

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



Themen im Focus

Die Rolle des Controllers in der digitalisierten Welt

40 Jahre Controller Magazin

Ganzheitliches Performance Management

Industrie 4.0
Empathie im Controlling
Marktpreisrisikomanagement
Erfolgreiches Outsourcing



Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.

Auszug aus unserem aktuellen Seminarprogramm:

CA controller akademie®

www.controllerakademie.de

Einstieg Controller Trainingsprogramm

Stufe I

04.05.–08.05.15, Bernried
18.05.–22.05.15, Hamburg
01.06.–05.06.15, Feldafing

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Strategieentwicklung

16.03.–18.03.15, Feldafing

Personal-Management und -Controlling

23.03.–25.03.15, Starnberg

Einkaufs-Controlling

27.04.–29.04.15, Bernried

Gemeinkosten-Controlling

27.04.–29.04.15, Starnberg

Risikomanagement

11.05.–13.05.15, Starnberg

Managementberichte

18.05.–20.05.15, Feldafing

CA management akademie®

www.ca-managementakademie.de

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

Finanzmanagement und Controlling – Modul 1

19.05.–21.05.15, Hohenkammer b. München

Vertriebs- und Produktmanagement – Modul 3

28.04.–30.04.15, Seeheim b. Frankfurt

Organisationsentwicklung, Change- und

Projektmanagement – Modul 4

14.04.–16.04.15, Feldafing

Führung und Personalentwicklung – Modul 5

14.04.–16.04.15, Seeheim b. Frankfurt

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Customer Relationship Management

04.05.–06.05.15, Bernried

Working Capital Management

11.05.–13.05.15, Starnberg

Business Intelligence und Big Data in der Praxis

11.05.–13.05.15, Feldafing

CA institute for accounting & finance®

www.ca-iaf.de

Certified Accounting Specialist (CAS)

22.06.–26.06.15, Tremsbüttel

13.07.–17.07.15, Salach b. Stuttgart

Praxiswissen Accounting

Bilanzierung für Controller

13.04.–14.04.15, Starnberg

IFRS für Controller

15.04.–17.04.15, Starnberg

Jahresabschlussanalyse

28.04.–29.04.15, Stuttgart

Rechnungslegung nach IFRS

11.05.–13.05.15, Stuttgart

High Performance Accounting

Hot Topics: Cashflow, Rückstellungen,
Umsatzrealisierung

08.06.–09.06.15, Starnberg

Konsolidierung

15.06.–16.06.15, Starnberg

Jetzt buchen oder Informationen unter: **+49 (0)8153-88 974-0** oder **www.ca-akademie.de**

Die CA AKADEMIE bündelt 3 Akademien und Institute unter einem Dach und ist Ihr Weiterbildungspartner in den Bereichen Unternehmenssteuerung, Unternehmensführung und Rechnungslegung.

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

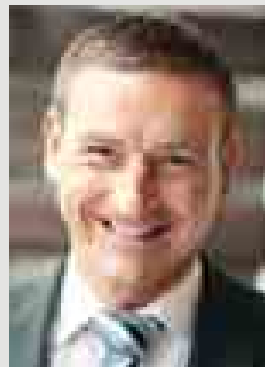
es gibt einiges zu feiern: **40 Jahre Controller Magazin**, **40 Jahre ICV** – Internationaler Controller Verein, **40 Jahre Controller Congress**, **20 Jahre IGC** – International Group of Controlling. Im ersten Beitrag lade ich Sie dazu ein, die letzten 40 Jahre Revue passieren zu lassen. Wer sonst sollte diese Rückschau für Sie verfassen als unser Gründer Herr Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle.

Die Historie des Controller Magazins

Im Sommer 2014 habe ich Herrn Dr. Deyhle gebeten, über die 40 Jahre Entwicklung des Magazins einen Beitrag zu verfassen und daran auch die Meilensteine der Entwicklung des Controllings zu knüpfen. Ohne Zögern hat unser längst gedienter Chefredakteur im (Un-)Ruhestand diesen Auftrag angenommen. Liebe Leser, ich darf Ihnen sagen, Herr Dr. Deyhle hat sehr viel Arbeit in diesen Artikel gesteckt. Gewissenhaft hat er all seine, ja eigentlich im Kopf abgelegten Daten recherchiert und zu einem wunderschönen Aufsatz zusammengeführt. Es hat sich aber auch gezeigt, dass es schwierig ist „DIE Meilensteine der Controlling-Entwicklung“ aufzuzeigen. Viele Themen, über die es IN ist heute zu sprechen, waren bereits in den Anfängen des Magazins, also in den 1970er-Jahren, in Diskussion und auch in der Praxis in Gebrauch. Z. B. die heute viel zitierte, notwendige enge Beziehung eines Controllers zu seinem Kunden, nämlich **dem Manager als Business Partner zur Seite zu stehen**, war schon 1971 im ersten einwöchigen Grundseminar der CA Thema. Was ist davon heute in der Praxis angekommen, Herr Prof. Weber zitiert ab der Seite 22 die Selbsteinschätzung der Controller: „Etwa die Hälfte der Controller sind der Meinung, dass die Rolle vom Business Partner heute bereits auch von Controllern unterhalb der Managementebene wahrgenommen wird.“

Empathie im Controlling

Die in den letzten Jahren immer wieder hervorgehobene, so wichtige soziale Kompetenz (social skills) war bereits auf den ersten Controller Congressen in Diskussion, den Anfang zu finden ist auch hier schwer möglich. Was die Merkmale der empathischen Kompetenz ausmachen und **wie professionell diese so nützliche Fähigkeit bewusst weiterentwickelt** werden kann, lesen Sie im Beitrag von Herrn Jesus Feliciano ab der Seite 78. „Ganzheitliches Denken und Handeln im Controlling“ lautet die Überschrift eines Charts ebenfalls aus der Stufe I, ehemals Grundseminar genannt. Herr Dr. Deyhle hat diese Ganzheitlichkeit gerne als Baum dargestellt, eben einen lebendigen ROI-Werttreiberbaum, auch bekannt als DuPont-Schema. Wobei bei Herrn Dr. Deyhle die Wurzeln dieses Baumes stark im Leitbild mit Vision verankert sein mussten, aus dessen Stamm der Ergebnisast hin zu den einzelnen Zweigen der Produkte mit Umsätzen und Deckungsbeiträgen und den Früchten der Erfolge führte. Im anderen Haupt-Ast, dem Finanz-Ast, reichten die Kapitalströme bis zu den einzelnen Zweigen der Bestände, Forderungen, Verbindlichkeiten und Geldbestände – dem Working Capital. Die Maßnahmenblätter beschrieben zu guter Letzt die Verknüpfung hin zur operativen Welt – ein wunderschönes Bild.



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Leiter der CA management akademie

Trainer, Berater und Partner der CA Akademie

m.kottbauer@ca-akademie.de

Ganzheitliches Performance Management

Was wird heute einem Ganzheitlichen Performance Management abverlangt? Grundsätzlich das Gleiche. Jedoch ermöglichen heutige IT- und Software-Werkzeuge vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. Mit dem Einsatz dieser „neuen Tools“ kommt es in Folge zu ganz neuen Themen, zum Beispiel der Herausforderung, den richtigen Mix an aufeinander abgestimmten strategischen und operativen Co-Tools zu finden. Herr Prof. Roth und ich stellen Ihnen im Artikel ab der Seite 8 vor, wie Sie als Controller und auch als Manager diesen neueren Herausforderungen begegnen können.

Wir haben gelernt, dass es schwierig zu sagen ist, wann ein Controlling-Thema seinen Anfang gefunden hat, Vieles ist einfach logisch und war deshalb wohl schon immer da. Die Weiterentwicklung ist relevant und die ist enorm. In den Beiträgen zur **Auswirkung der Digitalisierung** (ab der S. 15) und der Thematik um „**Industrie 4.0**“ (ab der S. 26 bzw. 32) wird einem das so richtig bewusst. Als die zwei nach Dr. Deyhle folgenden Chefredakteure haben Herr Dr. Eismayer und ich Ihnen unsere Erkenntnisse aus der langjährigen intensiven Beschäftigung mit der Controlling-Entwicklung in Form von 7 Trends zusammengefasst (ab der S. 24).

Controller Magazin online frei zugänglich

Ich lade Sie dazu ein, auch selbst Recherchen zur Co-Entwicklung anzustellen. Unter **www.controllermagazin.de** finden Sie in der **Thementafel** alle jemals im CM publizierten Artikel mit Thema, Autor, Erscheinungsdatum aufgelistet. Bis auf die aktuellsten drei Erscheinungsjahre sind **alle Magazine frei zugänglich** als online-Blättermagazin oder als PDF zum Download.

Das ganze Redaktionsteam würde sich freuen, Sie am 20. und 21. April am **40. Controller Congress** an unserem Stand begrüßen zu dürfen, um gemeinsam mit uns das Jubiläum zu feiern. Ihr,

Dr. Markus Kottbauer
Herausgeber

Titelthema



**40 Jahre
Controller Magazin
Seite 4**

Aktuell



**Industrie 4.0
Seite 26, 32**

**Controller in der
digitalisierten Welt
Seite 15**

Alfred Biels Literaturforum



**Fachbücher im Fokus
Seite 89**

Editorial	1
Albrecht Deyhle	
40 Jahre Controller Magazin	4
Armin Roth Markus Kottbauer	
Ganzheitliches Performance Management erfordert ganzheitliches Controlling	8
Kathrin Hoder René Kuhr	
Die Rolle des Controllers in der Digitalisierung	15
Jürgen Weber	
Wie bildet man einen Business Partner aus?	22
Klaus Eiselmayer Markus Kottbauer	
Trends im Controlling	24
Alfred Biel	
Interview mit Dr. Gerhard Dauner zum Thema: Industrie 4.0 – eine neue Herausforderung	26
Mischa Seiter Marc Rusch Oliver Treusch	
Industrie 4.0 im Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung 	32
Solveig Reißig-Thust	
Kennzahlen gegen Wirtschaftskriminalität	35
Walter Schmidt Stefan Müller Peter Lorson	
Moderne Wertorientierung 	36
Daniel Unrein Daniel Schirra	
Rohstoffknappheit und -preisvolatilität als Herausforderung Teil -2-	43
Frank Silber	
Marktpreisrisiko-Management // 	47

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 CA Akademie | U3 Haufe-Lexware | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | Denzhorn, 9 | elkom, 11 | FH Kufstein, 13 | Haufe Akademie, 17 | Concur, 19 | LucaNet, 21 | CA Akademie, 23 u. 25

Stellenmarkt: Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Horváth Akademie | Internationaler Controller Verein

Impressum

ISSN 1616-0495 40. Jahrgang



Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der CA Akademie AG, Wörthsee/Ettersschlag

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

Die Zeitschrift ist Organ der Risk Management Association e.V., München; die Mitglieder der RMA erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. www.rma-ev.org

Redaktion

Dr. Markus Kottbauer, m.kottbauer@ca-akademie.de
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

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

Anzeigenverkauf

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

Anzeigen Stellenmarkt

Michaela Freund, Tel.: 0931 27 91-777, Fax -477 stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

Monika Thüncher, Tel 0931 27 91-777, 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



Die neue
ICV-Publikationsreihe
Seite 103



Bandbreiten – Bindeglied
zwischen Controlling & Risiko-
Management Seite 99

Peter Hoberg	
Produktsterbezyklus	55
Jan Christoph Munck Martin Ruth	
Innovationscontrolling in Deutschland	63
Peter Rathnow	
Vier Schritte zum erfolgreichen Outsourcing	66
Germann Jossé	
Business Continuity Management	72
Cristiano Jesus Feliciano	
Empathie im Controlling	78
Thomas Günther Martin Schwarzbichler	
Investitionsentscheidung Teil -1-	84
Dietmar Paschers	
Controllerrätsel	88

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

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

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 27,80 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 deyhle & löwe Werbeagentur GmbH | gettyimages

Mit Sicherheit zum Ziel.



Salzburg Airport

— W.A. MOZART —

sorgt im Budgetierungsprozess
für Planungssicherheit –
mit der Controlling-Software
von Corporate Planning.

- Finanz- und Bilanzplanung
- Dezentrale Kostenstellenplanung
- Kosten- und Mehrjahresvergleiche
- Monatliches Berichtswesen

Corporate
Planning 

www.controlling-software.de



Deyhle & Deyhle sind froh, dass der 13. Controller Congress bewältigt ist.

40 Jahre Controller Magazin

von Dr. Albrecht Deyhle

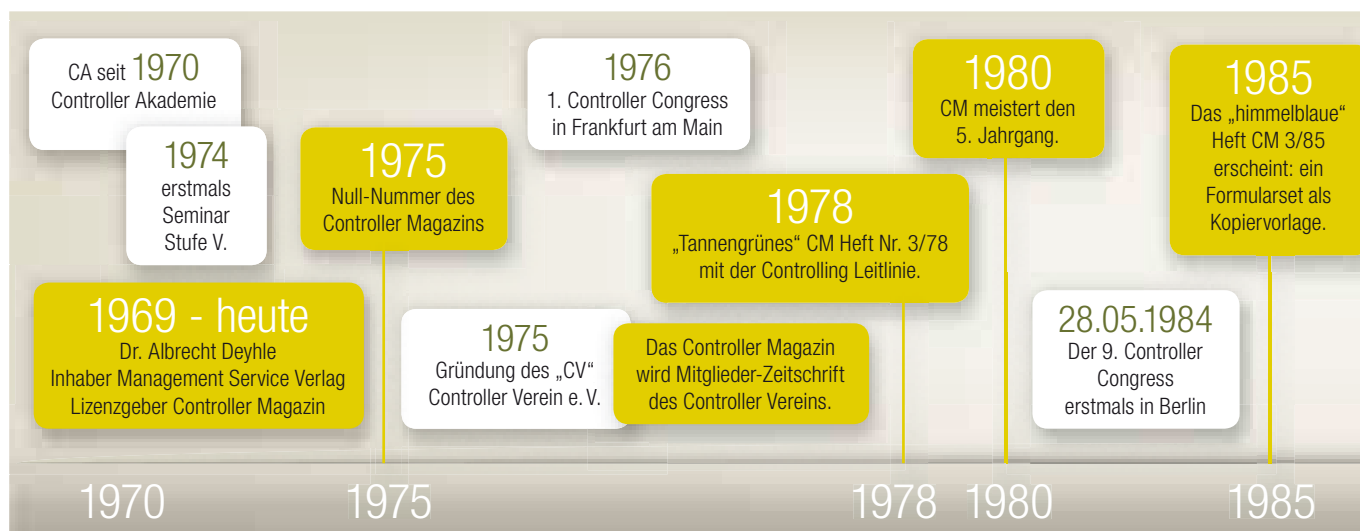
Die Firma Management Service Verlag Dr. Albrecht Deyhle MSV mit Sitz in Gauting bei München wurde am 3. März 1969 in das Münchner Handelsregister unter HRA 35028 als Inhabermfirma eingetragen. Das Unternehmen lebt heute als sozusagen „ruhender“ Verlag in Würthsee mit betriebseigenem, vermietetem Grundstück. MSV dient als Lizenzgeber für das Controller Magazin gegenüber der Nachfolgefirma

seit 1999 mit der Firmenbezeichnung Verlag für ControllingWissen AG.

Die verlegerischen Anfänge

Zu den ersten verlegerischen Gebieten des Management Service Verlags gehörten Werbemittel wie z.B. Broschüren und Plakate für das

Betriebliche Vorschlagswesen. Dr. Günther Höckel, Geschäftsführer der IHK Frankfurt am Main sowie auch des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V. DIB, war der herausragende Autor auf diesem Fachgebiet. Von dort erhielten MSV-Inhaber Dr. A. Deyhle und seine Frau Hannelore Deyhle-Friedrich den Auftrag, ein Zweigbüro für das DIB in München aufzubauen, zu managen und mit Druck von Einla-



dungen, deren Versand sowie mit Herstellung von Arbeitsmappen für die Teilnehmer an den Münchner Seminaren zu versorgen. Also hatte die Firma Management Service Verlag auch einen eigenen kleinen Druckbetrieb.

Das Büro des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft in München wurde ferner beauftragt, mit der Projektbezeichnung Management Akademie München ein eigenes, neu konzipiertes Führungsmodell zu entwickeln und in Wochen-seminaren auch zu trainieren. Typisch für dieses Management-Modell ist die Integration von Methoden zur Führung und Förderung der Mitarbeiter mit Systemen der Planung und Steuerung (Controlling) der Unternehmen.

Controller Akademie als Multiplikator für die Controller Community

Aus diesem „Nährboden“ entwickelte 1970 Dr. Albrecht Deyhle die Controller Akademie als eigenes Trainingsinstitut – gleichfalls mit Sitz in Gauting. Zuerst wurden in den Räumen des Münchner Export-Clubs Tagesseminare veranstaltet. Die Teilnehmer kamen von Anfang an aus allen drei DACH-Ländern. Auch ein Münchner Arbeitskreis für Controller wurde 1971 eingerichtet. Im November 1971 traute sich Deyhle zum ersten Mal, ein Seminar über Controlling allein als Trainer eine ganze Woche lang in der Klausur eines Hotels zu veranstalten, so dass vormittags, nachmittags und abends am Stoff und im Erfahrungsaustausch gearbeitet werden konnte. Im Sommer 1971 schrieb Albrecht Deyhle das Buch „Controller-Praxis“ in 2 Bän-

den, das die Teilnehmer an diesem ersten Wochenseminar – es hieß „Controller's Grundseminar“ – als weitere Arbeitsunterlage erhielten. Das förderte auch den Rumsprecheffekt. Die Teilnehmer stellten bei Rückkehr an den Arbeitsplatz die Bücher eher sichtbar in ein Regal. Die Arbeitsmappen aus Seminaren landeten eher auf einem Stoß, wo andere Dokumente dieser Art schon „ruhen“.

Controller 5-Stufen-Programm

Die 24 Teilnehmer an diesem 1. Wochenseminar wollten das Training fortgesetzt haben, die gezeigten Methoden in ihren Unternehmungen anwenden und zum weiteren Erfahrungsaustausch sich wieder begegnen. So entstand das Controller-Training-Programm in fünf Stufen. Empfohlen war, ein halbes Jahr Abstand zwischen den Stufen zu lassen und weiter praktisches Wissen im Controlling zu sammeln. Die Trainer an der Controller Akademie konnten so über rund 3 Jahre Kontakt mit ihren jeweiligen Teilnehmern in den Stufenseminaren halten – und natürlich auch für firmeninterne Seminare angeboten werden.

Im Jahr 1974 gab es zum ersten Mal eine Stufe V und am letzten Donnerstagabend traurige Gesichter. „Gibt es jetzt keine Seminare mehr?“ Nein – aber wir können organisieren, dass man sich regional unter Controllern treffen kann. So entstand im Frühjahr 1975 der Controller Verein e.V. als Träger der regionalen Arbeitskreise und Veranstalter des alljährlichen Controller Congresses (heute rund 6000 Mitglieder in Europa

und mit neuem Namen „Internationaler Controller Verein e.V.“).

Start ins Controller Magazin – später Mitgliederzeitschrift im Controller Verein

Herausgefordert durch das Manager Magazin entschloss sich Dr. Albrecht Deyhle im Jahr 1975 auch für „seine“ Controller im Management Service Verlag ein Magazin herauszubringen: das Controller Magazin. So entstand mit 500 Exemplaren und 30 Seiten Text mit Abbildungen erst einmal eine „Null-Nummer“, selbst gedruckt auf der eigenen Druckmaschine von Frau Hannelore Deyhle. Eine der ersten Autorinnen war schon in der Nullnummer die damals 4,5 Jahre alte Dorle Deyhle mit Foto unter den später sogar berühmt gewordenen Sprüchen zum „Controlling at home“. Also eine Art von Familienbetrieb.

Dann kamen die Ausgaben von Controller Magazin regelmäßig in jedem ungeraden Monat – also 6 Mal im Jahr. In den früheren Jahrgängen kam Herausgeber Deyhle auch als Autor öfter vor. Leer bleibende Seiten mussten mit Eigenfertigung gefüllt werden. Später bildeten sich vor den Magazinausgaben sogar Autorenschlangen. Christa Kießling war die Mitarbeiterin, welche die CM-Nummern komplett und ohne Fehler als Druckvorlagen geschrieben hat.

Ohne kausalen Zusammenhang ergab es sich zeitgleich, dass 1975 sowohl der Controller

1986

Auflage Nr. 6/86:
2417 Abonnenten

1986

Das „schokoladebraune“ Heft entsteht. Handschriftlich in chinesischer Schrift. 1991 wird es neu gesetzt und gedruckt.

1986



13.06.1988

Der Controller Congress erstmals in München mit 730 Teilnehmern

1988

1975 - 2007

Dr. Albrecht Deyhle Herausgeber und Chefredakteur des Controller Magazins. Ebenso lange erstellt Christa Kießling die Druckvorlagen.

1990

Auflage: 3300
Abonnenten

1990



1995

Manfred Rempel eröffnet den 20. Controller Kongress

1995

1968 - 2001

Hannelore Deyhle-Friedrich Verlagsleitung – aktiv am Verlagsstand des Controller Congress.

1997

Das „silbergraue“ Heft listet mit der Thementafel 126 CM-Hefte nach Themen und Autoren.

1997

Verein e.V., als im Kern ein Verein ehemaliger Teilnehmer an den Seminaren der Controller Akademie ins Leben getreten als auch das Controller Magazin sich entfaltete. So kam es, dass die Mitgliederversammlung des Controller Vereins beschließen konnte, dass das Controller Magazin für jedes Mitglied als Zeitschrift des Vereins geliefert werden soll und der Mitgliedsbeitrag des Vereins dementsprechend erhöht wird. Das machte es in Folge leichter, um Mitglieder für den Verein zu werben. Neben anderen Vereinsleistungen in Arbeitskreisen, Erfahrungsaustauschgruppen und Kongressen gab es als sichtbaren Zugehörigkeitsnachweis das Controller Magazin. Diese „seine“ Zeitschrift, die ein Controller im Unternehmen auch in der Nähe seines Arbeitsplatzes sichtbar hinlegen konnte, profilierte auch intern den Job, den ein Controller vollbringt.

Themen im Controller Magazin „wiesenblumenstraußartig“

Von den Themenstellungen her war klar, dass Controller Magazin immer in der Art eines Blumenstraußes gestaltet sein musste. Wenn die Redaktion des Magazins im Hauptberuf als Trainer tätig ist, geht das nicht anders. Man muss die Aufsätze zusammen bündeln, wie sie eben zu pflücken sind. Allerdings gab es dazwischen auch Themenhefte, deren Namen sich nach den Farben des Umschlags richtete. So war das „Tannengrüne Heft“ eine komplette

Controlling-Leitlinie in der Art eines Handbuchs; das „Himmelblaue Heft“ enthielt ein Controlling-Formular-Set und das „Sonnengelbe Heft“ schilderte einen Controller-Vorgehensplan zur Entwicklung einer Controlling-Landschaft im Unternehmen.

Anfangs wurde die Idee verwirklicht, die 6 CM-Ausgaben eines Jahres in einen Jahresband zu binden. Das erwies sich jedoch als nicht so glücklich. So wurden die CM-Hefte bei den Benutzern meistens in Regalen aneinander gestellt – manchmal auch aufeinander hingelegt. Ordnung konnte hergestellt werden durch die Thementafel – das „silbergraue Heft“. Jeder Aufsatz hatte im CM einen Stempel, in dem 3 Themenzuordnungen und 3 Zielgruppenhinweise eingetragen sind. Diese wurden jährlich gesammelt in der Thementafelordnung.

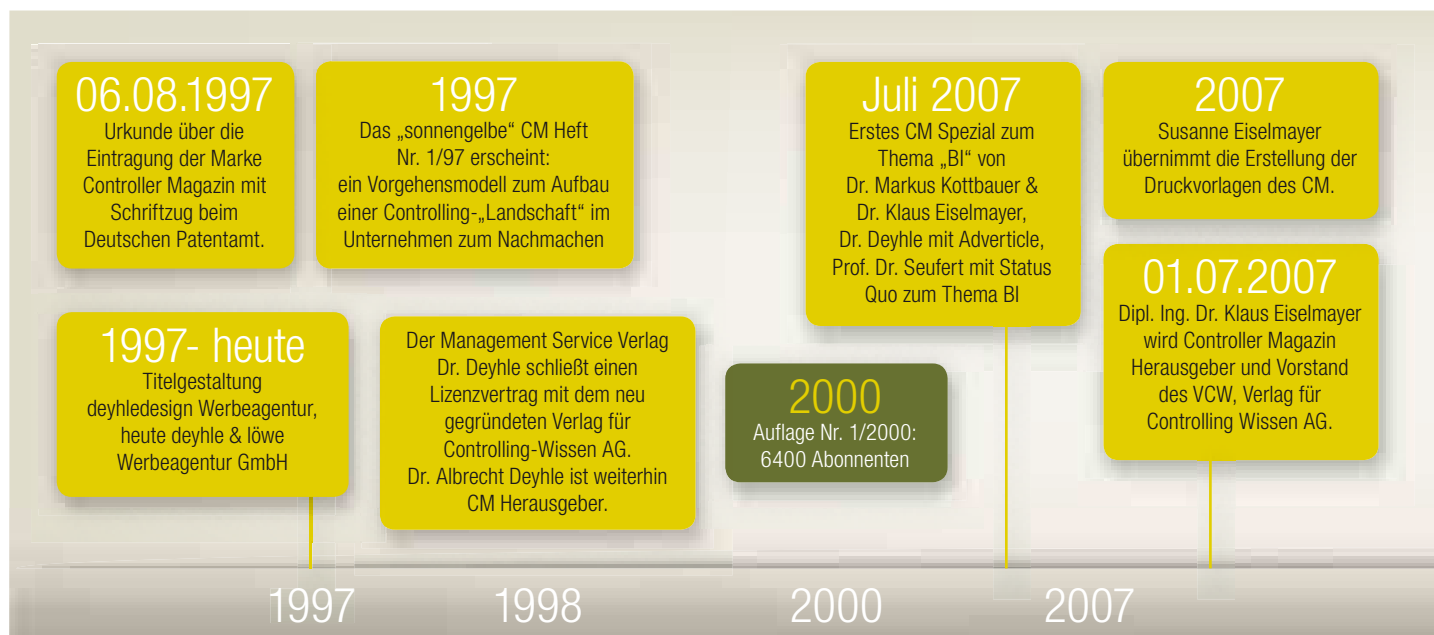
Heute ist es mit Hilfe des Kooperationspartners Haufe-Verlag, Freiburg, auch möglich, alle früheren Hefte sich online herzuholen und darin zu blättern. Gerade ältere Mitglieder des Internationalen Controller Vereins ICV erzählen, dass sie sich sehr freuen, auf diese Weise im Bildschirm Zugriff zu haben auf frühere Ausgaben.

Controller Magazin und Controller Congresse

Dr. Albrecht Deyhle hatte während seiner Zuständigkeit als CM-Herausgeber seit den An-

fängen bis Sommer 2007 immer am liebsten die September-Nummern redaktionell gestaltet. In diesen Heften des Controller Magazins waren die Vorträge und Fotos aus den jeweiligen Controller Congressen nachzulesen. Und da gab es wirklich Top-Erlebnisse. Der allererste Controller Congress fand 1976 im Steigenberger Airport-Hotel in Frankfurt am Main statt. Das war auch verkehrstechnisch ein für die meisten Besucher leicht zu erreichender Platz. Insgesamt fanden in Frankfurt 8 Congresse statt. Im ersten Congress waren es 120 Teilnehmer; beim achten gut 300.

1983 wechselte die Geschäftsführung des Controller Vereins e.V. nach Berlin. Die 4 Berliner Congresse fanden im Kongress-Zentrum statt. Teilnehmerzahlen lagen zwischen 400 und 500 Personen. In Berlin war eine Besonderheit, dass vielfach Ehepaare kamen und folglich (im alten Westberlin) ein Damenprogramm eingerichtet wurde. Einmal machte Deyhle ein Themenzentrum for the Ladies mit dem Titel „Controlling at home“. Dabei gab es auch workshopartige Einlagen. So wurde über Moderations-Karten gefragt, ob man als „Frau des Hauses“ auch ein Haushaltsbuch führe. Das gab Schwung – ist aber controlling-relevant. Schließlich geht es um die Transparenz des Haushaltsgeschehens nach dem Grundsatz „jetzt seh' ich's ein“ – now I see. Eine der Rückmeldungen wurde oft zitiert. Eine Besucherin schrieb: „Wenn ich keinen Überblick mehr habe, führe ich ein Haushaltsbuch. Dann



weiß ich wieder Bescheid und lasse es weg ...“; also „within and beyond budget“.

Seit 1988 sind die Controller Congresses in Münchens Arabella-Sheraton – jetzt Westin Grand-Hotel. In die Einladung zum 13. Congress 1988 schrieb Franz-Josef Strauß mit Foto vom Pilotensitz im Flugzeug ein Geleitwort, dass sich der Manager (Pilot) auf seinen Controller (Fluglotsen) verlassen können muss. Zu diesem Congress kamen über 700 Teilnehmer. Und immer war das Controller Magazin dabei – auf den Teilnehmerplätzen, am Stand des Verlags im Foyer vor dem Kongress-Saal – wer schreibt, der bleibt ist doch ein bewährtes gutes Wort.

Die Autoren im Controller Magazin

Auch die Autoren bilden gewissermaßen einen Blumenstrauß. Sie sind tätig als Controller zentral und dezentral – wie z. B. Marketing-Controller, Forschungscontroller und Werks-Controller oder Regional-Controller. Manche später große Themen zum Controlling wie Prozesskostenrechnung oder Kennzahlen-Cockpit standen noch als zarte Pflänzchen oft zu Beginn schon im Controller Magazin.

Beratend tätige Fachleute meldeten sich zu Wort im CM und berichteten über ihre Implementierungspraxis. Hochschul- und Fachhochschulprofessoren schrieben exzellente Beiträ-

ge. Manche Autoren wirken immer wieder mit und bilden einen Kreis von „Hausautoren“. Z. B. Alfred Biel schrieb schon über 200 Mal das Literaturforum.

Da jeder Autor irgendwie einen Fan-Club mit sich hat, gehört auch die Autoren-Gemeinde wesentlich ins Marketing für das Controller Magazin, das sich inzwischen zu einer Auflage von um die 9000 Abo-Exemplare empor geschwungen hat.

Die Neuzeit

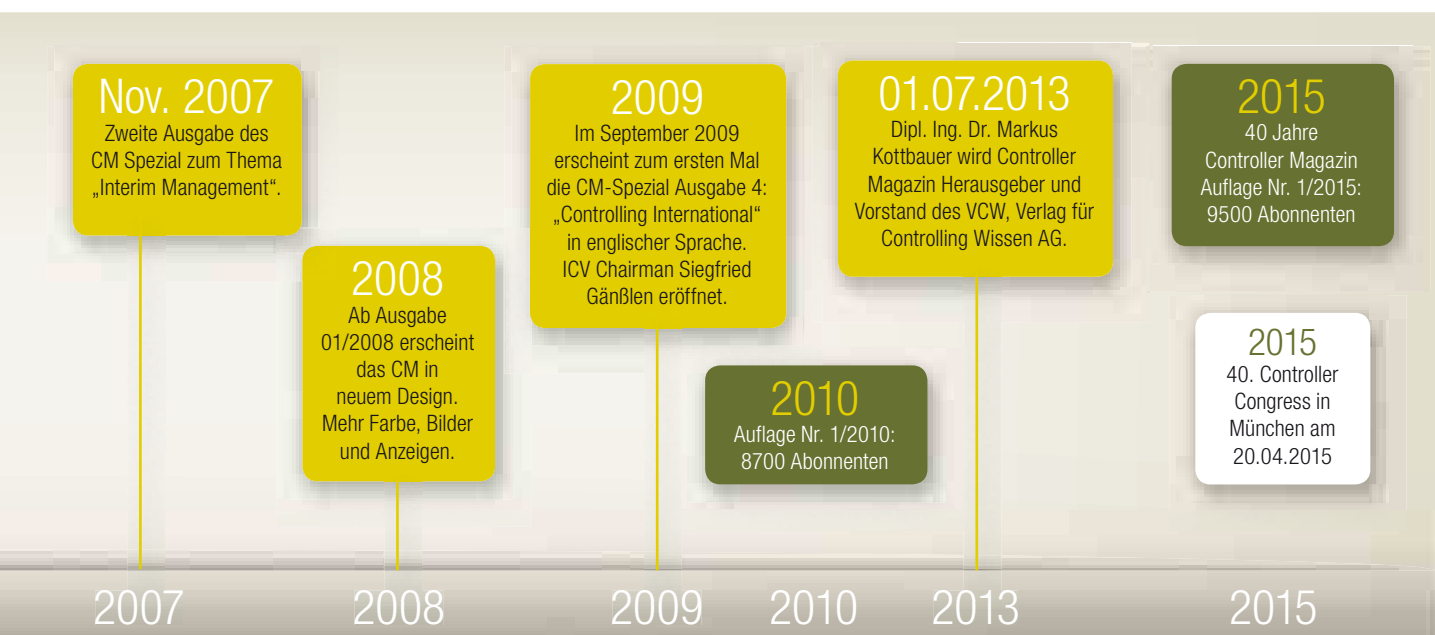
Mit der Juli-Ausgabe 2007 übernahm der Trainerkollege an der Controller Akademie Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayer die Herausgeberfunktion für das Controller Magazin und das Amt des Verlagsvorstands. Zusammen mit seiner Frau Susanne Eiselmayer sowie in Kooperation mit der Werbeagentur deyhledesign kamen Farbe und mehr Bilder ins Magazin. Auch die elektronische Kompetenz beim Bauen der Magazintexte am Computer im Verlag sowie unterstützt von den IT-Experten im Haufe-Lexware-Konzern hat ganz erheblich zugenommen.

Dazu kommt auch, dass die frühere Art, in der Autoren ihre Manuskripte schickten – eben mit der Schreibmaschine geschrieben und manchmal sogar von Hand verfasst – allmählich ausgestorben ist. Die meisten Aufsätze kommen heute als Mail-Anhänge und können so leichter

in die Satzvorlage des Controller Magazins eingeschleust werden.

Sehr zugenommen hat auch die Zahl der Anzeigen. Auch diese sorgen für elegantes Design und Farbe im Heft. Immer wieder kommen Specials heraus als kleine themenzentrierte Zusatzhefte. Der ICV Internationale Controller Verein e.V. bringt einmal im Jahr ein CM-Special in englischer Sprache heraus. In deutscher Sprache gestaltet Hans-Peter-Sander in jedem Controller-Magazinheft 10 Seiten mit Texten und Bildern aus dem Leben der inzwischen sehr international aufgestellten ICV-Arbeitskreise. Seit einiger Zeit besteht auch eine Zusammenarbeit mit der Risk Management Association e.V. und deren Mitgliedern. In der Ausgabe des CM sind 4 Seiten diesem neuen Partner reserviert. Auch das dem Controller Magazin jetzt in der 4. Auflage beigefügte Software-Kompodium bietet Spezial-Informationen und ein Nachschlagewerk für Controller.

In der Herausgeberschaft des Controller Magazins sowie im Verlagsvorstand fand zum ersten Juli 2013 wieder ein „Stafetten-Wechsel“ statt. Trainerkollege Dipl.-Ingenieur Dr. Markus Kottbauer sorgt für eine kontinuierliche Fortsetzung der Erfolgsbahn des Controller Magazins. Neben der stetigen Qualitätsoptimierung von Inhalt und Darstellung des Magazins kümmert sich Herr Dr. Kottbauer momentan um die Erneuerung des Buchprogramms. ■





Ganzheitliches Performance Management erfordert ganzheitliches Controlling

von Armin Roth und Markus Kottbauer

Um ein Unternehmen erfolgreich steuern zu können, sind heute eine Vielzahl an unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Werkzeugen erforderlich, Controller, welche diese Controlling-Toolbox im Unternehmen etablieren und Führungskräfte, die diese richtig zu nutzen wissen. Performance Management wird in der Regel durch eine Vielzahl von Managementkonzepten, Einzelinstrumenten, Werkzeugen, Prozessen und Systemen betrieben. **Der Mix der eingesetzten Instrumente ist in den meisten Fällen nicht strategisch oder systematisch geplant worden, sondern in den verschiedenen Unternehmensbereichen historisch aus vielen Einzelentscheidungen gewachsen.** Zur Strategieumsetzung wird beispielsweise eine Balanced Scorecard eingesetzt. In der Produktionskostenstelle findet die Flexible Grenzplankostenrechnung Anwendung und KVP-Prozesse (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) werden entwickelt und optimiert. Die Administrations- und Vertriebsprozesse werden eventuell mittels der

Methode EPK (Ereignisorientierte Prozessketten) dokumentiert und mithilfe der Prozesskostenrechnung gesteuert. Im Finanz- und Controlling-Bereich sind jeweils unterschiedliche Business-Intelligence (BI)-Systeme für Planungs- und Reportingzwecke im Einsatz. Der Vertrieb wiederum hat eine eigene Konsolidierungslösung auf einer anderen Technologiebasis aufgebaut.

Aufeinander nicht abgestimmte Controlling-Werkzeuge erschweren Entscheidungen

Diese beispielhafte Zustandsbeschreibung macht deutlich, dass den Unternehmen aufgrund dieser historischen Einzelentscheidungen eine **fachliche, methodische, organisatorische und technologische Integration sehr schwer fällt.** Die Schnittstellen, Abstimmungs- und Validierungsaufwände sind immens. In der Management-Berichterstattung,

sofern es überhaupt eine integrierte gibt, erscheint ein Sammelsurium an Daten und Informationen aus völlig unterschiedlichen Systemen mit unterschiedlichem fachlichem und methodischem Hintergrund meist ohne Ziel- oder Strategiebezug. Dies kann dazu führen, dass viele Managemententscheidungen erst verzögert getroffen werden, weil eine Vielzahl von Rückfragen und „Klärungsaufträge“ erforderlich sind, bis die für eine Entscheidung erforderliche Transparenz hergestellt ist. Alternativ besteht auch das Risiko, dass auf dieser Informationsgrundlage Fehlentscheidungen getroffen werden oder das Management viel zu spät über kritische Sachverhalte und Zustände informiert wird.

In der Regel fehlt das stimmige Gesamtkonzept, das die verschiedenen Methoden und Instrumente nicht nur zu einem harmonischen Ganzen vereint, sondern auch optimal miteinander verbindet. Oftmals gelingt es noch einzelne, isoliert agierende Bausteine eines Performance

Managements aufzubauen – die Kunst und das Ziel besteht jedoch darin, diese Bausteine miteinander so zu vernetzen, dass sich die jeweiligen Informationen auch für die Steuerung verschiedener Leistungsbereiche sowie für eine sinnvolle unternehmerische Gesamtsteuerung über alle Unternehmensebenen hinweg nutzen lassen.

Die Anforderungen an ein ganzheitliches Leistungsmanagement

Viele wissenschaftliche Arbeiten, Aufsätze und Vorträge von Managern bei Konferenzen beginnen damit, die Herausforderungen aus der zunehmenden Komplexität, Dynamik und Volatilität des Wirtschaftsgeschehens zu thematisieren. Dabei liegen immer die Markt- und Wettbewerbsveränderungen im Blickpunkt der Betrachtung. In diesem Artikel wird insbesondere thematisiert, welche Konsequenzen diese Herausforderungen für das interne Leistungsmanagement und für das Controlling haben. Zusammenfassend kann man sagen, dass sich das Controlling den Marktveränderungen anpassen muss. Eine singuläre evtl. auf einzelne Unternehmensfunktionen oder -prozesse ausgerichtete Konzeption oder Werkzeugunterstützung scheint wenig sinnvoll, da die Interdependenzen zu anderen Funktionen und Bereichen und über das Unternehmen hinweg deutlich zugenommen haben. Der Einsatz von Einzelinstrumenten birgt sogar die Gefahr, dass jeder seinen Teilbereich oder Teilprozess für sich optimiert und dies aber nicht automatisch den Erfolg des Gesamtprozesses sicherstellt. Im Extremfall kann dies sogar zum Suboptimum auf der Gesamtunternehmensebene führen.

So wie auf der Prozessebene eine Integration und ein Denken in „End-to-End-Prozessen“ angestrebt wird, **sollte auch auf der Steuerungsebene eine Integration und Harmonisierung stattfinden.** Dies ist in der gelebten Unternehmenspraxis häufig nicht der Fall. Es herrscht leider immer noch ein „Bereichs- oder Silodenken“ in Insellösungen vor. Nicht selten tun sich ähnliche gelagerte Funktionen wie z. B. Finanzen und Controlling schwer, an einer einheitlichen Steuerungskonzeption zu arbeiten oder einheitliche Steuerungskonzepte und

Werkzeuge einzusetzen. Obwohl das viele Vorteile hätte, da viele Schnittstellen und Validierungsschritte wegfallen würden. Dadurch ließen sich Steuerungsprozesse effektiver und effizienter gestalten. Interessanterweise werden gerade von den Bereichen, welche für den Managementprozess verantwortlich zeichnen, in den eigenen **Steuerungsprozess Medienbrüche eingebaut.** So wird beim letzten Schritt im Managementreporting bewusst in Werkzeuge wie Excel oder PowerPoint gewechselt und Daten werden teilweise redundant gehalten, um Anpassungen an den Zahlen durchführen zu können. Auch viele Managementsitzungen werden ausschließlich mit PowerPoint-Folien durchgeführt.

Das hat natürlich auch **Konsequenzen für die Geschwindigkeit**, mit der Rückschlüsse aus den operativen Prozessen und Daten gezogen werden können. **Unnötige Abstimmungs- und Validierungsschritte** sowie ein manuelles Anpassen der Zahlenwelt **kosten wertvolle Reaktionszeit**, dabei ist gerade die **schnelle Reaktion auf Marktveränderungen** der kritische Erfolgsfaktor. Des Weiteren **bergen** Schnittstellen, manuelle Prozessschritte und auch der Interpretationsspielraum von einzelnen Mitarbeitern **Risiken für die Sicherheit, Verlässlichkeit, Termineinhaltung und Qualität** der Informationen.

Für ein zielgerichtetes Performance Management ist neben der Bottom-Up-Betrachtung natürlich die Top-down-Perspektive entscheidend. Nur wenn es gelingt, einen an den **Zielen und Strategien des Unternehmens** ausgerichteten Steuerungsprozess zu etablieren, ist eine **Effektivität** der Orientierung der operativen Einzelhandlungen sichergestellt. Hierfür bedarf es allerdings einer **Verzahnung der strategischen und zielorientierten Unternehmenssteuerung mit der operativ, prozessgetriebenen Steuerungssystematik.** Die durch Marktbeobachtung oder innovative Ideen etc. im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses erzeugten Konzepte, Zielsetzungen und Strategien können nur ihre Wirkung entfalten, wenn der Strategieumsetzungsprozess erfolgreich verläuft. Dafür ist ein durchgängiges Steuerungskonzept erforderlich, welches die Performanceanforderungen auf allen Unternehmensebenen transparent macht.


 **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

Anforderungen an ein ganzheitliches Leistungsmanagement

Integration und Harmonisierung

Adressatenbezogene Kommunikation

Closed-Loop-Ansatz

Widerspruchsfreiheit der Ziele

Effektivität und Effizienz

Verständlichkeit der Zielsetzungen

Sicherheit, Verlässlichkeit,
Termineinhaltung und Qualität

Akzeptanz in der Breite

Verzahnung der strategischen und
operativen Steuerung

Transparenz

Hohe Reaktionsgeschwindigkeit

Langfr. Motivation und Wirkung

Abb. 1: Übersicht der Anforderungen an ein ganzheitliches Leistungsmanagement

Transparenz allein genügt noch nicht. Durch eine adressatenbezogene **Kommunikation** muss die **Verständlichkeit der Zielsetzungen** für alle Mitarbeiter sichergestellt werden. Dabei ist insbesondere auf eine **Widerspruchsfreiheit der Ziele** zu achten. Häufig sind Inkonsistenzen zwischen der vertikalen und der horizontalen Steuerung (über verschiedene Bereiche hinweg) zu beobachten. Zielkonflikte zwischen Linien-, Projekt und Prozessmanagement gilt es ebenfalls zu vermeiden, da diese die Akzeptanz der Ziele auf der operativen Führungsebene und bei den Mitarbeitern reduzieren bzw. gefährden.

Nur wenn die **Akzeptanz** der Performanceanforderungen in der Breite des Unternehmens

erzeugt ist, kann davon ausgegangen werden, dass das Leistungsmanagement flächendeckend im Unternehmen etabliert ist. Wenn alle Organisationsmitglieder **dauerhaft** ihre Potenziale und Energie zur Zielerreichung einbringen, sollte der Unternehmenserfolg langfristig sichergestellt sein.

Konzeption eines ganzheitlichen Performance Managements

Aus langjähriger Beratungserfahrung und diversen Studien, was langfristig erfolgreiche Unternehmen kennzeichnet, wurde eine Gesamtlogik, bestehend aus **fünf zentralen Teildisziplinen**, abgeleitet:¹

Erste Teildisziplin: Management von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen

Beim Performance Management geht es in erster Linie um das Management des Unternehmens als Ganzes (in seiner Gesamtheit), wie auch seiner Teilbereiche (Unternehmensbereiche) im Sinne einer Steuerung von Organisationseinheiten auf unterschiedlichen Aggregatenebenen. Die Steuerung von Unternehmen oder Unternehmensbereichen wird häufig auch als **Corporate Performance Management (CPM)** bezeichnet. Hauptaufgabe dieser Teildisziplin ist es, den **Strategieentwicklungs-, Strategieumsetzungs- und Steuerungsprozess maßgeblich zu unterstützen**. Als Grundlage für die Strategieentwicklung müssen die relevanten Kunden-, Markt- und Wettbewerbsinformationen zielgerichtet und verlässlich gesammelt, interpretiert sowie entscheidungsrelevant aufbereitet werden, so dass die strategische Lücke oder Stoßrichtung für das Management transparent und diskutierbar wird. **Das Management wird bei der Entscheidungsfindung bestmöglich unterstützt**, indem ebenen- und adressatengerechte Kennzahlen in einem Gesamtbild abgestimmt werden. Um die Akzeptanz und Leistungsorientierung aller Beteiligten zu fördern, müssen die **Kennzahlen nachvollziehbar und direkt beeinflussbar** sein.

Die Planung nimmt eine zentrale Rolle ein. Da sich die Planung die letzten Jahre verstärkt der Dynamik und Volatilität der Märkte anpassen musste, ist es wichtig, dass die Planungsprozesse und -systeme einerseits sehr flexibel sind, sich andererseits durch eine sehr hohe fachliche und technische Integration auszeichnen. Durch einen konsistenten und integrierten Planungsprozess werden wesentliche Voraussetzungen für ein Performance Management geschaffen.

Zweite Teildisziplin: Management von Prozessen

Genauso wichtig und interessant ist es, die Wertschöpfung eines Unternehmens aus der Prozesssicht zu betrachten und im Sinne eines Leistungsmanagements zu steuern. Diese Teildisziplin durchbricht und ergänzt die Organisa-

Autoren



Prof. Dipl.-Kfm. Armin Roth

ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmenssteuerung und Leiter des Forschungsbereichs „Enterprise Performance Management & Business Intelligence“ im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Reutlingen sowie Senior Partner der Braincourt GmbH in Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: armin.roth@reutlingen-university.de; armin.roth@braincourt.com

Dr. Markus Kottbauer

betreut bei der CA Akademie den Themenbereich Strategie und Management und hält Seminare für das Controllers Diplom (CA). Zudem ist er Chefredakteur CM, Leiter der CA management akademie und Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG.

E-Mail: m.kottbauer@ca-akademie.de



tionssicht und stellt **die Unternehmensprozesse in den Mittelpunkt**. Das **Business Process Management (BPM)** zielt auf die prozessorientierte Ausrichtung des Unternehmens ab und beinhaltet die **Gestaltung, Dokumentation und Verbesserung von Prozessen hinsichtlich Effektivität und Effizienz**. Die Wertschöpfung für den Kunden soll optimiert werden. Durch die Steigerung der Effektivität und Effizienz der Prozesse, der Qualitätssteigerung der Produkte und Dienstleistungen, der Verkürzung der Lieferzeiten, der Senkung der Kosten wird letztendlich eine erhöhte Kundenzufriedenheit als auch eine Leistungssteigerung im Unternehmen erreicht.

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich aufgrund der Dynamik der Märkte verstärkt auf durchgängige Prozesse, da diese die Grundlage für eine höhere Agilität bilden. **Durchgängige Prozesse helfen aber auch bei der Strategieumsetzung**, da sie die Transparenz für alle Beteiligten erhöhen, Ursache- und Wirkungsbeziehungen werden dadurch verständlich. Erst wenn Prozesse erfassbar und begreifbar werden, sind sie miteinander vergleichbar, besser diskutierbar (alle haben das gleiche Bild und sprechen die gleiche Sprache) und standardisierbar. Voraussetzung dafür sind natürlich eine einheitliche Notation, Prozessmodellierung und Prozessma-

nagementregeln. Prozesse haben den Vorteil, dass sie **Frühindikatoren für die Zielerreichung** liefern. Deshalb sind Sie für ein Performance Management sehr interessant. Durch ein **prozessorientiertes Performance Management wird die Informationslücke zwischen strategischer und operativer Ebene kompensiert** und die Zeitlücke zwischen Geschäftsvorfall und eventuell notwendigen Gegenmaßnahmen verkürzt. Gerade in Zeiten volatiler Märkte, in der die Zeitfenster zur Reaktion immer kürzer werden, sind aktuelle und zeitnahe Informationen für Geschäftsentscheidungen unentbehrlich. Einen **Wettbewerbsvorteil** hat, wer Prozessengpässe frühzeitig erkennen und sehr **schnell auf Marktveränderungen reagieren** kann.

Es besteht insbesondere die Chance, die aus Zielvorgaben stammende, bisher eher Top-down motivierte Prozessveränderung mit einer Bottom-up getriebenen Prozessoptimierung zu verbinden bzw. zu ergänzen. Durch ein ständiges Business Activity Monitoring (BAM) lassen sich nicht nur Geschäftschancen optimieren, sondern auch das Geschäftsmodell an sich kontinuierlich und zielgerichtet verbessern. Um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern, sollte ein Closed-Loop-Modell durch ein regelmäßiges Monitoring und Controlling der Prozessleistung auf-

gebaut werden. Mit einem KPI unterstützten kontinuierlichen Verbesserungsprozess können Optimierungspotenziale der Prozesse aufgedeckt und umgesetzt werden. Diese **Transparenz** generiert dann auch die Informationsgrundlage, um die Vorteilhaftigkeit eines Outsourcings von Prozessteilen oder eines gesamten Prozesses abzuwägen.

Dritte Teildisziplin: Management von Projekten

Einen wachsenden Anteil an der Wertschöpfung in Unternehmen haben die Projekte. Projekte sind zumeist Treiber für Innovation und Weiterentwicklung in und von Unternehmen. Zudem folgen sie einer gänzlich unterschiedlichen hierarchischen Logik, welche die gängigen Prinzipien und Verantwortlichkeiten der Aufbau- und Ablauforganisation ergänzt. Diese Teildisziplin des Leistungsmanagements betrifft das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement und wird Management von Projekten genannt.

Projekte, darunter sei vereinfacht die **temporäre Zusammenarbeit verschiedener Fachexperten zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels** verstanden, nehmen in Unternehmen eine immer größere Bedeutung ein.

INTELLIGENTE 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**.



TM 1 inside

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Bahnhofstraße 20
78532 Tuttlingen

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



Abb. 2: Gesamtlogik für ein ganzheitliches und langfristiges Performance Management

Unternehmen wollen diesen besonderen Zustand der Kreativität und Produktivität, wenn Menschen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund gemeinsam an einer interdisziplinären Aufgabenstellung arbeiten, zur Leistungssteigerung im Unternehmen nutzen. In der Praxis **erreichen** aber **sehr viele Projek-**

te ihre Ziele nicht. Wenn man dem Chaos-Report glauben darf, sind das nahezu 70% der IT-Projekte, wobei ca. 20% tatsächlich scheitern und abgebrochen werden und ca. 50% die mit dem Projekt verfolgten Zielsetzungen (Zeit, Qualität [inhaltliches Ergebnis], Kosten) verfehlen.²

Mit einem strukturierten Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement versuchen die Unternehmen, **reproduzierbar erfolgreiche Projekte zu generieren**, um diese Leistungssteigerungspotenziale zu heben. Auf der **Projektebene** soll durch den Einsatz einer geeigneten Steuerungsmethodik die operative Exzellenz (Projekte erreichen zum vorgegebenen Termin, mit dem definierten Mitteleinsatz, die gewünschten Ergebnisse in der definierten Qualität) sichergestellt werden.

Auf der **Programmebene** ist, zusätzlich zur operativen Exzellenz, der Überblick über die Projektlandschaft inklusive der Schnittstellen und Abhängigkeiten sowie die Realisierung von Synergieeffekten und die Steuerungsfähigkeit des Programmes insgesamt im Fokus der Betrachtung. Auf der **Projektportfolio-Ebene** – hier schließt sich der Kreis zum strategischen Management – gilt es, den Wertbeitrag der Projekte/Programme zur Unternehmensstrategie transparent zu machen. Dem Projektantragsprozess und der Priorisierung der Projekte (Kosten/Nutzenbetrachtung) kommt eine besondere Bedeutung zu, da hier der Zielbezug zu den Unternehmenszielen hergestellt und durch die Ressourcenzuordnung eine Weichenstellung für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens vorgenommen wird.



Abb. 3: Beispiel eines Management Cockpits für ein ganzheitliches Performance Management

Vierte Teildisziplin: Management von Mitarbeitern

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein gelingendes Performance Management sind die eigentlichen Initiatoren der Wertschöpfung – die Mitarbeiter. Mit der Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Erfahrung und ihre Leistungskraft in das Unternehmen einzubringen, sind sie ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens.

Dabei nimmt die **Motivation, Führung und Entwicklung der Leistungsträger in Unternehmen** eine immer größer werdende Rolle ein. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist maßgeblich von der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abhängig. Nur durch den Leistungswillen der Mitarbeiter verfügt ein Unternehmen über die Kraft und Energie, zielgerichtet Themen weiterzuentwickeln und langfristig erfolgreich zu sein. Gerade dieser Umstand wird im Leistungsmanagement jedoch oft vergessen, obwohl ersichtlich ist, dass Menschen keine Maschinen sind, die unabhängig von

ihrem Umfeld und ihrer Situation immer die gleiche Leistung erbringen können.

Der Motivation und Führung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte kommt eine Schlüsselbedeutung zu. Eine **hohe Leistungsbereitschaft** ist dann erzielbar, **wenn die persönlichen Interessen der Mitarbeiter ihre Beachtung finden und eine wertschätzende Führung gelebt wird**. Die Leistungsträger erwarten einerseits **Freiraum zur Aufgabenerfüllung** und eine Förderung ihres individuellen Potenzials, aber andererseits auch sichere und stabile Rahmenbedingungen. Dies wird vor allem bei Veränderungen ersichtlich, die zwangsläufig entstehen, wenn ein Leistungsmanagement eingeführt wird, das die gewohnten Abläufe und Strukturen durcheinander bringt.

Gerade diese Veränderungen sind es, die bei Mitarbeitern Angst und Frustration erzeugen können und damit wertvolle Energie zunichtemachen. Energie, die im optimalen Fall, im Sinne des Leistungsmanagements verwendet wer-

den könnte. Herausforderung für das Performance Management ist es, Veränderungsprozesse proaktiv zu steuern und Anreize für eine Hochleistungskultur zu schaffen.

Fünfte Teildisziplin: Management von Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit

Wie bereits erwähnt, sind die einzelnen Managementmethoden nur Teildisziplinen eines Performance Managements. **Erst das Zusammenspiel dieser Teildisziplinen in einem integrativen Managementsystem**, welches eine durchgängige Operationalisierung der strategischen Ausrichtung sicherstellen muss, **lässt die volle Wirkung entfalten**. Deshalb wird durch die Teildisziplin Management von Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit **die Möglichkeit der Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven geboten**. Hier ist nun die Aufgabe, eine individuell auf das Unternehmen passende Kom-

MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

HIGHLIGHTS

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

FAKTEN

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

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

www.fh-kufstein.ac.at/URS



position der Teildisziplinen in einem integrativen Managementkonzept zusammenzustellen und im Unternehmen nachhaltig zu etablieren. Für ein ganzheitliches Performance Management ist **eine fachliche, methodische, technische als auch prozessuale Integration der Methoden und Instrumente erforderlich**. Nur so kann der komplette Managementprozess von der Strategieentwicklung, Planung, Zielvereinbarung, Steuerung, Entscheidungsfindung und -durchsetzung unterstützt werden.

