

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

ICV-Schnupper-Abo

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

Der gute Wille

Corporate Social Responsibility – Möglichkeiten und Grenzen des Controllings

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Nutzung von Kennzahlen / Kennzahlenmix

Strategieaffinität im Unternehmen

Entwicklung der Unternehmenskultur

Zielgruppengerechte Kostenrechnung in KMUs





Lernen von den Spezialisten. Profitieren im Job.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm 2017/2018:

Controlling

Controllers Trainingsprogramm in 5 Stufen

Stufe I – Controllers Best Practice

04.12. – 08.12.17, Feldafing
 11.12. – 15.12.17, Berlin
 22.01. – 26.01.18, Feldafing
 05.02. – 09.02.18, Feldafing

Controlling für Nicht-Controller

29.11. – 30.11.17, Köln
 07.02. – 08.02.18, Hamburg

Vertiefungsseminare

Personal-Controlling

04.12. – 06.12.17, Starnberg

Produktions-Controlling

26.02. – 28.02.18, Starnberg

Vertriebs-Controlling

05.03. – 07.03.18, Feldafing

Working Capital Management

16.04. – 18.04.18, Starnberg

IT-Controlling

19.04. – 20.04.18, Starnberg

Einkaufs-Controlling

23.04. – 25.04.18, Feldafing

Accounting & Finance

Certified IFRS Specialist CA (CISCA)

23.04. – 27.04.18, Starnberg
 28.05. – 01.06.18, Hamburg
 23.07. – 27.07.18, Starnberg

Verrechnungspreise

26.02. – 28.02.18, Feldafing

NEU Finanz-Controlling

12.03. – 13.03.18, Starnberg

NEU HGB kompakt

15.03. – 16.03.18, Starnberg

Jahresabschlussanalyse

19.04. – 20.04.18, München

Information Management

NEU Storytelling mit dem Prinzip der Pyramide

20.11. – 21.11.17, Köln

Strategien für Business Intelligence u. Big Data

11.12. – 13.12.17, Starnberg

NEU Predictive und Advanced Analytics

27.02. – 01.03.18, München

NEU Einstieg in Advanced Analytics für Controller

06.03.18, München

Soziale Kompetenzen

Konfliktmanagement in Teams

20.11. – 22.11.17, Feldafing

Führung und Personalentwicklung

27.11. – 29.11.17, Feldafing

Person und Kommunikation

04.12. – 08.12.17, Feldafing

Eigene Lebensenergie steigern

11.12. – 13.12.17, Starnberg

Körper, Stimme, Ausdruck

18.12. – 20.12.17, Feldafing

Person und Kommunikation

12.03. – 16.03.18, Feldafing

Unternehmensführung

Controlling & Business Leadership

Modul 1 – Finanzen, Controlling, Reporting

06.03. – 08.03.18, Frankfurt

Modul 2 – Strategie, Businessplanung, Projekte

17.04. – 19.04.18, Hamburg

Modul 3 – Kunden, Kostenmanagement, Pricing

12.06. – 14.06.18, München

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

250! Dieses **Jubiläum von zweihundertfünfzig regulären Ausgaben** (ohne Sonderausgaben) des Controller Magazins seit seiner Gründung durch Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle **im Jahr 1975** haben wir in diesem Jahr durchschritten (6 Ausgaben pro Jahr bei zweimonatlicher Erscheinungsweise). Ein eindrückliches Jubiläum, denn mit dem Alter von über 40 Jahren wachsen wir inzwischen in die traditionsreichen deutschen Zeitschriftentitel hinein. Wobei es bezeichnend ist, dass wir erst im Nachhinein an das Jubiläum gedacht haben: Entsprechend unser Fokussierung auf das Thema Controlling sind wir mehr der Zukunft zugewandt als der Tradition verhaftet.



In unserem Fall hat die Tradition allerdings auch eine tolle, weil sehr nützliche Seite: Im Online-Archiv auf www.controllermagazin.de finden Sie alle je im Controller Magazin erschienenen Ausgaben und können diese mithilfe der „Thementafel“ auch nach bestimmten Themengebieten filtern. Dabei kann man hin und wieder verblüfft feststellen, dass es „ewige“ Themen gibt, die vor 40 Jahren schon genauso virulent waren wie heute.

Ein Thema, das es vor 40 Jahren noch nicht, jedenfalls nicht unter diesem Wording gab, ist das Thema **Corporate Social Responsibility (CSR)**, das uns in dieser Ausgabe zu dem Titel inspiriert hat. Professor Dr. James Bruton arbeitet im Interview „CSR – Möglichkeiten und Grenzen des Controllings“ (Seite 4ff.) mit Alfred Biel sehr eindrücklich heraus, warum es bei diesem Thema geht, warum es auch für den Unternehmenserfolg immer wichtiger wird und warum sich auch Controller intensiv damit beschäftigen müssen.

Ein anderer Beitrag in dieser Ausgabe hat leider in den vergangenen Wochen eine erschreckende Aktualität bekommen: Auf den Seiten 54ff. beschreiben Herbert Saurugg und Brigitta John aus Sicht des Risikomanagements, welche Auswirkungen ein großflächiger **Blackout** in Europa auf Unternehmen, unsere gesamte Infrastruktur und das gesellschaftliche Zusammenleben haben könnte. Angesichts der Bilder nach den Zerstörungen durch Hurricanes und Erdbeben, dem damit verbundenen Stromausfall für Millionen von Menschen und der



Conrad Günther
 Chefredakteur Controller Magazin
 Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG
 Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Akademie AG

Rechtsanwalt
 conrad.guenther@vcw.de

schrecklichen Nachricht von Todesfällen durch Überhitzung in Altersheimen, weil die Klimaanlage tagelang nicht funktionierten, sollte uns dieses Szenario zu denken geben.

Mit der September/Okttober-Ausgabe haben wir ja die Möglichkeit eingeführt, über das gedruckte Heft hinaus digitalen Mehrwert zu bieten, der sich oftmals aus dem im Artikel behandelten Thema ergibt. Ich freue mich sehr, dass diese Möglichkeit von Anfang an auf eine so große Resonanz gestoßen ist. Dies ist uns ein natürlich noch größerer Ansporn, mit **CM Live** fortzufahren und es weiter auszubauen. In dieser Ausgabe finden Sie **CM Live** zu den Artikeln auf Seite 26ff. sowie 32ff. Falls Sie mehr dazu wissen wollen, müssten Sie auf den mit dem Logo „CM Live“ angegebenen Link www.controllermagazin.de/cm-live gehen. Dort finden Sie weitergehende Informationen, in diesem Fall Excel-Dateien zur Umsetzung der in den Artikeln behandelten Problemlösungen. **Immer wenn Sie im Controller Magazin das Logo „CM Live“ am Seitenrand entdecken, wissen Sie, dass Sie weiterführende Informationen oder Arbeitshilfen zu diesem Artikel auf unserer Website finden können.**



Liebe Damen und Herren, falls wir uns in diesem Jahr nicht mehr sprechen sollten, verweisen wir an dieser Stelle bereits auf unsere **Grüße und Wünsche für Sie alle** auf Seite 68!

Conrad Günther
 Herausgeber

Titelthema



Corporate Social Responsibility (CSR) – Möglichkeiten und Grenzen des Controllings
Seite 4

Aktuell



Europaweiter Blackout
Seite 54

Excel Anwendungen
Seite 26, 32

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 89

Editorial	1
Alfred Biel	
Interview mit Prof. Dr. James Bruton zum Thema: CSR – Möglichkeiten und Grenzen des Controllings	4
Jennifer Burg	
Strategieaffinität im Unternehmen – So steigern Sie die Erfolgsquote!	10
Patrick Ulrich	
Nutzung von Kennzahlen im Controlling	14
Stefan Bayr	
Zielgruppengerechte Kostenrechnung	20
Andreas Rohleder	
Fehler im Umgang mit dem SVERWEIS lassen tief blicken	26
Dirk Thomas Wagner	
Fünf Tipps für CFOs	31
Markus Wolff	
Small-Multiple-Diagramme in Excel erstellen	32
Christian Bremer	
So funktioniert Work-Life-Balance	35
Lukas Leist	
Die Unternehmenskultur entdecken und pro-aktiv entwickeln	36
Stefan Lapenat Nele Kreyßig	
Manager 4.0	40
Jürgen Weber	
Was muss ein Controller alles wissen, wenn er die Digitalisierung steuern will?	42
Walter Schmidt 	
PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit	44
Rainer Schauer	
Business Intelligence & Enterprise Performance Management	49

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA controller akademie | U3 Stellenmarkt | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | CKL Software, 7 | Haufe Akademie, 9 | Joblink-Anzeigen, 13 | CA controller akademie, 19 | FH Kufstein, 23 | Thinking Networks, 25 | ICV Controlling Excellence Award 2018, 37
CM-Stellenmarkt: Joblink-Anzeige, 13 **Beilagen:** CA controller akademie

Impressum

ISSN 1616-0495 42. Jahrgang



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

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

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

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

Magazingestaltung
Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

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

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

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

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

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

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

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



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

Internationaler Controller Verein



Sehr positive Resonanz in der Führungsebene
Seite 103

Risk Management Association e.V.



Effektives Projektrisikomanagement – Unterstützung durch neues RMA-Tool
Seite 99

Sven Fischbach	
Der ausgewogene Kennzahlenmix	52
Herbert Saurugg Brigitta John // RMA	
Ein europaweiter Blackout – das unterschätzte Katastrophenszenario	54
Gregor Stausberg	
Accountability – mehr engagierte Mitarbeiter und bessere Resultate	61
Stephan Kress	
Controlling produktbegleitender Dienstleistungen	62
Stefan Walz Jonas Tritschler Reinhard Rupp	
Weiterentwicklung von SAP S/4HANA Finance	69
Christian Briem Martin Esch Mark René Hertting	
Zehn Thesen zum modernen Kostenmanagement	74
Werner Gleißner Marco Wolfrum // RMA	
Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial	77
Thomas Schauer	
Best Practice für exzellente Unternehmensplanung	85

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

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

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

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

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

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

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

Bildnachweis Titel gettyimages



Corporate Social Responsibility (CSR) – Möglichkeiten und Grenzen des Controllings

Interview mit Prof. Dr. James Bruton, Steuerberater, Lehrbeauftragter
und Wirtschaftsethiker

von Alfred Biel

Biel: Vielen Dank, Herr Professor Bruton, dass Sie sich für dieses Interview zur Verfügung stellen. Sie haben als Berater, Ethiker, Lehrbeauftragter und ehemaliger Studiengangsleiter einen guten Einblick sowohl in die Unternehmenspraxis als auch in die Theorie. Worum geht es bei unserem Thema?

Bruton: Wenn man versucht, es auf den Punkt zu bringen, **bedeutet CSR den richtigen Umgang mit unternehmerischer Verantwortung**, nicht mehr und nicht weniger. CSR kennt mehrere Ebenen, allem voran die wirtschaftliche, nämlich die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Bereitstellung eines nützlichen Waren- und Dienstleistungsangebots in Übereinstimmung mit Gesetz und Ordnung. Das ist die

unbedingte Erwartung, die wir als Bürger an Unternehmen stellen.

Biel: Und was kommt noch hinzu?

Bruton: Darüber hinaus freuen wir uns, wenn Unternehmen sich ethisch vorbildlich verhalten, will heißen, dass sie sich proaktiv für gesellschaftliche Belange einsetzen; in welcher Form auch immer bleibt ihnen selbst überlassen.

Biel: Wo liegt nun das Problem?

Bruton: In der Praxis ranken sich zwei unterschiedliche – teilweise antagonistische – Narrative um diese beiden **Aspekte der wirtschaftlichen und ethischen Verantwortung**,

beinahe so, als ob sie nicht zusammengehörten. Die größte Herausforderung im Hinblick auf CSR besteht darin, diese Kluft zu überbrücken.

Biel: Corporate Social Responsibility (CSR) wird vielfach als „Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“ bezeichnet und verstanden. Insofern umschreibt CSR eine Aktivität, die sowohl aus eigenem Antrieb als auch nach eigenem Belieben erfolgt. Ist dieses freiwillige Handeln zu begrüßen – oder reicht es doch nicht? Was bedeutet diese Freiwilligkeit?

Bruton: **In Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Compliance ist CSR unfreiwillig**, denn Fehlhaltungen werden vom Markt bzw. vom Gesetzgeber sanktioniert. **Freiwillig dagegen ist**

das Mehr, das Unternehmen leisten, z. B. indem sie sich über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus um die gesundheitlichen Belange ihrer Mitarbeiter und für deren Work-Life-Balance sorgen oder in Innovationen investieren, um die umweltschädlichen, aber noch legal tolerierten Effekte ihrer Geschäftstätigkeit zu vermindern. Was und wieviel Unternehmen leisten, liegt in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung in ihrer freien Disposition und sollte daher auch freiwillig bleiben. Dabei müssen Unternehmen stets vor Augen haben, dass funktionierende **Märkte ihr Verhalten je nachdem belohnen oder bestrafen**. Beispielsweise werden Unternehmen, die sich mehr um die Belange der Belegschaft kümmern, auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber erkannt, wodurch sie leichter und kostengünstiger an gute Mitarbeiter gelangen. Ebenso honorieren Kunden beispielsweise besondere Qualitäts- und Serviceleistungen und lassen Produkte, die sie für schlechter halten, links liegen.

Biel: Sie sprechen Aspekte unserer Wirtschaftsordnung an. Wieweit sind aber die marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung und die CSR-Zielsetzungen miteinander vereinbar? M. a. W.: Wieweit gibt es Interessenkonflikte zwischen der CSR-Zielsetzung und ökonomischen Unternehmenszielen – und wie können wir damit umgehen? Wieweit „passt“ also die-

ser Ansatz sowohl unter volks- als auch unter betriebswirtschaftlicher Perspektive?

Bruton: Natürlich bestehen **Konflikte zwischen CSR-Zielen und ökonomischen Zielen**. Bereits die Einhaltung der Gesetze schränkt den Aktivitätsradius eines Unternehmens ein. Gleiches gilt für die ethische Ebene.

Biel: Weil wir dieses Interview für das **Controllert Magazine** führen, lassen Sie bitte ergänzend fragen, was kann man hier messen und steuern?

Bruton: Ein wichtiger Forschungsstrang hat über lange Zeit hinweg versucht, die gesellschaftliche Leistung von Unternehmen (corporate social performance, CSP) ähnlich wie deren wirtschaftliche Leistung (corporate financial performance, CFP) zu messen. Diese Bemühungen brachten durchwachsene Ergebnisse hervor. Inzwischen hat man erkannt, dass die Messung der CSP in Geldeinheiten vielfach weder möglich noch sinnvoll ist. **Was ein Unternehmen, das sich für CSR engagieren möchte, aber braucht, ist ein nachvollziehbarer Business Case**. Dabei geht es um die Abstimmung der Aktivitäten und die Ausarbeitung der antizipierten Vorteile, denn CSR ist kein Selbstzweck, sondern ein weiterer Aspekt unternehmerischer Betätigung, der auf wirtschaftlicher Verantwortung fußt.

Biel: Das ist die betriebswirtschaftliche Perspektive. Was können Sie uns zur volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise vermitteln?

Bruton: Ja, daneben gibt es die **volkswirtschaftliche Ebene** der Verantwortung, die den Staat bzw. die Staatengemeinschaft betrifft und deren Aufgabe in der Schaffung und Aufrechterhaltung einer Rahmenordnung besteht. Innerhalb einer funktionierenden Rahmenordnung können sich Wirtschaftsunternehmen grundsätzlich frei bewegen. Auch Volkswirtschaften müssen Fragen nach dem **moralischen Wert ihres Tuns** stellen. Während Deutschland Anerkennung etwa für die Aufnahme von Flüchtlingen international gezollt wird, werden andere Bereiche, wie etwa der Export von Kriegswaffen und der seit sehr vielen Jahren bestehende Handelsbilanzüberschuss, kritisch hinterfragt.

Biel: Lassen Sie uns versuchen, CSR grundsätzlich einzuordnen. Bei der Vorbereitung zeigte sich, dass man dieses Thema bei Ethikern und Philosophen, im Marketing und PR, bei Politikern und Juristen findet. Und wir reden als Betriebswirte auch über dieses Thema. Ist CSR nun ein Allerweltsthema?

Bruton: Über CSR wird in der Tat inzwischen viel gesprochen und es gibt sogar Zeitschriften, die sich dem Thema gänzlich widmen. Das

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

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

macht CSR aber noch nicht zu einem negativ konnotierten Allerweltsthema. Was aber im Diskurs verwirrend wirkt, sind die vielen Bezeichnungen, die ähnlich oder synonymisch verwendet werden, wie Nachhaltigkeit, Unternehmensethik und Corporate Citizenship. Diese werden in der wirtschaftsethischen Fachsprache voneinander abgegrenzt.

Biel: Bitte lassen Sie mich an Ihre Antwort anknüpfen. Das Thema CSR wird fast inflationär, wenn auch vielfach recht vage, diskutiert und gebraucht. Warum steht es so in der Aufmerksamkeit, obwohl es nicht an kritischen Anmerkungen fehlt? Was treibt dieses Thema? Welche rationalen und emotionalen Gründe üben ihren Einfluss aus? Spielen die verbesserten Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten eine Rolle, liegt es eher am Vertrauensverlust mancher Unternehmen oder ist die Öffentlichkeit schlichtweg kritischer geworden?

Bruton: Ja, CSR wird oft sehr kritisch betrachtet. Manche gehen sogar von einer vorübergehenden Modeerscheinung aus, die frühere Managementtrends verdrängt, selbst aber irgendwann durch den nächsten Hype abgelöst wird.

Biel: Wie ist hierzu Ihre Position? Was erwarten Sie?

Bruton: Ich bin da anderer Auffassung, denn wir erleben gegenwärtig einen Wandel in unserer satten westlichen Gesellschaft. Sattheit wird nicht durch noch mehr vom Gleichen verbes-

sert, und so drängen sich **Fragen nach dem Sinn und der Qualität unseres Tuns** auf. Man beobachtet eine ähnliche Entwicklung bei der sogenannten Generation Y, die nicht unbedingt denjenigen Job annimmt, der das meiste Geld bringt, sondern der als passend zu einem gelingenden, erfüllenden Leben empfunden wird.

Biel: Können Sie diese Überlegung beispielhaft vertiefen?

Bruton: Gerne. Dies mag auch erklären, weshalb Menschen in Schwellenländern, die im Gegensatz zu uns noch dabei sind, ihre materiellen Grundbedürfnisse zu decken, teilweise eine andere Einstellung zu den Menschenrechten und zum Umweltschutz haben. Aus diesem Grund stellt uns das **Lieferkettenmanagement** in kritischen Industrien wie der Bekleidungsindustrie vor große mentale Herausforderungen. Der gesellschaftliche Diskurs über Sinn- und Lebensqualitätsfragen wird aufgrund der **als Katalysator wirkenden Informations- und Kommunikationstechnologie** zum Teil sehr vehement ausgetragen.

Biel: Es zeigt sich, dass CSR mit einer Vielzahl von Aspekten und Themenfeldern in Zusammenhang gebracht wird. Auffallend ist, dass CSR bzw. die erwarteten Informationen und die erhoffte Transparenz weitgehend akteurspezifisch sind. Das auf CSR gerichtete Interessenspektrum ist also weit gespannt. Es reicht z. B. von ökologischen Belangen, über Kinderarbeit, Servicequalität, bis zur Frauenquote usw. Die

Unternehmen wiederum befürchten einen zu hohen Aufwand und wohl auch z. T. eine zu hohe Transparenz. Kann ein Instrument mit dieser Vielfalt und dieser Gegensätzlichkeit wirklich erfolgreich sein?

Bruton: Bei CSR denken viele zunächst an Instrumente. Bevor man an Instrumente denkt, müssen Sinn und Ziel der Reise geklärt werden. Viele Wege führen nach Rom, aber das interessiert mich eigentlich erst, wenn ich nach Rom reisen möchte. **CSR ist eine zutiefst strategische Angelegenheit**, wird aber von vielen Unternehmen rein operativ angegangen – schlimmstenfalls, indem man andere kopiert. Dagegen bedeutet strategische CSR, dass man einen langfristigen Plan aus einer unternehmerischen Vision entwickelt. **Um diesen Plan zu erreichen, muss man sich Ziele setzen und Maßnahmen festlegen** und – ganz wichtig – die notwendigen Ressourcen bereitstellen.

Biel: Was bedeutet dies für die Unternehmenspraxis?

Bruton: Es erzeugt kein gutes Bild, wenn Ressourcen für CSR nur dann bereitgestellt werden, wenn Gewinne eingefahren werden. Besser ist es, klein anzufangen und auch in schwachen Jahren stetig dran zu bleiben. Auf diese Art wird eine CSR-Strategie höchst singular und ist damit geeignet, **nachhaltige Wettbewerbsvorteile** für das Unternehmen hervorzurufen.

Biel: Lassen Sie uns bitte einen Schritt weiter gehen und uns fragen, wie substanzhaltig ist dieses Thema. Imagekampagne oder Greenwashing usw. werden vielfach als Synonyme gebraucht. In einem früheren Interview mit dem ESV-Verlag haben Sie auch die Forderung erhoben, „CSR vom Blendwerk opportunistischer PR-Aktivitäten abzugrenzen“. Wie kriegen wir Substanz und damit auch allgemeinen Nutzen in dieses Thema, in dieses Instrument?

Bruton: **Greenwashing** entsteht, wenn PR-Maßnahmen eingesetzt werden, um ein Image von Verantwortungsbewusstsein in der Öffentlichkeit entstehen zu lassen, die hinreichende Verantwortungsbasis jedoch fehlt. Aus diesem Grund ist Greenwashing durchschaubar und die Maßnahmen erzeugen allenfalls Skepsis bei

Autoren



■ Prof. Dr. James Bruton

ist Steuerberater, Buchautor und Lehrbeauftragter für Wirtschaftsethik am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. Er lehrt Wirtschaftsethik außerdem an der Nordakademie Graduate School in Hamburg. In seiner wissenschaftlichen und beratenden Tätigkeit befasst er sich mit der Konzeption und Implementierung von CSR-Lösungen sowie mit CSR-Controlling und -Kommunikation.

■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit einem betriebswirtschaftlichen und einem fachjournalistischen Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrungen aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes DFJV und des Internationalen Controller Verein (ICV).
E-Mail: alfred.biel@gmx.de



den Empfängern der entsprechenden Botschaft. Hier wird das Pferd von hinten aufgezäumt und man beginnt mit der Kommunikation, noch bevor man das „Produkt“ überhaupt entwickelt hat. Kein Unternehmen käme auf die Idee, mit seinem Waren- oder Dienstleistungsangebot so vorzugehen. **Erst mit einer durchdachten CSR-Strategie** kriegen wir „Butter bei die Fische“ und können Nutzen durch das Thema generieren.

Biel: Es gibt verschiedene Standards bzw. Ansätze. Manche Unternehmen orientieren sich an internationalen Reporting Standards wie die GRI. Einige gehen weiter und machen erste Schritte in Richtung des Integrated Reporting. Können Sie eine Empfehlung geben?

Bruton: Diese Frage muss man differenziert betrachten. Die **GRI (Global Reporting Initiative)** ist vor allem bei Großunternehmen, die regelmäßige CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichte erstellen, weit verbreitet. Der Standard ist wohlgedacht und inzwischen in der fünften Generation der Entwicklung. Ab 2018 gelangt der **Global Reporting Standard (GRS)** als vorläufige Konsolidierung der Entwicklung dieses Standards zu Anwendung. Der **Integrated Reporting Standard (IR)** geht über die GRI bzw. den GRS hinaus, weil man damit versucht, eine nachvollziehbare Verbindung zwischen der finanzwirtschaftlichen und der CSR-Berichterstattung zu erreichen. Das Ziel dabei ist eine konzise und möglichst knappe Berichterstattung. Vorreiter in Deutschland sind neben SAP auch BASF und Bayer. Hier muss man die weitere Entwicklung abwarten.

Biel: Sie erwähnen Großbetriebe. Was können mittelständische Unternehmen, die einen wesentlichen Teil unserer Wirtschaft ausmachen, tun?

Bruton: Grundsätzlich sind **diese Standards auch für mittelständische Unternehmen anwendbar**. Bei einer eigenen Untersuchung von KMU, die sich mit CSR-Strategien erfolgreich positioniert haben, verwendete kein Unternehmen einen dieser großen Standards. Stattdessen griffen einige auf das **Gemeinschaftssystem für das freiwillige Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung EMAS** zurück. Dieses europäische Rah-

menwerk behandelt allerdings nur die Umwelt und nicht soziale Themen. Er wurde trotzdem als nützlich empfunden, weil eine Zertifizierung durchgeführt werden kann. Davon erwarteten die Unternehmen eine größere Glaubwürdigkeit. Für den Mittelstand könnte **der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)** eine interessante Alternative sein, weil dieser auf der GRI bzw. EFFAS, einem Rahmenwerk der European Federation of Financial Analysts Societies, beruht. Gegenüber den großen Standards wurde der DNK stark vereinfacht, sodass er mit nur 20 Kriterien in den vier Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft auskommt.

Biel: Wenn man CSR wirklich ernst nimmt, was bedeutet dies konkret und praktisch für die Unternehmen? Das Thema Strategie hatten Sie bereits angesprochen. Was ist noch zu tun?

Bruton: Wenn ein Unternehmen CSR wirklich ernst nimmt und nicht nach PR-gestütztem Greenwashing schießt, sollte es nach der Verabschiedung eines **klaren Commitments der Geschäftsleitung sowie einer Strategie als nächstes überlegen, wer im Unternehmen beim Thema im Lead sein soll**. Es ist klar, dass CSR jeden im Unternehmen betrifft, aber es braucht jemanden, der steuert und lenkt. CSR bei der Personalabteilung anzusiedeln mag zunächst plausibel erscheinen, vor allem dann, wenn der Themenschwerpunkt bei sozialen Fragestellungen liegt. Oder die Marketingabteilung könnte eine Adresse sein, wenn es um die Kommunikation geht. Eine ganz andere Idee wäre eine Stabstelle, die direkt an die Geschäftsleitung berichtet. Dies würde zwar die Wertstellung von CSR signalisieren, allerdings auf die Gefahr hin, dass die operativen Einheiten das Thema als Spezialität der GL betrachten – man könnte auch abwertend „Hobby“ sagen – und sich selbst innerlich davon distanzieren.

Biel: Und was halten Sie vom Controlling als möglicher Aufgabenträger?

Bruton: Ja, es gibt eigentlich **nur eine Lösung, die man sauber begründen kann, nämlich die Ansiedlung der Verantwortlichkeit beim Controlling**, eventuell im Zusammenwirken mit einer der genannten Stellen.



Kaufmännische Add-Ons für Microsoft Dynamics NAV

KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

PLUS

Bewertung PLUS
Costing Method Change PLUS
Lagerwert PLUS
Lagerregulierung PLUS

CONTINIA

Document Capture
Document Output
Expense Management



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

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

Denn als Sparringspartner der GL ist der Controller für die Umsetzung aller strategischen Belange und für die Herstellung der anschließenden Feedback-Schleife im Sinne des Organisationslernens der fachliche Ansprechpartner. Das bedeutet auch, dass der Controller oder die Controllerin bereits an der Strategieentwicklung maßgeblich zu beteiligen ist und es bedeutet auch, dass Impulse im Vorfeld vom Controlling ausgehen sollten.

Biel: Sie haben mal das Thema „**CSR-Controlling**“ ins Gespräch gebracht (in Ihrem Buch Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln – besprochen im Controller Magazin 3/17, Seite 91). Bitte skizzieren Sie unseren Leserinnen und Lesern kurz und knapp, was Sie damit meinen?

Bruton: Controlling beinhaltet nicht nur den retrospektiven, sondern auch den antizipatorischen Blick nach vorne. Was CSR und Nachhaltigkeit betrifft, ist dies die proaktive Suche nach soliden **Positionierungsmöglichkeiten** verbunden mit einem vorläufigen Business-Case-Entwurf. Ebenfalls dazu gehört die Bestimmung von **Messgrößen**. Der Controller beginnt dabei nicht bei null. Nachhaltigkeits-KPIs gibt's es mehr als genug. Vielmehr geht es darum, eine aussagefähige und dabei möglichst kleine Menge von Kennzahlen festzulegen und dazu passende Zielgrößen und Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen zu überlegen. In der Rückschau erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich, um Zielerreichungsgrade am Ende einer Periode festzustellen. Von Durchlauf zu Durchlauf wird im Prozess des Organisationslernens das System ergänzt und verfeinert.

Biel: Das, was berichtet wird, sollte auch ein Thema der Strategie und der Steuerung sein, wie Sie bereits herausgestellt haben. Da tun sich viele Probleme auf. Wie steuert man welche Größen? Was bedeutet der fehlende Bezug der nachhaltigen Berichterstattung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage?

Bruton: Ähnlich wie im Falle der **Balanced Scorecard** sollte man sich die Ursache-Wirkungsbeziehungen der wichtigsten Einflussfaktoren überlegen und diese der Übersichtlichkeit halber in einem Schaltdiagramm aufzeichnen. In meinem Buch habe ich das anhand der

Angaben im Nachhaltigkeitsbericht der SAP dargestellt. Dort sind auch die wesentlichen Messgrößen näher erläutert. Auf diese Art entsteht ein Gesamtbild, auf dessen Basis Entscheidungen getroffen bzw. vorbereitet werden können. Alle Prozesse wird man am Anfang kaum durcharbeiten können, also greift man diejenigen für die Umsetzung heraus, die besonders wichtig erscheinen und auch solche, die quick-wins darstellen, denn es geht auch darum, die anderen Entscheidungsträger im Unternehmen von der Vorgehensweise zu überzeugen und sie dafür zu gewinnen.

Biel: Da Sie als Steuerberater auch in Abschlussfragen zu Hause sind, möchte ich diese Gelegenheit nutzen, Sie zu fragen: Wie sehen Sie die Qualität der nachhaltigen Angaben in der Lageberichterstattung? Wie ordnen Sie das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz ein? Bringt dieses Gesetz neue Chancen für die Nachhaltigkeit oder eher neue Belastungen und Probleme für die betroffenen Unternehmen?

Bruton: Was die **Qualität der Berichterstattung** betrifft, würde ich die Latte von vorne herein hochlegen wollen. Ganz gleich, ob anfangs viel oder wenig umgesetzt wird, sollte der **Berichtsleser die Relevanz von CSR für das Unternehmen verstehen**. Alles andere wäre in puncto Glaubwürdigkeit kontraproduktiv. Die Themenstellungen, über die berichtet wird, hängen von der Branche und vom Geschäftsumfeld ab. Dabei sollten die ergriffenen Maßnahmen und Zielerreichungsgrade entsprechend dem Klarheitsprinzip dargestellt werden. Damit der Leser die Entwicklung nachvollziehen kann, ist die Kontinuität in der Darstellung entsprechend dem Grundsatz der Bilanzkontinuität in der Finanzberichterstattung von großer Bedeutung.

Biel: Schaut man in vorhandene Berichte, wird fast nur von mehr oder minder großen Erfolgen berichtet.

Bruton: Was sicher gegen die **Berichtsqualität spricht, ist die oft zu beobachtende Tendenz, nur über Erfolge zu berichten** und die mit Sicherheit eintretenden Misserfolge gerne unter den Tisch fallen zu lassen, einfach indem man über den entsprechenden Punkt schweigt. Damit ist man nicht besonders vertrauenswürdig.

Biel: Aus Controller-Sicht müssen wir auch über den Aufwand und über die Kosten-Nutzen-Relation sprechen.

Bruton: Natürlich hat Qualität ihren Preis; **CSR und Nachhaltigkeit sind nicht kostenlos zu haben**. Auch die Kosten des klassischen Rechnungswesens sind recht hoch, aber allein deshalb stellt niemand das Rechnungswesen infrage. Heutige CSR-Berichterstattung und das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (welch schrecklicher Ausdruck!) sind nur Zwischenstationen auf dem Weg zu einer umfassenderen unternehmerischen Berichterstattung – nennen Sie sie „integriert“ oder sonst wie – die in einigen Jahren vermutlich als selbstverständlich gelten wird. Durch eine nachhaltigere Entwicklung und mehr Transparenz als heute kann unser gesamtes Wirtschaftssystem nur profitieren.

Biel: Bei mir ist ein Satz hängen geblieben, den Sie bei der Vorbereitung unseres Interviews brachten: „**Es wäre schön, wenn wir damit die Diskussion bei Controllern wieder beleben könnten.**“ Wenn wir auf einschlägige Erhebungen, z. B. das WHU Controller Panel, zurückgreifen, nimmt unser Themenkomplex im Controlling eine eher bescheidene Stellung ein. Liegt dies aus Ihrer Sicht eher daran, dass die Controllerinnen und Controller mit immer mehr Aufgaben und Anforderungen belastet sind und auch werden, aktuell z. B. die Digitalisierung, oder daran, dass die Controller Wichtigkeit und Nutzen gering einschätzen?

Bruton: Vor zwei oder drei Jahren merkte ich die Enttäuschung in einem Bericht des Controller Magazins, als man die Controller für CSR und Nachhaltigkeit zu interessieren versucht hatte, und nunmehr feststellen musste, dass andere Themen eine höhere Priorität auf der Controller-To-do-Liste einnahmen. Ich selbst habe einmal in einem Vortrag vor Controllern die diesbezügliche Skepsis auch deutlich gemerkt. Ein Zuruf aus dem Publikum, nämlich „**Was sollen wir denn noch alles machen?**“, stimmte mich sehr nachdenklich. Controller haben zugegebener Maßen jetzt schon sehr viel auf dem Schirm. Dennoch ist CSR als Thema virulent und muss irgendwie aufgenommen und integriert werden. Sich rechtzeitig des Themas anzunehmen eröffnet gestalterische

Chancen auf der anderen Seite. Es ist stets besser, ein Treiber als ein Getriebener zu sein!

Biel: Die vom Internationalen Controller Verein (ICV) vertretene Controlling-Philosophie sieht die ökonomische Nachhaltigkeit als Leitziel. Der ICV hat dazu ein Impulspapier vorgelegt. Ferner führt er während unseres Dialogs, zusammen mit der Controller Akademie, eine Fachtagung Nachhaltigkeit und Controlling durch. Ferner gibt es den Green Controlling-Preis der Péter Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem ICV. Wie relevant sind diese Bemühungen für die Praxis, welchen Beitrag leisten sie zu „Wenn wir CSR ernst nehmen“?

Bruton: Die Bemühungen des ICV haben in den letzten Jahren erfreulicherweise ihre Zielrichtung nicht verlassen, auch wenn sie, wie gesagt, zeitweilig gedrosselt wurden. Die Beispiele, die Sie nennen, **weisen alle in die richtige Richtung und tragen zur Bewusstseinsbildung in der Controlling-Praxis bei.** Dadurch erkennt jede Controllerin und jeder Controller, dass CSR und Nachhaltigkeit nicht die exotischen Blüten irgendwelcher Spezialisten sind, sondern zwischenzeitlich zum Mainstream-Controlling dazugehören.

Biel: Für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2016 beginnen, müssen nach dem **CSR-**

Richtlinie-Umsetzungsgesetz kapitalmarkt-orientierte Unternehmen, die zudem mehr als 500 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt beschäftigen, eine nichtfinanzielle Erklärung abgeben. Wie viel Unternehmen sind nach Ihrer Einschätzung davon betroffen?

Bruton: Nach den mir bekannten Einschätzungen sind voraussichtlich 500 – 550 Unternehmen in Deutschland von dieser Neuregelung betroffen. Aber durch den Ausstrahlungseffekt (etwa durch die Lieferantenkette) wird diese Zahl voraussichtlich um ein Vielfaches größer.

Biel: Herr Prof. Dr. Bruton, besten Dank für den Dialog und für die recht angenehme Zusammenarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung dieses Dialogs.

Weiterführende Links:

(URL <https://www.icv-controlling.com/de/verein/kernelemente.html> - Abruf: 09.06.2017).

(URL <https://www.icv-controlling.com/de/events/regionalveranstaltungen/fachtagung-nachhaltigkeit-und-controlling.html> – Abruf: 09.06.2017)

(URL <https://www.icv-controlling.com/de/verein/icv-awards/green-controlling-preis.html> – Abruf: 09.06.2017) ■

Alles wird leicht.

Erreichen Sie Ihre beruflichen Ziele schneller.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Wir begleiten Sie mit
topaktuellen Weiterbildungs-
angeboten für Controller:

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

Mehr unter
www.haufe-akademie.de/controlling

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

Statement zum Thema Nachhaltigkeit

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU Otto Beisheim School of Management, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) und Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV) im Juni 2017:

„Was wir über die Einordnung wissen, speist sich im Wesentlichen aus unseren Zukunftsstudien, in denen wir alle drei Jahre die zukunftsreichsten Themen für Controller abfragen. Im Jahr 2011 kam die Nachhaltigkeit noch auf Platz 6, 2014 hat es gerade nicht mehr für einen Platz unter den Top 10 gereicht, in der ganz aktuellen Studie, die noch nicht ganz ausgewertet und publiziert ist, ist das Thema Nachhaltigkeit weit abgeschlagen. Im Augenblick beherrscht Digitalisierung die Szene. Das deckt sich auch mit unseren Erfahrungen aus dem Center for Controlling & Management (CCM). Das IMC erhebt seit zehn Jahren systematisch die Entwicklung des Controllings im deutschsprachigen Raum. Das WHU Controller Panel dient dazu ebenso wie die alle drei Jahre durchgeführten Studien zur Zukunft der Controller. **Ich glaube, wir brauchen bei Nachhaltigkeit einen langen Atem; ausweichen können die Unternehmen dem Thema allerdings nicht.**“

Zur vertiefenden Information über die Herkunft der Angaben:

WHU on Controlling: Das wissenschaftliche Portal für die Controlling-Praxis:
www.whu-on-controlling.com – Abfrage am 15.06.2017



Strategieaffinität im Unternehmen – So steigern Sie die Erfolgsquote!

von Jennifer Burg

„Die Strategieumsetzung ist die schwierigste Aufgabe überhaupt.“¹ – dies bestätigen auch zahlreiche Studien der vergangenen 20 Jahre, deren empirische Untersuchungen aufzeigen, dass nur in einem Bruchteil der Fälle die definierten strategischen Ziele erreicht werden. Weniger als 20 Prozent der Unternehmen können eine erfolgreiche Strategieumsetzung verzeichnen. Die beiden Begründer der Balanced Scorecard (BSC), der Harvard-Professor Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben in einer Studie nachgewiesen, dass Unternehmen durch den Einsatz der BSC den „Erfolgsgrad“ der Strategie sogar auf 70 Prozent steigern können. Dennoch scheitern weiterhin Unternehmen an der Strategieimplementierung und es zeigt sich, dass der ausbleibende Erfolg zu Enttäuschung im Management und zur Demotivation bei den Mitarbeitern führt. Die Führungsebene ist aufgrund der sich ständig ändernden Umweltbedingungen einem erheblichen Druck ausgesetzt. Um nachhaltig Unternehmenswert zu schaffen, ist es unerlässlich, eine Unterneh-

mensstrategie zu erarbeiten und diese konsequent umzusetzen.

Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um die Erfolgsquote ihrer Strategie zusätzlich zu steigern und die ausstehenden 30 Prozent zu erreichen? Ein Früherkennungsmodell, das die Erfolgchancen der formulierten Strategie schon vorab bewertet, stellt die Lösung dar und steigert die Effizienz sowie die Effektivität der unternehmensweiten Umsetzung.

Problemstellung und Anforderungen an das Management

Das Management ist der Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie im Unternehmen und im Rahmen der einzelnen Geschäftsprozesse. Ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Unternehmensstrategie ist eine Grundvoraussetzung, um die gesetzten Ziele zu erreichen. **Die elementaren Fragen**, die

im Zuge dessen beantwortet werden müssen, sind Ausgangspunkt für die Erfolgchancen der entwickelten Strategie:

- Kennt jeder seinen Platz bei der Strategieumsetzung?
- Werden die Strategie und die korrespondierenden Ziele einheitlich an die Mitarbeiter weitergegeben und vorgelebt?

Unverständlichkeit der Strategie für die Mitarbeiter, mangelnde Motivation, Ressourcenknappheit und Führungskräfte, die das langfristige Ziel aus dem Auge verlieren, sind einige der Gründe, die zu einem Versagen der Strategieumsetzung führen. Das späte Erkennen von Defiziten kann schon ein erheblicher Rückschlag für die Zielerreichung bedeuten. Aufgrund der unterschiedlichen Basis haben Führungskräfte und Mitarbeiter in verschiedenen Richtungen agiert und somit ein vollkommen unterschiedliches Verständnis entwickelt. Die Kunst ist es jedoch zu erkennen, dass die genannten Barrieren der Strategieumsetzung und

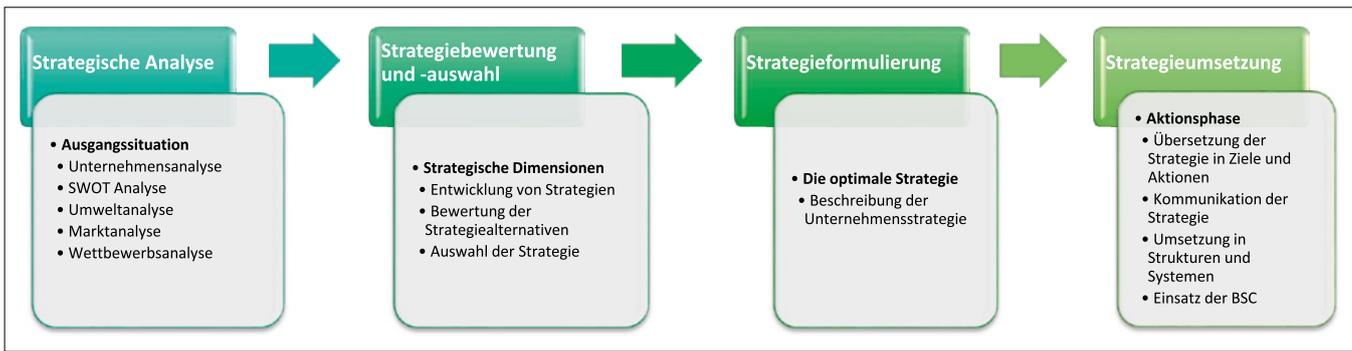


Abb. 1: Der klassische Strategieprozess

die Folgen daraus aus einem übergeordneten Problem resultieren: **einem ungleichen Verständnis der ausgearbeiteten Strategie auf Managementebene.**

Der klassische Strategieprozess zeigt keine Lösung für dieses Problem auf und folgende Fragestellungen ergeben sich hinsichtlich der genannten Problematik:

- Wie kann die unternehmensweite Verständlichkeit der Strategie gewährleistet sein, wenn schon auf oberster Führungsebene kein einheitliches Verständnis für die umzusetzende Strategie herrscht?
- Wie kann Motivation auf allen Hierarchieebenen erreicht werden, wenn nicht alle denselben Weg zur Zielerreichung und somit zur Strategieumsetzung einschlagen?
- Wie können ausreichend Ressourcen gewährleistet werden, wenn die knappen Ressourcen nicht zielgerichtet eingesetzt werden?
- Wie können die aus der Strategie hervorgehenden Ziele erreicht werden, wenn selbst die Führungsebene den Fokus auf das Wesentliche und auf die langfristig gesetzten Ziele verliert?

Der klassische Strategieprozess erfolgt in vier Schritten und **nach der Formulierung der optimalen Strategie geht das Unternehmen direkt in die Umsetzungsphase über.** Die

Prüfung auf Erfolg der Strategie findet erst nach der Strategieimplementierung in Form von Kontrollmechanismen (strategische Kontrolle) statt. Es ist jedoch wichtig, die möglichen Probleme und Lücken einer Strategie schon vor dem Umsetzungsprozess zu identifizieren und mit gezielten Maßnahmen gegenzusteuern. Wird dem klassischen Strategieprozess ein zusätzlicher Schritt beigefügt, der eine frühzeitige Kontrolle der vorangegangenen Schritte gewährleistet, kann dies die Erfolgchancen der formulierten Strategie im Voraus steigern.

Das vierstufige Strategieverständnismodell – Erfolgchancen der Strategie vor der Implementierung bewerten und sicherstellen

Um die Erfolgsquote der Unternehmensstrategie nach der Formulierung und vor der Implementierung zu bewerten, kommt das Strategieverständnis-Modell zum Einsatz, das aus vier Stufen besteht und einen sogenannten Strategieverständnisbogen beinhaltet. Ziel dieses Modell ist es, dass mithilfe des vierstufigen Prozesses schon vor der unternehmensweiten Strategieumsetzung die strategischen Lücken aufgedeckt und Maßnahmen zur Schließung dieser Lücken beschlossen werden können. Im Rahmen des Strategieverständnis-Modells wer-

den somit Schritt für Schritt die Vollständigkeit, Verständlichkeit und Konsistenz der entwickelten Strategie durch das Strategie-Team in Verbindung mit dem Controlling überprüft.

Erste Stufe: Die Vollständigkeitsprüfung

Die erste Stufe dient der Vollständigkeitsprüfung. Es wird analysiert, ob das vorhandene Datenmaterial zur Vision, Mission und Strategie vollständig und in sich schlüssig formuliert ist. Zudem ist es wichtig, dass alle grundlegenden Voraussetzungen bezüglich der Unternehmensstrategie erfüllt sind. Dies beinhaltet die Berücksichtigung aller wesentlichen Faktoren der Strategieentwicklung, wie z. B. Marktgegebenheiten, Wettbewerbssituation, Umweltbedingungen und Unternehmenssituation. Wurde zudem ein Konzept zur zielgerichteten Einsetzung der Ressourcen entwickelt? Und wie wird die Motivation auf allen Hierarchieebenen sichergestellt? Erst wenn diese Fragen klar und einheitlich beantwortet werden können, erfolgt die nächste Stufe im Modell.

Zweite Stufe: Die Verständnisprüfung

In der zweiten Stufe kommt der **Strategieverständnisbogen** zum Einsatz. **Dieses neu**

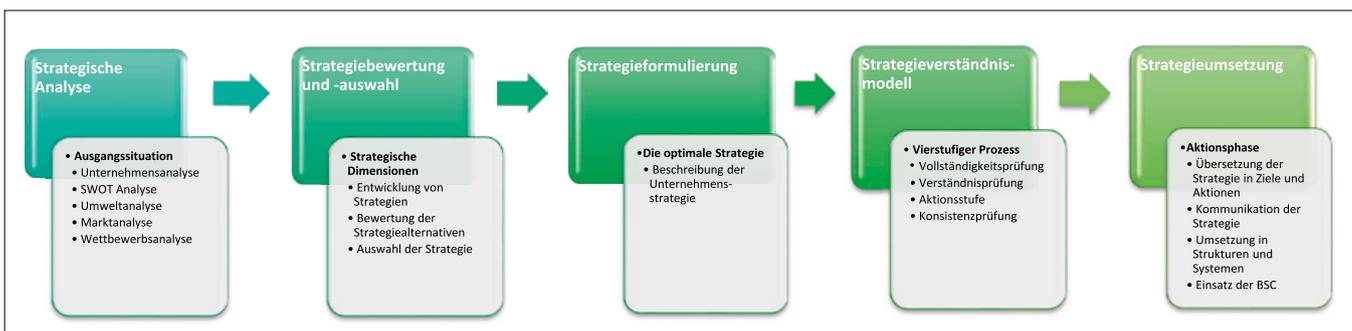


Abb. 2: Der erweiterte Strategieprozess

Leitfragen für die Erstellung eines Strategieverständnisbogens

1. Nennen Sie die Vision & Mission des Unternehmens?
2. Wo sehen Sie das Unternehmen langfristig?
3. Nennen Sie prägnante Eckpunkte der ausgearbeiteten Strategie!
4. Wie realistisch sehen Sie die genannten Ziele?
5. Welche Rolle spielen Sie bei der Strategieumsetzung und der Zielerreichung?
6. Welchen Beitrag können Sie zur Erreichung der ausgearbeiteten Ziele leisten?
7. Wie gewährleisten Sie das Strategieverständnis bei Ihren Mitarbeitern?
8. Wie stellen Sie die Motivation in Ihrem Team und bei Ihren Mitarbeiter sicher?
9. Welche Ressourcen werden von Ihnen zur Umsetzung der Strategie und zur Erreichung der einzelnen Ziele verwendet?
10. Welche Stellung nimmt das Unternehmen aus Ihrer Sicht zukünftig am Markt ein?

Abb. 3: Leitfragen

entwickelte Controlling-Instrument wird idealerweise von der Controlling Abteilung, unter Berücksichtigung der Strategie Prämissen, erarbeitet und in den Unternehmensprozess eingebunden. Der entwickelte Fragebogen stellt die Basis für die durchzuführenden Interviews mit der Führungsebene dar. Im Rahmen dessen wird überprüft, ob die ausgearbeitete Strategie von allen Beteiligten identisch verstanden wird. Unterschiede im Strategieverständnis lassen sich somit exakt dokumentieren, und es können Lücken in der Strategieformulierung aufgedeckt werden. **Der Strategieverständnisbogen stellt ein flexibles Controlling-Instrument dar, welches unternehmensindividuell auf die Inhalte der ausgearbeiteten Strategie angepasst werden kann.** Ein allgemein zu nutzender Fragebogen liegt nicht vor, da die ausgewählten Fragen speziell auf das Unternehmen und das Management zugeschnitten werden sollten.

Dritte Stufe: Das Schließen der Verständnislücken

Die dritte Stufe stellt die Aktionsstufe dar. Anhand der Ergebnisse aus der Auswertung der Strategieverständnisbögen können nun gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die vorhandenen Defizite zu beheben. Ziel ist es, innerhalb der Managementebene ein komplett identisches Verständnis für die entwickelte Unternehmensstrategie zu schaffen. Erst dann

kann der nächste Schritt, die Konsistenzprüfung, erfolgen.

Vierte Stufe: Die Konsistenzprüfung

In der vierten Stufe erfolgt dann die **Konsistenzprüfung der Strategie anhand der SWOT-Analyse**. Dieses Analyseverfahren wurde schon am Anfang des Strategieentwicklungsprozesses angewandt und soll in diesem Schritt nun direkt in Zusammenhang mit der formulierten Strategie gebracht werden. Es werden die internen Stärken und Schwächen der Unternehmenskompetenzen den unternehmensexternen Chancen sowie Risiken gegenübergestellt und somit die bestehende Strategie kritisch reflektiert. Es wird ein Zukunftsmodell simuliert, in der die Strategie faktisch schon umgesetzt ist und der konstruierte zukünftige Unternehmenszustand mit Hilfe der SWOT-Analyse ausgewertet wird. Die vorgenommene Analyse gibt Aufschlüsse über stra-

tegische Defizite und zeigt auf, ob die strategische Stoßrichtung erfolgsversprechende Auswirkungen hat.

Das Wesentliche im Auge behalten

Durch das Strategieverständnismodell wird dem Strategieprozess ein weiterer wichtiger Schritt hinzugefügt. Inhaltlich einzuordnen ist dieser vierstufige Prozess zwischen der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung. Nachdem das Management die Entscheidungsfindung zur optimalen Strategie beendet hat, kann das Strategieverständnismodell angewendet werden, um die vorherigen Entwicklungsstufen einem Erfolgscheck zu unterziehen.

Zudem werden die Führungskräfte für die Inhalte der ausgearbeiteten Strategie sensibilisiert und verlieren nicht den Fokus auf das Wesentliche. Ganz im Gegenteil, Kernziele und -aussagen der Unternehmensstrategie werden verinnerlicht und die Erfolgchancen für die Strategieumsetzung zusätzlich im Voraus erhöht.

Der vierstufige Prozess des Strategieverständnismodells, in Form eines Früherkennungsmechanismus, ist ein neues Instrumentarium, das durch seinen zielgerichteten Einsatz einen erheblichen Mehrwert im Unternehmen schafft und erfolgsversprechende Ergebnisse liefert.

Fußnote

¹ Gertz, Dwight L. und Baptista, João P. A 1996, S. 184

Autor



Jennifer Burg, Master of Arts

ist bei der MSC Technologies, Stutensee, als Controllerrin im Financial Reporting tätig. Im Rahmen ihrer vorangegangenen Tätigkeit im Controlling hat sie sich mit dem Strategieprozess im Unternehmen befasst. Die detaillierte Analyse des Prozesses hat die Defizite und Lücken ersichtlich gemacht. Im Zuge der Lösungsfindung ist das Strategieverständnismodell entstanden, welches zielgerichtet in der Praxis angewandt werden konnte.

E-Mail: burg.j@gmx.de



Living in a textile world – mit Ihnen als

Controller (m/w) für Vietnam



Groz-Beckert ist in der textilen Welt zu Hause – mit weltweit knapp 7.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in über 150 Ländern. Dabei eröffnen wir unseren Kunden ebenso wie unseren Mitarbeitern freie Entfaltungsmöglichkeiten und ungeahnte Perspektiven. Als führender Anbieter von Industriemaschinennadeln, Präzisionsteilen, Feinwerkzeugen sowie Systemen und Dienstleistungen für die Herstellung und Fügung textiler Flächen verbindet Groz-Beckert Kreativität mit Begeisterung für Textilien. Durch nachhaltiges Handeln entsteht dabei eine Atmosphäre für gesundes Wachstum.

Während einer intensiven und umfangreichen, ca. sechsmonatigen Einarbeitungszeit werden Sie im Stammhaus in Albstadt auf Ihren mehrjährigen Auslandseinsatz in Vietnam vorbereitet. Danach erwarten Sie vielfältige und verantwortungsvolle Aufgaben in einem multikulturellen Umfeld.

Ihre Aufgaben

- Regelmäßiges Berichtswesen über Umsätze, Kosten, Ergebnisse und Kennzahlen der Tochtergesellschaft an die Groz-Beckert KG in Deutschland
- Jährliche Kosten- und Ergebnisplanung
- Monatliche Ergebnisanalyse der Tochtergesellschaft
- Erstellung und Überwachung der Investitionsplanung
- Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Ermittlung von Kennzahlen hinsichtlich Produktivität und Rentabilität
- Klärung bzw. Unterstützung bei kaufmännischen Fragen aus der Muttergesellschaft
- Unterstützung des Geschäftsführers vor Ort
- Projektarbeiten und Projektbetreuung nach Bedarf sowie Sonderaufgaben im Bereich Controlling

Ihre Qualifikation

- Erfolgreich abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium mit Schwerpunkt Controlling sowie mehrjährige Berufserfahrung in einem internationalen Industrieunternehmen
- Analytische Kompetenz, strukturierter und selbstständiger Arbeitsstil sowie hohe Qualitäts- und Ergebnisorientierung
- Kulturelle Offenheit und zielgruppengerechte Kommunikationsstärke
- Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Sicherer Umgang mit MS Office und fundiertes SAP-Know-how
- Sehr gutes Englisch in Wort und Schrift

Unsere Leistung

Freuen Sie sich auf einen Arbeitgeber in einer reizvollen Region zwischen Stuttgart und dem Bodensee, bei dem Sie von einer eigenen Betriebskrankenkasse über zahlreiche maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zu Krippe, Kindergarten und Grundschule von vielen attraktiven Arbeitgeberleistungen profitieren. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitern in unserem Gesundheits- und Bildungszentrum einen Präventions- und Trainingsbereich inklusive Physiotherapiepraxis.

Ihre Bewerbung

Senden Sie uns bitte Ihre vollständigen Unterlagen mit Angabe zu Ihrer Gehaltsvorstellung und möglichem Einstiegstermin über unser Karriereportal an Frau Ann-Kathrin Kötzle, Tel. + 49 7431 10-2824.

Groz-Beckert KG

Parkweg 2, 72458 Albstadt

Tel. +49 7431 10-3030

<https://www.groz-beckert.com/de/karriere>

www.groz-beckert.com



Nutzung von Kennzahlen im Controlling

Ergebnisse einer empirischen Erhebung

von Patrick Ulrich

Eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings in der Praxis ist die Bereitstellung von Kennzahlen für das Management sowie deren Interpretation. Kennzahlen spielen zudem eine wichtige Rolle im Kontext strategischer Führungsinstrumente wie z. B. der Balanced Scorecard. In den letzten Jahren ist die Debatte um die zu verwendenden Kennzahlen und deren optimale Anzahl neu entbrannt. Der vorliegende Artikel widmet sich der Nutzung von Kennzahlen im Controlling und zeigt empirische Erkenntnisse einer Befragung von 261 Unternehmen.

Kennzahlen im Wandel der Zeit

Mit dem Controlling wird seit jeher die Berechnung und Bereitstellung von Kennzahlen sowie deren Interpretation assoziiert. Letztere Funktion hat in den letzten Jahren sogar noch deutlich an Bedeutung gewonnen, da dem Controlling ein Rollenwandel vom Erbsenzähler hin zum (strategischen) Business Partner attestiert

wird. Angesichts neuer Trends wie Digitalisierung, Industrie 4.0 und Big Data, die für Controller zugleich Chancen und Herausforderungen präsentieren, sollte es auch im Eigentum des Controllings und somit auch der praktisch tätigen Controllerinnen und Controller liegen, die althergebrachte Dienstleistungsfunktion moderner zu interpretieren und stärker auf Kommunikation, Interpretation und Strategie zu setzen.

Doch nicht nur das Rollenverständnis und die Aufgabengebiete von Controllern wandeln sich, auch innerhalb einzelner Aufgabengebiete kommt es zu Verschiebungen. Waren es Anfang der 1990er und 2000er Jahre die aus dem angloamerikanischen Bereich importierten Wertkennzahlen wie Shareholder Value und EVA™, wurden diese nach der Wirtschafts- und Finanzkrise geradezu verteufelt und mit kurzfristiger Fehlsteuerung, Krisen und Skandalen in Verbindung gebracht. Leider wurden hierbei zwei große Aspekte ignoriert: Erstens beinhalten

wertorientierte Steuerungskonzepte schon hinsichtlich der Berechnungslogik Besonderheiten und Gefahren, derer sich Praktiker bewusst sein müssen. Zweitens wurden in vielen Unternehmen die Verhaltenskonsequenzen (bspw. im Bereich der variablen Vergütung) – ob nun wesentlich oder unwissentlich – ignoriert.

In der Folge entstand der Ruf nach einer größeren Stakeholderorientierung im Controlling und damit auch nach der Berücksichtigung von anderen als rein finanziellen Kennzahlen. In diesen Kontext sind Führungsinstrumente wie die Balanced Scorecard einzuordnen, die ein multidimensionales Kennzahlensystem beinhalten. Die aktuelle Situation der Steuerung mit Kennzahlen in der Praxis ist gerade deshalb spannend, da viele Unternehmen angekündigt haben, mit einer Veränderung der Kennzahlen auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen einer Umfrage zum Controlling aus dem Jahr

Untersuchungsmerkmal	Erläuterung ausgewählter Ergebnisse
Wirtschaftszweig N=261	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie- und Wasserversorgung (42%), 2. Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Information und Kommunikation (18%), 3. Baugewerbe (10%), 4. Öffentliche und private Dienstleister (8%), 5. Land-/Forstwirtschaft, Fischerei (4%), 6. Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistung (2%), 7. Sonstige (16%).
Anzahl der Beschäftigten N=261 Median 375 Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Überwiegende Einordnung der Unternehmen im Größenbereich von 300 bis 3.000 Beschäftigten (41%) bzw. im Größenbereich über 30 und unter 300 Beschäftigten (34%).
Jahresumsatz (Mio. EUR) N=261 Median des Umsatzes 80 Millionen Euro	<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechend der Anzahl der Beschäftigten überwiegt auch beim Jahresumsatz der Anteil mittlerer Unternehmen mit über 60 und unter 600 Millionen Euro Umsatz (46%).

Abb. 1: Charakterisierung der Studienteilnehmer

2015 die Nutzung von Kennzahlen in der Unternehmenspraxis untersucht. Zur Klärung dieser Forschungsfrage wurde vorrangig die Nutzungshäufigkeit verschiedener Instrumente abgefragt. Die Notwendigkeit eines solchen Untersuchungsansatzes wird damit begründet, dass der Stellenwert von Kennzahlen in der Unternehmenspraxis zwar bisher in der Forschung recht häufig untersucht wurde, aber selten integrativ und in Bezug zu Themen wie Rollenverständnis und IT.

Untersuchungsrahmen

Die nachstehenden Auswertungen beziehen sich auf die Ergebnisse einer Befragung von Managern und Controllern in unterschiedlich großen Unternehmen. Anhand eines anonymen, standardisierten postalisch versandten Fragebogens mit geschlossenen Fragestellungen wurden im Januar 2015 die hierzu notwendigen Daten erhoben. Insgesamt wurden 1.900 Unternehmen (ab einer Größe von mindestens 50 Beschäftigten und mit einer Obergrenze von 5.000 Beschäftigten) postalisch kontaktiert und gebeten,

an der Umfrage teilzunehmen. Nach Beendigung der Studie ergab sich eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 13,7%, die einer Stichprobe von 261 verwertbaren Fragebögen entspricht. Eine unternehmensbezogene Charakterisierung der Probanden ist aus [Abbildung 1](#) ersichtlich.

Funktionen des Controllings im Unternehmen

Dem Controlling werden in Theorie und Praxis verschiedene Funktionen zugeschrieben, die

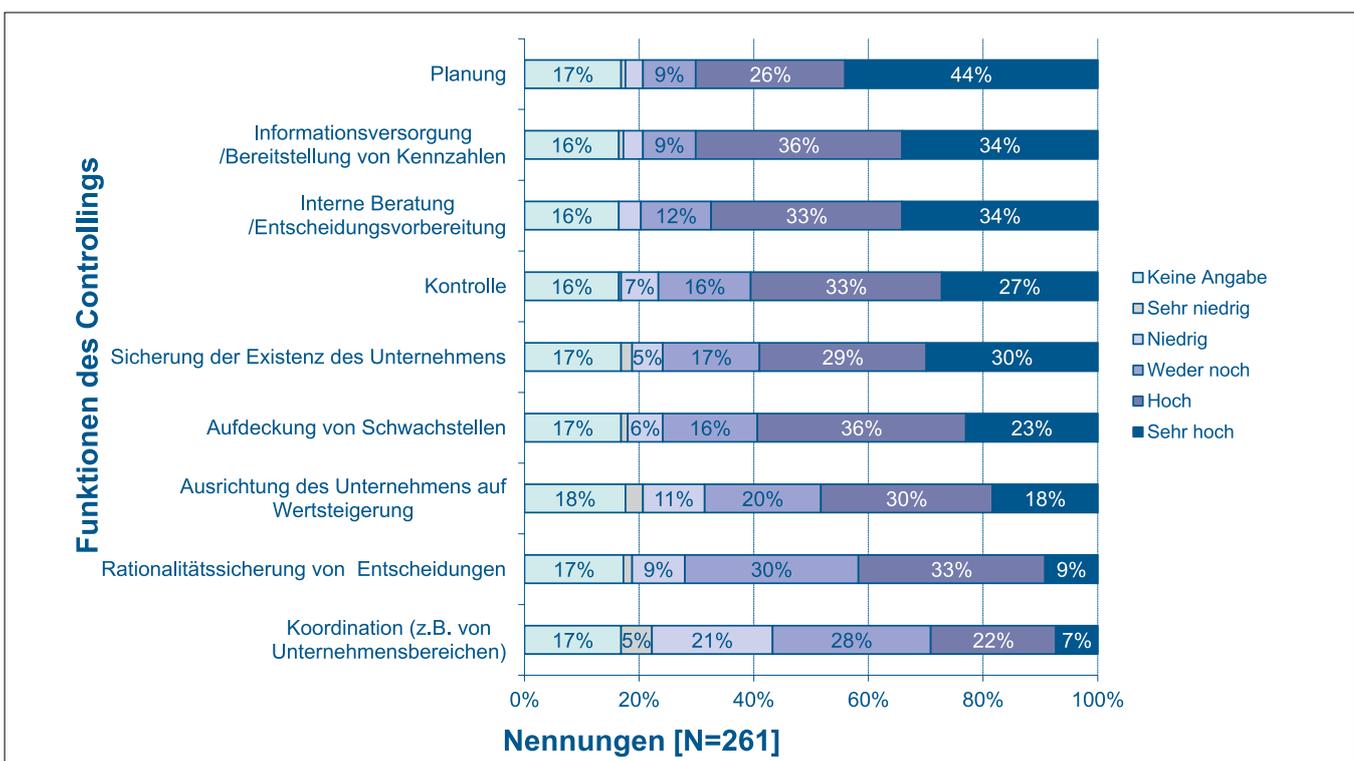


Abb. 2: Funktionen des Controllings im Unternehmen

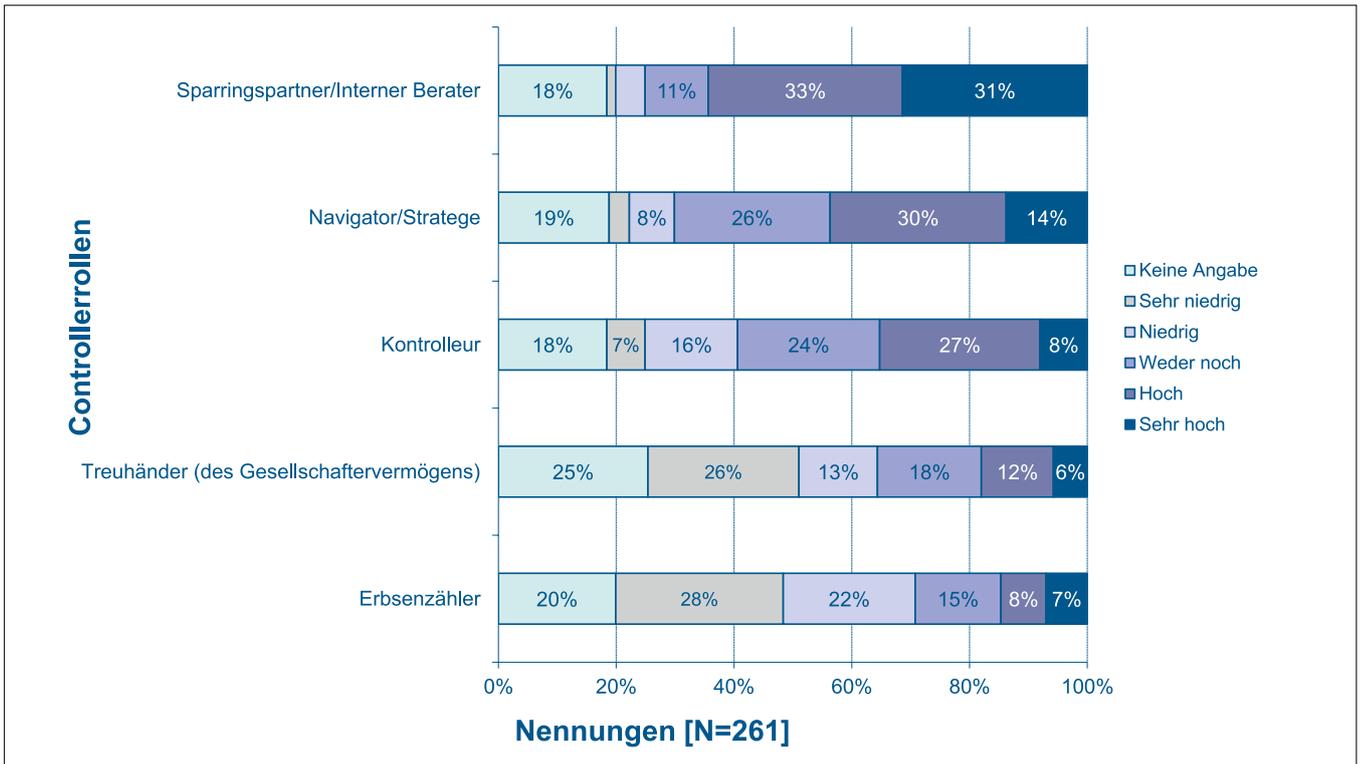


Abb. 3: Controllerrollen

i. d. R. auch mit gängigen Controlling-Konzeptionen wie Koordinationsorientierung, Informationskongruenz, Rationalitätssicherung oder Wertschöpfungssteigerung korrespondieren. In sämtlichen dieser Funktionen lässt sich auch die Bedeutung der Steuerung mit Kennzahlen abbilden. Die Unternehmen der Umfrage wurden nach den Funktionen des Controllings in ihren Unternehmen befragt. Planung (44 Prozent sehr hoch, 26 Prozent hoch), Informationsversorgung/Bereitstellung von Kennzahlen (34 Prozent sehr hoch, 36 Prozent hoch), Interne Beratung/Entscheidungsvorbereitung (34 Prozent sehr hoch, 33 Prozent hoch) sowie Kontrolle (27 Prozent sehr hoch, 33 Prozent hoch) erzielen hier hohe Werte. Interessant erscheint, dass die eingangs genannten theoretischen Konzeptionen von bekannten Controlling-Professoren im Rahmen der Funktionen eher seltener gesehen werden (vgl. [Abbildung 2](#)).

Rollen von Controllern im Unternehmen

Eng verbunden mit den Funktionen des Controllings sind auch die Rollen von Controllerinnen und Controllern in der Praxis. Diese ergeben sich durch ein Spannungsfeld aus Rollenerwartungen von Eigentümern und Managern im Unternehmen und dem eigenen Gestaltungsspielraum der Stelleninhaber. In der Studie wird die Rolle des Sparringspartners/Internen Beraters von 31 Prozent der Unternehmen als sehr hoch und von 33 Prozent als hoch ausgeprägt angegeben. Der Navigator/Strategie erreicht 14 Prozent im Bereich sehr hoch und 30 Prozent im Bereich hoch. Die dem Controller in der Vergangenheit häufig zugeschriebene Rolle des Kontrolleurs spielt im Vergleich nur eine untergeordnete Bedeutung (vgl. [Abbildung 3](#)).

Nutzung von Controlling-Instrumenten

Zur Analyse der Nutzungshäufigkeit von Controlling-Instrumenten in der Praxis wurden 30 verschiedene Controlling-Instrumente aus verbreiteten Lehrbüchern und empirischen Studien im Controlling herangezogen. Abgefragt wurden die Instrumente hinsichtlich der Nutzungsintensität auf einer Skala von 1=sehr niedrig bis 5=sehr hoch. Es ergaben sich drei Cluster von Instrumenten, die in den folgenden [Abbildungen 4, 5 und 6](#) dargestellt sind. In der Gruppe der ersten und am häufigsten eingesetzten Controlling-Instrumente erreichen Soll-Ist-Vergleiche/Abweichungsanalysen (54 Prozent sehr hoch, 17 Prozent hoch), das Berichtswesen (51 Prozent hoch, 21 Prozent sehr hoch), die operative Planung/Budgetierung (48 Prozent sehr hoch, 21 Prozent hoch) sowie die Deckungsbeitragsrechnung (41 Prozent sehr hoch, 21 Prozent hoch) hohe Nutzungsgrade (vgl. [Abbildung 4](#)).

In Gruppe 2 sind die Plankostenrechnung (22 Prozent sehr hoch, 24 Prozent hoch), die Strategische Planung (18 Prozent sehr hoch, 26 Prozent hoch), die Projektkostenrechnung (28 Prozent sehr hoch, 15 Prozent hoch) sowie Verrechnungspreise (18 Prozent sehr

Autor



Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

ist Inhaber der Professur für Unternehmensführung und -kontrolle und Sprecher des Direktoriums des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF) an der Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft.

E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Tel.: 07361 / 9149022

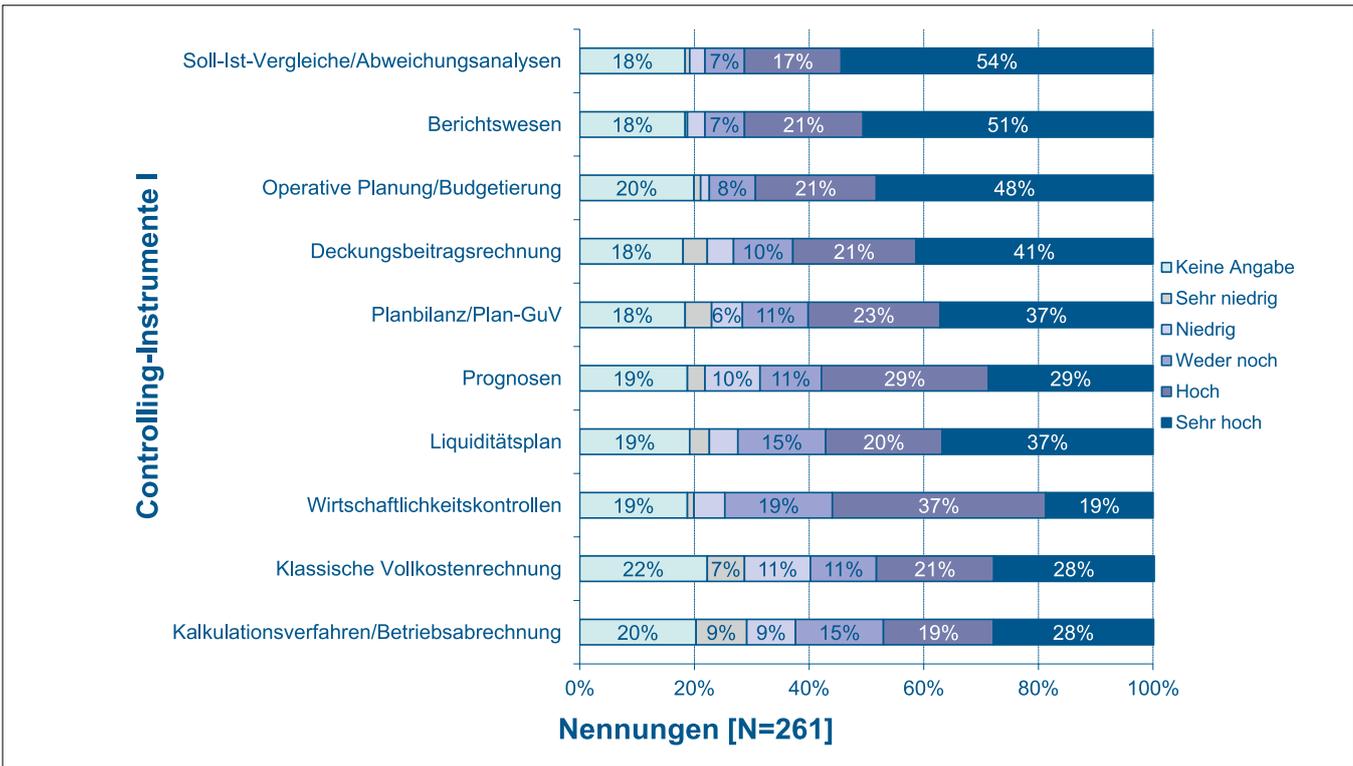


Abb. 4: Controlling-Instrumente I

hoch, 19 Prozent hoch) die am häufigsten genutzten Instrumente (vgl. [Abbildung 5](#)).

