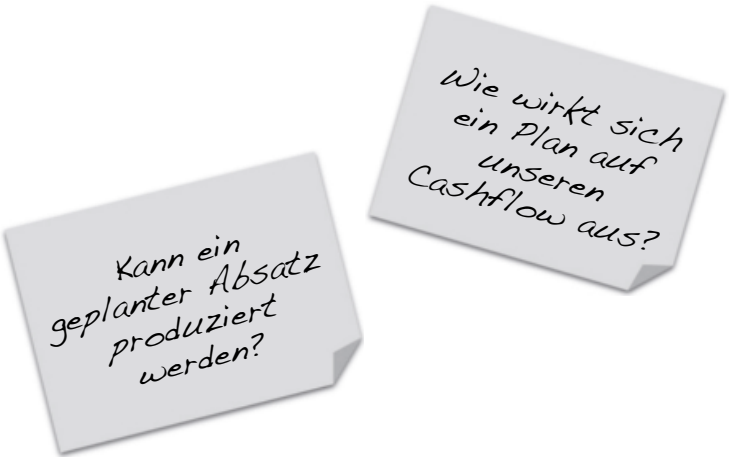
Biel: Können Sie uns dazu ein Beispiel geben?

Michel/Tobias: In der **Integration externer Informationen in die interne Steuerung** liegt großes Potenzial sowohl in der Integration in bestehende Steuerungsansätze, als auch in der Entwicklung neuer Steuerungsmöglichkeiten. Dazu ein konkretes Beispiel: Im Bereich des „Target Costing“ kam schon immer der Klärung des Marktvorbaus im Sinne der Spezifikation der Kundenanforderungen eine besondere Bedeutung zu, die häufig über umfangreiche Studien herausgearbeitet werden mussten. Heute kann man dazu teilweise auf frei verfügbare Informationen zugreifen, welche in der Regel eine deutlich breitere Basis darstellen und automatisch erhoben und ausgewertet werden können. Neue Lösungen für den Controller sehen wir bereits **im Einzug statistischer Verfahren**, mit denen flexibel Informationen aus Datenbeständen herausgearbeitet werden können in Abhängigkeit konkreter Fragestellungen. Entscheidungen können auf umfangreicheren, besseren, aktuelleren und relevanteren Daten und Informationen getroffen werden. Damit steigt die Qualität der Entscheidungen. Mit verstärkter Automatisierung und höherer Geschwindigkeit können in der verfügbaren Zeit mehr Analysen und Iterationen durchgeführt werden, in der mehr Daten genutzt werden, was zu einer besseren Qualität der Ergebnisse führt. Automatisierte Entscheidungen werden mehr Informationen berücksichtigen und zusammenführen, als Menschen es jemals verarbeiten können. Sie werden mehr Faktoren erkennen und berücksichtigen, mehr Optionen und Kombinationen von Alternativen sowie Wahrscheinlichkeiten durchspielen. Zudem werden automatisierte Entscheidungen schneller sein, Real time.

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

macs controlling
macsimize your success

DIE Controlling-Lösung für IHR Enterprise Performance Management



Schwankende Absatzzahlen, volatile Rohstoffpreise, Kostendruck – Kein Problem!

www.macscontrolling.com

Alle Infos auch unter:
macs@macscontrolling.com
Tel: +49 741/942288-0

macs Software GmbH
Stadtweg 36
78658 Zimmern ob Rottweil

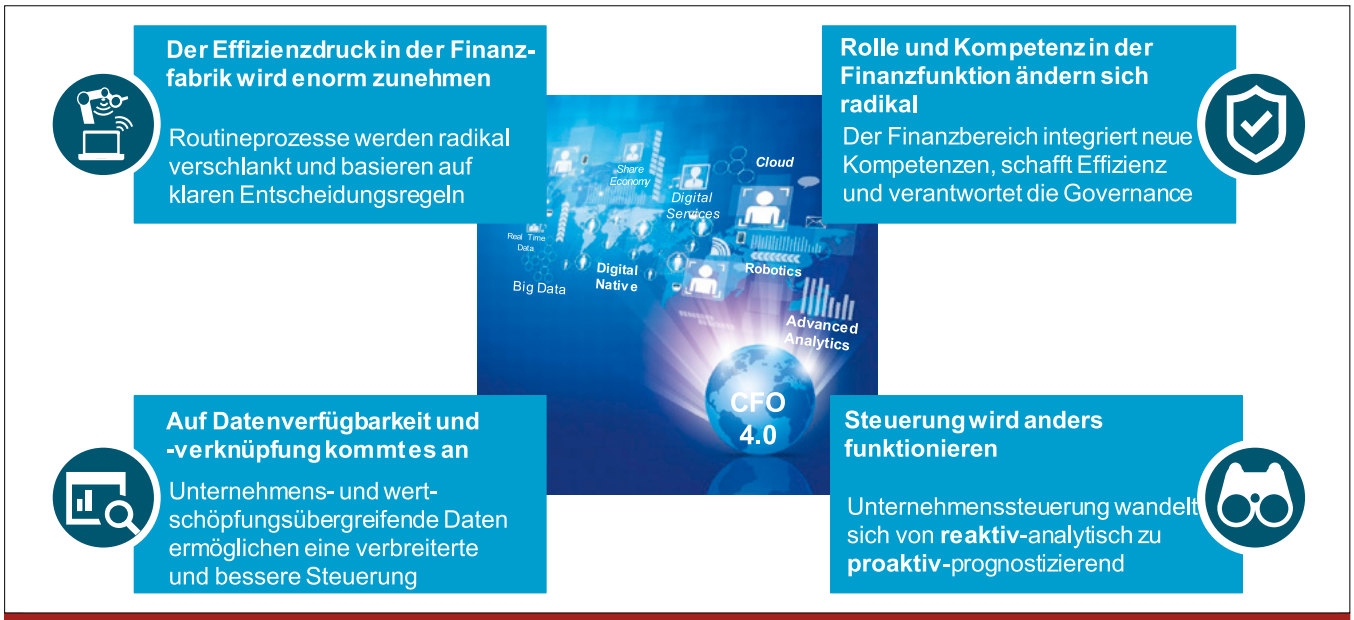


Abb. 1: Vier wesentliche Entwicklungen der digitalen Unternehmenssteuerung

Biel: Sie skizzieren gewaltige Veränderungen. Was charakterisiert aus Ihrer Sicht die digitalisierte Unternehmenssteuerung? An welchen Merkmalen können wir sie festmachen?

Michel/Tobias: Veränderungen und Zielbild der digitalen Unternehmenssteuerung können aus unserer Sicht anhand von vier wesentlichen Entwicklungen festgemacht werden (Abbildung 1):

- **Steuerung verändert sich inhaltlich:** Neue Methoden, Instrumente und Prozesse führen zu einer gänzlich anderen Art der Steuerung.
- Die **Sicherstellung von Datenverfügbarkeit** und Datenverknüpfung wird für das Controlling der entscheidende Wettbewerbsvorteil; neue Informationen und Zusammenhänge können nur erkannt werden über kontinuierliche Weiterentwicklung der Datenbestände sowie deren systematische und kontinuierliche Auswertung und Analyse.
- **Rolle und Kompetenz** der Finanzfunktion ändern sich radikal; neue Kompetenzen sind im Finanzbereich aufzubauen und zusammenzuführen sowie weltweite Daten-Governance sicherzustellen und durchzusetzen.
- Der **Effizienzdruck** auf den CFO-Bereich nimmt zu; Prozesse sind zu verschlanken und automatisieren sowie (Routine-)Entscheidungen schrittweise durch künstliche Intelligenz zu unterstützen.

Biel: Die Digitalisierung der Unternehmenssteuerung ist also eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Komplexe Aufgaben erfordern im Allgemeinen eine planmäßige und systematische Vorgehens- und Herangehensweise. Wie lässt sich die Digitalisierung speziell im Controlling meistern?

Michel/Tobias: Dazu können **verschiedene Strategien** angewendet werden, die jeweils für sich einen bestimmten Fokus einnehmen. Da die Digitalisierung zu mittlerweile sehr klar absehbaren Folgen in der gesamten Finanzfunktion führen wird, empfehlen wir immer, ein **Zielbild mit klaren Handlungsfeldern** zu entwerfen. Ein ordnender Rahmen sorgt darüber hinaus für Sicherheit und Nachvollziehbarkeit in der Organisation und kann damit bestehende Diskussionen kanalisieren. Aus einer Gesamtstrategie heraus können dann einzelne Maßnahmen konkretisiert und umgesetzt werden. Diese sollten sich an den skizzierten Entwicklungsrichtungen der digitalen Steuerung orientieren. Eine

Autoren

Dr. Uwe Michel
ist Partner und Mitglied des Vorstands bei Horváth & Partners, Stuttgart.
E-Mail: umichel@horvath-partners.com

Stefan Tobias
ist Partner, Leiter des Bereichs „Planning, Reporting & Consolidation“ sowie „Functional & Financial Reporting and Consolidation“ bei Horváth & Partners, Stuttgart.
E-Mail: stobias@horvath-partners.com

Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel
ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

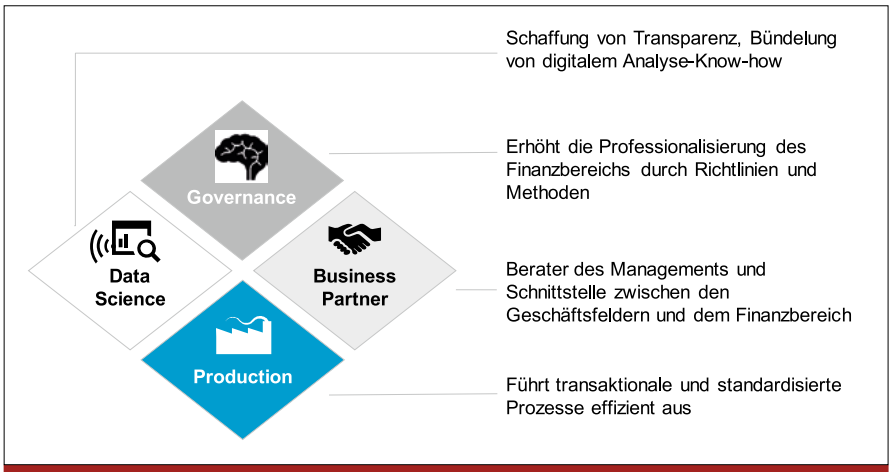


Abb. 2: Data Labs und Data Scientists

Roadmap zeigt dann den Weg und den Zeitbedarf zum Erreichen des Zielbilds auf. So wird für alle Beteiligten klar, wie sich über Maßnahmen, Pilotprojekte und die Veränderung der vorhandenen Prozesse, Systeme und Organisation über den Zeitablauf das Zielbild ergibt.

Biel: Gibt es nach Ihren Erfahrungen Aufgaben, Prozesse etc., die für ein Digitalisierungsvorhaben besonders geeignet und lohnend und daher zu priorisieren sind?

Michel/Tobias: Wir sehen hier **unterschiedliche Ansätze**, die wir kurz skizzieren möchten. Aus Kundenprojekten haben wir verschiedene Herangehensweisen:

- Zunächst sehen wir aus Kundenprojekten aktuell **unterschiedliche Ansatzpunkte**. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der **Markt- und Kundenschnittstelle** und der Verbesserung marktbezogener Forecasts auf Basis von statistischen Methoden und Big-Data-Ansätzen zu.
- Darüber hinaus liegt ein starker Fokus auf der **Effizienzverbesserung** von Routineprozessen, beispielsweise in Bezug auf transaktionale Prozesse oder beispielsweise Massenprozesse im Rahmen der operativen Planung.

Biel: Wenn sich das Controlling fundamental ändert, müssen wir auch fragen, was folgt daraus für die Controllerinnen und Controller. Was bedeutet dieser Wandel einerseits für die Kompetenz und andererseits für Aufgabe und Funktion „moderner Controllerinnen und Controller". Was erwarten digitalisierende Unternehmen, was müssen Controllerinnen und Controller ein- und mitbringen?

Michel/Tobias: In einer digitalen Welt wird auch das **Skillset der Controller** digitaler. IT-Kenntnisse werden fundamentaler werden, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu differenzieren und um das Geschäft entsprechend der neuen Anforderungen betreuen zu können.

Biel: Bitte spezifizieren Sie, was Sie unter „IT-Kenntnissen" verstehen.

Michel/Tobias: Gerne. Mit IT-Kenntnissen meinen wir dabei mehr als heute oftmals dominierende Excel- oder SAP-Skills. Vielmehr geht es darum, sich zum einen intensiv mit Daten im Sinne der Modellierung beschäftigen zu können. Darüber hinaus wird aber auch die Anwendung oder das Verständnis für Programmierungen im Zusammenhang mit der Anwendung statistischer Verfahren kritisch.

Biel: Dies erfordert bei den Controllerinnen und Controllern auch neue Fähigkeiten.

Michel/Tobias: Ja, das ist richtig. Eine aktivere Rolle als Partner des Geschäfts wird der Controller nur dann erreichen, wenn er in die Lage versetzt wird, mit der Kombination dieser Fähigkeiten permanent Hypothesen bilden zu können, um damit **neue Einblicke in das Geschäft** zu erzielen. Das wird aber der Controller nicht allein machen. Er wird dabei heute schon durch verschiedene Data Labs und Data Scientists unterstützt (Abbildung 2), die sehr viel tiefer in dieser Materie stecken. **Die Kooperation des Controllings mit diesen neuen Organisationsformen wird das Arbeitsmodell der Zukunft bestimmen.** Die **Datenanalytik wird zu einem eigenständigen Kompetenzfeld.** Das

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

BISSANTZ

Business Intelligence mit DeltaMaster

Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit DeltaMaster Daten zu wirksamen und attraktiven Berichten aufbereiten.

Business Breakfast:
28.09. Hannover
24.10. Wien
29.11. Bonn

Webinare:
26.10. Reporting
29.11. Planung
12.12. DeltaMaster in der Cloud

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

erfordert hoch ausgebildete Spezialisten mit mathematisch-statistischem Background. Organisatorisch können diese Datenanalysten oder auch Data Scientists in sogenannten „Data Science Centern" gebündelt werden, die Bestandteil der „Controlling-Wertschöpfungskette" sind und in bereits vorhandene Center of Excellence oder Reporting Factories integriert werden. Die Controller arbeiten eng mit den Data Scientists zusammen. Sie stellen die richtigen Business-Fragen, stellen zukunftsgerichtete Szenarien bereit, validieren und interpretieren die Ergebnisse. Und sie treiben die Optimierung operativer Prozesse auf Basis analytischer Ergebnisse. Dazu müssen sie natürlich Nutzen und Funktionsweise der „neuen digitalen Modelle" genauestens kennen. Beherrschen sie dies, wird mehr Business Partnering möglich: Denn **ein automatisierter Forecast auf Basis von Big Data und Predictive Analytics ist für das Management zunächst einmal eine Black Box.** Dem Controller muss es gelingen, dass die Entscheider Vertrauen in den Output dieser neuen digitalen Instrumente fassen und bereit sind, auf dieser Basis zu entscheiden.

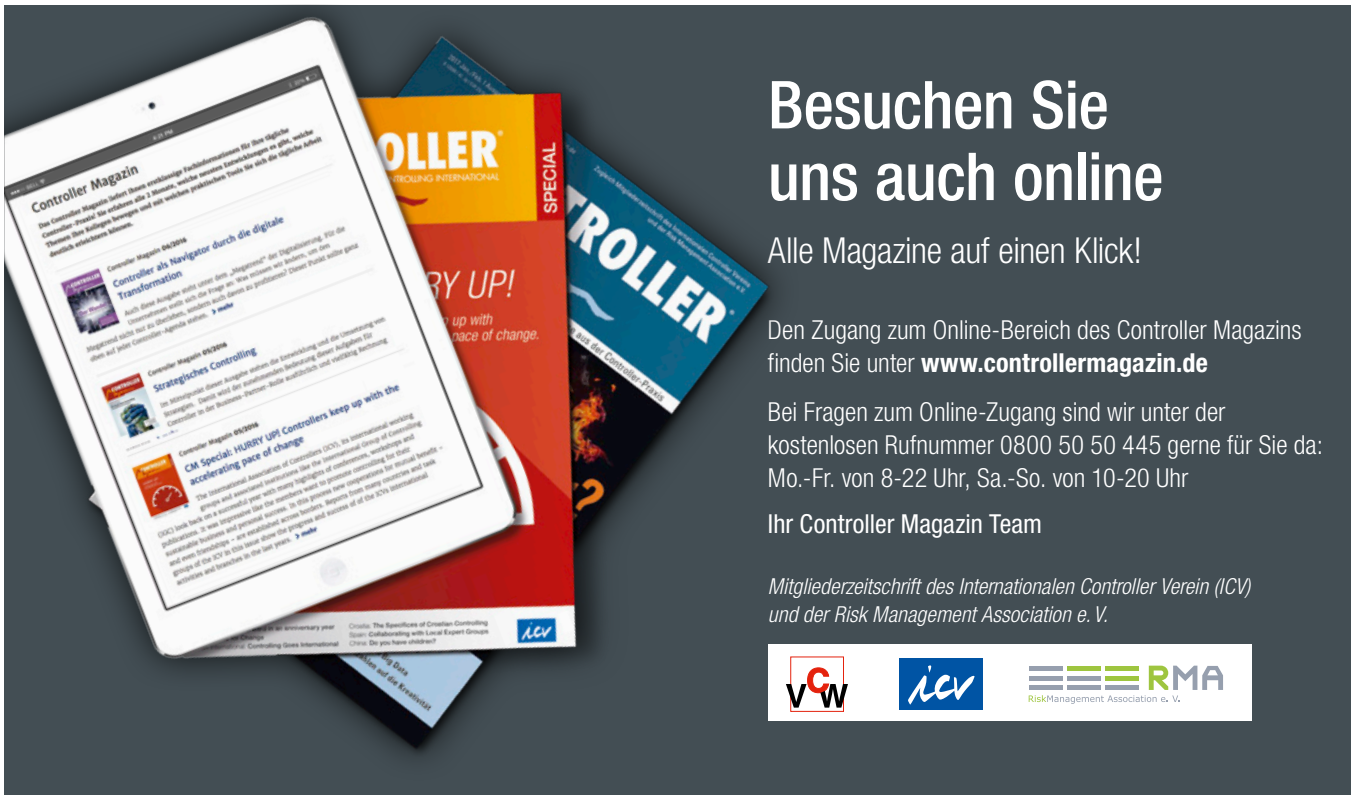
Biel: Wir sprechen über Potenziale und die neue „Leistungsfähigkeit des Controllings". Im Sinne einer ausbalancierten Betrachtung müssen wir auch einige kritische Aspekte aufgreifen. Die technische Entwicklung führt zu einer zunehmenden Datenflut, die die Grundlage der Informationsversorgung deutlich verbessert, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringt. Datenqualität und Datenqualitätsmanagement, Sicherheit von IT-Systemen usw. sind ständige Begleiter des Controllings. Werden diese Praxisprobleme größer oder kleiner?

Michel/Tobias: Natürlich wird auch in der Zukunft die Qualität der Entscheidungen von der Qualität der Daten und Informationen bestimmt. Viele Unternehmen haben gerade das lange angestrebte Ziel der „One Truth" erreicht. Und nun fangen in den Unternehmen alle an, Big Data & Analytics einzusetzen. Das führt wieder zu Heterogenität von Daten und Modellen, es werden neue externe Daten verwendet, viel Unbekanntes hält Einzug in die Datenbanken. Es geht um inkonsistente dezentrale Ansätze, Suboptima und die Gefahr eines Informationschaos. Deswegen sind klare Regeln für das Zusammenspiel der verschiedenen Kräfte erforderlich. **Eine Governance muss Integration und Verwendung von Daten und Modellen regeln und die Qualität der Ergebnisse sichern.** Das Controlling muss auch in der digitalen Welt konsistente Informationen für Unternehmenssteuerung sicherstellen. Generell sind neue Aufgabenstellungen mit den skizzierten Veränderungen verbunden, welche in jede digitalen Controllingstrategie aufgenommen werden sollten. Diese umfassen, bspw. in Bezug auf die Themen **Datenqualität und Datensicherheit,** klare unternehmerische Aspekte. Darüber hinaus sollten aber auch ethische sowie regulatorische Aspekte in Strategie und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Biel: Verschieben sich damit auch der Verantwortungsbegriff und das Verantwortungsgefühl?

Michel/Tobias: Das ist ein wichtiges und spannendes Thema. Neue Möglichkeiten und Chancen bedeuten immer eine neue Verantwortung, die in Einklang zu bringen ist mit gesellschaftlichen Normen und Einschätzungen. Diese Verantwortung liegt final bei den Unternehmen selbst, wenn bestimmte Aspekte durch den Regulator nicht abgedeckt werden.

Biel: Wenn die Steuerungsimpulse zunehmend automatisch erzeugt werden, ergeben sich einige neue Fragen. Was kann diese Entwicklung z. B. für das Informationsverhalten der Menschen und für die Wirkung von Informationen bedeuten? Der Umgang mit Informationen wird heute verstärkt unter Verhaltensaspekten betrachtet. Wir sprechen z. B. von Erwartungsbias



und Interpretationsbias, um Neigungen, Vorlieben oder Vorurteile zu kennzeichnen. Wird nun der Umgang mit Steuerungsinformationen rationaler und nüchterner oder haben wir es vielmehr zunehmend mit Aspekten des Kontroll- und Vertrauensverlustes zu tun, wie neuere Veröffentlichungen nahelegen?

Michel/Tobias: Im Sinne der Entscheidungsunterstützung werden **Entscheidungen zukünftig deutlich rationaler getroffen**. Kleine Routineentscheidungen, wie z. B. Belegungsplanungen oder Einsatzplanungen, werden sehr viel effizienter getroffen, da diese immer ähnlich gelagert sind und Maschinen/Programme viel mehr Parameter gleichzeitig optimieren können. Durch umfangreichere Daten und bessere Analysen können Bias besser und schneller identifiziert werden.

Biel: Sie haben uns ein Bild weitreichender Umbrüche im Controlling vermittelt. Daher kommen wir nicht umhin, eine brisante Frage aufzuwerfen. Bekommen wir im Zuge der Digitalisierung nicht nur andere, sondern auch weniger Controllerinnen und Controller? Wozu führt die bessere Informationsversorgung und die teilweise Automatisierung von Rechnungen, Handlungsempfehlungen und Entscheidungen auf Basis von Methoden quantitativer Modelle? Wieweit stellt sie Controller infrage? Schafft diese Entwicklung auf der anderen Seite neue Perspektiven für Controllerinen und Controller? Welche Prognose wagen Sie?

Michel/Tobias: Diese interessante Frage haben wir schon unter anderen Aspekten angerissen. Allgemeiner **Wettbewerbs- und Effizienzdruck** machen auch vor dem Controlling nicht halt. Dies bedeutet natürlich auch notwendige Effizienzsteigerungen im Controlling.
Biel: Können Sie dieses Problem auf den Punkt bringen? Was verändert sich wie?

Michel/Tobias: Auch zu dieser Frage müssen wir eine differenzierte Einschätzung und damit Antwort vermitteln. Wir haben es mit einer recht komplexen Entwicklung zu tun, daher müssen wir sorgfältig unterscheiden und die jeweiligen Entwicklungslinien auffächern:

- Wir gehen daher von **weniger Controllern** in der Zukunft aus, zumindest als relative Größe, da schwerpunktmäßig Routineaufgaben wegfallen bzw. durch Maschinen und Programme ersetzt werden.
- Allerdings sehen wir **nicht alle Teilbereiche** des Controllings von dieser Entwicklung betroffen. Die genannten Entwicklungen betreffen dabei nur die Rolle der operativen Aufgaben und Routineaufgaben.
- Daneben wird weiterhin eine starke und **sogar gestärkte Governance notwendig** sein, dies vermutlich im heutigen oder leicht höheren Umfang.
- Außerdem müssen die digitalen Steuerungsmodelle und -instrumente ja auch alle entwickelt und implementiert werden. Hier entstehen **neue Aufgaben für Controller**.
- Spannender wird es für den Controller allerdings im Bereich des **Business Partnering**. Diese Rolle wird durch die Digitalisierung **massiv gestärkt** und erfährt vielleicht durch die Digitalisierung endlich die Aufwertung, die ihr schon immer theoretisch beigemessen wurde, jedoch in der Praxis häufig zurückstand!

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

Michel/Tobias: Wir sehen den Controller der Zukunft als sehr explorative Rolle, die sich nicht scheut, eingeschlagene Wege zu verlassen und Neues auszuprobieren. Wir empfehlen daher, für das digitale Controlling eine klare Strategie zu entwerfen, jedoch einzelne Bausteine daraus durchaus explorativ zu bearbeiten. Auf diese Weise ist ein schneller Nutzen für das Unternehmen erkennbar und gibt Bestätigung sowie Rückendeckung für den „Gesamten Fahrplan"!

Biel: Herr Dr. Michel, Herr Tobias, haben Sie vielen Dank für diesen Dialog und für Ihre bemerkenswerten Ausführungen. Vielen Dank auch für die angenehme Kooperation und Zusammenarbeit. Sie haben uns ein eindrucksvolles Bild sich vollziehender Entwicklungen und damit auch Veränderungen vermittelt. Ihre Darlegungen lassen verschiedene Schlüsse zu:

- **Sie stellen Controlling** im Sinne einer Führungs- und Steuerungsunterstützung **prinzipiell nicht infrage**. Auf absehbare Zeit ist wohl nicht zu erwarten, dass Controlling in den Unternehmen verschwinden wird. Controlling als Steuerungsprozess, der durch das Zusammenwirken von Managern und Controllern wahrgenommen wird, ist und bleibt **elementarer Bestandteil der Unternehmensführung**. Auf den Punkt gebracht: Controlling bleibt, wird aber inhaltlich anders.
- Wir müssen uns aber auch auf vielfältige und wohl im gewissen Umfange auch auf **radikale Veränderungen einstellen**. Controlling muss sich im gewissen Umfange neu erfinden. Es entwickelt sich allmählich ein Veränderungsbild, das aber noch schärfer werden muss, um vorläufig abschließende Feststellungen treffen zu können.
- Zu Beginn haben Sie bereits von **„Informationen als 4. Produktionsfaktor"** gesprochen. Informationen werden verstärkt als bedeutende Ressource im Leistungserstellungsprozess und im Wettbewerb verstanden. Ein Ansatz, den große Vordenker bereits vertreten haben, als die Digitalisierung und die Wissensgesellschaft noch gar nicht zu erkennen waren. Damit ergeben sich viele neue Fragen, nicht nur für das Controlling, sondern auch für die Betriebswirtschaftslehre.
- Seit Längerem spricht man von der notwendigen **Technikfolgeabschätzung**. Ihr Input zeigt, dass wir uns mit den Folgen der technischen Neuerungen und deren Chancen und Risiken aktiv auseinandersetzen müssen. Und zwar sowohl auf der Ebene der Unternehmen als auch auf der Ebene der betroffenen Controllerinnen und Controller.

Fußnote

[1] Systemgestütztes Controlling wird hier in einem allgemeinen Sinne verstanden und nicht in einem spezifischen Verständnis wie in: Reichmann/Kißler, Baumöl: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, München 2017.

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

Entwicklung eines kennzahlengestützten leistungsabhängigen Prämienmodells

Objektive Vergütung von Profi-Fußballern

von Sören Dressler, Thomas Rachfall und Maximilian Köhricht

Die großen **Fußballvereine in den internationalen Top-Ligen sind zu Wirtschaftsunternehmen geworden.** Die früheren Vereinsstrukturen erweisen sich für den Lizenzbetrieb als nicht mehr angemessen und der Spielbetrieb ist zumeist in Betriebsgesellschaften ausgegründet, die in wirtschaftlichen Gesellschaftsformen und **nicht mehr nach dem Vereinsprinzip geführt werden**. Mit den stetig steigenden Erträgen durch Medien, Wettbewerbsprämien, Werbung, Merchandising und Ticketverkäufen sind auch die Aufwandspositionen z. T. signifikant angewachsen. Dies spiegelt sich auch in der **Fußballbetriebsergebnisrechnung** wider. Die Personalkosten für Spieler und Trainer stellen hierbei den größten Einzelposten dar. In der Saison 2014/2015 betrug dessen Anteil an den Umsätzen der Vereine der ersten Bundesliga durchschnittlich 38 Prozent. Bei der Höhe der Vergütung steht neben dem Status eines Spielers und seiner medialen Attraktivität vor allem seine sportliche Leistung im Vordergrund. Wenn der Spieler bessere sportliche Leistungen zeigt, kann der Verein mehr Umsätze generieren und ihn dementsprechend höher vergüten. Wenn der Spieler allerdings schlechte Leistungen zeigt, stehen weniger Umsätze zur Verfügung und der Verein sollte ihn dementsprechend niedriger vergüten, um seine Kosten zu senken.

Wenig Transparenz und geringe Nachvollziehbarkeit der Vergütung von Fußballprofis

Es kann davon ausgegangen werden, dass gerade die Objektivität in der Bezahlung von Fußballprofis momentan eher eine geringe Rolle spielt, wenn beispielsweise Kevin de Bruyne mit einem Sechsjahresvertrag über 100 Millionen Euro bei Manchester City unter Vertrag genommen wurde.[1] Abgesehen von der Annahme, dass die Bezahlung im Fußball wenig objektiv scheint, könnte eine Leistungsdatenprämie in den Spielerverträgen möglicherweise eine zusätzliche Risikoteilung zwischen Verein bzw. der Spielbetriebsgesellschaft und Spieler bewirken. Bei schlechten Einzelleistungen der Spieler könnte man durch eine derartige Prämie gegebenenfalls Personalkosten sparen. Da insbesondere zunehmend viele der Spielbetriebsgesellschaften als Aktiengesellschaften geführt werden (z. B. Borussia Dortmund, Manchester United) und ein Großteil der Aktien sich im Streubesitz befindet, kann somit auch ein nachhaltiger Bei-

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

trag zur Sicherung des Shareholder Values geleistet werden.

Systematik der aktuellen Vergütungspraxis im Profi-Fußball

Im Profi-Fußball herrscht aufgrund des großen Interesses der Medien eine hohe Transparenz auf dem Spielermarkt. Informationen über Leistungen, Herkunft und die berufliche Karriere der Spieler sind für alle Interessenten zu vergleichsweise niedrigen Kosten zugänglich. Außerdem herrschen auf dem Markt für Fußballspieler keinerlei Wettbewerbsbeschränkungen, da Vereine Spieler aus aller Welt beobachten und verpflichten können. **Der Spielermarkt kann folglich als ein Markt mit vollständiger Konkurrenz verstanden werden.** Auf dieser Grundlage scheint es umso wichtiger, dass die Qualitäten der Spieler bewertet und entsprechend ihrer Knappheitsverhältnisse honoriert werden.[2] Allerdings besteht an sogenannten **„Star-Spielern"** ein geringeres Angebot als an durchschnittlichen Spielern. Diese „Star-Spieler" werden vor allem von den Fans selbst bei geringen Leistungsunterschieden als nicht substituierbar betrachtet, weshalb sie bezüglich dieser Spieler eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen (mehr verkaufte Trikots, mehr Pay-TV Kunden, mehr Stadionbesucher etc.), was folglich zu einer ungleichen Verteilung der Gehälter führt.[3]

Branchenspezifische Determinanten

Von 1985 bis 2001 stiegen allein in Deutschland die Einnahmen aus Fernsehübertragungsrechten von 5 Mio. Euro auf 350 Mio. Euro. In den letzten Jahren stiegen diese Einnahmen von 619 Mio. Euro (Saison 2012/13) auf über 731 Mio. Euro in der Saison 2014/15. Dies wirkt sich entsprechend auf die Gehälter aus.[4]

Vereinsspezifische Determinanten

Abgesehen von den Fernsehgeldern für die Bundesliga realisieren Fußballvereine ihre Einnahmen durch Sponsoring, Stadionbesuche, Merchandising und Prämien in nationalen und internationalen Wettbewerben.[4] Vergleicht man diesbezügliche Einnahmen der Bundesliga-Saison 2012/13 mit denen der Saison 2014/15, zeigt sich auch hier ein deutliches Wachstum. Dies resultiert aus besseren Sponsoring-Verträgen, höherer Auslastung der Stadien, Antritts- und Siegprämien beim Weiterkommen in europäischen Wettbewerben und dem erhöhten Verkauf von Merchandise-Artikeln. Das Wachstum dieser Faktoren wird generell durch das erhöhte Interesse von Medien und Fans begünstigt. Dabei spielt sowohl der Erfolg der gesamten Mannschaft als auch die Popularität einzelner Spieler eine entscheidende Rolle.

Spielerspezifische Determinanten

Beim Alter der Spieler kann davon ausgegangen werden, dass zwischen dem Gehalt und dem Alter ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang besteht, wobei die **maximale Gehaltshöhe in den meisten Fällen zwischen 25 und 26 Jahren erreicht wird**. Die Anzahl der Bundesliga- und Länderspiele, die ein Spieler in seiner Karriere bestritten hat, lassen Vermutungen über die Spielerfahrung anstellen. Auch hier besteht ein konkaver Zusammenhang mit dem Gehalt. Außerdem ergeben sich aus der Literatur **Gehaltsunterschiede in Abhängigkeit von der Spielposition**. Dabei verdient ein Torwart signifikant weniger als ein Mittelfeldspieler oder ein Stürmer. Darüber hinaus kann auch die Herkunft eines Spielers Einfluss auf seine Gehaltshöhe haben. Spieler aus Osteuropa gelten im Vergleich zu Spielern aus Südamerika und Westeuropa als spielschwächer, weshalb sie ein niedrigeres Wertgrenzprodukt realisieren.[3]

Als eine direkte Determinante auf sein Gehalt gilt die vergangene und somit künftig erwartete Leistung des Spielers. In der Literatur werden hierbei die Anzahl der absolvierten Einsätze der vergangenen Saison und die erzielten Tore genannt, die positiv mit dem Gehalt einhergehen.

Leistungsabhängige Vergütung von Profi-Fußballern

Grundsätzlich wird das Gehalt eines Fußballspielers in den Vertragsverhandlungen zwischen Verein und Spieler bzw. seinem Spielerberater geregelt. Auch der vorherige Verein ist bei diesen Verhandlungen dabei, falls die Vertragslaufzeit des Spielers noch nicht beendet ist und somit eine Ablösesumme fällig wird.[5] **Eine leistungsabhängige Vergütung setzt sich aus einem fixen Grundgehalt und einem variablen Vergütungsanteil sowie Zusatzleistungen zusammen**. Das Grundgehalt ist dabei vertraglich fest vereinbart und wird meist auf Monatsbasis ausgezahlt. Im Profi-Fußball besteht der variable Anteil aus einer Kombination mehrerer Prämien, die für die Erbringung bestimmter Leistungen gezahlt werden und sich von Spieler zu Spieler in ihrer Art und ihrem Ausmaß unterscheiden können.[6] Die Zusatzleistungen beinhalten sämtliche sonstige Sach- und Sozialleistungen (z. B. Firmenwagen oder Umzugshilfen). Darüber hinaus kommt bei den Vertragsverhandlungen häufig auch ein sogenanntes Handgeld zum Einsatz, welches eine einmalige Zahlung des Vereins an den Spieler mit Abschluss des Vertrages vorsieht. Das Handgeld dient als zusätzliche Anreizkomponente bei der Personalbeschaffung. Die Höhe ist dabei vermutlich abhängig von der vergangenen Leistung des Spielers.[7]

Variable Vergütungsbestandteile eines Profi-Fußballers

Der Einsatz von Leistungsprämien bei Profi-Fußballern bewirkt eine notwendige Risikoteilung zwischen Verein und Spieler. Gerade bei Verletzungen und Formschwankungen des Spielers können finanzielle Risiken dadurch vom Verein besser getragen werden. Diesbezüglich ging aus einer Befragung innerhalb der Saison 2009/10 hervor, dass sich die Gesamtvergütung eines Profis bei den meisten deutschen Bundesligavereinen der ersten Liga zu durchschnittlich 50 Prozent aus dem Grundgehalt und zu 50 Prozent aus Leistungsprämien zusammensetzt.[6] Die Prämien werden dabei gemäß ihrer Bezugseinheit unterteilt in Individual- und Teamprämien.[8]

Teamprämien: Teamprämien würdigen die Gesamtleistung bzw. den Erfolg eines Teams und sollen die Kooperationsleistung steigern. Bei der Vergütung von Profi-Fußballern lassen sich dabei Punktprämien und mannschaftsbezogene Sonderprämien unterscheiden. Eine

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

Punktprämie wird in Abhängigkeit von der erzielten Punktzahl in einem Spiel ausgeschüttet. Sie ist also direkt an den Erfolg der Mannschaft gekoppelt. In der Regel ist sie Bestandteil in jedem Spielervertrag einer Mannschaft, um die Kooperationsleistung der Teammitglieder zu fördern.

Mannschaftsbezogene Sonderprämien würdigen das Erreichen von Vereinszielen, die vor der Saison festgelegt werden (Klassenerhalt, Aufstieg, Meisterschaft, Qualifikation für einen Wettbewerb etc.). Sie fördern aufgrund ihrer Bezugseinheit (Erfolg der gesamten Mannschaft) ebenfalls die Kooperationsleistung.

Individualprämien: In Kombination mit Teamprämien werden häufig sogenannte Individualprämien eingesetzt, die die individuelle Leistung eines Spielers würdigen. Eine individuelle Leistungsbeurteilung fördert eine objektive Vergütungsdifferenzierung der Spieler. Im Profi-Fußball werden hauptsächlich Einsatz-, Jahresleistungs- und Torprämien eingesetzt.

Insbesondere die Torprämie ist kritisch zu sehen: Sie begünstigt die individuelle Leistungsbereitschaft auf Kosten der Kooperationsbereitschaft. Durch die Prämie können Spieler motiviert werden, aus einer schlechten Ausgangsposition auf das gegnerische Tor zu schießen, anstatt zu einem möglicherweise besser postierten Mitspieler abzuspielen. **Die Torprämie wird deshalb als „ungerechte" Entlohnungsform angesehen**.[9]

Herausforderung: Ermittlung von objektiven Leistungsindikatoren für Profi-Fußballer

Fußballvereine nutzen Leistungsprämien, um zum einen die individuelle Leistungsbereitschaft (Individualprämien) und zum anderen die Kooperationsleistung des gesamten Teams (Teamprämien) zu fördern. Die wichtigste Voraussetzung für eine solche Verhaltensbeeinflussung ist die Leistungsorientierung der verwendeten Prämien. Um das **Gerechtigkeitsprinzip wirken zu lassen, sollte für einen Spieler die Möglichkeit bestehen, seine Leistungen mit denen anderer Spieler zu vergleichen.** In puncto Transparenz erfüllen die üblichen Prämien diese Anforderungen nur teilweise, da sie allesamt zwar leicht verständlich und die Spieler sich den Konsequenzen ihres Verhaltens bewusst sind. **Allerdings werden Grundgehälter und ein Großteil der Prämienhöhen individuell vereinbart und den anderen Mannschaftsmitgliedern nicht offengelegt, wodurch es den Spielern nicht möglich ist, ihre Bezüge mit denen anderer Spieler zu vergleichen.** Das Geheimhalten fördert sowohl in der Öffentlichkeit als auch innerhalb des Teams Annahmen zur ungerechten Verteilung der Gehaltshöhen. Zur Wahrung der Leistungsorientierung müssen Fußballspieler einen möglichst direkten Einfluss auf die Bezugsgröße der Prämienregelungen haben. Die Beurteilung der Einzelleistung könnte dabei über **Leistungsdaten, wie z. B. die Pass- oder die Zweikampfquote** realisiert werden. Hierbei ist sicherzustellen, dass die Wahl solcher Kriterien die tatsächliche, sportliche Individualleistung eines Spielers abbildet. Das im Folgenden vorgestellte Konzept der sogenannten „Leistungsdatenprämie" zeigt neben einer objektiven Bewertung des Spielers auf, wie Spielbetriebsgesellschaften bei schlechten Einzelleistungen der Spieler durch eine Leistungsdatenprämie gegebenenfalls Personalkosten sparen und zugleich Anreizpunkte für die Leistungsoptimierung seitens des Spielers geben können.

Die Lösung: Das Konzept der Leistungsdatenprämie basierend auf unterschiedlichen Spielpositionen

Die hier entwickelte Leistungsdatenprämie ist eine Individualprämie, die einen Fußballspieler anhand seiner tatsächlichen sportlichen Individualleistung auf dem Spielfeld vergüten soll und in das bestehende Gehaltsgefüge von Profi-Fußballern integriert werden könnte.

Fußball ist in erster Linie ein Mannschaftssport, bei dem eine exakte Bemessung des Beitrags der Individualleistung an der Gesamtleistung eine Herausforderung darstellt. Durch die Erstellung eines Beurteilungssystems für die Leistungsdatenprämie soll sich dieser Problematik angenähert werden. Dafür wird die Systematik der Spielerbeurteilung zunächst anhand verschiedener Elemente abgegrenzt und eine **Aufteilung in sieben Positionsbereiche auf dem Spielfeld vorgenommen**. Danach werden Leistungskriterien definiert, anhand derer die Leistung der Spieler beurteilt werden soll. Diese Kriterien werden in messbare Leistungskennzahlen überführt.

Auf erster Ebene lässt sich eine Fußballmannschaft in Torwart und Feldspieler unterteilen, wobei die Feldspieler sich wiederum in Abwehr-, Mittelfeld- und Angriffsspieler unterteilen lassen. Unter Berücksichtigung moderner Spielsysteme wie z. B. das 4-4-2, das 4-2-3-1, das 4-3-3, das 4-3-2-1, das 3-4-3 oder das 3-5-2 System **können die Spieler einer Mannschaft beispielsweise den sieben Positionsbereichen** (TW, IV, AV, DM, OM, FS und ST) in Abbildung 1 zugeordnet werden:

Mit der Aufteilung in diese sieben Positionsbereiche bleibt das Beurteilungssystem flexibel und kann auf alle vorher erwähnten Spielsysteme angewendet werden. Dies kann für die individuelle Beurteilung von Bedeutung sein, da eine Mannschaft nicht zwangsläufig eine ganze Saison mit einem Spielsystem spielt.

Festlegung der Leistungskriterien und Leistungskennzahlen

In einem Fußballspiel geht es grundsätzlich darum, bei Ballbesitz der eigenen Mannschaft, Tore zu schießen und bei Ballbesitz der gegnerischen Mannschaft, Gegentore zu verhindern, um den gemeinsamen Spielerfolg (Sieg) gewährleisten zu können. Zur Erreichung dieser beiden Hauptziele kann jeder der elf Spieler einer Mannschaft mehr oder weniger seinen Beitrag leisten, indem er Aufgaben in der Offensive und der Defensive übernimmt.[10] Deshalb werden folgende zwei Leistungskriterien definiert, die für jeden Positionsbereich zur Beurteilung herangezogen werden können. Die **direkten Leistungskriterien beziehen sich auf erzielte Tore und zugelassene Gegentore** und können deshalb direkt zum Mannschaftserfolg beitragen. Notwendige Differenzierungen in Abhängigkeit vom Positionsbereich der Spieler werden bei der Gewichtung der einzelnen Leistungskriterien und bei den Beurteilungsmaßstäben festgelegt.

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

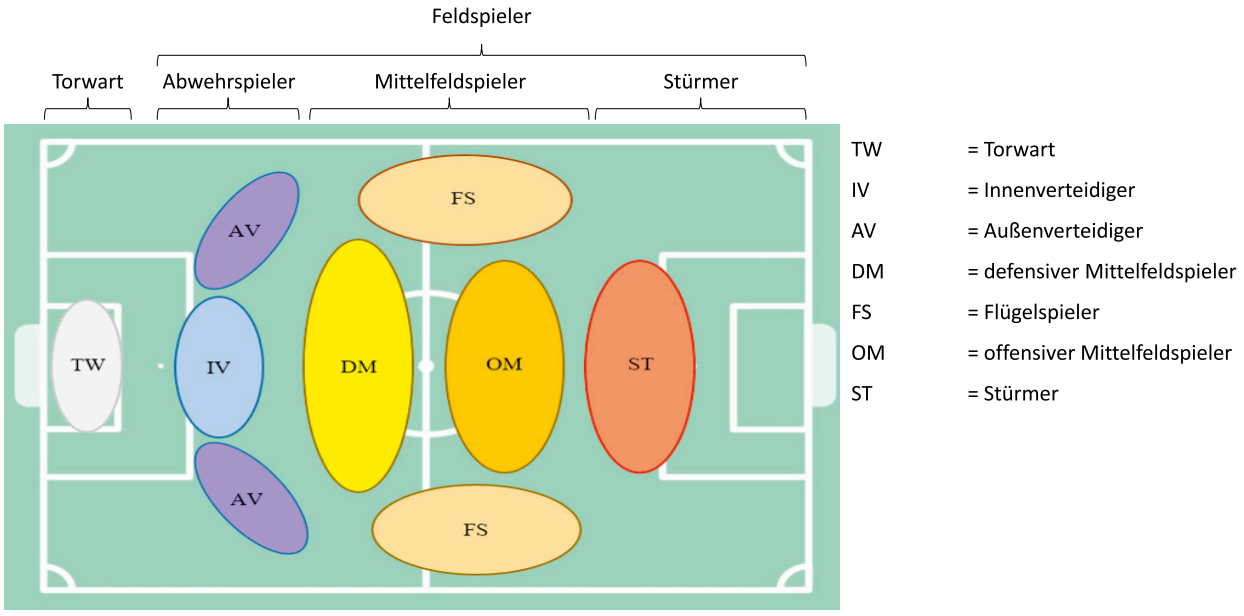


Abb. 1: Aufteilung in Positionsbereiche (eigene Darstellung in Anlehnung an Claßen und Schnepper 2013)

- **Offensiv-torentscheidende Aktionen (OTA)**

Offensiv-torentscheidende Aktionen (OTA) sind Aktionen, die zu einem Tor führen. Dieses Kriterium soll etwas über die Offensivstärke eines Spielers aussagen. **Bei einem erzielten Tor erhalten die letzten vier Anspielstationen (einschließlich des Torschützen) jeweils einen Punkt.** Bei einem Tor nach einer Standardsituation (Einwurf, Ecke, Freistoß, Abstoß oder Elfmeter) erhält derjenige Spieler, der diese Standardsituation „herausgeholt" hat, ebenfalls einen Punkt. Durch die gleichmäßige Punktevergabe der letzten vier Anspielstationen soll sichergestellt werden, dass nicht alle Spieler versuchen, selbst ein Tor zu schießen, was als ein Kritikpunkt der bereits erwähnten Torprämie gesehen werden kann.

- **Defensiv-torentscheidende Aktionen (DTA)**

Defensiv-torentscheidende Aktionen sind Aktionen, die zu einem Gegentor führen. Dieses Kriterium soll etwas über die Defensivstärke eines Spielers aussagen. Bei einem Gegentor erhält jeder Spieler, der einen Fehler in der Defensive gemacht hat, einen Punkt. Im Gegensatz zu den OTA wirken sich die DTA also negativ auf die Leistungsbeurteilung der Spieler aus. Zum besseren Verständnis des Begriffs „Fehler" soll Abbildung 2 dienen.

Um die Anzahl der Punktevergabe zu begrenzen, erhalten allerdings nur die vier letzten Spieler einen Punkt, denen ein Fehler zugeordnet werden kann. Diese Begrenzung wird als notwendig erachtet, da nicht immer klar zugeordnet werden kann, welcher Fehler der Auslöser zu einem Gegentor war. Sinn eines solchen Kriteriums ist, dass ein Spieler beispielsweise eine noch so gute Zweikampfquote haben kann, diese der Mannschaft aber wenig nützt, wenn der entscheidende Zweikampf verloren geht, der anschließend zu einem Gegentor führt.

Überführung der direkten Leistungskriterien in Leistungskennzahlen

Um die beiden direkten Leistungskriterien in sinnvolle Kennzahlen zu überführen, werden für einen Spieler die gesammelten Punkte von DTA und OTA über die Beurteilungsperiode jeweils aufaddiert. Diese Gesamtpunktzahlen werden anschließend durch die gesamten gespielten

Fehlergruppe	Fehler
Individualtaktisches Abwehrverhalten	beim Umschaltspiel; bei offensivem oder defensivem Zweikampf (am Boden oder in der Luft); beim Dribbling; beim Verhindern des gegnerischen Zusammenspiels
Gruppentaktisches Abwehrverhalten	beim Rausrücken oder Zurückweichen; beim Einhalten der taktischen Formation (Stellungspiel); bei der Manndeckung
Torwartfehler	beim Fangen, Fausten, Abwurf oder Abschlag; beim Stellungsspiel
Technischer Fehler	Fehlpass; Fehler bei der Ballan- und -mitnahme

Abb. 2: Potenzielle Fehler bei einem Gegentor (eigene Darstellung in Anlehnung an Buschmann et. al. 2013)

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

Leistungskennzahl	Definition
⟦OTA pro Spielminute⟧ / Spieler	(erreichte Gesamtpunktzahl des Spielers bei OTA)/ (gesamte Spielminuten des Spielers)
⟦DTA pro Spielminute⟧/ Spieler	(erreichte Gesamtpunktzahl des Spielers bei DTA)/ (gesamte Spielminuten des Spielers)

Abb. 3: Direkte Leistungskennzahlen OTA/DTA

Minuten des Spielers innerhalb des Beurteilungszeitraums geteilt. Die Leistungskennzahlen „OTA pro Spielminute und Spieler“ und „DTA pro Spielminute und Spieler“ werden wie in Abbildung 3 definiert.