Wichtig ist, dass der **komplette Top-down Steuerungsprozess**, von der Bildung der Ziele und Strategien, dem Herunterbrechen auf operative Einheiten, Prozesse, Programme oder Projekte, **mit den Bottom-up getriebenen Prozessen** wie z. B. der kontinuierlichen Verbesserung und den korrespondierenden Datensammlungs- und Datenveredelungsprozessen **verzahnt wird**. Idealerweise sammelt ein Unternehmen kontinuierlich, z. B. durch ein Monitoring auf Social Media- und sonstigen Plattformen, Daten zu Marktentwicklungen, Wettbewerbern und Kunden. Diese müssen dann zeitnah hinsichtlich Relevanz und Zielbezug analysiert und interpretiert sowie für das

Management auf den jeweils relevanten Ebenen adressatengerecht aufbereitet und Gegenstand des Entscheidungsprozesses werden. Ist die Managemententscheidung erfolgt, gilt es, auch den Maßnahmendurchführungsprozess durch ein entsprechendes Monitoring zu unterstützen. **Management Cockpits helfen als zentrale Kommunikations-, Kollaborations- und Monitoringplattform**, durch die Schaffung von Transparenz ein ganzheitliches Steuerungsverständnis auf allen Ebenen zu entwickeln, und können dadurch einen wesentlichen Beitrag für ein ganzheitliches Leistungsmanagement und der Etablierung einer Hochleistungskultur leisten.

Fazit

Die einzelne, allumfassende Managementmethode für ein ganzheitliches Leistungsmanagement gibt es nicht. Vielmehr ist das **Zusammenspiel aller erfolgskritischen Managementdisziplinen im Rahmen eines integrativen Managementsystems** wichtig, bei dem alle Akteure und Beteiligten auch bei unterschiedlichem Fokus und Sichtweise koordiniert an einem Strang ziehen. Erfolgskritisch ist es

jedoch, dass eine unternehmensindividuelle Anpassung mit einem **ganzheitlichen Erfahrungshintergrund geplant, komponiert und verzahnt wird**. **Management Cockpits** können als Stufenlösung einen wertvollen Beitrag erbringen, indem sie als **Integrationsebene** eine Transparenz und Kommunikationsplattform **für ein ganzheitliches Leistungsmanagement** generieren, selbst wenn die vollständige, fachliche, methodische, prozessuale und technische Integration noch nicht komplett vollzogen bzw. erreicht ist.

Literaturhinweise

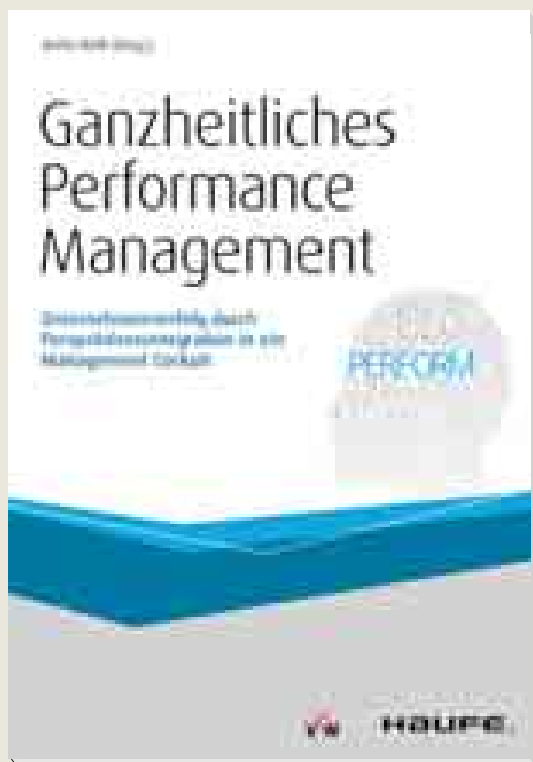
[Online] Chaos-Studie der Standish Group, Verfügbar unter: www.standishgroup.com

Roth (2014): Ganzheitliches Performance Management – Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit, Haufe, München 2014

Fußnote

¹ vgl. Roth (2014) S. 34

² vgl. Chaos-Studie der Standish Group



Unternehmenserfolg durch integrative Management Cockpits steigern

Ganzheitliches Performance Management integriert die vier Teildisziplinen Corporate Performance Management, Business Process Management, Projekt- und Mitarbeitermanagement in ein System. Unternehmen steigern dadurch ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig. Management Cockpits sorgen dabei für eine zielorientierte Steuerung auf strategischer und operativer Ebene.

Erstmalig wird dieser Ansatz in diesem Buch vorgestellt.

In diesem Buch finden Sie die Antwort auf folgende Fragen:

- > Wie können Sie die 4 Managementdisziplinen miteinander verknüpfen, um ein ganzheitliches Performance Management aufzubauen?
- > Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind bei der Implementierung zu berücksichtigen?
- > Wie kann mit Business-Intelligence-Lösungen ein Management Cockpit zur Leistungsoptimierung effizient umgesetzt und nachhaltig etabliert werden?

von Prof. Dipl.-Kfm. Armin Roth (Hrsg.)

Bestell-Nr. 00398-0001; € 69,-; www.haufe.de

Die Rolle des Controllers in der Digitalisierung – Digital Controlling

von Kathrin Hoder und René Kuhr



„Die Welt ist digital“, „Die Digitalisierung erobert unseren Alltag“ und „Digitalisierung ist in aller Munde“ – vermutlich kommt jedem zumindest eine dieser Aussagen aus dem aktuellen medialen Umfeld vertraut vor. So veröffentlicht die Süddeutsche Zeitung eine Serie „Wie die Digitalisierung unser Leben verändert“¹, das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat gar eine eigene Themenreihe zur Digitalen Welt etabliert² und auch die Ausgaben des Controller Magazins widmen sich mehr und mehr dem Thema. Bisher unbeantwortet bleibt in allen bestehenden Diskussionen jedoch die Frage, welche konkrete Auswirkung die Digitalisierung auf die Rolle und den Arbeitsalltag des Controllers hat bzw. haben wird und wie darauf angemessen zu reagieren ist.

Digitalisierung – und jetzt?

Während der Begriff vor einigen Jahren nur Gegenstand wissenschaftlicher Abhandlungen und Zukunftsvisionen war, ist er heute in der Realwirtschaft angekommen und verändert die Welt, wie wir sie kennen. Begrifflichkeiten wie Big Data, Analytics, Mobility, Cloud, Social Media und Internet der Dinge sind nur einige Schlagwörter, denen wir im Zusammenhang mit der Digitalisierung begegnen. In diesem Spannungsfeld beginnen sich Geschäftsmodelle technologiegetrieben zu ändern oder komplett neu zu entwickeln – und dies mit zum Teil erheblicher Wirkung auf ihr Umfeld. Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Digitalisierung Einfluss nimmt auf die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen. Während in den Bereichen Marketing und Vertrieb oder

Logistik, z. B. in Form dynamischer Wertschöpfungsnetze, die Digitalisierung bereits großflächig offensichtlich Einzug gehalten hat, sehen wir im Controlling noch Durchdringungspotenzial.

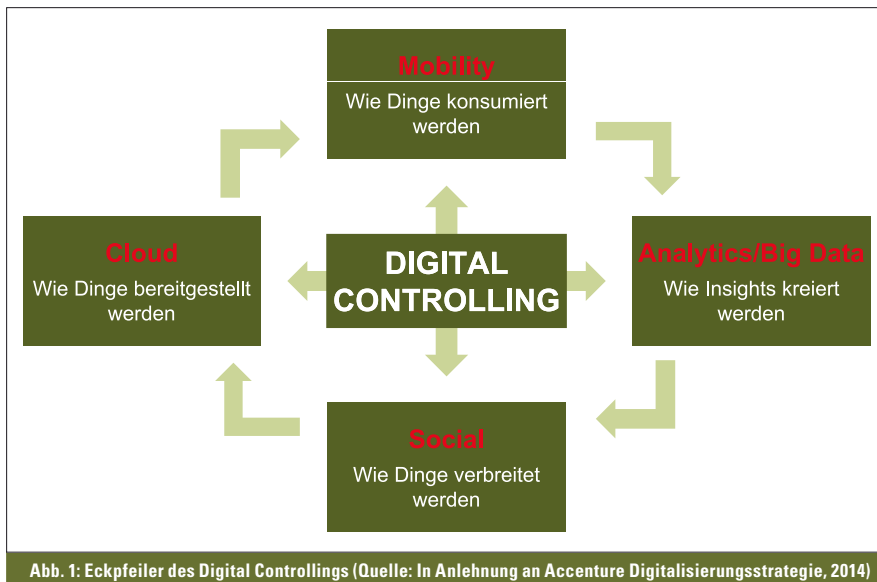
Vor diesem Hintergrund möchten wir im vorliegenden Beitrag beleuchten, welchen Einfluss die Digitalisierung auf den Controller und sein Tätigkeitsspektrum ausübt. Wie zeigt sich diese Einflussnahme im täglichen Controlleralltag? **Wie wird sich das Berufsbild und damit auch das Anforderungsprofil des Controllers verändern?** Und wie wird der Einfluss der Digitalisierung von Controllern selbst bewertet? Dies sind die zentralen Fragen, für die wir im Folgenden erste Antworten formulieren. Damit möchten wir einen ersten Denkanstoß zur Rolle des Controllers in der Digitalisierung, die wir aus unserer täglichen Arbeit und vielfältigen Diskussionen mit Controllern ableiten, liefern und weitere Diskussionen anregen. Um uns dem Thema der Digitalisierung aus Sicht des Controllers zu nähern, definieren wir im ersten Schritt den Begriff speziell bezogen auf das Controlling, das „Digital Controlling“. Anschließend werden die Einflussbereiche der Digitalisierung auf das Arbeitsumfeld und die Aufgaben des Controllers entlang des Leitbildes Controlling erörtert. Die Ableitung der veränderten Anforderungen an das zukünftige Profil von Controllern hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Fertigkeiten stellt damit den zentralen Kern dieses Artikels dar. Ein erstes Stimmungsbild unter Controllern verschiedener Industrien und Arbeitsfelder (z. B. R&D Controlling, Corporate Controlling, Logistik Controlling bzw. Sales Controlling) zeigt abschließend, wie Controller

selbst das Thema Digitalisierung in ihrer Arbeitspraxis und bezogen auf ihr Anforderungsprofil einschätzen.

Digitalisierung im Controlling-Umfeld

Wie eingangs geschildert, ist der Begriff der Digitalisierung allgegenwärtig, doch was bedeutet die Digitalisierung eigentlich im Controlling-Umfeld? Die diesem Beitrag zugrunde liegende Definition eines „Digital Controllings“ bezieht sich auf ein Controlling, das die mit der Digitalisierung verbundenen Trends vollumfänglich berücksichtigt und beinhaltet. Aufgrund dieser ganzheitlichen Betrachtung greift die Definition wesentlich weiter als nur bezogen auf die Bereitstellung von z. B. Berichten auf mobilen Endgeräten wie Tablets oder die Nutzung von Social Media in den Controlling Abteilungen. **Digital Controlling ist damit auch vom viel diskutierten IT-Controlling, dem Controlling der IT-Kosten und Services, bzw. Controlling der digitalen Medien abzugrenzen.**

Jenem Begriffsverständnis des Digital Controllings liegen die in **Abbildung 1** dargestellten Eckpfeiler zu Grunde. Diese vier Eckpfeiler sind es, die sich mehr und mehr herauskristallisieren, wenn wir heute von „digital“ reden, und können unter dem Begriff „SMAC“ zusammengefasst werden. Dabei ist es wichtig, die Integrität und das Zusammenspiel der einzelnen Eckpfeiler hervorzuheben. So nehmen sie weniger einzeln Einfluss auf den Arbeitsalltag des Controllers als vielmehr in ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenspiel.



- **Cloud:** Der letzte Eckpfeiler fokussiert sich auf die Möglichkeit, Informationen über unterschiedliche Infrastruktur, Plattformen und Anwendungen als Service zu virtualisieren und zu konsumieren, um somit neue Ebenen der Skalierbarkeit, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit zu erreichen.

Um den Einfluss der Digitalisierung auf den Controlleralltag konkret zu betrachten, ziehen wir das Controller-Leitbild der International Group of Controlling³ heran; es zeigt die wesentlichen Aufgaben eines Controllers als Partner des Managements, und wie die Digitalisierung den Arbeitsalltag verändert bzw. positiv beeinflussen kann.

- **Social:** Kern dieses Punktes ist die Nutzung von Social Media und modernen Technologien der Zusammenarbeit – zur Ermöglichung neuer Interaktionswege, der Personalisierung und des Aufbaus von Beziehungen innerhalb und außerhalb der (Controlling-) Organisation.
- **Mobility:** Dieser Punkt konzentriert sich darauf, wie die vom Controlling bereitgestellten Informationen konsumiert werden, d.h. der Empfang von Auswertungen, Berichten und

anderen Zahlen über digitale Medien wie z. B. Tablets, Smartphones, etc. an jedem beliebigen Ort und zu jeder beliebigen Zeit und auf kostengünstige Art und Weise.

- **Analytics/Big Data:** Dieser Eckpfeiler bezieht sich darauf, dass Analyseverfahren und der Zugang zu den richtigen Daten die Generierung neuer Erkenntnisse und entscheidungsrelevanter Informationen sowie die Nutzung der rasch zunehmenden Menge an Daten aus mehreren Quellen ermöglichen.

Die **Bereitstellung entscheidungsrelevanter, qualitativ hochwertiger und tagesaktueller Daten auf Knopfdruck** wirkt sich auf alle Elemente des Controller-Alltages aus. Die zwei Eckpfeiler „Cloud“ und „Analytics/Big Data“ in Kombination mit dem Eckpfeiler „Mobility“ stellen den Controllern durch die Digitalisierung Instrumentarien und Technologien zur Verfügung, so dass Informationen aus einem System zu jeder Zeit und jedem beliebigen Ort auf kostengünstige Art und Weise zugriffsbereit sind. Damit fällt der wichtige

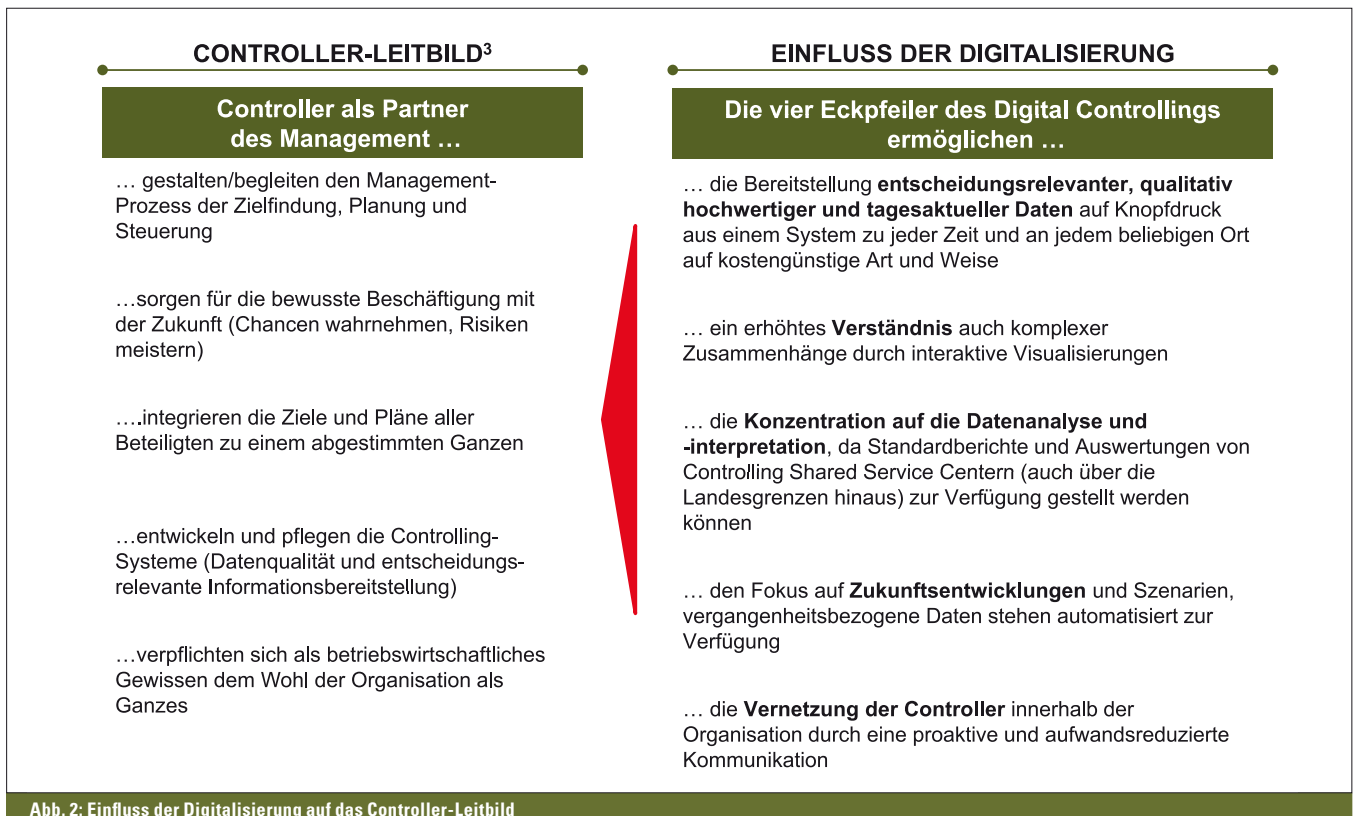


Abb. 2: Einfluss der Digitalisierung auf das Controller-Leitbild

Arbeitsbereich der Datenaufbereitung, d. h. die Daten aus unterschiedlichen Systemen zusammenzusuchen und über diverse Brücken anzugleichen, weg. Gleichzeitig verringert sich auch der zeitliche Abstimmungsbedarf, um Datenabweichungen zwischen verschiedenen Quellen zu identifizieren und für die Glaubwürdigkeit der Daten einzustehen. Unserer Meinung nach wird diese Veränderung allerdings noch Zeit benötigen, da **in vielen Unternehmen die technologischen Rahmenbedingungen noch nicht etabliert** sind bzw. erst Schritt für Schritt auf die Agenda zur Umsetzung aufgenommen werden.

Eng verbunden mit dem Punkt der Datenverfügbarkeit ist die **Fokussierung auf Zukunftsentwicklungen**. Die Digitalisierung ermöglicht es dem Controller, dass er/sie die frei gewonnene Zeit der bewussten Beschäftigung mit der Zukunft widmen kann. Szenarien über die Zukunft können sowohl im Rahmen der Zielfindung, Planung als auch Steuerung Eingang finden.

In eine ähnliche Richtung zielt der Punkt der **Datenanalyse und -interpretation** ab. Zum einen kommt diesem Aufgabenspektrum durch die geänderte Zeitverteilung eine höhere Bedeutung zu. Gleichzeitig spielt in diesen Punkt jedoch auch die Nutzung von Controlling Shared Service Centern hinein. **Gerade durch die Eckpfeiler der Digitalisierung, „Social“ sowie „Cloud“, müssen die Controller nicht mehr zentral an einem Ort sitzen.** Shared Service Center Mitarbeiter können den Controllern bzw. ihrer Organisation Standardberichte und Auswertungen als Service zur Verfügung stellen bzw. sogar formalisierte Ad-Hoc-Anfragen bearbeiten. Damit konzentriert sich der Controller noch stärker auf die Datenanalyse und -interpretation, um dem Management als Partner auf Augenhöhe zur Seite zu stehen.

Die Digitalisierung ermöglicht zudem, dass **ein erhöhtes Verständnis auch komplexer Zusammenhänge durch interaktive Visualisierungen** erreicht wird. An dieser Stelle greift auch der Punkt bezüglich der Bereitstellung von Berichten auf z. B. mobilen Endgeräten an. Der Trend geht weg von unflexiblen Listen-Berichten hin zu flexiblen Dashboards, in die sich die

Endnutzer die jeweiligen Objekte (z. B. IST, Plan, Forecast) und Zeitdimensionen (Periode x-y) hineinziehen können und sie auch in die Lage versetzen, diese zusammengestellten Informationen und erzeugten Auswertungen mit anderen Nutzern real-time zu teilen. Das Stichwort an dieser Stelle ist **Self-Service Business Intelligence**.

Der letzte Punkt, die **Vernetzung der Controller innerhalb der Organisation** durch eine proaktive und aufwandsreduzierte Kommunikation, begründet sich primär durch den Eckpfeiler „Social“. Die zunehmende Verbreitung von neuartigen Kommunikationskanälen wie beispielsweise Videotelefonie und -konferenzen direkt am Arbeitsplatz, Messenger oder interne Facebook-Profile ermöglichen es dem Controller im Arbeitsalltag, enger mit dem Business in Austausch zu treten und der Rolle als Business Partner gerecht zu werden.

Auswirkungen auf das Anforderungsprofil für Controller

In Anbetracht dieses veränderten Arbeitsalltages stellt sich die Frage, welche zukünftigen Fähigkeiten und Kompetenzen Controller mitbringen müssen und wie sich ihr Anforderungsprofil durch den Einzug der Digitalisierung im Controlling verändert. Die **sechs Anforderungen (Analysefähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Geschäftskennntnis, Verhaltenskenntnis, Instrumentenkenntnis, Standfestigkeit)**, die Prof. Dr. Heimo Losbichler im Controller Magazin 5/2013 erläutert hat, bilden den Ausgangspunkt für die Evaluierung, welche Anpassungen durch den Einbezug eines Digital Controllings erforderlich sind.

Aufgrund der geschilderten Aufgabenschwerpunkte Datenanalyse und -interpretation **kommt der Analysefähigkeit durch die Digitalisierung eine erhöhte Relevanz zu.** Gerade durch den Eckpfeiler „Analytics/Big Data“ stehen immer mehr Daten vermehrt in Echtzeit zur Verfügung. Controller müssen zwar immer noch zahlenaffin sein, jedoch steht die reine Generierung der Zahlen nicht mehr im Vordergrund, sondern die Analyse der Daten, Identifikation von Zusammenhängen und Ableitung von Handlungsempfehlungen.

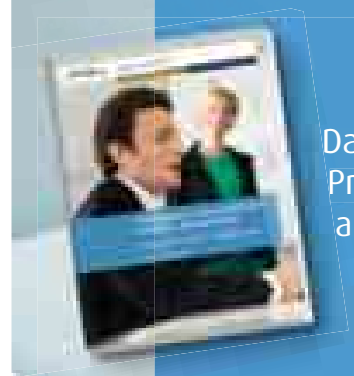
Wir geben Ihrer Entwicklung Auftrieb.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Aktuelle Weiterbildung für

- Controlling
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Betriebswirtschaft



Das neue
Programm jetzt
anfordern!

Tel.: 0761 898-4422

www.haufe-akademie.de/controlling

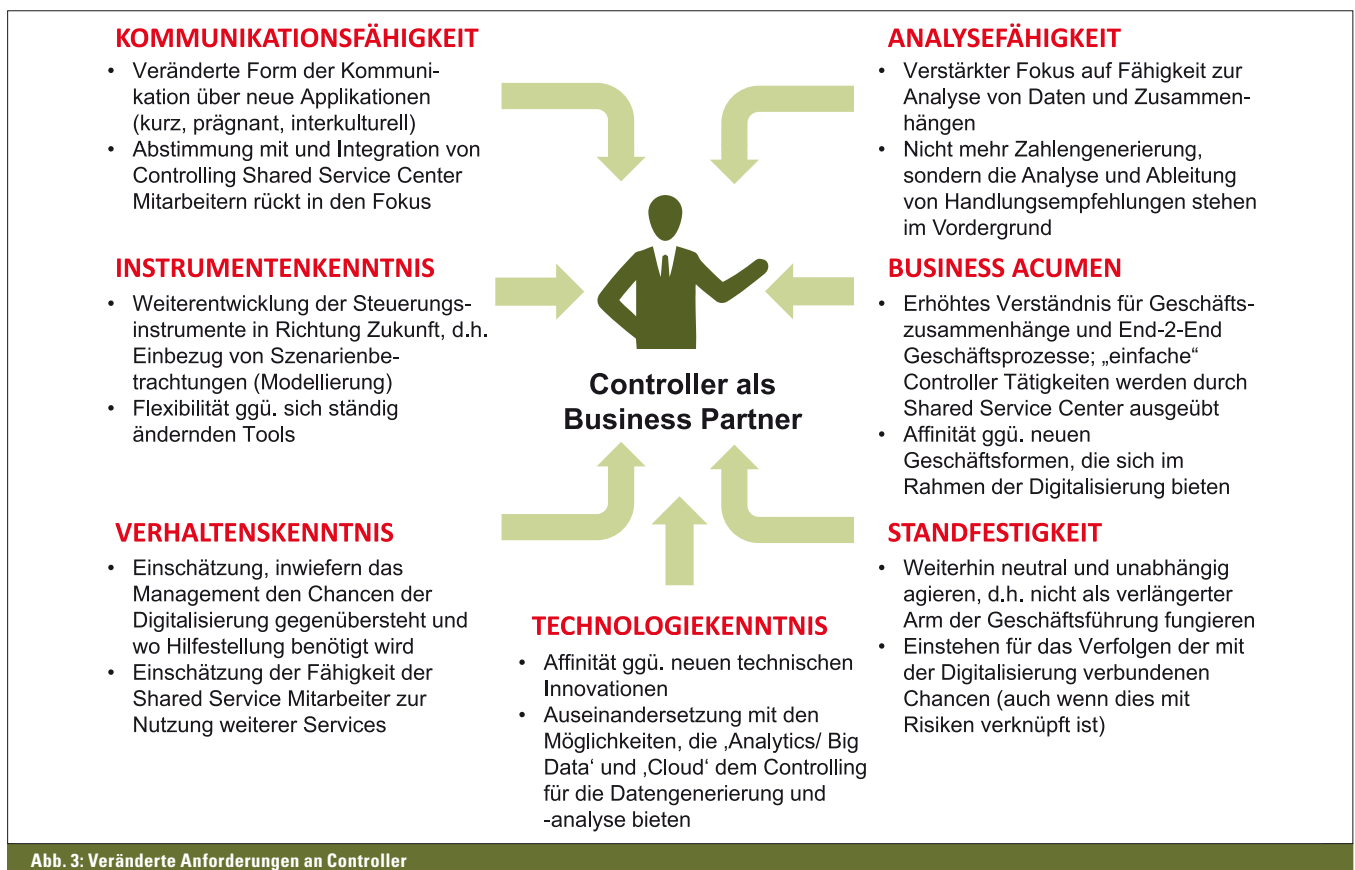


Abb. 3: Veränderte Anforderungen an Controller

gen für das Business/Management. Der zeitliche Analysefokus der Controller wechselt damit auch von der Vergangenheit in die Zukunftsbetrachtung. Hiermit verbunden sehen wir eine Verstärkung der **statistischen Methodenkompetenz**, die bisher vornehmlich in den Entwicklungs- und Research-Abteilungen anzutreffen war.

Mit dieser verstärkt geforderten Analysefähigkeit geht auch das **erhöhte Verständnis für**

Geschäftszusammenhänge und End-2-End-Geschäftsprozesse einher. Controller müssen offen gegenüber neuen Geschäftsmodellen sein und analysieren können, inwiefern sie in das eigene Geschäftsmodell passen bzw. dieses erweitern können. Zudem werden sie verstärkt darauf achten müssen, inwieweit digitale Geschäftsmodelle neuer Wettbewerber das eigene Unternehmen gefährden können. Somit erfolgt auch ein **stärkerer Fokus auf das Risikomanagement**.

Mit der Nutzung der sozialen Medien und der verstärkten Nutzung von Controlling Shared Service Centern verändern sich sowohl die Formen als auch Kanäle der **Kommunikation**. Controller müssen verstärkt in der Lage sein, sowohl kurz und prägnant zu kommunizieren als auch interkulturelle Differenzen zu berücksichtigen. Dem Aufbau eines Netzwerkes über Landesgrenzen hinaus kommt hierbei eine wesentliche Bedeutung zu.

Die **Instrumentenkenntnis** ändert sich ebenfalls in Richtung der Digitalisierung. Werden beispielsweise **traditionelle Tools zur Darstellung der IST-Zahlen in Shared Service Center verlagert**, so kommt anderen Tools wie z. B. **Szenario-Modellierungs-Tools** eine immer stärkere Bedeutung zu. Demnach wird eine große Flexibilität in der Verwendung von Planungs- und Steuerungsinstrumenten von Controllern erfordert, um die jeweiligen Trends nicht zu verpassen.

Der **Verhaltenskenntnis** kommt ebenfalls eine **verstärkte Bedeutung** zu. So müssen die Controller in der Lage sein, einzuschätzen, inwiefern das Management den Chancen der Digitalisierung offen gegenübersteht und ob

Autoren



Kathrin Hoder

ist Strategy Consultant bei der Accenture GmbH (Office Düsseldorf) im Bereich Finance & Enterprise Performance. Ihre Themenschwerpunkte liegen im Bereich Controlling.

René Kuhr

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

E-Mail: rene.kuhr@accenture.com



Hilfestellungen benötigt werden. Ferner ist ein Verständnis für die Fähigkeiten und Kompetenzen der Shared Service Center Mitarbeiter erforderlich, um zu evaluieren, ob ggf. auch weitere Services dorthin ausgelagert werden können.

Einen neuen Stellenwert erhält durch den Einfluss der Digitalisierung das **Technologieverständnis** der Controller. Die rollenbezogene Trennung von IT und Business löst sich mit dem Trend der Digitalisierung erkennbar auf, d. h. auch die Controller müssen eine ausgeprägte Affinität gegenüber neuen technologischen Innovationen zeigen. Dies wird zukünftig noch wesentlich stärker gefordert sein mit den erwarteten, steigenden Investitionen in die Bereiche „Analytics/Big Data“, „Cloud“ und „Mobile“ sowie dem Einbezug des CFOs in Entscheidungen zu Technologieinvestitionen, wie unsere aktuelle Accenture-Studie unter führenden CFOs gezeigt hat.⁴ Dies kann einerseits z. B. bezogen sein auf neue Datenbankstrukturen als auch auf neue Auswertungsapplikationen. Somit wird der Controller zukünftig noch stärker auch zum Partner der IT werden müssen, um seiner Rolle als Business Partner gerecht werden zu können.

Die **Abbildung 3** fasst die wesentlichen Veränderungen der Anforderungen an Controller durch die Digitalisierung zusammen und nimmt als zusätzliche Kompetenz die Technologiekenntnis auf, die Controller zukünftig mitbringen müssen, um die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen zu realisieren.

Aktuelles Meinungsbild der Controller zur Digitalisierung

Um ein aktuelles Meinungsbild unter Controllern zu ihrem Verständnis der Digitalisierung und ihrer Rolle in der Digitalisierung im Unternehmen zu gewinnen, haben wir eine Kurzstudie unter Controllern als Bestandteil unserer Recherche durchgeführt. Die Befragung richtete sich an eine breit gestreute Auswahl von Controllern unterschiedlicher Positionen und Fachrichtungen (z. B. Projektcontroller, R&D-Controller, Vertriebscontroller, Leiter Controlling, Controller Planung und Forecasting) in Unternehmen verschiedenster Größen (von

Dax- bis Mittelstandsunternehmen) und Branchen (bspw. Konsumgüter, Dienstleistung, Handel, Medien). Grundlage der Befragung war ein standardisierter Fragebogen, der insgesamt fünf, teils offene und teils geschlossene, Fragen enthielt. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen, haben wir die eingangs aufgeführte Definition für den Begriff „Digital Controlling“ entlang der vier Eckpfeiler vorgegeben. Als vollständige Rückläufer konnten wir die Aussagen von knapp 20 Controllern verwerten und diese in weitergehenden Gesprächen näher detaillieren bzw. verifizieren.

Das Stimmungsbild bestärkt, dass das Thema Digitalisierung an Relevanz für die tägliche Arbeit im Controlling gewinnt. So haben auf die Frage, wie sich die Digitalisierung auf die tägliche Arbeit im Controlling auswirkt, mehr als die Hälfte der Befragten mit einem mittleren bzw. großen Einfluss geantwortet. Und keiner der Controller gab an, dass die Digitalisierung spurlos am eigenen Arbeitsalltag vorbeizieht. Die zu beobachtenden Auswirkungen sind dabei allerdings sehr breit gefächert und reichen vom papierlosen Büro („Es gibt in meinem Arbeitsalltag keine Aktenordner mehr“) bis zu Cloud-basierten Reporting-Lösungen („Bereitstellung von Reports für Kunden im Extranet (webbasierter Zugang)“). Die Auswirkung auf die Zugriffsmöglichkeit der für das Controlling und seine Kunden so wichtigen Daten wird von einer Controllerin sehr treffend zusammengefasst – laut ihrer Aussage zeigt sich die Digitalisierung durch den „permanenten Zugriff auf tagesaktuelle Zahlen in Form von z. B. kleinen Desktopanwendungen, Bündelungen von Daten aus verschiedenen Systemen in Datencubes, welche einfach per Weboberfläche abgerufen werden können“.

Ein weiterer Aspekt zielt in die Richtung der Standardisierung von Reports und auf den bereits angesprochenen Fokuswechsel der Controlleraufgaben von der reinen Datengenerierung hin zur Datenanalyse und -interpretation: „Durch die bessere IT-Unterstützung kann das Reporting standardisiert werden, so dass der Aufwand für den Controller minimiert wird. Der Controller kann sich somit noch mehr auf die Rolle als Business Partner konzentrieren.“ Grundsätzlich lassen die Antwort-



92%* der
Reisekosten-
abrechnungen
haben Fehler.



Grund genug, um zu
Automatisieren.

Mit Concur Expense
schaffen Sie Abhilfe.

* mittelständische Unternehmen



ten zu dieser Frage erkennen, dass die Themen Analytics und Big Data vermehrt in den Fokus rücken.

Dieser Trend verfestigt sich auch durch die Antworten auf unsere Frage, in welchem der vier Eckpfeiler des Digital Controllings, SMAC, die Controller den größten Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling sehen. Hier votierten 43% der Befragten für das Thema „Analytics/Big Data“, immer noch 33% sehen „Cloud“ als wichtigsten Einflussfaktor. Mit großem Abstand folgten mit 14% die Eckpfeiler „Mobility“ und mit 10% das Thema „Social“. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen unserer Accenture Studie, dass die Investitionen in „Analytics/Big Data“ und „Cloud“ in den kommenden Jahren stark steigen werden.⁵

Wir haben zuvor dargelegt, warum wir der Meinung sind, dass sich **die Rolle des Controllers einer Transformation unterziehen** wird und sich damit auch entsprechende Änderungen des Anforderungsprofils ergeben. Diese Aussage wird deutlich durch das Stimmungsbild in der Praxis unterstrichen. Auf die Frage, wie sich aus Sicht der Controller das Anforderungsprofil des Controllers durch die Digitalisierung in den nächsten Jahren verändern wird, antworteten **71% der Befragten mit einer mittleren Veränderung**, 21% gar mit einer großen Veränderung und nur 7% sehen eine geringe Veränderung. Im Rahmen der Veränderungen des Anforderungsprofils stechen drei Themengebiete besonders hervor:

- **Intensivierung der Rolle als Business Partner**
- **Erhöhtes technisches Verständnis**
- **Ausweitung von Analysefähigkeiten**

Den Zusammenhang zwischen gerade dem ersten und letzten Punkt fassen die folgenden Aussagen zweier Controller sehr gut zusammen: „Eine Veränderung zeigt sich durch eine stärkere Anforderung an das Business Partnering & Business Reviews, da weniger Aufwand für klassische Datenaufbereitung und Reporting erforderlich sein wird“ und „Die Datenaufbereitung wird in den Hintergrund treten und die eigentliche Analysearbeit und das **Herausarbeiten von Steuerungselementen & Interpretieren von Zahlen** wird noch weiter in den Vordergrund treten. Sprich, **analytische und**

strategische Fähigkeiten werden noch stärker gefordert sein“. Diese Punkte korrelieren mit den von uns getroffenen Aussagen und Erwartungen zum veränderten Anforderungsprofil der Controller, hervorgerufen durch die Digitalisierung. Auch der Punkt **„höhere Auseinandersetzung mit IT-Themen und Verständnis für neue Anwendungen, Systeme etc.“** unterstreicht die Erfordernis eines gesteigerten Technologieverständnisses.

Grundsätzlich stehen die Controller dem Einfluss der Digitalisierung positiv gegenüber: 86% der Befragten äußerten sich positiv auf die Frage, wie sie den Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling bewerten. 14% stehen dem Thema neutral gegenüber und kein Controller stufte das Thema als negativ ein.

Fazit und Ausblick

Obwohl das Thema Digitalisierung seit geraumer Zeit diskutiert wird und die Unternehmen sich des Themas auf einer immer breiteren und tiefer gehenden Front annehmen, ist das Verständnis der Digitalisierung und insbesondere der Einfluss auf das Controlling noch recht diffus, wie unser erstes Stimmungsbild unter Controllern gezeigt hat. So sehen die einen den Einfluss vorwiegend im Bereich Analytics/Big Data, während andere wiederum eher die Cloud als den wesentlichen Einflussbereich erkennen. Klar scheint allerdings, dass das Controlling direkt vom Digitalisierungstrend betroffen ist und sich dementsprechend weiterentwickeln muss bzw. selbst als Treiber der Digitalisierung im Unternehmen fungieren kann. Grundsätzlich stehen die von uns befragten Controller diesem Einfluss positiv gegenüber.

Im Speziellen heißt das für die Controller, dass sich ihre Rolle erheblich ändern wird und sie sich zukünftig viel mehr noch als bisher auch in technische Themen einarbeiten müssen. Hier seien nur die Themen Analytics/Big Data und Cloud Computing genannt. Somit wird sich das klassische Anforderungsprofil an die Controller über kurz oder lang verändern, was damit einen direkten Einfluss auf Weiterentwicklungspläne, Schulungsmaßnahmen und Einstellungskriterien nimmt. Das Controlling im Allgemeinen wird zukünftig noch mehr der Verknüpfungspunkt

zwischen den klassischen Businessbereichen und der IT werden. Folglich liegen spannende Zeiten vor dem Controlling, die dem Einzelnen eine Vielzahl neuer Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen werden.

Fußnoten

¹ Vgl. Süddeutsche Zeitung, http://www.sueddeutsche.de/thema/Digitales_Morgen, Aufruf vom 22.09.2014.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/digitale-welt.html>, Aufruf vom 22.09.2014.

³ Vgl. Losbichler, H., Das neue Controller-Leitbild und die Kernelemente des Controllings, in: Controller Magazin, Ausgabe 5, September/Oktober 2013, S. 68-73.

⁴ Vgl. Accenture High Performance Finance Studie 2014, <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-high-performance-finance-study.aspx>, Aufruf vom 01.10.2014.

⁵ Vgl. Accenture High Performance Finance Studie 2014, <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-high-performance-finance-study.aspx>, Aufruf vom 01.10.2014. ■

QUALITÄT KENNT KEIN ALTER!



**Wir gratulieren dem
Controller Magazin zu 40
Jahren erstklassiger Lektüre!**

 **LucaNet**
Simply intelligent.



Wie bildet man einen Business Partner aus?

von Jürgen Weber

Wer kennt sie nicht, die Forderung, dass sich Controller zu Business Partnern entwickeln sollten? Dies ist bei den Controllern nicht auf taube Ohren gestoßen. Den Ergebnissen des WHU-Controllerpanels zufolge ist **etwa die Hälfte der Controller der Meinung, dass die Rolle von Business Partnern heute bereits auch von Controllern unterhalb der obersten Managementebene wahrgenommen wird. In fünf Jahren** erwartet wiederum etwa die Hälfte der Befragten, dass **alle Controller**

Business Partner sind! Zwar besteht noch Unklarheit hinsichtlich der Rolle selbst: ist sie der letzte (und höchste) Entwicklungsstand der Controllerfunktion oder eine mehr oder weniger neue Rolle neben der Zahlenverantwortung und der Navigation? Aber es besteht ein relativ klares Verständnis davon, was einen Business Partner auszeichnet. Er oder sie muss pro-aktiv sein, Verantwortung übernehmen, Teil des Managementteams sein. Auch bei den dafür erforderlichen Fähigkeiten besteht meiner Erfahrung

nach weitgehend Übereinstimmung. Hier werden einhellig Geschäftskennntnisse, ein bestimmtes Mindset und soziale Fähigkeiten genannt. In dieser Kombination können heute nur relativ wenige Controller von sich behaupten, die Hürde problemlos zu überwinden. Was ist also zu tun, um die Controllerschaft entsprechend weiterzuentwickeln?

Fragt man die **CA Akademie**, die sich quasi seit Urzeiten mit der Ausbildung von Controllern beschäftigt, erfährt man, dass **Fähigkeiten**, die heute einem **Business Partner** abverlangt werden, bei der CA **seit Anbeginn Ausbildungsinhalt** des Programms waren. Geschäftskennntnisse könne man nur im Unternehmen erwerben; die vom Business Partner erwartete Einstellung passe genau zum Ansatz von Albrecht Deyhle („Zahlenverkäufer“, „Controller und Manager im Team“); social skills seien schließlich seit Beginn in den 70iger Jahren ein wichtiger –

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

und charakteristischer – Ausbildungsinhalt der CA, was man auch in der Qualifikation der Trainer ablesen könne. Die CA-Seminare besuchen Mitarbeiter aus Unternehmen aller Branchen und aus allen hierarchischen Ebenen seit nunmehr 4 Jahrzehnten. Die Frage stellt sich, **warum sind sie nicht alle zu Business Partnern geworden?** Erfahrung der CA-Trainer ist, dass es wohl nicht reicht, wenn die Controller es so haben wollen, die **Managementebene muss dies auch zulassen und fördern.**

Wirft man einen Blick in die Stellenanzeigen für Controller, so scheint sich bei einem ersten Hinsehen in den letzten Jahren nicht viel geändert zu haben. Typische aufgeführte Anforderungen, wie analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, IT-Kenntnisse oder Kommunikationsfähigkeit, dominieren weiterhin. Allerdings **trifft man zunehmend auf Themen wie Kreativität, den Drive, Ziele zu erreichen, pro-aktives Verhalten oder unternehmerische Persönlichkeit**, die zeigen, dass die Diskussion um den Business Partner doch seine Spuren hinterlassen hat. Es ist zu erwarten, dass sich das Profil von neu eingestellten Controllern mit der Zeit in Richtung einer stärker unternehmerischen Attitude verändern wird.

Im Job angekommen, gibt es unterschiedliche Formate, um die für einen Business Partner erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln. Beginnen wir mit der Vermittlung von Geschäftskennntnissen, die zum Zeitpunkt der Rekrutierung – zumindest von Nachwuchscontrollern – nicht zu erwarten sind und deshalb einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. Hierzu steht ein ganzes Spektrum an Möglichkeiten zur Verfügung, für die in der Praxis zumeist

sehr gute Erfahrungen vorliegen. Hierzu zählen „**Arbeitsausflüge**“ in die **operativen Prozesse** des Unternehmens („bei uns steht jeder mal am Band“) ebenso wie das **Arbeiten in Projektteams** mit anderen Bereichen, bis hin zu Seminaren, in denen **Kenntnisse der Produkte und Strategien** des Unternehmens, der relevanten Industrie und des **Zusammenwirkens der Finanzfunktion** mit den anderen Unternehmensbereichen vermittelt werden. Längerfristig angelegt und nachhaltig wirksam ist die Einrichtung spezieller **Karrierewege**, die in größeren Unternehmen zum Beispiel unterschiedliche Geschäftsbereiche, unterschiedliche Länder und unterschiedliche Funktionen für den Berufsweg der Controller zum Standard machen.

Im Bereich der **sozialen Fähigkeiten** geht es um bekannte Themen wie Kommunikation, Konfliktmanagement, Leadership, Verhandlungs-Skills, Networking oder Präsentationstechniken. Sie sind unabdingbar, um Manager verstehen und mit ihnen auf Augenhöhe zusammenarbeiten zu können. Die typische Lernform für diese Themen sind Seminare oder ähnliche – zumeist kurze – Formate.

Einstellungen (pro-aktiv, treibend, verantwortlich) als dritter Bereich lassen sich schließlich am wenigsten durch spezielle Trainings oder andere Maßnahmen der Personalentwicklung beeinflussen. Wie angesprochen, ist hier der Prozess der Personalauswahl der wichtigste Ansatzpunkt, sei es bei der Einstellung von Nachwuchskräften vom Arbeitsmarkt, sei es bei der internen Personalrekrutierung. Wichtig hierfür ist eine entsprechende, nach außen erkennbare Positionierung des Control-

lingbereichs – aber hier ist in den letzten Jahren ja schon sehr viel passiert.

Der Weg zum Business Partner ist also durchaus nicht einfach. Umfangreiche Fähigkeiten müssen gemeinsam vorliegen bzw. erworben und entwickelt werden. Hiermit ist ein durchaus beträchtliches Investment verbunden. Für Controller stellt sich die Herausforderung, den für ihre Entwicklung zu leistenden Input, die in sie investierten Ressourcen durch einen (noch) höheren Nutzen für das Management und damit das Unternehmen zu rechtfertigen. Diese Investition scheint dann **am erfolgversprechendsten, wenn Controller nicht nur im Finanzbereich verbleiben, sondern auch ins Management wechseln können.** Aus einer Fachkarriere wird dann eine Managementkarriere. Dieser Weg ist durch die Entwicklung der Controller hin zum Business Partner vorgezeichnet.

Sollte dieser Weg häufiger gegangen werden, sollten wir hier vielleicht sogar das Standardmuster der Zukunft vor Augen haben, so wäre dies mit erheblichen Konsequenzen für den gesamten Berufsstand der Controller verbunden. Der Einstieg ins Controlling wäre dann eine von mehreren Einstiegsoptionen in einer Managementkarriere, Controlling eine von mehreren Qualifikationen, die ein Manager aufweisen muss, um erfolgreich voranzukommen. Controllingspezialisten in einer Fachkarriere wären dann von **managerorientierten Controllern in Business Partner-Funktion** deutlich zu unterscheiden. Dieses hätte auch Auswirkungen auf die berufsständischen Vereinigungen, wie etwa den ICV. Es bleibt also spannend. ■

Entdecken Sie eine neue Dimension.



Vergrößern Sie Ihr Know-how in der Unternehmenssteuerung.

Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte in 5 Modulen

M1 – Finanzmanagement und Controlling: 19. – 21. Mai / 28. – 30. Juli

M2 – Strategie, Businessplan und Wertorientierung: 10. – 12. März / 06. – 08. Okt.

M3 – Vertriebs- und Produktmanagement: 28. – 30. April / 01. – 03. Dez.

M4 – Organisationsentwicklung, Change- u. Projektmanagement: 14. – 16. April / 10. – 12. Nov.

M5 – Führung und Personalentwicklung: 14. – 16. April / 29. Sept. – 01. Okt.



CA management akademie®
Mit Wissen in Führung

Informieren und anmelden: www.ca-managementakademie.de

Trends im Controlling

von Klaus Eiselmayer und Markus Kottbauer



Herr Dr. Dr. h.c. Deyhle hat als Gründer und als längst gedienter Chefredakteur auf den ersten Seiten dieser Jubiläumsausgabe die historische Entwicklung des Controller Magazins und der Controller Akademie dargestellt. In unseren Rollen als die folgenden Chefredakteure des Controller Magazins und heutige Zuständige für die CA controller akademie bzw. CA management akademie wollen wir Ihnen, liebe Leser, gegenwärtige und mögliche zukünftige Entwicklungen des Controllings und die daraus abzuleitenden Konsequenzen für das aufzubauen- de Know-how aufzeigen.

Im Zuge der ständigen Weiterentwicklung unserer Seminarprogramm-Inhalte ist die frühzeitige Trenderkennung für die CA Akademie essenziell. Aktuell erfährt speziell unser Controller-Stufenprogramm eine größere Modernisierung. Unser Kollege Prof. Dr. Martin Hauser beschreibt in einem Skript für die Stufe I **sieben Trends** (Abbildung 1), diese greifen wir z. T. ergänzend zu Beiträgen dieser Ausgabe auf und gehen auf die Konsequenzen sowohl für die Controller als auch für Manager ein.

1. Controller als Business Partner des Managers

Wie im Beitrag von Herrn Prof. Weber diskutiert, nehmen die Controller heute in ihrer Idealrolle die eines Business Partners ein. Neben einem **ausgeprägten Analysevermögen** benötigt dies ein **hohes Maß an kommunikativen und sozialen Kompetenzen**. Um eine dauerhaft erfolgreiche Interaktion zwischen Controller Service und Management zu gewährleisten, benötigen die Controller aber vor allem ein **tiefgehendes Verständnis für das Business** bzw. das Geschäftsmodell. Zur Visualisierung dieser notwendigen engen Zusammenarbeit verwenden wir in den Seminaren der CA das **Schnittmengenmodell**, wobei die Größe der Schnittmenge ein Maß für die Güte des Controllings darstellt. Die Schnittmengenvergrößerung kann sowohl von der Controller- als auch von der Managerseite erfolgen. **Existiert bei den Managern** neben dem Know-how im eigenen Fach (z. B. Produktion, Vertrieb, ...) ein großes Verständnis für die gesamten wirtschaftlichen Zusammenhänge, also **eine hohe Controllingkompetenz**, dann

ist eine noch erfolgreichere Gesamtsteuerung die logische Konsequenz. Führungskräften der mittleren Ebene eröffnet sich dadurch die **Entwicklung hin zur Unternehmensspitze**, für Controller ist der **Karrierpfad ins Management** vorgezeichnet.

2. Corporate Social Responsibility (CSR) und Green Controlling

Mit CSR wird die unternehmerische Gesellschafts- oder Sozialverantwortung verstanden, welche die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder nachhaltig in die Unternehmensentwicklung integriert. Auf freiwilliger Basis sollen soziale Belange berücksichtigt werden, man geht damit **über die gesetzlichen Anforderungen von Compliance** hinaus. CSR könnte auch als Reaktion auf eine Überbetonung des Shareholder-Value-Gedankens betrachtet werden. Zweifelsohne stellt **Green Controlling** einen wesentlichen Baustein einer solchen Konzeption dar. Hier geht es um eine systematische **Integration ökologischer Nachhaltigkeitsziele** in die Unternehmenssteuerung. So begreifen Unternehmen im Rahmen ihrer Strategie ökologische Nachhaltigkeit nicht nur als Verpflichtung und gesellschaftliche Verantwortung, sondern als **Chance zur Erweiterung des Geschäftsmodells**, und schaffen grüne Produkte und Lösungen bis hin zu einer ganzheitlichen grünen Strategie. Für die Controller eröffnet sich dadurch ein **großes, zumeist vollkommen neues Aufgabengebiet**.

3. Controlling der Intangibles

Unternehmen lassen sich nicht ausschließlich über monetäre Werte steuern. Diese sicherlich nicht neue Erkenntnis wird momentan intensiv neu belebt. Denn es sind vor allem die Vertreter der jüngeren Wirtschaftsbranchen wie z. B. Google, Apple, Facebook, die sich durch die Tatsache auszeichnen, dass sich die wesentli-

Autoren



■ Dr. Klaus Eiselmayer

ist Vorstandsmitglied der CA Akademie, Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC und Kuratoriumsmitglied des Internationalen Controller Vereins.

E-Mail: k.eiselmayer@ca-akademie.de

■ Dr. Markus Kottbauer

betreut bei der CA Akademie den Themenbereich Strategie und Management und hält Seminare für das Controller Diplom (CA). Zudem ist er Chefredakteur CM, Leiter der CA management akademie und Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG.

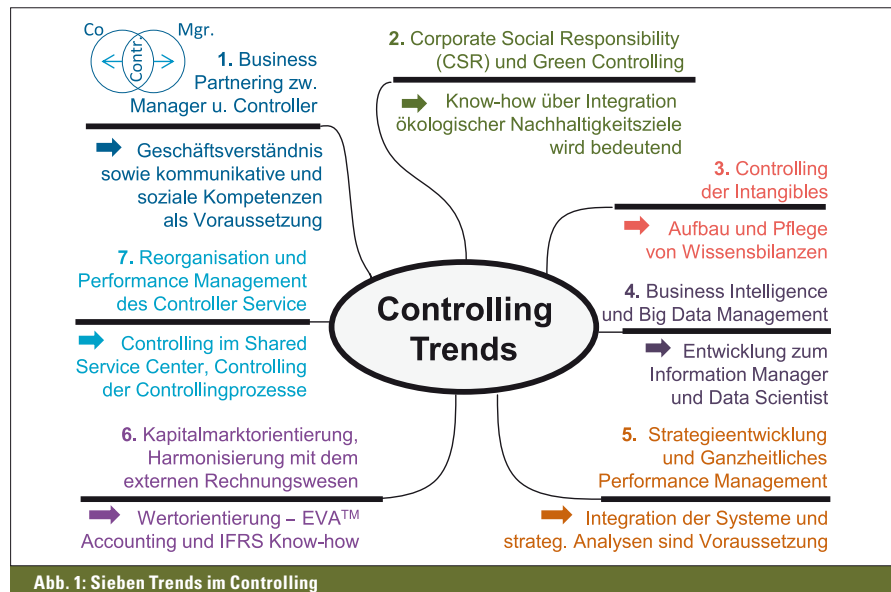
E-Mail: m.kottbauer@ca-akademie.de



chen Werte dieser Unternehmen nicht in der Bilanz finden. Die Steuerung und Berichterstattung solcher Intangibles mittels **Wissensbilanzen** ist ein mögliches Instrument. Es erlaubt, das **Kennzahlenrepertoire der Controller** um „weiche“ Indikatoren für z.B. Innovation, Motivation, Kundenzufriedenheit zu erweitern. Controllers Aufgabe ist es zukünftig noch mehr, das Management auf diese Möglichkeiten, ja auf die Notwendigkeit hinzuweisen, solche Performance-Measurement-Plattformen aufzubauen und das Standard-Berichtswesen dahingehend zu erweitern. Managers Aufgabe ist es, dies einzufordern und zuzulassen.

4. Business Intelligence (BI) und Big Data Management

Wie ab der Seite 15 im Beitrag von Hoder und Kuhr dramatisch beschrieben ist, wird sich das Anforderungsprofil der Controller durch die Digitalisierung rapide verändern. Die heute vielfach existierenden BI-Insellösungen müssen integriert und in einem **BICC – Business Intelligence Competency Center** zentral koordiniert werden. Die Software wird zukünftig verstärkt aus der Cloud zur Verfügung gestellt. Reports und auch die Eingabe von Planungsdaten werden mobil (**mobile BI**) ermöglicht. Die Software wird mehr und mehr intuitiv bedient werden können und ermöglicht eine Dezentralisierung von Aufgaben (**self service BI**) und glz. Entlastung der Controller. Es werden sich Standards zur Darstellung und Visualisierung (SUCCESS) durch zur Verfügung stehende Templates der BI-Front-end-Hersteller etablieren. Der Umgang mit der Menge an gesammelten Daten (**Big Data**) erfordert hohes Know-how in der Analyse, Simulation und Auffindung von Geschäftszusammenhängen (**Data Scientist**). Um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten, haben sich die Controller zu „Information Manager“ weiterzubilden.



5. Ganzheitliches Performance Management und Strategieentwicklung

Wie im Beitrag ab der Seite 6 ausführlich beschrieben, findet man in Unternehmen häufig einen wilden Mix an unterschiedlichen Co-Werkzeugen im Einsatz, die nicht aufeinander abgestimmt sind und so eine rasche, korrekte Entscheidungsfindung erschweren. Das kann historische Gründe haben oder auch durch schnelles Wachstum oder durch Zukauf von Firmen bedingt sein. Die Herausforderung ist in Zeiten immer stärkerer **Volatilität der Märkte**, all diese Informationssysteme zu einem integrierten, ganzheitlichen System zusammenzuführen und so die Grundlage für die richtigen und rechtzeitigen Entscheidungen zu schaffen. Zur ganzheitlichen Steuerung gehört zwingend auch, die Strategieentwicklung als Prozess zu etablieren und mit der operativen Planung zu verknüpfen.

6. Kapitalmarktorientierung, wertorientierte Unternehmensführung, IFRS

Als Binsenweisheit hat sich herausgestellt, dass ein Unternehmen mehr als seine Kapitalkosten zu erwirtschaften hat ($EVA^{TM} > 0$), um

den Ansprüchen der Kapitalgeber zu genügen. Ob börsennotiert oder nicht, der effiziente Einsatz des investierten Kapitals ist ein Maßstab für wirtschaftlich erfolgreiches Handeln. Die Internationalisierung bringt auch eine Harmonisierung des Rechnungswesens mit sich. Diese Verknüpfung des Controllings mit dem Accounting erfordert, dass sich auch die Controller des Themas annehmen.

7. Reorganisation und Performance Management des Controller Service

Der Druck auf die Gemeinkosten in den Unternehmen wird von Jahr zu Jahr stärker, auch im Controlling. Die Controlling-Prozesse müssen nicht nur effektiv sein, sondern auch effizient angewendet werden. Als Beispiel seien hier die Bemühungen um die Optimierung der Planung (Moderne Budgetierung) genannt. Insbesondere Konzerne lagern heute immer öfter vor allem standardisierte Prozesse des Controllings in Shared Service Center (SSC) in Billiglohnländer aus. Die Herausforderung der oft stark reduzierten verbleibenden Controller ist, vor allem die Schnittstelle in das SSC zu bilden.