[Abbildung 6](#) enthält die in Gruppe 3 verorteten und nur selten genutzten Controlling-Instrumente, von denen die Portfoliotechnik, die Umweltkostenrechnung und die Umweltanalyse

die letzten Plätze einnehmen. Gerade die häufig genutzten Soll-Ist-Vergleiche/Abweichungsanalysen weisen auf einen hohen Umsetzungsstand von Kennzahlen in der Unternehmenspraxis hin.

Nutzung von Steuerungskennzahlen

Zusätzlich zur Nutzung von Kennzahlen für Soll-Ist-Vergleiche spielt die Etablierung und Nutzung von Führungs- oder auch Steuerungskennzahlen für die Praxis eine besondere Rolle. Diese Führungskennzahlen determinieren die

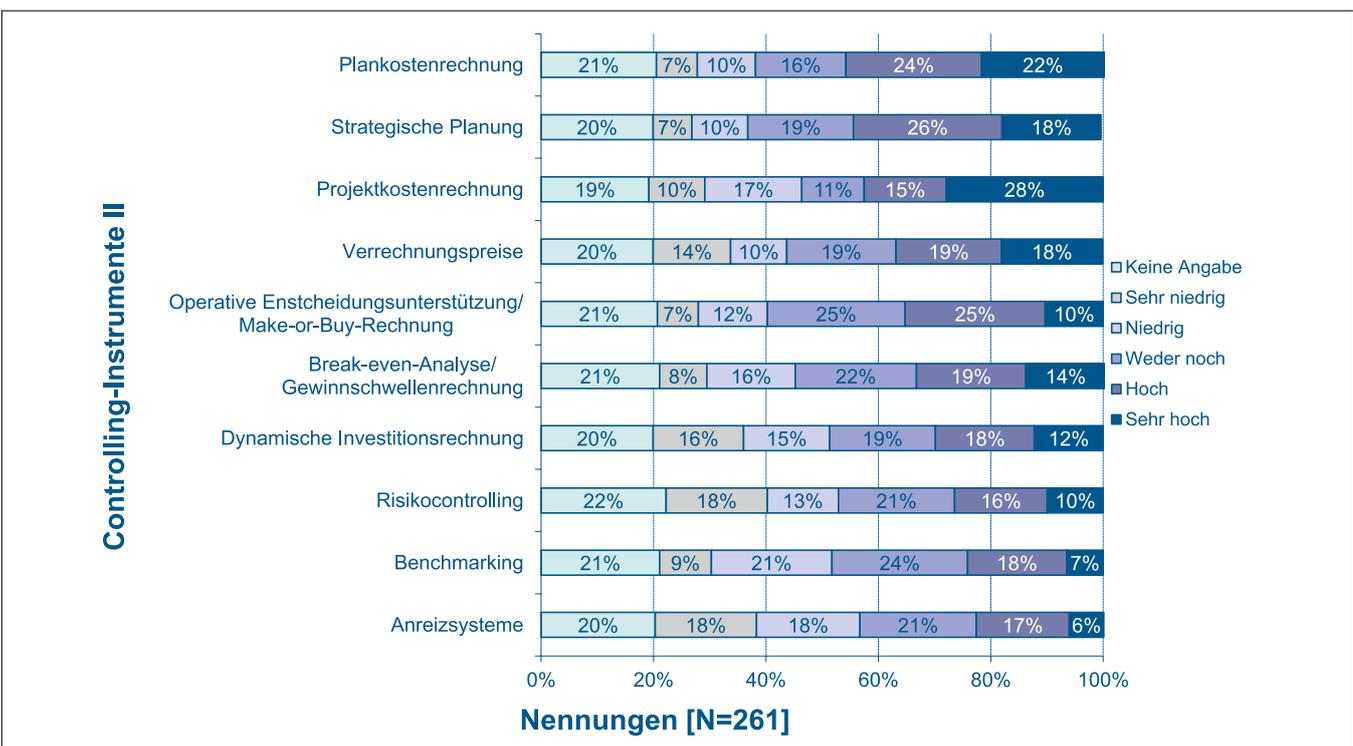


Abb. 5: Controlling-Instrumente II

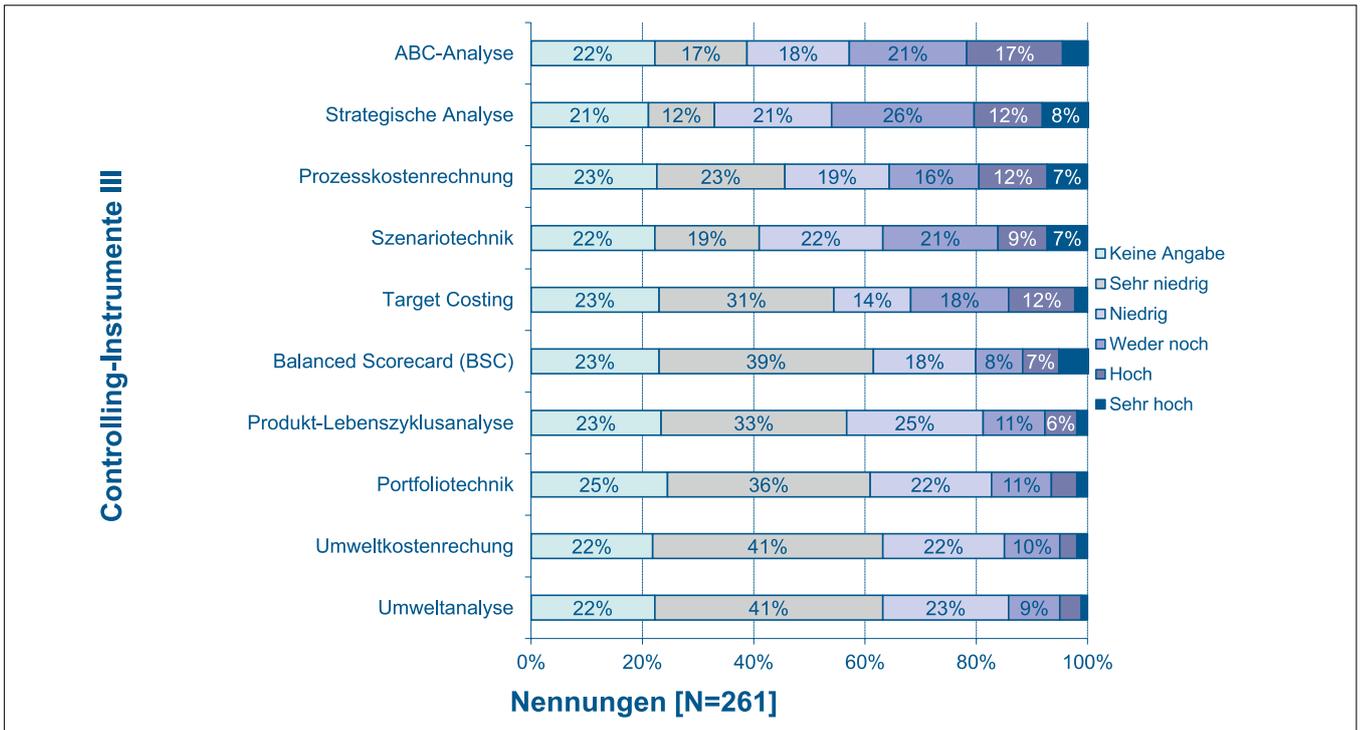


Abb. 6: Controlling-Instrumente III

Steuerungslogik der Unternehmen und verbinden strategische und operative Steuerung miteinander. In der Stichprobe lässt sich eine recht traditionelle Ausprägung der Unternehmenssteuerung feststellen. Marktorientierte Kennzahlen wie Marktanteil und Umsatz werden von 46 Prozent der Unternehmen sehr stark und von 19 Prozent der Unternehmen

stark zur Unternehmenssteuerung genutzt. Auf dem zweiten Rang folgen Übergewinnkennzahlen wie Gewinn oder Jahresüberschuss mit 44 respektive 20 Prozent. Cashorientierte Kennzahlen wie Liquiditätsgrade und Free Cashflow werden von 23 Prozent der Unternehmen sehr häufig und von 21 Prozent der Unternehmen häufig genutzt – allerdings

besteht hier ein deutlicher Abstand zur Nutzung der Übergewinnkennzahlen. Rentabilitätskennzahlen wie ROCE werden von 24 Prozent der Unternehmen sehr stark und von 18 Prozent stark genutzt. Deutlich seltener finden sich mitarbeiterorientierte, kundenorientierte, prozessorientierte und innovationsorientierte Kennzahlen. Die Umsetzung von modernen,

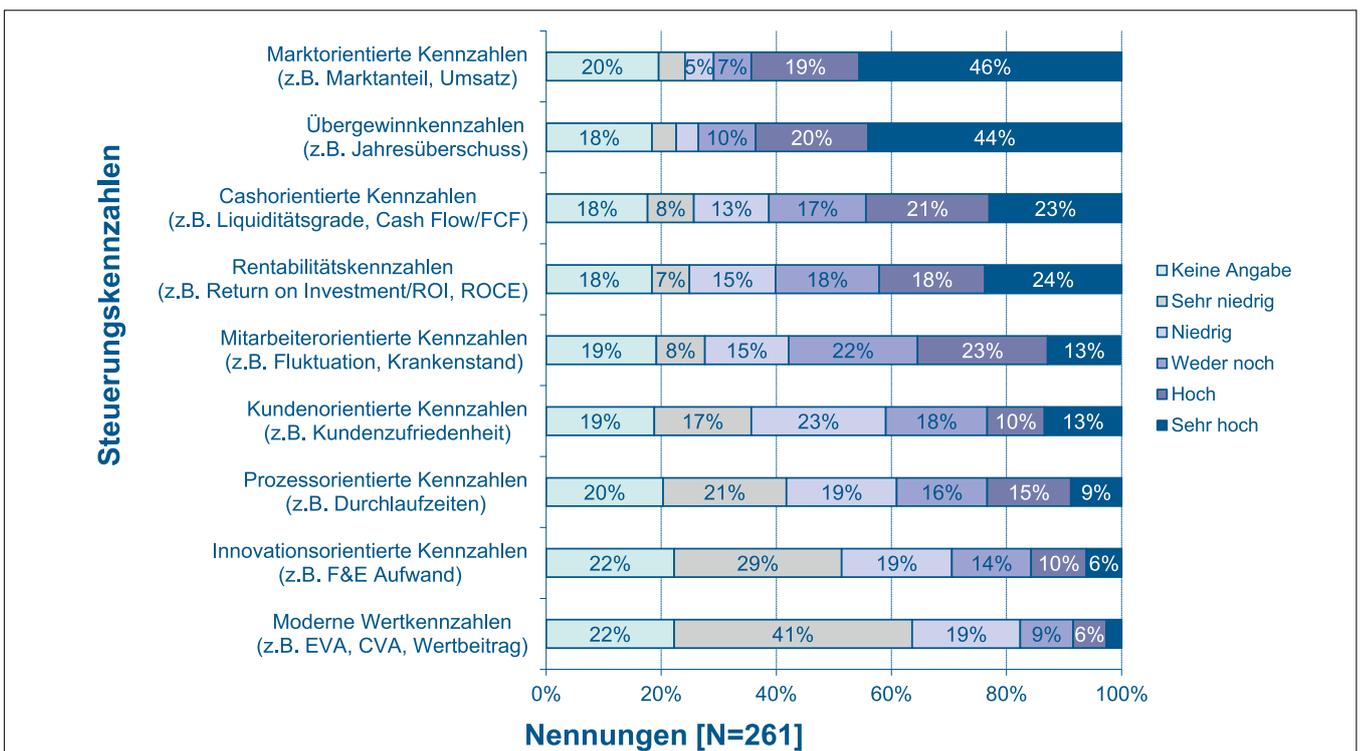


Abb. 7: Steuerungskennzahlen in der Stichprobe

wertorientierten Kennzahlen wie EVA™, CVA und Wertbeitrag ist mit 2 Prozent sehr starker und 6 Prozent starker Nutzung als Führungskennzahl hingegen beinahe nicht existent (vgl. [Abbildung 7](#)). Dies kann auch dem höheren Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen in der Stichprobe geschuldet sein.

Mehrdimensionales Kennzahlensystem und Incentivierung

Im modernen, wertorientierten Controlling können mehrdimensionale Kennzahlensysteme, die bspw. in einer Balanced Scorecard oder einem Tableau de Bord integriert sind, als Grundlage für die anreizorientierte Bezahlung von Führungskräften und Steuerung von Konzernteilgesellschaften verwendet werden. In der Stichprobe weisen 66 Prozent der Unternehmen eine variable Vergütung auf, jedoch nur 19 Prozent der Unternehmen ein mehrdimensionales, integriertes Kennzahlensystem als Basis für diese variable Entlohnung. Eine weitere Auswertung (ohne gesonderte Abbildung) hat ergeben, dass in 30 Prozent der Unternehmen Zielvereinbarungen auf Basis mehrerer Kennzahlendimensionen vereinbart wurden. Hier liegt die Vermutung nahe, dass es sich um eine Art selektives Kennzahlensystem aus mehreren, mehr oder weniger rechnerisch verknüpften Kennzahlen handeln könnte.

IT und Data Analytics

In der aktuellen Unternehmensumwelt ist davon auszugehen, dass Controller zur Berechnung und Interpretation von Kennzahlen stark auf Informationstechnologie (IT) zurückgreifen. In der Studie wurden die Unternehmen auch nach im Controlling eingesetzten Software-Lösungen befragt. 73 Prozent nutzten sehr häufig MS

Excel, 43 Prozent eine integrierte ERP-Suite wie SAP oder Oracle, 20 Prozent eine eigens entwickelte Individualsoftware und 13 Prozent eine spezifische Planungssoftware. Insbesondere in MS Excel findet die Berechnung der Kennzahlen jedoch nur semi-automatisiert statt. In der Studie wurde deshalb auch der Themenbereich Big Data und Data Analytics angesprochen. Dabei zeigt sich, dass bisher nur 16 Prozent der Unternehmen sich explizit mit der Nutzung von Methoden der Data Analytics im Controlling auseinandergesetzt haben.

Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage geht hervor, dass Kennzahlen in hohem Maße in der Unternehmenspraxis Anwendung finden. Die Ergebnisse legen zudem den Schluss nahe, dass nicht nur eine Kennzahl, sondern mehrere Kennzahlen oder sogar Kennzahlensysteme verwendet werden. Die v. a. in der internationalen, aber auch nationalen Controlling-Literatur als überlegen dargestellten wertorientierten Kennzahlen wie z. B. Shareholder Value und EVA™ nehmen zumindest in der hier dargestellten Studie nur einen untergeordneten Stellenwert ein. Offen und mit der hier angewandten Methodik der Zeitpunktbefragung auch nicht beantwortbar bleibt die Frage, ob der dargestellte Nutzungsstand von Kennzahlen bedeutet, dass wertorientierte Kennzahlen, aber auch mitarbeiterorientierte, kundenorientierte und prozessorientierte Kennzahlen noch nie in umfangreicher Art verwendet wurde oder ob dies bereits der Fall gewesen ist und die Unternehmen von einer mehrdimensionalen Steuerung wieder abgerückt sind. Hier wären Zeitvergleiche und qualitative Case Studies notwendig. Aus der praktischen Perspektive ist eine Konzentration der Unternehmenssteuerung auf traditionelle Größen wie Umsatz und

Gewinn zu verzeichnen. Erfreulich ist die relativ große Verbreitung der Steuerung über Liquiditätsgrößen wie den Free Cashflow. Für die Unternehmenspraxis gilt es, die für das Unternehmen passenden Kennzahlen auf Basis einer ehrlichen Bestandsaufnahme auszuwählen. Nicht immer ist das komplexeste Instrumentarium das Beste. Andererseits sollte sich eine moderne, stakeholderorientierte Unternehmenssteuerung auch in mehrdimensionalen Kennzahlen widerspiegeln, seien sie nun isoliert oder integriert oder sogar in einer IT-Lösung umgesetzt. Für Forschung und Praxis des Controllings bleibt die Frage des Umgangs mit und der Interpretation von Kennzahlen auf jeden Fall ein Bereich, der auch in Zukunft Aufgaben und Rollenverständnis von Controllerinnen und Controllern prägen wird.

Literaturempfehlungen

Baltzer, Björn (2013): Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten, Wiesbaden

Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick (2014): Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Stuttgart

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim (2016): Data Analytics im Mittelstand, Wiesbaden

Kowalski, Susanne (2014): Betriebliche Kennzahlen: Planung – Controlling – Reporting, München

Krause, Hans-Ulrich (2016): Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, München

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen, 9. Aufl., München

Steger, Johann (2017): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2. Aufl., Herne

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2016): Einführung in das Controlling, 15. Aufl., Stuttgart ■

Fachseminar

Controlling mit Kennzahlen

Wie Sie die relevanten Kennzahlen für Ihr Unternehmen finden und optimal einsetzen.

Informieren und anmelden: www.controllerakademie.de



Schnell anmelden.
Nur 2 Termine frei!

18. - 20. Juni 2018

03. - 05. Dezember 2018

CA controller akademie®
Lernen von den Spezialisten. Profitieren im Job.



Zielgruppengerechte Kostenrechnung – für klein- und mittelständische Unternehmen der Ernährungsindustrie

von Stefan Bayr

Die Kostenrechnung ist ein zentraler Bestandteil des betrieblichen Controllingsystems und liefert wichtige Informationen zur Entscheidungsunterstützung des Managements. Dies gilt sowohl für große als auch für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU). Leider betreiben KMU im Vergleich zu Großunternehmen Controlling weniger bzw. weniger intensiv, was häufig mit den knappen Human- und Finanzressourcen begründet wird (vgl. Feldbauer-Durstmüller, Hiebl, 2015, S. 194). Laut einer Untersuchung aus dem Jahr 2015 besteht für die Unternehmenspraxis in KMU noch Nachholbedarf für die Einführung von Kostenrechnungssystemen, besonders bei Unternehmen mit unter 250 Mitarbeitern (vgl. Becker et al., 2015, S. 274).

Eine weitere Auswertung verschiedener empirischer Studien zur Anwendung maßgebender strategischer und operativer Controllinginstrumente im deutschsprachigen Raum kommt u. a.

zum Ergebnis, dass bei rund 60% der Unternehmen bis 100 Mitarbeitern es eine wenig intensive, seltene oder gar keine Kostenrechnungsanwendung gibt. Begründet wird dies mit der häufig anzutreffenden Überbewertung der finanzbuchhalterischen Informationen. Die Folge davon ist, dass in vielen Unternehmen der Gruppe der KMU die Informationen nicht ausreichen, um wichtige betriebliche Entscheidungen daran auszurichten (vgl. Littkemann et al., 2012, S. 49).

Allerdings erfordert die Einführung und der laufende Betrieb einer Kostenrechnung bei KMUs einen in Relation zu größeren Unternehmen hohen finanziellen und personellen Aufwand. Eine positive Kosten-Nutzenrelation der Kostenrechnung scheint dann aus Sicht vieler betroffener Unternehmen nicht erreichbar zu sein.

Im Folgenden wird ein Konzept und eine Kostenrechnungsanwendung vorgestellt, mit der

auch KMUs die Informationen aus einer Kostenrechnung effizient mit niedrigen Kosten nutzen können. Die Anwendung dieses Systems zielt dabei zum einen auf Unternehmen in der Größenklasse von 10 bis 250 Mitarbeiter und zum anderen auf die Ernährungsindustrie mit ihrer vorherrschenden Prozessfertigung. Gerade die Ernährungsindustrie ist besonders stark durch KMU geprägt, 95% der Unternehmen haben weniger als 250 Mitarbeiter (vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, 2016).

Anforderungen an eine Kostenrechnung für KMU der Ernährungsindustrie

Eine Kostenrechnung für KMU der Ernährungsindustrie sollte unter Berücksichtigung der vorher beschriebenen Thematik folgende Anforderungen erfüllen (vgl. Abbildung 1).

Anforderung	Erläuterung
Geringer finanzieller und personeller Aufwand bei Einführung und laufendem Betrieb	Wichtigstes Kriterium bei den im Vergleich zu größeren Unternehmen knappen finanziellen und Humanressourcen der KMU.
Konzeptionelle Mindestanforderungen	Die Kostenrechnung muss mindestens eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sowie eine Deckungsbeitragsrechnung beinhalten, um die Informationsbasis relevant verbessern zu können.
Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Kostenrechnung	Nach Einführung einer Kostenrechnung müssen zur Schaffung der Akzeptanz für die Informationsempfänger (Geschäfts-, Produktions-, Betriebsleitung, Rechnungswesen u.a.) entsprechende Herleitungen und Abgleiche zu Daten der Finanzbuchhaltung, Produktion, Vertrieb, Materialwirtschaft möglich sein.
Anpassung an Gegebenheiten der Prozessfertigung	Die Prozessfertigung ist die vorherrschende Produktionsform in der Ernährungsindustrie. Sie findet häufig in Kombination mit einer Fließfertigung und Kuppelproduktion statt.

Abb. 1: Anforderungen an eine Kostenrechnung für KMU der Ernährungsindustrie

Kostenrechnungskonzept und -anwendung

Das folgende Konzept sowie dessen Anwendung erfüllt die beschriebenen Anforderungen. Dies wird durch eine Kombination von softwarebezogenen und konzeptionellen Maßnahmen erreicht.

Softwarebezogene Maßnahmen

Das Kostenrechnungskonzept basiert darauf, dass nicht mit einer Standard-Kostenrechnungssoftware, sondern mit dem Datenbankprogramm MS Access und mit dem Tabellenkalkulationsprogramm MS Excel gearbeitet wird. Dadurch ergeben sich zum einen keine

oder nur geringe zusätzliche Lizenz- und Wartungsgebühren, da diese Programme in der Regel bereits im Unternehmen vorhanden sind. Zum anderen ist das Datenhandling mit Excel den meisten Nutzern bekannt, so dass sich der Schulungsaufwand in Grenzen hält. Die Durchführung einer Kostenrechnung findet dabei in folgenden Schritten statt:

Ausgangsdaten

Die erforderlichen Stamm- und Bewegungsdaten für einen Kostenrechnungslauf auf Monats- oder Jahresbasis oder für Simulationen können zum einen direkt per Tabellenverknüpfung oder Import aus einer ODBC-Datenbank in Access bereitgestellt werden. Voraussetzung dafür ist ein entsprechender Tabellenaufbau der Daten aus den Vorkontrollsystemen.

Alternativ oder ergänzend werden in Excel in verschiedenen Arbeitsblättern in Tabellenform die erforderlichen Datensätze aufbereitet und wiederum die Tabellen mit Access verknüpft. Gerade bei KMU ist häufig der Fall, dass bei der Einführung einer Kostenrechnung Stamm- und Bewegungsdaten neu erfasst werden müssen, wie z. B. die Definition von Halbfertigprodukten, der Aufbau von Kostenstellen-

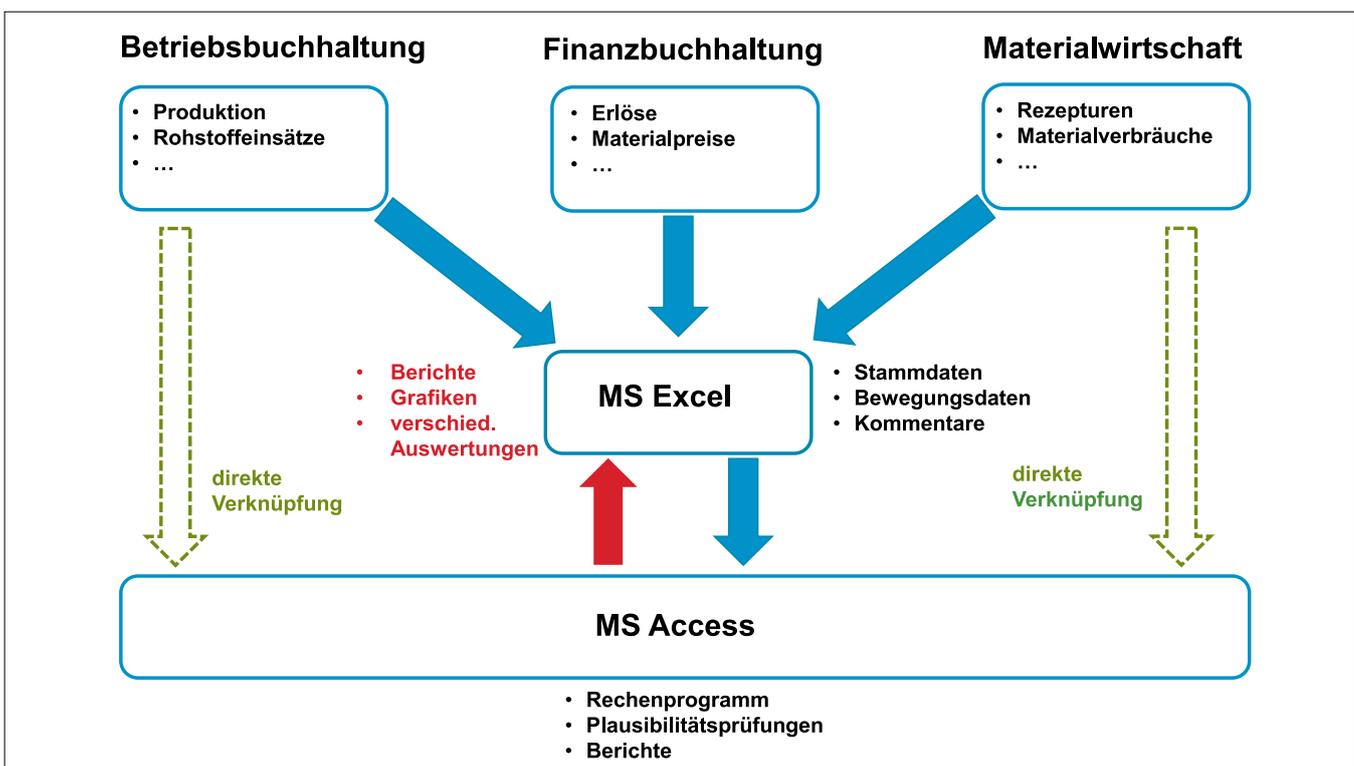


Abb. 2: Funktionsprinzip der Kostenrechnungsanwendung (Quelle: Eigene Darstellung)

plänen¹ oder die Kostenstellenbeanspruchungen durch Kostenträger oder Hilfskostenstellen. Diese Datensätze werden dann in Excel erfasst und gepflegt. Dabei sind die verschiedenen Excel-Funktionen, wie z. B. der S-Verweis sehr hilfreich.

Für einen durchschnittlichen Excel-User stellt es kein Problem dar, diese Daten einzugeben und zu pflegen. Das gleiche gilt für Exportdateien im CSV-Format aus Vorkontrollsystemen wie der Materialwirtschaft oder der Finanzbuchhaltung, die problemlos in Excel weiterverwendet und für die Kostenrechnung aufbereitet werden können. Excel dient hier aber nur zur Datenaufbereitung, nicht zur Durchführung der Kostenrechnung. Eine Fehlermöglichkeit durch Excel-Formeln ist somit sehr gering.

Rechenlauf in Access

Der Rechenlauf in Access basiert auf einer Soll-Kostenrechnung. Auf Grundlage der Ist-Herstellung, der Ist-Absätze und der Ist-Faktorpreise der Abrechnungsperiode werden die Plan-Rezepturen und Plan-Kostenstellenbeanspruchungen und -verbräuche abgerechnet und mit den Faktorpreisen und innerbetrieblichen Kosten bewertet. Es erfolgt eine Faktorverbrauchsrechnung (Mengenrechnung) und eine Wertrechnung. Dabei werden in Access durch Auswahl- und Anfügeabfragen die verknüpften Ausgangstabellen in Beziehung gesetzt, verschiedene Zwischentabellen gebildet und schließlich auch mehrere Ergebnistabellen erstellt.

Auch die Gegebenheiten einer Prozessfertigung werden in diesem Zusammenhang berücksichtigt. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass die Produkte durch mehrere, aufeinander folgende Prozesse in fester Reihenfolge hergestellt werden. Dabei können in Zwischenstufen Halbfertigprodukte und auch Kuppelprodukte entstehen, die wiederum in verschiedene Endprodukte eingehen. Je nach Rohstoffbeschaffenheit und Rohstoffpreisen sind auch unterschiedliche Rezeptur- und Fertigungsvarianten möglich. Der Rechenlauf läuft in Access in folgenden Schritten ab (vgl. Abbildung 3).

Ablaufschritt	Erläuterung
1. Rezepturauflösung	Auf der Basis der Ist-Herstellung werden die Rohstoff- und Materialverbräuche sowie die Mengen der Halbfertigprodukte ermittelt.
2. Ermittlung der planmäßigen Kostenstellenbeanspruchungen der Kostenträger	Auf Grundlage der Ist-Herstellung und der Ist-Absätze sowie mit den ermittelten Mengen der Halbfertigprodukte werden die Bezugsgrößen der Haupt-Kostenstellen ermittelt. Dieses Ergebnis dient anschließend dazu, zum einen Bezugsgrößen für die Hilfs-Kostenstellen zu liefern und zum anderen die Plan-Faktorverbräuche der Hauptkostenstellen zu errechnen.
3. Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	Iterative Vorgehensweise – Ergebnis: Je Hilfs-Kostenstelle ein variabler und fixer Kostensatz.
4. Abrechnung der Haupt-Kostenstellen	Die Kostensätze der Hilfs-Kostenstellen dienen anschließend dazu, in den Haupt-Kostenstellen zusammen mit den dortigen Faktorverbräuchen, die nun mit den Faktorpreisen bewertet werden, variable und fixe Kostensätze der einzelnen Haupt-Kostenstellen zu ermitteln.
5. Abrechnung der primären und sekundären Kostenträger	Die Kostensätze der Haupt-Kostenstellen gehen zusammen mit den Faktorpreisen für Rohstoffe und Materialien in die variablen und fixen Kostensätze der einzelnen Halbfertigprodukte und Fertigprodukte ein.
6. Kostenträgerergebnisse	In Kombination mit den Erlösen der einzelnen Kostenträger sind die Deckungsbeiträge und Vollkostenergebnisse zu ermitteln.

Abb. 3: Ablauf der Kostenrechnung in Access

Die einzelnen Abfragen werden durch ein Access-Makro in der erforderlichen Reihenfolge durchgeführt. Der große Vorteil von Access gegenüber Excel bzw. Excel-Formeln ist dabei, dass bei Bedarf die Wirkung jeder einzelnen Abfrage durch die sogenannte Entwurfsansicht und durch die Ansicht der resultierenden Tabelle in Access nachvollzogen werden kann. Das erhöht die Transparenz der Kostenrechnung.

Ergebnisdarstellung

Das Ergebnis der Abrechnungsperiode befindet sich in verschiedenen Access-Tabellen. Es sind auf dieser Basis Auswertungen im Hinblick auf Kostenträger, Haupt-Kostenstellen, Hilfs-Kostenstellen und Kostenarten möglich. Ebenso können verschiedene Gruppierungen erstellt werden. Die Darstellung der Ergebnisse ist zum einen mit Access-Berichten möglich. Zum anderen können auch Excel oder andere Programme auf die Ergebnistabellen in Access zugreifen und Auswertungen erstellen. Das Unternehmen kann somit bisherige Tools auch für die Darstellung der Kostenrechnungsergebnisse nutzen.

Plausibilitätsprüfungen

Eine bekannte Plausibilitätsprüfung bei Einführung und Durchführung einer Kostenrechnung ist die Umlagekontrolle zur Überprüfung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Im Access-Rechenmodell werden jedoch durch Abfragen weitere Plausibilitätsprüfungen durchgeführt. Dies bezieht sich zum Beispiel auf die Überprüfung, ob in Rezepturen oder Kostenstellenplänen Materialnummern vorhanden sind, die es nicht mehr gibt – oder umgekehrt in der Materialwirtschaft Materialien verbraucht werden, die sich in den Rezepturen oder Kostenstellenplänen nicht finden.

Wichtige Plausibilitätsprüfungen oder auch Möglichkeiten der Abweichungsanalyse sind die Gegenüberstellung von Ist-Material- und Ist-Faktorverbräuchen (z. B. Rohstoffverbrauch, Lohnstunden gesamt oder in einzelnen Abteilungen, Energieverbräuche) mit den Sollwerten, die sich aus der Kostenrechnung ergeben. Es kann somit die Qualität der Planwerte und/oder die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung beurteilt werden. Daneben führt die Gegen-

überstellung von Ist und Soll mit Abweichungen in Toleranzbereichen auch zu einer hohen Akzeptanz der Kostenrechnungsergebnisse.

Eine der wichtigsten Plausibilitätsprüfungen in diesem Zusammenhang ist die Gegenüberstellung des Periodenergebnisses der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), aufgeteilt in verschiedene Positionen wie Umsatzerlöse, sonstige betriebliche Erträge, Materialaufwand, Rohergebnis u. a. mit den entsprechenden Positionen aus der Kostenrechnung. Das Ziel dabei ist, bei den bekannten Unterschieden zwischen GuV und Kostenrechnung die beiden Ergebnisse bis auf geringe Differenzen herzuleiten, was wiederum die Akzeptanz erhöht. Denn gerade Unternehmen, die vorher nicht oder nur partiell mit einer Kostenrechnung gearbeitet haben, sind in der Regel sehr stark GuV-orientiert. Die neu vorhandenen Kostenrechnungsergebnisse auf Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerbasis werden nur dann die erforderliche Anerkennung finden, wenn verschiedene Positionen des Kostenrechnungsergebnisses auch mit dem GuV-Ergebnis abgeglichen werden können.

Vor- und Nachteile des Konzepts

Aus der beschriebenen Vorgehensweise unter Verwendung von Excel und Access zur Durchführung der Kostenrechnung ergeben sich folgende Vorteile:

- Geringe Kosten für Lizenz- und Wartungsgebühren.
- Das Datenhandling mit Excel ist den meisten Nutzern bekannt. In Access sind für den Anwender nur wenige Funktionen im Hinblick auf Tabellenverknüpfung, Datenexport und Berichtsaufwurf erforderlich. Die Systematik entspricht dabei der Microsoft-Logik. Das erhöht wiederum die Akzeptanz und verringert den Zeitaufwand für den Anwender bei Einführung und laufendem Betrieb der Kostenrechnung.
- Die Funktionalität von MS Excel ist nahezu ideal geeignet, Ausgangsdaten für Planungs- und Simulationsrechnungen mit möglichst geringem Zeitaufwand zu ändern.
- Flexible bzw. variable Rezepturen (z. B. ausbeuteabhängige Materialverbräuche) können mit MS Excel problemlos abgebildet werden.

Hier haben „klassische“ Kostenrechnungsprogramme häufig Probleme.

- Es können spezifische und individuelle Plausibilitätsprüfungen mit geringem Aufwand durchgeführt werden. Fehler bei Eingabedaten und auch Modellfehler können dadurch schneller entdeckt werden.

Es sind aber auch folgende potentielle Nachteile aufzuführen:

- Die Rechensteuerung ist für den Anwender (zunächst) nicht nachvollziehbar. Hier ergibt sich die Frage, inwieweit man sich in die Abhängigkeit eines Anbieters begibt. Unabhängig davon, dass das auch bei Standardsoftware ein Thema ist, gilt hier ebenso: Durch eine Dokumentation und Beschreibung der Funktionen der einzelnen Abfragen kann in Kombination mit der guten Nachvollziehbarkeit der Abfragen auch ein fachkundiger Dritter das System erfassen.
- Auch KMU der Zielgruppe (< 250 Mitarbeiter) nutzen mit steigender Tendenz integrierte ERP-Systeme. Das in ERP-Systemen in der Regel vorhandene Kostenrechnungsmodul

MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

HIGHLIGHTS

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

FAKTEN

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

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

www.fh-kufstein.ac.at/URS



wird dabei aus verschiedenen Gründen, v. a. wegen der zusätzlichen Kosten oder wegen des zusätzlichen Personalaufwandes für den laufenden Betrieb der Kostenrechnung nicht immer mitgenutzt. Weitere Gründe der Nicht-Nutzung können der Schwerpunkt auf die Ist-Kostenrechnung bzw. die fehlende Möglichkeit einer Plankostenrechnung sowie die schwierige Abbildung der Gegebenheiten der Prozessfertigung sein. Auch bei einem vorhandenen ERP-System ist die Einführung und der Betrieb einer Kostenrechnung auf der Basis von Access möglich, wahrscheinlich kostengünstiger als durch das Kostenrechnungsmodul im ERP-System. Access wird jedoch trotz Tabellenverknüpfungen nicht als integrierter Bestandteil des ERP-Systems bezeichnet werden können, was als dauerhafte Lösung nicht akzeptiert werden wird. Die Access-Anwendung könnte allerdings für ein Unternehmen als Türöffner für die im ERP-System integrierte Kostenrechnung dienen. In diesem Zusammenhang könnten aus den Erfahrungen und Informationen aus Einführung und Betrieb einer Access-Kostenrechnung die Anforderungen und die Ausgestaltung des ERP-Kostenrechnungsmoduls für die Belange des Unternehmens exakt definiert werden.

Konzeptionelle Maßnahmen

Folgende konzeptionellen Maßnahmen führen in Ergänzung zu den softwarebezogenen Maßnahmen zu einer hohen Funktionalität der Kostenrechnung bei möglichst geringem zeitlichen Aufwand und Kosten:

Verzicht auf Abrechnungskategorien

Wie oben beschrieben wird im Konzept eine Soll-Kostenrechnung zu Ist-Preisen erstellt. Eine in der Regel zeitaufwendige Ist-Kostenrechnung entfällt. Hier könnte die Grundsatzdiskussion geführt werden, ob eine Ist- oder Plankostenrechnung für ein Unternehmen die bessere Informationsbasis ist. Häufig betreiben Unternehmen mit eingeführter Kostenrechnung beide Systeme, was jedoch für die genannte Zielgruppe der KMU nicht zielführend ist. Im vorliegenden Konzept wird deshalb

der Plankostenrechnung der Vorzug gegeben. Der Grund dafür ist, dass zum einen durch die vollzogene Soll-Kostenrechnung mit den verschiedenen Soll-Ist-Vergleichen bei den Faktorverbräuchen und durch den Abgleich mit der GuV ein quasi Ist-Kostenrechnungsergebnis erreicht wird. Daneben bietet die Plankostenrechnung die Möglichkeit der Durchführung von Simulationsrechnungen und Planungen. Beides stellt für die Zielgruppe der Unternehmen im Vergleich zum Zustand ohne Kostenrechnung eine enorme Verbesserung der Informationsbasis bei möglichst geringem zusätzlichem Aufwand dar.

Verzicht auf überflüssige Detaillierung

Die Kostenrechnung ist beim beschriebenen Konzept nur so detailliert wie erforderlich. Erforderlich in dem Sinne, dass die Informationsbasis für Entscheidung und Steuerung geliefert wird. Neben der Kostenspaltung in variable und fixe Kosten können auch Vertriebskosten kundenbezogen dargestellt werden, sofern das Unternehmen die Datenbasis dafür bereitstellen kann. Chargenbezogene Kosten können ebenso berücksichtigt werden wie Umstellkosten und spezifische Reinigungs- und Rüstkosten – aber nur, wenn der Informationsnutzen nachvollziehbar ist. Um diese Informationen sicherzustellen, müssen keine mehrfach gegliederten Prozesse erhoben, abgebildet und regelmäßig aktualisiert werden. Neben der fehlenden Aussagekraft ist im Betriebsalltag meist auch die Zeit zur Aktualisierung der Datenbasis nicht vorhanden bzw. kann die Zeit dafür an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden. Leider gibt es Beispiele, bei denen in der Kostenrechnung ein Detaillierungsaufwand betrieben wird, der unter Berücksichtigung eines abnehmenden Grenznutzens längst nicht mehr wirtschaftlich ist. Diese

Gefahr besteht natürlich unabhängig vom angewandten Kostenrechnungskonzept, wird aber unter dem Aspekt einer Kostenrechnung für KMU hier besonders beachtet.

Anpassung an individuelle Gegebenheiten

Auf den ersten Blick scheint gerade die Anpassung an die individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens kostensteigernd zu wirken. Bei der hier beschriebenen Kostenrechnungsanwendung entfällt jedoch einiger Aufwand:

- Keine Erfordernis zur Anpassung der Informationsbereitstellung an „Standardsoftware“. Das bedeutet konkret, dass die Datenbereitstellung durch Excel und das Rechenprogramm in Access so flexibel sind, dass ohne größere Anpassungen die individuellen Bedingungen eines Unternehmens im Hinblick auf die Datenverfügbarkeit berücksichtigt werden können.
- Keine aufwendige Schnittstellenprogrammierung. Die Datenverknüpfungs- und Austauschmöglichkeiten in Excel und Access sind bereits Standard für viele Anwendungen, auch außerhalb der Microsoft-Umgebung. Deshalb besteht in den meisten Fällen auch keine Schnittstellenproblematik.
- Keine neuen Nummernsysteme. Gerade in KMU kann es passieren, dass die im Unternehmen verwendeten Nummernsysteme grundsätzlichen Anforderungen an Logik und Redundanz nicht immer entsprechen. Natürlich muss dieser Zustand in einem Unternehmen irgendwann korrigiert werden. Bei Einführung der beschriebenen Kostenrechnung ist dieses Problem jedoch mit Umsetztabellelen oder mit einer automatischen Nummernerweiterung mit vertretbarem Aufwand zu bewältigen. Eine Kostenrechnung kann dann nicht an diesem Argument scheitern.

Autor



Prof. Dr. Stefan Bayr

ist Professor an der FOM für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Rechnungswesen. Er ist Inhaber der Dr. Bayr Consulting in Dasing und berät Unternehmen der Ernährungsindustrie in den Themenbereichen Controlling und Risikomanagement sowie bei der strategischen und operativen Unternehmensplanung.

E-Mail: info@bayr-business-consulting.de

Aufwand für Einführung und laufenden Betrieb

Neben der Minimierung der Lizenz- und Wartungsgebühren durch die Nutzung von Excel und Access für die Kostenrechnung ist der Aufwand für die Einführung und den laufenden Betrieb der Kostenrechnung eine wichtige Position. Da die Voraussetzungen in einem Unternehmen im Hinblick auf die Komplexität der Prozesse, den Umfang der Leistungserstellung, der Qualität der Datenbasis und der Qualifikation der Mitarbeiter sehr unterschiedlich sind, sind Aussagen zum Aufwand nur in ungefähren Bandbreiten möglich. Diese dürfen sich anhand von Erfahrungswerten in der Zielgruppe der KMU in etwa in folgenden Bereichen bewegen:

- Externer Beratungsbedarf bei Einführung einer Kostenrechnung auf der Basis von Excel und Access: 5 bis 15 Beratertage für Produktionskostenrechnung plus 5 bis 10 Beratertage für ergänzende Vertriebskostenrechnung.
- Zeitbedarf im Unternehmen für Einführung der Kostenrechnung: 5 bis 15 Manntage für Produktionskostenrechnung, 5 bis 10 Manntage für ergänzende Vertriebskostenrechnung.
- Zeitbedarf im Unternehmen für die Pflege und den laufenden Betrieb der Kostenrechnung: 0,5 bis 2 Manntage je Abrechnungsperiode.

Im Übrigen eignet sich das Konzept auch hervorragend, um ein externes Controlling durchzuführen. Dabei wird eine Excel-Datei mit den erforderlichen Abrechnungsdaten einer Periode per E-Mail an den Dienstleister versendet. Dieser führt die Kostenrechnung durch und erstellt aus den Ergebnissen verschiedene Auswertungen zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung. Somit können auch KMU professionell erstellte Controllinginformationen regelmäßig nutzen, ohne im Unternehmen die Position eines Controllers besetzen oder ohne das bestehende Personal im Rechnungswesen zusätzlich belasten zu müssen. Dadurch ergibt sich ein weiterer positiver Effekt im Hinblick auf die knappen Humanressourcen im Unternehmen.

Fazit

Die beschriebene Kostenrechnungslösung für KMU bietet die Möglichkeit, mit einem sehr guten Kosten-Nutzen-Verhältnis eine Kostenrechnung einzuführen und anzuwenden. Die konzeptionellen und die softwarebezogenen Maßnahmen dieser Kostenrechnung führen dazu, dass die anfangs gestellten Anforderungen erreicht werden:

- Geringer finanzieller und personeller Aufwand bei Einführung und Betrieb,
- Erfordernis einer Kostenarten-, -stellen-, -träger- und Deckungsbeitragsrechnung,
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Kostenrechnung und
- Anpassung an die Gegebenheiten der Prozessfertigung.

Dadurch kann für viele KMU die Schwelle zur Einführung einer Kostenrechnung sinken und auch in dieser Unternehmensgruppe die Qualität der entscheidungsunterstützenden Informationen signifikant erhöht werden.

Fußnote

¹ Gemeint sind hier die variablen und fixen Faktorverbräuche und Kosten in den einzelnen Kostenstellen.

Literatur

Feldbauer-Durstmüller, B., Hiebl, M. R. W.: Aktuelle Trends und Entwicklungen im Controlling in und für KMU: Eine Einführung der Gastherausgeber. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 3/4 (2015), S. 193-208.

Vgl. Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T.: Einfluss der Unternehmensgröße auf den Implementierungsstand von Kostenrechnungssystemen in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 3/4 (2015), S. 255-280.

Vgl. Littkemann, J., Reinbacher, P., Baranowski, M.: Controlling in mittelständischen Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 1 (2012), S. 47-53.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, Branchenportrait. <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/branchenportrait>. Stand: 06. Mai 2016. ■

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

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





Fehler im Umgang mit dem SVERWEIS lassen tief blicken

Ein Selbsttest für Controller und ihre Führungskräfte

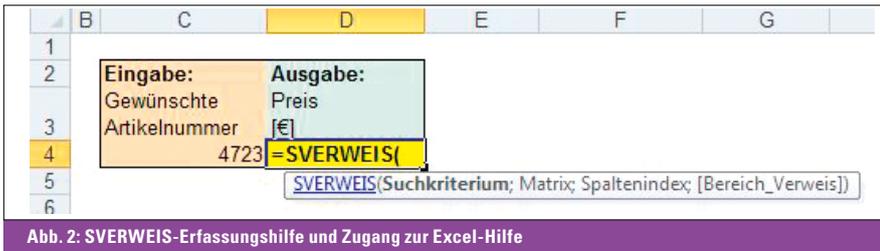
von Andreas Rohleder



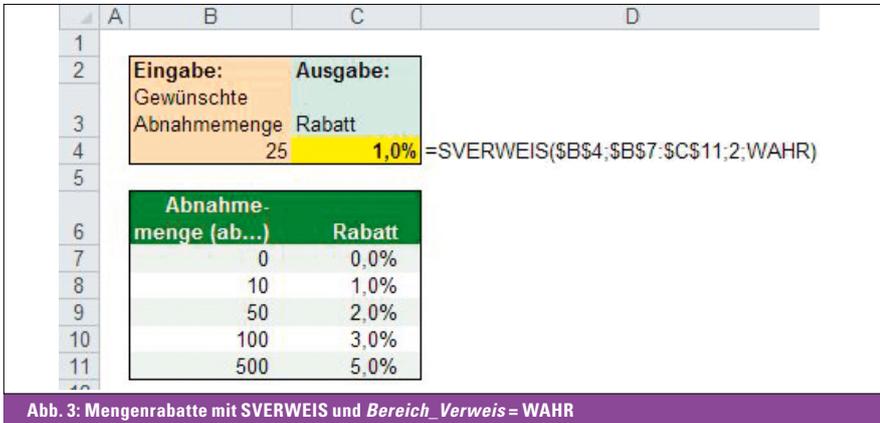
Wird in einem Excel-Seminar der SVERWEIS thematisiert, rollen gestandene Controller häufig mit den Augen. Einschätzungen wie „Kenn’ ich, weiß ich, weiter bitte ...“ gehen ihnen gut sichtbar durch die Köpfe. Dabei zeigt sich gerade im Umgang mit der „Mutter aller Nachschlagefunktionen“ der Unterschied zwischen Kennen und Beherrschen sehr deutlich. Wer den SVERWEIS tatsächlich beherrscht, kann an der Art seiner Verwendung sehr viel über die Qualifikation und Arbeitsweise anderer Anwender ablesen. Darüber hinaus lassen sich sogar erste Rückschlüsse über das Rollenverständnis der zuständigen Führungskräfte ziehen. **Wer glaubt, den SVERWEIS gut zu beherrschen, ist herzlich eingeladen, den nachfolgenden Artikel zu überspringen und die eigenen Kenntnisse anhand des Selbsttests (siehe auf CMLive) zu evaluieren.**

	B	C	D	E	F
1					
2		Eingabe:	Ausgabe:		
3		Gewünschte	Preis		
4		Artikelnummer	[€]		
5		4723	4,79	=SVERWEIS(C4;C6:E18;3)	
6		Artikelnummer	Produkt	Preis	Absatzmenge
7				[€]	Q1 [Stück]
8		4711	Shampoo	3,99	2.051
9		4712	Bodylotion	7,95	3.747
10		4713	Lippenstift	11,9	4.388
11		4714	Zahnpasta	1,98	6.886
12		4715	Mundwasser	2,58	4.799
13		4716	Puder	16,92	6.302
14		4717	Mundfluid	12,95	4.076
15		4718	Mascara	17,95	4.084
16		4719	Gesichtscreme	6,89	5.000
17		4720	Haarkur	12,95	3.886
18		4721	Haarspray	4,09	4.179
19		4722	Haarspülung	4,79	5.752
20		4723	Zahnseide	1,97	6.671

Abb. 1: Ein falscher SVERWEIS



riezuordnung mit *Bereich_Verweis* = WAHR auch funktioniert, müssen die Werte in der ersten Spalte der Matrix allerdings sortiert sein (Achtung, weitere Fehlerquelle!). Abbildung 3 zeigt als Beispiel das Nachschlagen eines Mengenrabatts.



In gefühlten 99% der Anwendungsfälle wollen die Anwender aber ausschließlich exakte Übereinstimmungen als Ergebnis des SVERWEISes. Sofern das *Suchkriterium* nicht gefunden wird, soll „Nicht vorhanden“ als Fehler „#NV“, zurückgegeben werden. In diesen Fällen muss *Bereich_Verweis* bei der Erfassung von SVERWEIS explizit auf FALSCH gesetzt werden. Wird das vergessen, gibt der SVERWEIS über kurz oder lang falsche Ergebnisse zurück. Auch dieser Fehler gehört noch zu den Anfängerfehlern.

Der SVERWEIS in Zelle D4 des in Abbildung 1 gezeigten Beispiels liefert fälschlich das Ergebnis 4,79. Das korrekte Ergebnis wäre 1,97. Die Formel enthält jedoch deutlich mehr Fehler als nur den unmittelbar ursächlichen Bezugsfehler.

tens einmal und am ersten Arbeitstag im Praktikum unterlaufen, sofern Excel an der Hochschule noch kein Thema war.

Abbildung 2 zeigt die Funktionsargumente (Eingabeparameter) von SVERWEIS als Teil der Erfassungshilfe. Diese Parameter werden im nachfolgenden Text *kursiv* hervorgehoben, ihre Bedeutung wird in der Excel-Hilfe ausführlich erläutert. Die Excel-Hilfe zu SVERWEIS ist über den blauen Hyperlink unmittelbar erreichbar.

Fehlerquelle Nummer 2:
***Bereich_Verweis* falsch verwendet**

Der Parameter *Bereich_Verweis* regelt, ob vom SVERWEIS eine ungefähre oder eine exakte Übereinstimmung zurückgegeben wird. Unglücklicherweise ist dieser Parameter optional, d. h. er muss nicht explizit erfasst werden. Erfasst man ihn nicht, steht *Bereich_Verweis* automatisch auf WAHR und Excel gibt auch bei einer ungefähren Übereinstimmung mit dem *Suchkriterium* ein Ergebnis zurück. Genauer gesagt wird das Ergebnis des größten Werts zurückgegeben, der kleiner als das *Suchkriterium* ist. Das ist nützlich, wenn man beispielsweise Abnahmemengen innerhalb bestimmter Intervalle bestimmte Mengenrabatte zuordnen möchte oder Skonti bestimmter Zahlungsfristen nachschlagen will. Damit eine solche Katego-

Fehlerquelle Nummer 3:
Falscher Bezug

Das triviale Beispiel aus Abbildung 1 lässt sich noch problemlos überschauen. Diese Übersichtlichkeit ist bei Anwendungen des SVERWEISes in der Praxis häufig nicht mehr gegeben. Wenn in sehr großen Tabellen nachgeschlagen wird, leidet nicht nur die Performance der Arbeitsmappe, sondern auch ihre Überschaubarkeit. Es wird dann außerordentlich schwierig, mit Sicherheit zu sagen, dass eine Matrix wie in Abbildung 4 alle notwendigen Zeilen und Spalten umfasst, das richtige Suchkriterium in der ersten Spalte hat und der Spaltenindex stimmt. Das alles müsste letztlich auch nach jeder Änderung der Datenlage (Aktualisierung der Matrix) überprüft werden.

Fehlerquelle Nummer 1:
Falsche Bezugsarten

Bei der Erfassung des SVERWEISes in Abbildung 1 wurde versäumt, den Zellbezug, der das Suchkriterium darstellt, mit der Taste F4 zu einem absoluten Spaltenbezug zu machen (\$E6, dazu bei Erfassung 3 x F4 drücken). Das führt dazu, dass beim Kopieren des SVERWEISes in eine andere Spalte der Bezug falsch sein wird und manuell korrigiert werden muss. Auch der Zellbezug der Matrix sollte bei ihrer Erfassung gleich als absoluter Bezug übernommen werden, (\$B\$6:\$C\$12, 1 x F4 drücken). Unterbleibt dies, wird bei jedem Kopieren des SVERWEISes in angrenzende Zellen der Bezug fälschlich angepasst. Dieser Anfängerfehler wird einem Controlling-Studierenden höchst-

Microsoft hat längst erkannt, dass die klassischen Zeilen- und Spaltenbezüge auf Tabellen in Tabellenblättern mit theoretisch bis zu 17,2 Milliarden (sic!) Zellen keine Zukunft haben. Auch die Benutzung von Namen bzw. benann-

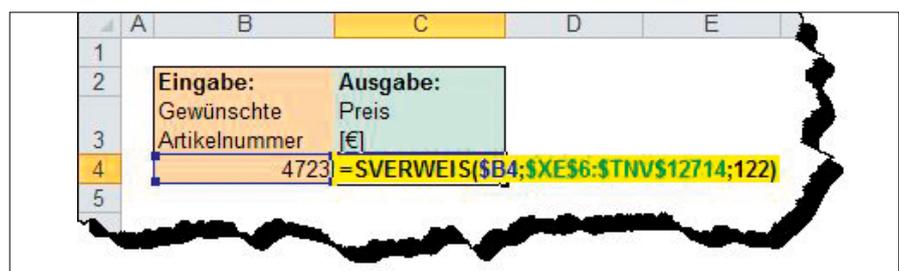


Abb. 4: SVERWEIS auf eine große Datenmenge als Matrix

	B	C	D	E	F
1					
2		Eingabe:	Ausgabe:		
3		Gewünschte Artikelnummer	Preis [€]		
4		4723	=SVERWEIS(\$C\$4;Artikelstammdaten;3)		

Abb. 5: SVERWEIS mit einer Tabelle als Matrix

ten Bereichen stellt keine umfassende Problemlösung dar, da diese bei Änderungen der Datenlage nicht hinreichend zuverlässig „mitwachsen“. Es gibt jedoch einen dritten Weg, Bezüge darzustellen, die sogenannten Datenbereiche bzw. Tabellen (VBA: ListObjects). Das Thema Datenbereiche wurde ab Excel 2007 erheblich ausgebaut und die sogenannten „strukturierten Verweise“ auf Datenbereiche eingeführt. Die Tragweite dieser Weiterentwicklung für die künftige Arbeitsweise ist durchaus mit jener der Umstellung von Dropdown-Menüs auf Menübänder (Ribbons) vergleichbar. Da diese Datenbereiche weniger gut sichtbar sind, haben sie aber bislang nur relativ wenig Beachtung in der Praxis gefunden. Das hat wahrscheinlich auch damit zu tun, dass in der deutschen Fassung von Excel Datenbereiche etwas unglücklich als „Tabellen“ bezeichnet werden. Im Reiter „Einfügen“ werden die Tabellen ganz links gerne übersehen. Im Reiter „Start“ halten viele Anwender die Definition von Tabellen aufgrund ihrer Anordnung unter den Formatvorlagen irrtümlich für eine optische Spielerei.

Aktuelle Excel-Versionen behandeln Datenbereiche respektive Tabellen wie Datenbanktabellen und nutzen eine Reihe von datenbanktypischen Techniken und Hilfestellungen, um Zusammengehöriges auch zusammen und vollständig zu halten. Bezogen auf Formeln und Funktionen im Allgemeinen und auf den SVER-

WEIS im Speziellen bedeutet das, dass durch die Verwendung von strukturierten Verweisen Bezugsfehler ein sehr gutes Stück unwahrscheinlicher werden, da ein Bezug auf die Matrix intelligenter denn je mitwächst.

Der SVERWEIS aus [Abbildung 4](#) könnte nach Definition einer Tabelle (also eines Datenbereichs) und deren sprechende Benennung in „Artikelstammdaten“ also wie in [Abbildung 5](#) gezeigt aussehen.

Optisch unterscheidet sich die Nutzung von Tabellen also zunächst nicht von der Nutzung benannter Bereiche. Der entscheidende Unterschied ist, dass die Tabelle bei Erfassung weiterer Datensätze dynamisch mitwächst.

Fehlerquelle Nummer 4: Spaltenindex als „harter Wert“

Harte Werte haben generell nichts in Formeln zu suchen – auch dann nicht, wenn sie die Arbeitsweise der Formel an sich steuern, wie z. B. der Spaltenindex des SVERWEISes. Er regelt, aus welcher Spalte der Matrix das Ergebnis des SVERWEISes zurückgegeben wird. Nicht nur der Inhalt, sondern auch das Layout der Tabelle, auf die sich die Matrix bezieht, kann sich aber „im wahren Leben“ jederzeit ändern. Tritt eine Spalte hinzu oder fällt eine

Spalte weg, gibt der SVERWEIS mit hartem Spaltenindex „kommentarlos“ einen falschen Wert zurück – nämlich denjenigen aus der entsprechenden Nachbarspalte. Aus diesem Grund sollte man den Spaltenindex als Position der gewünschten Spalte immer anhand der Spaltenüberschrift über die Excel-Funktion VERGLEICH bestimmen lassen, wie es [Abbildung 6](#) exemplarisch zeigt.

Hat man vorab eine Tabelle definiert, schlägt Excel automatisch einen sogenannten „strukturierten Verweis“ vor, sofern man bei der Erfassung von VERGLEICH die Kopfzeilen der Tabelle als Matrix auswählt. Die entsprechende Formel zeigt [Abbildung 7](#).

Unter den hier diskutierten Modellierungsvarianten hat sich jene in [Abbildung 7](#) (mit strukturiertem Verweis und explizitem *Bereich_Verweis*) als robusteste bei Änderungen der Inputdaten erwiesen. Unter der Überschrift „Verwenden von strukturierten Verweisen für Excel-Tabellen“ werden die Möglichkeiten strukturierter Verweise auf Office.com ausführlich vorgestellt.

Praxistipp: Falls es sich um mehrere Hundert oder Tausend SVERWEISes handelt, sollte man den VERGLEICH aus Performancegründen in eine einzelne Zelle, z. B. oberhalb der Spalte, die die SVERWEIS enthält, auslagern und sich mit den SVERWEISen dann auf diese Zelle beziehen.

Fehlerquelle Nummer 5: Unbehandelte Fehlerwerte

Selbst wenn dem Anwender bei Eingabe der SVERWEIS-Funktion keine Fehler unterlaufen

	B	C	D	E	F	G	H	I
1								
2		Eingabe:	Ausgabe:					
3		Gewünschte Artikelnummer	Preis [€]					
4		4723	=SVERWEIS(\$C\$4;Artikelstammdaten;VERGLEICH(\$D\$3;\$C\$7:\$F\$7;0))					
5								
6								
7		Artikelnummer	Produkt	Preis	Absatzmenge Q1	[Stück]		
8		4711	Shampoo	3,99	2.051			
9		4712	Bodylotion	7,95	3.747			
10		4713	Lippenstift	11,9	4.388			
11		4714	Zahnpasta	1,98	6.886			

Abb. 6: Der Spaltenindex wird durch VERGLEICH() dynamisch

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1									
2		Eingabe:	Ausgabe:						
3		Gewünschte	Preis						
4		Artikelnummer	(€)						
5		4723	=SVERWEIS(\$C\$4;Artikelstammdaten;VERGLEICH(\$D\$3;Artikelstammdaten[#Kopfzeilen];0);FALSCH)						
6									

Abb. 7: Die Suchmatrix von VERGLEICH als strukturierter Verweis

sind, wird in der Matrix nicht immer die gewünschte Entsprechung gefunden und dann „#NV“ zurückgegeben. Das Thema Fehlerbehandlung spricht unter anderem an, wie mit solchen Rückgabewerten umgegangen werden soll. Aus technischer Sicht bietet Excel dafür seit Version 2007 bspw. die Funktion WENNFEHLER an. Alternativen sind z. B. WENN(ISTFEHLER) oder WENN(ISTNV). Natürlich kann man auch hier weitere Fehler machen. Falsch wäre es z. B. „#NV“-Rückgabewerte komplett zu unterdrücken und in der Folge die Fehlerquellen ursächlich unbehandelt zu lassen. Als Grund für eine solche Vorgehensweise wird oft genannt, dass elementare Funktionen wie SUMME schon bei Vorliegen einzelner Fehlerwerte den Dienst quittieren, obwohl der Fehler im Ergebnis allenfalls ein „Rauschen“ verursachen würde. Damit ein undifferenziertes Unterdrücken aller Fehlerwerte zu begründen ist aber wenig überzeugend: Wünscht man ein vorübergehendes Ignorieren von Fehlerwerten für die gängigen Auswertungen, ist dafür ab Excel 2010 die AGGREGAT-Funktion vorgesehen. Und ohne die ursächliche Behebung der Fehlerquellen führt das vermeintliche Rauschen unweigerlich zu weiteren Reparaturen oder sogar Fehlentscheidungen.

Zwischenfazit

Als Zwischenfazit sei folgende Feststellung erlaubt: Wer z. B. den Spaltenindex noch routinemäßig als harten Wert setzt oder von AGGREGAT, Datenbereichen bzw. Tabellen oder strukturierten Verweisen noch nichts gehört hat, hat möglicherweise bislang unerkannten Qualifikationsbedarf. Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, effizient, effektiv und fehlerfrei zu arbeiten, ist eine originäre Führungsaufgabe. Der scheinbar triviale SVERWEIS illustriert eindrucksvoll: Bei Qualifikationsmaßnahmen müssen neben dem konkreten Bedarf auch und gerade Inno-

vationen im Kontext von Alltagswerkzeugen wie Excel berücksichtigt werden.

Bevor man in einer Arbeitsmappe mit SVERWEISen noch genauer hinschaut, lohnt sich die Frage, ob es sich um eine Einmalauswertung oder um ein Regelreporting handelt. Bei den Anforderungen an den SVERWEIS ist auch die Tragweite der Analyseergebnisse zu berücksichtigen. An das Regelreporting mit großer Tragweite sind im Hinblick auf Effektivität und Effizienz zusätzliche Anforderungen zu stellen, die nachfolgend diskutiert werden.

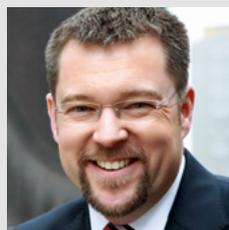
Fehlerquelle Nummer 6: Falscher Rückgabewert

Dem gewissenhaften Controller drängt sich stets die Frage auf, ob die vom SVERWEIS zurückgegebenen Werte auch stimmen. **Der möglicherweise wirksamste Schutz vor Fehlern beim Einsatz von Excel ist, vorher zu wissen, was am Ende der Rechnung (ungefähr) herauskommt.** Diese qualifizierte Ergebniserwartung ist das Resultat der Kombination aus Fachkunde und Hausverstand des Controllers. Allerdings ist der Abgleich der Ergebniserwartung mit den Rückgabewerten von oft Hunderten von SVERWEISen praktisch nicht ganz einfach. Aufgrund der Masse der Daten scheidet die Einzelprüfung aus und man ist auf Plausibilitäts-Checks angewiesen.

Solche Plausibilitäts-Checks sollten aber systematisch erfolgen, bei unternehmenskritischen Auswertungen vielleicht sogar anhand einer Checkliste. Auf dieser Checkliste findet sich z. B. die Prüfung auf Eindeutigkeit des Primärschlüssels: Ein schwer zu erkennender Fehler liegt vor, wenn das *Suchkriterium* in einer großen *Matrix* aufgrund von Datenqualitätsmängeln oder prozessualen Fehlern mehrfach vorkommt. Der SVERWEIS gibt in dieser Situation den Wert der ersten Übereinstimmung mit dem *Suchkriterium* zurück, ohne auf die Mehrdeutigkeit des Ergebnisses hinzuweisen. Der Rückgabewert entspricht nicht automatisch dem gewünschten Ergebnis. In Situationen, in denen mehrdeutige Primärschlüssel leider denkbar sind, sollte z. B. per Formel bzw. bedingter Formatierung ihre Eindeutigkeit überprüft werden.

Auch für den SVERWEIS gilt selbstverständlich die alte Regel „Garbage in, garbage out“. Mehrdeutige Primärschlüssel sind hier nur ein Beispiel für die vielen möglichen Datenqualitätsmängel. Sofern Datenqualitätsmängel bestehen, müssen für deren Behebung u. a. klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden: Wer ist für die Datenerfassung verantwortlich, wer für die Pflege und Korrektur von Fehlern, etc.? Häufen sich die Datenqualitätsmängel, ist die vorliegende Data Governance möglicherweise lückenhaft oder wird aufgrund fehlender Sanktionierung ignoriert. Klarheit über die Qualität der Daten, die z. B. via SVERWEIS Eingang in unternehmenskritische Auswertungen und Berichte finden, hat nur, wer sie

Autor



Prof. Dr. Andreas Rohleder

ist Professor für Existenzgründung und Unternehmensführung an der Technischen Hochschule Bingen sowie Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster.

E-Mail: a.rohleder@th-bingen.de

regelmäßig und systematisch anhand statistisch valider Stichproben beurteilt und dokumentiert. **Die regelmäßige, systematische Evaluation der Datenqualität wird in vielen Unternehmen jedoch vernachlässigt.**

Fehlerquelle Nummer 7: Abertausende von SVERWEISen

Arbeitsmappen mit Tausenden von SVERWEISen verursachen häufig Performance-Probleme. Außerdem muss den Nutzern in solchen Anwendungsszenarien klar sein, dass sie mit ihren SVERWEISen Datenbankoperationen imitieren, die es möglicherweise gar nicht geben dürfte. Der SVERWEIS stellt häufig eine 1:1 Beziehung zwischen zwei Tabellen her. Für Daten, für die eine solche 1:1-Beziehung gilt, sind aber die Gründe genau zu prüfen, warum sie nicht von vorneherein in der gleichen Tabelle bzw. Abfrage stehen. Mit anderen Worten: **Die exzessive, dauerhafte Nutzung von SVERWEISen kann ein Indikator dafür sein, dass die zur Verfügung stehenden Datenquellen die tagesgeschäftlichen Anforderungen der Anwender nicht erfüllen.** Dergleichen darf aber kein Dauerzustand sein, denn es ist zeitaufwändig (teuer!) und fehlerintensiv, diese Mängel ständig nachträglich zu beheben. Der SVERWEIS wird in diesem Zusammenhang zum reinen Reparaturwerkzeug, das die Folgen konzeptioneller Versäumnisse im Datenmanagement zu lindern versucht. In diesem Reparaturbetrieb entstehen immer weitere Redundanzen und über kurz oder lang auch Folgefehler, die nur im Idealfall als „#NV“ zu erkennen sein werden. Der Informationsgehalt und die Zuverlässigkeit der Daten wird bei ihrer Expansion z. B. durch SVERWEISen mit zunehmendem Abstand von der Ur-Datenquelle deutlich abnehmen. Analog zur Physik spricht man im diesem Zusammenhang auch bei Daten von Entropie.

Seine Universalität macht den SVERWEIS in genau diesem Zusammenhang für viele zu einem **Schweizer Taschenmesser unter den Excel-Funktionen.** Allerdings: Zum Bäumefällen ist er eben nicht geeignet. Lässt man sich nolens volens auf den Reparaturbetrieb ein, sollte daher geprüft werden, ob für den gewünschten

Zweck die notwendigen Relationen nicht erheblich besser in Power Pivot definiert werden können. Ist dies nicht sinnvoll, steht in Power Pivot z. B. die DAX-Funktion RELATED zur Verfügung, die ggf. erheblich effizienter sein wird als SVERWEIS. Der Einsatz von SQL-Abfragen z. B. in Access zur Datenaufbereitung ist zwar flexibler als Power Pivot, im Zusammenhang mit der Entropie aber mit Vorsicht zu genießen: Werden die Daten vorab nach Access importiert, schafft man weitere Redundanzen. Wenn möglich, sollte man die Tabellen daher in Access nur verknüpfen statt sie zu importieren. Power Pivot speichert zwar ebenfalls eine lokale Kopie der Daten, erhält die Verknüpfung zur Datenquelle im Unterschied zu importierten Access-Tabellen aber im Regelfall aufrecht, um eine problemlose Aktualisierung zu ermöglichen.

Fehler Nummer 7 ist von den bislang genannten Fehlern am schwersten zu beheben. Es greift, wie angedeutet, erheblich zu kurz, Qualitätsbedarf zu konstatieren. Das wesentlich gravierendere **Problem ist in vielen Unternehmen, dass die Controller das Thema Datenmanagement aus Kapazitätsgründen nicht auch noch zu ihrer Aufgabe machen können.** Die wenigsten Musiker bauen ihre Instrumente selbst. Da aber bspw. die Kollegen aus der IT im Regelfall weder die Bedeutung noch die Verwendung der einzelnen Spalten bzw. Felder kennen, sehen sie sich ebenfalls nicht in der entsprechenden Verantwortung. Bei vielen Führungskräften, egal welcher Abteilung, ist die Bewirtschaftung der Schlüsselressource Daten respektive Informationen als Aufgabe noch gar nicht angekommen – oder **man träumt lieber von Big Data anstatt „hands on“ aufräumen zu lassen.** Das Thema Datenmanagement rutscht aus diesen Gründen in nicht wenigen Firmen zwischen die Stühle und wird dort liegen gelassen, bis die Arbeitsmappen vor SVERWEISen nur so strotzen.

Es lohnt sich daher zu prüfen, ob sich Fehler wie Nummer 6 und Nummer 7 also nicht ursächlich auf Probleme der Data Governance zurückzuführen lassen. Die Art der Verwendung des scheinbar trivialen SVERWEIS entpuppt sich nicht selten als valider Indikator dafür, worin die zuständigen Führungskräfte ihre Aufgaben sehen. Wo tagtäglich oder im Projekt mit den daraus resultierenden Daten

gearbeitet werden muss, führt diese Problematik nicht selten zu erheblicher Frustration der Mitarbeiter.

Fazit

Was oft mit Augenrollen beginnt, endet im Seminar nicht selten mit der Feststellung, dass bisher doch noch nicht alle Verbesserungsmöglichkeiten im Umgang mit SVERWEISen Eingang in die persönliche Arbeitsweise gefunden hatten. Für manche Teilnehmer ist die Rückführung der Fehler Nummer 6 und Nummer 7 auf eine Governance-Thematik aufgrund der fehlenden persönlichen Handlungsmöglichkeiten auch ein kleines Frustrationserlebnis. Gleichzeitig wird gelegentlich deutlich, dass nicht nur im Umgang mit dem Thema Data Governance, sondern auch bei der Mitarbeiterqualifikation Handlungsbedarf oft unerkannt und folglich ungedeckt bleibt. ■

Fünf Tipps für CFOs

So bieten Unternehmen der wirtschaftlichen Unsicherheit die Stirn

von Dirk Thomas Wagner

Gravierende Veränderungen sind heutzutage die neue Norm. Seien es größere politische Ereignisse, wirtschaftlicher Abschwung, sogar Naturkatastrophen oder der stetige demografische Wandel – ein Unternehmen muss diese Risiken auf dem Radar haben und gegebenenfalls schnell reagieren können. Die Top-Entscheider verlassen sich dabei zunehmend auf ihre CFOs, wenn es darum geht, richtige und wichtige Entscheidungen zu treffen.