Abgesehen von den festgelegten direkten Leistungskriterien, kann angenommen werden, dass die Leistung eines Fußballers auch anhand von Kriterien beurteilt werden kann, die den Mannschaftserfolg nicht direkt beeinflussen. Die wichtigsten Anforderungen werden in Bezug auf die vorher definierten Positionsbereiche erfasst. Die einzelnen Anforderungen werden zudem zu quantitativen Leistungskriterien zusammengefasst. Das Ergebnis kann Abbildung 4 entnommen werden.

Aus der Abbildung 1 wird ersichtlich, dass die aufgeführten Anforderungen an die verschiedenen Positionsbereiche letztendlich in drei indirekte Leistungskriterien aufgeteilt werden könnten. **Die drei indirekten Leistungskriterien** aus der Abbildung und deren Leistungskennzahlen werden im Folgenden definiert.

- Passgenauigkeit (PG) und Passquote: Als Passversuch gilt jedes versuchte Zuspiel eines Spielers.
- Zweikampfduelle (ZD) und Zweikampfquote: Als Zweikampfduell gilt jeglicher Kontakt mit einem Gegenspieler (Kopfballduelle, 1:1 Situationen, etc.).
- Laufdistanz (LD) und Laufdistanz pro Spielminute: Die Laufdistanz entspricht den gelaufenen Metern eines Spielers innerhalb des Beurteilungszeitraums.

Insgesamt ergeben sich für die Positionsbereiche die folgenden Kriterien und Kennzahlen (siehe Abbildung 6).

Gewichtung der Leistungskriterien

Für die Leistungsbeurteilung von Fußballspielern ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der festgelegten Kriterien in Abhängigkeit vom Positionsbereich variiert. Beispielsweise wird ein Innenverteidiger deutlich seltener an offensiv-torentscheidenden Aktionen beteiligt sein als ein Stürmer. Wiederum wird ein Stürmer deutlich seltener an defensiv-torentscheidenden Aktionen beteiligt sein als ein Innenverteidiger. Aus diesem Grund müssen die drei bzw. fünf Leistungskriterien (Torwart bzw. Feldspieler) für alle sieben Positionsbereiche ihrer Bedeutung nach gewichtet werden. Die hier vorgeschlagene Gewichtung wurde anhand einer Erhebungen realisiert, in der eine Gruppe von n=58 Experten aus deutschen Profi-Vereinen sowie Fußballinteressierten befragt wurde. Hierbei wurden anhand von Likert-Skalen die Gewichtung der unterschiedlichen Leistungsindikatoren erhoben und Gewichtungsfaktoren quantifiziert. In Experteninterviews mit zwei

<table>
<tr><th>Leistungskriterium</th><th>TW</th><th>IV</th><th>AV</th><th>DM</th><th>OM</th><th>FS</th><th>ST</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Passgenauigkeit (PG)</td><td colspan="7">sicheres, präzises und schnelles Kurzpassspiel</td></tr>
<tr><td colspan="7">präzise, lange, diagonale Pässe</td></tr>
<tr><td>präzise Abstöße, -würfe</td><td>präzise, kreative Pässe</td><td>präzise Flanken</td><td colspan="2">präzise, kreative Pässe</td><td colspan="2">präzise Flanken</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Zweikampfduelle (ZD)</td><td rowspan="5">keine expliziten Anforderungen</td><td>sehr zweikampfstark (hauptsächlich defensiv)</td><td colspan="2">sehr zweikampfstark (offensiv/defensiv)</td><td>zweikampfstark (eher offensiv)</td><td>sehr zweikampfstark (eher offensiv)</td><td>zweikampfstark (eher offensiv)</td></tr>
<tr><td>sehr kopfballstark</td><td colspan="3">kopfballstark</td><td colspan="2">gute Ballbehauptung</td><td>sehr kopfballstark</td></tr>
<tr><td>robust</td><td>sehr gut im 1:1</td><td>robust</td><td colspan="2">sehr gut im 1:1</td><td>robust</td></tr>
<tr><td>gute Ballkontrolle</td><td>dribbelstark</td><td colspan="3">sehr dribbelstark</td><td>dribbelstark</td></tr>
<tr><td>gute Ballbehauptung</td><td colspan="5">sehr gute Ballkontrolle</td><td>gute Ballbehauptung</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Laufdistanz (LD)</td><td rowspan="2">keine expliziten Anforderungen</td><td>hohe Laufbereitschaft (eher defensiv)</td><td colspan="3">hohe Laufbereitschaft (offensiv/defensiv)</td><td>hohe Laufbereitschaft (eher offensiv)</td><td>hohe Laufbereitschaft (offensiv/defensiv)</td><td>hohe Laufbereitschaft (eher offensiv)</td></tr>
<tr><td>schnelles Umschaltspiel</td><td colspan="3">sehr schnelles Umschaltspiel</td><td>schnelles Umschaltspiel</td><td>sehr schnelles Umschaltspiel</td><td>schnelles Umschaltspiel</td></tr>
</table>

Abb. 4: Anforderungen an die Positionsbereiche (eigene Darstellung in Anlehnung an Titz und Dooley[11])

Abkürzung	Leistungskennzahl (LKZ)	Definition
PG	⟦Passquote⟧ / Spieler	(erfolgreiche Pässe des Spielers) / (gesamte Passversuche des Spielers)
ZD	⟦Zweikampfquote⟧ / Spieler	(erfolgreiche Zweikämpfduelle des Spielers) / (gesamte Zweikampfduelle des Spielers)
LD	⟦Laufdistanz pro Spielminute⟧ / Spieler	(gesamte Laufdistanz des Spielers) / (gesamte Spielminuten des Spielers)

Abb. 5: Indirekte Leistungskennzahlen

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

TW	Feldspieler					
	IV	AV	DM	OM	FS	ST
Direktes Leistungskriterium ➜ Leistungskennzahl						
offensiv-torentscheidende Aktionen (OTA) ➜ OTA pro Spielminute						
defensiv-torentscheidende Aktionen (DTA) ➜ DTA pro Spielminute						
Indirektes Leistungskriterium ➜ Leistungskennzahl						
Passgenauigkeit (PG) ➜ Passquote						
	Zweikampfduelle (ZD) ➜ Zweikampfquote					
	Laufdistanz (LD) ➜ Laufdistanz pro Spielminute					

Abb. 6: Überblick Leistungskriterien und Leistungskennzahlen (eigene Darstellung)

LK	TW	IV	AV	DM	OM	FS	ST
OTA	4,0%	7,5%	14,2%	13,8%	36,7%	32,5%	54,0%
DTA	76,5%	40,0%	34,2%	27,2%	9,2%	14,2%	4,5%
PG	19,5%	15,0%	13,8%	21,8%	22,0%	15,8%	10,7%
ZD	-	27,5%	20,3%	22,7%	16,8%	15,0%	18,3%
LD	-	10,0%	17,5%	14,5%	15,3%	22,5%	12,5%
Summe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Abb. 7: Leistungsindikatoren nach Positionsbereich und mit der jeweiligen Gewichtung der Experten

LKZ	Leistungsprämie	Realisierbare Leistungsprämie
Absolvierte Saisonspiele / vereinbarte Saisonspiele	x individuelle Leistungsprämie	= realisierbare individuelle Leistungsprämie
31/ 34 (91%)	300.000 EUR	273.529 EUR

Abb. 8: Maximal realisierbare individuelle Leistungsprämie (Beispiel)

deutschen Profi-Vereinen wurde eine qualitative Validierung der empirischen Erhebung vorgenommen.

Festlegung der Beurteilungsmaßstäbe

Mit Ausnahme der Kennzahl DTA/Spieler gelten überall höhere Werte als positiv. Ober- und Untergrenze variieren zudem je nach Positionsbereich. Der Sinn dabei ist, dass beispielsweise ein Innenverteidiger durchschnittlich eine deutlich höhere Passquote aufweisen wird als ein offensiver Mittelfeldspieler, da ersterer vermutlich während eines Spiels eine höhere Anzahl an einfachen Pässen spielt als zweitgenannter.

Daraus folgt, dass insgesamt 33 Beurteilungsmaßstäbe mit jeweils einer Ober- und einer Untergrenze für die Spielerbeurteilung herangezogen werden müssen: 6 Positionsbereiche (Feldspieler) × 5 Leistungskennzahlen, 1 Positionsbereich (Torwart) × 3 Leistungskennzahlen.

Die positionsabhängige Obergrenze des Beurteilungsmaßstabs könnte abhängig von dem Leistungsanspruch des Vereins an seine Spieler definiert werden. Leistungsstarke Vereine werden diese Obergrenze etwas höher ansetzen, da diese den vollen Betrag der Prämienbezüge für das entsprechende Leistungskriterium bedeutet. Für einen durchschnittlichen Verein empfiehlt sich der Ligadurchschnitt auf einem Positionsbereich als Obergrenze des Beurteilungsmaßstabs. Die Untergrenze der Beurteilungsmaßstäbe wird definiert als der erreichte Wert der Leistungskennzahl des schlechtesten Spielers einer Liga auf dem entsprechenden Positionsbereich. Die genaue Berechnung der individuellen Prämienbezüge für die einzelnen erreichten Leistungskennzahlen wird im Folgenden anhand eines Beispiels erläutert.

Vorstellung des Konzepts an einem Beispiel

Im folgenden Beispiel ist davon ausgegangen worden, dass der Spieler 30% seiner Gesamtvergütung durch eine individuelle Leistungsprämie hinzuverdienen kann. D. h. bei einem maximalen Gehalt von 1.000.000 EUR/ Jahr werden 700.000 EUR in Form von fester (leistungsunabhängiger) Vergütung (z. B. 500.000 EUR) sowie Team- oder sonstigen Prämien (z. B. 200.000 EUR) geleistet. Die individuelle Leistungsprämie kann sich somit auf maximal 300.000 EUR belaufen.

Im Rechenbeispiel in Abbildung 8 wird der fiktive Spieler Felix Stürmer betrachtet, der in einer

Autoren

Prof. Dr. Sören Dressler

ist Professor für Internationales Controlling an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet dort den internationalen Masterstudiengang Business & Engineering. Seine Forschungsschwerpunkte liegen aktuell in der Digitalisierung der Lehre und dem Sports Data Management.

E-Mail: soeren.dressler@htw-berlin.de

Prof. Dr. Thomas Rachfall

ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der HTW Berlin und leitet das dortige Berliner Institut für Akademische Weiterbildung.

E-Mail: rachfall@htw-berlin.de

Maximilian Simon Köhricht, B.Sc.

hat Wirtschaftsingenieurwesen studiert und ist aktuell für die IBM Deutschland Management & Business Support GmbH im Bereich Procurement in Berlin tätig.

E-Mail: maximilian.koehricht@gmail.com

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

LKZ	Gewichtung (ST)	Realisierbare Leistungsprämie	Max. möglicher Betrag je LKZ
OTA	0,540 (54,0%)	273.529 EUR	147.706 EUR
DTA	0,045 (4,5%)	273.529 EUR	12.309 EUR
PG	0,107 (10,7%)	273.529 EUR	29.268 EUR
ZD	0,183 (18,3%)	273.529 EUR	50.055 EUR
LD	0,125 (12,5%)	273.529 EUR	34.191 EUR
Summe	**1,00 (100%)**		**273.529 EUR**

Abb. 9: Gewichtete realisierbare Leistungsprämie nach Leistungskennzahl

LKZ	LKZ (Felix)	Obergrenze	Vergleich	Untergrenze
OTA	0,0146	0,0101	Besser	0,0011
DTA	0,0016	0,0008	Schlechter	0,0051
PG	71,20%	64,10%	Besser	28,60%
ZD	45,80%	58,00%	Schlechter	25,10%
LD	115	120	Schlechter	60

Abb. 10: Kennzahlen des fiktiven Spielers Felix Stürmer im Vergleich

europäischen Top-Liga aktiv ist. In der vergangenen Saison hat Felix 31 von vereinbarten 34 Saisonspielen auf dem Positionsbereich ST (Stürmer) absolviert.

Dieser Betrag wird im zweiten Schritt anhand der vorher festgelegten Kriteriengewichte (siehe Abbildung 7) des Positionsbereichs ST verhältnismäßig aufgeteilt (siehe Abbildung 9).

Das Ergebnis sind die maximal möglichen Beträge der einzelnen Leistungskennzahlen. Im folgenden Schritt werden zunächst die erreichten Leistungskennzahlen von Felix mit deren Obergrenzen, die der Verein vor der Saison festgelegt, verglichen. Die für den nächsten Schritt benötigten Untergrenzen befinden sich in der letzten Spalte (siehe Abbildung 10).

Es ist zu erkennen, dass Felix bei 2 Kennzahlen besser abgeschnitten hat als die definierte Obergrenze. Für diese Kennzahlen erhält er schlussendlich die im vorherigen Schritt ermittelten maximal möglichen Beträge als Prämienbezüge (147.706 EUR für OTA und 29.268 für PG). Für die anderen drei Kennzahlen wird im nächsten Schritt gemäß einer Verhältnisskala der Anteil seiner Leistung bemessen und zusätzlich mit den maximal möglichen Beträgen der Kennzahlen multipliziert, um die Prämienbezüge für diese Kennzahlen zu errechnen. Die Formel dafür wird zunächst definiert, anschließend folgen die Berechnungen:

Prämienbezüge der schlechteren LKZ

(LKZ Felix – Untergrenze) / (Obergrenze – Untergrenze) x maximal möglicher Betrag des LKZ

Hieraus ergeben sich folgende Detailberechnungen in Abbildung 11.

Zur besseren Verständlichkeit soll die Anwendung der Kennzahl DTA hier nochmal erläutert werden: Weniger DTA's sind besser und sollen dementsprechend auch belohnt werden. Die DTA's werden in DTA/ pro Spielminute gemessen, wobei der Wert 0,008 als Obergrenze fungiert, d. h. im Durchschnitt 0,072 mal pro Spiel (= 90 min.) bzw. 2,23 mal in den absolvierten 31 Saisonspielen wird durch den besten Stürmer in dieser Kategorie ein Fehler verursacht, der innerhalb von 4 Stationen zu einem Gegentreffer führt. Felix hat hier einen Wert von 0,0016 zu Buche stehen, d. h. er hat 0,144 mal pro Spiel und 4,46 mal über seine 31 absolvierten Saisonspiele einen Fehler verursacht, der innerhalb von 4 Stationen zu einem Gegentreffer geführt hat. Deshalb erhält er von der möglichen maximalen Prämie für DTA von Stürmern (12.309 EUR, Tab. 7) auch nur die anteiligen 10.019 EUR (Tab. 9 und 10). Die Gesamtvergütung von Felix ergibt sich schlussendlich aus der Summe der vorher festgelegten Vergütung (700.000 EUR) und der in diesem Punkt errechneten Prämienbezüge für die fünf Leistungskennzahlen (siehe Abbildung 12).

Schlussendlich zahlt der Verein insgesamt 949.828,39 EUR anstatt des maximal möglichen Gehalts von 1.000.000 EUR an Felix. Der Verein erzielt über den Betrachtungszeitraum demnach etwas mehr als 5% Einsparungen an den ursprünglich geplanten Spielerpersonalkosten für Felix.

LKZ	Berechnung	Ergebnis	Zielwert	(in %)
DTA	(0,0016 – 0,0051)/(0,0008 – 0,0051) x 12.308,82 EUR	10.019 EUR	12.309 EUR	81,40%
ZD	(0,458 – 0,251)/(0,58 – 0,251) x 50.055,88 EUR	31.494 EUR	50.055 EUR	63,80%
LD	(115 – 60)/(120 – 60) x 34.191,18 EUR	31.342 EUR	34.191 EUR	91,70%
Summe		**72.855 EUR**		

Abb. 11: Berechnung der anteiligen Leistungsprämien für LKZ unterhalb der Obergrenzen

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

Bestandteile	Kriterium erfüllt	Betrag
Fixe Vergütung	ja	700.000 EUR
OTA	ja	147.705,88 EUR
PG	ja	29.267,65 EUR
DTA	Nein, anteilig	10.018,81 EUR
ZD	Nein, anteilig	31.494,13 EUR
LD	Nein, anteilig	34.191 EUR
Summe		**949.828,39 EUR**

Abb. 12: Berechnung der Gesamtvergütung für den fiktiven Spieler Felix Stürmer

Fazit

Eine individuelle Leistungsprämie kann im Profi-Fußball zu einer leistungsgerechteren und anreizwirksamen Vergütung beitragen. Wenngleich die Berechnung zunächst recht komplex aussieht, so kann doch festgestellt werden, dass die meisten Leistungsindikatoren schon heute von den üblichen Statistik- und Medienunternehmen erfasst werden bzw. ohne viel Aufwand erfasst werden können. Durch die bessere Objektivierbarkeit der Leistung können Gehaltsverhandlungen besser und zielgerichteter moderiert werden und die Spielbetriebsgesellschaften werden in die Lage versetzt, die zuweilen ausufernden Gehaltsvorstellungen seitens der Spieler und deren Berater besser beurteilen zu können.

Fußnoten und Literaturempfehlung

[1] Sport1 2016: Allofs: De Bruyne verdient 100 Millionen, online verfügbar auf: http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2016/02/klaus-allofs-kevin-de-bruyne-verdient-bei-manchester-city-100-millionen [letzter Zugriff am 30.06.2016].

[2] Frick, B., 2012: Die Enlohnung von Fußball-Profis – Ist die vielfach kritisierte „Gehaltsexplosion“ ökonomisch erklärbar?, Beitrag in Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa – zwischen Zentralstaat und Regionen, HWWI, Band 4, S. 79-110, Universität Hamburg Press, Hamburg.

[3] Battré, M. und Höhmann, A., 2011: Die Bedeutung der letzten Karrierestation für die Entlohnung von Fußballspielern, Beitrag in Sport und Gesellschaft – Sport and Society, Jahrgang 8 (Heft 2), S. 124-153, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2006.

[4] Eschweiler, M. und Vieht, M., 2003: Preisdeterminanten bei Spielertransfers – Eine theoretische und empirische Analyse, Förderkreis für Industrigüter an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster, online verfügbar auf: http://www.marketingcenter.de/ias/forschung/AP-32.pdf [letzter Zugriff am 20.06.2016].

[5] Swieter, D., 2002: Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga, Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung, herausgegeben von Lothar Hübl, Duncker & Humblot Verlag, Berlin.

[6] Daumann, F., 2011: Grundlagen der Sportökonomie, 1. Auflage, UVK Verlag, Konstanz.

[7] Frick, B. und Prinz, J., 2005: Spielerallokation und Spielerentlohnung im professionellen Team-Sport, 1. Auflage, Sport und Buch Strauß Verlag, Köln.

[8] Breisig, T., 2003: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Bund-Verlag, Frankfurt am Main.

[9] Schewe, G., Gaede, N., Haarmann, J., 2002: Leistungsanreize im Profifußball, Beitrag in Schewe, Littkemann 2002: Sportmanagement, 2. unveränderte Auflage, Hofmann Verlag, Schrondorf, S. 115-134.

[10] Ruck, R. und Schmidbauer, H., 2013: Erfolgreich Fußball spielen – Technik, Taktik, Training, BLV-Buchverlag, München.

[11] Titz, C. und Dooley, T., 2010: Fußball – das 4-4-2-System, 1. Auflage, Meyer & Meyer Verlag, Aachen.

HAUFE.

FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

AKTUELLER BAND

ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT

Die Buchreihe „Controlling-Berater“ informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Schwerpunktthema. Dabei wird aktuelles Grundlagenwissen mit empirischen Erkenntnissen und Best-Practice-Lösungen kombiniert. Inklusive Tipps und Leitlinien für die Umsetzung im eigenen Unternehmen. So stärken Sie **Ihre Rolle als wichtiger strategischer Partner** im Unternehmen.

www.haufe.de/shop-controlling

Beziehungsorientiertes Innovationsmanagement in der chemischen und pharmazeutischen Industrie

Konzept und Handlungsempfehlungen – Teil 2 –

von Sabine Landwehr-Zloch

Bisherige Erkenntnisse: Mehr Beziehungsorientierung als Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement

Innovationen bestimmen die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und damit die langfristige Existenz von Unternehmen am Markt.[1] In wettbewerbsintensiven Branchen wie der chemischen und pharmazeutischen Industrie (CPI) ist das Sicherstellen von Innovationen daher ein zentrales Thema. In Zeiten zunehmender Kommoditisierung und Durchdringung der Branche mit digitalen Technologien steht das Innovationsmanagement in einem ohnehin anspruchsvollen Umfeld vor weiteren Herausforderungen. Bereichs- und übergreifende Vernetzung infolge des digitalen Wandels haben dazu geführt, dass Innovationsbeteiligte verstärkt auch außerhalb bekannter Gebiete denken müssen, um marktfähige Innovationen hervorzubringen.

Der vorliegende Artikel ist der zweite Teil einer Publikationsreihe und beschäftigt sich mit der Frage, wie erfolgreiches Innovationsmanagement im skizzierten Umfeld aussehen sollte. **Im ersten Teil[2] wurde gezeigt, dass motivierte Forscher die wesentliche Grundvoraussetzung für das Finden kreativer Lösungen sind.** Dazu wurden im Rahmen einer Fallstudie bei einem Best Practice Unternehmen der chemischen Industrie relevante Faktoren identifiziert, die zu Motivation und zu Frust der Innovationsbeteiligten führen. Im Wesentlichen sind dies „hohe Freiheitsgrade“ als motivierender Faktor und „fehlende Einbindung der Beteiligten an unternehmerische Entscheidungen“ als demotivierender Faktor. Dies zeigt, dass diejenigen Faktoren, die im Wesentlichen über die Art der Zusammenarbeit zwischen Forschern und Managern (= „Beziehung“) festgelegt werden, einen erheblichen Anteil an einem erfolgreichen Innovationsmanagement haben. Darauf aufbauend wurde ein Managementverständnis vorgestellt, das die beziehungsorientierten Aspekte zwischen Managern und Forschern explizit gestaltet. In diesem Managementverständnis kann der **Controller sich als Mediator und starker Partner der Forscher** positionieren und gleichzeitig als „Rationalitätssicherer“ im ökonomischen Sinn wirken.

Beziehungsorientiertes Managementverständnis: Konzept und Betrachtungsebenen

Die Teilfunktionen[3] des Managements lassen sich in ihrem Zusammenspiel als kyberneti-

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

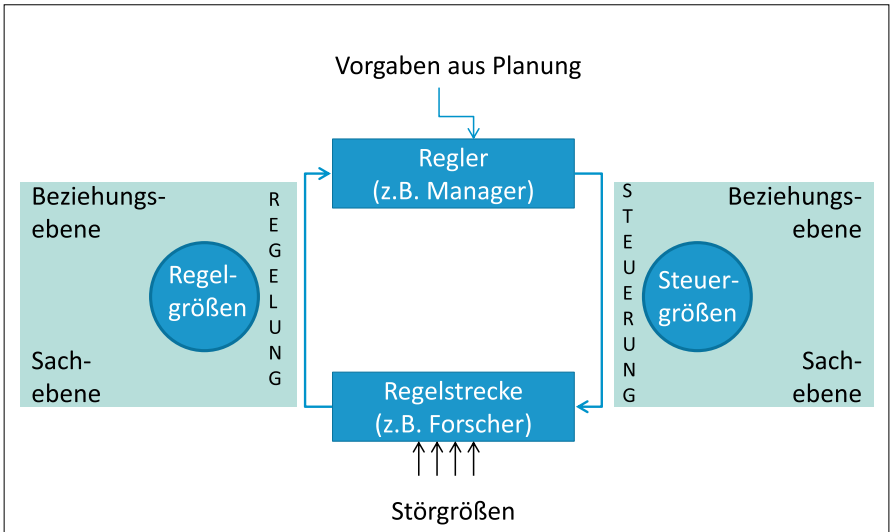


Abb. 1: Kybernetischer Regelkreis erweitert um unterschiedliche Steuerungs- und Regelungsebenen

scher Regelkreis interpretieren, der aus steuernden und regelnden Funktionen besteht.[4] Um die beziehungsorientierten Aspekte angemessen zu berücksichtigen, wird der Regelkreis in eine Sach- und eine Beziehungsebene ausdifferenziert. Zu Grunde liegt hier das Kommunikationsmodell von WATZLAWICK, nach dem sich Kommunikation immer zeitgleich auf verschiedenen Ebenen – der Sach- und der Beziehungs-(bzw. Verhaltens-)ebene – vollzieht.[5] Die Sach- und die Beziehungsebene wirken gemeinsam auf den Empfänger (hier: den Forscher) und bestimmen folglich gemeinsam die Wirkung einer Aufgabe oder Information.

„Gutes" Management – verstanden als wirkungsvolle Steuerung und Regelung – hängt demnach nicht von den sachlich richtigen Vorgaben ab, sondern in erster Linie von der Wirkung auf die Regelstrecke (hier: auf den Forscher).

Damit die gewünschte Beeinflussung der Regelstrecke bzw. Akzeptanz beim Forscher erreicht werden kann, müssen die Sach- und Beziehungsebene aufeinander abgestimmt werden. **Entscheidend hierfür sind „wertschätzende" Faktoren wie Vertrauen und Einbindung, Kommunikation, Freiheitsgrade bzw. Selbständigkeit.**[6] Wie dies in den einzelnen Phasen des Managements gelingen kann und insbesondere, wie dabei der Wunsch nach Einbindung und nach Freiheitsgraden angemessen durch den Manager berücksichtigt werden kann, wird nachfolgend gezeigt.

Einbindung in die Planung und Entscheidung: Anwendung und Beispiele

Betrachtet man die Planung genauer, so lässt sich diese in die Teilphasen der Zieldefinition, Alternativensuche und -beurteilung sowie der Entscheidung unterteilen.[7]

Zieldefinition

Bei der Zieldefinition werden bestimmte Forschungsgebiete oder „Focus Areas" festgelegt, die für zukunftsträchtig erachtet werden. Hier kann man den Forscher mit seinen Ideen bereits einbinden. **Diese frühe Form der Einbindung wird in manchen Beiträgen als Konzept des Co-Creators** bezeichnet und ist v. a. durch partizipative Führungsstile in Unternehmen wie Facebook bekannt geworden.[8] Natürlich lassen sich Erfolgsrezepte aus anderen Branchen nicht ohne Weiteres übertragen. Sie liefern aber immerhin geeignete Denkanstöße und können punktuell übernommen werden. Geeignete Formen der Einbindung i. R. d. Ziel-

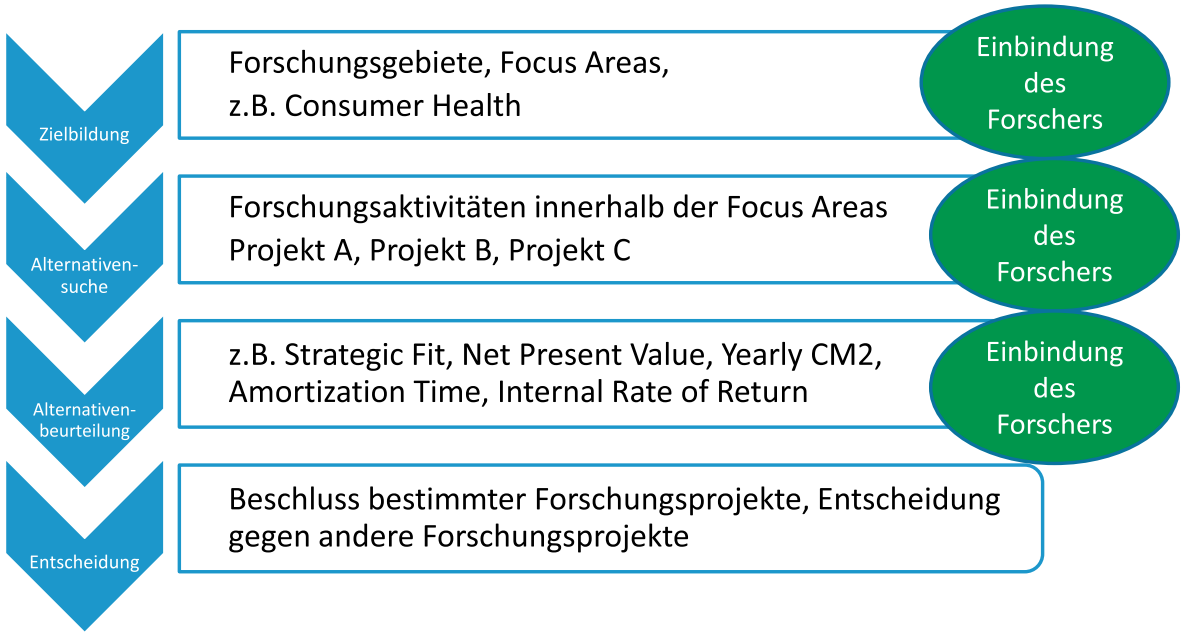


Abb. 2: Teilphasen der Planung und Einbindung des Forschers

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

Kurzbeschreibung:			
Cluster	Core	Variation	Add on
	X		
Kriterien\Ausprägung	gering	mittel	hoch
Marktpotential	X		
Technische Realisierbarkeit		X	
Time to Market		X	
Ressourcenbedarf		X	

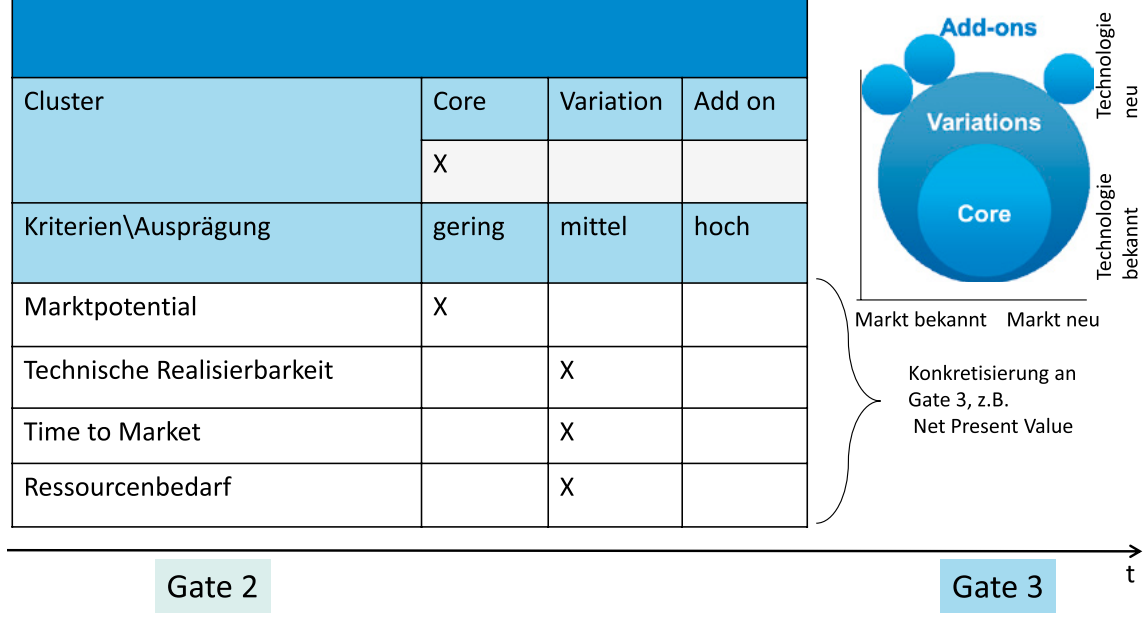


Abb. 3: Praxisbeispiel: Checkliste zur Beurteilung von Forschungsideen in frühen Phasen

definition sind Formate wie World Cafe, Brainstorming Sessions oder Arbeitskreise.

Alternativensuche und -beurteilung

Bei der Alternativensuche werden unterschiedliche Alternativen (z. B. unterschiedliche Forschungsideen) identifiziert, von denen man sich einen Beitrag zur Zielerreichung verspricht. Dies sind klassischerweise konkurrierende Forschungsprojekte innerhalb eines Forschungsgebietes. Bei der anschließenden Alternativenbeurteilung ist es entscheidend, den Forscher einzubinden und mit ihm gemeinsam geeignete Kriterien abzustimmen, die bei der Wahl für und Entscheidung gegen ein Projekt herangezogen werden. Typische Fragen sind hier: „Wie finden Sie Ihre Forschungsleistungen zutreffend abgebildet bzw. bewertet?“ **Die Kriterienfindung sollte möglichst unabhängig von bestimmten Einzelprojekten erfolgen und einmal akzeptierte Kriterien auch beibehalten werden.** Ein abweichendes Vorgehen würde den Vergleich zwischen Projekten und die Beurteilung von Projekten über die Zeit erschweren und dadurch zu weiteren Akzeptanzproblemen führen. Häufig ist bei großen Unternehmen der CPI das Projektportfolio sehr heterogen. Hier bietet es sich stattdessen an, Cluster zu definieren und nur Projekte innerhalb des gleichen Clusters anhand der gleichen Bewertungsmodalitäten zu vergleichen.

Entscheidung

Damit ist die Entscheidung für oder gegen ein Projekt die logische Folge der vorangegangenen Teilphasen. Fühlt der Forscher sich in den vorangegangenen Phasen eingebunden, so wird die Entscheidung des Managers als weniger willkürlich und vor allem nicht als „Entscheidung über den Kopf hinweg“ wahrgenommen. Voraussetzung ist in diesem Zusammenhang, dass die **Entscheidung auf Basis der akzeptierten Kriterien erfolgt und die Entscheidungsfindung transparent und zeitnah kommuniziert wird**. Hilfreich können hier auch ausgewählte Forscher (z. B. Projektleiter) in die Kommunikation eingebunden werden, die die getroffenen Entscheidungen im Kreis ihrer Kollegen weitertragen und erläutern.

Freiheitsgrade in der Steuerung: Anwendung und Beispiele

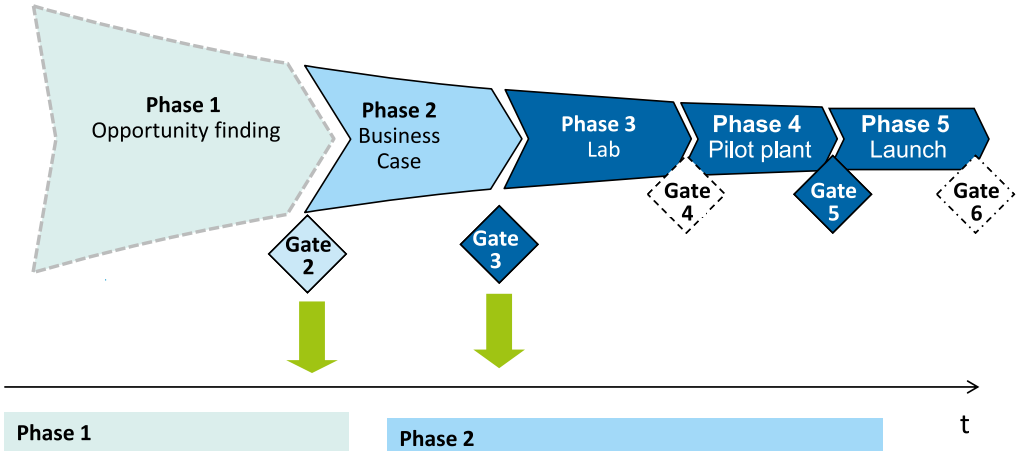
Bei der eigentlichen Steuerung oder Durchführung werden die Ergebnisse aus der Planung in konkrete Handlungspakete und Arbeitsanweisungen überführt. Auf der Sachebene stehen die Fragen: „Wer macht was bis wann und womit?“ im Vordergrund. Die zeitliche und inhaltliche Strukturierung von Forschungsvorhaben wird in der Praxis häufig mit Hilfe von Stage-Gate-Prozessen durchgeführt.[9]

Strukturierung mittels Stage-Gate-Prozessen

In der Phase der Durchführung zeigt sich besonders deutlich, wie gut die Sach- und die Beziehungsebene zwischen Forschern und Managern abgestimmt sind. Bestenfalls kann eine zeit- und ressourceneffiziente Steuerung stattfinden, in der die Forscher motiviert bleiben. Schlechtestenfalls erfolgt die Steuerung mit hohem Nachsteueraufwand und dadurch bedingten Reibungsverlusten und Frust beim Forscher. Das Delta aus diesen beiden Szenarien ist der **Wertbeitrag, der durch eine gelungene Ausgestaltung der Beziehungsebene erzielt werden kann**. Freiheitsgrade sind dafür entscheidend.

Bei der Durchführung ist es je nach Können (Fachwissen und Erfahrung) und Wollen (Motivation) empfehlenswert, unterschiedlich hohe Freiheitsgrade bis hin zur vollständigen Delegation z. B. einzelner (fachlicher) Stages zuzulas-

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



Phase 1
Ideen finden und verfolgen
- Forscher als Manager
- Manager als Sponsor/ Coach
- Orientierende Ideeneinschätzung
- Vereinfachte Budgetfreigabe

Gate 2
- Gemeinsame Entscheidung durch Forscher und Manager

Phase 2
Business Case Erstellung
- Forscher als Manager
- Controller als Coach

Gate 3
- Projektentscheidung (mit Forscher)
- Projektbewertung vorhanden
- Budgetvergabe auf Projektebene
- Rückfinanzierung Opportunity Finding

Abb. 4: Typischer Stage-Gate-Prozess in der CPI und beziehungsorientierte Ausgestaltung

sen. Der positive Zusammenhang zwischen der Komplexität einer Aufgabe, verbunden mit Freiheitsgraden bei der Aufgabenbearbeitung und der Motiviertheit von Forschern, wurde auch in anderen Untersuchungen festgestellt.[10] Die Rolle des Managers ist im Fall der Delegation eher die eines Sponsors, der für Fragen und Abstimmungsbedarf zur Verfügung steht, die eigentliche Regelung und Verantwortung für den Stage jedoch dem Forscher überlässt.

Unnötige Aufgaben weglassen

Ein zusätzlicher Weg, Freiheitsgrade zu schaffen, ist, Forscher nicht mit unnötigen Aufgaben zu beanspruchen (Freiheitsgrade durch Vermeiden). Aufgaben, die als unnötig wahrgenommen werden, können leicht als Ausdruck mangelnder Wertschätzung empfunden werden. Dazu gehört auch das **Vermeiden von aufwändigen und meist nur scheingenauen Bewertungen in frühen Forschungsphasen** sowie vereinfachte Genehmigungsverfahren (z. B. im Zusammenhang mit der Budgetfreigabe). Ein Ansatz, der bei der Frühphasenbewertung Freiheitsgrade zulässt, ist das Verwenden einfacher Checklisten (siehe Abbildung 3). Diese erlauben bei überschaubarem Aufwand für den Forscher eine erste Beurteilung von Forschungspotentialen in frühen Phasen. Sie können zu einem späteren Zeitpunkt, wenn relevante Informationen verlässlich abgeschätzt werden können, in die konkreteren Bewertungsvorgaben überführt und entsprechend verfeinert werden.

Mit „Opportunity-Finding-Töpfen“ arbeiten

Im Zusammenhang mit der Budgetvergabe macht es Sinn, Budgets für frühe Phasen nicht an zu rigide Genehmigungsbedingungen zu knüpfen und stattdessen mit Opportunity-Finding-Töpfen zu arbeiten, die pro Forschungsgebiet eine Art gedeckeltes Spielgeld darstellen. Wichtig ist, dass diese Budgettöpfe im Erfolgsfall einzelner Forschungsideen (d. h. sie werden in die nächste Phase überführt) aus diesen wieder rückfinanziert werden, damit auch am Ende des Jahres noch Budget für aussichtsreiche neue Ideen zur Verfügung steht.

Einbindung in die Regelung bzw. Reporting: Anwendung und Beispiele

Eng verbunden mit der gemeinsamen Abstimmung von Bewertungsvorgaben in der Planung ist das Reporting der Forschungsleistungen, da diese mit den Planungszielen abgeglichen und im Hinblick auf die Zielerreichung beurteilt werden. Die angesprochene Delegation im Rahmen der Durchführung umfasst auch die Definition von geeigneten Kontrollpunkten und -maßstäben (z. B. Go- und Kill-Kriterien) durch den Forscher. Diese müssen in die weiter oben festgelegten Bewertungsvorgaben aus der Planung überführbar sein.

Autor

Prof. Dr. Sabine Landwehr-Zloch

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Wilhelm Büchner Hochschule in Darmstadt. Sie hat langjährige Industrieerfahrung im Innovationsmanagement und -controlling und forscht u. a. auf diesem Gebiet mit Schwerpunkt auf den verhaltensorientierten Aspekten des Managements.

E-Mail: sabine.landwehr-zloch@wb-fernstudium.de

www.wb-fernstudium.de

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

Wichtig ist, dass die Leistungsmessung und die ökonomische Interpretation der Forschungsleistungen gemeinsamen mit dem Forscher diskutiert werden (z. B. „Was bedeutet das für die übergeordneten Unternehmensziele bzw. das große Ganze?“). Der Forscher muss hier die Chance bekommen zu verstehen, wie die Messergebnisse zu interpretieren sind und ebenfalls auch in die Ursachenforschung und Maßnahmenplanung eingebunden werden, wenn ursprüngliche Ziele nicht erreicht werden. Häufig ist dies ein Schwachpunkt in der Praxis: Es werden im Rahmen des Forschungsreporting diverse Größen ermittelt und an die übergeordnete Managementebene berichtet, jedoch keine Rückkopplung an den Forscher gegeben, was mit den Größen passiert. In der Wirkung auf den Forscher ist dies nachteilig, da sein Beitrag zum großen Ganzen (den Unternehmenszielen) nicht ausreichend deutlich wird und der gefühlten Sinnhaftigkeit seiner Arbeit entgegensteht.

Fazit

Forscher und Manager weisen unterschiedliche Kompetenzen auf, die **nur gemeinsam zum Innovationserfolg** führen. Ein klassisch hierarchisch geprägtes Führungsverständnis greift hier zu kurz. **Beziehungsorientiertes Management durch partnerschaftliche Einbindung und Freiheitsgrade lohnt sich**, da dadurch eine ressourceneffiziente Steuerung bei gleichzeitiger Erhaltung der Motivation des Forschers möglich wird. Diese ist der Schlüssel zu nachhaltigem Innovationserfolg.

Fußnoten

[1] Zum Begriff und den Arten von Innovationen vgl. z. B. Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011), S. 4.
[2] Vgl. Landwehr-Zloch, Controller Magazin, Heft 5/2017, S. 16-20
[3] Konkret sind dies die Planung, Zielbildung, Entscheidung, Durchsetzung, Messung, Kontrolle Abweichungsanalyse und Ziel-, Plan- und Systemanpassung. Vgl. Wild, J. (1982), S. 35f.
[4] Vgl. Wild, J. (1982), S. 32ff. und vgl. zum Begriff der kybernetischen Lenkung Becker, W. (1990), S. 303.
[5] Vgl. Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1986).
[6] Vgl. stellvertretend für weitere: Pelz, W. (2016), S. 93ff. mit den dort genannten Verweisen.
[7] Vgl. Becker, W. (2006), S. 54.
[8] http://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-machtorientierte-fuehrung-hat-ausgedient/13713354-all.html
[9] Vgl. Landwehr-Zloch, S. (2011), S. 34ff.
[10] Vgl. Rachfall, T./Rachfall, K. (2017), S. 10ff.

Literatur

Becker, W. (2006): Planung, Entscheidung und Kontrolle, 4. Aufl., Bamberg.

Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. Aufl., München.

Landwehr-Zloch (2011): Innovationen effizient steuern: Der Stage Gate Prozess am Beispiel der BASF SE, in: Controller Magazin, Heft 3/2011, S. 34-36.

Landwehr-Zloch, S. (2017): Beziehungsorientiertes Innovationsmanagement in der CPI: Analyse und Konzept, in : Controller Magazin, Heft 5/2017, S. 16-20.

Pelz, W. (2016): Tansformationale Führung. Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis, S. 93-112, in: von der Au, C. (Hrsg., 2016): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze, Wiesbaden.

Rachfall, T./Rachfall, K. (2017): Der Einfluss von Kennzahlen auf die Kreativität, in: Controller Magazin, Heft 1/2017, S. 10-15.

Watzlawick, O.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1986): Menschliche Kommunikation, 8. Aufl., Bern.

Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen.

Internetquellen:

Blüher, O. (2016): Machtorientierte Führung hat ausgedient, in: WiWo Online, Artikel vom 15.6.2016. http://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-machtorientierte-fuehrung-hat-ausgedient/13713354-all.html

Unser Chefredakteur / Herausgeber Conrad Günther als Gipfelstürmer in Südtirol – bei jeder Wetterlage auf der Suche nach Inspiration für die nächste Ausgabe des Controller Magazins. **(Susanne Eiselmayer)**

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

Was heißt „Single Source of Truth“ in der Zeit von Big Data?

von Jürgen Weber

Controller sehen sich gerne als „Single Source of Truth“ für alle steuerungsrelevanten Informationen. Hierzu zählen neben den klassischen Kosten- und Ergebnisgrößen Informationen aus dem externen Rechnungswesen – wie z. B. der EBIT –, daneben auch ausgewählte nicht-finanzielle Informationen. Dies sind insbesondere die Key Performance Indicators (KPI), die auch im Rahmen des Performance-Managements für Incentivierungszwecke genutzt werden. Controller sind bei ihrer Festlegung zumindest eng eingebunden.

Dass Controller mittlerweile in den meisten Unternehmen die zentrale Verantwortung für diese Informationen tragen, hilft ihnen sehr, eine ihrer Kernaufgaben zu erfüllen: Die unterschiedlichen Teilbereiche des Unternehmens abgestimmt zu steuern, von der Budgetierung bis hin zum Abweichungsgespräch zur Zieldurchsetzung. Der Detailgrad ihrer Zahlenbasis ist exakt auf die Wahrnehmung dieser Steuerungsaufgabe ausgerichtet. Granularere, mehr ins Detail gehende Informationen bleiben den Bereichen vorbehalten und werden dort häufig nicht von den dortigen Controllern, sondern von der Linie erzeugt und genutzt.

Aktuell ist unter dem Schlagwort „Big Data“ eine starke Ausweitung steuerungsrelevanter Informationen im Gespräch. Sollte das der Startpunkt für Controller sein, das Set an Informationen, für die sie den Anspruch einer Single Source of Truth erheben, deutlich auszuweiten?

Die Antwort auf diese Frage wird wesentlich davon bestimmt, ob die neuen Informationen für eine Gesamtsteuerung wirklich gebraucht werden. Controller müssen für diese zum einen die Funktionsweisen und Geschäftsmodelle der unterschiedlichen Bereiche kennen und beurteilen können. Zum anderen müssen ihnen die Zahlen bekannt sein, die den Erfolg der Modelle charakterisieren. Dies sind die angesprochenen finanziellen Erfolgsgrößen und die nicht-finanziellen KPIs.

Neue und/oder vertiefte Daten sind möglicherweise hilfreich, die Geschäftsmodelle auf ihre Tragfähigkeit hin zu überprüfen, etwa dahingehend, nicht mehr Kundengruppen, sondern individuelle Kunden anzusprechen und zu bedienen. Allerdings wird das vermutlich nicht dazu führen, dass die Zahl der Steuerungsgrößen systematisch steigt, eher, dass sich die Steuerungsgrößen häufiger verändern. Die Steuerung würde sonst auch schnell zu komplex. Folgt man diesen Überlegungen, könnten Controller den Anspruch, Single Source of Truth für die Steuerungsgrößen zu sein, weiter aufrechterhalten.

Betrachtet man nicht Steuerung, sondern das Treffen von Entscheidungen, kommt man zu einem anderen Urteil. Das Spektrum der Entscheidungsobjekte und -inhalte ist viel zu breit, um von einer einzelnen Unternehmensfunktion beherrscht werden zu können. Entscheidungen sind fallweise und häufig dezentral zu treffen. Jeder Versuch einer Standardisierung wäre problematisch, weil viel zu aufwändig und zudem mit der Gefahr verbunden, zu inflexibel zu sein. Die Rolle der Controller ist hier eine andere, die des betriebswirtschaftlichen Experten, der durch seine Expertise, aber auch durch Kenntnis der Datenzugänge und Auswertungsmethoden bei der Entscheidungsfindung unterstützt. Im Kontext von Big Data ist diese Rolle allerdings kein Selbstläufer. Entsprechender Lernwille und entsprechendes Engagement der Controller sind unverzichtbar.

Folgt man diesen Gedanken, bedeutet Digitalisierung schließlich auch den Tod der Lieblingsidee von Paul Riebel, der des Nebeneinanders einer Grundrechnung und vieler Auswertungsrechnungen, die jeweils in der Hoheit der Kostenrechner bzw. Controller stehen. Eine multizweckbezogen auswertbare Grundrechnung funktioniert zu Zeiten von Big Data und permanenter Veränderung nicht mehr. Machbar ist nur noch ein begrenztes Set an Standardinformationen, die insbesondere für Steuerungszwecke verwendet werden können. Auch diese Datenbasis ist schon mächtig genug, und das sowohl hinsichtlich des Datenvolumens als auch der Herausforderung für Controller, Single Source of Truth dafür zu sein.