Setzen Sie sich mit frischem Controlling-Wissen an die Spitze.

Systematisches Trainingsprogramm in fünf Stufen

Stufe I: 04. – 08. Mai / 18. – 22. Mai / 01. – 05. Juni / 08. – 12. Juni

Stufe II: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai Stufe III: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai

Stufe IV: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai Stufe V: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai

Informieren und anmelden: www.controllerakademie.de

CA controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis





Industrie 4.0 – eine neue Herausforderung – Anforderungen und Folgen industrieller Digitalisierung –

Interview mit Dr. Gerhard Dauner, KPMG-Partner,
Leiter des Bereiches Industrial Manufacturing

von Alfred Biel

Die **erste industrielle Revolution** begann Ende des 18. Jahrhunderts durch die Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser und Dampfkraft. Mit Beginn des 20. Jahrhunderts setzte sich die **2. Industrielle Revolution** durch, sie war gekennzeichnet von der Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mithilfe elektrischer Energie. Etwa mit Beginn der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts setzte die **3. Industrielle Revolution** ein, die durch die Nutzung von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion bestimmt war. Seit Kurzem steht die industrielle Produktion erneut vor einem Umbruch. Im Fokus steht nun die **4. Industrielle Revolution**, auch „**Industrie 4.0**“ genannt.

Dieses Interview versucht, „Industrie 4.0“ einzuordnen, einige wesentliche Fragen überblicksartig zu klären sowie die Implikationen für Unternehmensführung und -steuerung grob zu erfassen. Die beiden Autoren wollen mit diesem Beitrag Interesse am Thema wecken, und eine allgemeine Orientierung vermitteln.

Biel: Herr Dr. Dauner, besten Dank, dass Sie für dieses Interview zu einem neuen und auch schwierigen Thema zur Verfügung stehen.

Dr. Dauner: Herzlichen Dank, Herr Biel! Ja, dieses Thema ist mir mittlerweile zu einer Herzensangelegenheit geworden. Und ich hoffe, dass dies auch für die Unternehmen

der Fertigungsindustrie zu einer Herzensangelegenheit wird. Ich rechne diesem Themenkomplex eine **sehr hohe Bedeutung zur Sicherung des zukünftigen Erfolges** der industriellen Unternehmen am Standort Deutschland zu.

Biel: Ja, wir haben es offenbar mit einem spannenden und wohl auch komplexen Thema zu tun. Bitte vermitteln Sie zunächst unseren Leserinnen und Lesern eine allgemeine Einordnung. Die KPMG gehört zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Aus welcher Perspektive befasst sich die KPMG mit „Industrie 4.0“ und welche Rolle dürfen Sie dabei wahrnehmen.

Dr. Dauner: Die **Industrie 4.0 ist eine Zukunftsvision**, die sich im Wesentlichen aus der Fortschreibung (Evolution) bestehender Trends begründet. Wir möchten die Unternehmen der Fertigungsindustrie darauf vorbereiten und dabei begleiten, diese Vision zur Realität werden zu lassen. Und dazu gehört nicht nur die Investition in Anlagegüter.

Biel: Können Sie uns hierzu Ihren spezifischen Ansatz konkretisieren?

Dr. Dauner: Gerne. Es ist nicht unser Ziel, Technologien zu bewerten. Vielmehr verfolgen wir den Ansatz, dass sich das Unternehmen aus sich selbst heraus wandeln muss. Die Überarbeitung und Anpassung des eigenen Geschäftsmodells, die Neuausrichtung und Integration der Wertschöpfungskette, Themen der CIO-Agenda oder Themen des Know-how-Managements sind dabei unsere Schwerpunkte. Insofern leisten wir **Hilfe zur Selbsthilfe bzw. zur Eigenentwicklung**.

Biel: Nach der Mechanisierung (1.0) und der arbeitsteiligen Massenproduktion (2.0) und Automatisierung (3.0) beginnt die 4. industrielle Revolution, wie wir aus Studien, Verbandsmitteilungen usw. entnehmen. Können Sie uns bitte knapp erläutern, wodurch diese neue „industrielle Revolution“ gekennzeichnet ist? Was ist an „4.0“ neu, was ist das Besondere?

Dr. Dauner: Das Besondere an der Vision Industrie 4.0 ist, dass unterschiedlichste Modelle aus den vergangenen Jahren endlich umgesetzt werden können. Erste Konzepte zum CIM (Computer Integrated Manufacturing) wurden bereits in den 70er-Jahren formuliert und in den 80er-Jahren weiterentwickelt. Zumeist wurde die Umsetzbarkeit dieser Ansätze durch zu leistungsschwache oder nicht bezahlbare EDV-Kapazitäten limitiert.

Biel: Heißt dies, dass „der neue Schwung“, den das Thema nun erfährt, vor allem durch die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht und begünstigt wird?

Dr. Dauner: Ja, durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) bis zum heutigen

Tag und darüber hinaus schwinden diese Grenzen zunehmend. Sie **eröffnen neue Möglichkeiten** und ermöglichen die Entfaltung des Mehrwerts dieser Modelle. Die IKT ist also der Enabler, der Impulsgeber für die Visionen der Industrie 4.0.

Biel: Vollzieht sich diese Entwicklung dann doch mehr evolutionär und bruchlos im Sinne einer fortschreitenden Entwicklung innerhalb großräumiger Zusammenhänge – und weniger „revolutionär“?

Dr. Dauner: Ja, das kann man so sehen. Wir verzeichnen m. E. eine eher evolutionäre als revolutionäre Veränderung.

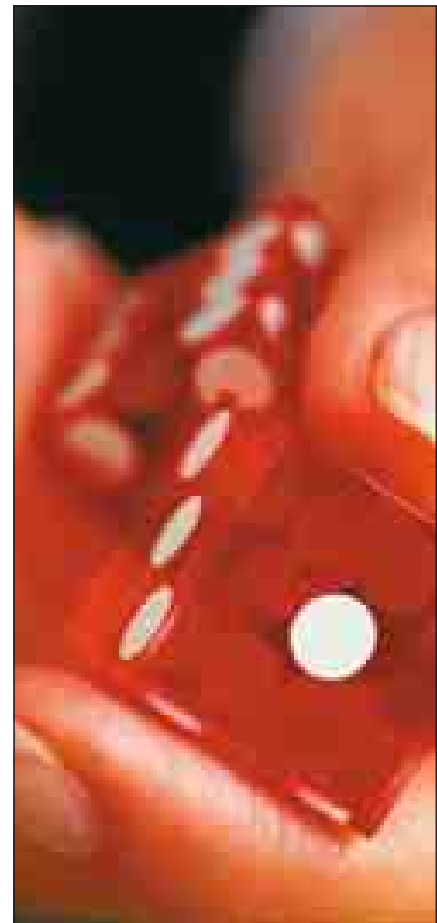
Biel: Haben diese Veränderungen u. a. auch eine Umgestaltung der Organisation zur Folge?

Dr. Dauner: Ja, dass die wesentlichen Neuerungen in der Aufbau- und Ablauforganisation stattfinden sollten, bleibt meistens verborgen. Bevor die vollautomatischen und vernetzten Werkhallen in Betrieb genommen werden können, muss man sich im Klaren darüber sein, wie man die neuen Werkzeuge verwendet und wozu sie genutzt werden sollen. Da nahezu alle Prozesse im Unternehmen betroffen sind, ist eine **grundsätzliche Neuorganisation über die Zeit unvermeidlich**.

Biel: Beim Recherchieren und bei der Vorbereitung auf dieses Interview wurde deutlich, dass sich noch keine einheitliche Definition von „Industrie 4.0“ herausgebildet hat. Können Sie uns eine praktikable und verständliche Definition anbieten? Was steht hinter diesem plakativen Begriff?

Dr. Dauner: Unter **„Industrie 4.0“ verstehe ich eine durchgehende Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung der Unternehmensprozesse sowie der gesamten Wertschöpfungskette**.

Biel: Der Begriff „Industrie 4.0“ wurde erstmals 2011 zur Hannover Messe in die Öffentlichkeit getragen. Inzwischen wird er fast inflationär gebraucht. „Industrie 4.0“ ist zu einem Schlagwort, einem Buzzword geworden. Zunächst wurde diese Bezeichnung unter technischen Experten, auf technischen Kongressen



Der Stellenmarkt für alle, die Kennzahlen präziser brauchen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 40. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 06. Mai 2015

Anzeigenschluss 18. März 2015
Druckunterlagen 25. März 2015

IHRE ANZEIGENHOTLINE

Michaela Freund Tel. 0931 2791 777

Wir beraten Sie gerne.



und Foren diskutiert. Inzwischen erreicht er verstärkt auch Management und Controlling. Im Jahre 2014 thematisierten beispielsweise sowohl der 39. Congress der Controller in München als auch das 28. Stuttgarter Controller-Forum diesen Begriff und die damit verbundene Entwicklung. Wie sieht es die Praxis? Haben wir es mit einem Hype zu tun? Erklären substanzielle Entwicklungen und Veränderungen tatsächlich diesen rasanten Bedeutungsgewinn? Welche Umstände treiben diese Ausbreitung und diesen Aufbruch? Auf die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie in diesem Zusammenhang haben Sie bereits verwiesen.

Dr. Dauner: Der Begriff „Industrie 4.0“ ist den meisten Unternehmen der Fertigungsindustrie mittlerweile bekannt, aber oft ist die konkrete Bedeutung noch nicht angekommen. Gerade hier besteht Informations- und Aufklärungsbedarf, damit die Umsetzung nicht nur bei kleineren, hochtechnologischen Vorreiterunternehmen oder Großkonzernen geschieht und dagegen ein Großteil der Unternehmen den Anschluss verliert.

Biel: Und der Bezug zur Hannover Messe – was sagt uns dies?

Dr. Dauner: Fällt das Schlagwort „Industrie 4.0“, sind meist die Bilder der Hannover Messe präsent: super-schnelle, autonom agierende Roboter in menschenleeren Fabrikhallen – alles misst, erfasst und kommuniziert mit jedem, und über allem wacht die IT, die dafür sorgt, dass

alles von selbst läuft. Abstrakte Vorstellungen von neuen Maschinen, intelligenten IT-Systemen und Fabrikhallen-umspannenden Kommunikationsnetzwerken. Die Möglichkeiten der Datengenerierung und -verarbeitung sind schier unendlich. Entsprechende Rechenleistungen und Algorithmen zur Kommerzialisierung möglicher Auswertung und Datenanalysen schaffen Mehrwert und die Grundlagen für mögliche Optimierungen dieser Prozesse.

Biel: So wie Sie die mögliche Realität von Industrie 4.0 skizzieren, könnte es sich um eine nachhaltige Entwicklung handeln. Demnach keine Modeerscheinung?

Dr. Dauner: Ich möchte den Begriff Industrie 4.0 **nicht als Modeerscheinung** verstanden wissen, der morgen schon wieder in der Bedeutungslosigkeit einer dynamischen Technologiewelt verschwindet. Im Kern aller Begrifflichkeiten geht es jedoch in erster Linie um die **Steigerung der Produktivität durch die Automatisierung der Prozesse**.

Biel: Bitte lassen Sie uns diese Veränderungen einordnen. Gemäß BDI-Angaben generieren die Industrie und die industrienahen Dienstleister mehr als ein Drittel der Wertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft. Sie beschäftigen den Angaben zufolge zusammen unmittelbar zwölf Millionen Menschen. Das entspricht etwa 30 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland, wie es heißt. (Quelle: <http://www.bdi.eu/Industrieland-Deutschland.htm> – Abfrage am 13.10.2014). Was bedeuten diese Zahlen im

Hinblick auf unser Thema – Deutschland als Industrieland?

Dr. Dauner: Die Zahlen besagen, dass Deutschland im globalen Wettbewerb der Standorte erfolgreich ist und dies auch bleiben will (und muss). Der Standort Deutschland verfügt über einzigartige Technologiecluster – Zentren, die durch eine Vernetzung von Wissenschaft, Forschung, Anwendung und institutioneller Infrastruktur maßgeblich dazu beigetragen haben, dass Deutschland mit diesen Werten im internationalen Vergleich aufwarten kann. Zudem ist die deutsche Fertigungsindustrie dafür bekannt, Lösungen für nahezu jede Herausforderung zu entwickeln. Mit der **Konvergenz von Mechatronik und ITK werden den Unternehmen neue Möglichkeiten der Lösungsfindung gegeben**. Die gegebene Dichte an Lösungsanbietern als auch die der Lösungsnachfrager am Standort Deutschland ermöglicht uns, zeitnah praktikable und massentaugliche Anwendungen und funktionsfähige Systeme zu präsentieren. Dieser anwendungsorientierte Ansatz wird m. E. einen Erfolgsfaktor beim Erhalt und Ausbau der hohen Bruttowertschöpfung bilden.

Biel: Aber, wo stehen wir heute tatsächlich? In einer Pressemitteilung der KPMG (10. Juli 2014) heißt es u. a.: „Die zunehmende Digitalisierung von Produktionsprozessen („Industrie 4.0“) bereitet vor allem deutschen Industrieunternehmen Sorge.“ Und in einer ECO-Mitteilung (Verband der deutschen Internetwirtschaft e. V.) heißt es beispielsweise „Wirtschaft ohne Orientierung bei Industrie 4.0“ oder „Viele Unternehmen sind mit Industrie 4.0 schlichtweg überfordert“ (6. August 2014). Laut IW (Institut der deutschen Wirtschaft) ist z. B. 59,9% der Unternehmen dieses Thema unbekannt und 28,1% hätte bisher nur davon gehört (Befragung Juli 2013, <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/industrie-4-0-die-naechste-industrielle-revolution-165805?highlight=Industrie%25204.0> – Abfrage am 13.10.14). Können Sie uns diese Angaben interpretieren? Reden wir eher über eine Vision als über bereits gelebte Realität? Daher: Wo stehen wir wirklich?

Dr. Dauner: Die Schlagworte im Zusammenhang mit diesem Thema sind den Unternehmen

Autoren



■ Dr. Gerhard Dauner

ist Partner bei KPMG, Sektorleiter Industrielle Produktion für Europa, Mittlerer Osten und Afrika.

E-Mail: gdauner@kpmg.com

■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



mittlerweile geläufig. Konkrete Vorstellungen, was diese Vision nun für das eigene Unternehmen im Hier und Jetzt bedeutet, haben schon weniger Unternehmen. Bei großen Unternehmen und besonders in der Automobilindustrie ist das Thema bereits länger präsent – auch unter anderen Schlagworten/Begriffen (z. B. Smart Manufacturing). Das Thema wird zu meist von der „Industrie 4.0-Produkt-Herstellerseite“ (Maschinenbau, Automation) oder von den Automotive-OEMs und anderen Pionier-Anwendern getrieben. In diesen Pionier-Branchen werden bereits Insellösungen vernetzt, implementiert oder geplant – Industrie 4.0 wird bei den Automotive OEMs auch nicht mehr als „Revolution“ gesehen, sondern eher als logische Fortentwicklung bereits begonnener Pfade. Ähnlich verhält es sich mit den eingebundenen Branchen, den Zulieferern und Partnern der Automobilindustrie: Diese Pionier-Branchen tragen durch ihre Bedeutung „Industrie 4.0“ in die Breite der Industrie.

Biel: Können Sie für uns einen Blick auf die weitere Realisierung werfen?

Dr. Dauner: Die Realisierung der Industrie 4.0-Konzepte mit ihren Ansätzen der durchgehenden Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfungskette betrifft dann auch die Zulieferer der Automobilbranche, die wiederum ihre Zulieferer einbeziehen muss. Wie heute Unternehmen Teil eines physischen Wertschöpfungsnetzwerkes sind, werden sie dann zukünftig darüber hinaus auch **Teil eines digitalen Netzwerkes** sein.

Biel: Haben Sie dazu auch eine persönliche Einschätzung?

Dr. Dauner: Ich glaube, dass konkrete Industrie 4.0-Vorhaben der OEMs bereits mit Partnern und Zulieferern geplant werden – in einem ersten Schritt werden dies wohl eher Softwareanbindungen sein, also keine offensichtlichen Visionsprojekte. An diesem Punkt angekommen, werden die Fundamente für den nachhaltigen Fortbestand mancher Unterneh-

men gelegt: Die Unternehmen, die nicht nur auf Anforderungen (z. B. Softwareanbindung) reagieren, sondern dies in einer Entwicklungsstrategie proaktiv gestalten, werden zukunftsfähig bleiben – **Unternehmen, die weiterhin reaktiv bleiben, verlieren ihre Markt- und Wettbewerbsfähigkeit.**

Biel: „Das Internet und moderne Technologien prägen zunehmend die produzierende Indust-



rie. Wir stehen vor einem entscheidenden Wandel“, wie es auf der Plattform Industrie 4.0 heißt (Quelle: <http://www.plattform-i40.de/> – Abfrage 13.10.14). Da ein grundsätzlicher Wandel naturgemäß nicht einfach ist, fragt sich, mit welchen Problemen und Schwierigkeiten werden wir zu kämpfen zu haben? Womit müssen wir rechnen? Wie schwer grundlegende Umgestaltungen sein können, erleben wir beispielsweise bei der „Energiewende“.

Dr. Dauner: Der beschriebene Wandel ist entscheidend für industrielle Anwendungen. Als Privatpersonen nutzen wir bereits heute viele der angesprochenen Innovationen – Geräte

aus der Unterhaltungselektronik sind in ein Gesamtsystem sofort integrierbar, tauschen Daten in Echtzeit aus und melden dem Nutzer Bedarfe.

Biel: Können Sie kurz und knapp mögliche Risiken und Problemen konkretisieren?

Dr. Dauner: Die Akzeptanz dieser Systeme und Anwendungen ist bei Privatpersonen unterschiedlich ausgeprägt. Der Verlust von vertraulichen Daten oder die Furcht vor Finanz- oder Reputationsschäden ist allgegenwärtig. **Ähnliche Befürchtungen mangelnder Datensicherheit sind auch bei industriellen Anwendungen vorhanden.** Zudem steht die „Industrie 4.0“ noch am Anfang ihrer Ära – professionelle Lösungen müssen reifen und ihre **Alltags- und Massentauglichkeit erst noch unter Beweis stellen.** Wichtig sind auch die handelnden und ausführenden Personen, die mit den neuen Systemen in einer veränderten Umgebung arbeiten müssen.

Biel: Und was ist aus Ihrer Sicht nun zu tun?

Dr. Dauner: Die Unternehmen brauchen **neben den Entwicklungspartnern auch Qualifikationspartner** an ihrer Seite. Partner im Bereich Know-how- und HR-Entwicklung wie Universitäten und Fachhochschulen oder Aus- und Fortbildungs-Träger. Im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie müssen die Schlüsselqualifikationen identifiziert und (aus-) gebildet werden. Die modernen Produktionssysteme müssen bedient und gewartet werden. Schon heute sind Maschinen und Bearbeitungszentren hochkomplexe Anlagen, die von geschultem Personal bedient und zumeist von Spezialisten gewartet werden. Dies wird sich fortsetzen.

Biel: Ihrer Antwort ist zu entnehmen, dass diese Entwicklung auch Folgen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wird?

Dr. Dauner: Ja, natürlich. Die **Anforderungen an das Personal werden steigen.**

Biel: Aus einer anderen Perspektive gefragt: An welchen Stellen im Unternehmen bedarf es welcher Innovationen? Beispielsweise in den IT-Strukturen oder auch bei der Qualifizierung von Mitarbeitern.

Dr. Dauner: IT-Strukturen sollten nicht mehr separat oder als „Add-on“ gesehen werden, sondern vielmehr als integrativer Bestandteil des Fertigungsunternehmens und seiner Produktionssysteme. Gleiches gilt für die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter der Zukunft. **Die Vernetzung von Menschen und Objekten erfordert interdisziplinäre Kompetenzen**, die mit den betroffenen Menschen entwickelt werden müssen. Innovativ sollten deshalb auch die entsprechenden Kompetenzentwicklungsprogramme sein.

Biel: Wie könnte – in wenigen Stichworten – die „Fabrik der Zukunft“ aussehen? Wie weit wachsen reale und virtuelle Welt zusammen?

Dr. Dauner: Mithilfe **horizontaler und vertikaler Integration von IT, Produktions- und Automatisierungstechnik** soll eine Fabrik geschaffen werden, welche komplexe Systeme beherrschen kann, wenig störanfällig ist und die Effizienz in der Produktion steigert. Angetrieben wird dieser Prozess durch Innovationen im Bereich IT, Embedded Systems und Maschinenbau, also Segmente, in denen Deutschland zu den Marktführern gehört. Die Digitalisierung und Vernetzung all dieser Elemente ermöglicht virtuelle Planungen, die „Eins-zu-Eins“ in die Realität umgesetzt werden können. Zudem wird jedes Werkstück oder Produkt eine digitale Signatur haben, die in der Produktentwicklung geschaffen und über den gesamten Lebenszyklus wie ein Fingerabdruck Bestand haben wird.

Biel: Müssen wir so weit gehen, dass auch unter dem Vorzeichen von „Industrie 4.0“ möglicherweise bestehende Geschäftsmodelle oder die Geschäftsstrategie infrage zu stellen sind? Ist die „schöpferische Zerstörung“ gemäß Schumpeter in diesem Fall zu hoch gegriffen?

Dr. Dauner: Wenn von der 4. Industriellen Revolution gesprochen wird, kann man auch deren gesellschaftspolitische Implikationen erörtern. Ich denke, dass die Evolutionsökonomik ausreichend Ansätze dafür bereithält. Theorien

Schumpeters aber auch Kondratjews können bei der Skizzierung zukünftiger Entwicklungen hinzugezogen werden. Ich bin auch davon überzeugt, **dass erfolgreiche Unternehmen kontinuierlich ihre Geschäftsmodelle oder ihre Geschäftsstrategie hinterfragen sollten**.

Und dies nicht nur vor dem Hintergrund einer Existenzkrise oder Technologierevolution heraus. Zuerst sollten die Chancen gesehen werden. Die Möglichkeiten und deren Qualität der Datengewinnung und Auswertung steigen.

Biel: Sehen Sie auch die Möglichkeit, dass diese Daten über die Optimierung der eigenen Produktions- und Logistikprozesse hinaus genutzt werden können?

Dr. Dauner: Dieser Überlegung stimme ich gerne zu. Die Unternehmen sollten diese Daten nicht nur zur Optimierung ihrer eigenen Produktions- und Logistikprozesse nutzen. Denn es können beispielsweise nachgelagerte Dienstleistungen auf Basis dieser Daten entwickelt werden.

Biel: Können Sie uns dafür ein Beispiel geben?

Dr. Dauner: Beispielsweise kann Mehrwert durch eine Verlängerung der Produktlebenszyklen geschaffen werden, der durch Monitoring, Diagnose und vorausschauende Instandhaltung erreicht werden kann.

Biel: Weil es so wichtig ist, lassen sie mich bitte an dieser Stelle noch einmal nachhaken: Bei unseren Betrachtungen steht die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Wirtschaftlichkeit und Produktivität im Fokus – und damit die ökonomischen Chancen, auch für unseren Wirtschaftsstandort. Aber eine derart weitreichende Umwälzung wirkt sich in vielfacher Hinsicht auch ökologisch und sozial aus und berührt die Privatsphäre, die Datensicherheit usw., um einige Stichwörter zu nennen. Welche Risiken gehen wir als Gesellschaft ein? Welchen Preis müssen wir bezahlen? Können wir beispielsweise die steigende Komplexität noch beherrschen und den Datenschutz gewährleisten?

Dr. Dauner: **Die Komplexität der Systeme und der Anforderungsprofile an Mitarbeiter wird steigen**, wie dies auch schon in der Vergangenheit der Fall gewesen ist – wir reden

hier von einer Vision, einem Entwicklungsprozess, der seine Zeit brauchen wird, bevor er „in der Mitte der (Industrie-) Gesellschaft“ angekommen ist. Auf dem Weg dorthin müssen möglichst alle Beteiligten abgeholt und mitgenommen werden.

Biel: Sind aus Ihrer Sicht „auf diesem Weg dorthin“ bestimmte Weichen zu stellen?

Dr. Dauner: Um das notwendige Wissen rechtzeitig vorhalten zu können, muss schon heute ausgebildet werden. Mittel- bis langfristig werden nahezu alle Stellen im Unternehmen von diesem Wandel betroffen sein. Die Bereitschaft im Unternehmen zum Nachqualifizieren und dem **„lebenslangen Lernen“** muss geschärft werden. Die Fähigkeit, den ständigen Technologiefortschritt für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen, wird immer wichtiger, denn die Geschwindigkeit der Technologie-Evolution nimmt zu.

Biel: Welche Rolle kommt dabei dem Wissen zu? Der große Management-Vordenker Peter F. Drucker hat schon vor langer Zeit den Begriff „Wissensarbeiter“ geprägt. Wissensarbeiter als Mitarbeiter, die für die Anwendung ihres erworbenen Wissens entlohnt werden. Schlägt die Stunde der Wissensarbeiter?

Dr. Dauner: **Wissen ist in der Tat der zentrale Gedanke:** Wissen bei den Betroffenen (Entscheidern und Anwendern in der Werkhalle), was Industrie 4.0 jetzt und in Zukunft bedeutet – und Wissen darüber, wie diese Systeme funktionieren, erschaffen, bedient und gewartet werden. Aber die Erkenntnisse aus vorhergegangenen Technologiesprüngen ermöglichen uns, dies frühzeitig anzugehen. Aufklärung und Know-how-Management sind die Wegbereiter einer erfolgreichen Implementierung von Industrie 4.0. Es liegt in der Verantwortung, aber auch im natürlichen Interesse der Unternehmen, dieses Wissen unter ihren Mitarbeitern zu verbreiten.

Biel: In welchem Umfang müssen wir mit Kostensteigerungen rechnen z. B. für höhere IT- und Sicherheitskosten?

Dr. Dauner: Im Zuge der anstehenden Investitionszyklen werden ohnehin moderne Produktions- und Fertigungslösungen in den Werkhal-

len Einzug halten. Der darin **stetig steigende IT-Anteil wird seinen Tribut bezüglich Aktualisierung, Sicherheit und Funktionalität einfordern** – aber auch gleichzeitig die Produktivität steigern. Ich hoffe, dass dabei eine nachhaltige Korrelation zu erkennen sein wird und somit der Aspekt der Kostensteigerung relativiert wird.

Biel: Wenn sich Produktionssysteme und Prozesse ändern, verändern sich auch die Datengrundlagen. Betriebswirte fragen sich an dieser Stelle, was bedeutet dies für unsere betriebliche Datenerfassung oder für unsere Kostenrechnung, Kalkulation und Produkterfolgsrechnung? Was heißt dies beispielsweise für die Messung und Steuerung von Produktionsdaten. Müssen wir diese neu denken? In diesem Zusammenhang haben wir einen weiteren, nicht weniger strapazierten Begriff, nämlich **Big Data**.

Dr. Dauner: Die Vision vermittelt uns den Eindruck, dass zukünftig umfassende Datenmengen nicht nur in Echtzeit erfasst und übermittelt werden, sondern auch analysiert werden können (Big Data). Wir erhoffen uns, dass mit den entsprechenden Algorithmen auch **eine höhere Datentransparenz und auch Kosten-transparenz erreicht werden kann**. Somit kann folglich auch die Prozesssteuerung in Echt-Zeit erfolgen. Zudem werden grundsätzlich Prozesse nicht verschwinden. Durch die durchgehende Automatisierung können aber Routinen geschaffen werden, die den Blick auf das Wesentliche ermöglichen.

Biel: Müssen wir einen Schritt weitergehen? Wenn die industriellen Strukturen nachhaltig umgestaltet werden, müssen wir uns fragen, welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf Unternehmensführung und -steuerung. Es steht die Frage im Raum: Was bedeutet dies für Produktionsmanagement und Controlling? Wie ist bitte Ihre Einschätzung? Worauf sollen wir uns einstellen?

Dauner: Ich erhoffe mir von Industrie 4.0, dass alle Beteiligten Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung gestellt bekommen, die die Wirksamkeit ihres Tuns erhöhen. Die durchgehende Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung (auch über die Unternehmensgrenzen hin-

aus) wird Unternehmen in die Lage versetzen, über nahezu alle Daten in Echt-Zeit zu verfügen. Wie bereits angesprochen, hat besonders die Entwicklung in der Informationstechnologie dazu beigetragen, die Vision der Industrie 4.0 zu schaffen. Leistungsstarke Rechnerkapazitäten und komplexe Algorithmen werden auch dem Controller dienen, um der gewaltigen Datenflut sinnvolle Kennzahlen zu entlocken. **Diese neue Qualität der Datenverfügbarkeit bedeutet aber auch, dass die veränderten Organisationsprozesse durch bessere Steuerungsparameter gelenkt werden müssen**. So wäre neben der Einbindung des für den Kunden verantwortlichen Vertriebes auch eine Einbeziehung des Controllings in den operativen rollierenden Forecast eine Methode der Zukunft. **Plandaten und zukunftsorientierte Steuerungskennzahlen werden den Aufgabenbereich des Controllers zukünftig mehr prägen, als es heute der Fall ist**.

Biel: Was möchten Sie, Herr Dr. Dauner, zusammenfassend oder auch wegweisend unseren Leserinnen und Lesern mit auf dem Weg geben? Was ist Ihnen zum Abschluss unseres Dialogs besonders wichtig?

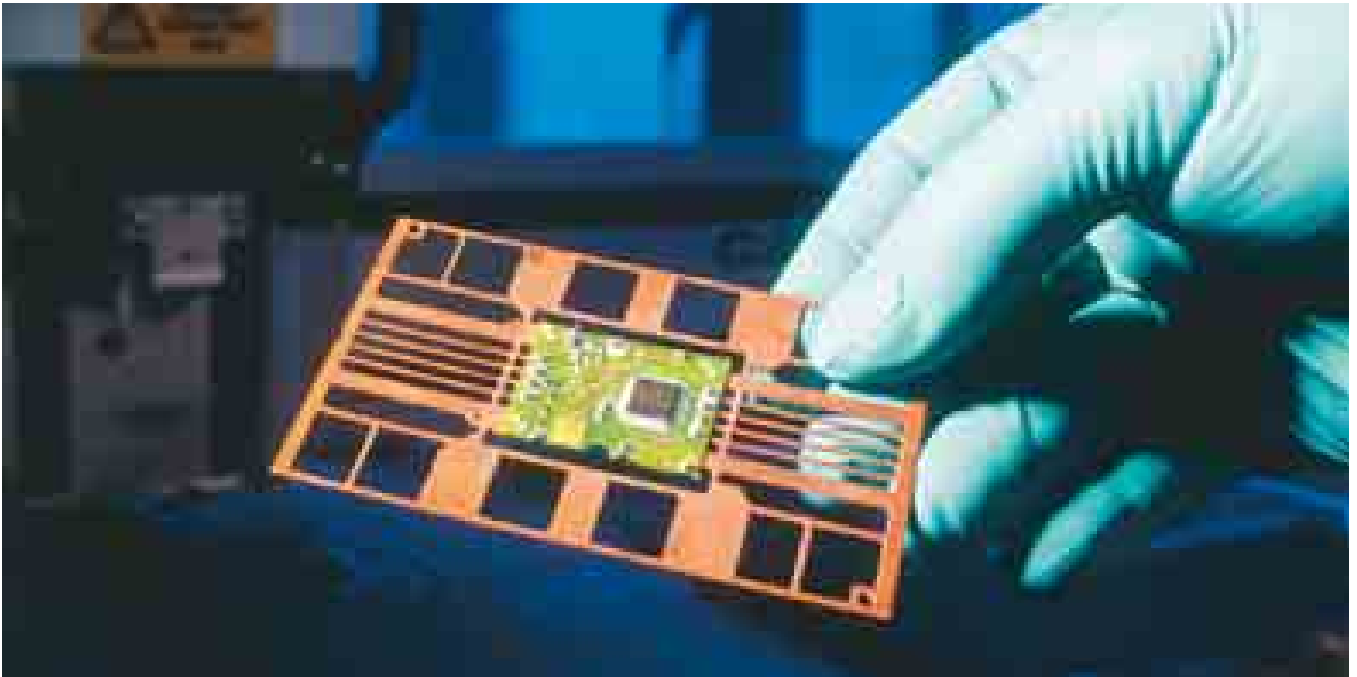
Dr. Dauner:

- Erstes Ziel muss es sein die Unternehmen für die Industrie 4.0 zu **sensibilisieren und Anforderungen und Folgen bekannt** zu machen, nur so kann die vertiefende Vernetzung von Mensch und Objekt angebahnt werden. Mit der Annahme dieser Herausforderung ist bereits ein erster Etappensieg erreicht.
- Eines der ersten Zwischenziele wird wohl das Retrofitting von Bestandsfabriken sein, wodurch die ersten Bausteine moderner Industrie 4.0 Techniken in Deutschland gelegt werden.
- Bis sich Industrie 4.0 als flächendeckende Lösung durchgesetzt hat, wird wohl noch einige Zeit vergehen. Über den genauen Zeit-horizont, wann sich also diese Technik letztendlich durchsetzen wird, gibt es verschiedene Meinungen. Wichtigster Punkt hierbei wird die Bereitschaft der Unternehmer, des Managements und der Belegschaft **zu Kooperation und Aufnahme des neuen Themas** sein.
- Um der Konkurrenz gewachsen sein zu können, müssen vermehrt Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung getätigt

werden. Genauso wichtig ist die Einbindung von Zulieferern und Kunden in das Geschäftsmodell, um so möglichst individuell Produkte ausarbeiten zu können. Wer den Anschluss an diese Branchen- und grenzübergreifende Zusammenarbeit verliert, könnte ins Hintertreffen geraten.

Biel: Herr Dr. Dauner, Ihre aufschlussreichen Ausführungen zeigen, dass wir in der Industrie in einem bedeutenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess stehen. Wir müssen uns offenbar im Bereich der industriellen Fertigung auf wesentliche Veränderungen einstellen. **Die Produktion der Zukunft wird uns sicher – auch im Controller Magazin – noch lange beschäftigen. Die Industrie steht in der Aufgabe, über ihre Digitalisierungsstrategie vertieft nachzudenken. Eine Entwicklung, die hohe fachliche Anforderungen stellt, vielfältige Folgen haben – und auch verstärkt Emotionen wecken wird**.

Herr Dr. Dauner, haben Sie besten Dank für diesen intensiven und anregenden Dialog. Ihnen und dem mitwirkenden Team vielen Dank für die angenehme Zusammenarbeit und für die sehr gute Kooperation bei der Erarbeitung dieses Interviews. ■



Industrie 4.0 im Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung

IPRI und Universität Ulm gründen neuen Arbeitskreis

von Mischa Seiter, Marc Rusch und Oliver Treusch



Industrie 4.0 umfasst die intelligente Vernetzung aller Akteure innerhalb von Wertschöpfungsketten (vom Zulieferer bis hin zum Kunden) und die vollständige Digitalisierung relevanter Informationen. Dies ermöglicht die Aufnahme und Auswertung immenser Datenmengen (Big Data) in Echtzeit sowie die autonome, regelbasierte Entscheidungsfindung. Industrie 4.0 führt dadurch zu **effizienteren Prozessen** im Sinne einer smarten Produktion sowie einem **höheren Kundennutzen** durch das Angebot smarter Produkte und Dienstleistungen.

Trotz der Tatsache, dass Industrie 4.0 als einer der Megatrends in der Produktion gilt, haben die meisten Unternehmen – vor allem kleine

und mittelständische – Probleme damit, Chancen und Risiken dieser zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung für sich zu bewerten. Auch die konkreten Schritte zur Implementierung des Konzepts Industrie 4.0 sind den Unternehmen bisher nicht bekannt. Konkrete Lösungsansätze wie Stufenmodelle oder Roadmaps wurden bislang nicht entwickelt.

Das International Performance Research Institute (IPRI) und das Institut für Technologie- und Prozessmanagement (ITOP) der Universität Ulm gründeten daher einen Arbeitskreis zum Thema Industrie 4.0. Unternehmen aus den Wirtschaftsregionen Stuttgart und des ITOP sowie Wissenschaftler des IPRI sollen hierdurch in den gemeinsamen Dialog gebracht werden. Unterstützt wird der Arbeitskreis durch die IHK Ulm und den Internationalen Controller Verein ICV.

Ziele des Arbeitskreises

Dieser Arbeitskreis unterscheidet sich von anderen Gremien dahingehend, dass **betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Fokus stehen**. Bislang werden überwiegend technologieorientierte Aspekte von Industrie 4.0 behandelt. Durch diese Abgrenzung zu anderen Gremien ergibt sich ein einzigartiges Profil des Arbeitskreises im deutschsprachigen Raum. In zahlreichen Interviews mit Unternehmen wurde das folgende Mission Statement des Arbeitskreises formuliert:

„Wir haben uns zur Aufgabe gesetzt, betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Kontext von Industrie 4.0 zu analysieren. Erstes Ziel ist die Entwicklung einer Methodik, mithilfe derer Unternehmen ihre spezifische „Industrie 4.0-Roadmap“ erstellen können. Diese umfasst

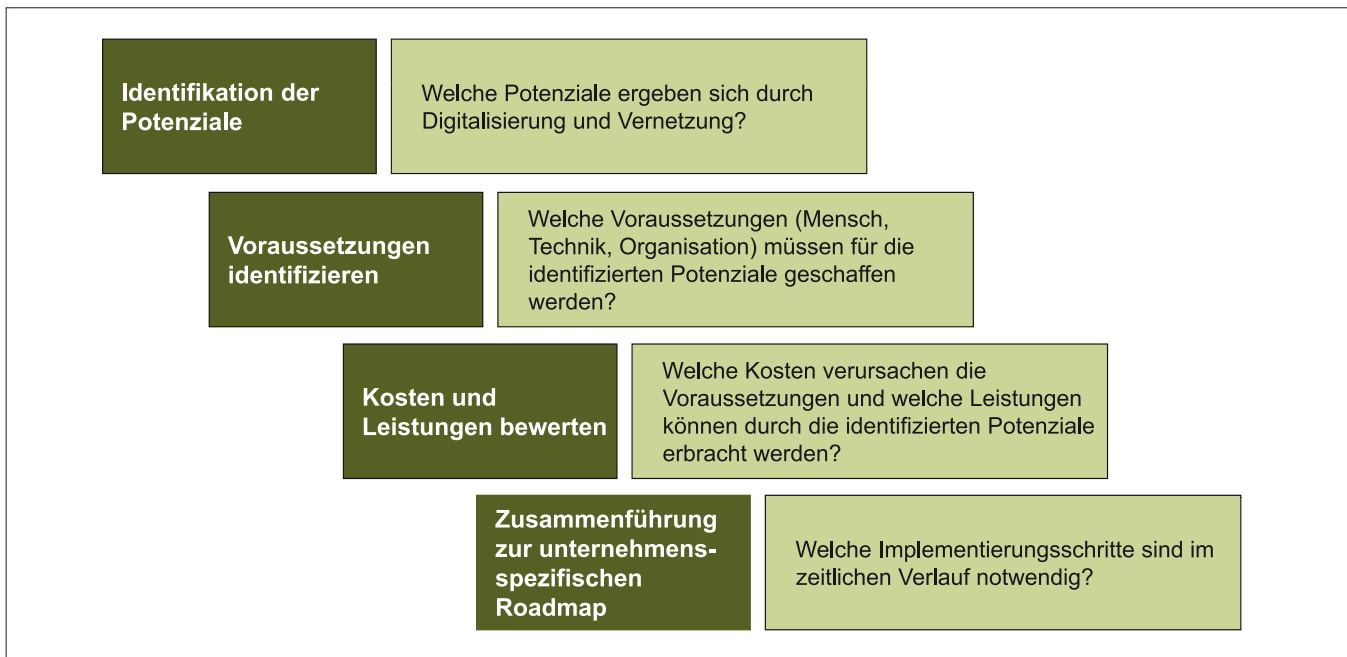


Abb. 1: Ziel des Arbeitskreises: Methodik, mithilfe derer Unternehmen ihre spezifische „Industrie 4.0-Roadmap“ erstellen können

unternehmensspezifische Potenziale, die erforderlichen Voraussetzungen, sowie die Bewertung von Kosten und Leistungen derselben.“

Das operative Vorgehen des Arbeitskreises ist in vier Arbeitsschritte unterteilt (siehe [Abbildung 1](#)). Als erstes werden Methoden entwickelt, mit deren Hilfe Unternehmen Potenziale identifizieren können, die sich aus Digitalisierung und Vernetzung ergeben. Dabei wird sowohl die interne Sicht („Smarte Produktion“) als auch die externe Sicht („Smarte Produkte und Dienstleistungen“) betrachtet.

Schritt zwei ist die Ermittlung der Grundlagen, die für die Ausschöpfung der identifizierten Potenziale geschaffen werden müssen. In diesem Zusammenhang stehen die Voraussetzungen an den Menschen, an die Technologie sowie an die Organisation der Unternehmen im Fokus.

Schritt drei ist die Bewertung von Kosten und Leistungen. In diesem Arbeitsschritt wird evaluiert, welche Kosten die Voraussetzungen verursachen und welche Leistungen durch die identifizierten Potenziale erbracht werden können. Schließlich kommt es im vierten Schritt zur Zusammenführung der Ergebnisse zu unternehmensspezifischen Roadmaps. Hier wird festgelegt, welche Implementierungsschritte und Budgets im zeitlichen Verlauf notwendig sind.

Das Vorgehen des Arbeitskreises im Detail

Die Identifikation der Potenziale, der Digitalisierung und Vernetzung erfordert zunächst, den Ist-Zustand der beteiligten Unternehmen aufzunehmen und zu analysieren. Hierfür müssen Wertschöpfungspartner, Kunden, Leistungen und Prozesse betrachtet werden. Im Anschluss

wird analysiert, wie sich das aktuelle Leistungsspektrum, die internen Leistungsprozesse und die Wertschöpfungskette der jeweiligen Unternehmen durch **Digitalisierung** und **Vernetzung** ändern. Das erfordert die Entwicklung von Methoden, die die Unternehmen zur Identifikation von Potenzialen anwenden können. Das Ergebnis sind unternehmensspezifische Szenarien mit identifizierten Potenzialen der Industrie 4.0.

Autoren



■ Prof. Dr. Mischa Seiter

ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement an der Universität Ulm und wissenschaftl. Leiter des International Performance Research Institute (IPRI).

E-Mail: mseiter@ipri-institute.com

■ Marc Rusch, M.Sc.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des International Performance Research Institute (IPRI).

E-Mail: mrusch@ipri-institute.com



■ Oliver Treusch, M.Sc.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm.

E-Mail: oliver.treusch@uni-ulm.de

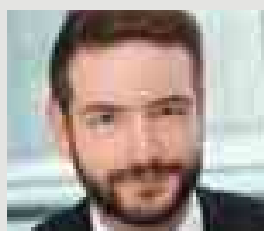




Abb. 2: Konstituierende Sitzung des Arbeitskreises

Der nächste Schritt ist die Betrachtung der Dimensionen Mensch, Technik und Organisation, um die Prämissen für die ermittelten Potenziale zu identifizieren. Beispiele für Voraussetzungen an den Menschen sind **fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter oder angepasste Aus- und Weiterbildungskonzepte**. Beispiele für Voraussetzungen an die Technik sind die Einführung von Sensorik und Aktorik sowie der Ausbau der IT-Infrastruktur. Beispiele für Voraussetzungen an die Organisation sind eine echtzeitnahe Steuerung der Produktionsprozesse oder die Neugestaltung der Kommunikation in der Wertschöpfungskette. Im Anschluss wird analysiert, wie der Entwicklungsgrad der Voraussetzungen gemessen und gesteuert werden kann.

In der Folge werden die Kosten und Leistungen, die durch Digitalisierung und Vernetzung für die Dimensionen Mensch, Technik und Organisation entstehen, bewertet. Hierzu wird die Extended Performance Analysis (EPA) angewendet. EPA bildet dafür mehrperiodische Effekte genau ab und berücksichtigt neben monetär bewertbaren auch nicht direkt monetär bewertbare Größen. Zudem reflektiert EPA neben direkten Auswirkungen einer Investition auch indirekte Wirkungen und berücksichtigt dabei die zugrundeliegenden Risiken.

Zuletzt werden die Teilergebnisse in eine unternehmensindividuelle Roadmap zusammenge-

führt. Hierbei werden einzelne Implementierungsschritte in einen zeitlichen Verlauf gebracht, und auch die Dimensionen Mensch, Technik und Organisation betrachtet. Mithilfe der Roadmaps können Unternehmen genau planen, wie die Erschließung der identifizierten Potenziale von Digitalisierung und Vernetzung im jeweiligen Unternehmen umgesetzt werden soll.

Die Ergebnisse werden zusammen mit den Unternehmensvertretern des Arbeitskreises erarbeitet und **in einer Reihe von Fallstudien bei ausgewählten Unternehmen validiert**. Diese Unternehmen sind diejenigen, mit denen die wissenschaftlichen Institute innerhalb des Arbeitskreises besonders intensiv zusammenarbeiten. Zwischenergebnisse werden auf den Arbeitskreissitzungen durch die jeweiligen Unternehmen vorgestellt und diskutiert.

Konstituierende Sitzung des Arbeitskreises

Die konstituierende Sitzung des Arbeitskreises „Industrie 4.0 – Betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Fokus“ fand am 12. November 2014 in der Villa Eberhardt an der Universität Ulm statt (siehe Abbildung 2). Es waren mehr als 30 Teilnehmer aus Industrie, Wirtschaft sowie der Forschung anwesend, die überwiegend aus Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und der Elektro-

technik der Regionen Stuttgart und Ulm kamen. Erste Impulse zum Thema Industrie 4.0 lieferte Herr Professor Westkämper in seinem Vortrag „Was bedeutet Industrie 4.0 für die verarbeitende Industrie?“. Im Zentrum des Vortrags stand die Vision zukünftiger Informations- und Kommunikationsumgebungen. Probleme stellen in diesem Zusammenhang die Datensicherheit und die Beherrschung der Informationsmenge dar. In Anlehnung daran zeigte Herr Professor Westkämper erste Lösungsansätze für die Überwindung dieser Problematik auf.

Anschließend stellten Herr Professor Seiter, Herr Rusch und Herr Sejdić das weitere Vorgehen im Arbeitskreis vor. Dabei wurden die präsentierten Lösungsansätze, Methoden und weiteren Arbeitsschritte ausführlich mit den Unternehmen diskutiert. Die Erstellung der unternehmensspezifischen Roadmaps der Pilotanwendungen wird bis Ende des Jahres 2015 abgeschlossen sein. Zukünftig wird sich der Arbeitskreis weiteren betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zum Thema Industrie 4.0 widmen.

Weitere Informationen für interessierte Unternehmen

Die nächste Arbeitskreissitzung im April 2015 wird bei einem teilnehmenden Unternehmen stattfinden, das in Gesprächen noch zu bestimmen ist. Im Juni 2015 soll zudem ein öffentliches Symposium in Ulm veranstaltet werden. Neben der Vorstellung erster Ergebnisse sollen Praxisbeispiele Möglichkeiten der Umsetzung des Konzepts Industrie 4.0 aufzeigen. Für weitere Informationen können sich interessierte Unternehmen an Herrn Oliver Treusch (oliver.treusch@uni-ulm.de) und Herrn Marc Rusch (MRusch@ip-ri-institute.com) wenden. ■

Kennzahlen gegen Wirtschaftskriminalität



von Solveig Reißig-Thust

Problem Zur Vermeidung und Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität existieren in den Unternehmen noch erhebliche Verbesserungspotenziale. Hier kann das Controlling durch sein methodisches Know-how einen Beitrag leisten.

Ziel Wirtschaftskriminelle Handlungen besser erkennen und gegebenenfalls vermindern.

Methode Nutzung von geeigneten Kennzahlen und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Compliance-Verantwortlichen.

Beschreibung Die erfolgreiche Umsetzung des wirkungsvollen Compliance-Management-Systems erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Besonderes Augenmerk sollte hierbei auf die Zusammenarbeit zwischen Controlling und dem Compliance-Bereich gelegt werden. In der Praxis bestehen zwischen beiden Bereichen bislang noch zu wenige Berührungspunkte. Controller verfügen durch ihre Nähe zum Management über wertvolle Informationen jenseits institutionalisierter Berichtsformen. Diese sollten für den Compliance-Bereich besser nutzbar gemacht werden. Einen möglichen methodischen Ansatzpunkt zur effizienteren Prävention von wirtschaftskriminellen Handlungen stellt die Nutzung von Kennzahlen dar. Sollen diese

entwickelt werden, so ist eine Grundvoraussetzung, dass im Unternehmen eine verbindliche Compliance-Strategie vorliegt, deren Zielwerte mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt worden sind. Diese Kennzahlen sollten in das Reporting des Unternehmens integriert werden. Dazu werden geeignete Messgrößen definiert, die sicherstellen, dass Tätigkeit und Ergebnis der Organisation den zu beachtenden Bestimmungen und Regeln entsprechen. Diese Zielkennzahlen sollten nicht nur in das laufende Reporting des Unternehmens übernommen, sondern auch mit dem Anreizsystem des Managements verknüpft werden.

Werden im Rahmen des regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichs Abweichungen in den Compliance-Kennzahlen festgestellt, so ist eine Abweichungsanalyse durchzuführen. Hierbei ist eine verstärkte Zusammenarbeit des Controllings und dem Compliance-Bereich notwendig. Bislang werden bei der Früherkennung und Analyse von wirtschaftskriminellen Handlungen vor allem sog. „Red Flags“ verwendet. Hierbei handelt es sich um besondere Merkmale und Auffälligkeiten, die aufgrund vorangegangener Erfahrungen festgelegt werden. Treten diese vermehrt auf, wird dies als Hinweis für eine erhöhte Gefahr krimineller Handlungen interpretiert. Beispielsweise werden hohe komplexe Finanzierungsvorgänge und Aktivitäten in „Steueröa-

sen“ ohne erkennbaren wirtschaftlichen Grund als ein möglicher Indikator betrachtet. Auch eine ungewöhnlich hohe Bereitschaft zu Überstunden kann ein Warnsignal sein, denn wirtschaftskriminelle Handlungen werden häufig außerhalb der regulären Arbeitszeiten verübt. Red Flags werden bislang selten in Zahlenwerten ausgedrückt, sondern sind lediglich verbale Beschreibungen eines Zustandes. In der Regel arbeiten die Prüfer mit einer Auflistung von Beschreibungen, die bei einer zutreffenden Beobachtung angekreuzt oder abgehakt werden. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit dem Controlling könnten viele der verwendeten Red Flags in Kennzahlen überführt und somit systematisch, z. B. mittels Zeitreihenvergleich, überwacht werden.

Handlungsempfehlung

- Aufnahme von Compliance-Zielen und -Kennzahlen in das Performance Measurement System,
- Transformation von „Red Flags“ in metrisch messbare Kennzahlen und
- ergänzende Maßnahmen und Beobachtungen über Kennzahlen hinaus.

Ausblick: Die Nutzung von Kennzahlen allein ist nicht ausreichend, um wirtschaftskriminelles Verhalten aufzuspüren oder gar zu verhindern. Hierzu ist ein unternehmensübergreifender Ansatz mit weiteren Maßnahmen der Prävention wie Trainings der Mitarbeiter sowie Aufdeckung wie Täter-Profilierung notwendig.

Ausgewählte Literatur

Weber, J./Reißig-Thust, S. (2011): Controlling & Compliance, Band 79 der Reihe Advanced Controlling, Wiley Verlag, Weinheim.
Jackmuth, H. –W. /de Lamboy, C. /Zawilla, P. (Hrsg.) (2012): Fraud Management – der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt. ■

Autor



■ Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust

ist seit 2005 Professorin für Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin. Sie lehrt außerdem als Dozentin an der Steinbeis Hochschule Berlin am Institut für Risk, Fraud & Compliance und ist Mitglied im Arbeitskreis der Controlling-Professoren an Hochschulen.

E-Mail: sreissig@hwr-berlin.de

Sprecher dieser Artikelreihe: Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin, njekel@beuth-hochschule.de, Fachlicher Beirat: Prof. Dr. Andreas Daum (Rechnungswesen, Projektcontrolling), Prof. Dr. Nicole Jekel (Performance, Marketing-Controlling, Gamification), Prof. Dr. Heike Langguth (Finanzierung, Investition, Unternehmensbewertung), Prof. Dr. Hans Schmitz (Controlling und IT, Controlling und Verhalten), Prof. Dr. Carsten Wilken (Controlling für den Mittelstand)



Moderne Wertorientierung – vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“

von Walter Schmidt, Stefan Müller und Peter Lorson



Im einführenden Beitrag zu dieser Reihe wurde „Moderne Wertorientierung – vom ‚Wertobjekt‘ zur ‚Teilhabe an der Wertschöpfung‘“ durch 7 Elemente kurz beschrieben. Darauf aufbauend standen in den letzten beiden Ausgaben das Management der Marktfähigkeit und das Management der wirtschaftlich relevanten Qualität zur Diskussion. Im vorliegenden Beitrag geht es um das dritte „klassische“ Element, das Management der Zahlungsströme.

Element 3: Management der Zahlungsströme

Moderne Wertorientierung verändert den Blick auf die Zahlungsströme. Die ursprüngliche Cashflow-bezogene Bewertung der Unternehmen und die daraus abgeleiteten risiko-

äquaten Kapitalkosten mit ihren Werttreibern werden einbezogen in die umfassende Gestaltung der Balance zwischen

- den Auszahlungen zur Deckung der Kosten sowie für die verschiedenen Formen der Cashflow-Verwendung;
- den Einzahlungen, die als Umsatzeinzahlungen die wirtschaftlich relevante Qualität der Produkte und Dienstleistungen reflektieren; und
- den Einkommen, die alle Beteiligten aus den Auszahlungen des Unternehmens erzielen.

Abbildung der Zahlungsströme

Zur Verdeutlichung der Zahlungsströme und deren Steuerung dient die Kapitalflussrechnung. Die Kapitalflussrechnung, die in praxi auch als „Finanzierungsrechnung“, „Finanzflussrechnung“, „Geldflussrechnung“, „Statement of Cashflows“ oder „Cashflow-State-

ment“ bezeichnet wird, soll Informationen über die Bewegungen der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente eines Unternehmens bereitstellen. Dabei werden die in einer Periode erfolgten Veränderungen des Bestands an liquiden Mitteln – der sog. Fonds – verdeutlicht und die angefallenen Zahlungsströme, unterteilt in die Bereiche Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit sowie Finanzierungstätigkeit, dargestellt. Für das Management verkörpert die Kapitalflussrechnung ein mächtiges Instrument der Finanzführung. Aufgrund der betrachteten Kalküle (Ein- und Auszahlungen) sind keine Bewertungsunterschiede zwischen der internen und der externen Darstellung zu erwarten, so dass die Kapitalflussrechnung eine ausgezeichnete Möglichkeit darstellt, das interne und externe Rechnungswesen im Sinne einer konvergenten Ausrichtung zu verbinden.¹ Auch im Rahmen der Überwachung des Unternehmens trägt eine Kapitalflussrechnung erheblich zum Abbau von Informationsasym-

metrien zwischen der Unternehmensführung und den übrigen Überwachungsorganen bei, da nur mit Betrachtung der Finanzflüsse sinnvolle Aussagen über die finanzielle Lage des Unternehmens möglich sind. So werden Kapitalflussrechnungen für interne Zwecke als Planungsinstrument (prospektive Fondsrechnung) und als Kontrollinstrument (retrospektive Fondsrechnung) eingesetzt,² während die Kapitalflussrechnung für externe Zwecke eine rein retrospektive Fondsrechnung darstellt³ und mit DRS 21⁴ seit dem Jahr 2014 aktualisierte Ausgestaltungsempfehlungen für HGB-Abschlüsse⁵ sowie mit dem grundsätzlich kompatiblen IAS 7 für IFRS-Abschlüsse verbindliche Regelungen existieren.⁶ Als Besonderheit kann der Cashflow aus Geschäftstätigkeit direkt oder indirekt betrachtet werden.

- ➔ Nicht nur in Deutschland wird in externen Darstellungen fast ausschließlich die indirekte Methode verwendet, die keine Zahlungsströme zeigt, sondern
 - den Netto-Zahlungsstrom ausgehend vom Jahresergebnis ableitet und
 - die abzuziehenden nicht mit Zahlungen zusammenhängenden Erträge (z. B. Zuschreibungen, Auflösungen Rückstellungen) und
 - die hinzuzurechnenden – weil nicht mit Zahlungen zusammenhängenden – Aufwendungen (z. B. Abschreibungen, Zuführungen zu Rückstellungen) nebst
 - den Bestandsänderungen im Working Capital (z. B. Veränderung des Vorratslagers, Zunahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (LuL) oder Abnahme der Verbindlichkeiten aus LuL) veranschaulicht.
- ➔ Die direkte Methode zeigt dagegen die Zahlungsströme. Eine derartige Kapitalflussrechnung kann dem in Abbildung 1 dargestellten schematischen Aufbau folgen, wobei i. d. R. eine Staffelform vorgeschrieben ist, hier aber der Kontenform zur besseren Verdeutlichung gefolgt wird.