CFOs sind sich der wirtschaftlichen Unsicherheit bewusst. Sie wissen allerdings auch, dass sie nicht ausharren können, bis sich der Nebel wieder lichtet. Die Oracle-Studie „Stepping into the Unknown“ zeigte, dass fast die Hälfte (46 Prozent) aller Finanzführungskräfte zwar vorsichtiger agiert, andererseits jedoch auch in das Wachstum des Unternehmens investieren will. Das ist keine leichte Aufgabe und stellt die Finanzabteilung vor eine elementare Frage: Wie sollen sie die Kosten ohne strenge Sparmaßnahmen, die das Wachstum einschnüren, im Rahmen halten? Um auch in wirtschaftlich unsicheren Zeiten reaktionsfähig zu bleiben, sollten CFOs folgende Tipps beherzigen:

Häufige und spontane Planänderungen einplanen

Finanzteams müssen zahlreiche Szenarien rasch und mit einem hohen Maß an Integrität simulieren und testen können. Viele Unternehmen sehen dafür die KPI-basierte Modellierung als das

beste Konzept. Genauso wichtig ist es jedoch, dass die Modelle den Input von möglichst vielen Personen und Abteilungen umfassen. CFOs erhalten ein umfassenderes und genaueres Bild dessen, wie das Unternehmen auf unterschiedliche Marktbedingungen reagieren kann. Dazu benötigen sie jedoch Einblicke aus Vertrieb, Marketing, HR und dem Rest des Unternehmens – kombiniert mit den nötigen Finanzinformationen.

Mit Teamwork zum Erfolg

Damit ein Unternehmen strategisch investieren kann, müssen alle Geschäftsbereiche zusammenspielen. Der moderne CFO sitzt an der Schnittstelle zu den verschiedenen Geschäftsbereichen. In seiner Rolle als „Datenkatalysator“ befindet er sich in einer einzigartigen Funktion. Er kann und muss sicherstellen, dass die Strategien der Geschäftsbereiche mit den übergreifenden Strategien des Unternehmens übereinstimmen. Als Makler und Prüfer von Unternehmensdaten müssen CFOs das digitale Wissen entwickeln, um die Daten der einzelnen Geschäftsbereiche zu verstehen.

Effizienteres Arbeiten

Dies erfordert ein bestimmtes Maß an Selbstbewusstsein – Verbesserungen in der Art und Weise, wie Finanzabteilungen ihre Ressourcen und finanziellen Mittel verwalten, sind der Schlüssel zu Kosteneinsparungen und zu einem zeitlichen Vorsprung. Die Gewinn- und Kostenmanagementlösungen von heute ermöglichen

Unternehmen das Erstellen, Verwalten und Analysieren von Kostenzuordnungen auf einer detaillierteren Ebene. Außerdem ermöglichen sie die automatische Berechnung von Kosten, Gewinn und anderen zentralen KPIs, sodass Unternehmen die Performance messen und Prozesse entsprechend anpassen können.

Besseres Risikomanagement als Waffe gegen Veränderung

Vorausplanung ist ein zentrales Element zum Abfedern von Risiken und für die bestmögliche Chancenverwertung. Mit einem standardisierten Prozess zur Identifikation, Überwachung und Reaktion auf Bedrohungen kann das Unternehmen zu einem früheren Zeitpunkt Gegenmaßnahmen ergreifen und somit Verluste minimieren.

Wagemutig sein – dem Mutigen gehört die Welt

Die Anforderung an CFOs, die Führung bei strategischen Investitionen und Steuerung des Wachstums in einer „Post-Brexit-Welt“ zu übernehmen, setzt sie gleichzeitig unter Druck. 53 Prozent der befragten Finanzführungskräfte in der Oracle-Studie gaben an, dass heute mehr von ihnen gefordert wird als in der Vergangenheit. Demgegenüber gaben 46 Prozent zu, dass ihre Tätigkeit zwar schwieriger geworden sei, sie aber auch eine größere Anerkennung für die erbrachte Leistung erhalten. Durch die härteren Zeiten wird der analytische Blick auf Investitionsentscheidungen verschärft. Die Rolle der Finanzen wird immer wichtiger. Die CFOs geraten zunehmend in das Zentrum der Geschäftsstrategie. Dies ist keine Zeit für leichtsinnige Handlungen oder bloßes Abwarten. Finanzführungskräfte, die auf kommende Veränderungen vorbereitet sind und entsprechend handeln, werden im Unternehmen nicht nur den anhaltenden Erfolg sichern, sondern auch eine führende Rolle einnehmen. ■

Autor



■ Dirk Thomas Wagner

Sales Development ERP Cloud bei Oracle.

E-Mail: info_de@oracle.com

Small-Multiple-Diagramme in Excel erstellen

von Markus Wolff



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

„Small-Multiples“ sind Abbildungen, die eine Datenmenge in mehreren kleinen Diagrammen gleichen Typs darstellen. Dies kann übersichtlicher und aussagekräftiger sein als dieselben Daten in ein einzelnes, komplexeres Diagramm zu packen.

Ob ein Small-Multiple günstiger ist als ein Einzeldiagramm mit mehreren Datenreihen, hängt vom Anwendungsfall ab. Grundsätzlich wird diese Überlegung immer dann relevant, wenn mehr als zwei Datenreihen miteinander verglichen werden. Ein typisches Beispiel wäre die

Darstellung von Umsätzen mehrerer Produktgruppen, jeweils als Zeitreihe über zwölf Monate. Im Interesse einer empfängerfreundlichen Berichtsgestaltung sollte die Darstellungsform jeweils so gewählt werden, dass sie die inhaltliche Hauptaussage visuell unterstützt, siehe [Abbildung 1](#).

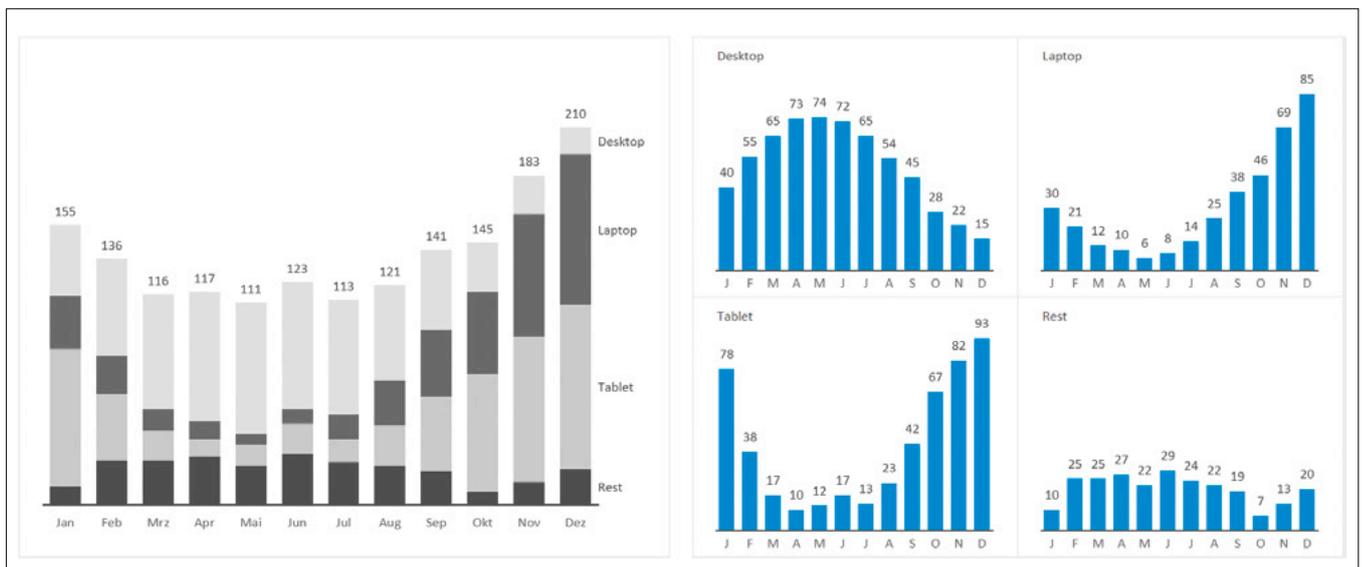
Bezieht sich die inhaltliche Botschaft eher auf den Gesamtumsatz, dann sollte dieser auch visuell im Vordergrund stehen. Ein gestapeltes Säulendiagramm wäre in diesem Fall gut geeignet. Die Gesamthöhe der Säulen ergibt sich als Summe aller Datenreihen. Die zeitliche Entwicklung der Säulenhöhe, also des gesamten Umsatzes, ist deutlich wahrnehmbar. Ergänzend könnte die Abweichung des Gesamtumsatzes von einem Vergleichswert angezeigt werden. Abweichungsanzeigen für die einzelnen Produktgruppen sind in dieser Darstellung nicht in übersichtlicher Form möglich.

Beziehen sich die inhaltlichen Hauptaussagen eher auf einzelne Produktgruppen, dann wäre ein Small-Multiple die ideale Darstellungsform.

Für jede Produktgruppe wird ein separates kleines Diagramm gezeichnet. Die Entwicklung der Umsätze jeder Gruppe kann direkt abgelesen werden. Vergleiche zwischen den Produktgruppen sind einfach möglich. Ergänzende Beschriftungen und Abweichungsanzeigen auf Ebene einzelner Produktgruppen wären ebenfalls gut möglich. Der Gesamtumsatz wird in der Small-Multiple-Darstellung jedoch nicht visualisiert. Er wird bei Bedarf in einer kleinen Wertetabelle oder in einer separaten Grafik untergebracht.

Soll eine Small-Multiple-Grafik erzeugt werden, dann kommen einige bewährte Gestaltungsideen zum Einsatz. Sie sorgen für den nötigen Überblick und eine hohe Aussagekraft.

1. Die Einzeldiagramme sollten konsequent vereinfacht und vereinheitlicht werden. Unnötige Details wie 3D-Effekte, Hintergrundfarben und Rahmenlinien entfallen. Beschriftungen werden auf ein Minimum reduziert. Die gesamte Darstellung soll in erster Linie visuell wirken. Sie dient nicht dazu, alle möglichen Zahlenwerte zu dokumentieren. Außerdem sollten nicht zu viele



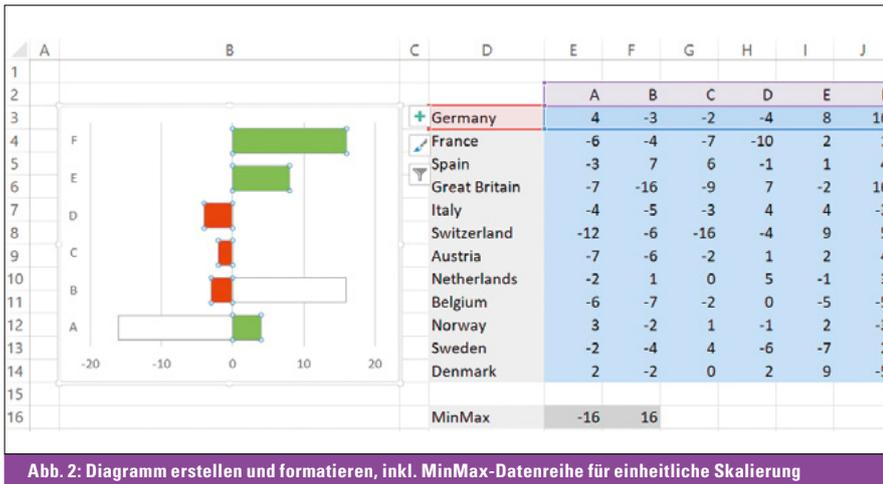


Abb. 2: Diagramm erstellen und formatieren, inkl. MinMax-Datenreihe für einheitliche Skalierung

Details hinzugefügt werden. Selbst wenn die Zusatzinformationen für sich betrachtet korrekt dargestellt sind, können sie den Gesamteindruck des Small-Multiples stören. Grundsätzlich sollte jedes einzelne Element im Diagramm nur dann gezeigt werden, wenn es unbedingt notwendig ist. Die dargestellten Elemente werden darüber hinaus konsequent für alle Einzeldiagramme standardisiert. Auf diese Weise bleibt die gesamte Darstellung aufgeräumt und aussagekräftig.

2. Eine einheitliche Skalierung sorgt dafür, dass die einzelnen Diagramme tatsächlich ohne Täuschung oder Verwirrung miteinander verglichen werden können. Der einheitliche Maßstab innerhalb der Small-Multiple-Darstellung kann dazu führen, dass die Säulen einiger Datenrei-

hen sehr klein erscheinen. Dies ist wichtig und notwendig, um die visualisierten Daten richtig zu verstehen. Ohne einheitliche Skalierung könnte die gesamte Darstellung unbewusst falsch interpretiert werden.

3. Durch gezielte Hervorhebungen lässt sich die Aussagekraft der Abbildung verstärken. Besonders wirkungsvoll sind farbige Signale, z. B. mit grün und rot für positive (erwünschte) bzw. negative (unerwünschte) Abweichungen von einem geeigneten Vergleichswert. Die Farbsignale müssen jedoch sparsam eingesetzt werden, um eine möglichst große Wirkung zu erzielen. Die Hervorhebungen sollten direkt auf die gewünschte inhaltliche Aussage bezogen sein. Neben den typischen Abweichungsgrafiken sind hier viele sinnvolle Darstellungsformen denkbar.

Die Kunst des Gestalters besteht darin, die wichtigsten Informationen hervorzuheben, ohne die gesamte Abbildung mit Details zu überladen.

Nachdem die Gestaltungswünsche für die Small-Multiple-Darstellung geklärt sind, folgt die technische Umsetzung. Excel besitzt leider keine besondere Funktionalität für solche Abbildungen. Dennoch lassen sich mit einigen Arbeitsschritten problemlos Small-Multiples nach eigenen Anforderungen erstellen. Zwei Lösungswege sind möglich: Diagrammtemplates oder Sparklines.

Standardlösung mit Diagrammtemplates

Bei diesem Ansatz wird ein kleines Diagrammtemplate vorbereitet und dann für die Small-Multiple-Darstellung kopiert. Der große Vorteil dieser Lösung ist, dass sich alle möglichen Gestaltungswünsche erfüllen lassen. Nachteilig ist der relativ hohe Arbeitsaufwand, der sich jedoch durch etwas Übung und gute Planung der Arbeitsschritte deutlich reduzieren lässt.

Zuerst wird ein Diagramm erstellt und formatiert (siehe [Abbildung 2](#)). Als Beispiel dient ein Balkendiagramm vom Typ: „gruppierte Balken“ mit einer zusätzlichen „MinMax“-Datenreihe



Abb. 3: Kopierte Diagramme im fertigen Small-Multiple-Layout

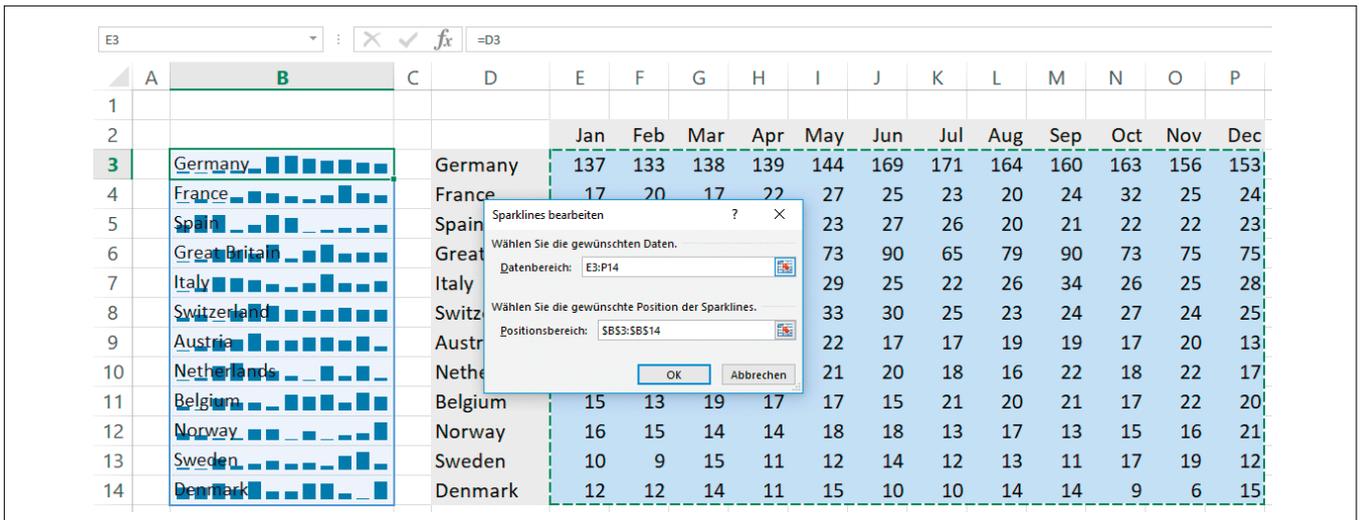


Abb. 4: Sparklines erzeugen und dann einzeln verschieben



Abb. 5: Sparklines im fertigen Layout mit einheitlicher Skalierung

für die einheitliche Skalierung, welche bereits vor dem Kopieren in das Diagramm eingefügt wird. Ist das Diagramm mit seinen Datenreihen eingerichtet, werden alle wichtigen Formatierungseinstellungen vorgenommen: Reihenachsenüberlappung: 100% / Abstandsbreite: 50% / Farbe Balken: einfarbige Füllung = grün, invertieren falls negativ, zweite Farbe = rot / Farbe MinMax: keine Füllung. Außerdem werden Achse und Datenbeschriftung in der gewünschten Form eingerichtet. Dann kann

das Diagramm so oft wie nötig kopiert werden. Mit Hilfe der Alt-Taste lassen sich die kleinen Diagramme in einem dafür vorbereiteten Zellbereich schnell und ordentlich anordnen. Im letzten Schritt muss für jedes Diagramm noch die Datenquelle angepasst werden, da Excel beim Kopieren von Diagrammen immer den Bezug zum ursprünglichen Datenbereich beibehält. Abbildung 3 zeigt das fertige Small-Multiple.

Alternativlösung mit Sparklines

Sparklines sind einfache Diagramme, die sich in einer einzelnen Zelle befinden. Mit einigen Handgriffen lassen sich daraus einfache Small-Multiples erzeugen. Der Vorteil dieser Methode ist die schnelle Umsetzung. Allerdings gibt es fast keine individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Daher ist dieser Ansatz eher für schnell improvisierte Lösungen interessant.

Mit dem Menü Einfügen werden zunächst die Sparklines vom Typ „Säule“ erstellt. Daten- und Positionsbereich werden so ausgewählt, dass die Sparklines neben dem Eingabebereich für die Werte erscheinen. Dann werden die Zellen, in denen die Sparklines stehen, mit den Ländernamen verknüpft. Anschließend werden die einzelnen Sparkline-Zellen in einen Zellbereich mit dem gewünschten Layout verschoben. Für die einheitliche Skalierung gibt es eine spezielle Einstellung. Beim Anklicken einer Sparkline erscheint das Menü „Sparklinetools“. Dort lässt sich die Achseneinstellung so anpassen, dass identische Minimal- und Höchstwerte für alle Sparklines angezeigt werden. Bei Bedarf können noch einzelne Säulen automatisch eingefärbt werden, z. B. Höchstwert und letzter Wert.

Small-Multiples können in vielen Fällen helfen, Sachverhalte übersichtlicher darzustellen. Mit einigen geübten Handgriffen lässt sich diese besondere Visualisierungsform hervorragend in Excel umsetzen.

Autor



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

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

E-Mail: info@chartisan.com

So funktioniert Work-Life-Balance

von Christian Bremer



Der Grundidee nach geht es darum, das Privat- und Berufsleben so zu gestalten, dass eine gesunde Balance beider Aspekte entsteht. In der Praxis gibt es meist ein Ungleichgewicht, weil das Privatleben zu kurz kommt und sich das auf Dauer rächt. Der Appell der bekanntesten Vertreter des Konzeptes besteht daher darin, weniger und anders zu arbeiten und sich mehr um Ausgleich durch Sport oder Entspannung zu kümmern und mehr Zeit mit Familie und Freunden zu verbringen.

Das größte Missverständnis bei Work-Life-Balance

Lassen Sie sich bitte nicht einreden, dass Work-Life-Balance immer bedeutet, weniger zu arbeiten, mehr Urlaub zu machen und eher Feierabend zu machen. Meiner Meinung nach geht es vielmehr darum herauszufinden, was die persönliche optimale Dosis von Belastung und Erholung ist. Wenn Sie dabei Ihre Tätigkeit als lästige „Arbeit“ empfinden, nutzen Sie wahrscheinlich nicht Ihren ganzen Gestaltungsspielraum. Zum Beispiel werden viel zu oft Pausen nicht gemacht, obwohl sie gemacht werden könnten. Wenn Sie großes Interesse an Ihrer Tätigkeit haben, wenn Sie Ihre Tätigkeit lieben, dann kann ein spannendes Seminar über eine neue Gesetzeslage für Sie erholsamer als ein Wanderurlaub sein.

5 Praxistipps für ein Leben in Balance:

1. Planen Sie jede Woche Balance in Ihren Kalender ein

Blocken Sie sich Zeit für Balance in vier Größen: Zu Jahresbeginn planen Sie Blöcke wie Urlaub, Fortbildung oder freie Wochenenden. Zu Monatsbeginn planen Sie sich ein, welche besonderen aktuellen Ideen Sie haben, um in

diesem Monat Balance zu halten. Das machen Sie auch wöchentlich und täglich. Wie kann ich heute dafür sorgen, in Balance und damit erfolgreich und gelassen zu sein? Genau so, wie Sie Ihre beruflichen Termine in Ihren Kalender eintragen, tragen Sie auch Aktivitäten ein, die Ihnen Spaß machen (wichtig!) und die für Ihre Balance sorgen. Ob das Joggen, Schwimmen, ein Museumsbesuch oder ein Abend mit der Familie ist, ist dabei egal. Hauptsache, Sie blocken die Zeit und lassen nichts dazwischenkommen.

2. Balance von Ergebnis und Erlebnis

Viele Menschen sind extrem gestresst, weil sie immer nur auf ihre guten Ergebnisse schauen, dabei aber die Bedeutung von guten Erlebnissen vergessen. Eine Idee für Führungskräfte: Wie können Sie mit einzelnen, kleinen Maßnahmen bei sich und Ihrem Team für „gute Laune“ sorgen? Seien Sie dabei offen für auf den ersten Blick verrückte, aber wirksame Ideen. In jeder größeren Stadt gibt es beispielsweise sehr gute Clowns und Zauberkünstler. Was meinen Sie was mit Ihnen und Ihrem Team passiert, wenn Sie so jemanden überraschend für die Mittagspause mieten?

3. Wort der Woche

Eine so einfache wie wirkungsvolle Methode für Balance besteht darin, sich pro Woche ein Wort zu suchen, welches als Motto über jedem Wochentag steht. Solche Wörter können

beispielsweise sein: Feierabend, Stärke, Ausgleich, Freude, Sport, Ruhe, Erholung, Durchatmen, Lesen.

4. Sprengen Sie blockierende Glaubenssätze

Seien wir ehrlich: Sie wissen genau, wie Sie für Ihre größere Balance sorgen könnten. Es liegt in Wahrheit doch nicht daran, dass Sie keine Idee haben. Es liegt eher daran, dass Sie sie nicht umsetzen. Natürlich haben Sie dafür gute Gründe im Kopf. Mit folgender Methode erkennen Sie diese und ändern sie dann: Nehmen Sie sich Zettel und Stift und schreiben Sie sich auf, wie Sie folgenden Satz ergänzen: „Wenn ich mich mehr um meine „Work-Life-Balance“ kümmere, kann das folgende negative Folgen haben:...“. Fangen Sie dann einfach an, sich vier Wochen lang in kleiner Dosis mehr um Ihre Balance zu kümmern und beobachten Sie, ob die vermuteten Nachteile tatsächlich eintreten. Denn sie werden es nicht.

5. Tun Sie nur das, wo Sie 100% Ja-Sagen können

Es bringt uns Menschen schnell aus dem Gleichgewicht, wenn wir anderen einen Gefallen tun, dies aber nur tun, weil wir nett sein wollen und nicht, weil wir es von uns aus gerne machen. Trainieren Sie, mutig nein zu sagen. Denken Sie an Ihre Endlichkeit und sagen Sie, freundlich und bestimmt, „Nein“. Denn ein Nein ist ein Ja zu sich selbst. ■

Autor



Christian Bremer

ist Redner, Autor und Seminarveranstalter im Bereich der souveränen Gelassenheit aus Bochum.

E-Mail: info@christian-bremer.de

www.christian-bremer.de

Tel.: 0234 97668231



Die Unternehmenskultur entdecken und pro-aktiv entwickeln

von Lukas Leist

Um fit für den Markt von morgen zu sein und das Streben nach Verbesserung und Qualität in der DNA des Unternehmens zu verankern, startete der Parfümhersteller Mäurer & Wirtz ein Führungs- und Unternehmenskultur-Entwicklungsprojekt. Hierfür wurde das Familienunternehmen mit seinem Unterstützer, dem Machwüth Team, vom BDVT mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016/17 ausgezeichnet.

Praxisbeispiel Mäurer & Wirtz

2013 beschloss die Geschäftsführung des 400 Mitarbeiter zählenden Unternehmens mit den Inhabern eine neue „Strategie 2020“. Sie zielt unter anderem darauf ab,

- die Eigenmarken des Traditionsunternehmens sowie sein Beautygeschäft in Deutschland zu stärken und
- sein internationales Business sowie Prestige-geschäft auszubauen.

Den Verantwortlichen bei Mäurer & Wirtz war klar, wie die Leiterin Personal Yvonne Jussen berichtet: „Diese Ziele erreichen wir nur, wenn wir die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen und stärker in die Ressource Mensch investieren und diese aktivieren. Außerdem müssen die Mitarbeiterbereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren und mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen“. „Und dies erfordert einen Kulturwandel in der Organisation – auf allen Hierarchieebenen top-down“, ergänzt die Personalentwicklerin Jill Ben Cadi.

Ein solcher Change-Prozess braucht „starke Promotoren auf der Top-Ebene“, betont Geschäftsführer Thomas Seeger-Helbach. Deshalb befasste sich zunächst der Führungskreis inklusive Geschäftsführung intensiv mit dem Thema Unternehmens- und Führungskultur. In speziellen Veranstaltungen reflektierten die oberen Führungskräfte unter anderem ihr Führungsverhalten und fragten sich: Welche Werte sind uns wichtig? Parallel dazu fand eine

Mitarbeiterbefragung statt. Sie ergab: Auch die Mitarbeiter sehen Handlungsfelder und wünschen sich stellenweise einen Kulturwandel.

Nach diesen Vorarbeiten stand das Unternehmen vor den Fragen:

- Wie gelangen wir zu einem gemeinsamen Führungsverständnis, das sich auch in Führungsleitlinien dokumentiert?
- Wie können wir das gewünschte Führungsverständnis in den Köpfen aller Führungskräfte top-down verankern und ihnen die nötigen Kompetenzen vermitteln?
- Wie führen wir den angestrebten Kulturwandel herbei?

Mehrstufiges Change-Projekt

Als Unterstützer beim Bewältigen dieser Herausforderungen engagierte Mäurer & Wirtz die Unternehmensberatung Machwüth Team International (MTI). Sie entwarf im Dialog mit der Geschäftsführung und dem Personalbereich von Mäurer & Wirtz ein dreistufiges Change-Konzept:

- Stufe 1: Die Mitglieder des Führungskreises entwickeln in Workshops die Führungsleitlinien.
- Stufe 2: Die ihnen nachgeordneten Führungskräfte (Abteilungsleiter) erwerben in einem auf den Führungsleitlinien basierenden Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKEP) die nötigen Skills, um ihre Bereiche und Mitarbeiter wie gewünscht zu führen. Ein entsprechendes FKEP findet danach für die Schichtleiter statt.
- Stufe 3: Mäurer & Wirtz startet einen Top-down-Prozess, in dem definiert wird, wie die Kultur des Unternehmens künftig aussehen soll und was es zu tun gilt, um diese zu realisieren.

Folgende Erfolgskriterien wurden laut Aussagen der MTI-Projektleiterin Marion Quaas-Reinhard für das Gesamtprojekt definiert.

- Kriterium 1: Die Mitarbeiter sollen bereichs- und hierarchieübergreifend so aktiviert werden, dass sie freiwillig am Schaffen der neuen Kultur mitarbeiten.
- Kriterium 2: Die Führungskräfte verfügen nach den FKEP top-down über die Kompetenz, ihre Mitarbeiter nach dem Kulturprojekt

(Stufe 3) beim Umsetzen der vereinbarten Maßnahmen zu unterstützen und sie in dem Change-Prozess zu führen.

- Kriterium 3: Die Führungskräfte zeigen nachhaltig das gewünschte Führungsverhalten und entwickeln mit ihren Mitarbeitern die Unternehmenskultur kontinuierlich in die Richtung weiter, die zum Erreichen der mit der „Strategie 2020“ verbundenen Ziele wichtig ist.

Dabei maßen die Verantwortlichen bei Mäurer & Wirtz dem Kriterium 2 eine Schlüsselrolle bei – „denn das Umsetzen der in Stufe 3 beschlossenen Maßnahmen sollte weitgehend aus eigener Kraft erfolgen“.

Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle

Deshalb wurden dem eigentlichen Kulturprojekt (Stufe 3) die beiden Führungskräfteentwicklungsprogramme für die Abteilungsleiter (FKEP 1) und die Schichtleiter (FKEP 2) vorschaltet. Sie sollten die Führungskräfte, wie Personalleiterin Jussen betont, „zu Führungs-

Persönlichkeiten entwickeln, die unter Wahrung ihrer Persönlichkeit so agieren, dass dies mit den Führungsleitlinien und Zielsetzungen des Unternehmens korrespondiert“.

Deshalb wurden in dem FKEP vor Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen MBTI-Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer erstellt. Sie dienten als Grundlage für Vier-Augen-Gespräche mit MTI-Beratern. Danach folgten individuelle Orientierungsgespräche mit den Vorgesetzten, unter anderem zum Definieren der persönlichen Entwicklungsziele, bevor die eigentliche Qualifizierungsmaßnahme begann.

In der Qualifizierungsmaßnahme wurde Führung als ein vielschichtiger Prozess verstanden, der folgende drei Dimensionen umfasst:

- Leading Yourself (Selbstführung),
- Leading People (Mitarbeiterführung) und
- Leading Business (Führung des anvertrauten Bereichs).

In allen Maßnahmen des Gesamtprojekts sollte bereits die angestrebte Kultur erfahrbar sein. Deshalb wurden die beiden Teilnehmergruppen

des FKEP 1 bewusst über die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens gemischt. Außerdem erstellte der Führungskreis im Vorfeld eine Liste möglicher Führungsprojekte. Diese bearbeiteten die Teilnehmer im Verlauf des FKEP 1 neben ihrer Alltagsarbeit in Kleingruppen. Ähnliche Lern- und Entwicklungsziele wie das FKEP 1 hatte das FKEP 2 für die Schichtleiter. Da sie im Gegensatz zu den Abteilungsleitern jedoch nur die fachlichen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind und eine andere Funktion im Unternehmen haben, waren die inhaltlichen Schwerpunkte teils andere. Breiten Raum nahm in beiden FKEP das Thema Change-Management ein, weil die Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim angestrebten Kulturwandel und Umsetzen der hierfür nötigen Maßnahmen unterstützen sollten.

Der Projektverlauf

Im Zeitraum Mai bis Juli 2014 entwickelten die Mitglieder des Führungskreises zunächst in Workshops einen Entwurf der Führungsleitlinien. Danach fand Ende September ein Kick-

Querdenker gesucht.

Zeig, was

du drauf hast!

Dotiert mit
5.000
Euro

icv
International
Association
of Controllers

ICV Controlling Excellence Award 2018

Du betreust als Controller ein spannendes Projekt und hast damit in deinem Unternehmen neue Akzente gesetzt? Dann reiche dein Projekt für den ICV Controlling Excellence Award 2018 ein.



Infos zur Ausschreibung unter www.icv-controlling.com. Einsendeschluss ist der 31.01.2018.
Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards beim 43. Congress der Controller am 23./24. April 2018 in München.

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



Medienpartner:



off-Workshop mit den FKEP 1-Teilnehmern und ihren Vorgesetzten statt. Dort entwickelten die Abteilungsleiter die Führungsleitlinien weiter; außerdem wurde ihnen das geplante FKEP-Programm vorgestellt und die Teilnehmer äußerten ihre Erwartungen und Änderungswünsche. Danach erfolgte eine Feinjustierung des Programms durch das Steuerungsteam. Parallel dazu wurden die MBTI-Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer erstellt und es fanden die ersten Orientierungsgespräche der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt – „zur Bestimmung ihres Standorts und zur Vereinbarung ihrer Entwicklungsziele“, erläutert Personalentwicklerin Jill Ben Cadi.

Ende November 2014 folgte dann das erste dreitägige Qualifizierungsmodul „Leading Yourself“ im Rahmen des FKEP 1 – aufgeteilt in zwei Gruppen à circa 15 Personen. Kerninhalte waren unter anderem die Themen: Rolle/Funktion einer Führungskraft, Leadership-Mindset, Managementaufgaben und -werkzeuge, Führen durch Persönlichkeit, Selbstmanagement. Nach dem ersten Qualifizierungsmodul starteten die Teilnehmer in Kleingruppen jobbegleitend mit dem Bearbeiten ihrer Führungsprojekte.

Im Frühjahr 2015 folgten die beiden dreitägigen Qualifizierungsmodule „Leading People“ und „Leading Business“. Kernthemen in ihnen waren:

- Leading People: der angemessene Führungsstil (situatives, typenspezifisches, systemisches Führen), Diversity Management, Führungsinstrument Kommunikation, Teams zum Erfolg führen.
- Leading Business: Managing Business, Zusammenarbeit mit Stakeholdern, Organisationskultur (betriebswirtschaftliche Relevanz), Führung in Changeprozessen.

Danach fand ein zweites Orientierungsgespräch der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt, bevor schließlich im August 2015 die Abschlussveranstaltungen der beiden Gruppen folgten. In ihnen stellten die Teilnehmer ihren Kollegen und Vorgesetzten sowie Vertretern des Führungskreises die Ergebnisse ihrer Projektarbeit vor, bei der sie eigenverantwortlich aktuelle Themen im Unternehmen bearbeiteten. Außerdem evaluierten sie ihre Entwicklung im FKEP und rüsteten sich für ihre Aufgaben im Kultur-Projekt. Im Oktober 2015 startete dann der FKEP 2 für die Schichtleiter.

Zukunftswerkstätten

Zu diesem Zeitpunkt hatte das Kulturprojekt (Stufe 3) bereits begonnen. Hierfür hatte Mürer & Wirtz Anfang 2015 zunächst einen Projektsteuerkreis, bestehend aus Vertretern des Personalbereichs sowie anderer Unternehmensbereiche und der Unternehmensberatung MTI, eingerichtet; außerdem ein Sounding-Board, in dem ein Querschnitt aller Bereiche und Hierarchieebenen vertreten war. Von März bis Juni 2015 fand dann eine Interview-Kaskade top-down zur aktuellen und angestrebten künftigen Unternehmenskultur statt, unter Berücksichtigung der vier Ebenen

- Symptome,
- Strukturen, Prozesse, Verfahren,
- menschliches Verhalten und
- Selbstverständnis, Werte, Regeln.

Nachdem die Ergebnisse der Interview-Kaskade vorlagen, startete folgender Top-down-Prozess: Zunächst trafen sich im August 2015 die Geschäftsführung und der Führungskreis zu einer eintägigen Zukunftswerkstatt. Gemeinsam überlegten sie: Wie soll unsere Kultur künftig aussehen? Und: Welche Kulturbilder (Dimensionen) sind relevant? Danach definier-

ten sie die fünf Kulturbilder „Führung“, „Umgang“, „Kommunikation“, „Systemisch“ und „Business“. Außerdem benannten sie Sponsoren auf der Bereichsebene. Sie sollten die Ansprechpartner beim Bearbeiten der einzelnen Kulturbilder sein.

Eine weitere zweitägige Zukunftswerkstatt fand im September 2015 mit der Geschäftsführung, dem Führungskreis und den Abteilungsleitern statt. Dort wurden für die fünf Kulturbilder jeweils drei bis sechs Handlungsfelder definiert. Außerdem wurden die Führungskräfte bestimmt, die „Owner“ der Handlungsfelder und die zentralen Treiber bei deren Bearbeitung sein sollten.

Hierauf folgten erneut einen Monat später zwei eintägige Zukunftswerkstätten mit Mitarbeitern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und den „Ownern“ der Handlungsfelder, so dass letztlich alle Hierarchieebenen an der Entwicklung des Kulturprojekts beteiligt waren. In den Zukunftswerkstätten wurden den Mitarbeitern die Kulturbilder und Handlungsfelder vorgestellt. Danach wurden auf freiwilliger Basis bereichsübergreifende Arbeitsteams gebildet. In ihnen arbeiteten knapp 50 Prozent der Mitarbeiter mit. Sie sollten in den Folgemonaten erarbeiten, was es in den einzelnen Handlungsfeldern zu verändern gilt.

Arbeitsteams ermitteln Changebedarf

Die Teams nahmen ab November 2015 nach Kick-off-Meetings ihre Arbeit auf. Über deren Entwicklungsstand informierten sie zweimonatlich den Projektsteuerkreis, der seinerseits die Geschäftsleitung informierte. Im März 2016 fand dann eine Führungstagung mit den Inhabern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und Handlungsfeld-Ownern statt – zwecks bereichs- und hierarchieübergreifender Information über den Projektstatus. Außerdem wurden relevante Entscheidungen für die Weiterarbeit der Arbeitsteams getroffen.

Als Ergebnis der bereichs- und hierarchieübergreifenden Projektarbeit lagen im Mai 2016 die Zukunftsbilder der fünf Kulturbilder vor, nebst detaillierter Beschreibung der hieraus resultie-

Autor



■ Lukas Leist

arbeitet als PR-Journalist für die Profilberater GmbH, Darmstadt.

E-Mail: info@die-profilberater.de

renden Handlungsfelder. Im Juni 2016 folgte dann ein feierliches Umsetzungs-Kick-off mit allen Mitarbeitern, Führungskräften sowie den Inhabern. In dieser Veranstaltung konnten sie sich über die Kulturbilder, die Handlungsfelder und Maßnahmen informieren. Zwecks weiterer Motivation wurden während der Veranstaltung den Mitarbeitern auch zwei eigens hierfür gedrehte Filme der angestrebten Kultur von Mäurer & Wirtz gezeigt, berichtet die Leiterin Brand Unit Beauty/Prestige Daniela Wolski. **Außerdem wurde ein spezieller „Kulturduft“ entwickelt und den Mitarbeitern in Flacons überreicht.** Seitdem läuft bei Mäurer & Wirtz die Umsetzung der im Kulturprojekt angedachten Maßnahmen. Dieser Prozess zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung ab und wird vom Projektsteuerkreis gesteuert. Er erhält vom Sounding-Board regelmäßig eine Rückmeldung: Befinden wir uns (noch) auf dem richtigen Weg?“ und „Wie ist die Stimmung im Unternehmen?“. Abhängig davon werden die weiteren Maßnahmen und Entwicklungsschritte geplant.

Mitarbeiter als Mitstreiter gewonnen

Dieses Vorgehen korrespondiert mit dem Vorgehen, das das Unternehmen von Anfang an in dem Projekt praktizierte, ausgehend von folgenden Erkenntnissen:

- Der Prozess der Kulturveränderung ist eine lange Reise, in deren Verlauf sich auch die Rahmenbedingungen teilweise wandeln. Deshalb müssen die getroffenen Entscheidungen regelmäßig überprüft werden.
- Das Verankern der (Denk- und Verhaltens-) Strukturen in der Organisation, die für ein kontinuierliches Streben nach Verbesserung und somit Qualität erforderlich sind, ist ein nie endender Prozess, der immer wieder neuer Impulse bedarf.

Deshalb wurde bewusst darauf verzichtet, das Gesamtprojekt zu Beginn im Detail zu planen. Vielmehr wurde das Feinkonzept in einem iterativen Prozess entwickelt, bei dem sich der Projektsteuerkreis, das Sounding-Board und Geschäftsführung regelmäßig fragten: Was ist der richtige Weg? Und: Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?

Das Kulturprojekt sollte möglichst viele Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit motivieren. Deshalb war ein erster Meilenstein: Wie viele Mitarbeiter nehmen freiwillig an den Gruppeninterviews zu Beginn des Projekts teil? Angestrebt waren 15 Prozent, faktisch nahmen fast die Hälfte der Mitarbeiter teil – auch weil sie aufgrund der durch die FKEP angestoßenen Verhaltensänderungen bei ihren Führungskräften registrierten: Im Unternehmen tut sich etwas. Entsprechend groß war auch ihr Engagement in den Zukunftswerkstätten und in den Arbeitsgruppen zum Bestimmen der To-Dos in den 19 Handlungsfeldern.

Unternehmen wird zur „Lernenden Organisation“

Deshalb wurde aus Unternehmenssicht das Projektziel, die „Ressource Mensch“ zu aktivieren und stärker zu nutzen, voll erreicht. Deutlich erkennbar ist laut Personalleiterin Yvonne Jussen auch, dass – angestoßen durch die FKEP und das Kulturprojekt –

- das Unternehmen pro-aktiver am Markt agiert,
- die Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren und
- beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen.

Das belegen, wie Geschäftsführer Thomas Seeger-Helbach betont, die in den Handlungsfeldern im Rahmen des Kulturprojekts bereits angestoßenen Veränderungen und erzielten „Quick Wins“. Das belegen aber auch die regelmäßigen Feedbacks aus der Organisation. Sie zeigen: **Aus Mitarbeitersicht hat sich das Verhalten ihrer Führungskräfte deutlich verändert.** Sie führen ihre Mitarbeiter partnerschaftlich-kooperativer und vermitteln ihnen stärker die Sinnzusammenhänge sowie kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, die bei der (Zusammen-)Arbeit zu beachten sind.

Mit dem Projekt wollte das mittelständische Unternehmen Mäurer & Wirtz in seiner Organisation die erforderliche Kultur schaffen, um in einem dynamischen Marktfeld erfolgreich zu agieren, und die Chancen, die sich aus der Globalisierung und dem technischen Fortschritt er-

geben, aktiv zu nutzen. Deshalb lauteten zwei übergeordnete Ziele:

- Das Unternehmen soll sich in Richtung „Lernende Organisation“ entwickeln, die auch ohne externe Unterstützung Chancen, sich zu verbessern, erkennt und aktiv nutzt.
- Das Streben nach Verbesserung und Qualität soll in der DNA des Unternehmens verankert werden.

Deshalb beschränkte es sich nicht darauf, ausgehend vom akuten Bedarf einzelne Verbesserungsinitiativen auf der Struktur- oder Verhaltenssebene zu ergreifen. Vielmehr ließen sich die Projektverantwortlichen vom Credo leiten: Wenn wir die genannten Entwicklungsziele erreichen möchten, müssen wir uns auch intensiv mit dem Thema Werte befassen und die Werte definieren, die unsere Unternehmens- und Führungskultur prägen (sollen); denn nur dann kann eine gemeinsame Wertebasis entstehen, auf der sich dann die einzelnen Veränderungen vollziehen. Deshalb spielte das Thema Werte im gesamten Projekt eine zentrale Rolle.

Ein Benchmark für den Mittelstand

Dieser ganzheitliche Ansatz, der auf einen nachhaltigen Kulturwandel abzielt, begeisterte die Juroren des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). Deshalb zeichneten sie auf der Messe „Zukunft Personal“ Mäurer & Wirtz und das Machwüth Team für das Projekt mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016/17 aus. In ihrer Laudatio betonten sie, dass es in der deutschen Unternehmenslandschaft vermutlich einzigartig sein dürfte, wie systematisch und strategisch das Unternehmen Mäurer & Wirtz den Kulturwandel anging, statt sich auf einzelne Ad-hoc- und Akut-Maßnahmen zu beschränken. Dies macht das Unternehmen im Mittelstand zu einem Vorreiter. ■



Manager 4.0 Menschenkenner der digitalen Welt

von Stefan Lapenat und Nele Kreyßig

Die digitale Transformation stellt Management und Controlling vor viele Herausforderungen. Automatisierung von Analysen und im Forecast stellen die Aufgaben des Controllers infrage. Was bedeuten diese Veränderungen für das Controlling und was müssen Manager mitbringen, um Unternehmen auch in Zukunft stark performen zu lassen?

Es wurde schon viel gesagt und geschrieben darüber, was die Digitalisierung für das Controlling bedeutet. Die Quintessenz: Das Aufgabenprofil des Controllers wird sich verändern. Die Denkweise des Controllers muss sich verändern. Controller sind in Zukunft nicht mehr die Torwächter zur Information. Vielmehr wird es Self-Service-Lösungen und digitale Boardrooms geben, in denen die Manager eigenständig auf Unternehmensinformationen zurückgreifen können: Ortsunabhängig und in Realtime. Das Daten-Management bekommt eine zunehmend wichtigere Rolle. Nur wenn Roh- und Stammdaten fehlerfrei und lückenlos vorliegen, greifen automatisierte Controllingprozesse. Ansonsten gilt die Informatik-Phrase: „Garbage in – Garbage out“.

Neues Mindset gefragt

Diese Veränderungen bedeuten für Mitarbeiter in Controlling und Finanzen Chance und Risiko zugleich. In manchen Controlling-Bereichen fällt die Notwendigkeit bestimmter Aufgaben weg. Das „Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2017“ von Roland Berger und dem Internationalen Controller Verein zeigt: Das Controlling ist nur bei einem Drittel aller Digitalisierungsprozesse eingebunden. Um das zu ändern, sollten Führungskräfte im Controlling das Personal für die im Zuge der Digitalisierung neu entstehenden Unternehmensmodelle vorbereiten und qualifizieren, beispielsweise in Form von Umschulungen zu sogenannten Data Scientists. Denn: Will das Controlling weiterhin eine wichtige Rolle als Partner für das Management einnehmen, muss es die Analyse und Auswertung von Big Data beherrschen – und sollte sich nicht nur auf Small Data stützen.

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, sollten Controller ihre klassischen Denkmuster verändern. In einer digitalen Welt müssen sie

verstärkt mit operativer Unsicherheit und kurzfristigen Kurswechslern umgehen können – und dürfen nicht mehr nur auf schrittweise Innovationen bauen. Nur auf Effizienz und profitables Wachstum zu setzen, kann im Zeitalter disruptiver Veränderungen zur Gefahr werden. Anstatt nur die fehlerfreie Performance im Blick zu haben, muss Raum geschaffen werden für eine Kultur des Probierens und Lernens (trial and error). Denn: „Eine Planungs- und Kontrollkultur, wie wir sie aus der analogen Arbeitswelt kennen, wird die neue Generation von Programmierern und digitalaffinen Mitarbeitern nicht motivieren können“, wie Prof. Dr. Ulrich Egle auf digitalperformancecockpit.com schreibt.

Die Beziehung Management – Controlling

Für das Zusammenspiel von Manager und Controller bedeutet die Digitalisierung eine Verschiebung des Rollenverständnisses. Ronald Koß, Senior Manager der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers, bringt es ironisch auf dem Punkt: „Beraten Sie schon oder analysieren Sie noch?“ fragt er in einem Artikel über Reifegradmodelle für das digitale Controlling. Er sagt, Controller müssen ihre Rolle neu überdenken und sich noch stärker als kompetente Managementberater sehen, die auch Handlungsempfehlungen für die Zukunft aussprechen.

Dafür ist es von Vorteil, Motive und Wertevorstellungen des Managers bestens zu kennen. Nur wer weiß, was hinter auf den ersten Blick rationalen Entscheidungen des Vorgesetzten steckt, erkennt Verzerrungen durch Opportunismus oder fehlerhafte kognitive Fähigkeiten. Eine gute Menschenkenntnis des Controllers ist also auch im digitalen Zeitalter sehr wichtig, um eine Rationalitätssicherung zu gewährleisten.

Die Beziehung Management – Personal

Aber genauso wie der Controller die Motive des Managers kennen sollte, so muss der Manager die Motive und Wertvorstellung seiner Mitarbeiter bestens kennen. Nur wer weiß, wie Mitarbeiter denken und fühlen, kann sie motivieren –

und das Unternehmen in eine starke Zukunft lenken. Der Manager der Zukunft braucht für jeden Mitarbeiter einen individuellen Führungsstil, denn jeder Mitarbeiter trägt unterschiedliche Motivationspotenziale in sich. Erreichen Manager die Motive der Mitarbeiter, können sie sie auch besser motivieren. Dadurch erhöht sich die Produktivität im Unternehmen – und das gegenseitige Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern steigt. Wie wichtig Mitarbeitermotivation für die Performance ist, belegt der Engagement Index von Gallup. Seit 2001 untersucht das Markt- und Meinungsforschungsinstitut, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit.

Die letzten Ergebnisse der Studie: Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer sind mit Herz, Hand und Verstand bei der Arbeit. Die große Mehrheit, 68 Prozent der Beschäftigten, machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 16 Prozent der Arbeitstätigen sind emotional ungebunden oder haben innerlich bereits gekündigt. Gallup-Consultant Marco Nink sagt dazu: „Arbeitnehmer mit einer hohen Bindung haben weniger Fehlzeiten als Beschäftigte ohne emotionale Bindung. Außerdem bleiben sie Unternehmen länger treu und dienen als Markenbotschafter.“

Der motivorientierte Führungsstil

Um Mitarbeiter maximal zu motivieren, sollten Manager auf deren individuelle Werte und Vorstellungen eingehen. Das funktioniert beispielsweise mit einem motivorientierten Führungsstil. Dieser basiert auf der Analyse von Motivationsstrukturen. Was treibt mich an? Was motiviert mich? Durch gezielte Fragestellungen können Manager herausfinden, welche Werte und Motive Mitarbeiter antreiben und welche das Gegenteil bewirken. Der Manager 4.0 ist in der Lage, seine eigenen Antrieber mit denen der Mitarbeiter in Beziehung zu setzen und so die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Best Practice: GEMA

Wie die Implementierung eines motivorientierten Führungsstils in die Organisation funktioniert,

zeigt die Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte, kurz: GEMA. Nicht nur die veränderte Gesetzgebung im Urheberrecht, auch die zunehmende Notwendigkeit zur Digitalisierung machte den Start zu einem umfangreichen Change der GEMA erforderlich. Den Verantwortlichen war klar: Die GEMA muss zukunftsfähig gemacht werden. Das sind die Emotionen, die mit einer Transformation dieser Größenordnung einhergehen, auf Leistungsbereitschaft und Gesundheit aller auswirken, war dem Personaldirektor der GEMA, Dirk Haselhorst, von Anfang an klar.

„Der produktive Umgang mit Emotionen, um Leistung zu erhalten und Gesundheit zu fördern, sollte Teil des Führungshandwerks im Unternehmen werden“, so Haselhorst. Mit Unterstützung des Hamburger Experten für emotionale Führung, Axel Janßen, wurde der motivorientierte Führungsstil eingeführt. Das vom Personaldirektor gewählte Vorgehen „bottom up“ erzeugte dabei eine bestimmte Sogwirkung im Lernen. Denn zunächst lernten die Nachwuchsführungskräfte die Arbeit mit Motiven und Werten. Dabei ging es anfangs darum, sich selbst kennenzulernen und emotional selbst zu führen. Aus diesen erlebten Erkenntnissen erfolgte ein Transfer in die Führungsarbeit. Mit Blick auf die Motive und Motivationspotenziale kann die Führungskraft Rückschlüsse darauf ziehen, welche Arbeitsumgebung für Mitarbeiter ideal ist, wie sie Motivation bei Mitarbeitern auslösen kann und auch, wie motivbasierte Work-Life-Balance funktioniert – und

welche Bedeutung das wiederum für das Wohlbefinden der Mitarbeiter hat.

Das positive Echo aus der Arbeit mit den Nachwuchsführungskräften machte die nächste Führungsebene neugierig, so dass sich eine auf dem Kopf stehende Kaskade ergab. Mittlerweile haben auch die Direktoren Trainings durchlaufen. Diese Strategie hatte dabei noch einen sehr wichtigen, positiven Nebeneffekt: Wäre aus den Trainings mit den Nachwuchsführungskräften keine Sogwirkung entstanden, hätten keine weiteren Trainings stattgefunden, die letzten Endes eine wenig sinnvolle Investition gewesen wären. Diese Art der Entscheidungsbildung war für die GEMA besonders wichtig, da sie für jede Ausgabe in erster Linie ihren Mitgliedern, den Künstlern, Rechenschaft schuldet.

Fazit: Social Skills mit Digital Skills mixen

Die Digitalisierung mischt die Karten der Rollenverteilung für Controller und Manager neu. Neben Umschulungen, Aufbrechen alter Denkmuster und Fokussierung auf neue Aufgabengebiete, sollten Controller und Manager vor allem eines nicht vernachlässigen: Ihre Menschenkenntnis und die Möglichkeiten, damit Mitarbeiter einschätzen zu können und an den richtigen Stellen zu motivieren. Der Manager der Zukunft hat einen Führungsstil, der die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter verstärkt und sie emotional an das Unternehmen bindet. ■

Autoren



Stefan Lapanat

ist Geschäftsführer des Instituts für Motivationspotenziale. Er hat die Markteinführung des Reiss Profiles auf dem europäischen Markt begleitet und ist Mitentwickler der deutschsprachigen Weiterentwicklung (MotivStrukturAnalyse). Wissenschaftlich begleitet entwickelte er 2012 und 2013 mit seinem Team einen neuartigen Ansatz der Motivdiagnostik – die MotivationsPotenzialAnalyse MPA. www.motivation-analytics.eu

Nele Kreyßig

ist als Business Trainerin & Systemischer Management Coach bundesweit mit ihren Kernthemen Ausbau von Motivation & Leistungsbereitschaft, Young Talent Management & Stressabbau- und Prävention für Nachwuchs- und Führungskräfte, HRabteilungen, Ausbilder und junge Talente im Einsatz. Sie ist Geschäftsführerin des HRperformance Instituts und am Institut für Motivationspotenziale als Ausbilderin für die MotivationsPotenzialAnalyse MPA tätig. www.hr-performance-institute.de/nele_kreyssig





Was muss ein Controller alles wissen, wenn er die Digitalisierung steuern will?

von Jürgen Weber

Vieles ist schon darüber geschrieben worden, was Digitalisierung für die Controller bedeuten wird. Das Spektrum reicht von einer virulenten Gefahr für den ganzen Berufsstand über neue spannende Analyseaufgaben bis hin zu einer zentralen Funktion der Steuerung aller damit verbundenen Umwälzungen. Bei letzterer Rolle geht es darum, die unterschiedlichen Digitalisierungsaktivitäten im Unternehmen gemeinsam zu betrachten, sie aufeinander abzustimmen und die daraus resultierenden Veränderungen umzusetzen. Gefordert ist hier eine Gesamtperspektive.

Gerade auf eine solche sind Controller traditionell stolz, zählen sie doch aufgrund ihrer zentralen Rolle in der Abstimmung aller Teilpläne zu den (ganz) wenigen, die noch das gesamte Unternehmen überschauen. Controller könnten nun also in die Funktion eines „Chief Digital Officers“ wachsen. Gehen wir im Folgenden von dieser potenziellen Rolle aus, quasi dem Best Case für Controller. Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind erforderlich sie auszufüllen? Fünf zentrale Felder möchte ich im Folgenden herausheben.

Denken in Geschäftsmodellen

Beginnen wir mit einem Bereich, der sich einfach anhört. Wie sollten Controller ohne Kenntnis der Geschäftsmodelle vernünftig planen und kontrollieren können? Denken Controller aber wirklich grundlegend und konsequent genug? Betrachten wir dazu ein Beispiel, das mir naheliegt: Hochschulen. Deren Geschäftsmodell liegt schon seit Jahrhunderten fest: Besonders qualifizierten (jungen?) Menschen wird ein organisiertes Lernen „von Angesicht zu Angesicht“ in Hörsälen und Seminarräumen angeboten, verbunden mit der Möglichkeit des Lernens aus Büchern. Wie sähe der digitale Gegenentwurf aus? Vielleicht ist das eine Institution, die sich darauf beschränkt, einen erzielten Wissensfortschritt auf Hochschulniveau mit einem „Reputationsstempel“ zu versehen, die also ausschließlich Prüfungen abnimmt und Titel verleiht. Wie der einzelne Studierende den Wissensfortschritt erreicht, bleibt ihm überlassen. Das Angebot entsprechender Kurse im Internet ist schon heute groß, häufig didaktisch top. Warum soll man zum Lernen von Kostenrechnung zu einem eher lustlosen Professor in einen

Hörsaal gehen? Warum nicht zuhause lernen, wenn gerade Zeit dafür ist, Lernbereitschaft besteht, Ruhe herrscht?

In Geschäftsmodellen zu denken, heißt also sehr grundsätzliche Fragen zu stellen. Wozu dient eine Hochschule „eigentlich“? Der Wissensvermittlung oder aber gleichzeitig auch der Entwicklung von besonders qualifizierten Menschen durch enge persönliche Interaktion? Ist Hochschulbildung eine individuelle Aktivität oder ein soziales Erlebnis? Für letzteres bedeutet Digitalisierung keine Gefahr, sondern eine sehr hilfreiche Unterstützung. Für eine reine Wissensvermittlung kann sie ein „game changer“ sein. Sind die Controller derzeit in der Lage, Geschäftsmodelle radikal genug zu denken? Haben sie genügend Übung darin?

Steuerung bei und von hoher Unsicherheit

Controller sind bisher eher im Standardgeschäft zuhause. Zwar war Unsicherheit schon immer relevant: Wechselkursverhältnisse,

Wettbewerbssituation oder Produktionsqualität sind alles keine Themen, bei denen der Erwartungswert der Planungen immer eingetroffen ist. Dennoch war die Streuung der Werte überschaubar. Nur ein einziger Bereich im Unternehmen musste schon immer mit hoher Unsicherheit zurechtkommen: die Forschung & Entwicklung. Hier spielten Controller häufig keine wichtige Rolle.

In einem digitalen Umfeld ist Unsicherheit allerdings eine zentrale Größe. Nehmen wir als Beispiel die Start up-Szene. Nur wenige Gründungen schaffen ihren Durchbruch (wie z. B. Zalando). Sehr viele verschwinden nach kurzer Zeit wieder. Was bleibt, ist der Verlust des investierten Kapitals. Das ist ganz ähnlich wie in der Pharma-Forschung: Von vielen hoffnungsvollen neuen Wirkstoffen schaffen es nur ganz wenige bis zur Zulassung. Diese müssen all die gescheiterten Versuche mitfinanzieren. Insofern ist das Portfolio das Objekt der Steuerung, nicht das einzelne Projekt. Es geht dann um Themen wie „fail fast“ und die Beurteilung des Projektteams als zentraler Erfolgsfaktor. Für die meisten Controller ist dies ein ganz ungewohntes Feld.

Unterschiedliche Koordinationsmechanismen und ihr Zusammenwirken

Eng damit verbunden ist das Problem, das neue digitale Geschäft mit dem „traditionellen“ zu verbinden. Digitale Veränderungen erfolgen selten so, dass sie das bestehende Geschäft „auf einen Schlag“ ersetzen. Zumeist kommt es zu einem Nebeneinander und einer Co-Evolution (wie z. B. in Teilen des Handels, wo stationärer Verkauf mit einer Internet-Plattform verbunden wird). Unternehmen müssen dann so etwas wie eine „wirtschaftliche Sonderzone“ für den digitalen Emporkömmling einrichten, der nicht genauso gesteuert werden kann wie das traditionelle Geschäft. Inhaltlich muss sichergestellt werden, dass die im digitalen Bereich erzielten Lerneffekte systematisch berücksichtigt werden, sei es in Richtung einer konsequenten Ablösung („Kannibalisierung“), sei es als eine auf Dauer bestehende, miteinander verbundene Parallelwelt. Bezogen auf die Steuerung sind zwei Logiken gleichzeitig zu betreiben. Nur die wenigsten Controller haben hiermit Erfahrung.

Veränderungsmanagement

Unabhängig davon, wie die durch Digitalisierung verursachte Entwicklung genau verlaufen wird, ist sicher, dass erhebliche Veränderungen zu bewältigen sein werden. Mit Veränderungsmanagement kennen sich die meisten Controller nicht hinreichend aus. Auf dieses Thema muss ich an dieser Stelle aber nicht genauer eingehen. Es war Inhalt meiner Kolumne im Controller Magazin Mai/Juni 2017.

Organisation

Sollte die Rolle des Steuerers der Digitalisierung durch Controller, andere bestehende Bereiche oder aber ganz neue Akteure im Unternehmen besetzt werden und wie umfangreich soll sie ausfallen? Um diese Frage beantworten zu können, ist fundiertes organisatorisches Wissen erforderlich. Controller sollten sich hierzu im ersten Schritt Klarheit darüber verschaffen, warum sie über die Zeit immer mehr Aufgaben übernommen haben. Diese Entwicklung lässt sich an der Rollenentwicklung festmachen, die jeder Controller kennt: Vom Erbsenzähler (bzw. „Herren der Zahlen“) über den Navigator hin zum Business Partner. Zentraler Grund für die Entwicklung war zum einen der enge inhaltliche Zusammenhang der wahrzunehmenden Aufgaben. Zum anderen wurden den Controllern die zusätzlichen Aufgaben von keinen anderen internen Stellen streitig gemacht. So waren und sind z. B. die Rechnungslegungskollegen zu weit von den internen Geschäftsprozessen entfernt.

Wird sich die Aufgabenausweitung nun auch bei den neuen Aufgaben fortsetzen? Wie eng sind diese am bisherigen Aufgabenspektrum? Wenn die Antwort eng genug lautete, stellte sich als Anschlussfrage, ob die Controller

schnell genug lernen können. Hier ist die Antwort in meinen Augen offen. Die von mir skizzierten neuen fachlichen Herausforderungen sind sehr weitreichend. Dazu kommt noch der Bedarf an neuem instrumentellen Wissen rund um data analytics. Vermutlich würde es den Controllern niemand übelnehmen, wenn diese sich damit überfordert fühlten. Dann wäre Spezialisierung der bessere Weg, da sich auch niemand anderes im Unternehmen anbietet, das gesamte Spektrum abzudecken. Exakt an dieser Stelle haben wir den aktuellen Diskussionsstand eingefangen: Kann die Einrichtung der Stelle eines Chief Digital Officers das Problem lösen? Wo wäre diese Stelle organisatorisch aufzuhängen? Beim CEO, beim CFO, dezentral in den Linien? Wie kann aus dieser Aufstellung heraus die Koordination konkret stattfinden? Wie eng sollten Controller mit dieser Stelle zusammenarbeiten? Dies belegt nachhaltig: Wenn Controller auf dem Feld der Steuerung der Digitalisierung mitspielen wollen, benötigen sie fundierte organisatorische Argumentationsfähigkeiten!

Insgesamt hängt die Latte für Controller also hoch. Die Steuerung der Digitalisierung ist extrem spannend und herausfordernd zugleich. Controller haben zumindest eine Chance, die Rolle „des“ digitalen Steuerungs-Beraters des Managements einzunehmen. Schafften sie es, wäre das auch aus der Sicht der Profession erfreulich, da hier ein – zumindest teilweiser – Ersatz für die auf Sicht wegfallenden transaktionalen Stellen zu finden ist. Umgekehrt könnte eine neu gebildete digitale Organisationseinheit auch Business Partner-Aufgaben der Controller an sich ziehen. Daraus könnte eine potente interne Konkurrenz für Controller erwachsen – mit ungewissem Ausgang. Davor ist derjenige am besten geschützt, der den skizzierten Lernprozess ganz konsequent angeht. Meine Empfehlung dürfte klar sein ... ■

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu



PreisGeld – mehr als eine Recheneinheit

von Walter Schmidt



Fortsetzung der losen Artikelreihe zu PreisGeld. Der Kerngedanke dieser Reihe besteht darin, mit Preisen und Geldeinheiten nicht nur zu rechnen. Controlling ist verantwortlich für die **Transformation von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert** durch eine effektive und zugleich effiziente Gestaltung der Geschäfte.

Dieser Transformationsprozess hat viele Seiten. Der erste Artikel fokussierte auf die wirtschaftlich relevante Qualität. Der zweite Artikel war dem kulturellen Umfeld gewidmet, in das die Transformation von Geld in Kaufkraft und von Preis in Wert eingebunden ist. Der dritte Artikel handelte vom Mut im Umgang mit Risiken insbesondere im Zusammenhang mit dem Controlling von Beschaffung und von Prozessen. **Mit diesem Beitrag kehre ich wieder zur Kultur zurück.** Zur Auffrischung sei noch einmal darauf verwiesen, dass ich eine „Blüten-Struktur“ nutze, um mit den vielen Aspek-

ten der Selbstverständlichkeiten besser umgehen zu können (siehe Abbildung 1).

Diesmal werde ich mich auf die implizite Kultur konzentrieren. Das umfasst eine Gruppe von Selbstverständlichkeiten, die wir zwar durchaus beobachten. Die aber so gut wie nie in konkrete Maßnahmen von Veränderungsprojekten einbezogen werden. Weil wir sie wirtschaftlich für nicht relevant halten.

Hindernisse auf dem Weg der digitalen Transformation

Ich will dazu ein aktuelles Beispiel beschreiben. Ein traditionelles und über viele Jahre erfolgreiches Familienunternehmen im weiteren logistischen Bereich hatte schon vor einigen Jahren beschlossen, sich auf den Weg der digitalen Transformation zu begeben. Sie haben das als ein mehrjähriges Programm aufgelegt. Denn sie wollen schrittweise Erfahrungen sammeln. Mit neuen, digitalen Geschäftsfeldern. Es geht dabei um das Ausprobieren verschiedener Möglichkeiten. Sie wussten ja nicht genau, was funktioniert und was nicht.

Ausprobieren kostet Geld. Dieses Geld muss im traditionellen Geschäft verdient werden. Um die Transformation bezahlen zu können. Da sind kulturelle Konflikte vorprogrammiert. Weil sich die geschäftsfördernden Selbstverständlichkeiten in der analogen und in der digitalen Welt grundlegend unterscheiden. So war beispielsweise die erste Idee für eine

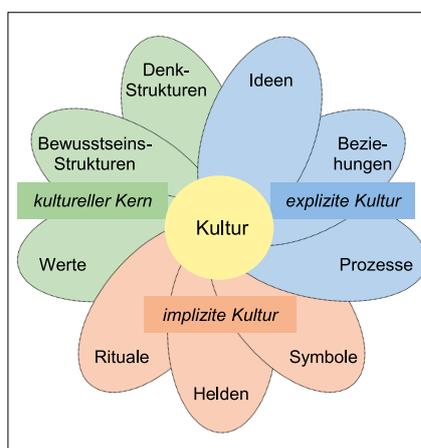


Abb. 1: Facetten praktischer Kultur

Art Onlineshop daran gescheitert, dass die analoge Sicht des gedruckten Katalogs und die daran gebundenen Selbstverständlichkeiten einfach auf die Website umgelegt wurden.¹ Angereichert um ein paar interaktive Kommunikationsmöglichkeiten. Das hat nicht funktioniert. Das konnte nicht funktionieren. Eine digitale Lösung muss

- das Surfverhalten der Nutzer erfassen und analysieren können;
- diese Daten verknüpfen können mit anderen Faktoren, die für das Kaufverhalten und seine Vorhersage wichtig sind – etwa Diskussionen in sozialen Medien, Daten aus globalen Verkaufsportalen, lokale Besonderheiten (z. B. das aktuelle Wetter, interessante Events, spezielle Verbrauchsgewohnheiten) und deren Zuordnung zu den Nutzern oder dem Erkennen wiederkehrender Muster;
- mit anderen Fertigungs-, Liefer- und Rücknahmeprozessen verbunden werden, die wesentlich schneller und reibungsloser ablaufen – anderenfalls wenden sich die Nutzer anderen Onlineangeboten zu;
- täglich, mitunter sogar stündlich aktualisiert und erneuert werden; dafür sind Verkaufsmitarbeiter erforderlich, die Spaß an solchen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten entwickeln und bereit sind, sich das jeweils neueste analytische Wissen auf diesem Gebiet durch ständige Weiterentwicklung anzueignen;
- unkomplizierte Bestell-, Bezahl- und Beurteilungsfunktionen bereitstellen, damit der Kunde – wenn er bereit ist zu kaufen – das mit wenigen Klicks realisieren kann;
- gegenüber allen Beteiligten die durchgehende Datensicherheit gewährleisten;
- nach einer zu definierenden Anlaufphase in der Lage sein, zumindest ihre Kosten wieder einzuspielen.

In einem analogen Umfeld stoßen derartige Anforderungen oft auf Unverständnis. Um die beiden Welten auseinanderhalten zu können, wurde in Auswertung der ersten Fehlschläge die Schaffung einer eigenständigen „Plattform für Start Up's“ beschlossen. Jungen Innovatoren sollten Zeit, Raum und Geld zur Verfügung gestellt werden, um ihre Ideen auf unkonventionelle Weise entwickeln und ausprobieren zu können. Das lässt sich ganz gut an.

Aber es war und ist **eine tägliche Herausforderung für das klassische Controlling**. Der Plattform soll ein dynamischer Geldrahmen gegeben werden. Im ersten Ansatz war das einfach eine gesetzte Summe. Doch nach welchen Kriterien soll sich der Geldrahmen weiterentwickeln? Start Up's haben keine Vergangenheit. Man kann also keine „Zahlenreihen“ fortschreiben. Bei Start Up's zählt die Glaubwürdigkeit von Storys mehr als zählbarer Erfolg. Es wird ja noch kein Geld verdient. Das ist zwar bei allen Investitionen so. Aber für klassische Investitionen gibt es normalerweise zumindest einen Business Case, an dem sich die Controller festhalten können. Mit dem man rechnen kann. Im doppelten Sinne des Wortes „rechnen“. Wie aber rechnet man mit einer Story?

Genau das ist der Punkt, an dem tief verwurzelte Selbstverständlichkeiten infrage gestellt werden. Schauen wir uns das für die implizite Kultur etwas näher an. Anhand der Erfahrungen, die unser Unternehmen bisher sammeln konnte.

Symbole

Bisher galt der Gewinn als das Symbol für wirtschaftlichen Erfolg. All unsere Treiberbäume – ob nun das über hundertjährige ROI-System oder „modernere“, aber auch schon in die Jahre gekommene Modelle der klassischen Wertorientierung – orientieren auf den Gewinn.

Die digitale Welt stellt ein anderes Erfolgs-Symbol in den Mittelpunkt: das **„geschäftsfähige Wissen“**. Ich habe das viele Male mit der Geschäftsführung und einigen Mitarbeitern diskutiert. Einige Sätze zur Illustration:

Bisher genügte, dass uns der Kunde bezahlt. Natürlich soll er uns auch weiterhin bezahlen. Aber die digitalen Geschäftsmodelle basieren darauf, dass der Kunde mit uns sein Wissen teilt. Wo hinterlässt er digitale Spuren über sein Verhalten? Spuren, aus denen wir seine Interessen erkennen und proaktiv darauf reagieren können. Wie können wir diese Spuren finden? Und wie können wir die Kunden einladen, aktiv solche Spuren zum beiderseitigen Vorteil zu erzeugen? Wir sind dabei, unsere Kundenbewertung dementsprechend zu erweitern. Und wir sind dabei, alle verfügbaren Daten über unsere

Kunden miteinander zu verknüpfen – von der Buchhaltung, über das CRM-System bis hin zu Internetquellen. Wohin das führt, wissen wir noch nicht. Wir erwarten für uns neue, engere Kooperationsmöglichkeiten, die zu besseren Geschäftsbeziehungen führen.

Bisher erfassen wir die Arbeit als einen Kostenfaktor in unseren Berechnungen. Mitarbeiter werden auch weiterhin Lohn und Gehalt beziehen wollen. Aber das Wissen der Kunden kann nur durch dafür geeignete und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter in ein funktionsfähiges Geschäftsmodell transformiert werden – also in „geschäftsfähiges Wissen“. Wie am Beispiel des Onlineshops gezeigt, reicht es ja nicht, ein paar nette Dinge von unseren Kunden zu erfahren. Wir müssen lernen, daraus völlig neuartige Angebote zu entwickeln. Das müssen nicht nur attraktive Produkte sein, mit denen der Kunde neue und vor allem gute Erfahrungen gewinnt. Die Präsentation der Produkte, ihr Weg zum Kunden, die Erfahrungswelt des Kunden und wie er seine Erfahrungen mit anderen teilen kann – das alles ist immanenter Bestandteil digitaler Angebote. Dazu benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die etwas vom digitalen Geschäft verstehen. Das **digitale Geschäftsverständnis** wird zum zentralen Bewertungsmaßstab. Darauf orientieren wir inzwischen unsere Anforderungsprofile – zumindest für unsere digitalen Geschäftsfelder. Und wir sind dabei auszuprobieren, die Entwicklung des digitalen Geschäftsverständnisses (auf Basis der Erfüllung unserer Anforderungsprofile) in Relation zu setzen zu den Personalkosten. Und da wir von der Annahme ausgehen, dass sich ein besseres digitales Geschäftsverständnis in einer höheren Wertschöpfung (als Eigenleistung oder Rohertag) widerspiegeln muss, messen wir auch mit den beginnenden Verkäufen im Start-Up-Bereich die Relation zwischen Wertschöpfung und Personalkosten – die Automotiv-Industrie nennt dieses Kennzahl Man Power Index (MPI) und hat damit gute Erfahrungen gesammelt. Und wir vergleichen den MPI unserer Start-Up-Plattform mit dem MPI unseres „analogen“ Unternehmens.