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

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

Kostenmanagement mit der Effizienzabweichung

von Carsten Wilken

Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Problem Auf einer wichtigen Kostenstelle eines produzierenden Unternehmens wird dem Controlling eine vorteilhafte Verbrauchsabweichung angezeigt. Auch die Beschäftigungsabweichung ist vorteilhaft. Es ist dem Controller aber bekannt, dass es auf dieser Kostenstelle Effizienzprobleme gibt. Darüber hinaus ist der Bereich nicht ausgelastet. Die Abweichungsanalyse scheint also falsche Signale auszusenden. Eine detaillierte Analyse der Daten bestätigt: Es gibt keine fehlerhaft eingegebenen Daten, auch rechnerisch wurden die Abweichungen korrekt ermittelt. Das Problem muss also in der Definition und der Berechnungslogik der Abweichungen seine Ursache haben.

Ziel Die Abweichungsanalyse soll so erweitert werden, dass Effizienzprobleme und Beschäftigungsprobleme „richtig" angezeigt werden, um Transparenz herzustellen und Intuition durch Rationalität im Führungshandeln zu ersetzen.

Methode Ein Ansatz kann die Verwendung zweier Beschäftigungsgrößen und eine darauf basierende Abweichungsanalyse nach Zimmerman darstellen. Hierin werden drei Abweichungsarten auf der Ebene der Kostenstellen unterschieden: Die Verbrauchsabweichung i. e. S. (Spending Variance), die Effizienzabweichung (Efficiency Variance) und die Beschäftigungsabweichung (Volume Variance).

Beschreibung In der klassischen Abweichungsanalyse werden auf der Ebene der Kostenstellen drei Abweichungsarten bestimmt: Die Gesamtabweichung als Differenz zwischen

	Plan	Ist	
Beschäftigung (Fertigungszeit X^I; X^S)	400	500	h
Variabler Plankostensatz (k_v^P)	10,00		EUR/h
Fixe Plankosten (K_f^P)	32.000		
Gesamte Kosten (K^P; K^I)	36.000	35.000	EUR
Verrechnete Plankosten (K^{VP})	$= K^P / X^P * X^I$	45.000	EUR
Sollkosten (K^S)	$= k_v^P * X^I + K_f^P$	37.000	EUR
Abweichungsanalyse:			
Gesamtabweichung	$K^{VP} - K^I$	10.000	EUR
- Beschäftigungsabweichung	$K^{VP} - K^S$	8.000	EUR
- Verbrauchsabweichung	$K^S - K^I$	2.000	EUR

Abb. 1: Ausgangslage und „klassische" Abweichungsanalyse

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

Gesamt-abweichung	$K^{VP} - K^{I} =$				-2.600	EUR
Verbrauchs-abweichung	$(K_f^P +$	$k_v^P *$	$X^I) -$	K^I		
	32.000	10,0	500	35.000	2.000	EUR
Effizienz-abweichung		k_v^P	$(X^S -$	$X^I)$		
		10,0	360	500	-1.400	EUR
Beschäftigungs-abweichung	$K_f^P *$	$((X^S -$	$X^P)/$	$X^P)$		
	32.000	360	400	400	-3.200	EUR

Mit:
X^I = Ist-Beschäftigung (Fertigungszeit)
X^S = Soll-Beschäftigung
X^P = Planbeschäftigung

Abb. 2: Abweichungsanalyse mit Effizienzabweichung

den verrechneten Plankosten (K^{VP}) und den Ist-Kosten (K^I), die wiederum aufgeteilt werden kann in eine Beschäftigungsabweichung (K^{VP} – Sollkosten K^S) und eine Verbrauchsabweichung (K^S – K^I). Die Beschäftigungsabweichung zeigt an, inwieweit die Fixkosten (Kapazitäten) durch Produktion „gedeckt" wurden. Die Verbrauchsabweichung soll Aufschluss darüber geben, inwieweit der Kostenstellenleiter seine Einsatzfaktoren effizient eingesetzt hat. Ein Beispiel mit folgender Ausgangslage möge dies verdeutlichen (vgl. Abbildung 1).

Problematisch sind die so gewonnenen Aussagen immer dann, wenn die Ist-Beschäftigung (gemessen in produktiven Stunden) zwar anzahlmäßig hoch ist, aber dies bei relativ geringer Produktionsmenge nur deswegen der Fall ist, weil zu „langsam" gearbeitet wurde.

Würde sich im Beispiel herausstellen, dass die nach dem Arbeitsplan eigentlich vorgesehene Fertigungszeit nur 360 h hätte betragen dürfen, wird deutlich, dass die Effizienzabweichung hier falsch angezeigt wird. Gleiches gilt aber auch für die Beschäftigungsabweichung: Letztlich steht hinter der (relativ hohen) Ist-Beschäftigung keine hohe Zahl verkaufsfertiger Produkte, durch deren Verkauf sich die Fixkosten (Kapazität) amortisieren.

Aus diesem Grund macht es Sinn, neben der Ist-Beschäftigung noch die Soll-Beschäftigung anzuzeigen. Diese gibt bei gegebenem Produktionsprogramm diejenige Beschäftigung (Fertigungsstunden) an, die sich dann ergeben hätte, wenn genau die Vorgabezeiten gemäß dem Arbeitsplan eingehalten worden wären. In diesem Fall verändert sich das Beispiel gemäß Abbildung 2.

Zu beachten ist, dass bereits die Gesamtabweichung mit einem anderen Wert angezeigt wird, da auch sie auf Basis der Soll-Zeiten ermittelt wird. Dieses führt letztlich auch in der Kostenträgerrechnung zu aussagefähigeren Werten, da Unwirtschaftlichkeiten der Kostenstellen nicht auf die Kostenträger überwälzt werden. Nunmehr wird sowohl die mangelhafte Effizienz als auch die Unterauslastung des Fertigungsbereichs richtig wiedergegeben. Die Verbrauchsabweichung behält im Übrigen ihre Aussagekraft: Hier würde das Controlling auf Unwirtschaftlichkeiten im Bedienungsverhältnis oder auf Unstimmigkeiten im Verbrauch sonstiger variabler Kosten (z. B. Energie, Schmierstoffe) hingewiesen werden.

Handlungsempfehlung Unternehmen sind gut beraten, die Sinnhaftigkeit dieses Ansatzes für ihr eigenes Unternehmen zu prüfen. Als Voraussetzungen sind zu nennen, dass sowohl die Kostenstellenrechnung als auch das ERP-System beide Beschäftigungsgrade (Ist- und Sollbeschäftigung) erfassen und auswerten können. Zusätzlich ist eine sehr gute Stammdatenpflege erforderlich. Diese muss zudem dahingehend flexibel sein, dass sie für alternative Fertigungswege im eigenen Unternehmen Soll-Zeiten vorhalten kann.

Ausblick Die Effizienzabweichung ist in der deutschsprachigen Kostenrechnungsliteratur durchaus verbreitet, allerdings werden die Ansätze meist über verschiedene Formen von Sollkosten (Sollkosten I – III) berechnet. Der hier gezeigte Weg erscheint einfacher und auch für Kostenstellenverantwortliche besser nachvollziehbar.

Literatur

Zimmerman, J. R.: Accounting for Decision Making and Control, 9. Aufl., 2016.

Friedl, G., Hofmann, C., Pedell, B.: Kostenrechnung: Eine entscheidungsorientierte Einführung, 3. Aufl., 2017.

Autor

Prof. Dr. Carsten Wilken

ist Professor für Controlling und Vizepräsident für Studium, Lehre und Internationales an der Hochschule Emden/Leer. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: carsten.wilken@hs-emden-leer.de

Sprecher dieser Artikelreihe:
Prof. Dr. Andreas Wiesehahn,
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
E-Mail: andreas.Wiesehahn@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 Wiesehahn (Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)

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

Klare Sicht bei Mobilitätskosten?

von Timo Darr

Mobilität ist einer der gesellschaftlichen Megatrends. Das Bedürfnis und die Notwendigkeit, mobil zu sein, betrifft immer mehr Menschen und damit auch Mitarbeiter in Unternehmen. Anforderungen werden zunehmend individuell, und die Kosten, die den Unternehmen durch die Mobilität ihrer Mitarbeiter entstehen, sind in den meisten Fällen immer noch sehr intransparent. Ein gezieltes Management von Reisen und Mobilität schlägt jedoch unmittelbar positiv auf das Betriebsergebnis durch – direkt und indirekt.

Es ist Montagmorgen, Gate A21 am Flughafen Frankfurt. Zwei Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens treffen sich auf dem Weg zu einem zweitägigen Sales-Meeting – dieses Mal führt sie die Reise nach Hamburg. Insgesamt kommen dort in den nächsten zwei Tagen 15 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Regionen zusammen und reisen auf unterschiedliche Weise an: Mit dem Firmenfahrzeug, mit dem Flugzeug oder der Bahn. Flüge und Bahnfahrt werden wie gewohnt über das Reisebüro erledigt. Ein Teil bucht die Übernachtung über eine Online-Plattform, ein anderer ruft direkt im Hotel an oder lässt den Organisator für sich buchen. Vom Flughafen oder Bahnhof wird der Weg mit dem Taxi oder ÖPNV zurückgelegt, bequem mobil über die App gebucht. Oder eventuell doch CarSharing? Das wird vor Ort entschieden. Bereits jetzt ist eine Vielzahl an Anbietern und Systemen in Anspruch genommen worden. Dies setzt sich im Laufe der Reise fort und Sie ahnen es bereits: Auch bei der späteren Bezahlung der einzelnen Leistungen gibt es wiederum unterschiedliche Varianten: Firmenkreditkarte, persönliche Kreditkarte, Bargeld, etc.

Stetiger Anstieg der Reisekosten

Ein Szenario, wie es in Deutschland regelmäßig vorkommt. Und nicht nur regelmäßig, sondern immer häufiger. Denn nach Aussage des VDR (Verband Deutsches Reisemanagement e.V.) ist die Zahl der Geschäftsreisen in Deutschland im Jahr 2015 auf knapp 190 Mio. gestiegen. Hierbei haben deutsche Unternehmen in Summe fast 51 Mrd. € allein für Geschäftsreisen ausgegeben. Weitere Bereiche der betrieblichen Mobilität wie Fahrzeugflotten oder externe Meetings und Events noch nicht mitgerechnet. Auffallend ist auch, dass die Anzahl der regelmäßig reisenden Mitarbeiter in Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren um 50% gestiegen ist und dabei mengenbereinigt die Kosten von Jahr zu Jahr weiter steigen. So kommt der weltweite Geschäftsreiseverband

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

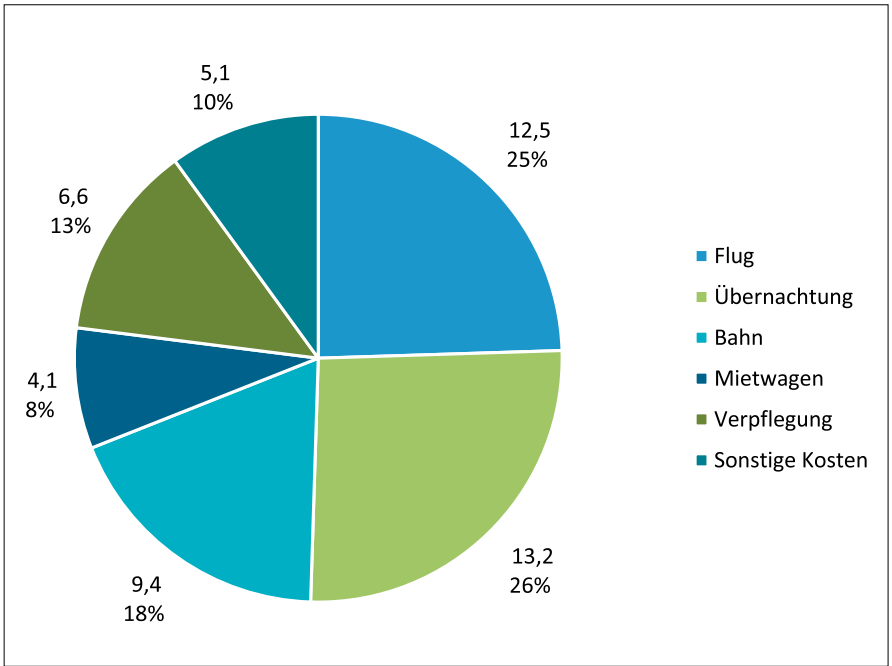


Abb. 1: Verteilung der Geschäftsreisekosten nach Bereichen 2015 in Mrd. Euro (Quelle: VDR – Verband Deutsches Reisemanagement e. V.)

(GBTA) zu dem Schluss, dass im Zeitraum von 2005-2015 diese Kosten jährlich zwar moderat, jedoch kontinuierlich über den gesamten Zeitraum in Deutschland um insgesamt nahezu 60% gestiegen sind.

Nicht nur die absoluten Kosten verändern sich, sondern auch deren Zusammensetzung. Waren vor einigen Jahren mit Abstand die Kosten für Flugtickets dominant, so sind diese mittlerweile von den Übernachtungskosten überholt worden (vgl. Abbildung 1). Zum einen darin begründet, dass Flugpreise immer günstiger werden, Hotelpreise gerade in großen Metropolen immer weiter steigen. Zum anderen dauern die Reisen länger, und damit erhöht sich der Anteil der Übernachtungskosten an der Gesamtreise.

Ein genauerer Blick lohnt sich

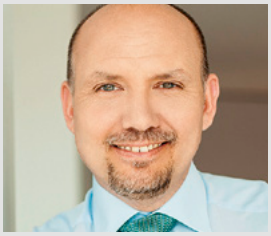
Die Betrachtung der Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Mobilität stehen, ist jedoch nur ein Aspekt. Unternehmen stellen zunehmend fest, dass sich ein undifferenzierter Sparkurs bei Geschäftsreisen, Firmenfahrzeugen und Meetings negativ auf die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter auswirkt. Konkret legen insbesondere vielreisende Mitarbeiter und Führungskräfte immer mehr Wert auf die Art und Weise, wie in Unternehmen die Themen Geschäftsreisen und Mobilität gemanagt werden. Denn auch, wenn es vordergründig attraktiv klingt, regelmäßig in die unterschiedlichsten Städte und Regionen der Welt zu reisen, bedeutet es für die Betroffenen eine nicht unerhebliche zusätzliche Belastung. In der Praxis bringt daher eine Reiserichtlinie, die ausschließlich kostenorientiert ist, die Gefahr mit sich, dass diese häufiger umgangen wird und versteckte Personalkosten durch z. B. höhere Fluktuation verursacht. Es gibt also eine Vielzahl von Gründen, sich mit dem Thema Unternehmensmobilität, dessen Struktur, Anforderungen und Kosten zu beschäftigen.

Bis zu 25% Sparpotenzial

Wie an dem eingangs skizzierten Beispiel zu erkennen ist, werden durch die Vielzahl unterschiedlicher Buchungs-, Zahlungs- und Abrechnungswege im Zusammenhang mit einer Geschäftsreise oder auch Dienstfahrzeugen **Daten bei unterschiedlichen Anbietern in unterschiedlichen Systemen verarbeitet und z. T. parallel gespeichert**. So sind Daten für Flugtickets sowohl in Berichten des Kreditkartenanbieters als auch in den Reisebüroauswertungen enthalten. Wie hoch dabei der Überschneidungsgrad ist, lässt sich nur mit hohem Aufwand bestimmen. Etwas anders gelagert ist die Situation bei Hotelbuchungen.

Erfahrungsgemäß werden über das Geschäftsreisebüro lediglich 40% der Hotelbuchungen vorgenommen. Ein weiterer Anteil, der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist, entfällt auf die einschlägigen Online-Buchungsportale bzw. Direktbuchung beim Anbieter per Telefon oder der eigenen Website. Auswertungen aus dem eigenen Haus, zum Beispiel aus der Reisekostenabrechnung oder Kreditorenbuchhaltung, sprechen wieder eine andere Sprache und sind meist nicht auf dem notwendigen Detaillierungsgrad für sinnvolle Analysen. Im besten Fall liegen dort Informationen zu Lieferanten, Rechnungsbeträgen und eventuell der Leistungsbezeichnung vor. Aber auch hier sind Daten, verglichen mit den genannten Quellen, nicht überschneidungsfrei und daher nur sehr aufwendig auswertbar – meist müssen Lücken trotzdem durch Annahmen geschlossen werden. Klar, dass an eine konsequente Steuerung der Mobilität und der damit verbundenen Kosten hier nicht zu denken ist. Geschweige denn, gezielte Maßnahmen zu ergreifen oder glaubwürdige Verhandlungen mit Lieferanten zu führen. **Denn mit einem professionellen Mobilitätsmanagement und gezielten Mitteln können Sie in Ihrem Unternehmen nach Erhebungen des VDR die Reisekosten um bis zu einem Viertel senken.**

Autor



Timo Darr

ist Inhaber einer Beratungsgesellschaft, die individuelle Mobilitäts-Konzepte (Travel-, Fuhrpark- und Meetings) für Firmen jeder Größe entwickelt und umsetzt. Mit über 25 Jahren Branchen- und Managementerfahrung sowie einem ausgeprägten Netzwerk in der Reise- und Automobilindustrie.

E-Mail: office@darrmc.com Tel.: 069 - 96 86 16 66

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

Nachholbedarf bei Meetings und Events

Die hier geschilderten Zahlen und Umstände beziehen sich zwar auf den Bereich Geschäftsreisen, die Herausforderungen hinsichtlich Transparenz sind jedoch bei Fahrzeugflotten und der Organisation von Meetings und Events ähnlich gelagert. So ist zwar aufgrund der hohen Anschaffungskosten und bestimmter finanzbuchhalterischer Erfordernisse die Bestellung eines Fahrzeugs häufig klarer geregelt als die Buchung eines Hotelzimmers. Trotzdem haben häufig die im Einsatz befindlichen Systeme im eigenen Haus auch hier nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad für die Steuerung der Flottenkosten. **Den größten Nachholbedarf in puncto Transparenz und Prozessvereinheitlichung weist jedoch das Thema Organisation von Meetings und Events auf.** Hier wird – mangels entsprechender Vorgaben – nicht selten nach bestem Wissen und Gewissen durch den Organisator in eigener Regie agiert. Von der Angebotseinholung über punktuelle Konditionsverhandlungen bis hin zu wenig belastbaren Rechnungsstellungs- und -prüfungsprozessen sind Abläufe und Regelungen in den seltensten Fällen zentral koordiniert und gesteuert. Durch diese Tatsache wird es ungleich schwerer, z. B. am Jahresende zu ermitteln, wie viel Geld das Unternehmen für Meetings und Events ausgegeben hat. Im Übrigen gilt landläufig, dass diese Kosten ähnlich hoch sind wie die Aufwendungen für Geschäftsreisen.

Warum warten?

Woran liegt es nun, dass Unternehmen den Bereich Mobilität und die damit verbundenen Kosten und Auswirkungen auf das Unternehmen und die Mitarbeiter häufig nur halbherzig angehen? Ein wesentlicher Grund ist sicherlich die **Komplexität**, die bei näherer Betrachtung sichtbar wird. Und ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die **Emotionalität**, die mit diesen Themen einhergeht: Wenn es um die Wahl der Fluggesellschaft, des Hotels oder Mietwagen oder gar die Konfiguration des eigenen Firmenfahrzeugs geht, ist der Grad der persönlichen Betroffenheit extrem hoch. Es ist wichtig zu verstehen, dass diese Kräfte möglicherweise gegen die bestehenden Regelungen und Richtlinien wirken können. Dabei sollte es doch das Ziel sein, die Unternehmensziele und die Interessen der Mitarbeiter in diesem Kontext möglichst auszubalancieren, um Ausnahmen von den Richtlinien zu minimieren und die Ausgabensteuerbarkeit zu erhöhen.

Handeln, aber richtig

Was können Unternehmen also tun, um klarere Sicht bezüglich der Mobilitätskosten im eigenen Haus zu erlangen? Welche Toolbox kann beim (reaktiven und proaktiven) Kostenmanagement helfen? Wie lassen sich die Kosten flexibilisieren? Wie lassen sich die Prozesse effizienter gestalten und dadurch die Kosten optimieren?

Bevor es an die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen geht, ist es wichtig, **zunächst die individuelle Situation zu ermitteln und reflektieren.** Im Rahmen einer Bestandsaufnahme werden anhand möglichst genau ermittelter Zahlen die Unternehmensbereiche und Länder identifiziert, wo die höchsten Kosten anfallen. Für eine erste Priorisierung reichen erfahrungsgemäß Daten aus der Finanzbuchhaltung und der Reisekostenabrechnungen aus. Darauf basierend wird untersucht, welche Verfahren z. B. für die Planung, Buchung und Abrechnung von Reisen bzw. den Betrieb der Fahrzeugflotte existieren und welche Dienstleister und ggfs. Systeme im Einsatz sind. Auch kann nun gezielter nach bisher angefallenen Mobilitätskosten und bestehenden Richtlinien geprüft und die jeweiligen Kostentreiber identifiziert werden. An dieser Stelle ist es ebenfalls empfehlenswert, einen Blick auf die Organisation und Kommunikation zu werfen. Nicht selten agieren Standorte, Länderorganisationen und/oder Tochtergesellschaften unabgestimmt und verursachen dadurch ebenfalls vermeidbare Kosten.

Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen verbinden

Wenn diese Fragen geklärt wurden, kann mit der eigentlichen Analyse begonnen werden. Im Sinne eines möglichst nachhaltigen Ansatzes hat sich bewährt, dabei Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen für künftige Lösungsansätze zu berücksichtigen. Sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter befinden sich in einem dynamischen Umfeld, das von technologischer und wirtschaftlicher Entwicklung, gesellschaftlichen Trends und rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmt wird. Als weitere Erfolgsfaktoren gelten erfahrungsgemäß die Unterstützung des Topmanagements und die Einbindung aller wichtigen Prozessbeteiligten inklusive z. B. erfahrene Bucher, Reisende bzw. Dienstwagennutzer.

Prozessoptimierung kommt auch den Reisenden zugute

Die Optimierung von Unternehmensmobilität wird interessanterweise immer wieder mit Einschnitten und Verschlechterungen für die Mitarbeiter verbunden. Dabei gibt es zahlreiche Ansatzpunkte und Maßnahmen, die für das Unternehmen nicht nur Kosten senken, sondern für die Mitarbeiter Prozesse vereinfachen, beschleunigen und ihnen damit erlauben, sich auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren. **Die Praxiserfahrung zeigt, dass z. B. über einheitliche Verfahren wie Buchungskanäle, Abrechnungsmodalitäten und die Fokussierung auf bevorzugte Lieferanten der Mitarbeiter nicht zwingend auf Komfort in Bezug auf die Mobilität verzichten muss.** Es ist weiterhin auch denkbar, Regelungen und Richtlinien in Abhängigkeit zur Reiseintensität zu gestalten und damit den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters noch stärker gerecht zu werden. Dies führt dann unter anderem zu einer geringeren Anzahl von Richtlinienabweichungen, produktiveren und motivierteren Mitarbeitern sowie sinkenden Gesamtkosten für das Unternehmen. Und zwar unmittelbar ergebniswirksam, denn z. B. bei einer 4% Rendite und einem Kostenblock für Mobilität von 5 Mio. € steht jeder Prozentpunkt an Einsparungen einem Umsatz von 1,25 Mio. € gegenüber. Aus dem Grund bezeichne ich diese Herangehensweise auch als Company-Value-Strategie. ■

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

Planen Sie noch oder steuern Sie schon?

Neue Wege bei der Unternehmensplanung

von Steffen Rohr

Menschen sind Gewohnheitstiere – und das scheint auch nicht minder auf uns Controller zuzutreffen. Mal ehrlich, tun wir nicht gern Dinge, die wir immer schon so gemacht haben? Wenn sich allerdings ganze Industrien und Geschäftsmodelle von Unternehmen ändern, muss sich doch sicherlich auch das Controlling verändern, in dem, was es tut und wie es Dinge tut. Besonders spannend scheint dies bei der Unternehmensplanung zu sein, weil unsere aktuellen Vorgehensweisen nicht mehr so recht zur Dynamik und Geschwindigkeit passen, denen Unternehmen heute ausgesetzt sind.

Schwächen im Planungs-Prozess

Unternehmensplanung dauert häufig viel zu lange und zieht sich teilweise über Monate hin. In unzähligen und zähen „Abstimmungsrunden" wird um Zahlen und Budgets gerungen, bis man sich letztendlich auf einen Plan „geeinigt" hat. Das kostet nicht nur Zeit, sondern auch ziemlich viel Geld. Unternehmensplanung ist daher häufig eine teure Angelegenheit, wobei der Nutzen in vielen Fällen beschränkt ist, weil Planzahlen häufig schon dann veraltet sind, wenn die Planung „abgestimmt" worden ist. Ist Unternehmensplanung häufig auch viel zu granular, weil wir Controller die Zukunft so abbilden wollen wie die Vergangenheit, nämlich auf Einzelkontenebene? Das Analystenhaus BARC bringt es sehr schön auf den Punkt: **„Unternehmen leiden heute mehr denn je unter zu langwierigen, zeitraubenden sowie zu komplexen, da regelmäßig zu detaillierten Planungsprozessen.**

Dies führt alles in allem zu hohen Gesamtkosten für die Planung, wobei die Ergebnisqualität, gemessen am investierten Aufwand, am Ende häufig zu wünschen übrig lässt" (vgl. BARC, RealityCheck – Treiberbasierte Planung –, S. 23). Aus den genannten Gründen werden bestehende Planungsansätze zunehmend in Frage gestellt und moderne Planungsmethoden nicht nur diskutiert, sondern endlich auch umgesetzt.

(Wert-)Treiberbasierte Planung

Der Ansatz der treiberbasierten Planung ist in aller Munde und scheint ein geeignetes Mittel zu sein, die genannten Probleme bei der Unternehmensplanung zu überwinden. Allerdings habe ich in vielen Gesprächen mit Unternehmen und Systemanbietern festgestellt, dass es kein einheitliches Verständnis über diesen Ansatz gibt. Aus meiner Sicht geht es darum, Ergebnisgrößen, also GuV-, Bilanz- und Cashflow-Positionen, nicht mehr direkt zu planen, **sondern man konzentriert sich stattdessen auf die Planung der wesentlichen Einflussfaktoren (Treiber), die über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit den Ergebnisgrößen verbunden sind.** Über diese mathematischen Verknüpfungen werden durch die Planung der Treiber die Ergebnisgrößen auto-

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

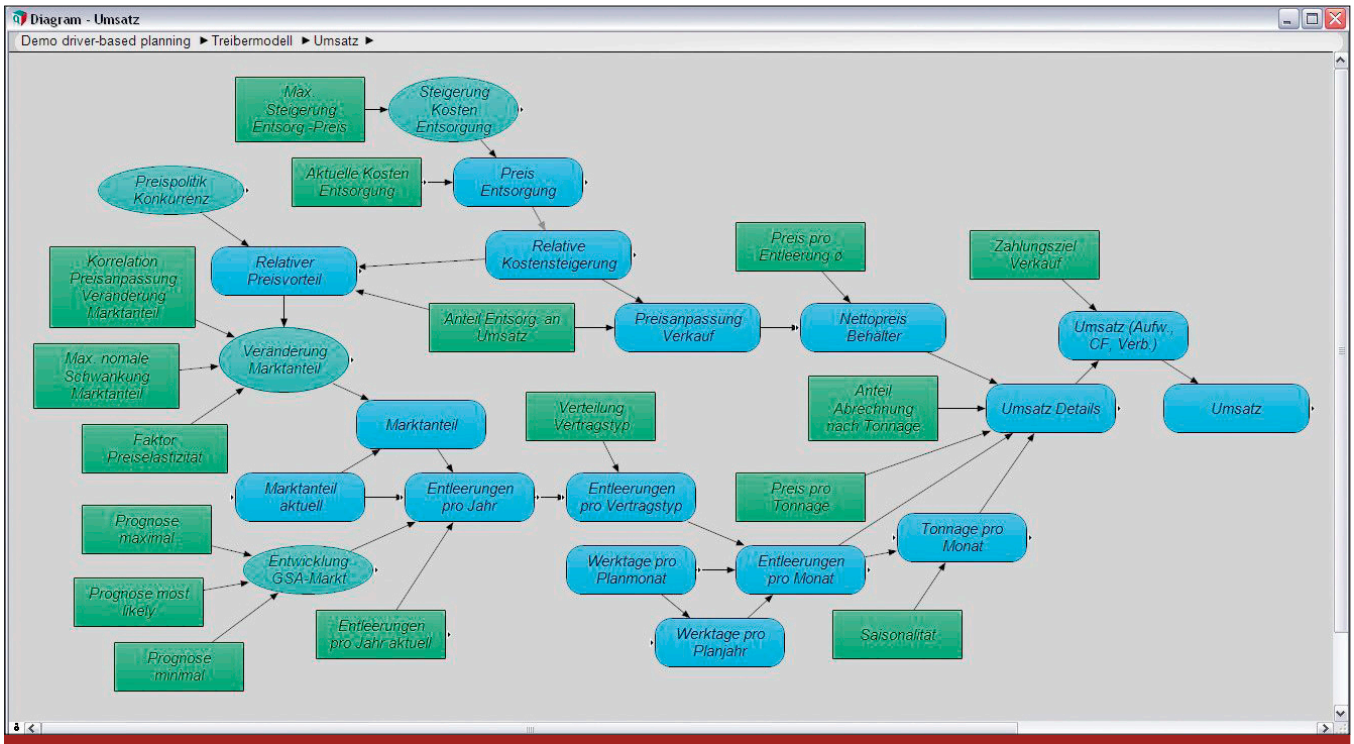


Abb. 1: Treibermodell am Beispiel eines Unternehmens der Entsorgungsbranche

matisch berechnet. Die Treiber können dabei sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Größen, wie z. B. Mengen, sein, die entweder direkt oder indirekt auf die Ergebnisgrößen wirken. Durch diese Fokussierung und die Beschränkung auf das Wesentliche wird Planung weniger granular und dadurch schneller, flexibler und effizienter.

Neu ist dieser Ansatz für mich allerdings nicht, denn Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden nicht erst seit gestern in der Planung berücksichtigt. Denken Sie nur an die unzähligen Berechnungen in Ihren Excel-Dateien, deren Ergebnisse dann in die Planung einfließen. Der Unterschied bzw. die Weiterentwicklung dieses Ansatzes liegt aus meiner Sicht zum einen in der Umsetzung eines gesamtheitlichen Modells und zum anderen in der **Fokussierung auf die wesentlichen Treiber und Ursache-Wirkungs-Beziehungen des Geschäftsmodells.**

Treibermodelle sind immer unternehmensspezifisch und müssen das individuelle und oft komplexe Geschäftsmodell in einem integrierten Modell abbilden. Insofern geht es hier nicht um die Erstellung eines reinen Kennzahlensystems oder um die Abbildung einfacher Berechnungen, wie „Menge mal Preis". Die Reduzierung der Komplexität durch eine treiberbasierte Planung ergibt sich durch eine Reduzierung der Granularität und der zu planenden Ergebnisgrößen, aber nicht durch die Zusammenhänge, die zu den Ergebnissen führen. **Die Herausforderung bei der Umsetzung einer treiberbasierten Planung besteht nämlich in der richtigen Modellierung des Werttreibermodells** (siehe Abbildung 1).

Aus meiner Erfahrung ist das nicht trivial und erfordert auch einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand, aber es lohnt sich. Anstatt um Zahlen zu ringen, müssen sich die verantwortlichen Mitarbeiter mit der Abbildung des Geschäftsmodells beschäftigen, was nicht selten zu neuen Erkenntnissen und Verständnis bei allen Beteiligten führt. **Damit wird Unternehmensplanung zu einem wichtigen Kommunikationsinstrument, um das Unternehmen zu gestalten und zu steuern.** Und wie kommt man eigentlich zu den Treibern? Naja, sie fallen nicht vom Himmel und man sieht sie nicht in einer Glaskugel, denn sie ergeben sich aus dem Geschäftsmodell. Insofern beginnen wir bei der Abbildung des Treibermodells nicht am Anfang, also mit den Treibern, sondern am Ende, bei den Ergebnisgrößen. Wir zäumen quasi das Pferd von hinten auf und hinterfragen dabei, wie die Ergebnisgrößen eigentlich zu Stande kommen und welche Ursache-Wirkungs-Beziehungen bestehen. Daraus ergibt sich der Treiberbaum, wobei man dann sukzessive zu Eingangsgrößen kommt, für die man Annahmen treffen muss. Mit einer Sensitivitätsanalyse testen wir, welche Eingangsgrößen welchen Einfluss auf die Ergebnisgrößen haben.

Damit können wir nachweisen, welche Eingangsgrößen wirklich wichtig sind. Das können dann entweder schon Treiber sein, oder man modelliert an dieser Stelle noch tiefer, um die wichtigen Zusammenhänge noch genauer zu beschreiben. Bei der Modellierung geht es also darum, die wesentlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Treiber abzubilden, aber sich nicht im Detail zu verstricken. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, Transparenz herzustellen, denn eine Treiberplanung soll eben gerade keine Black-Box sein, bei der die Zusammenhänge in kryptischen Formeln hinterlegt sind. **Denn der Mehrwert einer Treiberplanung besteht ja auch gerade darin, dass nachvollziehbar ist, warum sich die Ergebnisgrößen so ergeben.** Wenn das Treibermodell einmal steht, kann man an den Stellschrauben (Treibern) seines Unternehmens drehen und man sieht, welche Auswirkungen dies hat. **Damit wird Unternehmensplanung zu einem Steuerungsinstrument.** Maßnahmen, neue Ideen oder Veränderungen im Geschäftsmodell können einfach an eine bestehende Planung „angedockt" und deren Auswirkungen sichtbar gemacht werden (siehe Abbildung 2).

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

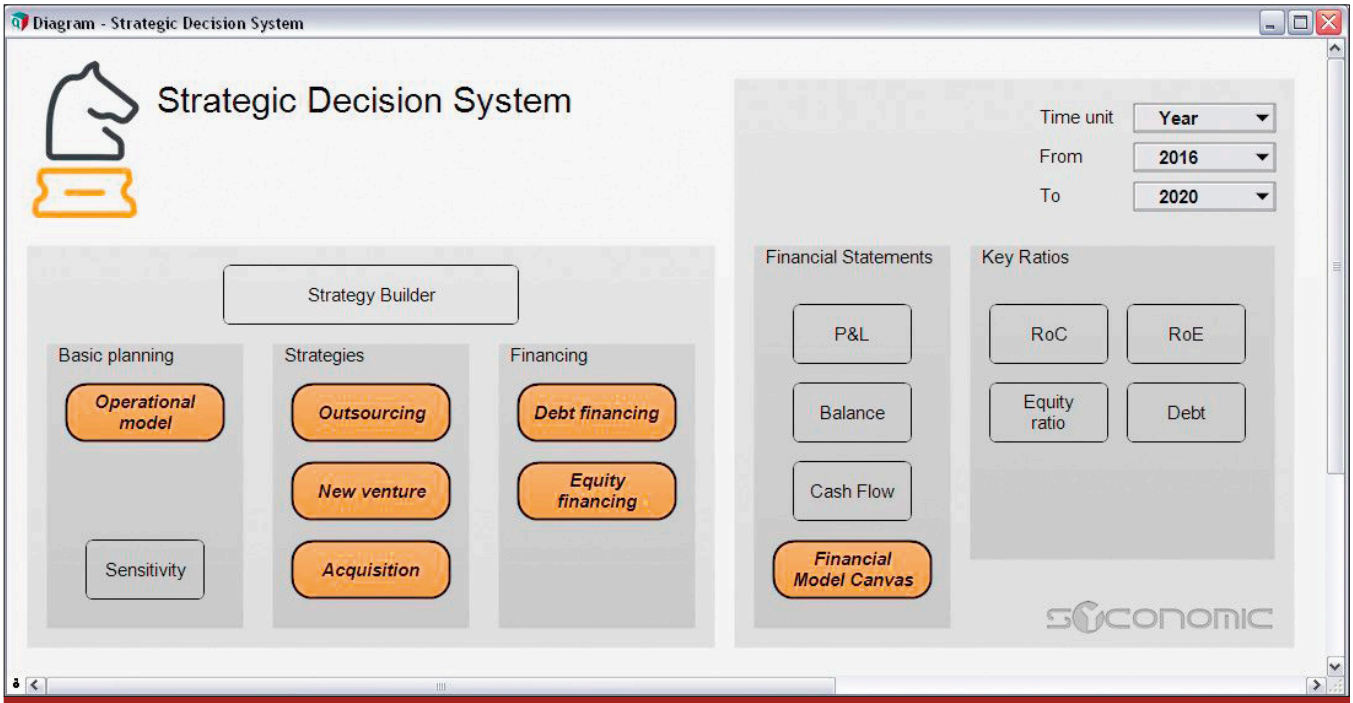


Abb. 2: Strategie-Tool

Da jeder nur seine Treiber plant und sich die Planwerte automatisch ergeben, entfallen zähe Abstimmungsrunden, langwierige Verhandlungen und mühselige Konsolidierungen. Das Effizienzproblem bisheriger Planungsansätze wird damit gelöst und es bleibt endlich Zeit, sich mit der Gestaltung des Unternehmens zu beschäftigen, anstatt um Zahlen zu ringen.

Integriert statt isoliert

Dass eine Planung integriert sein muss, ist scheinbar unbestritten, aber was heißt das eigentlich? Für mich spielen vier wesentliche Aspekte zusammen – wenn Sie mehr haben, bitte jederzeit gern. Jede Planung sollte sich an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Somit sollten sich Kurz- und Mittelfristplanung aus der strategischen Planung ergeben bzw. daraus abgeleitet werden. Viel zu oft sind unterschiedliche Planungshorizonte nicht miteinander verzahnt, was zu Ineffizienzen und Fehlsteuerungen führt.

Des Weiteren sollten alle funktionalen Teilbereiche und deren Einzelpläne wie z. B. Umsatz-, Einkaufs- und Personalplanung miteinander verknüpft sein, da diese sich untereinander bedingen. Wenn man mehr Umsatz plant, ergeben sich daraus vermutlich auch mehr Personalbedarf und ein höheres Einkaufsvolumen. Diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen müssen ja gerade in einer treiberbasierten Planung dargestellt werden, und insofern lässt sich dieser integrative Aspekt sehr gut mit dem treiberbasierten Ansatz verknüpfen (siehe Abbildung 3).

Das Gleiche gilt für die Planungen aller Gruppengesellschaften, die über ihre Liefer- und Leistungsbeziehungen miteinander in einem integrierten Modell verzahnt sein müssen. **Integriert ist daher eine Planung, wenn sich Plan-Bilanz, Plan-GuV und Plan-Cashflow für jeden Zeithorizont, für jede Gruppengesellschaft und für jeden Teilbereich immer simultan ergeben.** Wenn man an den Stellschrauben dreht, also einen oder mehrere Treiber verändert, muss sich immer ein neues und vollständiges Bild für das Unternehmen und für jeden einzelnen Teilbereich ergeben. Das kann allerdings nur in einem gesamtheitlichen Planungsmodell funktionieren, wo die Ergebnisgrößen nicht direkt geplant werden, sondern die Treiber, aus denen sich über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen alle Ergebnisgrößen für alle drei Sichten und jeden Horizont automatisch berechnen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, braucht man eine Software, mit der ein solches integriertes Planungsmodell abgebildet werden kann und die die notwendigen Planwerte berechnet. Durch die Verzahnung aller Teilbereiche in einem integrierten Planungsmodell wird der Abstimmungs- und Erstellungsaufwand signifikant verringert, da jeder Fachbereich nur seine Treiber plant und sich dadurch neue Planwerte auf „Knopfdruck“ ergeben. Da Plan-Bilanz, Plan-GuV und Plan-Cashflow simultan erzeugt werden, ergibt sich auch hier eine signifikante Zeitersparnis, und Überleitungsrechnungen werden vermieden. Durch die Verwendung eines einheitlichen Werkzeugs wird außerdem die Effizienz bei der Planung deutlich gesteigert.

Simuliert statt einwertig

Die Zukunft ist unsicher und deswegen müssen Unsicherheiten auch in der Planung berücksichtigt werden. **Es geht darum zu zeigen, was passieren kann und nicht, was passieren wird.** Das ist ein fundamentaler Unterschied, sozusagen ein Paradigmenwechsel. Einwertige Planungen sind immer falsch, denn die Wahrheit liegt links oder rechts davon. Das klingt eigentlich einleuchtend, aber bei vielen Betriebswirten besteht diesbezüglich noch eine tiefe Verweigerungshaltung. Bei Controllern und Managern mit ingenieur- oder naturwissenschaftlichem Hintergrund sieht das schon anders aus, denn da gehört das Rechnen mit Wahrscheinlichkeiten zum Handwerkszeug. Sehr oft höre ich von Controllern, dass die Geschäftsleitung das Rechnen mit Wahrschein-

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

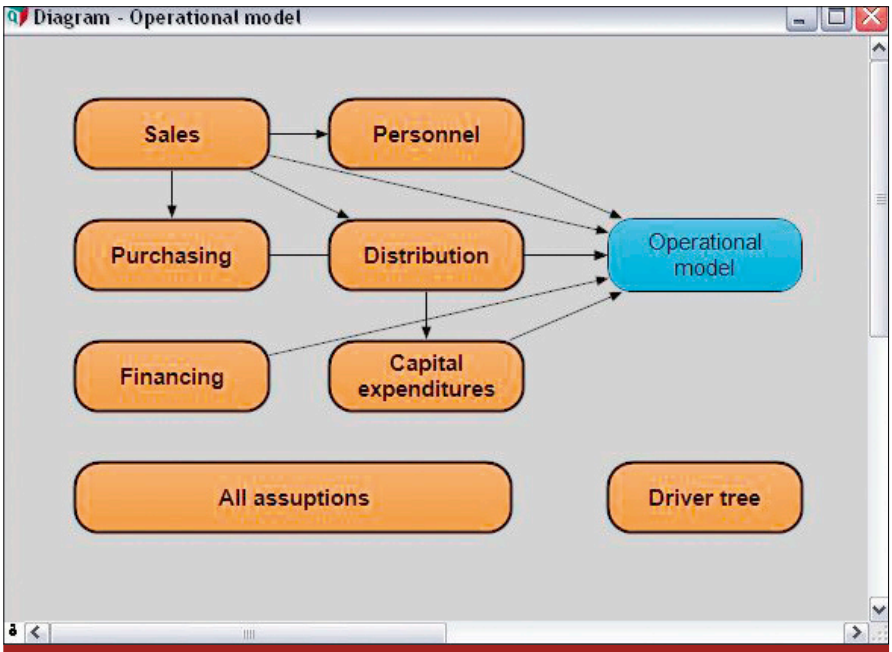


Abb. 3: Teilmodule

lichkeiten eh nicht versteht und eine Zahl statt einer Bandbreite haben möchte. Mal ehrlich, vielleicht müssen wir als Controller hier auch noch dazulernen. Zum einen in der Verwendung statistischer Methoden und zum anderen in der Kommunikation der Ergebnisse. Nur weil wir solche Methoden bisher nicht verwendet haben, müssen sie nicht schlecht sein. Da wäre ich wiedermal beim Gewohnheitstier.

Häufig werden Planungen erstellt, die Unsicherheiten in Form von Szenarien berücksichtigen. Wenngleich dies ein Schritt in die richtige Richtung ist, helfen „Worst/Best-Case"-Betrachtungen nur bedingt weiter, denn die Frage bleibt, was ist eigentlich das „Worst-Case"-Szenario. Wenn alles schief läuft und alle Planannahmen den schlechtesten Wert annehmen? Das wäre höchst unwahrscheinlich. Warum erfassen wir nicht alle unsicheren Planannahmen (Treiber) als Wahrscheinlichkeitsverteilung oder Bandbreite und verwenden statistische Verfahren, wie eine Monte-Carlo-Simulation, mit denen Unsicherheiten richtig berechnet werden können? Damit werden nämlich alle möglichen Ergebnisse mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit dargestellt, und wir müssen uns keine Gedanken über Szenarien machen, es sei denn, es geht um konkrete Alternativen, also Entscheidungen und keine Unsicherheiten.

Die Abkehr von einwertigen Planungen mit oder ohne Szenarien **hin zu einer Bandbreitenplanung** scheint für viele Unternehmen noch ein weiter Weg, obwohl die Vorteile klar auf der Hand liegen (vgl. Abbildung 4).

Aus meiner Sicht werden die Aussagekraft und die Qualität der Planung signifikant erhöht, weil ein vollständigeres Bild der Zukunft gezeigt wird. Damit wird dem Management ein Instrument an die Hand gegeben, das das Sichtfeld vergrößert und somit erst Unternehmenssteuerung möglich macht. Für mich heißt das, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, um dann das Unternehmen in die richtige Richtung steuern zu können.

Außerdem gelingt mit diesem Ansatz der oft geforderte, aber viel zu selten umgesetzte Anspruch, das Risikomanagement mit der Unternehmensplanung zu verzahnen. Nach wie vor stelle ich fest, dass in der Praxis diese zwei Aufgaben voneinander getrennt sind. Im besten Falle ist Risikomanagement noch ein Teil vom Controlling und man stimmt sich wieder mal ab. Nein, bitte so nicht, denn **Risikomanagement muss der Teil der Planung sein** und Controller dürfen Risiken nicht nur beschreiben, sondern müssen mit ihnen auch rechnen können. Das dürfte für viele neu sein, und möglicherweise graust es dem einen oder anderen Controller, wenn er an die Statistikvorlesungen im Studium denkt. Aber glauben Sie mir, wenn man das richtige Werkzeug hat, wird auch Statistik zum Kinderspiel.

Und noch ein letzter Punkt, warum das Planen in Bandbreiten Sinn macht. Erst damit wird die Planung zu einem Hilfsmittel zur Unternehmenssteuerung unter Risiko-/Ertragsgesichtspunkten. **Denn je höher der erwartete Ertrag, desto höher ist oft auch das Risiko oder besser die Unsicherheit um diesen Ertrag.** Unternehmensteuerung bedeutet für mich, die passende Risiko-/Ertragskombination zu finden. Also welche Maßnahmen passen am besten, um ein gewünschtes Ziel mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit zu erreichen. Und deswegen sollte in guten Planungsmodellen auch wieder eine Sensitivitätsanalyse zum Einsatz kommen, die mir sagt, welche Risiken den größten Einfluss auf meine Endergebnisse haben, damit ich mich wieder auf die Dinge fokussiere, die wirklich wichtig sind (vgl. Abbildung 5).

Agil statt starr

Das Umfeld wie auch die Unternehmen selbst ändern sich ständig. Daher sind Planzahlen oft schon veraltet, wenn sie „abgestimmt" wurden. Natürlich werden deswegen die meisten Planungen in monatlichen „Forecasts" um neue Informationen angereichert und aktualisiert. Wenn dabei allerdings nach altbewährtem Muster Planzahlen direkt geplant werden, entsteht auch im Rahmen des „Forecastings" wieder erheblicher Abstimmungs- und Konsolidierungsaufwand, den es zu vermeiden gilt. Im

Autor

Steffen Rohr

Nach seiner Tätigkeit als Consultant im Bereich Corporate Treasury war er 2010 einer der Gründer von syconomic. Das Unternehmen entwickelt seitdem quantitative Modelle für Unternehmensplanung, Entscheidungsunterstützung und Risikomanagement.

E-Mail: sr@syconomic.com Tel.: 0341 - 35 88 38 55

www.moderneplanung.com

Sinne einer treiberbasierten Planung heißt das aber, dass lediglich die festgelegten Treiber von den Fachverantwortlichen geändert werden, und es ergibt sich automatisch ein vollständiges Set an Planzahlen, für jeden Bereich und für das gesamte Unternehmen. **Insofern müssen Annahmen für die Treiber einfach änderbar sein und ein neuer „Forecast" muss sich ohne Eingreifen des Controllings auf „Knopfdruck" ergeben.** Und was ist dann eigentlich die Aufgabe des Controllings? Anstatt sich mit den Zahlen zu beschäftigen, geht es darum, das bestehende Planungsmodell zu hinterfragen. Hat sich das Geschäftsmodell an der einen oder anderen Stelle geändert? Sind neue Ideen oder Maßnahmen hinzugekommen, die für die Planung eine Rolle spielen? Welche Entscheidungen sollen anhand der Planung getroffen werden und wie können wir diese unterstützen? Insofern ist das Controlling für die Aktualisierung und Erweiterung des Planungsmodells zuständig und nicht für die Zahlen an sich, denn die sind lediglich ein „Nebenprodukt". **Das Planungsmodell muss daher schnell und individuell erweiterbar sein. Ich meine das nicht im Sinne der Zahlen, sondern im Sinne der Logik, mit der die Planzahlen berechnet werden.** Es geht um Modellierung und nicht um Konsolidierung. Außerdem muss Planung immer als Instrument der Unternehmenssteuerung verstanden werden und deswegen die aktuellen Fragestellungen des Managements aufgreifen und unterstützen. Wenn eine Unternehmensplanung das leisten kann, ist sie aus meiner Sicht beweglich, also agil.