Inwiefern zwischen Ein- und Auszahlungen und innerhalb der Auszahlungen eine Balance erreicht werden kann, hängt weitgehend auch davon ab, welche Anforderungen an das operative Geschäft und die Arten erforderlicher Cashflow-Verwendung gestellt werden – **Gestaltung der**

Einzahlungen	Auszahlungen
Umsatz	Material bezogene Leistung Personal (Basis-Geschäft)
Saldo: Basis-Cash Flow aus unmittelbarer Geschäftstätigkeit (Controlling)	
sonstige betriebliche Einzahlungen	sonstige betriebliche Auszahlungen dar. Fortbildung dar. Forschung & nicht aktivierte Entwicklung
finanzielle Einzahlungen	finanzielle Auszahlungen dar. Zinsen dar. Steuern & Abgaben
Saldo: Cash Flow aus gesamter Geschäftstätigkeit (Kapitalflussrechnung)	
Desinvestitionen Fördermittel	Ersatz-Investitionen Neu-Investitionen aktivierte Entwicklung
Saldo: Cash Flow aus Investitionstätigkeit (Kapitalflussrechnung)	
Einlagen Kreditaufnahme	Entnahmen / Ausschüttungen Kredittilgung
Saldo: Cash Flow aus Finanztätigkeit (Kapitalflussrechnung)	
Bestandsaufbau liquider Mittel	Bestandsabbau liquider Mittel

Abb. 1: Schematischer Aufbau einer Kapitalflussrechnung mit direkter Darstellungsmethode für den Cashflow aus Geschäftstätigkeit'

Zahlungsströme im Sinne einer modernen wertorientierten Unternehmens-Steuerung bezieht sich immer auf eine bedarfsorientierte Steuerung aller Auszahlungen. Nur wer abschätzen kann, wie viel Geld für welche Zwecke benötigt wird, kann die Auszahlungen angemessen strukturieren und die Höhe der Einzahlungen sowie der dafür erforderlichen wirtschaftlich relevanten Qualität der Produkte und Leistungen bestimmen. Dieser iterative Prozess verlangt von den Controllern eine fundierte Kenntnis des Geschäftsmodells, wenn sie den involvierten Managern auf Augenhöhe als Business Partner begegnen wollen.

Beispiel:

In der Planung sind Budgets für Ein- und Auszahlungen in Ansatz zu bringen, um deren Ist-Verlauf im Geschäftsjahr überwachen zu können. Bleibt der Einzahlungsüberschuss hinter den Erwartungen zurück, muss etwa in Erwägung gezogen werden, die notwendigen Ersatzbeschaffungen anderweitig zu finanzieren und die nicht unbedingt notwendigen Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen in spätere Perioden zu verschieben. Im umgekehrten Fall könnten Investitionen oder Kredittilgungen vorgezogen und ggf. zusätzliche Aktivitäten zur Förderung von Team-Bildung oder Work-Life-Balance erfolgen.

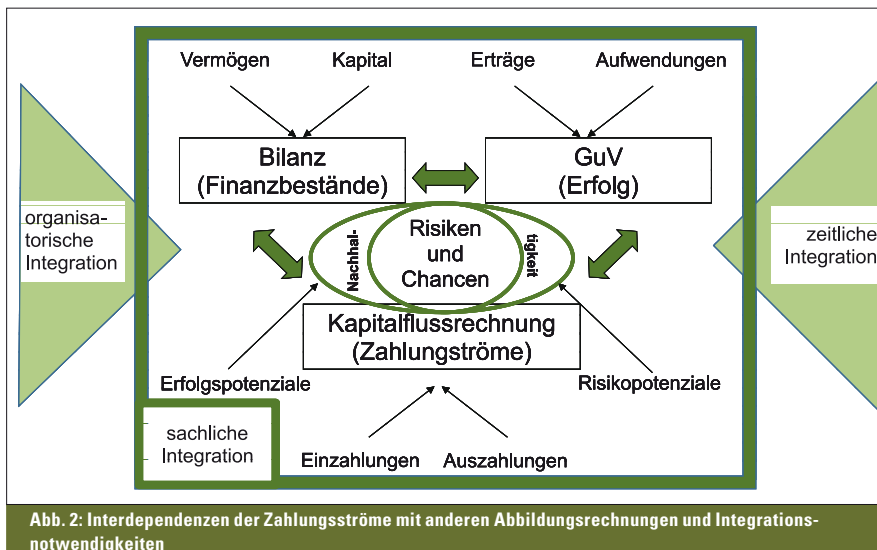
Dabei sind die Zahlungsströme zumindest indirekt das Ergebnis von Managemententscheidungen,

die ihren Niederschlag auch in der Vermögens- und Kapitalrechnung (Bilanz) oder der Erfolgsrechnung (GuV) finden können. Bilanz und GuV sind geprägt von Erwartungen zur zukünftigen Entwicklung (z. B. Abschreibungsdauer und außerplanmäßige Abschreibungen) und antizipierten Risiken der zukünftigen Entwicklung (z. B. Rückstellungen). Darüber hinaus sind – außerhalb des bilanziellen Rahmens – weitere Managementeinschätzungen über Risiken und Chancen der künftigen Entwicklung zu berücksichtigen. Somit ist es von zentraler Bedeutung, die Steuerung der Zahlungsströme mit der Erfolgs- und Bilanzsteuerung sowie dem Risiko- und Chancenmanagement zu verbinden, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Dabei muss eine Integration in sachlicher, in zeitlicher und in organisatorischer Hinsicht erfolgen:

Sachliche Integration

Zunächst ist die sachliche Integration sicherzustellen, die die Interdependenzen zwischen den einzelnen Kalkülen der Bilanz, GuV und Kapitalflussrechnung beachtet, was an drei einfachen, jederzeit einzuhaltenden Regeln festgemacht werden kann:

1. Vermögen und Kapital müssen in der Bilanz betragsmäßig übereinstimmen.
2. Das Ergebnis der GuV muss mit dem in der Bilanz – als Bestandteil des Eigenkapitals – identisch sein.



3. Die Veränderung der liquiden Mittel in der Kapitalflussrechnung muss der Veränderung der korrespondierenden Bilanzposition entsprechen.

Diese drei Regeln werden bei Anwendung der doppelten Buchhaltung und konsistenten Kapitalflussrechnungs-Systemen stets erfüllt, bereiten aber insbesondere bei Planungssystemen, die i.d.R. ohne die Nutzung der doppelten Buchhaltung auskommen, große Herausforderungen.

Beispiel:

Die Investitionsentscheidung für eine Maschine bedingt immer die Beantwortung der Fragen nach dem nötigen Kapitalvolumen (Ausgleich von Vermögen und Kapital), der Finanzierung und der Rückflüsse über die Zeit (Ein- und Auszahlungsplan) und damit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Erfolg und Aufwand). Dabei sind die Implikationen nicht immer trivial, da etwa unterschiedliche Arten der Finanzierung unterschiedliche Erfolgs- und Zahlungsströme auslösen. So sind Fremdkapitalzinsen i. d. R. – aber nicht immer – steuerlich abzugsfähig, was Steuerzahlungen reduziert.

Zeitliche Integration

Die zeitliche Integrationsnotwendigkeit ergibt sich einerseits aus dem Umstand, dass für die Steuerung nicht nur die Abbildung einer Periode ausreichend ist, sondern dass perspektivisch vom aktuellen Jahr auch die **mehrere Perioden umfassende operative und strate-**

gische Planung in die Betrachtung einzubeziehen ist. Andererseits muss die Liquidität jederzeit sichergestellt sein, so dass die Periodenbetrachtung auch um unterjährige Betrachtungen zu ergänzen ist, in denen die Liquiditätsmindestanforderungen stets erfüllt sind. Ansonsten wird nur von einer am Periodenende dargestellten auskömmlichen Liquidität ausgegangen und das Risiko unternehmensgefährdender Engpässe während der Periode nicht überwacht. Es ist somit eine Verzahnung der verschiedenen Planungsebenen herzustellen.

Beispiel:

Wird in der strategischen Planung von einer deutlichen Ausweitung des Produktangebots durch Neuentwicklungen ausgegangen, können kurzfristig nicht die Forschungs- und Entwicklungsausgaben gekürzt werden.

Organisatorische Integration

Das Unternehmen ist keine Einheit, sondern besteht aus vielen Teilbereichen, die je nach Unternehmenskultur eher zentral oder eher dezentral gesteuert werden. Hier gilt es sicherzustellen, dass die Abbildung nicht nur für das Gesamtunternehmen ausgeglichen (integriert) ist, sondern dass dies auch in allen Teilbereichen durch die Kenntnis des Zielsystems gelebt wird. Somit sind auch die Teilabbildungen für die Steuerungszwecke in die Gesamtabbildung zu integrieren bzw. im umgekehrten Fall der zentralen Steuerung ist die Gesamtabbildung konsistent in die Teilabbildungen aufzulösen. Dies erfordert den Einbezug der bereichs- und

stellenbezogenen Budgetierung in die Erfolgs-, Bilanz- und Finanzpläne.

Beispiel:

Die Investition in eine neue Fertigungsmaschine kann nicht dadurch finanziert werden, dass für die Produktionsausweitung benötigte Lackierroboter einer anderen Abteilung verkauft werden.

Chancen und Risiken

Die integrierte Abbildung der Zahlungsströme in der Kapitalflussrechnung zeigt die tatsächlich angefallenen bzw. bei Plan-Kapitalflussrechnungen erwarteten Ein- und Auszahlungen.

Dies ist Segen und Fluch zugleich.

- ➔ Zunächst kann es keine Diskussionen über die Zahlungen geben – diese sind erfolgt oder nicht. Eine Bewertung ist nicht notwendig, so dass ein für Führungskräfte ungewohnt hohes Maß an Sicherheit der Abbildung besteht.
- ➔ Dies ist aber erkaufte mit der konsequenten Nichtabbildung von einschätzungsbehafteten Sachverhalten, die zwar in der betrachteten Periode keine Zahlungen darstellen, aber gleichwohl später mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu Zahlungen führen werden.
 - Konkret bleiben die bestehenden Chancen und Risiken bzw. die offenen Posten unberücksichtigt, die zwar teilweise bilanziell schon realisiert sind, aber noch nicht als Zahlungen vorliegen.
 - Bestimmte Risiken können – bei Vorliegen der Passivierungsvoraussetzungen – bereits in der Erfolgs- und Bilanzrechnung in Form von Rückstellungen dargestellt werden, dürfen aber in der Kapitalflussrechnung nicht enthalten sein.
 - Andere Risiken müssen über eine Risikovorsorge gedanklich bei Entscheidungen zusätzlich berücksichtigt werden, um nicht die Unternehmensexistenz zu gefährden.
 - Bei den offenen Posten sind insbesondere die Ersatzinvestitionen sowie die Forderungen und Verbindlichkeiten zu beachten, die in der Kapitalflussrechnung nur auf Basis von erfolgten Zahlungen erfasst sind.

Daher muss die Unternehmensführung **neben den Zahlungsströmen** auch die **Erfolgsströ-**

me und noch nicht berücksichtigte Chancen und Risiken beachten. Ein universell verwendbares Instrument kann es nicht geben – vielmehr ist mit parallelen Abbildungen zu arbeiten, um die unterschiedlichen Aspekte zu berücksichtigen. Sehr langfristig gilt nach dem Lücke-Theorem, dass die zahlungs- und erfolgs- sowie risiko- und chancenorientierten Abbildungen im Ergebnis übereinstimmen können, da die differierenden Abgrenzungsrechnungen untereinander immer unwichtiger werden bzw. sehr langfristig betrachtet sogar komplett verwischen. Für den jetzt handelnden Manager ist das aber keine Handlungsmaxime, da er sich nicht nur auf die Zahlungsströme konzentrieren kann, sondern auch die anderen Abbildungsperspektiven berücksichtigen muss⁸.

Entstehung der Zahlungsströme

Zudem besteht ein weiteres zeitliches Problem. Unternehmen erzeugen zunächst ausschließlich Auszahlungen. Erst wenn sich diese Auszahlungen in wirtschaftlich relevanter Qualität der am Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen niederschlagen, entstehen daraus Einzahlungen. Das erweist sich stets im Nachhinein auf dem Absatzmarkt⁹. Daraus speist sich eines der wesentlichen, vom Controlling unbedingt zu beachtenden und in seiner Volatilität zu bewertenden Risiken für jedes Unternehmen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu, **Szenarien und Simulationen finden aber dennoch zu selten Eingang in die üblichen Steuerungsinstrumente des Alltags.**

Beispiel:

Viele Unternehmen in Insolvenzverfahren sind durch die „Wachstumsfalle“ in diese Lage gekommen. Die Produkte sind am Markt erfolgreich und es wird eine übereilte Ausweitung der Produktion vorgenommen. Dies bindet hohe Investitionsbeträge nicht nur für den Aufbau der neuen Ressourcen des Anlagevermögens, sondern insbesondere auch durch die Ausweitung der Lager für die zu verarbeitenden Materialien, die Verwaltung, etwa durch Personaleinstellungen, usw. Wenn dann ein größerer Forderungsausfall oder eine Lieferverzögerung eintritt, fehlen die Liquididen Mittel, um diese Krise zu durchstehen.

Verwendung der Zahlungsströme

Aus den zeitlich nachlaufenden Einzahlungen speisen sich dann die Auszahlungs-Möglichkeiten für

- a) die laufende Erzeugung/Beschaffung und Verwertung von Produkten und Leistungen
- b) die nicht aktivierbare und daher in den sonstigen betrieblichen Auszahlungen enthaltene Zukunftssicherung des Unternehmens insbesondere durch Fortbildung sowie Forschung & Entwicklung
- c) die aktivierbaren Auszahlungen für die Zukunftssicherung des Unternehmens insbesondere durch Ersatz- und Neuinvestitionen sowie aktivierte Entwicklungsleistungen
- d) die aus vertraglichen oder gesetzlichen Abhängigkeiten resultierenden finanziellen Auszahlungen, insbesondere für Zinsen sowie Steuern & Abgaben und
- e) die mit strategischen Abhängigkeiten verbundenen Finanzaktivitäten des Unternehmens gegenüber Eigen- und Fremdkapitalgebern¹⁰.

Dabei ist die Cashflow-Gliederung lediglich eine gedankliche Abfolge der Zahlungsströme. In der Praxis werden die Prozesse häufig simultan ablaufen, so dass der zu verwendende Cash-

flow nur eine theoretische – aber in der Planung antizipierbare – Größe ist.

Letztlich sind nur die Auszahlungen an die Eigentümer gesellschaftsrechtlich auf Basis der jährlich zu ermittelnden Erfolge zu bestimmen. Hier ist es Aufgabe des Controllers, die fehlende direkte gesetzliche Verbindung des Jahresergebnisses zum Cashflow aus Geschäftstätigkeit herzustellen und eine Ausschüttung ohne das Vorhandensein erarbeiteter liquider Mittel zu verhindern. Konkret ist eine Ausschüttung aus dem niedrigeren Betrag von kumuliert erwirtschafteter Liquidität und kumuliert erwirtschaftetem vorsichtig bewerteten Periodenerfolg plausibel, da nur so ein Substanzverzehr durch Ausschüttung ausgeschlossen wäre.¹¹

Die Auszahlungen des Unternehmens bilden zugleich eine Quelle für das Einkommen der verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder), von denen die im Rahmen des integrierten Reportings darzustellenden Vermögensarten getragen werden (siehe Abbildung 3).

Moderne Wertorientierung hat zu hinterfragen, welche Wirkungen aus der Einkommensbildung der die verschiedenen Vermögensarten tragenden Stakeholder für das Unternehmen entste-

Autoren



■ Dr. Walter Schmidt

ist Inhaber der Firma ask, Angewandte Strategie und Kommunikation. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein e.V.

E-Mail: walter@ask-schmidt.de

■ Prof. Dr. Stefan Müller

lehrt an der Helmut-Schmidt-Universität, Lehrstuhl Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Er ist Stellvertretender Leiter des Facharbeitskreis Controlling und IFRS im Internationalen Controller Verein e.V.

E-Mail: smueller@hsu-hh.de



■ Prof. Dr. Peter Lorson

ist Professor am Lehrstuhl Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für Unternehmensrechnung und Controlling an der Universität Rostock. Er ist Mitglied des Facharbeitskreises Controlling und IFRS im Internationalen Controller Verein e.V.

E-Mail: peter.lorson@uni-rostock.de



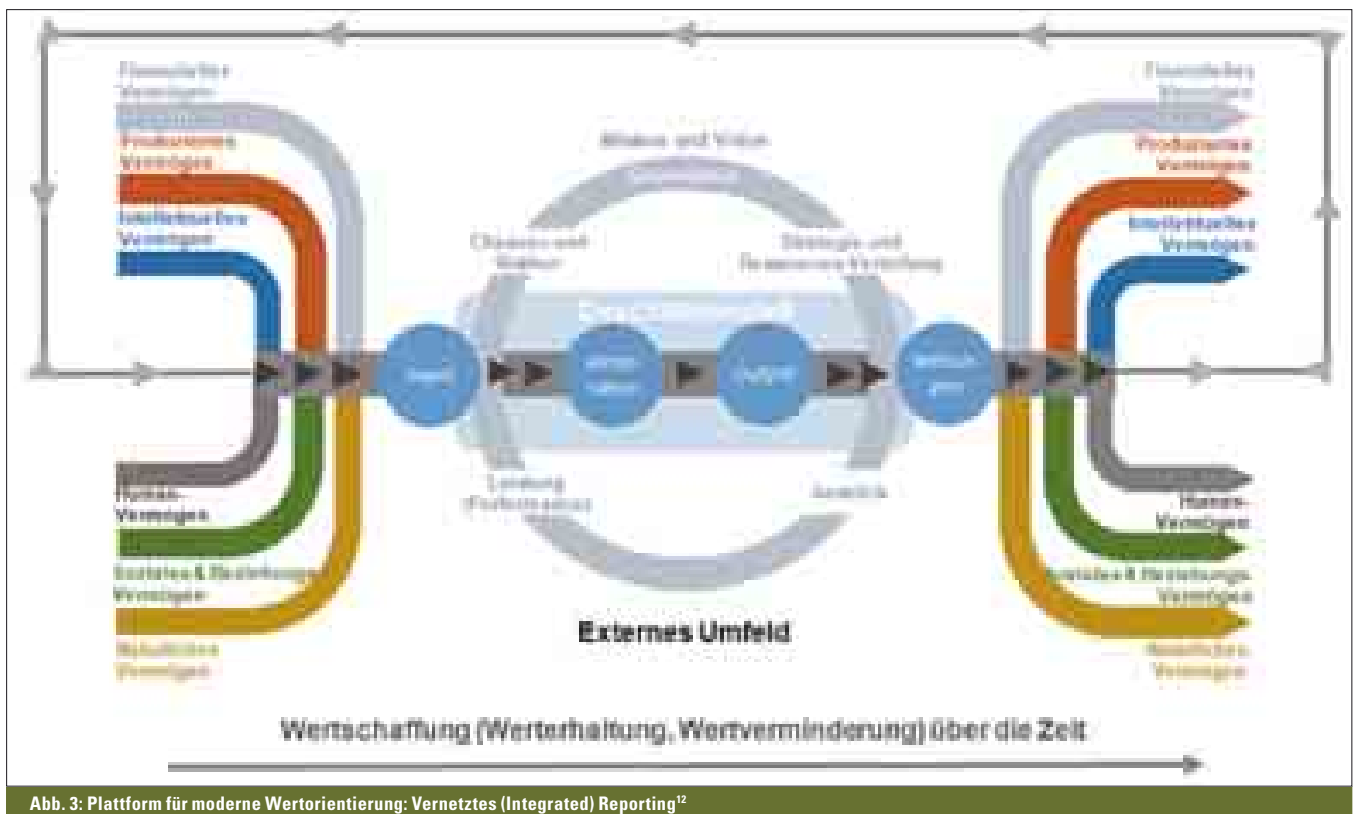


Abb. 3: Plattform für moderne Wertorientierung: Vernetztes (Integrated) Reporting¹²

hen. Die Balance der Einkommensniveaus spielt eine maßgebliche Rolle für die Umsetzung des Geschäftsmodells eines Unternehmens.

Dabei geht es u. a. um

- die Anwerbung geeigneter, zu den Jobs (Arbeitsplätzen) passender Mitarbeiter (Lohn & Gehalt sind der „Preis für jene Mitarbeiterkompetenz“, die dem Geschäftsmodell des Unternehmens adäquat ist),
- die Gewinnung strategischer Lieferanten und wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Kooperationspartner, die zur Stärkung der Kernkompetenz des Unternehmens beitragen, sowie
- die Bindung ausreichend starker Investoren an das Unternehmen.

Stützen die Einkommensstrukturen die Strategie des Unternehmens oder führen damit verbundene Konflikte eher zu demotivierenden Effekten? Oder anders ausgedrückt: Was hat das Unternehmen davon, dass andere aus den Auszahlungen des Unternehmens Einkommen bilden?

Den berechtigten Interessen aller relevanten Stakeholder ist im Rahmen moderner Wertorientierung in angemessener Weise Rechnung zu tragen. Bisher werden diese Fragen von Controllern meist nicht in ihre Arbeit einbezogen.

Beispiel:

Ein Automobilhersteller, der einen partiellen Strategiewechsel beschließt, um künftig auch Elektromobilität sowie Life-Style-Ausstattung und -Design anzubieten, benötigt neue Typen von Ingenieuren. Diese müssen in der Lage sein, neue Plattformen für die Elektroautos zu konzipieren und innovative Ausstattungsdetails zu finden. Eine „Preiskomponente“ für die neue Generation von Ingenieuren kann darin bestehen, einen Strategiewechsel bei der Firmen-Handy-Politik – weg vom reinen Business-Handy – zu vollziehen, um die Suche nach Anwendungen für innovative Smartphones – auch im Eigeninteresse der Ingenieure – zu fördern.

Unternehmen, die aktiv mit der Balanced Scorecard arbeiten, sind es zwar gewohnt, die verschiedenen Perspektiven der strategisch relevanten Stakeholder in ihrer Führungsarbeit zu beachten. Dennoch ist es ungewohnt, sie in das Management der Zahlungsströme explizit einzubinden und die strategiebezogene Effektivität der Einkommensbildung aus Unternehmenszahlungen darzustellen und zu steuern. Denn an den Einkommen hängen Interessen, die ihrerseits das Verhalten und die Perspektiven der Menschen bestimmen. Diese Interessen gilt es in geeigneter Weise auszubalancieren, um eine möglichst stabile Positionierung des Unterneh-

mens in der überschaubaren Zukunft zu erreichen. Moderne Wertorientierung erfordert deshalb ein beträchtliches Umdenken sowohl in der Steuerung als auch in der Darstellung der Zahlungsströme (siehe Abbildung 4).

Die steuerungsrelevante Kontierung der Einkommen

Die heutige Unternehmenswelt ist durch eine wachsende Vernetzung gekennzeichnet. Nach allen uns bekannten Untersuchungen **wird sich dieser Trend in den nächsten Jahren noch verstärken**. Auch daraus resultiert die Anforderung an das Controlling, die aus den Auszahlungen resultierenden Einkommen in die Zielsetzung, Planung und Steuerung einzubeziehen.

So klar die Aufgabe erscheint, so schwierig gestaltet sich die Generierung und Zuordnung entsprechender Informationen. Dabei verfügen die meisten Unternehmen über viele Quellen, die allerdings meist verstreut und isoliert voneinander genutzt werden. Manche Unternehmen haben damit begonnen, diese Informationen mit den Daten aus dem Rechnungswesen zu verknüpfen (einschließlich der Zuordnung der jeweiligen Zahlungen in einem erweiterten Kontenrahmen z. B. über „Megakonten“).

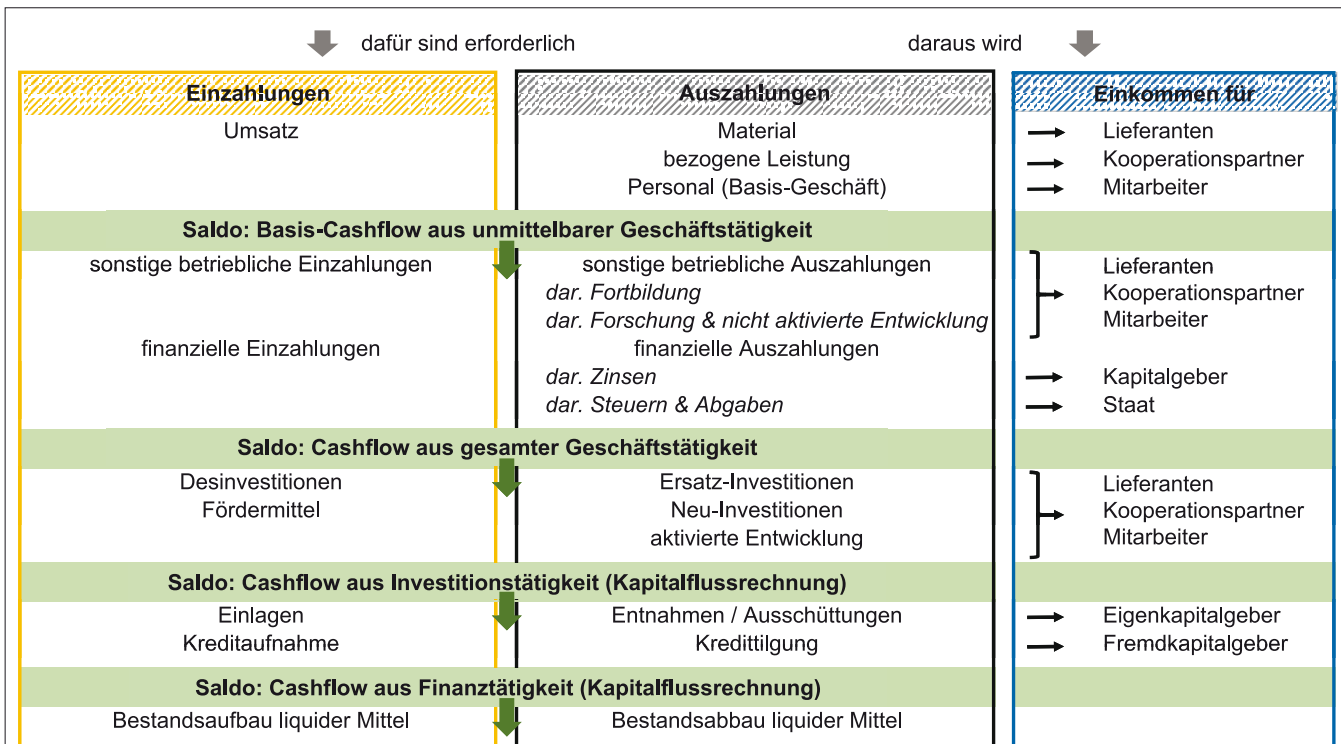


Abb. 4: Gestaltung der Zahlungsströme

Beispiel:

- Verknüpfung der Debitoren mit Customer Relationship Management (CRM) und Entwicklungsaufwendungen für Produkte und Leistungen
- Verknüpfung der Kreditoren mit Supply Chain Management (SCM) und Entwicklungsaufwendungen für Technik / Technologie
- Verknüpfung der Personalkonten mit Human Resources (HR)
- Verknüpfung der Kreditkonten mit Bonitäts-Informationen
- Verknüpfung der Gesellschafterkonten mit Analysten-Daten

Diese Daten zu gemeinsamen Informationen zu verdichten und für die Führungsarbeit nutzbar zu strukturieren und zu visualisieren, ist eine der Intentionen und Aufgaben des integrierten Reportings.

Die Projektion der erforderlichen Zahlungsströme zur Umsetzung der Strategie

Den Controllern obliegt es also, den Dreiklang aus Auszahlungen, Einzahlungen und Einkommen transparent zu machen und im Sinne der Unternehmensstrategie zu ge-

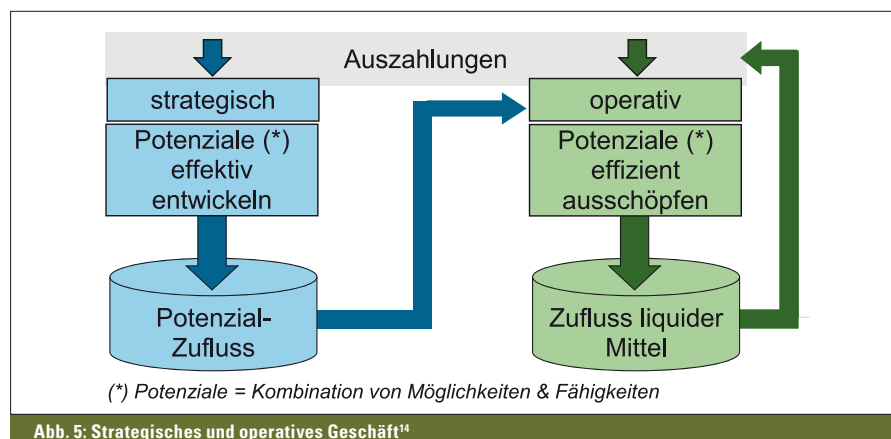
stalten. Wenn wir Alois Gälweiler¹³ folgen, besteht die Aufgabe des strategischen Geschäfts darin, die für die angestrebte Positionierung eines Unternehmens erforderlichen Erfolgspotenziale zu entwickeln bzw. zu erwerben. Demgegenüber besteht die Aufgabe des operativen Geschäfts darin, die verfügbaren Potenziale des Unternehmens so zu nutzen, dass genügend liquide Mittel für die Finanzierung der Strategie erwirtschaftet werden (siehe Abbildung 5).

Der strategische Finanzierungsbedarf schlägt sich in den Auszahlungen der Geschäftstätigkeit für die Zukunftssicherung und den Arten der Cashflow-Verwendung nieder. Es gehört dabei zur Verantwortung des Controller-Servi-

ces sowohl für die mittelfristige als auch die Jahresplanung, diesen Bedarf aus den

- inhaltlichen Aufgaben (z. B. Entwicklungs-Roadmap, Erschließung von Kunden- und Marktpotenzialen)
- und
- den Rahmenbedingungen (z. B. länderspezifische Regeln für Steuern und Abgaben, Substanzerhaltung durch Investitionen, Risikoversicherung, Verpflichtungen aus Kapitaldiensten und Ansprüche an Kapitalkosten) der Strategie-Umsetzung ableiten zu können.

Die hierbei ausgelösten Zahlungsströme sind zusammen mit den Projektionen des operativen Geschäfts für Umsatz, sonstige Einzahlungen, Personal-, Material und weitere Auszahlungen

Abb. 5: Strategisches und operatives Geschäft¹⁴

im Abbildungssystem zu erfassen und bezüglich der effektiven Zielerreichung unter Beachtung der Ansprüche aller Stakeholder zu steuern. Erfolgreiche Unternehmen gestalten diesen „Knetprozess“ in einem vorausschauenden, rollierenden Prozess.

Fazit

Das Management und die Gestaltung der Zahlungsströme bedingen zunächst eine konsistente Abbildung der Zahlungsströme in der Unternehmensrechnung unter Berücksichtigung der Interdependenzen zur Erfolgs-, Bilanz- sowie Chancen- und Risikosteuerung. Im nächsten Schritt ist die Ein- und Auszahlungsentscheidung zu vergegenwärtigen, wobei zunächst immer Auszahlungen erfolgen müssen, um erst dann, wenn sich diese in wirtschaftlich relevanter Qualität von Produkten und Dienstleistungen niederschlagen, mit Einzahlungen zu rechnen. Zur Steuerung der Ein- und Auszahlungen bietet es sich an, den zumeist simultan verlaufenden Prozess der Zahlungen gedanklich in eine Verwendungsrechnung in der Art aufzuteilen, dass ausgehend von den Einzahlungen die notwendigen Auszahlungen der Geschäftstätigkeit und die weitere Verwendung des Cashflows für Tilgung und Steuern, Zukunftssicherung und Ausschüttung abgezogen werden. Zudem ist es im nächsten Schritt sinnvoll, sich die dabei generierten Einkommen der Stakeholder zu vergegenwärtigen, um deren Interessen in die Führungsarbeit effektiver einbeziehen zu können.

Für den Controllerservice besteht die Hauptaufgabe dann in der Projektion der erforderlichen Zahlungsströme zur Umsetzung der Strategie, der steuerungsrelevanten Kontierung der Einkommen sowie der Ableitung erforderlicher finanzieller Konsequenzen für die risikoadäquate Vorsorge in allen für das Geschäftsmodell des Unternehmens relevanten Vermögensarten. **Dabei hängt der Erfolg entscheidend von der Kenntnis des Unternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt ab.** Dafür gibt es angesichts der Komplexität und Dynamik wirtschaftlicher Verflechtungen keine Patentlösungen – wie bei vielen Herausforderungen des Managements ist der Weg hier auch das Ziel.

Fußnoten

¹ Vgl. z. B. Lorson, P./Melcher, W./Zündorf, P. (2013): 20 Jahre Konvergenzdiskussion – Geschichte einer wechselvollen Beziehung, Controlling & Management Review, S. 12-23; Müller, S.: Management-Rechnungswesen, Gabler, S. 172-182.

² Vgl. Lachnit, L./Müller, S. (2012): Unternehmenscontrolling, 2. Aufl., Gabler, S. 206-221.

³ Vgl. Ruhnke, K. (2005): Rechnungslegung nach IFRS und HGB, Schaeffer-Poeschel, S. 636.

⁴ Bekannt gemacht durch das BMJV am 8.4.2014 im Bundesanzeiger unter AT 8.4.2014 B2

⁵ Vgl. Lorson, P./Müller, S./ICV-Fachkreis IFRS & Controlling (2014): Auswirkung von DRS 21 auf das Controlling – Zugleich Anmerkungen zur Konzern-GoB-Vermutung von DRS, DER BETRIEB, S. 965-971.

⁶ Vgl. Eiselt, A./Müller, S. (2014): Kapitalflussrechnungen nach IFRS und DRS 21, 2. Aufl., Erich-Schmidt-Verlag, S. 17-162.

⁷ Aus Controllersicht wurde hier der Basis-Cashflow aus der unmittelbaren Geschäftstätigkeit als Brücke zur Deckungsbeitragsrechnung (z. B. DB 1 = Umsatz – Material – bezogene Leistungen; DB 2 = DB 1 – Personal) gesondert abgegrenzt. Das ist im Rahmen der Kapitalflussrechnung möglich.

⁸ Deshalb fordert das integrierte Reporting eine Darstellung der Wertschaffung über die Zeit, aus der ersichtlich wird, ob die Wertschaffung nur kurzfristiger oder mittel- und langfristiger Art ist. Eine längerfristige Wertschaffung ist nachhaltig und wird in dieser Aufsatzreihe als Werthaltigkeit bezeichnet. Der Fachkreis Controlling & IFRS des ICV hat in die dazu international geführte Diskussion den Vorschlag einer Dokumentation der Abschlusserstellung in mehreren Spalten eingebracht. Das werden wir im sechsten Beitrag dieser Serie zur modernen Wertorientierung näher erläutern.

⁹ Das ist eine Vereinfachung, weil Zahlungen von Investoren (Eigenkapital, Kredite etc.) oder der Gesellschaft (z. B. Fördermittel) parallel zum Umsatz oder auch vorher erfolgen können. Allerdings beruhen auch diese Zahlungen auf der Erwartung an eine adäquate wirtschaftlich relevante Qualität.

¹⁰ Die pragmatische Unterteilung der Auszahlungen in Zahlungen für das laufende Geschäft sowie für die Zukunftssicherung und die Bedienung vertraglicher bzw. strategischer Abhän-

gigkeiten basiert auf dem Management-Ansatz von Peter Drucker: „At the very least, business needs a minimum of profit: the profit required to cover its own future risk, the profit required to enable it to stay in business and to maintain intact the wealth producing capacity of its resources. This required minimum profit affects business behavior and business decision – both by setting limits and by testing their validity. Management, in order to manage, needs a profit objective at least equal to the required minimum profit, and yardsticks to measure its profit performance against this requirement“; Drucker, P. (2007): People and Performance, Harvard Business School Press, S. 103.

¹¹ Vgl. z. B. Krimpmann, A./Müller, S. (2009): Erweiterung der Ausschüttungssperre auf nach § 24 UmwG aufgedeckte stille Reserven: Ein konkreter Vorschlag zur Reaktion auf die Finanzmarktkrise, in Accounting, S. 3-6 sowie ICV, Facharbeitskreis IFRS und Controlling (Hrsg. 2011): Impulspapier Drei-Spalten-Bilanz (<http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?id=2912&type=file>).

¹² International <IR> Framework, Copyright © December 2013 by the International Integrated Reporting Council (info@theiirc.org)

¹³ Gälweiler, A. (2005): Strategische Unternehmensführung, Campus; vgl. auch DIN SPEC 1086, Qualitätsstandards im Controlling, www.beuth.de: „Der Controller stellt den Zusammenhang zwischen strategischem Entwickeln von Potenzialen und operativer Nutzung der verfügbaren Potenziale, von Planung und Reporting oder von materieller und immaterieller Investition klar und verständlich dar.“

¹⁴ Quelle: Friedag, H.R. / Schmidt, W. (2014): Balanced Scorecard – einfach konsequent, Haufe, S. 159. ■



Rohstoffknappheit und -preisvolatilität als Herausforderung für das Risiko- & Supply-Chain-Management und -Controlling

von Daniel Unrein und Daniel Schirra

Teil – 2 –

Umsetzungsempfehlungen zur Steuerung der Risiken und Chancen

Auch wenn bzw. gerade weil es in den letzten zwei Jahren zu einem Stopp des langjährigen Preisanstiegs bei vielen Rohstoffen gekommen ist, empfiehlt sich die Durchführung eines **proaktiven Projektes** zur Steuerung der durch Rohstoffknappheit und -preisvolatilität bedingten Risiken und Chancen in der Supply-Chain **in drei Phasen**. Ebenso kann in einer Krisensituation, bspw. bei drastischem Preisanstieg eines bestimmten Rohstoffes, diesem Missstand effektiv entgegengesteuert werden (vgl. auch Abbildung 6). Als erstes Ziel steht hier die Schaffung von Transparenz, um mögliche Rohstoffrisikotreiber zu identifizieren und daraufhin geeignete Steuerungsmaßnahmen auszuwählen. Parallel zur Umsetzung der wichtigsten Maßnahmen

sollten in der dritte Phase Möglichkeiten einer nachhaltigen Verankerung eines ganzheitlichen Rohstoff-Risikomanagements und -controllings im Unternehmen untersucht werden; hierzu gehört auch das Monitoring der in Phase 2 eingeleiteten Maßnahmen.

Phase 1: Schaffung von Transparenz zur Identifikation von Rohstoff-Risiken

Transparenz, Kenntnisse über die Marktdynamiken sowie ein funktionierender Informationsfluss im Unternehmen bzw. über die gesamte Supply Chain sind die Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Management und Controlling von (potenziellen) Rohstoffrisiken. Zuerst einmal ist zu klären, welche Rohstoffe und Mengen von einem Versorgungsrisiko oder einem

Preisanstieg gefährdet bzw. bereits betroffen sind. Gerade in großen, dezentralisierten Konzernen liegt die Herausforderung in der Schaffung einer **hinreichenden** Transparenz über die eigenen Bedarfe: Bei geringer Fertigungstiefe mit einer Vielzahl an Zulieferern / Zukaufsteilen ist es oftmals nicht möglich, direkt eine Aussage über die verwendeten Rohstoffe in den eingekauften Vorprodukten (Halbmaterien, Mischoxiden etc.) zu tätigen und eine Übersicht des gesamten Rohstoffeinsatzes zu erhalten. Insbesondere bei überraschenden Preissteigerungen eines bis dato als nicht relevant bzw. separat betrachteten Rohstoffes kann dies besonders kritisch sein. **Der Transparenzschaffung kommt große Bedeutung zu, da der Ergebnis-Einfluss sonst nicht abgeschätzt werden kann** – oder sich (ggf. überlebens-) notwendige Preisnachforderungen an

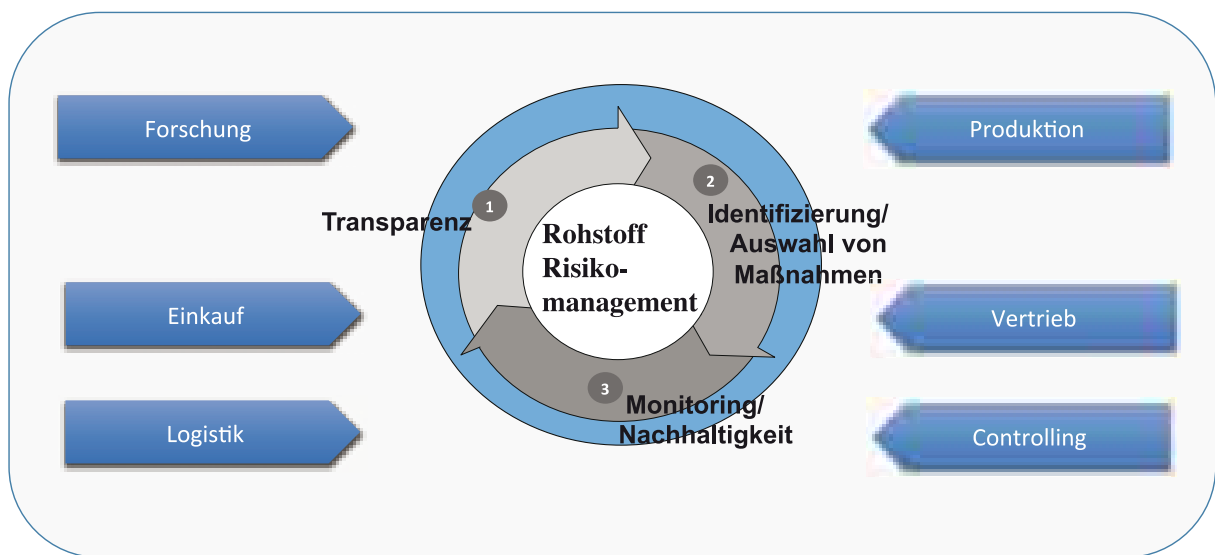


Abb. 6: Projektphasen und nachhaltige Verankerung eines Rohstoff-Risiko-Managements

Kunden oder Verhandlungen mit den Lieferanten schwierig gestalten.

Auch sollte es in diesem Zusammenhang zu einer Einschätzung kommen, ob die rohstoffseitigen Marktänderungen nur ein **kurzfristiges Problem oder eine längerfristige Entwicklung** darstellen. Zudem sind die finanziellen Auswirkungen auf die finanziellen Kerngrößen unter Betrachtung verschiedener Szenarien zu analysieren. Es muss Klarheit über die **Zulieferer-**

Strukturen und -Verträge sowie über die bereits im Unternehmen etablierten Maßnahmen, Prozesse und Aufgaben der handelnden Personen bestehen. Ein erweiterter Blick auf die Reaktionen ebenfalls betroffener Wettbewerber oder Industrieverbände kann hier hilfreiche Informationen liefern (vgl. auch [Abbildung 7](#)).

Je nach konkretem Einzelfall muss die Herstellung von Transparenz dabei keinesfalls trivial

sein, insbesondere wenn diese intern (in Zusammenarbeit mit den Zulieferern) im Rahmen einer Krisensituation erst schnell und unter Zeitdruck geschaffen werden muss. Das rechtzeitige, **proaktive Aufsetzen** eines entsprechenden Projekts, um eben diese Transparenz zu schaffen, wird daher empfohlen. Ein **Informationsmanagementsystem** kann dabei unterstützen (siehe auch im Detail unter Schritt 3). Eine Möglichkeit ist bspw. auch die externe Vergabe eines Produktanalyseverfahrens bei

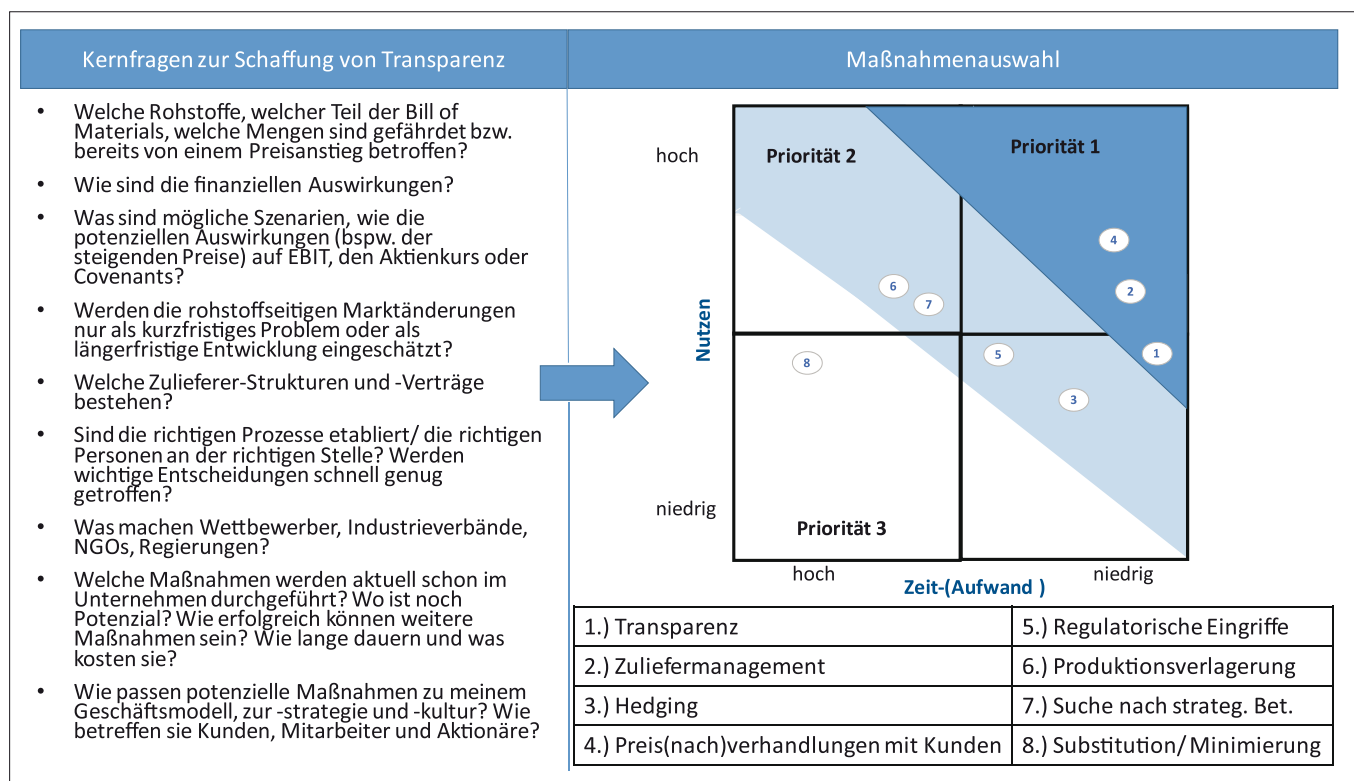


Abb. 7: Auswahl und Priorisierung von Maßnahmen²

Forschungsinstituten; ergänzend mit Knappheitsindikatoren und aktuellen Rohstoffberichten können somit die (potenziellen) „Risiko“-Rohstoffe identifiziert und entsprechend gemangelt (siehe Phase 3) werden.¹

Phase 2: Identifizierung und Auswahl von Maßnahmen zur Steuerung der durch Rohstoffknappheit und -preisvolatilität bedingten Risiken und Chancen in der Supply-Chain

In der zweiten Phase sind geeignete Maßnahmen zur Steuerung der Rohstoffrisiken zu identifizieren und umzusetzen. Die in Teil 1 dargestellten Steuerungsmaßnahmen sollen **Denkanstöße für die Praxis vor dem eigenen Anforderungshintergrund** liefern, Orientierungshilfe sein und zudem auch das Bewusstsein schaffen, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche zwingend notwendig ist. Die Auswahl und Priorisierung der Maßnahmen kann dann anhand einer **4-Felder-Matrix** erfolgen: Die Maßnahmen sind auf Basis des **erwarteten** Einflusses/Nutzens und der Einschätzung des damit einhergehenden Kosten- und Zeitaufwands einzuteilen/zu priorisieren (vgl. **Abbildung 7**). Ist dies geschehen, sollte für die so ausgewählten Maßnahmen, falls notwendig, ein Projekt aufgesetzt werden, dessen Erfolg nachverfolgt werden muss (Phase 3).

Phase 3: Monitoring und nachhaltige Verankerung eines ganzheitlichen Rohstoff-Risikomanagements und -controllings im Unternehmen

Zum Monitoring identifizierter Risiken und eingeleiteter Maßnahmen bieten sich die klassischen Risikomanagement und -controlling-Instrumente wie bspw. eine Risiko-Einschätzungs-Matrix sowie die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten, Prozesse und Reportinganforderungen zur Nachverfolgung an. Rohstoffrisiken sind demnach in das Risikomanagement und -controlling zu integrieren. Allerdings kann es zur Steuerung von Rohstoffrisiken gerade bei besonders betroffenen Unternehmen empfehlenswert sein, eine **zentrale Rohstoff-Risikomanage-**

ment-Funktion aufzubauen. Hier können alle Informationen über Lagerbestände, Lieferverpflichtungen, Absicherungsgeschäfte, Marktentwicklungen, Risikoeinschätzungen etc. gesammelt und ausgewertet werden. Um die Gesamtrisiken für das Unternehmen transparent und kontrollierbar zu machen, sollten diese – wie auch der Status der in **Phase 2** eingeleiteten Maßnahmen/Unterprojekte – anhand definierter und zielgruppengerechter KPIs in einem regelmäßigen Reporting bspw. über ein **Management Cockpit/Dashboard** an die Unternehmensführung berichtet werden.

Die hierin aufgeführten (Frühwarn-)Indikatoren, KPIs und Informationen ermöglichen es der Geschäftsführung, die Situation einschätzen und dann bei Bedarf schnell auf etwaige Risiken reagieren und gegensteuern zu können. Auch empfiehlt es sich, eine **interne Richtlinie** zum Rohstoffrisikomanagement zu erarbeiten, in der die vorhandenen Risiken, deren Art der Steuerung sowie die Verantwortlichkeiten im Prozess festgelegt werden. Die Schaffung einer solch **integrierten und interdisziplinären Funktion** verspricht unter anderem auch deshalb Erfolg, da Risiko-/ Marktanalyse und -beobachtung, Maßnahmenumsetzung/-controlling sowie Hedging Hand in Hand gehen, während ansonsten rohstoff(risiko)relevante Informationen nur verteilt vorliegen würden.

Bereits erwähnt wurde, dass gerade zur Erzeugung von Transparenz eine **IT-Lösung** (bspw. eine eigene Business-Intelligence-Lösung oder

Erweiterung eines bestehenden ERP-Systems) sinnvoll bis notwendig sein kann. Ist dies aus Zeitdruck im Falle einer akuten Krise anfangs nicht möglich, sollte dies in Phase 3 angegangen werden. In ein solches Informationssystem fließen z. B. umfassende Stücklisten von den verwendeten Rohstoffen ein. Auch der (historische) **Verlauf der Preisentwicklung** von relevanten (auch nicht börsennotierten) Rohstoffen ist eine wichtige Kennzahl, um auf etwaige Preissteigerungen frühzeitig reagieren zu können. Zudem findet sich hier auch das Fundament zur **Entwicklung von Preis-Szenarien** im Rahmen der Planung. Unternehmen, denen bewusst ist, welche Materialien Haupteinflussfaktor in ihren Produkten bilden, können rechtzeitig Marktverknappungen und Materialkostensteigerungen mit entsprechender Vorsorge begegnen. Hierzu müssen die Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung (und Weiterentwicklung) beteiligt werden und die Datenbank auch **regelmäßig pflegen**. Sind die Informationen diesbezüglich jederzeit „à jour“ und für die Entscheidungsträger einsehbar, lassen sich Entscheidungen leichter bzw. schneller treffen. Jenes Steuerungstool verkörpert ein essenzielles Instrument des Risikomanagements und -controllings sowie eine relevante Unterstützungsfunktion für Einkauf und Vertrieb – bei Verhandlung mit Lieferanten und etwaigen Preis-(Nachlass-)Forderungen von Seiten der Kunden.

Unternehmensspezifisch können noch zusätzliche Maßnahmen zur nachhaltigen Verankerung eines ganzheitlichen Rohstoff-Risikoma-

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Daniel Unrein

arbeitet als Controller bei Umicore (einem börsennotierten Technologieunternehmen) und ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV). Er ist Verfasser zahlreicher Fachbeiträge in den Bereichen Internationale Rechnungslegung, Controlling sowie Excel im Controlling.

https://www.xing.com/profil/Daniel_Unrein

■ Daniel Schirra

ist Bachelor of Engineering und arbeitet als Trainee Risiko/ Marktfolge bei der GE Capital Bank AG in Mainz. Er machte im November 2013 seinen Abschluss an der Hochschule Rhein-Main mit den Schwerpunkten Controlling, Wertschöpfungsmanagement und Produktion im Studiengang Internationales Wirtschaftsingenieurwesen.



nagements und -controllings im Unternehmen sinnvoll sein. Hier kommt dem Controlling innerhalb des klassischen Aufgabengebietes eine wichtige Funktion zu: Rohstoffrisiken und Preisabweichungen müssen kalkuliert, Maßnahmenpläne müssen vorhanden sein, auch eine Herausforderung für die Unternehmensplanung. Die hohe Volatilität der Rohstoffpreise und die damit zu **erwartenden Einbußen bei der Planungsqualität** sollten als Anlass zu **einer Weiterentwicklung der Planung** genommen werden. Obwohl die Planung als eine der zentralen Steuerungselemente gilt, wird ihr Nutzen in der Literatur und in vielen Unternehmen als verbesserungswürdig (da nicht **entscheidungsrelevant**) angesehen. Als Mängel werden häufig eine **fehlende Integration von strategischer und operativer Planung**, die **unzureichende Einbindung nicht-finanzieller Steuerungsgrößen** sowie eine **geringe Flexibilität/Simulationsfähigkeit** in Betracht volatiler Geschäftsumfelder (Absatz-, aber eben auch Beschaffungsmärkte) sowie eine mangelnde IT-Unterstützung genannt.³ All dies gilt insbesondere auch für die hier betrachtete Rohstoffthematik.

Einer der Ansätze, der dabei zur Verbesserung der Planung in Frage kommen, wäre eine **treiberbasierte (Szenario-)Planung**: Durch Konzentration auf wesentliche, durch Treiber abgebildete **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** kann die Planung transparenter und zielorientierter gestaltet werden. Treiberbasierte Planungsmodelle bilden die ergebnisrelevanten Stellschrauben ab und schlagen so zum einen eine Brücke zwischen nicht-finanziellen und finanziellen Kennzahlen, als auch zum anderen zwischen strategischer und operativer Planung. Dies verringert die Komplexität und erlaubt es, gute Einblicke in das Geschäftsmodell zu erlangen und wesentlich **einfacher Simulationen** durchzuführen, da nur für die relevanten Treiber und nicht etwa für alle Planpositionen Szenarien (über ein aufwändiges Bottom-up) erstellt werden müssen. Eine solche vereinfachte Erstellung von Sensitivitäten/Szenarien ermöglicht tiefgehende Detailanalysen, aber eben auch relativ schnelle Antworten bei dynamischen Markt-/ Umfeldänderungen. Durch Definition von (rohstoffnahen) Treibern – und deren Simulation anhand verschiedener Szenarien – kann somit sehr gut festgestellt werden, ob die

aktuelle (Rohstoff-)Strategie in einem bestimmten Szenario zu Erfolgen führt oder ob eine Anpassung notwendig ist. Durch Definition von **Contingency-Plänen** mit entsprechenden Gegenmaßnahmen wären Unternehmen so besser auf die verschiedenen (Rohstoffpreis-)Entwicklungen vorbereitet.

Fazit und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurden die Risiken, die aus der Beschaffung von knappen Rohstoffen entstehen, sowie die damit einhergehenden Herausforderungen für das Supply-Chain-Management und -Controlling beschrieben. Diese können in den nächsten Jahren prinzipiell noch zunehmen, was insbesondere dem weltweiten (Bevölkerungs-)Wachstum geschuldet ist. Zudem „fließen“ viele kritische Rohstoffe gerade in Zukunftstechnologien ein, die auch zukünftig noch weiteres Marktwachstum erfahren werden. Entscheidend wird daher der Umgang mit diesen kritischen Rohstoffen sein: Während mittel- bis langfristig die **Entwicklung zu einem Chancenmanagement** relevant wird und sich Spielräume für ein Innovationsmanagement in Rohstoffförderung, Ressourceneffizienz, Recycling und Substitution eröffnen, ist kurzfristig insbesondere ein Risikomanagement bedeutsam. Unternehmen sind gefragt, entsprechende Maßnahmen zu identifizieren, zu analysieren und nachzuverfolgen. In diesem Beitrag sind u. a. Frühaufklärungssysteme, Beschaffungsk Kooperationen, Recycling und Substitution, die Rückwärtsintegration sowie Hedging vorgestellt worden. Ein ausgewogener Mix aus den verschiedenen Maßnahmen wird in der Praxis notwendig sein, um die Auswirkungen der Risiken zu mindern und auch eventuell entstehende Chancen wahrzunehmen.