Bisher galt es, den Wettbewerb der Lieferanten zu nutzen, um zu möglichst günstigen Preisen einkaufen zu können. Auch das wird weiterhin eine Orientierung für den Einkauf bleiben. Aber

der Wettbewerb im Rahmen digitaler Geschäftsmodelle baut darauf auf, das Wissen der Lieferanten in ein breites **Wertschöpfungsnetzwerk** einzubinden. Entsprechend verändert sich die Art des Wettbewerbs. Er schließt Entwicklungsgemeinschaften und flexible Partnerschaften auf der Basis digitaler Vernetzungen ein. Einseitiger Preisdruck ist dabei nicht gerade hilfreich. Es geht vielmehr um den Beitrag, den Lieferanten für unser „geschäftsfähiges Wissen“ leisten. Und wir für sie. Wir sind dabei, unsere Lieferantenprofile entsprechend anzupassen.

Das ist schwerer Tobak für Controller. Gewinn ist so ein mächtiges Symbol. Und es ist so klar und einfach berechenbar. Was aber ist „geschäftsfähiges Wissen“? Selbst wenn es das neue Symbol wird – noch gibt es keine gefestigte Definition für den Begriff. Und allgemein akzeptierte Regeln für die Bewertung sind noch nicht einmal in Sicht. Also helfen nur pragmatische Übergangslösungen. Geschäftsfähiges Wissen macht Menschen neugierig, sich zu engagieren. Indem sie kaufen. Oder Fördermittel geben. Oder sich an Formen des Crowdfundings beteiligen. Oder Ideen beisteuern, die unsere Angebote verbessern. Oder uns in anderer Weise helfen, unsere Kosten zu decken. Einschließlich der Kosten für unsere Weiterentwicklung. Mit geschäftsfähigem Wissen kreieren wir Netzwerke, die das bewirken. Das zu bewerten und aktiv zu fördern, ist zu einer neuen Aufgabe für unser Controlling geworden. Zumindest erfassen wir erst einmal, wer sich womit an unseren Bemühungen beteiligt und wie sich die Beteiligung entwickelt. Dann werden wir sehen.

Exkurs

Seit mehr als 200 Jahren streiten die Nationalökonomien, was alles zum Kapitalvermögen gehört. Materielle Faktoren wie Produktionsmittel oder Grund und Boden? Finanzielle Faktoren wie Guthaben und Kredite? Oder auch immaterielle Faktoren wie intellektuelle Rechte und Netzwerke? Und was ist mit dem „Faktor Arbeit“? Steht er im Gegensatz zum Kapital oder ist er sein immanenter Teil? Schließlich, was ist mit der Natur? Gehört sie zumindest teilweise auch zum Kapitalvermögen?

gen, weil wir über sie verfügen und zumindest indirekt – über Steuern und Abgaben – dafür einen Preis bezahlen?

Dieser Streit war von Anfang an ideologisch aufgeladen. Denn es geht nicht allein um eine „sachliche Zuordnung“. Es geht um unterschiedliche Interessen. Hinter den „Faktoren“ stehen Menschen. Beim Kapitalvermögen geht es im Kern nicht um die Dinge, über die Menschen verfügen. Sondern um Verfügungsmacht über die Menschen selber. Denn erst durch deren Kooperation entstehen Geschäfte, aus denen Einkommen generiert werden kann. Wobei vielfältige Geschäfte vernetzt werden müssen, um Einkommen zu erzeugen.

Geldgeschäfte: Mit Bankern oder Investoren. Irgendwo muss ein Unternehmen seine Guthaben ja deponieren oder ausreichend Bargeld abheben oder Kredite erlangen. Damit es auf Einkaufstour gehen kann.

Einkaufsgeschäfte: Da sind zum einen die Lieferanten von Vorprodukten oder Maschinen und Anlagen. Oder Firmen, die Gebäude errichten. Oder bei denen wir Räume mieten können. Oder die Dienstleistungen anbieten. Haben wir mit ihnen schon gute Erfahrungen gesammelt? Oder wurden sie uns empfohlen? Da sind zum anderen die unterschiedlichsten Menschen, die einen Teil ihrer Lebenszeit als Arbeitszeit an unser Unternehmen verkaufen. Sei es direkt als Mitarbeiter. Oder indirekt als Honorarkräfte. Die meisten Menschen erzielen eigenes Einkommen, indem sie einen Teil ihrer Lebenszeit als Arbeitszeit verkaufen. Mit dem Einkauf werden die Verfügungsmacht über diese Arbeitszeit und die daran gebundenen Fähigkeiten erworben. Aber nicht völlig, sondern im Rahmen entsprechender Verträge und des geltenden Arbeitsrechts.

Geschäfte mit intellektuellen Rechten: Viele Unternehmen nutzen z. B. Patente und zahlen an die Rechteinhaber entsprechende Lizenzgebühren. Oder die Erfindungen eigener Mitarbeiter, die ihre Rechte mit dem Unternehmen entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen oder darüber hinausgehenden innerbetrieblichen Regelungen gestalten.

Geschäfte mit „Beeinflussern“: Da sind zum einen die verschiedenen organisierten Interessenvertretungen. Beispielsweise Tarifpartner, die einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsverträge ausüben. Meist sind diese Geschäfte indirekt. Tarifverträge werden zwischen Arbeitgeber-Organisationen und Gewerkschaften ausgehandelt. Es gibt aber auch direkte Geschäfte. Z. B. wenn wir spezielle Agenturen nutzen. Da geht es um Werbung. Um die Positionierung auf Messen oder auf Internet-Plattformen. Da geht es um unsere Reputation.

Geschäfte mit der Natur: Diese Geschäfte erfolgen nach wie vor in großem Maße indirekt. D. h. wir bezahlen sie vermittels Steuern und Abgaben, die für die Reparatur von Schäden unserer Umwelt eingesetzt werden. Oder wir bezahlen gar nichts. Bis die verursachten Schäden als Katastrophen auf uns zurückfallen. Aber die direkten, verursacherbezogenen Geschäfte nehmen zu. Bei Wasser und Abwasser gibt es Verträge mit entsprechenden Unternehmen. Wir bezahlen unmittelbar für unseren Verbrauch. Beim Bergbau müssen die Unternehmen die Regenerationskosten für die verursachten Schäden tragen, dafür entsprechende Rücklagen bilden und später einsetzen. Auch für die Entsorgung von Abfällen muss jedes Unternehmen bezahlen. Für die Inanspruchnahme von Grund und Boden als Oberfläche gilt das eher eingeschränkt. Wir müssen zwar eine Grunderwerbs- und eine Grundsteuer bezahlen. Aber für die Versiegelung von Flächen oder anderweitige Inanspruchnahme der Regenerationskraft des Bodens z. B. durch Überdüngung zahlen wir nichts. Hier fehlt noch der Vertragspartner. Ähnlich ist es bezüglich der Inanspruchnahme von Luft.

Es fließen also vielfältige Interessen zusammen, wenn Kapitalvermögen genutzt wird, um damit Einkommen zu erlangen. Und wie hoch das erzeugte Einkommen ausfällt, ist nicht nur davon abhängig, wie wir die Kundeninteressen bedienen. Also zu welchem Preis und in welchen Mengen wir unsere Produkte zum Schluss verkaufen können. Sondern auch, wie wir den anderen Interessen gerecht werden. Welchen Preis wir dafür bezahlen wollen, dass wir über deren Produkte

und Leistungen verfügen dürfen. Damit sie in unsere Produkte oder Leistungen einfließen. Damit die anderen Menschen mit ihren Empfehlungen und Aktivitäten unsere Ziele unterstützen. Es ist – wenn der Vergleich erlaubt sei – wie in einer guten Küche. Kann ich ein wertvolles Gericht kreieren aus billigen Zutaten?

Dabei müssen immer zwei Fragen zugleich geklärt werden: Wie wollen wir kooperieren? Und wie wollen wir die Ergebnisse der Kooperation verteilen? Das ist eine zwiespältige Gemengelage.

Der erste Teil erfordert wenigstens ein Mindestmaß an Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung. Selbst wenn beides „mit der Peitsche“ erzwungen wird. Zum Schluss müssen die beteiligten Menschen irgendwie miteinander auskommen. Denn ohne Zusammenarbeit entsteht erst gar kein Einkommen. Da werden Schicksale geschrieben. Schließlich geht es um Verfügungsmacht. Das spüren wir ganz persönlich. Wenn wir uns unterordnen müssen. Unter die Ansage eines Managers. Oder eines Käufers. Oder eines großmütigen Kritikers. Wenn wir uns ohnmächtig fühlen. Das spüren wir aber auch, wenn wir selber Macht ausüben können. Wenn wir über andere verfügen dürfen. Als Vorgesetzte. Oder als Einkäufer. Oder als jemand, der Urteile fällen darf. Das können wir täglich erleben. An uns selber. Und in unserem engsten Umkreis.

Wir können natürlich auch „die Peitsche“ weglassen und zivilisiert miteinander umgehen. Auf Augenhöhe. Auf der Basis von gegenseitigem Respekt und gegenseitigem Vorteil. Das schließt Konflikte nicht aus. Aber es beeinflusst die Art, wie wir sie lösen. Diese Art der Zusammenarbeit scheint auf dem Vormarsch zu sein. Leider nicht überall. Aber wenn ich meinen eigenen Erfahrungen im

Umgang mit zahlreichen Unternehmen oder den vielen Berichten in den Medien und Publikationen folge, wird es allmählich besser. In der modernen Welt. Die durch Vernetzung und Digitalisierung geprägt wird. Durch Innovationen und weltweite Marken. Durch Transparenz und globale Zusammenarbeit. In einer solchen Welt wird „die Peitsche“ immer mehr zu einem Relikt der Vergangenheit. Und was viel wichtiger ist – zum Wettbewerbsnachteil. Allen Intrigen und Täuschungsmanövern und politischen Ränkespielen zum Trotz.

Sobald sich die Wettbewerbsbedingungen in einem nennenswerten Maße so verändern, dass „Augenhöhe“ den Geschäften besser bekommt als „die Peitsche“. Sobald der zivilisierte Umgang mit den Risiken der Verfügungsmacht eine spürbar bessere Positionierung erlaubt. Sobald Eigenständigkeit und Flexibilität signifikante Vorteile bringen gegenüber Befehl und Gehorsam. Dann entfalten derartige Entwicklungen eine normative Kraft. Denn wo Preis und Geld im Spiel sind, geht es immer „ums Geschäft“. Um den Wechsel von Verfügungsmacht. Um die Konditionen für diesen Wechsel und die Zeit dazwischen. Und was das bedeutet für alle Beteiligten. Wenn es um Einkommen geht. Denn Einkommen entsteht aus Kooperation.

Und damit sind wir beim zweiten Teil. Der Verteilung des Einkommens. Meist konzentriert sich die ganze Wucht der ideologisch aufgeladenen Auseinandersetzungen auf diese Frage. Wer bekommt wieviel vom Fell des Bären. Und wie ist das Vermögen verteilt? Darüber wird oft vergessen, dass man den Bären erst erlegen muss, bevor man sein Fell aufteilen kann. Wer im Verteilungsstreit die Atmosphäre zu sehr vergiftet, darf sich nicht wundern, wenn die Kooperation bei der Jagd nach dem Bären darunter leidet. Dass dabei Machtfragen

im Spiel sind, wie im ersten Teil, muss wohl nicht weiter erläutert werden. Denn auch Verteilung dreht sich um Verfügungsmacht.

In irgendeiner Weise wird jeder mit diesen Dilemmata konfrontiert, der sein Einkommen aus Kapitalvermögen zieht. Und das betrifft zumindest in den entwickelten Ländern dieser Erde den ganz überwiegenden Teil aller Menschen. Solange dabei eine halbwegs stabile Balance der verschiedenen Interessen gewahrt werden kann, besteht die Chance auf steigende Einkommen. Durch verbesserte Kooperation. Jede Unwucht hingegen schmälert diese Chancen. Weil Wut entsteht oder Apathie, wenn die verschiedenen Interessen zu unausgewogen bedient werden. Oder die Verfügungsmacht über die Beteiligten zu ungleich verteilt ist. Und bei zu krassen Unterschieden mehr Kraft in die Verteilungskämpfe fließt als in die Kooperation zur Erzeugung von Einkommen. Und die innovativen Potenziale der beteiligten Menschen sich eher auf die Formen des Kampfes gegeneinander als auf jene der Zusammenarbeit orientieren. Wenn dann die Einkommen insgesamt zurückgehen, werden die Kämpfe noch härter. Daraus entsteht schnell ein Teufelskreis. Man muss kein Ideologe sein, um die Gefahren derartiger Ungleichgewichte zu sehen. Oder die Vorteile von Interessenausgleich und sozialem Frieden. Wer da von sachlichen Zwängen spricht, verleugnet die Realität. Wenn es um Kapitalvermögen geht. Um die Erzeugung und Verteilung von Einkommen. Dann geht es immer um das Verhalten und die Befindlichkeiten von Menschen. Dann geht es immer um die Verfügungsmacht über ein Netzwerk von Interessen. Dann geht es immer darum, wie wir auf die Balance der Interessen Einfluss nehmen. Welche Machtpotenziale wir dabei mobilisieren können. Und wie wir diese Potenziale einsetzen. Das ist nie sachlich. Und nie objektiv. Sondern immer ein Ergebnis sozialer Auseinandersetzungen. Das Controlling kann sich da nicht heraushalten. Es ist Teil dieser Auseinandersetzung. Und seine vornehmste Aufgabe besteht darin, auf eine einkommensfördernde Balance der Interessen aller Beteiligten zu achten. In gewisser Weise ist das der Kern guten Controllings.

Autor



Dr. Walter Schmidt

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

E-Mail: walter@ask-schmidt.de

Helden

Wenn geschäftsfähiges Wissen zum neuen Erfolgs-Symbol heranwächst, wer sind dann die neuen Helden, die durch das Controlling gefördert werden sollen?

Bisher galten die „Umsatzbringer“ auf der einen und die „Kostenreduzierer“ auf der anderen Seite als unsere Helden. Auch zwei unserer Entwickler akzeptieren wir als Erfolgsgaranten in unserem Unternehmen. Aber das sind eher exotische Helden. Mit denen das Controlling wenig anfangen kann. Sie kosten Geld. Und bei denen darf man nicht einmal die Frage nach Kürzungen stellen. Erst die TOP-Verkäufer verwandeln deren Tüfteleien in Geld für uns.

In der digital vernetzten Welt des geschäftsfähigen Wissens wird alles noch viel schlimmer – für das klassische Controlling. Jetzt brauchen wir „Geschichtenerzähler“ als Erfolgsgaranten. Die Menschen neugierig machen, weit bevor überhaupt ein neues Produkt ausgetüftelt ist. Damit sie sich daran beteiligen. Sei es mit eigenen Ideen oder mit finanziellen Mitteln oder als mediale Unterstützer. Geschichtenerzähler gelten in den Augen traditioneller Erbsenzähler eher als Dampfplauderer. Sollen Dampfplauderer unsere neuen Helden sein?

Oder die „Spürnasen“ für schlummernde Geschäfte. Wenn wir lernen wollen, Petabytes an internen und externen Rohdaten in sogenannten Datenseen (Data Lakes) zu erfassen und so auszuwerten, dass wir Muster erkennen. Dann werden die Nerds des Data Minings, die in den Mustern Chancen für Geschäfte sehen können, zu unseren Erfolgsgaranten. Und wieder regt sich der kulturelle Widerstand. Was denn nun? Sollen die Nerds, die sich den ganzen Tag hinter ihren Computern verkriechen, plötzlich unsere Helden sein? Und nicht mehr die TOP-Vertriebler? Die sich als traditionelle Menschenfänger im besten Sinne des Wortes über viele Jahre bewährt haben?

Und überhaupt – „Menschenfänger“. Das hat ja eher etwas mit Glauben zu tun. Christus wird auch als Menschenfänger bezeichnet. Für den Vertrieb mag das eine brauchbare Eigenschaft sein. Die Kunden sollen ja an uns glauben. Im Controlling zählt eher das Sachliche. Die Fak-

ten, die Zahlen, das Messbare. Damit galten die Controller noch nie als Helden im Sinne von Umsatzbringern. Aber wenigstens im Sinne von Kostenreduzierern. Verlieren wir in dieser Hinsicht gerade den Boden unter unseren Füßen? Im digitalen Geschäft sieht es so aus, als müssten auch die Controller lernen, unter die Menschenfänger zu gehen.

Wir haben solche Typen zusammengebracht. Aus unserer Plattform, aus unserem „analogen“ Unternehmen, aus befreundeten Unternehmen, von Unis. Und mit ihnen kleine Workshops organisiert. In denen sie nach nichts Bestimmtem suchen mussten, sondern völlig frei finden durften, was interessant sein könnte für unsere Entwicklung. In denen sie ausprobieren können, wie man einen Datensee aufbaut und wie man Data Mining durchführt. So entstehen neue Rituale und die Chance, auf neue Weise Erfolge zu erzielen. Das ist auch für die teilnehmenden Controller eine völlig neuartige Erfahrung.

Rituale

Um bei den neuen Ritualen zu bleiben. Das bisher Beschriebene verändert gerade gewaltig unsere Planungs- und Finanzierungsrituale. Oder besser ausgedrückt: Es kollidiert mit den Ritualen unseres „analogen“ Unternehmens. Das ja nach wie vor das zentrale Controlling betreibt. Die alten Runden zur „Berechnung“ der Zukunft und für Investitionsentscheidungen auf der Basis von Business Cases greifen für unsere Start Up Plattform nicht. Wenn man Muster erkennen will, von denen wir heute noch gar nicht wissen, dass es sie gibt. Dann müssen wir lernen zu finden, ohne zu suchen. Das ist ja gerade der Kern des Data Mining. Und für klassische Controller eher eine Zumutung. In unseren Planungs- und Finanzierungsrunden suchen wir nach Lösungen im Rahmen vorgegebener Regeln und Annahmen. Das passt nicht zusammen.

Hier haben wir noch keinen Durchbruch erreicht. Wir fallen immer wieder zurück in die alten, eingeübten Rituale. Das hängt natürlich auch damit zusammen, dass „geschäftsfähiges Wissen“ nach wie vor ein schwammiger Begriff geblieben ist. Wir versuchen uns zu behelfen, indem wir die Start Up Plattform als eine Investition in die „Innovationsfähigkeit“ des Unternehmens planen und finanzieren. Aber das ist auch nur wieder ein anderer schwammiger Begriff. Wir verstehen ihn als die Fähigkeit, Ideen und Mittel für innovative Tätigkeiten mobilisieren zu können – sei es aus Gewinnen oder aber aus anderen analogen oder digitalen Quellen. Vielleicht ist das ein hoffiger Anfang.

tion in die „Innovationsfähigkeit“ des Unternehmens planen und finanzieren. Aber das ist auch nur wieder ein anderer schwammiger Begriff. Wir verstehen ihn als die Fähigkeit, Ideen und Mittel für innovative Tätigkeiten mobilisieren zu können – sei es aus Gewinnen oder aber aus anderen analogen oder digitalen Quellen. Vielleicht ist das ein hoffiger Anfang.

Fazit

Kultur – die Summe der Selbstverständlichkeiten – spielt bei der Transformation von Geld in Kaufkraft und Preis in Wert eine wesentliche Rolle. Dabei geht es nicht nur um Ideen, Beziehungen und Prozesse. Die liegen zwar explizit „auf dem Tisch“. Aber sie bilden nur die Oberfläche. Die implizite Kultur wirkt dagegen mehr im Verborgenen. Das bemerken wir erst, wenn wir es mit grundlegenden Veränderungen zu tun haben. Z. B. mit digitaler Transformation. Dann ändern sich auch Symbole, Helden und Rituale, die zwar wesentliche Aspekte jeder Kultur bilden, aber normalerweise nicht im Fokus von Veränderungsprojekten stehen. Diese Selbstverständlichkeiten zu verändern, kostet daher mehr Geduld und Kraft. Und das dargestellte Beispiel zeigt, wie sehr uns althergebrachte kulturelle Gegebenheiten behindern können, wenn sie zum gewollten Neuen nicht mehr passen.

Im ICV befassen sich drei Fachkreise mit dieser neuen digitalen Welt:
 „Business Intelligence/Big Data & Controlling“
 (Informationen als strategische Ressource;
 andreas.seufert@i-bi.de);
 „Digital Transformation“
 (Veränderungen traditioneller Unternehmen;
 jurate.keblyte@web.de);
 „Start Up Controlling“
 (Entwicklung digitaler Unternehmen;
 joerg.engelbergs@zalando.de).

Fußnote

¹ Dieser Abschnitt wurde dem ICV-Leitfaden „Auf dem Weg zum Controlling 4.0“ entnommen; vgl. Schmidt / Steinke (2017), Haufe, S. 54f. ■

Business Intelligence & Enterprise Performance Management

Das Zusammenwachsen zweier Welten?

von Rainer Schauer

Die Bedeutung von Business Intelligence (BI) als eigene Disziplin hat in der jüngeren Vergangenheit stark zugenommen und dieser Trend verstärkt sich weiter. Unternehmen schaffen durch das Zusammenlegen von in verschiedenen (Fach-)Bereichen gewachsenen BI Abteilungen eigene Organisationseinheiten für dieses Themengebiet, wie etwa das vieldiskutierte Business Intelligence Competence Center. Buzz Words wie Big Data, Advanced und Cloud Analytics, Operative BI, Self-Service BI, Machine Learning, Artificial Intelligence etc. sind in der Fachpresse allgegenwärtig, und deuten die Heterogenität des Themas bereits an. Für den Begriff Business Intelligence existiert eine Vielzahl von Definitionen, auf deren erneute Wiedergabe an dieser Stelle verzichtet werden soll. In der Praxis wird Business Intelligence selbst von Fachleuten häufig sehr unterschiedlich verstanden.

Unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Business Intelligence

Finanzbereiche, und hier insbesondere Controller, verstehen unter Business Intelligence regelmäßig (Management) Reporting inkl. zugehöriger Analysen, sowie die Planung aber auch Management- und legale Finanzkonsolidierung. Oftmals herrscht hier ein Business Intelligence Begriff vor, der seinen Schwerpunkt sehr stark im Themenkomplex Enterprise Performance Management (EPM) hat, und eigene Organisationseinheiten für dieses Thema in den Finanzbereichen hervorgebracht hat.

IT-Organisationen sowie deren Kunden aus den operativen Einheiten definieren Business Intelligence oftmals deutlich stärker über (Massen-)

Daten und Technologie. Das Schlagwort Data-Driven Enterprise weist auf die zunehmende Bedeutung der Nutzung von Massendaten hin, um daraus geschäftskritische Informationen zu generieren, bzw. Unternehmensprozesse zu optimieren und automatisieren. Data Scientists extrahieren relevante Informationen, und durch die Industrie 4.0 und das Internet-of-Things steigt das Aufkommen an nutzbaren Daten drastisch an. Als zentrale Disziplin im BI wird oftmals noch das Datawarehousing gesehen, während Planung oder gar Finanzkonsolidierung in ihrer Zugehörigkeit angezweifelt werden.

Unterschiedliche Sichtweisen – unterschiedliche Anforderungen

Die unterschiedlichen Sichtweisen auf Business Intelligence stellen sehr unterschiedliche Anforderungen an die eingesetzte Technologie und Architektur, im Besonderen aber auch an die für Business Intelligence verantwortlichen Organisationseinheiten. So sind Auswertungen in den Finanzbereichen zum Großteil stichtagsgetrieben, zeitkritisch und setzen eine sehr hohe Datenqualität und -integration voraus. In operativen Bereichen steht oft eine sofortige Verfügbarkeit (near-time oder real-time) von Daten im Vordergrund. Qualitätsansprüche treten in Teilen in ihrer Bedeutung hinter die Verfügbarkeit zurück. Sich rückwirkend in einem bestimmten Maß verändernde Daten werden akzeptiert.

Die Themengebiete Enterprise Performance Management und Business Intelligence im eher technischen Verständnis haben sich in der jüngeren Vergangenheit durch technologische Entwicklungen, wachsende Informationsbedarfe und organisatorische Veränderungen deutlich

aufeinander zubewegt. Je nach organisatorischer Ausrichtung ist in der Praxis meist eine stärkere Gewichtung der einen oder der anderen Sichtweise zu beobachten, was die laufende Transformation erschwert oder sogar in Frage stellen kann.

Herausforderungen der Transformation

Viele Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren intensiv damit beschäftigt, eine Business-Intelligence-Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Es besteht ein **breiter Konsens in der Fachwelt, dass eine BI-Strategie sowohl inhaltliche als auch technische und architektonische Aspekte berücksichtigen muss. Auch die Neugestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation ist als wesentlicher Bestandteil einer Business-Intelligence-Strategie anerkannt.**

Durch eine konsequente Umsetzung einer BI-Strategie eröffnen sich enorme Potenziale für die Generierung und Nutzung relevanter Informationen. Die einzelnen Themengebiete bergen jedoch auch ein großes Konfliktpotenzial und begründen damit verbundene Risiken. Beispielsweise herrscht schnell Einigung, dass redundante Systeme, Prozesse und Daten zu vermeiden sind, Organisations- und Technologieentscheidung in heterogenen gewachsenen Landschaften gehen jedoch auch mit einer Verschiebung von Einfluss bzw. direkter Steuerbarkeit einher.

So war es lange Zeit, und ist auch jetzt noch in großem Maße, Aufgabe des Controllings, Daten aus unterschiedlichsten Quellen physisch und

semantisch zusammenzuführen, diese zu analysieren und zielgruppengerecht für eine Entscheidungsunterstützung aufzubereiten. Obwohl die Aufgaben häufig mit Microsoft Office Tools wie Excel, Access und PowerPoint oder speziellen Fachbereichslösungen erledigt werden, trifft diese Arbeitsbeschreibung sehr genau viele gebräuchliche Definitionen von Business Intelligence.

Kontrollverlust der Fachbereiche?

Mit der IT-technischen Professionalisierung der genannten Aufgaben, und einer neuen organisatorischen Zuordnung zumeist in der IT-Organisation, befürchten Fachbereiche einen deutlichen Kontrollverlust oder nehmen diesen nach der Umsetzung bereits wahr. Die zunehmende Bedeutung von Self-Service BI kann auch als Symptom für zu stark zentralisierte BI-Systeme gesehen werden, und in aller Regel auch für Prozesse, die den Anforderungen einzelner Fachbereiche nicht mehr gerecht werden. Der Zielkonflikt zwischen Stabilität und Flexibilität bzw. Agilität scheint allgegenwärtig.

Die Diskussion über Self-Service BI fokussiert momentan stark die eingesetzten Tools. Der Erfolg von Tools wie QlikView oder auch SAP Lumira verdeutlicht die Sehnsucht der Fachbereiche nach Handlungsfähigkeit. Dabei ist die Entscheidung für solche Tools nur teilweise durch die Technologie getrieben. Die Organisationsentscheidung zur Wiedererlangung der Kontrolle ist von gleicher oder sogar noch größerer Bedeutung.

Die Gefahr, dass durch die Einführung von Self-Service BI Tools jedoch erneut Fachbereichslösungen losgelöst von einer übergeordneten Governance entstehen, ist nicht zu unterschätzen. Dies würde die BI-Strategie

in weiten Teilen in Frage stellen, und eine Realisierung des Potenzials einer modernen BI-Landschaft erschweren. Die häufig formulierte Forderung im Controlling, mehr Zeit für Analyse bzw. wertschöpfende Tätigkeiten zu haben, und weniger Aufwand in der Datenverarbeitung zu investieren, könnte nur schwer erreicht werden.

Verstärkt wird dieser Trend dadurch, dass klassische BI-Themen in ihrer Priorität oft hinter den Hype-Themen Big Data etc. zurücktreten und entsprechende Ressourcenverschiebungen zum Leidwesen der abhängigen Fachbereiche entschieden werden.

Lösungsansatz: Governance und Freiheitsgrade

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Business Intelligence ist es, dieses Dilemma aufzulösen. Dabei kommt dem Aspekt der Organisation in der BI-Strategie eine entscheidende Bedeutung zu. Diese muss den Fachbereichen die für ihre Aufgaben nötigen Freiheitsgrade garantieren und gleichzeitig eine geeignete Governance zur Einhaltung definierter Standards und Methoden durchsetzen.

Grundsätzlich gilt nach wie vor, dass Business Intelligence gesamthaft entlang der bereits genannten Dimensionen betrachtet werden muss:

- Fachlichkeit & Inhalt (Informationsbereitstellung)
- Technologie & Architektur
- Organisation & Governance

Ziel der Betrachtung ist es, die drei Handlungsfelder in ihren Abhängigkeiten zu behandeln, um das Potenzial von Business Intelligence in allen Bereichen zu heben. **Der systemimmanente Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität/Agilität kann nicht**

vollständig aufgelöst werden. Ein deutlich höheres Niveau ist jedoch erreichbar und kann so vermeintliche Zielkonflikte zwischen den Organisationseinheiten abschwächen.

Eine zu starke Zentralisierung von Business-Intelligence-Aufgaben führt häufig zur Überlastung von liefernden Einheiten, hohem Abstimmungsaufwand und langen Warte- und Entwicklungszeiten. Daher wird an dieser Stelle eine Unterscheidung von Kernaufgaben und erweiterten BI-Aufgaben empfohlen. Da selbst agile Methoden die genannten Probleme vielfach nur unzureichend adressieren, wird außerdem empfohlen, erweiterte BI-Aufgaben dezentral in Fachbereichen anzusiedeln.

Unterscheidung in Kern- und erweiterte BI-Aufgaben

Hier findet das Konzept eines stabilen BI-Kerns, der um dezentrale Freiheitsgrade ergänzt wird, in allen drei Handlungsfeldern Anwendung. Im Bereich der Informationsbereitstellung kann es etwa unternehmensweit einheitliche Grundsätze zum Corporate Design geben, wobei in verschiedenen Fachbereichen ergänzende Regeln wie etwa die **Anwendung der International Business Communications Standards (IBCS)** vorgeschrieben werden. Globale Architekturentscheidungen können durch definierte Self-Service Lösungen ergänzt werden, die vollständig in der Verantwortung der Fachbereiche liegen. Ein zentrales BI Competence Center kann durch in den Fachbereichen bereitgestellte Key User ergänzt werden, die einen First und Second Level Support für die ihnen zugeordneten User anbieten. Die Ausgestaltung ist entsprechend der Rahmenbedingungen nicht nur unternehmensindividuell zu gestalten, sondern muss auch die unterschiedlichen Bedarfe und Ansprüche einzelner Fachbereiche berücksichtigen. So wird ein Data Scientist deutlich mehr Freiheitsgrade genießen als etwa ein reiner Berichtsempfänger im Facility Management.

Für Controlling-Abteilungen ist es in aller Regel essentiell, nicht nur hochgradig flexible Analysemöglichkeiten vorzufinden, sondern bei Bedarf auch Standard Reports kurzfristig zur ergänzen oder zu verändern. Neben der Möglichkeit, diese

Autor



■ Dipl.-Kfm. Rainer Schauer

ist Partner bei der Beratungsfirma Business Intelligence Kompetenzteam und verantwortet als Geschäftsführer die Themen BI Strategie und Enterprise Performance Management.

E-Mail: rainer.schauer@bi-kt.de

www.bi-kt.de

0171-146 04 01

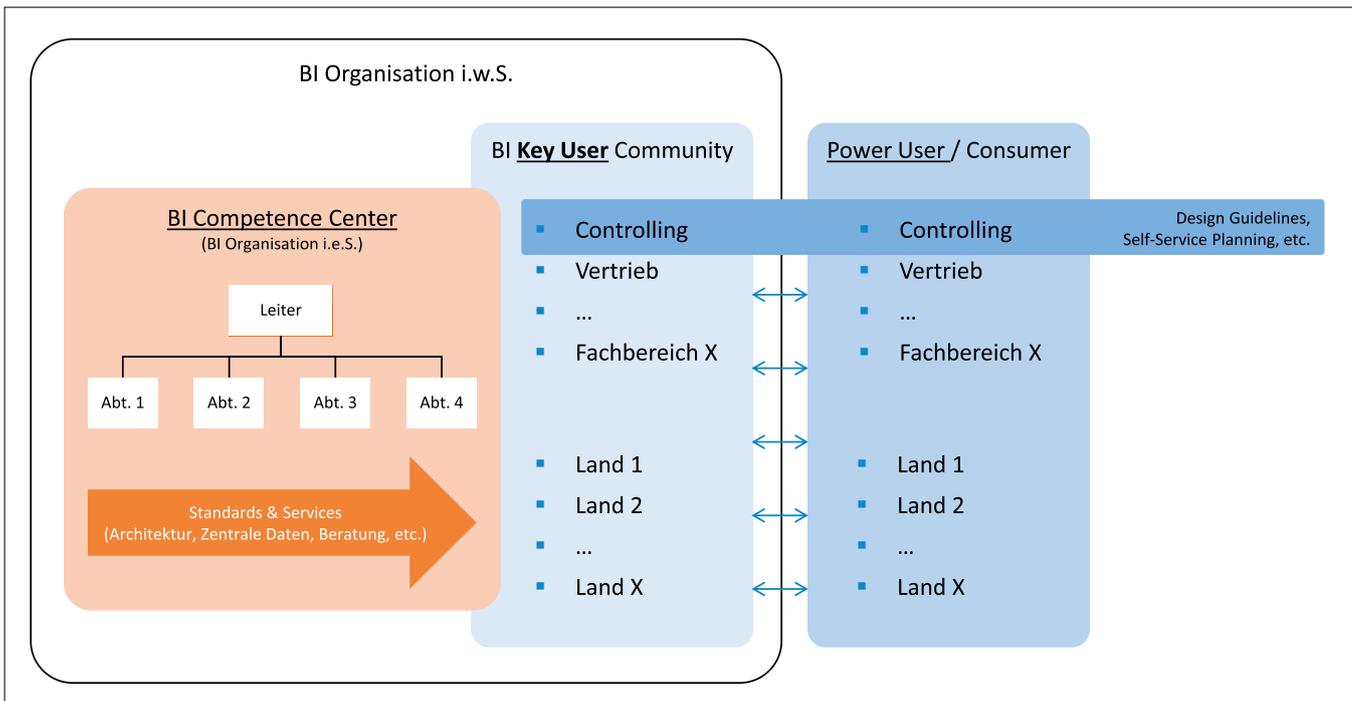


Abb. 1: Business Intelligence – Erweiterte Organisation mit definierten Freiheitsgraden

Reports in den Controlling Bereichen selbstständig zu erstellen und zu pflegen, gibt es meist auch den Bedarf, eigene fachbereichsspezifischen Daten hinzuzunehmen. Als Beispiel sei hier die Akquisition eines Unternehmens genannt, dessen Daten kurzfristig im Gruppen-Reporting darzustellen sind.

Planungsprozesse sind idealerweise so zu gestalten, dass sie flexibel und ohne Abhängigkeiten von BI-Einheiten von den verantwortlichen Fachbereichen durchzuführen sind. Self-Service BI Tools sind auf diese Aufgaben spezialisiert, BI-Organisationen werden den Anforderungen hier seltener gerecht.

Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit

Damit sich solche BI-Lösungen der Fachbereiche nicht verselbständigen und weiterhin von zentralen Prozessen, Daten und insbesondere dem Know How der BI-Organisation profitieren, ist die Zusammenarbeit aktiv zu gestalten. Die dedizierten BI-Einheiten sollten hier als Treiber einen entsprechenden Rahmen schaffen. Auch um in eigenem Interesse die Beziehung zur ihren Kunden zu steuern und die Stabilität der verantworteten Systeme und Anwendungen sicherzustellen. Die Fachbereiche ihrerseits sind angehalten, Mitarbeiter für die BI-Aufgaben abzustellen, zielgerichtet auszubilden und eine

enge Kooperation auf Augenhöhe mit den BI-Einheiten einzugehen.

Den Bedürfnissen unterschiedlicher BI-Kunden-Gruppen ist durch eine entsprechende BI-Organisation (im engeren Sinn) Rechnung zu tragen. So setzt ein Power User im Controlling bei den BI-Ansprechpartnern eine tiefere fachliche Kompetenz voraus als ein reiner Informationskonsument etwa in einer dezentralen Vertriebsorganisation. Während für letzteren als Single-Point-of-Contact das klassische Service Desk eingesetzt werden kann, wird für den Power User ein BI-Experte mit Fachbereichs- bzw. Applikationsausrichtung empfohlen. Eine rein technisch ausgerichtete BI-Organisation trägt das häufig nicht.

Fazit & Ausblick

Durch die Zentralisierung von unterschiedlichen Business-Intelligence-Disziplinen und Ausrichtungen in neuen anerkannten Organisationseinheiten wie dem BI Competence Center sind Unternehmensdaten aus allen Bereichen nun deutlich effektiver und effizienter für die Informationsgewinnung nutzbar. Um das Vertrauen und die Handlungsfähigkeit aller Fachbereiche zu erhalten, ist die BI-Organisation virtuell in die Fachbereiche zu erweitern und ein Austausch etwa über Key User Communities und Entscheidungsgremien zu organisieren. **Freiheiten für**

die Fachbereiche im definierten Rahmen nehmen Last von den BI-Einheiten und schaffen dadurch Freiraum für neue Themen. Hieraus können wiederum neue innovative Angebote für die Fachbereiche entstehen.

Die unterschiedlichen Welten in der BI können gewinnbringend zusammenwachsen. EPM als klassische Disziplin im Bereich der strukturierten Daten kann beispielsweise von unstrukturierten Daten, die z. B. im Umfeld CRM generiert werden, profitieren – und umgekehrt. Operative und strategische Aspekte können zusammengeführt und gleichermaßen bedient werden. **Analytische und operative Systeme verschmelzen zunehmend, wie das z. B. beim neuen SAP Flaggschiff S4 HANA zu beobachten ist.** Big-Data-Lösungen auf Basis von Hadoop werden in nahezu allen Unternehmen diskutiert oder bereits in die BI-Architekturen integriert. Predictive-Lösungen eröffnen einen neuen Blick in die Zukunft.

Systeme und Architekturen unterliegen dabei einem sich permanent beschleunigendem Wandel. Die Ausrichtung des Themenkomplexes Business Intelligence erfordert daher stets angemessene organisatorische Antworten. Diese müssen sowohl die fachliche als auch die technische Sicht abdecken, und das relevante Know-how des Unternehmens über Bereichsgrenzen hinweg nutzen.

Der ausgewogene Kennzahlenmix

Zur Notwendigkeit monetärer und nicht-monetärer Kennzahlen

von Sven Fischbach



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen



Problem Eine vergangenheitsorientierte Berichterstattung mit ausschließlich finanziellen Kennzahlen.

Ziel Eine zukunftsorientierte Berichterstattung mit einem ausgewogenen Mix finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen.

Methode Bedarfsorientierte Bereinigung und Ergänzung der Berichte.

Beschreibung Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind Messgrößen, mit denen schnell über betriebliche Sachverhalte informiert werden kann. Dem Management werden vom Controlling entsprechend regelmäßig Kennzahlen geliefert, die diesem bei seinen Planungs- und Kontrollaufgaben helfen sollen.

Im Berichts(un)wesen vieler Unternehmen dominieren auch heute noch finanzielle Kennzahlen. Das mag durch die gewünschte Rechenschaftslegung über das in der Vergangenheit Geleistete sowie die Relevanz dieser Zahlen für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit erklärbar sein. Kreditgeber analysieren insbesondere die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage eines Unternehmens auf Basis der vorliegenden Jahresabschlüsse sowie vorgelegter Planungsrechnungen. Im Fokus stehen dabei vergangenheitsorientierte finanzielle Kennzahlen.

Diese Kennzahlen können vergangene Entwicklungen und aktuelle Zustände erklären, eignen sich jedoch nur begrenzt als Basis für

eine zukunftsorientierte Steuerung. Dafür benötigt das Management insbesondere Informationen über zu erwartende bzw. zu beeinflussende zukünftige Entwicklungen. An interne Entscheider gerichtete Management Reports müssen darauf besonders stark achten. Intensiver werden diese Gedanken bereits seit rund 25 Jahren im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard diskutiert. Deren Grundmodell betrachtet neben der Finanzperspektive auch die Kunden-, interne Geschäftsprozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive. Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden dort um nicht-finanzielle Leistungskennzahlen ergänzt. So sollen Wirkungen auf spätere finanzielle Ergebnisse durch Kennzahlen in den vorgelagerten anderen Perspektiven frühzeitig erkannt und gesteuert werden können.

Handlungsempfehlung Ein aussagekräftiges Reporting mit Kennzahlen kann nicht nur über finanzielle Entwicklungen und Zustände der Vergangenheit berichten. Für eine Unternehmenssteuerung werden zukunftsorientierte Kennzahlen benötigt, die auch über nicht-finanzielle Größen berichten. Die Kennzahlen müssen dabei sowohl das operative Geschäft abbilden als auch über die Strategieumsetzung und damit die Treiber des zukünftigen Erfolgs berichten.

Die Herausforderung besteht in der Auswahl der „richtigen“ Kennzahlen. Grundsätzlich sollten alle wichtigen Funktionen sowie die kritischen Erfolgsfaktoren abgebildet werden. In

finanzieller Hinsicht sind insbesondere jene Kennzahlen in den Bericht aufzunehmen, die auch von den Analysten zur Jahresabschlussanalyse herangezogen werden. Darüber hinaus empfiehlt sich die Aufnahme finanzieller (z. B. Umsatzwachstum, CAPEX) und auch nicht-finanzieller Werttreiber (z. B. Durchlaufzeiten, Produktqualität, Wettbewerb, Forschungsintensität), die den Erfolg zukünftiger Perioden beeinflussen (Vgl. Weber/Schäffer, 2016, S. 198-200).

Ein ausgewogener Bericht enthält neben den unbestritten wichtigen finanziellen Kennzahlen auch den finanziellen Erfolg der Zukunft beeinflussende nicht-finanzielle Kennzahlen. Empfehlenswerte Kennzahlen zeigt [Abbildung 1](#) (zur Berechnung vgl. etwa Fischbach 2006).

Bei der Auswahl stehen Controller allerdings in zweierlei Hinsicht vor einer Herausforderung. Zum einen sind qualitativ jene Kennzahlen zu identifizieren, welche die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens und seiner Umwelt angemessen berücksichtigen. Zum anderen ist quantitativ eine Auswahl erforderlich. Erfahrungsgemäß sinkt mit zunehmendem Berichtsumfang die Aufnahme von Informationen, Berichte mit zu wenigen Kennzahlen bilden das Unternehmensgeschehen hingegen nur unvollständig ab. Empfohlen werden fünf bis neun Kennzahlen (Vgl. Miller, 1956; vgl. Simons/Dávila, 1998, S. 78), im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard wird eine Beschränkung auf 16 bis 20 Kennzahlen („20 is plenty“), zusammengefasst in sinnvollen Gruppen, vor-

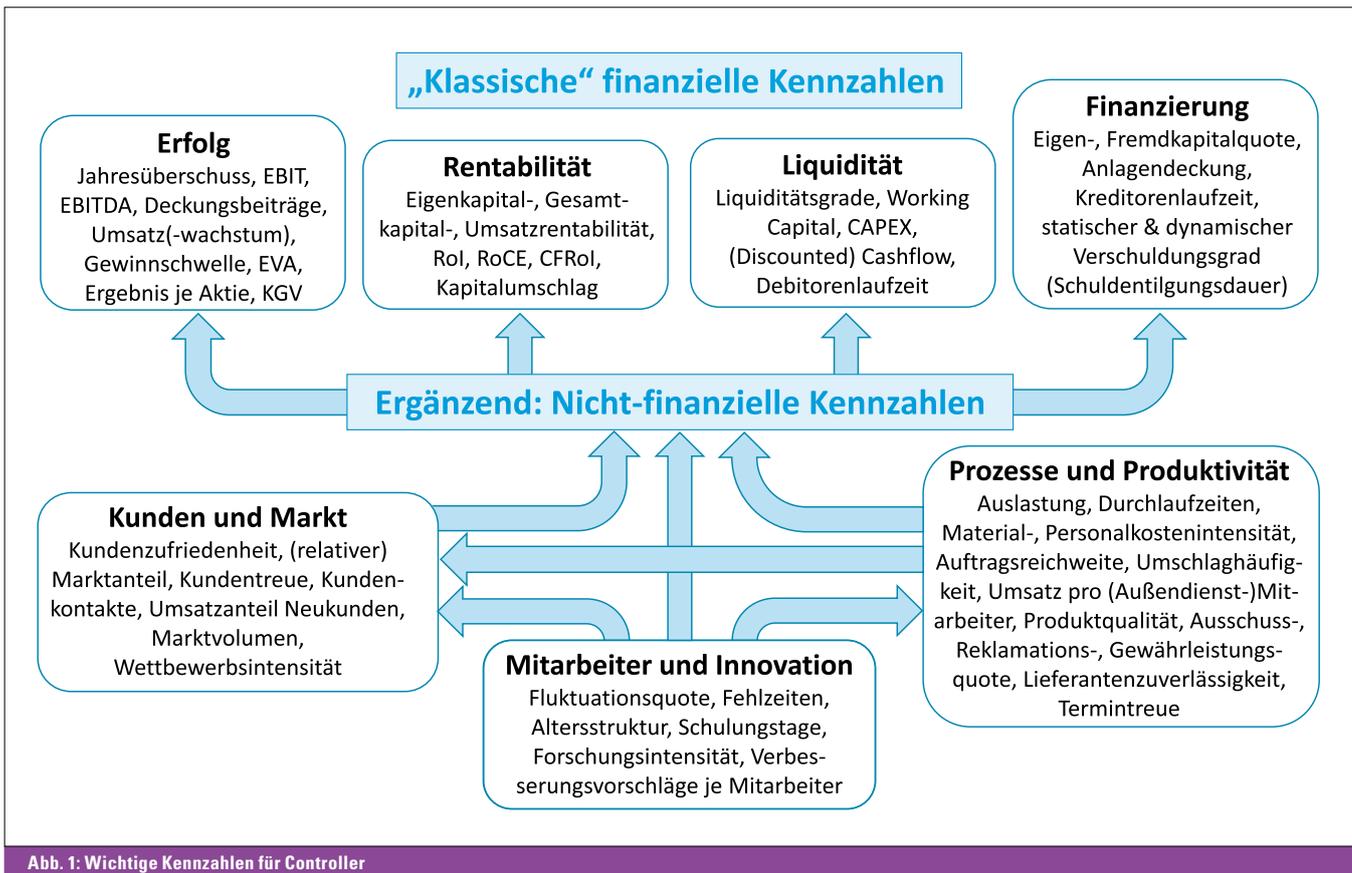


Abb. 1: Wichtige Kennzahlen für Controller

geschlagen (Vgl. Weber/Schäffer, 2016, S. 213 sowie Gladen, 2011, S. 415). Letztlich muss sich die Anzahl der zu berichtenden Kennzahlen aber an den Anforderungen und Besonderheiten von Unternehmen und Management orientieren (Vgl. Taschner, 2013, S. 143).

Ein ausgewogener Kennzahlenmix, ergänzt um geeignete Vergleichswerte und aussagekräftige Kommentare, ermöglicht dem Management eine zukunftsorientierte Steuerung des Unternehmens.

Ausblick Bislang dominieren trotz aller Diskussionen zur Balanced Scorecard finanzielle Kennzahlen in den Berichten. Allerdings ist ein wachsendes Bewusstsein für die Relevanz nicht-finanzieller Kennzahlen erkennbar. Un-

tersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit Fokus auf finanzielle Kennzahlen weniger erfolgreich sind als jene, die sich auch an nicht-finanziellen Größen orientieren (Vgl. Weber, 2016, S. 31). Insofern wird sich der Kennzahlenmix der Controller zukünftig (hoffentlich) weiter verändern.

Literatur

Fischbach, S. (2006): Lexikon Wirtschaftsformeln und Kennzahlen, 3. Auflage, Landsberg am Lech (mi-Fachverlag).

Gladen, W. (2011): Performance Measurement, 5. Auflage, Wiesbaden (Gabler).

Miller, G. A. (1956): The magical number seven, plus or minus one: Some limits on our capacity for processing information, in: Psychological Review, 63. Jg., S. 81-97.

Simons, R / Dávila, A (1998): How high ist your Return on Management?, in: Harvard Business Review, 76. Jg., Heft 1, S. 71-80.

Taschner, A. (2013): Management Reporting. Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden (Springer Gabler).

Weber, J. (2016): Ein erneutes Plädoyer für nicht-monetäre Steuerungsgrößen, in: Controlling Magazin, 41. Jg., S. 30 f.

Weber, J. / Schäffer, U. (2016): Einführung in das Controlling, 15. Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel). ■

Autor



Prof. Dr. Sven Fischbach

ist Professor für Controlling, Finanz- und Rechnungswesen an der Hochschule Mainz. Er ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: sven.fischbach@hs-mainz.de

Sprecher dieser Artikelreihe:

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

Wissenschaftlicher Beirat:

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



Ein europaweiter Blackout – das unterschätzte Katastrophenszenario

von Herbert Saurugg und Brigitta John

RMA

Immer wieder ist in der Öffentlichkeit von einem möglichen Blackout die Rede. Der deutsche Bundesinnenminister hat darüber im Sommer 2016, der Schweizer Verteidigungsminister im Januar 2017 sogar von der wahrscheinlichsten Großkatastrophe gesprochen. Bis zu sieben Tage könne es dauern, bis nach einem solchen Ereignis das europäische Stromversorgungssystem wieder halbwegs normal funktionieren würde. Wäre Ihr Unternehmen auf ein solches Ereignis vorbereitet?

Bereits 2011 kam das Büro für Technikfolgenabschätzung beim deutschen Bundestag zum Schluss, dass ein solches Ereignis zu einer „nationalen Katastrophe“ führen würde, weil weder die Bevölkerung, die Unternehmen, noch der Staat hierauf vorbereitet sind. Spätestens am Ende der ersten Woche wäre eine Katastrophe zu erwarten, d. h. die gesundheit-

liche Schädigung bzw. der Tod sehr vieler Menschen, so die Einschätzung der Forscher.¹

Truthahn-Illusion

Die europäischen Netzbetreiber leisten hervorragende Arbeit, gibt es doch nirgends weniger Stromausfälle als in Mitteleuropa. Diese sehr hohe Versorgungssicherheit – auch in den meisten anderen Infrastruktursektoren – führt jedoch zu einem Verletzlichkeitsparadoxon. Je sicherer ein System ist bzw. zu sein scheint, desto weniger ist man auf mögliche Großstörungen vorbereitet. Die Handlungskompetenzen für den Umgang mit Großstörungen sind daher in vielen Bereichen unzureichend ausgebildet, da man annimmt, dass nichts passiert. Ein sehr **gefährlicher Trugschluss, der in der Fachwelt auch als Truthahn-Illusion bezeichnet wird**: Ein Truthahn, der Tag für Tag von seinem Besitzer gefüttert wird, nimmt aufgrund seiner täglichen

positiven Erfahrungen (Fütterung) an, dass es der Besitzer nur gut mit ihm meinen kann. Im fehlt nämlich die wesentliche Information, dass die Fütterung nur einem Zweck dient. Am Tag vor Thanksgiving, bei dem die Truthähne traditionell geschlachtet werden, erlebt er daher eine fatale Überraschung.

So ähnlich verhalten auch wir uns, wenn wir auf die bisherigen Erfolge zurückblicken und die sich massiv verändernden Rahmenbedingungen außer Acht lassen. Nicht, dass etwas schief gehen kann ist daher das Gefährliche, denn es gibt nirgends eine hundertprozentige Sicherheit, sondern dass wir das ausschließen und überhaupt nicht damit rechnen.

Mögliche Ursachen für ein Blackout

Es gibt eine ganze Reihe von potenziellen Auslöseereignissen, die zu einem Blackout führen

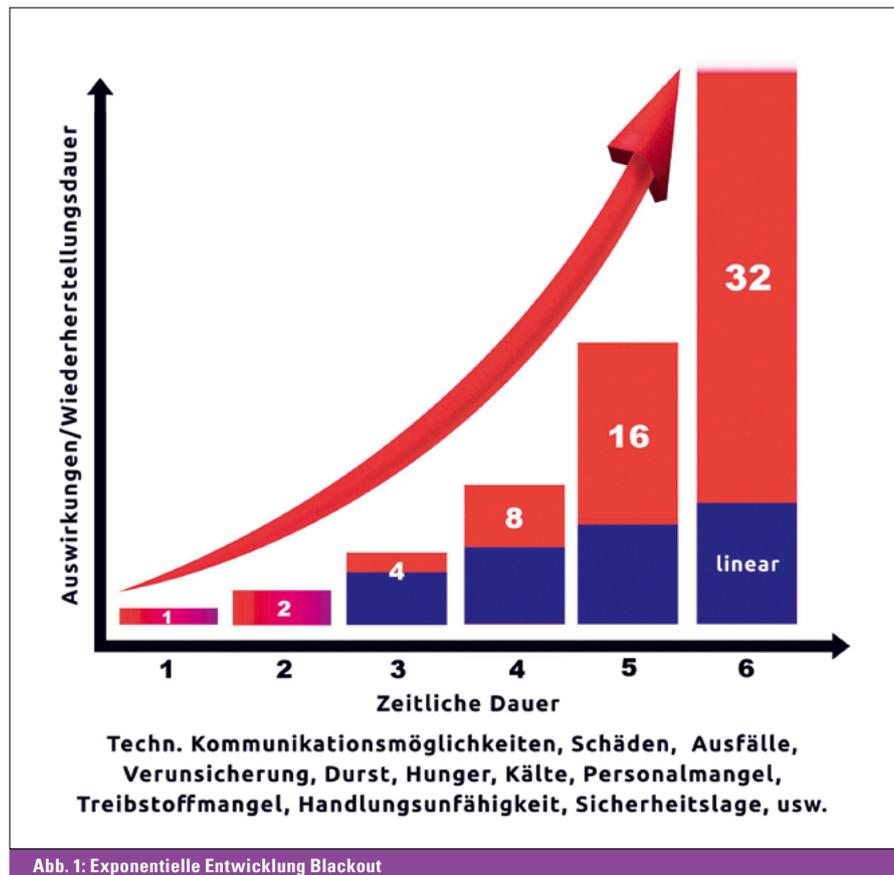
können, etwa ein Systemversagen aufgrund der zunehmenden Komplexität mit den steigenden Instabilitäten im europäischen Verbundsystem (Überlastung von Teilen des Stromnetzes, ungleiche Lastverteilungen), Extremwetterereignisse (z. B. Eisregen, Hochwasser, Hitzewellen, Muren), schwere Erdbeben, Terroranschläge auf wichtige Infrastrukturkomponenten, Cyber-Angriffe (wie am 23.12.2015 in der Ukraine) oder auch exotisch anmutende Ereignisse wie Sonnenstürme, wo durch einen Elektromagnetischen Puls (EMP) elektrische Anlagen zerstört werden können (zuletzt großflächig 1989 in Kanada).

Kumulation von Einzelereignissen

Die Netzbetreiber unternehmen alles, um ein solches Ereignis zu verhindern. Daher führt auch nicht ein Einzelereignis zu einem solchen Kollaps, sondern die Kumulation von an und für sich beherrschbaren Einzelereignissen zum falschen Zeitpunkt, wie zuletzt am 4. November 2006, wo es zur bisher größten Großstörung im europäischen Stromversorgungssystem kam.² Binnen 19 Sekunden zerfiel das europäische Stromnetz in drei Teile, wobei in Westeuropa rund 10 Millionen Menschen völlig ohne Strom waren. Damals gelang es mit viel Glück, die Situation rechtzeitig zu stabilisieren und ein Blackout zu verhindern. Unter den heutigen Rahmenbedingungen rechnet jedoch kaum ein Techniker mehr damit, dass das ein zweites Mal gelingen könnte. Zudem verändern sich die Rahmenbedingungen rasant und weitreichend, etwa durch Markteinflüsse („Unbundling“, Energy-Only-Markt) oder durch die Dezentralisierung der Erzeugung. Das europäische Stromversorgungssystem wurde jedoch für einfach berechenbare und steuerbare Großkraftwerke errichtet.³

Auslöser ist entscheidend

Zum anderen hängt die Größe des betroffenen Gebietes als auch die Dauer eines solchen Ausfalls wesentlich vom Auslöseereignis ab, bzw. ob dabei wichtige Infrastrukturkomponenten zerstört wurden. Ein Systemversagen würde zwar weite Teile Europas mitreißen, jedoch in absehbarer Zeit wieder behebbar sein. Die Fol-



gen eines erfolgreichen Cyber- oder Terror-Angriffes sind hingegen kaum abschätzbar. Nachdem die Dauer im Vorhinein kaum eingrenzbar ist, geht es daher vorwiegend darum, den kritischen Zeitpunkt, ab wann das Gesellschaftsleben völlig entgleist, hinauszuschieben. Die hier angestellten Betrachtungen beziehen sich daher auf den „Best Case“.

Auswirkungen eines Blackouts

Ein großräumiger Strom- und Infrastrukturausfall mit seinen weitreichenden Folgen ist für uns kaum vorstellbar. Viele Menschen haben bereits lokale/regionale Stromausfälle erlebt und schließen daraus, dass ein Blackout einfach etwas großflächiger ausfällt, was jedoch ein weiterer gefährlicher Trugschluss ist. Denn bei einem Blackout wird auch zeitnah eine Kettenreaktion in den anderen Infrastruktursektoren ausgelöst. Beginnend im Telekommunikationssektor (Mobilfunk, Festnetz, Internet), womit die zwei wichtigsten Infrastrukturen unseres modernen Lebens betroffen sind und ausfallen. Das führt dann dazu, dass so gut wie alle anderen Infrastrukturen auch nur mehr eingeschränkt verfügbar sind, bzw. so-

gar ganz ausfallen. Beispielsweise das Finanzsystem (Bankomaten, Kassen, Geld- und Zahlungsverkehr), der Verkehr generell und damit die gesamte Versorgungslogistik (Ampeln, Tunnel, Bahn, fehlende Treibstoffversorgung, Datenverbindungen, etc.), bis hin zu regionalen Wasserver- und Abwasserentsorgungsausfällen. Ganz abgesehen von tausenden Menschen, die in Aufzügen oder im Winter auf Ski-Liften festsitzen. Unser Alltag kommt sehr rasch völlig zum Erliegen.

Exponentielle Entwicklungen

Zu Beginn wird sich ein Blackout nicht großartig von einem gewöhnlichen lokalen Stromausfall unterscheiden, jedoch werden sich die Auswirkungen mit jeder Stunde, bildlich dargestellt, verdoppeln. **Diese exponentiellen Entwicklungen werden massiv unterschätzt.** Wer hier nicht die „Golden Hour“ nutzt, wird der negativen Lageentwicklung nicht mehr hinterherkommen. Das kann aber nur funktionieren, wenn man sich im Vorfeld mit diesem Thema umfassend auseinandergesetzt und entsprechende Maßnahmen getroffen hat. Hierzu sind vor allem Offline-Pläne



Abb. 2: Phasen

erforderlich, die auch ohne große Kommunikations- und Alarmierungsmaßnahmen anlaufen und funktionieren (vgl. [Abbildung 1](#)).

Zwei Phasen eines Blackouts

Ein Blackout hat zwei wesentliche Phasen:

Phase 1: Ein totaler bis weitgehender Strom- und Infrastrukturausfall, welcher je nach Region Stunden bis Tage dauern wird.

Phase 2: Die Stromversorgung funktioniert zumindest wieder in weiten Teilen, die anderen Infrastruktursektoren jedoch noch nicht oder nur eingeschränkt. Diese Phase kann je nach betroffener Infrastruktur Tage, Wochen und in Teilen sogar Monate (z. B. Ausfälle in der Tierhaltung) andauern. Die Phase 2 wird daher zu einer enormen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belastungsprobe werden (vgl. [Abbildung 2](#)).

Mögliche Folgekrise Strommangellage

In der Schweiz geht man davon aus, dass es nach einem Blackout zu einer länger andauernden Strommangellage kommen könnte, wo rollierende Flächenabschaltungen notwendig wären, um eine halbwegs brauchbare Notversorgung aufrechterhalten zu können. Dabei werden auch die Probleme bei der Produktion und in der Logistik angesprochen, die zu erheblichen Einschränkungen und wirtschaftlichen Schäden führen würden. Man spricht hier von erwartbaren volkswirtschaftlichen Schäden von bis zu 100 Milliarden Franken. Ein Blackout/eine Strommangellage wird dabei als ein Ereignis eingestuft, das statistisch alle 30 Jahre auftreten kann und neben einer Pandemie zum wahrscheinlichsten und weitreichendsten Ereignis zählt, das die Schweiz in absehbarer Zukunft treffen kann.⁴ Das letzte große, länderübergreifende Blackout ereignete sich 1976.

Zudem sprechen wir hier nicht von nationalen Stromversorgungssystemen, sondern von einem europäischen Verbundsystem, das nur im Ganzen funktioniert. Das heißt, das von der Schweiz erwartete Ereignis würde wahrscheinlich auch viele andere Länder betreffen. Daher verwundert es immer wieder, dass es kaum übergeordnete Risikobetrachtungen gibt, auch wenn die europäischen Übertragungsnetzbetreiber (ENTSO-E) anlässlich des Blackouts in der Türkei in ihrem Untersuchungsbericht festgehalten haben:⁵

“A large electric power system is the most complex existing man-made machine. Although the common expectation of the public in the economically advanced countries is that the electric supply should never be interrupted, there is, unfortunately, no collapse-free power system.“

Weitreichende Abhängigkeiten sind selten bewusst

Derzeit kann wohl niemand wirklich abschätzen, welche weitreichenden Folgen ein derartiges Ereignis auf unsere hoch synchronisierte Just-in-Time Logistik und Produktion sowie auf die generell sehr hohen wechselseitigen Abhängigkeiten haben wird. Viele Logistikprozesse sind transnational und kleinteilig organisiert, was für den Wiederanlauf enorme Herausforderungen schaffen wird. Man erinnere sich nur an den folgenschweren Streit zwischen VW und zwei kleinen Zulieferfirmen im Sommer 2016, wo es in Folge zu erheblichen Produktionsschwierigkeiten und -verzögerungen kam⁶. Kaum auszudenken, was es bedeuten könnte, wenn weite Teile der europäischen Produktion unplanmäßig zum Stillstand kommen und wieder hochgefahren werden müssen. Besonders schwerwiegend würde sich jedoch eine Unterbrechung der sehr hohen

Versorgungssicherheit in der Lebensmittel- und damit Grundversorgung der Bevölkerung auswirken. Wie Untersuchungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, ist nur ein Bruchteil der Bevölkerung in der Lage, sich über mehrere Tage und ohne externe Unterstützung selbst ausreichend zu versorgen.⁷ Auch das hat unmittelbare Auswirkungen auf Unternehmen und auf den Wiederanlauf nach einem solchen Ereignis. Wenn die Menschen mit sich selbst bzw. mit ihren Familienproblemen beschäftigt sind, werden sie keinen freien Kopf bzw. Ressourcen für anderes, wie etwa die Unternehmensaufgaben, haben.

Verbesserung der persönliche Vorsorge

Diese gesellschaftlich sehr kritische Ausgangssituation würde sich jedoch durch einfache Maßnahmen deutlich verbessern lassen. Etwa durch eine umfassende Sicherheitskommunikation, die das bestehende Risiko offen kommuniziert und die Bevölkerung aktiv in die Krisenvorsorge durch die Mobilisierung der Eigenvorsorge einbindet. Bisherige Risikokommunikationsansätze erreichen jedoch zu wenige Menschen. Daher war der Aufruf des deutschen Bundesinnenministers zur persönlichen Vorsorge ein sehr wichtiger erster Schritt. Wir Menschen reagieren jedoch nicht auf einzelne Meldungen, sondern müssen immer wieder dazu angestoßen werden. Daher sind weitere Schritte und Maßnahmen zur Bewusstseins-schärfung erforderlich.

Unvorbereitete Bevölkerung = Mitarbeiter/eigenes Personal

Was leider in allen Organisationen – egal ob im Krisenmanagement, bei Blaulichtorganisationen oder in Unternehmen – massiv unterschätzt wird, ist das eigene Personal. Besser gesagt, die persönliche und familiäre (Nicht-)Vorsorge auf ein solches oder ähnliches Ereignis. Denn dadurch ist dieses Personal zwangsläufig nicht oder nur mehr sehr eingeschränkt für andere Aufgaben verfügbar. In Unternehmen kann damit etwa ein sicheres Herunterfahren, ein etwaiger Notbetrieb oder ein rasches Wiederhochfahren nach einem solchen Ereignis nicht erwartet werden. Und gerade dieser Aspekt

könnte durch einfache Maßnahmen – Kommunikation – rasch und mit wenig Aufwand verbessert werden. Hier ziehen sich Verantwortliche gerne auf die Position zurück, dass man das nicht anordnen kann bzw. jeder selbst dafür verantwortlich ist. Damit befinden wir uns jedoch in einer Sackgasse.

Wie leider auch immer wieder zu beobachten ist, greift man lieber zu technischen Lösungen, ohne den dazu notwendigen Faktor Mensch ausreichend mit zu berücksichtigen. Mit organisatorischen Überlegungen und Maßnahmen kann man jedoch weit mehr erreichen, als mit technischen Lösungen, wengleich beides erforderlich ist. Menschen sind in der Lage, in Krisensituationen auch zu improvisieren, das sollte nicht vergessen bzw. unterschätzt werden, denn gerade darauf wird es im Fall des Falles ankommen.

Falsche und zu optimistische Erwartungen

Bei der Auseinandersetzung mit dem Szenario „Blackout“ ist leider auch häufig zu beobachten, dass das Szenario in seiner Tragweite deutlich unterschätzt bzw. die erwartete eigene Handlungsfähigkeit massiv überschätzt werden. Typische Kennzeichen von systemischen Risiken, die vor allem durch eine hochgradige Vernetzung und wechselseitige Abhängigkeiten, nichtlineare Entwicklungen und Rückkoppelungen sowie kleine Ursachen, große Wirkungen, bzw. mögliche Dominoeffekte gekennzeichnet sind. Wir sollten daher mehr auf „schwache Signale“ achten. Die warnenden Hinweise werden lauter und deutlicher. Die Wahrscheinlichkeit lässt sich aufgrund der bisherigen sehr hohen Versorgungssicherheit nicht wirklich berechnen. Daher geht es im Wesentlichen um die Frage, ob wir auf ein solches Ereignis vorbereitet wären bzw. damit umgehen könnten. Die Netzbetreiber bereiten sich auf den Tag X vor. Das ist wichtig und die Basis für eine rasche Wiederherstellung der Stromversorgung nach einem solchen Ereignis. Jedoch wird diese trotz allem Stunden bis Tage dauern, worauf der Rest der Gesellschaft und die anderen Infrastrukturbetreiber so gut wie nicht vorbereitet sind. Daher stellt ein mögliches Blackout für unsere moderne, stromabhängige Gesell-

schaft ein massiv unterschätztes Katastrophenszenario dar.

Was können nun Unternehmen tun?

Bereits 2007 hat die amerikanische Immobilienblase viele Fachexperten überrascht, noch viel mehr die weitreichenden Folgenkrisen, obwohl es bereits zuvor ausreichend Hinweise gab, die aber zu wenig ernst genommen wurden. So ähnlich verhält es sich leider heute mit unseren Infrastruktursystemen. So kommen die Autoren einer Versicherungsstudie zu folgendem Schluss:⁸

“The way in which the complexity of interconnected risks is assessed is painfully similar to how financial risks were assessed prior to the 2008 crash ... in the end, it was this very complexity which helped bring the system down.”

Der erste Schritt beginnt daher mit der Risikoakzeptanz, dass so etwas grundsätzlich möglich, ja eigentlich sogar sehr realistisch ist, auch wenn es dafür keine konkreten Zahlen gibt. Die hochgradige Abhängigkeit von der Stromversorgung und die sonstigen vielschichtigen Abhängigkeiten stehen heute wohl außer Streit. Daher sollte dieses Szenario in keiner Unternehmensrisikoanalyse fehlen. Dabei geht es jedoch nicht um das Szenario „Stromausfall“, das durchaus vorhanden ist, **sondern um einen weitreichenden Strom- und Infrastrukturausfall.**

Praxistauglichkeit und Realitätscheck

Auch aus der Sicht des Controllers ist es ratsam, die getroffenen Maßnahmen (USV, Notstromversorgung, BCM/BCP, etc.) auf Praxistauglichkeit zu hinterfragen. Auch hier zeigt sich leider immer wieder, dass oft mehr Schein als Sein vorhanden ist, und immerhin kann die Betriebsbereitschaft und der Fortbestand des Unternehmens gefährdet sein. So kam etwa 2014 die deutsche Studie „Neue Erkenntnisse zur Lagerfähigkeit von Brennstoffen für Netzesatzanlagen“ zum Schluss, dass der Treibstoff von Notstromeinrichtungen häufig kaputt ist und daher die Anlagen im Ernstfall nicht funkti-

onieren würden. Hier werden Ausfallsraten von bis zu 60 % (!) erwartet.⁹ Ein Zwischenfall landete bereits vor Gericht. Zum Glück machte sich das Problem bei einem Versicherungs-Datacenter während eines Notfalltests bemerkbar.¹⁰ Andernfalls hätte das schlimm enden und ziemlich ins Geld gehen können.

Vernetztes, systemisches Denken und Handeln

Um sich den tatsächlichen unternehmensinternen und -externen Herausforderungen und Risiken zu nähern, ist vor allem sehr viel Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern erforderlich, die am besten wissen, wo die kritischen Bereiche liegen und welche Vorkehrungen oder auch Improvisationsmaßnahmen wirken könnten.

Der Umgang mit komplexen Herausforderungen erfordert grundsätzlich vernetztes, systemisches Denken und Handeln, nicht nur in Krisensituationen. Oftmals setzt das jedoch einen Paradigmenwechsel voraus, wo wir derzeit in vielen Bereichen massive Reibungsverluste mit bisher erfolgreichem hierarchischen, linearen Denken beobachten können. Aber die Herausforderungen der Netzwerkgesellschaft und auch der erwartbaren und möglichen Verbundkatastrophen erfordern neue, komplementäre Denk- und Handlungsansätze, wo es noch kaum fertige Lösungen gibt. Schon gar nicht solche, die überall als „best practice“ einsetzbar wären, da jedes System/jedes Unternehmen seine Eigenheiten hat, die individuell zu betrachten und zu lösen sind und daher durchaus mit gewohnten Kennzahlen und sonstigen Steuerungsinstrumenten in Konflikt geraten können.

Kurzsichtige Überlegungen sind gefährlich

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden auch vom Controlling zusätzliche Maßnahmen, wie Risikoversorgen, hinterfragt bzw. abgelehnt, was sich jedoch längerfristig fatal auswirken könnte.¹¹ Daher sollte man hier nicht zu kurzfristig agieren bzw. besonders darauf achten, dass mögliche Maßnahmen immer holistisch betrachtet, umgesetzt und vor allem der Faktor Mensch mitberücksichtigt werden.

Dennoch gibt es Basisüberlegungen, die bei jeder Risikobetrachtung/-erfassung weiterhelfen können. So wurden etwa vom Autor mehrere Leitfäden aus seinen langjährigen Erfahrungen und umfassenden Stakeholder-Prozessen zusammengefasst, die auf seiner Homepage abrufbar sind.¹²

Mein Unternehmen auf ein Blackout vorbereiten

Natürlich stellt sich die Frage, welche Maßnahmen nun konkret getroffen werden können bzw. wo man anfangen soll. Im Wesentlichen geht es um die Erfassung von Bereichen, wo in Folge eines Blackouts in Ihrem Unternehmen hohe Schäden und Kosten entstehen können. Dazu sind dann weitere Überlegungen erforderlich, wie diese minimiert werden können. Hier wird es vor allem um Notmaßnahmen und ein rasches Herunterfahren in einen sicheren Zustand gehen. Dazu sind Offline-Pläne mit Handlungsanweisungen erforderlich, auf die das Personal entsprechend geschult und sensibilisiert werden muss. Überlegungen, das Risiko vielleicht an Versicherungen auszulagern, sollten kritisch hinterfragt werden, da diese in diesem Fall wahrscheinlich nicht zahlen werden (können). In jedem Fall sind Betriebsunterbrechungsversicherungen auf eine Leistungserbringung im Fall eines Blackouts zu hinterfragen.

Vorbereitung schafft Wettbewerbsvorteil

In der ersten Phase wird es auch Ihren Mitbewerbern ähnlich ergehen. Daher haben hier alle die gleichen Ausgangsbedingungen, was leider auch fallweise als Argument herangezogen wird, um nichts zu tun. Diejenigen, die sich aber vorbereiten, können hier bereits wesentliche Vorteile für das Wiederhochfahren schaffen, indem Schäden reduziert und daher ein rascher Wiederanlauf überhaupt erst möglich wird. Zum anderen sind konkrete Überlegungen und Vorbereitungen für das Wiederhochfahren sehr wichtig. Wie kann eine rasche und strukturierte Schadens- und Lagefeststellung erfolgen? Vor allem, welche Voraussetzungen sind erforderlich, damit ein Wiederhochfahren überhaupt Sinn macht bzw. möglich ist (stabile Stromversorgung, Verfügbarkeit von Zulieferern und

Personal, etc.)? Welche Reihenfolge beim wieder in Betrieb nehmen ist wichtig? Gerade in dieser Phase wird Ihr Krisenmanagement besonders gefordert sein, denn es geht auch um externe Abhängigkeiten, die sich auf Ihr Unternehmen negativ auswirken und die Sie kaum beeinflussen können. Im schlimmsten Fall geht es auch um den Fortbestand Ihres Unternehmens, welcher durch schwere Schäden oder zu erwartende wirtschaftliche Verwerfungen in Frage gestellt werden könnte. Und vergessen Sie nicht, dass Sie auch von Ihren Geschäftspartnern, Zulieferern und Infrastrukturbetreibern und deren Zustand abhängig sind! Reden Sie daher auch mit diesen bzw. binden Sie diese in Ihre Überlegungen ein.