Das richtige Werkzeug

Nun werden Sie mir vielleicht bei meinen Ausführungen zustimmen oder auch nicht, aber es bleibt eine zentrale Frage offen: Wie macht man das? Die richtige Softwareunterstützung ist dabei ein zentraler Aspekt. **Statt einer klassischen Planungssoftware, in der man Zahlen erfasst oder konsolidiert, braucht man dafür ein Werkzeug, mit dem man die unternehmensspezifische Geschäftslogik schnell und transparent in einem individuellen Planungsmodell abbilden kann.** Insofern muss das die Kernfunktionalität des Werkzeuges sein, denn nur damit kann der treiberbasierte Planungsansatz umgesetzt werden.

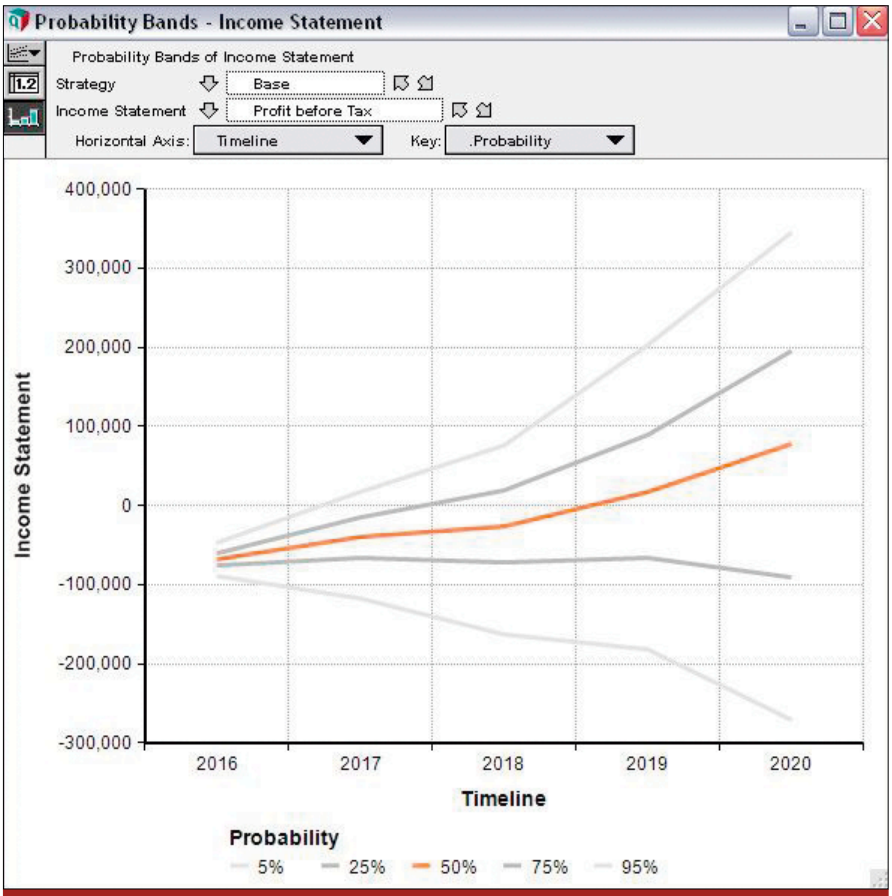


Abb. 4: Bandbreitenplanung

„Monte-Carlo-Simulation"

Wenn Sie bei Monte-Carlo-Simulation an Casino denken, liegen Sie eigentlich ganz richtig, denn auch hierbei geht es um Zufallszahlen, die sich innerhalb eines Rahmens bewegen. Bei diesem statistischen Verfahren geht es darum, aus verschiedenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen jeweils zufällig einen Wert zu ziehen, um daraus ein Ergebnis zu berechnen. Diese „Ziehungen" (Simulationsläufe) werden tausende Male wiederholt, und es ergeben sich somit zufällig tausende Ergebnisse, die wiederum als Häufigkeitsverteilung dargestellt werden. Daraus können neben Mittelwerten auch Wahrscheinlichkeiten abgelesen werden, mit der ein bestimmtes Ergebnis eintritt. Also zum Beispiel solche Aussagen: „Im Durchschnitt wird der Umsatz im nächsten Jahr bei EUR 2,9 Mio. liegen. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% wird der Umsatz größer als 2,6 Mio. sein. Dass der Umsatz größer als 3,5 Mio. sein wird, ist sehr unwahrscheinlich."

„Wahrscheinlichkeitsverteilung"

Die wohl bekannteste Form einer Wahrscheinlichkeitsverteilung wird Standardnormalverteilung genannt und war sogar auf dem letzten 10-DM-Schein abgedruckt. Wahrscheinlichkeitsverteilungen (oder auch Häufigkeitsverteilungen) zeigen an, wie oft (also häufig) ein bestimmter Wert vorkommt. Stellen Sie sich vor, Sie würfeln tausend Mal, tragen jedes Ergebnis in eine Liste ein und am Ende würden Sie zählen, wie oft eine bestimmte Augenzahl erreicht wurde. Das Ergebnis können Sie auch als Diagramm darstellen. Wenn Sie nur einen Würfel haben, wird nach tausend Mal Würfeln Ihr Diagramm ungefähr gleich große Balken für jeden Wert von 1 bis 6 enthalten. Haben Sie zwei Würfel, werden die Balken unterschiedlich hoch, denn die Kombination 2 oder 12 ist unwahrscheinlicher als die Kombination 7. Unsichere Merkmalsausprägungen (Werte) und Verteilungen gibt es nicht nur beim Würfeln, sondern auch beim Lottospielen, bei Wechselkursen, Rohstoffpreisen, Absatzmengen und eigentlich allem, was irgendwie unsicher ist.

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

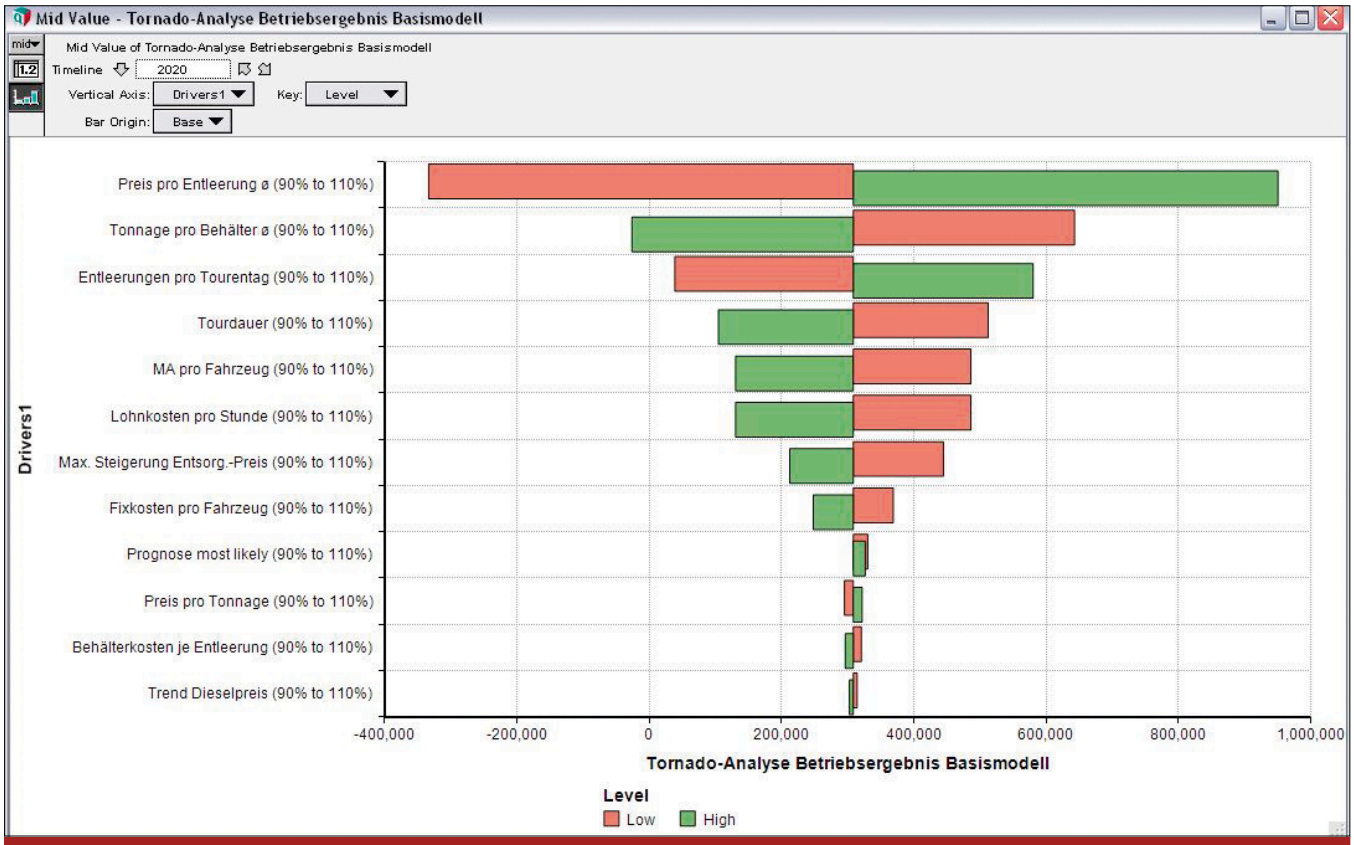


Abb. 5: Sensitivitäts-Analyse

Wenn die von mir beschriebenen Ansätze ein Paradigmenwechsel sind, dann erfordert das auch ein komplett neues Werkzeug. Anbieter von Business-Intelligence- oder Planungssoftware haben diesen Trend erkannt und erweitern ihre Systeme sukzessive um Funktionalitäten, mit denen man statt reine Zahlen einzugeben, Ursache-Wirkungs-Beziehungen als Formeln erfassen kann. Häufig sind diese Zusammenhänge aber sehr komplex, was die systemseitige Abbildung und spätere Anpassungen nicht einfach macht. Und weil das so ist, verwenden die meisten immer noch Microsoft Excel, weil man damit so schön flexibel ist. Mit diesem Werkzeug kann nämlich jeder Zusammenhang individuell „modelliert" und berechnet werden. Problematisch wird es erst dann, wenn die Planungslogik zu komplex wird und in einem Gewirr von Zellen mit kryptischen Formeln in unzähligen Tabellenblättern untergeht. Vielleicht kennen Sie ja auch das eine oder andere **„Excel-Monster", das zwar durch den Ersteller gezähmt, aber von keinem anderen verstanden wird.** Transparenz bleibt nämlich in vielen Excel-Modellen auf der Strecke, weil ein Tabellenkalkulationsprogramm auch nicht erfunden wurde, um komplexe Zusammenhänge darzustellen, wie es für eine treiberbasierte Planung notwendig ist. Wenn Sie schon einmal versucht haben, eine Formel aus zehn Zeilen zu verstehen, wissen Sie, was ich meine. Außerdem **beinhalten nicht wenige Excel-Modelle Fehler** – und das Schlimme ist, dass man häufig gar nicht merkt, dass ein Excel-Modell falsch rechnet. Wenn es darum geht, Excel-Modelle zu erweitern und anzupassen, bekommt manch ein Controller schon manchmal Schweißperlen auf die Stirn, denn einfach ist das oftmals nicht, dafür aber eine erhebliche Fehlerquelle. Insofern passen weder starre Planungssysteme noch flexible Excel-Modelle zum hier beschriebenen Anspruch an eine treiberbasierte und agile Planung.

Ich verwende zur Erstellung von treiberbasierten Planungen die Modellierungs- und Simulationssoftware Analytica von Lumina Decision Systems. Dabei handelt es sich eben nicht um eine Planungssoftware im klassischen Sinne, sondern um ein Werkzeug, mit dem man einfach und schnell die individuelle Berechnungslogik abbilden und ändern kann. Die Modellierung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfolgt dabei über Einflussdiagramme, weil Menschen, im Gegensatz zu Maschinen, Zusammenhänge eher visuell verstehen als über Formeln. Ich kann also erst einmal Zusammenhänge inhaltlich richtig darstellen und verbinde sie dann mathematisch mit Formeln. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu allem, was ich bisher zu diesbezüglichen Softwareprodukten gesehen habe, und entspricht meinem Anspruch an eine agile Unternehmensplanung. Außerdem ist **Analytica eine Simulationssoftware, weil darin eine Monte-Carlo-Simulation „serienmäßig" eingebaut ist.** Ich kann also alle unsicheren Treiber oder Planannahmen als Wahrscheinlichkeitsverteilung erfassen und Analytica zeigt die Ergebnisse, natürlich als Mittelwert, aber auch als Wahrscheinlichkeitsverteilung. Somit wird die von mir postulierte Bandbreitenplanung wirklich zum „Kinderspiel".

Prototyping und agile Umsetzung

Wenn es darum geht, moderne Planungsansätze mit einem neuen Werkzeug anzugehen, ist auch ein Umdenken bei der Umsetzung erforderlich. Natürlich ist es an dieser Stelle sinnvoll, darüber nachzudenken, was man eigentlich machen will, um die Anforderungen an ein ge-

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

eignetes Planungswerkzeug zu definieren. Dabei ist es wichtig, dass Sie einen Teilaspekt Ihres Geschäftsmodells, und dieser sollte durchaus komplex sein, als Treiberbaum darstellen, damit die Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch die Anbieter im Rahmen eines Workshops live im System abgebildet werden. Außerdem sollten Sie Teilaspekte auch in einem Excel-Modell aufbereiten, die der Anbieter quasi als Prototyp vorbereitet und Ihnen im Workshop zeigt. **Denn nochmal, in der einfachen, schnellen und transparenten Modellierung muss die Kernfunktionalität Ihres zukünftigen Werkzeuges liegen**, und deswegen müssen Sie diese Funktionalität ausführlich verstanden und getestet haben. Häufig werden bereits in dieser Phase oder nach der Entscheidung für ein Planungssystem alle Treiberbäume entworfen, die dann mit der neuen Software abgebildet werden sollen. Nachdem man sich die Treiberbäume am runden Tisch ausgedacht hat, werden sie in Lasten- oder Pflichtenheften nochmal ausführlich dokumentiert, damit der Systemanbieter versteht, was er später im Planungssystem umsetzen soll. Seien Sie gewiss, dass die Umsetzung einer treiberbasierten Planung so nicht funktionieren kann. Durch dieses klassische Vorgehen verschwenden Sie Zeit und Geld, denn wie Ihr Unternehmen wirklich funktioniert und wie die Ursache-Wirkungs-Beziehungen wirklich sind, ergibt sich erst im Rahmen der Modellierung. **Denn hierbei geht es nicht um ein stumpfes „Abprogrammieren", sondern dies ist ein agiler Prozess, bei dem ständig getestet wird, ob die Zusammenhänge wirklich so sind und das Modell an einer Stelle verkürzt oder an einer anderen Stelle erweitert werden sollte.** Es müssen Zusammenhänge verworfen und neue Ideen entwickelt werden, wobei die Treiber nicht festgelegt, sondern über Sensitivitätsanalysen gefunden werden. Ich sprach eingangs über treiberbasierte Planung als Kommunikationstool, um das Geschäftsmodell zu verstehen. Das gelingt nur im Zusammenspiel zwischen der qualitativen Beschreibung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen und dem quantitativen Beweis durch ein Modell. Und dafür muss ein Werkzeug **sowohl die Zusammenhänge wie an einem Flipchart visualisieren und gleichzeitig wie in Excel berechnen können**, damit hier kein Medienbruch entsteht. Natürlich ist auch der Systemanbieter in der Pflicht, Ihnen bei der systemseitigen Umsetzung des Treibermodells zu helfen, und natürlich kann auch der Einsatz eines Moderators sinnvoll sein, der Ihnen hilft, ihr Geschäftsmodell zu verstehen. Allerdings ist es nicht ratsam, sich bei der Umsetzung gänzlich auf externe Unterstützung zu verlassen, denn **das Planungsmodell wird sich ständig verändern und Sie müssen selbst in der Lage sein, Änderungen schnell umzusetzen.**

Zusammenfassend sind für mich drei Punkte von besonderer Relevanz. Bei der Auswahl der Software sollte Prototyping ein wichtiger Bestandteil sein. Lassen Sie sich individuelle Teilmodelle bauen und probieren Sie Dinge selbst aus. Zum Zweiten brauchen Sie ein agiles Projektmanagement, d. h. dass sich das Planungsmodell durch einen iterativen Prozess ergibt und nicht durch Pflichten- oder Lastenhefte vorgegeben wird. Und Drittens sollten Sie unter Berücksichtigung des „Self-Service"-Gedankens darauf achten, die Modellierung, als wesentliches Element der Planung, selbst mit eigenen Mitarbeitern zu übernehmen, um nicht auf externe Hilfe angewiesen zu sein oder gar Mitarbeiter des Systemanbieters abwerben zu müssen, wie ich erst kürzlich wieder erleben durfte. Und natürlich braucht man noch jene Dinge, die ein Projekt grundsätzlich erfolgreich machen. Das ist die Unterstützung des Managements, das Sie legitimiert, neue Wege bei der Unternehmensplanung zu gehen und das ist die Kraft, sich gegen interne Widerstände zu behaupten, denn Sie werden auf Ihrem Weg viele Gewohnheitstiere treffen.

Passion trifft Wissen.

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

Buchführung für Controller: 18. Sept. und 19. Dez. | Konsolidierung: 19. - 20. Sept.
Bilanzierung für Controller: 19. - 20. Sept., 27. - 28. Nov. und 20. - 21. Dez.
Highlights der HGB-Bilanzierung: 21. - 22. Sept. | Unternehmensbewertung: 21. - 22. Sept.
M & A-Accounting: 25. - 26. Sept. | HGB – IFRS im Vergleich: 27. - 28. Sept.
IFRS für Controller: 27. - 29. Sept. und 15. - 17. Nov. | Hot Topics: Rückstellungen: 16. Okt.
Hot Topics: Umsatz: 17. Okt. | Jahresabschlussanalyse: 19. - 20. Okt.

Certified Accounting Specialist (CAS): 20. - 24. Nov. | CAS-Alumni: 29. - 30. Nov.

Informieren und anmelden: www.ca-iaf.de

CA institute for accounting & finance
The Art of Accounting

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

Flash Report

Wieso ein „Quick-and-dirty"-Bericht nicht fehlen darf

von Kristoffer Ditz

Wenn in einem Unternehmen die BWA eines Monats erstellt wird, dauert dies in der Regel bis zu 3 Wochen. Im Anschluss folgen Meetings zwischen Management und Controlling, in denen die Abweichungen und Maßnahmen besprochen werden. Handelt es sich um ein dynamisches Geschäftskonzept (z. B. im Handel), erfolgen die Maßnahmen allerdings nicht selten zu spät, da das operative Geschäft bereits fast einen Monat weiterlief.

Flash

Es empfiehlt sich, einen sogenannten Flash Report einzuführen, der spätestens am 3. eines Monats vorliegen sollte. Die meisten Kennzahlen des Unternehmens liegen zu diesem Zeitpunkt bereits vor. Insbesondere die Absatzkennzahlen wie Umsatz und Rohertrag. Auch die meisten Strukturkosten lassen sich relativ leicht bestimmen, wie z. B. Personalaufwand, Miete und Abschreibungen, da diese fix sind. Auf diese Weise könnten die wesentlichen Maßnahmen bei Abweichungen um ca. 3 Wochen vorgezogen werden. Ein Einwand könnte lauten, dass am Anfang des Monats noch nicht alle Daten vorliegen und hieraus falsche Schlüsse gezogen werden.

Die Puzzle-Analogie

Nehmen wir an, wir hätten ein Puzzle und der Deckel fehlt. Alles was wir wissen ist, dass es sich um ein Puzzle für Kinder handelt. Um nun festzustellen, welches Thema es betrifft, würden wir anfangen, die ersten Teile zusammenzusetzen, was im Controlling der Konsolidierung oder Aufbereitung der Daten entsprechen würde. Nach einer Zeit des Puzzelns hätten wir die ersten Muster = 1. ein Käfig, 2. ein Junge und ein Mädchen und 3. ein paar Brotkrümel. Um welches Thema könnte es sich handeln? – Sicher ist Ihnen in den Sinn gekommen, dass es sich um Hänsel und Gretel handelt. Wenn Sie dies für wahrscheinlich halten, nach welchen weiteren Mustern würden Sie im Puzzle jetzt

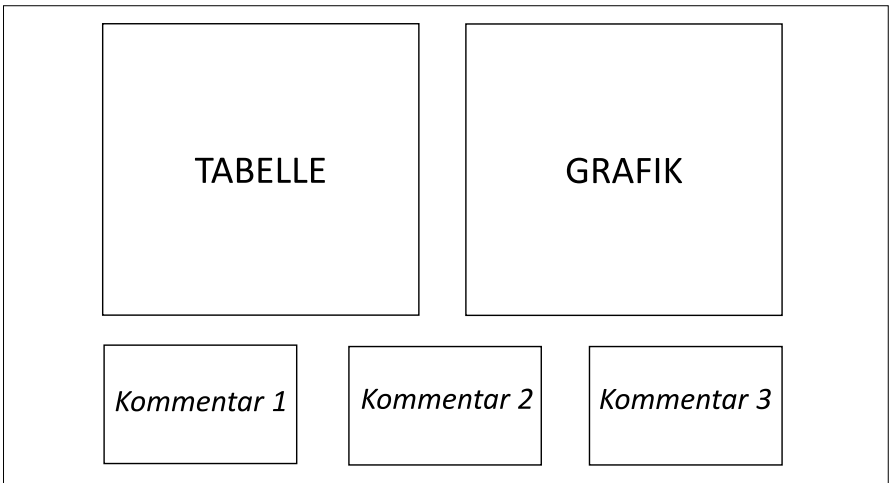


Abb. 1: Beispiel Flash Report

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

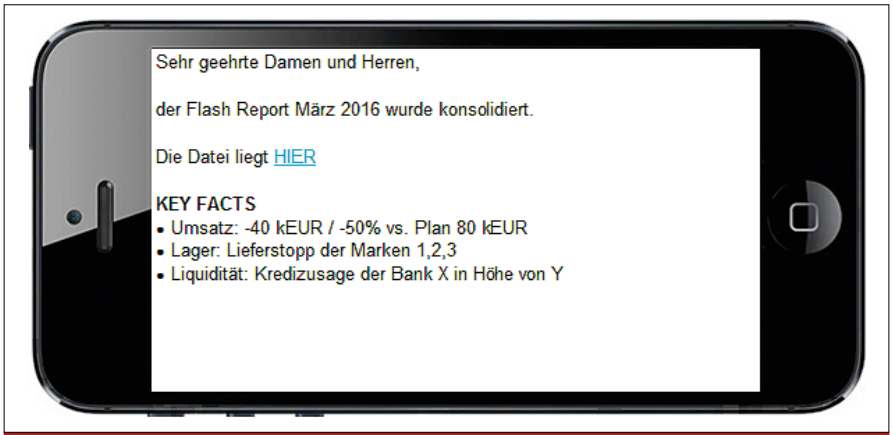


Abb. 2: Smartphone-Bericht

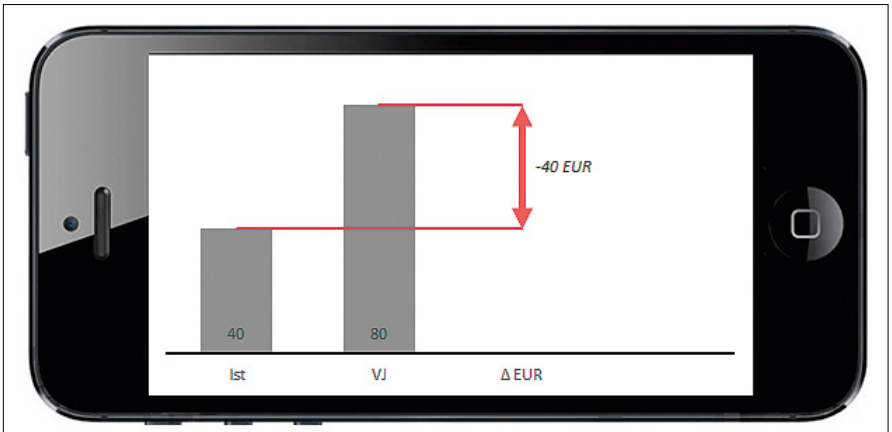


Abb. 3: Smartphone-Grafik

suchen? Spontan wird an die Hexe, das Knusperhaus, den Ofen und einen Wald gedacht. Stellen Sie sich vor, dass diese Muster ebenfalls in dem Puzzle vorhanden wären. Hätten Sie noch Zweifel, dass es um das Märchen Hänsel und Gretel geht? – Es ist das Märchen Hänsel und Gretel! Haben Sie vorher aber darüber nachgedacht, ob es sich bei dem Wald um Birken, Fichten oder Eichen handelt? Haben Sie überlegt, um welche Jahreszeit es sich handelt? Hätte es für Sie eine Auswirkung gehabt, wenn es eine junge oder ältere Hexe gewesen wäre? – Natürlich nicht! Dies ist auch gar nicht erforderlich, um sich der Kernfrage zu widmen, welches Thema das Puzzle beinhaltet.Ähnlich ist es auch bei dem Flash Report. Sie benötigen „nur“ eine Handvoll Informationen, um zu erkennen, was die Kernthemen sind, und können dann entsprechende Maßnahmen einleiten – Es gilt Schnelligkeit vor Präzision

Aufbau des Flash Reports

Der Flash Report sollte nur aus einer Seite bestehen – Nach dem one-page-only-Prinzip. Auf dem oberen Abschnitt sollten Tabellen und Grafiken aufbereitet sein. Im unteren Abschnitt platzieren Sie 3 Textblöcke mit Nummern. Hintergrund: In diversen Präsentationsschulungen wird gelehrt, dass nie mehr als 3 Punkte gezeigt werden sollen, weil sich niemand mehr merken kann – so die Studien. Vergleichen Sie hierzu einmal die Nachrichten bekannter Fernsehsender. Vor oder während der Nachrichten wird der sogenannte News-Flash gezeigt, der selten mehr als 3 Themen mit 1-2 kurzen „knackigen“ Sätzen enthält. In den Textboxen des Flash Reports sollten die Antworten der Abweichungen stehen, bevor das Management die Fragen hierzu stellen kann.

Flash Report via E-Mail inkl. Mobile Reporting

Beim Versand per E-Mail ist es oft so, dass nach der Begrüßung nichts weiter als „anbei der Flash Report vom Monat x“ steht. Setzen Sie hier „Key Facts“ in Form von Text ein. Nennen Sie die wichtigsten Punkte, die für die Empfänger des Flash Reports relevant und interessant sind.

Des Weiteren sollte die E-Mail nach den Key Facts auch eine Grafik enthalten, die auf die Größe eines Smartphones angepasst ist. Nicht selten sind die Manager/Empfänger des Berichts im Außendienst unterwegs. Auf dem Weg vom Parkhaus zum Gate des Flughafens ist öfters nicht die Zeit, um den Laptop anzuschalten und den Dateianhang zu öffnen. Stellen Sie sich vor, Sie sind unterwegs und sehen auf Ihrem Smartphone die Info „anbei der Flash-Report vom Monat x“ oder Sie sehen den Inhalt, wie in Abbildung 2 dargestellt.

Bei den meisten Smartphones ist die Display-Größe z. B. auf 480x320 Pixel ausgelegt. Dies sollte auch die Größe des Rasters in Excel für die Spaltenbreite und Zeilenhöhe sein, in dem eine Grafikvorlage des Mobile-Diagramms angelegt wird.

Unterm Strich wäre der Flash Report hier als „Quick and dirty“- und der Montatsabschluss als „slow and dirty“-Methode anzusehen. Im Idealfall werden beide Prozesse im Unternehmen implementiert, wobei der Flash dem Management als Kompassrichtung dient, um zu zeigen, wo die Reise hingeht.

Autor

Kristoffer Ditz

ist Leiter der Hanseatic Business School in Hamburg und verfügt über mehrjährige Erfahrung im Controlling bei diversen Unternehmen aus dem Handel. An der AMD Modeakademie ist er als freiberuflicher Dozent tätig. Seine Schwerpunkte sind Onlinecontrolling und Einkaufscontrolling.

E-Mail: kristoffer_ditz@web.de

www.hanseatic-business-school.com

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

Auswirkungen der zunehmenden Volatilität auf die finanzielle Steuerung mit Jahresbudgets

von Wolf-Gerrit Benkendorff, Stefan Hunziker und Marcel Fallegger

Immer mehr Unternehmen spüren die zunehmende Dynamik und die damit verbundenen Risiken globaler Märkte. Das Schlagwort Volatilität als Ausdruck dieses Phänomens hat Hochkonjunktur. Flexibles Handeln ist gefragt – aber wie verträgt sich das mit dem oftmals starren Jahresbudget?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, hat die Hochschule Luzern in Zusammenarbeit mit Benkendorff & Company im Frühjahr 2017 eine **Befragung in der Schweiz durchgeführt**. Dabei wurde der Einfluss zunehmender Volatilität des Unternehmensumfelds auf die finanzielle Steuerung mit Jahresbudgets untersucht. Insbesondere die Aspekte Budget-Ziele, Budget-Steuerung, Forecasting und Abweichungsanalyse. Auf Grundlage der Antworten von 56 Teilnehmenden aus Finanzfunktionen (mehrheitlich Führungskräfte), die in ihren Unternehmen mit Jahresbudgets arbeiten, können die nachfolgend dargestellten Ergebnisse präsentiert werden.

Zunahme der Volatilität

Unternehmen sind einer Vielzahl externer Risiken (Rohstoffpreise, Wechselkurse, Konjunktur- und Zinsentwicklung etc.) ausgesetzt. Risiken lassen sich mit dem Konzept der Volatilität beschreiben. Unter Volatilität kann dabei die Amplitude, Frequenz und Unvorhersehbarkeit der Risikoquellen verstanden werden (vgl. Schäffer, Bechtoldt, Grunwald-Delitz & Reimer, 2014). Bei der Erstellung eines Jahresbudgets werden Annahmen über die künftige Entwicklung von externen Risikoparametern zugrundegelegt.

Zwei Drittel der Umfrageteilnehmenden geben an, dass **unterjährige Änderungen der Budget-Annahmen in den letzten drei Jahren zum Teil deutlich zugenommen haben.** Gleiches gilt für unerwartete Ereignisse im Verlauf eines Geschäftsjahres. Auf die Änderungen von Budget-Annahmen und auf unerwartete Ereignisse müssen Unternehmen angemessen reagieren, damit die ursprünglichen Budget-Ziele erreicht werden können. Zunehmende Volatilität sollte demnach mit vermehrten korrektiven Maßnahmen einhergehen. Bei der Hälfte der Unternehmen hat der Umfang an korrektiven Maßnahmen in den vergangenen drei Jahren zugenommen. Damit wird bestätigt, dass die Teilnehmenden eine Zunahme an Volatilität wahrnehmen.

Flexibler Umgang mit Budget-Zielen

Wenn die Volatilität des Unternehmensumfelds zunimmt, dann wird es schwieriger, Budget-Annahmen zu treffen, die über einen längeren Zeitraum Gültigkeit besitzen. In der Folge erschwert sich ebenso die Vorgabe von Budget-Zielen mit einem sinnvollen Anspannungsgrad, d. h. von Zielen, die einerseits ambitioniert aber andererseits auch erreichbar sind. Immer häufiger werden sich die Budget-Ziele im Nachhinein als zu ambitioniert (zu hoher Anspannungs-

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

grad) bzw. zu wenig ambitioniert (zu geringer Anspannungsgrad) erweisen. Unternehmen müssen also Wege finden, die zunehmende Dynamik und die entsprechenden Risiken bei der Vorgabe und Bewertung von Budget-Zielen adäquat zu berücksichtigen.

Eine Möglichkeit besteht darin, **bei veränderten Budget-Annahmen die Budget-Ziele unterjährig oder am Ende des Geschäftsjahres anzupassen.** Diesen Weg wählt ein Drittel der Umfrageteilnehmenden. Zwei Drittel nehmen keine Änderungen an den ursprünglichen Budget-Zielen vor. **Stattdessen werden unterjährige Veränderungen der Budget-Annahmen im Forecast reflektiert und in der Budget-IST-Abweichungsanalyse kommentiert.** Dabei ist die Aussagekraft einer solchen Budget-IST-Abweichungsanalyse nur eingeschränkt hilfreich. Entwickeln sich bspw. die Rohstoffpreise bereits früh im Geschäftsjahr anders als im Budget angenommen, führt dies zu einer Budget-IST-Abweichung, die jeden Monat aufs Neue zu kommentieren ist.

Sind die Budget-Ziele und das variable Vergütungssystem miteinander gekoppelt, was bei gut zwei Dritteln der Unternehmen der Fall ist, dann **kann auch durch Anpassung des Vergütungssystems der Anspannungsgrad nachträglich justiert werden.** Dieses Vorgehen ist üblicher als die Anpassung der Budget-Ziele. 40 Prozent geben an, Änderungen am variablen Vergütungssystem im Ausnahmefall zuzulassen; bei 20 Prozent werden solche Änderungen sogar grundsätzlich vorgenommen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bereits heute viele Unternehmen **durch unterjährige bzw. nachträgliche Anpassung(en) des variablen Vergütungssystems oder der Budget-Ziele versuchen, eine möglichst faire Leistungsbewertung zu gewährleisten.** Dies kann auch als eine stärkere Orientierung an externen Informationen interpretiert werden, da diese Anpassungen durch Veränderungen des Unternehmensumfelds ausgelöst werden. Die direkte Koppelung von Budget-Zielen an externe Informationen (z. B. in Form von relativen Zielen) stellt eine weitere mögliche Option hin zu einem flexibleren Umgang mit Budget-Zielen dar. In diesem Fall lösen Änderungen externer Parameter automatisch Anpassungen der Budget-Ziele aus. Sind die Spielregeln für einen solchen automatischen Anpassungsmechanismus klar definiert, kann dies den Aufwand für unterjährige Adjustierungen von Budget-Zielen deutlich reduzieren.

Budget-Steuerung im dynamischen Umfeld

Zunehmende Volatilität führt dazu, dass Ressourcen unterjährig häufiger neu verteilt werden müssen. Rund ein Drittel der Umfrageteilnehmenden gibt an, dass sich in den vergangenen drei Jahren der Umfang an unterjährig neu verteilten Ressourcen – in Form von **Verschiebung von Budgets zwischen Organisationseinheiten oder neuen Projekten** – erhöht hat. Dagegen konstatieren nur fünf Prozent weniger diesbezügliche Veränderungen. Dies erscheint plausibel, wenn, wie oben erwähnt, bei der Hälfte der Unternehmen der Umfang an korrektiven Maßnahmen in den letzten drei Jahren zugenommen hat.

Für den Umgang mit unterjährigen Änderungen in der Ressourcenallokation ist im Budgetsystem gemäß Horváth, Gleich & Seiter (2015) ein klarer Prozess vorgesehen (S. 121-128): **Das Budget wird in der Regel unterjährig nicht angepasst, aber die Änderungen werden im Budget-IST-Vergleich analysiert und kommentiert.** Die Mehrheit der Teilnehmenden (75%) folgt diesem Vorgehen. Eine unterjährige Anpassung des Budgets stellt in diesem Fall die Ausnahme dar (10%). Darüber hinaus zeigen die Kommentare der Teilnehmenden, dass eine Vielzahl weiterer Methoden zum Einsatz kommt. Es wird **mit Budget und Forecast parallel gesteuert** oder es werden fortlaufende Budgetversionen erstellt, Nachtragskredite gewährt, Reserven im Budget eingebaut etc.

Hat zunehmende Volatilität einen Einfluss auf den Detailgrad des Budgets? **Der Detailgrad hat sich eher erhöht (25%) als reduziert (15%). Dieses Resultat überrascht auf den ersten Blick.** Wenn die Dynamik und die Risiken des Unternehmensumfelds zunehmen, dann ist der Nutzen zusätzlicher Details kritisch zu betrachten. Werden bspw. detaillierte Absatzmengen pro Kunde und Produkt im Budget abgebildet, so führt ein unerwartetes Ereignis wie z. B. der Verlust eines Kunden dazu, dass der Aufwand für die Erarbeitung dieser Details sich rückblickend als nutzlos erweist. Da bei zunehmender Volatilität vermehrt mit unerwarteten Ereignissen zu rechnen ist, hätte in der gleichen Zeit z. B. eine Risikoanalyse des Kundenportfolios durchgeführt werden können.

Die häufigere unterjährige Neuverteilung von Ressourcen stellt eine Herausforderung für die Steuerung mit Jahresbudgets dar. Wird wie bei drei Vierteln der Teilnehmenden das ursprüngliche Budget unterjährig nicht angepasst, dann wächst zwangsläufig der Umfang an Budget-IST-Analysen und Kommentierungen. **In Verbindung mit dem tendenziell gestiegenen Detailgrad des Budgets wird dadurch der Aufwand in der Abweichungsanalyse erhöht** (wie später noch gezeigt wird). Hier stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Lösungen zu finden, damit die zunehmende Dynamik und die damit verbundenen Risiken nicht automatisch zu mehr Aufwand im Controlling führen. Für Investitionen kann bspw. mit Rahmenbudgets gearbeitet werden, deren Ausgestaltung zwar geplant, aber zum Zeitpunkt der Budgeterstellung nicht bereits fixiert wird. Unterjährige Änderungen führen in der Folge zu einer Neuplanung, erfordern aber – solange das Rahmenbudget nicht überschritten wird – keine finanzielle Abweichungsanalyse.

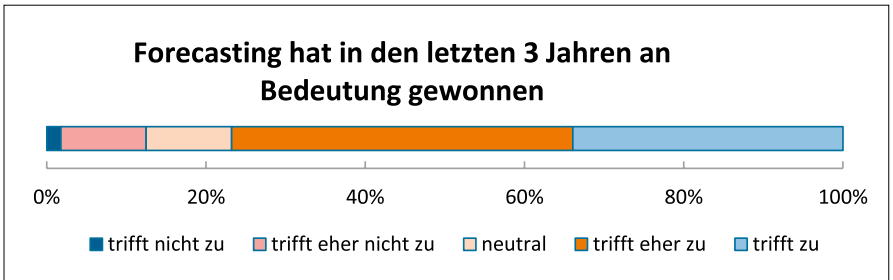


Abb. 1: Bedeutungszuwachs des Forecastings

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

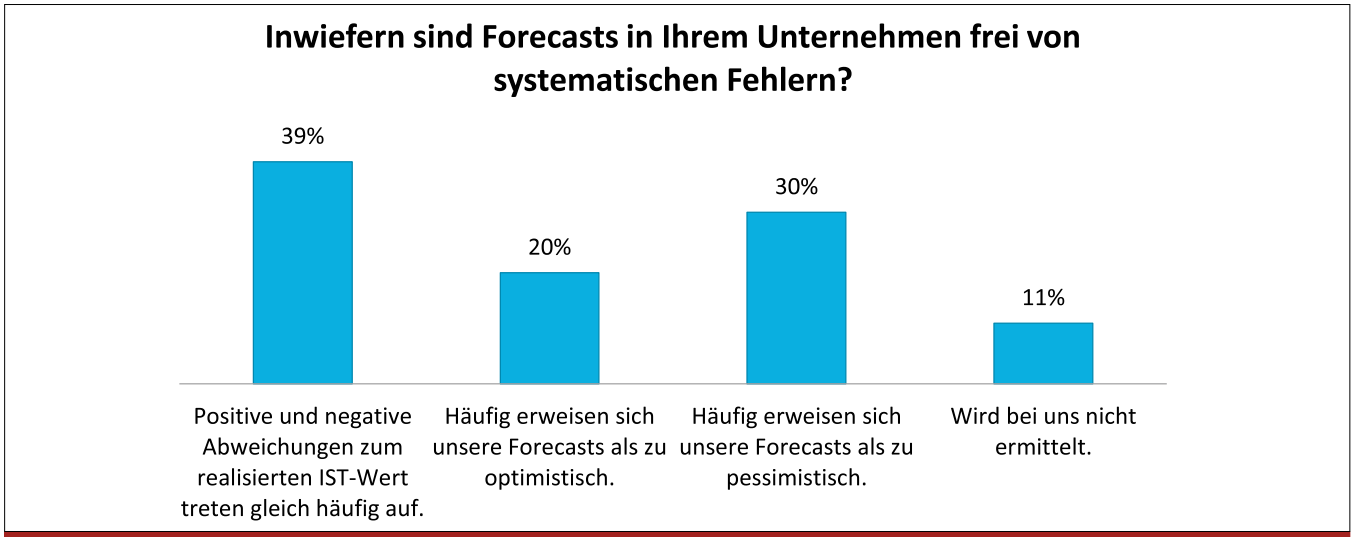


Abb. 2: Systematische Fehler in Forecasts

Gestiegene Bedeutung von Forecasts

In Zeiten von ungewissen Zukunftsaussichten werden Forecasts immer wichtiger. So geben **drei Viertel der Teilnehmenden an, dass Forecasting in den letzten drei Jahren an Bedeutung gewonnen hat** (siehe Abbildung 1). Dabei stellt der Forecast zum Jahresende den Standard-Ansatz dar (90%). Rollierende Forecasts haben hingegen nur eine geringe Verbreitung (10%) in der Praxis. Diese Resultate entsprechen den Ergebnissen anderer Studien (vgl. Mosler, 2017, S. 19-22).

Wie wird die Qualität der Forecasts eingeschätzt? **Hier glauben lediglich 40 Prozent der Unternehmen, dass der Forecast frei von systematischen Fehlern ist** (siehe Abbildung 2). Dies ist dann der Fall, wenn z. B. der Forecast-Wert für den Umsatz gleich oft über oder unter dem tatsächlich eingetretenen Umsatz liegt. Mit einem systematischen Fehler stellen sich Forecasts im Nachhinein mehrheitlich als zu pessimistisch (Forecast-Werte liegen unter den IST-Werten) oder als zu optimistisch (Forecast-Werte liegen über den IST-Werten) heraus (vgl. Morlidge & Player, 2009, S. 50).

Sofern der Forecast Abweichungen zu den Budget-Zielen ausweist, dann geben 40 Prozent der Teilnehmenden an, dass positive und negative Abweichungen gleich intensiv diskutiert werden. Demgegenüber werden bei 60 Prozent der Unternehmen negative Abweichungen intensiver besprochen.

Im Grundsatz erhalten **Forecasts einen immer höheren Stellenwert.** Bemerkenswert ist dies, weil in der Fachliteratur rollierende Ansätze klar favorisiert werden (vgl. Günther & Schomaker, 2012, S. 28). Auch in Bezug auf die Forecast-Qualität scheint ein erhebliches Verbesserungspotenzial vorhanden zu sein, wie die Angaben zu den systematischen Forecast-Fehlern nahelegen. Wenn die Messung der Forecast-Genauigkeit die Grundlage für Maßnahmen zur Verbesserung der Forecast-Qualität bildet, dann zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass diese Grundlage bei den meisten Unternehmen bisher noch nicht geschaffen wurde (Hoover, 2009).

Umfassendere Abweichungsanalysen

Weiter stellt sich die Frage, welchen Einfluss die zunehmende Volatilität auf die Abweichungsanalysen ausübt. Die Aussagekraft des Budget-IST-Vergleichs hat sich gemäß den Befragungsergebnissen in den vergangenen drei Jahren kaum verändert und dabei eher

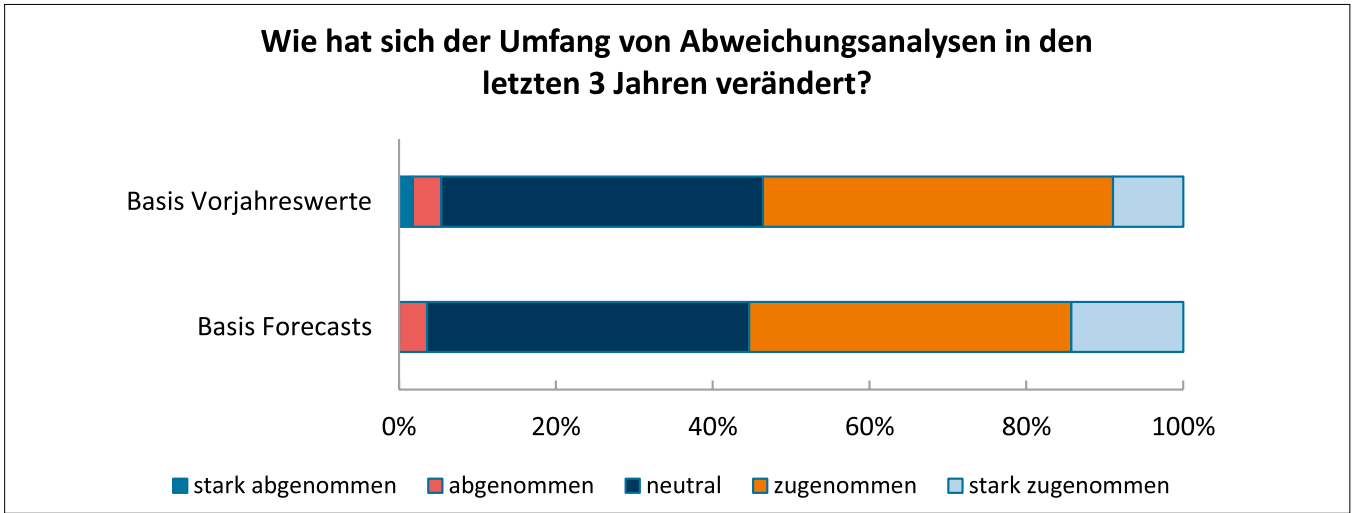


Abb. 3: Umfang von Abweichungsanalysen

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

verbessert (30%) als verschlechtert (20%). Eine Erklärung für die kaum veränderte Aussagekraft könnte darin liegen, dass im gleichen Zeitraum der Aufwand für die Budget-IST-Analyse offenbar erhöht wurde. Hier sollten sich Unternehmen hinterfragen, inwiefern der größere Aufwand für die Erhaltung des Status quo gerechtfertigt ist.

Deutlich ausgeweitet wurden die Abweichungsanalysen auf Basis von Vorjahreswerten und Forecasts (siehe Abbildung 3). Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden konnte in beiden Fällen eine Zunahme des Umfangs bejahen. Dadurch wird die gemäß obigen Aussagen zu erwartende zunehmende Bedeutung von Forecasts bestätigt.

Der gestiegenen Volatilität wird also mit einer Ausweitung von Abweichungsanalysen begegnet. Dies stellt Unternehmen vor zwei konkrete Herausforderungen: Zum einen muss die Effizienz der Analysearbeit erhöht werden. Der Controller soll sich auf anspruchsvolle Analysetätigkeiten konzentrieren können (die z. B. Kontextwissen erfordern) und von weniger komplexen Tätigkeiten (Datensammlung, Datenaufbereitung, Mustererkennung etc.) soweit möglich entlastet werden. Zum anderen gilt es, der **„Paralyse durch Analyse" vorzubeugen.** Wenn der Umfang der Abweichungsanalysen in allen Dimensionen (Budget, Vorjahr, Forecast) zunimmt, dann wird es immer wichtiger, **aus einer Vielzahl von Abweichungen die wirklich steuerungsrelevanten Sachverhalte herauszufiltern.** Dies kann bspw. durch eine stärkere Gewichtung der Forecast-Abweichungen in der Kommentierung geschehen, da sich daraus der Bedarf an korrektiven Maßnahmen zur zielkonformen Gestaltung der Zukunft ableiten lässt.

Fazit

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Unternehmen eine Zunahme an Volatilität wahrnehmen, was Auswirkungen auf das oftmals starre Jahresbudget hat. Weitgehend wird versucht, der gestiegenen Volatilität im Rahmen des bestehenden Budget-Systems zu begegnen. Dieses Vorgehen führt häufig zu Mehraufwand im Controlling, der nicht in einem angemessenen Verhältnis zu einer Verbesserung der Unternehmenssteuerung steht. Spannend wird zu beobachten sein, ob sich das Jahresbudget beliebig flexibilisieren oder ausbauen lässt (z. B. durch noch mehr Budget-IST-Analysen), um den Anforderungen eines volatileren Umfelds gerecht zu werden. Im Gegensatz dazu könnte sich aber ab einem gewissen Grad an Volatilität die Beibehaltung des Budget-Systems als so unwirtschaftlich gestalten, dass ein Systemwechsel z. B. auf eine rollierende Planung stattfinden wird.

Literatur

Günther, T. und Schomaker, M. (2012): 10 Thesen für mehr Effizienz in der Planung mittelständischer Unternehmen. In: ZfCM | Controlling & Management, Sonderheft 3, S. 18-30.

Horváth, P., Gleich, R. und Seiter, M. (2015): Controlling (13. Aufl.), München: Verlag Franz Vahlen.

Hoover, J. H. (2009): How to track forecast accuracy to guide forecast process improvement. In: Foresight: International Journal of Applied Forecasting 14 (Summer), S. 17-23.

Morlidge, S. und Player, S. (2009): Future Ready – How to Master Business Forecasting, Hoboken, N.J.: Wiley.