Unternehmen, denen Erfahrung mit einigen der Maßnahmen (beispielsweise Hedging) fehlen, können diese durch kleinere Pilotprojekte sammeln – ohne sich gleich in der Komplexität einer „großen Lösung“ zu verzetteln. Ebenfalls wurden weitere Hinweise zum Projektmanagement gegeben und auf die Notwendigkeit der Schaffung von Transparenz (gegebenenfalls auch durch eine IT-Lösung) sowie der nachhaltigen (auch organisatorischen) Verankerung eines ganzheitlichen Rohstoff-Risikomanagements

und -controllings im Unternehmen hingewiesen. Auch wenn der Beitrag aufgrund der Breite und Interdisziplinarität (Geologie, Einkauf, Logistik, Ingenieurwissenschaft, Controlling, IT, etc.) des Themas keine allumfassende Abhandlung darstellen kann, soll er Denkanstöße für die Praxis vor dem eigenen Anforderungshintergrund liefern und das Bewusstsein schaffen, dass sich Rohstoffrisiken zu einer großen Herausforderung für Unternehmen entwickeln (können). **Ein Erfolgshebel ist dabei die Verknüpfung der verschiedenen Unternehmensbereiche.**

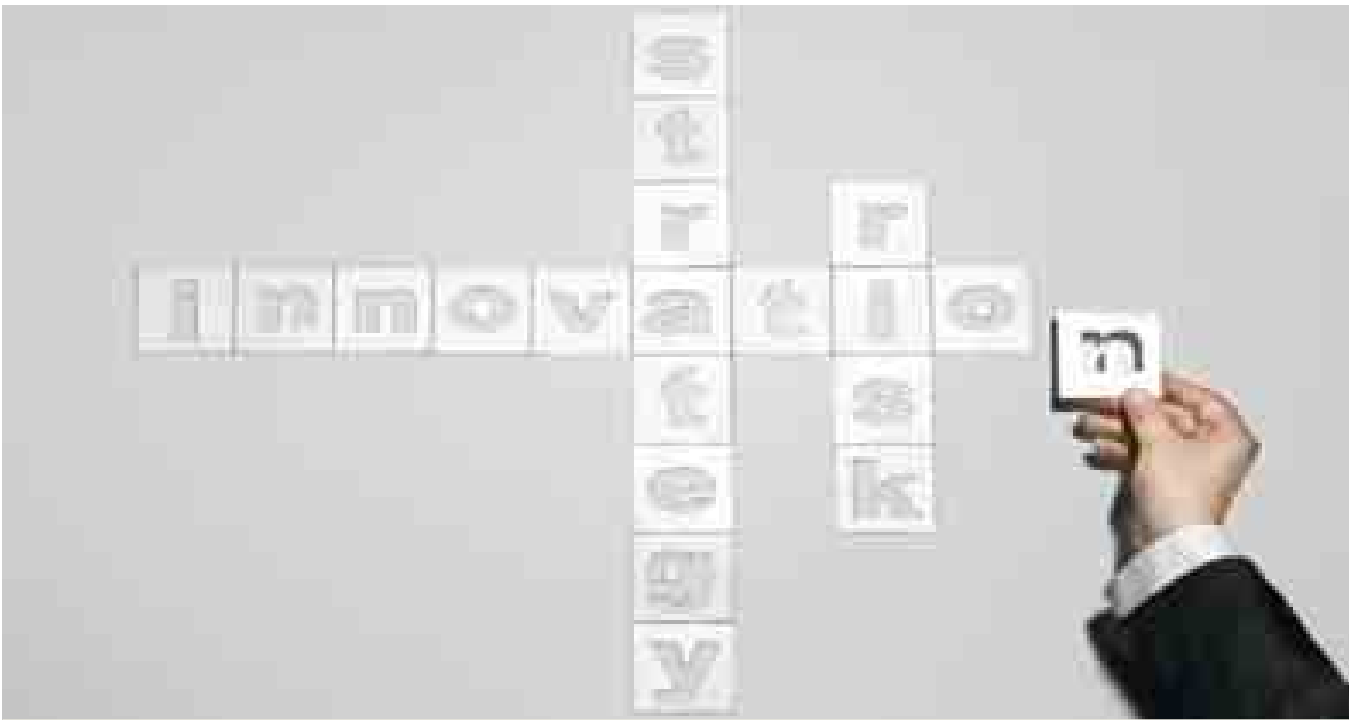
Ein ganzheitliches Risikomanagement bzw. -controlling, das Strategien mit dem Umgang von Rohstoffrisiken und -chancen beinhaltet, kann bedeutende Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen, langsamer oder schlechter reagierenden, Unternehmen sichern. **Das Controlling ist dabei in seiner Beratungs- und Koordinierungsfunktion unverzichtbar.** Es kann sich hier beim Projektmanagement, beim Schaffen von Transparenz (Erarbeitung der IT-Lösung) sowie durch Analysefähigkeiten bei der Auswahl der zu treffenden Maßnahmen (Lagerhaltung, Investmentrechnungen bei Rückwärtsintegration etc.) einbringen. Und auch in den ur-eigenen Aufgabengebieten gibt es Handlungsbedarf: Das Controlling sollte dem Management im Reporting den Einfluss schwankender Rohstoffpreise aufs Ergebnis in geeigneter Form sichtbar machen sowie insbesondere die Planungsprozesse bspw. **durch Einführung einer flexiblen, treiberbasierten Szenarioplanung** entscheidungsrelevanter gestalten.

Fußnoten

¹ Vgl. Fridgen S.17.

² Vgl. Roland Berger, The Rare Earth Challenge, September 2011, S. 20.

³ Vgl. Feichter/ Ruthner, Managementorientierte Unternehmensplanung auf Grundlage von Werttreibern, in: CFO aktuell, 2013, S. 173. ■



Marktpreisrisiko-Management: Die Zeit ist reif für den nächsten Schritt

von Frank Silber

RMA

Preisschwankungen zählen in vielen Unternehmen zu den gefürchtetsten Risiken. Dennoch werden nur selten moderne quantitative Methoden und stochastische Preissimulationen zu ihrem Management verwendet – aus Komplexitätsgründen. Dabei liegen erprobte Verfahren bereit, um u. a. Kernrisikofaktoren zu identifizieren, Preiszusammenhänge zu quantifizieren und Szenarien für eine Chancen- / Risikoanalyse abzuleiten. Einfach und schnell lassen sich hieraus Marktpreisrisiken im Geschäftsmodell ermitteln und falls notwendig heilende Maßnahmen gezielt verproben. Der Beitrag zeigt an einem Beispiel den Einsatz und Nutzen zweier konkreter, quantitativer Methoden, mit denen sich Controlling und Risikomanagement aktiv in die Unternehmenssteuerung einbringen können.

Unternehmenssimulation stellt Planung auf den Prüfstand

Preisveränderungen von Rohstoffen, Absatzprodukten oder Währungen können sprunghaft darüber entscheiden, wie zum Jahresende der Unternehmenserfolg aussieht. Controlling und Unternehmenssteuerung begegnen diesen Unsicherheiten i. d. R., indem die Planung einem „Stress-Test“ unterzogen wird. Die stochastische Simulation von z. B. Wechselkursen, Rohstoff- und Energiepreisen oder Beschaffungs- und Absatzpreisen ist dabei eher die Seltenheit. Dabei macht gerade dieses Vorgehen – im Vergleich zur üblichen „Drei-Welten-Betrachtung“ (best /normal/ worst - case) – die Risiken besonders transparent, priorisierbar und letztlich beherrschbar. Aber: Die Simulation zig-tausender Szenarien ist aufwändig: Zum einen, weil **gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Preisrisikofaktoren** angemessen zu be-

rücksichtigen sind, zum anderen müssen die Szenarien in die **Bilanz-, GuV- und Cash Flow-Schemata** integriert werden.

Vor allem ersteres – die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Preisen – ist für realitätsnahe Aussagen einer Unternehmenssimulationen notwendig. Gerade hier liefern quantitative Methoden – trotz der z. T. großen Skepsis, die ihnen entgegengebracht wird – einen wesentlichen Beitrag. Aus der Praxis seien daher zwei Methoden herausgehoben, die gerade für die Bereitstellung konsistenter Planungs- und Analyseszenarien prädestiniert sind, aber bislang kaum in der unternehmerischen Praxis genutzt werden:

- Mit der ersten Beispielmethode (einer sog. Hauptkomponentenanalyse) können gemeinsame Kernrisikotreiber identifiziert und damit Komplexitäten in der Berücksichtigung von Zusammenhängen stark reduziert werden.

Absatz- / Bezugs- prämissen	Mengen (in t)	
	2014	2015
Biodiesel	5.000	5.000
Bioethanol	5.000	5.000
Raps	14.286	14.286
Weizen	16.667	16.667
Absatz- / Bezugs- prämissen	Preise (in EUR/t)	
	2014	2015
Biodiesel	1.103	1.075
Bioethanol	807	795
Raps	417	401
Weizen	215	208
Budget, in TEUR		
Biodiesel	5.513	5.375
Bioethanol	4.035	3.974
Kuppelprodukte	2.578	2.524
Umsatz	12.126	11.872
Raps	5.960	5.724
Weizen	3.589	3.476
Sonst. Materialaufwand	668	644
Energie, Personal, Sonst.	835	835
EBITDA	1.225	1.343
Abschreibungen	167	167
Zinsaufwand	123	100
Jahresergebnis	654	753
Abschreibungen	167	167
Δ Rückstellungen	-88	-88
Δ Working Capital	82	56
Investitionen	-160	-160
Tilgungen	-200	-200
Net Cash Flow	326	403
Working Capital	2.597	2.541
Kontokorrentnutzung	-801	-398

Abb. 1: Eckpunkte der Budgetplanung

- Die zweite Beispielmethode (eine sog. Kointegrationsanalyse) kann verwendet werden, um langfristige Zusammenhänge – z. B. zwischen Rohstoffen, Einkaufs- und Verkaufspreisen – herauszuarbeiten, ohne dabei kurzfristige Interdependenzen zwischen diesen zu vernachlässigen.

Der vorliegende Beitrag illustriert, wie diese beiden ausgewählten quantitativen Methoden zweckmäßig eingesetzt werden können, um

- die unternehmensrelevanten Risikofaktoren fortzuschreiben,
- eine Unternehmenssimulation vorzunehmen und Planabweichungen (Risiken und Chancen) für das Jahresergebnis zu ermitteln,

- Stresstests für die Ertragskennzahlen und den Finanzierungsbedarf des laufenden Geschäftsbetriebs vorzunehmen, und
- Maßnahmen zur Risikosteuerung zu verproben.

So angewendet ergibt sich eine konsistente Bandbreitenplanung.¹ Das Vorgehen und der Nutzen der quantitativen Standardverfahren werden anhand eines Beispielfalls aufgezeigt, das sich aus verschiedenen Praxisfällen zusammensetzt; es wird dabei deutlich, **wie sich das Controlling in das Chancen/Risiko-Management mit diesen Instrumenten einbringen kann.**

Als konkretes Beispiel wird ein Biofuel-produzierendes Unternehmen gewählt, das im

Oktober 2013 seine Planung für 2014-15 erstellt. Kaum eine andere Branche überbrückt die Preisrisiken aus so verschiedenen Rohstoffwelten: Unter Einsatz von Biomassen entstehen hier v.a. Bioethanol und Biodiesel. Die Unternehmensgewinne drohen dabei zwischen steigende Biomassenpreisen auf der Kostenseite und fallenden Rohöl- und Kraftstoffpreisen auf der Erlösseite zerrieben zu werden. In der exemplarischen Budgetplanung (siehe Abbildung 1) wird dies allein schon durch den hohen Materialeinsatz (v. a. Raps, Weizen) im Vergleich zum Umsatz deutlich.² Kurzum: Für das Unternehmen ist es überlebenswichtig, die Preiszusammenhänge der Biofuel- und Agrarrohstoffpreise angemessen zu berücksichtigen, sei es für die **Ergebnisplanung**, für die **Ermittlung des laufenden Finanzierungsbedarfs** oder für **Zwecke der Risikosteuerung**.

Kernrisikotreiber identifizieren

Der erste Schritt ist daher, die Zusammenhänge und Grundtreiber der relevanten Agrar- und Mineralölpreismwelt angemessen zu berücksichtigen. In diesem Beispiel sind es konkret die Raps- und Weizenpreise der Inputseite und die üblichen Mineralölpreise (Benzin, Diesel), die die Biofuelpreise des Unternehmens bestimmen (siehe Abbildung 2).

Ein erster Blick auf die Preisentwicklungen zeigt bekannte historischen Korrelationen (siehe Abbildung 3; 2006:01-2013:09)³: Die engsten Preiszusammenhänge bestehen innerhalb der Ölprodukte (Korrelation von über 95%). Die Agrarproduktpreise (hier: Weizen und Raps) sind schwächer miteinander korreliert (rd. 75%), was u. a. an unterschiedlichen Verwertungsformen, Fruchtzyklen, etc. liegt. Marktübergreifend zeigen die Preise der Ölsaat Raps eine deutlich engere Beziehung zu den Kraftstoffpreisen (rd. 89%) als die Weizenpreise (rd. 66%).

Es liegt es auf der Hand, dass die einzelnen Preise zu unterschiedlichen Anteilen von gemeinsamen, globalen Ölmarkt- und Agrarmarkteinflüssen bestimmt werden. Tatsächlich lassen sich diese, hinter den Preisen verborgenen, Kerntreiber explizit extrahieren. Ein Standardverfahren hierzu ist die **Hauptkomponen-**

tenanalyse (HKA), die exakt das macht, was ihr Name verspricht: Sie extrahiert aus einer Vielzahl von unterschiedlichen – aber doch miteinander verwandten – Preisen die dahinterliegenden **Kernrisikotreiber**, die sogenannten Hauptkomponenten (oder: Hauptfaktoren). Das konkrete Ziel einer HKA ist es, wenige, voneinander unabhängige statistische Faktoren zu ermitteln, die die oben genannten Preise insgesamt möglichst gut beschreiben (siehe [Methodenbox 1](#)).

Im vorliegenden Fall werden rd. 96% der Volatilitäten aller Preise durch nur zwei Hauptfaktoren beschrieben. [Abbildung 4](#) zeigt die extrahierten Hauptfaktoren. Allein der optische Verlauf legt nahe, dass der erste Kernrisikofaktor ein gebündelter, allgemeiner Treiber des Ölmarktes ist und der zweite Kernrisikofaktor die entsprechenden Agrarmarkteinflüsse inklusive ihrer Zyklik vereint. Ein Nachteil der HKA ist, dass die Skala der Hauptfaktoren selbst nicht interpretierbar ist, da standardisierte Inputdaten zu verwenden sind. Die Restvolatilitäten (U) der einzelnen Preiszeitreihen, die nicht durch die allgemeinen Ölmarkt- und Agrarmarkttreiber erklärt werden können, werden im Weiteren als die produktspezifischen Schocks des Weizen-, Raps-, Diesel- und Benzinmarktes interpretiert, die zusätzlich zu den allgemeinen Ölmarkt- und Agrarmarkttreibern auf die einzelnen Preise einwirken.

Bereits hier wird deutlich, dass mit wenigen Kernrisikotreibern (zwei) eine größere Zahl an unternehmensrelevanten Preisrisikofaktoren (fünf) konsistent zueinander beschrieben werden kann. **Dieser Nutzen nimmt mit höherer Anzahl an Preisen (oder auch anderen Risikofaktoren) zu.**

Eine technische Anmerkung zur Ermittlung der Preiszusammenhänge sei erwähnt: Hohe Korrelationen, wie in der [Abbildung 3](#), könnten bei Zeitreihen mit starken Trends – wie hier vorliegend – ggf. auch Scheinkorrelationen sein. Für die angewandte HKA, die die Mineralöl- und Agrarpreiszusammenhänge erfasst, spricht in diesem Zusammenhang, dass diese etwas robuster gegen solche mögliche langfristigen „spurious correlations“ sein sollte, und daher **mehr Sicherheit für die Schätzung der Zusammenhänge bietet.**⁴

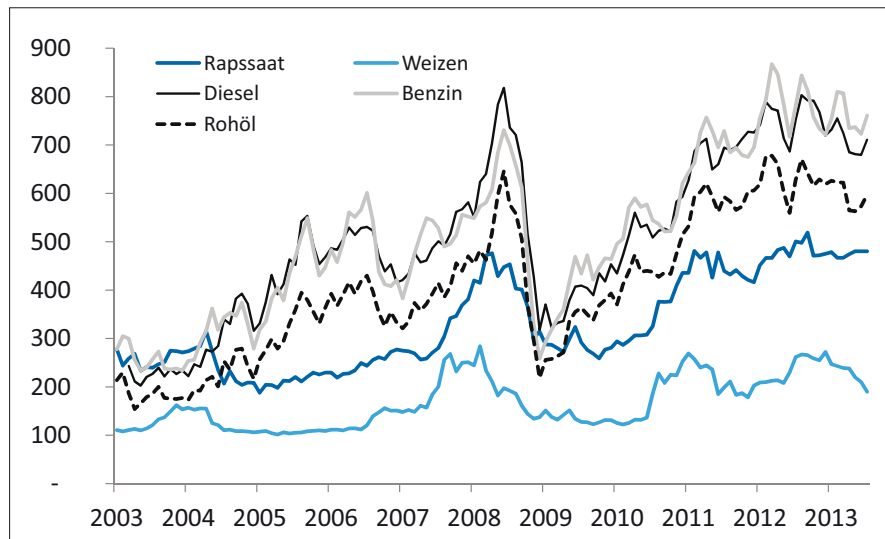


Abb. 2: Mineralöl- und Agrarproduktpreise in Euro/t

	Diesel	Raps	Weizen	Ethanol
Rohöl	0,98	0,90	0,66	0,77
Benzin	0,95	0,87	0,63	0,74
Diesel	1,00	0,91	0,67	0,77
Raps		1,00	0,75	0,83
Weizen			1,00	0,65
Biodiesel				0,80
Ethanol				1,00

Abb. 3: Preiskorrelationen

Kernrisikofaktoren für die Planung und für Szenarienanalysen fortschreiben ...

Die Erkenntnis, dass nur zwei Kernrisikotreiber erforderlich sind, um die Entwicklung der relevanten Öl- und des Agrarmarktpreise im Umfeld des Unternehmens zu beschreiben, lässt

sich jetzt auch für Planungs- und Szenarienanalysen nutzbar machen. Eine strukturelle Analyse (möglichst unter Einbindung der Einkaufs- und Vertriebserfahrungen im Unternehmen) ist ein nächster Schritt und ermöglicht die ökonomische Fortschreibung der Kernrisikotreiber: Welche Angebots- und Nachfrageindikatoren beeinflussen die jeweiligen Haupt-

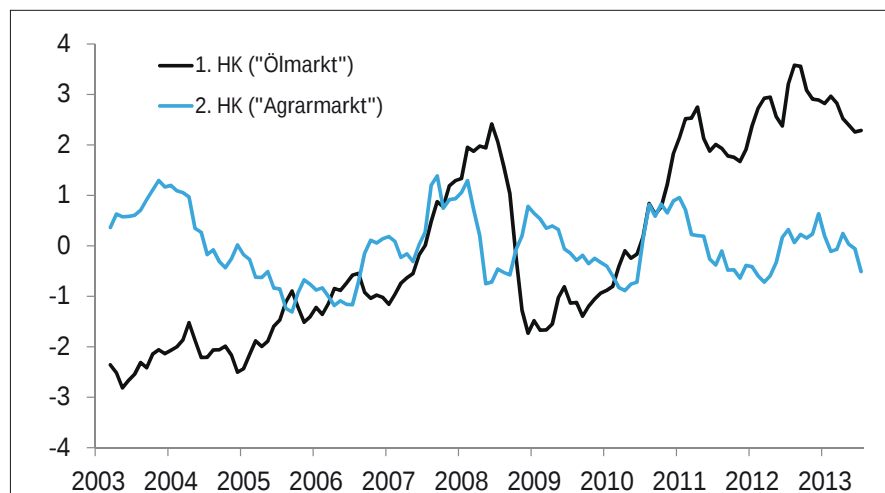


Abb. 4: Kernrisikotreiber Biofuel-Unternehmen

METHODENBOX 1: Hauptkomponentenanalyse (HKA)

Die Preisvariablen werden zunächst standardisiert, d.h. um den Mittelwert korrigiert und durch die Standardabweichung geteilt. Diese standardisierten, historischen Preisbeobachtungen für die Biomasseninputs (p_{1t} : Rapspreise, p_{2t} : Weizenpreise) und für die Mineralölprodukte (p_{3t} : Dieselpreise, p_{4t} : Benzinpreise) werden hier in der $4 \times T$ -Preismatrix $P_t = [p_{1t} \ p_{2t} \ p_{3t} \ p_{4t}]'$ zusammengefasst. Aus diesen Preisen extrahiert die HKA nun durch geeignete Gewichtung linear die Hauptfaktoren

$$\begin{aligned} f_{1t} &= b_{11}p_{1t} + b_{21}p_{2t} + b_{31}p_{3t} + b_{41}p_{4t} \\ f_{2t} &= b_{12}p_{1t} + b_{22}p_{2t} + b_{32}p_{3t} + b_{42}p_{4t} \\ f_{3t} &= b_{13}p_{1t} + b_{23}p_{2t} + b_{33}p_{3t} + b_{43}p_{4t} \\ f_{4t} &= b_{14}p_{1t} + b_{24}p_{2t} + b_{34}p_{3t} + b_{44}p_{4t} \end{aligned}$$

bzw. in Matrixschreibweise

$$(I) \ F_t = B'P_t,$$

mit B' als der transponierten Gewichtsmatrix B und den Hauptfaktoren $F_t = [f_{1t} \dots f_{4t}]'$. Die Schätzung der Gewichte erfolgt unter den Prämissen, dass a) die ersten Hauptfaktoren möglichst viel von der Preisvariationen beschreiben und b) die Hauptfaktoren unabhängig – genauer: orthogonal – sind. Die Annahme der Unabhängigkeit der Faktoren wird v.a. für die Lösbarkeit des Gleichungssystems (I) benötigt und wird wie folgt integriert: Quadriert man (I) erhält man $F_t F_t' = B' P_t P_t' B$ und hat so eine Formulierung, die die Kovarianzmatrix der Preise $\Omega = P_t P_t' / T$ und die Kovarianz der Hauptfaktoren $\Gamma = F_t F_t' / T$ in Beziehung zu einander setzt. Für dieses zweite Gleichungssystem der Kovarianzen

$$(II) \ \Gamma = B' \Omega B$$

wird dann die o.g. Annahme hinterlegt, dass die Hauptfaktoren unkorreliert sind:

$$\Gamma = \begin{bmatrix} \lambda_1 & \dots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & \lambda_4 \end{bmatrix}$$

Mit den Gleichungssystemen (I), (II) und der Null-Restriktionen auf den Kovarianzen in Γ sind die Gewichtungsfaktoren B und die Hauptfaktoren F_t bestimmbar. Dabei sind die Elemente λ_i der Anteil an der Gesamtvariation aller Preise, die durch den entsprechenden Hauptfaktor erklärt werden; die Hauptfaktoren sind dabei ihrem Erklärungsanteil nach absteigend sortiert ($\lambda_1 > \lambda_2 > \lambda_3 > \lambda_4$).

Im Ergebnis erhält man die Gewichte B und Hauptfaktoren F , mit denen es möglich ist, die Preise der Agrar- und Mineralölprodukte zu beschreiben:

$$P_t = B F_t.$$

Der Vorteil: In der Regel reichen die ersten Faktoren aus (z.B. $F_t^* = [f_{1t}, f_{2t}]'$), um die Volatilitäten des gesamten Preissets hinreichend genau zu beschreiben:

$$(III) \ P_t = B^* F_t^* + U_t$$

mit z.B. $F_t^* = [f_{1t} \ f_{2t}]'$ und der 4×2 -Matrix der Faktorladungen B^* ; $U_t = [u_{1t} \dots u_{4t}]'$ sind die Störgrößen, die die Restvolatilitäten der einzelnen Preise enthalten, die nicht durch die beiden ersten Hauptfaktoren (F_t^*) abgebildet werden. Der Anteil, den die ersten n Hauptfaktoren an der Gesamtvolatilität von P erklären, lässt sich mit $\sum_{i=1}^n \lambda_i / k$ bestimmen, wobei k die Anzahl der Preisvariablen ist (hier $k=4$).

Methodenbox 1

komponenten, welchen Einfluss haben Konjunktur-, Inflations-, Witterungs-, und Branchenindikatoren?

Im Folgenden wird vereinfacht ein autoregressives Fortschreibungsmodell genutzt

$$(IV) \ F_t = A_0 + A_1 F_{t-1} + A_2 F_{t-2} + V_t,$$

das die Hauptkomponenten „aus sich selbst heraus“ fortschreibt – ohne eine ökonomisch „Storyline“. Es ist ein pragmatischer Ansatz, der einfach mit der Kleinsten-Quadrate-Metho-

de geschätzt werden kann. $V_t = [v_{1t} \ v_{2t}]'$ enthält dann die allgemeinen Schocks auf die Ölmärkte bzw. Agrarmärkte. Nach Schätzung der Parameter von Gleichung (III) und (IV) können die Marktpreise für die Folgemonate sukzessive als Einschrittprognosen simuliert werden:

$$\hat{P}_{t+p} = \hat{B} (\hat{A}_0 + \hat{A}_1 \hat{F}_{t+p-1} + \hat{A}_2 \hat{F}_{t+p-2} + \hat{V}_{t+p}) + \hat{U}_{t+p}$$

wobei $\hat{B}, \hat{A}_i$ die geschätzten Parametermatrizen sind. Die simulierten Marktpreise $\hat{P}_{t+p}$ werden somit letztlich getrieben von den allgemeinen Öl- und Agrarmarktschocks $\hat{V}_{t+p}$ sowie den produktspezifischen Schocks der Einzelmärkte

$\hat{U}_{t+p}$, die als normalverteilt angenommen und unabhängig voneinander simuliert werden. Abbildung 5 zeigt die resultierenden, fortgeschriebenen Szenarien in Form von Fancharts.⁵

Im Ergebnis liefert die Fortschreibung der Hauptkomponenten eine Simulation der Einzelpreise, bei der die wichtigsten Zusammenhänge zwischen diesen Preisen erhalten bleiben; dies ist entscheidend für z.B. eine konsistente Fortschreibung von Planpreisen, für eine realistische Budgetfortschreibung und eine integriertere Stressanalyse.

Aus heutiger Sicht (Januar 2015) ist sogar ein Backtesting möglich, und das zeigt: Der äußerst extreme, seit September 2014 tatsächlich zu verzeichnende Preissturz bei den Mineralölen ist in den Szenarien enthalten, und zwar mit einer angemessenen Wahrscheinlichkeit von 2%.

... und eine Biofuelpreisumwelt des Unternehmens bereitstellen

Was bedeutet diese unsichere Agrar- und Mineralölumwelt nun für die relevanten Biofuelpreise des Unternehmens? Die einfache Korrelationsanalyse in [Abbildung 1](#) weist auf einige intuitive Grundzusammenhänge hin:

1. Die Biodieselpreise sind hoch korreliert mit den Rapspreisen (>90%), was v.a. die hohe Relevanz der Rapssaat als bedeutender Biomassenlieferant des Biodiesels widerspiegelt; auch der Zusammenhang zu den Mineralölpreisen ist hoch (83-86%), da sich der Biodieselpreis auch am Mineralöldieselpreis orientiert.
2. Der Ethanolpreis weist historisch geringere Korrelationen auf. Selbst der Weizenpreis ist nicht besonders eng verbunden (rd. 65%), offenbar spielen hier andere energetischer Inputs, wie z.B. Zuckerrüben oder ggf. sogar Zuckerrohr eine Rolle.

Die genaueren langfristigen Zusammenhänge zwischen den Biofuelpreisen $Y_t = [y_{1t}, y_{2t}]'$, mit y_{1t} : Biodieselpreis und y_{2t} : Ethanolpreis, und

den Agrar- und Mineralölpreisen können über Kointegrationsbeziehungen (siehe [Methodenbox 2](#)) herausgearbeitet werden.

Eine Schätzung der langfristigen Beziehungen ergibt:⁶

(V)

$$\text{Biodiesel: } y_{1t} = 0,784_{p1t} + 0,842_{p3t} + 420,5$$

$$\text{Ethanol: } y_{2t} = 0,515_{p2t} + 0,303_{p4t} + 382,7, \text{ d. h.}$$

- ein um 10 EUR höherer Raps- bzw. fossiler Dieselpreis lässt den Biodieselpreis um 7,84 EUR bzw. 8,42 EUR ansteigen
- ein um 10 EUR gestiegener Weizen- bzw. Benzinpreis erhöht den Ethanolpreis um 5,15 EUR bzw. 3,03 EUR.

Diese langfristigen Zusammenhänge beschreiben die Biodiesel- bzw. Ethanolpreisschwankungen zu 93% bzw. 62% aus den Agrar- und Mineralölpreisen. Hiermit lassen sich die Biofuelpreise beschreiben und in die Zukunft simulieren. Das Simulationsergebnis für die Biofuelpreise ist in [Abbildung 6](#) aufbereitet.

Zusammenfassend sind damit konsistente Erwartungen und Szenarien für die Agrar-, Mineralöl- und Biofuelpreise bereitgestellt worden. Anstatt eine Vielzahl von einzelnen Marktpreisen für die Planung zu prognostizieren, werden hier im Ergebnis nur die beiden Kernrisikotreiber fortgeschrieben – alle sechs Marktpreise erge-

ben sich dann über die Systematiken der Methodenboxen 1+2. Die resultierenden Preisszenarien berücksichtigen die Preisbeziehungen untereinander in angemessener Weise, und lassen dabei zu, dass sich einzelne Preise durch Markt- und Produktschocks zwischenzeitlich aus ihrem üblichen Verbund lösen können.

Nutzen für die Unternehmenssteuerung

Die konsistenten Marktpreiserwartungen und -szenarien sind vielfältig für die Unternehmenssteuerung nutzbar. Drei überlebenswichtige Beispielfragen, die sich in der herkömmlichen „Drei-Welten-Planung“ nicht in dieser Klarheit beantworten lassen, zeigen dies:

- A. „Wie wahrscheinlich ist es, dass der Mindestertrag nicht erreicht wird?“
- B. „Reichen die kurzfristigen Kreditlinien für den laufenden Geschäftsbetrieb bei unsicherer Preisentwicklung aus?“
- C. „Wie und in welchem Maße kann der Ertrag stabilisiert werden?“

Zur Beantwortung werden nur wenige Eckpunkte der Budgetplanung benötigt, wie sie in [Abbildung 3](#) dargestellt sind. Die Planpreise entstammen dabei den Erwartungswerten der eben vorgestellten Preissimulationen. Ersetzt man die Preiserwartungen durch die Preisszenarien in dem einfachen GuV-, Cash Flow- und Liquiditätsschema, offenbaren sich die Preisrisiken im Geschäftsmodells (siehe [Abbildung 7](#)): Neben den Planerwartungen wird dort als Risiko angegeben, wie hoch die Abweichung von der Erwartung zur 10% ungünstigsten Kennzahlensausprägung ist (= 10%-Quantil abzüglich Erwartung). Zudem wird das shortfall risk angegeben: Wieviel % der Kennzahlenszenarien

- verfehlen einen EBITDA-Mindestziel von mindestens 500 TEUR?
- unterschreiten einen Mindest-Cashflow von 0 TEUR?
- erfordern eine Ausweitung der verfügbaren, kurzfristigen Kreditlinien (1.800 TEUR)?

A. „Wie hoch ist das shortfall risk der Mindestertragsziele?“

Demnach beträgt mit 10%-Restwahrscheinlichkeit die negative Abweichung vom EBIT-

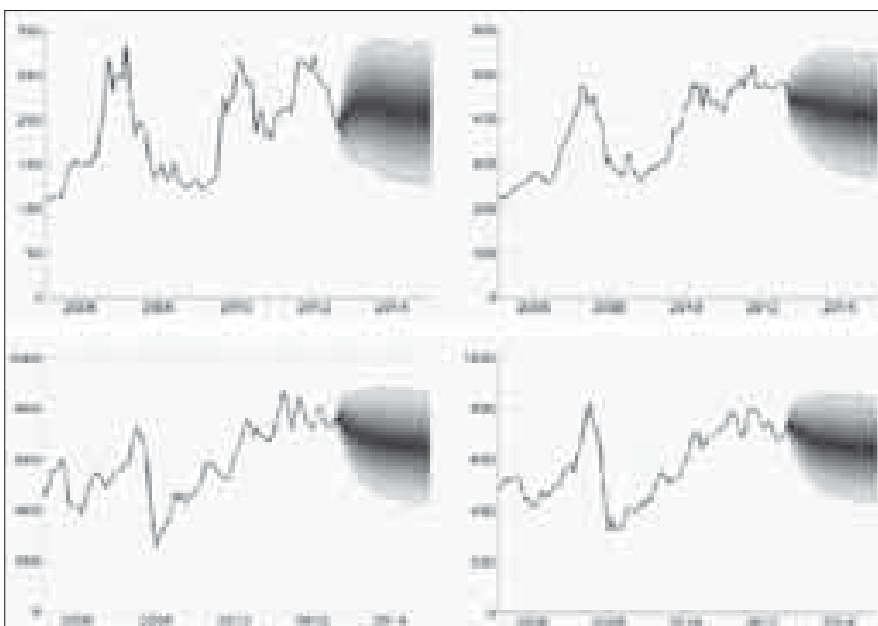


Abb. 5: Preisszenarien für Agrar- und Ölprodukte in Eur/t (10: 2013-12:2015, von o.I. nach u.r.: Weizen, Rapssaat, Diesel, Benzin)

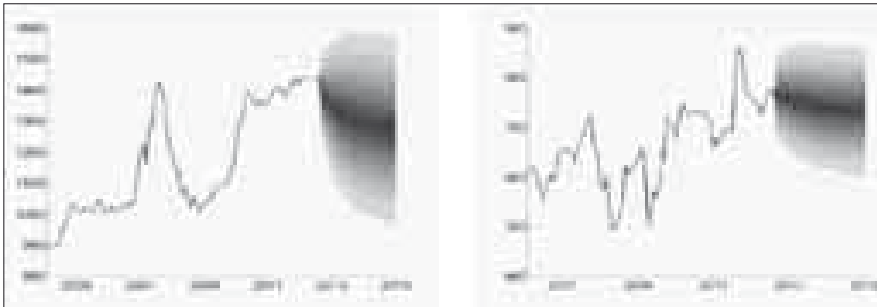


Abb. 6: Preisszenarien für Biodiesel (li.) und Ethanol (re.), in EUR/t

DA-Planwert 2014 (mindestens) 952 TEUR. Das EBITDA-Ziel von 500 TEUR wird so mit 16% Wahrscheinlichkeit verfehlt. Das Preisrisiko ist sogar so hoch, dass der erwartete Cash Flow 2014 (326 TEUR) deutlich durch das Planabweichungsrisiko (953 TEUR) aufgezehrt werden kann; oder anders: ein posi-

tiver Cash Flow wird mit 33% Wahrscheinlichkeit nicht erreicht.

B. „Reichen die kurzfristigen Kreditlinien aus?“

Für die Finanzleitung ergibt sich daraus unmittelbar die Frage, ob das laufende Geschäft

mit den verfügbaren, kurzfristigen Kreditlinien finanzierbar ist. Der Liquiditätsstress aus dem laufenden Geschäftsbetrieb ergibt sich in dieser Situation aus

- Margeneinengungen infolge gegenläufigen Agrar- und Öl- bzw. Biofuelpreise und/oder
- einem gestressten Working Capital, also aus einer unerwartet hohen Vorfinanzierung von Forderungen und Vorräten (abzüglich der Lieferantenverbindlichkeiten).⁷

Insgesamt werden so in 10% aller Fälle allein wegen des Preisrisikos mind. 1.146 TEUR mehr kurzfristige Kredite gezogen als geplant (801 TEUR); die Wahrscheinlichkeit, dass die kurzfristigen Linien (1800 TEUR) überschritten werden und ein Liquiditätsengpass entsteht, beträgt so 13%.

METHODENBOX 2: Kointegrationsmodell für Biofuelpreise

Kointegrationsbeziehungen spiegeln strukturelle Langfristbeziehungen zwischen - in diesem Fall - stochastischen Preisvariablen wider. Voranalysen weisen darauf hin, dass im Variablenset der sechs Preise (Biodiesel, Ethanol, Diesel, Benzin, Raps und Weizen) zwei solcher Langfristbeziehungen zu finden sind, deren Abbildung - statistisch korrekt - gemeinsam in einem sog. kointegrierten VAR- (oder: Vector-Error-Correction-, kurz VEC-) Modell erfolgen sollte.

Die empirische Praxis zeigt allerdings, dass ein VEC-Modell schon mit sechs Variablen und einem relativ kurzen historischen Datensatz schwer stabil zu parametrisieren ist. Um die Komplexität der Parametrisierung eines VEC-Modells zu reduzieren, werden in der Praxis – und so auch im Folgenden – ökonomische Restriktionen v.a. auf die zugelassenen Interdependenzen ergänzt. Im vorliegenden Fall wird unterstellt:

Restriktion 1: Für den Langfristzusammenhang des Biotreibstoffpreises spielen nur die jeweils unmittelbar technisch relevanten Inputrohstoffe und Mineralölprodukte eine Rolle. D.h. der Biodieselpreis (y_{1t}) ist langfristig nur vom Raps- (p_{1t}) und Dieselpreis (p_{3t}) abhängig, die Ethanolpreise (y_{2t}) werden von den Weizen- (p_{2t}) und Benzinpreisen (p_{4t}) bestimmt:

$$\text{Langfristbeziehung "Biodiesel": } y_{1t} = \beta_{11}p_{1t} + \beta_{12}p_{3t} + \beta_{10}$$

$$\text{Langfristbeziehung "Ethanol" } y_{2t} = \beta_{21}p_{2t} + \beta_{22}p_{4t} + \beta_{20}$$

Diese Langfristbeziehungen zwischen den Preisen werden natürlich nicht zu jedem Zeitpunkt gelten, zwischenzeitlich wird es kurzfristige Abweichungen („Ungleichgewichte) und Schocks geben, die verzögerte Preisanpassungen auslösen. Um die Interdependenzen weiter zu vereinfachen, wird eine zweite, ökonomische Restriktion bezüglich genau dieser langfristigen Anpassungen ergänzt:

Restriktion 2: Ungleichgewichte in den jeweiligen Langfristbeziehungen werden abgebaut durch Anpassung ausschließlich des jeweiligen Biofuelpreises.

D.h. in der ersten Langfristbeziehung passt sich der Biodieselpreis auf Abweichungen vom langfristigen Gleichgewichtszusammenhang an, in der zweiten der Ethanolpreis.

Das VEC-Modell für Biodiesel- bzw. Ethanolpreise lautet:

$$\begin{bmatrix} \Delta y_{1t} \\ \Delta y_{2t} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_{12} & 0 \\ 0 & \alpha_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} y_{1t-1} - \beta_{11}p_{1t-1} - \beta_{12}p_{3t-1} - \beta_{10} \\ y_{2t-1} - \beta_{21}p_{2t-1} - \beta_{22}p_{4t-1} - \beta_{20} \end{bmatrix} + \sum_{i=1}^q \gamma_i \Delta Y_{t-i} + \sum_{i=0}^q \delta_i \Delta X_{t-i} + \sum_{i=0}^q \theta_i \Delta Z_{t-i} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \end{bmatrix}$$

Die mittlere Klammer beschreibt die Abweichungen von den beiden – unter Restriktion 1 definierten - langfristigen Beziehungen, die durch Veränderungen der Biofuelpreise (linke Seite) abgebaut werden. Der Abbau erfolgt durch die jeweiligen relevanten Biofuelpreise (Restriktion 2), was durch die Null-Elemente in der α -Matrix (die sog. Ladungskoeffizienten) hinterlegt ist. Die Terme der rechten Seite dienen der Erklärung kurzfristiger Biofuelpreisänderungen und fügen einen – annahmegemäß normalverteilten – Störterm (ε_t) für nicht erklärte Biofuelpreisschwankungen bei.

C. „Wie und in welchem Umfang kann der Ertrag stabilisiert werden?“

Zielsetzung und Strategie

Ziel der Geschäftsführung sei es, die formulierten Mindestziele für das Jahr 2014 weiter abzustützen. Um das Marktpreisrisiko im EBITDA und auch in den übrigen Kennzahlen zu reduzieren, kann auf einfache Strategien und Grundinstrumente der Preisabsicherung zurückgegriffen werden. Folgende Absicherungsstrategie sei von der Geschäftsführung vorgegeben:

- Das Absicherungsprogramm soll unmittelbar vor Beginn des Planjahres aufgesetzt werden.
- Die Jahresproduktion an Biofuel und die benötigten Biomassen sollen vollständig abgesichert werden, um die maximalen Stabilisierungsmöglichkeiten zu erhalten.
- Es soll nur auf einfache Rohstofftermingeschäfte (Forwards/Futures, Swaps) in liquiden Märkten zurückgegriffen werden, d. h. Weizen-, Raps-, Diesel- und Benzinpreisabsicherungen dürfen genutzt werden.

Strategieumsetzung

Abbildung 8 zeigt, welche Mengen an Weizen, Raps, Benzin und Diesel auf Termin ge- bzw. verkauft werden müssten, um diese vereinfachte Absicherungsstrategie umzusetzen. Weizen und Raps können direkt abgesichert werden, für die Biofuelprodukte werden Proxy-Hedge auf Basis der Agrar- und Mineralölprodukte unterstellt. Ein Vorteil des bisher skizzierten, quantitativen Ansatzes wird hieraus deutlich: Für die Bestimmung der Absicherungsmengen der Proxy-Hedges können unmittelbar die Sensitivitäten der Kointegrationsanalyse für die Biofuelpreise genutzt werden. U. a. zeigt sich, dass Raps und Weizen auf Termin sowohl ge- als auch verkauft werden, womit z. B. ein kostengünstigeres Netting der Hedgepositionen nutzbar ist. Die unterstellten, jahresdurchschnittlichen Terminpreise sind illustrativ.⁸

Maßnahme 1: Wirkung und Restrisiken auf einen Blick

Im Ergebnis bleiben die Erwartungen nahezu unverändert (siehe [Abbildung 7](#): Maßnahme 1),

Planjahr 2014	Erwartung (TEUR)	Risiko (TEUR)	shortfall risk (%)
Planungsfall			
EBITDA	1.225	-952	16%
Cash Flow	326	-953	33%
KK-Ausnutzung	-801	-1.146	13%
Working Capital	2.597	435	
OTC-Absicherungs-Fall			
EBITDA	1.214	-183	0,0%
Cash Flow	319	-455	18,4%
KK-Ausnutzung	-808	-560	1,2%
Working Capital	2.597	435	
Börsen-Absicherungs-Fall			
EBITDA	1.214	-183	0,0%
Cash Flow	455	-1.110	29,7%
KK-Ausnutzung	-1.202	-819	17,7%
Working Capital	2.980	786	

Abb. 7: Risikosimulation

da die Absicherungspreise (inkl. Kosten) nahe den Planwerten liegen. Die Risikokennzahlen reduzieren sich um mindestens die Hälfte. Dass das Risiko nicht noch stärker fällt, liegt v. a. an dem sog. Basisrisiko des Proxyhedges für die Biofuelprodukte: Wie die Kointegrationsanalyse zeigt, können die Agrar- und Mineralölprodukte nicht vollständig die Entwicklung der Biofuel-Preise erklären, daher ist der Proxyhedge auf dieser Basis auch nur teilweise effizient. Dennoch: Die Gefahr, wegen Preisverwerfungen die EBITDA-Ziele zu verfehlen oder Kreditlinien zu reißen, sinkt – trotz verbleibenden Basisrisikos – auf nahe 0%. Das shortfall risk des Cash Flows verbleibt bei reduzierten rd. 18%, da das Working Capital (und damit das Vorfinanzierungsrisiko durch Preisverwerfungen) hier vom Hedging unberührt bleibt. **Die Unberührtheit**

des Working Capitals ist recht idealtypisch, denn sie gilt nur für sogenannte Over-the-Counter (OTC)-Geschäfte mit z. B. Banken, die hier in der Maßnahme 1 unterstellt wurden.

Maßnahme 2: Für Alternativen vorsorgen

Erfolgt hingegen die Absicherung direkt über die Börse, entsteht die Pflicht, eine liquiditätswirksame Sicherheitseinlage (sog. margins) bei der Abwicklungsstelle zu hinterlegen, und zwar zum einen bei Abschluss der Sicherungsgeschäfte (initial margins) und zum anderen ggf. in Abhängigkeit der Preisentwicklung (variation margins). Es ergibt sich also für das laufende Geschäft ein zusätzlicher Liquiditätsbedarf für Sicherheitseinlagen der Absicherungsinstru-

Hedgeparameter				Sicherungsmengen (in t) 2014
	Referenz	Sensi	Kontraktart	
Biodiesel	Diesel	0,84	Verkauf auf Termin	4200
	Raps	0,78	Verkauf auf Termin	3900
Raps	Raps	1	Kauf auf Termin	-14286
Ethanol	Benzin	0,30	Verkauf auf Termin	1515
	Weizen	0,51	Verkauf auf Termin	2560
Weizen	Weizen	1	Kauf auf Termin	-16667
Referenz Kontraktart 2014				
Terminpreise (EUR/t)	Diesel		Verkauf auf Termin	677
	Raps		Kauf auf Termin	431
	Benzin		Verkauf auf Termin	687
	Weizen		Kauf auf Termin	216

Abb. 8: Absicherungsprogramm

mente, der an den Preisentwicklungen hängt. Für die Alternative „Börsenhedging“ lässt sich simulieren, ob im Preisstress die Sicherheitseinlagen geleistet werden können oder ob ggf. weitere kurzfristige Kreditlinien hierfür vorgehalten werden sollten. Abbildung 7 zeigt für dieses Hedging zunächst die gewünschte EBITDA-Zielerreichung (siehe Abbildung 7: Maßnahme 2). Und: Das Working Capital steigt merklich, sowohl in der Erwartung als auch im Risiko. Folglich legt das shortfall risk für den Cash Flow und die Kreditlinienverfehlung im Vergleich zum OTC-Hedge deutlich zu (z.T. sogar über den Planungsfall). Der Vergleich der Maßnahmen offenbart, welche konkrete Impulse Controlling, Unternehmensteuerung und Risk Management hier aktiv setzen müssen: Um sich auch die Möglichkeit eines (vollständigen) Börsen-Hedgings offen zu halten, sollte es – im Vergleich zum OTC-Hedging – mit rd. 300 TEUR zusätzlichen Kreditlinien begleitet werden.

Fazit

Die skizzierten quantitativen Verfahren sind bereits heute für die Unternehmensplanung, das Risikocontrolling und die gesamthafte Unternehmensteuerung verfügbar. Erfahrungen zeigen, dass sich z. B. die hier illustrierte HKA zur Verdichtung von Risikotreibern auf viele andere Anwendungen übertragen lässt, sei es auf internationale Zinssätze mit verschiedenen Laufzeiten, auf Chemikalien-, Papier- oder Industriemetallportfolien, auf Raffinerieprodukte oder auch auf die Analyse von Charter- und Frachtraten unterschiedlicher Schiffsklassen. **Je mehr Preise integriert werden, desto höher ist der Nutzen der Kerntreiberidentifikation.** Die konsistenten Marktpreiserwartungen und -szenarien sind vielfältig zur Unternehmenssteuerung einsetzbar: Angebunden an ein einfaches Planungsmodell können die Ergeb-

nisse eine konsistente Planungserstellung unterstützen. Stresstests des Geschäftsmodells können exakter und effizienter gestaltet werden, und letztlich auch Maßnahmen unmittelbar verprobt werden. Die Zeit ist reif, die Skepsis gegen quantitative Methoden zu überdenken, und diesen nächsten Schritt zu gehen.

Fußnoten

¹ Siehe z. B. Gleißner, W. / Romeike, F.: „Bandbreitenplanung und unternehmerische Entscheidung bei Unsicherheit“, in: Risk, Compliance 6 Audit, 1/2012, S.42ff., Gleißner, W. / Kalwait, R.: „Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling“, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2010, S. 23ff.

² Die Angaben sind realitätsnah skaliert auf ein fiktives Geschäftsmodell mit 10.000 t Gesamtproduktion und je 50% Anteil an Biodiesel und Ethanol.

³ Ähnliche Korrelationsergebnisse – aber immer nur für Teilmärkte – finden sich in der Literatur, z. B. in Rajcaniova, Mira / Pokrivcak, Jan: „What is the real Relationship between Biofuels and Agricultural Commodities?“, http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic13/pdf_doc/08.pdf, 2011; Schulz, Franziska, „Volatility Linkages between German Biofuel Prices and Agricultural Commodity Prices“, <http://edoc.hu-berlin.de/doc-views/abstract.php?id=39705>, 2012

⁴ Korrelationsanalysen können bei stochastisch trendbehafteten (sog. integrierten) Zeitreihen, wie sie hier überwiegend vorliegen, hohe Scheinkorrelationen anzeigen, und zwar dann, wenn es sich z. B. um eigentlich eigenständige, stochastische Trends handelt. Als Lösung hierfür bietet sich das Differenzieren der Zeitreihen an, das aber dazu führen kann, dass vorhandene langfristige Zusammenhänge zerstört werden. Um dies zu vermeiden, werden üblicherweise Kointegrationsansätze

verwendet, die explizit die langfristigen (gegenseitigen) Zusammenhänge zwischen integrierten Zeitreihen explizit berücksichtigen; dabei führt der Ansatz implizit das Trendverhalten der Zeitreihen auf stochastische „common trends“ zurück. Die Verbindung der HKA zum Kointegrationsmodell „is that a principal component analysis of cointegrated variables will yield the common stochastic trend as the first principal component. But the output of the two analyses differ: principal components gives two or three series which can be used to approximate a much larger set of series...; cointegration gives all possible stationary linear combinations of a set of random walks.“ (siehe Alexander, C. (1999), „Optimal Hedging Using Cointegration“, Philosophical Transactions of the Royal Society, London, Series A 357, S. 2039-2058, Fußnote 2). Somit sollte gelten: Auch wenn die obige Korrelationsanalyse ggf. Scheinkorrelationen enthalten sollte, das HK-Modell dürfte robuster gegen langfristigen „spurious correlations“ sein. Übrigens: Rein ökonomisch ist eine Scheinkorrelation zwischen den Mineralölprodukten wenig wahrscheinlich, und auch die Preisbeziehungen dieser zu den Ölsaaten sollte sich in den letzten Jahren in Europa verfestigt haben.

⁵ Der Fachchart wertet die simulierten Szenarien aus, indem jeder 5% -Wahrscheinlichkeitsbereich mit einer neuen Farbschattierung versehen wird. Jenseits des sichtbaren Bereichs liegen noch 2 x 5% der Szenarien.

⁶ Die Schätzung der Langfristbeziehung erfolgt mit der Kleinst-Quadratrate Methode („Engle-Granger – Schätzung“); alle Schätzparameter sind signifikant auf 1% Testniveau.

⁷ Für die Working Capital- und Cash Flow-Simulation werden lediglich wenige Angaben ergänzt: ein Zahlungsziel der Forderungen aus Lieferung und Leistungen von 30 Tage sowie bei den entsprechenden Verbindlichkeiten von 20 Tagen und eine Lagerhaltungsdauer von durchschnittlichen 60 Tagen.

⁸ Die Terminpreise sind nahe an die Planwerte gesetzt, um Risikomanagementaspekte herauszuarbeiten.

⁹ Diebold, F.X., Ji, L.; Yue, V., (2007), „Global Yield Curve Dynamics and Interactions: A generalized Nelson-Siegel approach“, Working paper, University of Pennsylvania. Diebold, F.X., Rudebusch, G.D. and Aruoba, B., (2006), „The Macroeconomy and the Yield Curve: A Dynamic Latent Factor Approach“, Journal of Econometrics, 131, 309-338.

Autor



Dr. Frank Silber

ist Dipl.-Volkswirt mit ökonomischem Schwerpunkt. Seit 2001 ist er im Konzern der HSH Nordbank AG mit quantitativen und beratenden Schwerpunkten tätig. Als Senior Manager im Corporate Advisory unterstützt er seit 2007 Kunden im Umgang mit Marktpreisrisiken.

E-Mail: frank.silber@hsh-nordbank-com



Produktsterbezyklus – das Produktlebenszykluskonzept kritisch gesehen

von Peter Hoberg

Zum **Konzept des Produktlebenszyklus** gibt es eine unübersichtlich große Menge an Fachliteratur, so dass man meinen könnte, alle Aspekte der Lebenszyklustheorie seien abgedeckt. Insbesondere sollte man annehmen, dass es sich um ein empirisch abgesichertes Konzept handelt. Bei genauerer Analyse stellt sich aber heraus, dass gerade **in den Grundlagen viele Unklarheiten verborgen** sind, so dass die darauf **aufbauenden Analysen mit Vorsicht zu genießen** sind.

Darstellung

Das auf den ersten Blick eingängige Prinzip des biologischen Lebenszyklus wird in der Wirtschaft auf das „Leben“ von Produkten übertragen (vgl. schon 1965 Levitt, S. 81). In der Grundform werden häufig die folgenden Phasen unterschieden (vgl. z. B. Wöhe, S. 400): **Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration**. Teilweise werden die Phasen Reife

und Sättigung auch in einer Phase zusammengezogen (vgl. z. B. Porter, S. 215 ff.). Auch gibt es 3-, 6- und 7-phasige Modelle (vgl. zu einem Überblick Walluschnig, S. 25 und Höft, S. 18 ff.). **Abbildung 1** zeigt das häufig verwendete 5-stufige Modell (vgl. z. B. Wöhe, S. 400).

Der Start eines Lebenszyklus basiert häufig auf neuen Technologien, deren Anwendung zu neuen Produkt-Marktkombinationen führt (vgl. zu den Technologien z. B. Höft, S. 4 ff.).¹ **Die Abgrenzung zwischen den Phasen ist schwierig**. Manchmal wird behauptet, dass die Erreichung des Break-even den Übergang von der Einführungs- in die Wachstumsphase markiert, wie es auch in **Abbildung 1** gezeigt ist. Die Erreichung dieses Break-even-Punktes zum Ende der Einführungsphase dürfte sicherlich nicht der Normalfall sein. Einige Produkte können dies schon früher erreichen (z. B. einige Apple-Produkte), andere werden es erst in Reifephase schaffen, andere gar nicht. Erschwerend kommt hinzu, dass es keine Definition des

Break-even für die Anwendung im Produktlebenszyklus gibt, was im weiteren Text genauer untersucht wird. Teilweise findet man auch noch eine zusätzliche Kurve, welche den Cash-flow darstellt (vgl. z. B. Fink, S. 77).