Nur üben schützt vor bösen Überraschungen

Wie die Praxis leider immer wieder zeigt, können die besten Pläne und Vorsorgen wertlos sein, wenn man das Ganze nicht geübt hat, was natürlich nicht in vollem Umfang möglich ist. Aber wo immer es möglich ist, sollte das auch genutzt werden, um die Praxistauglichkeit zu verifizieren. Zum anderen zeigt sich gerade bei technischen Vorkehrungen, dass ein zu hohes Vertrauen oft nicht gerechtfertigt ist, schon gar nicht, wenn diese Einrichtungen nicht regelmäßig gewartet und getestet werden. Und nochmals der Hinweis auf Ihre wichtigste Ressource: Ihr Personal, mit dem jede Krisenbewältigung steht oder fällt!

Mittelfristige Lösungen

Die Energiewende ist derzeit vorwiegend eine Stromwende mit Fokus auf eine dezentrale Erzeugung, was deutlich zu kurz greift, damit die Energiewende gelingen kann. Gab es bis vor wenigen Jahren in Europa noch tausende Großkraftwerke, gibt es nunmehr bereits Millionen zusätzliche dezentrale Kleinkraftwerke. Das europäische Stromversorgungssystem wurde jedoch für einfach berechen- und steuerbare Großkraftwerke errichtet und auch sehr erfolgreich betrieben. Durch die Dezentralisierung und sehr volatile Erzeugung ist jedoch mit dem Ausbau der erneuerbaren Energieerzeugung ein fundamentaler Systemumbau zu einem ebenfalls dezentralisierten Systemdesign unum-

gänglich. Derzeitige Ansätze, wie der überregionale Netzausbau oder unter dem Stichwort „Smart Grid“, führen zu einer weiteren Steigerung der Komplexität und Verwundbarkeit. Zudem lassen sich komplexe Systeme nicht zentral steuern. Von der Natur abgeschaut, machen daher nur dezentrale autonome Energiezellen¹³ Sinn, da damit auch unabhängig von möglichen Störereignissen die Robustheit des Systems deutlich erhöht werden kann.

Energiezellensystem

Hier ist ein weitreichender Paradigmenwechsel erforderlich, da dieser Ansatz nicht so effizient und kostengünstig wie ein Großsystem ist, zumindest, solange keine Großstörung auftritt. Fehlende Energie oder eine Großstörung, wie sie in diesem Beitrag dargestellt wurde, kann jedoch durch nichts in der Welt und schon gar nicht durch Geld ersetzt werden. Daher wird spätestens nach dem ersten Blackout kein Weg mehr an einem zellulären System vorbeiführen. Genau genommen gab es ein solches bereits vor der Marktliberalisierung, nur eben auf Großkraftwerke abgestimmt. Mit der Marktliberalisierung (Stichwort: Energy-Only-Market) wurden diese an physikalischen Rahmenbedingungen ausgerichteten Zellen jedoch aufgelöst.

Der besondere Vorteil des Energiezellenansatzes ist, dass er störungsfrei in das bestehende zentralisierte System integriert werden und so sukzessive zur Erhöhung der Robustheit des Gesamtsystems beitragen kann.¹⁴ Wir werden noch auf absehbare Zeit auch das zentralisierte Großsystem für Großverbraucher (Industriegebiete, urbane Räume) benötigen, aber mit einem Sowohl-Als-Auch können wir bereits heute mit dem Umbau beginnen. Derzeit gibt es noch zahlreiche rechtliche Hürden, die in Unternehmen oft leichter zu bewältigen sind, als etwa in Ortschaften oder Regionen. Es geht dabei um die Netznutzung, die sehr stark eingegrenzt und auf das bisherige großtechnische System ausgerichtet ist. Wenn ein Unternehmen jedoch bereits ein unternehmenseigenes Stromnetz betreibt, dann kann mit komplementären Erzeugungsanlagen (eigenen Kraftwerken, Photovoltaik-Anlagen, Notstromeinrichtungen) und Speicherlösungen eine Energiezelle und damit auch eine intelligente Notstromver-

sorgung eingerichtet werden. Damit könnte etwa auch das sichere Herunterfahren oder, wenn notwendig, ein Notbetrieb bei Stromausfall sichergestellt werden. Dabei geht es gar nicht nur um das Szenario „Blackout“. Diese Lösung kann etwa durch die Puffermöglichkeiten auch zu einem sicheren Betrieb bei Extremwetterlagen beitragen, oder bei den derzeit steigenden Mikroversorgungsunterbrechungen, die vor allem in der produzierenden Industrie enorme Schäden verursachen. Ganz abgesehen davon, dass mit den derzeit notwendigen Energieeffizienzmaßnahmen auch sinnvolle Synergien genutzt und damit auch der eigene Energieverbrauch bzw. die Kosten optimiert werden können. Als Nebeneffekt wird auch noch die Robustheit des eigenen Unternehmens erhöht.

Kat-Leuchttürme

Es gibt mittlerweile auch konkrete Überlegungen für die Errichtung von einfachen kommunalen (Not-)Energiezellen, mit denen im Fall von länger andauernden Stromausfällen lokale Katastrophen-Leuchttürme¹⁵ für und durch die Bevölkerung eingerichtet werden können. Auch das kann für größere produzierende Unternehmen eine sinnvolle Überlegung sein, um sich etwa innerbetrieblich bei eingeschränkten technischen Kommunikationsmöglichkeiten besser organisieren zu können.

Risikomanagement

Aufgrund der hohen Technisierung, Automatisierung und Digitalisierung ist Strom und verfügbare Infrastruktur eine lebensnotwendige Voraussetzung für eine funktionierende Wirtschaft. Selbst kurzfristige Störungen und Ausfälle der Netze können erhebliche Schäden verursachen. In stark abhängigen (Groß-) Industrien bzw. kritischen Organisationen (z. B. Spitäler) wird ein Stromausfall im Risikomanagement als **operationales Risiko** gesehen. Oft passieren aber in der Wahrnehmung und im Umgang mit Komplexität und folglich auch in der Einschätzung von Ursache-Wirkung Fehler, was im Eintrittsfall zu den sogenannten Dominoeffekten führt. Kaum Berücksichtigung findet jedoch ein Blackout, da grundsätzlich **systemische**

Risiken unterbewertet werden. Denke das Undenkbare ist das Motto, weil die Gefahr immanent vorhanden ist und trotz Vorkehrungen der Netzbetreiber und der öffentlichen Einrichtungen der ‚Schwarze Schwan‘¹⁶ auftreten kann.

Risikoidentifikation, -bewertung, Maßnahmen

Bei der Risikoidentifikation wird es entscheidend sein, die einzelnen Organisationseinheiten danach zu beurteilen, ob kein, mittlerer oder ein hoher Handlungsbedarf für den Grad der gewünschten Verfügbarkeit erforderlich ist, bevor die präventiven Maßnahmen geplant werden. Organisationseinheiten können Abteilungen, Fachbereiche, Labors, Produktionsbereiche, Fertigungslinien, aber auch ganze Standorte sein.

Faktor Kosten-Nutzen

Schließlich werden Kosten-Nutzen Aspekte die Auswahl der Vorkehrungen beeinflussen. Wo bei nicht nur die einmaligen Errichtungskosten, sondern auch die laufenden Kosten für die Betriebsbereitschaft kalkuliert und ausreichende Budgetmittel bereitgestellt werden müssen, z. B. die Anschaffung eines Notstromaggregates oder sogar Netzersatzanlagen, die regelmäßig wiederkehrenden Überprüfungen, die Wartung und die ständige Bereitstellung des Treibstoffes in ausreichender Qualität und Quantität. Dem Risikoprofil entsprechende Maßnahmen,

die in ein adäquates Managementsystem eingebunden sind, werden sich schließlich positiv auf eine Betriebsunterbrechungsversicherung auswirken bzw. sind unabdingbare Voraussetzung bei der Lieferantenbewertung in stark fragmentierten Wertschöpfungsketten.

Vielleicht sind unter diesem Gesichtspunkt die extremen Working Capital-Optimierungen, wo kaum mehr Lagerbestände gehalten werden, sondern nur mehr Just in Time oder Just in Sequence bewirtschaftet wird, zu hinterfragen. Vielleicht ist auch eine nationale oder europäische Second Source langfristig gesehen vorteilhafter, als einen Lieferanten noch weiter zu ‚optimieren‘ oder aus fernen Landen zu beschaffen.

Wenn man sich schon mit der Reduktion der Abhängigkeit und Verwundbarkeit des Betriebes von Energiesystemen beschäftigt, kann ein positiver Nebeneffekt das Auffinden von Einsparungspotenzialen durch Energieeffizienz sein. Denn Energie, die man nicht benötigt braucht man auch nicht vorhalten. Ebenso können eigene Ökostromanlagen trotz hoher Anschaffungskosten die Rentabilität erhöhen und gegebenenfalls die Versorgungsunabhängigkeit gewährleisten. Dies gilt für Unternehmen ebenso wie für private Eigenheime.

Faktor Zeit

Der Zeitfaktor bezieht sich nicht nur auf die mögliche Ausfallszeit, sondern auch auf die Zeit vor und nach dem Stromausfall. Dazu zählen

Autoren



Herbert Saurugg, M.Sc.

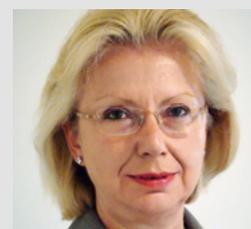
ist Experte für die Vorbereitung auf den Ausfall lebenswichtiger Infrastrukturen. Er beschäftigt sich seit 2011 mit der steigenden Komplexität im europäischen Stromversorgungssystem und dem Szenario eines europaweiten Strom- und Infrastrukturausfalls.

E-Mail: kontakt@saurugg.net

Brigitta John, MBA

ist Regionaldirektorin der Risk Management Association. Vormalig Financial Director bei einer amerikanischen Werbe- und Mediaagentur, Geschäftsführerin von Michelin Österreich und CFO bei einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie.

E-Mail: brigitta.john@rma-ev.org



das kontrollierte Herunterfahren von Maschinen, Robotern und Computern und die Zeit des Wiederanlaufs, wobei die Reaktionsfähigkeit und -geschwindigkeit den Erfolg der Aktion bestimmen.

Die Gewährleistung des Fortbestandes eines Unternehmens ist die elementarste Funktion. Das Business Continuity Management ist die Ultima ratio, der letzte Lösungsweg des Risikomanagements, wenn eine Bedrohung Realität wird. In der Bewältigung einer Katastrophe zeigt sich wie resilient und agil ein Unternehmen ist. Reputation und Wettbewerbsvorteile können sehr leicht und geschwind in Gefahr geraten.

Faktor Mensch

Wer macht was im laufenden Betrieb und im Notfall, muss durch klare Verantwortlichkeiten festgelegt sein, und dies während und außerhalb der Betriebszeit durch ständige Rufbereitschaft und automatisierte Meldesysteme gewährleistet sein. Auch können hohe Sicherheitsvorkehrungen selbst wieder zum Risikofaktor werden, wenn z. B. bei Zutrittsbeschränkungen vergessen wird, die Batterien zu überprüfen, damit Türen im Notfall wirklich aufgehen (geschehen bei einem Stromausfall im OP eines Krankenhauses). Szenarien sollten nicht nur theoretisch, sondern auch faktisch durchgespielt werden, um darauf auch die Notfall-Pläne auszurichten. In Einzelfällen wird ein Total Disaster Recovery angebracht sein, auch wenn es schwierig und kostspielig ist.

Notfall-Übungen sollen zumindest menschliches Versagen minimieren. Wichtig ist auch ein gut vorbereitetes Krisen- und Kommunikationsmanagement, denn in Zeiten von Social Media verbreiten sich Bad News sehr rasch und unkontrolliert. Der Controller sollte sich nicht nur auf die Kosten-Nutzen-Aspekte konzentrieren, sondern ein wachsames Auge auf den ganzen Prozess legen und so die Verzahnung von Controlling und Risikomanagement forcieren.

Risiko bedeutet auch Chance

Wie diese Beispiele zeigen, gibt es trotz der möglicherweise deprimierenden Aussichten durchaus auch Möglichkeiten und Chancen für eine positive Zukunftsgestaltung, womit auch unterstrichen werden soll, dass Risiko auch immer Chance bedeutet und wir sie nur nützen müssen. Auch für Unternehmen ergeben sich dadurch neue Möglichkeiten. Einzige Voraussetzung ist eine langfristige Planung und Ausrichtung, was eine wesentliche Voraussetzung für lebensfähige Systeme und universal anwendbar ist. Quick-and-Dirty-Lösungen können zwar meist schnell angewandt werden und liefern auch kurzfristige Erfolge, aber verschlimmern in der Regel das eigentliche Problem langfristig, während fundamentale Lösungen kurzfristig oft deutliche Nachteile bringen und sich erst langfristig als vorteilhaft herausstellen. Hier kennt wohl jeder genügend aktuelle Beispiele. Daher gilt hier wohl einmal mehr frei nach Albert Einstein: Man kann die Probleme nicht mit derselben Denkweise lösen, mit der sie entstanden sind.

Fußnoten

¹ Siehe Studie „Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften durch Stromausfall“ unter URL: <https://www.tab-beim-bundestag.de/de/untersuchungen/u137.html>

² Vgl. unter URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Stromausfall_in_Europa_im_November_2006

³ Vgl. „Wenn betriebswirtschaftliche Optimierungen systemgefährdend werden“ unter URL: <http://www.saurugg.net/wp/wp-content/uploads/2014/10/wenn-betriebswirtschaftliche-optimierungen-systemgefaehrdend-werden.pdf>

⁴ Siehe „Bericht Katastrophen und Notlagen Schweiz – Technischer Risikobericht 2015“ unter URL: http://www.babs.admin.ch/content/babs-internet/de/aufgabenbabs/gefaehdrisiken/natgefaehrdanalyse/_jcr_content/contentPar/tabs/items/fachunterlagen/tabPar/download-list/downloadItems/36_1461911540063.download/knsrisikobericht2015de.pdf

⁵ Siehe unter URL: https://www.entsoe.eu/Documents/SOC%20documents/Regional_Groups_Continental_Europe/20150921_Black_Out_Report_v10_w.pdf

⁶ Vgl. „Produktionsausfall trifft fast 30.000 VW-Beschäftigte“ unter URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article157793015/Produktionsausfall-trifft-fast-30-000-VW-Beschaeftigte.html>

⁷ Vgl. Studie „Ernährungsvorsorge in Österreich“ unter URL: <http://www.herbert.saurugg.net/2015/blog/krisenvorsorge/ernaehrungsvorsorge-in-oesterreich>

⁸ Siehe „Beyond Data Breaches: Global Interconnections of Cyber Risk“ unter URL: <http://www.atlanticcouncil.org/publications/reports/beyond-data-breaches-global-interconnections-of-cyber-risk>

⁹ Siehe „Neue Erkenntnisse zur Lagerfähigkeit von Brennstoffen für Netzersatzanlagen“ unter URL: <https://www.zukunftsheizen.de/oelheizung/brennstoffe-fuer-die-notstromversorgung/brennstoffqualitaet-in-der-praxis.html>

¹⁰ Siehe unter URL: <http://www.datacenter-insider.de/in-den-diesel-gehoert-heizoel-a-554823/>

¹¹ Vgl. „Wenn betriebswirtschaftliche Optimierungen systemgefährdend werden“ unter URL: <http://www.saurugg.net/wp/wp-content/uploads/2014/10/wenn-betriebswirtschaftliche-optimierungen-systemgefaehrdend-werden.pdf>

¹² Siehe etwa „Mein Unternehmen/Meine Gemeinde auf ein Blackout vorbereiten“, „Die Organisierte Hilfe im Fall eines Blackouts“ auf www.saurugg.net

¹³ Siehe unter URL: <http://www.saurugg.net/energiezellensystem>

¹⁴ Siehe etwa auch das US-Projekt Smart Power Infrastructure Demonstration for Energy Reliability and Security (SPIDERS) unter URL: <http://www.saurugg.net/2016/blog/energiezellensystem/spiders>

¹⁵ Vgl. das Berliner Projekt „Kat-Leuchttürme“ unter URL <http://www.kat-leuchtturm.de>

¹⁶ Nassim Nicholas Taleb ist ein philosophischer Essayist und Forscher in den Bereichen Statistik und Zufall. Als Finanzmathematiker beschäftigte er sich mit den Methoden der Berechnung und Interpretation von Zufallsereignissen und dem Umgang mit unvorhergesehenen seltenen, aber mächtigen Ereignissen (von ihm „Schwarze Schwäne“ genannt). ■

Accountability – mehr engagierte Mitarbeiter und bessere Resultate

von Gregor Stausberg

Zahlreiche Kundenbeispiele zeigen, dass sich Investitionen in die Entwicklung der Unternehmenskultur wirklich lohnen. Wie die Studienergebnisse von Great Place To Work® belegen, haben solche Unternehmen durchschnittlich

- 77 % mehr engagierte Mitarbeiter
- 74 % weniger Krankentage
- eine 50 % niedrigere Eigenfluktuation
- eine dreifach höhere Zahl an Bewerbungen
- doppelt so viele Weiterempfehlungen durch Mitarbeiter

Zudem erreichen solche Unternehmen eine signifikant höhere Innovationstätigkeit, Kundenzufriedenheit und Ertragskraft. Deshalb setzen immer mehr Entscheider auf Accountability-Programme, wenn es gilt, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken, große Projekte abzuschließen, Silodenken abzubauen, Kosten zu senken oder die Unternehmensleistung nachhaltig zu steigern.

Die Accountability-Programme sind deshalb so erfolgreich, weil sie genau dort ansetzen, wo enorme Leistungsreserven schlummern: Beim Engagement der Mitarbeiter. Der Engagement-Index von Gallup® – die weltweit größte Studie zu diesem Thema – wirft ein Schlaglicht auf die IST-Situation. Sie belegt, dass sich nur 16 % der deutschen Mitarbeiter wirklich für die Erreichung der Unternehmensziele engagieren. Die restlichen 84 % machen Dienst nach Vorschrift

oder haben innerlich bereits gekündigt. Weil die amerikanische Wirtschaft Ende der 80er Jahre ähnliche Probleme hatte, entwickelten die Gründer von Partners in Leadership® die sogenannten Accountability-Programme, an denen inzwischen mehr als 3 Millionen Mitarbeiter aus über 1.000 Unternehmen teilnahmen. Außerdem stehen die auf zahlreichen Projekterfahrungen basierenden Fachbücher seit nahezu 20 Jahren ununterbrochen auf den amerikanischen Bestsellerlisten für Managementliteratur. In Europa sind diese Programme noch weitestgehend unbekannt, da sie bisher hauptsächlich in Englisch und Spanisch angeboten wurden. Als die nun endlich auch in Deutsch erhältlichen Programme in Basel vorgestellt wurden, sagte Teilnehmer Janwillem Acket, Chefökonom von Julius Bär: „Das war die interessanteste, informativste und inspirierendste Veranstaltung seit Jahren. Alle Top-Entscheider und HR-Verantwortliche sollten diese Informationen und Lösungen kennen.“

Das folgende Beispiel zeigt wo die Programme ansetzen und wie sie ihren Nutzen entfalten.

Energieschub für Unternehmen

Als Daniel Breitenstein Anfang 2015 neuer General Manager von gsk GlaxoSmithKline

Schweiz wurde, stand er vor einer Herausforderung, die anmutete wie die Quadratur des Kreises. Deshalb sagte er seinem Führungsteam: „Der Motor einer Organisation sind Mitarbeiter, die wissen worauf es wirklich ankommt und sich dafür engagieren. Wenn wir weiterhin überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen wollen, muss es uns gelingen, die bestehende Unternehmenskultur zu transformieren und das Unternehmen zu „re-energetisieren“. Auf der Suche nach einer Lösung stieß seine HR-Direktorin Kirsten Watson auf die Ergebnis Pyramide – ein Kernmodell von Partners in Leadership®. Dieses Modell faszinierte sie, da es erklärt, wo man ansetzen muss, um die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern und zu einer deutlich höheren Unternehmensleistung zu kommen.

Der Manager erinnert sich: „Nahezu sofort nach den Workshops änderte sich unsere Zusammenarbeit spürbar. So richtig bewusst wurde mir das jedoch erst, als es um den Weiterbildungswunsch einer verdienten Mitarbeiterin ging. Früher hätten wir diesen einfach bewilligt, doch nun hieß es auf einmal: „Wirkt sich diese Maßnahme wirklich positiv auf die Erreichung der Schlüsselergebnisse aus?“

Der Schwerpunkt der Mitarbeiter-Workshops lag auf dem Linienmodell. Durch das einfache und einprägsame Modell erkennt jeder Mitarbeiter sofort, wann er sich mit Dingen beschäftigt, die ihn in der „Opferrolle“ gefangen halten („unter der Linie-Verhalten“), da er sie nicht verändern kann. Dieses Modell zeigt jedoch auch, wie die Mitarbeiter „über die Linie“ gehen und aktiv zur Erreichung der Schlüsselergebnisse beitragen können – ebenso wie zum eigenen Erfolg.

„Die Wirkung dieses einfachen Modells verblüffte mich wirklich. Plötzlich gab es deutlich mehr Menschen, die von sich aus Verantwortung übernahmen und zu „Machern“ wurden. Man erkannte sie leicht, denn sie hielten z. B. in Besprechungen die kleine Karte „unter der Linie“ hoch. So bemerkten wir viel früher, wenn wir wieder einmal auf der Jagd nach Schuldigen waren, anstatt die Probleme zu lösen. Auch ihr Feedback hat uns deutlich gemacht, wie die Dinge bei GSK in Zukunft erledigt werden müssen, damit wir vorankommen“, so Daniel Breitenstein. ■

Autor



■ Gregor Stausberg

ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der conVek GmbH, Bahnhofstr. 31, 8280 Kreuzlingen, Schweiz und certified Partner von DOOR-Deutschland.

E-Mail: info@convek.com

www.convek.com

www.door-deutschland.de



Controlling produktbegleitender Dienstleistungen

Kundenwertbeitrag hybrider Leistungsbündel

von Stephan Kress

Im globalen Wettbewerb findet die Differenzierung im Maschinen- und Anlagenbau immer weniger durch das technische Produkt selbst bzw. die eigentliche Sachleistung statt. Standardisierte Sachleistungen mit minima-

lem Serviceangebot sind im hart umkämpften globalen Markt heute zeitnah imitierbar, sodass diese Wettbewerbsstrategie für Unternehmen der Investitionsgüterindustrie einen immer weniger erfolgversprechenden

Ansatz darstellt. **Vielversprechender ist für die Investitionsgüterunternehmen heute eine dienstleistungsgestützte Marktbearbeitung mit hochwertigem Service, die zu individuellen Kundenlösungen führt.** Beurteilt der Kunde die gesamte Leistung des Unternehmens, also sowohl die Sachleistung als auch die damit verbundene Dienstleistung, reduziert dies die Austauschbarkeit des investiven Produkts und kann so zur Vermeidung eines Preiskampfs sowie erhöhten Gewinnmargen führen.¹ Gleichzeitig führt das Angebot von Dienstleistungen zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen, werden diese doch zwischen den Einheiten bzw. Mitarbeitern beider Unternehmen erbracht. Eine Erhöhung der Kundenbindung und die Kontinuität der Nachfrage sind nur einige der Vorteile dieser Wettbewerbsstrategie, welche die in Abbildung 1 dargestellte Dienstleistungslücke bei der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schließt.

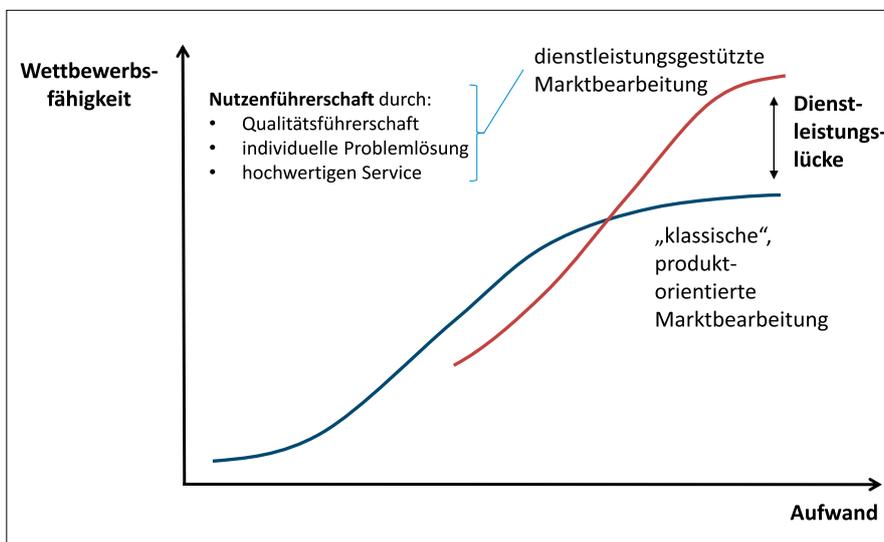


Abb. 1: Klassische produktzentrierte vs. dienstleistungsgestützte Marktbearbeitung (nach Homburg; Grabe 1995, S. 2)

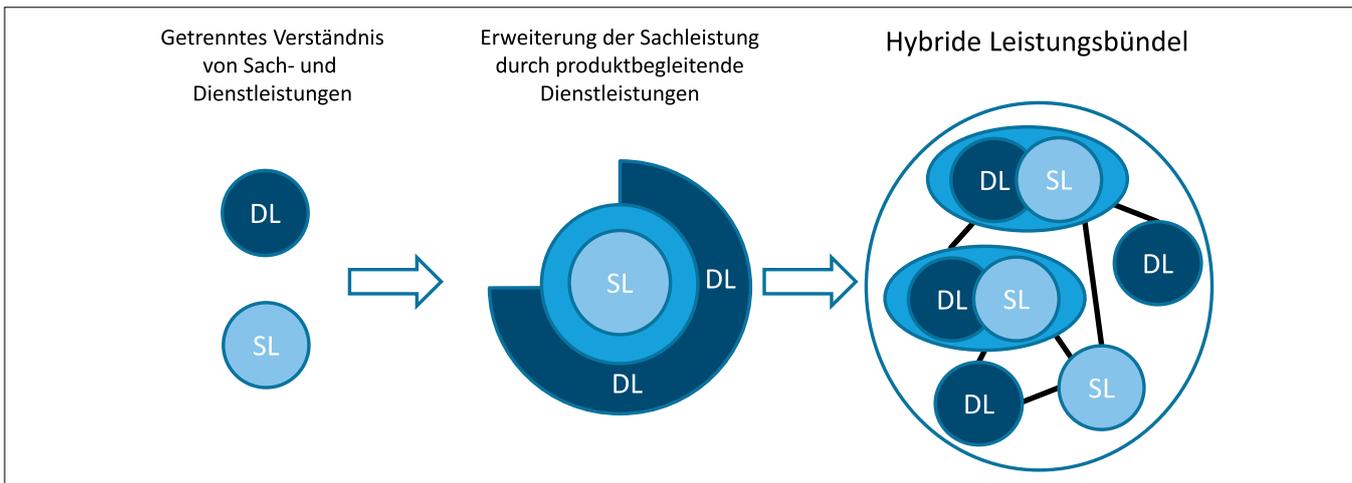


Abb. 2: Die Grenzen von Sach- und Dienstleistungen verschwimmen (nach Meier; Uhlmann 2012, S. 4)

Herausforderung für das Controlling

Das Controlling steht in diesem Kontext vor zahlreichen Herausforderungen, die zum einen in der Leistungserstellung und Struktur dieser Produkte, zum anderen in neuen Geschäftsmodellen, deren Grundlagen diese Produkte bilden, begründet sind. Führt die Verknüpfung von Sach- und Dienstleistungen bei der Leistungserstellung dazu, dass traditionelle Controlling-Instrumente aus dem industriellen Bereich, wie z. B. die Produktkalkulation mit ihren klaren Datenstrukturen mit denen aus dem Bereich des Dienstleistungscontrollings, wie z. B. der Prozesskostenrechnung mit ihren Adaptionen und eher erfahrungsbasierten Ansätzen, kombiniert werden müssen, so stellen die neuen Geschäftsmodelle spezielle Anforderungen an die Berechnung der Wirtschaftlichkeit bzw. des Wertbeitrags von Maßnahmen im Zusammenhang mit Produkt-Service-Kombinationen. Insgesamt steht das Controlling damit vor erhöhter Unsicherheit und Komplexität.²

Von produktbegleitenden Dienstleistungen zu hybriden Leistungsbündeln

Das traditionell margenträchtige Servicegeschäft mit Ersatzteillieferungen und Wartungsarbeiten trägt im Maschinenbau nach wie vor zu einem großen Teil der Umsätze und Gewinne bei, steht jedoch aufgrund der Standardisierung bei Ersatzteilen und Wartungsprozessen mehr und mehr unter einem Margendruck. So ist der erste Ansprechpartner hier häufig nicht mehr der OEM-Anbieter, sondern

vielmehr der günstigere Drittanbieter. In der Folge müssen sich Maschinenbauunternehmen stärker auf innovative Dienstleistungen, wie z. B. Remote Monitoring, Leistungssteigerungsupdates oder Refits vorhandener Anlagen sowie Beratungsdienstleistungen fokussieren.³ Produktbegleitende Dienstleistungen als Anreicherung zum Sachgut sind ein Schritt auf diesem Weg. Der Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie definiert produktbegleitende Dienstleistungen wie folgt: „Produktbegleitende Dienstleistungen werden im Zusammenhang mit der industriellen Fertigung von Geräten, Systemen und Anlagen erbracht und ermöglichen dem Anwender deren spezifische Nutzung.“⁴ Bei diesem Ansatz treten produktbezogene Dienstleistungen hinzu, die mit dem Sachgut in einem

- engen **physischen** Zusammenhang stehen, wie z. B. die Wartung und Instandhaltung, sowie solche, die in einem
- engen **ökonomischen** und **organisatorischen** Zusammenhang stehen, wie z. B. Beratung und Projektierung, Schulung der Kunden oder Finanzierung des Investitionsgutes.

Noch weitergehender ist dann die Gestaltung hybrider Leistungsbündel (HLB), bei denen als neue Wertschöpfungsform die Produkt- und Dienstleistungsbestandteile hoch integriert angeboten werden. **Bei diesen Leistungsbündeln ist eine Unterteilung von Sach- und Dienstleistung kaum mehr möglich**, vielmehr steht die kundenindividuelle Problemlösung, bei denen Kunden keine Güter, sondern Lösungen für ihre Probleme oder Prozesse nachfragen, im Vordergrund der Betrachtung.

Ein neues Produktverständnis entsteht

Ein hybrides Produkt bzw. ein hybrides Leistungsbündel setzt sich aus einer speziell aufeinander abgestimmten Kombination von Sach- und Dienstleistungen zusammen und ist auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet. Es ist dabei durch die integrierte systematische Planung, Entwicklung, Erbringung und Nutzung von Sach- und Dienstleistungsanteilen bzw. -modulen gekennzeichnet.⁵ Ein HLB begründet damit ein neues Produktverständnis, bei dem auch dem Kunden als externem Faktor des Dienstleistungsprozesses eine stärkere Rolle als bisher zufällt. Durch diese intensivere Kooperation zwischen Anbieter und Kunden über den gesamten Lebenszyklus des Produktes ergeben sich veränderte Eigentums- und Verantwortungsverhältnisse und damit schließlich neue Geschäftsmodelle für den Anbieter von Investitionsgütern.⁶

Lebenszyklusorientierte Geschäftsmodelle hybrider Leistungsbündel

Investitionsgüter durchlaufen verschiedene Nutzungsphasen, die insgesamt als Lebenszyklus verstanden werden können. Ihr Lebenszyklus reicht von der Planung über die Entwicklung/Konstruktion, die Herstellung/Errichtung, die Inbetriebnahme, den Betrieb, ggfs. einen Umbau oder die Optimierung bis schließlich zur Entsorgung.⁷ Die Konzentration der Industrieunternehmen lag in der Vergangenheit als Hersteller von Investitionsgütern auf den ersten Phasen des Lebenszyklus, ob-

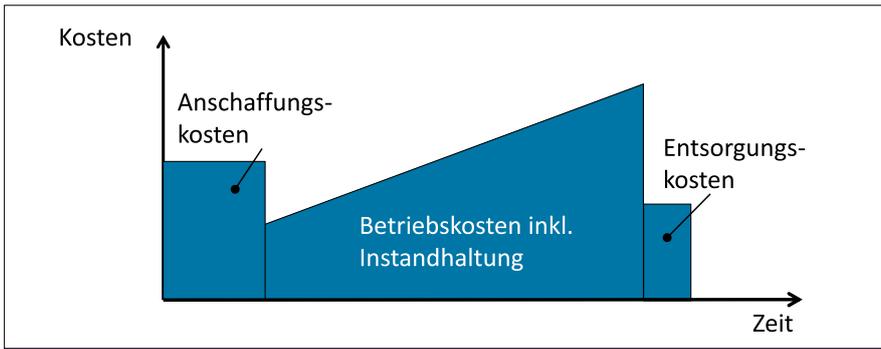


Abb. 3: Verteilung der Kosten im Lebenszyklus einer technischen Anlage nach (Freund 2010, S. 13)

gleich auch produktbegleitende Dienstleistungen angeboten wurden. Diese galten indes nicht als strategischer Erfolgsfaktor. Die Anschaffungskosten hingegen machen beispielsweise bei einer Werkzeugmaschine nur ein Drittel der Lebenszykluskosten aus. Der viel größere Block fällt, wie in **Abbildung 3** dargestellt, erst nach der Beschaffung in der Betriebsphase an; so betragen allein die Kosten für die produktbegleitenden Dienstleistungen Instandhaltung und Wartung während einer zehnjährigen Betriebsphase rund 35% der gesamten Lebenszykluskosten einer Werkzeugmaschine, und liegen damit in der Größenordnung der eigentlichen Maschinenbeschaffung.⁸

Produktbegleitende Dienstleistungen in 3 Stufen

Neben der wettbewerblichen Motivation bieten produktbegleitende Dienstleistungen den Industrieunternehmen folglich ein erhebliches Umsatzpotenzial über die Anschaffungsphase hinaus. Während der Betriebsphase liegt ein kontinuierlicher Bedarf an produktbegleitenden

Dienstleistungen vor, die dem Hersteller ermöglichen, seine Umsatzerlöse zu stabilisieren; dies gilt insbesondere in konjunkturschwachen Phasen, wenn die Nachfrage nach Neuanlagen zurückgeht, dafür meist aber der Bedarf an Ersatzteilen, Wartung und Instandhaltung steigt. Produktbegleitende Dienstleistungen werden hierbei in den in **Abbildung 4** dargestellten Stufen angeboten, denen unterschiedliche Geschäftsmodelle zugrunde liegen. Handelt es sich in der Stufe 1 lediglich um ein informelles Serviceangebot, das meist auf Wunsch des Kunden ohne vertragliche Vereinbarung ausgelöst wird, so basiert die Stufe 2 auf unterschiedlichen Varianten von Dienstleistungsverträgen; diese reichen von reinen Inspektionsverträgen, bei denen sich der Hersteller lediglich verpflichtet, die Funktionsfähigkeit des Investitionsobjekts zu überprüfen, bis hin zu Full-Service-Verträgen. Bei letzteren garantiert der Hersteller meist eine umfassende Verfügbarkeit von Servicetechnikern bis hin zu Mindestverfügbarkeiten der Anlage.⁹ Auf diesen Verfügbarkeitsgarantien basieren schließlich industrielle Betreibermodelle in Stufe 3. Hier verschwimmt nun die Grenze zwischen Sachgut und Dienstleistung zum hybriden Leistungs-

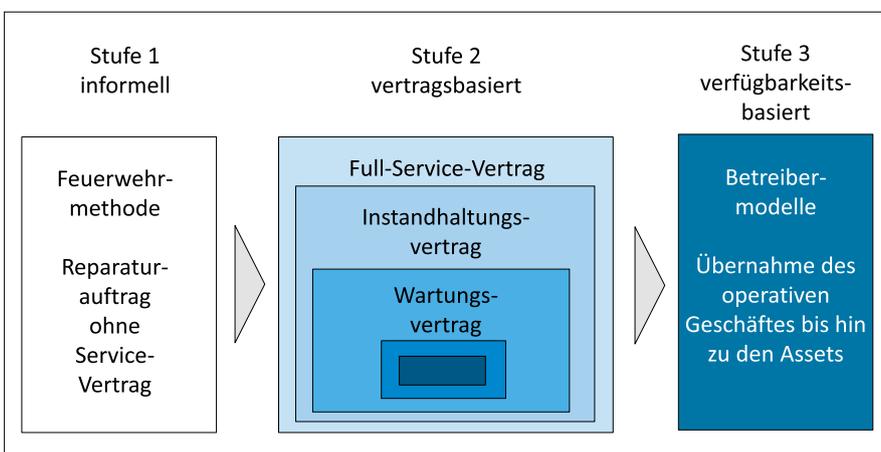


Abb. 4: Von der Feuerwehremethode zu Betreibermodellen hybrider Leistungsbündel

bündel komplett, da der Kunde letztlich kein Sachgut, sondern eine auf dem Sachgut basierende umfassende Dienstleistung als seine Problemlösung, z. B. eine bestimmte Fördermenge für seine Prozesse, nachfragt.

Auch aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen industrieller Betreibermodelle in der Praxis hat sich noch keine eindeutige Definition durchgesetzt. Die Spanne der Betreibermodelle reicht dabei von der reinen Verantwortungsdelegation zum Betreiben der Anlage bis hin zu Betrieb und Finanzierung der Anlage während der Betriebsphase. Hier übernimmt der Investitionsgüterhersteller ggfs. unter Einbindung eines Finanzierungspartners das gesamte operative Geschäft, einschließlich der Assets, nach dem Prinzip „pay per use“ bzw. „pay per performance“.¹⁰

Drei HLB-Geschäftsmodelle

Einige Geschäftsmodelle auf Basis hybrider Leistungsbündel weichen daher stark von den traditionellen Ein- und Auszahlungsströmen im Investitionsgütergeschäft ab. Drei grundlegende HLB-Geschäftsmodelle lassen sich hierbei unterscheiden:¹¹

1. Funktionsorientiertes HLB-Geschäftsmodell

Dem Kunden wird die Funktionsfähigkeit einer durch ihn beauftragten Sachleistung durch die Integration von produktbegleitenden Dienstleistungen zu einem HLB garantiert; notwendige Dienstleistungen werden hierbei anders als beim reinen Anlagengeschäft bereits bei der Planung und Entwicklung berücksichtigt. Zu Beginn der Betriebsphase findet nach wie vor ein Eigentumsübergang der Sachanlage zum Kunden statt. Dienstleistungen während der Betriebsphase werden i.d.R. einzeln über einen Wartungsvertrag o.ä. abgerechnet. Ein- und Auszahlungsströme unterscheiden sich damit wenig von dem traditionellen Investitionsgütergeschäft, wobei, aufgrund der systematischen Planung und Entwicklung der HLB-Dienstleistungsanteile, produktbegleitende Dienstleistungen feste Bestandteile des Geschäftsmodells in der Betriebsphase darstellen und somit auch bei einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Berücksichtigung finden sollten.

2. Verfügbarkeitsorientiertes HLB-Geschäftsmodell

Der Anbieter garantiert neben der Funktionsfähigkeit zudem die Einsatzfähigkeit der Sachleistung. Hierzu übernimmt er weitergehend Geschäftsprozesse des Kunden, wie z. B. die vorbeugende Instandhaltung, in Eigenregie. Anlagen können im Eigentum des Anbieters verbleiben oder auf den Kunden übergehen. In Abhängigkeit hiervon ist das Erlösmodell zu wählen, das nach Zeit oder Produktionsmenge gestaltet werden kann. Die Leistungsabrechnung basiert hierbei meist auf Kennzahlen zur Anlageneffektivität bzw. Produktionsmenge. Damit kann sich dieses Geschäftsmodell bzw. dessen Zahlungsströme deutlich weiter von dem traditionellen Investitionsgütergeschäft unterscheiden.

3. Ergebnisorientiertes HLB-Geschäftsmodell

Das ergebnisorientierte HLB-Geschäftsmodell wendet sich mit der Orientierung an der Produktionsmenge dann komplett von traditionellen Zahlungsströmen ab. Dessen Einzahlungsströme orientieren sich nicht mehr am Eigentumsübergang, da die Anlage im Eigentum des Anbieters verbleibt, sondern an der mit der Sachanlage hergestellten Produktionsmenge. Die Produktionsverantwortung und die Produktqualität geht mit eigenem Betriebspersonal komplett auf den Anbieter des HLB über, der die Produktionsleistung mit dem Kunden abrechnet.

Paradigmenwechsel bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Das HLB-Geschäftsmodell hat somit wesentlichen Einfluss auf die Zahlungsströme des Investitionsgüterherstellers. Neben der Herausforderung der Bewertung der (zusätzlichen) Dienstleistungsanteile des HLB, bei der nicht auf industrielle Kalkulationsgrundlagen, wie z. B. Arbeitspläne und Stücklisten zurückgegriffen werden kann, müssen zumeist einperiodische Bewertungsansätze des Auftragscontrollings um weitere Betrachtungsperioden der Betriebsphase erweitert werden. Gleichzeitig erfordert der veränderte Marktansatz einen Paradigmenwechsel bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Nicht mehr das Produkt,

Differenzierungskriterium	Ausprägungsformen	HLB-Bewertung
Perspektive	Anbieter oder Nachfrager	Anbieter
Bewertungseinheit	Einzelkunden, Kundengruppen, Kundensegmente, Kundenstamm	Einzelkunde des HLB (ggfs. mit mehreren HLBs)
Anzahl und Art der Komponenten	eindimensionale vs. mehrdimensionale Ansätze quantitative vs. qualitative Ansätze monetäre vs. nicht-monetäre Ansätze	vorrangig eindimensionaler Ansatz vorrangig quantitativer Ansatz monetärer Ansatz
Zeithorizont	ein- vs. mehrperiodische Ansätze statische vs. dynamische Ansätze Ist- und Prognosegrößen	mehrperiodischer Ansatz dynamischer Ansatz Ist- und Prognosegrößen
Berücksichtigte Erfolgsgrößen	umsatz- bzw. erfolgsbezogene Kundenwerte	erfolgsbezogene bzw. zahlungsstrombezogene Kundenwerte

Abb. 5: Differenzierung von Kundenwertmodellen (nach Helm; Günter 2006, S. 10) sowie Einstufung der HLB-Bewertung

sondern der Kunde sollte im Vordergrund der Betrachtung stehen. Die Frage lautet daher nun nicht mehr: „Rechnet sich das Produkt?“, sondern „Bieten wir dem Kunden das bzw. die hybriden Leistungsbündel an?“ Das Marketing liefert mit dem Kundenwertbeitragskonzept hierzu seit längerem einen interessanten Ansatz, der auch auf die Investitionsgüterindustrie bzw. die Geschäftsmodelle des HLB übertragen werden kann.

Übertragung des Kundenwertbeitrags auf die Investitionsgüterindustrie

Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wendete sich die Marketingforschung nach ihrer Fokussierung auf die Produktpolitik vermehrt den Kundenbeziehungen zu; einige Jahre später greift dann die Controlling-Forschung das Konzept im Rahmen des Kundenwert-Controllings auf.¹² Der Kundenwert (Customer Value) kann dabei aus Kunden- oder aus Anbieterperspektive betrachtet werden. Die Anbieterperspektive widmet sich dem vom Anbieter wahrgenommenen Beitrag eines Kunden oder des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Anbieters.¹³ Diese Perspektive befasst sich folglich auch mit der ökonomischen Beurteilung der Kundenbeziehung (customer equity), welche der HLB-Anbieter bei der Planung seines Leistungsangebots anstreben sollte.

Neben dieser Bewertungsperspektive können Kundenwertmodelle nach weiteren Differenzierungskriterien systematisiert werden, die zusammen in [Abbildung 5](#) aufgeführt und auf die speziellen Anforderungen der HLB-Bewertung übertragen worden sind. Die Bewertungseinheit bildet der Einzelkunde mit seinem HLB, bzw., sofern der Kunde über mehrere Anlagen verfügt, mit mehreren HLBs. Ziel des HLB-Anbieters ist die wirtschaftliche Bewertung der Kundenbeziehung über den Lebenszyklus des Investitionsgutes bzw. HLBs. Viele Bestimmungsfaktoren, welche im Business-to-Consumer Bereich Eingang finden, wie z. B. die Abschätzung der Kundenlebenszeit, die Häufigkeit der Kundenkontakte oder das Image des Kunden, sind im hier betrachteten Business-to-Business Bereich bekannt oder für die Bewertung des Einzelkunden nicht von Bedeutung, sodass sich **Anzahl und Art der Komponenten** vorrangig auf eindimensionale und mit dem angestrebten Ziel der Bewertung der Wirtschaftlichkeit auf quantitative Modelle konzentrieren kann. Nichtsdestotrotz ist der hier verfolgte Ansatz um weitere Kriterien zu einem mehrdimensionalen Bewertungsmodell, wie z. B. dem bei der Kundenbewertung meist eingesetzten Scoring-Modell, erweiterbar.

Customer Lifetime Value

Die geforderte mehrperiodische Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus im jeweiligen HLB-Geschäftsmodell führt im Bereich des Zeithorizonts zu der Notwendigkeit dynami-

$$CLV = \sum_{t=0}^N \frac{(e_t - a_t)}{(1+i)^t}$$

N = Dauer der Kundenbeziehung
 e_t = Einzahlung aus der Kundenbeziehung in Periode t
 a_t = Auszahlung aus der Kundenbeziehung in Periode t
 i = Diskontierungszinssatz z.B. Kapitalkostenvorgabe

Abb. 6: Grundformel des Customer Lifetime Value

scher Bewertungsansätze, die neben bereits bekannten Istgrößen, wie z. B. den Auszahlungen für die Anschaffung bzw. Herstellung des Investitionsgutes, sowohl auf der Ein- als auch Auszahlungsseite überwiegend auf Prognosewerten basieren. Wird bei der berücksichtigten Erfolgsgröße auf den Zahlungsüberschuss abgestellt, gelangt man schließlich zum Konzept des Customer Lifetime Value (CLV). Dieser ist der anbieterspezifische Kundenwert, der den heutigen risikoadjustierten Residualwert der (zukünftigen) kundenbezogenen Ein- und Auszahlungen (Barwert der Kundenbeziehung) ausdrückt.¹⁴ Gerade die Schätzungsgenauigkeit des prospektiven Teils des CLV führen Kraft und Rutsatz als Grund an, dass sich die CLV-Rechnung im Business-to-Business Bereich trotz der langfristigen Geschäftsbeziehungen mit ihren hohen Ein- und Auszahlungen bislang nicht etablieren konnte.¹⁵ Zudem erfolgt in vielen Unternehmen im traditionellen Rechnungswesen eine verursachungsgerechte kundenbezogene Zurechnung von Auszahlungen des Anbieters nicht.¹⁶

Im Investitionsgütergeschäft schwächt sich das Hemmnis der Verrechnung jedoch ab, da durch entsprechende Projektsysteme oder Projekte als kostenrechnerische Instanzen in ERP-Systemen eine Zuordnung der Ist-Größen zu entsprechenden Abrechnungsobjekten erfolgen kann. Gleichzeitig bieten mittlerweile selbst ERP-Systeme, die auf den Einsatz in klein- und mittelständischen Unternehmen abzielen, die Abrechnung von Serviceaufträgen mit hinterlegten Serviceverträgen an. Liegt der Berechnung zudem ein vertragsbasiertes Geschäftsmodell, wie dies bei den hybriden Produkten der Fall ist, zugrunde, kann sich auch die Schätzungsunge nauigkeit über vertragliche Regelungen und Erfahrungswerte des Anbieters reduzieren, so dass sich die Bewertung der Kundenbeziehung über das CLV anbietet.

Customer Lifetime Value für hybride Leistungsbündel

In Abbildung 6 ist die Grundformel des Customer Lifetime Value für einen Einzelkunden mit ihren Parametern: a) Dauer der Kundenbeziehung, b) Ein- und Auszahlungen sowie c) Diskontierungszinssatz dargestellt. Grundsätzlich lässt sich schon diese Barwertberechnung ohne Anpassungen auf die Berechnung des HLB-Kundenwerts übertragen.

Dauer der Kundenbeziehung vorhersehbar

So unterliegt anders als bspw. in der Telekommunikations- oder Versandhandelsbranche die Dauer der Kundenbeziehung bei der Prognose geringer Unsicherheit. Sind diese Branchen auf z.T. umfangreiche Ansätze wie z. B. Kundenbewegungsbilanzen angewiesen¹⁷, ergibt sich die maximale Dauer der Kundenbeziehung des HLB bereits aus dem Lebenszyklus des Investitionsgutes, in vertragsbasierten Kundenbeziehungen oder Betreibermodellen ist darüber hinaus die minimale Dauer der Kundenbeziehung fixiert. Änderungen an diesem Intervall ergeben sich bestenfalls aus einer Verlängerung der Lebenszeit der Anlage, z. B. durch ein Refit, welches der HLB-Anbieter ggfs. in seinem Dienstleistungsportfolio hat, oder einen Vertragsabbruch durch den Kunden, der jedoch insbesondere in Betreibermodellen aufgrund der engen dienstleistungsorientierten Einbindung in die Prozesse des Kunden kaum möglich bzw. für den Anbieter absehbar und damit zu verhindern ist.

Bei dem Diskontierungssatz bzw. der Kapitalkostenvorgabe des CLV steht der HLB-Anbieter vor der Problematik, ob die Vorgabe des Investitionsgütergeschäftes auch auf die HLBs mit ihrem erhöhten Dienstleistungsan-

teil übertragen werden sollte. Bei Eintritt in dienstleistungsbasierte Geschäftsmodelle ist es im Rahmen des Wertmanagements bzw. strategischer Vorgaben des Industrieunternehmens meist schon aus Akzeptanzgründen unumgänglich, diesen Weg zu wählen. Bei späterer Etablierung eines eigenen Produktbereichs ist es dann jedoch ratsam, die Kapitalkostenvorgabe zu überprüfen. Die Ermittlung der Vorgabe für das HLB-Geschäft kann dabei Bottom-Up über die einzelnen (Dienstleistungs-) Produkte mittels eines zwischenbetrieblichen Benchmarking erfolgen. Verbleibt als letzter Parameter die Prognose der Ein- und Auszahlungsströme, die durch den vermehrten Einsatz produktbegleitender Dienstleistungen zwar kontinuierliche Zahlungsströme über den Anschaffungszeitpunkt hinaus ermöglichen, mit ihrem Dienstleistungsanteil indes auch zu erhöhter Unsicherheit führen. Daher ist es an dieser Stelle sinnvoll, das CLV-Modell zu verfeinern bzw. entsprechende Datengrundlagen zu schaffen.

Verfeinerung des CLV-Modells

Abbildung 7 verdeutlicht die Erweiterung der Berechnung für hybride Leistungsbündel, bei Verbleib der Anlage im Eigentum des Anbieters. Die Prognose der Einzahlungsströme kann sich auf die entsprechenden Vereinbarungen in den Service Level Agreements (SLA) stützen. Performance-Kennzahlen zum verfügbaren- und ergebnisbasierten Geschäftsmodell, z. B. Verfügbarkeit, Betriebsstunden oder Outputmengen, können dabei die Prognose der Einzahlungsströme e_t fundieren. Nach wie vor vorhandene Unsicherheiten lassen sich durch die direkte Einbindung des HLB-Anbieters mit Sensorik zur Erfassung und intelligenten Algorithmen zur Verarbeitung und Interpretation der Daten zu den Betriebszuständen der

Autor



Prof. Dr. Dipl.-Wirt. Ing. Stephan Kress

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling, an der Westfälischen Hochschule, Campus Bocholt.

E-Mail: stephan.kress@w-hs.de

Tel.: 02871 2155 740

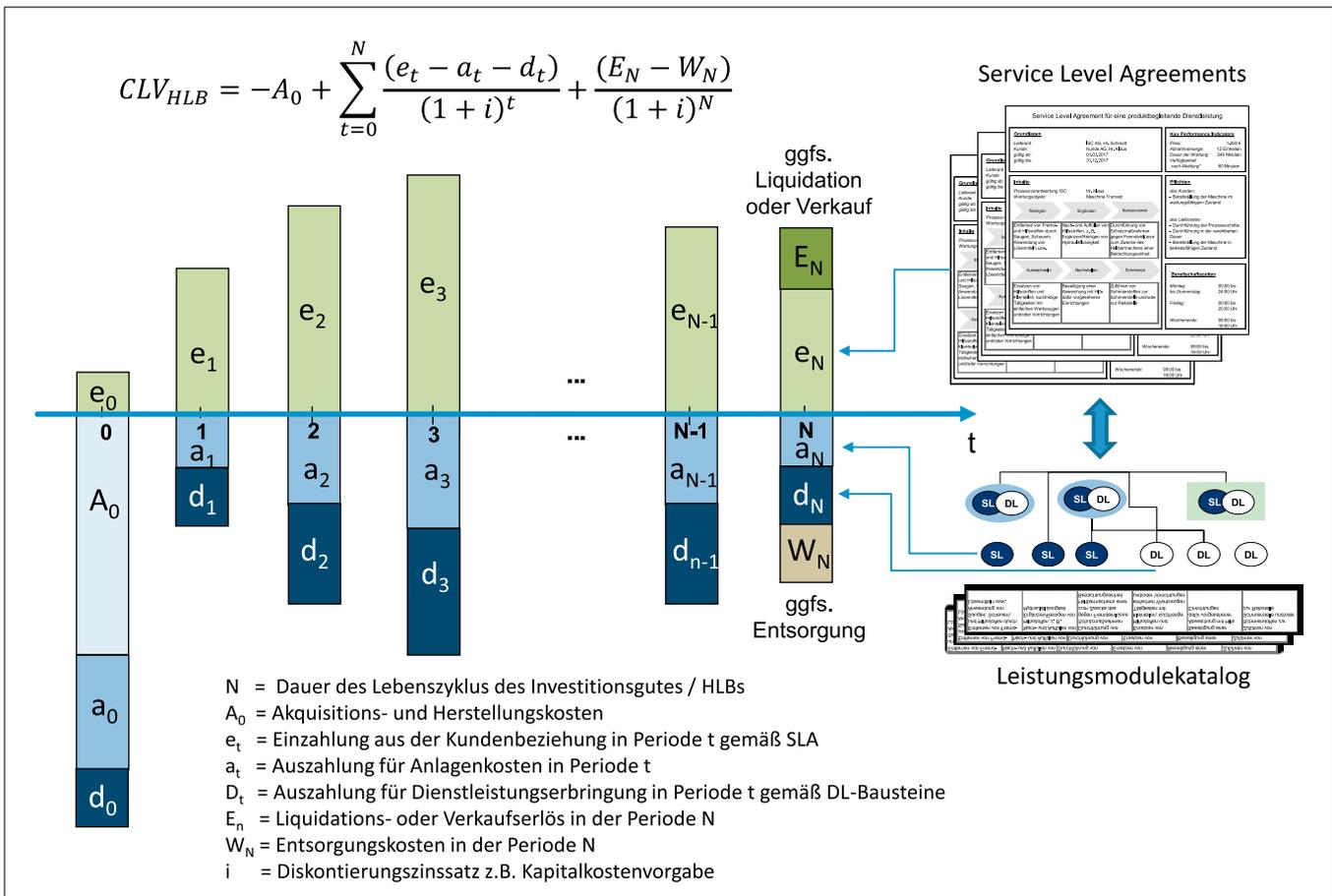


Abb. 7: Übertragung der Customer Lifetime Berechnung bei Verbleib der Anlage beim Anbieter

Anlage (Smart Services) reduzieren; dies ermöglicht bspw. entsprechende Reaktionen und Instandhaltungsstrategien. Geht die Anlage nach Ende des veranschlagten Life Cycles auf den Kunden über oder wird anderweitig veräußert, sind diese Erlöse zum Zeitpunkt N ebenfalls zu berücksichtigen (E_N).

Den Einzahlungen stehen zum Zeitpunkt t₀ zunächst Auszahlungen für die Akquisition des Kunden und die Herstellung der Anlage A₀ gegenüber. Neben den Betriebskosten der Anlage a_t, die in den Betreibermodellen beim Anbieter verbleiben, treten Auszahlungen für die Erbringung der Dienstleistungsanteile d_t. Bei beiden Auszahlungsarten ist es sinnvoll, auf einen Bausteinansatz der Leistungsmodule zurückzugreifen, welche bei den Dienstleistungen in Bezug zu den SLA stehen sollten. Neben dem Rückgriff auf Erfahrungswerte zu einzelnen Leistungsmodulen, wie in Full-Service-Verträgen üblich, kann der Smart-Service-Ansatz, wie schon bei den Einzahlungen, die Prognose auch der Auszahlungen unterstützen. Da die Anlage im Eigentum des Anbieters verbleibt, sind Entsorgungs- oder Aufbereitungskosten

bzw. Auszahlungen W_N am Ende des Lebenszyklus mit zu berücksichtigen.

Ergänzung durch weitere Instrumente der Reduktion von Unsicherheit

Die vorgestellte Kundenwertberechnung unterliegt wie alle dynamischen ex-ante Rechnungen nach wie vor Unsicherheiten, die sich aber über Erfahrungswerte und innovative technische Lösungskonzepte reduzieren lassen. Auch hilft die vorgestellte Kundenwertberechnung zunächst nicht bei der Kalkulation der Leistungsmodulen, insbesondere der Dienstleistungsanteile, und ist daher durch weitere Instrumente, die im Dienstleistungscontrolling eingesetzt werden, wie z. B. die Prozesskostenrechnung mit ihren Erweiterungen oder die Zielkostenrechnung, zu ergänzen. Die Kundenwertberechnung kann jedoch einerseits den Bezug zum Wertmanagement bzw. der angestrebten Kapitalrendite herstellen und zudem nachträglich zu Post Completion Audits eingesetzt werden und neben Erfahrungswerten dann zu diesem Zeitpunkt der Beurteilung der (weiteren) Kundenbeziehung dienen.

Zusammenfassung

Der Maschinen- und Anlagenbau steht vor zahlreichen Herausforderungen. Neben dem **Megatrend Digitalisierung** ist dies auch die zunehmende **Anreicherung von Produkten mit Dienstleistungen** zu hybriden Leistungsbündeln mit ihren schließlich nicht mehr erkennbaren Grenzen. Letztlich sind beide Veränderungen dabei nicht getrennt voneinander zu sehen, sondern miteinander verbunden. **Smart Services mit ihren intelligenten Produkten, die bereits im täglichen Leben vieler Endverbraucher Eingang gefunden haben, stellen die Kombination beider Entwicklungen dar.** Das Controlling muss trotz höherer Komplexität und Unsicherheit dieser Produktformen der Entwicklung Rechnung tragen. Im vorgestellten Beitrag wurde daher die Übertragung der Kundenwertberechnung, konkret des Customer Lifetime Values, auf diese neuen Produktformen der Investitionsgüterindustrie vorgeschlagen. Dieser Bewertungsansatz ist damit zudem eine Antwort des Investitionscontrollings auf den mit der Dienstleistungsorientierung verbundenen Schwenk

der Betrachtungsweise auf den Kunden und seine spezifische Bedürfnislage.

Fußnoten

- ¹ vgl. (Homburg; Grabe 1995, S. 5)
- ² vgl. (Steven; Grandjean 2017, S. 487)
- ³ zu diesem Ergebnis kommt 2014 die Studie „Evolution of Service“ 2014 der Roland Berger Strategy Consultants
- ⁴ (Opfermann 2004, S. 270f.)
- ⁵ vgl. hierzu (Burianek; Ihl; Bonnemeier; Reichwald 2007, S. 6), (Meier; Uhlmann 2012, S. 5), (Steven; Grandjean 2017, S. 483)
- ⁶ vgl. (Meier; Uhlmann 2012, S. 5)
- ⁷ vgl. (Freund 2010, S. 11)
- ⁸ vgl. (Abele; Dervisopoulos; Kuhrke 2009, S. 61)
- ⁹ vgl. (Koch, 2010, S. 27)
- ¹⁰ vgl. (Garrel von; Dengler; Seeger 2009, S. 269f.)
- ¹¹ vgl. (Meier; Uhlmann 2012, S. 10 ff.), (Steven; Grandjean 2017, S. 486f.)
- ¹² vgl. (Krafft 2002, S. 9), (Weber; Lissautzki 2004)
- ¹³ vgl. (Helm; Günter 2006, S. 7)
- ¹⁴ vgl. (Weber; Lissautzki 2004, S. 11)
- ¹⁵ vgl. (Krafft; Rutsatz 2006, S. 278f.)
- ¹⁶ vgl. (Helm; Günter 2006, S. 9)
- ¹⁷ vgl. (Krafft; Rutsatz 2006, S. 273ff.)

Literatur

- Abele, E.; Dervisopoulos, M.; Kuhrke, B.: Bedeutung und Anwendung von Lebenszyklusanalysen bei Werkzeugmaschinen. In: Lebenszykluskosten optimieren – Paradigmenwechsel für Anbieter und Nutzer von Investitionsgütern, Schweiger, S. (Hrsg.) S. 51-80, Gabler, Wiesbaden, 2009.
- Burianek, F.; Ihl, C.; Bonnemeier, S.; Reichwald, R.: Typisierung hybrider Produkte. Arbeitsbericht Nr. 1/2007 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management der Technischen Universität München, 2007.
- Freund, C.: Die Instandhaltung im Wandel. In: Instandhaltung technischer Systeme – Methoden und Werkzeuge zur Gewährleistung eines sicheren und wirtschaftlichen Anlagenbetriebs, Schenk, M. (Hrsg.), S. 1 – 22, Springer, Berlin 2010.
- Garrel von, J.; Dengler, T.; Seeger, J.: Industrielle Betreibermodelle. In: Industrielle Dienstleistungen und Internationalisierung – One Stop Services als erfolgreiches Konzept, Schenk, M.; Schlick, C. M. (Hrsg.), S. 267-330, Gaber, Wiesbaden 2009.
- Helm, S.; Günter, B.: Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen von Kundenbeziehungen. In: Kundenwert – Grundlagen, Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), S. 3-38, Gabler, Wiesbaden, 2006.

Homburg, C.; Grabe, B.: Das Management industrieller Dienstleistungen: Problemfelder und Erfolgsfaktoren, Universität Mannheim Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, 1995

Koch; V.: Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen – Am Beispiel des technischen Services im Maschinenbau, Gabler, Wiesbaden, 2010.

Krafft, M.: Kundenbindung und Kundenwert, Physika-Verlag, Heidelberg, 2002.

Krafft, M.; Rutsatz, U.: Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In: Kundenwert – Grundlagen, Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Günter, B.; Helm, (Hrsg.), S. 269-291, Gabler, Wiesbaden, 2006.

Meier, H.; Uhlmann, E.: Hybride Leistungsbündel – ein neues Produktverständnis. In: Integrierte Industrielle Sach- und Dienstleistungen – Vermarktung, Entwicklung und Erbringung hybrider Leistungsbündel, Meier, H.; Uhlmann, E. (Hrsg.), S. 1-21, Springer Vieweg, Berlin 2012.

Opfermann, R.: Produktbegleitende Dienstleistungen und ihre statistische Erfassung, Statistisches Bundesamt – Wirtschaft und Statistik 3/2004, 2004.

Steven, M.; Grandjean, L.: Controlling hybrider Leistungsbündel. In: Handbuch Dienstleistungsmanagement, Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.), S. 481-499, Vahlen, München, 2017.

Weber, J.; Lissautzki, M.: Kundenwertcontrolling, Advanced Controlling, Band 41, Vallendar 2004. ■



Das Controller Magazin-Team wünscht allen Leserinnen und Lesern

schöne Weihnachtstage!

Kommen Sie gut ins neue Jahr, mit Gesundheit, Glück und Erfolg sowie Happy Controlling!

Mit herzlichen Grüßen und großem Dank für Ihr Interesse am Controller Magazin – Silvia Fröhlich, Gundula Wagenbrenner, Conrad Günther und Susanne Eismayer



Weiterentwicklung von SAP S/4HANA Finance

Echtes „Realtime-Ergebnisreporting“ in Verbindung mit neuen Auswertungsmöglichkeiten dank prozessabhängiger Attributierungslogik

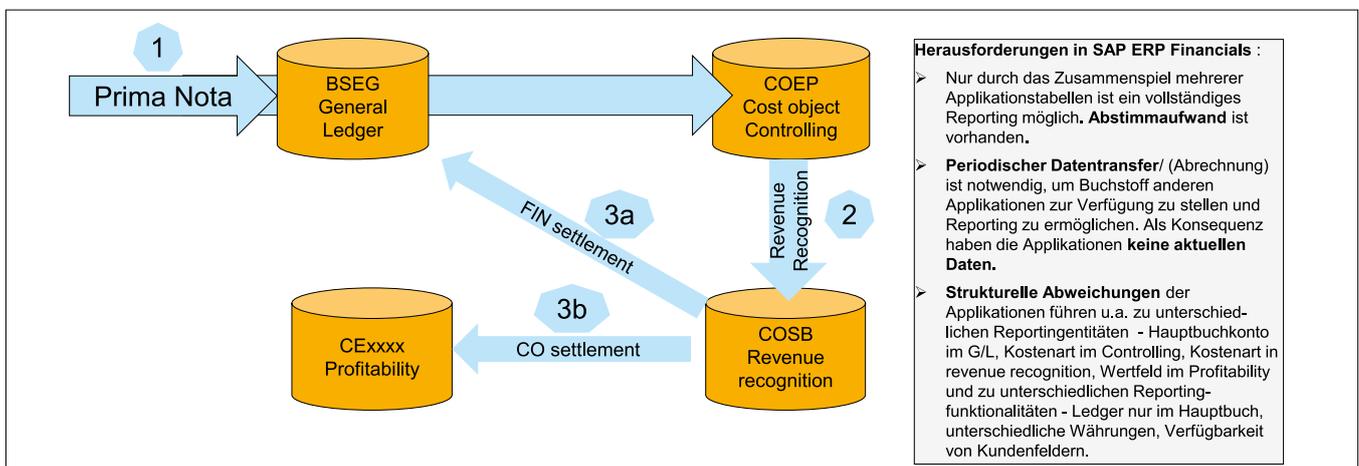
von Stefan Walz, Jonas Tritschler und Reinhard Rupp

SAP stellt mit der Entwicklung von HANA eine Datenbanktechnologie bereit, die sowohl die Verarbeitung der Geschäftsvorfälle als auch das Berichtswesen deutlich beschleunigt (vgl. in Memory-Technologie SAP HANA und SAP Simple Finance, Controller Magazin Heft 5, 2015). Damit ist ein blitzschnelles Reporting auf operativen Einzel-

posten möglich. Daneben können Datenredundanz (Datenaggregate und Indextabellen) vermieden werden.

Daruf aufbauend stellt die neue applikationsübergreifende Tabelle, das Universal Journal, eine gemeinsame Struktur für alle Financials Applikationen bereit und macht den Daten-

transfer zwischen den Financials Applikationen obsolet. Diese beiden Entwicklungen stellen ein gewaltiges Potenzial bereit, Abläufe zu simplifizieren und neue Auswertungsmöglichkeiten zu schaffen. Bei der neuen prozessabhängigen Attributierung wird dieses Potenzial genutzt. Der Fokus dieses Artikels ist die Weiterentwicklung von SAP S/4HANA Finance.



- Herausforderungen in SAP ERP Financials :**
- Nur durch das Zusammenspiel mehrerer Applikationstabellen ist ein vollständiges Reporting möglich. **Abstimmaufwand** ist vorhanden.
 - **Periodischer Datentransfer/** (Abrechnung) ist notwendig, um Buchstoffs anderer Applikationen zur Verfügung zu stellen und Reporting zu ermöglichen. Als Konsequenz haben die Applikationen **keine aktuellen Daten**.
 - **Strukturelle Abweichungen** der Applikationen führen u.a. zu unterschiedlichen Reportingentitäten - Hauptbuchkonto im G/L, Kostenart im Controlling, Kostenart in revenue recognition, Wertfeld im Profitability und zu unterschiedlichen Reporting-funktionalitäten - Ledger nur im Hauptbuch, unterschiedliche Währungen, Verfügbarkeit von Kundenfeldern.

Abb. 1: Die Evolution Finance Architecture: SAP ERP Financials Ausgangssituation

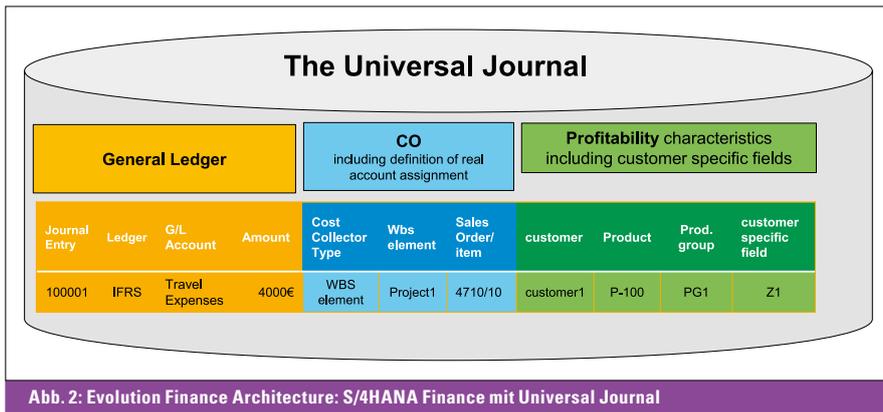


Abb. 2: Evolution Finance Architecture: S/4HANA Finance mit Universal Journal

Wir zeigen, wie mit der Nutzung neu entwickelter Funktionalitäten ein echtes „Realtime-Ergebnisreporting“ mit neuen Auswertungsmöglichkeiten erreicht werden kann. Hierfür haben wir als Beispiel ein Kundenprojektszenario für ein Dienstleistungsunternehmen (z. B. ein Beratungshaus) ausgewählt.

Die Basis – das Universal Journal

Die Herausforderungen und das damit verbundene Verbesserungspotenzial von SAP ERP zeigt Abbildung 1 am Beispiel einer Buchung auf ein Kundenprojekt:

1. Die Prima Nota (Ursprungsbeleg) wird in zwei Applikationstabellen abgelegt: dem G/L (General Ledger) und dem CO.
2. Die Revenue Recognition läuft als periodische Aktivität auf Basis der CO-Werte und persistiert das Ergebnis in eigenen Applikationstabellen.
3. Ein weiterer periodischer Abschlusslauf rechnet das Ergebnis in das Hauptbuch ab,

entlastet die Werte im CO und transferiert Marktsegmentinformationen in eine eigene Persistenz, das CO-PA.

Mit der Entwicklung des Universal Journal (Datenbanktabelle ACDOCA) in S/4HANA steht eine Struktur für alle Financials Applikationen bereit. Das „Universal Journal“ enthält alle Felder der drei Applikationen, die wir in diesem Artikel betrachten: „Hauptbuch“, „CO“ und „CO-PA“ (Abbildung 2). Die CO-PA Merkmale – auch die kundenindividuellen – werden beim erstmaligen Aufsetzen des Universal Journals (ACDOCA) in die Belegstruktur generiert. Damit gilt auch:

1. Jedes Controlling-Dokument ist ein G/L Dokument – es gibt keine exklusive CO-Belege mehr, es gibt keine eigene CO-Persistenz mehr.
2. Für Controlling-Dokumente sind nun G/L Attribute verfügbar und umgekehrt die Kostenträger-Objekte und das Marktsegment dem G/L.

3. Damit ist nun auch möglich, dass eine neue, vorgangsbezogene Revenue Recognition in das Universal Journal integriert ist.

Somit stehen prinzipiell alle Reporting-Attribute aus dem Hauptbuch, Controlling und dem CO-PA in einer Buchhaltungsbelegzeile zur Verfügung. Sie müssen nur Business-Szenario-abhängig gefüllt werden. Für jede marktsegmentrelevante Buchungszeile (Beispiele s. u.) wird zum Buchungszeitpunkt ein Ergebnisobjekt ermittelt und im gleichen Schritt die einzelnen Profitability-Attribute in der Belegzeile weggeschrieben. Das Marktsegment-Reporting kann damit direkt aus Hauptbuchbelegen gelesen werden. Das Ergebnisobjekt muss zum Reportingzeitpunkt nicht aus anderen Quellen dazu gelesen werden. Dies ermöglicht eine völlige Transparenz und gewährleistet ein performantes Reporting. Auch ist es mit S/4 HANA Finance nun möglich, Kostenträger flexibel zu attributieren:

- Neben dem echten Kostenträger kann es in einer Belegzeile mehrere lediglich attribuierte – für Reporting relevante – Träger geben.
- Auch Belegzeilen, die bisher nicht controllingrelevant waren wie Bilanzzeilen können jetzt mit einem Träger attribuiert werden.
- Pro Kostenträgertyp kann es pro Belegzeile jeweils nur eine Ausprägung geben (z. B. nur ein Projekt).