Mosler, A. (2017): Integrierte Unternehmensplanung. Anforderungen, Lösungen und Echtzeitsimulation im Rahmen von Industrie 4.0, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schäffer, U., Bechtoldt, C., Grunwald-Delitz, S. und Reimer, T. (2014): Steuern in volatilen Zeiten. Wie Unternehmenskultur und Instrumente zusammenspielen, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 90, Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Autoren

Dipl.-Kfm. Wolf-Gerrit Benkendorff

hat sich als Unternehmensberater, Management-Trainer und Dozent auf die Verbesserung von Planungs- und Budgetierungssystemen spezialisiert.

E-Mail: info@benkendorff.company

www.benkendorff.company

Prof. Dr. Stefan Hunziker

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Professor für Enterprise Risk Management und Internal Control, Zug.

E-Mail: stefan.hunziker@hslu.ch

Marcel Fallegger

MSc Banking & Finance, CMA, Institut für Finanzdienstleistungen ZUG IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Zug.

E-Mail: marcel.fallegger@hslu.ch

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

B2B-Kunden: Begeisterung zahlt sich aus

von Torben Tietz und Michael Schulte

Der Kunde steht bei allen Unternehmen im Mittelpunkt, jedoch auf unterschiedliche Art und Weise. Gerade bei Industrieunternehmen wird sehr viel Energie in Produktentwicklung und Prozesse wie die Einhaltung von Lieferterminen gesteckt. Ein Preispremium wird über die Produktqualität gerechtfertigt. Die Kundenzufriedenheit, die oft gar nicht primär durch das Produkt beeinflusst wird, ist dabei selten eine zentrale Zielgröße. Dabei zeigen Studien, dass ein systematisches Management der Kundenzufriedenheit zu einer höheren Rendite führt, sich also auch finanziell für ein Unternehmen auszahlt (vgl. Abbildung1).

Die Gründe für den Zusammenhang sind vielfältig. Zum einen bringt eine Kundenzentrierung Impulse für Produktinnovationen und neue Services. Sie deckt zum anderen Servicedefizite auf und ermöglicht eine Verortung der eigenen Leistung im Wettbewerbsvergleich. Damit werden Ursachen sichtbar, warum Kunden bestimmte Aufträge lieber mit Wettbewerbern realisieren. Es wird ebenso deutlich, in welchen Bereichen ein Ausbau der Geschäftsbeziehung möglich wäre. Ein systematischer Managementprozess zur Steigerung der Kundenzufriedenheit führt zu höherer Kun-

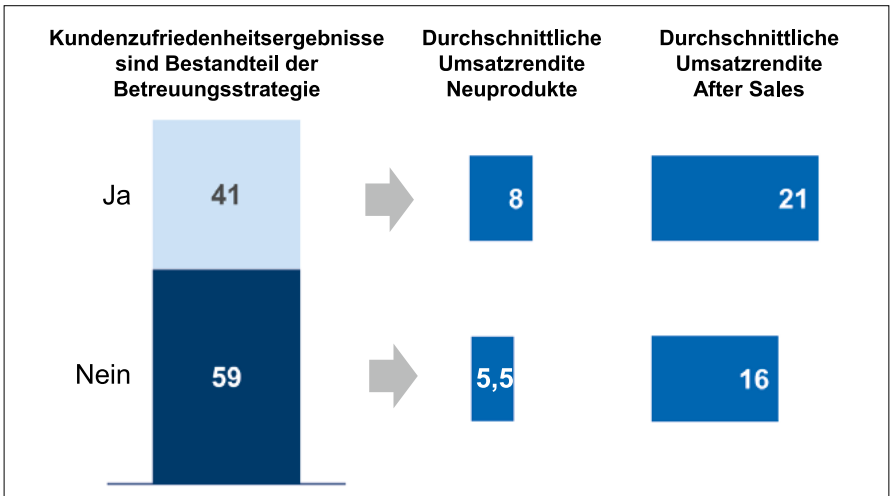


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheits-Management und Rendite

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

denbindung und einer besseren Ausschöpfung der Kundenpotenziale.

Im Rahmen von Kundenzufriedenheitsmessungen wird auch oftmals die Frage der Kundensegmentierung neu aufgeworfen. Eine potenzialorientierte Segmentierung hilft dabei, die begrenzten Ressourcen eines Unternehmens potenzialorientiert einzusetzen. Die Kundenzufriedenheitsmessung ermöglicht in diesem Fall die Ermittlung der Anforderungen der einzelnen Kundensegmente und den Abgleich mit der Erfüllung: Wird ein A-Kunde auch dem Umsatz entsprechend betreut oder gleicht die Betreuung eher den Ansprüchen eines C-Kunden?

Gerade in der heutigen Zeit, mit den vielen, teils radikalen Veränderungen in der Wirtschaftslandschaft (Stichwort Digitalisierung), steigen die Ansprüche von B2B-Kunden. Gleichzeitig steigt die Erfüllung dieser Anforderungen durch Prozessoptimierungen und Benchmarking im Produktionsbereich. Auch interne Audits leisten ihren Beitrag zur Steigerung der Zufriedenheit der Geschäftskunden. Dies bedeutet: Der Wettbewerb wird enger, Produktqualität wird zum Hygienefaktor und der Preiswettbewerb beginnt. Um sich weiterhin vom Wettbewerb differenzieren zu können und somit Profitabilität und Loyalität zu steigern, muss der Fokus heute und zukünftig darin liegen, Kunden durch Service zu begeistern. Die zentrale Fragestellung hierbei ist: „Wie kann Kundenbegeisterung geschaffen werden?“

Kundenbedürfnisse verstehen

Basis aller Überlegungen um und über den Kunden ist das Verständnis seiner Bedürfnisse. Nur wer die Kundenbedürfnisse kennt und diese auch versteht, kann diese auch zielgerichtet erfüllen. Und nur wenn Kundenbedürfnisse erfüllt werden, ist ein Kunde auch zufrieden. Nicht mehr und nicht weniger. Soll ein Kunde begeistert werden, reicht die reine Erfüllung der Bedürfnisse heute nicht mehr aus. Es muss mehr geleistet werden.

Wie jedoch erkennt man eigentlich die Kundenbedürfnisse? Key Account Manager und Vertriebler stehen im engen Kontakt zu ihren Kunden und kennen deren Anforderungen und Wünsche. Das ist gut und richtig, doch müssen die Bedürfnisse über diesen engen Personenkreis hinaus im Unternehmen bekannt sein. Außerdem gibt es ggf. auch weitere Bedürfnisse, welche nicht den direkten Kontakt zwischen Kunde und Sales Manager betreffen oder im schlimmsten Fall dem Manager nicht genannt werden. Somit ist es unerlässlich, die Kundenbedürfnisse systematisch zu erfassen und zu kommunizieren.

Prozesse und Schnittstellen optimieren

Aufbauend auf der systematischen Erfassung der Kundenbedürfnisse und deren Erfüllung, können kundenbezogene Prozesse optimiert werden. Dies betrifft oftmals nicht für den Kunden direkt wahrnehmbar Dinge, sondern interne Prozesse und Schnittstellen. Mal wird ein Schriftstück von der einen Abteilung zur anderen nicht weitergeleitet, ein anderes Mal wird ein wichtiger Hinweis, den der Kunde am Telefon gegeben hat, der betreffenden Person nicht mitgeteilt. Ein Beispiel: Ein Kunde reklamiert eine Warenlieferung und erhält zügig eine neue Lieferung. Damit ist der Fall für den zuständigen Bearbeiter abgeschlossen. Logistik und Produktion werden jedoch nicht darüber informiert und der Fehler der letzten Warenlieferung wird bei der nächsten wiederholt. Der Frust und die Unzufriedenheit des Kunden wachsen, obwohl die Reklamation schnell und gut gelöst wurde. Die interne Kommunikation und Information hat nicht einwandfrei funktioniert, wodurch sich eine Fehlerkette aufgebaut hat. Diese Optimierung der internen Prozesse und Schnittstellen werden heute von B2B-Kunden erwartet und vorausgesetzt. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, löst dies Unzufriedenheit aus. Werden sie jedoch erfüllt, ist dies kein Grund zur Begeisterung.

Einfachheit und Flexibilität gewährleisten

Um die Zufriedenheit bei B2B-Kunden zu steigern, bedarf es mehr als nur die Hygienefaktoren zu erfüllen. Denn letztlich geht es darum, die Erwartungen zu übertreffen. B2B-Kunden mögen ebenso wie Privatkunden einfache Abläufe. Egal ob bei einer Bestellung oder einem Telefonkontakt. Je einfacher es für den Kunden ist, desto eher nutzt dieser es, desto zufriedener ist er und desto größer werden die Wechselbarrieren für ihn. Einfachheit kann auf zwei Arten erzeugt werden: durch eine optimale Ausrichtung an den Prozessen der Kunden, beginnend bei der Auftragsvergabe bis hin zur Abrechnung, und durch flexibles Verhalten der Mitarbeiter. Ein Beispiel: Die Wartung eines Gabelstapler-Fuhrparks ist per Full-Service-Vertrag geregelt. Allerdings arbeitet der Dienstleister mit einem Kooperationspartner, einem Reifenhändler zusammen. Dieser übernimmt bei Bedarf den Reifenwechsel. Auf den Kunden hat diese Kooperation jedoch keinen Einfluss –

Autoren

Torben Tietz
ist Partner bei MSR Insights, Köln.

E-Mail: torben.tietz@msr.de
www.msr.de

Michael Schulte
ist Client Manager bei MSR Insights, Köln.

E-Mail: michael.schulte@msr.de
www.msr.de

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

Abb. 2: Begeisterungsfaktoren im B2B-Umfeld

weil er weiterhin einfach den bisherigen Ansprechpartner anruft und die Rechnungslegung aus einer Hand bekommt. Die Schnittstellen zum Kunden sind somit einfach gestaltet, was dieser wiederum mit einer hohen Zufriedenheit honoriert.

Neben einfachen Prozessen wünschen sich B2B-Kunden auch eine hohe Flexibilität. Unternehmen müssen auch Fälle, die nicht ins „Schema F" passen, einfach und zufriedenstellend lösen. Das bedeutet wiederum, dass interne Prozesse einen gewissen Spielraum lassen müssen, in denen Mitarbeiter flexibel auf außergewöhnliche Situationen reagieren können.

Durch Change-Management Mitarbeiterverhalten verändern

Für eine nachhaltige Kundenzufriedenheit auf sehr hohem Niveau bedarf es jedoch noch mehr. Denn die Ansprüche der Kunden steigen und somit ist Stillstand gleich Rückschritt. Wirklich begeistern, und damit den Kunden langfristig an ein Unternehmen binden, kann nur „das Mehr" schaffen, welches ein Dienstleister bieten kann. Dazu zählen Proaktivität, Innovativität und Kontinuität in der Kundenbetreuung: Den Einsatz über das normale Maß hinaus, den jeder einzelne Mitarbeiter für den Kunden zeigt, wird langfristig honoriert. Nur Dienst nach Vorschrift zu leisten, reicht heutzutage nicht mehr aus.

Eine stärkere Kundenorientierung erfordert nicht zwingend umfassende finanzielle Investitionen, sondern sie muss durch jeden einzelnen Mitarbeiter gelebt werden. Jeder Mitarbeiter, egal ob Service-Techniker, Call-Center Agent oder Projektleiter, kann durch sein Verhalten dazu beitragen, dass Kunden begeistert sind. Und diese Begeisterung honorieren Geschäftskunden durch eine hohe Kundenbindung. Diese äußert sich dann auch in einer erhöhten Zahlungsbereitschaft.

Moving Target: Industrie 4.0 als Chance für Service

Das systematische Management der Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Optimierung der Services und Produkte sind wichtige Treiber der Geschäftsentwicklung. Und Sie werden in Zukunft noch stärker in den Fokus rücken, denn mit der fortschreitenden Digitalisierung entstehen immer mehr Möglichkeiten, Services anzubieten und zu optimieren. So werden zukünftig Rückmeldungen über Betriebsstörungen durch Menschen der Vergangenheit angehören – Sensoren werden diese automatisch und schneller als bisher melden. Eine neue Servicelandschaft entsteht.

Aber auch bei diesen zukünftigen Services werden die hier genannten Aspekte von zentraler Bedeutung sein:

- Interne Schnittstellen und Prozesse müssen optimiert werden.
- Kunden wünschen sich einfache und gleichzeitig flexible Prozesse.
- Der einzelne Mitarbeiter kann durch sein Verhalten – auch abseits jeder technischen Lösung – durch Engagement und Empathie Kunden begeistern. ■

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

Information als strategische Ressource

Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern

Interview mit Stefan Schnell – Leiter Corporate Controlling, BASF-Gruppe

von Andreas Seufert

– Teil 2 –

Seufert: Guten Tag Herr Schnell. Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, uns für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Schnell: Sehr gerne.

Seufert: Könnten Sie uns für den Einstieg bitte etwas zu Ihrer aktuellen Rolle und Ihrem beruflichen Werdegang sagen?

Schnell: Ich leite seit rund zwei Jahren das Corporate Controlling der BASF. Insgesamt bin ich 18 Jahre in der Firma. Eingestiegen bin ich direkt nach dem Studium der BWL in das Corporate Audit der BASF-Gruppe. Danach war ich im Unternehmensbereich Oil & Gas zuständig für die Bewertung von M&A- und Investitionsprojekten. Darauf folgten insgesamt sechs Jahre im Bereich Crop Protection, davon die Hälfte zunächst im Bereichscontrolling verantwortlich für Global Planning und Reporting und dann drei Jahre in den USA als Controller für die regionale Geschäftseinheit von Crop Protection. Ende 2010 wurde ich Bereichscontroller im Unternehmensbereich Dispersions & Pigments; Teil meiner Aufgabe hier war es auch, den globalen Hauptsitz des Unternehmensbereichs von Ludwigshafen nach Hong Kong zu verlagern. Vor meiner aktuellen Position war ich seit Mitte 2013 zuständig für "Global Finance Transformation", eine Corporate Unit im Bereich Finance, die sich um Governance und die Weiterentwicklung von Finanzprozessen kümmert – und das geschieht im Wesentlichen in Zusammenarbeit mit den Shared Service Centern der BASF, anderen Funktionen sowie der Einheit Information Services. Von daher habe ich eine relativ breite Basis im Finance und Controlling der BASF über die letzten Jahre erworben.

Seufert: Beindruckend, d. h. Sie haben ein sehr gutes Verständnis des Geschäfts und der Geschäftsmodelle der BASF-Gruppe gewinnen können?

Schnell: Genau, und das eben auch aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Hintergründen. Beispielsweise ist das Geschäft mit Dispersionen sehr stark in die Wertschöpfungsketten der BASF integriert. Wir nennen diese Integration in der BASF „Verbund", und dieser ist aus unserer Sicht ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil. Aber auch die Unternehmensbereiche Oil & Gas und Crop Protection kennengelernt zu haben, war spannend und hilfreich, um ganz verschiedene Geschäftsmodelle in der BASF zu verstehen. Zusammen mit den Aufgaben in Finance und Corporate Audit habe ich durch diese unterschiedlichen Stationen ein recht umfassendes Bild von der BASF bekommen. **Dieses umfassende Bild braucht**

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

Abb. 1: Controller Network (Quelle: BASF)

man aber auch, um das Corporate Controlling leiten zu können, d. h. die Hintergründe und auch die Komplexität der BASF zu verstehen und einordnen zu können.

Seufert: Das entspricht ja fast idealtypisch dem was wir als „Business Partnering"-Rolle des Controllings verstehen. Bringt denn Ihr beruflicher Werdegang zum Ausdruck, wie das Controlling in der BASF grundsätzlich aufgestellt ist?

Schnell: Mein Werdegang bildet ab, was wir insbesondere von Führungskräften im Controlling – aber auch in anderen Aufgabengebieten der BASF – erwarten. Nämlich nicht nur Controlling in einer gewissen Einheit zu machen, sei es ein Unternehmensbereich oder eine Funktion, sondern sich quer über die Firma zu bewegen, um viel zu lernen, um Erlerntes auch über organisatorische Einheiten hinweg weiterzutragen und letztlich auch eine breite Grundlage zu haben, um Sachverhalte – in der jeweiligen Rolle, in der man ist – umfassend beurteilen zu können.

Seufert: Wie funktioniert Controlling bei Ihnen im Hause, was sind Aufgaben des Controllings innerhalb der BASF?

Schnell: Controlling in der BASF hat einen stark analytischen Fokus. So gehört beispielsweise in der BASF, im Vergleich zu anderen Unternehmen, das Management Accounting nicht zum Controlling, sondern ist in der Funktion Finance angesiedelt. **Controlling beginnt bei uns eigentlich mit der Analyse und der Schlussfolgerung aus der Analyse und beinhaltet natürlich alle zukunftsgerichteten Themen und planerischen Aktivitäten: Forcasting, Ergebnisplanung, Investitionsplanung und andere.** Ansonsten ist es eine wesentliche Aufgabe des Corporate Controlling, globale Reporting-Applikationen für die BASF zu entwickeln, bereitzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Darauf sind wir auch sehr stolz und profitieren von diesen konsistenten Reporting-Applikationen enorm. **Wir haben global konsistente Daten, über alle Unternehmensbereiche hinweg, so dass wir alle auf dieselben Daten schauen.** Neu, auch im Corporate Controlling angesiedelt, sind Controlling Services. Wir haben vor knapp zwei Jahren begonnen, Shared Services im Controlling aufzubauen. In einem ersten Schritt bieten wir Standard-Reporting an; neu ist auch die Pflege und Weiterentwicklung von Reporting-Applikationen und -Frontends. Zudem verlagern wir gerade transaktionale Aktivitäten rund um Verrechnungspreise aus Unternehmensbereichen in die Einheit Controlling Services.

Seufert: Spannende Themenfelder und immer sehr sehr nah am Business. Ich habe das jetzt auch so verstanden, **Ihr Corporate Controlling ist sozusagen der Methoden-Hub** innerhalb der BASF-Gruppe?

Schnell: Ja, genauso ist es. Der Ansatz der BASF ist, dass Controlling grundsätzlich dezentral organisiert ist, d. h. alle Controller berichten in ihr jeweiliges Geschäft, also ihren Unternehmensbereich, ihre Geschäftseinheit im Unternehmensbereich oder ihre Funktion bzw. ihren Standort. Das Corporate Controlling bildet darum die funktionale Klammer. Mit anderen Worten: **Wir führen die globale Controlling Community. Methoden entwickeln wir gemeinsam in dieser Community weiter.** Natürlich üben wir als Corporate Controlling Governance über Standardprozesse in der BASF aus, z. B. den Planungsprozess. Die gemeinsame Methodenentwicklung geschieht aber tatsächlich in der Zusammenarbeit mit der Controlling Community.

Seufert: Was sehen Sie denn als **wichtigste aktuelle Herausforderung für das Controlling? Vielleicht gerade auch im Umfeld Digitalisierung, digitale Transformation?**

Schnell: Hier besteht die wesentliche Herausforderung darin, die richtigen Schritte in einer sinnvollen Vorgehensweise zu gehen. Dies ist aktuell durchaus schwierig, weil die Entwicklungen z.T. noch diffus sind, sich

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

aber gleichzeitig rapide entwickeln. **Wir versuchen daher, anhand konkreter Aktivitäten und Projekte die Opportunitäten der Digitalisierung greifbarer zu machen** und zu verstehen, was kurzfristig realisiert werden kann und was vielleicht noch nicht geht. Eine weitere Herausforderung ans Controlling in diesem Zusammenhang ist natürlich die Geschäftsentwicklung. Hier sehen wir ein immer intensiveres Wettbewerbsumfeld mit insbesondere immer neuen und sehr agilen Wettbewerbern aus Emerging Markets. Um sich von diesen Wettbewerbern weiterhin zu differenzieren, spielt auch die Digitalisierung eine zentrale Rolle, um innovativer und schneller zu sein als der Wettbewerb. Hier muss auch das Controlling seinen Beitrag leisten.

Letztlich ist eine wesentliche Herausforderung für das Controlling die Personalentwicklung. Weil wir durch Themen wie Shared Services – aber auch Digitalisierung und Automatisierung – realisieren, dass insbesondere Einstiegspositionen in das Controlling an den üblichen Standorten rarer werden. Wir müssen neu definieren, wie wir Nachwuchs rekrutieren und entwickeln, der nicht mehr in der Anzahl an den klassischen größeren Standorten der BASF existiert, wie das früher der Fall war. Ebenfalls ändern sich durch die Digitalisierung die Anforderungsprofile an Controller, was wir sowohl in der Rekrutierung als auch in der Weiterentwicklung bestehender Controller berücksichtigen und angehen müssen.

Seufert: Auf das Thema **Kompetenzentwicklung** würde ich gerne später noch einmal zu sprechen kommen. Jetzt haben Sie aber zwei andere sehr interessante Aspekte im Rahmen der Digitalisierung angesprochen. **Zum einen den Umgang mit Informationen, mit Daten und Analysen und das Methodenwissen darüber** gemeinsam mit der Community zu entwickeln und in die Organisation zu tragen. **Auf der anderen Seite aber auch das Verständnis für die Veränderung des Business durch die Digitalisierung.** Habe ich Sie da richtig verstanden, sind das sozusagen die wesentlichen Blöcke als Aufgabengebiete und Herausforderungen für das Controlling der Zukunft?

Schnell: Genau, bei uns im Hause verfolgen wir zwei Ansätze. Zum einen möchten wir definieren und angehen, was wir im Controlling unmittelbar selber umsetzen können, weil die Fragestellungen in die Kernaufgaben des Controllings fallen. Hier geht es beispielsweise um Simulationen, die wir **dank Digitalisierung effizienter und effektiver durchführen können;** es geht um Self-Service Reporting-Lösungen, die wir anhand neuer Front-Ends und vielleicht auch aufgrund neuer Back-Ends aufsetzen können. Auch kümmen wir uns um Predictive Analytics, um das Forecasting zu vereinfachen, ggf. sogar das manuelle Forecasten in Teilen abzulösen. Zum zweiten möchten wir die Themen aufgreifen, die eher aus dem „Business" kommen und die Auswirkungen auf das Controlling haben und wo Controlling mitgestalten kann. Beispielsweise hat die BASF bisher tendenziell eher physischer Produkte verkauft. **Mit der Digitalisierung kann es sein, dass wir eher Lösungen verkaufen und verpreisen**, die auch – aber nicht nur – unsere physischen Produkte beinhalten. Das Anbieten solcher Lösungen führt dann z. B. zur Frage, wie wir diese in unseren Systemen abbilden und beispielweise Profitabilitäten messen und beurteilen. **Die Herausforderung besteht darin, dass es durch die Digitalisierung Geschäftsmodelle und -prozesse geben wird, die wir jetzt noch gar nicht kennen.** Die wir vielleicht auch heute noch gar nicht im System abbilden können. Wir müssen uns aber frühzeitig damit beschäftigen, um diese handhabbar zu machen und dadurch letztlich unseren Geschäftserfolg zu unterstützen.

Seufert: Herzlichen Dank für die Darstellung Ihres Verständnisses der digitalen Ökonomie. Die Veränderung von Produkten zu Services auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Frage, wie kann ich neue Daten / Analytik für Simulationen oder für Predictive verwenden. Das stellt natürlich ganz **gewaltige Anforderungen an die Kompetenzen im Controlling.** Wo sehen Sie da die Kernanforderungen? **Was muss der moderne Controller oder der zukünftige Controller aus Ihrer Sicht können?**

Schnell: Ich glaube grundsätzlich, dass Controller prädestiniert sind, im Rahmen der Digitalisierung eine führende Rolle einzunehmen. Sie verknüpfen bezüglich ihres Hintergrunds sowohl die analytische Kompetenz wie auch das Geschäftsverständnis. Wir glauben in der Tat, dass der Controller zwischen Geschäftsfragen und der analytischen Komponente der Digitalisierung sehr gut übersetzen und vermitteln kann. Diese führende Rolle zu übernehmen wird aber nur gelingen, wenn Controller ausreichende bzw. die richtigen Kompetenzen haben. **Aus unserer Sicht müssen sich Controller nicht zum Data Scientist entwickeln, sich aber auf Augenhöhe mit Data Scientists austauschen können. Controller müssen sich Methodenkompetenz und fachliches Wissen im Sinne der Digitalisierung aneignen.** Das versuchen wir derzeit zu ermöglichen, indem wir erste Trainingsmaßnahmen entwickeln. Gleichzeitig versuchen wir auch sicherzustellen, dass diese Trainingsmaßnahmen tatsächlich von Controllern besucht werden, die einen konkreten Bedarf und Nutzen haben. **Das heißt, dass wir vermeiden wollen, flächen-**

Autoren

Stefan Schnell

leitet seit August 2015 das Corporate Controlling der BASF. Vorher war er in unterschiedlichen Positionen in Corporate Audit, in Finance und im Controlling tätig, und dies in Deutschland, den USA und in Hong Kong.

E-Mail: stefan.schnell@basf.com

Prof. Dr. Andreas Seufert

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen. Er ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen und Leiter des Fachkreises „BI/BigData-Controlling" im Internationalen Controller Verein (ICV).

E-Mail: andreas.seufert@hs-ludwigshafen.de

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

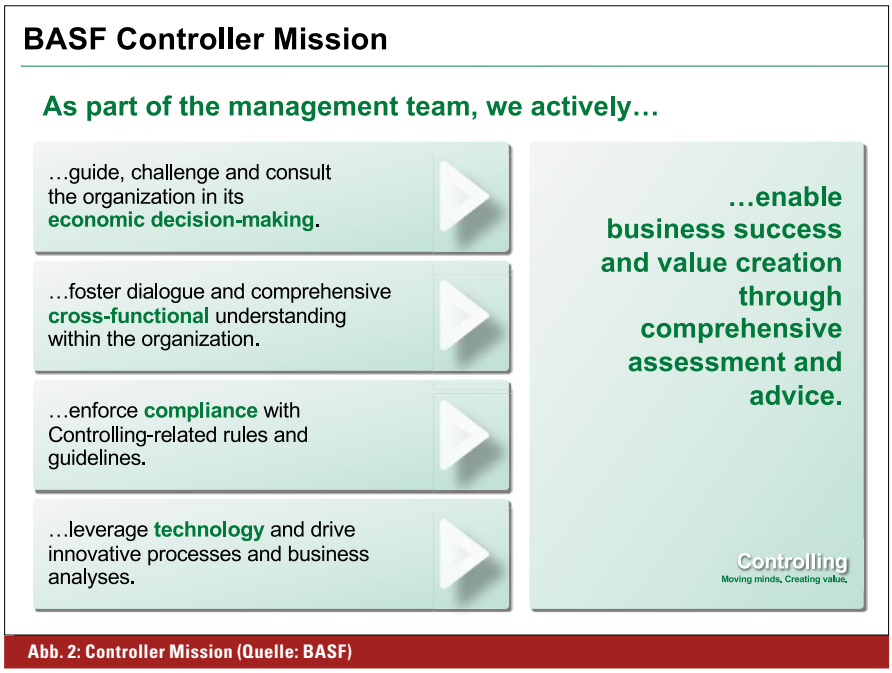


Abb. 2: Controller Mission (Quelle: BASF)

deckend Inhalte und Methoden zu schulen, die unsere Kolleginnen und Kollegen aktuell nicht nutzen können, da dies auch zu Frustrationen oder zu Verpuffungseffekten führen könnte. Ebenfalls setzen wir bei der Rekrutierung von Controllern neue Schwerpunkte: Wir suchen Neueinsteiger, die einen vielleicht noch stärker analytischen Hintergrund haben, auch einen fachlichen Hintergrund im Sinne der digitalen Kompetenz, aber gleichzeitig auch persönlich aufgeschlossen sind. Also nicht klassische „Nerds", sondern eine gute Kombination von Kandidaten mit digitalem analytischem Hintergrund und Offenheit und Aufgeschlossenheit, sich ins operative Geschäft aktiv einzubringen.

Seufert: Herr Schnell, das hört sich nach einem klaren Zielbild an, welche Fähigkeiten der Controller der Zukunft haben muss. Ich weiß, es gibt eine **Strategie Controlling 2025,** vielleicht können Sie uns darüber etwas erzählen?

Schnell: Ja, mit der Zukunft des Controllings haben wir uns beschäftigt, als ich vor etwa zwei Jahren das Corporate Controlling übernahm. Vor dem Hintergrund neuer Geschäftsentwicklungen, zunehmender Wettbewerbsintensität, den Anforderungen der Digitalisierung, aber auch Änderungen in der Organisation wie z. B. Shared Services, haben wir uns die Frage gestellt, was all diese Entwicklungen für das Controlling in der BASF bedeuten. Basierend auf einer weiterentwickelten Controller Mission und klaren Rollenbildern haben wir uns Meilensteine für die Jahre 2020 und 2025 gesetzt, um das Controlling entsprechend weiterzuentwickeln.

Im Rahmen von Workshops haben wir uns auch intensiv mit dem Zielbild des Controllers beschäftigt. Wir wollten überprüfen, ob das Profil, das wir im Kopf hatten, auch dem entspricht, das sich aus diesen Meilensteinen ergeben würde. Und genau das führte zu Änderungen. Wir hatten bisher eigentlich immer als Zielbild, dass jeder Controller ein möglichst guter Business Partner sein müsse. Das hat aber zu einer sehr einseitigen Sicht auf das Controlling geführt, sowohl intern als auch extern. Diese Sicht war nicht per se schlecht, aber sie war in der Tat zu einseitig und hat gewisse Rollen nicht dargestellt, teilweise sogar diskreditiert und damit auch zu Frustrationen

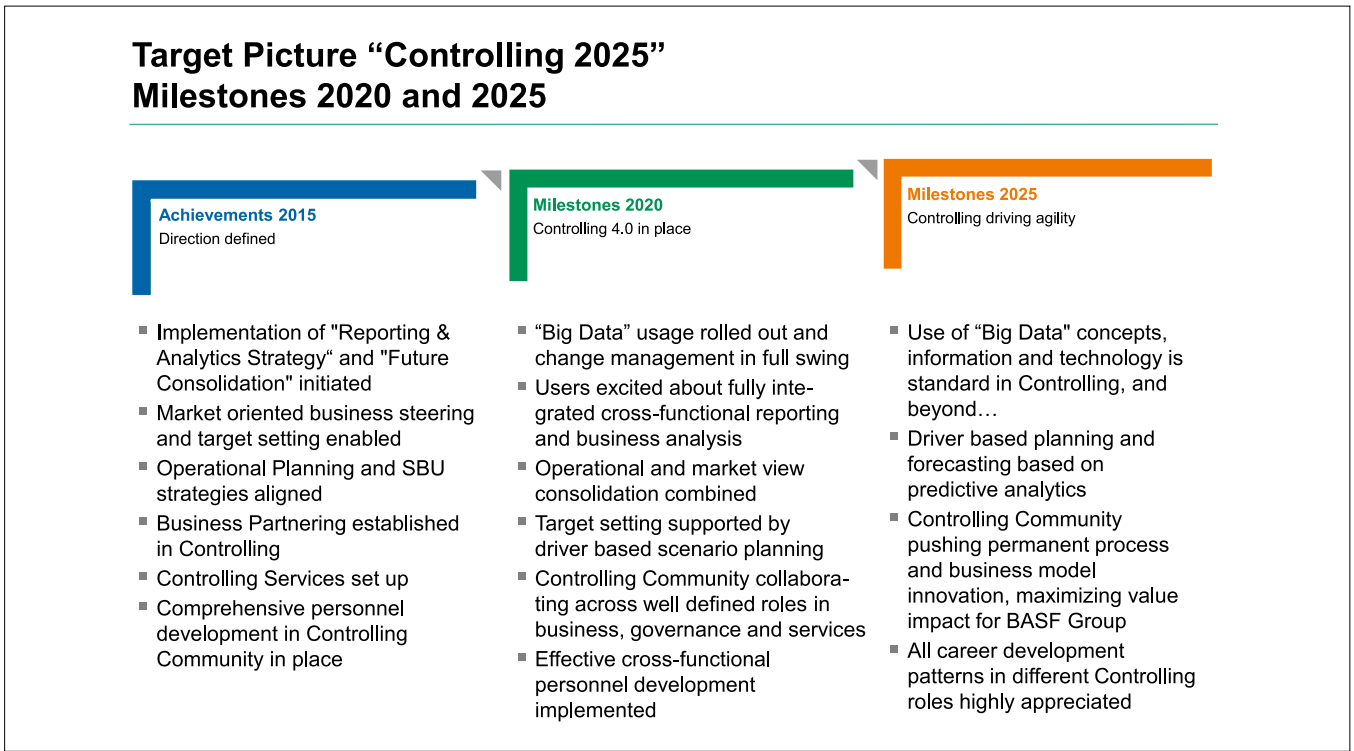


Abb. 3: Target Picture (Quelle: BASF)

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

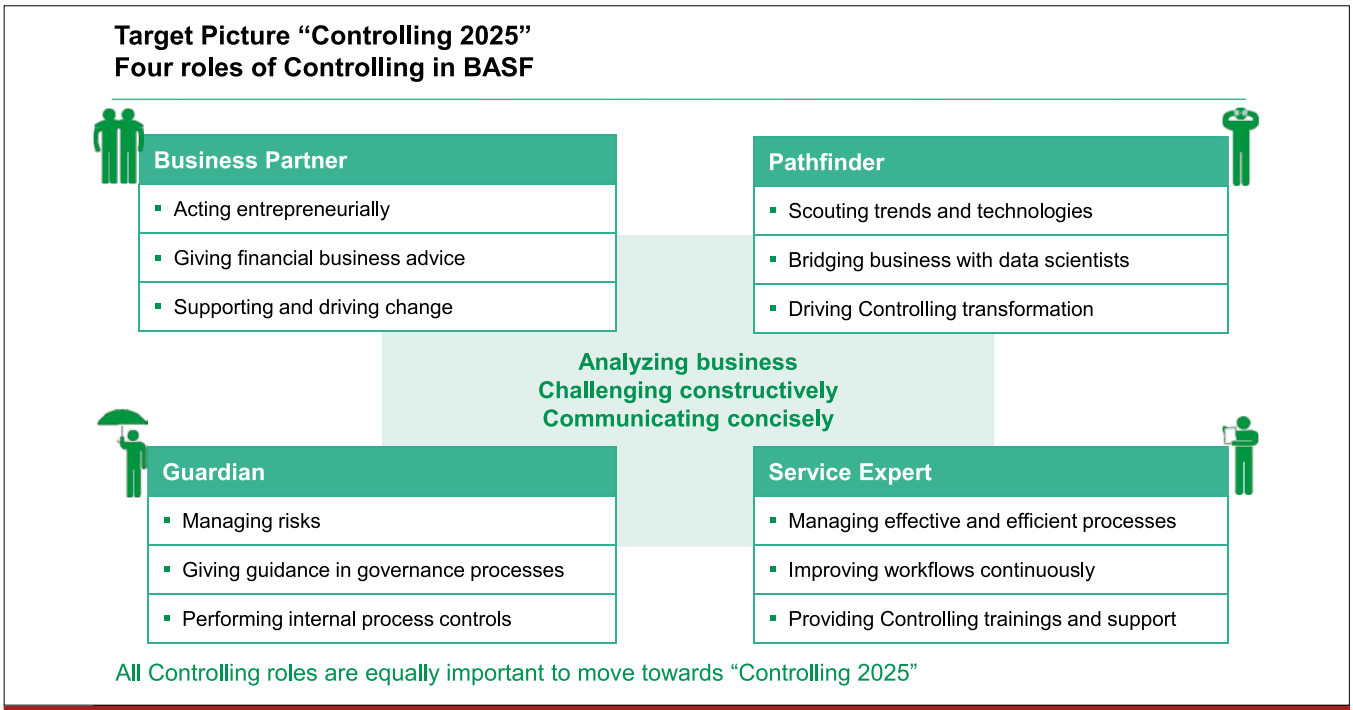


Abb. 4: Roles of Controlling (Quelle: BASF)

geführt. Vor diesem Hintergrund haben wir jetzt vier Rollen entwickelt. Die des Business Partners, die immer noch wichtig ist und insbesondere in lokalen und regionalen Geschäftseinheiten die dominierende Rolle ist. Wir haben darüber hinaus eine Rolle namens Guardian eingeführt. In dieser Rolle geht es darum, Themen im Sinne von Governance, Compliance und Risikomanagement zu bearbeiten. Auch das sehen wir als wesentliche Aufgabe des Controllings. Zusätzlich haben wir die Rolle des Service Expert benannt. Im Wesentlichen fokussiert sich diese Rolle auf Kolleginnen und Kollegen im Bereich der Controlling Services und stellt dar, dass auch diese Kolleginnen und Kollegen ein integraler Bestandteil unserer Community sind. **Und letztlich haben wir eine vierte Rolle definiert, die des Pathfinders.** Dessen Aufgabe soll es sein, Trends im Controlling, neue Technologien zu scouten und in die Organisation hineinzutragen und damit „Controlling Transformation" zu betreiben. Und gerade durch diese Rolle haben wir viel Dynamik im Controlling der BASF ausgelöst und Themen angeschoben, die jetzt im Sinne der Digitalisierung laufen.

Seufert: Die digitale Transformation betrifft ja sehr viele Unternehmen. Sie haben schon eine ausgearbeitete Controlling-Strategie, ein definiertes Rollenmodell und eine konkrete Zielvorgabe. Ich weiß von anderen, auch großen Unternehmen, die damit beginnen, von einem eher traditionellen Controlling-Ansatz auf eine neue Controlling-Philosophie umzuschwenken. Tauschen Sie sich auch mit anderen Unternehmen aus, um sich entsprechend weiterzuentwickeln? Sie sind ja vor kurzem dem ICV als Firmenmitglied beigetreten. Hat das damit zu tun, dass Sie sich auch mit anderen Unternehmen austauschen wollen, oder war das eine zufällige Aktivität?

Schnell: Nein, nicht zufällig, das hat schon damit zu tun. Wir sprachen ja auch über die Themen Kompetenz und Kompetenzentwicklung im Rahmen der Digitalisierung und wir haben uns damit beschäftigt, wie wir diese Kompetenzentwicklung betreiben. Ich erwähnte Trainingsmaßnahmen, das Arbeiten an konkreten Projekten, aber wir haben auch ganz explizit den externen Austausch in unser Zielbild hineingeschrieben. Und damit meinen wir externen Austausch mit Hochschulen, mit der akademischen Welt, aber auch den verstärkten Austausch mit anderen Firmen, um sich inspirieren zu lassen und dadurch Ideen zu generieren, die wir in die BASF tragen können. Und genau in diesem Sinne sind wir jetzt dem ICV beigetreten und wirken im Fachkreis BI & Big Data mit. Wir versuchen, uns in der Tat auch extern zu engagieren, um uns breit in dem gesamten Feld der Digitalisierung aufzustellen, und dann gute Ideen herauszufiltern und umzusetzen.

Seufert: Herr Schnell, herzlichen Dank für das Gespräch.

Schnell: Ich danke Ihnen.

Kurzporträt: ICV Fachkreis BI/Big Data und Controlling

Der **Fachkreis BI/Big Data und Controlling** ist als Netzwerk organisiert. Die Partner setzen sich aus Anwendern und Anbietern renommierter Unternehmen sowie Wissenschaftlern zusammen. Strategischer Partner des Fachkreises ist das Institut für Business Intelligence (IBI) der Steinbeis Hochschule Berlin. Mit seiner Arbeit möchte der Fachkreis regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen informieren sowie Anstöße und Ideen für eine innovative Weiterentwicklung des Controllings geben. Der Wissenstransfer erfolgt mit Partnern im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Darüber hinaus wurde in Kooperation mit der Hochschule Ludwigshafen das Business Innovation Lab („Digitale Probierstube") eingerichtet.

https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling.html

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

Risikomanagement und Unternehmenssteuerung

Welchen Mehrwert liefert der neue IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen“?

von Andreas Wermelt, René Scheffler und Daniel Oehlmann

RMA

Risikomanagementsysteme (RMS) können einen wertvollen Beitrag für die Unternehmenssteuerung bzw. das Controlling leisten. Informationen zu den Unternehmenserfolg gefährdenden Risiken sind vom vorausschauenden Unternehmer bereits bei der Unternehmensplanung und der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu berücksichtigen. Regelmäßige Aktualisierungen der Risikosituation und die Ableitung geeigneter Gegenmaßnahmen helfen auf dem Weg zur Zielerreichung. Die konzeptionelle Ausgestaltung und die Wirksamkeit des RMS haben dabei entscheidenden Einfluss auf die Qualität der nutzbaren Risikoinformationen.

Daher ist eine Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des RMS aus unternehmerischer Sicht zielführend. Vorgehensweisen zur Überwachung der Wirksamkeit des RMS werden nicht zuletzt seit der Konkretisierung der Aufgaben des Aufsichtsrats in Bezug auf die Corporate Governance Systeme durch § 107 Abs. 3 AktG in der Praxis diskutiert. Die im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen börsennotierter Unternehmen verpflichtenden Prüfungen des Risikofrüherkennungssystems gemäß IDW PS 340 fokussieren auf bestandgefährdende Risiken und decken lediglich einzelne Teile eines RMS gemäß § 107 Abs. 3 AktG ab. **Der im April 2017 veröffentlichte IDW PS 981 erlaubt hingegen eine ganzheitliche Sicht auf das RMS** und hinreichende Prüfungsaussagen zu dessen Angemessenheit und Wirksamkeit.

Mehrwert eines wirksamen RMS für die Unternehmenssteuerung und den Controller

Aktuelle Studien zum Thema Risikomanagementsystem in deutschen Unternehmen belegen: RMS werden nicht mehr nur als formale Rahmenwerke zur Meldung von Risiken verstanden, sondern fungieren als wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung zur Erreichung der Unternehmensziele.[1]

Unternehmenssteuerung bedeutet für den Unternehmer, Ziele hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens zu setzen, Maßnahmen zur Zielerreichung zu erarbeiten und deren Umsetzung zu steuern. Der Controller steht ihm dabei als Steuermann und interner Berater zur Seite.

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

Risikomanagement ist der strukturierte Umgang mit Risiken im Sinne positiver und negativer Zielabweichungen auf dem Weg zur Zielerreichung.[2] Ein RMS umfasst dabei die Gesamtheit der Regelungen, die einen systematischen Umgang mit Risiken im Unternehmen sicherstellt.[3] **Risikomanagement ist damit eine Kerntätigkeit unternehmerischen Handelns und der Unternehmenssteuerung.** Jenseits gesetzlicher Anforderungen ist die Einrichtung und Überwachung von Regelungen, die einen strukturierten Umgang mit Risiken im Unternehmen sicherstellen, eine betriebswirtschaftliche Selbstverständlichkeit.

Konkrete Vorteile für das Controlling

Ein modernes und steuerungsorientiertes RMS kann den Controller bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben erheblich unterstützen und **ist daher nicht selten im Controlling eines Unternehmens organisatorisch angesiedelt.** Die konkreten Vorteile eines wirksamen RMS für die Unternehmenssteuerung und den Controller sind vielfältig, z. B.:

- Potenzielle Risiken sind wichtige Parameter für die Erstellung der strategischen und operativen Unternehmensplanung. Durch ihre Antizipation können realistischere Ergebnisszenarien geplant und retrograde Analysen der Planungstreue erleichtert werden. Ein zielführendes RMS liefert die entsprechenden Risikoinformationen.
- Die unterjährige Aktualisierung der Risikosituation ermöglicht die Berücksichtigung neuer oder veränderter Risiken im Rahmen von Forecasts und die Ableitung notwendiger Gegenmaßnahmen zur im Handlungsspielraum möglichen Sicherstellung der Zielerreichung.
- Eine regelmäßige Analyse der Risikotragfähigkeit des Unternehmens im Rahmen des RMS konkretisiert die Grenze zur Bestandsgefährdung und ermöglicht die Ableitung eines Risiko-Appetits, der auf das Gesamtunternehmen, einzelne Unternehmensbereiche und wesentliche Projekte heruntergebrochen werden kann. Die Bestimmung der Risikotragfähigkeit des Unternehmens ist insbesondere im Kontext von Prüfungen des Risikofrüherkennungssystems zur Umsetzung der gemäß § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen von Bedeutung.
- Eine adäquate Risikoaggregation ermöglicht die Ermittlung einer Gesamtrisikoposition eines Unternehmens oder einzelner Teilbereiche, welche wiederum mit dem definierten Risiko-Appetit abgeglichen werden kann. Moderne RMS verfügen über Methoden und Tools zur Ermittlung einer entsprechenden Gesamtrisikoposition (z. B. in Form eines Value at Risk). Dabei werden auch Kombinationseffekte zwischen Einzelrisiken berücksichtigt, welche zur Bestandsgefährdung des Unternehmens führen können.
- Die Entscheidungsvorbereitung wesentlicher Investitionen und Projekte sollte eine Auseinandersetzung mit den potenziellen Risiken auf dem Weg zur Freigabe durch die Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien zwangsläufig erfordern. Entsprechende Risikoanalysen sind Bestandteil eines steuerungsorientierten RMS.
- Eine Betrachtung des Risiko-/Ertragsverhältnisses als Bestandteil des RMS kann bei der Steuerung des Produkt-/Dienstleistungsportfolios eines Unternehmens entscheidungsrelevante Informationen liefern.

Die Qualität der aus dem RMS generierten Informationen ist dabei für den Controller von entscheidender Bedeutung. Eine Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des RMS ist daher zielführend.

Wirksamkeitsüberwachung von RMS

Neben der **betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit** zur Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des RMS existieren **regulatorische Vorgaben** zur Wirksamkeitsüberwachung des RMS. Der Aufsichtsrat übernimmt dabei eine bedeutende Überwachungsfunktion in Bezug auf das RMS. Gesetzlicher Ausgangspunkt ist die Konkretisierung der Pflichten zur Überwachung der Wirksamkeit von Corporate Governance Systemen gemäß § 107 Abs. 3 AktG, zu denen das RMS zählt.

Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats

Die originäre Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats in Bezug auf die Überwachung der Corporate Governance Systeme darf nach § 111 Abs. 6 AktG nicht auf Dritte übertragen werden. Nicht ausgeschlossen ist hingegen nach § 111 Abs. 2 Satz 2 AktG, dass der Aufsichtsrat sich für bestimmte Aufgaben auch einzelner Sachverständiger bedient. In der Praxis zählen zu diesen Sachverständigen i. d. R. die interne Revision, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte oder sonstige Experten.

Ferner können Ergebnisse der Abschlussprüfung teilweise als Quelle für die Beurteilung der Wirksamkeit des RMS durch den Aufsichtsrat genutzt werden.

Risikoorientierte Prüfungsstrategie des Abschlussprüfers

Der Abschlussprüfer nimmt die Prüfung des Jahresabschlusses anhand einer risikoorientierten Prüfungsstrategie vor und leitet sein Prüfungsprogramm aus den wesentlichen Geschäftsrisiken und daraus folgenden Fehlerrisiken für den Jahresabschluss ab.

Darüber hinaus befasst er sich mit dem Risikomanagement des Unternehmens, wenn er den Lagebericht und das sogenannte Risikofrüherkennungssystem prüft:

- Die Lageberichtsprüfung gemäß § 317 Abs. 2 HGB erfasst Angaben zu Chancen und Risiken, zu Risikomanagementzielen und Methoden sowie zu wesentlichen Merkmalen des internen Kontrollsystems und dem RMS im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess (§ 289 Abs. 1, 2 und 5 HGB sowie § 315 Abs. 1 und 2 HGB).
- Bei börsennotierten Aktiengesellschaften ist gemäß § 317 Abs. 4 HGB im Rahmen der Abschlussprüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 AktG obliegenden Maßnahmen zur frühzeitigen Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen in geeigneter Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.[4]

Diese Prüfungstätigkeit dient zuvorderst ihren eigenen Zwecken und ist daher nur eingeschränkt für die Beantwortung der Frage nützlich, ob das Risikomanagement als Ganzes wirksam ist.

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

Die Lageberichtsprüfung stellt nicht explizit auf das RMS ab, sondern nimmt einzelne Aspekte des RMS zur Hilfe, um daraus abgeleitete Aussagen im Lagebericht zu prüfen.

Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems enthält gleich zwei Einschränkungen. Das aktienrechtliche Risikofrüherkennungssystem ist, anders als das RMS, nur auf bestandsgefährdende Risiken ausgerichtet. Außerdem beschränkt sich das Risikofrüherkennungssystem bereits dem Namen nach nur in geringem Umfang auf deren Steuerung.

Lückenschluss durch neuen Standard

Um die Lücke zu schließen zwischen der als Nebenprodukt der Abschlussprüfung anfallenden teilweisen Betrachtung des RMS einerseits und dem Bedürfnis andererseits, das RMS gezielt durch einen Wirtschaftsprüfer prüfen zu lassen, hat das Institut der Wirtschaftsprüfer **im April 2017 einen neuen Prüfungsstandard veröffentlicht**, nach dem Wirtschaftsprüfer mit der Prüfung aller Bestandteile eines RMS beauftragt werden können.

Der IDW PS 981 als Instrument zur Wirksamkeitsüberwachung

Der IDW PS 981 beschreibt das Prüfungsvorgehen von Wirtschaftsprüfern bei der Prüfung eines RMS im Bereich strategischer und operativer Risiken.