Probleme des Produktlebenszykluskonzeptes

Methodische Probleme der Phasenabgrenzung

Zunächst ist auf die Definition des betrachteten Produktes einzugehen. **Das Unternehmen will für sein eigenes Produkt wissen, wie die Phasen ablaufen**. Aber aus diffusionstheoretischer Sicht beziehen sich die Aussagen eher auf eine Produktgruppe, also **inkl. der ähnlichen Produkte der direkten Konkurrenz** (vgl. z. B. Fischer, S. 41, Walluschnig, S. 39, Porter, S. 215). Also müssten die Unternehmen aus dem Lebenszyklus der gesamten Produktgruppe die

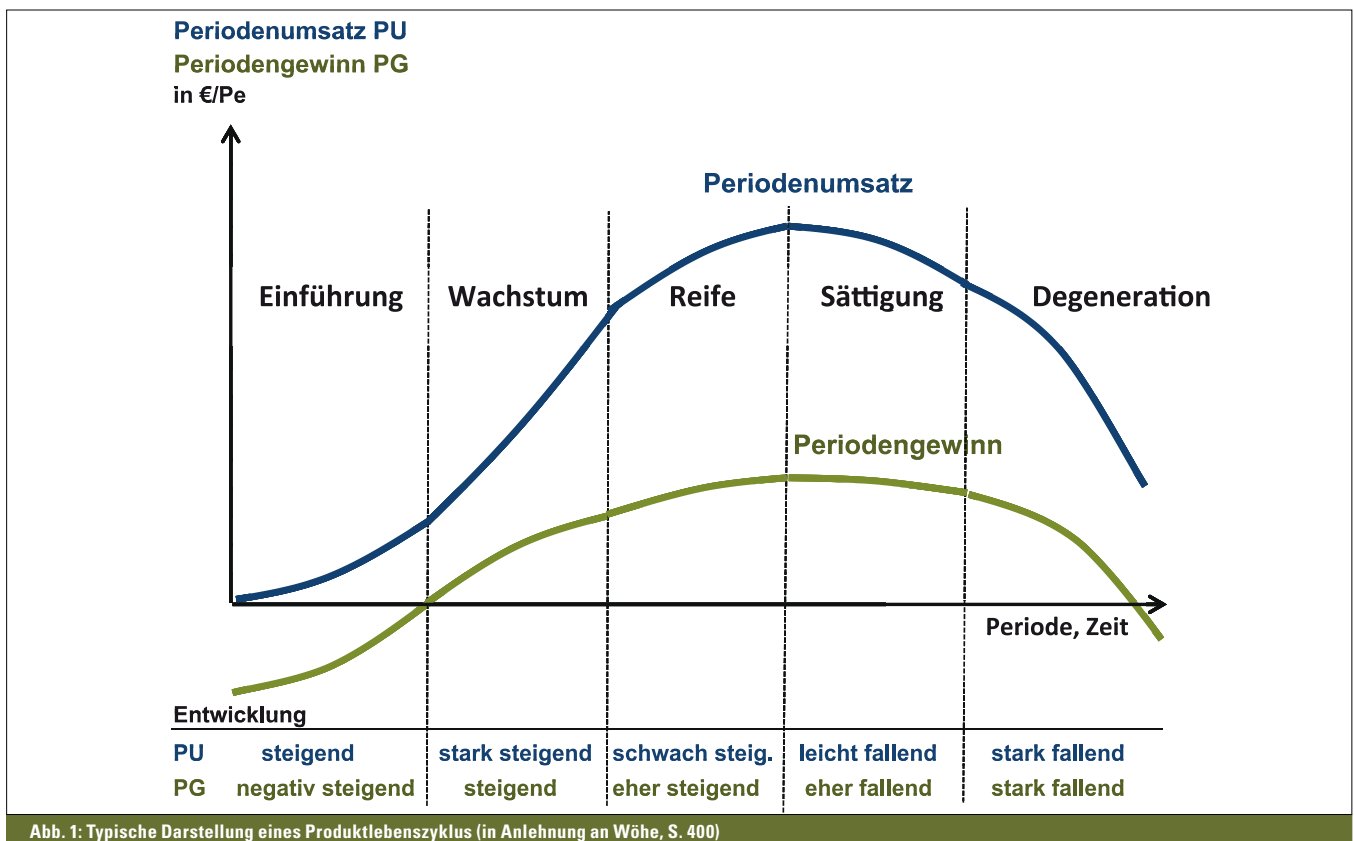


Abb. 1: Typische Darstellung eines Produktlebenszyklus (in Anlehnung an Wöhe, S. 400)

eigenen Anteile herauschneiden, was sehr stark von den eigenen Entscheidungen und denen der anderen Unternehmen abhängt. Die **Abgrenzung ist somit schwierig** und die **Zwangsläufigkeit des Ablaufes der Phasen weitgehend aufgehoben**, weil es ja gerade Aufgabe des jeweiligen Unternehmens ist, für sich selbst einen möglichst guten Anteil über einen möglichst langen Zeitraum zu sichern.

In Abbildung 1 sind nur die Marktphasen dargestellt. **Es fehlen die vorgelagerte Phase der Produktentwicklung und die Nachlaufphase.** Coenenberg/Fischer/Günther (S. 586 ff.) weisen zu Recht darauf hin, dass der Zyklus komplett analysiert werden muss. In der englischsprachigen Literatur wird daher auch von **cradle-to-grave costing** oder **womb-to-tomb costing** gesprochen (vgl. z. B. Bhimani/Horngren/Datar/Rajan, S. 387 ff.). Denn gerade in der **Entwicklungsphase entstehen häufig hohe Vorlaufkosten**, deren kostenrechnerische Einbeziehung wichtig ist, wobei sich die Verrechnung auf die Nutzungsperioden häufig schwierig gestaltet (vgl. zur Entstehungsphase Bodenstein/Spiller, S. 120 ff. und Höft, S. 66 ff.). Genauso ist nach dem Ende der Vermarktung häufig noch eine Nachlaufphase zu berücksichtigen. Diese umfasst z. B. auch

das Servicegeschäft, was profitabel oder aber ein Zuschussgeschäft sein kann. **Die letzte Phase muss ggf. auch hohe Kosten für die Einstellung des Produktes/Projektes enthalten.** So werden die Betreiber der Atomkraftwerke ca. 1 Mrd. € je Kraftwerk für Rückbau und Entsorgung zu zahlen haben.

Für alle Phasen gilt, dass sie **erst dann zutreffend auf der Zeitachse identifiziert werden können, wenn sie bereits vorbei sind.** Auch die Frage, ob überhaupt eine weitere Phase erreicht wird, kann im Vorhinein kaum richtig beantwortet werden. Viele Produkte oder sogar Unternehmen schaffen es noch nicht einmal bis in die Marktphase. Der Übergang in eine Wachstumsphase ist genauso kritisch. Nicht umsonst geht man z. B. **im Handel von Flopraten von ca. 80% aus. Damit müsste man also eher von einem Produktsterbezyklus sprechen.**

Im Weiteren werden die Phasen isoliert dargestellt ohne Berücksichtigung der Beeinflussbarkeit und der Interdependenzen. Denn eine verstärkte Investition in der Wachstumsphase könnte kurzfristig für geringere Periodengewinne sorgen, mittelfristig aber für hoffentlich höhere Gewinne in den folgenden Phasen. Genau-

so könnte eine aggressivere Preisstrategie langfristig erfolgreich sein. Insofern ist auch zu kritisieren, dass keine Größe für den Gesamterfolg des Lebenszyklus angegeben wird. Erst dadurch könnte man entscheiden, ob ein Produkt „unter dem Strich“ erfolgreich war (vgl. zur Notwendigkeit einer periodenübergreifenden Analyse Wöhe, S. 960). Nach der Kritik an der Zeitachse (Abszisse) muss auch die Darstellung der Ordinate kritisiert werden. Es handelt sich um Periodengrößen (also Umsätze, Kosten und Gewinne für die jeweils betrachtete Periode). Diese sind in **Abbildung 1** auch als solche inkl. der Einheit €/Pe (€ in der Mitte der betrachteten Periode) gekennzeichnet. Die Beschränkung auf Periodengrößen ist jedoch wenig sinnvoll, weil es zum Wesen von Produktinvestitionen gehört, dass nach anfangs negativen Periodengewinnen positive geplant werden. **Entscheidend ist, dass die kumulierte Gewinnkurve (inkl. Kapitalkosten) irgendwann positiv wird.**

Methodische Probleme der Zuordnung von Fixkosten

Ein weiteres großes Problem besteht in der betriebswirtschaftlich richtigen Zuordnung der Kosten auf die jeweiligen Perioden. Unproble-

matisch sind periodisch anfallende Kosten wie z. B. Mieten, Rohstoffeinsatz, viele Personalkostenarten, Logistik, jährliche Gebühren usw. Bei Investitionen versuchen die Unternehmen, über Abschreibungen eine periodengerechte Verteilung zu erreichen. Zu den Investitionen gehören auch solche in immaterielle Vermögensgegenstände. Wenn sie nicht aktiviert werden dürfen (Beispiel: selbst geschaffene Marken), müssen zunächst einmal die Daten des externen Rechnungswesens aus betriebswirtschaftlicher Sicht überarbeitet werden (vgl. zur Vorgehensweise Hoberg (2014b), S. 553-560).

Während die jeweiligen Zeiträume der 5 unterschiedlichen Phasen überhaupt keiner Gesetzmäßigkeit unterliegen (obwohl sie häufig gleich lang eingezeichnet werden), muss für die Zwecke der Ermittlung der Umsätze und Gewinne eine Entscheidung über die Periodenlänge getroffen werden. Häufig sind es Jahre. Aber in anderen Industrien wie z. B. der Halbleiterindustrie wird quartalsweise (vgl. z. B. Walluschnig, S. 80 ff.) oder teilweise sogar monatlich geplant. Dass das Ende einer Lebenszyklusphase zufälligerweise mit dem Ende eines Jahres übereinstimmt, dürfte die Ausnahme darstellen. Das folgende Zahlenbeispiel in **Abbildung 2** möge die Probleme genauer aufzeigen.

Wichtig ist zunächst, dass die betrachteten Größen mit den richtigen Einheiten/Dimensionen versehen werden (siehe Spalte 2). TME/Pe bedeutet Tsd. Mengeneinheiten in Mitte der jeweiligen Periodenmitte.

Die **Fixkosten sind in 2 Teile** aufgeteilt. Einmal werden solche **Fixkosten ermittelt, die in der Periode ihre Ursache haben** (Vertrieb, Verwaltung, Marketing usw.). Darüber hinaus sind Fixkosten zu berücksichtigen, die **auf andere Perioden zurückzuführen** sind. Dies sind hauptsächlich die Abschreibungen aus den Investitionen der Vorjahre. Hier wird der üblichen Methode gefolgt, indem der gesamte Wertverlust ($6400 - 2400 = 4000$ T€) auf die 8 Perioden verteilt wird. Schwierig wird die Quantifizierung, wenn die Investition auch Beträge für **Forschung/Entwicklung** enthält, die im externen Rechnungswesen nicht aktiviert werden dürfen. Es wird für das Beispiel angenommen, dass diese Beträge **in der Investitionssumme enthalten** sind. Denn für die Produktlebenszyklusanalyse ist nicht das externe Rechnungswesen maßgeblich, sondern die **betriebswirtschaftliche Wirklichkeit**.

Die Kapitalkosten ergeben sich als Verzinsung auf das durchschnittlich gebundene Kapital von $(6400 + 2400) / 2 = 4400$ T€. Im Weiteren müssen auch Belastungen berücksichtigt werden, die für später erwartete Auszahlungen zurückgestellt werden. Atomkraftwerkbetreiber würden die Entsorgungskosten und die Rückbaukosten in die Perioden mit hohem Absatz einstellen. In **Abbildung 2** wird **in Periode 4 zum ersten Mal ein positiver Periodengewinn** erzielt, also der **Break-even** erreicht. Der **Wert dieser Aussage ist sehr begrenzt**, weil in erster Linie die Frage zu beantworten ist, ob das Produkt insgesamt in die schwarzen Zahlen

kommen wird. Insofern ist in einer Zwischenanalyse zunächst die Anwendbarkeit der verschiedenen Break-even-Kriterien zu prüfen.

Break-even-Kalkulation einer Periode

In der Produktlebenszyklus-Graphik (vgl. **Abbildung 1**) sind 2 Break-even-Zeitpunkte zu erkennen, die an den Schnittpunkten der Periodengewinnkurve mit der Zeitachse liegen (vgl. zu einer kritischen Analyse der Break-even-Methode Hoberg (2014c), S. 759-768). **Break-even Analysen gelten nur für die betrachtete Periode**; Interdependenzen mit anderen Perioden gibt es nicht (siehe auch Schweitzer/Troßmann, S. 52). Teilweise wird der erste Break-even-Zeitpunkt am Beginn der Wachstumsphase eingezeichnet (siehe z. B. Wöhe, S. 430) und der zweite in der Degenerationsphase. Der letztere soll anzeigen, dass der Periodengewinn danach wieder ins Negative abrutscht. Die erwarteten Mengen bringen nicht mehr genug Deckungsbeitrag, um die Fixkosten abzudecken. Dabei wäre zu klären, **warum das Unternehmen dann noch weitermacht**.

Der Break-even-Punkt ist dann erreicht, wenn der Nettoumsatz gerade alle Kosten deckt, wobei der Umfang der zu berücksichtigenden Kosten unterschiedlich definiert wird. Nicht selten fehlen Bestandteile, was insb. auf die Kapitalkosten zutrifft. Der Nettoumsatz ergibt sich, indem vom Bruttoumsatz sämtliche Rabatte und die Wirkung der Zahlungsziele ab-

Anfangsinvestition Jahreszinssatz (wacc) Anfall aller Größen:		6400 T€ in t=0 10% effektiv am Periodenende (PE)		Restwert 2400 T€ in t=8						
Periodenmitte	Einheit	Vorlaufphase		M A R K T P H A S E					Nachlauf	Saldo
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Mengen	TME/Pe	0	0	10	40	60	50	40	0	200
Nettopreis	€/ME			100	95	90	85	75		565
Einzahlung aus NU	T€ am PE	0	0	1.000	3.800	5.400	4.250	3.000	0	17.450
Var Stückkosten	€/ME			40	35	35	35	30		31
Var Kosten	T€ am PE			1.600	1.225	1.225	1.225	900		6.175
Einzahlung aus DB	T€ am PE			-600	2.575	4.175	3.025	2.100	150	11.425
Fixkosten (Periode)	T€/Pe	100	100	800	400	400	400	200	100	2.500
Gewinn 1	T€/Pe	-100	-100	-1.400	2.175	3.775	2.625	1.900	50	8.925
Mehrper. FK = AfA	T€/Pe	500	500	500	500	500	500	500	500	4.000
Zinsen auf Investition	T€/Pe	440	440	440	440	440	440	440	440	3.520
Gewinn 2	T€/Pe	-1.040	-1.040	-2.340	1.235	2.835	1.685	960	-890	1.405
Stückgewinn 2	€/ME			-59	35	81	48	32		7

PE: Periodenende NU: Nettoumsatz DB: Deckungsbeitrag

Abb. 2: Beispiel zum Produktlebenszyklus

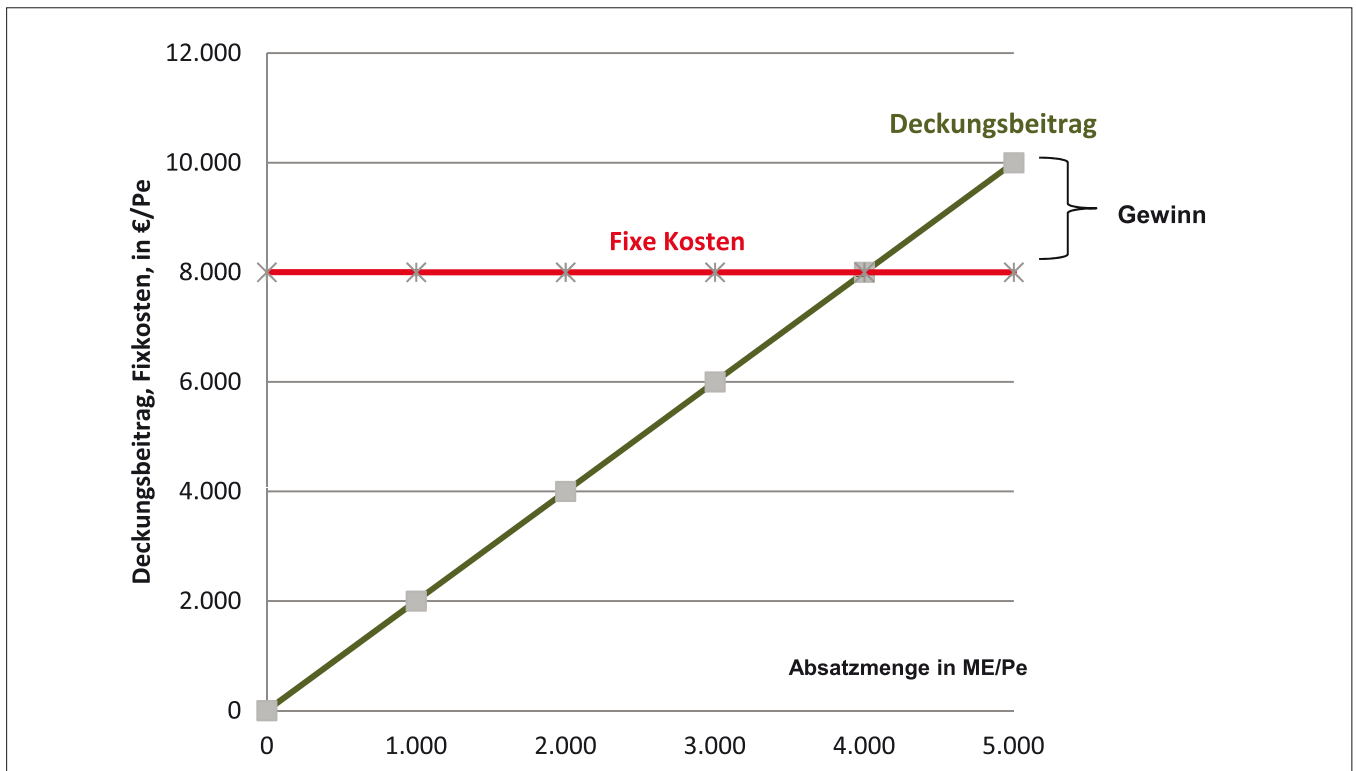


Abb. 3: Break-even-Menge (vgl. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 439)

gezogen werden (vgl. zu den Einzelheiten der Ableitung Hoberg (2011), S. 808 ff.). Von dem so ermittelten Nettoumsatz sind im ersten Schritt die variablen Periodenkosten abzuziehen, welche insb. aus den Materialkosten, direkten Personalkosten, Energie, variablen Frachten, Grünem Punkt, u. ä. bestehen. Die Differenz ist der Deckungsbeitrag der betrachteten Periode, der die Fixkosten der gleichen Periode abdecken muss (vgl. [Abbildung 3](#)).

Die Größen der Ordinate – hier Deckungsbeitrag und Fixkosten – sind Periodengrößen, bezogen auf die Mitte der betrachteten Periode (abgekürzt €/Pe). Die Mengen auf der Abszisse sind Mengeneinheiten in der Mitte der betrachteten Periode (ME/Pe); es handelt sich somit weder um kumulierte Größen noch um Stückgrößen. Problematisch ist der Block der Fixkosten FK, der in [Abbildung 3](#) bei 8000 €/Pe für die betrachtete Periode liegt. Er kann bestehen aus:

- Periodenoverhead ohne AfA
- Perioden-Wertverzehr für mehrjährig genutzte Wirtschaftsgüter
- Vorlaufkosten (materielle und immaterielle Investitionen)
- Nachlaufkosten

Leicht zuordenbar ist wohl der Overhead der jeweiligen Periode. Zu ihm zählen die Kosten der

Zentralfunktionen (insb. der darin enthaltenen Personalkosten), Mieten, Gebühren etc., aber keine Abschreibungen. Der Perioden-Wertverzehr für die Nutzung mehrjähriger Wirtschaftsgüter erfolgt häufig auf Basis des externen Rechnungswesens, was von den betriebswirtschaftlich richtigen Werten abweichen kann. Es seien nur Wiederbeschaffungswerte und richtige Nutzungsdauern als Unterschiedsmöglichkeiten genannt.

Noch problematischer ist die Frage, ob die betrachtete Periode ihren „fair share“ der Vorlaufkosten (insb. Forschung und Entwicklung) trägt. Dieser müsste eigentlich mit den modifizierten dynamischen Stückkosten (vgl. Hoberg (2014d, S. 1817-1822) ermittelt werden, welche den richtigen Anteil gemäß den Verkaufsmengen auf die betrachteten Perioden verteilen. Das externe Rechnungswesen hingegen belastet die Personalkosten im Jahr der Erstellung und nicht im Jahr der Nutzung. Auch Investitionen in die Marke werden nur im Jahr der Kostenentstehung verrechnet.

Für die Nachlaufkosten müssten betriebswirtschaftlich korrekte Rückstellungen verrechnet werden, deren Bemessung wiederum über die modifizierten dynamischen Stückkosten laufen kann. Leider wird häufig nur eine Gemeinkos-

tenumlage durchgeführt (vgl. Horváth, S. 468), was nicht akzeptabel ist, weil die Verbindung zu den Stückzahlen der profitierenden Perioden nicht berücksichtigt wird. Der Perioden Break-even hängt von der Gesamtvorteilhaftigkeit ab. Höhere Mengen und zusätzliche Verkaufsjahre erhöhen die Basis für die Umlagen der Vor- und Nachlaufkosten, so dass pro Mengeneinheit weniger Fixkosten verrechnet werden müssen.

Ein weiterer Break-even Punkt wird im Produktlebenszyklusmodell zum Ende der Sättigungsphase behauptet. Es gelten die gleichen Probleme wie oben dargestellt. Zusätzlich taucht die Frage auf, wie lange weitergemacht werden soll, zumal für die Degenerationsphase Verluste behauptet werden. In [Abbildung 1](#) wird dieser Sichtweise nicht gefolgt, weil das Unternehmen ja vorher aussteigen könnte, wobei aber Effekte auf folgende Produktgenerationen berücksichtigt werden müssten. Dies gilt umso mehr, als die Gewinne der Kostenrechnung aus Entscheidungssicht meistens viel zu niedrig ausgewiesen werden.

Break-even-Kalkulation der Totalperiode

Interessanter und dem **Sinn des Produktlebenszykluskonzeptes** viel mehr entspre-

Anfangsinvestition		6400 T€ in t=0			Restwert			2400 T€ in t=8		
Jahreszinssatz (wacc)		10% p.a. effektiv								
Anfall aller Größen:		am Periodenende (PE)								
Periodenende	Einheit	VORLAUFPHASE			M A R K T P H A S E					Nachlauf
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
Mengen	TME/Pe	0	0	0	10	40	60	50	40	0
Nettopreis	€/ME		0	0	100	95	90	85	75	0
Einzahlung aus NU	T€ am PE	0	0	0	1.049	3.985	5.664	4.457	3.146	157
Var Stückkosten	€/ME		0	0	40	35	35	35	30	0
Auszahlung aus VK	T€ am PE				-420	-1.468	-2.202	-1.835	-1.259	0
Überschuss 1	T€ am PE	0	0	0	629	2.517	3.461	2.622	1.888	157
Fixkosten (Periode)	T€ am PE		-105	-105	-839	-420	-420	-420	-210	-105
Überschuss 2	T€ am PE		-105	-105	-210	2.098	3.042	2.202	1.678	52
Investition	T€ in 0 + 8	-6.400								2.400
Überschuss 3	T€ am PE	-6.400	-105	-105	-210	2.098	3.042	2.202	1.678	2.452
Zinsen	T€ am PE		-640	-714	-796	-897	-777	-551	-385	-256
Jahresendsaldo	T€ am PE	-6.400	-7.145	-7.964	-8.970	-7.770	-5.505	-3.853	-2.561	-364
PE: Periodenende NU: Nettoumsatz VK: Variable Kosten										
Abb. 4: Dynamische Gesamtanalyse des Produktlebenszyklus										

Abb. 4: Dynamische Gesamtanalyse des Produktlebenszyklus

chend ist somit die Frage, **ob und wann insgesamt der Break-even erreicht wird** (vgl. zu jahresübergreifenden Beispielen Schweitzer/Troßmann, S. 8). Bei dieser Ausweitung der Fragestellung tauchen neue Probleme auf. Neben der Frage der Laufzeit ist dies vor allem das Problem der Verrechnung der Ergebnisse verschiedener Perioden, wozu Verzinsungen zwischen den Jahren (interperiodisch) notwendig werden (vgl. Schweitzer/Troßmann, S. 256).

Aufgrund der Langfristigkeit vieler Produktlebenszyklen ist sich die Literatur einig, dass die Vorteilhaftigkeit von Projekten, Handlungsmöglichkeiten oder Produkten mit den Verfahren der **dynamischen Investitionsrechnung** ermittelt werden sollte (vgl. z. B. Friedl/Hofmann/Pedell, S. 495), wobei sich insb. vollständige Finanzpläne (VoFis) anbieten (vgl. z. B. Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 509 ff. und die dort angegebene Literatur). Für die dynamischen Verfahren müssen im ersten Schritt die Daten modifiziert werden. Denn die Kosten- und Leistungsrechnung geht – wie bereits oben erwähnt – implizit davon aus, dass alle Größen zur Periodenmitte anfallen, während die Zahlungen, welche die Basis für die dynamischen Verfahren bilden, am Periodenende kommen.

Hier passieren leider viele Fehler, weil viele Autoren ohne Begründung annehmen, dass auch Kosten und Leistungen zum Jahresende anfallen (vgl. zu dieser realitätsfremden Annahme z. B. Schweitzer/Troßmann, S. 257) und diese dann mit den Zahlungen gleichgesetzt werden.

Insofern müssen alle Kosten und Leistungen auf das Jahresende hochgezinst werden, damit die vorausgesetzte Zahlungsstruktur der Investitionsrechnung berücksichtigt wird. Da es sich jetzt um Zahlungen handelt, werden die Vorzeichen in der **Abbildung 4** so gesetzt, dass sie zeigen, ob es sich um **Ein- oder Auszahlungen** handelt. Statt Perioden enthalten die Spalten jetzt die Zahlungen für das jeweilige Periodenende. Für die Anfangsinvestition von 6400 T€ in t=0 muss der Zeitpunkt 0 zusätzlich eingeführt werden. Dafür kann die Saldenspalte entfallen, da für das Gesamtergebnis die Zahlungen von Jahresende zu Jahresende aufgezinzt werden bis zum Endzeitpunkt t=8.

In **Abbildung 4** entstehen die Einzahlungen z. B. des Zeitpunkts 3, indem der Nettoumsatz NU, der ja zur Periodenmitte kommt, ein halbes Jahr aufgezinzt wird, also: $10 \cdot 100 \cdot 1,1^{0,5} = 1000 \cdot 1,049 = 1049$ (gerundet). Das Gleiche passiert mit der Umrechnung der verschiedenen Kostenpositionen. Die mehrperiodigen Fixkosten (im Beispiel nur Abschreibungen) dürfen nicht mehr aufgeführt werden, weil sie direkt mit ihrer Auszahlung von -6400 T€ in t=0 erfasst werden, so dass die schwierige Aufteilungsproblematik entfällt. Die Einzahlung aus dem Restwert von +2400 T€ in t=8 wird auch direkt verrechnet (in t=8), ohne Umwege über eine wie auch immer geartete Periodisierung.

Da nach diesen Änderungen alle Cashflows jeweils zum Jahresende vorliegen, können auch die dadurch ausgelösten Zinswirkungen exakt

und explizit erfasst werden, was in **Abbildung 4** in der vorletzten Zeile passiert. Der Jahresendsaldo nach 8 Jahren zeigt, dass sich die Handlungsmöglichkeit in der vorliegenden Form nicht lohnt, da am Ende nicht alle Auszahlungen gedeckt werden konnten.

Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu den Periodenergebnissen in **Abbildung 2**, die auf den Daten der Kosten- und Leistungsrechnung beruhen. Die übliche Berechnung des einfachen Saldos in der letzten Spalte ist nicht zulässig, weil sie die zeitliche Struktur der Gewinne nicht beachtet. Aber auch das Aufzinsen auf den Endzeitpunkt t=8 ist nicht ausreichend, weil insb. die durchschnittliche Kapitalbindung von 4400 T€ am Anfang viel zu niedrig ist und somit die Kapitalkosten unterschätzt werden. So würde der Endwert in **Abbildung 2** – auch bei Berücksichtigung der Annahme, dass alle Größen zur Periodenmitte kommen² – noch positiv sein, obwohl der VoFi in **Abbildung 4** gezeigt hat, dass die Handlungsmöglichkeit ein negatives Ergebnis aufweist. **Wie ausgeführt müssen also die Zahlen der Kosten- und Leistungsrechnung zunächst in Zahlungen transformiert und dynamisch analysiert werden, bevor verlässliche Gesamtaussagen möglich werden.** Neben den Break-even-Punkten werden den einzelnen Phasen auch noch andere Eigenschaften zugeordnet, wie z. B. Konkurrenzintensität, Wachstumsrate, Gewinnrate, wichtigste Probleme usw. Auch zu diesen Punkten ist zu sagen, dass sie keinesfalls zwangsläufig sind.

Produktsterbe- und Produktlebenszyklus

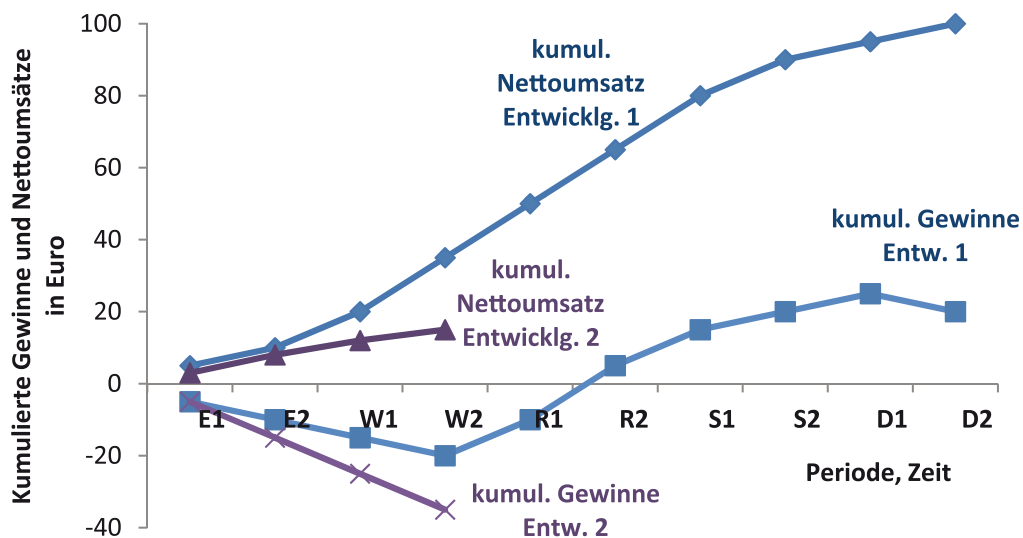


Abb. 5: Mögliche kumulierte Verläufe von Produktlebenszyklen

Prognoserelevanz

Im hier genannten Beispiel zur Kalkulation der Vorteilhaftigkeit waren bereits alle **Kosten und Leistungen bzw. alle Zahlungen vorgegeben**. Aber deren Ermittlung ist die **sicher schwierigste Aufgabe bei der Konkretisierung des jeweiligen Produktlebenszyklus**. Es stellt sich somit die Frage, ob das Produktlebenszykluskonzept bei der Abschätzung der finanziellen Folgen unterstützen kann. Damit ist zu klären, inwieweit bestimmte Gesetzmäßigkeiten beim Durchlaufen der verschiedenen Phasen gelten. Dabei ist zu trennen zwischen den Nettoumsätzen und den Gewinnen der jeweiligen Periode. Denn auch wenn in Abbildung 1 sehr ähnliche Steigungen eingezeichnet sind, so muss dies keinesfalls immer zutreffen. Wie schnell sich die erwarteten Phasen ändern können zeigt das Beispiel des elektrischen Opel Ampera. Auch mit einer kräftigen Preissenkung wurde die Wachstumsphase nicht geschafft, so dass inzwischen die Reiß-

leine gezogen wurde, ohne dass eine Sättigungsphase erreicht wurde.

Ähnlich wie in diesem Beispiel können auch für andere Produkte **praktisch nie sinnvolle Voraussagen über die Entwicklung der Kurven** gemacht werden. Schon in der Literatur gibt es eine breite Auswahl an Spielformen (vgl. z. B. Höft, S. 24 ff.). Die Praxis weicht aber fast immer von diesen idealisierten Verläufen ab (vgl. z. B. Homburg/Krohmer S. 438 ff. und Höft, S. 111). Die in Abbildung 1 angenommenen Entwicklungen für Umsatz und Gewinn je Phase haben somit kaum Bedeutung. Das gilt insbesondere für den Gewinn. Laut Literatur (z. B. Wöhe, S. 400) soll der Gewinn in der Wachstumsphase stark steigen. In der Realität aber muss gerade in dieser Phase häufig viel investiert werden, um das Produkt in möglichst vielen Märkten und Absatzkanälen erfolgreich zu positionieren. Insofern können in dieser Phase noch hohe Anfangsverluste anfallen.

Das Produktlebenszykluskonzept kann somit nicht als präskriptives Modell eingesetzt werden. Der Grund liegt in einem Denkfehler bezüglich der Ursache-Wirkung-Beziehungen. Im Modell hängt der Nettoumsatz allein von der Zeit als unabhängiger Variablen ab. Die Ursache für eine bestimmte Höhe des Nettoumsatzes liegt aber sicher nicht darin, dass eine bestimmte Periode erreicht wurde, sondern darin, dass viele Unternehmensentscheidungen zu bestimmten Zeitpunkten auf Marktentwicklungen gestoßen sind. Eine Produktentwicklung vor 2 Jahren hat z. B. dazu geführt, dass dieses Jahr ein gutes Produkt eingeführt werden konnte. Eine falsche Preisentscheidung am Anfang des Jahres hat dafür gesorgt, dass das Produkt nach kurzer Zeit wieder vom Markt verschwunden ist.

Selbst dieses Beispiel ist dramatisch vereinfacht, da **hinter jeder Produktentwicklung Hunderte von Einzelentscheidungen** stehen, die zu bestimmten Zeitpunkten getroffen wurden. Der Vermarktungserfolg hängt wiederum von unzähligen anderen Faktoren ab: Das Ergebnis aus diesen zahllosen Einflussfaktoren ist die Absatzmenge und der erzielte Nettopreis in einer Periode. Schon die Wirkung eines einzelnen Instrumentes (z. B. des Preises) in einer bestimmten Periode zu identifizieren, ist nur mit radikaler Vereinfachung möglich. Die Ausprägungen aber an den Zeitablauf knüpfen zu wollen, erscheint völlig unmöglich.

Autor



Prof. Dr. Peter Hoberg

lehrt als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controllings und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: peterhoberg@web.de

Es kann somit **kein sicherer zeitlicher Pfad für die Gewinnentwicklung** angegeben werden. In der Abbildung 5 werden 2 mögliche Entwicklungen aufgezeigt, ohne dass diese auch nur annähernd vollständig wären. Auf der Zeitachse sind für die 5 Phasen jeweils 2 Punkte eingezeichnet: E1 für Einführungsphase Teil 1, E2 für Teil 2 usw.:

Die kumulierten Gewinne sollen auch die anteiligen Kapitalkosten enthalten. Die obere Linie (mit blauen Rhomben) der kumulierten Nettoumsätze der Entwicklung 1 zeigt die Ausnahme eines erfolgreichen Produktes. Die kumulierten Nettoumsätze steigen bis zu 100 am Ende der Degenerationsphase. Die kumulierten Gewinne der Entwicklung 1 (blaue Quadratlösung) schaffen den Gesamt-Break-even und bleiben bis zum Ende positiv. Durch die Nachlaufkosten können die Gewinne am Ende nicht ganz gehalten werden.

Die kumulierten Nettoumsatzkurven beider Entwicklungen können bis zum Ende nur steigen. Die mit Dreiecken gekennzeichnete lila Linie der kumulierten Nettoumsätze bei Entwicklung 2 zeigt einen typischen Verlauf vieler Neueinführungen. Bereits in der Wachstumsphase zeigt sich, dass sich das Produkt nicht durchsetzen wird. Die Reife- und Sättigungsphasen werden übersprungen und es kommt gleich zur Degeneration – ein Flop. Denn nach hohen Verlusten (lila Linie mit Kreuzen zeigt die kumulierten „Gewinne“ der Entwicklungsvariante 2) wird die Vermarktung eingestellt. Zusätzlich zu diesen Varianten sind beliebig viele weitere denkbar. Sie haben alle gemein, dass man sie kaum voraussehen kann und man insofern bis zur letzten Phase warten muss, um sie zutreffend einzeichnen zu können. Es bleibt festzuhalten, dass schon der Verlauf der Umsatzkurve kaum aus dem Produktlebenszykluskonzept abgeleitet werden kann. Noch weniger ist dies für die Gewinnverläufe möglich, weil zusätzlich zu Marktüberraschungen auch noch Überraschungen in der Produktion, der Beschaffung, usw. auftauchen können.

Relevanz des Analysezeitpunktes

Eine weitere wichtige Frage besteht darin, wann die Analyse durchgeführt wird (vgl. zum

Unterschied zwischen Planungs- und Kontrollrechnung Wöhe, S. 961). Unterschieden werden kann, ob vor, nach oder während des laufenden Zyklus analysiert wird. Sicher sind die Aussagen nur nach dem Ende der letzten Phase des Produktlebenszyklus. Dann allerdings kann sehr schön „aufgemalt“ werden, wie die Zyklen abgelaufen sind. Für einen Analysezeitpunkt vor dem Start wurde im vorigen Abschnitt gezeigt, dass das Produktlebenszykluskonzept praktisch keine Hilfe geben kann, weil die tatsächliche Entwicklung von einer Vielzahl von Faktoren abhängt. Sobald das Projekt dagegen gestartet wurde, sind häufig schon die ersten Entscheidungen gefallen und damit auch die ersten Festlegungen von Auszahlungen/Kosten (Sunk Cost).

Die Produktlebenszyklusanalyse kennt diesen Effekt, indem sie als eine wichtige Erkenntnis festhält, dass die Kosten späterer Phasen im hohen Maße von den Entscheidungen der Vorperioden abhängen und nur noch wenige Anteile beeinflusst werden können. Selbst wenn sich die Kosten aus den Entscheidungen noch nicht im Rechnungswesen zeigen, so werden sie kaum abwendbar kommen. Aber auch Kosten, die erst in der Zukunft kommen werden, können zu den Sunk Cost gehören, wenn sie auf bereits getroffenen Entscheidungen beruhen und nicht mehr rückgängig gemacht werden können (z. B. durch eine Kündigungsklausel). Wenn ein Vertragsausstieg noch möglich ist, so sind die dabei zu zahlenden Vertragsstrafen (Penalties) die nicht mehr vermeidbaren Kosten, also die Sunk Cost.

Die finanziellen Größen in der reportingorientierten Kostenrechnung einerseits bzw. in der entscheidungsorientierten Kostenrechnung andererseits laufen somit auseinander. Während für Zwecke der Kostenrechnung (z. B. richtiger Periodenausweis und Nachkalkulation) die kompletten dynamischen Stückkosten ausgewiesen werden, kommen entscheidungstechnisch gesehen meist geringere Werte zur Anwendung. Die Verringerung erfolgt in dem Maße, in dem Auszahlungen unumkehrbar festgelegt worden sind. Insofern kann es sein, dass es vernünftig ist, in einer bestimmten Periode weiterzumachen, auch wenn die reportingorientierte Kostenrechnung negative Gewinne ausweist.

Schlussfolgerung

„Forget the Product Life Cycle Concept.“ Diese Aussage aus dem Jahre 1976 von Dhalla und Yuspeh (S. 102 ff.) ist leider nicht umgesetzt worden. Trotz der offensichtlichen Probleme und des Scheiterns der Versuche zum empirischen Nachweis des Phasenkonzeptes wird das Produktlebenszykluskonzept weiter gelehrt und verbreitet, häufig ohne zu betonen, dass es jenseits pädagogischer Eignung im seriösen Management kaum einsetzbar ist. Es enthält keine/wenige prognostische Relevanz, wenn man von der Erkenntnis absieht, dass wohl jedes Produkt irgendwann einmal einen Rückgang haben wird.

Zusammenfassend seien die Probleme des Produktlebenszykluskonzeptes genannt:

- a) Definition des Untersuchungsobjektes (eigenes Produkt vs. Produktkategorie)
- b) Vorhersage des Phasenübergangs
- c) Vorhersage der Phasenlänge (so auch Porter, S. 216)
- d) Gleiche Phasenlänge: Damit wird die Kalkulation schwierig, weil die Phasen praktisch nie ein Jahr oder ein Quartal dauern und damit von den Rechnungswesenzyklen abweichen
- e) Prognose, ob überhaupt eine Phase zu Ende geht (Coca-Cola)
- f) Keinerlei Indikation, ob ein Relaunch möglich ist
- g) Definition des Inhalts der Gewinndefinition: Fixkostenverteilung und die Kapitalkosten wären z. B. zu definieren, was – wie oben gezeigt – machbar wäre
- h) Aussagen über den Gewinnverlauf: Je nach Produkt können sie extrem unterschiedlich sein
- i) Erreichen der Break-even-Punkte: Selbst bei korrigierter Berechnungsweise ist die Aussagekraft gering
- j) Gesamtaussage zur Vorteilhaftigkeit fehlt
- k) Einsatz bei bereits gestarteten Produkten (Sunk Cost Problematik).

Gerade in den letzten Punkten wurden schwere Fehler in den meisten Darstellungen aufgedeckt. Somit hat das Konzept eine eher geringe Bedeutung, auch weil nur wenige Probleme abgestellt werden können. Im Nachhinein, also ex post, kann sehr schön eingängig für ein Pro-

dukt dargestellt werden, wie der Verlauf gewesen ist. Komplexe Zusammenhänge werden einfach und klar dargestellt, aber viel zu oberflächlich. Bei Ex-ante-Versuchen kann jedoch zu jedem Zeitpunkt gezeigt werden, dass die Entwicklung auch anders verlaufen könnte. Zudem widerspricht eine mechanistische Anwendung der Phasen gerade den Aufgaben des Managements, das ja die Kurve so positiv wie möglich beeinflussen soll (vgl. Porter, S. 216). Die größte Gefahr liegt darin, dass die Unternehmen ev. eine Zwangsläufigkeit annehmen anstatt mit allen Kräften die individuelle Situation zu analysieren und das Beste daraus zu machen.

Literaturverzeichnis

- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S., Rajan, M.: Management and Cost Accounting, fifth edition, Pearson 2012.
- Bodenstein, G., Spiller, A.: Marketing, Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech 1998.
- Coenenberg, A., Fischer, T., Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Auflage, Stuttgart 2012.
- Dhalla, N., Yuspeh, S.: Forget the Product Life Cycle Concept!, in: Harvard Business Review, 1/1976, S. 102-112.
- Fink, D., Das Marktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio – ein Ansatz von Arthur D. Little, S. 75-97, in: Fink, D., Knobloch, B.: Die großen Management Consultants, 2. Auflage, München 2004.
- Fischer, M.: Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik – Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien, Wiesbaden 2011.
- Friedl, G., Hofmann, C., Pedell, B.: Kostenrechnung – eine entscheidungsorientierte Einführung, 2. Auflage, München 2013.
- Hoberg, P. (2004): Wertorientierung: Kapitalkosten im internen Rechnungswesen – Die Einführung von Bezugszeitpunkt in die Kosten- und Leistungsrechnung, in: ZfCM, 48. Jg., 4/2004, S. 271-279.
- Hoberg, P.: (2011), Mehrstufige Deckungsbeitrags-Kalkulation, in: WISU 6/2011, 40. Jg., S. 808-814.
- Hoberg, P. (2013): Das Management von Produktgenerationen, in: WISU, 42. Jg., 7/2013, S. 913-919.
- Hoberg, P. (2014a): Umsatzrenditen in der BWL, in: WISU, 43. Jg., 3/2014, S. 321-328.
- Hoberg, P. (2014b): Vom externen Rechnungswesen zur betriebswirtschaftlichen Wirklichkeit, in: Der Betrieb, 67. Jg., 11/2014, S. 553-560.
- Hoberg, P. (2014c): Break-even-Analysen in der BWL, in: WISU, 43. Jg., 6/2014, S. 759-768.
- Hoberg, P. (2014d): Dynamische Stückkostenrechnung in: Der Betrieb, 67. Jg., 33/2014, S. 1817-1822.
- Höft, U., Lebenszykluskonzepte: Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement, Berlin 1992.
- Hönniger, J.: Wertorientierte Steuerung dezentraler Entscheidungsträger im Produktlebenszyklus, Frankfurt 2010.
- Homburg, C., Krohmer, H.: Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Horváth, P.: Controlling, 12. Auflage, München 2011.
- Levitt, T.: Exploit the product life cycle, in: Harvard Business Review, 11/1965. S. 81-94.
- Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 12. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt, New York 2013.
- Schweizer, M., Troßmann, E.: Break-even-Analysen – Methodik und Einsatz, Berlin 1998.
- Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P.: Controlling – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®, München 2012.
- Wedell, H., Dilling, A.: Grundlagen des Rechnungswesens, 14. Auflage, Herne 2013.
- Walluschnig, M.: Produktlebenszyklus und Bestandsmanagement in der Halbleiterindustrie: Eine Analyse spezifischer Halbleiterprodukte: Produktlebenszyklus und Bestandsmanagement, Hamburg 2013.
- Wöhe, G., Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013.

Fußnoten

- ¹ Daneben wird das Lebenszykluskonzept auch auf Organisationen, Technologien, Moden, Branchen, komplette Unternehmen, ganze Völker, ja sogar auf Sportarten angewendet.
- ² Also müssen die Periodengewinne eine zusätzliche halbe Periode aufgezinst werden. Damit ergibt sich für den ersten Gewinn in der Mitte der ersten Periode von -1040 T€ in $t=0,5$ ein Endwert in $t=8$ von -2126 T€, wenn über 7,5 Jahre aufgezinst wurde. ■

Nach einem gelungenen Auftakt-Workshop für den F&E-Bereich der Cochlea Implantat Entwicklung von MED-EL



MED-EL entwickelt und produziert implantierbare Hörsysteme. Das international tätige Medizintechnikunternehmen mit Sitz in Innsbruck, Österreich, ist Innovationsführer im Bereich „Hearing Implants“. V.l. Dieter Eschlbeck, MoveYourProject, Michaela Grubbauer, Head of R&D Controlling & Executive Project Manager bei MED-EL und Markus Kottbauer, Chefredakteur CM

Innovationscontrolling in Deutschland: Wirkbeziehungen und Status Quo

von Jan Christoph Munck und Martin Ruth

Innovationen sind der Ursprung **nachhaltigen Wachstums** und stellen den Motor **wirtschaftlichen Erfolgs** dar. Innerhalb der Unternehmen übernimmt das **Innovationsmanagement (IM)** die Verantwortung, dass das Innovieren kein zufälliges und einmaliges Unterfangen bleibt. Das Hervorbringen von Innovationen soll als Routineprozess gestaltet werden, der mittels sequentiellen Phasenabläufen alle Innovationstätigkeiten standardisiert. Neuigkeitscharakter und Zukunftsbezogenheit von Innovationen bringen allerdings **Unsicherheiten** sowie einen **hohen Komplexitätsgrad** mit sich. Zudem sieht sich das IM externen Faktoren wie z. B. wachsenden Kunden- bzw. Marktanforderungen und Ressourcenknappheit gegenübergestellt. Die **Unterstützung** des IM bei der Bewältigung dieser Herausforderungen stellt die **Kernaufgabe des Innovationscontrollings (IC)** dar. Dieses verfolgt das Ziel, **Effektivität und Effizienz in den Innovationsaktivitäten sicherzustellen** und nach Mög-

lichkeit zu **steigern**.¹ Im vorliegenden Beitrag soll verdeutlicht werden, wie **das IC den Innovationserfolg fördern** und somit dieses Ziel erreichen kann. Darüber hinaus wird der **Status Quo des IC in der deutschen Industrie** skizziert.

Aufgaben des Innovationscontrollings

Die Literatur diskutiert v. a. drei zentrale Aufgabengebiete des Innovationscontrollings.²

- 1. Planungsunterstützung:** Das IC koordiniert die Auswahl und den Projektvorbereitungsprozess, um sicherzustellen, dass die Innovationsziele erreicht werden. Dabei zielt es sowohl auf die Ermittlung und Minimierung von Risiken als auch auf die Verringerung der Unsicherheit im Innovationsprozess ab.
- 2. Informationsunterstützung:** Das IC beachtet, dem Informationsbedarf des IM

gerecht zu werden und damit die Entscheidungsfindung durch Beschaffung, Auswertung und Aufbereitung von Daten zu erleichtern.

- 3. Performance Measurement:** Unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Messgrößen gewährleistet das IC die Vergleichbarkeit zwischen Ist- und Soll-Zustand.

Struktur des Innovationsmanagements und -controllings

Ganzheitliches IM und IC erfolgen auf drei Ebenen (siehe [Abbildung 1](#))³:

- Auf **Innovationssystemebene** werden Rahmenbedingungen und Leitlinien für das IM bestimmt. Das IC unterstützt die Entscheidungsfindung, indem es bspw. durch Erfolgsmessung versucht, höchstmögliche Transparenz zu schaffen.

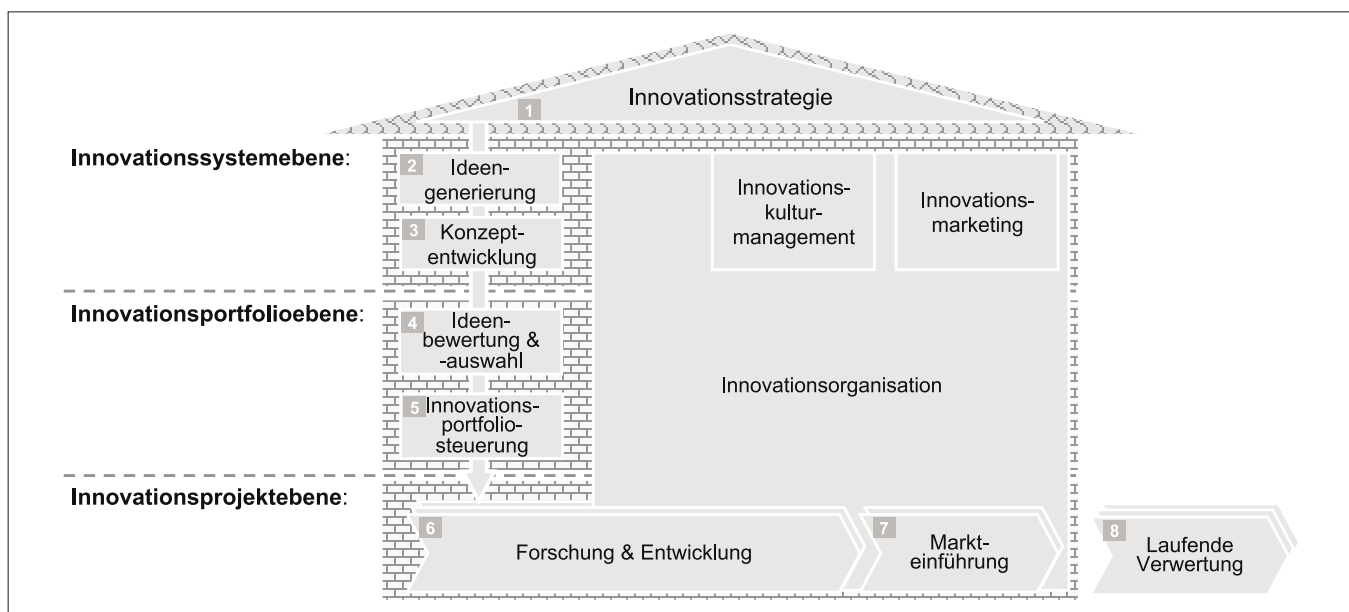


Abb. 1: House of Innovation

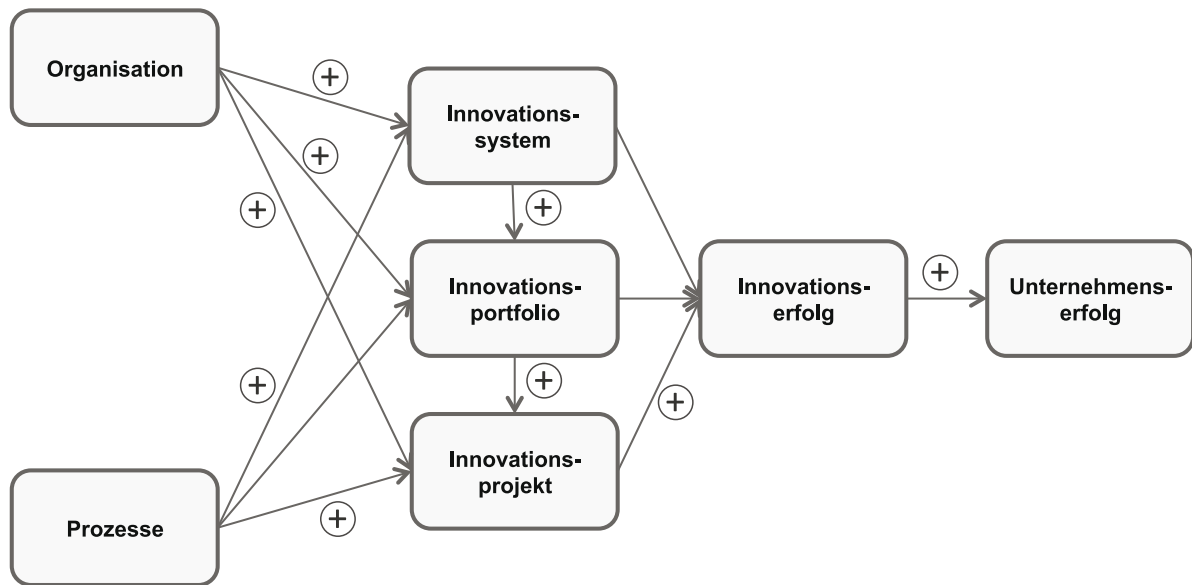


Abb. 2: Wirkbeziehungen des Innovationscontrollings

2. Auf **Innovationsportfolioebene** werden die operativen Innovationsaktivitäten koordiniert. Das IC misst, inwiefern die Innovationsaktivitäten zur Erreichung der Innovationsziele beitragen, und zielt somit auf die Steigerung der Effektivität ab.
3. Auf **Innovationsprojektebene** erfolgt die eigentliche Wertschöpfung durch die Ausarbeitung und Vermarktung der Innovation. Das Innovationscontrolling misst die Effizienz einzelner Projekte und gibt Auskunft über den Projektfortschritt und Ressourcenverbrauch.

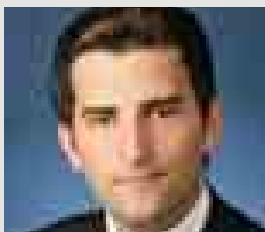
Damit die in der **Innovationsstrategie** festgelegten Ziele erreicht werden können, muss die **Innovationsorganisation** mit ausreichenden personellen und monetären Ressourcen ausgestattet sein. Zudem muss ihre Ausgestaltung ein ausgewogenes **Innovationskulturmanagement** im Sinne der Öffnung des Innovations- und Ideenmanagements für alle Mitarbeiter zulassen. Darüber hinaus sollte das **Innovationsmarketing** erzielte Erfolge sowohl gegenüber internen als auch externen Stakeholdern vermarkten und bekannt machen.

Der Ausgangspunkt für alle Innovationsvorhaben ist eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete **Innovationsstrategie**, welche

zielgerichtetes Innovieren gewährleistet. In der Phase der **Ideengenerierung** kann sich sowohl interner als auch externer Quellen bedient werden. In der **Konzeptentwicklung** gilt es, die gewünschten (Produkt-)Eigenschaften, benötigten Ressourcen und kommerziellen Anwendungsmöglichkeiten in einem Innovationskonzept grob festzuhalten. Die Ideenbewertung prüft mit Hilfe eines Business Case die Kommerzialisierbarkeit der Idee. Kernaufgabe der **Innovationsportfoliosteuerung** ist es festzulegen, welche Ideen umgesetzt werden sollen. Ebenso spielt das Portfoliomanagement bei Projektabbruchsentscheidungen, z. B. aufgrund veränderter Marktbedingungen, eine wichtige Rolle, da frei werdende Ressourcen aus abgebrochenen Projekten für Projekte mit höheren Erfolgsaussichten verwendet werden können.⁴

Das Fundament des IC setzt sich aus der **Organisation** und den **Prozessen** zusammen:

Autoren



■ Jan Christoph Munck

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Competence Center Controlling & Innovation an der SIE der EBS Business School, Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel.

E-Mail: christoph.munck@ebs.edu

■ Martin Ruth

ist Projektmitarbeiter am Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship der EBS Business School, Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel.



Das Ziel der **Forschungs- und Entwicklungsphase** ist die Umsetzung der Idee in ein marktfähiges Produkt. Dazu gehören neben der Ressourcenplanung die Umsetzung von Produktspezifikationen und Designvorgaben sowie die Projektorganisation. In der **Markteinführungsphase**, in der Regel bereits parallel zur F&E-Phase stattfindend, werden Zielgruppen final definiert, Marketing und Schulungsmaßnahmen ausgearbeitet und ggf. die Produktion vorbereitet. Obwohl streng genommen nicht mehr Aufgabe des IM, ist die **laufende Verwertung** von besonderem Interesse für das IC.

Durch die ex-post Projektbewertung wird sichergestellt, dass die gesammelten Erkenntnisse in zukünftigen Projekten genutzt werden können.

Wirkbeziehungen des Innovationscontrollings

In einer bis dato unveröffentlichten Studie des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) wurden anhand einer Stichprobe von 100 mittelgroßen und großen Unternehmen in technologie- und wissensintensiven Branchen Wirkbeziehungen des IC erforscht und der Status Quo des IC in Deutschland ermittelt.