Auch das Attributieren der Kostenträger wird kontextabhängig bei der Verbuchung der Prozesse automatisch vorgenommen. Das nachfolgende Beispiel wird diesen Zusammenhang verdeutlichen.

The screenshot shows the SAP S/4HANA cloud interface for a Customer Project. Key elements include:

- Customer Reference:** Inlandskunde DE 4 (Wetzlar, DE) (highlighted with a red circle).
- Revenue (Planned):** 24,000.00 EUR.
- Margin (Planned):** 43.75 %.
- Display Service Price List:** Sales Order (3521) (highlighted with a red circle).
- Items (1):**

No.	Contract Type	Material	Description	Assigned Work Packages	Planned Revenue	Amount to Be Billed	Status / Rejection Reason	WBS Element
1	Time and Expenses	P002	Project-Based Service: Time & Expenses	S/4 HANA Implementation Project	24,000.00 EUR	30,000.00 EUR	Open	SW006.0.1

Abb. 3: Project assignment to sales order item (screen shot S/4HANA cloud)

ProfAnalys Product	Customer	Project definition	Recognized Revenue	Recognized COS	Recognized Margin	Margin in Percent
P002	Inlandskunde DE 1	DONOTCHANGEPoC	-80.00 EUR	50.00 EUR	-30.00 EUR	37.50
		HFCETC	-10,000.00 EUR	3,400.00 EUR	-6,600.00 EUR	66.00
		HK Subcontractor Intercompany	-13.00 EUR	13.00 EUR	0.00 EUR	0.00
		KDAF_Testintercompany	-565.00 EUR	502.76 EUR	-62.24 EUR	11.02
	sw007 rev rec - purchased material	-111.00 EUR	6,226.00 EUR	6,115.00 EUR	-5,509.01	
	Inlandskunde DE 4	S/4 HANA Implementation Project	-240.00 EUR	200.00 EUR	-40.00 EUR	16.67
ALPHA Center (DE)	sw001	-240.00 EUR	200.00 EUR	-40.00 EUR	16.67	
Result	Result		-11,249.00 EUR	10,591.76 EUR	-657.24 EUR	5.84

Abb. 4: Incorporated market segment reporting (screen shot S/HANA cloud)

G/L Account	ProfAnalys Product	Customer	Project definition	Amount in Trans C...	Amount in CC Crcy	Amount in Glob Crcy	Quantity	
WIP Accrued Revenue	B002	Electronics Online Shop	sw009	200.00 EUR	200.00 EUR	\$ 240.00	0	
			ank_test	1.00 EUR	1.00 EUR	\$ 1.20	0	
	P001	Inlandskunde DE 1	sw007 rev rec - purchased material	1,090.91 EUR	1,090.91 EUR	\$ 1,309.09	0	
			HFCETC	2,000.00 EUR	2,000.00 EUR	\$ 2,235.64	0	
			KDAF_Testintercompany	300.00 EUR	300.00 EUR	\$ 360.00	0	
	P002	Inlandskunde DE 1	sw007 rev rec - purchased material	41.00 EUR	41.00 EUR	\$ 49.20	0	
			Inlandskunde DE 4	S/4 HANA Implementation Project	240.00 EUR	240.00 EUR	\$ 288.00	0
			ALPHA Center (DE)	sw001	240.00 EUR	240.00 EUR	\$ 288.00	0
Result	Result	Result		4,112.91 EUR	4,112.91 EUR	\$ 4,771.13	0	

Abb. 5: WIP drill down by market segment (screen shot S/4HANA cloud)

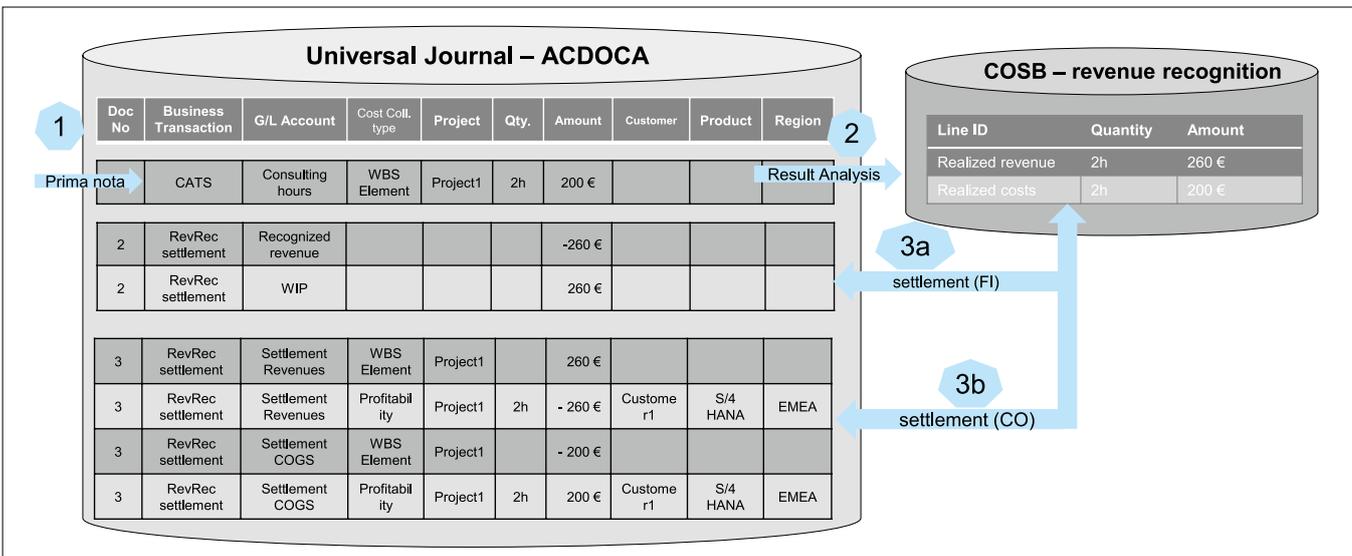


Abb. 6: SAP S/4HANA without attributing

Buchungsbeispiel in S/4 HANA

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie sich eine Zeitrückmeldung auf ein Kundenprojekt unmittelbar im S/4 HANA Managementreporting auswirkt. Der Prozess beginnt damit, dass ein Berater in seiner Zeitrückmeldung zwei Stunden „Platinum-Consulting“ auf das Kundenprojekt „S/4 HANA Implementation“ erfasst. Es wird der Kostensatz 100€/h für Platinum-Con-

sulting ermittelt. Das Projekt ist einem Kundenauftrag und damit auch einem Kunden und einem Produkt zugeordnet. In diesem Fall ist das Projekt dem Kunden „Inlandskunde DE4“ und dem Produkt „P002 Project based service“ zugeordnet. Die rot-markierten Felder in Abbildung 3 werden zum Zeitpunkt der Buchung aus dem Kundenauftrag 3921 ermittelt und in alle Zeilen, die auf das Projekt kontieren, geschrieben. Die Zeitrückmeldung erzeugt so-

wohl einen Kostenbeleg als auch einen Beleg aus der vorgangsbezogenen Revenue Recognition. Dadurch werden neben Kosten auch realisierte Erlöse sowie WIP auf das Projekt kontiert. Diese 3 Zeilen sind auch mit dem Marktsegment (z. B. Kunden und Produkt) attribuiert. Dadurch steht dem Projektleiter ein „real-time“ Projektergebnis und dem Controller unmittelbar ein kumulatives Ergebnis auf Marktsegmenten zur Verfügung.

1
Prima nota

1a
Event based rev rec

Universal Journal – ACDOCA

Doc No	Business Transaction	G/L Account	Cost Col. type	Project	Qty.	Amount	Customer	Product	Region
1	CATS	Consulting hours	WBS Element	Project1	2h	200 €	Customer1	S/4 HANA	EMEA
2	RevRec settlement	Realized revenue		Project1		-260 €	Customer1	S/4 HANA	EMEA
2	RevRec settlement	WIP		Project1		260 €	Customer1	S/4 HANA	EMEA
3	RevRec settlement	Settlement Revenues	WBS Element	Project1		260 €			
3	RevRec settlement	Settlement Revenues	Profitability				Customer1	S/4 HANA	EMEA
3	RevRec settlement	Settlement COGS	WBS Element						
3	RevRec settlement	Settlement COGS	Profitability	Project1	2h	200 €	Customer1	S/4 HANA	EMEA

Postings not used anymore

Innovationen mit S/4 HANA Finance

- Neue Auswertungsmöglichkeiten**, da Marktsegment in allen auf das Projekt kontiierten Buchungszeilen verfügbar
- Drilldown nun auf den primären Sachkonten** nach Projekt und Marktsegment verfügbar
- Realtime Profitabilityreporting** verfügbar auf Basis des von der vorgangsbezogenen revenue recognition bereitgestellten matching principles
- Keine Abstimmung** mehr notwendig zwischen unterschiedlichen Applikationstabellen
- Vereinfachter Periodenabschluss** – keine Abrechnung(/-sbelege) mehr notwendig

Abb. 7: SAP S/HANA Finance using attributing capabilities

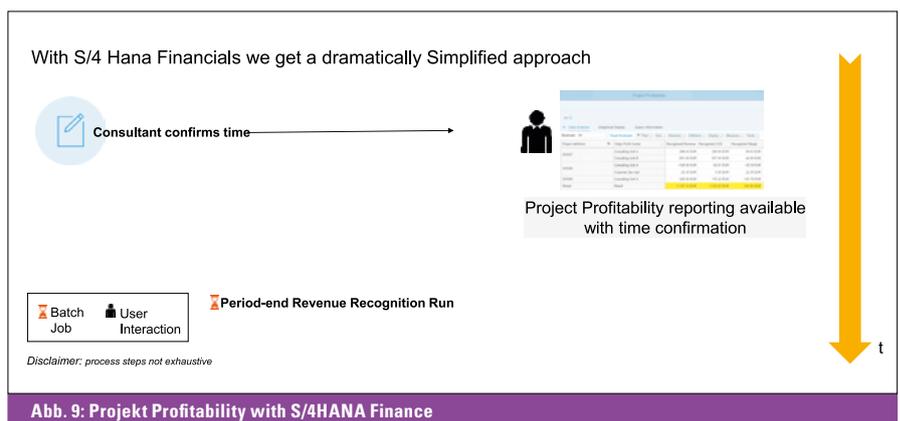
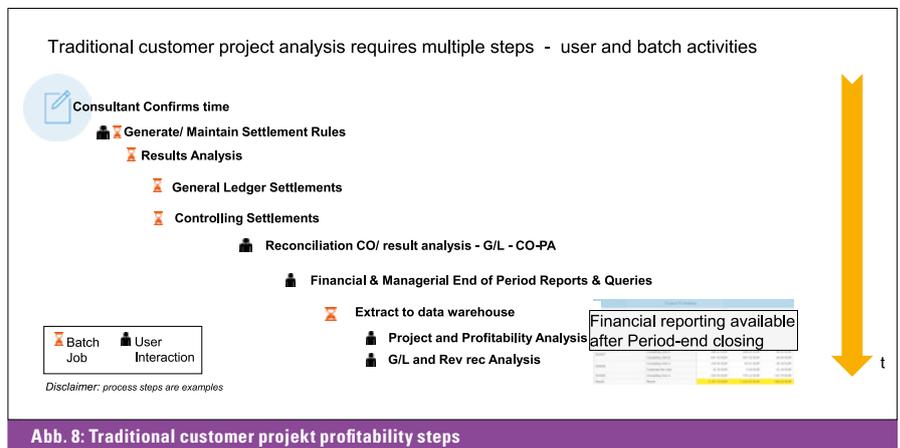
Im Marktsegment-Reporting ist das Projekt „S/4 HANA Implementation“ mit dieser Zeitrückmeldung abgebildet und trägt zu dem Ergebnis von Produkt „P002“ und dem Kunden „Inlandskunde DE 4“ bei (Abbildung 4). Überdies ist auch ein Aufriss des WIP-Wertes nach Marktsegment (Produkt, Kunde, Projekt) möglich, da die Revenue Recognition Buchungssätze jetzt auch das Marktsegment enthalten (Abbildung 5).

Die Weiterentwicklung des erweiterten Management-Berichtswesens auf S/4 HANA

Im Folgenden wird die Weiterentwicklung des erweiterten Management-Berichtswesens in S/4 HANA Financials skizziert. Die eingangs erwähnte Ausgangslage im bisherigen SAP ERP basierte auf mehrfachen Datenablagen und auf unterschiedlichen Strukturen und daraus folgend Entitäten – (siehe Abbildung 1).

In der ersten Ausbaustufe mit S/4 HANA wurde die Datenbasis vereinheitlicht (Einführung des Universal Journals – Tabelle ACDOCA). Diese stellt eine gemeinsame Datenbasis für das Hauptbuch, Controlling und die Marktsegmentrechnung dar. Die „Entität“ Sachkonto ist nun in diesen Anwendungen als zentrales Reportingattribut verfügbar.

Lediglich für die Erlösrealisierung (Revenue Recognition) werden in dieser Entwicklungs-



stufen Werte periodisch durch Abrechnung in eine weitere Tabelle geschrieben (COSB). Im Hauptbuch standen somit keine Merkmale für einen Drilldown der Revenue Recognition Werte zur Verfügung. Um z.B. die Einzelposten für den WIP nach Projekten zu erhalten, muss ein Bericht aus der Zusatztable COSB gestartet werden.

Um Marktsegment-Reporting zu ermöglichen, muss – auf Basis des buchhalterischen CO-PA – das Projekt abgerechnet werden. Die Marktsegmentinformationen stehen auf „eigenen“ Belegen und „eigenen“ Abrechnungs-Sachkonten (Abbildung 6). Der Schritt der Abstimmung mit dem kalkulatorischen CO-PA ist in dieser Entwicklungsstufe schon nicht mehr notwendig.

Mit der nächsten Ausbaustufe werden nun prozessabhängige Informationen ermittelt und im Beleg als zusätzliche Attribute weggeschrieben (Abbildung 7). So werden in dem Kundenprojektszenario für alle Belegzeilen, die auf das Projekt kontiert sind, das Marktsegment mitgeschrieben. Auch bei Buchungen zur Erlösrealisierung werden sowohl für die „Bilanzzeilen“ als auch die „P/L-Zeilen“ die Marktsegmentinformation mitgeschrieben. In S/4 HANA wird dies erreicht, indem wir – wie hier beschrieben – für alle Buchungen auf das Kundenprojekt das Marktsegment aus dem zugeordneten Kontrakt / Kundenauftrag ableiten. Damit stehen alle Projekt-relevanten Buchungen für ein umfassendes Reporting zur Verfügung, da HANA ein Reporting auf Einzelposten zulässt.

Drastische Prozess- und Abschlussvereinfachung

Nachfolgend wird anhand des Kundenprojektszenarios aufgezeigt, welche Schritte nach der Zeiterfassung eines Beraters für ein Projekt notwendig sind, bis ein aktueller Projektergebnisbericht zur Verfügung gestellt werden kann. In SAP ERP sind zum Periodenende viele Schritte notwendig; eventuell auch eine Überleitung

ins Business Warehouse (Abbildung 8). In S/4 HANA mit Nutzung der Attributierung und der transaktionsbasierten Erlösrealisierung sind viele Schritte obsolet. Wie beschrieben, führt die Zeitrückmeldung unmittelbar zum sogar verbesserten Reporting. Auf Basis der Kostenbuchung wird transaktionsbasiert der realisierte Erlös gebucht, was ein sofortiges „Margen-Reporting“ für das Projekt und aufgrund der Attributierung auch ein Marktsegmentergebnis ermöglicht. Unabhängig vom Monatsabschluss bzw. Periodenende kann damit ein „Realtime-Ergebnisreporting“ durchgeführt werden (Abbildung 9). Am Periodenende berücksichtigt ein Abschlusslauf Vorgänge, die während der Periode nicht zu transaktionsbasierten Erlösbuchungen geführt haben (wie die Anpassung des Percentage of Completion des Projektleiters, Statusänderung des Projektes oder Abschreibung von rückgemeldeten Zeiten). Ein Transfer in das Profitability bleibt obsolet.

Fazit

Auf der S/4 HANA Plattform hat das erweiterte Management-Reporting in den letzten Entwicklungszyklen eine weitreichende Innovation erfahren. Zunächst ermöglicht HANA das Re-

porting auf operativen Einzelposten. Dies vermeidet die Überleitung in BW-Systeme und bietet das Potenzial des detaillierten Drilldowns.

Die Einführung des Universal Journals bringt die drei Rechnungswesen-Anwendungen zusammen und schafft Strukturgleichheit. Abstimmungsaktivitäten werden obsolet und es bietet die Möglichkeit, dass alle drei Anwendungen auf den gleichen Entitäten „reporten“, wie zum Beispiel dem G/L Account und dass alle anwendungsspezifische Attribute, auch den anderen Anwendungen zur Verfügung stehen. Die einheitliche Datenbasis entsteht an der Quelle und muss nicht durch Abstimmungen und Anpassungen erarbeitet werden – Single Source of Truth vs. Single Point of Truth!

Der nächste Innovationsschritt ist mit der flexiblen Attributierung getan. Hier werden die Prozesse verschlankt und neue Einblicke ermöglicht:

- Erweiterte Drill-Down-Möglichkeiten auf den Primärkonten – z. B. WIP, Reisekosten oder Erlöse nach Marktsegmenten
- Obsolete Abschlusschritte – z. B. Abrechnung ins CO-PA
- Frühzeitige Informationen – z. B. Margenanalyse nach Marktsegment oder auf dem Kostenträger mit der Verbuchung der Prima Nota und nicht erst am Periodenende („Realtime-Ergebnisreporting“).
- Konsistenz und Integrität der bereitgestellten Daten – alle Anwendungen beziehen ihre Auswertungen aus der gleichen Quelle
- Neues umfangreiches Reporting für Kostenträger – z. B. das Project-Reporting zeigt jetzt auch realisierte Umsätze und Bestandskonten (WIP). Leistungen, die für den Kostenträger buchungskreisübergreifend erbracht wurden, sind sichtbar.

Für die Unternehmen werfen diese Innovationen auch weitreichende Fragen für die Aufbau- und Ablauforganisation auf. Accounting- und Controllingaufgaben rücken näher zusammen und werden verschlankt. Umfangreiche Auswertungen aus „toten Datentöpfen“ (Business Warehouse, Data Warehouse) werden obsolet und es kann direkt und zeitnah mit den transaktionalen Daten gearbeitet werden. ■

Autoren



■ Dipl. Wi.-Ing. Stefan Walz

ist Business Process Architect in der Financials Entwicklung bei der SAP SE. Er war an der Konzeption des Universal Journal beteiligt und ist verantwortlich für das neue „Customer Projekt Accounting in der S/4 HANA Cloud“.

E-Mail: stefan.walz@sap.com

■ Dr. Jonas Tritschler

ist Wirtschaftsprüfer und zertifiziert in Controlling (CMA) und IT-Revision (CISA). Neben seiner Rolle als Wirtschaftsprüfer war er interimistisch in kaufmännischen Führungsfunktionen in mittelständischen Unternehmen tätig. Seit Ende 2015 ist er Geschäftsführer der FALK IT Consulting Services GmbH, Heidelberg.

E-Mail: jonas.tritschler@falk-itcs.de



■ Prof. Dr. Reinhard Rupp

ist Wirtschaftsprüfer und Professor für Controlling, Finanzen und Rechnungswesen an der Hochschule Pforzheim. Zuvor war er in verantwortlichen Positionen und als CFO in verschiedenen Unternehmen für Finanzen und IT zuständig und hat umfassende Erfahrung in der Einführung und im Betrieb von SAP-Plattformen.

E-Mail: reinhard.rupp@hs-pforzheim.de



Zehn Thesen zum modernen Kostenmanagement im Zeitalter der Digitalisierung

– erläutert am Beispiel der Versicherungsbranche –

von Christian Briem, Martin Esch und Mark René Hertting

Starre Planungsprozesse für Ineffizienz verantwortlich

Die Versicherungsbranche sieht sich derzeit großen Herausforderungen ausgesetzt. Sinkende Margen, resultierend aus der seit Jahren anhaltenden Niedrigzinsphase, gestiegene Kundenanforderungen und anhaltende Regulierungen (Solvency II/SST) erhöhen den Kostendruck und erfordern eine höhere Transparenz über Kosten- und Investitionsentscheidungen in der Linie als auch in Projekten. Allerdings ist eine ausreichende Kostentransparenz und -analyse für die wesentlichen Unternehmensbereiche anhand der derzeitigen Systemlandschaften nicht oder nur mit hohem manuellen Aufwand möglich. Schließlich ist der nicht mehr zeitgemäße, starre Kostenplanungs- und -steuerungsprozess in vielen Versicherungen die Ursache für ein ineffizientes Kostenmanagement. So bedarf es auch in der Versicherungsbranche an Instrumenten, die treiberbasiert relevante Veränderungen berücksichtigen und somit einen ganzheitlichen Blick auf die Kostenentwicklung erlauben. Die Möglichkeiten und Implikationen der Digitalisierung für das Kostenmanagement werden im Folgenden anhand von zehn Thesen beleuchtet.

These 1: Eine standardisierte Systemlandschaft mit Customizing-Möglichkeiten ist die Basis für ein modernes Kostenmanagement

Die den Versicherungsunternehmen zur Verfügung stehende Datenvielfalt ermöglicht selektive, zukunftsorientierte Analysen. Diese haben das Potenzial, das Kostenmanagement zu präzisieren. Für die Kostenplanung werden versicherungsinterne und -externe Daten zu-

sammengetragen. Die zunächst heterogenen Daten können in der Staging-Sicht einer relationalen Datenbank homogenisiert werden, sodass der Anwender eine Auswertung auf Basis der im Data Warehouse aggregierten Daten durchführen kann. In einer multidimensionalen Datenbank können die Inhalte des Data Warehouses benutzerfreundlich und entsprechend den Anforderungen dargestellt werden (siehe [Abbildung 1](#)).

These 2: Neue IT-Lösungen ermöglichen eine detaillierte und zukunftsorientierte Kostenplanung

Während traditionelle Analysetools vor allem Vergangenheitswerte untersuchen, ermögli-

chen neue IT-Lösungen auch Prognosen und Sensitivitätsanalysen. Mit Hilfe neuer Datenbanken, die verfügbare Daten in einer Plattform vereinen (single source of truth), werden rollierende Planungen ermöglicht. Die stetige Revidierung und Aktualisierung der Daten ermöglicht eine erheblich genauere Planungsintensität. Darüber hinaus ist eine einfache Zusammenführung und Auswertung interner versicherungsmathematischer Daten mit Datenquellen von Drittanbietern möglich, sodass die Kostenplanung unter Beachtung externer Einflussfaktoren präziser erstellt werden kann.

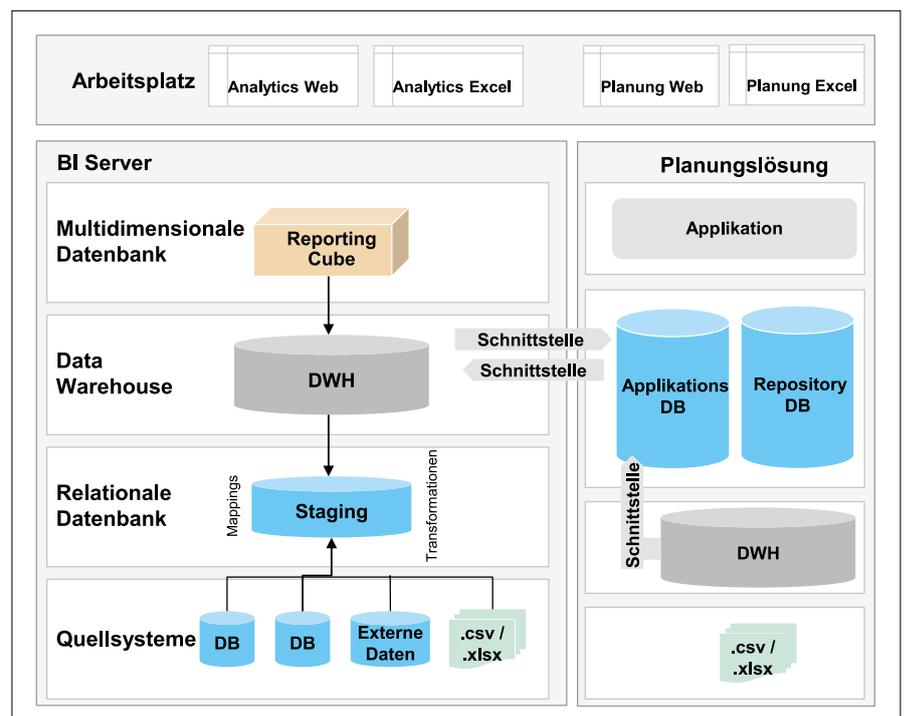


Abb. 1: Anknüpfungspunkte moderner Planungslösungen an den BI-Server

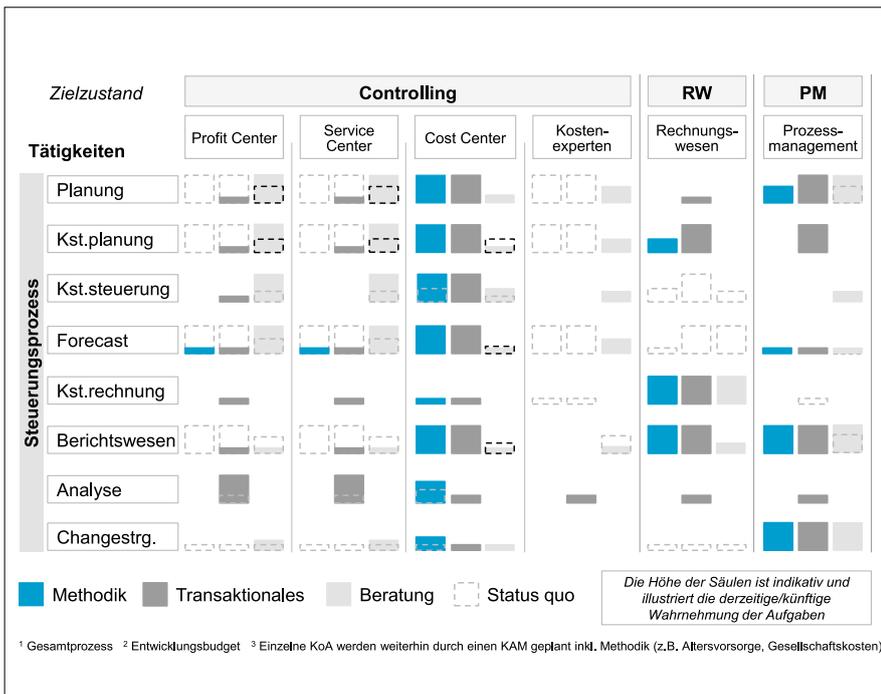


Abb. 2: Veränderung des Rollenmodells des Controllers im Bereich Kostenmanagement

These 3: Eine moderne Kostenplanung ermöglicht die Identifikation von Werttreibern zur Planzielerreichung

Eine moderne, systemunterstützte Kostenplanung bietet neue Planungslösungen wie beispielsweise treiberbasierte Simulationen. Diese Lösung erlaubt die Abbildung verschiedener finanzieller Szenarien, sowie die Effektsimulation von Annahmeänderungen und Marktrisiken. Die Definition und Integration von Maßnahmen aus solchen Effekten dient zur nachhaltigen Planzielerreichung. Diese neuen Planungsmöglichkeiten stellen die Grundlage für eine zielgerichtete Kostensteuerung dar.

These 4: Durch automatisierte Datenflüsse zu real-time Monitoring in der Kostensteuerung

Die mit der Digitalisierung einhergehende Möglichkeit der automatisierten Datenflüsse und der sich stetig aktualisierenden Daten erlaubt nahezu real-time Monitoring in der Kostensteuerung. Somit bewegt sich die Steuerung weg von einer auf Veränderungen reagierenden Tätigkeit hin zu einer vorausschauend-präventiven Tätigkeit.

These 5: Ein effizientes Kostenmanagement bedingt automatisierte und treiberbasierte Planungs- und Steuerungsinstrumente

Zur Umsetzung eines „real-time“ Kostenmanagements können Versicherungsunternehmen auf moderne Planungs- und Steuerungsinstrumente

zurückgreifen, die mit den bestehenden Systemlandschaften verknüpft sind. Im Rahmen der Kostenplanung bieten beispielsweise Werttreiberbäume die Möglichkeit der Simulation der einzelnen Treiber, die die Wirkung von Veränderungen und Maßnahmen auf die Steuerungsgröße verdeutlichen. Es können Best- und Worst-Case Szenarien durchgespielt und somit (falls notwendig) rechtzeitig präventive Maßnahmen geplant werden.

These 6: Die Planverrechnung ist ein elementarer Baustein für eine Abweichungsanalyse

Ein effizientes Kostenmanagement bedingt die Einführung einer Planverrechnung und einer unterjährigen Plan-/Ist-Abweichungsanalyse. Die Abweichungen in Menge oder Preis geben Hinweise auf die Kostenverursachung und die Möglichkeit der Nachverrechnung. Mit einer homogenen IT-Systemlandschaft werden auch kurzfristige Ist-Anpassungen nachgepflegt. Somit ist eine konstante unterjährige Überwachung und Sicherstellung der Plankostenerrreichung möglich.

These 7: Ein verursachungsgerechtes Kostenmanagement ermöglicht eine Abweichungsursachenanalyse

Nach einer zuvor rein auf Budgetabweichung ausgerichteten Abweichungsanalyse werden in einer modernen Kostensteuerung auch

Mengen- und Preisabweichungen untersucht und diesen bei Bedarf mit Hilfe geeigneter Maßnahmen gegengesteuert. Das Tracking der Maßnahmen erlaubt es, die Entwicklung der Maßnahmen nachzuhalten und bei fehlender Wirksamkeit kurzfristig weitere Anpassungen vorzunehmen.

These 8: Ein effizientes Kostenmanagement bedingt eine Flexibilisierung der Kostenbudgets

Flexible Kostenbudgets ermöglichen eine höhere Reaktionsfähigkeit und -geschwindigkeit auf Geschäftsmengenabweichungen. Bei Mindergeschäft reduziert ein variables Budget den Verlust, und Mehrgeschäft wird nicht durch ein fixes Budget beschränkt, sondern umfangreich gewährt.

These 9: Einem effizienten Kostenmanagement liegt eine bidirektionale Kommunikation zwischen Hierarchien zugrunde

Der treiberbasierte Kostenplanungsprozess ist ein ganzjähriger Prozess. Zielvorgaben für das kommende Jahr werden Top-Down kommuniziert und Bottom-Up ausgeplant. Hierbei werden mit Hilfe von Simulationen verschiedene Szenarien durchgespielt und zurückgemeldet. Unterjährig wird die Qualität der Planung durch zusätzliche Top-Down-Informationen und eine detailliertere Bottom-Up-Ausplanung erhöht. Nach diesem Schema wird bis zur Abnahme der Plankosten am Jahresende vorgegangen.

These 10: Ein flexibles Kostenmanagement bedingt die Neuausrichtung der Organisation

Neben der Anpassung der Anwendungslandschaft ist auch eine Veränderung des Rollenmodells nötig (siehe [Abbildung 2](#)). Folglich fällt der Schwerpunkt des Aufgabenspektrums des Konzerncontrollings zunehmend in den Bereich Methodik und Transaktionales. Neben der einheitlichen Produktion von Informationen umfasst es auch die fachliche Betreuung der Anwendungslandschaft. Im Gegensatz dazu widmen sich die Sparten-Controller zunehmend ihrer Rolle als Business Partner, bei der sie vor allem die Koordination und Steuerung von Prozessen, sowie die Geschäftsanalyse und Entscheidungsunterstützung bei konzernübergreifenden Themen unterstützen.

Nutzenpotenzial eines flexiblen Kostenmanagements

Ein flexibles Kostenmanagement schafft qualitativen und quantitativen Mehrwert für Versicherungsunternehmen. Standardisierte Planungssoftware ermöglicht eine Automatisierung der Prozesse, gewährleistet Nutzungskonformität und stellt die notwendige Datenqualität sicher, um langfristig Transparenz über Kostenentwicklungen zu erzeugen und zielgerichtete Kostenentscheidungen herbeizuführen. Durch die Automatisierung der Datenflüsse und Prozesse ist ein beinahe real-time Monitoring möglich, sodass die Kostenplanung und -steuerung an Effizienz und Qualität gewinnt.

Die auf Automatisierung und Standardisierung entwickelten treiberbasierten Planungs- und Steuerungsinstrumente schaffen Effizienz und Transparenz in den Prozessen. Zudem erhöhen Treibermodelle das Verständnis und resultieren in einer stärkeren Integration der Strategie in die Planung. Durch die Customizing-Möglichkeiten der Instrumente können sie den sich ändernden Anforderungen stetig angepasst werden, sodass ihre langfristige Nutzbarkeit möglich ist.

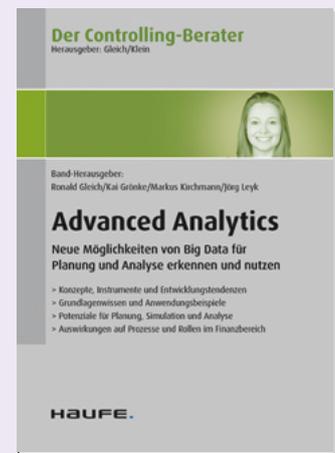
Fazit

Die sich ändernden Regulierungen und Ansprüche zwingen die Versicherungsunternehmen zu einem modernen Kostenmanagement, um wettbewerbsfähig und profitabel zu bleiben. Ein zeitgemäßes Kostenmanagement ist automatisiert, flexibel und transparent. Homogene IT-Landschaften und automatisierte Datenflüsse ermöglichen ein beinahe real-time Monitoring und erhöhen somit die Qualität und Effektivität des Kostenmanagements. Die mit der Digitalisierung einhergehenden Anforderungen an das Kostenmanagement richten sich nicht nur an die Anwendungslandschaft, sondern auch an das Rollenmodell. Für eine effektive Umsetzung muss der Controller als Business Partner mit den nötigen IT-Kenntnissen bereit stehen.

Das langfristige Ziel eines auf Digitalisierung beruhenden Kostenmanagements sind standardisierte Planungs- und Steuerungsinstrumente mit Customizing-Möglichkeiten, die durch absolute Automatisierung mit fehlerfreien real-time Daten arbeiten. ■

Advanced Analytics verbessert die Unternehmenssteuerung

Mithilfe von Advanced Analytics können aus großen Datenmengen Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen getroffen und sogar Verhaltenshinweise gegeben werden. Das Buch bietet eine Einführung in das Thema und beleuchtet, wie die verschiedenen Analyseverfahren für bessere Managemententscheidungen genutzt werden können.



Der Controlling-Berater Band 51: Advanced Analytics

Bandherausgeber: Ronald Gleich, Kai Grönke, Markus Kirchmann, Jörg Leyk
 224 Seiten, € 68,48
 Mat-Nr. 01401-0132, Haufe-Lexware 2017
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>

Autoren



■ Dr. Christian Briem

ist Managing Consultant bei Horváth & Partners Management Consultants im Competence Center Financial Industries in Düsseldorf.

E-Mail: cbriem@horvath-partners.com

■ Martin Esch

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

E-Mail: martin.esch@ebs.edu



■ Mark René Hertting

ist Principal, Prokurist und Leiter Controlling & Finance für Versicherungen bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

E-Mail: mrhertting@horvath-partners.com



Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial

von Werner Gleißner und Marco Wolfrum

RMA

Will man die auch gesetzlich geforderte Kernaufgabe des Risikomanagements gemäß §91 AktG¹ erfüllen, „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen, müssen diese zunächst einmal eindeutig definiert werden. Bestandsgefährdende Entwicklungen sind nicht etwa nur bestandsgefährdende Risiken, sondern im Allgemeinen Zukunftsszenarien, bei denen irgendeine Kombination bestehender Risiken zur Verletzung von Covenants oder Mindestanforderungen an das Rating führt. Die Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen erfordert aufgrund der Nichtaddierbarkeit von Risiken eine Risikosimulation (Monte-Carlo-Simulation). Zum Aufzeigen von Änderungen des „Grads der Bestandsgefährdung“ eines Unternehmens für die Unternehmenssteuerung dienen die auch im neuen IDW PS 981 angesprochenen „Risikotragfähigkeitskonzepte“.² Die Risikotragfähigkeitskonzepte mes-

sen durch eine geeignete Kennzahl den Abstand der aktuellen Unternehmenssituation zu dem Punkt, den man als „bestandsgefährdende Entwicklung“ auffassen kann. Gerade Risikotragfähigkeitskonzepte helfen damit der Unternehmensführung speziell auch vor Entscheidungen zu zeigen, welche Implikationen diese für die Bestandssicherheit des Unternehmens haben (und sind damit als wesentliche Key Performance Indikatoren aufzufassen).³ Wünschenswert ist zudem anzugeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit in Anbetracht der vorhandenen Risiken mit einer solchen Entwicklung zu rechnen ist, was durch die Risikoaggregation unmittelbar möglich ist.

Risikotragfähigkeit und Risikoaggregation

Die zentrale Anforderung an das Risikomanagement eines Unternehmens besteht darin, dass bestandsgefährdende Entwicklungen

(§91 Absatz 2 Aktiengesetz) früh erkannt werden. Da es im Allgemeinen nicht Einzelrisiken sind, die bestandsgefährdende Entwicklungen auslösen, sind hier insbesondere auch Kombinationseffekte von Risiken im Rahmen der Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) zu analysieren.⁴ Für die Unternehmenssteuerung (und eine adäquate Früherkennung potenziell kritischer Entwicklungen) ist es allerdings unzureichend, sich alleine mit der Möglichkeit bestandsgefährdender Entwicklungen zu befassen. Offensichtlich interessant ist eine Kennzahl, die den – wie auch immer zu beschreibenden – Abstand zwischen der aktuellen Situation des Unternehmens und einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“, z. B. in Euro, ausdrückt.

Grundlagen und IDW PS 981

Dieses Abstandsmaß soll durch ein Risikotragfähigkeitskonzept bestimmt werden, das

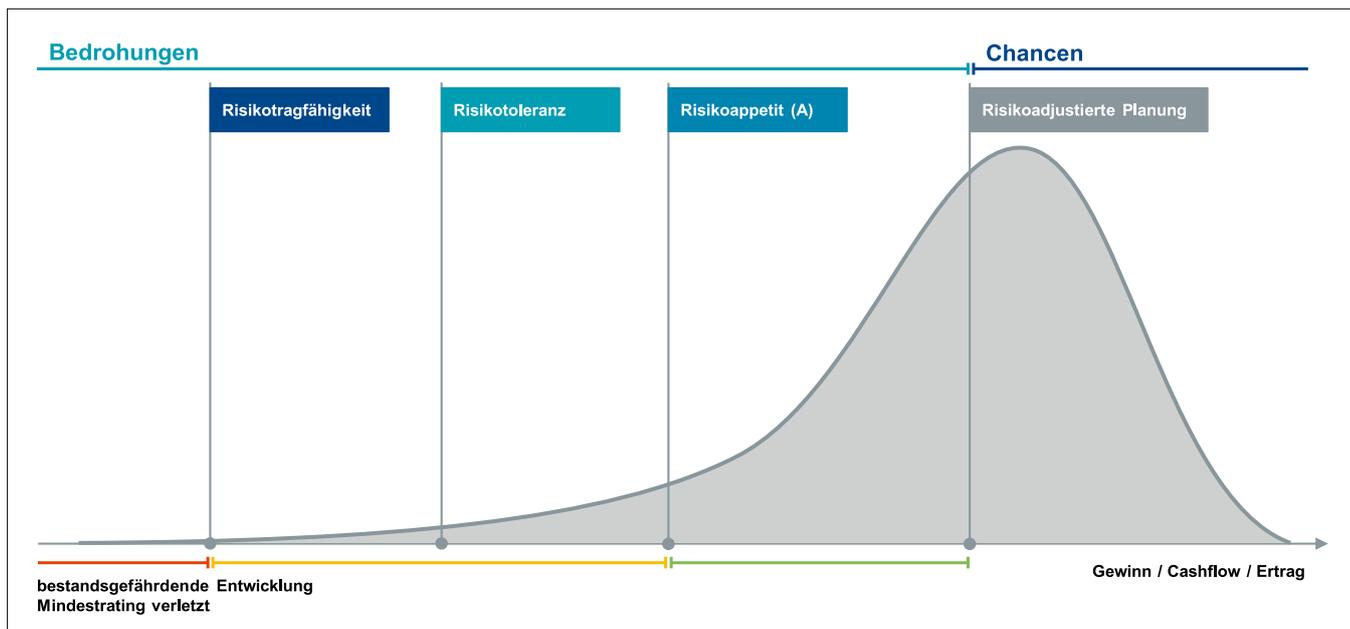


Abb. 1: Zeigt Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz und Risikoappetit im Kontext

auch im neuen IDW PS 981 (2017)⁵ als wichtiger Baustein eines Risikomanagementsystems genannt ist.

Im neuen IDW PS 981 von 2017 wird die Formulierung einer Risikostrategie gefordert, die insb. folgende Aussagen berücksichtigt

- Risikotragfähigkeit: maximales Risikoausmaß, welches das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann.
- Risikotoleranz: maximal tolerierte Abweichung in Bezug auf die angestrebte Zielsetzung.
- Risikoappetit: grundsätzliche Bereitschaft, zur Erreichung angestrebter Ziele und Wertsteigerungen die damit verbundenen Risiken einzugehen.⁶

Man erkennt aus der Definition, dass man den Risikoappetit auch anders interpretieren kann, als eine „schwächere“ Version der Risikotragfähigkeit. Risikoappetit bezieht sich offenbar auf die Bereitschaft, für einen gegebenen Ertrag Risiken einzugehen, also auf die Beurteilung von Ertrag-Risiko-Verhältnissen, und damit eine risikogerechte Bewertung, was in den nachfolgenden Abschnitten diskutiert wird (wertorientierte Steuerung, vgl. Gleißner, 2014a und 2011).

Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz und Risikoappetit: eine Abgrenzung

Risikotragfähigkeit korrespondiert dabei unmittelbar mit der gesetzlichen Anforderung „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu er-

kennen (§91 Aktiengesetz). Die Risikotragfähigkeit drückt entsprechend den „Abstand“ zwischen der aktuellen Situation und dem Punkt aus, bei dem man von einer Bestandsgefährdung ausgehen muss (in Euro oder alternativ auch/ergänzend z. B. in Prozent des EBITDA). Von einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ ist im Allgemeinen auszugehen,

1. wenn das Eigenkapital verzehrt wird (Überschuldung), oder
2. bei einer drohenden Illiquidität, weil
 - a. Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden, die eine Kündigung der Kredite zur Folge haben oder
 - b. für die Finanzierung erforderliche Mindestanforderungen an das Rating nicht mehr gewährleistet sind (Unterschreiten eines z. B. B-Ratings)

Viele Unternehmen hoher Bonität haben einen so hohen Abstand zu dem „kritischen Punkt“ der Bestandsgefährdung, dass diese für die Unternehmenssteuerung ergänzend einen zweiten Schwellenwert betrachten, bezüglich dessen die Risikotoleranz gemessen wird. Für manche Unternehmen bester Bonität ist diese Schwelle z. B. der Investmentgrade (BBB-). Untersucht wird entsprechend⁷, welche negativen EBIT-Auswirkungen maximal zu verkraften wären (durch Risiken), bevor der Investmentgrade verloren geht.⁸ Für ein typisches mittelständisches Unternehmen mag dagegen die Risikotoleranz in Bezug auf die Schwelle des „BB-Rating“ geschätzt werden.

Zusammenfassend kann man damit folgende Begriffsverständnisse festhalten:

1. Die **Risikotragfähigkeit** misst den Abstand des aktuellen „Status quo“ zu dem Punkt, der als „bestandsgefährdende Entwicklung“ im Sinne §91 Absatz 2 Aktiengesetz angesehen werden muss (z. B. also bis zum Verlust eines B-Ratings oder der Verletzung von Covenants).
2. Die **Risikotoleranz** misst entsprechend den Abstand von „Status quo“ zu (anspruchsvolleren) Anforderungen an ein von dem Unternehmen gewünschtes Mindestrating, z. B. „Sicherung des Investmentgrade-Ratings“ (BBB-).
3. a) Der **Risikoappetit (Konzept A)** ist der Umfang möglicher (negativer) Planabweichungen, die im üblichen Geschäftsablauf als akzeptabel angesehen werden (und z. B. innerhalb von 5 Jahren höchstens einmal überschritten werden) – wobei bei derartigen Planabweichungen nicht einmal unbedingt Verluste auftreten müssen.⁹
3. b) Der **Risikoappetit (Konzept B)** als Anforderung an einen zusätzlichen Ertrag pro Einheit eines zusätzlichen Risikos (gemessen durch ein gewähltes Risikomaß) und damit Ausdruck von Mindestanforderungen aus Ertrag-Risiko-Profil von Investitionsmöglichkeiten oder Projekten.

Für den Risikoappetit findet man also zwei durchaus unterschiedliche Interpretations-

weisen. Die Version 3a betrachtet lediglich den Risikoumfang. Version 3b drückt dagegen aus, dass zusätzliche Risiken immer genau dann akzeptabel sind, wenn diesen adäquate zusätzliche Erträge gegenüberstehen. Dieses Verständnis des Risikoappetits als Aussage darüber, wie erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen sind, korrespondiert unmittelbar mit dem Konzept der risikogerechten Bewertung von Handlungsalternativen.

Messung der Risikotragfähigkeit

Bei Inkrafttreten des KonTraG (und speziell vor Basel II) erschien eine Messung der Risikotragfähigkeit als Differenz des aggregierten Gesamtrisikoumfangs zum Eigenkapital (als Risikodeckungspotenzial) ausreichend. Inzwischen ist jedoch klar, dass „bestandsgefährdende Entwicklungen“ und Insolvenzen im Allgemeinen durch die Illiquidität ausgelöst werden, z. B. weil Mindestanforderungen an das Rating nicht erreicht oder Covenants verletzt werden. Dieser Sachverhalt erfordert eine Ergänzung der älteren einfachen Risikotragfähigkeitskonzepte, die lediglich das mögliche Szenario einer Überschuldung durch den vollständigen Verzehr des Eigenkapitals¹⁰ betrachtet hatten. Unter Berücksichtigung von Rating- und Liquiditätsrestriktionen kann man heute beispielsweise aufbauend auf dem Risikoaggregationsmodell die (freie) Risikotragfähigkeit über folgende Fragestellungen messen: Wie viel Eigenkapital könnte man dem Unternehmen (z. B. in Form einer Ausschüttung) entnehmen, ohne dass die Wahrscheinlichkeit der Verletzung von Rating-Anforderungen (B-Rating) z. B. über 1 % steigt? Die Menge des entnehmbaren Eigenkapitals – eine „strategische Eigenkapitalreserve“ – entspricht dann genau der freien Risikotragfähigkeit.

Im Grundsatz kann man zwei „Hauptvarianten“ zur Messung der Risikotragfähigkeit unterscheiden.¹¹

1. Risikotragfähigkeit – Konzeption 1: Als (freie) Risikotragfähigkeit wird der maximale (liquiditätswirksame) Verlust verstanden, bei dem ein (durch Finanzkennzahlen abgeschätztes) für die Liquiditätssicherung not-

wendiges Mindest-Rating (Ratingnote: B) sichergestellt bleibt.

2. Risikotragfähigkeit – Konzeption 2: Die (freie) Risikotragfähigkeit ist die Differenz zwischen dem Risikodeckungspotenzial¹² und dem aggregierten Gesamtrisikoumfang (im einfachsten Fall der Eigenkapitalbedarf). Dieser misst z. B. den Umfang möglicher Verluste, der mit einer vorgegebenen (vom Mindest-Rating) abhängigen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird (Value-at-Risk).

Beide Konzeptionen erscheinen zunächst recht unterschiedlich, wenngleich die gemeinsame Logik – Aufzeigen eines noch zusätzlich verkraftbaren risikobedingten Verlusts – offensichtlich wird. Erkennbar ist auch, dass beide Konzeptionen nicht ohne einen Bezug zu einem Mindestrating (und damit einer akzeptierten Insolvenzwahrscheinlichkeit p) auskommen.¹³ Der z. B. im Rahmen der Risikopolitik zu regelnde maximal akzeptierte Risikoumfang¹⁴ wird operationalisiert über die noch akzeptierte Insolvenzwahrscheinlichkeit (bzw. das Zielrating). Da schon aufgrund der Restriktionen seitens der Gläubiger für die Sicherstellung der Finanzierung im Allgemeinen ein B-Rating (p ungefähr 5 %) notwendig ist, wird sich die Risikotragfähigkeit höchstens auf dieses Niveau beziehen, d. h. bezogen auf das Mindestrating von B ergibt sich die höchste Risikotragfähigkeit. Bei einer geringeren Risikotoleranz bzw. höherer Risikoaversion wird die Unternehmensführung ergänzend ein höheres Mindestrating (z. B. BB oder BBB-) festlegen, was zu einem höheren Anspruchslevel führt.

Bei der Messung der Risikotragfähigkeit gemäß Konzeption 1 kann man vordergründig (oder vereinfachend) auf eine simulationsbasierte Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) und sogar auf eine Risikoanalyse verzichten. Es bleibt damit aber auch unklar, mit welcher Wahrscheinlichkeit Kombinationseffekte mehrerer bestehender Risiken den berechneten Maximalverlust (freie Risikotragfähigkeit) auslösen. Es ist damit nicht erkennbar, mit welcher Wahrscheinlichkeit das vorgegebene Mindestrating verletzt wird. Um dieses grundlegende Manko von Risikotragfähigkeitskonzept 1 zu beheben, kann neben der Höhe der (freien) Risikotragfähigkeit „in Euro“ eine zusätzliche Kennzahl angegeben werden: die Wahrscheinlichkeit, dass die

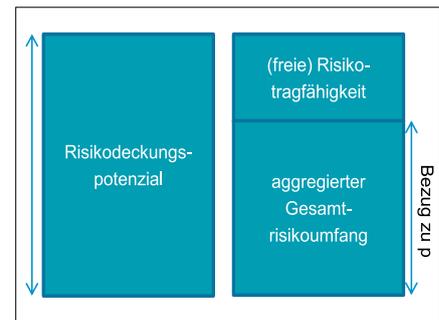


Abb. 2: Risikodeckungspotenzial und Risikotragfähigkeit

vorhandene Risikotragfähigkeit ausreicht (also positiv bleibt). Diese Zusatzinformationen, die auch die Brücke zu Messkonzept gemäß 2 darstellen, lassen sich unmittelbar aus der zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen notwendigen Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation ableiten (siehe dazu Gleißner, 2017b).

In jedem Simulationslauf wird dann geprüft, ob am Ende der simulierten Periode die dann vorhandene Risikotragfähigkeit positiv ist oder nicht. Bei der Messung der Risikotragfähigkeit gemäß Konzeption 2 wird eine Risikoaggregation durchgeführt, und damit werden auch Kombinationseffekte bestehender Risiken ausgewertet. Dieses Verständnis der Risikotragfähigkeit korrespondiert unmittelbar mit den Anforderungen aus §91 Absatz 2 Aktiengesetz (KonTraG), demzufolge „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen sind, da sich diese meist aus Kombinationseffekten von Risiken ergeben (was gerade die Risikoaggregation erforderlich macht).

Sowohl aus dem Risikotragfähigkeitskonzept Konzeption 1 als auch dem nach Konzeption 2 ergeben sich konkrete Kennzahlen, die in etwas unterschiedlicher Weise den „Abstand“ der aktuellen Situation des Unternehmens zu einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ ausdrücken (und aufgrund der zentralen Bedeutung als ein neuer Key-Performance-Indikator, KPI, angesehen werden können). Es ist dabei zur Förderung der Aussagefähigkeit oft sinnvoll, wenn ein solches Risikotragfähigkeitskonzept zwei Kennzahlen umfasst. Wählt man speziell ein Risikotragfähigkeitskonzept der Konzeption 1, könnten dies die beiden folgenden Kennzahlen sein:

a) **Risikotragfähigkeitswert:** maximaler Umfang eines (liquiditätswirksamen) Verlusts,

	Δ Risiko	RTF	Δ Ertrag	Δ Wert ²² = Δ Ertrag - $\lambda \cdot \Delta$ Risiko
Status quo	--	100	--	--
Handlungsmöglichkeit A	40	60	20	$20 - 0,25 \cdot 40 = 10$
Handlungsmöglichkeit B	160	-60	80	$80 - 0,25 \cdot 160 = 40$
Handlungsmöglichkeit C	60	40	22	$22 - 0,25 \cdot 60 = 7$

Abb. 3: Risikotragfähigkeit (RTF), Risikoappetit (λ) und Wertbeitrag von Handlungsoptionen

den das Unternehmen verkraften kann, ohne dass das Rating unter „B“ absinkt.

- b) **Wahrscheinlichkeit**, dass bei den gegebenen Risiken in (z. B. einem Jahr) der Risikotragfähigkeitswert (siehe a) negativ wird.

Messung der Risikotoleranz

Wie oben bereits ausgeführt, kann man Risikotoleranz mit Bezug auf ein angestrebtes, für die Existenzsicherung aber nicht zwingend erforderliches Rating definieren (z. B. bezüglich eines BB- oder BBB-Ratings). Formal entspricht dieses Verständnis der Risikotoleranz gerade der Konzeption der Risikotragfähigkeit mit einem „weniger anspruchsvollen“ Bezugspunkt. Die oben erläuterten Methoden zur Messung der Risikotragfähigkeit kann man aber damit für die Risikotoleranz weitgehend übernehmen, was anhand eines Fallbeispiels auch gezeigt wird. So kann man einen Risikotoleranzwert angeben, der zeigt, welchen (liquiditätswirksamen) Verlust das Unternehmen verkraften kann, ohne ein Investmentgrade-Rating (BB-) zu verlieren. Mittels Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) kann man zudem wieder an-

geben, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Investmentgrade-Rating verloren wird.

Messung von Risikoappetit und risikogerechte Bewertung

Oben wurde bereits ausgeführt, dass man den Begriff Risikoappetit durchaus unterschiedlich belegen kann (siehe Definition bei 3a und 3b). Sieht man Risikoappetit als eine „Variante“ der Risikotragfähigkeit mit einem noch niedrigeren „Anspruchsniveau“ als die Risikotragfähigkeit, kann man die hier erläuterten Messmethoden in analoger Weise verwenden. Bezüglich des Risikoappetits gibt man dann also beispielsweise an, welcher Verlust zu verkraften wäre, ohne dass die negative Abweichung vom geplanten Gewinn eine „Gewinnwarnung“ (ad-hoc-Mitteilung) zur Folge hätte.

Es wurde allerdings auch schon erwähnt, dass es durchaus möglich und sogar vorteilhaft ist, den Begriff Risikoappetit inhaltlich anders zu belegen. Risikoappetit drückt dann aus, wieviel zusätzliches Risiko für einen bestimmten zusätzlichen möglichen Ertrag (erwarteter Ertrag)

eingegangen werden soll. Dieses Verständnis von Risikoappetit, das die Brücke zur risikogerechten Bewertung der Beurteilung von Ertrag-Risiko-Profilen von Handlungsalternativen bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen darstellt, wird nachfolgend vertieft.¹⁵

Als Kenngröße für den Risikoappetit kann man so eine als λ -bezeichnete Zahl ableiten, die genau ausdrückt, wieviel zusätzliche Rendite man bei diesen alternativen Investitionsmöglichkeiten pro zusätzlicher Einheit Risiko erwarten kann.¹⁶ Als Risikomaß verwendet man (in Anlehnung an das Capital Asset Pricing Model, CAPM) oft die Standardabweichung der Erträge; auch die Verwendung des Value-at-Risk (VaR) ist möglich.¹⁷ Bei üblichen Annahmen über die Rendite des Aktienmarktes im Vergleich zu der von Staatsanleihen (Marktrisikoprämie)¹⁸ und der Volatilität der Aktienmarktrendite liegt die Größe λ bei ca. 0,25. Die typische Risikoaversion bzw. den typischen Risikoappetit von Akteuren am Kapitalmarkt kann man damit wie folgt interpretieren: Es wird eine zusätzliche Rendite von 0,25% gefordert für jeden Punkt zusätzlicher Volatilität (Standardabweichung).^{19,20} Die Anwendung dieses Konzepts für den Risikoappetit bei der Entscheidung bezüglich dreier Handlungsoptionen zeigt das folgende Fallbeispiel (siehe Abbildung 3).²¹

Ausgehend von einer Planung und Risikoanalyse (mit Risikoaggregation) kann man bei der Vorbereitung von Vorstandsentscheidungen bzgl. der Handlungsoptionen A, B oder C (z. B. Investition oder Akquisition) folgendes Ergebnis ableiten:²³ Handlungsoption B fällt aus, weil der Umfang der zusätzlichen Risiken so groß ist, dass das Risikodeckungspotenzial „überstrapaziert wird“ (die Risikotragfähigkeit RTF würde negativ). Die Handlungsoptionen A und C erhöhen auch das (aggregierte) Unternehmensrisiko. Der Risikotragfähigkeitswert bleibt jedoch positiv, so dass der zusätzliche Risikoumfang „verkraftbar“ ist, ohne eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ befürchten zu müssen. Der in der vorletzten Spalte berechnete Wertbeitrag (Δ Wert) fasst die Auswirkung der Handlungsoptionen auf Ertrag und Risikoumfang in einer Kennzahl, ein Performancemaß, zusammen. Der Wertbeitrag ergibt sich durch die Berechnung eines Risiko-

Autoren



Prof. Dr. Werner Gleißner

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

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

Marco Wolfrum

ist Partner und Senior Analyst bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen. Er ist im Vorstand der Risk Management Association.

E-Mail: m.wolfrum@futurevalue.de



abschlags. Dieser Risikoabschlag ist abhängig von der Höhe des Risikos (R) der jeweiligen Handlungsoption und dem Parameter λ , der Risikoappetit bzw. Risikoaversion ausdrückt. Von den Handlungsoptionen ist entsprechend Variante A zu wählen. Diese ist (a) bei der vorhandenen Risikotragfähigkeit „verkräftbar“ und (b) optimal im Hinblick auf das Ertrag-Risiko-Profil (absolut und relativ).

Fallbeispiel: Messung der Risikotragfähigkeit

Beispielhaft soll anhand der fiktiven Selbitzer Hightech AG nun aufgezeigt werden, wie die Erarbeitung eines konkreten Risikotragfähigkeitskonzepts im Unternehmen aussehen kann. Zunächst einmal ist festzulegen, mit welcher der beiden genannten Konzeptionen Risikotragfähigkeit gemessen werden soll. Nach Abwägen der jeweiligen Vor- und Nachteile entscheidet sich das Unternehmen für eine Messung gemäß Konzeption 1. Risikotragfähigkeit soll also ausgedrückt werden als maximal möglicher Verlust bis zum Punkt, bei dem eine bestandsgefährdende Entwicklung erreicht wird. Als bestandsgefährdende Entwicklung wird dabei der Verlust eines „B“-Ratings angesehen. Weitere potenzielle Ursachen für eine Bestandsgefährdung müssen bei der derzeitigen Aufstellung des Unternehmens nicht betrachtet werden, da bspw. keine financial covenants mit Kreditgebern vereinbart sind und auch keine größeren Refinanzierungen anstehen. Eine weitere Betrachtung von Illiquidität oder Überschuldung ist auch nicht eigenständig notwendig, da der Verlust eines B-Ratings in aller Regel schon vorher eintritt bzw. die Illiquidität auslöst. Neben der Risikotragfähigkeit soll auch die Risikotoleranz bestimmt werden. Die Zielsetzung des Unternehmens lautet dabei, dass ein Mindestrating von BB- eingehalten werden soll. „Risikoappetit“ spielt keine Rolle.

Der Betrachtungszeitraum soll vereinfachend (zunächst) nur ein Jahr umfassen.²⁴ Basis ist das geplante Ergebnis des nächsten Jahres und das Rating, das sich daraus ergeben würde. Gesucht ist nun die kleinste Risikowirkung, die dafür sorgen würde, dass das Rating in den „B“-Bereich (für die Risikotragfähigkeit) bzw. „B+“-Bereich (für die Risikotoleranz) abrutscht.

Notwendigkeit einer Ratingprognose

Notwendig hierzu ist eine Ratingprognose, also insbesondere ein Kennzahlensystem zur Ableitung einer Ratingnote.²⁵ Da die exakten Zusammenhänge zwischen betrachteten Kennzahlen von Ratingagenturen nicht veröffentlicht werden, verwendet das Unternehmen ein einfaches Kennzahlensystem, bestehend aus der Eigenkapitalquote (EKQ) und der Gesamtkapitalrendite (Return on Capital Employed, ROCE).²⁶ Ausgehend von früheren Forschungsergebnissen der FutureValue Group AG²⁷ lässt sich eine einfache logistische Funktion angeben, mit der in Abhängigkeit dieser beiden Kennzahlen eine Insolvenzwahrscheinlichkeit p abgeschätzt werden kann:²⁸

$$p = \frac{0,265}{1 + \exp(-0,41 + 7,92 \cdot EKQ + 11,2 \cdot ROCE)}$$

EKQ ist hier die Eigenkapitalquote und ROCE der Return on Capital Employed (eine Rendite-Kennzahl). Die Selbitzer Hightech AG weist im letzten Jahresabschluss ein (wirtschaftliches) Eigenkapital von 75 Mio. € auf, bei einem Capital Employed von 260 Mio. €. Die Eigenkapitalquote beträgt folglich 28,85%. Erwirtschaftet wird ein EBIT von 35 Mio. €, womit ein ROCE von 13,5% resultiert. Somit kann man die Insolvenzwahrscheinlichkeit abschätzen zu²⁹

$$p = \frac{0,265}{1 + \exp(0,41 + 7,92 \cdot 28,85\% + 11,2 \cdot 13,5\%)} = 0,9\%$$

Diese Insolvenzwahrscheinlichkeit gilt es nun in eine Rating-Notation einzuordnen. Die nachfolgende Abbildung 4, die an die entsprechenden Veröffentlichungen von Standard & Poor's und Moody's angelehnt ist, zeigt die Zuordnung (vereinfachend wurde diese als konstant angenommen). Demnach weist die Selbitz Hightech AG ein Rating von BB auf.

Es wird nun angenommen, dass die operative Planung mit dem Jahresabschluss des Vorjahres übereinstimmt, also auch wieder ein EBIT von 35 Mio. € erwartet wird. Es wird von einer Vollausschüttung des Gewinns ausgegangen, entsprechend verbleibt auch das Eigenkapital bei 75. Investitionen sind auch lediglich zur Erhaltung des Capital Employed geplant, dieses bleibt also ebenso konstant. Entsprechend ändern sich auch Eigenkapitalquote und ROCE nicht und somit auch nicht das geplante Rating von BB.

Für die Bewertung der Risikotragfähigkeit sind nun diejenigen Risikowirkungen gesucht, die dafür sorgen, dass das Rating auf B- (Risikotragfähigkeit) bzw. B+ (Risikotoleranz) sinkt. Hierzu wird angenommen, dass die Klassengrenzen zwischen den Ratingstufen jeweils in der Mitte der jeweiligen Klassen liegen. Wenn also die mittlere Insolvenzwahrscheinlichkeit bei BB- 1,82% beträgt und bei B+ 3,14%, dann wird als Grenze zwischen BB- und B+ 2,48% angenommen $(= (1,82\% + 3,14\%) / 2)$. Analog ermittelt sich die Grenze zwischen B und B- zu 7,44%.

Für die Risikowirkungen wird nun unterstellt, dass Risiken gleichermaßen Ergebnis- und Liquiditätsauswirkungen haben, also das EBIT geringer ausfällt und auch ein Liquiditätsabfluss stattfindet. Es wird angenommen, dass das Capital Employed sich durch das Risiko nicht verändert. Da von einer Vollausschüttung ausgegangen wird, verändern sich Eigen-

Ratingtabelle	Mittlere PDs	Bedarf
A-	0,10%	
BBB+	0,12%	
BBB	0,20%	
BBB-	0,35%	
BB+	0,60%	
BB	1,05%	Status Quo
BB-	1,82%	Grenze Risikotoleranz
B+	3,14%	
B	5,44%	Grenze Risikotragfähigkeit
B-	9,43%	
CCC/CC	16,33%	

Abb. 4: Rating und Insolvenzwahrscheinlichkeit

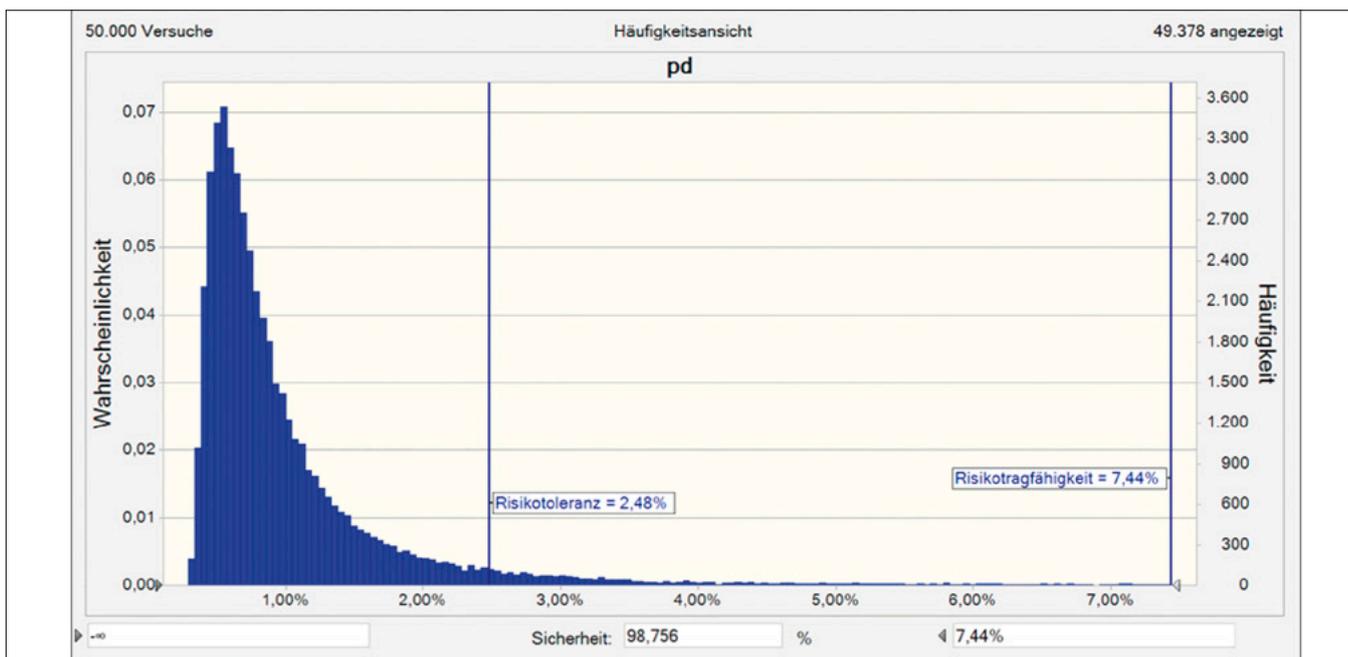


Abb. 5: Häufigkeitsverteilung Insolvenzwahrscheinlichkeit aus Finanzkennzahlenrating

kapital und damit Fremdkapital nur dann, wenn die Risikowirkung so hoch ist, dass der Gewinn³⁰ im negativen Bereich liegt.³¹

Durch eine Zielwertsuche³² kann nun die Höhe von Risiko ermittelt werden, die zu einer Ratingverschlechterung unter BB- bzw. B führt. Die Risikotoleranz wird damit ermittelt zu 25,8 Mio. €. Dies bedeutet, dass ein solcher Risikoeinschlag dazu führt, dass man an die Ratinggrenze zwischen BB- und B+ kommt.³³ Im Beispielfall wäre das EBIT mit 9,2 Mio. € noch positiv, allerdings beträgt die Gesamtkapitalrendite nur noch 3,5%. Die Eigenkapitalquote bleibt (aufgrund der Vollausschüttungshypothese) konstant bei 28,85%. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit lässt sich dann abschätzen zu

$$p = \frac{0,265}{1 + \exp(0,41 + 7,92 \cdot 28,85\% + 11,2 \cdot 3,5\%)} = 2,48\%$$

Was eben gerade noch einem Rating von BB- entspricht. Die **Risikotragfähigkeit** lässt sich analog ermitteln zu 47,7 Mio. €. Beim Eintreten einer solchen kombinierten Risikowirkung tritt ein EBIT-Verlust von -12,7 Mio. € ein, was – wiederum unter Vernachlässigung nicht-operativer Effekte – zu einer Eigenkapitalminderung in derselben Höhe führt. Die Gesamtkapitalrendite beträgt somit -4,9% und die Eigenkapitalquote ca. 24%. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit lässt sich dann abschätzen zu

$$p = \frac{0,265}{1 + \exp(0,41 + 7,92 \cdot 24\% + 11,2 \cdot (-4,9\%))} = 7,43\%$$

Was eben gerade noch einem Rating von B entspricht. Dieses sehr einfache Konzept weist noch keinen Bezug zu den (aggregierten) Risiken und damit zur Risikoanalyse auf. Es kann also keine Aussage darüber getroffen werden, ob durch die Risiken des Unternehmens eine der Schranken verletzt werden und mit welcher Wahrscheinlichkeit dies auftreten kann. Allerdings sind solche Abschätzungen relativ einfach durchführbar, wenn man die Risiken im Kontext einer Planung durch eine Monte-Carlo-Simulation aggregiert. Es lässt sich dann nämlich auch eine Häufigkeitsverteilung für die Ratingprognose erstellen; also kann für jeden Simulationslauf das sich ergebende Finanzkennzahlenrating ermittelt werden. Beispielsweise zeigt eine solche Auswertung folgendes Ergebnis, wie in Abbildung 5 dargestellt.

Demnach wäre die Wahrscheinlichkeit, dass die Grenze der Risikotragfähigkeit (Rating schlechter B, also $p > 7,44\%$) gerissen wird, bei ca. 1,2%. Analog lässt sich die Wahrscheinlichkeit ermitteln ein Rating schlechter als BB- aufzuweisen ($p > 2,48\%$) zu 6,3%. Mit einer solchen Risikoaggregation kann man dann auch die Risikotragfähigkeit gemäß Konzeption 2 ermitteln, also die Differenz zwischen einem geeignet operationalisierten Risikodeckungspotenzial und dem aggregierten Risikoumfang, was hier aber nicht durchgeführt wurde.

Zusammenfassend erhält man folgende Ergebnisse bei der Risikotragfähigkeitsbetrachtung der Selbster Hightech AG (siehe Abbildung 6).

Entsprechend der hier formulierten Empfehlung werden zu Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz jeweils zwei Kennzahlen angegeben. Der Risikotoleranz- bzw. Risikotragfähigkeitswert gibt „in Euro“ den Abstand

	Schwelle	Wert	Wahrscheinlichkeit der Überschreitung
Risikotoleranz	BB- (p: 2,48%)	25,8 Mio. €	6,3%
Risikotragfähigkeit	B (p: 7,44%)	47,7 Mio. €	1,2%

Abb. 6: Ergebnis der Risikotragfähigkeitsbetrachtung

zu einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ an. Diese Kennzahl ist unabhängig von den im Risikomanagement identifizierten und quantifizierten Risiken. Um diese zu berücksichtigen, wird zusätzlich aus der Risikosimulation die Wahrscheinlichkeit abgeleitet, dass bei den momentan vorhandenen Risiken der durch den Risikotragfähigkeitswert (bzw. Risikotoleranzwert) ausgedrückte Euro-Betrag nicht ausreicht. Sinnvoll ist es hier vorzugeben, welche maximale Wahrscheinlichkeit für eine problematische Entwicklung durch das Aufzehren der (freien) Risikotragfähigkeit durch die vorhandenen Unternehmensrisiken noch akzeptiert werden kann.

Zusammenfassung und Implikationen

Chancen und Gefahren (Risiken) führen dazu, dass Planabweichungen auftreten, und Zukunftsentwicklungen nur in einer „Bandbreite“ prognostiziert werden können. Ihre Wirkung auf Werte und Rating müssen bei der Vorbereitung einer Entscheidung in der Entscheidungsvorlage transparent aufgezeigt werden.

Ergänzend zur bisher üblichen frühen Erkennung „bestandsgefährdender Entwicklungen“ (mittels Risikoanalyse und Risikoaggregation) ist es für die risikoorientierte Unternehmenssteuerung wesentlich, ein Konzept für die Risikotragfähigkeit (und gegebenenfalls ergänzend die Risikotoleranz) zu etablieren. Dieses zeigt den „Abstand“ von der aktuellen Situation zu einer unerwünschten oder gar bestandsgefährdenden Entwicklung. Entsprechend zeigt die Risikotoleranz den Abstand („maximal verkraftbaren Verlust“) bis zum Verlust eines an sich gewünschten Ratings (z. B. des Investmentgrades BBB-).

Die freie Risikotragfähigkeit kennen

Ergänzend zu dem Zahlenwert für Risikotragfähigkeit (oder Risikotoleranz) ist es sinnvoll die Wahrscheinlichkeit anzugeben, dass – unter Beachtung der vorhandenen Risiken und möglicher Kombinationseffekte – risikobedingt mögliche Verluste die (freie) Risikotragfähigkeit z. B. im Laufe des nächsten Geschäftsjahres auf-

brauchen (und damit das Risikodeckungspotenzial) überstrapaziert wird). Die Kenntnis der freien Risikotragfähigkeit ist offenkundig wichtig für Finanzierungsentscheidungen und die Ableitung von Obergrenzen für die Ausschüttung an die Gesellschafter.