Unter strategischen Risiken werden mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse verstanden, die zu einer für das Unternehmen negativen oder positiven Abweichung von den strategischen Zielen führen. Operative (betriebliche) Risiken sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit bzw. die Leistungserstellungsprozesse zu einer für das Unternehmen negativen oder positiven Abweichung von den aus den strategischen Zielen abgeleiteten operativen Ziele führen können.

Für eine Prüfung des RMS operativer Risiken sieht IDW PS 981 eine Abgrenzung sogenannter Teilbereiche des operativen RMS vor, die durch den Auftraggeber vor Auftragserteilung vorzunehmen ist.[5] Diese Abgrenzung kann sich an den in der Prüfung zu erfassenden operativen Risikoarten, Unternehmensprozessen oder Organisationseinheiten des Unternehmens orientieren.[6]

So kann zum Beispiel eine Prüfung des RMS für den Einkaufsprozess, die Prüfung des RMS in einer geografischen Region oder die Prüfung des konzernweiten RMS mit ausgewählten Risikoschwerpunkten beauftragt werden.

Fokussierung auf Teilbereiche des operativen RMS

Ein ganzheitliches RMS berücksichtigt im Idealfall das gesamte Unternehmen mit allen relevanten Prozessen und Unternehmenseinheiten (zentral wie dezentral). Vor dem Hintergrund der Komplexität eines ganzheitlichen RMS erscheint eine vollumfassende Prüfung des gesamten RMS eines Unternehmens inklusive aller internationalen Geschäftstätigkeiten und unter Berücksichtigung des gesamten Risikoportfolios zwar theoretisch möglich, aber praktisch und unter Abwägung von Kosten-/Nutzenaspekten nicht zielführend. Daher schreibt IDW PS 981 eine Fokussierung auf „Teilbereiche“ des operativen RMS vor.

Eine Prüfung nach dem IDW PS 981 kann auch auf das RMS der strategischen Risiken begrenzt werden. Da die strategischen Risiken grundsätzlich das gesamte Unternehmen bzw. seine Erfolgspotenziale betreffen, ist bei der Prüfung im Bereich der strategischen Risiken eine Teilbereichsabgrenzung wie bei den operativen Risiken nicht vorgesehen.[7]

Orientierungsrahmen für den Prüfer

Der Prüfungsstandard definiert für Zwecke der Prüfung die Grundelemente eines RMS (siehe Abbildung 1) und lehnt sich dabei an das COSO-Rahmenwerk zum unternehmensweiten Risikomanagement[8] sowie weitere allgemein anerkannte Standards zur Einrichtung von RMS an.[9] Die Grundelemente eines RMS nach dem IDW PS 981 geben dem Prüfer einen Orientierungsrahmen, der es ihm ermöglicht, zu prüfende RMS jeweils im unternehmensindividuellen Kontext zu beurteilen. Dabei wird der Prüfer die angemessene und wirksame Ausgestaltung der Grundelemente jeweils in Bezug auf die für Zwecke der Prüfung definierten Teilbereiche

Autoren

Andreas Wermelt
Partner, Leiter des Bereichs Internal Controls Assurance, Deloitte GmbH WPG, Düsseldorf.

E-Mail: awermelt@deloitte.de

René Scheffler
Senior Manager im Bereich Corporate Governance Assurance, Deloitte GmbH WPG, Düsseldorf.

E-Mail: rscheffler@deloitte.de

Daniel Oehlmann
Senior Manager im Bereich Corporate Governance Assurance, Deloitte GmbH WPG, Hannover.

E-Mail: doehlmann@deloitte.de

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

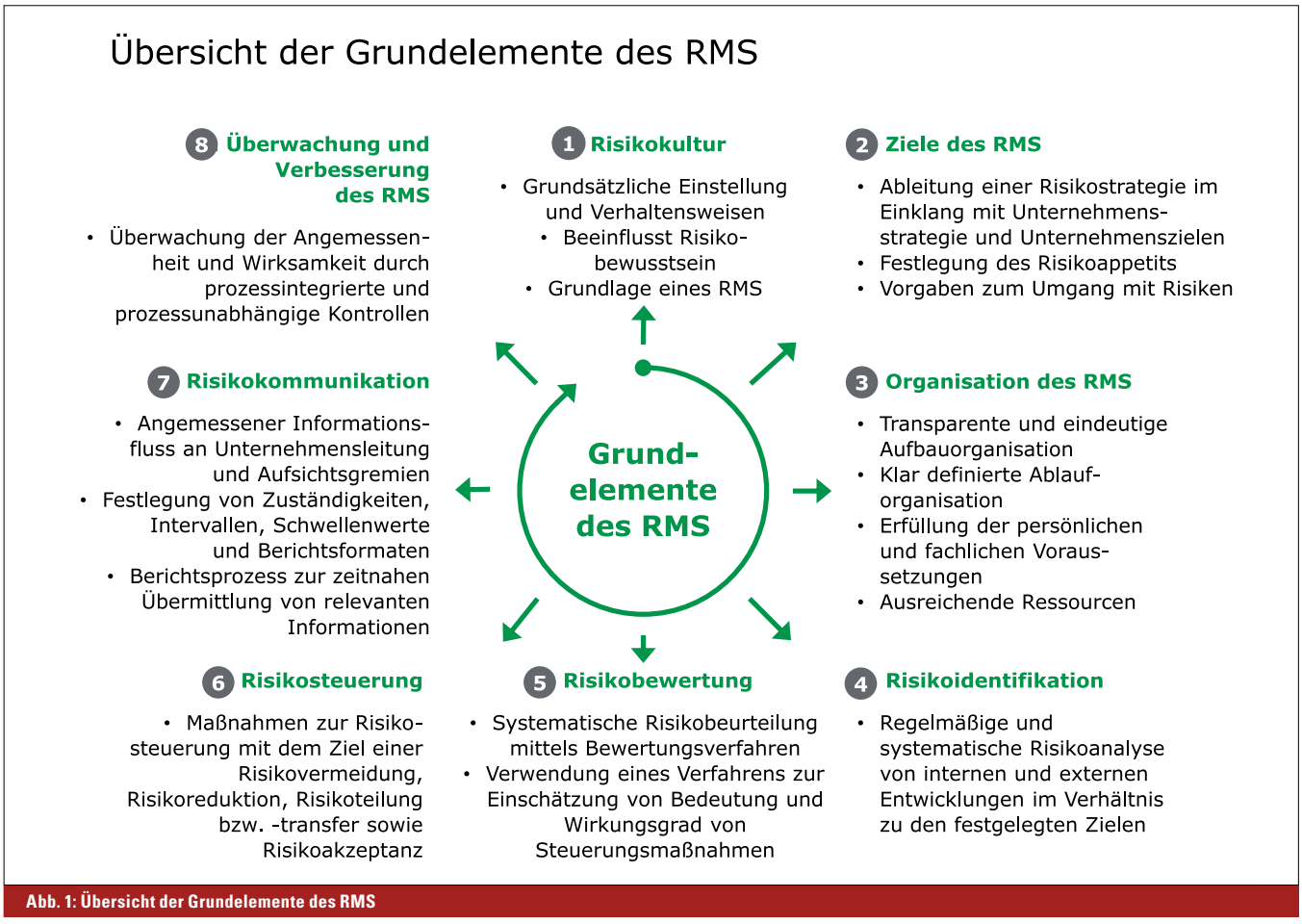


Abb. 1: Übersicht der Grundelemente des RMS

(Risikoarten, Unternehmensprozesse bzw. Organisationseinheiten) des RMS prüfen. Somit wird unabhängig von der Definition der Teilbereiche ein einheitlicher prinzipienbasierter Bewertungsmaßstab definiert und ein vergleichbares und stringentes Prüfungsvorgehen sichergestellt.

Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung

Im Rahmen einer Systemprüfung wird die angemessene bzw. wirksame Ausgestaltung der Grundelemente in Bezug auf die definierten Teilbereiche beurteilt. Diese kann demnach als Angemessenheits- bzw. als Wirksamkeitsprüfung beauftragt werden. Die Beauftragung einer Wirksamkeitsprüfung umfasst immer die Angemessenheitsprüfung.

Im Rahmen der Angemessenheitsprüfung wird geprüft, ob die in der RMS-Beschreibung enthaltenen Regelungen

- geeignet für den Umgang mit der relevanten Risikosituation sind,
- dabei alle wesentlichen Risikomanagement-Grundelemente abgedeckt werden
- und zu einem für die Prüfung definierten Zeitpunkt implementiert sind.

Die Wirksamkeitsprüfung ist darauf ausgerichtet, über die Prüfungsinhalte der Angemessenheitsprüfung hinaus ein Urteil mit hinreichender Sicherheit abzugeben, ob die Regelungen der RMS-Beschreibung für die abgegrenzten Teilbereiche des RMS in einem zu definierenden Zeitraum eingehalten wurden.

Nutzen einer Prüfung gemäß IDW PS 981 für das anwendende Unternehmen und das Controlling

Durch die Fokussierung auf strategische und operative Risiken, die Ausgestaltung der Prüfung als Systemprüfung sowie die explizite Aussage zur Wirksamkeit des RMS in Bezug auf die für die Prüfung definierten Teilbereiche sind entsprechende nach dem IDW PS 981 durchgeführte Prüfungen geeignet, den Aufsichtsrat bei seiner Wirksamkeitsüberwachung des RMS im Sinne des § 107 Abs. 3 AktG zu unterstützen.

Berücksichtigung der Unternehmensindividualität

Unterschiedliche Marktgegebenheiten, Geschäftsmodelle und Unternehmensorganisationen ergeben im Zusammenhang mit der relevanten Risikotragfähigkeit und dem unternehmerischen Risikoappetit **unternehmensindividuelle Risikolagen, die im Rahmen der Prüfung des RMS zu berücksichtigen sind**. Die für die Prüfung erforderliche Abgrenzung zu prüfender Teilbereiche einerseits und die Verwendung von als Grund-„Prinzipien“ eines angemessenen und wirksamen RMS zu verstehenden Grundelementen andererseits erlaubt es sowohl dem beauftragenden Unternehmen als auch dem Prüfer, diese Unternehmensindividualität in die Prüfung des RMS nach dem IDW PS 981 einfließen zu lassen. Darüber hinaus sehen Unternehmen den Nutzen einer Prüfung gemäß IDW PS 981 in der Reduktion von Haftungs- und Reputationsrisiken, einer positi-

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

ven Außendarstellung sowie der Optimierung des RMS in den ausgewählten Teilbereichen.

Vielfältige Vorteile für das Controlling

Für die Unternehmenssteuerung und das Controlling können sich jenseits dieser allgemeinen Nutzen weitere ergeben, z. B.:

- Strategische und operative Risiken sind die relevanten Risikoarten für das Controlling. Risikoinformationen zu diesen Risikoarten (z. B. Risikobewertungen) müssen valide und plausibel sein, um sie für Zwecke des Controllings nutzen zu können. Gemäß IDW PS 981 erfolgt eine Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Methoden zur Ermittlung der Risikoinformationen.
- „Ziele des RMS" sind obligatorisches Prüffeld gemäß IDW PS 981. In diesem Zusammenhang sind Methoden zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit und Risikoaggregation Prüfungsgegenstand. Beide Aspekte sind im Sinne einer proaktiven Unternehmenssteuerung und aus Controlling-Perspektive bedeutend.
- Durch die Flexibilität der Prüfungsausgestaltung können Controlling-relevante Teilbereiche des Risikomanagements explizit einer Prüfung unterzogen werden, z. B.:
  - Risikomanagement und Unternehmensplanung: Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Verzahnung von RMS und Planungsprozessen inklusive der Berücksichtigung relevanter Risiken in der strategischen und operativen Unternehmensplanung, in Forecasts und in Abweichungsanalysen.
  - Risikomanagement und Projektmanagement/-controlling: Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Einbettung von Risikomanagementelementen in das Management und Controlling interner und externer Projekte (von Projektanbahnung bis zur Projektnachkontrolle).
  - Risikomanagement und Pre-/ Post-Merger-Controlling: Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Einbettung von Risikomanagementelementen in das M&A-Controlling.

Prüfungen des RMS gemäß IDW PS 981 können somit auch zur kontinuierlichen Verbesserung des Controlling-Instrumentariums beitragen.

Fazit

Risikomanagement ist Kernelement der Unternehmenssteuerung und kann den Controller bei der Erfüllung seiner Aufgaben signifikant unterstützen. Voraussetzung ist die Einrichtung eines wirksamen und steuerungsorientierten RMS jenseits der reinen Erfüllung von Dokumentationsanforderungen.

Aufgrund der unternehmerischen Bedeutung des Risikomanagements ist eine Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit des RMS zielführend.

Der Aufsichtsrat übernimmt eine bedeutende Überwachungsfunktion in Bezug auf das RMS. Gesetzlicher Ausgangspunkt ist dabei die Konkretisierung der Pflichten zur Überwachung der Wirksamkeit von Corporate Governance Systemen gemäß § 107 Abs. 3 AktG, welche das RMS einschließen.

Die Jahresabschlussprüfung liefert keine ausreichenden Aussagen zur Wirksamkeit des RMS als Ganzem. Prüfungen nach dem am 8. April 2017 veröffentlichten IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von RMS" erlauben hingegen hinreichende Prüfungsaussagen zur Angemessenheit und Wirksamkeit des RMS sowie eine flexible Anpassung an die Bedürfnisse des Aufsichtsrats und des Unternehmens. Im Fokus steht der Umgang mit strategischen und operativen Risiken, welche für die Unternehmenssteuerung und das Controlling von besonderer Bedeutung sind.

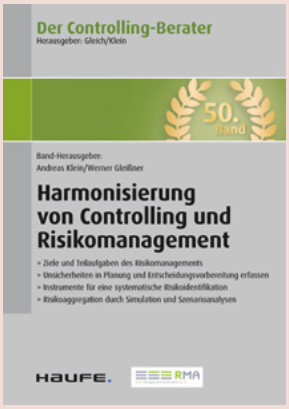
Über die Erfüllung von Überwachungspflichten des Aufsichtsrats und die Reduzierung von Haftungsrisiken hinaus kann die Anwendung des IDW PS 981 die Außendarstellung des Unternehmens positiv beeinflussen. Ferner ermöglicht die erforderliche Abgrenzung zu prüfender Teilbereiche des RMS eine Ausrichtung der Prüfung auf die unternehmensspezifische Risikolage sowie auf Controlling-relevante Themengebiete des RMS. Prüfungen nach IDW PS 981 können so zur kontinuierlichen Verbesserung der unternehmensindividuellen Ausgestaltung des RMS sowie des Controlling-Instrumentariums beitragen.

Fußnoten

[1] Vgl. Deloitte Studie „Risikomanagement Benchmarkstudie 2017".; [2] Vgl. IDW PS 981, Tz. 18e.; [3] Vgl. IDW PS 981, Tz. 18f.; [4] Vgl. IDW PS 340, Tz. 2.; [5] Vgl. IDW PS 981, Tz. 9.; [6] Vgl. IDW PS 981, Tz. A4.; [7] Vgl. IDW PS 981, Tz. 10; Gem. IDW PS 981, Tz. A7 kann ausnahmsweise eine Abgrenzung von Teilbereichen im Bereich der strategischen Risiken erfolgen wenn z. B. bei diversifizierten.; [8] Vgl. COCO 2004, Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk (COSO ERM)
[9] VGL. IDW PS 981, Tz 18j und Anlage 1

Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Unternehmensplanung integrieren

Die Betrachtung von Chancen und Gefahren war schon immer Bestandteil der Unternehmensplanung und ist auch gesetzlich als Vorgabe für die Unternehmensführung verankert. In diesem Buch wurden nun eine Reihe von Ansätzen zusammengetragen, die zeigen, wie Controlling und Risikomanagement aufeinander aufbauen, voneinander profitieren oder idealerweise integriert werden können.



Der Controlling-Berater Band 50:
Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement
Bandherausgeber:
Andreas Klein, Werner Gleißner
350 Seiten, € 68,48
Mat-Nr. 01401-0131, Haufe-Lexware 2017
http://shop.haufe.de/der-controlling-berater

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

Auf ein Wort

„Selbstkritik ist die schwerste aller Übungen."
(Erwin Koch, deutscher Aphoristiker)

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das 220. Literaturforum im 37. Jahrgang (das Literaturforum erscheint seit 37 Jahren ohne Unterbrechung) vorstellen zu können. Ich möchte Sie wieder einmal auszugsweise anhand aktueller Fach- und Sachbücher

- über die aktuelle Fachdiskussion informieren und orientieren,
- auf mögliche Hilfen für fachliche und persönliche Themen und Aufgaben hinweisen,
- sowie Impulse zum Mitreden und Mitdenken geben.

In dieser Ausgabe finden Sie:

- Zitate und Leseproben
- Anderer Ansatz: Das etwas andere Buch
- Neues zum Controlling
- Bewährtes zu Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung und Kostenrechnung
- Neues Datenschutzrecht
- Trendthema: Digitalisierung
- Compliance
- Neu: CSR-Richtlinie
- Kontroverse Themen: Bücher in der Debatte
- Medien-ABC: Reformationsjubiläum und deutsche Sprache

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Christoph Eisl, Dr. Jörg Engelbergs, Dr. Bernd Gaiser, Prof. Dr. Ronald Gleich, Jörg Leyk, FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler, Dr. Uwe Michel, Prof. Dr. Mischa Seiter, Werner Stegmüller sind Mitautoren von: Kieninger, Michael (Hrsg.): **Digitalisierung der Unternehmenssteuerung**.

ICV-Mitglied Prof. Dr. Thomas Reichmann hat mit Beiträgen von ICV-Mitglied Prof. Dr. Andreas Hoffjan u. a. seinen „Klassiker" in Neuauflage veröffentlicht: Reichmann, Thomas / Kißler, Martin / Baumöl, Ulrike: **Controlling mit Kennzahlen**, 9. Auflage.

Die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Andreas Klein und Dr. Peter Schentler sind Herausgeber der Neuerscheinung: **Einkaufscontrolling**, u. a. unter Mitwirkung von ICV-Mitglied Prof. Dr. Martin Tschandl.

Die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Dieter Pfaff und Prof. Dr. Barbara Weißenberger sind Mitautoren des Sammelbandes: AK Internes Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.): **Säulen der Kostenrechnung**.

Wir gratulieren und bitten um Ihre Aufmerksamkeit!

Literarische Schlaglichter

Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe

Der Veränderungsdruck der **Digitalisierung** wird das Controlling mit derselben Wucht treffen wie alle anderen Funktionsbereiche. – Entnommen: Kieninger: Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, S. 12.

Angesichts fortschreitender Globalisierung und herausfordernder Megatrends wie Ressourcenknappheit und volatiler werdender Märkte gewinnt das **Einkaufscontrolling** enorm an Bedeutung. – Entnommen: Klein/Schentler: Einkaufscontrolling, S. 13.

Daten sind die Währung der Zukunft. Die Urheber dieser Daten müssen adäquat in die Wertschöpfung eingebunden werden. – Entnommen: Berberich: Trusted Web 4.0, S. 122.

Entwicklungslinien des Bilanzrechts: 1. Europäisierung und Internationalisierung, 2. Annäherung an die IFRS, 3. Dynamisierung und Subjektivierung, 4. Verlust an Übersichtlichkeit und Rechtssicherheit, 5. Verschärfung der Anforderungen und wachsende Ausdifferenzierung. – Entnommen: Merkt/Probst/Fink: Rechnungslegung nach HGB und IFRS, S. 16 ff.

Die **Wirksamkeit eines Systems** ist dann gegeben, wenn die vorgesehenen Regeln und Maßnahmen von den hiervon Betroffenen nach Maßgabe ihrer Verantwortung zur Kenntnis genommen und bei der täglichen Arbeit beachtet werden. – Aus: IDW: WP Handbuch, S. 2.117.

Um **Datenschutz** wirksam und effizient im Unternehmen umzusetzen, ist ein vielschichtiges rechtliches, informationstechnisches und betriebswirtschaftliches Verständnis und Fachwissen erforderlich. – Entnommen: Kranig et al.: Datenschutz-Compliance nach der DS-GVO, S. 208.

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

Es gibt eine **Korrelation zwischen ethischen und integren Unternehmen** und deren Umsatzwachstum. – Entnommen: Niewiarra/Segschneider: Balanceakt Compliance, S. 211.

Während messbare Daten die Außenseite des Unternehmens analysieren und abbilden, muss die Innenseite der **Haltung zur Nachhaltigkeit** bislang interpretiert werden. – Entnommen: Grothe: Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit, S. 233.

Nachhaltigkeit ist für die einen eine dem Zeitgeist verhaftete Worthülse mit unklarem, chamäleonhaftem Inhalt, und für die anderen ein wachstums- und technikfeindlicher Romantizismus, in dem sich noch der alte, längst obsolete Glaube an Einheitsvorstellungen ausdrücke. – Entnommen: Kahl: Nachhaltigkeit durch Organisation und Verfahren, S. 1.

Die Ermittlung und Umsetzung von **nachhaltigem Denken und Handeln** in Unternehmen, aber auch auf Konsumentenebene, ist ein schwieriges, hoch komplexes, sehr dynamisches und langwieriges Vorhaben. Der Verzicht auf die Entwicklung und Implementierung nachhaltig orientierter Maßnahmen und Konzepte aufgrund dieser Herausforderung ist allerdings keine Option. – Entnommen: López (Hrsg.): CSR und Wirtschaftspsychologie, S. 12.

Eine **Gefahr für den Wettbewerb** droht durch die Auswirkungen von Globalisierung und Digitalisierung. Beide fördern tendenziell die Entwicklung von Monopolen und Oligopolen. – Entnommen: Schütte: Scheitert Europa am Euro?, S. 397.

Der Umgang mit erkannten **Warnsignalen** auf der Ebene von Aufsichtsgremien erfordert ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Mut zu unpopulärem Nachfragen. – Entnommen: Marschdorf: Früherkennung unlauterer Geschäftspraktiken, S. 120.

Bei der Festlegung der erforderlichen **Datenqualitätsmerkmale** sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Einige der Datenqualitätsmerkmale, wie die Konsistenz, Fehlerfreiheit und Zugreifbarkeit, müssen immer gegeben sein, unabhängig vom Adressaten und Verwendungszweck. – Entnommen: Reichmann et al.: Controlling mit Kennzahlen, S. 549.

Mit der neuen **Datenschutz-Grundverordnung** (DSGVO) reagierte der Unionsgesetzgeber auf die Veränderungen und möchte den Rechtsrahmen an die Realitäten der globalisierten Welt anpassen und diesen zukunftstauglich machen. – Entnommen: Albrecht/Jotzo: Das neue Datenschutzrecht der EU, S. 37.

Kostenrechnung wird den verhaltensorientierten Konzepten folgend nicht besser, wenn sie immer genauer und detailreicher alle Facetten der Realität abzubilden versucht, sondern wenn sie einen Beitrag zur Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele hin leistet. – Entnommen: Schmalenbach-Gesellschaft: Säulen der Kostenrechnung, S. 408.

Was für viele **Datenschützer ein Gräuel** darstellt, ist für die Kommunikations- und Marketingexperten eine Schatzkiste. – Entnommen: Ruisinger: Die digitale Kommunikationsstrategie, S. 328.

Die digitale Revolution führt ohne **Sozialrevolution** ins Chaos. – Entnommen: Hornemann/Steuernagel: Sozialrevolution, S. 13.

Das etwas andere Buch

Neue Arbeits- und Denkkultur

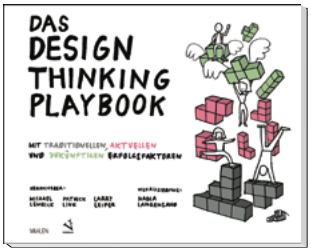
Lewrick, Michael / Link, Patrick / Leifer, Larry (Hrsg.)

Das Design Thinking Playbook

Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren

München: Vahlen 2017 – 304 Seiten, kartoniert, € 29,80

Das Buch



Die Herausgeber praktizieren den Angaben zufolge das Design Thinking Mindset im Herzen des Silicon Valley, an der Stanford University und an der Hochschule Luzern. Insgesamt haben 22 Experten an dieser Neuerscheinung mitgewirkt. Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen, wie das Hasso Plattner Institut definiert. Das vorliegende Design Thinking Playbook ist ein Buch, in dem Experten die Leser an ihren Erfahrungen teilhaben lassen und in die Methodik dieses Konzepts einführen.

Die Themen

Traditionelle Erfolgsfaktoren (z. B. Wie finden wir den richtigen Fokus?) – Aktuelle Erfolgsfaktoren (z. B. Welchen Mehrwert bieten uns interdisziplinäre Teams?) – Zukünftige Erfolgsfaktoren (z. B. Welches sind die Designkriterien der Digitalisierung?).

Mein Resümee

Im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung und des zugrundeliegenden Ansatzes stehen **innovative Arbeits- und Denkkulturen**, die bestimmten Prinzipien folgen. Kreative Prozesse, neue Formen der Zusammenarbeit und der Einsatz und die Nutzung von Methoden prägen das Konzept, das auf **kundenorientierte und innovative Ergebnisse** und Lösungen ausgerichtet ist. Das Buch zeigt sich als Impulsgeber, Methoden- und Problemlösungshilfe in einer vom Wandel getriebenen Arbeits- und Wirtschaftswelt. Die inhaltliche Ausrichtung ist betont kunden- bzw. nutzerorientiert. Im Unterschied zu manchen anderen derartigen Publikationen nimmt die Digitalisierung deutlichen Raum ein. Zu der modernen Darstellung und Vermittlung dieses Buches zählt auch a der vielfältige Gebrauch englischer Begriffe. Das mehrfarbige Layout lädt dazu ein, das Buch aufzuschlagen und darin zu lesen. Die vielen Skizzen und

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

Abbildungen erläutern und veranschaulichen den Text, machen die Ausführungen lebendig. Insgesamt ein ideenreiches und neuartiges Buch mit hohem Zukunftsbezug.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (letzter Zugriff 07.04.17): http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=17593543

Controlling

In der Digitalisierung, im Kennzahlen- und Einkaufscontrolling

Kieninger, Michael

Digitalisierung der Unternehmenssteuerung

Prozessautomatisierung, Business Analytics, Big Data, SAP S/4 HANA, Anwendungsbeispiele

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 387 Seiten, € 69,95 / E-Book € 69,99

Das Buch

Der Sammelband erscheint zum 80. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth. 59 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Praxis und Beratung haben sich zusammengefunden, den Controlling-Pionier mit insgesamt 23 Beiträgen zu ehren. Das Buch beleuchtet recht facettenreich Aspekte der Digitalisierung in der Unternehmenssteuerung.

Die Themen

Unternehmenssteuerung 4.0: Die weitreichenden Folgen der Digitalisierung, z. B. Controlling digitaler Geschäftsmodelle – Big Data und quantitative Modelle: der Motor der Digitalisierung, z. B. Big-Data-Revolution in der Unternehmenssteuerung – Digitalisierung in der Praxis: Die Zukunft hat längst begonnen, z. B. Steuerung des digitalen Unternehmens Zalando.

Mein Resümee

Die Digitalisierung sei kein neues Phänomen, wie es heißt, neu sei die Qualität der digitalen Revolution. Diese Sichtweise bestimmt die Ausführungen. Der Band befasst sich intensiv und überaus **fachkompetent mit zentralen Fragen der Digitalisierung der Unternehmenssteuerung,** wie z. B.: Welchen Einfluss übt die Digitalisierung auf das Controlling aus? Zu welchen Veränderungen kommt es? Wie kann die Digitalisierung erfolgreich umgesetzt werden? Es verbinden sich konzeptionelle Beiträge mit Nutzungs- und Umsetzungserfahrungen. Die einzelnen Beiträge unterliegen einem klaren, systematischen Aufbau: kurze Inhaltsangabe, tiefe Gliederung mit Zwischenüberschriften, Fazit und Ausblick oder ähnlich. Viele Beiträge sind reichlich bebildert. Die einzelnen Beiträge behandeln ein abgeschlossenes Teilgebiet, ergeben zusammen ein ausdrucksstarkes Gesamtbild. Der Leser wird hineingenommen in die „digitale Revolution". Chancen und Potenziale, Aufgaben und Herausforderungen stehen im Vordergrund. Der Band vermittelt den aktuellen State of the Art der Digitalisierung der Unternehmenssteuerung.

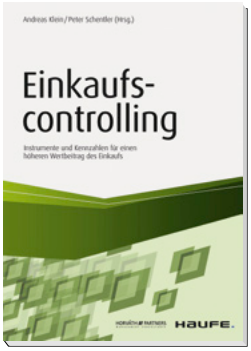
Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 06.03.17 zugegriffen): https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/digitalisierung-der-unternehmens-steuerung#tabs

Klein, Andreas / Schentler, Peter (Hrsg.)

Einkaufscontrolling: Instrumente und Kennzahlen für einen höheren Wertbeitrag des Einkaufs

Freiburg: Haufe 2016 –223 Seiten, € 79,– / E-Book € 69,99

Das Buch



Prof. Dr. Andreas Klein ist Prodekan BWL an der SRH Hochschulen GmbH, Dr. Peter Schentler Principal im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth & Partners in Wien. Der Herausgeberband ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von 15 Autorinnen und Autoren. Der Titel greift in 11 Beiträgen die wachsende Bedeutung des Einkaufs auf und geht der Frage nach, welche Unterstützung und Begleitung das Controlling leisten sollte.

Die Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzept, u. a. strategische Einkaufssteuerung – Umsetzung und Praxis, u. a. Einkaufserfolgsmessung – Organisation und IT, u. a. Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

Mein Resümee

Der Band thematisiert, wie Globalisierung, Digitalisierung und andere Entwicklungen den Einkauf beeinflussen und verändern. Aus den sich daraus ergebenden wachsenden Anforderungen kommen vielfältige und auch neue Herausforderungen auf den Einkauf zu. „Hier ist die Unterstützung durch ein Einkaufscontrolling gefragt", wie es im Vorwort heißt. Der vorliegende Band skizziert, wie das Einkaufscontrolling und der „Unterstützungsbeitrag" gestaltet werden können. Das Experten-Interview gibt zunächst einen breiten Themenüberblick und vermittelt die Grundlagen der weiteren Betrachtungen. Drei Grundsatzbeiträge vertiefen die Überlegungen und Ansatzpunkte. Weitere befassen sich mit der Umsetzung der konzeptionellen Überlegungen in die Praxis. Im vierten Teil beleuchten drei Beiträge Funktion und Rolle von Organisation und IT. **Der Band vermittelt insgesamt Bedeutung und Notwendigkeit des Einkaufscontrollings und skizziert die mögliche Gestaltung** sowie die praktische Anwendung und Nutzung. Ein lesenswertes Update für Einkaufscontroller.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 27.03.17 aufgerufen): https://shop.haufe.de/prod/einkaufscontrolling#tabs

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

Reichmann, Thomas / Kißler, Martin / Baumöl, Ulrike

Controlling mit Kennzahlen:

Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage

München: Vahlen 2017 – 890 Seiten, € 69,–

Das Buch

Prof. Dr. Thomas Reichmann, Technische Universität Dortmund, ist Leiter des Instituts für Controlling der GfC e.V. (Gesellschaft für Controlling). Prof. Dr. Martin Kißler lehrt an der Fachhochschule Dortmund. Prof. Dr. Ulrike Baumöl ist Lehrstuhlinhaberin an der FernUniversität Hagen. Die Neuerscheinung vermittelt die „systemgestützte Controlling-Konzeption", die neben der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption sowie der führungs- und rationalitätsorientierten Konzeption eine der drei grundlegenden Konzeptionen im deutschen Raum darstellt.

Die Themen

Grundlagen – Kennzahlensysteme – Kosten- und Erfolgscontrolling – Finanz-Controlling – Investitions-Controlling – Beschaffungs-Controlling – Produktions-Controlling – Logistik-Controlling – Marketing-Controlling – Projekt-Controlling – IT-gestütztes Controlling – Strategisches Controlling – Risikomanagement und Risiko-Controlling – Corporate Governance und Controlling – Konzern-Controlling – Internationales Standort-Controlling.

Mein Resümee

Der technisch-organisatorische Gestaltungsrahmen und die technische Handhabung des Controllings – beruhend auf der zugrundeliegenden Controllingkonzeption – prägen diese Veröffentlichung. Dies wird u. a. deutlich durch eine umfangreiche Abhandlung des RL-Kennzahlensystems (Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem), einer wesentlichen Säule der systemgestützten Controlling-Konzeption, ferner durch die Darlegungen zum IT-gestützten Controlling. Die Neuerscheinung bietet eine bemerkenswerte thematische Breite: Die Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controllings sowie wesentliche Schnittstellenthemen, etwa Risikomanagement und Corporate Governance, werden kompakt dargestellt. Die Einführung bringt eine systematische und gut nachvollziehbare Darstellung grundlegender Controllingaspekte. Aufbau und Gliederung ermöglichen eine klare und systematische Stoffvermittlung. 356 Abbildungen, eine zweifarbige und gut lesbare Textgestaltung mit Zwischenüberschriften, Hervorhebungen usw. ergeben eine lesefreundliche Veröffentlichung. **Ein Standardwerk**, weil es – neben anderen Controllingbüchern – als maßgeblich angesehen werden kann, **und eine grundlegende und umfassende Behandlung des Controllings – aus einer spezifischen Sichtweise** – bietet. Weniger eine Alternative als eine Ergänzung vorhandener Controlling-Standardwerke.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 21.03.17 aufgerufen): http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=15828027

Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung und Kostenrechnung

Neuer HGB/IFRS-Kommentar, WP Handbuch vom IDW, Kostenrechnung vom Arbeitskreis Internes Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft

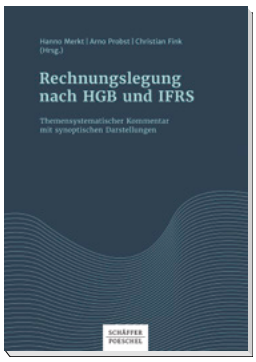
Merkt, Hanno / Probst, Arno / Fink, Christian

Rechnungslegung nach HGB und IFRS

Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 1.768 Seiten, Buch mit festem Einband € 199,95

Das Buch



Prof. Dr. Hanno Merkt, Direktor an der Universität Freiburg und Richter am OLG Karlsruhe, Dr. Arno Probst, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Prof. Dr. Christian Fink, Wiesbadener Business-School der Hochschule Rhein/Main in Wiesbaden, sind Herausgeber dieses Kommentars. Sie werden von zahlreichen Mitautoren unterstützt. Dieser Kommentar vereint beide Systeme, indem HGB-Vorschriften und entsprechende IFRS unmittelbar einander gegenübergestellt und parallel erläutert werden.

Die Themen (auszugsweise)

Einführung – Allgemeine Vorschriften – Rechnungslegungsgrundsätze – Bilanzansatz – Zugangs- und Folgebewertung – Eigenkapital – Latente Steuern – Umsatzerlöse – Anhangsangaben – Lage- und Managementberichterstattung – Konzernabschluss – Prüfung – Rechnungslegungspublizität – Fehlerhafte Bilanzen.

Mein Resümee

Dieses Kommentarwerk ist ein neuer Kommentar, aber noch mehr ein anderer Kommentar. Die **weitgehend gleichlaufende Kommentierung von HGB und IFRS** ist etwas Besonderes. Daher eignet sich diese Neuerscheinung vor allem für Leser, die beide Rechnungslegungssysteme im Einsatz haben und bearbeiten müssen sowie für Interessierte, die vergleichende Betrachtungen möglichst einfach vornehmen wollen. 21 Kapitel führen durch die Rechnungslegung, die themenorientierte Gliederung nach Problemstellungen erscheint zweckmäßig. Zahlreiche Benutzerhilfen erleichtern die Nutzung des Kommentars, etwa ein HGB-Paragrafen- und IFRS-Fundstellenverzeichnis oder auch das Glossar englischer Fachbegriffe. Die einzelnen Kapitel folgen einer klaren, übersichtlichen Struktur. Synopsen am Ende ausgewählter Kapitel bringen themenspezifische Gegenüberstellungen der Grundsätze und Regelungen nach HGB und nach IFRS. Zahlreiche Abbildungen und Tabellen sowie Beispiele erhöhen den Gebrauchswert. Eine sinnvolle Ergänzung der Kommentarliteratur.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 07.03.17 zugegriffen): https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/rechnungslegung-nach-hgb-und-ifrs#tabs

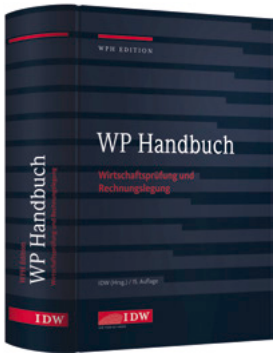
ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE.

IDW (Hrsg.)

WP Handbuch

Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung, 15., vollständig überarbeitete Auflage

Düsseldorf: IDW 2017 – 2.471 Seiten; Buch-Ausgabe € 149,–, Online-Ausgabe € 54,–, Buch- und Online-Ausgabe € 169,–



Das Buch und WPH Edition

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) ist ein eingetragener Verein, der die Arbeit der Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften fördert und unterstützt. Das IDW hat eine neue Reihe, die WPH Edition, aufgelegt. Diese besteht den Angaben zufolge aus einem Hauptband, dem vorliegenden WP Handbuch, und sieben speziellen Themenbänden, die noch erscheinen sollen. Die Reihe richtet sich nicht nur an Wirtschaftsprüfer, sondern an alle, die in den Bereichen Rechnungslegung, Prüfung und betriebswirtschaftliche Beratung tätig sind.

Die Themen

Beruf und Dienstleistungen des WP – Verantwortung der Unternehmensorgane – Unternehmensverbindungen – Qualitätsmanagement – Externe Kontrolle der Qualität – Rechnungslegung im Jahresabschluss und Lagebericht nach Handels- und Publizitätsgesetz – Rechnungslegung im Konzern nach HGB und PublG – Ergänzende Vorschriften – Besonderheiten bei Kapitalmarktorientierung – IFRS-Rechnungslegung – Abschlussprüfung und Berichterstattung – Bestätigungsvermerk – Prüfungsauftrag – Prüferische Durchsicht – Anhang.

Mein Resümee

Das WP-Handbuch ist ein **allgemein anerkanntes, maßgebliches Grundlagenwerk**, das die grundlegenden Fragen der Rechnungslegung und Prüfung aus Sicht des IDW vermittelt. Wegen der Verantwortung der Unternehmensorgane für Rechnungslegung und Prüfung sowie aus Gründen einer optimalen Prüfungsgestaltung aus Unternehmenssicht ist diese Neuerscheinung auch für Fach- und Führungskräfte der Rechnungswesenpraxis relevant. In 15 Kapiteln werden die Grundlagen der Rechnungslegung nach HGB und PublG für Unternehmen und ihre Konzerne dargestellt. Zudem werden vielfache Aspekte der Jahres- und Abschlussprüfung sowie angrenzende Themen behandelt. Abbildungen und Beispiele, Hinweise und Tipps sowie eine lesefreundliche Textgestaltung, ein umfangreiches Stichwort- und Quellenverzeichnis ergeben insgesamt ein benutzerfreundliches Nachschlagewerk. Wegen der Substanz und Benutzerfreundlichkeit eine Veröffentlichung mit hohem Gebrauchswert.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 25.03.17 aufgerufen): http://news.idw-verlag.de/-lp/95PQT10059/zpQyP23

Arbeitskreis Internes Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.)

Säulen der Kostenrechnung

München: Vahlen 2017 – 415 Seiten, € 59,–

Das Buch

Der aus Wissenschaftlern und Praxisvertretern zusammengesetzte Arbeitskreis Internes Rechnungswesens der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (http://www.schmalenbach.org/) präsentiert eine Textsammlung von Fachbeiträgen verschiedener Verfasser zum Stand und zur Entwicklung der Kostenrechnung.

Die Themen

Zur Aktualität von Klassikern der Kostenrechnung – Leitfragen der Kostenrechnung – Wege zu den Antworten von heute (7 zentrale Fragen, z. B.: Wie werden Kosteninformationen bereitgestellt) – Klassiker im Original: Markante Passagen von bleibendem Eindruck aus heutiger Sicht kommentiert (u. a. Artikel von Schmalenbach, Coase, Riebel, Kilger, Horngren, Hax, Drumm, Hiromoto, Ziegler) – Fazit.

Mein Resümee

Der Band eröffnet einen fachkundigen Zugang zu den Grundüberlegungen und den zentralen Leitsätzen der Kostenrechnung. Die Autoren verdeutlichen die Ausgangspunkte der Kostenrechnung und arbeiten ihre wesentlichen Entwicklungslinien heraus. Dabei werden elementare betriebswirtschaftliche Aspekte und Argumentationslinien deutlich. Das Buch erhöht das Wissen um kostenrechnerische Fragestellungen und ihre Lösungen, fördert das Verständnis der Kostenrechnung als elementaren Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre. Dabei verbinden sich theoretische Anforderungen und praktische Notwendigkeiten. Ein Grundlagenwerk, das weniger das „Wie" der Kostenrechnung lehrt, **sondern den Akzent auf das „Warum" und „Wozu" setzt und damit Impulse vermittelt, Kostenrechnung „richtig" zu verstehen und anzuwenden.** Eine anspruchsvolle wissenschaftliche Veröffentlichung mit praktischer Orientierung, die die Kostenrechnung betriebswirtschaftlich einordnet und zur tieferen Beschäftigung mit diesem recht praxisrelevanten Gebiet einlädt. Die Textgestaltung ist lesefreundlich, ein differenziertes Inhaltsverzeichnis und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis sowie farbliche Kennzeichnungen erleichtern den Zugriff.

Ergänzung zur Rezension im CM Mai / Juni 2017:

Walz, Hartmut

Einfach genial entscheiden in Geld- und Finanzfragen

Freiburg: Haufe 2016 – 341 Seiten, inkl. Online-Arbeitshilfen, € 19,95

Während der Rezension ergaben sich aus unbekannten Gründen Schwierigkeiten beim Zugriff auf das Online-Material.

Der Autor verweist nun darauf, dass der Zugriff möglich sei:

www.schliesslich-ist-es-ihr-geld.de (Erfolgreicher Abruf am 27.07.2017)

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

Neues EU-Datenschutzrecht ab 2018

Kranig, Thomas / Sachs, Andreas / Gierschmann, Markus

Datenschutz-Compliance nach der DS-GVO

Handlungshilfe für Verantwortliche inklusive Prüffragen für Aufsichtsbehörden

Köln: Bundesanzeiger 2017 – 230 Seiten, € 44,– / E-Book € 44,–

Das Buch

Das Autorenteam ist mehrseitig zusammengesetzt: Thomas Kranig, Präsident des Bayerischen Landesamtes für Datenschutzaufsicht (BayLDA), Andreas Sachs, Leiter des technischen Referats beim Bayerischen Landesamt für Datenschutzaufsicht (BayLDA) und Markus Gierschmann, Datenschutzbeauftragter (udis, TÜV), Datenschutzauditor (TÜV). Das Buch befasst sich mit der **Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) der EU (https://dsgvo-gesetz.de/)** und deren Anwendung in der Praxis.

Die Themen

Einleitung und Allgemeines – Datenschutzstrukturen und -prozesse – Datenschutz-Risikomanagement – Datenschutzdokumentation – Datenschutzsensibilisierung – Datenschutzaudit – Datenschutz-Managementsystem – Rolle der Aufsichtsbehörde – Prüffragen für Aufsichtsbehörden – Ausblick.

Mein Resümee

Diese Neuerscheinung ist eine **Einführung in den Inhalt** der DS-GVO sowie eine Orientierung über Fragen der **praktischen Umsetzung**. Da die Veröffentlichung zwischen Inkrafttreten und Wirksamkeit der europäischen Datenschutznorm erscheint, betreten die Autoren Neuland. Auf diese Herausforderung antworten die Autoren mit einer innovativen Veröffentlichung. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen allgemeine Fragen der Datenverarbeitung, die Sicherstellung der Betroffenenrechte und die Handhabung von Datenschutzverletzungen. Die Autoren wählen eine prozessorientierte Betrachtungsweise und geben Vorschläge und Hinweise, Strukturen, Verfahren und Abläufe aufzusetzen mit dem Ziel, die neuen Anforderungen zu erfüllen. Das Buch zeichnet sich aus durch einen systematischen Aufbau und eine klare Strukturierung, durch eine lesefreundliche Textgestaltung sowie durch ein hohes Maß an Veranschaulichung (105 Abbildungen und Tabellen). Das Grundlagen- und Einstiegswissen wird praxisnah und umsetzungsorientiert vermittelt.

Verlagspräsentation (letzter Zugriff 04.04.17): https://shop.bundesanzeiger-verlag.de/compliance-und-sicherheit/datenschutz-compliance-nach-der-ds-gvo-e-book/

Albrecht, Jan Philipp / Jotzo, Florian

Das neue Datenschutzrecht der EU

Grundlagen, Gesetzgebungsverfahren, Synopse

Düsseldorf: IDW 2017 – 339 Seiten, € 48,–

Das Buch

Den Angaben nach ist Jan Philipp Albrecht Berichterstatter des Europäischen Parlaments für die Datenschutzgrundverordnung und Dr. Florian Jotzo wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kiel. Das Buch gibt einen breit gefächerten Überblick über das **ab 25. Mai 2018 geltende neue Datenschutzrecht** der EU (DSGVO).

Die Themen

Von der Richtlinie zur Grundverordnung – Grundsätze der DSGVO – Allgemeine Bestimmungen – Individuelle Datenschutzrechte – Verantwortlichkeiten und Pflichten – Transfers in Drittländer – Aufsichtsbehörden – Rechtsbehelfe, Haftung und Sanktionen – Öffnungsklauseln – Schlussbestimmungen – Synopse – Anhang.

Mein Resümee

Diese Veröffentlichung gibt einen Einblick in das Gesetzgebungsverfahren und die maßgeblichen Gründe und Argumente für diese Neuregelung. Ferner einen ausführlichen Überblick über die Grundlagen der neuen Regelungen. Damit vermittelt das Buch **fundierte Kenntnisse über Art und Inhalt des neuen Datenschutzrechts** und unterstützt mit Verständnis- und Interpretationshilfen. Die vergleichende Gegenüberstellung alter und neuer Regelungen sowie die Dokumente im Anhang vertiefen das Informationsangebot. Der Zugang ist über ein tief gegliedertes Inhaltsverzeichnis sowie über ein detailliertes Stichwortverzeichnis möglich. Die strukturierte Darstellung erleichtert den Überblick, Möglichkeiten der grafischen Veranschaulichung werden kaum eingesetzt. Das Buch beschreibt und erläutert rechtliche Sachverhalte im Stil einer juristischen Einführung. Es ist geeignet für alle, die sich genauer mit dem neuen Datenschutzrecht befassen müssen, insbesondere für Datenschutzbeauftragte in Unternehmen und Organisationen, ebenso für Berater und Interessenvertreter und dgl.

Digitalisierung

Digitalisierung der Gesellschaft und der Kommunikation

Berberich, Olaf

Trusted Web 4.0 – Bauplan für die digitale Gesellschaft

Konzepte der Dezentralisierung und Anonymisierung

Berlin: Springer Vieweg 2016 – 178 Seiten, Buch mit festem Einband € 39,99

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

Das Buch

Der Autor wird als Spezialist für die Mensch-Maschine-Kommunikation und als Gründer und Unternehmer im ITK-Bereich vorgestellt. Das Buch greift Folgen und Begleiterscheinungen der Digitalisierung auf, die in der allgemeinen Diskussion wenig im Vordergrund stehen, aber gleichwohl wichtig sind: Aspekte des Vertrauens und der Daten- und Systemsicherheit.

Die Themen

Soziologische Grundlagen, z. B. kommunikationspsychologische Grundlagen – Rechtliche und organisatorische Grundlagen, z. B. optimale Umsetzung des europäischen Urheberrechts und Datenschutzes – Bauplan der Zukunft, z. B. Veränderung des Wertschöpfungsprozesses.

Mein Resümee

Die Digitalisierung führt zu neuen Problemstellungen, die nicht nur im technischen Bereich zu suchen sind, sondern in besonderer Weise auch bei „weichen Themen". Vor allem die emotionale Sicherheit der Nutzer kann zu einem sensiblen Faktor werden, beispielsweise kann der „Kontrollverlust" zu Unbehagen führen. Die Verlässlichkeit und Stabilität der Umstände kann durch die Digitalisierung belastet werden. Die Neuerscheinung zielt darauf, mit technischen, organisatorischen und rechtlichen Maßnahmen die **Sicherheit und das Vertrauen in der digitalisierten Gesellschaft zu erhöhen**. Sie ist aus einer kritischen, hinterfragenden Perspektive geschrieben. Der Autor erhebt den Anspruch, auch für Laien die Grundlagen zum besseren Verständnis von Chancen und Risiken zu vermitteln. Dazu werden Fragen aufgeworfen, Impulse und Gestaltungsansätze in die Diskussion gebracht. Das Buch ist lesefreundlich gestaltet, das Stichwortverzeichnis knapp bemessen.