Zum einen wurden Wirkbeziehungen innerhalb des IC erforscht, zum anderen wurde der Zusammenhang zwischen Innovationscontrolling und Innovationserfolg getestet. Damit geht man näher auf die Frage ein, ob sich gutes IC positiv auf den Innovationserfolg auswirkt und worauf Unternehmen besonders achten sollten. **Abbildung 2** zeigt, dass eine Aufbauorganisation, die bewusst zur Förderung der Innovationstätigkeit ausgestaltet ist, dem Innovationscontrolling auf allen drei Ebenen dienlich ist. Zudem verbessern klar definierte Prozesse das Controlling auf Innovationssystem- und Innovationsprojektebene.

Überraschenderweise besteht nur ein direkter positiver Zusammenhang zwischen der Innovationsprojektebene und dem Innovationserfolg. Die Wichtigkeit der beiden übergeordneten Ebenen wird allerdings über den indirekten Zusammenhang deutlich. Ein gut ausgestaltetes Controlling des Innovationssystems beeinflusst das Innovationsportfoliocontrolling positiv, welches sich wiederum positiv auf das Innovationsprojektcontrolling auswirkt. Des Weiteren bestätigt die Studie den viel diskutierten positiven Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und Unternehmenserfolg.

Status Quo des Innovationscontrollings in Deutschland

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass bisher die Effizienz, d. h. das Controlling

auf Innovationsprojektebene, im Vordergrund steht und in diesem Bereich bereits sehr gute Leistungen erbracht werden. Auf den Ebenen des Innovationssystems und -portfolios besteht dahingegen noch deutlicher Nachholbedarf, um auch die Effektivität im IM ausreichend sicherzustellen. Des Weiteren wurde in der Studie deutlich, dass die deutsche Industrie bezüglich der Aufbauorganisation in Hinblick auf IM und IC bereits sehr gut aufgestellt ist, wohingegen die Ausgestaltung und Unterstützung des Innovationsprozesses stark vernachlässigt wird.

Fazit

Die Wirkbeziehungen der verschiedenen Ebenen des IC untereinander als auch auf den Innovationserfolg machen deutlich, dass es für innovierende Unternehmen unerlässlich ist, die verschiedenen Dimensionen des IMs und ICs als Ganzes zu betrachten, und dass es lohnenswert ist, die Ausgestaltung aller Ebenen voranzutreiben. In der deutschen Industrie gibt es hierbei v. a. in den Bereichen Innovationssystem und Innovationsportfolio noch einiges zu tun. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass die Prozesse, welche als Rahmenbedingung und Fundament der Ebenen dienen, klarer definiert und mehr auf das Innovieren ausgerichtet werden.

Literatur

Bösch, D. (2007): Controlling im betrieblichen Innovationssystem: Entwicklung einer Innovationscontrolling-Konzeption mit besonderem Fokus auf dem Performance Measurement, Hamburg.

Gleich R./Schmahl, C. (2009): Produktportfoliomanagement.

Janssen, S./Möller, K. (2011): Erfolgreiche Steuerung von Innovationsprozessen und -projekten – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controlling & Management, 55. Jg., 2011, H. 2, S. 97-104.

Schentler, P./Lindner, F./Gleich, R. (2010): Innovation Performance Measurement, in: Gerybadze/Hommel/Reiners/Thomaschewski (Hrsg.), Innovation and International Corporate Growth, S. 299-319.

Fußnoten

¹ Vgl. Janssen/Möller, 2011, S. 97.

² Bösch, 2006

³ Vgl. Schentler et al. (2010), S. 307.

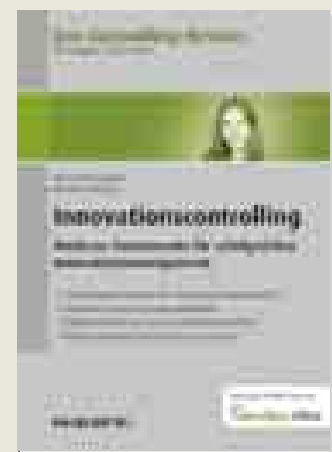
⁴ Vgl. für die Ausführungen zum Portfoliomanagement Gleich/Schmahl (2009).

Buch zum Artikel

Innovationscontrolling

Innovationen effektiv und effizient steuern

Forschung und Entwicklung sind zu wichtig und zu teuer, um sie dem Zufall zu überlassen. Deshalb empfiehlt sich für Unternehmen eine mehrdimensionale Steuerung der Innovationsaktivitäten, die die Innovationssystem-, die Innovationsportfolio- und die Innovationsprojektebene berücksichtigt. Dadurch werden sowohl Effektivität als auch Effizienz im Innovationsmanagement sichergestellt und nachhaltig die eigene Wettbewerbsfähigkeit gestärkt. Im aktuellen Band „Innovationscontrolling“ aus der Schriftenreihe „Der Controlling-Berater“ werden zu diesen Aufgaben moderne Instrumente, Kennzahlen Prozesse und IT-Lösungen des Innovationscontrollings vorgestellt.



Der Controlling-Berater Band 37: Innovationscontrolling

Bandherausgeber:

Ronald Gleich, Christof Schimank

300 Seiten, € 59,92

Mat-Nr. 01401-5118, Haufe-Lexware 2015

<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>



Vier Schritte zum erfolgreichen Outsourcing

Outsourcing: Viel mehr als „run my mess for less“

von Peter Rathnow

Eine gute Kostenposition ist eine wichtige Voraussetzung, um im Wettbewerb zu bestehen. Das gilt in besonderem Maße, wenn der Konjunkturmotor an Fahrt verliert. Die Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung auf Dritte – das sog. Outsourcing – ist dabei ein wesentlicher Baustein bei der Optimierung der Wertkette. Outsourcing ist in der Lage, die Wettbewerbsposition eines Unternehmens grundlegend zu beeinflussen – im Guten wie im Schlechten!

Im Bereich der IT-Infrastruktur und bei IT-intensiven Prozessen ist Outsourcing seit Langem etabliert, ebenso im Bereich der Fertigungsindustrie, wo immer anspruchsvollere Produktionsaufgaben an sog. Contract Manufacturer ausgelagert werden. Ein weiteres wichtiges Outsourcing-Feld sind das sog. Facility Management und die Übernahme ausgewählter kaufmännischer Prozesse. Das Volumen entwickelt sich entsprechend. **Der Markt boomt:** Das durchschnittliche **Marktwachstum liegt über 10 Prozent.**

Fragt man allerdings bei Unternehmen nach, die Outsourcing nutzen, ist die Begeisterung keineswegs ungetrübt. Untersuchungen zeigen, dass etwa **die Hälfte der outsourcenden Unternehmen mit den Ergebnissen nicht bzw. nicht wirklich zufrieden ist.** Dies ist nicht weiter überraschend, wenn man sich klar macht, dass dem oft im Vordergrund stehenden potenziellen Nutzen teilweise ganz erhebliche Kosten und Risiken gegenüberstehen (siehe Abbildung 1). Diese können den Nutzen erheb-

lich schmälern und u. U. sogar den Unternehmensbestand gefährden.

Vier Schritte zum erfolgreichen Outsourcing

Wie sollte nun vorgegangen werden, um die Wettbewerbsvorteile, die ein Outsourcing zweifellos bieten kann, auch tatsächlich zu realisieren? Ob und wie weit der potenzielle Nutzen

Beim Outsourcing bestehen auch erhebliche Risiken

Potenzieller Nutzen	Potenzielle Kosten/Risiken
■ Kosteneinsparung ■ Höhere Flexibilität ■ Konzentration auf Kernkompetenzen ■ Verbreiterung der Know-how-Basis bzw. Erschließung zusätzlichen Know-hows ■ Erhöhte Transparenz und Budgetkontrolle ■ Outsourcing als Finanzierungsinstrument ■ ...	■ Kosten der Vorbereitung und Durchführung ■ Interne Anpassungskosten (z.B. Kosten des Mitarbeiterabbaus) ■ Verlust/Abfluss von Know-how ■ Demotivation der Mitarbeiter ■ Entstehung von Abhängigkeiten ■ Schlechterfüllung bzw. Nicht-Erfüllung ■ Ausfall des Outsourcing-Nehmers ■ ...

Abb. 1: Nutzen und Risiken eines Outsourcings

realisiert und der Eintritt von Risiken vermieden werden kann, ist in hohem Maße von der richtigen Ausgestaltung und Durchführung des Outsourcings abhängig. Daran lassen sich **vier Schlüsselemente eines effektiven Outsourcings** festmachen.

Erster Schritt: Klares Gesamtkonzept

Outsourcing ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Steigerung des Unternehmenswertes. Entsprechend sollte zu Beginn ein klares Gesamtkonzept stehen, wie dieser Unternehmenswert gesteigert werden kann. **Ein solches Konzept sollte Inhalt, Zielsetzung und wesentliche Rahmendaten beinhalten.**

Geeigneter Inhalt

Der geeignete Inhalt lässt sich grundsätzlich nur fallspezifisch bestimmen. Es gilt die Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen. Einige allgemeine Aspekte können jedoch bei dieser Abwägung unterstützen:

So haben Projekte **umso mehr Nutzenpotenzial, je mehr der Outsourcing-Nehmer strukturelle Vorteile, z. B. aufgrund von Spezialisierung, Größe oder vorangegangenen Projekterfahrungen, hat** und je geringer die Know-how-Basis und der Beherrschungsgrad auf Seiten des Outsourcers ist. Eine solche Konstellation macht es wahrscheinlich, dass es etwas „zu verteilen“ gibt, also ein **Win-Win-Szenario** möglich ist. Umgekehrt werden bei Wertschöpfungsteilen, bei denen bereits ein guter Beherrschungsgrad und eine gute strukturelle Ausgangslage bestehen, die zu erwartenden Vorteile die potenziellen Risiken meist weniger rechtfertigen.

Ein anderer Aspekt bei der Bestimmung eines geeigneten Outsourcing-Inhalts ist, dass es **einfachere und schwierigere Konstellationen** gibt:

Vergleichsweise einfach und unproblematisch sind Leistungselemente, die sich hinsichtlich Vorgehen und Ergebnissen gut strukturieren lassen (z. B. die meisten Facility-Dienstleistungen oder standardisierte kaufmännische Aufgaben wie die Gehaltsabrechnung). Zusätzlich

erleichternd ist, wenn es nur einen geringen Bedarf an Interaktion zwischen den Partnern gibt. Ein ambivalentes Kriterium ist die Projektdauer. Zum einen erhöht eine **kurze Projektdauer** das relative Gewicht des Transfervorgangs, zum anderen reduziert sie die Anforderungen an die Stabilität des Outsourcing Partners, was insbesondere bei Offshoring-Projekten von Bedeutung ist.

Umgekehrt gibt es Konstellationen, die **schwierig und risikoträchtig** sind. Dies ist oft der Fall, wenn **Vorgehen und Ergebnis schwach strukturiert sind und/oder ein hoher Bedarf an Interaktion erforderlich** ist. Gleiches gilt, wenn ein hohes Schadenspotenzial bei Nicht- oder Schlecht-Erfüllung besteht. Das Schadenspotenzial kann sich aus der Bedeutung des outsourceten Elements für die eigene Wertschöpfung oder aus dem Umfang des damit verlagerten Know-hows ergeben. Gerade letzteres macht die Nutzung von Kostenpotenzialen durch Offshoring-Konzepte häufig problematisch.

Klares Ziel

Zu einem Gesamtkonzept gehören neben den Inhalten auch klare Ziele, die mit dem Outsourcing erreicht werden sollen. Um zu den Zielen zu gelangen, sind zwei Fragen zu beantworten: Wo wird Unternehmenswert gesteigert? Es ist eine klare Vorstellung dazu zu entwickeln, wo und wie genau der Unternehmenswert durch Outsourcing gesteigert werden soll. (Wo wird zusätzlicher Kundenwert geschaffen? Wo und wie wird die Kostenposition des Gesamtunternehmens verbessert? etc.). Die Orientierung am grundlegenden Ziel der Unternehmenswertsteigerung ist hilfreich, um oftmals kurzfristige Beweggründe, wie etwa die Überwindung eines aktuellen Prozessproblems oder die angestrebte Vermeidung einer aktuell nicht gewünschten Investitionsausgabe, in die richtige Perspektive zu setzen.

Welche konkrete Verbesserung soll erreicht werden? Dies sollte hinreichend detailliert sein, also etwa: „Senkung der Entwicklungskosten um mindestens x % bei gleichzeitiger Verkürzung der Durchlaufzeit zwischen Projektdefinition und Meilenstein x y um drei Monate.“ Die Zielsetzung sollte auch evtl. Ne-

benbedingungen (z. B. Mindestniveaus zu Qualität oder Sicherheit) enthalten, die zwingend einzuhalten sind.

Klare Spezifikation der Eckdaten des Outsourcings

Sind die zu verlagernden Inhalte und die damit verfolgten Zielsetzungen bestimmt, gilt es, das Outsourcing-Konzept zu konkretisieren. Es ist unter Nutzung der Vielzahl von Outsourcing-Möglichkeiten diejenige Form zu finden, die den verfolgten Zielen und den Bedingungen des Unternehmens am besten gerecht wird. Wesentliche Einzelentscheidungen sind die folgenden:

Zunächst sind die Inhalte und Ausrichtung des Outsourcings weiter zu konkretisieren. Hierzu gehört, das beabsichtigte Ausmaß festzulegen. Es wird wesentlich bestimmt von den konkreten Zielen. Soll etwa eine aus Gesamtunternehmenssicht große Kosteneinsparung erreicht werden, ist eine Verlagerung ganzer Prozesse angezeigt (**Business Process Outsourcing**). Stehen Sicherheit und Stabilität der Wertschöpfung im Vordergrund, wird ein **selektives Outtasking** angezeigt sein. Soll der Managementfokus erhöht werden, kann z. B. ein Business Transformation Outsourcing (BTO) angezeigt sein, bei dem z. B. eine auslaufende Fertigung verlagert wird etc.

Weiters sollte eine Entscheidung zwischen **unternehmensinternem und unternehmensexternem Outsourcing** getroffen oder zumindest Eckpunkte dazu festgelegt werden. Unternehmensinternes Outsourcing erlaubt eine bessere Kontrolle, vermindert jedoch die Chance, an neues Know-how zu gelangen oder zusätzliche Flexibilität zu gewinnen. Letztere wird etwa dadurch eingeschränkt, dass in der Regel kaum externe Kunden gewonnen werden können. Eckpunkte sind auch dann angezeigt, wenn die Entscheidung offen gehalten werden soll – etwa um eine bewusste Wettbewerbssituation zwischen externen und internen Dienstleistern zu schaffen. Solche Eckpunkte können z. B. sein, dass bei Preisgleichheit der interne Anbieter den Vorzug erhält.

Eine andere wichtige Frage besteht darin, ob **nur eine Leistung oder auch Mitarbeiter**

und bzw. oder Vermögenswerte **outsourct** werden. Hier wird eine umfassende Lösung dem Outsourcing-Nehmer größere Optimierungsmöglichkeiten geben. Gleichzeitig werden die Abhängigkeiten erhöht und die Kontrollmöglichkeiten vermindert.

Ähnliches gilt für den Ort der Leistungserbringung. **Offshoring** kann oft grundlegende Kostensenkungsmöglichkeiten ergeben. Gleichzeitig entstehen beim Offshoring häufig **Kontrollverluste und neue Risikokomponenten** (z. B. von politischen Unruhen, der fehlenden Kontinuität aufgrund von Personalfuktuation, dem unzureichenden Schutz des geistigen Eigentums etc.).

Offshoring – Auslagerung von Produktion oder Dienstleistungen ins Ausland vs. Onshoring – Auslagerung innerhalb des Herkunftslandes des Auftraggebers.

Ein wichtiger Aspekt eines Outsourcing-Konzepts sind auch die **damit einhergehenden internen Anpassungen**. So werden größere Outsourcing-Aktivitäten auch erhebliche Eingriffe in die Unternehmens- und Kostenstruktur bedeuten. Neben dem (nennenswerten) Entfall von Overhead-Funktionen bedeutet dies z. B. meist auch eine veränderte **Qualitätssicherung** oder gar den Ausbau einzelner Funktionen – wie etwa dem Einkauf. Was passiert mit den **nicht mehr ausgelasteten Mitarbeitern, Maschinen oder Gebäuden**. Bis wann können diese Ressourcen abgebaut werden? Was kostet bzw. bringt das? Bis hin zu Motivationsverlust und den damit verbundenen Kosten.

Die genannten Punkte zeigen die Wichtigkeit von Inhalten, Zielen und Konzept für ein erfolgreiches Outsourcing. Klare Vorstellungen zu Beginn sind allerdings nicht gleichbedeutend mit einem starren Festhalten. Vielmehr wird

man im Laufe der Gespräche mit potenziellen Outsourcing-Nehmern, der Vertragsverhandlung oder der operativen Durchführung neue Erkenntnisse gewinnen, die zu einer Modifikation der ursprünglichen Vorstellungen führen. Ohne eine klare Vorstellung zu Beginn ist allerdings sehr unwahrscheinlich, dass man zu einer optimalen Lösung gelangt.

Zweiter Schritt: Der richtige Partner

Die Auswahl des richtigen Dienstleisters ist aufgrund der hohen Abhängigkeit von entscheidender Bedeutung. Dies gilt umso mehr, je umfassender und bedeutsamer die auszulagernden Leistungen für das Unternehmen sind. Grundlage für eine zielgerichtete Auswahl sind geeignete Kriterien. Art und Gewichtung dieser Kriterien sind unternehmensspezifisch zu bestimmen. Folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt oder zumindest geprüft werden:

- **Der Preis:** Angesichts der vielen Sondereffekte (in-scope, out-scope; Service Levels; Einmalvergütungen; Kosten von Mengenänderungen etc.) ist dabei unbedingt auf eine „durchgerechnete“, vergleichbare Basis abzustellen. Es ist gängige Anbieter-Praxis, durch vordergründig niedrige Preise zu glänzen, die dann durch – letztlich zwangsläufige – „Zusatzleistungen“ konterkariert werden. Angesichts der meist länger laufenden Verträge und der damit einhergehenden Unsicherheiten ist es oft ratsam, mit Szenarien zu den wesentlichen preisbestimmenden Faktoren (z. B. Bedarfsänderungen) zu arbeiten.
- **Nachgewiesene Kompetenz** bezüglich der zu übernehmenden Aufgabe: So sollte ein Dienstleister Erfahrungen in der Durchführung der angebotenen Leistung haben. Bei der Einschätzung sollte man sich keineswegs nur auf PowerPoint-Darstellungen des An-

bieters verlassen, sondern – in Abstimmung mit ihm – direkt mit den als Referenz angeführten Unternehmen sprechen.

- **Geeignete Größe und Struktur:** Die zu übertragenden Aufgaben müssen zum Anbieter passen. Ein Komplett-Outsourcing der IT eines Großunternehmens kann im Normalfall nur von einem großen IT-Service-Anbieter mit weltweiter Präsenz geleistet werden. Dagegen ist ein mittelständisches Unternehmen, das ein selektives Outsourcing durchführen möchte, häufig besser bedient, wenn es kleinere, spezialisierte Anbieter wählt, die aufgrund ihrer eigenen Größe und Struktur eher die Sprache des Mittelstands sprechen und adäquate Angebote entwickeln können.
- **Technische und personelle Ausstattung:** Kann der Anbieter die in den Service Level Agreements (SLA) zugesicherten Leistungen mit großer Wahrscheinlichkeit dauerhaft erbringen? Ein wichtiges Qualitätskriterium ist dabei in vielen Projekten auch die Kontinuität der Leistungserbringung. Eine nennenswerte Instabilität, etwa aufgrund von Personalfuktuation oder wechselnden Subunternehmern, kann sie empfindlich stören.
- **Finanzielle Stabilität:** Ein verwandtes Kriterium ist die finanzielle Stabilität. Es sollte eine realistische Chance bestehen, dass sich der Anbieter langfristig auf dem Markt halten und seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllen kann. Gerade sehr preisaggressive Angebote von Kleinunternehmen können sich bei fehlender finanzieller Stabilität als sehr teuer herausstellen.
- **Flexibilität:** Eine Outsourcing-Vereinbarung läuft in der Regel über eine längere Zeit. Entsprechend sind Bedarfsänderungen durchaus wahrscheinlich. Hier hilft es sehr, wenn Bedarfsschwankungen weitgehend kostenneutral kompensiert werden können. Flexibilität ist auch in einem anderen Sinne von Bedeutung: Auch wenn zunächst nur bestimmte Aufgaben ausgelagert werden sollen, ist dennoch in Betracht zu ziehen, auch weitere Leistungen an den Anbieter zu übertragen. Sonst ist u.U. später ein Wechsel oder die Nutzung eines zweiten Anbieters erforderlich.
- **Kulturelle Stimmigkeit und Vertrauen:** Um die im Laufe der Zusammenarbeit unausweichlichen Probleme erfolgreich meistern zu können, sollte man vor Vertragsab-

Autor



■ Prof. Dr. Peter Rathnow

lehrt strategisches und internationales Management an der International School of Management und an der Technischen Universität München. Er berät Mittel- und Großunternehmen.

E-Mail: info@rathnow.de

schluss die Frage klären: Kann und will man mit dem betreffenden Unternehmen und insbesondere mit den Menschen dauerhaft zusammenarbeiten?

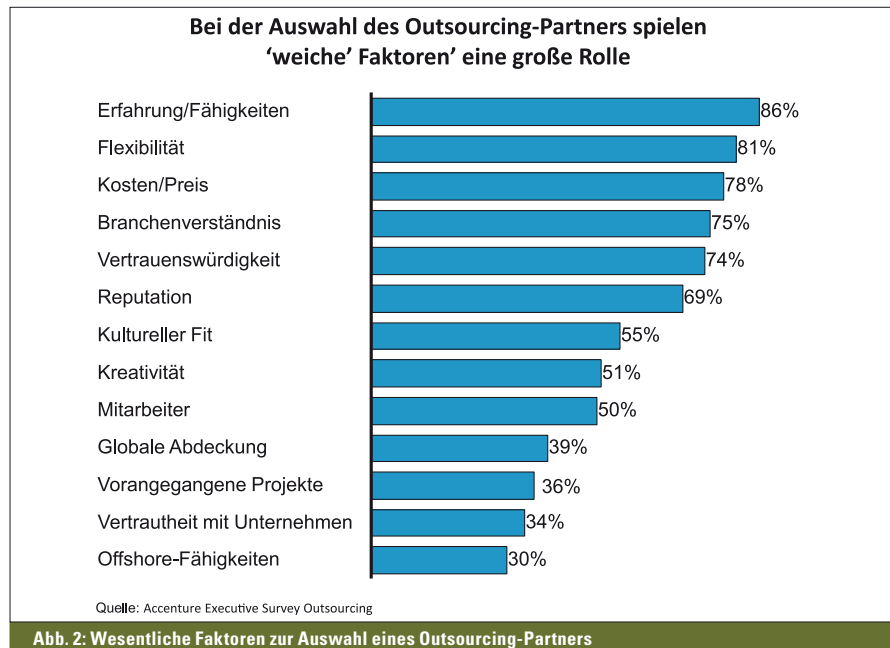
- **Bisherige Erfahrung mit dem jeweiligen Anbieter:** Hat man mit einem Anbieter bereits gearbeitet, sollte man die bisherige Zusammenarbeit analysieren. Dabei ist ein hinreichender und faktenbasierter Tiefgang anzustreben, um zu vermeiden, dass die Wahrnehmung durch Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit oder durch Einzelereignisse verzerrt wird.

Insgesamt gibt es eine Vielzahl möglicher Kriterien. Wichtig ist, bei der Beurteilung keinesfalls auf die „harten“ Kriterien oder – wie nicht selten – nur auf den Preis zu sehen. Outsourcing ist eine längerfristige, in der Regel keineswegs vollständig strukturierbare Aktivität. Entsprechend kommt es auf eine nachhaltig gute Zusammenarbeit an. Von ganz standardisierten Projekten (wie z. B. der Vergabe der Gebäudereinigung o. Ä.) abgesehen, ist es wichtig, dass man mehr sucht als einen bloßen Bereitsteller von Dienstleistungen. Man braucht einen Partner. Wie wichtig „weiche“ Kriterien sind, zeigt auch die Befragung von erfolgreichen Outsourcern im Rahmen des Accenture Executive Survey (siehe [Abbildung 2](#)).

Der zweite Aspekt für die effektive Auswahl des Partners ist einem geeigneter Prozess. Ein klarer und transparenter Prozess reduziert nicht nur die eigenen Kosten, sondern „motiviert“ auch potenzielle Anbieter, sich engagiert an der Angebotserstellung zu beteiligen. Letzteres ist eine oft unterschätzte Voraussetzung, um zu einem guten Konzept zu gelangen.

Klar ist, dass Outsourcing-Situationen höchst unterschiedlich sein können. Entsprechend ist eine unternehmens- und situationsspezifische Gestaltung des gesamten Auswahlprozesses erforderlich. Diese sollte bereits zu Beginn der Auswahl gegeben sein. Wichtige Aspekte bei der Prozessgestaltung sind die folgenden:

- **Fundierte interne Basis schaffen:** Die Gestaltung eines Outsourcings ist eine komplexe Mischung aus administrativen, juristischen und technischen Aspekten. Zur Vermeidung einer einseitigen Betrachtung sollte das interne Team breit aufgestellt sein. Außerdem bie-



tet sich eine eigenständige Projekt-Organisation an. Sie sollte auch einen Lenkungsausschuss umfassen, in dem wesentliche Entscheidungsträger vertreten sind.

- **Mehrstufige Vorgehensweise:** Der Auswahlprozess ist für beide Seiten teuer. Gleichzeitig gibt es in der Regel eine größere Anzahl von Anbietern. Daher bietet sich eine Vorgehensweise mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad an: Zu Beginn ein möglichst standardisiertes Vorgehen zur Vorauswahl und erst im zweiten Schritt detaillierte Diskussionen mit (wenigen) potenziell geeigneten Anbietern.
- **Klare Entscheidungspunkte:** Entscheidungsinhalte und (soweit möglich) Termine müssen klar definiert sein (und eingehalten werden!). Nicht selten wird seitens der Anbieter der Versuch gemacht, durch Topmanagement-Kontakte zu Vorfestlegungen zu gelangen, die dann später für die Teams implizit oder explizit zu „Scheuklappen“ werden können. Dies untergräbt nennenswert Motivation und Qualität der zu treffenden Entscheidung. Ein klares Terminraster beschleunigt in der Regel interne Abläufe und gibt den Anbietern das Gefühl, nicht Teil einer „never ending story“ zu sein.
- **Offenheit für neue Ideen und Konzepte:** Ein klares Gesamtkonzept zu Beginn ist wichtig (Schlüsselement 1). Es darf jedoch nicht zu Starrheit und Denkverboten führen. Kompetente Anbieter zeichnen sich dadurch aus, dass sie durchaus auch abweichende

Alternativen aufzeigen. Diese gilt es durchaus in Betracht zu ziehen, wobei darauf zu achten ist, dass Zeitplan und Entscheidungsprozess nicht unangemessen beeinträchtigt werden. Sollte das Konzept geändert werden, ist besonders wichtig, vor einer endgültigen Entscheidung eine Re-evaluierung aus Unternehmensgesamtsicht durchzuführen.

Dritter Schritt: Ein guter Vertrag

Ist der geeignete Partner gefunden, muss die Zusammenarbeit vertraglich geregelt werden. Die zu treffenden Regelungen für Outsourcing-Beziehungen sind in der Regel recht umfangreich. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass es einen im Gesetz kodifizierten „Outsourcing-Vertrag“ nicht gibt. Entsprechend müssen sehr viele Aspekte vertraglich vereinbart werden, weil sie vom Gesetz nicht geregelt sind. Das führt nicht selten dazu, dass Verträge Buchstärke erreichen oder sich bei komplexen Projekten in Aktenmetern messen lassen. Für die Praxis bedeutet dies auch, dass eine Vielzahl von Möglichkeiten besteht, Fehler zu machen.

Der erste Schritt zu einem guten Vertrag ist daher, Übersichtlichkeit zu schaffen. Angesichts des Umfangs der Regelungsthemen einerseits und der unvermeidlichen Änderungen andererseits, empfiehlt es sich, die Beziehung nicht in einem Vertrag, sondern in mehreren, modular

Die Outsourcing-Beziehung sollte durch unterschiedliche Personen bzw. Gremien gesteuert werden

Management Level	Beschreibung	Beteiligte	
		Outsourcer	Partner
Strategie	■ Beziehung zu Top-Management des Partners ■ Kritische Angelegenheiten (z.B. Vertragsverletzungen)	■ CFO, CIO, CEO der Division/Function	■ CEO
Taktik	■ Inhaltliche Gesamtabstimmung ■ Verfolgung service delivery ■ Bestimmung SLAs ■ Problemlösung (sofern von operativer Ebene eskaliert) ■ Management der Vertragsthemen (z.B. Revenue Sharing) ■ Anpassung bzw. Weiterentwicklung SLAs ■ Laufende Verbesserungen	■ Einkauf ■ Leiter der abgebenden Einheit	■ Account Management
Operativ	■ Sicherstellung störungsfreie Leistungserbringung und Lösung Prozess-spezifischer Themen ■ Abstimmung monatliche Service/Cost Performance ■ SLA-Abweichungsanalysen ■ Anstoß zu SLA-Anpassungen ■ Anstoß/Fomulierung von Change Requests ■ Anstoß/Konkretisierung laufender Verbesserungen	■ Center Manager ■ Operativer Support	■ Projekt Manager

Quelle: McKinsey & Company (leicht modifiziert)

Abb. 3: Steuerungsgremien für Outsourcing-Projekte

aufgebauten Verträgen zu regeln. Als Beispiel könnte sich die Regelung zu einem IT-Outsourcing-Vertragswerk aus vier Kategorien zusammensetzen: Rahmenvertrag, Übernahmeverträge, Leistungsverträge, dazu noch sonstige Verträge (z. B. Infrastrukturverträge; Datenschutzkonzepte). Damit ist nicht nur die Transparenz erhöht, sondern auch die Möglichkeit gegeben, Teilaspekte herauszulösen oder zu ergänzen, ohne in das Gesamtkonzept grundlegend einzugreifen. Auch kann damit der Kreis der in eine konkrete Anpassung einzubeziehenden Personen meist deutlich kleiner gehalten werden.

Grundsätzlich kann eine Vielzahl von Aspekten entscheidend für einen guten Vertrag sein. Einige Aspekte sind jedoch in der Praxis besonders wichtig:

- **Leistungsbeschreibung (In scope – Out scope):** Ein ganz wesentlicher Aspekt sind der Umfang und die Abgrenzung der zu erbringenden Leistung (Scope). Was gehört zum Leistungsumfang und was ist eine (gesondert zu vergütende) Zusatzleistung? Unklare Regelungen sind oft die Ursache für lange Rechtsstreitigkeiten und geringe Zufriedenheit. Beide Parteien sollten hier an einer klaren und auch für Dritte nachvollziehbaren Regelung interessiert sein. Diese gilt auch für

den Outsourcing-Nehmer. Große Verluste bei Outsourcing-Projekten – diese können durchaus die Höhe des Umsatzes überschreiten – sind nicht selten auf eine unklare Leistungsbeschreibung zurückzuführen.

- **Service-Level Agreements (SLAs):** In SLAs werden die qualitativen und quantitativen Leistungsniveaus definiert, um die Erfüllung der Leistungsbeschreibung zu beurteilen. Hier ist wichtig, einfache und objektiv messbare Größen zu definieren, die in einem hinreichenden Zusammenhang zur Gesamtzielsetzung des Projekts stehen. Unklare Regelungen ziehen auch hier oft Streit und Unzufriedenheit nach sich.
- **Risk and Reward Sharing:** Nicht nur bei besonders innovativen oder risikobehafteten Vorhaben ist ein gemeinsames Tragen von Chancen und Risiken wichtig. Es kann auch helfen, den Vertragspartner zu einer Übererfüllung zu ermutigen. Geeignet gestaltet, unterstützt es außerdem den partnerschaftlichen Geist von Outsourcing-Verträgen.
- **Flexibilisierungsregelungen:** Outsourcing-Verträge haben in der Regel eine längere Laufzeit. Entsprechend werden sich beinahe zwangsläufig Veränderungen bei Volumen und Inhalt ergeben (Change Requests). Die Prozeduren, wie diese Veränderungen ge-

steuert werden und welche Konsequenzen (vor allem hinsichtlich der Kosten) sie haben, sollten im Vorfeld klar definiert werden.

- **Kooperations- und Problemlösungsmechanismen:** Die Form der Zusammenarbeit sollte in ihren Eckpunkten bei Vertragsabschluss definiert werden. Sind diese geeignet definiert, kann eine Reihe potenzieller Probleme mitunter schon vor dem Entstehen vermieden werden. Da auch die besten Regelungen Probleme nicht völlig vermeiden können, sind Prozesse zur Problemlösung zu definieren und Haftungsfragen zu regeln. Außerdem sollte, für den Fall der Fälle, auch eine Regelung zu den Eckpunkten einer Rückabwicklung vorgesehen sein.

Bei aller Wichtigkeit sollte man den Vertrag allerdings auch nicht überbewerten. Verträge können unmöglich alles regeln und selbst die beste Regelung nutzt wenig, wenn sie nicht durchgesetzt werden kann. (Man denke etwa an die (Nicht-)Beachtung von Rechten an geistigem Eigentum, wie sie nicht selten im Falle von Offshoring auftritt.) Dennoch sind klare vertragliche Regelungen wichtig, um es gar nicht zu Streitigkeiten kommen zu lassen oder im Falle von Streitigkeiten eine gute Chance zu haben, die eigene Position durchsetzen zu können.

Die vier Schlüsselemente zum effektiven Management von Outsourcing

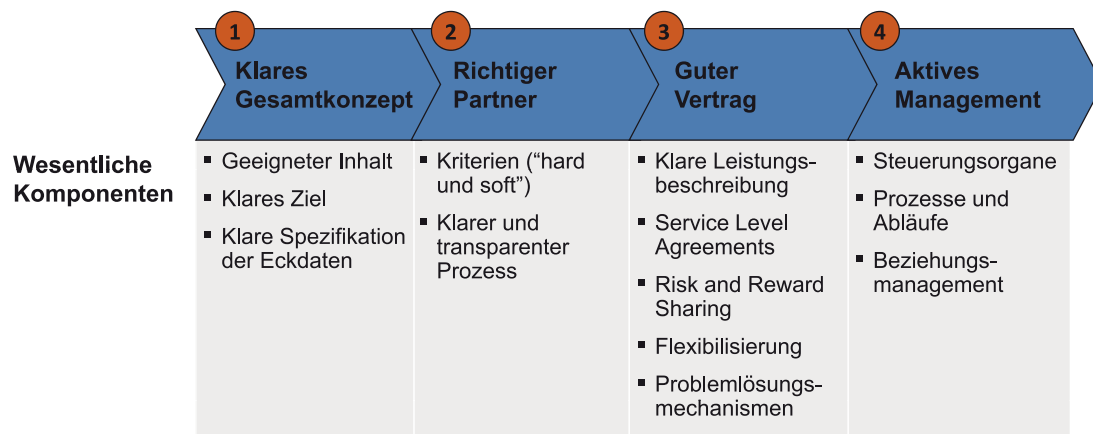


Abb. 4: Erfolgsfaktoren im Überblick

Vierter Schritt: Konsequentes Management der Durchführung – „Active Governance“

Ist der richtige Partner gefunden und mit ihm ein geeigneter Vertrag geschlossen, kommt es zur eigentlichen Stunde der Wahrheit: der operativen Durchführung des Outsourcings. Angesichts der nicht unerheblichen Risiken darf diese keinesfalls dem Outsourcing-Nehmer alleine überlassen werden. Vielmehr ist eine systematische und aktive Steuerung erforderlich. Um diese geeignet zu gestalten, sollten man sich mit drei Themenkomplexen beschäftigen:

- die gemeinsamen Steuerungsorgane und ihre Schnittstellen
- die administrativen Prozessabläufe
- das Beziehungsmanagement

Bei der Gestaltung der Steuerungsorgane ist zu beachten, dass es unterschiedliche Themen gibt, die durch unterschiedliche Personen bzw. Gremien wahrgenommen werden sollen. Abhängig von den spezifischen Bedingungen sind zwei oder drei Ebenen vorzusehen. (Ein Beispiel für eine Drei-Ebenen-Lösung mit den unterschiedlichen Aufgaben und Personen zeigt [Abbildung 3](#).) Prozesse und Abläufe: Eine Organisation alleine genügt nicht, um eine effektive Steuerung zu gewährleisten. Es bedarf zusätzlich gewisser administrativer und technischer Verfahren. Es sind z. B. wesentliche Prozesse zu beschreiben und Eskalations- und Berichtswegen zu definieren. Die Regelungen sollten hinreichend robust und dennoch flexibel sein. Generell gültige Regeln gibt es hier nicht. Die zweck-

mäßige Gestaltung richtet sich nach dem Outsourcing -Gegenstand und den inhärenten Risiken. Der Betrieb eines Atomkraftwerks wird eine andere Detailtiefe und geringere prozessuale Freiheiten verlangen als der eines Call-Centers. Nach Erfahrung des Verfassers sollte man diese Regelwerke allerdings nicht übertreiben. Less is more! Einige wenige Grundprinzipien leisten oft mehr als ein dickes Regelwerk mit vielen Vorschriften.

Auch die beste Organisation und beste Prozessbeschreibungen genügen alleine in der Regel nicht. Empirische Untersuchungen zeigen, dass schlechte und geschädigte Arbeitsbeziehungen der Hauptgrund für das Scheitern sind. Daher müssen die Elemente um eine weiche Komponente ergänzt werden („Beziehungs-Management“ o. Ä.). Dabei geht es nicht darum, „lieb und nett zueinander zu sein“, sondern um effektive und effiziente Formen der Zusammenarbeit. Es geht letztlich um etwas so schwer Fassbares wie Vertrauen und angewandte soziale Kompetenz. Sie ermöglichen auch im Bedarfsfall den gemeinsamen Fokus auf die Bewältigung der (unvermeidlichen) Probleme und die Verhinderung von deren Wiederholung.

Ein bei Outsourcing oft bewährtes Hilfsmittel ist die Einsetzung von sog. Relationship- oder Beziehungsmanagern auf beiden Seiten. Hierbei sollte es sich um ausgewählte Führungskräfte der höheren (taktischen) Managementebene handeln. Ihre Aufgabe sollte die Beobachtung und die kontinuierliche Verbesserung der Arbeits- und Management-Beziehung zwischen den beteiligten Teams auf beiden Seiten umfas-

sen. Beide müssen verantwortlich sein für die übergreifende „Gesundheit“ und den geschäftlichen Erfolg der Outsourcing-Beziehung.

Eine Vielzahl weiterer Hilfsmittel kann helfen, die Zusammenarbeit effektiver und effizienter zu machen. Das Spektrum reicht von partnerschaftlichen Grundregeln der Zusammenarbeit, über Team- und vertrauensbildende Maßnahmen (z. B. gemeinsame Breakouts, Beziehungswshops) bis hin zu gemeinsamer Incentivierung. Wie groß der jeweilige Handlungsbedarf ist und was genau zu tun ist, kann nur in Abhängigkeit von der konkreten Bedingungs-lage unternehmensspezifisch bestimmt bzw. entwickelt werden. Wichtig ist jedoch, dass man den Beziehungsaspekt bewusst adressiert. Eine bloße Beschränkung auf die „technische“ Ebene mit Organisation und Prozessbeschreibung garantiert kaum den Erfolg – eher das Gegenteil. Outsourcing weist erhebliche Potenziale zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf. Gleichzeitig ist es jedoch auch mit erheblichen Risiken verbunden. Eine naive Vorgehensweise im Sinne eines „run my mess for less“ wird in einer solchen Konstellation nur in Ausnahmefällen zum Erfolg führen. Um die Potenziale zu nutzen, ist ein systematischer Prozess erforderlich. Die vier Kernelemente hierzu sind in [Abbildung 4](#) nochmals zusammengefasst.

Buchtipps

Rathnow, Internationales Management – Praxiserprobte Instrumente für den General Manager, München 2014.



Business Continuity Management – Notwendigkeit in turbulenten Zeiten

von Germann Jossé

Es ist eine Binsenwahrheit: Wenn Ihr Geschäft unterbrochen ist, können Sie auch nichts verdienen. **Business Continuity Management (BCM)** zielt auf die Aufrechterhaltung bzw. rasche Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit von Organisationen. Diese müssen selbst auf unwahrscheinlich scheinende Fälle von **Großstörungen vorbereitet** sein, um nicht wertvolle Zeit, Umsätze und Reputation zu verlieren. Im Zeitalter komplexer Strukturen und fragiler Abhängigkeiten ist BCM ein Muss für jedes Unternehmen, um seine kritischen Prozesse abzusichern.

Im Gegensatz zu z.B. Großbritannien oder den USA ist BCM in der Praxis deutscher Unternehmen noch wenig implementiert; diese sind daher existenzbedrohenden Störungen oft schutzlos ausgeliefert. An der Hochschule Worms wurden bestehende Ansätze und Modelle von und um Prof. Germann Jossé weiterentwickelt und eine Vielzahl von Praxisfällen untersucht. Dieser Artikel nennt Hintergrund und Ziele, Ob-

jekte und Inhalte sowie grundsätzliches Vorgehen von BCM. Der BC-Prozess und die konkrete Umsetzung werden in Teil 2 (Heft Mai/Juni) dargestellt.

Ob Single-Sourcing, pufferlose Geschäftsprozesse oder Naturkatastrophen sowie politische und ökonomische Turbulenzen in der Unternehmensumwelt – die Verletzbarkeit von Unternehmen, ihrer Geschäftsprozesse sowie Reputation haben rapide zugenommen.

Heute gibt es mehr Quellen für Störungen denn je, aber auch mehr Störungsarten und oft heftigere Auswirkungen. Zunehmende Komplexität von Systemen und Prozessen, globale Abhängigkeiten als Regelfall und rasche Wechsel von Rahmenparametern erhöhen den Druck auf fragile Gebilde zusätzlich. **Selbst kleinste Störungen können massive und nachhaltige Schäden hervorrufen bis hin zum Verlust der Eigenständigkeit oder dem Untergang des Unternehmens.** BCM ist der

folgerichtige und überlebensnotwendige Managementansatz, um solche Problemstellungen systematisch anzugehen.

Kleine Ursache, verheerende Folgen – Ericsson, ein typischer Fall

Bei einem Unwetter im März 2000 schlug ein Blitz in ein Chip-Werk von Philips in Albuquerque/USA ein. Obwohl der entstehende Brand binnen zehn Minuten gelöscht war, wurden durch Rauch, Ruß und Löschwasser mehrere Mio. Chips zerstört, für die Philips der einzige Hersteller weltweit war. Außerdem wurden die sog. „Clean Rooms“ kontaminiert. Statt der zunächst angenommenen einen Woche Lieferverzögerung bekam Kunde Ericsson ein halbes Jahr lang keine Chips mehr! Ein Jahr später stieg Sony ein (Joint Venture für die Handysparten), am Ende des Niedergangs übernahm Sony dieses 2012 zu 100% – und Ericsson war draußen. Kleine Ursache, große Wirkung! Pikantes

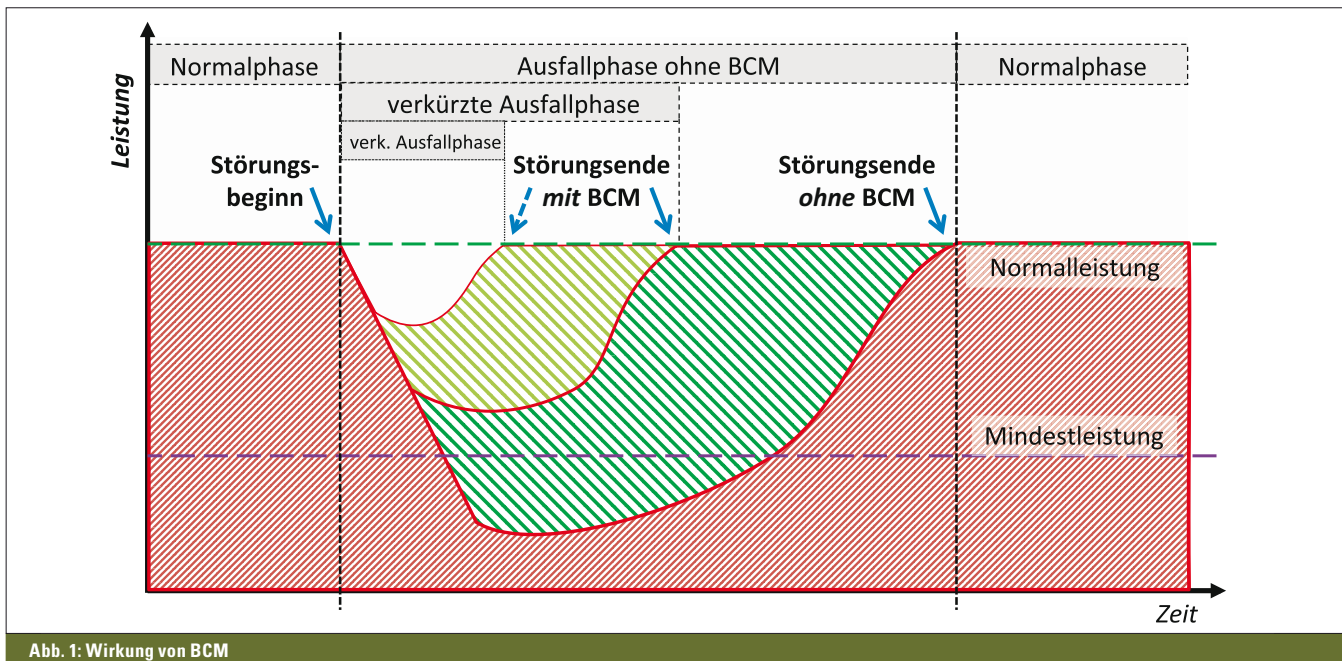


Abb. 1: Wirkung von BCM

Detail am Rande: Der zweite Kunde von Philips war ausgerechnet Konkurrent Nokia, der sich nicht lange verströben ließ und gemeinsam nach Lösungen suchte: Sämtliche verbliebenen Ressourcen und Ausweichmöglichkeiten wurden dank intensiver Zusammenarbeit von Nokia requiriert.

Angespannte Großwetterlage

Kostenoptimierungsprogramme haben Achillesfersen geschaffen: Die Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten, der teils radikale Abbau von Kapazitätsspeichern und Lagerreserven, die Eliminierung von Prozesspuffern (z.B. durch JIT), die Zentralisierung von Funktionen und die Schließung alternativer Produktionsstandorte sowie generell ein globalisiertes Outsourcing sind alle darauf ausgelegt; sie sparen zumindest kurzfristig (vordergründig) Kosten, sind aber bei Störungen sofort die neuralgischen Punkte.¹ Kommen plötzliche Umbrüche, politische Turbulenzen, Naturkatastrophen oder dgl. hinzu, so zeigt sich sofort die Verletzbarkeit betrieblicher Prozesse; der Fall Fukushima hat das jüngst schmerzhaft und deutlich vor Augen geführt.

Argumente für BCM

Die britische Wirtschaft verliert durch Großstörungen aufgrund von nicht vorhandenem BCM pro Jahr 11,1 Mrd. Pfund. Durch bestehende

Notfallpläne können die Kosten der Wiederbeschaffung, der Wiedereingangssetzung und des Ersatzes von Anlagevermögen und Vorräten teilweise um bis zu 90% gesenkt werden. Sofern Unternehmen ohne effektive BCM-Pläne von einer Großstörung betroffen werden, so die Erfahrung, schaffen es rund 50% nicht, sich innerhalb der nächsten 12 Monate wieder zu erholen und verschwinden von der unternehmerischen Landkarte.² Weitere Befunde:

Nach einem Desaster...

- eröffnen 25% nie wieder,
- schließen 80% der Unternehmen, die es nicht schaffen, binnen eines Monats wieder zu eröffnen, mit großer Wahrscheinlichkeit endgültig, und
- 75% der Unternehmen ohne BC-Pläne scheitern binnen 3 Jahren.³

Umgekehrt bestätigt eine weltweite Befragung des Business Continuity Institute (BCI) den Nutzen von BCM:

- Bei 82% der Unternehmen wurden durch BCM die Auswirkungen einer Störung gemildert und
- 74% waren in der Lage, ihre Schlüsselprodukte und -dienste weiterhin auszuliefern.

BCM-Lücke in Unternehmen

Tatsächlich gibt es mehrere Gründe, warum BCM trotz offensichtlichem Nutzen in einer

Mehrzahl der Unternehmen nicht implementiert und ein entsprechendes Bewusstsein noch Mangelware ist:⁵

- 1. Mangelndes Bewusstsein** für krisenartige Störungen und deren potenzielle destruktive Gewalt.
- 2. Skepsis**, im Sinne von „BCM taugt nichts, schützt uns nicht“. Ein Förderer dieser Haltung sind frühere falsche Prognosen, z. B. das aufgebauchte Jahr-2000-Problem.
- 3. Verharmlosen und sich in Sicherheit wiegen**: Die Sicht, „uns wird das Ereignis nicht treffen“ oder dass sich die Störung nicht derart drastisch auswirken wird. Grund: Bestehende Versicherungen und Statistiken gaukeln Sicherheit vor bzw. der Störung und ihren Auslösern wird schlichtweg insgesamt eine zu niedrige Wahrscheinlichkeit beigegeben. Mit anderen Worten, das Problem wird idealisiert und verharmlost – ein klassischer Abwehrmechanismus im Sinne der kognitiven Dissonanz.
- 4. Erfahrungspragmatismus**, nach dem Motto „es bringt nichts, es kostet zu viel, wir sind schon mit ganz anderen Sachen fertig geworden, wir schaffen das“.

Zum letztgenannten Aspekt zählt auch, dass oft kein direkter Benefit gesehen wird – und in der Tat sind ersparte Kosten viel weniger gut zu kommunizieren wie erzielte Erlöse, und seien diese Kosten auch noch so exorbitant. Desinteresse, Unkenntnis, vermeintlich zu

(übliche) Störung	• z.B. reparabler Maschinendefekt; im Rahmen der operativen Routine handhabbar
Großstörung	• z.B. Riss der Lieferkette mit dramatischer Auswirkung; nur durch BCM handhabbar
strategische	• z.B. Imageverlust; verfehlte F+E
operativ	• z.B. Maschine defekt; Stromausfall
intern induziert	• z.B. Sabotage durch Mitarbeiter; Fehlbesetzungen
extern induziert	• z.B. Produkterpressung; Erdbeben
überraschend	• z.B. Vulkanausbruch
absehbar	• z.B. Großbaustelle vorm Ladengeschäft
plötzlich	• z.B. Tod von Schlüsselpersonen
sich entwickelnd	• z.B. Rohölpreisentwicklung
destruktiver Grund	• z.B. Verleumdung; Plagiate; Sabotage
konstruktiver Grund	• z.B. Abschaltung zur Wartung; Modernisierungsumbau
rein negativer Ausgang	• z.B. entgangene Erlöse; Mehrkosten; Untergang des Unternehmens
ambivalenter Ausgang	• z.B. durch Lernen aus der Krise; verbesserte Infrastruktur
materiell	• z.B. beschädigte Produkte; abgebrannte Halle
immateriell	• z.B. fehlendes Knowhow; gestörtes Image; Konflikte zwischen Mitarbeitern; zu lange Entwicklungszeiten

Abb. 2: Arten von Störungen

hohe Kosten für BCM oder zu geringer Vorteil sowie zu wenig Erfahrung im Umgang mit Störungen bzw. der Implementierung von BCM sind wesentliche Verhinderungsgründe.⁶ Gleiches gilt für die Annahme, dass es reiche, sich Großstörungen erst dann zu widmen, wenn sie bereits aktiv entstanden sind. Genau das kann aber fatal sein. Jedenfalls ist wertvolle Zeit verschwendet. Getreu dem Motto „Zeitablauf vernichtet Handlungsmöglichkeiten“, fehlt zum einen wertvolle Zeit, die benötigt wird, um Maßnahmen zu entwickeln; zum anderen ist die Auswirkung bis dato stärker angewachsen.⁷ (vgl. [Abbildung 1](#))

Hintergrund

Die Idee hinter BCM ist uralte: Je komplexer und größer die Vorhaben, desto dramatischer sind die Folgen von Unterbrechungen. Ob beim Pyramidenbau oder einem Feldzug in der Antike oder einem global agierenden Unternehmen heute: Nachschublücken, politische Aufstände oder Seuchen waren und sind

Störungen, die das ganze Unternehmen scheitern lassen können. Nach Ansätzen beim Militär, bei Großprojekten und im Katastrophenschutz war es in jüngerer Zeit zunächst die IT, die per BCM abgesichert werden sollte. Der Ansatz wurde auf Unternehmen insgesamt und all ihre Funktionen ausgeweitet, schließlich auch auf Kommunen und andere Gebietskörperschaften. Die BWL steuerte Kontingenz- bzw. Alternativplanung,⁸ zahlreiche Analyseinstrumente und Erkenntnisse aus dem Risikomanagement bei.

Wer braucht BCM?

Grundsätzlich jede Institution, die sich Störungen mit gewaltigem Schadenspotenzial ausgesetzt sieht, also nicht nur große Konzerne, sondern gerade auch der Mittelstand. Wenn nachfolgend auch vor allem Unternehmen fokussiert werden, so sollten auch Städte (Dresden bei Elbehochwasser; Duisburg bei der Love-Parade), touristische Destinationen (Galtür beim Lawineneinbruch) oder ganze Regionen und Staaten⁹

(bei Unruhen oder Pandemien) vorausschauend BCM betreiben und Maßnahmen zur Immunisierung betreiben.

Definition BCM

Die Kernaufgabe von BCM ist, die Fortführung der Geschäftstätigkeit sicherzustellen und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen aufrecht zu erhalten trotz angespannter Situation. Damit soll BCM die Wertschöpfung stabilisieren und damit die Unternehmensinteressen schützen, wie z. B. Prozesse, Marke und Reputation.

Zu diesem Zweck identifiziert und analysiert BCM existenzbedrohende Störungen und entwickelt grundsätzliche Abwehr- und Bewältigungsstrategien sowie konkrete Maßnahmen.¹⁰

Ziel von BCM

Gegenstand von BCM sind Störungen (vgl. [Abbildung 2](#)), und zwar jene Beeinträchtigungen oder Unterbrechungen, die nicht mit den gegebenen Mitteln im Rahmen der operativen Routine bewältigt werden können. Solche Großstörungen haben dazu eine immense destruktive Kraft, die sich bis zur Vernichtung einer Unternehmung ausweiten kann. Es ist zu beachten, dass nicht die Störung als solche (oder ihre Ursache) groß sein muss: **Im Fokus von BCM sind vielmehr all jene Störungen, deren Auswirkungen fatal für das Unternehmen bzw. die betrachtete Organisation sein können – und zwar unabhängig von Wahrscheinlichkeiten!** Auch betrachtet BCM zunächst nicht die Ursachen von Störungen: Es ist vorerst unerheblich, ob ein Brand, ein Erdbeben oder ein Streik beim Lieferer einen Ausfall herbeiführt – Fakt ist, dass das Unternehmen keine Rohstoffe erhält und damit teilweise oder ganz seine Funktionsfähigkeit verliert.

Typische Störungen

- Produkterpressung
- Lieferantenausfall
- veraltete Produkte
- Ausfall von Schlüsselpersonen
- schwelende interne Konflikte

Autor



Prof. Dr. Germann Jossé

lehrt Strategisches Controlling am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Worms (Studiengänge Handelsmanagement und International Management). Seit Jahren befasst er sich mit Krisenmanagement und mit Business Continuity Management (Kontinuitätsmanagement).