Während die Risikotragfähigkeit die Bestandsicherheit eines Unternehmens betrachtet, zielt der Risikoappetit eher darauf zu erfassen, welchen zusätzlichen Ertrag pro Einheit Risiko man im Unternehmen erwartet. Es geht also um die Frage, wie Ertrag und Risiko in der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen gegeneinander abgewogen werden sollen.³⁴ Zumindest bei börsennotierten Gesellschaften erfordert die Antwort auf diese Frage keine große Mühe: Sie ist nämlich das Ertrag-Risiko-Profil der Alternativeninvestitionsmöglichkeiten der Aktionäre, aus denen sich ein „Marktpreis des Risikos“ als Kennzahl für den Risikoappetit unmittelbar ableiten lässt (und dieses λ liegt bei etwa 0,25; vgl. Fallbeispiel auf Seite 81 zur Anwendung).

Fazit

Die Etablierung von Konzepten für Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz ist die unmittelbare Weiterentwicklung der zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus §91 AktG nötigen Risikoaggregationsmodelle. Sie erlauben es, durch eine geeignete Kennzahl (KPI) die Relation von Gesamtrisikoumfang und Risikodeckungspotenzial zu steuern und bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen den im Hinblick auf das Risikodeckungspotenzial bestehenden „Handlungsspielraum“ fundiert einzuschätzen.

Fußnoten

¹ KonTraG: Kontroll- und Transparenzgesetz.

² Siehe dazu Gleißner (2017c).

³ Im einfachsten Fall misst die Risikotragfähigkeit den zusätzlichen (liquiditätswirksamen) Verlust, den das Unternehmen verkraften kann, ohne dass (1) Covenants verletzt werden und (2) Mindestanforderungen an das Rating (B-Rating) nicht mehr erreicht werden.

⁴ Siehe Gleißner (2017c).

⁵ Vgl. Wermelt/Scheffler/Oehlmann (2017).

⁶ Vgl. Gai/Vause (2004).

⁷ Gemäß RTF-Konzept 1, vgl. Abschnitt 2.3.

⁸ Siehe dazu auch Gleißner et al. (2011).

⁹ Gerade bei börsennotierten Gesellschaften kann man diese Auffassung des Risikoappetits auch verknüpfen mit der Einhaltung anderer, gegenüber den Aktionären kommunizierten Ziele, wie „keine Gewinnwarnung notwendig“ oder „prognostizierte Dividende kann tatsächlich ausgeschüttet werden“.

¹⁰ Oder der Hälfte des Stamm- bzw. Grundkapitals.

¹¹ Vgl. Gleißner (2017b).

¹² Zu operationalisieren über Eigenkapital und/oder freie Liquidität, inklusive möglicher Kreditrahmen.

¹³ Eine höhere Risikotragfähigkeit gemäß Konzeption 1 führt im Allgemeinen auch zu einer höheren Risikotragfähigkeit gemäß Konzeption 2, wobei beide Messverfahren aber nur unter besonderen Nebenbedingungen direkt ineinander überführt werden können (Bei der Existenz von Covenants sind diese hier ergänzend zu berücksichtigen).

¹⁴ Siehe zu Risikoumfang als Nebenberechnung die Safety-First-Konzepte auch Roy (1952); Kataoka (1963) und Telser (1955).

¹⁵ Siehe weiterführend zu den gesetzlichen Anforderungen an „angemessenen Informationen“ bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (im Sinne von §93 AktG) und die Bedeutung der Beurteilung des Ertrags-Risiko-Profils für Handlungsalternativen Gleißner (2017).

¹⁶ Zur Herleitung der Kennzahl basierend auf einem sogenannten Risiko-Wert-Modell und der Methode der „unvollständigen Replikation“ siehe Gleißner/Wolfrum (2008); Gleißner (2011) und Dorfleitner/Gleißner (2018).

¹⁷ Und durchaus vorteilhaft, wenn man die Inanspruchnahme des knappen Risikodeckungspotenzials – Eigenkapitalbedarf – in der realen Welt mit Rating- und Finanzierungsrestriktionen erfassen möchte, siehe zum Risikodeckungsansatz Gleißner (2017b), S. 374-380. Der Value-at-Risk drückt nämlich gerade aus, welcher Umfang von Verlusten, der durch Eigenkapital abzudecken ist, in Anbetracht der bestehenden Risiken mit z. B. 99%iger Sicherheit nicht überschritten wird.

¹⁸ Siehe Gleißner (2014b).

¹⁹ λ nennt man auch „Marktpreis des Risikos“ und dieser entspricht gerade dem bekannten

Sharpe Ratio, wenn man die Standardabweichung als Risikomaß zugrunde legt.

²⁰ Zur Höhe λ bei Wahl des Risikomaßes VaR siehe Gleißner (2017b), S. 377-378.

²¹ Vgl. zu den allgemeinen Grundlagen der risikogerechten Bewertung (inkl. Herleitung von λ) Gleißner (2011 und 2014a) sowie Dorfleitner/Gleißner (2018).

²² Es handelt sich formal um ein Sicherheitsäquivalent (Gleißner, 2011).

²³ Siehe weiterführend auch zu den gesetzlichen Anforderungen an Entscheidungsvorlagen (basierend auf §93 Aktiengesetz) und den betriebswirtschaftlichen Methoden zur Erfüllung der Anforderungen Gleißner (2017).

²⁴ Zu den Vorteilen einer mehrperiodigen Risikoaggregation siehe Gleißner (2016).

²⁵ Vereinfachend werden keine qualitativen Einflussfaktoren berücksichtigt.

²⁶ Vgl. Gleißner (2017b).

²⁷ Siehe zum Forschungsprojekt insgesamt Blum/Leibbrand/Gleißner (2005) sowie Bemmann (2007) und Gleißner/Bemmann (2008).

²⁸ Vgl. alternativ die Modelle bei Altman (1984); Ohlson (1980); Weber/Krahen/Vossmann (1998) sowie Schmidt/Obermüller (2014).

²⁹ Exp ist die Exponentialfunktion: $\exp(x) = e^x \approx 2,71^x$.

³⁰ EBIT abzüglich Zins und Steuern.

³¹ Dies stellt nur eine vereinfachende Betrachtung dar, da sich durch das nicht-operative Ergebnis (Zinszahlungen) schon Verluste ergeben können, wenn das EBIT noch positiv ist.

³² Die Zielwert-Suche ist ein computergestütztes „Probieren“, das beispielsweise durch Excel unterstützt wird. Für eine direkte mathematische Lösung ist die Berechnung einer Umkehrfunktion notwendig (siehe dazu Gleißner/Leibbrand/Kamarás/Helm/Gerking, 2011).

³³ Vgl. Gleißner/Leibbrand/Kamarás/Helm/Gerking (2011) zu dieser Methode der „Rating-Impact-Analyse“.

³⁴ Siehe dazu §93 Aktiengesetz und Gleißner (2017a) sowie Graumann (2014).

Bemmann, M. (2007): Entwicklung und Validierung eines stochastischen Simulationsmodells für die Prognose von Unternehmensinsolvenzen, Dissertation, Technische Universität Dresden.

Blum, U. / Gleißner, W. / Leibbrand, F. (2005): Stochastische Unternehmensmodelle als Kern innovativer Ratingsysteme, in: IWH-Diskussionspapiere, Nr. 6, November 2005.

Dorfleitner, G./Gleißner, W. (2018): Valuing streams of risky cash flows with risk-value models, in: Journal of Risk (noch nicht erschienen), ein ähnliches Working Paper ist verfügbar auf SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2967282> (abgerufen am: 11.08.2017).

Gai, P. / Vause, N. (2004): Risk appetite: concept and measurement, in: Financial Stability Review, December 2004, S. 127-136.

Gleißner, W. (2011): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt, 7 / 11, S. 345–352.

Gleißner, W. (2014a): Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und alternative Bewertungsmethoden, in: Corporate Finance, 4 / 2014, S. 151-167.

Gleißner, W. (2014b): Die Marktrisikoprämie: stabil oder zeitabhängig?, in: WPg – Die Wirtschaftsprüfung, 5 / 2014, S. 258-264.

Gleißner, W. (2016): Bandbreitenplanung, Planungssicherheit und Monte-Carlo-Simulation mehrerer Planjahre, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2016, S. 16-23.

Gleißner, W. (2017a): Entscheidungsvorlagen für den Aufsichtsrat: Fallbeispiel Akquisition, in: Der Aufsichtsrat, 4/2017, S. 54-57.

Gleißner, W. (2017b): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen Verlag, München 201.

Gleißner, W. (2017c): Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340, in: WPg – Die Wirtschaftsprüfung, 3/2017, S. 158-164.

Gleißner, W. / Bemmann, M. (2008): Rating-Evidenz und Risikosimulation in strukturellen Modellen, in: Risikomanager, Ausgabe 17/2008 vom 20.08.2008, S. 6-12.

Gleißner, W. / Leibbrand, F. / Kamarás, E. / Helm, R. / Gerking, H. (2011): Krisenprävention: Stresstests für das Unternehmen? Schwächen von Stresstests, in: Risiko Manager, 18 / 2011, S. 1 / 6-15.

Gleißner, W. / Wolfrum, M. (2008): Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: Finanz Betrieb, 9/2008, S. 602-614.

Graumann, M. (2014): Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung, in: WISU, Heft 3/2014, S. 317-320.

Kataoka, S. (1963): A Stochastic Programming Model, in: Econometrica, 31/1963, S. 181-196.

Ohlson, J. A. (1980): Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy, in: Journal of Accounting Research 18, S. 109-131.

Roy, A. (1952): Safety first and the holding of assets, in: Econometrica, Heft 20/1952, S. 431-449.

Schmidt, A. / Obermüller, P. (2014): Determinanten externer Unternehmensratings. Empirische Relevanz zeitlich geglätteter und branchennormierter Kennzahlen für die Prognose von S&P-Unternehmensratings, in: DBW, 1/2014, S. 41-65.

Telser, L. (1955): Safety First and Hedging, in: Review of Economic Studies, Vol. 23, S. 1-16.

Weber, M. / Krahen, J. P. / Voßmann, F. (1998): Risikomessung im Kreditgeschäft: Eine empirische Analyse bankinterner Ratingverfahren, in: ZfbF, Sonderheft 1998, S. 117-142.

Wermelt, A. / Scheffler, R. / Oehlmann, D. (2017): Risikomanagement und Unternehmenssteuerung – Welchen Mehrwert liefert der neue IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen“?, in: Controller Magazin, Heft September/Oktober 2017, S. 84-88. ■

Literatur

Altman, E. I. (1984): A Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question, in: Journal of Finance, Vol. 34, September 1984, S. 1067-1089.



Best Practice für exzellente Unternehmensplanung

Treiberbasiert und integriert sollten wir planen

von Thomas Schauer

Die Unternehmensplanung ist in vielen Firmen weder beliebt noch zufriedenstellend für die Anwender – vor allem in Bezug auf Qualität und Effizienz. Trotzdem scheint es ohne Planung nicht zu gehen, auch wenn selbst das bereits ausprobiert wurde (z. B. als Bestandteil der Beyond-Budgeting-Philosophie). **Kann es überhaupt gelingen, Planung erfolgreich und attraktiv zu machen – sodass der Controller am Ende vielleicht sogar gerne plant und ihm seine Kollegen aus den Fachbereichen ihre Zahlen freiwillig begeistert zurufen?**

Wir fangen mal klein an – unter den Rahmenbedingungen, die heute herrschen: wenig Zeit für den Prozess, viel Unsicherheit über die Entwicklungen am Markt, fehlende Transparenz und Flexibilität in den meisten eingesetzten Planungssystemen. Dass diese Umstände eine

wenig überzeugende Qualität der Planzahlen zur Folge haben, liegt auf der Hand.

Der treiberbasierte Ansatz

Es lohnt sich also, über treiberbasierte Planungsansätze nachzudenken. Dieser Planungsansatz fordert, kurz gesagt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: Definieren Sie für sich und Ihr Unternehmen, was das Ergebnis maßgeblich beeinflusst – also Ihre Treiber. Und setzen Sie den Rest Ihrer Planung in Abhängigkeit davon. So werden Sie im Online-Versandhandel vermutlich Traffic, Conversion Rate, Retourenquote und Co. im Fokus haben, die Kosten für Zahlungsverkehr, Abwicklung etc. sind dann abhängig davon. Dazu sollten Sie wissen, dass die Einteilung in Geschäftstreiber (Faktoren, die Sie als Planer selber aussteuern) und Einfluss-

Faktoren (die für die Planung angenommen werden) auch davon abhängt, was in den Einflussbereich des jeweiligen Planers fällt. **Das Beispiel in der folgenden Abbildung 1 (Seite 86) zeigt das Modell eines Online-Versandhändlers – durchschnittliche Retourenkosten sind für ihn gesetzt, während sie im Bereich Logistikplanung ein Treiber sind.**

Der Lohn Ihrer Arbeit

So erreichen Sie in der Planung gleich sechs Verbesserungen auf einen Streich: (1) eine einfachere (2) und schnellere Planung, (3) die sich leicht anpassen lässt, wenn neue Ereignisse auf dem Markt eintreten, (4) eine transparente Planung, die die Zusammenhänge offenlegt und (5) damit auch gleich für Konsistenz und Qualität sorgt. (6) Außerdem wird in der Pla-

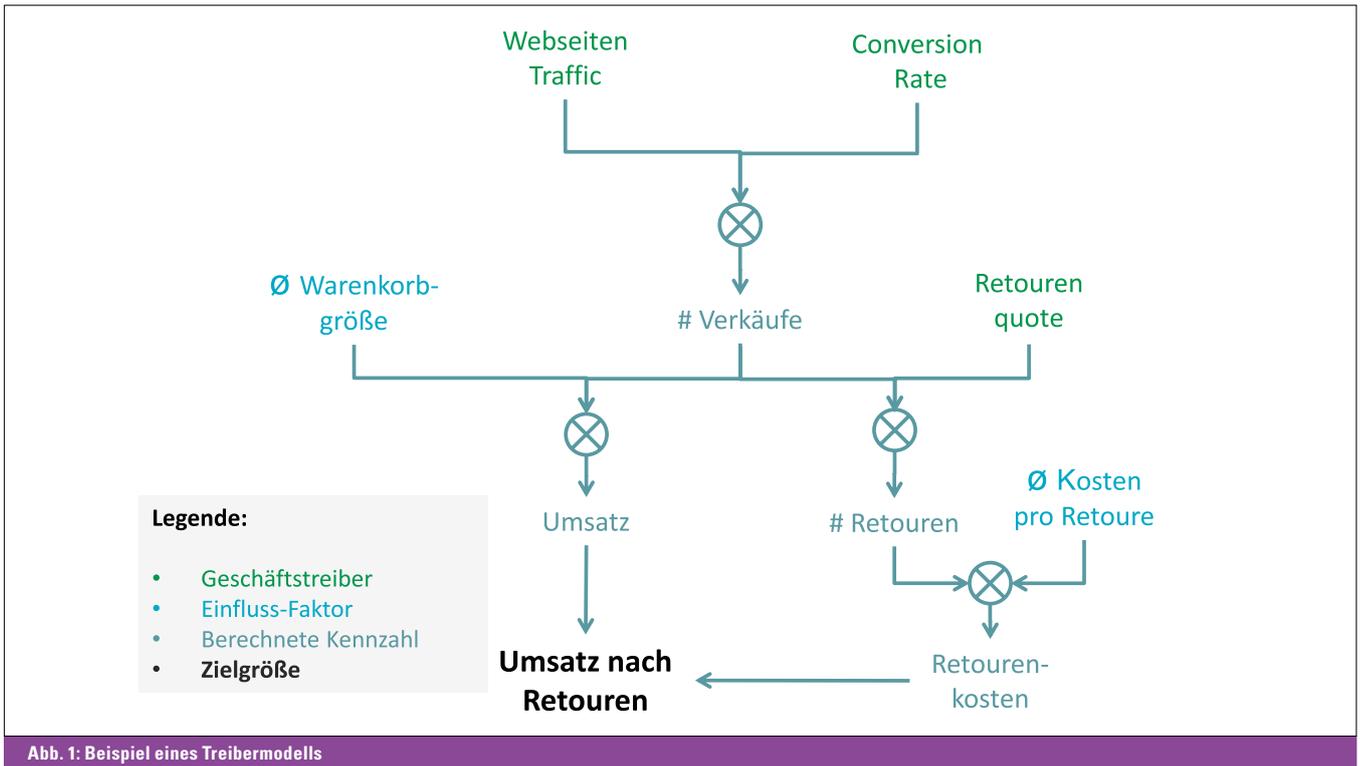


Abb. 1: Beispiel eines Treibermodells

nung stets das in den Mittelpunkt gestellt, was auch im laufenden Geschäft am wichtigsten ist. Nicht wenige Planer verzetteln sich regelmäßig und sind am Jahresende stolz, dass die Planabweichung bei den Personalkosten bei 0,1 % lag – schade nur, wenn die relevante Branche gar nicht personalintensiv ist, dann spielt das nämlich keine große Rolle.

Das Mark der Planung

Wir erinnern uns an **das Wesen der Unternehmensplanung: Wir definieren, wohin wir wollen (Ziele) und legen fest, wie wir (Maßnahmen) dorthin unter den zu erwartenden Rahmenbedingungen (Zukunftsprognose) kommen.** Wir schauen also nicht einfach in die Glaskugel, sondern wir entscheiden uns. Indem wir uns im laufenden Jahr an den festgelegten Parametern festhalten, sehen wir, ob bzw. wie wir unsere Ziele erreichen.

Fangen wir mit den Zielen an. In der strategischen Planung wird festgelegt, wo die Reise hingeht. Nur wenn die operative Planung diese Richtung auch berücksichtigt, kann man von echter Planung sprechen, sonst machen wir tatsächlich nur eine Prognose – eine Prognose, die sich viele gerne von den aktuellen BI-Systemen abnehmen lassen würden, gemäß dem

Schlagwort „Predictive Analytics“. Aber mal ehrlich – wenn man wirklich auf den Zeithorizont von einem Jahr oder mehr hinaus verlässliche Prognosen für unsere Geschäftsentwicklung errechnen könnte, würden wir diese Werte dann wirklich einfach so übernehmen? Oder verlassen wir uns auch in Zukunft lieber auf die aggregierten Bauchgefühle unserer erfahrenen Planer? Vermutlich weder das eine noch das andere in Reinform, **denn sowohl dem Bauch als auch dem Algorithmus fehlt der steuernde Eingriff, der auf ein definiertes Ziel hinarbeitet.**

Von der Strategie zur Maßnahme

Zur Erreichung der in der strategischen Planung definierten Ziele überlegen wir uns in der Regel Maßnahmen, die wir ergreifen wollen und dann in unsere Mittelfristplanung und schließlich die operative Planung einfließen lassen. Die so definierten Eckwerte fließen dann vom Management über alle Ebenen bis zur kleinsten operativen Einheit – dann spricht man von vertikaler Integration der Planung. **Dazwischen muss viel kommuniziert werden, denn nicht nur das Wohin, sondern auch das Warum sollten verstanden werden, um der Planung einen weiteren Sinn zu geben – die Motivation.** Denn zumindest realistische Ziele motivieren

und zeigen jedem Verantwortlichen seinen Beitrag zur Gestaltung des Unternehmens bzw. zur Zielerreichung auf.

Der oben skizzierte Ansatz der treiberbasierten Planung eignet sich auch hier besonders gut für die Steuerung – Maßnahmen beeinflussen unmittelbar unsere wichtigsten Treiber. Nehmen wir uns also z. B. vor, die Retourenquote für Bekleidung deutlich zu senken, indem wir in unserem Online-Shop mehr Informationen bzw. Feedback von Kunden über Größen zur Verfügung stellen, lässt sich die Zielerreichung einfach messen – der finanzielle Effekt einer solchen Senkung wird durch die Abhängigkeit der Retouren- und Handling-Kosten auch automatisch ermittelt. Und jeder Produktgruppen-Verantwortliche sieht auf einen Blick, welchen Beitrag er leisten kann.

Bereichsübergreifenden Zusammenhalt fördern

Nun sind im Unternehmen aber verschiedene Bereiche daran beteiligt, die Maßnahmen umzusetzen. Nicht selten erfolgen die Planungen dieser Bereiche aber noch autark. Der Vertriebsplaner plant seine Umsätze, der Produktmanager seinen Produkt-Mix, der Einkauf seinen Bedarf und die Logistik ihre Kosten. Natürlich haben

die verschiedenen Betrachtungsweisen auch ihre Berechtigung, denn jeder Bereich wird wieder über unterschiedliche Kennzahlen gesteuert. Trotzdem sollten wir in der Planung gesamthaft denken und Verknüpfungen nutzen, wenn sie die Planung einfacher und vor allem auch konsistenter machen. In einem treiberbasierten Ansatz wird die Absatzmenge als Einflussfaktor für viele Positionen genutzt – für die Lager- und Versandkostenplanung ebenso wie für die Einkaufs- und Bestandsplanung. Sind unterschiedliche Bereiche des Unternehmens auf diese Weise in der Planung verknüpft, spricht man von horizontaler Integration. Damit nutzen wir Synergien und sorgen für eine transparente Abbildung unseres Geschäfts in der Zukunft.

Das hört sich alles schlüssig an, trotzdem sieht die Realität meist anders aus. Wenn Theorie und Praxis auseinanderdriften, liegt es oft an der Vereinfachung in den theoretischen Ansätzen. Zum einen starten wir mit unserer Unternehmensplanung nicht auf der grünen Wiese, zum anderen dürfen wir die vielen unterschiedlichen Interessen der Beteiligten am Ergebnis der Planung nicht unterschätzen – es geht nämlich nicht nur um die vom Top-Management definierten strategischen Ziele, es geht um viele widerstreitende Bereichsinteressen. Diese zu harmonisieren kann zwar nicht Aufgabe der Unternehmensplanung sein, mit dem Wechsel zu einem treiberbasierten Konzept gelingt aber der wesentliche Anstoß – das Anerkennen der Wechselbeziehungen und Verknüpfungen untereinander als grundlegendes Prinzip – **es geht also schon in der Planung um ein System, das sich durch ein Zusammenwirken der Bereiche auszeichnet**. Was letztlich bedeutet, dass ein derartiger Planungsansatz nur dann von Erfolg geprägt sein wird, wenn das oberste Management ihn unterstützt bzw. noch besser, selbst

initiiert. Womit wir für viele Unternehmen wieder bei der Theorie sind.

Teile und Herrsche

In der Praxis haben aber Controller und Finanzverantwortliche sehr wohl ihre Möglichkeiten, die Planung Schritt für Schritt zu revolutionieren. Fangen Sie mit einem Teilbereich an und erweitern Sie ihre treiberbasierte Planung modular. Nehmen wir die Vertriebsplanung, die bei den meisten Unternehmen schon Treiber wie Absatz, Preise, Rabatffaktoren, etc. kennt. Reichern wir ein solches Modell um Daten aus dem Markt (Marktvolumen, Marktanteil, Wachstumsraten, etc.) an, sehen wir schnell, was wir letztlich steuern können, was also unsere wahren Treiber sind. Betrachten wir diese Faktoren im Detail (z. B. nach Märkten, Produktgruppen, etc.), tun sich schnell Handlungsfelder für Maßnahmen auf. Tauchen Sie dabei aber nicht zu tief ab – eine Umsatzplanung auf tausenden Artikeln im Detail wird in den wenigsten Fällen die Qualität Ihrer Planung erhöhen.

Im nächsten Schritt ergänzen Sie die neu gestaltete Vertriebsplanung um neue Bereiche, die von den in der Vertriebsplanung vorhandenen Daten profitieren können (z. B. variable Kostenplanung oder Einkaufsplanung). So erweitern Sie Ihr Modell Schritt für Schritt, bis Sie am Ende beim Unternehmensergebnis, vielleicht sogar einem Plan-Cash-Flow und einer Planbilanz, ankommen.

Gute Argumente

Das Management werden Sie mit einer nie dagewesenen Flexibilität bei geänderten Rahmenbedingungen überzeugen

können, denn in einem zusammenhängend modellierten System können Szenarien schnell, einfach und verlässlich durchgespielt werden. So werden auch Maßnahmen abgebildet, die beim Planungsstart noch gar nicht zur Debatte standen.

Die Fachbereiche überzeugen Sie mit einer Vereinfachung der Planung, mehr Information (über Marktentwicklungen oder aus anderen Bereichen) und einem deutlichem Zeitgewinn – und in Zukunft vielleicht mit einer neuen Ebene der Integration – der Integration in den Alltag. Denn echte Integration erreichen wir erst, wenn wir Planung nicht als aufgesetzten Prozess einmal im Jahr begreifen, sondern als laufendes Feedback aus dem Geschäftsbetrieb. Unter dem Begriff „Continuous Planning“ werden Systeme verstanden, die es Verantwortlichen ermöglichen, monatlich (z. B. in Rolling Forecasts) oder gleich zu jedem beliebigen Zeitpunkt neue Erkenntnisse in die Planung einfließen zu lassen. So drehen Sie den Spieß am Ende vielleicht sogar um – indem Planer das System regelmäßig mit aktuellen Informationen füttern, liefert dieses die Auswirkungen auf das Ergebnis in der Zukunft selbständig zurück – ein Mehrwert für alle Ebenen des Unternehmens.

Und jetzt können wir auch wieder über die neuen Möglichkeiten von Advanced Analytics sprechen – denn Algorithmen sind durchaus in der Lage, uns zukünftig in der Planung zu unterstützen. Indem Sie neue Zusammenhänge aufspüren, Empfehlungen für die Modellierung oder zukünftige Entwicklungen machen oder einfach unsere Annahmen regelmäßig validieren.

Fazit

Zugegeben, wir sind noch ein Stück weit davon entfernt, dass uns Planer ihre Zahlen freiwillig begeistert zurufen. Indem wir aber Planungen schaffen, die als gemeinsame, laufend weiterentwickelte Projektion unserer Zukunft – anstatt als mühsam verhandeltes, starres Rahmenwerk für unsere Entscheidungen – verstanden werden, gelingt uns ein wesentlicher Schritt in diese Richtung.

Autor



Thomas Schauer

ist Betriebswirt und leitete die Thinking Networks AG von 2013-2017. Mit über 15 Jahren Erfahrung im BI-Markt ist er Experte für betriebswirtschaftliche und innovative Planlösungen. Informationen zur integrierten Unternehmensplanung und zur treiberbasierten Planung finden sich auf der Seite:

www.thinking-networks.de

Anforderungen an die Software:

Neben den inhaltlichen Aspekten einer integrierten und treiberbasierten Unternehmensplanung spielen auch die technischen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle. Damit der Umschwung auf die neue Planung reibungslos erfolgen kann, sollte die Technik Sie nicht vor neue Probleme stellen, sondern eher zur Beflügelung der neuen Planungskultur beitragen. Die Prüfung der Planungs-Software sollte daher vor allem den folgenden drei Anforderungen standhalten:

1. Modulare Erweiterbarkeit

Den Weg für den schrittweisen Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung ebnet die Möglichkeit zum freien Ergänzen von Teilplanungen in Form von Modulen, die im Sinne einer agilen Implementierung nacheinander erstellt und beliebig kombiniert werden können. Die verschiedenen Planungsmodule (z. B. für die Umsatz-, Kosten-, Investitionsplanung) müssen miteinander kommunizieren können, z. B. indem sie auf Kennzahlen anderer Module zugreifen können.

2. Individualität für alle Fachbereiche

Bei allen Bemühungen um Einheitlichkeit im Unternehmen, eine gewisse Individualität für die bereichsspezifische Planungsmodelle muss gewährleistet sein, damit sich alle Be-

teiligten wiederfinden. Individuelle Zusammenhänge sollten idealerweise die Bereichsverantwortlichen selbst in die Modellierung einbringen können. Auf der anderen Seite muss es aber auch eine gemeinsame Basis geben, damit nicht alle Kollegen in der Modellierung bei null anfangen. Eine Lösung für diesen vermeintlichen Interessenskonflikt bietet das Prinzip der Planungskontexte. Ein Planungskontext ist eine separate Modellierungseinheit in der Software, die für einen spezifischen Teil des Geschäfts angelegt wird. Denken Sie beispielsweise für die Umsatzplanung eines e-mobility Anbieters, ein Verleiher von e-cars und e-bikes, an die Kontexte der folgenden Abbildung 2:

Formelkontexte Umsatzplanung	
10005	Treiberformeln
10006	Formeln für Istdaten
10007	Treiberformeln Budget
10008	Budget E-Cars
10010	Station Aachen
10011	Station Berlin
10012	Station Hamburg
10013	Station München
10009	Budget E-Bikes

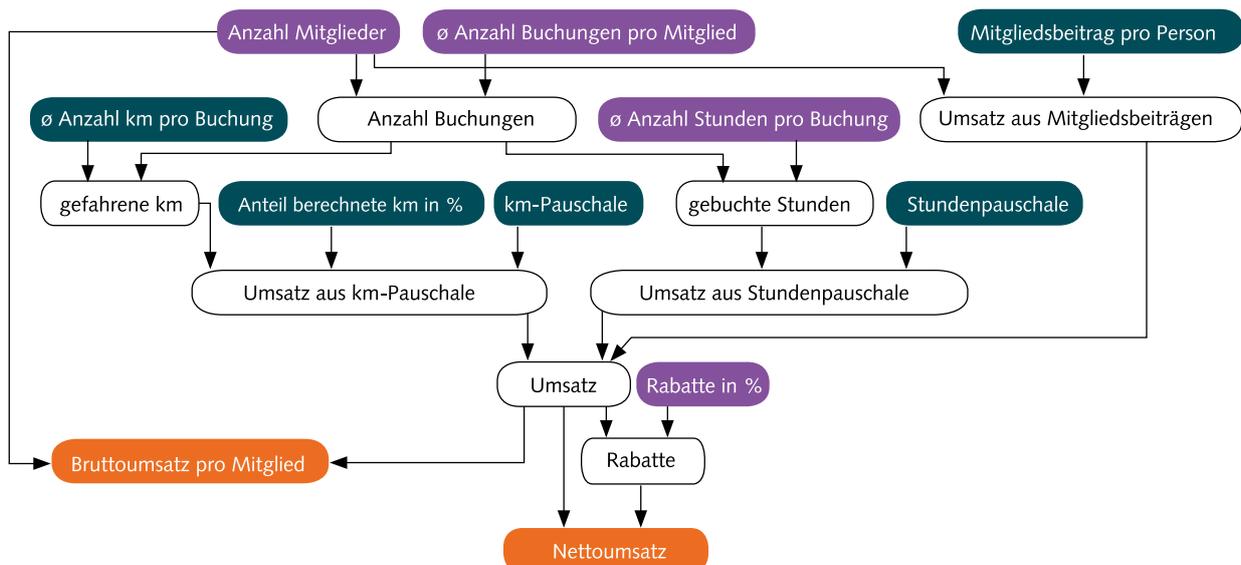
Abb. 2: Kontext innerhalb einer Planungsmodellierung

Formeln werden einmal für den Kontext „Budget“ definiert und dann automatisch an alle Kontexte vererbt. Dort, wo es Ausnahmen gibt,

werden die geerbten Formeln einfach überschrieben bzw. durch neue Informationen angereichert – z. B. spielt im e-cars-Geschäft die Kennzahl „Anteil kostenpflichtiger Parkraum“ eine entscheidende Rolle für die Berechnung des Bedarfs an Fahrzeugen.

3. Transparenz und Übersicht

Vor allem in Unternehmen, bei denen die Planung stark verteilt erfolgt (z. B. mehrere Geschäftsbereiche, Tochterunternehmen, nationale/internationale Abhängigkeiten) werden zwar festgelegte Informationen ausgetauscht, es fehlt aber oft die Übersicht über die grundlegenden Überlegungen der Kollegen. Jeder Planer kennt nur seine eigene Planungsmaske und selbst für den Hauptverantwortlichen in der Zentrale ist es oft mühselig, sich bei Komplikationen in die Planungen seiner Kollegen einzuarbeiten. Die Komplexität zu beherrschen und eine bessere Übersicht über das Modell zu liefern sind daher hochrelevante Qualitätsanforderungen an eine Planungslösung. Eine hilfreiche Funktion zur Reduktion der Komplexität des Planungsmodells ist z. B. die Darstellung des Modells mittels automatischer Treiberbaum-Grafiken. Stellen Sie sich vor, dass Sie in der aktuellen Planmaske einen Knopf drücken und neben dem Bericht erscheint eine Visualisierung der Beziehungen der Kennzahlen im aktuellen Planungskontext (s. Abb. 3).



Legende:
 Die unterschiedlichen Farben markieren die Kennzahlen je nach Funktion im aktuellen Kontext des Planungsmodells

- Kennzahl, als Treiber in Formeln verwendet, vom Planer eingegeben
- Zentrale Vorgabe, die der Planer nicht überschreiben darf
- Kennzahl, die berechnet wird
- Kennzahl, die eine Ergebnisgröße der Planung ist

Quelle: Thinking Networks AG.



Auf ein Wort

Arbeite nie für dein Gehalt. Arbeite für deine Vision.

(Wadim Korsch)

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das 221. Literaturforum im 37. Jahrgang (das Literaturforum erscheint seit 37 Jahren ohne Unterbrechung) vorstellen zu können. Ich möchte 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,
- Impulse zum Mitdenken und Mitreden geben.

Inhaltsüberblick:

- ICV-Mitglieder als Buchautoren
- Literarische Schlaglichter (Zitate und Leseproben)

Buchbesprechungen

1. In der Debatte: Frauen als Führungskräfte; Flüchtlinge im Unternehmen
2. Controlling – klassische, innovative und spezielle Themen
3. Wo stehe ich? – Betriebswirtschaftliches Wissen im Test
4. Wie gehen wir mit der Digitalisierung um?
5. Führung und Organisation als Erfolgsfaktor
6. Kommunikation – eine Schlüsselkompetenz
7. Wissenschaftliches Arbeiten – Qualifikationen nachweisen und vermitteln
8. Persönliche Themen und Kompetenzen

- **Medien-ABC:** Lesen kann das Leben verlängern (Studie der Yale-Universität)
- Zu guter Letzt

ICV-Mitglieder als Buchautoren

Jörg Hanken und Guido Kleinhietpaß sind Autoren des Titels:

Hanken/Kleinhietpaß/Lagarden: Verrechnungspreise

Patrick Baur, Prof. Dr. Thomas W. Günther, Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Prof. Dr. Robert Köhler, Dr. Reinhard Liedl sind Mitautoren der Festschrift:

Hoffjan, Andreas/Knauer, Thorsten/Wömpener, Andreas (Hrsg.): Controlling

Das Fachbuch **Business Analytics** wurde von Prof. Dr. Mischa Seiter geschrieben.

Eine wissenschaftliche Arbeit wurde von **Claudio Kasper: Controlling im Teamsport** veröffentlicht.

Wir gratulieren! Wir empfehlen diese Titel Ihrer Aufmerksamkeit.

Literarische Schlaglichter

Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe

Deutlich wird damit auch, dass die offensichtliche **Weiterentwicklung des Controllings** kaum Auswirkungen auf dessen praktischen Nutzwert hat. – Entnommen: Hoffjan et al.: Controlling, S. 37.

Wettbewerbsbedingungen ändern sich und damit ändert sich auch die Ansicht darüber, was als **Kernkompetenz** anzusehen ist. – Entnommen: Fischer/Vollmer: Erfolgreiche Führung von Shared Services, S. 19.

Als **Kernfaktoren der Mitarbeiterleistung** gelten die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeit sowie sein Commitment. Beide haben nachweislich einen enormen Einfluss auf die Mitarbeiterleistung. Sie sind die Motoren der Leistung der Mitarbeiter. – Entnommen: Mielke/Bleis: Führen mit Feedback, S. 37 f.

Um **wertschätzend zu kommunizieren**, sollten Sie sich darauf konzentrieren, den Gesprächspartner als gleichwertigen Gesprächspartner zu behandeln, ihn über Fragen einzubeziehen und dort, wo es ernsthaft gemeint ist, Anerkennung zu spenden. – Entnommen: Flume: Die Kunst der Kommunikation, S. 151.

Eine **Information** ist erst dann vollständig, wenn man weiß, von wem sie stammt und wie der Informationsgeber zu seinen Ergebnissen gekommen ist. Fragen Sie sich immer, wem die Information etwas nützt und wie objektiv sie dann noch sein kann. – Entnommen: Kühn/Kühn: Handbuch Geldanlage, S. 190.

Die Kompetenz, verfügbare **Daten so zu analysieren**, dass betriebswirtschaftliche Problemstellungen evidenzbasiert gelöst werden können, ist für Unternehmen eine zentrale Quelle von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen. – Entnommen: Seiter: Business Analytics, S. 16.

Die zehn **Trends der neuen Digitalisierung** bedeuten, dass Maschinen uns in gewisser Weise immer ähnlicher werden. Sie nehmen die Welt wahr (Input, Output), verändern sie (Robotik), sie können sich mit anderen verbinden (Vernetzung, Crowd) und über ihre Erfahrungen nachdenken (Big Data, KI). – Entnommen: Atiker: In einem Jahr digital, S. 91.

Im Vergleich zu den Anfängen [...] haben **zwei grundlegende Umwälzungen** die Möglichkeiten für Unternehmen verändert und sich damit gleichzeitig zu notwendigen Bedingungen für die Relevanz der Unternehmen in einer **digitalen Welt** entwickelt: 1. Das Internet als Medium bringt Transparenz und neue Formen von Präsenz [...]. 2. Der Zugriff auf Informationen verändert Sichtweisen und Definitionen. – Entnommen: Schell et al.: Industrie 4.0 mit SAP, S. 58 f.

Beim Thema **Digitalisierung** erlebe ich noch zu oft, dass Unternehmen nichts anderes tun, als Mitarbeiter auf Rationalisierungsprozesse vorzubereiten, die diese dann ausbaden müssen. Das **führt zur Renitenz** gegenüber dem Einsatz neuer Technologien. – Entnommen: Suckale: Chemie digital, S. 269.

Empirische Untersuchungen machen deutlich, dass in der Unternehmenspraxis **Defizite** bei der regelmäßigen und aktuellen **Datenanalyse** vorliegen. – Entnommen: Eichenberg et al.: Unternehmensführung, S. 85.

Da das Thema **Verrechnungspreise** nicht nur in der Steuerabteilung und nicht nur im Controlling sachgerecht abgebildet werden kann, sondern eine interdisziplinäre Aufgabe diverser Fachabteilungen ist [...]. – Entnommen: Hanke et al: Verrechnungspreise, S. 39.

Einzelne Konzepte der Plankostenrechnung wie Nutz- und Leerkosten haben dabei sehr **akademischen Charakter** und rufen bei Praktikern meist nur ein müdes Lächeln hervor. – Entnommen: Burger: Prüfungstraining ..., S. 125.

Medien nutzt man, um Sachverhalte zu visualisieren. Mit vor allem zwei Zielen: 1. Aufmerksamkeit wecken und aufrechterhalten, 2. das Verstehen komplexer Sachverhalte und Prozesse zu unterstützen. – Entnommen: Franck: Handbuch Wissenschaftliches Arbeiten, S. 149.

Quantitative Untersuchungen verfolgen zwei allgemeine Zielsetzungen, die Deskription (Beschreibung) und Explanatation (Erklärung). – Entnommen: Berger-Grabner: Wissenschaftliches Arbeiten ..., S. 158.

Kriterien für die Qualität **wissenschaftlicher Arbeiten** sind Wahrheits-treue, Objektivität, Genauigkeit, Überprüfbarkeit, Relevanz, Originalität und Verständlichkeit. – Entnommen: Sandberg: Wissenschaftliches Arbeiten ..., S. 57.

Hören Sie nicht aneinandergereihte Sätze, sondern haben Sie den Anspruch, die **Informationen in eigene Bahnen** zu lenken und die wichtigsten Gedanken zu verdichten. Entnommen: Stickel-Wolf/Wolf: Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken, S. 65.

Konventionen, Moral und Recht sind sehr stark vom jeweiligen **Kulturkreis** anhängig. – Entnommen: Nothelfer et al: Klausurtraining ..., S. 58.

Angesichts der Ergebnisse liegt der Schluss nahe, dass das **Controlling in Teamsportorganisationen** seine erste Entwicklungsstufe erreicht hat und flächendeckend im Einsatz ist. – Entnommen: Kasper, Claudio: Controlling im deutschen Teamsport, S. 468.

Die Schreibung **mit dem großen I** im Wortinnern, wie bei KollegInnen, MitarbeiterInnen ist sei Anfang der 1980er-Jahre belegt; im amtlichen Regelwerk für die deutsche Rechtschreibung ist die Binnengroßschreibung aber nicht Gegenstand. – Entnommen: Steinhauer: Ja wie denn nun, S. 161.

Es gibt auch volkswirtschaftliche Argumente dafür, dass **Frauen und Männer** in den Chefetagen gemeinsam die Unternehmenslenkung übernehmen sollen – gemischte Teams an der Spitze sind nachweislich erfolgreicher als homogene. – Entnommen: Mahlstedt: Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen, S. 46.

Es ist ratsam, die Patientenverfügung in die **Vorsorgevollmacht** einzu-beziehen bzw. in der Vorsorgevollmacht zu erwähnen, dass der Bevollmächtigte an eine Patientenverfügung gebunden ist. – Entnommen: Blauth et al.: Meine Vorsorge, S. 7.

Buchbesprechungen

In der Debatte: Frauen als Führungskräfte; Flüchtlinge im Unternehmen

Mahlstedt, Anja

Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen

Und wie es Unternehmen gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern.

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – 244 Seiten, Buch mit festem Einband € 34,99 / E-Book € 26,99

Das Buch

Anja Mahlstedt ist den Angaben nach als Führungskräftetrainerin, Beraterin und Coach mit eigenen Unternehmen tätig. Zuvor war sie in unterschiedlichen HR-Funktionen im In- und Ausland angestellt. Was für Rahmenbedingungen sollen Unternehmen schaffen, damit Frauen in höhere Positionen gelangen? Was können Frauen für ihre Karriere tun? Diese und andere Fragen durchziehen diese Veröffentlichung.

Die Themen

Einleitung – Karriere ist machbar – Karriere und Rahmenbedingungen – Toolbox für Ihre Karriere – Unternehmensspielfelder beherrschen und in Führung gehen – Wenn Sie sich entschlossen haben, die nächste Sprosse zu erklimmen – Zusammenfassende Karrieretipps.

Der persönliche Eindruck

Arbeitszeitmodelle, Babypause, Familie, Frauenquote, Führungsqualität, gemischtes Führungsteam, Gleichberechtigung, Karrierebedingungen, Lernprozesse, Machtspiele, Netzwerke, Revierverhalten, Rollenmodell, Vereinbarkeit von Karriere und Familie oder War of Talent. Diese und zahlreiche weitere Schlagworte – meistens sind sie auch sinntragende Worte – stehen in der öffentlichen Aufmerksamkeit, wenn es in der einen oder anderen Hinsicht „um Frauen“ geht. Diese Begriffe stehen auch im Stichwortverzeichnis des vorliegenden Buches und sind damit Gegenstand dieser Veröffentlichung. Die Autorin schreibt sehr engagiert, zeigt eine enge Bindung an die Interessen und Rechte von Frauen, tritt aktiv für Frauen ein. Sie bietet vielfältige Informationen und praktische Hilfen. Insbesondere die Karriere-Toolbox und die Karrieretipps sind recht nützlich und förderlich, und zwar nicht nur für Frauen. Mahlstedt legt dar, was Unternehmen ändern sollen und macht dabei auch deutlich, welche Vorteile Unternehmen aus ihrer Sicht von einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen haben. Recht informativ und zudem eindrucksvoll sind die verschiedenen Schilderungen aus dem Innenleben von Unternehmen. Insgesamt ein Impuls- und Reflexionsbuch mit viel Substanz.

Verlagspräsentation mit überprüfter Leseprobe (Stand 22.06.2017):
<http://www.springer.com/de/book/9783658143275#aboutAuthors>

Batsching, Thomas / Riedel, Tim

Flüchtlinge im Unternehmen

Praxisleitfaden für eine gelungene Einstellung und Integration

Freiburg: Haufe 2017 – 205 Seiten, € 24,95

Das Buch

Thomas Batsching führt den Angaben nach die Geschäfte von hr_integrate, einer deutschlandweiten Flüchtlings-Initiative. Tim Riedel ist Trainer und Berater für das Thema Personalgewinnung im Kontext von Globalisierung. Das Buch informiert und berät mit dem Ziel, die Integration von Flüchtlingen zu fördern.

Die Themen

Fachkräftemangel und Flüchtlingskrise – Personalauswahl von Geflüchteten – Erfolgreich bei Integration und Onboarding – Berufsausbildung – Führung und Zusammenarbeit – Glauben und Auswirkungen am Arbeitsplatz – Arbeitsrechtliche Fragen – Anhang.



Der persönliche Eindruck

Anerkennung von Abschlüssen – Aufenthaltserlaubnis – berufsbezogene Sprachkurse – Burka – Deutschkenntnisse – Fachkräftemangel – Flüchtlingsstatus – Geflüchtetenzahlen – Integrationsfortschritt oder Kopftuch. Diese und weitere Stichworte bestimmen die Diskussion um Flüchtlinge. Sie sind dem Stichwortverzeichnis des vorliegenden Buches entnommen und damit auch Gegenstand der Veröffentlichung. Der Band vermittelt vielfältiges Erfahrungs- und Orientierungswissen, wozu auch mehrere Erfahrungsberichte beitragen. Breiten Raum nehmen rechtliche Aspekte ein. Nützliche Adressen und Webseiten ergänzen das Informationsangebot. Die Autoren machen vertraut mit den vielen Besonderheiten und Sonderfällen, thematisieren Chancen und Risiken, machen Dilemmata deutlich.

Controlling – klassische, innovative und spezielle Themen

Hoffjan, Andreas/Knauer, Thorsten/Wömpener, Andreas (Hrsg.)

Controlling: Konzeptionen – Instrumente – Anwendungen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 642 Seiten, Buch mit festem Einband € 99,85 / E-Book € 99,95

Das Buch

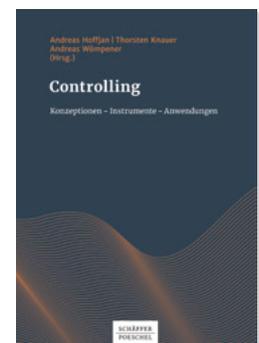
Die vorliegende Festschrift erscheint anlässlich des 65. Geburtstages (im Nov. 2016) von Prof. Dr. Wolfgang Berens. Freunde, Schüler und Kollegen ehren den bekannten Wissenschaftler mit einem Sammelwerk mit fast 50 Beiträgen von über 70 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis.

Die Themen

Wolfgang Berens – Begriffe und Konzeptionen des Controllings, z. B. Controlling und Lageberichterstattung – Rolle des Controllings, z. B. Controlling in agilen Organisationen – Instrumente des Controllings, z. B. Steuercontrolling in der Praxis – Branchenspezifische Anwendungen des Controllings, z. B. Controlling in IT-Unternehmen – Controlling in Hochschulen.

Der persönliche Eindruck

Dieser Sammelband mit Beiträgen zum Controlling zeichnet sich durch eine bemerkenswerte thematische Breite aus. **Die fast 50 Beiträge behandeln als Grundsatz- oder Überblicksartikel vielfältige Einzelaspekte des Controllings.** Gegenüber vergleichbaren Lehrbüchern werden vorwiegend spezielle Themen aufgegriffen, die in einem groben Raster eingeordnet sind. Diese Abhandlungen vermitteln das Know-how, die Sichtweisen, aber auch die unterschiedlichen Darstellungsstile von über 70 Autorinnen und Autoren. Neben den klassischen Controllingthemen, Konzeptionen, Rollen und Instrumente finden branchenspezifische Controllinganwendungen sowie die spezifischen Merkmale des Hochschul-



controllings viel Aufmerksamkeit. Einige Beiträge hinterfragen auch das Controlling, beispielsweise „Controlling: Entscheidungshilfe oder Placebo“. Insofern für Controllinginteressierte eine Fundgrube zu traditionellen und innovativen Themen. Das Buch ist eine Ergänzung der vorliegenden Controlling-Lehrbücher, aber kein Lehrbuchersatz. Ein wissenschaftliches Sammelwerk, eine Bestandsaufnahme mit vielfältigen Controllingperspektiven und Praxisrelevanz.

Verlagspräsentation mit überprüfem Blick ins Buch (Stand 29.04.17):
<https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/fachbuch-controlling#tabs>

Hanken, Jörg / Kleinhietaß, Guido / Lagarden, Martin

Verrechnungspreise

Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten. 2. Auflage

Freiburg: Haufe-Lexware 2017 – 623 Seiten, Buch mit festem Einband € 79,- / E-Book € 69,99

Das Buch

Dipl.-Wirtschaftsinformatiker Jörg Hanken ist Steuerberater und Certified Valuation Analyst, bei PwC tätig. Guido Kleinhietaß, Dipl.-Oec., ist Trainer und Partner der CA Akademie AG. MBA und Dr. rer. nat. Martin Lagarden ist Head of Global Transfer Pricing bei der Henkel AG & Co. KGaA in Düsseldorf. Die vorliegende Neuauflage bietet für Controller und Steuerexperten fundierte Informationen und verlässliche Orientierung.



Die Themen

Ganzheitliches VP-Management – Grundlagen steuerlicher Verrechnungspreise – Interne Leistungsverrechnung – Unternehmenssteuerung und steuerliche Verrechnungspreise – Anlagen.

Der persönliche Eindruck

Das Themenfeld Verrechnungspreise steht in einem vielfachen Spannungsverhältnis. Aus der Unternehmenssicht sind steuerliche und betriebswirtschaftliche Ziele zu harmonisieren sowie verschiedene Unternehmensteile aufeinander abzustimmen. Der Band bietet eine intensive Themenbearbeitung. Dabei ergänzen und verstärken sich die drei Autoren durch unterschiedliche Sichtweisen. Die Problematik der Harmonisierung steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Aspekte prägt diese Veröffentlichung. Zahlreiche neuere Themen und Entwicklungen fanden Eingang in die Neubearbeitung, z. B. die neuen BEPS-Regeln der OECD, Verrechnungspreisschnittstelle zu Umsatzsteuer und Zoll oder Country-by-Country Reporting. Zahlreiche Praxisbeispiele und -berichte sowie eine betont anwendungsorientierte Ausrichtung sichern einen hohen praktischen Nutzwert. Viele Tabellen und Abbildungen, z. T. farbig, veranschaulichen einzelne Aussagen oder verdeutlichen komplexe Zusammenhänge. Eine lesefreundliche Textgestaltung sowie eine große Zahl von Infokästen mit Zusammenfassungen, Beispielen, Hinweisen usw. unterstützen die Wissensvermittlung. Zudem erweitern drei Anlagen das Informationsangebot, z. B. zu den Dokumentationsanforderungen ausgewählter Staaten. Ein differenziertes Inhaltsverzeichnis, ein mehrseitiges Stichwortverzeichnis, Zwischen-Überschriften usw. erleichtern

die Orientierung. Gegenwärtig eine der besten und aktuellsten Publikationen zu dem schwierigen und komplexen Thema Verrechnungspreise.
Verlagspräsentation mit überprüfem Blick ins Buch (Stand 24.4.17):
<https://shop.haufe.de/prod/internationale-verrechnungspreise-aus-steuerlicher-und-betriebswirtschaftlicher-sicht#tabs>

Kasper, Claudio

Controlling im deutschen Teamsport

Eine empirische Analyse

Norderstedt: Books on Demand, 2016 – 632 Seiten, € 44,99 / E-Book € 19,99

Das Buch

Dr. Claudio Kasper ist Leiter Konzerncontrolling beim FC Schalke 04. Das Buch beruht auf der Dissertationsschrift des Autors an der Fern-Universität Hagen im Jahre 2016 und erscheint als Band 13 der wissenschaftlichen Reihe Unternehmensrechnung und Controlling.

Die Themen

Einleitung – Theoretische Grundlagen – Branchenmodell des Teamsports – Controlling im Teamsport – Hypothesenbildung und Operationalisierung – Empirischer Teil – Zusammenfassung und Implikationen für den Teamsport – Anhang.

Der persönliche Eindruck

Als „Doktorarbeit“, als selbstständige schriftliche wissenschaftliche Abhandlung für die Zulassung zum Promotionsverfahren erfüllt die Veröffentlichung zunächst die Kriterien, die die Fern-Universität Hagen an diese Dissertation stellte. Darüber hinaus können weitere Kriterien genannt werden. Mit dieser Arbeit betritt der Autor Neuland, damit ist sie auch eine „Impulsarbeit“. Soweit bekannt, ist die Thematik Controlling im Teamsport bislang wenig aufgearbeitet. Da diese Buchreihe von Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann empirisch ausgerichtet ist, findet sich auch viel Material rund um den Teamsport und zum Controlling im Teamsport. Es erschließt sich ein guter Einblick in den Entwicklungsstand des Controllings im Teamsport. Dies ist zugleich das Hauptziel dieser Veröffentlichung. Damit ergeben sich auch Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung und für die intensivere Nutzung des Controllings. Bei der Lektüre ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, wenn auch mit hohem Praxisbezug. Rund 150 Abbildungen und Tabellen veranschaulichen und vertiefen die Ausführungen. **Das Buch bringt insgesamt den Teamsport und das Controlling näher zusammen.**



Seiter, Mischa

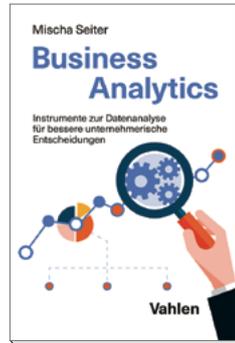
Business Analytics

Instrumente zur Datenanalyse für bessere unternehmerische Entscheidungen

München: Vahlen 2017 – 233 Seiten, € 49,80

Das Buch

Dr. Mischa Seiter ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institute. Ferner gehört er der Ideenwerkstatt des ICV an. Diese Neuerscheinung widmet sich effektiven und effizienten Daten zur Lösung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen.



Die Themen

Grundlagen – Teilprozess Framing – Teilprozess Allocation – Teilprozess Analytics – Teilprozess Preparation – Fallstudien.

Der persönliche Eindruck

Das Buch wendet sich in erster Linie an Führungskräfte und weniger an Spezialisten. Es beruht auf der These: „Die Kompetenz, verfügbare Daten so zu analysieren, dass betriebswirtschaftliche Problemstellungen evidenzbasiert gelöst werden können, ist für Unternehmen eine zentrale Quelle von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen.“ **Der Fokus liegt auf betriebswirtschaftlichen Fragen und auf einer betriebswirtschaftlichen Logik.** Aspekte der Informatik und Mathematik sind Teil der Betrachtung und im Unterschied zu anderen Veröffentlichungen nicht vorherrschend. Zentral ist der Bezug von analysierter Datenbasis und Wettbewerbsvorteil. Konzeptionelle Überlegungen verbinden sich mit Fragen der Umsetzung und Nutzung. Angeboten werden zahlreiche anwendungsbezogene Anmerkungen, Beispiele und vor allem zwei – den Angaben nach – reale Fallstudien zum Schluss des Buches. Neben den Fallstudien im Abschlusskapitel findet sich an jedem Kapitelende die Fallstudie „Ausrüster GmbH“. Der Autor nutzt zahlreiche didaktische Elemente: 123 Abbildungen veranschaulichen die Ausführungen, eine klare Systematik (Bearbeitung entlang von vier Teilprozessen), eine tiefe Strukturierung, Zusammenfassungen, Wiederholungs- und Vertiefungsfragen, Infokästen und eine übersichtliche Textgestaltung erhöhen den Gebrauchswert. Die Darlegungen erfolgen in verständlicher Weise und leserorientiert.

Wo stehe ich? – Betriebswirtschaftliches Wissen im Test

Nothhelfer, Robert / Foschiani, Stefan / Rade, Katja / Trauzettel, Volker

Klausurtraining für allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Originalaufgaben mit Musterlösungen

Berlin: de Gruyter 2017 – 149 Seiten, € 24,95

Dieses Buch, veröffentlicht von vier Professoren der Hochschule Pforzheim, enthält eine Sammlung von **rund 50 Klausuraufgaben sowie 2**

vollständige Klausuren. Behandelt werden Themen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, wie Grundlagen, Managementprozess, Organisation usw. Die Bearbeitung erfolgt jeweils in vier Schritten: 1. Aufgabenstellung, 2. Lösung, 3. Hinweise zur Lösung, 4. Literaturempfehlungen. Kategorisierungen wie die Bearbeitungszeit erleichtern die Einordnung. Etwa 50 Tabellen und Abbildungen veranschaulichen den Text. Das Buch kann der Prüfungsvorbereitung sowie dem Selbststudium dienen. Neben der gezielten Überprüfung von Wissen und Kenntnissen kann es angesichts der prägnanten Darstellung von Aufgaben und Lösungen auch Lehrwerke ergänzen.

Verlagspräsentation mit überprüften Leseproben (Stand 09.05.2017):

<https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/473661?rkey=iEQmDQ&result=1>



Burger, Alexander

Prüfungstraining Kosten- und Leistungsrechnung

Aufgaben, Lösungen, Klausuren

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2017 – 152 Seiten, € 19,95 / E-Book € 19,95

Der Band ergänzt Standardlehrbücher zur Kostenrechnung und bietet **zu den gängigen Themen der Kostenrechnung vielfältige Übungen** unterschiedlicher Art und verschiedener Schwierigkeitsstufen. Dabei erfolgt meistens eine vierfache Bearbeitungsfolge: 1. Kurze thematische Einführung, 2. Aufgabe, 3. Musterlösung, 4. Typische Fehlerquellen. Das mehrfarbige Buch ist recht lesefreundlich gestaltet. Es kann helfen, im Rahmen der Prüfungsvorbereitung oder des Selbststudiums das Standardwissen der Kostenrechnung zu überprüfen, zu vertiefen und zu festigen.

Verlagspräsentation mit überprüfem Blick ins Buch (Stand 09.05.2017):

<https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/pruefungstraining-kosten-und-leistungsrechnung#tabs>



Eichenberg, Timm / Hahmann, Martin / Hördt, Olga / Luther, Maren / Stelzer-Rothe, Thomas

Unternehmensführung

Fallstudien, Klausuren, Übungen und Lösungen

Berlin: de Gruyter 2017 – 226 Seiten, Broschur, € 24,95

Das Buch erscheint als Band 5 der Reihe „Lehr- und Klausurenbücher der angewandten Ökonomik“. Es wurde von fünf Hochschullehrern erarbeitet. Die Veröffentlichung enthält eine **Sammlung von Fallstudien und Klau-**

suraufgaben, die in vier Schritten bearbeitet werden: 1. Aufgabenstellung, 2. Lösung, 3. Hinweise zur Lösung, 4. Literaturempfehlungen. Der Titel befasst sich nach einer Einleitung mit den Grundlagen der Unternehmensführung und dem normativen Management, mit den Grundlagen des strategischen Managements und der strategischen Analyse, mit der Strategieentwicklung und -implementierung sowie mit der strategischen Kontrolle. Der Band richtet sich vorrangig an Dozenten und Studierende, er eignet sich aber auch zum Selbststudium. Die Fallstudie „Kaffee Leben GmbH“ durchzieht das Buch, sie fördert das Verstehen und Anwenden des Lehrstoffs. Die anschauliche und übersichtliche Darstellung erhöht den Gebrauchsnutzen.

Verlagspräsentation mit überprüften Leseproben (Stand 21.06.17): <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/457689?rskey=AeWL2C&result=2>



Wie gehen wir mit der Digitalisierung um?

Atiker, Ömer

In einem Jahr digital

Das Praxishandbuch für die digitale Transformation Ihres Unternehmens

Weinheim: Wiley 2017 – 313 Seiten, fester Einband, € 24,99 € / E-Book € 21,99

Das Buch

Der Autor wird als Experte für digitale Strategien vorgestellt (Website des Autors: www.atiker.com). Das Buch unterstützt beim Einstieg in die Digitalisierung und deren Nutzung für das Unternehmen.

Die Themen

Wie Digitalisierung Mehrwert schafft, z. B. Immaterielle Werte – Von der Idee bis zum Erfolg, z. B. Menschen, Mittel, Organisation – Digitale Transformation in der Praxis, z. B. von Menschen und Maschinen.

Der persönliche Eindruck

Der Band bietet vielfältige Informationen und eine praxisgerechte Orientierung zu Fragen der Digitalisierung in den Unternehmen. Der Buchtitel weckt möglicherweise überzogene Erwartungen. Ob ein Unternehmen „in einem Jahr digital“ werden kann, mag offenbleiben. **Das Buch kann die Tür zur Digitalisierung und zur digitalen Transformation öffnen.** Dazu informiert der 1. Teil über vielfältige Ansatzpunkte, die Digitalisierung für das Unternehmen zu nutzen und unterstützt dabei, diese Möglichkeiten im Hinblick auf die Unternehmensziele zu bewerten. Der 2. Teil widmet



sich dem Umsetzungsprozess und beschreibt Techniken und Methoden, die digitale Transformation voranzutreiben. Der 3. Teil bezieht sich auf Überlegungen, die Digitalisierung nachhaltig und erfolgreich im Unternehmen zu verankern. Insgesamt wird die digitale Transformation zum „Anfassen“ und Verstehen vermittelt. Die Veröffentlichung ist verständlich und anschaulich geschrieben und mit hohem Praxisbezug versehen. Dazu gibt es eine Menge Beispiele, Hintergrundinformationen und praktische Erfahrungen. Die übersichtliche Gliederung und die lesefreundliche Textgestaltung erhöhen den Nutzwert. Ein konkreter Leitfaden, der sich mit zentralen Grundfragen beschäftigt: Wo und wie beginnt man die Digitalisierung? Wie verankert man sie dauerhaft im Unternehmen? Wo liegen die kritischen Erfolgsfaktoren? Zu diesen und anderen Fragen bietet der Autor praktischen Rat, nützliche Hinweise und hilfreiche Tipps. Website zum Buch: www.InEinemJahr.digital.

Verlagspräsentation mit überprüfter Leseprobe (Stand 26.4.17): <http://wiley-vch.e-bookshelf.de/in-einem-jahr-digital-9564436.html?lang=dt>

Suckale, Margret (Hrsg.)

Chemie digital: Arbeitswelt 4.0

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch 2016 – 280 Seiten, € 24,90 / E-Book € 18,99

Das Buch

Margret Suckale ist Mitglied des Vorstands der BASF SE und seit 2013 Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbands Chemie e. V. (BAVC) und Vizepräsidentin der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). In dieser Funktion führt sie in diesem Buch insgesamt 24 Autoren und Interviewpartner zusammen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Aspekte der „Arbeitswelt 4.0“ erörtern. Die Ausführungen sind überwiegend branchenübergreifend.

Die Themen (Ausgriff)

Chancen nutzen, Mitarbeiter mitnehmen – Industrie- und Arbeitsbeziehungen im digitalen Wandel – Aussichten für die Arbeitswelt 4.0 – Die digitale Arbeitswelt menschenwürdig gestalten – Mehr Mut, mehr Kapital, mehr Pioniergeist – Wie ändert sich die Führung – Wohlstand durch Wandel – Es gibt keinen digitalen Menschen.

Der persönliche Eindruck

Die Digitalisierung erweist sich als komplexes und facettenreiches Thema, das insbesondere auch die Arbeitswelt nachhaltig beeinflusst und verändert. Aus dieser Entwicklung ergeben sich vielfältige Fragen, die sich gegenwärtig noch nicht abschließend beantworten lassen. Auch ist die Digitalisierung nicht nur positiv belegt, wie auch die Herausgeberin hervorhebt. Suckale betont, sie wünsche sich eine Diskussion über Chancen, ohne dabei die Risiken auszublenden. Sie versteht das Buch als „Appell, mehr Freiheit und Mut zuzulassen, um neue Dinge auszuprobieren“. Das Buch trägt dazu bei, der Debatte um die Auswirkungen der Digitalisierung Strukturen zu geben. Verantwortliche aus Politik und Wirtschaft, Wissenschaft und Verbandswesen bringen ihre unterschiedlichen und



spezifischen Sichtweisen ein. Arbeitgeber-Vertreter, Gewerkschaftler, ein Bischof, eine Ministerin usw. kommen zu Wort. Damit zeichnet ein breites Themen- und Meinungsspektrum das Buch ebenso aus wie der ernsthafte Versuch, ein schwieriges Thema greifbarer, verständlicher und zugänglicher zu machen. Insgesamt bietet das Buch einen bedeutsamen Zwischenschritt bei der Aufarbeitung der Auswirkungen der Digitalisierung. Die Textgestaltung ist lesefreundlich, auf Abbildungen und andere Gestaltungsmittel wird weitgehend verzichtet.

Schell, Otto / Schmid-Lutz, Veronika / Schocke, Kai-Oliver / Stockrahm, Volker / Zinovieva, Julia

Industrie 4.0 mit SAP

Strategien und Anwendungsfälle für die moderne Fertigung

Bonn: Rheinwerk 2017 – Buch € 69,90 / E-Book € 64,90 / Buch und E-Book € 74,90

Das Buch

Den Angaben nach ist Otto Schell Mitglied des Vorstandes der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe e. V. (DSAG). Veronika Schmid-Lutz ist Chief Product Owner für Manufacturing bei der SAP. Dr. Kai-Oliver Schocke ist Professor an der Frankfurt University of Applied Sciences. Volker Stockrahm ist Partner bei Ernst & Young und Julia Zinovieva ist Team Product Owner. Die Autoren werden durch fünf Co-Autoren unterstützt. Das Buch gibt einerseits einen Einstieg in die Ansätze von Industrie 4.0 und zeigt andererseits, wie Industrie 4.0 mit Methoden und Systemen der SAP umgesetzt werden kann.



Die Themen

Begriffsdefinition und Bedeutung – Herausforderungen durch Industrie 4.0 – Standardisierung und Datenformate – Industrie 4.0 und SAP – Anwendungsszenarien – Beispiele – Internet of Things und Predictive Maintenance – SAP Manufacturing Execution / Integration and Intelligence – SAP Plant Connectivity – Geschäftsmodelle entwickeln – Ausblick – Anhang.

Der persönliche Eindruck

Das Buch öffnet den Zugang zu Industrie 4.0 und vermittelt, wie Industrie 4.0 schrittweise konzipiert und umgesetzt werden kann unter besonderer Berücksichtigung der Systeme und Methoden der SAP. Es vermittelt vielfältiges Wissen zum Thema, hilft beim Aufbau eines Themen- und Problemverständnisses und unterstützt in grundsätzlicher Hinsicht in Anwendungs- und Umsetzungsfragen. Das Buch gibt eine Gesamtdarstellung mit vielfältigen Einzelaspekten, daher richtet es sich auch an eine breite Zielgruppe. Die Autoren gehen in die Tiefe und in die Details, insofern ist es auch ein „Arbeitsbuch“, das an den Leser Anforderungen stellt. Eine übersichtliche und lesefreundliche Textgestaltung sowie viele Abbildungen erhöhen den Gebrauchswert.

Verlagspräsentation mit überprüften Leseproben (Stand 08.06.2017):

https://www.rheinwerk-verlag.de/industrie-40-mit-sap_4202/

Führung und Organisation als Erfolgsfaktor

Fischer, Thomas M. / Vollmer, Marcell (Hrsg.)

Erfolgreiche Führung von Shared Services

Wiesbaden: Springer Gabler 2017 – 180 Seiten, Buch mit weichem Einband € 49,99, E-Book € 39,99

Das Buch

Der Band erscheint als ZfbF-Sonderband 70/17 (ZfbF = Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung). Er fasst die Ergebnisse des Arbeitskreises „Shared Services“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft zusammen, welche den Angaben nach in fünf Jahren seit Gründung des Arbeitskreises entwickelt wurden (<https://www.schmalenbach.org/>).



Die Themen

Grundlagen und konstituierende Merkmale von Shared Services – Erfolgsfaktoren von Shared Services Center – Performance Management und Geschäftsentwicklung in der Shared Services Organisation.

Der persönliche Eindruck

Der Band bietet in acht Beiträgen **eine grundsätzliche und in sich geschlossene Behandlung der Shared Services Thematik**. Zunächst werden Relevanz, Ziele und Entwicklungsstand sowie die Fragen der Implementierung diskutiert. Prozessstandardisierung und Erfolgsmessung schließen sich als weitere Themen an. Performance Management und Geschäftsmodell sind zusätzliche zentrale Stichworte der Veröffentlichung. An der Erarbeitung des Sonderbandes haben – gemäß Vorwort – sowohl Wissenschaftler als auch Unternehmensvertreter mitgewirkt. Mehrere Unternehmen haben diese Publikation – den Darstellungen zufolge – durch Praxisbeispiele unterstützt, u. a. BASF SE, Bertelsmann SE, Daimler AG, Deutsche Lufthansa AG und Deutsche Telekom AG. Im Sinne dieser Veröffentlichung sind Shared Service Center (SSC) eine Organisationsform, die einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Realisierung von Qualitäts- und Kostenpotenzialen leistet. Die Autoren beantworten Kernfragen und bringen mit dieser Veröffentlichung eine Struktur in die SSC-Thematik. Dabei kennzeichnet eine enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Aspekten diese Arbeit, die wissenschaftlichen Ansprüchen folgt. Eine Vielzahl von Abbildungen und eine übersichtliche Textgestaltung unterstützen die Themenvermittlung.

Verlagspräsentation mit überprüften Leseproben (Stand 29.04.17):

<http://www.springer.com/de/book/9783658134853#aboutBook>

Mielke, Ralf / Bleis, Christian Führen mit Feedback

Hintergründe, Vorgehen, Praxismethoden

München: Vahlen 2016 – 139 Seiten, € 29,80 / E-Book € 25,99

Das Buch

Den Angaben nach ist Ralf Mielke Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Goldpark GmbH Unternehmensberatung in Frankfurt/Main. Prof. Dr. Christian Bleis ist dem Vernehmen nach Professor an der HWR in Berlin. Das Werk ist Teil der Reihe: „90 Minuten für ...“.



Die Themen

Führung – tierische und menschliche Einblicke – Führungskräfte-Feedbacks aus Sicht der Führungskräfte – Führungskräfte-Feedback aus der Perspektive von HR – Führungskräfte-Feedback aus der Perspektive der Organisation.

Der persönliche Eindruck

Das Buch stellt Methoden, praktische Vorgehensweisen und Hintergründe vor, die nach den Worten der Autoren auf Erfahrungen aus vielfältigen Beratungsprojekten beruhen. Demzufolge stehen Fragen im Fokus, wie sie im Rahmen von Konzeption, Umsetzung und Bearbeitung von Führungskräfte-Feedbacks üblicherweise auftreten. Zunächst behandeln die Autoren in groben Zügen die grundsätzliche Führungsthematik. Danach steht u. a. der Zusammenhang zwischen Führung und Unternehmenserfolg in der Aufmerksamkeit. Es folgen u. a. Überlegungen zu den Voraussetzungen eines erfolgreichen Führungskräfte-Feedbacks. Eine kurze Einführung in das Veränderungsmanagement beschließt diese Veröffentlichung. Die Autoren bieten einen **kompakten Überblick über wesentliche Aspekte des Konzipierens und Nutzens des Führens mit Feedback**. Ein Methodenbuch, das Hinweise und Anleitungen vermittelt. Die mehrfarbige Textgestaltung, die vielen Abbildungen und gezielten Hervorhebungen verleihen dem Buch ein hohes Maß an Anschaulichkeit. Der Inhalt wird verständlich und einprägsam, systematisch und komprimiert formuliert.

Kommunikation – eine Schlüsselkompetenz

Flume, Peter

Die Kunst der Kommunikation

In Gesprächen und Vorträgen überzeugen

Freiburg: Haufe 2017 – 275 Seiten, € 19,95 € / E-Book € 16,99

Das Buch

Peter Flume ist nach Verlagsangaben Trainer für Rede- und Präsentationstechnik, Argumentation und Verhandlung. Das Buch ist ein Sachbuch zu Fragen der Kommunikation und deren erfolgreicher Nutzung.

Die Themen

Überzeugungssituationen vorbereiten – Argumente vorbereiten – Verhandlungen planen – Reden/Präsentationen rund um die Argumente planen

– Rhetorische Stilmittel – Gespräche führen – Konflikt- und Kritikgespräche – Verkaufsgespräche – Verhandlungen – Diskussionsrunden – Virtuell geführte Gespräche – Persönliche Aspekte – Entwicklungstipps.

Der persönliche Eindruck

Der Band behandelt mit der Stärkung und Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit eine wesentliche Schlüsselqualifikation. Dazu werden wesentliche Kommunikationssituationen behandelt, mit ihren Einflussgrößen erörtert und entscheidende erfolgsbestimmende Faktoren, Abläufe usw. aufgezeigt. Aus Sicht des Autors geht es in diesem Buch um die „zielgerichtete systematische Kommunikation im Businessumfeld“. Im Sinne dieser Zielsetzung vermittelt der Autor einerseits vielfältiges Wissen rund um die Kommunikation und andererseits praktische Hilfen, **um in Kommunikations- und Überzeugungssituationen bestehen zu können**. Den Angaben nach stehen digitale Zusatzinhalte für Smartphone oder Tablet zur Verfügung. Ein Buch mit hohem praktischen Nutzwert. Die mehrfarbige Textgestaltung, die zahlreichen Abbildungen und die übersichtliche Aufbereitung erhöhen den Gebrauchsnutzen. Ein Buch mit günstigem Preis-Leistungsverhältnis.



Dudenredaktion (Hrsg.)