Ruisinger, Dominik

Die digitale Kommunikationsstrategie

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2016 – 340 Seiten, Buch mit festem Einband € 49,95 / E-Book € 49,95

Der Autor ist den Angaben nach gelernter Journalist, ausgebildeter PR-Berater und zertifizierter Stiftungsmanager. Er coacht Unternehmen und Institutionen in Fragen strategischer Kommunikation und leitet Workshops an Hochschulen und privaten Ausbildungsinstitutionen. Darüber hinaus wirken 11 Gast-Autoren mit. Der Band befasst sich im ersten Teil mit der digitalen Kommunikation. Dazu werden u. a. die Besonderheiten des digitalen Zeitalters skizziert und Fragen der digitalen Strategie erörtert. Der zweite Teil ist mit „Strategie-Rezept" überschrieben, wo u. a. die Zielgruppenbestimmung und die strategische Positionierung sowie die Ressourcenplanung behandelt werden. Aus Sicht des Autors hat das digitale Kommunikationszeitalter erst begonnen. **Die Digitalisierung habe unsere Gesellschaft nachhaltig verändert und ihre Dialogorientierung deutlich intensiviert**, so die hier vertretene Grundauffassung. Ein Buch für die vertiefte Beschäftigung mit der Digitalisierung der Kommunikation.

Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 29.3.17 aufgerufen): https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/die-digitale-kommunikationsstrategie#tabs

Compliance

Compliance als Balanceakt, Früherkennung und neuer Datenschutz

Niewiarra, Kathrin / Segschneider, Dorette

Balanceakt Compliance

Recht und Gesetz sind nicht genug

Frankfurt: FAZ Buch 2016 – 245 Seiten, gedrucktes Buch € 24,90 / E-Book € 18,99

Das Buch

Dr. jur. Kathrin Niewiarra ist den Angaben nach Rechtsanwältin und Attorney-at-Law (NY). Sie verfolgt ihre Geschäftsidee der ganzheitlichen Compliance-Beratung mit disruptivem Ansatz unter der Marke bleu&orange® (http://bleu-and-orange.com/). Dorette Segschneider ist Diplom-Betriebswirtin und als Kommunikationsberaterin, Speakerin und Lehrbeauftragte tätig (http://www.dorettesegschneider.de/). Vier weitere Mitautoren wirken unterstützend mit. Das Buch vermittelt Compliance aus einer übergreifenden und umsetzungsbezogenen Sicht.

Die Themen

Einführung – Der Entscheider im Fokus – Compliance und Wirtschaft – Exkurs über Tugenden, Haltungen und Anreize – Innovative Lösungsansätze – Corporate-Compliance-Vademecum für Entscheider – Anmerkungen.

Mein Resümee

Der Band unterscheidet sich von zahlreichen anderen Titeln zum Thema Compliance. Die Autorinnen verfolgen **einen Ansatz, der über die rechtlichen Aspekte deutlich hinausweist**. Sie betrachten das Thema aus einer ganzheitlichen Perspektive und versuchen, die Vielschichtigkeit der Materie herauszuarbeiten. Dies gilt vor allem für die Berücksichtigung des „Faktors Mensch". Der Leitfaden verdeutlicht, welche vielfältigen Einflussfaktoren und Spannungsverhältnisse auf die Compliance wirken, z. B. Innovation und Risiko versus Vorschriften und Regeln. Verständlich und greifbar wird, unter welchen komplexen Rahmenbedingungen die Einhaltung der für ein Unternehmen relevanten Vorschriften und Regeln sowie ethischen Standards erfolgt. Neben juristischen Aspekten fließen betriebswirtschaftliche Fragen, Kommunikationserfordernisse sowie ein spezifisches Coaching in die Betrachtungen ein. Abbildungen werden sparsam eingesetzt (11 Abbildungen). Infokästen, Hervorhebungen und eine strukturierte Darstellung verbessern die Lesbarkeit. Interviews und

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

vielfältige Praxisbeispiele erhöhen den Gebrauchsnutzen. Ein abschließendes Thesenpapier gibt eine pointierte und lesenswerte Zusammenfassung der Aussagen und Botschaften des Buches.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 15.03.17 aufgerufen): http://www.fazbuch.de/buecher/ratgeber/management/balanceakt-compliance

Marschdorf, Hans J.

Früherkennung unlauterer Geschäftspraktiken

Berlin: ESV 2016 – 155 Seiten, € 29,95 / E-Book € 29,99

Das Buch

Dr. Hans J. Marschdorf ist Wirtschaftsprüfer und praktiziert mit Berufssitz im Großraum Toronto, Kanada, und in Zusammenarbeit mit der in Berlin ansässigen Forensic Management GmbH (http://marschdorfforensics.de/ – zuletzt 18.03.2017 zugegriffen). Der Band erscheint in der Reihe „Edition Governance" und beschreibt die Formen und Muster unlauterer Geschäftspraktiken sowie deren Verhinderung und erfolgreichen Bewältigung.

Die Themen

Unlautere Geschäftspraktiken, u. a. Korruption – Aufsichtsgremien – Motive für die Auseinandersetzung mit der Vermeidung von Korruption auf Ebene der Unternehmensaufsicht – Manipulation von Ausschreibungen – Bestechung und Vorteilsgewährung – Umgang mit Warnsignalen – Schlussbemerkung – Anhang.

Mein Resümee

Dieses Buch beansprucht, wie es im Vorwort heißt, **„einen praktischen Leitfaden für die Aufsicht bereitzustellen**, der auf Erfahrungen und Erkenntnissen aus Ermittlungsarbeit in Fällen unlauterer Geschäftspraktiken beruht". Neben Allgemeinem und Grundsätzlichem erörtert das handliche Buch schwerpunktmäßig unzulässige und unredliche Verhaltensweisen im Beschaffungs- und Verkaufsprozess. Der erste Teil gibt einen anschaulichen Überblick über die Bandbreite unlauterer Geschäftspraktiken. Es folgt eine knappe Darstellung der Rolle und Funktion der Aufsichtsgremien. Die Manipulation von Ausschreibungen sowie die Bestechung und Vorteilsgewährung erfahren danach eine vertiefende Betrachtung. Praxisbeispiele, der gezielte Umgang mit Warnhinweisen sowie ein Fragenkatalog verstärken den hohen Praxisbezug. Das Buch vermittelt sowohl Impulse zur Beschäftigung mit der Thematik als auch vielseitiges Gebrauchswissen zum erfolgreichen reaktiven und proaktiven Umgang mit dieser Gefährdung. Es informiert und klärt auf, sensibilisiert und aktiviert. Das Buch ist gut zu lesen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Vorwort und Inhaltsverzeichnis – zuletzt 18.03.17 aufgerufen): http://www.esv.info/978-3-503-17098-2

Neu: CSR-Richtlinie

Nachhaltigkeit und CSR

Grothe, Anja (Hrsg.)

Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit

Modelle und Methoden zur Selbstbewertung

Berlin: ESV 2016 – 258 Seiten, kartoniert, € 49,95

Das Buch

Die Herausgeberin, Prof. Dr. Anja Grothe, lehrt den Angaben zufolge Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht. Das Buch ist eine Gemeinschaftsarbeit zahlreicher Autorinnen und Autoren. Es bietet eine intensive Auseinandersetzung mit Problemen und Möglichkeiten der Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Die Themen (auszugsweise)

Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit – Legitimität standardisierter Bewertungsverfahren – Nachhaltigkeit managen mit der Balanced Scorecard – Selbstbewertung von Nachhaltigkeit in KMU – Nutzung von Nachhaltigkeitsmanagement-Software – Nachhaltigkeitskodex – Gemeinwohl-Bilanz.

Mein Resümee

Der Band bietet zunächst eine nähere **inhaltliche und begriffliche Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit und dem Nachhaltigkeitsmanagement**. Dabei werden vielfältige Probleme und Dilemmata sichtbar. Beispielsweise ist Nachhaltigkeit langfristig ausgerichtet, ökonomische Daten, etwa die Kosteneffizienz, sind eher kurzfristig platziert. Ein weiteres Buchthema ist die Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsleistungen. Der Schwerpunkt liegt auf Bewertungsfragen und damit auf Kriterien und Maßstäben, auf Systemen und Verfahren und in besonderer Weise auf Aspekten der Machbarkeit und Aussagefähigkeit. Die Neuerscheinung hilft, die Nachhaltigkeit und ihre Bewertungsproblematik besser zu verstehen. Dazu vermitteln die Autoren vielseitige Anregungen und geben qualifizierte Unterstützung bei der Suche nach einem Methodenkonzept und bei der Methodenimplementierung. Ein Buch für Leser, die sich mit dieser Thematik aus theoretischem oder praktischem Interesse intensiver beschäftigen wollen. Das Buch ist insgesamt gut verständlich geschrieben und gut lesbar gestaltet.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 29.03.17 aufgerufen): http://www.esv.info/978-3-503-16734-0

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

Kahl, Wolfgang (Hrsg.)

Nachhaltigkeit durch Organisation und Verfahren

Tübingen: Mohr Siebeck 2016 – 413 Seiten, Leinen, € 124,–

Das Buch erscheint als Band 16 der Reihe „Recht der Nachhaltigen Entwicklung". Der Herausgeber ist den Angaben nach Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Verwaltungsrecht sowie der Forschungsstelle für Nachhaltigkeitsrecht der Universität Heidelberg. Nachhaltigkeit wird im Allgemeinen vorwiegend aus der ökonomischen und politischen Perspektive behandelt. In diesem Band hingegen beleuchten 20 Wissenschaftler in Grundsatzbeiträgen den **Themenkomplex Nachhaltigkeit vornehmlich aus juristischer Sicht**. Dabei geht es beispielsweise um die Frage, wie sich nachhaltige Entwicklung im Staats- und Verwaltungsrecht und damit auch durch die Mittel von Organisation und Verfahren beeinflussen und umsetzen lässt. Dabei mangelt es nicht an kritischen Anmerkungen. In diesem gehaltvollen, an wissenschaftlichen Kriterien orientierten Band wird die Nachhaltigkeit bereits in der Einleitung prüfend eingeordnet „zwischen banalisiertem Modewort und rechtlichem Schlüsselbegriff". Der Band vertieft die mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit verbunden rechtlichen Aspekte. Er erweitert damit das facettenreiche Bild der Nachhaltigkeit um eine wesentliche Komponente und macht es auf diese Weise umfassender und vollständiger.

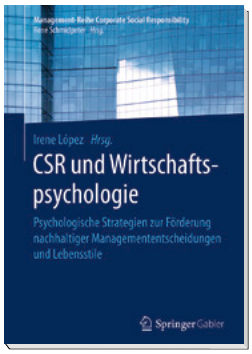
Verlagspräsentation mit Leseprobe (zuletzt 05.04.17 aufgerufen): https://www.mohr.de/buch/nachhaltigkeit-durch-organisation-und-verfahren-9783161536465?no_cache=1&tx_sgpublisher_pi1%5Bbacklink%5D=1

López, Irene (Hrsg.)

CSR und Wirtschaftspsychologie

Psychologische Strategien zur Förderung nachhaltiger Managemententscheidungen und Lebensstile

Wiesbaden: Springer-Gabler 2017 – 308 Seiten, € 29,99 / E-Book € 22,99



Das Buch

Der Band erscheint in der Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Diese Reihe verfolgt den Anspruch, bestehende Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, **um durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen**. Die Herausgeberin, Prof. Dr. Irene López, hält die Professur und Fachbereichsleitung für Wirtschaftspsychologie an der Cologne Business School (CBS) inne. Der Sammelband fasst 17 Beiträge von 23 Autorinnen und Autoren zusammen.

Die Themen (auszugsweise)

Ein neues Weltbild für Ökonomie und Gesellschaft von morgen – Wertesystem, unternehmerische Verantwortung und Wachstumsneutralität – Systemische Nachhaltigkeit – Diagnostik und Förderung ethischer Kompetenz in Organisationen – Psychologische Aspekte im nachhaltigen Bankgeschäft – Die Verbreitung von Nachhaltigkeit als soziale Innovation an Hochschulen.

Mein Resümee

Der Band beleuchtet die Themenstellung aus unterschiedlichen Perspektiven und setzt verschiedene Akzente. Beispielsweise wird der Frage einer Win-win-Situation nachgegangen oder das Wirtschaftswachstum im Hinblick auf Nachhaltigkeit erörtert. Der Band will zum Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Nachhaltigkeit beitragen, und die Umsetzung und Verbreitung von Konzepten der Nachhaltigkeit fördern. Die meisten Beiträge sind prinzipieller Art und bearbeiten die Thematik auf grundsätzliche Weise. Praxisbeispiele und Anwendungsbezug, u. a. nachhaltige Bankgeschäfte oder nachhaltiger Kleiderkonsum, unterstützen den Praxistransfer. Die Beiträge verfolgen einen theoretischen Anspruch, daher kommen fast alle Autorinnen und Autoren aus dem wissenschaftlichen Bereich. Eine Veröffentlichung zur vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Thema und zur Verbreitung theoretischer Ansätze mit Anwendungs- und Umsetzungsbezug.

Verlagspräsentation mit Leseproben (zuletzt 13.4.17 aufgerufen): http://www.springer.com/de/book/9783662527450#aboutAuthors

Bücher in der Debatte

Sozialrevolution und Euro

Hornemann, Börries / Steuernagel, Armin (Hrsg.)

Sozialrevolution!

Frankfurt: Campus 2017 – 209 Seiten, € 19,95

Das Buch

Börries Hornemann ist den Angaben zufolge Philosoph und Unternehmer, er gründete mit Kollegen in der Schweiz das Forschungsnetzwerk Neopolis (https://www.neopolis.network/), um die zukünftige soziale Sicherung mitzugestalten. Armin Steuernagel ist Unternehmer, Investor und Ökonom und u. a. Mitglied des Think Tank 30 des Club of Rome und ebenfalls Mitgründer des Forschungsnetzwerks Neopolis. Zentrale These dieser Veröffentlichung: Die digitale Revolution erfordert eine Sozialrevolution. Dreizehn renommierte Vordenker analysieren die heutige Arbeitswelt und präsentieren ihre Überlegungen zu einem neuen Sozialsystem.

Die Themen (auszugsweise)

Was kommt nach Bismarck? – Unbegrenzte Möglichkeiten – Das nächste Maschinenzeitalter – Jenseits des Kapitals – Die Zukunft der Gewerkschaften – Kapitalismus und Freiheit – Die Zukunft der sozialen Sicherung – Die neuen Wirs.

Mein Resümee

„Arbeiten 4.0" – ein zentrales Schlagwort unserer Zeit – führt zu einer Vernetzung der virtuellen und physischen Welt. Diese Entwicklung zieht neue Arbeitsformen nach sich. Diese Einschätzung ist weitgehend un-

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

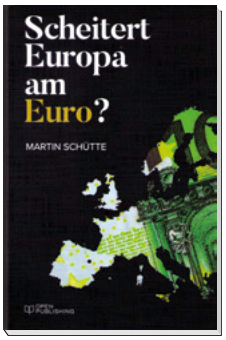
strittig. Strittig ist hingegen, welcher Veränderungsbedarf und welche Aufgaben daraus für den Sozialstaat erwachsen. Hierzu leistet diese Veröffentlichung einen grundsätzlichen Debattenbeitrag. Neben einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung und ihren Folgen werden verschiedene Gestaltungsansätze unterbreitet. Die Ideen reichen vom bedingungslosen Grundeinkommen über neue Steuermodelle bis zu neuen Versicherungsformen. **Das Buch greift eine wichtige Thematik auf: Wenn sich die Art der Arbeit ändert, was muss sich dann in unserer sozialen Sicherung ändern?** Aber auch eine Thematik, die kontrovers diskutiert wird. Die Beiträge haben Grundsatzcharakter, können als Einstieg in eine tiefere Debatte und als Grundlage weiterer Betrachtungen dienen. Die Autoren vermitteln Perspektiven und Impulse, aber angesichts der Komplexität der Themen noch keine Lösungen. Abbildungen zur Veranschaulichung und Vermittlung der vielfältigen und schwer fassbaren Aspekte werden nur vereinzelt eingesetzt. Insgesamt ein lesens- und diskussionswerter Debattenbeitrag.
Verlagspräsentation mit Blick ins Buch (zuletzt 04.04.17 zugegriffen): http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/gesellschaft-wirtschaft/politik/sozialrevolution-10875.html

Schütte, Martin

Scheitert Europa am Euro?

München: Open Publishing 2017 – 448 Seiten, € 14,99

Das Buch



Prof. Dr. Martin Schütte war Vorstandsmitglied der HypoVereinsbank. Nach seinem Ausscheiden war er als Business Angel tätig und gründete ein eigenes Unternehmen. Daneben lehrte er an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Dieses Buch gibt Einblick in eine intensive Beschäftigung mit den Themen Finanzkrise, Banken, Währung usw.

Die Themen (auszugsweise)

Bestandsaufnahme der Währungsunion – Bewegt sich die EZB innerhalb ihres Mandats? – Warum werden die Ziele nicht erreicht? – Die europäische Transferunion – Nebenwirkungen des Euros und der Rettungspolitik – Lösen der Überschuldungsprobleme – Generalüberholung der Union – Was verstehen wir unter Marktwirtschaft? – Das Mantra Wirtschaftswachstum.

Mein Resümee

Schütte legt eine detaillierte Analyse zur Situation der Europäischen Union und des Euros vor. Diese Untersuchung der EURO-Problematik unter Berücksichtigung zahlreicher Teilaspekte ist vielfältig untermauert, sie wird u. a. mit 429 Quellennachweisen belegt. Die kenntnisreiche und recht argumentative Darlegung und Vermittlung der sich aus der EURO-Situation ergebenden Aufgaben und Schwierigkeiten bereichert die Debatte. Der engagierte und meinungsstarke Beitrag wirft eine Reihe von Fragen auf und stößt eine neue Diskussion an. Die Brisanz der Darstellung ergibt sich vor allem durch den Vergleich der ursprünglich gesetzten Ziele mit der gegenwärtigen Zielerreichung. Die prüfende und beurteilende Vorgehensweise gibt der Veröffentlichung ein hohes Maß an Substanz. Schütte legt eine hinterfragende Betrachtung vor und kommt zu zahlreichen kritischen Befunden. Beispielsweise macht er darauf aufmerksam, dass die Strukturschwächen einiger Euro-Länder nicht beseitigt, sondern mit einseitiger Konzentration auf Kostenreduzierungen noch verschärft würden. Die Abhandlung reicht weit in Neben-Themen, beispielsweise in die Gerechtigkeitsdebatte oder in systemkritische Fragen wie die Unterscheidung von Marktwirtschaft und Kapitalismus. **Insgesamt ein Buch, das in die Debatte gehört und sowohl Kritikern als auch Befürwortern etwas zu sagen hat.**

Medien-ABC

Reformationsjubiläum und deutsche Sprache

Das Reformationsjubiläum 2017 wird als allgemeiner Feiertag begangen. „Luther für alle", lässt sich fragen. Luthers Wirken geht weit über die theologische Dimension hinaus. Besonders bemerkenswert ist Luthers Bedeutung für die deutsche Sprache, denn er hat die Entwicklung der deutschen Sprache und Literatur nachhaltig beeinflusst. Der Reformator hat durch seine Bibelübersetzung Entscheidendes zur Entfaltung der neuhochdeutschen Schriftsprache beigetragen. Er hat mit seiner kraftvollen und bildhaften Sprache bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung unserer deutschen Sprache genommen. Luther lehnte den Amtsstil der Kanzleisprache ebenso ab wie den nachlässigen Sprachgebrauch vieler zeitgenössischer Prediger und Schreiber. Er verwandte sich für den Aufbau eines reichen Wortschatzes und für den Einsatz einer Vielzahl von Wort- und Stilelementen. Luther hat damit unseren Sprachschatz und unseren Sprachgebrauch wesentlich geformt. Fast alle der zahlreichen aktuellen Bücher zum Reformationsjubiläum befassen sich mit „Luthers deutscher Sprache", wie es vielfach heißt. Beispielsweise behandelt der zu Beginn des Reformationsjahres bei Duden erschienene Band des Sprachwissenschaftlers Hartmut Günther Luthers Sprachfertigkeit. Dieser Titel „Mit Feuereifer und Herzenslust: Wie Luther unsere Sprache prägte" erörtert einerseits das Wechselspiel zwischen Luthers Bibelübersetzung und der deutschen Sprache, analysiert und interpretiert andererseits 70 Redewendungen, die auf Luther zurückgehen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Dieses Literaturforum beruht auf dem Grundsatz **„vom Leser her denken"**. Wenn Sie mögen, informieren Sie mich bitte über Ihre Hinweise, Vorschläge und Wünsche. E-Mail: alfred.biel@gmx.de. Herzliche Grüße und alles Gute bis zur nächsten Ausgabe

Ihr „Bücherwurm" Alfred Biel

Allgemeine Hinweise
Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Links dienen der weiterführenden und vertiefenden Information. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.

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

Risikoquantifizierung: Implikationen von DRS 20 und IDW PS 981 für die Risikoberichterstattung

Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leser und Leserinnen,

Kapitalgesellschaften müssen ihre Entwicklung mit den wesentlichen Chancen und Risiken (im Sinne von zukünftigen Gefahren) erläutern (§ 289 Abs. 1, Satz 4 HGB). In diese zukunftsbezogene Prognoseberichterstattung sind die meist unsicheren Annahmen der Planung zu erläutern, um ex post auch Soll-Ist-Vergleiche zu ermöglichen.

Der auf dem Gesetz aufbauende Deutsche Rechnungslegungsstandard, DRS 20, regelt die Konzernlageberichterstattung. Die dargestellten Risiken sind zu quantifizieren, wenn diese auch zur internen Steuerung quantifiziert wurden. Da gemäß KonTraG und IDW Prüfungsstandard 340 alle wesentlichen Risiken zu quantifizieren sind, folgt ein weitgehendes Quantifizierungsgebot. Man sollte die DRS-20-Anforderungen der Darstellung „eines Gesamtbilds der Risikolage“ so interpretieren wie die Anforderung der Risikoaggregation im IDW Prüfungsstandard 340. Der ergänzende, neue IDW PS 981 empfiehlt neben der Risikoaggregation auch ein Risikotragfähigkeitskonzept, das den „Abstand“ der aktuellen Situation zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung quantitativ angibt; siehe in dieser Ausgabe den Beitrag „Risikomanagement und Unternehmenssteuerung“ der Autoren Andreas Wermelt, René Scheffler und Daniel Oehlmann.

Im praktischen Umgang mit dem DRS 20 haben einige Unternehmen allerdings Probleme mit ihren Wirtschaftsprüfern, wie ein aktuelles Beispiel zeigt: Ein Konzern hat früher im Risikoreport zu seinen Risiken Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe angegeben; jeweils qualitativ durch „hoch“, „mittel“ und „gering“. Inzwischen werden die Risiken durch eine jeweils angemessene Wahrscheinlichkeitsverteilung beschrieben, z. B. durch die Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert (einer Dreiecksverteilung). Die entsprechenden Risiken werden durch eine Monte-Carlo-Simulation aggregiert, um „bestandsgefährdende Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten erkennen zu können (zur Bedeutung der Monte-Carlo-Simulation, der notwendigen Technik für die Risikoaggregation, siehe auch den Beitrag zur Monte-Carlo-Planung in Excel von Florian Bliefert). Viele Erkenntnisse der quantitativen Risikoanalyse sind vertrauliche „Insider-Informationen“, die Wettbewerbern, Kunden, Lieferanten und auch Fremdkapitalgebern nicht zugänglich werden sollten, weil sich daraus wirtschaftliche Nachteile ergeben könnten. Mit Bezug auf den DRS 20 fordert aber der Wirtschaftsprüfer quantitative Angaben im Risikoreport, obwohl man konkrete Risikoverteilungen in kaum einem Risikobericht findet. Man muss den Wunsch der Wirtschaftsprüfer schon als lustig ansehen, das Unternehmen solle doch der Quantifizierungspflicht Genüge tun, indem man – wie bisher – „hohe“, „mittlere“ oder „geringe“ Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Schadenshöhen angibt. Das ist natürlich gar keine Quantifizierung. Der Begriff „Quantifizierung“ meint bekanntlich Messung durch eine „Zahl“ und keine Verbalumschreibungen. Viele Risiken kann man zudem nicht sinnvoll mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschreiben.

Fazit: Unternehmen sollten im Spannungsfeld zwischen KonTraG/IDW PS 340 – mit dem klaren Quantifizierungsgebot von Risiken – und dem DRS 20 keine unsinnigen Kompromisse eingehen, die zu Zweifeln an der Leistungsfähigkeit des Risikomanagements führen. Verbale Umschreibungen sind keine Quantifizierung. Eine Quantifizierung ist dabei intern zwingend notwendig, um bestandsgefährdende Entwicklungen auch durch Kombinationseffekte von Risiken via Risikoaggregation zu erkennen. Wenn aber durch die Aufdeckung der Informationen über die quantitative Höhe des Risikos dem Unternehmen und seinen Aktionären ein Schaden entstehen kann, sollten solche quantitativen Risikoinformationen im Risikoreport nicht erscheinen (aber der Hinweis, dass sie existieren). Es wäre hilfreich auch im DRS 20 klarzustellen, dass – wie im IDW PS 340 gefordert – alle wesentlichen Risiken zu quantifizieren, aber im Risikoreport nicht alle Details „aufzudecken“ sind. //

Ich hoffe, Sie finden in den beiden genannten Fachtexten für Sie nützliche Anregungen!

Prof. Dr. Werner Gleißner

TOPEVENT

12. September 2017 – Business Breakfast „Comply or pray or pay“ in Wien. Anmeldung: brigitta.john@rma-ev.org

14. September 2017 – Sitzung des AK „Interne Revision und Risikomanagement“ bei der Firma Audicon in Düsseldorf

22. September 2017 – Sitzung des AK „Integriertes Risikomanagement“ – Ort wird noch festgelegt

16./17. Oktober 2017 – 12. Risk Management Congress in Nürnberg

18. Oktober 2017 – Sitzung des AK „Risikoquantifizierung” bei der Firma Leoni AG in Nürnberg

13. November 2017 – Sitzung des AK „Reputationsmanagement” in Köln

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

www.rma-ev.org

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

COSO ERM, ISO 31000, ISO 9001, DRS 20 …

AK „Risikomanagement-Standards“ sortiert die Welt der Normen und Standards

Am Mittwoch, dem 5. Juli 2017, trafen sich die Mitglieder des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ in den Konferenzräumlichkeiten von Ernst & Young in München.

Im ersten Fachvortrag erläuterte Herr Lüders, der seitens Ernst & Young die Veranstaltung organisierte, die Änderungen, die mit der neuen Version bei **COSO ERM** zu erwarten sind. Momentan befindet sich diese Version zwar noch in der Überarbeitung durch die amerikanische Projektgruppe, aber es lassen sich auf Basis des bisher vorliegenden Entwurfs bereits klar bestimmte Entwicklungen erkennen. So werden sich die Anwender von COSO ERM höchstwahrscheinlich vom COSO-Würfel in der bisherigen Form verabschieden müssen. Herr Lüders wies insbesondere auf folgende wesentlichen Aspekte des neuen **COSO ERM** hin:

- Stärkere Betonung strategischer Aspekte (Verzahnung Risikomanagement mit Strategie, aus der Strategie resultierende Risiken, etc.)
- Hervorhebung der Notwendigkeit des kombinierten Managements von Performance und Risiko
- Verstärkte Bedeutung der Risikokultur
- Abgrenzung von ERM und Internem Kontrollsystem bei gleichzeitiger Wertschätzung der komplementären Natur

Im zweiten Vortrag widmete sich Herr Dr. Thomas Wolter von der Deutschen Gesellschaft für Qualität dem **Qualitätsmanagement-Standard ISO 9001**. Herr Dr. Wolter erläuterte, dass – wie auch bei anderen ISO-Managementsystem-Standards – bei **ISO 9001** das risikobasierte Denken Einzug gehalten hat. Dieser Ansatz soll zur Folge haben, dass die verschiedenen Managementsysteme innerhalb eines Unternehmens besser und einfacher miteinander verzahnt werden können. In der Diskussion wurde dann aber auch betont, dass aufgrund dieser Neuerungen bei **ISO 9001** das Qualitätsmanagementsystem nicht zu einem umfassenden Risikomanagementsystem wird.

Arbeitskreise „Risikomanagement-Standards“ in den Konferenzräumlichkeiten von Ernst & Young

In einem weiteren Vortrag stellte Herr Offerhaus die neuesten Entwicklungen bei **ISO 31000** vor. Die laufende Überarbeitung nähert sich auch hier dem Ende. Auch bei **ISO 31000** wird der Anwender sich von bekannten Darstellungen mutmaßlich verabschieden müssen. Herr Offerhaus bewertet diese Änderungen nicht positiv, da sie zu mehr Unklarheiten führen. Insgesamt sind die Änderungen bei **ISO 31000** recht begrenzt. Laut Herrn Offerhaus lässt die neue Version wesentliche Aspekte eines modernen Risikomanagements wie beispielsweise die Definition der Risikotragfähigkeit, die Verzahnung mit Planung und Strategie sowie die Risikoquantifizierung außer Acht. Es bestehe damit die Gefahr, dass **ISO 31000** hinter **COSO ERM** oder andere Normen zurückfällt. In der Diskussion wurde angeregt, dass deshalb in den ISO-Normungsprozess der Vorschlag für einen expliziten Sub-Standard zum Enterprise Risk Management eingebracht werden solle, der eben über die Allgemeinheiten von ISO 31000 hinausgehen kann. Von Seiten der RMA wird dieser Vorschlag aufgegriffen, wobei ein Erfolg aufgrund der schwierigen Entscheidungsprozesse bei ISO-Normen nur schwer abzuschätzen ist.

Nachdem die vorherigen Vorträge bereits etwas Klarheit in die Welt der Normen und Standards gebracht hatte, widmete sich der Arbeitskreis nun der Entwicklung einer einordnenden und erläuternden Übersicht über alle wesentlichen Standards. Im Arbeitskreis bestand Konsens, dass eine solche Übersicht weiterzuentwickeln ist, da sie Anwendern von Standards Hilfestellung bei der Beurteilung der vielfältigen unterschiedlichen Normen liefern kann. Die Weiterentwicklung dieser Übersicht wird daher auf dem Arbeitsprogramm der nächsten Sitzungen des Arbeitskreises stehen.

Darüber hinaus beschloss der Arbeitskreis im Rahmen einer kleineren Arbeitsgruppe im Nachgang zur Sitzung einen Kommentar zum Änderungsentwurf für den Rechnungslegungsstandard DRS 20 zu erarbeiten, der als RMA-Kommentar eingereicht werden wird. Darüber wird dann auf der nächsten Sitzung berichtet werden.

Das nächste Treffen ist für den Spätherbst terminiert und soll sich neben fachlichen Vorträgen v. a. auch der Weiterentwicklung der Übersicht zu den Standards widmen. Die konkreten Daten des Veranstaltungsortes werden in Kürze bekanntgegeben und können dann der RMA-Website entnommen werden. //

Der Arbeitskreis ist offen für alle fachlich Interessierten. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an die Jan Offerhaus unter jan.offerhaus@rma-ev.org

PERSONALIE

RMA bestellt Prof. Ulrich Bantleon zum Beirat

Die RMA hat Prof. Ulrich Bantleon zum 21.07.2017 als weiteres Mitglied des Beirates bestellt. Herr WP/StB Prof. Ulrich Bantleon ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensbewertung, Wirtschaftsprüfung, nationale und internationale Rechnungslegung an der Hochschule Offenburg. Er ist weiterhin im Wissenschaftlichen Beirat des DIIR-Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. und in dessen Facharbeit, z. B. im Arbeitskreis MaRisk, engagiert.

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

Neugründung des AK „Strategisches Risikomanagement“

Die RMA gründet einen neuen Arbeitskreis zum Thema „Strategisches Risikomanagement“. Strategisches Risikomanagement rückt immer mehr in den Fokus! Beispielsweise bei Fragestellungen zu Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell und die damit verbundenen Risiken.

Über die genaue Bedeutung dieses Begriffes „Strategisches Risikomanagement“ herrscht allerdings nicht immer Einigkeit. Einerseits kann man darunter das Risiko verstehen, ob überhaupt die „richtige“ Strategie verfolgt wird. Andererseits die Frage, ob die Strategie „richtig“ implementiert wird. Darüber hinaus existieren noch einige weitere Sichtweisen. Im Rahmen des neuen Arbeitskreises „Strategisches Risikomanagement“ soll daher u.a. diskutiert werden:

- was Unternehmen jeweils unter Strategischem Risikomanagement verstehen,
- wie Strategisches Risikomanagement implementiert und angewendet wird,
- wie Strategisches Risikomanagement in die strategische Unternehmensplanung eingebunden werden kann

Um diese Themen zu diskutieren wird die konstituierende Sitzung des Arbeitskreises „Strategisches Risikomanagement“ Ende Oktober bei der Munich Re in München stattfinden. Das konkrete Datum steht noch nicht fest und wird sobald als möglich bekannt gegeben. //

Falls Sie Interesse an einer Teilnahme haben kontaktieren Sie bitte Dirk Schäfer dirk.schaefer@rma-ev.org

AK „Integriertes Risikomanagement“

Das Risiko der falschen Entscheidung

Auf Einladung des Arbeitskreismitglieds Herrn Markus Brinkmann fand in die Räumlichkeiten der BDO AG am 14. Juli 2017 in Hamburg das 22. Treffen des AK „Integriertes Risikomanagement“ statt.

20 Teilnehmer/innen kamen dieser Einladung nach und interessierten sich für die Vorträge der beiden Referenten, Herrn Dr. Roland Spahr sowie Herrn Oberstleutnant i.G. Thorsten Kodalle.
Im ersten Impulsvortrag gab Dr. Roland Spahr als Leiter des RMA-Arbeitskreises „Projektrisikomanagement“ einen Einblick in die aktuelle Arbeit des AK und stellte ein durch die Mitglieder erarbeitetes Tool vor. Er erinnerte daran, dass viele Unternehmen Projekte initiieren, sich den damit verbundenen Risiken jedoch nicht immer bewusst seien. Der Arbeitskreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, genau an dieser Schwachstelle anzusetzen und von Praktikern für die Praxis verwendbare Hilfestellungen sowie ein Tool zu entwickeln. Das Tool zum Ermitteln und Bewerten von Projektrisiken hat aktuell einen Reifegrad erreicht, um es in der Praxis zu testen. Herr Dr. Spahr lud alle Teilnehmer und Interessierte ein, das Tool auszuprobieren und weiterzuentwickeln. Es wird auf Anfrage unter roland.spahr@rma-ev.org zur Verfügung gestellt. Ging es im Referat von Herrn Dr. Spahr um die Frage, eine valide Entscheidungsgrundlage im Rahmen von Projekten zu erhalten, zeigte der zweite Impulsvortrag sehr detailliert die Risiken und Folgen möglicher falscher Entscheidungen.
Herr Oberstleutnant i.G. Thorsten Kodalle von der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg entführte die Zuhörer mit seinem Vortrag „Military Wargaming – begleitet durch eine rechnergestützte Simulation“ sehr plastisch in die unterschiedlichen Auswirkungen von getroffenen Entscheidungen.

Die Arbeitskreisteilnehmer konnten online und interaktiv an der Simulation mitwirken. Anhand der durch die Teilnehmer getroffenen (Mehrheits)Entscheidungen lief der Filmausschnitt in dieser Richtung weiter – bis zum Abschluss. Das erzielte Ergebnis zeigte, dass Entscheidungen unter Zeitdruck sowie mit nicht ausreichenden oder falsch interpretierten Informationen fatale Folgen haben kann. Im ersten Durchlauf war „unsere“ Mission nicht erfolgreich. Herr Kodalle erläuterte, dass im Rahmen eines Business-Wargaming ähnliche Simulationen ebenfalls in Unternehmen möglich sind. Die anschließende rege und lebhafte Diskussion zeigte, wie groß das Interesse im Teilnehmerkreis am Thema war. Seit seiner Gründung 2011 beschäftigte sich der AK „Risikomanagement im Mittelstand“ mit einem variationsreichen Querschnitt an Themen rund um das Risikomanagement. Zum Jahresanfang 2017 wurde der AK umbenannt, um weiterhin diese Themenvielfalt bedienen zu können, aber unabhängig von Größe und Art der Unternehmen und Institutionen zu sein. Auch weiterhin stehen beim AK Themen mit praktischem Nutzen für den Aufbau, die Umsetzung und Weiterentwicklung eines Risikomanagementsystems sowie das Verbinden von Wissen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Beratung im Fokus. Als Leitungsteam des AK geht unser Dank an alle Teilnehmer/innen für ihr Kommen und die rege Beteiligung, die Referenten sowie an Herrn Markus Brinkmann, der uns diesen AK in den Räumlichkeiten der BDO AG ermöglichte. //

Die nächsten Termine sind am: 22. September sowie 24. November 2017. Gerne können Sie mit uns Kontakt aufnehmen: geva.johänntgen@rma-ev.org oder dieter.weise@rma-ev.org

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

RMA intern

AK „Risikoquantifizierung“ tagte über den Dächern von Frankfurt

Am Donnerstag, dem 6. Juli 2017, trafen sich die Mitglieder des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ in Frankfurt am Main. Gastgeber war Herr Stefan Röhrig vom Versicherungsunternehmen AIG Europe Limited.

Nach der Begrüßung durch die Arbeitskreisleiter, Herrn Dr. Wilke und Herrn Jan Golz, sowie Herrn Jan Offerhaus vom RMA-Vorstand, stellte Herr Röhrig die AIG vor und erläuterte aus seinem Arbeitsbereich die Ansätze und Probleme der quantitativen Risikoanalyse und -bewertung am Beispiel der Produkthaftung. Von Interesse war dabei die grundsätzliche Vorgehensweise eines Versicherers bei neu aufgelegten Risiken eines Kunden. Herr Joachim Teller von der focus DV-Technologie, Beratung und Entwicklung GmbH erläuterte im Anschluss daran softwareunterstützte Möglichkeiten, Risikomanagement, Compliance und Controlling zu vernetzen. Die abschließenden intensiven Diskussionen nach beiden Vorträgen zeigten das hohe Interesse der Teilnehmer. Der Arbeitskreis arbeitet schon seit einigen Sitzungen konsequent auf die Erstellung eines Leitfadens zur Risikoquantifizierung hin, der im Rahmen der RMA-Schriftenreihe erscheinen soll. Der Nachmittag des Meetings stand daher im Zeichen der weiteren Arbeit an diesem Leitfaden. Zunächst wurden von den Arbeitskreis-Mitgliedern Marco Wolfrum und Oliver Disch Vorschläge für die Struktur und Gliederung des Kapitels „Risikomaße“ vorgestellt. Im Plenum wurden dann Anregungen besprochen, um dieses Kapitel optimal in die Gesamtstruktur des Leitfadens einzubinden. Im Anschluss daran wurde die Zeitplanung für die Erstellung des Buchs konkretisiert. Ziel ist es, das Buch auf dem Risk Management Congress 2019 der Öffentlichkeit zu präsentieren. Das nächste Treffen ist für den 18. Oktober 2017 terminiert, direkt am Tag nach der diesjährigen Jahreskonferenz der RMA. Dementsprechend wird die Sitzung wie der Risk Management Congress in Nürnberg stattfinden. Die konkreten Daten des Veranstaltungsortes werden in Kürze bekanntgegeben und können dann der RMA-Website entnommen werden. Geplant ist für das nächste Meeting wieder neben interessanten fachlichen Vorträgen die Weiterarbeit am Leitfaden. //

Der Arbeitskreis ist offen für alle fachlich Interessierten. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an die Arbeitskreisleiter unter ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org

AK „Human-Risk Factors“ tagt an der Hochschule für Technik in Stuttgart

Der Arbeitskreis traf sich am 10. Juli 2017 unter Leitung von Ulrich Kritzner, EPOTECH AG, zu seiner dritten Sitzung seit seiner Neuausrichtung und war noch einmal bei Prof. Dr. Roland Erben im Fachbereich Wirtschaftspsychologie der HFT zu Gast.

Die Beschäftigung mit der Analyse und Steuerbarkeit menschlichen Handelns im Kontext von Unternehmensprozessen und -strukturen wurde in dieser AK-Sitzung konkretisiert. Als vornehmliche Aufgabe beschlossen die Mitglieder einvernehmlich, sich künftig mit der sogenannten „Risikokultur“ im Kontext vorhandener Standards auseinanderzusetzen. Der Begriff „Risikokultur“ wird u. a. im Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer unter IDW PS 981 verwendet, der seit März 2017 seine Gültigkeit besitzt. Nach dem neuen IDW-Standard bildet die Risikokultur die Grundlage für ein wirksames Risikomanagementsystem. Auch in der aktuellen Überarbeitung der ISO 31000 werden die Zusammenhänge zwischen Managementrisiken, dem Unternehmensumfeld sowie dem menschlichen Verhalten und der Risikokultur hergestellt. Auch die EN ISO 9001 in ihrer letzten Version weist Zusammenhänge, hier zwischen Risikomanagement und Qualitätsmanagement auf. Auch hier liegt eine inhaltlich-sachliche Verbindung zur Risikokultur nahe. Für die Themenstellung des AK „Human Risk Factors“ stellt sich im ersten Schritt die Frage nach einer praxisnahen Definition des Begriffs „Risikokultur“ und im weiteren deren Bewertung vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Normenlandschaften und der Möglichkeiten zur Förderung und Verbesserung der Risikokultur in Unternehmen und Organisationen.

In diesem Kontext wurde der von Prof. em. Dr. Dr. Georg Lind, Universität Konstanz zum Thema „Moralkompetenz als Risikofaktor in Unternehmen“ präsentierte Vortrag mit großem Interesse aufgenommen. Die Grundannahme zur Herausbildung einer Moral-/Ethikkompetenz ist, dass es sich um eine individuelle Fähigkeit eines Menschen handelt, die im Wesentlichen durch den Faktor Bildung und Bildungsniveau bestimmt wird. Nach seinen Forschungsergebnissen stellt die Moralkompetenz eine individuelle menschliche Fähigkeit dar, Entscheidungsdilemmata im Sinne eines sachgerechten Diskurses durch Diskussion und Denken im Rahmen eines Dialogs zu lösen. Die empirischen Forschungsergebnisse zeigen, dass moralische Kompetenz messbar und bewertbar ist. Hierzu stellte Dr. Lind den von ihm entwickelten Moralischen Kompetenz-Test „MUT“ unter seiner aktuellen Bezeichnung „MKT“ vor. Die Förderung der Moralkompetenz sei letztlich eine Möglichkeit, Risiken aus menschlichem Verhalten, wie z. B. überhöhter Krankenstand, Whistle-Blowing und dem Umgang mit Arbeitsfehler im Unternehmenskontext zu reduzieren. Leider erlaubte die Zeit nicht alle weiteren Einflussfaktoren in der gebotenen Tiefe zu diskutieren.

Im nächsten Arbeitsabschnitt ist geplant, das Normen-Umfeld hinsichtlich des Begriffs „Risikokultur“ zu beleuchten und eine Methodik zu wählen, die eine strukturierte Erarbeitung einer Definition und der Einflussparameter auf die Risikokultur in Unternehmen im Rahmen des Arbeitskreises ermöglicht. //

Das nächste Treffen ist für 27. November 2017, bei der HARTMANN AG in Heidenheim geplant. Interessenten sind herzlich eingeladen und können sich an Ulrich Kritzner unter ulrich.kritzner@epotech-ag.de oder an Dirk Schäfer, Vorstand der RMA, unter dschaefer@munichre.com wenden.

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

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Anstöße zu Verbesserungen

ControllerPreis 2018: „Wir wollen die Spannung erhöhen“

Der ControllerPreis 2018 ist ausgeschrieben. Zum Award, über Bedenken möglicher Bewerber und über Neuerungen im kommenden Jahr gibt Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Jury-Vorsitzender, WHU, Institut für Management und Controlling, Vors. ICV-Kuratorium, Auskunft.

Der ICV verleiht alljährlich den ControllerPreis auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem Münchner Congress der Controller. Wie beurteilen Sie das Renommee dieses Awards in der Controlling- und Management-Community?
Statistisch belastbare Daten dazu habe ich leider nicht. Aus vielen Unternehmenskontakten weiß ich aber, dass der Preis bei den Controllern bekannt ist und als schwer zu erringen eingeschätzt wird. Auf der Managerseite können wir, was die Bekanntheit angeht, allerdings durchaus noch nachlegen.

Ausgeschrieben wird der ControllerPreis, um „vorbildliche Controllerarbeit“ zu würdigen. Was ist darunter eigentlich zu verstehen?
Vorbildliche Controllerarbeit ist eine solche, die anderen Controllern Anstöße für eine konkrete Verbesserung ihres Controllings geben kann. Zumeist sind die Lösungen innovativ, zeigen neue Wege auf. Wichtig ist uns dabei die praktische Umsetzbarkeit. Brillante theoretische Lösungen haben wir nicht im Fokus. Wichtig ist uns auch, dass das Controlling dadurch effizienter und / oder effektiver geworden ist, und das nicht nur nach Meinung der Controller, sondern auch der Manager.

Und wie können Bewerber der Jury klarmachen, dass sie eine solche „vorbildliche Controllerarbeit“ geleistet haben?
Wann glaubt ein Controller dem Plan eines Managers? Die Jury muss die erarbeitete Lösung verstehen, die Vorteile gegenüber dem Status quo ante erkennen können. Die Lösung muss plausibel und nachvollziehbar sein. Es schadet sicher auch nichts, wenn die eingereichten Unterlagen mit hinreichender Sorgfalt gestaltet wurden, wenn man sieht, dass es sich der Bewerber für den Preis nicht leichtgemacht hat. Wie im normalen Controllerleben sollten also auch hier, in der Bewerbung, ein paar grundsätzliche Elemente abgedeckt sein, für die wir auch einen Vorschlag ins Netz gestellt haben. Der Rest ist quasi Kür, dem Ermessen des Bewerbers überlassen. Es muss „passen“. Auf jeden Fall wollen wir als Jury keine langen Romane lesen. „Auf den Punkt zu kommen“, hilft beiden Seiten!

Top-Themen

- **Neues in der Schweiz**
- **Lob für ICV-Barcamp**
- **ICV-White Paper „Integrated Reporting“**

Top-Events

- **22. / 23. September in Bremen**
  Nordtagung „Controlling norddeutsch“
- **26. September in Zug**
  Controller-Tagung in der Schweiz (ausgebucht, bitte Warteliste nutzen!)
- **28. September in Wien**
  ICV-Forum Gesundheitswesen Österr.
- **24. Oktober in Ljubljana**
  17. Adriatic Controlling Conference – ACC 2017
- **8. November in Zagreb**
  5. International Controlling Conference Croatia – ICCC 2017
- **16. November in Bonn**
  13. Controlling Advantage Bonn – CAB
- **18. November in Berlin**
  17. Controlling Innovation Berlin – CIB
- **23. November in Ehningen bei Stuttgart** 15. Controlling Competence Stuttgart – CCS
- **24. November in Steyr (A)**
  16. Controlling Insights Steyr – CIS
- **25. November in München**
  Große ICV-Führungskräftetagung

Infos und Anmeldungen:
Telefon +49 (0) 8153-88 974 20
www.icv-controlling.com
> Veranstaltungen

Für manche Unternehmen ist es immer wieder problematisch, mit einer möglichen Beteiligung an einem Preiswettbewerb ihre Erfolgsgeheimnisse offen zu legen. Was sagen Sie solchen Unternehmen?
Ich kenne das Argument, halte es aber für gänzlich unzutreffend. Es geht beim Controllerpreis nicht um die Prämierung von Zauberformeln für Unternehmenserfolg, die sich 1:1 kopieren lassen.

(Fortsetzung: nächste Seite)

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

(Fortsetzung von Seite 103)

Es geht zumeist um organisatorische Innovationen, die tief in den Kontext des jeweiligen Unternehmens eingebettet sind. Auch wenn ich weiß, dass Unternehmen A nun den Forecast teilautomatisiert betreibt und dafür das Tool X einsetzt, ist ein Wettbewerber meilenweit davon entfernt, das schnell kopieren zu können. Was ich als Bewerber nach außen signalisiere, ist die Überzeugung, dass mein Controlling auf der Höhe der Zeit ist, innovativ und erfolgreich. Warum ich das verheimlichen soll, erschließt sich mir nicht.

In der „Hall of Fame" mit den bisherigen Preisträgern sind namhafte Unternehmen gelistet. Welche Chance haben da kleine und mittlere Unternehmen?
Es ist ja nicht so, dass keine kleineren Unternehmen in dieser Hall zu finden sind! Zugegebenermaßen haben aber viele kleinere Unternehmen alle Hände voll zu tun, mit der Entwicklung des Controllings mitzuhalten, und die wird nun einmal wesentlich von großen Unternehmen geprägt. Allerdings haben es Kleine leichter, innovative Lösungen in kurzer Zeit umzusetzen, was bei Großen doch in der Regel sehr lange dauert. Also mit anderen Worten: Der Preis kann von Unternehmen jeder Größe und auch jeder Branche gewonnen werden!

Seit 2003 verleiht der ICV alljährlich den ControllerPreis, Sie leiten von Beginn an die Jury. Was treibt Sie dazu an?
Mir geht es sehr darum, Impulse für die Weiterentwicklung des Controllings in der Praxis zu geben. Deshalb engagiere ich mich auch im ICV. Die Weiterentwicklung hängt von vielem ab, so etwa gut ausgebildeten Studierenden, die State-of-the-Art-Wissen von den Hochschulen mitnehmen, aufgeschlossenen Controllern, die Fachbeiträge lesen und sich auf Tagungen treffen, guter Vereinsarbeit, entsprechender Kommunikation, um Ideen möglichst schnell bekannt zu machen – und auch von guten Beispielen, denen man gerne nacheifern will. Und dies ist genau die Idee, die dem ControllerPreis zugrunde liegt. Alle genannten Maßnahmen helfen aber nur, wenn sie langfristig angelegt sind – und deshalb bin ich immer noch dabei!

Über die Jahre seit der ersten Preisverleihung haben wir nicht nur viele Erfahrungen gesammelt, auch die Umstände haben sich verändert. Gibt es vor diesem Hintergrund Überlegungen, den ControllerPreis weiterzuentwickeln?
Ich glaube, das grundsätzliche Konzept trägt noch und wird noch lange tragen. Wir haben aber gelernt, dass die Unsicherheit, ob sie wirklich teilnehmen sollen, ob die erarbeitete Lösung grundsätzlich im Wettbewerb mit anderen bestehen können, bei den Controllern über die Zeit eher größer als kleiner geworden ist. Ich werde deshalb für das nächste Mal „ganz offiziell" als Ansprechpartner und Ratgeber zur Verfügung stehen, zumindest per E-Mail, bei höherer Unsicherheit auch am Telefon. Wir wollen zudem die Spannung ein wenig erhöhen, indem wir kurz nach „Einsendeschluss" der Bewerbungen drei potenzielle Bewerber nominieren, den Preisträger aber wie bisher erst auf dem Congress bekanntgeben. Vielleicht ändern wir noch weitere Punkte rund um den Preis; wir sind da noch mitten in der Diskussion und wir freuen uns über weitere gute Ideen. Im „geheimen Hinterzimmer" bleiben diese Überlegungen bestimmt nicht! Wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, sich dann – hoffentlich – das nächste Mal bewerben, werden Sie alle Neuerungen auf unserer Website ablesen können. Also trauen Sie sich! ■

Das Gespräch mit dem Jury-Vorsitzenden, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, führte der Leiter des ICV-Teams PR/New Media, ***Hans-Peter Sander****.*

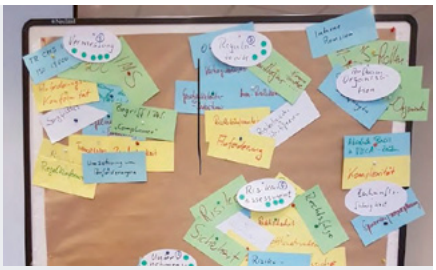
Nutzen Sie die interne XING-Gruppe des ICV!

In der offenen XING-Gruppe des ICV mit inzwischen weit über 3.000 Mitgliedern kann Fachliches diskutiert werden, unabhängig davon, ob Mitglied des ICV oder nicht. Seit April 2017 gibt es eine weitere ICV-XING-Gruppe, die den Mitgliedern des ICV zur Diskussion von Angelegenheiten des Vereins vorbehalten ist. Wenn Sie einen XING-Account haben und ICV-Mitglied sind, dann treten Sie doch dieser Gruppe bei!

Hier können wichtige Themen diskutiert werden, die bei der nur einmal im Jahr stattfindenden Mitgliederversammlung zu kurz kommen. Auch ist es nicht jedem angenehm, vor 200 Anwesenden das Mikrofon zu ergreifen um seine Fragen zu stellen oder Anliegen zu formulieren. ■

Neuer Fachkreis „Compliance" lädt zur Mitarbeit ein

Am 12. Juli ist in Hannover der neue ICV-Fachkreis „Compliance Management und Controlling" zum ersten Arbeitstreffen zusammengekommen. Im Mittelpunkt standen Grundsätzliches zur Arbeitsweise des FAK und erste inhaltliche Fragen.



Die Teilnehmer stimmten über die Leitung des neuen Fachkreises ab. Als Fachkreisleiter wurde Rainer Vieregge, als sein Stellvertreter Stefan Becker gewählt. Beide sind vom ICV-Vorstand bestätigt worden. Beraten wurden Formate der nächsten Treffen, eine IT-Arbeitsplattform für die künftige Zusammenarbeit sowie die ersten Arbeitsthemen. In einer Kartenabfrage wurden Themen gesammelt und anschließend erörtert. Die drei Themen mit den meisten Nennungen („Compliance geht jedes Unternehmen an"; „Compliance-Einfluss auf achtsame und nachhaltig agierende Unternehmer"; „Regelkonformität / Regelwerk einhalten") werden nun von drei Gruppen bearbeitet. Über den Bearbeitungsstand der Themen soll beim folgenden Fachkreistreffen berichtet werden. Weitere MitarbeiterInnen sind herzlich willkommen! ■

Infos & Kontakt: *www.icv-controlling.com > Arbeitskreise > Fachkreise*

ICV-Barcamp-Premiere: „Wellness-Tag für die Controller-Seele!!!“

Als sich am 24. Juni abends im #openspace Berlin die letzten Gäste verabschiedet hatten, stießen ICV-Vorstand Matthias von Daacke, CA-Trainer Martin Hauser und Hans-Peter Sander vom ICV-Team PR/New Media mit einem kühlen Pils auf das gerade zu Ende gegangene 1. ICV Controlling Barcamp an. Ein spannendes Barcamp mit knapp 80 höchst zufriedenen Teilnehmern und herausfordernde Monate Arbeit lagen hinter dem Orga-Team. Spontanes Lob hatte es schon reichlich gegeben: In die Barcamp-App schrieb eine Teilnehmerin: „Wellness-Tag für die Controller-Seele!!! Informativ und sehr informell kollegial!“. In seiner Abschluss-Note hatte Joachim Köhler, Co-Founder und COO #openspace Berlin, erklärt: „Glückwunsch dem ICV, dass er sich an die Spitze der Barcamp-Bewegung im Controlling gesetzt hat!“

Viel Lob der Premieren-Gäste: „Hat Spaß gemacht und vor allem für regen Austausch gesorgt! Bis nächstes Jahr!“

Das 1. ICV Controlling Barcamp war eine gelungene Premiere: eine inhaltlich anspruchsvolle Controlling-Tagung in einem für die Controlling-Branche neuen Format. Für den Erstling gab es eine „Hybrid-Lösung: Bekanntes – drei Keynotes – mit ganz Neuem – drei mal drei frei zu wählenden Sessions – zu kombinieren. Den ganzen Barcamp-Tag über stand Speed-Coaching auf dem Programm: Katrin und Lothar Kuhls hatten am Ende 11 Gespräche mit Young Professionals geführt.

Treffsicher zahlten alle drei Eröffnungsvorträge auf das Barcamp-Thema „Young Controllers in Times of Digitalization“ ein. Den Anfang machte der Director e-Commerce von Marc O’Polo, Dr. Felix Kreyer. In seinem Vortrag „Digitalisierung & Geschäftsmodellinnovationen“ zeigte er am Beispiel der Modebranche die einschneidenden Konsequenzen aus der rasanten Digitalisierung. Dem schloss sich die Keynote von Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE, Mitglied ICV-Kuratorium, nahtlos an. Er machte in seinem Vortrag, „Agiles Reporting in der digitalen Wirtschaft“, deutlich, dass nicht das Verfügbarmachen von Daten die große Herausforderung ist, sondern eine standardisierte, saubere Reportinglandschaft. Engelsbergs, der im ICV den Fachkreis „Start-up-Controlling“ führt, leitete später gemeinsam mit Jannis Friedag auch eine Session „Controlling in Startups“. In der dritten Keynote widmete sich Danny Szajnowicz, Partner, Trainer und Unternehmensberater, CA controller akademie, den heute und künftig gefragten Controller-Kompetenzen und den Wegen einer „Karriere im Controlling“ in Zeiten der Digitalisierung.

Mit Spannung wurde der Session-Planung entgegengefiebert. Elf Bewerber aus dem Teilnehmerkreis stellten sich und ihre Themenvorschläge in einer kurzen Runde vor. Daraus und nach Abstimmung im Plenum wurde ein abwechslungsreicher und gehaltvoller Session-Plan entwickelt, der umgehend in der Barcamp-App online war. Die Besucher hatten die Qual der Wahl, mussten aus dem breiten Angebot ihre Favoriten finden. Zum Beispiel gab es Sessions „Gender & Finance“ mit Monika Freimuth, „Daten sehen – Daten verstehen“ mit Dr. Konstantin Greger sowie „Zwischen Balanced Scorecard und Topfschlagen – Gamification im Controlling“ mit Avo Schönbohm. Zum Abschluss der drei mal drei Sessions trafen sich die Teilnehmer zur Abschluss-Keynote von Joachim Köhler, COO und Co-Founder des Location-Sponsors #openspace, wieder im Plenum. Er beeindruckte mit seinem Bericht, wie Digitalisierung im #openspace der Commerzbank „gemacht“ wird. Danach stellten noch einmal alle neun Session-Geber blitzlichtartig ihre Ergebnisse vor.

Das Echo der knapp 80 Teilnehmer, die Hälfte waren aus fremden Orten – von Hamburg bis Bayern – angereist, ist überwältigend. Hier ein Auszug: „Klasse Themen, spannender Esprit, tolle Gespräche und Impulse! #openspace klasse Standort!“; „Gern würde ich so eine Veranstaltung auch in HH sehen“, „Auch der Preis war sehr fair“, „Tolle Impulse, spannende Diskussionen in den Sessions sowie hervorragende Möglichkeiten zum Netzwerken in Startup-Atmosphäre. Für mich ist das 1. ICV Barcamp schon jetzt die Un-Konferenz des Jahres!“, „Tolle Veranstaltung! Bringt gerne mehr davon!“, „Hat Spaß gemacht und vor allem für regen Austausch gesorgt! Bis nächstes Jahr!“, „Das Barcamp ist eine sinnvolle Ergänzung der bestehenden Event-Landschaft. Danke, ICV!“

ICV-Vorstand Matthias von Daacke meinte: „Das war Controlling mit hohem Spaßfaktor und guten Inputs. Vielen Dank auch an die fleißigen Helfer und unsere Sponsoren!“

Angesichts der überwältigend positiven Resonanz und einer „fast schwarzen Null“ bereits bei der Premiere hat der ICV-Vorstand beschlossen, 2018 eine zweite Barcamp-Auflage folgen zu lassen. ■

Infos, Bilder, Folien:
ICV-Veranstaltungsseite bzw. ControllingBlog

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

Schweizer Controller-Tagung 2017: „Die Controller auf die Reise der Digitalisierung mitnehmen“

Die seit 1990 alljährliche Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise des Internationalen Controller Vereins (ICV) wird erstmals in Kooperation mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft durchgeführt. Wir verbinden praktische Erfahrung mit den neuesten Forschungsergebnissen. Dieses Wissen stellen wir den Controllern und finanzinteressierten Praktikerinnen und Praktikern zur Verfügung und leisten somit einen Beitrag zur nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmen.

Bei der ersten gemeinsamen Tagung beschäftigen wir uns mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling. An der Konferenz wird die Studie „Digitaler Wandel in der Schweiz“ präsentiert und ausgewiesene Referenten berichten aus der Praxis über ihre Erfahrungen im Themenfeld Digitalisierung und Controlling.

Herr Steiner, die Controller-Konferenz wird dieses Jahr gemeinsam mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ durchgeführt. Warum haben Sie sich vom ICV für eine Kooperation mit dem IFZ entschieden?
Wir führen die Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise des ICV bereits seit über 25 Jahren durch. Nun wollen wir etwas Neues ausprobieren, mit einem Kooperationspartner wird frischer Wind in die Veranstaltung kommen. Das IFZ ist ein interessantes Institut, das sich mit einigen der Themen, die wir im ICV behandeln, ebenfalls und mit großer Expertise beschäftigt. Da liegt es nahe, die Veranstaltung gemeinsam durchzuführen.

Was dürfen die Teilnehmenden von der Konferenz erwarten?
Das Thema der Digitalisierung ist derzeit sehr präsent. Immer mehr Experten, Medien und Veranstaltungen befassen sich mit den Chancen und Risiken der digitalen Transformation bzw. disruptiven Veränderung für Unternehmen jeglicher Branchen aber auch für unsere Gesellschaft. Es stellt sich dabei nicht die Frage des „ob“, sondern des „wann und wie“. Wir werden uns an der Konferenz spezifisch auf den Impact der Digitalisierung auf das Controlling konzentrieren und dabei nach einigen Impulsvorträgen eine kritische Debatte führen, welche Potentiale denn nun wirklich für wen bestehen und welche nächsten Schritte geplant sind.

Welchen Mehrwert erhalten die Teilnehmenden an der Konferenz?
Unsere Teilnehmer werden von CFOs und Controllingexperten großer namhafter Schweizer Unternehmen hören, was in der Praxis von diesem Thema zu erwarten ist und wie damit derzeit und vor allem zukünftig umgegangen werden soll. Denken Sie nur an Themen wie „Big Data im Controlling“, zu denen seit einigen Jahren publiziert und geforscht wird – echte Anwendungsfälle in der Praxis sehen jedoch meist anders aus. Dennoch bildet diese Technologie eine wesentliche Grundlage für die Digitalisierung. Das IFZ führt eine breit angelegte Studie zum Thema durch, wir sind sehr gespannt auf die Ergebnisse, die an der Konferenz vorgestellt werden. Die Teilnehmer werden zudem ausreichend Zeit finden für persönliche Gespräche mit den Referenten, Tagungsteilnehmern und Lösungsanbietern.

In einer Partnerschaft bringen zwei Seiten etwas ein. Was darf seitens des ICV erwartet werden?
Im ICV arbeiten wir seit geraumer Zeit an großen Themen wie Digitale Transformation, Industrie 4.0, Business Intelligence und Big Data sowie Business Analytics. Unsere Ideenwerkstatt und Fachkreise forschen hierzu mit Partnern aus Wissenschaft, Beratung und Praxis. Unsere Branchenarbeitskreise werfen ein spezifisches Licht darauf und in regionalen, branchenübergreifenden Arbeitskreisen werden die Themen „live aus der Praxis“ gespiegelt und diskutiert. Die Teilnehmer werden an diesen Erkenntnissen an der Konferenz u. a. durch die Podiumsdiskussion partizipieren.

Wo stehen Schweizer Unternehmen bei der Digitalisierung im Controlling?
Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle steht sicherlich erst am Anfang. Natürlich kennt man vor allem Pioniere wie Amazon, Uber oder Fin-

Markus Steiner, stv. Delegierter Schweiz im Internationalen Controller Verein ICV

Tech Unternehmen. Die Mehrzahl orientiert sich aber noch. Auch die Digitalisierung des Controllings ist in ihrer Umsetzung noch lange nicht abgeschlossen, auch wenn bei jeder Gelegenheit davon geredet wird und die eher dunklen Seiten der Szenarien Beachtung finden. Das mag alles provokant erscheinen, schließlich spielt Datenverarbeitung mit IT im Finanzbereich seit langem eine bedeutende Rolle. Jedes Unternehmen sollte ja mittlerweile eine solide Ausstattung an Basis und Fach-IT im Hause haben – da scheint doch schon alles digitalisiert?! Begriffe wie „Integrierte Systeme“ und „Automation“ haben jedoch eine sehr dehnbare Bedeutung – hier liegt definitiv Optimierungspotential!

Der ICV erklärt in seinen Statements, das Controlling selbst als Business Partner des Managements sei in doppelter Weise von der Digitalisierung betroffen. Wie ist das gemeint?
Der moderne Controller sollte einerseits die Implikationen der digitalen Transformation auf die Wertschöpfungskette und das Geschäftsmodell seines Unternehmens verstehen und bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle maßgeblich seine Methodenkompetenz einbringen können. Die ICV Ideenwerkstatt hat sich beispielsweise damit befasst, wie das Controlling in den Phasen der Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung unterstützen kann, von der Ideenselektion bis zum Performance Management in der Wachstumsphase. Die Digitalstrategie der Lufthansa wird als Beispiel aufgeführt.

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

Andererseits sollte der heutige Controller auch seine eigenen Prozesse und Methoden der Analytik und Planung verbessern in Bezug auf Effizienz und Qualität – Business Intelligence und Big Data bieten ihm hierfür neue Möglichkeiten. Auch das heutige Tätigkeitsprofil eines Controllers wird sich ändern. Im ICV-Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz haben wir hierzu den ICV-Fachkreis BI/Big Data und Controlling eingeladen und Chancen und Risiken kontrovers diskutiert. Schweizer Controller haben großes Interesse am Thema Digitalisierung im Controlling. Gut zu erkennen an der hohen Teilnehmerquote aus der Schweiz am Congress der Controller in München im Mai 2017 – mit seinen über 600 Teilnehmern seit Jahren die führende Controlling-Fachtagung im zentraleuropäischen Raum.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen beim digitalen Wandel im Controlling?
Die digitale Veränderung im Geschäftsmodell kann sehr tiefgreifend sein, diese wird wiederum das Controlling beeinflussen. Entscheidend wird sein, welche Antwort das Controlling darauf findet, gleichzeitig weiterhin wertschöpfender Co-Pilot eines neuen Business zu sein, als auch selbst durch den digitalen Wandel effizienter und besser zu werden. Beides gleichzeitig zu stemmen, ist die zentrale Herausforderung.

Das bedeutet konkret?
Als spezifische Herausforderungen sehe ich, die Controller erfolgreich auf diese Reise mitzunehmen. Schließlich werden Stellenprofile und Anforderungen geändert, nehmen Sie nur das Berufsbild des Data Scientist im Controlling. Zudem müssen wir die richtige Veränderungsgeschwindigkeit finden. Mit der künstlichen Intelligenz im Controlling tun sich meines Erachtens noch die meisten schwer – abgesehen von Predictive Controls z. B. im Rahmen eines IKS zur Unterstützung von Compliance oder Datenqualität. Welche weiteren Anwendungsfälle kann es geben? Welches Differenzierungspotential liegt hier für das Unternehmen selbst? – Dies ist meines Erachtens die spannendste Herausforderung.

Nicht zu unterschätzen ist schlussendlich der initiale Invest und Aufwand, neue IT Lösungen zur Unterstützung der Digitalisierung einzuführen. Für die Fachspezifikation von Business Rules oder sogar Algorithmen benötigen Sie ein fähiges und motiviertes internes Projektteam, das das Geschäft und die Prozesse kennt. Diese Experten werden nach Einführung wiederum für die Pflege dieser Business Rules benötigt, deren Wartungsaufwand vermutlich aufgrund der erhöhten Komplexität der Business Logik nicht sinken wird. Gleichzeitig steht hinter der Digitalisierung auch meist ein Cost Saving Case – das in Einklang zu bringen, wird nicht immer einfach sein.

Wie können wir das Controlling für die digitalen Veränderungen fit machen?
Viel darüber diskutieren und Austausch suchen! Ganz so einfach ist es jedoch leider nicht, wir müssen das Thema ganzheitlich angehen: Das Target Operating Model des Controlling mit Organisation und Tätigkeitsprofilen, Prozessen, Methoden und Systemen muss überprüft und entsprechend angepasst werden. Das ruft also nach Projekten, vor allem aber auch nach Change Management – Bewusstsein für die Transformation zu schärfen, auch Befürchtungen zu adressieren und Buyin und Befähigung der Controller sicherzustellen, um diesen Wandel selbst zu tragen.

Worauf freuen Sie sich mit Blick auf die bevorstehende Schweizer Controller-Tagung 2017 am meisten?
Neue Persönlichkeiten kennenzulernen und unsere Mitglieder an einem neuen Ort in einem neuen Tagungsformat wiederzutreffen. Ausgestattet mit wertvollen Inputs zu diesem hochaktuellen Thema, das irgendwie alle betrifft, neue Ideen und Erfahrungen in persönlichen Gesprächen zu bekommen – das macht mir besonders Spaß. ■

*Das Gespräch führte **Prof. Dr. Ulrich Egle**, Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, mit Markus Steiner, stv. Delegierter Schweiz im Internationalen Controller Verein ICV.*

ICV-Digitalisierungsoffensive: Webinar und „digitale Probierstuben“

Radikaler Wandel durch Digitalisierung und maschinelle Intelligenz: Auf welche Änderungen muss man sich einstellen? Und wie kann man die Entwicklung im eigenen Unternehmen steuern und gestalten? – Antworten auf diese Fragen soll die vom ICV-Fachkreis „BI/Big Data und Controlling“ mit Partnern gestartete „ICV-Digitalisierungsoffensive“ geben. In diesem Rahmen können Sie folgende Angebote nutzen:

WEBINARE (kostenlos): „Agiles Controlling im digitalen Zeitalter“ (Partner: board):
22.09. sowie 17.10.2017/10-11 Uhr

BUSIENSS INNOVATION LABS – „digitale Probierstuben“:

„Enabling Next Generation Planning & Forecasting through Advanced Analytics“ (Partner: board): 07./08.09. sowie 09./10.11.2017

„Autonomous Performance Management: Gestalten Sie die Digitalisierung von Finance & Controlling“ (Partner: Trufa): 27./28.09. sowie 26./27.10.2017

Studie sucht Teilnehmer

In der ICV-Digitalisierungsoffensive ist die Meinung der Controlling-Community gefragt: Was sagt sie zur Digitalen Transformation; ist das für sie ein Thema? Stellt Information für sie eine strategische Ressource dar? – Meinungen werden online abgefragt. Machen Sie mit! Teilnehmer erhalten die Ergebnisse der Studie „Digitalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Potenziale von BI, Big Data und Cloud“ und nehmen an der Verlosung von Freikarten für das 13. IBI-Symposium (30.11.2017, Stuttgart) teil.

Alle Infos** zu Webinaren & digitalen Probierstuben sowie zur Umfrage auf der ICV-Website **www.icvcontrolling.com

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

Integrierte Berichterstattung als „Chance für ganzheitliche Unternehmenssteuerung“ nutzen!

ICV White Paper mit praktischen Umsetzungsvorschlägen für „Integrated Reporting“

„Integrated Reporting“ (IR) als Chance zum Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung zu nutzen und es nicht auf eine Pflichtübung im Berichtswesen zu reduzieren, raten Experten des Internationalen Controller Vereins (ICV). In einem unlängst vorgelegten White Paper machen sie praktische Vorschläge zur Umsetzung von IR und widmen sie sich den Auswirkungen kommender IR-Vorschriften auf die Rolle der Controller. Die neuen Möglichkeiten aus der Digitalisierung bei der IR-Umsetzung nutzbar zu machen, bezeichnen sie als „Herausforderung für die Zukunft“.

„Integrierte Berichterstattung“ verbindet Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem internen Steuerungssystem. Deshalb sehen die ICV-Experten im „Integrated Reporting“ auch weit mehr als eine zusätzliche externe Berichtspflicht. Am 21. September 2016 hatte die Bundesregierung den Regierungsentwurf einer CSR-Richtlinie veröffentlicht. Das ganzheitliche Konzept des „Integrated Reporting“ kann und sollte nach Ansicht der White-Paper-Autoren über die Erfüllung gesetzlicher CSR-Richtlinien weit hinausgehen. Auch von den gesetzlichen Pflichten nicht betroffene Unternehmen können mit IR z. B. auf den ständig wachsenden Informationsbedarf und -anspruch von Stakeholdern an der gesellschaftlichen Wirkung von Unternehmen antworten. Generell macht nach Ansicht der ICV-Experten die Verknüpfung von finanziellen und nichtfinanziellen Informationen die Einflussfaktoren im gesamten Wertschöpfungsprozess transparent. Das bedeute großen Mehrwert für die Unternehmenssteuerung.

Das unlängst vorgelegte White Paper hat der Fachkreis „Green Controlling“ des Internationalen Controller Vereins (ICV) vorrangig für Controller erarbeitet. Es ermöglicht einen schnellen Überblick über den Inhalt der CSR-Richtlinie und soll Unternehmen helfen die eigene Betroffenheit einschätzen zu können. Die „Integrierte Berichterstattung“ wird als eine Möglichkeit vorgestellt, der CSR-Berichtspflicht nachzukommen. Nach Ansicht der ICV-Experten gibt es für die Umsetzung von IR in der Praxis kein allgemeingültiges Modell. Die konkrete Ausgestaltung muss stets betriebsindividuell erfolgen. Im White Paper skizzierte Praxisbeispiele stammen aus Unternehmen, die sich intensiv mit integrierter Berichterstattung beschäftigt haben. Die Flughafen München GmbH, Deutsche Telekom AG, Deutsche Bahn AG und DATEV e.G. berichten.

Die Autoren gehen auch auf die Konsequenzen des IR für die Rolle der Controller ein. Die „Integrierte Berichterstattung“ könnte ihr Aufgabenspektrum erweitern, indem sie neue Themenfelder und Daten in ihre Tätigkeit aufnehmen. Dadurch würden sie in die Lage versetzt ein ganzheitliches Kennzahlenset zu steuern, das „ein holistisches Bild der Unternehmenslage inklusive steuerungsrelevanter Nachhaltigkeitsindikatoren zeichnet“. Als „Herausforderung für die Zukunft“ sehen die Autoren die Aufgabe, „die Möglichkeiten der Digitalisierung für Integrated Reporting nutzbar zu machen.“ ■

*Das **White Paper** des ICV-Fachkreises Green Controlling im Internationalen Controller Verein (ICV), „Integrated Reporting – Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung: Praktische Vorschläge zur Umsetzung einer integrierten Berichterstattung mit Fokus auf die Definition, Erhebung und Darstellung von Kennzahlen“, steht als 37-seitiges PDF-Dokument auf der Website **www.icv-controlling.com** für ICV-Mitglieder zum kostenlosen Download bereit (Pfad: „Der Verein“ > „Fachlektüre“). Nicht-Mitglieder können das Dokument zum Preis von 7,50 Euro in der ICV-Geschäftsstelle bestellen.*

ICV Fachkreis Green-Controlling arbeitet am Thema „Sustainability Analytics“

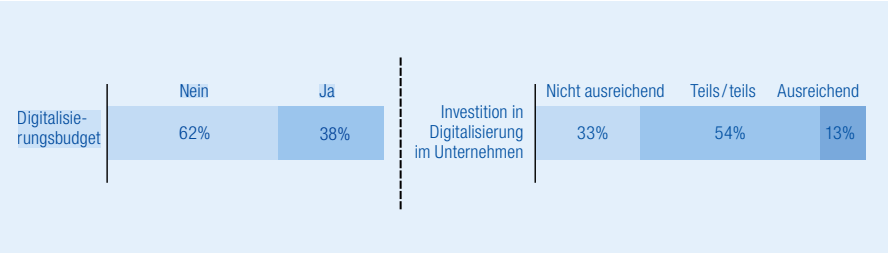
Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein (CIV) hat am 6. Juli 2017 in Idstein/Taunus an der Hochschule Fresenius getagt. Prof. Dr. Lotter präsentierte, wie Geschäftsmodelle ganzheitlich inklusive sozialer und ökologischer Ressourcen betrachtet und mithilfe eines „Sustainable Business Model Canvas“ strukturiert werden können.

Ein zweiter Themenschwerpunkt des Fachkreistreffens war „Sustainability Analytics“, d. h. die Betrachtung von Business Analytics im Kontext von Nachhaltigkeitsthemen. Der Fachkreis hat sich – basierend auf einer empirischen Bachelorarbeit in Zusammenarbeit mit der Hochschule München – ein grundlegendes Verständnis sowie eine Roadmap zur weiteren Bearbeitung des Themas erarbeitet. 2017/2018 soll „Sustainability Analytics“ durch Praxisbeispiele und eine wissenschaftliche Fundierung weiter präzisiert werden.

***Info:** Vera Stelkens, stv. Fachkreisleiterin, Konzernbereich Konzernentwicklung, Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement, Flughafen München GmbH*

WHU Controller Panel: Ranking der Zukunftsthemen des Controllings

Die dritte Zukunftsstudie des vom ICV tatkräftig unterstützten WHU Controller Panels, die unter der Leitung von Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (beide ICV-Kuratoren) durchgeführt wurde, zeigt: Die Digitalisierung im Controlling steht mittlerweile weit oben auf der Agenda.



Digitalisierungsbudget sowie Investitionen in die Digitalisierung im Unternehmen

Gemessen an der erwarteten Bedeutung für 2022 rücken Themen aus dem Digitalisierungsumfeld wie Datenmanagement, Digital Literacy, Self Service Reporting und digitale Geschäftsmodelle in die Top 10 der Zukunftsthemen auf und verdrängen Cash Orientierung, Compliance und verhaltensorientiertes Controlling. „Dauerbrenner" unter den Zukunftsthemen ist allerdings das Thema Informationssysteme. Bereits zum dritten Mal räumen die befragten Controller diesem Thema die höchste Bedeutung ein.

Obwohl in den meisten Unternehmen die Digitalisierung als Thema eine hohe Bedeutung hat, stellt das WHU Controller Panel enormen Nachholbedarf bei Digitalisierungsstrategie und Investitionen in die Digitalisierung fest. So haben nur 18% der Unternehmen eine ausgereifte Digitalisierungsstrategie. Über ein eigenes Budget für Digitalisierungsaktivitäten verfügen 38% der Unternehmen.

Auch die Controlling-Bereiche haben der Studie zufolge in Bezug auf Digitalisierungsstrategie und Investitionen noch eine weite Strecke vor sich. Eine ausgereifte Digitalisierungsstrategie für das Controlling existiert bislang nur in 13% der Unternehmen. Lediglich 12% der Befragten stufen die Digitalisierungsinvestitionen im Controlling ihres Unternehmens als ausreichend ein.

Interessante Unterschiede zeigen sich laut Studie beim Blick auf die Branchen. So scheinen Handelsunternehmen in Bezug auf die Digitalisierung einen Schritt weiter zu sein als der Dienstleistungsbereich oder Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe. Im Handel verfügen bspw. bereits 74% der Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie für das Controlling, gegenüber 56% der Dienstleister und 42% der produzierenden Unternehmen. Immerhin knapp jeder fünfte Befragte aus Handelsunternehmen beurteilt die Digitalisierungsinvestitionen im Controlling als ausreichend. Im Dienstleistungsbereich und im produzierenden Gewerbe geben dies lediglich 11% bzw. 10% an.

Das WHU Controller Panel

An der vorliegenden Studie haben 454 CFOs und Controller teilgenommen. Mitglieder des WHU Controller Panels erhalten exklusiv detailliertere Ergebnisse für diese und weitere Studien, die Teilnahme ist kostenfrei. Das WHU Controller Panel wurde 2007 in enger Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) gegründet und bietet seitdem Analysen und Praxis-Benchmarks zu allen wichtigen Facetten des Controllings. Über 1.100 Mitglieder nehmen regelmäßig an den Studien teil. Neben der jährlichen Konferenz WHU Campus for Controlling präsentiert das Panel seine Ergebnisse auf dem Portal WHU on Controlling und extern u. a. in ICV-Medien. ■

Info: *Marina Metz, WHU Controller Panel*

ICV beim Industrie-4.0-Symposium in Ulm

Am 28. Juni fand in Ulm das 3. Symposium des Arbeitskreises „Industrie 4.0 – betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Fokus" statt. Rund 70 Teilnehmer informierten sich über Lösungsansätze rund um das Thema „Datenschätze im Unternehmen heben". Auf dem von IPRI, Universität Ulm, IHK Ulm und ICV veranstalteten Symposium sprach u. a. ICV-Mitglied Ursula Urbas, KUKA Roboter GmbH. Sie beleuchtete das Thema aus Controlling-Sicht und widmete sich den Auswirkungen großer Datenmengen auf das Controlling und wie sich zukünftig das Rollenbild des Controllers wandeln wird. ■

Gespräch am ICV-Infostand (v.l.n.r.) Theo Sörger, Leiter AK Ulm; Hans-Peter Sander, Leiter ICV-Team PR/New Media; Ursula Urbas, Referentin; Prof. Dr. Mischa Seiter, Tagungsleiter.

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

Claudia Maron – Powerfrau und neue ICV-Delegierte Deutschland Süd

Frau Maron, beim Lesen Ihres Lebenslaufs vermute ich, dass Ihr Tag entweder mehr als 24 Stunden hat oder Sie dreimal so viel Energie wie der Durchschnittsbürger haben. Wie machen Sie das?

Das zweite ist fast richtig. Ich habe sehr viel Energie. Die habe ich von meiner Mutter geerbt. Hinzu kommt, dass mich viele Dinge interessieren. Aber ich delegiere oder teile auch viele Aufgaben, um Freiräume zu gewinnen, z. B. meinen Haushalt mit meinem Mann. Das finde ich sehr charmant.

Wurzeln in Österreich, daheim im Fränkischen, oft zu Besuch bei den Kindern in Irland, Trekking in Gebieten auf der Welt, bei denen schon das Schreiben schwerfällt, Lehreinsatz in der International Business School, privater Einsatz für Flüchtlinge in Deutschland – tragen Sie ein Weltbürger-Gen in sich?

Spannende Frage, als Humangenetiker entdeckt mein Sohn das vielleicht einmal … Ich fürchte, dass es viel trivialer ist. Es hat sich in meinem Leben einfach so entwickelt. Es passiert ja auch nicht alles zur gleichen Zeit. Familie ist mir sehr wichtig. Die Natur erleben, in fremde Kulturen eintauchen und mich gesellschaftlich einbringen ebenso. Das Leben ist bunt und es ist schön, daran teilzuhaben.

Prof. Dr. Andreas Seufert, Leiter des Fachkreises „BI / Big Data und Controlling" hat vor kurzem die ICV-Digitalisierungsoffensive gestartet. Bei Ihrem Arbeitgeber, der DATEV eG in Nürnberg, befassen Sie sich aktuell mit der digitalen Ökonomie. Gibt es von Ihrer Seite schon erste Erkenntnisse und Überlegungen?

Genau solche Initiativen brauchen wir, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Bis vor kurzem dachte ich noch, „langsam wird das Controlling für mich zur Routine". Die Digitalisierung mit all den neuen technischen Möglichkeiten hat das grundlegend geändert. Inzwischen kann es mir mit der Veränderung gar nicht schnell genug gehen. Meine Vision: ein „Digi.CoB", ein datengetriebener Controlling Roboter, der uns in allen kaufmännischen Prozessen unterstützt. Bei DATEV haben wir kürzlich eine Machbarkeitsstudie für einen Buchführungsautomaten vorgestellt, der schon heute eine Trefferquote von 90 Prozent erreicht. Es gibt also bereits vielversprechende Ansätze in dieser Richtung.

Was nehmen Sie mit aus einem Jahrzehnt der Mitarbeit in ICV-Fachkreisen – fachlich, aber auch persönlich?

Fachlich hat es meine Arbeit unglaublich bereichert. Die Kombination aus Wissenschaft, Beratung und Praxis ist die ideale Ergänzung. Moderne und zukunftsorientierte Themen, die für das Controlling relevant sind, werden so auf die Reise gebracht. Persönlich begeistern mich die engagierten Menschen, denen ich begegne. Ich hoffe, das gilt auch umgekehrt.

Seit 2012 sind Sie Leiterin des regionalen ICV-Arbeitskreises Franken. Was sind die zentralen Unterschiede, was sind die Anknüpfungspunkte zu Ihrer Fachkreisarbeit?

Anknüpfungspunkte? Die Menschen und der Spaß am Netzwerken. Zentrale Unterschiede? In meinem AK spielen regionale Stärken eine sehr wichtige Rolle. Die Themen richten sich nach den aktuellen Anforderungen unserer Mitglieder und den gastgebenden Firmen, denen ich an dieser Stelle ein ganz großes Dankeschön aussprechen möchte. Sie erst machen die regionale Vereinsarbeit zu dem, was sie ausmacht. Mein Fazit: Die Mischung aus regionaler und der fachlicher Arbeit macht's. Und es ist toll, dass es beim ICV beides gibt.

Welche Anregungen und Tipps haben Sie für den Verein im Allgemeinen, aber auch für Ihre Kollegen in den Fachkreisen, Branchenarbeitskreisen oder regionalen Arbeitskreisen?

1991 habe ich mein erstes Seminar bei Herrn Dr. Deyhle besucht. Er hat mich mit seiner Begeisterung für den Verein angesteckt und mich auch persönlich sehr geprägt: Über all meine Umzüge hinweg habe ich bis heute ein signiertes Bild von ihm aufbewahrt. So wie er meine Begeisterung geweckt hat, so sollte es auch der Verein bei seinen Mitgliedern insgesamt schaffen. Denn wir brauchen engagierte Mitglieder, die sich gerne und mit Freude ehrenamtlich einbringen – und damit auch andere anstecken.

Claudia Maron (Bild Mitte, weißes Kleid) beim gemeinsamen Treffen der Arbeitskreise Franken und Nord II im Juni 2016.

Seit kurzem sind Sie auch ICV-Delegierte Deutschland Süd. Damit erleben Sie die ICV-Arbeit aus einer weiteren Perspektive. Was sind Ihre Ziele und wie wollen Sie diese erreichen?

Ich freue mich auf die weitere Perspektive. Der ICV ist „das" Kompetenzzentrum für Controlling. Und Information ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt. Diesen Weg weitergehen, die Stärken der Arbeitskreise besser kennenzulernen, von den Best Practices regionaler Vereinsarbeit gemeinsam zu partizipieren, um die Vernetzung, den Informationsaustausch und Knowhow-Transfer zwischen den verschiedenen Arbeitskreisen weiter zu fördern, stehen ganz oben auf meiner Liste.

Sie haben gleich zehn Arbeitskreise unter Ihren Fittichen – und damit mehr als jeder andere Regionaldelegierte im ICV. Braucht es an dieser Stelle jemanden mit Ihrer Energie oder ist es aus Ihrer Sicht eigentlich egal, ob man fünf oder zehn Arbeitskreise betreut?

Die Anzahl ist natürlich ein Kriterium. Da ich mich sehr gerne persönlich einbringe, sind zehn mehr als fünf. Gerade am Anfang wird die Kommunikation und die dafür benötigte Zeit daher herausfordernd. Die eigentliche Herausforderung schultern aber die Arbeitskreisleiter, die das hervorragend tun. Es ist schön, eine neue Aufgabe mit diesem Rückgrat und dieser Unterstützung gemeinsam anzugehen.

Alle regionalen Arbeitskreise, die Ihnen als Delegierte Deutschland Süd zugeordnet sind, werden von Männern geleitet. Wie erleben Sie den Umgang mit ihnen? Verblasst das alte Rollenklischee zugunsten des Verständnisses, dass es auf die Teamleistung und nicht auf die Geschlechterrollen ankommt? Oder spüren Sie als Frau noch Vorbehalte in der Zusammenarbeit?

Ganz im Gegenteil. Ich freue mich, dass meine AK-Leiter-Kollegen mir ihr Vertrauen ausgesprochen haben. Das ist schon was Besonderes. Außerdem finde ich es toll, dass bereits vier Frauen in stellvertretender Funktion aktiv sind. Und vielleicht ändert sich das ja schneller als wir denken. In meinem AK Franken steht die Wahl der Leitung und Stellvertretung an. Die Chancen sind gut … Ein offener und wertschätzender Umgang miteinander sind für mich eine sehr gute Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit. Wenn das gegeben ist, spielt das oft zitierte Rollenklischee keine Rolle.

Zehn Jahre Mitarbeit in ICV-Fachkreisen, fünf Jahre Leitung eines Arbeitskreises, jetzt Regionaldelegierte – was schultern Sie zusätzlich in fünf Jahren im und für den ICV?

Zunächst ist es mir wichtig, gut in meiner neuen Aufgabe anzukommen. Ich habe viele Ideen, und wenn manches davon den ICV bereichert und voranbringt, dann wäre schon einiges erreicht. Was ich in fünf Jahren mache? Ganz ehrlich – das kann ich heute noch nicht sagen. Wichtig ist, es muss Sinn stiften und Spaß machen. Aus heutiger Sicht kann ich mir nicht vorstellen, dass dem ICV neue Ideen und Herausforderungen ausgehen.

Ihr ehrenamtliches Engagement im ICV, aber auch in Ihrem Wohnort ist enorm. Warum tun Sie das?

Das lässt sich einfach beantworten. Es bereichert mein Leben und ich bekomme viel mehr zurück als erwartet. Ich glaube, dass das gesellschaftliche Engagement in Zukunft noch sehr an Bedeutung zunehmen wird.

Wie gelingt es Ihrer Meinung nach, Menschen – gerade auch junge – dazu zu bewegen, sich ehrenamtlich zu engagieren, und warum sollten sie es auch im ICV tun?

Menschen engagieren sich, wenn Sie für eine Sache motiviert sind und etwas bewegen können. Das gilt auch für die jüngeren Generationen. Gleichwohl tun Sie es in anderer Art und Weise und achten auf die Vereinbarkeit mit ihren Lebenszielen. Die „klassischen" Vereinsstrukturen passen daher nicht mehr zu allen Ausprägungen ehrenamtlichen Engagements. Wir sollten offen über weitere Formen von Teilhabe und Wirken im Verein diskutieren.

Claudia Maron ist Österreicherin und inzwischen auch begeisterte Fränkin. Gleich nach dem Studium der Betriebswirtschaft (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 1981-1987) an der Universität Innsbruck zog es sie nach Deutschland. 1989 startete sie bei DATEV in Nürnberg, seit 1996 als Führungskraft mit Prozess- und Projektverantwortung. Dazu gehören verschiedenste kaufmännische Stationen im Controlling und Rechnungswesen. Hierzu gesellte sich 2012 die Leitung der Abteilung Betriebswirtschaft. Seitdem verantwortet sie das Unternehmensreporting, das Risikomanagement und unterstützt im Strategieprozess. Das von ihr aufgebaute Nachhaltigskeitscontrolling wurde 2016 mit dem Green-Controlling-Preis ausgezeichnet. Jüngstes fachliches Baby ist die digitale Ökonomie: „Wie gehen kaufmännische Prozesse 4.0 und welche Herausforderungen ergeben sich für das Controlling?" 2016 kam eine Lehrverpflichtung „Internationales Controlling" an der IBS (International Business School, Nürnberg) hinzu.

Inzwischen ist Irland zur dritten Heimat geworden. Ihre drei Kinder (24, 22, 18 Jahre) leben seit 2007 in Dublin (Schule, Studium). „Besonderes Highlight bei meinen Besuchen ist das Schwimmen in der frischen irischen See. Erholung vom beruflichen Alltag finde ich darüber hinaus bei Trekking-Touren in touristisch noch wenig erschlossenen Gebieten (Kirgistan, Kamtschatka, Kolumbien)".

Netzwerken, ehrenamtliches und soziales Engagement gehören zum Alltag von Claudia Maron. Seit ca. zehn Jahren ist sie beim ICV in Fachkreisen (Moderne Budgetierung, Green Controlling, RMS) aktiv. Im Jahr 2012 übernahm sie die Leitung des regionalen Arbeitskreises Franken, 2017 die Aufgabe der ICV-Delegierten Deutschland Süd. Privat engagiert sie sich in örtlichen Vereinen. Aktuell unterstützt sie Flüchtlinge dabei, qualifizierte Arbeits- und Ausbildungsplätze zu finden.

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

Arbeitskreis-Termine

International Work Group
Exchange-Meeting in late summer
16./17.09.2017, London, UK
Results-Meeting in Autumn
20./21.10.2017, Ljubljana, Slovenja

Arbeitskreis Westfalen
21./22.09.2017
Thema: Digitalisierung
Westfälische Landeseisenbahn Lippstadt

AK Nordwestschweiz und Regio
Herbst-Treffen
22.09.2017, Endress + Hauser

Arbeitskreis Nord II
Teilnahme an Regionaltagung Nord
22./23.09.2017, Bremen

Arbeitskreis Nord III
63. Treffen im Rahmen der Regionaltagung Nord
22./23.09.2017, Bremen

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
61. Arbeitskreistagung
22.09.2017

Arbeitskreis Rhein-Main
Herbstsitzung 2017
01.10.2017, Ort: n. n.

Arbeitskreis Vorarlberg
Herbstworkshop
4.10.2017, FH Vorarlberg

Arbeitskreis Südwest
81. Treffen
05.10.2017, Sick AG, Waldkirch

FAK Digitale Transformation
5. Sitzung
19./20.10.2017, Ort: n. n.

Arbeitskreis Thüringen
Herbsttagung 2017
20./21.10.2017, Arnstadt

Arbeitskreis Stuttgart
68. Sitzung
26./27.10.2017, Stuttgart

Arbeitskreis Magyarország
MCE Controlling Konferencia 2017
26.10.2017, Debrecen, Ungarn

Informationen und Anmeldung:
www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen

Herbsttagungen des ICV

Regionaltagung Nord
„Controlling norddeutsch – aktiv auf der Brücke“
Themen (Auszug): Industrie 4.0 und digitale Transformation im deutschen Mittelstand / Erfahrungen aus SAP HANA-Projekt / Projektmanagement hinterfragt / HSB School of International Business stellt sich vor / Unternehmen vor Fehlinvestitionen schützen
22./23.09.2017, Bremen

Controller-Tagung Schweiz
„Digitaler Wandel im Controlling“
in Kooperation mit der HS Luzern
Themen (Auszug): Wie unterstützt ein 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) / Controllingtrends (Big Data, Cloud Computing), 26.09.2017, Zug (CH)
Ausgebucht! Warteliste: ifz@hslu.ch

18. ICV-Forum Gesundheitswesen Österreich
Themen (Auszug): Ressourcenmanagement – Optimierung im Gesundheitswesen / Qualitative und quantitative Personaleinsatzplanung / Dokumentation und Abrechnung / Komplexe Probleme lösen / Burn-Out in Unternehmen / Klinische Sozialarbeit und Entlassungsmanagement / Problemlösungsteams aufstellen / Dashboard-orientiertes Management-Reporting, 28.09.2017, Wien, Österreich

17. Adriatic Controlling Conference – ACC 2017
24.10.2017, Ljubljana, Slovenia

5th International Controlling Conference in Croatia – ICCC 2017
08.11.2017, Zagreb, Croatia

13. Controlling Advantage Bonn – CAB 2017
Themen: Kommunale Finanzplanung / Bürokratieabbau / Von der Holding-Umlage zum Service-Vertrag im Rechnungswesen / Energiecontrolling; Projekte managen – Stakeholder beteiligen / Digitale Transformation – Quo Vadis Unternehmenssteuerung? / Die Stimme – der Schlüssel zum Erfolg
16.11.2017, Bonn

17. Controlling Innovation Berlin – CIB 2017
Wachstum als Startup Killer / Digitale Transformation – Auswirkungen auf Unternehmenssteuerung und Controlling / Verleihung des Controlling Nachwuchspreises / Business Analytics in der Praxis / «Ownership Thinking» – KPI im Unternehmen / Wie Controlling Competence durch den ICV spannend wird / Experience of a Polish Family Company with the ICV International Work Group / Die VUCA-Welt – Was die Schlacht von Waterloo mit der digitalisierten Welt zu tun hat, 18.11.2017, Berlin

15. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2017, 23.11.2017

16. Controlling Insights Steyr – CIS 2017
24.11.2017

Details auf ICV-Website > „Events“

Partnerveranstaltungen

31. Stuttgarter Controlling & Management Forum
Themen (Auszug): Digitalisierung von Unternehmensprozessen / Steuerung von Großprojekten / Interaktiver Dialog mit onlineTED / Digitale Finanzorganisation / Cybersicherheit / Functional KPI Target Setting / Verleihung des Green-Controllling-Preises, 19./20.09.2017, Stuttgart
Veranstalter: Horváth & Partners

Management & Controlling Kongress
Themen (Auszug): Controlling – die digitale Herausforderung / Zielorientierte Finanzkommunikation / Unternehmenssteuerung in Zeiten von Volatilität und Disruption
18.10.2017, Paderborn, Veranstalter: Institut f. wirtsch. und technolog. Unternehmensführung (IWT), HS Ostwestfalen Lippe

17. Herbstsymposium der DGfM
Themen: Tag 1: Entgeltsystem Psychiatrie & Psychomatik 2018 / Tag 2: DRG-System 2018
19./20.10.2017, Frankfurt am Main
Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Medizincontrolling

4. Führungssymposium für den Mittelstand
14.11.2017, Böblingen, Siegfried Gänßlen verleiht Award für „Bestes Management im Mittelstand“, Veranstalter: Verein Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand eV

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

HAUFE. Stellenmarkt

TEAMFÄHIGER CONTROLLER GESUCHT?

© kavee29/shutterstock.de

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Spielen Sie ganz oben mit!
Präsentieren Sie sich in einem hochwertigen Umfeld als attraktiver Arbeitgeber.

www.stellenmarkt.haufe.de

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

Digital Controlling

Damit Einzeldaten zu gebündelten Informationen werden.

Bei der Roadshow "Digital Controlling" lernen Sie die Softwarelösung von Corporate Planning kennen. Richten Sie Ihren Blick auf das Wesentliche und entscheiden Sie zielgerichtet. Die Teilnahme ist kostenlos.

- Berlin, 13.09.2017
- München, 20.09.2017
- Nürnberg, 21.09.2017
- Dortmund, 19.09.2017
- Frankfurt, 20.09.2017
- Darmstadt, 21.09.2017
- Hamburg, 20.09.2017
- Essen, 20.09.2017
- Leipzig, 27.09.2017

Anmeldung und weitere Termine in Ihrer Nähe:
www.digital-controlling.com

Corporate Planning

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der DA AKADEMIE