Duden – Das Stilwörterbuch

10., überarbeitete und erweiterte Auflage

Berlin: Dudenverlag 2017 – 1.104 Seiten, € 24,99 € / E-Book € 14,99

Der vorliegende Band 2 der 12-bändigen Duden-Reihe enthält den Angaben nach insgesamt mehr als 100.000 Beispiele von A über z. B. bedrohen, ermächtigen, Lüge, spruchreif, Verdruss bis zynisch. Das Nachschlagewerk unterstützt mit seinen Verknüpfungen, Redensarten, festen Wortverbindungen und typischen Beispielen das korrekte und ansprechende Formulieren, hilft den treffenden und passenden Ausdruck zu finden. Die Hinweise zur Benutzung auf den ersten Seiten des Buches vermitteln Arbeits- und Verständnishilfen. Zahlreiche Infokästen bieten ergänzende Angaben. Laut Verlag kann das komplette Wörterbuch für 1 € heruntergeladen werden. Eine nützliche Hilfe für Vielschreiber und alle, die auf gutes Deutsch Wert legen.



Anja Steinhauer

Ja wie denn nun?

Sprachliche Zweifelsfälle und ihre Lösung

Berlin: Duden 2017 – 352 Seiten, € 19,99

Das Buch

Den Angaben nach gibt die Autorin diese Neuerscheinung heraus in Zusammenarbeit mit der Dudenredaktion und in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Journalisten-Verband DJV.

Die Themen

Das Buch gliedert sich in drei Teile: 1. Einführung mit Benutzungshinweisen und einer Betrachtung „Korrekt? Korrekt!“. 2. Alphabetischer Nachschlageteil mit rund 2.000 (gemäß den Angaben) Zweifelsfällen aus den Bereichen Rechtschreibung, Grammatik, Stil und Zeichensetzung. 3. Überblicksartikel zu Schwerpunktthemen, z. B. Aufzählung/Gliederung, geschlechtergerechter Sprachgebrauch, Komma oder Zahlen und Ziffern.

Der persönliche Eindruck

Das handliche Buch ist lesefreundlich gestaltet und orientiert sich am praktischen Bedarf. Sacherklärungen werden vielfach durch Beispiele und Formulierungshilfen ergänzt und verstärkt. Eine nützliche Arbeitshilfe für alle, die auf gute und korrekte Texte Wert legen müssen, etwa Texter, Journalisten, Blogger usw.



Stickel-Wolf, Christine / Wolf, Joachim

Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken

Erfolgreich studieren – gewusst wie!

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage.

Wiesbaden: Springer 2016 – 387 Seiten, € 29,99

Das Buch

Leichter lernen, effizienter studieren

Die Themen

Persönliches Wissensmanagement – Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit – Wissenspräsentation – Studienplanung und -organisation.

Der persönliche Eindruck

Intensive Arbeits- und Lernhilfe – Betonung systematischer Vorgehensweise – konkret und anwendungsorientiert mit vielen Tipps – übersichtliche Textgestaltung – Zugriff über detailliertes Inhaltsverzeichnis und umfangreiches Stichwortverzeichnis.



Wissenschaftliches Arbeiten – Qualifikationen nachweisen und vermitteln

Sandberg, Berit

Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat

3., durchgesehene und erweiterte Auflage

Berlin: de Gruyter 2017 – 312 Seiten, € 19,95

Das Buch

Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion.

Die Themen

Wissenschaftstheoretische Grundlagen – Inhalt und Textgestaltung – Zitiertechnik – Übungsaufgaben mit kommentierten Lösungen.

Der persönliche Eindruck

Rund 200 Übungsaufgaben mit Lösungen – viele Beispiele und Hinweise – detailliertes Inhaltsverzeichnis und umfangreiches Stichwortverzeichnis – verständlich und gut lesbar – gründliche Darstellung des Methodenwissens zum wissenschaftlichen Arbeiten.

Verlagspräsentation mit überprüften Leseproben (Stand 09.05.2017):

<https://www.degruyter.com/view/product/456172?format=B&rskey=wGJvRP&result=1>



Berger-Grabner, Doris

Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Wiesbaden: Gabler 2016 – 246 Seiten, € 29,99 / E-Book € 22,99

Das Buch

Vielfältige Hinweise und Empfehlungen für Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten sowie vergleichbare Arbeiten.

Die Themen

Grundlagen – Tools und Techniken – von der Idee bis zur fertigen Arbeit – Sozialforschung – Fragebogen und Stichproben – Häufig gestellte Fragen.

Der persönliche Eindruck

Sehr praxisbezogen entlang des Er- und Bearbeitungsprozesses – Betonung der Erhebungsmethoden und Bewertung gewonnener Daten – viele Beispiele und Hinweise – zahlreiche Abbildungen und Infokästen – detailliertes Inhalts- und knappes Stichwortverzeichnis.

Verlagspräsentation mit überprüften Leseproben (Stand 12.05.17):

<http://www.springer.com/de/book/9783658130770>



Franck, Norbert

Handbuch Wissenschaftliches Arbeiten

Was man für ein erfolgreiches Studium wissen und können muss;
3. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Paderborn: Ferdinand Schöningh 2017 – 309 Seiten, Buch € 19,99
/ Online-Zugang € 15,99 / Buch und Online-Zugang € 23,99

Das Buch: Studienratgeber / Nachschlagewerk

Die Themen (Ausgriff): Belegen und Bericht
– Exposé – Gliederung – Literatur – Referat
– Schreiben – Thesenpapier – Zitat.

Der persönliche Eindruck: 38 Beiträge behandeln Anforderungen, Fragen und Probleme rund um das Studium – anwendungsbezogen und anschaulich – viele Beispiele – umfangreiches Stichwortverzeichnis.

Verlagspräsentation mit überprüfem

Blick ins Buch (Stand 12.05.17): [http://](http://www.utb-shop.de/handbuch-wissenschaftliches-arbeiten-9398.html)

www.utb-shop.de/handbuch-wissenschaftliches-arbeiten-9398.html



Persönliche Themen und Kompetenzen

Blauth, Michael / Depré, Peter / Jenal, Oliver / Lambert, Antje / Popp, Wolfgang

Meine Vorsorge in nur 30 Minuten

Regensburg: Walhalla 2017 – 48 Seiten A4, Buch € 9,95 / PDF € 5,99

Die Autoren: Expertenteam aus fünf Fachanwältinnen.

Die Themen: Vorsorgevollmacht – Betreuungsverfügung – Patientenverfügung – Entbindung von ärztlicher Schweigepflicht – Organspende – Bankvollmacht – Postvollmacht.

Der persönliche Eindruck:

- Die einzelnen Verfügungen werden kompakt erläutert, Wichtiges hervorgehoben.
- Zu jeder Verfügung werden Textbausteine angeboten (Bankvollmacht ausgenommen).
- Der Band vermittelt Basiswissen zu den einzelnen Verfügungen und informiert über Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten.
- Möglicher Einstieg in eine vertiefende Beschäftigung und / oder eine Beratung.

Verlagspräsentation mit überprüfter Leseprobe (Stand 21.06.17)

URL: <https://www.walhalla.de/beruf-&-leben/meine-vorsorge-in-nur-30-minuten.produkt.html>

Medien-ABC

Lesen ist mehr als Informationen aufzunehmen

Nüchtern und lexikalisch betrachtet heißt Lesen, „dass ein Leser einem Text (Geschriebenem, Gedrucktem, aber auch Zeichen anderer Art) im

Vorgang des Verstehens Bedeutung gibt.“ Für Bücherwürmer haben Bücher eine andere und höhere Bedeutung als den „Vorgang des Verstehens“. Für sie kann Lesen eines schön gestalteten, eines inhaltsreichen oder auch spannenden Buches ein Genuss sein. Nach einer Untersuchung der Stiftung Lesen gibt es verschiedene „Lesetypen“. Dazu ein Beispiel: 24 % haben als „Lesefreunde“ eine hohe emotionale Wertschätzung des Lese-Erlebnisses. In letzter Zeit sind mehrere Neuerscheinungen auf den Buchmarkt gekommen, die uns sehr emotionale Seiten des Lesens und der Literatur vermitteln. Beispielsweise heißt es, „Bücher können Freunde sein“ oder auch „Kann man Bücher lieben?“ Dass es die Wirkung des Lesens und der Literatur nun auch in die Apotheken Umschau geschafft hat, ist etwas Neues und Besonderes. In der Ausgabe vom 1. März 2017 ist auf den Seiten 136 f. vom „Doktor Buch“ die Rede mit der **Kernaussage** „Literatur macht das Leben nicht nur reicher. Sie kann es auch verlängern“. Als Beleg wird auf eine Studie der Yale-Universität verwiesen. Die zentrale Aussage dieser Studie: Wer viel liest, lebt länger. Wir wissen schon seit Langem, dass Lesen ein gutes Fitnessstraining ist. Beispielsweise ist die sogenannte „Bibliotherapie“ vor allem in den USA und in Skandinavien eine verbreitete und offenbar auch erfolgreiche Methode bei der Behandlung psychischer Probleme. Fach- und Sachbücher nutzen wir meist funktional, d. h. um Wissen aufzunehmen und Kenntnisse zu überprüfen. Insofern schaffen wir uns neue Perspektiven, erweitern unser Wissen – und entfalten vielleicht auch unsere Persönlichkeit. Die Bedeutung und Wirkung des Lesens und der Literatur ist außerordentlich vielfältig, wie immer mehr Studien herausarbeiten. Der Verfasser dieser Zeilen arbeitet seit rund 40 Jahren mit Büchern, u. a. als Rezensent, hat um die 4.500 Bücher in den Händen gehalten. Er kann mit tiefer Überzeugung bestätigen, dass dem Lesen und der Literatur etwas Geheimnisvolles und Großartiges innewohnt, das größer ist als das Verstehen eines Textes durch Lesen. Offene Frage: Macht auch Controlling-Literatur „gesund“?

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Dieses Literaturforum folgt dem Grundsatz „vom Leser her denken“. Wenn Sie mögen, informieren Sie mich bitte über Ihre Hinweise, Vorschläge und Wünsche. Herzliche Grüße und alles Gute bis zur nächsten Ausgabe

Mha hi

Ihr „Bücherwurm“ Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

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.

Effektives Projektrisikomanagement – Unterstützung durch neues RMA-Tool



Dr. Roland Spahr

Liebe Leserinnen und Leser,

wer ein Projekt startet, der möchte Chancen realisieren. Auf dem Weg, die Verbesserung zu erreichen, muss er jedoch viele Risiken eingehen. Schon immer – so das allgemeine Verständnis – lag es am Talent des Projektmanagers, das gewünschte Ziel ohne größere Budget- und Zeitabweichungen zu erreichen. Für große und komplexe Projekte, die über einen langen Zeitraum laufen und auf die viele Veränderungen einwirken können, an denen viele Personen beteiligt sind, oder ein Interesse haben, reicht die gute Hand des Projektmanagers allein nicht mehr aus. Hier werden Methoden des Projektrisikomanagements erforderlich, um das Gelingen komplexer Projekte zu unterstützen. Und das gilt für wasserfallartige ebenso wie für agile Projekte.

Der Nutzen eines effektiven Projektrisikomanagements liegt in der bewussten Steuerung und Minimierung von Projektrisiken und hilft damit das gewünschte Projektziel zu erreichen. Es spielt hierbei keine Rolle, ob ein gesetztes Projektziel mit veränderlichen Budget und Zeitplan erreicht werden soll, wie es bei traditionellen Wasserfallprojektstrukturen der Fall ist, oder ob ein veränderliches Projektziel mit festem Budget und Zeitplan erreicht werden soll, wie es bei agilen Projekten vorzufinden ist. In beiden Vorgehensweisen arbeiten die Projekt-

beteiligten meist mit erheblichen Unsicherheiten. Eine stetige und wiederkehrende Identifizierung, Bewertung und Behandlungen von Risiken, die entweder ständig das Projekt begleiten oder plötzlich unerwartet auftreten, die latent oder manifest sind und viele weitere Eigenschaften haben ist unverzichtbar.

Wie kann eine solches Projektrisikomanagement strukturiert und auf jedes Projekt anwendbar vorgenommen werden, wenn doch nichts sich mehr verändert als das Projekt selber? Wie kann das Risikomanagement in einem Projekt sinnvoll eingesetzt werden?

Zunächst einmal sollte sich der Umfang des Projektrisikomanagements an der Komplexität des Projektes orientieren. Die Komplexität lässt sich an projektinternen und externen Kriterien messen wie z.B. die Größe des Projektbudgets, die Projektdauer, die Führungsspanne, die Anzahl externer Projektpartner, die Realisierungskompetenz, die Anzahl an Stakeholdern, die Komplexität der Anforderungen, den Projektanspannungsgrad und die Projektunsicherheiten.

Sodann richten sich die Aktivitäten des Risikomanagements nach der Projektphase.

Mögliche Projektphasen sind z. B. 1. Business Case Definition, 2. Entscheidung, 3. Planung, 4. Durchführung, 5. Abschluss, 6. Nachschau. Für jede Phase werden schließlich Aktivitäten des Projektrisikomanagements festgelegt. Diese Aktivitäten sind A. Zielsetzung und Planung des Projektrisikomanagements, B. Risikoidentifikation, C. Risikobewertung, D. Planen und Umsetzen von Maßnahmen, E. Überwachung, Nachverfolgung und Messung, F. Kommunikation und Berichtswesen.

Je nach Komplexität unterscheiden sich die Aktivitäten, sind intensiver oder können ggf. auch ganz entfallen. Klar ist: Sehr komplexe Projekte lassen sich mit einem Projektrisikomanagement besser durchführen. Denken Sie bitte auch an agile Projektmanagement-Techniken, bei denen neue zusätzliche Anforderun-

gen im Laufe des Projektes einfließen. Nicht nur, aber gerade hier ist eine kontinuierliche Bewertung sich ständig ändernder Anforderungen und damit verbunden neuer Risiken unverzichtbar. Die RMA hat einen Arbeitskreis zum Thema Projektrisikomanagement ins Leben gerufen, der bereits ein kleines Tool für ein strukturiertes Vorgehen beim Projektrisikomanagement entwickelt hat. Wenn Sie Interesse an weiteren Informationen oder das Tool haben, kommen Sie bitte gerne vertrauensvoll auf mich zu. //

Dr. Roland Spahr

roland.spahr@rma-ev.org

TOPEVENT

16./ 17. Oktober 2017 – 12. Risk Management Congress in Nürnberg. Ausführliche Berichterstattung in der nächsten Ausgabe, da Event kurz nach Redaktionsschluss stattfand.

10. November 2017 – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ bei der Hartmann AG in Heidenheim

13. November 2017 – Sitzung des Arbeitskreises „Reputationsmanagement“ im Vorfeld des RepRisk-Forums am in Köln.

24. November 2017 – Sitzung des Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“ in Essen

11. April 2018 – Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

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

RMA nimmt Stellung zur Änderung des Deutschen Rechnungslegungs Standard Nr. 20 (DRS 20) Konzernlagebericht

In der letzten Sitzung des RMA-Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ am 5. Juli wurde eine Gruppe von 3 AK-Vertretern gebildet, die sich mit dem Entwurf des Deutschen Rechnungslegungs Änderungsstandard Nr. 8 (DRÄS 8), also dem Standard zur Änderung an DRS 20, kritisch auseinandergesetzt hat. Das Ergebnis der Analysen und Diskussionen der Arbeitsgruppe wurde als RMA-Stellungnahme beim Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e. V. (DRSC) eingereicht. Am 22. September 2017 hat das DRSC die finale Version des DRÄS 8 veröffentlicht, in dem unter anderem die RMA-Anmerkungen Berücksichtigung gefunden haben. Der geänderte DRS 20 wird mit der nächsten Ergänzungslieferung für die Deutschen Rechnungslegungs Standards noch im Jahr 2017 erscheinen.

Welche Änderungen kommen hiermit nun auf die Unternehmen zu?

Mit DRÄS 8 wird vorrangig DRS 20 Konzernlagebericht an die geänderten gesetzlichen Anforderungen angepasst, die sich aus dem Gesetz zur Stärkung der nicht-finanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz/CSR-RLUG – also dem Gesetz zur Umsetzung der europäischen Corporate Social Responsibility Richtlinie) ergeben. DRS 20 wird somit um zwei neue Abschnitte ergänzt, in denen die neuen Berichtspflichten konkretisiert werden. Dies betrifft zum einen die Angaben zum Diversitätskonzept für die Leitungsorgane und zum anderen die nichtfinanzielle (Konzern-) Erklärung.

Welche Unternehmen sind von der Änderung betroffen?

Laut gesetzlichen Vorgaben sind nur große kapitalmarktorientierte Unternehmen, große Kreditinstitute und große Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern

betroffen und müssen für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2016 beginnen, eine nicht-finanzielle Erklärung veröffentlichen.

Da allerdings diese Unternehmen für die nicht-finanzielle Erklärung auch ihre Lieferketten betrachten müssen, können durchaus auch kleinere Unternehmen indirekt von den neuen Anforderungen betroffen sein.

Welche Inhalte sind nun konkret zusätzlich zu berichten?

Insbesondere werden Mindestangaben zu fünf Aspekten gefordert: zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, bezüglich der Achtung der Menschenrechte sowie bezüglich der Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Allerdings sind Angaben nur erforderlich, wenn es für das Verständnis von Geschäftsverlauf, Geschäftsergebnis, Lage des Unternehmens sowie für das Verständnis der Auswirkungen der Tätigkeiten erforderlich ist. Sollte einer der gesetzlich geforderten Aspekte nicht wesentlich sein, ist dies vom Unternehmen anzugeben. Weitere Aspekte, z. B. Verbraucherbelange, sind zusätzlich aufzunehmen, sofern sie wesentlich sind. Darüber hinaus können freiwillig weitere Aspekte dargestellt werden, sofern sie aus spezifischen Adressatenanforderungen resultieren.

Zu diesen Aspekten sind Konzepte einschließlich der Due-Diligence-Prozesse, Ergebnisse der Konzepte, Risiken und nicht-finanzielle Leistungsindikatoren zu beschreiben. Hinsichtlich der Konzepte sind die angestrebten Ziele und die zu ihrer Erreichung geplanten oder ergriffenen Maßnahmen anzugeben. Wird zu einem der Themenbereiche kein Konzept verfolgt, ist dies zu begründen (comply-or-explain Ansatz). Zur Darstellung der Due-Diligence-Prozesse sollten Angaben zu den angewandten Verfahren erfolgen, mit denen die Mitglieder der Unternehmensleitung insbesondere Risiken für einzelne Aspekte

erkennen und Maßnahmen zu deren Eindämmung oder Beseitigung festlegen.

Ein wesentlicher Aspekt der Änderungen von DRS 20 mit Bezug zum Risikomanagement ist die Tatsache, dass im Rahmen der nicht-finanziellen Konzernklärung über Risiken zu berichten ist, die mit der Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen, den Produkten und Dienstleistungen des Konzerns verknüpft sind und sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die berichtspflichtigen Aspekte (Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung) haben werden. Im Entwurf von DRÄS 8 wurde dies so interpretiert, dass nicht mehr nur Risiken des Unternehmens selbst, sondern auch Risiken für Dritte zu berichten sind.

Während der Erarbeitung der RMA-Stellungnahme war diese Fragestellung wohl der meistdiskutierte Punkt. Letztendlich wurde aber dahingehend Übereinstimmung erzielt, dass die Idee des CSR-RLUG es jedoch vielmehr ist, dass die Unternehmen sich ihrer Auswirkungen auf die nicht-finanziellen Aspekte und der davon betroffenen Stakeholder bewusst werden, diese transparent machen und durch die Definition damit verbundener Zielwerte (durchaus im Dialog mit den Stakeholdern, aber letztlich als Entscheidung des Unternehmens) aus Risiken für Dritte eben unternehmensinterne Risiken machen. Durch den Zwang zur Berichterstattung über die berichtspflichtigen Aspekte werden somit in Folge des CSR-RLUG Risiken für Dritte internalisiert. Damit bleibt es auch mit Einführung des CSR-RLUG, dass Unternehmen eben nur über Risiken des Unternehmens bzw. des Konzerns selbst zu berichten haben. Dieser Meinung ist dann die finale Version von DRÄS 8 letztlich auch gefolgt.

Im Rahmen des nächsten Treffens des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“

wird noch einmal detaillierter auf den geänderten DRS 20 sowie die RMA-Stellungnahme eingegangen werden. Dies wird Bestandteil eines neuen regelmäßigen Themenblocks der Sitzungen dieses Arbeitskreises sein, in dem über Neuerungen und

Änderungen im Standards-Bereich überblicksmäßig berichtet werden wird. Die nächste Arbeitskreis-Sitzung ist für Freitag, den 10. November, bei der Paul Hartmann AG in Heidenheim terminiert. Alle fachlich Interessierten sind herzlich eingeladen.

Bitte melden Sie sich per mail an unsere Geschäftsstelle (office@rma-ev.org) für diese Sitzung an. //

Jan Offerhaus
jan.offerhaus@rma-ev.org

Roundtable Österreich – Compliance und Resilienz Zwei Begriffe ohne Zusammenhang?

Eine gut gelebte Compliance leistet sehr wohl einen Betrag zur Widerstandsfähigkeit einer Organisation. Diese Feststellung konnten die Teilnehmer an den beiden Roundtables in Wien machen.

Mit dem provozierenden und gleichzeitig aufrüttelnden Titel „Comply or pray or pay“ haben sich am 12. September 2017 dreißig Teilnehmer zu einem Business Breakfast in der Anwaltssozietät Taylor Wessing eingefunden. Die Europäische Union hat Verordnungen erlassen, die bereits nationales Recht sind bzw. in Kürze werden und hat bestehende Verordnungen, wie das Kartellrecht und Geldwäscherichtlinie 2017 novelliert.

Martin Eckel, Partner von Taylor Wessing CEE und Kartellrechtsexperte hat die wesentlichen Fallstricke im Kartellrecht und der neuen Geldwäscheregelung dargelegt. Selbst unbedachte Äußerungen mit Mitbewerbern oder Lieferanten können als Absprachen ausgelegt werden und führen zur Vermutung horizontaler oder vertikaler Kartellrechtsverletzung. Hausdurchsuchungen, Befragungen, sowie Entgegnungen und Beweisführungen können eine Organisation ordentlich beschäftigen und verunsichern. Aktuelle Fälle bestätigen im Falle eines Schuldspruchs horrende Bußgeldzahlungen in Millionenhöhe. Abgesehen von den negativen Pressemeldungen, dauert es zumeist sehr lange bis der Reputationsschaden wieder gut gemacht werden kann. Aber Negativ-Meldungen bleiben sehr lange in Erinnerung!

Bezüglich der Geldwäscherichtlinie 2017 gilt künftig nicht nur eine Meldegrenze für Bargeschäfte ab 10.000 Euro, sondern hierbei auch verschärfte Sorgfaltspflichten. Man möchte damit der Korruption einen Riegel vorschieben, was weiteren administrativen Aufwand und Compliance für alle Unternehmen

bedeutet, wenn selbst übliche Anzahlungen dazu zählen. Schließlich wird die Verwendung von Bargeld weiter in Frage gestellt.

In kompakter Form ist Brigitta John, Regionalverantwortliche der RMA-Österreich, auf die rechtlichen Anforderungen der Datenschutz-



RMAintern

grundverordnung eingegangen und hat die Verbindung zum Risikomanagement, IT-Security und Datenmanagement hergestellt. Ab 25. Mai 2018 gilt das neue Regelwerk zum Schutz personenbezogener Daten. Somit bleibt nicht mehr viel Zeit für ein Datenschutz-Audit und ein Projekt zur Umsetzung der Verpflichtungen der DSGVO in den Unternehmen. Mit der DSGVO wird auch ein Paradigmenwechsel eingeleitet. Meldung an das Datenverarbeitungsregister entfallen, anstatt dessen tritt Eigenverantwortung mit Nachweispflicht und strengere Vorgaben zur Datensicherheit in Kraft. Der Datenschutz personenbezogener Daten ist ein Grundrecht, weshalb die Rechte der betroffenen Personen ausgeweitet wurden. Es ist aber auch eine riesige Chance für Unternehmen sein Datenmanagement zu analysieren, Transparenz zu schaffen und auf einen aktuellen und effizienten Stand zu bringen. Gerade in Hinblick auf das Sammeln von Big Data, die Auswertung von personenbezogenen Daten, wie Profiling,

ist die Datenverarbeitung aus der Sicht der DSGVO umso riskanter und erhöhte Schutzvorkehrungen von Nöten. In Zeiten von zunehmenden gefinkelten Cyberangriffen ist es eine weitere Chance, anlässlich des Datenschutz-Projektes seine IT-Security zu checken und auf einen verbesserten Stand zu bringen. Bei Verletzung der Vorschriften der DSGVO drohen Bußgeldzahlungen bis zu 4% des weltweiten Konzernumsatzes. Mit zeitgerechten und geschickten Compliance-Maßnahmen kann man aber dem Worst Case entgegenwirken.

In gemütlicher Atmosphäre einer Bibliothek eines Wiener Kaffeehauses fand am 21. Juni 2017 ein Roundtable mit der Fragestellung „Wie resilient sind Sie und Ihr Unternehmen?“. Resilienz ein heute oft verwendeter Begriff. Aber was können Unternehmen von der Widerstandsfähigkeit von Organismen lernen? Ein hochinteressanter Beitrag von Dr. Gerald Pöschl, Intensivmediziner und Berater in den

Bereichen organisationales Krisenmanagement und Unternehmensresilienz hat uns gezeigt, wie innere Kräfte mobilisiert werden, um Krisen und Notsituationen Stand zu halten und aus dem ständigen Prozess der Veränderung und Destruktion Neues zu schaffen. Schließlich berichtete Dr. Leopold Marzi, Leiter der Stabstelle Vorfallesabwicklung und Prävention des Allgemeinen Krankenhauses Wien zu Themen im Bereich Recht und Risikomanagement im Gesundheitswesen.

Weitere Roundtables zu aktuellen Themen sind geplant. Bei Interesse schicken Sie ein Mail an brigitta.john@rma-ev.org und Sie erhalten eine Einladung zur nächsten Veranstaltung in Wien. //

*Brigitta John, MBA
Regionaldirektorin der RMA-Österreich
brigitta.john@rma-ev.org*

*Get Ready
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 11.04.2018

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von
Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:

www.rma-ev.org/erm

www.fzrm.uni-wuerzburg/erm – Für Seminarteilnehmer der CA AKADEMIE



Internationaler Controller Verein

„Sehr positive Resonanz in der Führungsebene“

Eine Empfehlung, sich am „ICV Controlling
Excellence Award 2018“ zu beteiligen

Liebe Controlling-Kolleginnen und -Kollegen,

Der Internationale Controller Verein (ICV) schreibt 2018 zum 16. Mal seinen bekannten Preis für vorbildliche Controllerarbeit aus. Nach dem Gewinn der letztjährigen Ausschreibung mit dem „Entwicklungsmodell der EDEKA Südwest“ erinnern wir uns gerne noch einmal zurück:

Wir, die EDEKA Handelsgesellschaft Südwest, sind ständig herausgefordert, Prozesse und Abläufe zu überprüfen und zu verbessern. Manche Projekte, die wir dazu initiieren, begleiten uns über Jahre. Die Umsetzung eines Projektes trägt schon oft die Ideen für eine nächste Verbesserungsstufe in sich. Der permanente Blick nach vorne, der uns antreibt und all die Innovationen ermöglicht, lässt die bereits erreichten Erfolge oftmals in den Hintergrund treten. Man könnte hier auch von einem „Gewöhnungseffekt“ sprechen.

Der Blick zurück, im Sinne eines Projektreviews, sollte deshalb grundsätzlich bewusst durchgeführt werden. Die retrospektive Bewertung unseres Projektergebnisses sowie das weiterhin inhärente Potenzial des Entwicklungsmodells, hat uns im vergangenen Jahr auf die Idee gebracht, eine Bewerbung für den Controller-Preis 2017 einzureichen.

Die Anforderungen die sich aus der Bewerbung ergaben, haben diesen Blick wiederum noch einmal intensiviert. Wir waren dadurch kritischer und mussten das Konzept auch aus externer Sicht hinterfragen. „Was könnte andere, die ebenfalls an der Verbesserung ihres Unternehmens arbeiten, besonders interessieren?“ oder „Was wäre Ihnen wichtig und was hätte für Sie einen besonderen Mehrwert?“ waren dabei Kernfragen, die uns geleitet haben.

Dass wir mit dem ControllerPreis 2017 ausgezeichnet wurden, hat uns sehr gefreut und geehrt. Bei der Preisverleihung haben uns die Reaktionen anderer Teilnehmer gezeigt, dass wir mit unserem Projektthema einen Nerv getroffen haben. Für unser Unternehmen war es ein echtes Highlight, das auch große und sehr positive Resonanz in der Führungsebene hervorgerufen hat. Daraus ergab sich ein noch stärkerer Fokus auf dieses Führungswerkzeug, das sich dadurch noch besser etablieren konnte.

Mit einem Teil des Preisgeldes konnten wir ein soziales Projekt unterstützen. Der andere Teil kommt allen Mitarbeitern des Geschäftsbereiches Controlling in Form eines Team-Events zugute.

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- 10 Jahre ICV-Vorsitzender: Interview S. Gänßlen
- Green-Award an Porsche
- „Controller“-Definition und der Duden

ICV Controlling Excellence Award 2018

Machen Sie mit, zeigen Sie was sie drauf haben! Der Award wird für „vorbildliche Controllerarbeit“ verliehen, das heißt: Mit Ihrer Lösung geben Sie anderen ControllerInnen Anstoß für eine konkrete Verbesserung des Controllings.

2018 wird die Spannung im Wettbewerb erhöht: Im Februar nominiert die Jury öffentlich Bewerber als mögliche Gewinner. Am 24. April 2018 wird aus dem Kandidatenkreis der Preisträger gekürt: auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 43. Congress der Controller.

Infos: www.icv-controlling.com
> Der Verein > ICV-Awards

Einsendeschluss: 31.01.2018
Preisverleihung:
23.04.2018, München.

Wir können nur allen empfehlen, die eigenen Leistungen und Erfolge bewusst zu würdigen und sich nicht zu scheuen, mit diesen Projekten an der Ausschreibung für den ICV Controlling Excellence Award 2018 teilzunehmen. Wir wünschen Ihnen dabei viele gute Erkenntnisse und den erhofften Erfolg. ■

Team Geschäftsbereich Controlling,
EDEKA Südwest

Zehn Jahre Vorstandsvorsitzender: Im Verein hat er Demut gelernt

Seit zehn Jahren ist Siegfried Gänßlen ICV-Vorstandsvorsitzender. Wir lassen ihn zurückblicken – und natürlich auch voraus: Wo steht der ICV in zehn Jahren? Und was braucht ein moderner Controller in Zeiten des stetigen Wandels? Der Ex-CEO von Hansgrohe, Schiltach, zeichnet ein neues Bild vom reinen Zahlenmenschen.

Blicken wir zehn Jahre zurück: Sie sind CFO der Hansgrohe SE in Schiltach im Schwarzwald, ein Jahr schon später CEO – und übernehmen bzw. behalten trotzdem den Vorstandsvorsitz des Internationalen Controller Vereins. Ein Ehrenamt, verbunden mit vielen Terminen, Reisen, Auftritten, Diskussionen, Entscheidungen – bis hin zu Anfeindungen. Warum tut man sich so etwas an?

Siegfried Gänßlen: Wenn mir etwas wichtig ist und am Herzen liegt, mache ich es. Und zwar so lange und so intensiv, wie ich es eben leisten kann. So ist das auch mit dem ICV. Ich bin überzeugt davon, dass wir im und mit diesem Verein wertvolle Arbeit leisten und deshalb trage ich voller Überzeugung sehr gerne meinen Teil dazu bei.

Was hat denn Ihre Frau zu Ihrem Rundum-die-Uhr-Engagement gesagt?

Siegfried Gänßlen: Sie hat mich von Anfang an unterstützt. Sie weiß, dass mir das wichtig ist und ich meine Erfahrung einbringen kann, das findet sie auch gut so. Ohne ihre Unterstützung ginge das alles aber natürlich nicht.

Sie waren bereits vor Ihrer Zeit als Vorstandsvorsitzender im ICV aktiv. Wann, wie und warum sind Sie zum ICV gekommen?

Ganz klassisch über das 5-Stufen-Programm der Controller Akademie. Dort habe ich schon leidenschaftliche, teils auch harte Diskussionen mit Dr. Albrecht Deyhle geführt. Ich habe den Controller nicht nur als Begleiter des Managements gesehen, sondern in einer aktiveren Rolle. Für mich, geprägt von meiner Ausbildung in den Bereichen IT und Personal-

wesen, war zum Beispiel damals schon klar: Der Controller braucht für seine Entscheidungen umfassende Berichte. Dr. Deyhle fand, dass ich durchaus interessante Punkte vertrat. Deshalb hat er mich gebeten, doch mal in einen ICV-Arbeitskreis zu gehen. So bin ich im Arbeitskreis Südwest gelandet, zuerst nur als Mitglied, später als Arbeitskreisleiter.



Vom Geschäftsführer Controlling, Finanzen und Personal zum CFO und weiter zum CEO – Sie haben bei Hansgrohe eine tolle Karriere geschafft. Trotz oder auch wegen des ICVs?

Ich habe dem Verein viel zu verdanken. Durch die Kontakte, das Wissen, das Netzwerk und den Austausch in den Arbeitskreisen waren wir den anderen Firmen immer ein Stück voraus. Ich würde sagen, dass der ICV ein Karrierehelfer ist. Deshalb ist es mir auch so wichtig, dem Verein etwas zurückzugeben.

Mit welchen Vorsätzen sind Sie vor zehn Jahren in das neue Amt im ICV gegangen, was davon konnten Sie realisieren, was nicht – und was hat sich im Lauf der Zeit ganz einfach erübrigt?

Als ich vor zehn Jahren den Vorstandsvorsitz übernommen habe, war der ICV noch relativ unbekannt. Es war also wichtig, den Bekanntheitsgrad zu steigern, auch, um neue Mitglieder zu gewinnen. Wir haben damals viel mit Analysen und Befragungen gearbeitet, um herauszufinden, was die Controller von uns

halten und was sie von uns erwarten. Ergebnis: Uns wurde gutes Praktikerwissen bescheinigt. Was uns aber fehlte, war die Bestätigung unserer Arbeit von Seiten der Wissenschaft. Deshalb war ein wichtiges Ziel, renommierte Hochschulen für den Verein zu gewinnen. Das haben wir geschafft.

Natürlich gehören zum Bekanntheitsgrad und zum Image auch das Branding des Vereins, die Etablierung als Marke. Wir wollen, dass klar ist: Der ICV ist die Kompetenzadresse im Controlling. Auch hier hat sich in den vergangenen Jahren viel getan, auch dank Internet und Social Media.

Ein weiteres wichtiges Ziel war außerdem die Internationalisierung. Hier sind wir sicherlich auch weiter als vor zehn Jahren. Die meisten Mitglieder haben wir aber im DACH-Bereich. Aufgrund der Statuten und der Sprachen stößt die Vereinsarbeit im internationalen Bereich leider oft an ihre Grenzen. Deshalb wollen wir im Lauf der Zeit Englisch als unsere Standardsprache etablieren, um eine dieser Barrieren zu beseitigen.

Das Berufsbild des Controllers befindet sich aufgrund der Digitalisierung der Unternehmensprozesse in einem unumstößlichen, rasanten Wandel. Wie groß ist die Herausforderung für die Controller?

Das Berufsbild des Controllers unterliegt schon immer einem Wandel. Als ich bei Hansgrohe angefangen habe, wurde ich gefragt: „Haben Sie eigentlich auch noch andere Hobbies als Zahlen?“. Mein Glück war, dass ich davor schon bei einem US-amerikanischen Unternehmen Berufserfahrungen sammeln konnte. Da habe ich diese Weltoffenheit erlebt und für mich übernommen, dass der Controller kein Zahlenmensch ist, sondern ein Unternehmer. Nicht immer nur Abwarten und Reagieren, sondern vielmehr vorausschauende Aufmerksamkeit und aktives Agieren sind in unserem Beruf gefragt. So habe ich das bei Hansgrohe auch immer gehandhabt und damit dafür gesorgt,



Karikatur, veröffentlicht im ICV-Bulletin für nicht-deutschsprachige Mitglieder: P. Marzec

dass bei aller Liebe zur Innovation auch der Profit gesichert war und klar wurde: Ein Controller interessiert sich für viel mehr als nur für Zahlen.

Wie kann der ICV den Controller unterstützen?

Vorab: Controlling als „sexy“ zu vermitteln, ist und bleibt schwer. Auch deshalb, weil so mancher CFO oder CEO gar keinen emanzipierten Controller möchte aus Angst, dass ihm daraus Konkurrenz erwächst. Immer mehr Firmen erkennen aber glücklicherweise inzwischen, dass sie das „Silo-Denken“ im Unternehmen beenden müssen. Die Abteilungen und Experten müssen übergreifend miteinander arbeiten und füreinander da sein, ohne Angst eines Machtverlusts. Ich erfahre aber immer häufiger, dass andere das genauso sehen und sich deshalb da wirklich viel tut, was ich sehr begrüße.

Als ICV schauen wir immer nach vorne, berichten, was wir am Horizont als kommende Herausforderungen entdecken und sorgen dafür, dass wir uns innerhalb des Vereins mit diesen Themen frühzeitig auseinandersetzen. Wir haben dafür eine sehr wichtige Institution, die ICV-Ideenwerkstatt. Dort sind die Trendscouts im Verein versammelt. Was die Ideenwerkstatt als Trend und Herausforderung erkennt, geben wir in unsere Fachkreise mit konkreten Arbeitsaufträgen. Die schriftlichen Ergebnisse dieser Arbeiten etwa in Form von Statements kommen unseren Mitgliedern zugute, die damit klare, präzise und immer praxisrelevante Informationen an die Hand bekommen – ein klarer Vorteil, der nur mit einer Mitgliedschaft im ICV erworben werden kann!

Derzeit ist auch das Stichwort „Digitalisierung“ im Controlling ein wichtiges...

Richtig! Deshalb haben wir unter der Federführung von Prof. Dr. Andreas Seufert, ICV Fachkreisleiter BI/Big Data und Controlling,

auch die ICV-Digitalisierungsoffensive gestartet. Für mich ist die Digitalisierung aber nur ein weiterer Baustein auf dem Weg zu einem Umdenken in den Unternehmen und im Controlling: Wie schafft es der Controller,

aus seinem Silo zu kommen und sich die angemessene Akzeptanz für seine Arbeit zu verschaffen? Das hat natürlich zum einen auch etwas mit der Persönlichkeit des Controllers zu tun, er muss das schon auch wollen. Vor allem aber hat es mit den Strukturen im Betrieb zu tun: Ein Controller ist immer nur so gut, wie das Unternehmen es zulässt.

Was braucht ein moderner Controller neben einer großen Portion Überzeugungskraft noch?

Er muss bereichsübergreifend arbeiten, um für sein Unternehmen Mehrwert zu bringen. Dazu muss er das Produkt verstehen, den Markt kennen und wissen, wie der Kunde tickt. Er muss serviceorientiert und sozial kompetent sein. Und bei allem Wissen und Können darf er niemals oberlehrerhaft auftreten – vor allem bei den Vertrieblern kommt das ganz schlecht an.

Gibt es in 10 Jahren überhaupt noch Controller – und den dazu gehörenden Verein?

Controller und Controlling wird es immer geben, da bin ich fest überzeugt. Ich glaube sogar, dass gutes Controlling wichtiger denn je ist und sein wird. Wo wir als Verein an unsere Grenzen stoßen, sind zwei Dinge: die Ehrenamtlichkeit und die persönliche Mitgliedschaft. Gerade junge Menschen wollen sich nicht mehr festlegen, weder mit verbindlichen Verpflichtungen in einem Verein noch mit längerfristigen vertraglichen oder finanziellen Bindungen. Sie wollen frei und unverbindlich leben, flexibel für Änderungen bleiben. Eine Vereinszugehörigkeit ist heute nichts mehr, was zu einem Lebensentwurf gehört. Auch das Konsumverhalten ändert

sich. Informationen und Erfahrungen werden lieber gezogen als angeboten, was im Zeitalter des Internets auch schnell und einfach möglich ist.

Wir müssen deshalb den Controllerinnen und Controllern mehr denn je den Vorteil unserer Community vermitteln. So, wie ich es auch in meiner Anfangszeit erlebt habe: Aufgrund des ständigen persönlichen Austauschs mit Anderen in meinem Beruf konnte ich mir Einblicke verschaffen und habe Sichtweisen und Tipps erhalten, die ich sonst nie bekommen hätte. Diese haben mir und meinem Arbeitgeber geholfen, immer einen Schritt voraus zu sein.

Gerade heute, wo Wandel und Rollenwechsel im Controlling gang und gäbe ist, ist der Austausch mit anderen innerhalb unserer Community enorm wichtig. Er trägt auch dazu bei, die Denkweise in „Silos“ zu verlassen und die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Der Controller muss raus aus dem stillen Kämmerlein. Der ICV bietet ihm dazu eine tolle Plattform. Das ist und bleibt ein wertvoller und unschlagbarer Vorteil des Internationalen Controller Vereins.

Hat der ICV Sie auch persönlich verändert oder weitergebracht?

Als Vorstandsmitglied in einem Verein habe ich tatsächlich eines gelernt: Demut. Man muss darauf achten, was die anderen im Verein denken, sagen und wollen. Man darf nicht einfach über die Köpfe derjenigen, die den Verein tragen, hinweg entscheiden. Man muss wirklich alle überzeugen, auch wenn das manchmal langwierig und aufreibend ist. Aber es lohnt sich und ist überlebensnotwendig für einen Verein. Genau das habe ich hier im ICV gelernt und das gehört heute auch zu meinen persönlichen Stärken: Man muss Menschen mitnehmen. ■

Lesen Sie mehr über Siegfried Gänßlen auf der ICV-Webseite: www.icv-controlling.com/de/verein/unsere-mitglieder/im-portrait/siegfried-gaensslen.html

Green-Controlling-Preis 2017 an Porsche verliehen

Der Green-Controlling-Preis 2017 der Péter-Horváth-Stiftung gemeinsam mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) ist am 20. September in Stuttgart für die Lösung „Betriebswirtschaftliche Steuerung der CO₂-Zielerreichung bei Porsche“ verliehen worden.

Richard Mager, Leiter Produktcontrolling bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, nahm den mit 10.000 EUR dotierten Preis aus den Händen von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, entgegen. Danach stellte er die prämierte Lösung im Plenum des 31. Stuttgarter Controlling & Management Forums vor.

Umfassendes Set an Tools und KPIs

Prof. Horváth hatte in seiner Laudatio erklärt, mit dem Green-Controlling-Preis werden seit 2011 alljährlich Lösungen prämiert, bei denen Controller-Teams nachweislich und beispielhaft einen Beitrag leisten, „mit grünen Themen schwarze Zahlen zu schreiben“. Die Preisträgerlösung 2017 „ist der Kern eines strategierorientierten Gesamtsystems zur Unterstützung des Managements auf dem Weg zur ‚Green Company‘“, so Professor Horváth. „Es gibt ein umfassendes Set an Tools und KPIs zur Steuerung. D. h. ökologieorientierte Planung, Reporting und Kontrolle sind auf allen Unternehmensebenen wirksam.“ Bei Porsche gäbe es zudem klare Controller-Aufgabenstellungen zur Umsetzung, Pflege und Weiterentwicklung des Systems: Dieses sei unternehmensweit ausgerollt, mit einer Roadmap sei die Weiterentwicklung klar definiert.

Porsche-Produktcontrolling-Chef Richard Mager stellte die preisgekrönte Green-Controlling-Lösung vor. Er leitete das Controller-Engagement bei diesem Thema aus der Porsche Strategie 2025 ab, in deren zentralen Zielen das Thema Nachhaltigkeit fest verankert sei. Er verwies zugleich auf die ansteigende Zahl der Märkte weltweit mit Regulierungen für Flottenemissionen. Laut Mager werden ergänzend zu den umgesetzten und den geplanten Verbrauchsoptimierungen weitere Maßnahmen notwendig, um künftige CO₂-Ziele zu erreichen.



Green-Controlling-Preisverleihung 2017 (v.l.n.r.): Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Jury-Vorsitzender; Richard Mager, Leiter Produktcontrolling bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG; Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender.

Mager gewährte Einblicke, wie bei Porsche die betriebswirtschaftliche Steuerung der CO₂-Zielerreichung in der Unternehmensplanung einerseits und in der Fahrzeugprojektsteuerung andererseits stattfindet. In der Unternehmensplanung geht es vor allem darum, CO₂-Effekte und -Maßnahmen frühzeitig zu berücksichtigen sowie erkannte Ziellücken zur CO₂-Zielerreichung zu bewerten. Es gilt einen finanziellen Vorhalt in der Unternehmensplanung – auch für noch nicht bekannte Maßnahmen – zu bilden. Dieser CO₂-Vorhalt wird wertansatzbasiert bewertet und in Cash-Sicht sowie Ergebnisplanung mit typischen Jahresverteilungen berücksichtigt.

Bei der Fahrzeugprojektsteuerung werden die zur Erreichung projektspezifischer CO₂-Ziele notwendigen Kosten – neben anderen Zielen („integriertes Zielsystem“) – im Zielkatalog des Fahrzeugprojekts berücksichtigt. Im Projektstatus wird die Ergebnisauswirkung durch CO₂-Zielüber-/unterschreitungen bewertet. Eine standardisierte CO₂-Kennziffer unterstützt bei der betriebswirtschaftlichen Priorisierung möglicher CO₂-Maßnahmen.

„Nicht bei ‚green‘ stehengeblieben“

Der Internationale Controller Verein (ICV) und Horváth & Partners arbeiten in der ICV-Ideenwerkstatt zusammen. Erstes Thema dieser Kooperation war 2010 „Green-Controlling“, das kontinuierlich im ICV weiterbearbeitet wird. „Green-Controlling ist nicht bei ‚green‘ stehen-

geblieben, sondern hat sich weiterentwickelt über Nachhaltigkeitscontrolling, nachhaltige Unternehmensführung, Corporate Social Responsibility (CSR)“, so ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen. „Ausgangspunkt für den Erfolg der Nachhaltigkeit ist die Verankerung in der Unternehmensstrategie und die Umsetzung im Firmenalltag. Das ist ein mehrstufiger Prozess, der eine klare Zielrichtung, Geduld und Einsatz voraussetzt.“

Controller sind als Business Partner des Managements gefordert, ihre Unternehmen sowohl bei der Entwicklung als auch Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen aktiv zu unterstützen. In der Unternehmenssteuerung ist das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren gereift. Heute stehen bei diesem Thema ökonomische Vorteile im Vordergrund, verbunden mit der gesellschaftlichen Verantwortung und der Erfüllung gesetzlicher Pflichten. Da aber das Controlling oftmals noch nur wenig in die Umsetzung sozialer und ökologischer Unternehmensziele eingebunden ist, sind Green-Controlling-Lösungen aus der Praxis wichtig, die der Controller-Community Orientierung geben. Dazu verleiht seit 2011 die Péter-Horváth-Stiftung gemeinsam mit dem ICV den Green-Controlling-Preis.

Im Namen des Green-Controlling-Preisträger-teams 2017 von Porsche kündigte Richard Mager an, das Preisgeld in Höhe von 10.000 EUR an das Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung in Leipzig zu spenden.

„Ein großes Happening für alle norddeutschen Controller“

Cool norddeutsch, doch überhaupt nicht unterkühlt, ging es zu bei der diesjährigen Regionaltagung Nord am 22./23. September in Bremen. Gemeinsam von den ICV-Arbeitskreisen der Region Deutschland Nord organisiert stand sie unter dem Motto „Controlling norddeutsch – aktiv auf der Brücke“.

Das inzwischen schon traditionelle Vorabendprogramm bot zunächst wieder einen Rundgang durch eine ehrwürdige hanseatische Altstadt: diesmal Bremen mit seinen Sehenswürdigkeiten. Beim anschließenden Abendessen gab es viele Gelegenheiten zum noch besseren persönlichen Kennenlernen und zum Netzwerken.

Am Samstagmorgen begrüßte dann in der Hochschule Bremen der Delegierte der ICV Region Nord (D), Matthias Wolfskeil, die Gäste. Er bezeichnete die Nordtagung als „ein großes Happening für alle norddeutschen Controller, die aktiv in den Arbeitskreisen sind oder es werden wollen“. Auf die Themen bezogen erklärte er: „Wir wollen zeigen, dass Controller eine aktive Rolle in den anstehenden Unternehmenstransformationsprozessen innehaben müssen. Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen sind geprägt durch die Digitalisierung der Unternehmensprozesse, disruptive und sehr dynamische Veränderungen sowie durch eine starke Komplexität“, so Wolfskeil. „Unternehmen müssen agiler werden, um diese per-

manenten Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Dabei müssen die Controller eine tragende Funktion übernehmen.“ Wolfskeil appellierte: „Tretet aus eurem Nischendasein hervor und nehmt einen wesentlichen Part bei der Unternehmensteuerung ein – geht ‚aktiv auf die Brücke!‘“

„Wo Zahlen nicht mehr zählen“

Das Tagungsprogramm beschäftigte sich mit aktuellen und zukünftigen Kompetenzen sowie mit den Herausforderungen an die Controller. Anhand von Praxisbeispielen wurde gezeigt, welche Erfahrungen in der täglichen Arbeitswelt gemacht werden.

Den ersten Vortrag „Industrie 4.0 – die Digitale Transformation steuern – (k)ein Problem für den deutschen Mittelstand?“ von Gürçan Doguc, FIR an der RWTH Aachen, AK Nord I, hielt in Vertretung für den erkrankten Autor Stephan Jockel, Leiter des AK Nord II. Karen Krüger und Dirk von Salzen, ALBIS PLASTIC GmbH, vom AK Nord II berichteten anschließend unter der vielsagenden Überschrift „Durchhalten lohnt sich“ ihre Erfahrungen aus einem SAP-HANA-Projekt. Begeisterung löste anschließend Steffen Hansen von den Stadtwerken Wismar, AK Mecklenburg-Vorpommern, mit seinem lebhaften, zum Schmunzeln und Nachdenken anregenden Vortrag, „Wo Zahlen nicht mehr zählen – Projektmanagement hinterfragt“, aus. Die gastgebende HSB School of International Busi-

ness mit ihrer „Internationalität, Praxis und Forschung“ stellte Prof. Dr. Stephan Form, Professur für BWL insbesondere Rechnungswesen, Hochschule Bremen, vor. „Der Kaputtrechner oder wie man Unternehmen vor Fehlinvestitionen schützt“ war der Abschlussvortrag von Arne Westphal, Fides Corporate Finance GmbH, AK Nord III, überschrieben.

Alle zwei Jahre eine Nordtagung

Alle zwei Jahre findet die Nordtagung der Arbeitskreise aus der ICV-Region Nord mit den Arbeitskreisen Nord I, II und III sowie dem AK MV statt. War der Titel der ersten Nordtagung 2011 in Stade „Kurs halten!“, 2013 in Lübeck „Volle Kraft voraus!“, 2015 in Wismar „Leinen los!“, hieß es nun in der Hansestadt Bremen „Controlling norddeutsch – aktiv auf der Brücke“.

In Norddeutschland sind ca. 100 aktive ICV-Mitglieder auf vier Arbeitskreise verteilt, die sich zweimal im Jahr zum Erfahrungs- und Meinungsaustausch in Städten von Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein oder Mecklenburg-Vorpommern treffen. „Ein Kerngedanke unserer Tagungen ist“, erklärt der Regionaldelegierte Nord, Matthias Wolfskeil, „dass die Referenten alle aus den Arbeitskreisen kommen und ihre Themen sehr stark praxisorientiert vorstellen. Von Controllern – für Controller.“



„Daumen hoch!“ für ein gelungenes „Happening für alle norddeutschen Controller“ in Bremen.

Schweizer Controlling-Tagung 2017: Großartiger Neustart

Hochkarätige Referenten, Top-Themen und restlos ausverkaufte Plätze – die Schweizer Controlling-Tagung 2017 „Digitaler Wandel im Controlling“ am 26. September war ein großartiger Erfolg.

Erstmals fand die Veranstaltung als Kooperation von Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und dem Internationalen Controller Verein (ICV) statt.

Eine starke Präsenz zeigte der ICV in Zug. Markus Steiner, Leiter AK Zürich-Ostschweiz, präsentierte den Verein im Plenum, ICV-Vorstandsmitglied Karl-Heinz-Steinke moderierte eine Podiumsdiskussion und als Aussteller zeigte sich der ICV mit einem Info-Stand.

„Es wird künftig mehr Controller brauchen“

Tagungs-Highlights waren die Vorträge von Thomas Bucher und Mario Rossi. Thomas Bucher, Leiter Financial Services (CFO), Mitglied der Geschäftsleitung der Alpiq AG, sprach über die „Energiewirtschaft im Wandel“ und zur Frage „Digitalisierung im Controlling als Erfolgsfaktor?“. Der CFO der Swisscom AG, Mario Rossi, ging in seinem Vortrag der Frage nach, „Führt die Digitalisierung im Controlling wirklich zu fundamentalen Veränderungen?“. Interessante Diskussionen zum „Wie?“ wurden auf der Tagung geführt. Der Grundtenor aber war einhellig: Controller können ihre Funktion als Business Partner im Zuge der Digitalisierung ausbauen. Alpiq-CFO Bucher zeigte sich gar „mehr als 200-prozentig sicher, dass es künftig mehr Controller brauchen wird“.

Studie zur Digitalisierung im Controlling Schweizer Unternehmen

Mit Spannung war die IFZ-Studie „Digitaler Wandel im Controlling“ erwartet worden, die Prof. Dr. Ulrich Egle und Prof. Dr. Imke Keimer vorstellten. Untersucht worden ist der aktuelle Stand der Digitalisierung im Controlling Schweizer Unternehmen. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind für die gesamte Controlling-Community interessant und ein Beitrag zur ICV-Digitalisierungsoffensive. Auf der ICV-Website im Startbereich zur ICV-Digitalisierungsof-

fensive sind ausführliche Informationen zur Studie und ein Link zum kostenlosen Download (nach Registrierung) zu finden.

Laut Studien-Autoren sind die prägendste Dimension der Digitalisierung im Controlling die digitalen Technologien. Von den Unternehmen würden Big Data, Cloud-Technologien sowie künstliche Intelligenz als die einflussreichsten digitalen Technologien für das Controlling angesehen. Sie bestimmten die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, auf denen die Anwendungen im Controlling aufbauen. Obwohl die teilnehmenden Unternehmen das Potential von Big Data Analytics erkennen, würden die Auswertungsmöglichkeiten nur von wenigen genutzt. Insgesamt schätzen 40 % der befragten Unternehmen den Digitalisierungsgrad ihres Controllings als mittelmäßig ein. Dabei ist It.

größeren Unternehmen stehen oft Budgets zu Verfügung, um das Controlling zukunftsfähiger zu machen. Die kleinen und mittleren Unternehmen warten oft ab, weil ihnen nicht immer die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dies sei allerdings nicht erfolgsfördernd: Digitale Anwendungen wie Big Data Analytics dienen der Sammlung, der Analyse und der Visualisierung von Daten. Sie ermöglichen vertiefte Auswertungen und eine mehrdimensionale Darstellung der Kosten- und Erlössituation, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.“

Mitarbeiterzahl bleibt gleich

Auch im Controlling werden die Prozesse durch die Digitalisierung beeinflusst. Mit der Standardisierung und Automatisierung der Controllingprozesse sollen die Qualität, die Geschwindigkeit und die Effizienz gesteigert werden, schreiben



ICV-Vorstand Karl-Heinz Steinke (Bild unten, rechts) leitete die Podiumsdiskussion der großartigen Schweizer Controlling-Tagung am 26. September an der IFZ in Zug.

Studie die Digitalisierung je nach Unternehmensgröße sehr unterschiedlich ausgeprägt: Während große Unternehmen sich hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrads im Controlling zu 37 % eher hoch bis sehr hoch einschätzen, sind es bei den kleinen Unternehmen nur gerade 14 %. Die Gründe dafür seien vielschichtig: „Gerade in

die Studienautoren. Während die Anzahl der Mitarbeitenden im Controlling innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre weitgehend gleichbleiben würden, steige gemäß den Befragungsergebnissen der Aufgabenumfang an. Durch eine effiziente Organisation müsse der erwartete Mehraufwand im Controlling abgefangen werden. ■

„ICV-Forum Gesundheitswesen 2017“ in Wien erfolgreich

Offizieller Start zum diesjährigen ICV-Forum Gesundheitswesen in Wien war am 28. September im Donauespital die Begrüßung durch den Leiter des ICV-Arbeitskreises AK Gesundheitswesen Österreich, DDr. Dietmar Ranftler, und durch Mag. Michael Schwob (Donauespital). Beide führten als Moderatoren souverän durch das Programm. Der ärztliche Leiter des Donauespitals Dr. Lothar Mayerhofer, MBA verwies in seiner Begrüßung als Gastgeber auf die Bedeutsamkeit des Controllings im Krankenhaus.

Der erste Vortragende DI Günter Zusage von Medi-Cube Management führte die Zuhörer in die Thematik der Optimierung im extramuralen Bereich ein. Frank Brüggemann, Dipl. Arzt, Leiter der Logistik der Schulthess-Klinik Zürich, präsentierte mit dem Ziel einer Integrierten Ressourcenplanung die Ausgestaltung einer qualitativen und quantitativen Personaleinsatzplanung. DI Mag. Dr. Johannes Painold und Dr. Christian Rous präsentierten am Beispiel der KAGES einen von ihnen auf Basis des KAL entwickelten, tiefer gegliederten Ambulanzleistungskatalog, welcher nicht nur die LKF-konforme Abrechnung, sondern auch die Dokumentation im klinischen Betrieb ermöglicht. Den Abschluss des Vormittages gestaltete DI Mag. Georg Jocham mit einem humorvollen Vortrag über die Lösung

komplexer Probleme. Im Mittelpunkt standen dabei Mitarbeitertypen in Anlehnung an „Biber, Bär und Adler“, welche für den Unternehmenserfolg oder für das Gelingen eines Projektes einen unverzichtbaren Mix darstellen.

Zum Thema „Problemlösungsteams tierisch gut aufzustellen“ leitete DI Mag. Georg Jocham einen Lern- und Analyse-Workshop zu persönlichen Qualifikationsprofilen und Führungsverhalten. Nach einigen Grußworten des ICV-Regionaldelegierten Österreich, Prof. Dr. Albert Mayer, trugen Ing. Franz Kokoth, MSc (KAGES) und GF Gerhard Hammer (APUS) zum Thema „Integratives und interdisziplinäres Wissensmanagement für Personalplanung und -controlling“ vor. In der Folge wurden am Beispiel des AKH Wien von Elfriede Lampel, APfl, die verschiedenen Facetten des Entlassungsmanagements dargestellt. Es zeigte sich auch, wie damit bei Spezialfällen die Gesamtaufenthaltsdauer samt Nachbetreuung optimiert und die Verweildauer reduziert werden konnte. Die Bedeutsamkeit der ergänzenden Unterstützung durch klinische Sozialarbeit zeigte Nicole Munk, MA auf.

Nach der Nachmittagskaffeepause zeigte Mag. Johann Minihuber von der Vinzenzgruppe anhand des Ordenskrankums Linz nicht nur auf, wie in der Praxis ein umfangreiches Kooperati-



DDr. Dietmar Ranftler

onsprojekt organisiert und abgewickelt wird. Er konnte auch auf eine gelungene Allianzbildung zwischen den verschiedenen Rechtsträgern in Oberösterreich verweisen. Den Abschluss der Tagung bildete der Vortrag von Mag. (FH) Gregor Taschwer (KA-BEG) und Holger Gerths (HI-Chart) über die Einsatzmöglichkeiten eines Dashboards.

Insgesamt war die Veranstaltung dank des vielfältigen Programmes, der ausgezeichneten Referenten und Vorträge sowie der aktiven Beteiligung der etwa 150 Teilnehmer sehr gelungen. Schon jetzt freuen wir uns auf den nächstjährigen Controllerkongress am 27. September 2018. ■

*Info: Dr. Dietmar Ranftler, Leiter ICV-Arbeitskreis Gesundheitswesen Österreich
Ausführliche Info unter: www.icv-controlling.com > Events > ICV-Gesundheitstagung*

„Ein rundum gelungenes Format“

In der ICV-Digitalisierungsoffensive bietet der ICV mit den Partnern Trufa und BOARD Business Innovation Labs an. Hier einige Stimmen von Teilnehmern des ersten Labs:

„Der Mix aus Theorie und praxisbezogener Anwendung war hervorragend und zeigte klar die Anforderungen an ein effizientes und gleichzeitig agiles Controlling. Neben den Herausforderungen an die Architektur als auch die Organisation im BI-Umfeld wurde Hintergrundwissen zum Thema Advanced Analytics durch die Verknüpfung von mathematischen Grundlagen und betriebswirtschaftlicher Relevanz vermittelt. ...“

Armin Rauch, Vice President Controlling Systeme & BI, Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG

„Ein gelungener Workshop mit vielen Anregungen für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Es wurde hands-on gezeigt, wie sich das Controlling entwickelt und welche Entwicklungschancen sich durch die digitale Transformation der Controlling-Instrumente und -Methoden eröffnen.“

Marcus Schallenmüller, Bereichsleiter Controlling Gruppe / Strategische Planung, Andreas STIHL AG & Co. KG



„Die Veranstaltung war sehr inspirierend und gab viele Impulse, wie man alltägliche Controller-Aufgaben im digitalen Zeitalter mit modernen Controlling-Werkzeugen noch besser angehen kann. Insbesondere die Verbindung der Lerninhalte mit Beispielen aus der Praxis sowie Möglichkeiten zum Austausch mit Teilnehmern sorgen für ein rundum gelungenes Format.“

Mariusz Rzeznikiewicz,
Controller, MEDTRON AG

Weitere Stimmen, Infos, Hintergründe, & Termine: www.icv-controlling.com

Der Duden und die Controller-Definition – Alfred Biel bewirkt Änderung

Der neue Duden ist soeben mit vielen neuen Einträgen erschienen. Allerdings wird „Controller“ wie in den letzten Ausgaben weiterhin als „Fachmann für Kostenrechnung und -planung in einem Betrieb“ erklärt. Wir sprachen darüber mit Alfred Biel, ICV-Ehrenmitglied und Experte für Controlling-Fachliteratur.

Welche Motive haben Sie dazu bewegt, sich bei Duden für die Änderung der Controller-Definition einzusetzen?

Alfred Biel: Drei Gründe wirkten zusammen und verstärkten sich: 1. Als Fachjournalist interessiere ich mich für fach- und sachgerechte Begriffe und Definitionen. 2. Als ICV-Ehrenmitglied versuche ich dazu beizutragen, dass Controllerinnen und Controller angemessen dargestellt und wahrgenommen werden. 3. Dem ICV-Ehrenvorsitzenden und großen Controlling-Pionier, Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle, zugleich mein langjähriger Mentor, war es immer sehr wichtig, dass Controlling und Controller zu gebräuchlichen Wörtern der deutschen Sprache werden. Mit etwas Stolz formulierte er vor einigen Jahren: „Heute sind die Ausdrücke Controller und Controlling aufgenommen im Rechtschreibduden“. Es blieb aber die Aufgabe, für eine passende Controller-Definition einzutreten.

Können Sie etwas aus dem Nähkästchen plaudern, z. B. mit welchen Gremien Sie wie oft und in welcher Form „verhandelt haben“?

Alle Mails seit 2013 zusammen, einschließlich der internen Kontakte, ergeben eine dicke Mappe. Der Zeitaufwand war erheblich. Meine Ansprechpartnerin, insb. als Rezensent, ist Dr. Nicole Weiffen, bei Duden zuständig für die Presse und Unternehmenskommunikation. Entscheidungen werden jedoch von der Redaktion bzw. der Leiterin der Dudenredaktion, Dr. Kathrin Kunkel-Razum, getroffen.

Sind Sie enttäuscht, dass der neue Duden mit der alten Begriffserklärung für „Controller“ erschienen ist?

Als ich einen ersten Blick in die nun vorlie-

gende 27. Auflage warf und das Stichwort Controller mit der alten Definition fand, war ich angesichts des betriebenen Aufwands und meiner Erwartungen schon sehr frustriert. Daraufhin habe ich sofort neue Gespräche aufgenommen und mich deutlich für eine Korrektur eingesetzt. Inzwischen sehe ich es aus der Perspektive „Ende gut, alles gut“. Mit Dank und Respekt stelle ich fest, dass Dr. Nicole Weiffen als Pressesprecherin vielfach unterstützend tätig war, und sich die jetzige Leiterin der Dudenredaktion, Dr. Kathrin Kunkel-Razum, den Argumenten gegenüber offen zeigte. Auf der anderen Seite bin ich auch dem ICV für die inhaltliche und moralische Unterstützung zu Dank verpflichtet. Dies gilt ganz besonders für den ICV-Vorsitzenden, Siegfried Gänßlen, und den ICV-Kuratoriumsvorsitzenden, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber.



Für welche Begriffserklärung für „Controller“ setzen Sie sich ein?

Wir konnten gemeinsam die neue Controller-Definition „Fachmann für Unternehmenssteuerung, besonders für betriebswirtschaftliche Zahlen und Daten“ finden und vereinbaren.

Hätte man nicht z. B. die ICV-Definition oder eine Definition aus einem führenden Lehrbuch übernehmen können?

Der Rechtschreib-Duden ist ein allgemeines Wörterbuch und kein Fachwörterbuch. Der Rechtschreibduden hat seinen Schwerpunkt bei der Schreibung eines Begriffs und nicht bei der Worterklärung. Eine Worterklärung wird nur bei bestimmten, erklärungsbedürftigen

Begriffen gegeben und dazu auch nur sehr knapp. Wenn hier überhaupt Bedeutungsangaben erfolgen, so sollen diese nach dem Verständnis der Dudenredaktion Nutzern in erster Linie helfen, ein Wort einem Bereich zuzuordnen und für den Begriff ein „Grobgerüst“ zur Verfügung zu stellen. In diesem Sinne nur „Fachmann für Unternehmenssteuerung“ zu schreiben, führe in der Knappheit der Formulierung in die Irre, stelle man sich darunter doch den Geschäftsführer bzw. CEO vor – so die Sichtweise der Dudenredaktion. Vor dem spezifischen Duden-Hintergrund trage ich die nun gefundene Lösung mit.

Wann und wo erscheint die neue Controlling-Definition?

Dies hat dem Vernehmen nach die Redaktion für den in Kürze erscheinenden Fremdwörterduden und für die kommende Ausgabe des Rechtschreibdudens (kommt natürlich erst in einigen Jahren) vermerkt. Ich rechne damit, dass diese neue Definition nach und nach in die Duden-Bücher einfließt.

Warum ist es so langwierig, Änderungen wie etwa bei der Begriffsumschreibung „Controller“ durchzusetzen? Gibt es eigentlich auch ein „Vorschlagsrecht“ für Einträge im Duden?

Ich beobachte als Rezensent, dass viele Verlage, wenn auch nicht alle, gegenüber Rezensen-

ten und Lesern offener werden. Darüber hinaus ist festzustellen, dass in letzter Zeit vermehrt Fachredaktionen aufgeschlossener und aufnahmebereiter werden, vor allem bei der gehobenen Fachliteratur. Ich nutze diese neuen Möglichkeiten. Verlage und Redaktionen könnten angesichts der wachsenden Komplexität und Dynamik ihre Leser im definierten Umfang „als kleine Controller“ zur Ergänzung und ggf. auch zur Begrenzung einladen. Controller sehen sich bekanntlich in der Rolle eines kritischen Counterparts. Ich empfehle Duden, über mehr Transparenz und neue Dialogformen nachzudenken. ■



**Der Verein
war immer dabei:
Die ICV-Tasche
auf Sommertour**



Im Sommer 2017 hat das ICV-Team PR/New Media die ICV-Mitglieder und Leser unserer Medien gebeten, sich für einen treuen Begleiter zu entscheiden. Bei der bevorstehenden Reise in ferne Länder, nahe Regionen oder ganz einfach auch nur an den Baggersee nebenan sollte immer unsere ICV-Stofftasche dabei sein. Jeder, der schon einmal eine der ICV-Veranstaltungen besucht hat, kennt die ICV-Bags, denn sie liegen an jedem Platz bei den Tagungsunterlagen mit aus. Wir haben aus den Fotoeinsendungen hier einige ausgewählt: von Barcelona bis Wladiwostok. Die komplette Bildergalerie ist auf der ICV-Website www.icv-controlling.com online: eine schöne Erinnerung an einen tollen Sommer 2017.



Allen Einsendern der Bilder – unseren ICV-Markenschaftern – ein herzliches Dankeschön!



Arbeitskreis-Termine

■ **Arbeitskreis Weser-Harz**
Herbsttreffen, Vorabendthema:
Versicherungen und Risikobewertungen
Hauptthema: BSC in der Praxis
09./10.11.2017, Hannover

■ **Fachkreis Projekt-Controlling**
Forum Projekt-Controlling,
10./11.11.2017, Weingarten

■ **Branchenarbeitskreis Banken**
Herbstsitzung 16./17.11.2017
Veranstaltungsort siehe Webseite

■ **Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz**
Treffen 17.11.2017, 12 - 17.30 Uhr
„Budgetplanung als Konzerntochter:
lieber Mit- oder Gegenstrom?“
T-Systems Schweiz, Zollikofen, Schweiz

■ **FAK Kommunikations-Controlling**
33. FAK-Treffen 23./24.11.2017
Veranstaltungsort siehe Webseite

■ **Branchen-AK Energie + Wasser**
35. Sitzung 28./29.11.2017, Aachen

■ **Arbeitskreis Wien-West**
Arbeitskreistagung 30.11.2017
Veranstaltungsort siehe Webseite

■ **FAK Controlling und Qualität**
Sitzung 01.12.2017, 10:00 bis 17:00 Uhr
Flughafen Köln/Bonn

■ **ICV-Führungskräftetagung**
25.11.2017, Flughafen München

ICV-Digitalisierungs-offensive

- **Business Innovation Labs**
 - Enabling Next Generation Planning & Forecasting through Advanced Analytics
09./10.11.2017
 - Autonomous Performance Management: Gestalten Sie die Digitalisierung von Finance & Controlling
07./08.12.2017

Mehr dazu unter www.icv-controlling.com > Verein > Literatur & Schwerpunktthemen

ICV-Regionaltagungen

■ **5. ICCIC International Controlling Conference Croatia**
14.11.2017 Zagreb

■ **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, GWZ Bonn

■ **17. Controlling Innovation Berlin – CIB 2017**
Themen: 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, WISTA Berlin

■ **15. CCS Controlling Competence Stuttgart**
„Controlling – Zukunft gestalten: effizient und innovativ handeln“,
Themen: VUCA – Was die Schlacht von Waterloo mit der digitalisierten Welt zu tun hat / Digitale Realität verändert die Organisation – aufgezeigt am Beispiel von Preisentscheidungen / Die Gegenwart ist digital, die Zukunft kognitiv / Gesundheit will „controlled“ sein – Resilienztraining für Controller
23.11.2017, IBM Kunden-Center Ehningen

■ **16 CIS Controlling Insights Steyr**
„Trends und Best Practises in der Digitalen Realität“
Themen: Aktuelle Herausforderungen an den Finanzvorstand und das Controlling im Wachstums- und Rennsportumfeld / Innova-

tive Vertriebs- und Finanzplanung mit SAP BPC Embedded on HANA / Das Planungs- und Steuerungssystem der Kapsch Gruppe – ein Erfahrungsbericht / Kostencontrolling in der Restrukturierung / Controlling digitaler Geschäftsmodelle / Controlling und die neue EU-Datenschutzgrundverordnung / Beitrag des Unternehmenscontrollings zur Digitalisierung des Geschäfts / Spitzenleistung – Erfolgsprinzipien, um das scheinbar Unmögliche zu erreichen
24.11.2017, Museum Arbeitswelt Steyr, Österreich

ICV-Partnerveranstaltungen

■ **Führungssymposium „Bestes Management im Mittelstand“**
mit Verleihung des BMM-Awards durch Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender
14.11.2017, Böblingen



ICV-TERMINE 2018

21.3.2018
ICV Gesundheitstagung, Bern, Schweiz

19./20.4.2018
17th Adriatic Controlling Conference – ACC 2018

22.4.2018
ICV-Mitgliederversammlung, München

23./24.4.2018
43. Congress der Controller, München

28.04.2017
Controllingkompetenz für Bilanzbuchhalter
Inhalt: BIG DATA: Bedeutung für das Rechnungswesen; FH Joaneum

Weitere Informationen und Anmeldung: www.icv-controlling.com > Arbeitskreise sowie www.icv-controlling.com > Veranstaltungen
Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), presse@icv-controlling.com.



TEAMFÄHIGER CONTROLLER GESUCHT?

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Spielen Sie ganz oben mit!

Präsentieren Sie sich in einem hochwertigen
Umfeld als attraktiver Arbeitgeber.

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



www.stellenmarkt.haufe.de



Einladung zur Veranstaltung

Digital Controlling

Transformiert Daten zu
zielgerichteten Entscheidungen



■ Hamburg, 22.11.2017

■ Düsseldorf, 28.11.2017

■ Dresden, 29.11.2017

■ Köln, 29.11.2017

■ Kassel, 29.11.2017

■ Stuttgart, 29.11.2017

■ München, 29.11.2017

■ Fulda, 30.11.2017

■ Freiburg, 30.11.2017

Bei unserer Veranstaltungsreihe "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.

Natural Business Intelligence.

Anmeldung und Termine in Ihrer Nähe:

www.digital-controlling.com

ICV-Schnupper-Abo – Für Seminarteilnehmer der CA-ANW-MW

Corporate
Planning 