E-Mail: josse@hs-worms.de

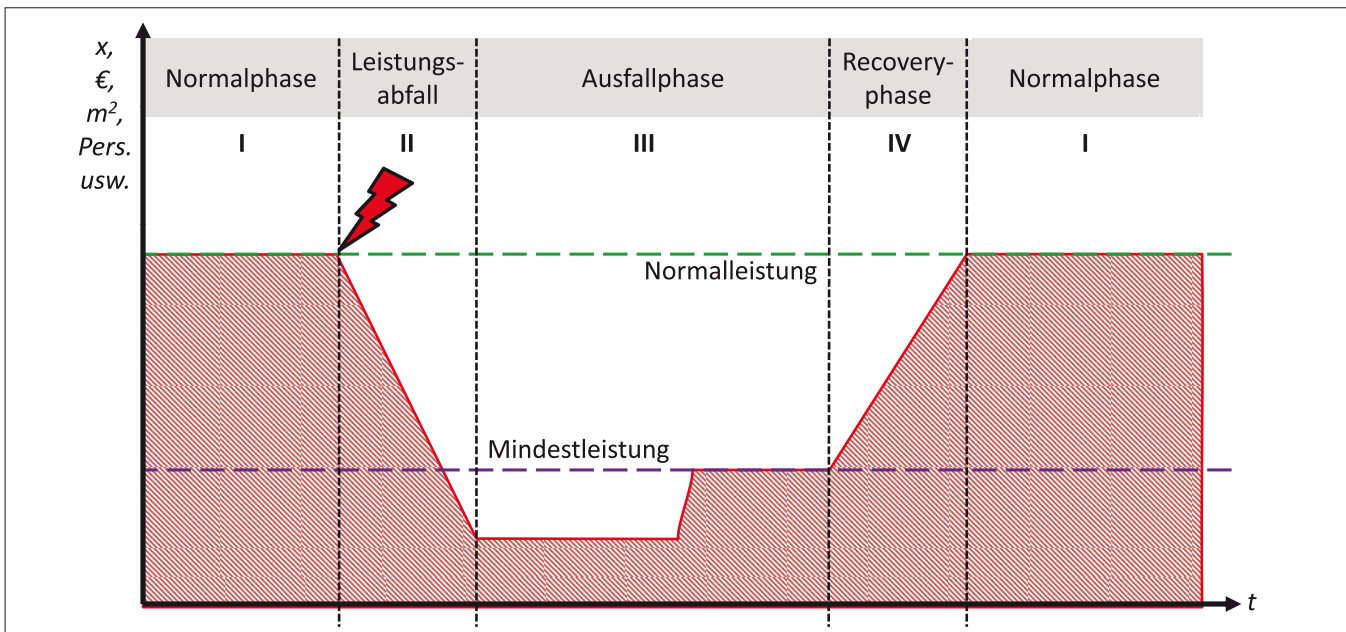


Abb. 3: Badewannenmodell einer Störung

- sich verschlechterndes Image
- Zerstörung wesentlicher Anlagen
- Verlust von Daten
- Baustelle vorm Ladengeschäft
- Pandemie
- Hochwasser bedroht das Gelände
- Angriffe durch ‚pressure groups‘
- fehlende Nachfolgeregelung im Familienunternehmen
- Abwanderung von Hauptkunden

Dabei sind die Ursachen der Störungen teils hausgemacht, teils werden sie durch externe Ereignisse wie Naturkatastrophen oder feindliche Akte ausgelöst – in jedem Fall aber in ihrem Schadensausmaß verstärkt, wenn durch Managementversäumnisse keine vorbeugenden Maßnahmen eingeleitet bzw. Systeme eingerichtet wurden.¹¹

Im Gegensatz zum Risikomanagement gilt bei einer Störung nicht das Kalkül aus Schadensausmaß mal Wahrscheinlichkeit, sondern **beim BCM sind die Dimensionen Ausmaß mal Dauer maßgeblich**. Die Wahrscheinlichkeit bleibt zunächst außen vor: Sobald eine Störung mit desaströsem Ausgang identifiziert ist und deren Wahrscheinlichkeit auch nur minimal größer als Null ist (also besteht!), muss sie aktiv angegangen, also weiterhin untersucht, bewertet und durch geeignete Maßnahmen abgefedert werden: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Flugzeug auf einen Atomreaktor stürzt, wird als verschwindend gering angesehen. Trotz eines

enormen Schadens würde das Produkt aus beiden Faktoren immer noch relativ niedrig sein – trotzdem müssen hier Pläne für den Fall des Falles und zur Gefahrendreuzierung entwickelt werden, wie es BCM auch für andere Großstörungen vornimmt.

Objekt von BCM

BCM dient dem Schutz geschäftskritischer Prozesse. Das stimmt, kann aber ergänzt werden. Demnach untersucht BCM:

- **Prozesse** (geschäftskritische); eine fatale Störung kann nicht nur Hauptprozesse betreffen (z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz), sondern auch Unterstützungsprozesse (z. B. Unternehmensführung, Personalentwicklung, F+E, IT, Logistik, Unternehmenskommunikation)
- **Potenziale** (z. B. Rohstoffsicherung, Marktzugang, Anlagevermögen, Image, Produktentwicklungen)
- **(Schlüssel-)Personen** (z. B. Vorstand, Entwickler, ggf. Kundenbetreuer, Einkäufer)
- **Produkte/Programme** (z. B. umsatz- oder renditestarke)
- **Partner** (z. B. Lieferanten, Vorlieferanten, Kunden, Kreditgeber, Märkte)
- **Systeme** und Strukturen (z. B. Hardware, Vertrauensbeziehungen)

Tatsächlich sind mit einem Wegfall von essenzieller Infrastruktur, von Schlüsselpersonen oder

von Lieferanten letztlich immer Prozesse bedroht oder direkt unterbrochen. Trotzdem hilft es, mögliche Störungen auch an wegfallenden oder gefährdeten Potenzialen, Personen usw. festzumachen, um wesentliche Störungen nicht zu übersehen. In jedem Fall gilt es, die aufgeführten Objekte zu identifizieren und – bei zuerkanntem Großschaden – sie durch geeignete Kontinuitätsstrategien abzusichern, z. B. im Sinne von Kompensation durch Ersatzprodukte, Ersatzpersonen, Ersatzpotenziale, Ersatzprozesse oder Ersatzpartner (vgl. hierzu Teil 2 dieses Beitrags im nächsten Heft).

Stoßrichtungen

Einerseits sollen **konkrete Abwehrmaßnahmen** entwickelt (z. B. Rohstoffsicherung durch Zweitlieferanten) und Infrastrukturen für angespannte Situationen (z. B. alternativer Produktionsstandort; Krisenstab) geschaffen werden, womit sich das Unternehmen proaktiv auf Großstörungen vorbereitet. Andererseits soll **ein Bewusstsein geschaffen werden** für auch scheinbar unwahrscheinliche Störungen mit hoher destruktiver Kraft. Gleichzeitig erfolgt ein Stabilisieren von Prozessen, Beziehungen und Ressourcen und wird insgesamt die Resilienz erhöht. Denn widerstandsfähige Unternehmen sind weniger anfällig und können Störungen und deren Auswirkungen deutlich mindern oder sogar ganz abfedern (vgl. Abbildung 1).

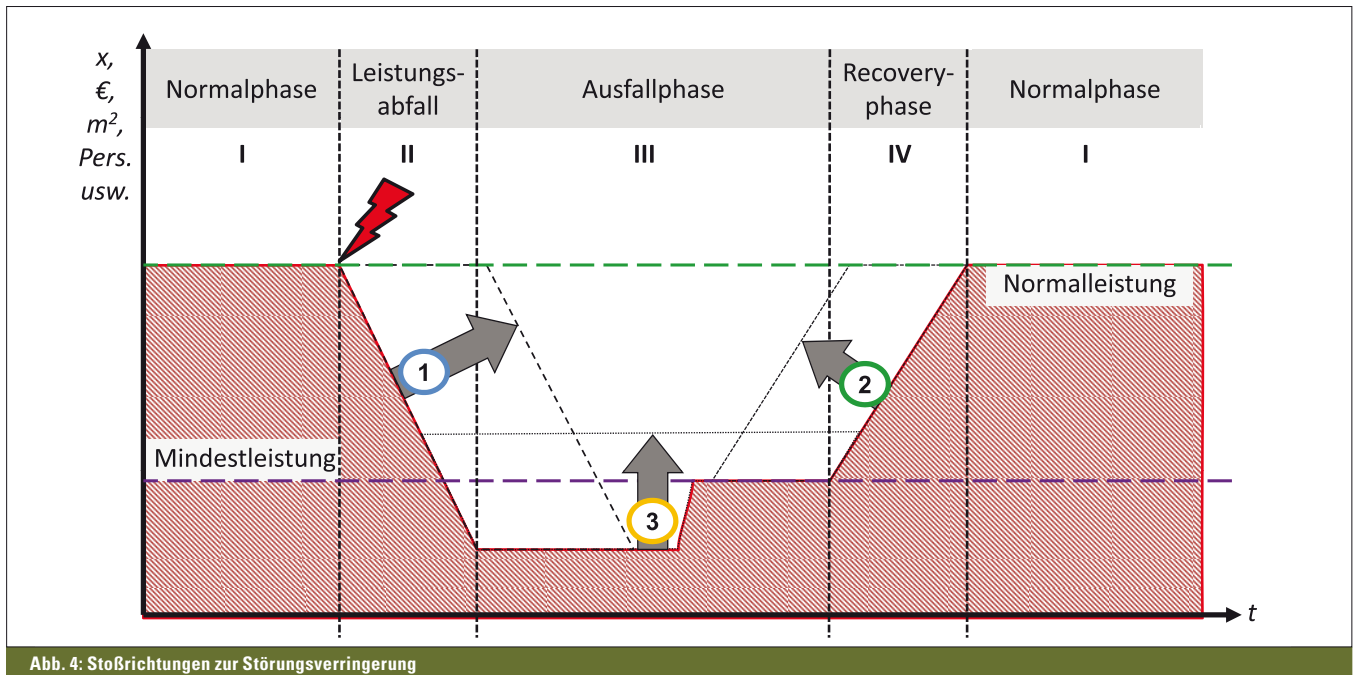


Abb. 4: Stoßrichtungen zur Störungsverringerung

Abbildung 3 zeigt das **Badewannenmodell nach Jossé**,¹³ in seiner Grundversion veranschaulicht es die verschiedenen Phasen des Störungsverlaufs, mögliche Restriktionen (z. B. Mindestleistung) und den Ausfall als Fläche, die i. d. R. den Primärschaden darstellt. Außerdem können ergänzend Maßnahmen dargestellt werden.¹⁴

In der Normalphase arbeitet das Unternehmen (bzw. das betrachtete Objekt) mit Normalleistung. Durch die Störung findet in Phase 2 ein

Leistungsabfall statt, der partiell oder total sein kann. Der Verlauf kann z. B. linear, s-förmig oder in Stufen sein. Die Ausfallphase kennzeichnet den Betrieb mit verminderter Leistung, wobei die Mindestleistung nicht unterschritten werden sollte; ggf. kann ein Notbetrieb gefahren werden. In Phase 4, der Recoveryphase, kommt es nach dem Wiederanlauf zu einem Leistungsanstieg; idealerweise wird das alte Leistungsniveau aus Phase 1 wieder erreicht oder (z. B. durch Prozessverbesserung) sogar überschritten.

Grundsätzlich ist ein Ausfall als Fläche darstellbar; diese gilt es zu verringern. Dafür stehen **drei Basisoptionen zur Kompensation** (kombiniert) zur Wahl:¹⁵ (vgl. Abbildung 4)

- 1. Ausfall verzögern:** z. B. Lagerhaltung erhöhen (Puffer); Rohstoffe durch Verträge sichern; Transportalternativen bereitstellen; allgemein: Widerstandskraft erhöhen
- 2. Früherer Wiederanlauf:** z. B. schnelle Beschaffung von Ersatzkapazitäten; erprobte BC- und Krisenpläne einsetzen; Aufräumarbeiten beschleunigen; verlorene Kundengruppen und Neukunden durch überzeugende Kommunikation (zurück)gewinnen
- 3. Ausfall minimieren:** Kunden auf verfügbare Produkte umlenken; Notbetriebsinfrastruktur nutzen; Kunden halten durch vertrauensbildende Informationspolitik

In der Summe ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte, die Störung an sich, ihre Auswirkungen, aber auch ihr Entstehen zu minimieren. BCM ist ein analytisches Vorgehen.¹⁶ Es ermittelt in einem klaren Ursache-Wirkungs-Gefüge drei Problembereiche, die gleichzeitig aber auch **Hebel zur Problembewältigung** bieten (vgl. Abbildung 5). **Die Störung selbst** kann evtl. eingedämmt werden (z. B. Brand im Werk schnell löschen), **die Auswirkung einer Störung** kann durch entsprechende Kompensation abgeschwächt oder gegebenenfalls ausgeschlossen (z. B. rasche Ingangsetzung; Er-

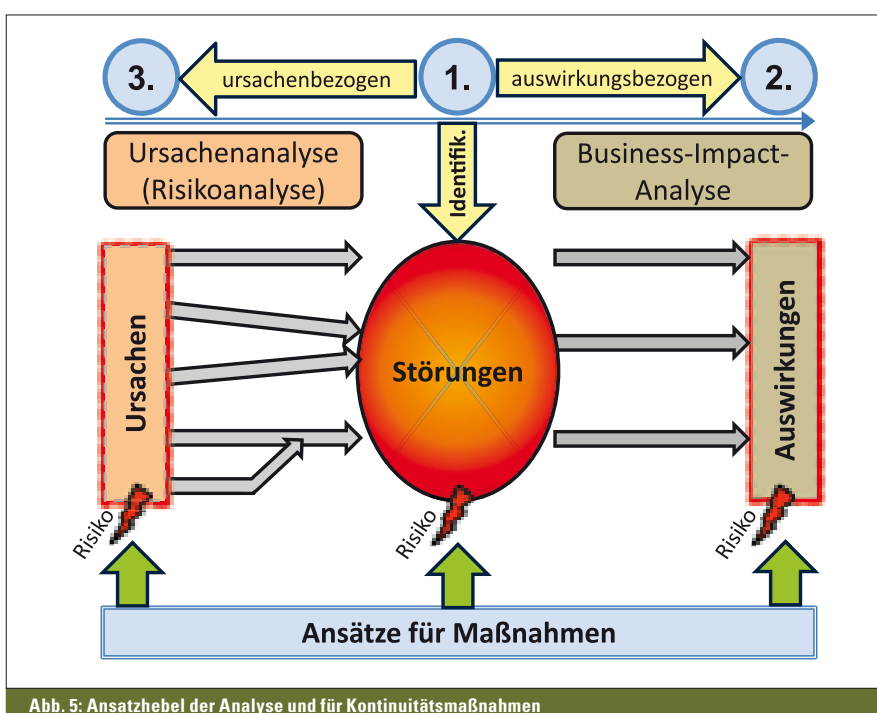


Abb. 5: Ansatzhebel der Analyse und für Kontinuitätsmaßnahmen

satzmaschinen statt Produktionsausfall) und ihre Ursache, **also das Entstehen der Störung**, kann möglicherweise komplett ausgeschlossen oder zumindest das Risiko vermindert werden (z. B. verteilte Lagerung; Brandschutz intensivieren). Damit erlaubt BCM ein gestaffeltes Vorgehen, um die Ursachen einer Störung, die Störung selbst als auch deren Auswirkungen zu:

- a) eliminieren (vermeiden)
- b) vermindern
- c) kompensieren
(Ersatz bzw. Transfer intern oder extern)
- d) ignorieren (im Sinne von Tragen der Situation oder nur reaktiv handeln)

Vorteile von BCM

Die Vorteile von BCM liegen auf der Hand:

- Proaktives, frühzeitiges Erkennen von Großstörungen und deren Auswirkungen
- Handhabung von nicht versicherbaren Schäden (z. B. aufgrund von Managementfehlern)
- Verstärktes Arbeiten in heterogenen, interdisziplinären Teams
- Durch Übungen wird die Fähigkeit zu zuverlässigem Handeln und Zurückschlagen demonstriert
- Insgesamt Aufbau von Bewusstsein und Resilienz
- Zugewinn an Reputation
- Konkurrenzvorteil durch belegtes BC-System und durch weniger Ausfall sowie Folgeschäden
- ggf. günstigere Versicherungsprämien

Im Übrigen sind BC-Lösungen teilweise ganz einfach: Dauert es bei einem Lieferantenausfall vier Tage, bis ein Ersatzlieferant liefert, so wäre bei einem Lagerpuffer von einer Woche die Störung nicht spürbar, die Business Continuity wäre gewahrt. Ebenso banal ist die Lösung für den Fall, dass der komplette Vorstand bei einem Flugzeugunglück ums Leben kommt: Sie fliegen schlichtweg nicht gemeinsam. Zugegeben: Nicht alle BC-Lösungen sind derart einfach ...

Fazit

In Zeiten wachsender Unsicherheit haben Unternehmen mit BCM einen klaren Vorteil.

Hingegen kann für Unternehmen ohne einen BC-Plan ein Zwischenfall eine Krise werden und eine Krise eine Katastrophe. Selbst wenn der Nutzen von BCM nicht (oder nie!) offensichtlich wird, weil die Kontinuitätspläne eben funktionieren und die enormen Schäden vermieden werden, kann es sich niemand leisten, BCM nicht zu haben. Sonst wären die wichtigsten Prozesse und Ressourcen ungeschützt! Wer für die Anforderungen von morgen gewappnet sein will, für den ist Zaudern keine Option. BCM ist ein zwingendes Muss. Die Zeit läuft.

Literatur

- BCI (o.J.): Business Continuity Management. The Time is now, auf www.youtube.com/watch?v=3IXEYVxTy4E&feature=youtu.be
- Engel, H. (2005): Gesprengte Ketten, in: Risknews 05/2005, S. 39-45
- Gingl, Arno (o.J.): Business continuity management in German, Austrian and Switzerland based small and medium sized enterprises, unter: www.continuitycentral.com/feature06903.html
- Gysler, Nadine (2013): Die Integration des Betrieblichen Kontinuitätsmanagements in die Unternehmensführung und Unternehmensplanung im deutschen Mittelstand, unveröffentlichte Masterthesis, Worms
- Herbane, Brahim/Elliott, Dominic/Swartz, Ethné (1997): Contingency and Continua: Achieving Excellence Through Business Continuity Planning, in: Business Horizons, H. Nov./Dez. 1997, S. 19-25
- Jossé, Germann (2011): Business Continuity Management. An Introduction. Lecture at the DMU, Leicester (Folienset)
- Jossé, Germann (2012): Einführung BCM, Vorlesung im Sommersemester 2012, Worms (Vorlesungsunterlagen)
- Jossé, Germann/Scherhag, Knut (2013): Business Continuity Management in der Destination. Störungen proaktiv erkennen, bewerten und handhaben, in: Update 17, WS 2013/14, S. 38-47
- Jossé, Germann/Ziegelmeyer, Ann-Christin (2013): Ein Instrument zur Krisenerkennung für den mittelständischen Einzelhandel, in: Controller Magazin, Heft Sept./Okt. 2013, S. 80-87
- Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsma-

nagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart

Müller-Gaus, Uwe (2010): Neue Bewältigung des Restrisikos, in: Sicherheitsforum, H. 6/10, S. 11-14

Orton, David (2013): Introduction to Business Continuity Management, Guest Lecture, Worms (Folienset)

Rössing, Rolf v. (2005): Betriebliches Kontinuitätsmanagement, Bonn.

www.bcifiles.com/BCIBusinessCaseforBCM-March2010FULLREPORT.pdf

Fußnoten

- ¹ Vgl. Engel (2005), S. 39
- ² Vgl. Orton (2013), Folie 8
- ³ Vgl. BCI (o.J.): Business Continuity Management. The Time is now, auf www.youtube.com/watch?v=3IXEYVxTy4E&feature=youtu.be
- ⁴ Vgl. www.bcifiles.com/BCIBusinessCaseforBCM-March2010FULLREPORT.pdf
- ⁵ Vgl. Orton (2013), Folie 19
- ⁶ Gingl (o.J.)
- ⁷ Vgl. hierzu Jossé/Ziegelmeyer (2013), S. 80 f.
- ⁸ Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 95
- ⁹ Daher ist der deutsche Begriff des „Betrieblichen Kontinuitätsmanagements“ mittlerweile als zu eng gefasst anzusehen und die englische Bezeichnung „Business Continuity“ vorzuziehen.
- ¹⁰ Vgl. Jossé/Scherhag (2013), S. 38
- ¹¹ Vgl. Jossé/Ziegelmeyer (2013), S. 80
- ¹² Vgl. Jossé (2012)
- ¹³ Vgl. Jossé (2011), Folien 18 ff.
- ¹⁴ Auf eine Ergänzung durch eher technische Größen wie z. B. max. tolerierbare Ausfallzeit wird bewusst verzichtet, weil eine solche z. B. für eine Imageverschlechterung kaum definierbar ist.
- ¹⁵ Vgl. Jossé (2011), Folien 21 f.
- ¹⁶ Genaueres hierzu in Teil 2 im Heft Mai/Juni 2015
- ¹⁷ Vgl. Jossé (2012)
- ¹⁸ Orton (2013), Folie 10



Empathie im Controlling – Eine empirische Analyse

von Cristiano Jesus Feliciano

Controlling stellt eine spezielle Führungsfunktion dar, die auf der Manager-Controller-Dyade basiert. Während Manager als emotional, intuitiv und risikofreudig gelten, stehen Controller in dem Licht, analytisch, nüchtern und klar begründend zu sein.¹ Diese Profildiversität führt oft dazu, wie letztere zwar die ‚richtigen‘ Instrumente verwenden, die Gedanken und Gefühle der Führungskraft aber nicht ausreichend einbeziehen.² Das erschwert es ungemein, Controllerwissen in den Entscheidungsablauf der Manager zu platzieren.³ So kommt die Vermutung auf, **dass Empathie große Bedeutung für den Betriebsalltag des Controllers hat.** Jedoch findet sie in Stellenanzeigen kaum ausdrückliche Erwähnung. Auch weist ihr die Controllingliteratur einen geringen Stellenwert zu: Empathie wurde bisher normativ und nebensächlich behandelt, was die Belastbarkeit vergangener Fachartikel einschränkt. Das weckt den Bedarf, dem Konstrukt durch empirische Erkenntnisse mehr Substanz zu verleihen.

Prozess und Merkmale der Empathie

‚Empathie‘ und ‚Einfühlungsvermögen‘ sind synonyme Begriffe. ‚Empathische Kompetenz‘ ist wiederum die Fähigkeit, „innerhalb eines beruflichen Kontextes [...] die Perspektive und Gefühlswelt eines anderen [...] nachzuvollziehen und danach zu handeln.“⁴ Der damit verbundene Wahrnehmungsprozess lässt sich durch ein Gegenstromverfahren begründen.⁵ Abbildung 1 zeigt, wie (A) Bottom-up-Prozesse die Emotionsnachempfindung verantworten und (B) Reflexion per Top-down-Modulation erfolgt. Bei (A) sind es Spiegelneuronen, die dafür sorgen, dass emotionale Erfahrungen im Gehirn gespeichert und immer dann reaktiviert werden, wenn der Einfühlende die Handlung eines anderen hört, sieht oder sich vorstellt. Das (un)bewusste Erfassen von Gestik, Mimik, Stimme und Bewegungsmustern weckt automatisch verborgene Erinnerungen an eigene Gefühle,

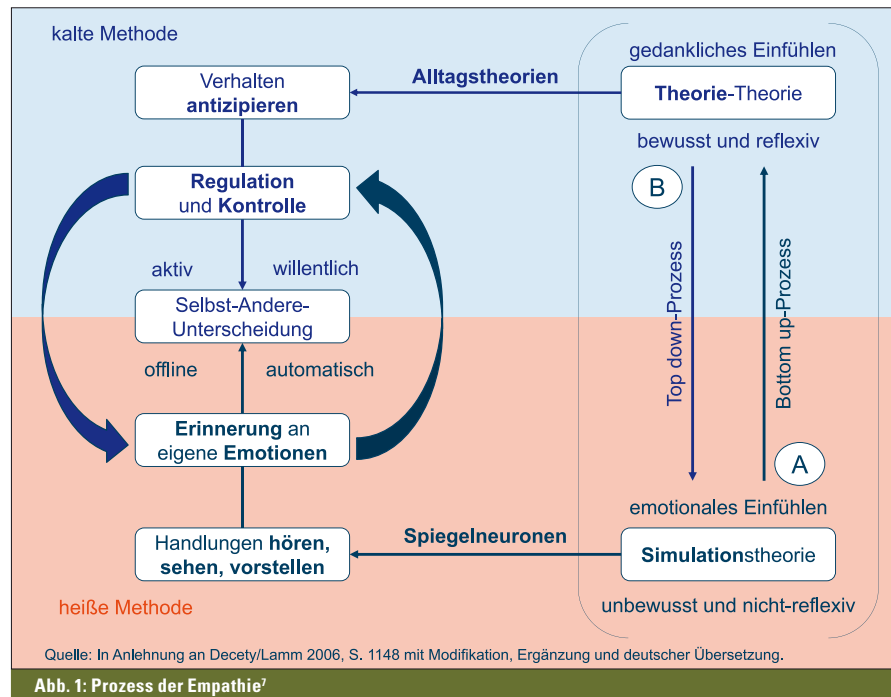
die repräsentativ für den Gemütszustand des anderen stehen. Der Wahrnehmende geht von seinen Emotionen aus, die er offline, also stellvertretend, empfinden würde, um sie letztlich dem Gegenüber zuzuschreiben. Die Simulation wird deshalb als ‚heiße‘ Methode charakterisiert, weil derjenige, der sie nutzt, ‚spürt‘ und emotional beteiligt ist. Da ein ständiges Erleben der – zum Teil widersprüchlichen – Fremdemotionen jedoch affektive Erschöpfung impliziert, wirkt ihr die ‚kalte‘ Denkleistung der Theorie-Theorie entgegen. (B) zufolge können Menschen, durch intuitives Alltagswissen, plausible Annahmen treffen, die das beobachtete Verhalten antizipieren. Ist eine ‚Theorie‘ über den Betroffenen erdacht, werden in einem zweiten Schritt Indizien gesucht, mit denen sich die Vermutungen bestätigen. Fehlt es doch an Plausibilität, korrigiert der Anwender die These und stellt neue Überlegungen an – das Vorgehen ähnelt der Theoriebildung eines Wissenschaftlers.

Die Empathieliteratur offeriert zahlreiche Quellen, die ihren Gegenstand als berufliches Kompetenzkonzept konstituieren.⁶ Im Wesentlichen betonen alle Ansätze ähnliche Merkmale, die Abbildung 2 zusammenfasst. Das Ausmaß an professioneller Empathiequalität kann mit diesen Elementen determiniert werden. Ergo hat der Verfasser sie zur Gestaltung eines Fragebogens verwendet, **um Transparenz über das Einfühlungsvermögen der Controller zu schaffen.**

Methodik

Es existieren vielfältige Fragebogen, die das Einfühlungsvermögen auf unterschiedliche Weise evaluieren.⁹ Allerdings bleibt festzuhalten, dass keiner adäquat auf die Führungsfunktion des Controllings passt. So entstand das Erfordernis, eine individuelle Version zu kreieren, die sich zum einen an bewährte Tests anlehnt, zum anderen das Konstrukt der Controllerempathie erfasst. Dafür wurden aus vorhandenen Messinstrumenten entsprechende Items selektiert und umformuliert; selbstentwickelte Indikatoren ergänzen den Fragekatalog. Abbildung 3 gibt einen beispielhaften Auszug. Mittels einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = nie; 5 = immer) sollte die subjektive Eigeneinschätzung der Controller eingeholt werden. Dabei ging der Autor von der Annahme aus, **dass die Teilnehmer ihre Empathiefähigkeit offen und ehrlich bewerten, statt Wunschvorstellungen auszudrücken.** Um Fehlinterpretationen zu begegnen, ist hierauf explizit hingewiesen worden. Ferner kamen Nominalskalen zum Einsatz, die Allgemeines zur Controllersituation behandeln: Berufserfahrung, Rollenbild, Hierarchierang, Organisationsebene und Geschlecht standen im Fokus. Die Inhalte sind schließlich in eine elektronische Fassung eingearbeitet worden.

Mit erfolgreichem Pretest wurde Ende Juli 2013 der Link zum Fragebogen freigeschaltet. Für einen systematischen Umlauf konnten die Dienste des Internationalen Controller Vereins (ICV) gewonnen werden. Dieser informierte per Newsletter mehr als 10.000 registrierte Abonnenten über das Forschungsvorhaben. 14 Tage nach Erstversand begann die zweite Welle, die sich neben einem weiteren Aufruf im ICV-Newsletter auch auf das Medium Xing erstreckte; in dem Businessportal ist die Studie innerhalb der Gruppe

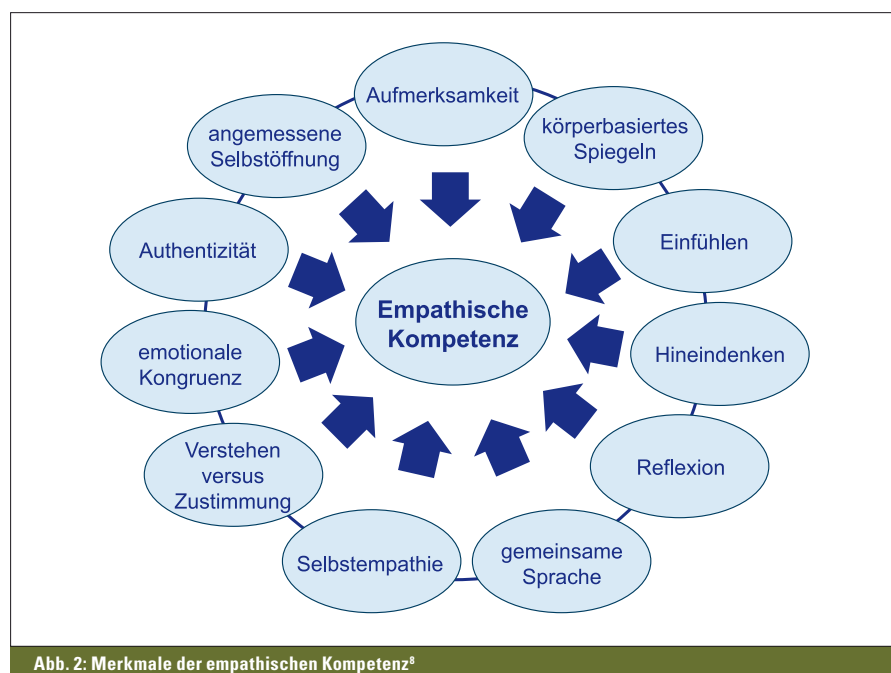


Controlling (rund 28.000 User) beworben worden. Die phasenübergreifende Erhebung betrug einen Monat, wodurch eine Rücklaufquote von 0,35 Prozent erzielt werden konnte. Die Nettobeteiligung liegt bei 132 Teilnehmern. Insgesamt bietet die Datenbasis die erforderliche Heterogenität, damit approximierbare Aussagen aus Controllersicht machbar sind. Zur Gütebewertung sind die diagnostischen Komponenten auf Multikollinearität begutachtet worden. Neben einer paarweisen Itemanalyse hat der Verfasser den Variance Inflation Factor zur Prüfung mehrerer Abhängigkeiten angewandt. In beiden Fällen er-

gab die Untersuchung, dass sich die Elemente nur in unbedenklichem Maß beeinflussen. Deshalb kann merkmalsübergreifend das arithmetische Mittel der Item-Antworten eines Probanden als Qualitätswert verwendet werden. Darauf baut die deskriptive Analyse auf, die mit einem Merkmalvergleich beginnt.

Empirische Erkenntnisse

Anhand des Medians ist ersichtlich, wie die Teilnehmer ihr Einfühlungsvermögen durch-



Merkmale der Empathie	Item zum eigenen Auftreten
Aufmerksamkeit	Ich höre aufmerksam zu, auch wenn ich meine, die Lösung schon parat zu haben.
körperbasiertes Spiegeln	Ich achte auf meine Körpersprache, damit ein konstruktives Gesprächsklima entsteht.
Einfühlen	Ich fühle, wenn der Manager gut gelaunt oder angespannt ist, selbst wenn er es nicht sagt.
Hineindenken	Ich denke mich in den Standpunkt des Managers hinein.
Reflexion	Ich finde es leicht, die Dinge aus dem Blickwinkel des Managers zu betrachten.
gemeinsame Sprache	Ich greife den Wortlaut des Managers auf, um eine ‚gemeinsame Sprache‘ zu sprechen.
Selbstempathie	Bevor ich mich über den Manager aufrege, versuche ich meine Emotionen einzuordnen und mich selbst zu verstehen
...	...
Bewertung	1 nie selten manchmal häufig 5 immer

Abb. 3: Zuordnung von Items zu den Merkmalen empathischer Kompetenz (Auszug)¹⁰

weg positiv einschätzen: Bei neun der elf Empathieelemente verteilen sich mindestens 50 Prozent der Rückmeldungen im Skalensektor vier und fünf (häufig bzw. immer). Controller agieren hiernach professionell empathisch, was auch der Meta-Durchschnittswert von 3,74 andeutet (siehe Abbildung 4). Stärken liegen in einem authentischen, aufmerksamen Auftreten, der ausgeprägten Wahrnehmungsfähigkeit sowie dem Gespür, wann eine Selbstöffnung angemessen erscheint; das Dritte meint eine Balance zwischen Distanzabbau und eigenen explorativen Mitteilungen zu halten, sodass die Gedanken der Manager weiterhin im Fokus stehen.

Trotz des generell hoch angesetzten Niveaus weisen Merkmale unterhalb der Benchmark auf ein unausgeschöpftes Potenzial hin. Damit Empathie umfassend und systematisch (also häufig) zur Anwendung kommt, **muss eine gemeinsame Sprache gefördert werden**: Den Wortlaut des Managers zu gebrauchen, hilft, interpersonale Erkenntnisse zu verbalisieren und ihm zu zeigen, dass dieser richtig verstanden wurde. **Ebenso lohnt es, emotionale Kongruenz zu bewirken, die den Manager auf der Beziehungsebene abholt**. Gleiches gilt – obschon in etwas abgeschwächter Form – für das körperbasierte Spiegeln, der reflexiven Haltung, dem Ausmaß an Selbstempathie

sowie dem Verständnis, Verstehen und die Zustimmung für die Gefühle des Managers zu trennen. Diese Eigenschaften sind regelmäßiger, aber – bei einem hohen Anspruch – eben nicht oft anzutreffen.

Situative Spezifika im Controllerumfeld verstärken die Empathiequalität. Ausgewählte Hypothesen (A bis E) sollen dies verdeutlichen. Abbildung 5 illustriert, wie die Berufserfahrung positiv wirkt. Da ein tiefergehendes Beziehungsverständnis mit zunehmendem Alter einhergeht,¹² überrascht es nicht, dass Versuchspersonen mit mehr als 10 Karrierejahren ihr Einfühlungsvermögen intensiver einsetzen, als Probanden, bei denen Gegensätzliches zutrifft.

Darüber hinaus ist empathische Kompetenz bei Rollenbildern unterschiedlich ausgeprägt. Nur der Business Partner, als betriebswirtschaftlicher Begleiter, wird auf Augenhöhe gesehen,¹³ sodass die Chance, empathisch auf den Manager einzugehen, sich besonders hierin verankern kann; Zahlenknechten oder Kontrolleuren bleibt diese Möglichkeit verwehrt. Der abgestufte Verlauf steht im engen Bezug zur sinkenden Wertschätzung, die den Rollen zuteil wird. Dagegen lässt sich der Wert im Bereich Sonstiges durch Typenüberlappungen begründen. Diejenigen Teilnehmer, die dieser Antwortgruppe zugeordnet sind, haben sich als Controller beschrieben, die alle drei Rollen parallel wahrnehmen. So wundert es kaum, wie ‚zeitweilige‘

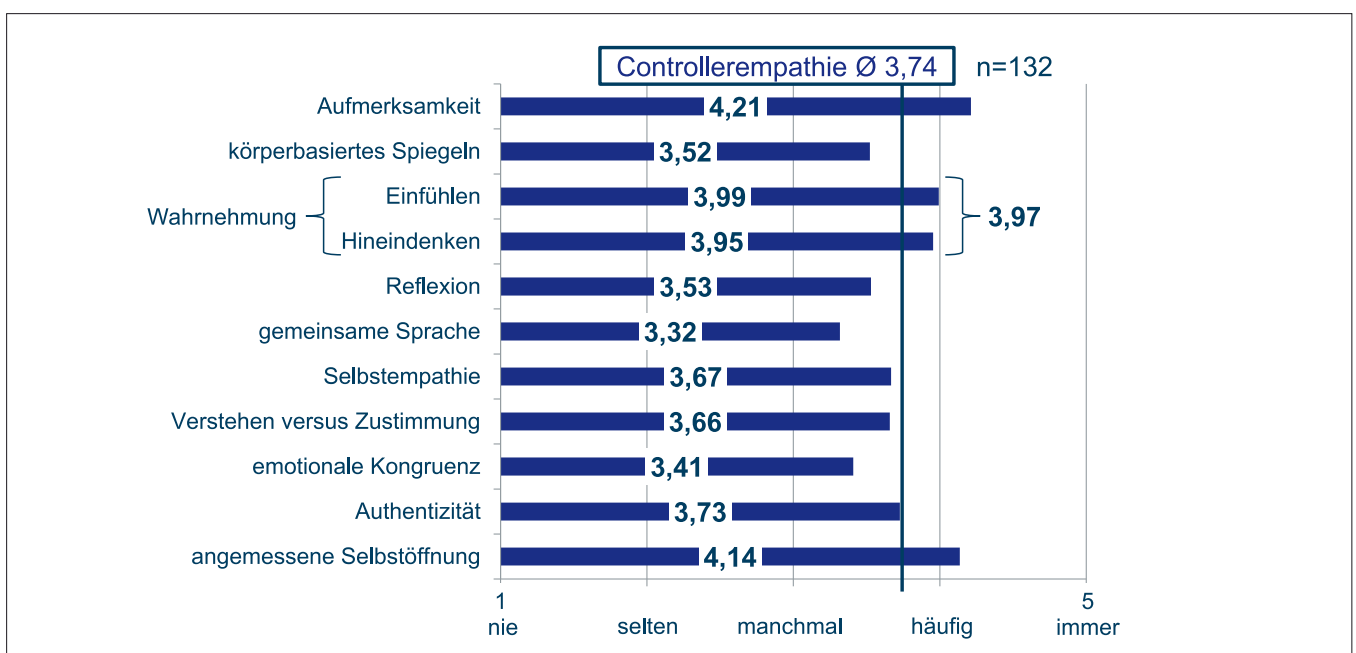
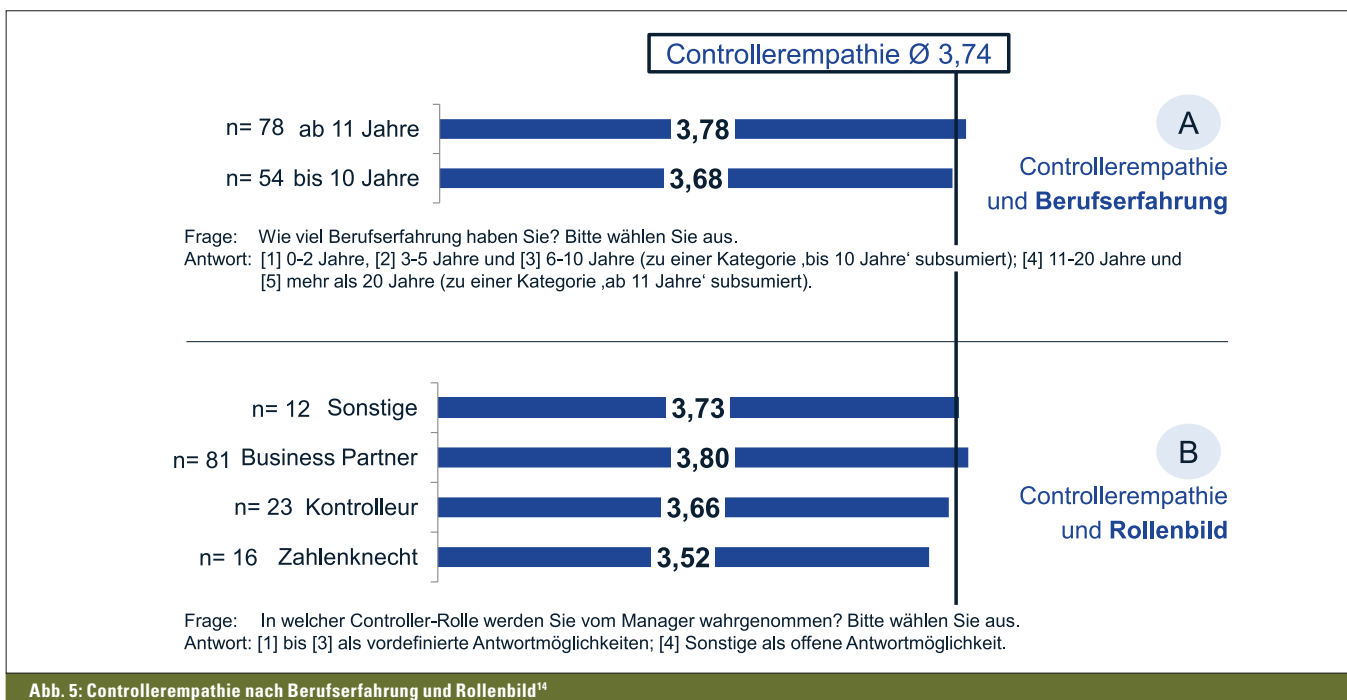


Abb. 4: Mittelwerte der empathischen Kompetenzmerkmale von Controllern¹¹



Business Partner grundsätzlich hohe Empathie aufwenden, die wegen des Rollenwechsels jedoch in der maximalen Wirkung geringer ausfällt.

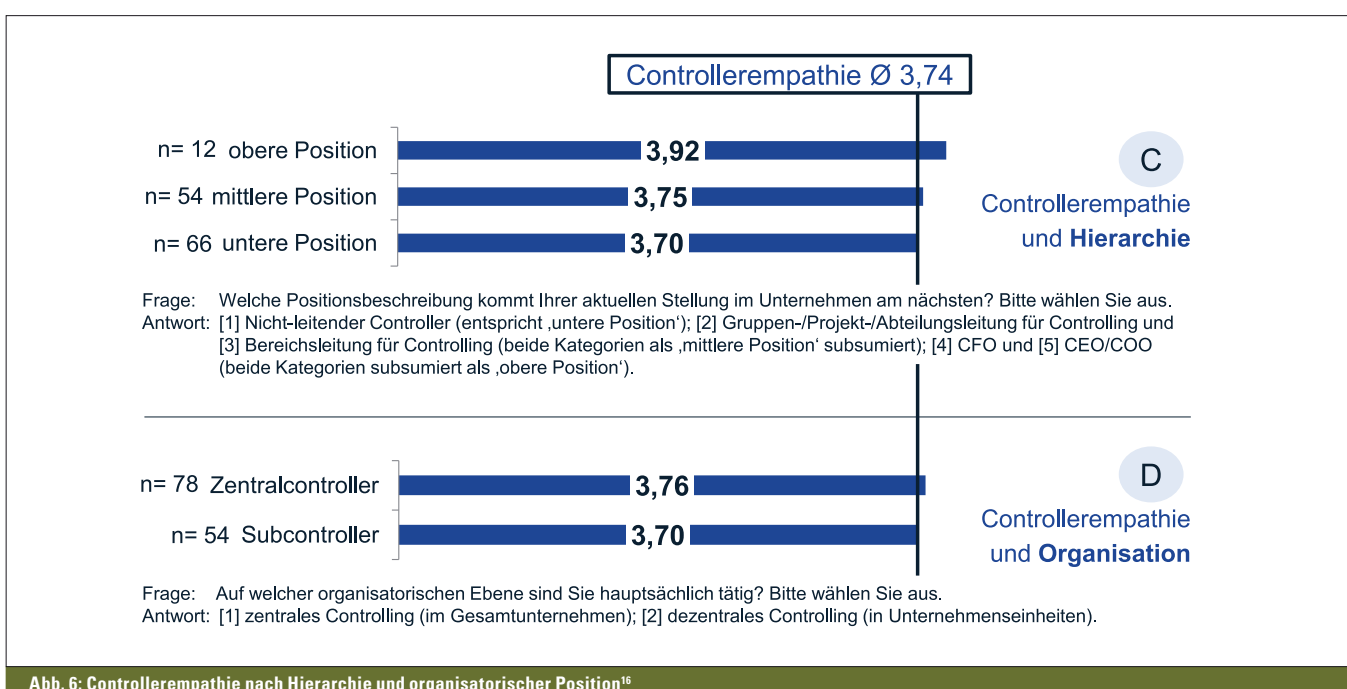
Somit ist den zwei Faktoren Business Partnering und hohe Berufserfahrung gemein, dass sie im Mittelwertvergleich den durchschnittlichen Summenscore (3,74) überschreiten. Selbiges gilt für die Empathietreiber auf [Abbildung 6](#).

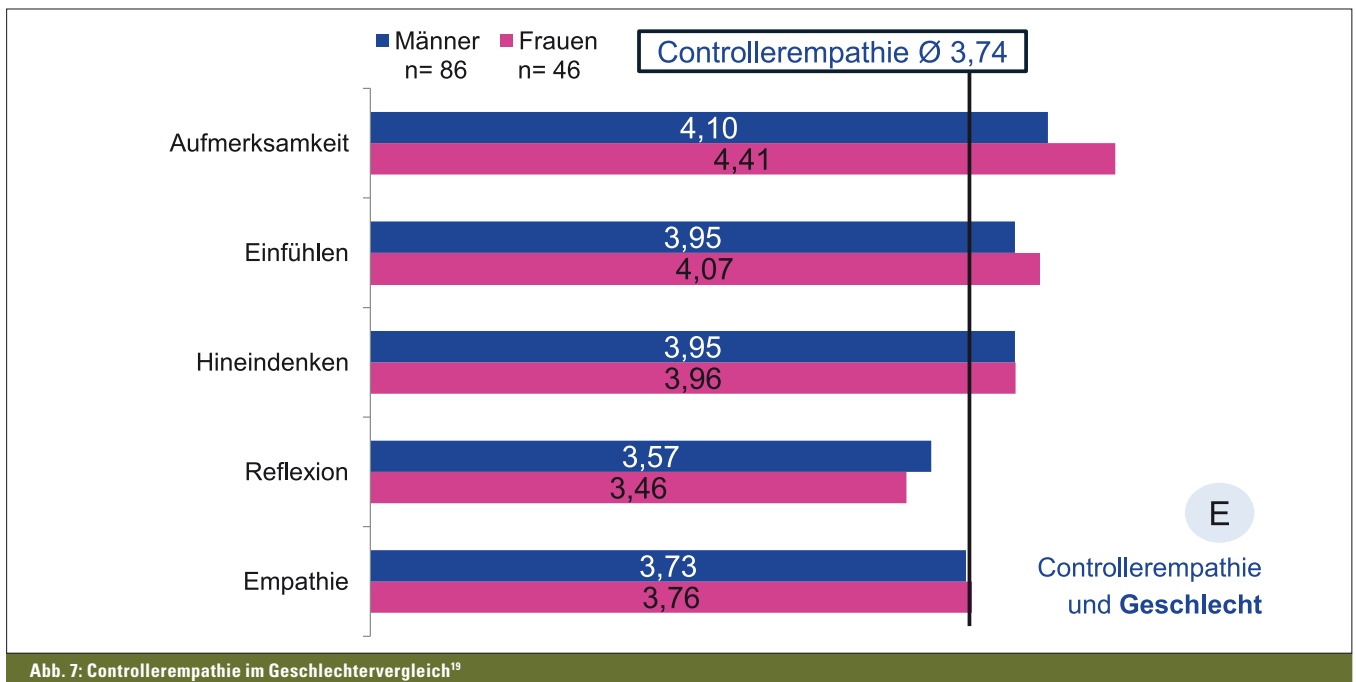
Im Hierarchievergleich kann ersehen werden, dass mit gehobener Position das Ein-

flühlungsvermögen umso mehr an Bedeutung gewinnt. Top-Controller (CEO, CFO und COO) weisen sich ein Niveau nahe 3,92 zu. Auf mittlerer Ebene (Gruppen-, Projekt-, Abteilungs- oder Bereichsleitung für Controlling) beträgt das Ausmaß noch 3,75 Einheiten, liegt aber weiterhin über der Benchmark. Unter dieser finden sich die nicht-leitenden Controller, deren Index 3,70 Punkte ausmacht. Hochrangige Controller nutzen Empathie wohl systematischer, damit sie Konsequenzen eigener Entscheidungen antizipieren und so der gestiegenen Verantwortung gerecht werden. Anders

formuliert: **Wer die Karriereleiter aufsteigen möchte, ist auf Empathie angewiesen.**

Davon losgelöst müssen Zentralcontroller „zum einen gegenüber dezentralen Stellen wie Geschäftsbereichen [...] ihren Standpunkt vertreten können, zum Zweiten gegenüber dem Manager in der Zentrale, dem sie direkt zuarbeiten, und zum Dritten [...] dem Top-Management“¹⁵ Rechenschaft ablegen. Wegen der hohen Interaktionsdichte scheint es einleuchtend, dass Zentralcontroller einen Interessenabgleich besse-
 ren meistern, wenn sie zwischenmenschlich





verstehen. Mit durchschnittlichen 3,76 Zählern liegt ihr Wert über dem der Subcontroller.

Eine Genderbetrachtung, die ähnlich interessante Implikationen bereithält, schließt den Hypothesentest. Von Natur aus ist die Frau stärker personenorientiert,¹⁷ was das Ergebnis in Abbildung 7 wiedergibt. So wirkt der hohe Score bei der Aufmerksamkeit umso plausibler, weil sich weibliche Controller soziobiologisch als der ‚interessiertere‘ Gesprächspartner erweisen; sie unternehmen größere Anstrengungen, die Perspektive des Managers sowohl emotional als

auch kognitiv zu erschließen. Dagegen scheinen Controllerherren ihren Empathieprozess effizienter zu gestalten. Werden die Werte aus dem Feld Reflexion ergänzt, welches unmittelbar auf das Einfühlen und Hineindenken aufbaut, ist zu erkennen, wie es Männern leichter fällt, den Blickwinkel des Managers einzunehmen. Ihr Reflexionsindex beträgt 3,57 Einheiten; Damen: 3,47 Punkte. **Gleichwohl tendieren weibliche Controller dazu, Empathie als Ganzes umfassender anzuwenden.** Sollen Controller empathisch agieren, scheinen Frauen – von ihrer Veranlagung – der geeignete

Prototyp zu sein. Diese Feststellung lässt sich jedoch nicht mit dem Inbegriff eines ‚besseren‘ Controllers gleichsetzen: Neben persönlichen Fähigkeiten, wie der Empathie, bestimmen auch instrumentelles Know-how und Geschäftskennntnisse dessen Arbeitsleistung.¹⁸

Empfehlungen für Praxis und Forschung

Aus der vorliegenden Studie wird evident, dass eine bemerkenswerte Zahl der Controller em-

Fiktive Verankerung der Empathie im Controllerleitbild der IGC

- Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.
- Controller
 - gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
 - verstehen, wie Entscheidungsträger denken und fühlen. Sie nehmen die Perspektive der Manager ein und fördern Kooperation und Zielorientierung.
 - sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
 - integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
 - entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
 - sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Quelle: entnommen aus IGC 2013, online, in der Fassung vom 08.06.2013, mit Erweiterung in blauer Schrift.

pathische Umgangsweisen pflegt. So geben die Ergebnisse Anlass, ein Verhalten, das Gedanken und Gefühle von Managern ins Zentrum der Zahlenwelt stellt, offen zu legitimieren. Eine ideelle Verankerung im Controller-Leitbild eines Unternehmens kommt dieser Zwecksetzung gut nach (siehe das fiktive Beispiel in [Abbildung 8](#)). Es bietet Mitarbeitern eine Orientierung für den Arbeitsalltag und ermöglicht, den Empathiegedanken gleich bei der Einarbeitung neuer Kollegen zu implementieren.²⁰ Investitionen in **geeignete Schulungsmaßnahmen** stellen dabei eine sinnvolle Ergänzung dar. Besonders für den Controllerlernachwuchs sind solche Trainings empfehlenswert, da zu Karrierebeginn eher der Ausbau fachlicher Fähigkeiten dominiert, wogegen die Entwicklung sozialer Kompetenzen vernachlässigt wird.²¹ **Zudem wirkt sich eine empathieorientierte Personalentwicklung kostendegressiv aus, weil nicht nur der Controllerbereich, sondern alle Unternehmenssektoren von den Schulungsinhalten profitieren.** Modulare Coachingkonzepte aus anderen Berufsfeldern können Anregungen zur strukturellen Ausgestaltung liefern.²²

Um wiederum das Wissen im Controllingkontext zu vertiefen, sind weitere Forschungsanstrengungen nötig. Eine Fundierung sieht zwei Handlungshinweise vor: (1) Deduktive Erweiterung der empathischen Kompetenz, sowie (2) Ausdehnung der Empirie auf die Perspektive des Managers. Das Zweite setzt an dem Grundgedanken des Controllings auf: Erst wenn die Einschätzung der Führungskräfte auf den Selbstbericht der Controller trifft, sind ganzheitliche Implikationen möglich. Allerdings gilt es vorher, wie unter (1) genannt, weitere Elemente des menschlichen Verhaltens in die Betrachtung aufzunehmen. Die vereinfachte Abbildung der ‚emotionalen‘ Manager und ‚sachlichen‘ Controller war für den explorativen

Charakter dieser Untersuchung zweckmäßig. Jedoch sollte nach den gewonnenen Erkenntnissen die Zahlenfixierung nicht implizit mit fehlendem emotionalem Gespür gleichgestellt werden. Zudem gerät das Gedankenkonstrukt in Erklärungsnot, sobald leitende Controller widerspruchsfrei zu modellieren sind – welche Ausprägung dominiert? Ist dieser noch rational oder nun emotional gepolt? Forscher im Feld des Behavioral Controllings können zukünftig Antworten auf die Fragen geben.

Literatur

1. Bischoff-Wanner, C.: Empathie in der Pflege. Begriffserklärung und Entwicklung eines Rahmenmodells, Bern et al. 2002.
2. Bischof-Köhler, D.: Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede, 4. Aufl., Stuttgart 2011.
3. Ciaramicoli, A. P./Ketcham, K.: Der Empathie-Faktor. Mitgefühl, Toleranz, Verständnis, München 2001.
4. Decety, J./Lamm, C.: Human empathy through the lens of social neuroscience, in: The Scientific World Journal, 6. Jg. (2006), S. 1146-1163.
5. Gassner, B.: Empathie in der Pädagogik. Theorien, Implikationen, Bedeutung, Umsetzung, Heidelberg 2006; <http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/7224>.
6. International Group of Controlling (IGC): Controller-Leitbild, Stand: 08.06.2013; http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php.
7. Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B.: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl., Stuttgart 2013.
8. Paulus, C.: Der Saarbrücker Persönlichkeitsfragebogen SPF (IRI) zur Messung von Empathie. Psychometrische Evaluation der

deutschen Version des Interpersonal Reactivity Index, Saarbrücken 2009; <http://psychodok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2009/2363>.

9. Preis, A.: Controller-Anforderungsprofile. Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden 2012.
10. Richter, D.: Empathie. Gewinne und Verluste im Erwachsenenalter, Bremen 2009; <http://www.jacobs-university.de/phd/files/1241709243>.
11. Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 14. Aufl., Stuttgart 2014.
12. Weber, J./Schäffer, U./Goretzki, L./Strauß, E.: Die zehn Zukunftsthemen des Controllings. Innovationen, Trends, Herausforderungen, Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 82, Weinheim 2012.

Fußnoten

¹ Vgl. Weber/Schäffer 2014, S. 41.

² Vgl. Weber et al. 2012, S. 79.

³ Vgl. Küpper et al. 2013, S. 248.

⁴ Bischoff-Wanner 2002, S. 16.

⁵ Vgl. im Weiteren Decety/Lamm 2006, S. 1146 ff.

⁶ Vgl. u. a. Ciaramicoli/Ketcham 2001, S. 65 ff.

⁷ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Decety/Lamm 2006, S. 1148 mit Modifikation, Ergänzung und deutscher Übersetzung.

⁸ Eigene Darstellung.

⁹ Vgl. z. B. Paulus 2009, S. 2 ff.

¹⁰ Eigene Darstellung.

¹¹ Eigene Darstellung.

¹² Vgl. Richter 2009, S. 226.

¹³ Vgl. Weber/Schäffer 2014, S. 17.

¹⁴ Eigene Darstellung.

¹⁵ Preis 2012, S. 243.

¹⁶ Eigene Darstellung.

¹⁷ Vgl. Bischof-Köhler 2011, S. 322.

¹⁸ Vgl. Preis 2012, S. 68.

¹⁹ Eigene Darstellung.

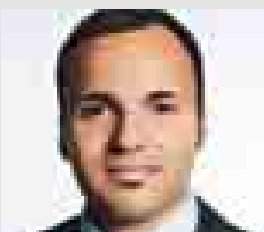
²⁰ Vgl. Küpper et al. 2013, S. 703 f.

²¹ Vgl. Weber et al. 2012, S. 89.

²² Vgl. aus der Pädagogik Gassner 2006, S. 304 ff.

²³ Erweitert entnommen aus IGC 2013, online, in der Fassung vom 08.06.2013. ■

Autor



■ **Dipl.-BW (FH) Cristiano Jesus Feliciano**

ist im Vertriebscontrolling der R+V Allgemeine Versicherung AG tätig.

E-Mail: cristiano.jesusfeliciano@ruv.de



Investitionsentscheidung durch wertorientiertes Controlling am Beispiel der Mineralölindustrie

von Thomas Günther und Martin Schwarzbichler

– Teil 1 –

Eine kostengünstige, sichere und umweltfreundliche Energieversorgung gehört zu den wesentlichen Herausforderungen unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Die nach der Katastrophe von Fukushima eingeleitete Energiewende, der Rückgang der Energiepreise in Nordamerika aufgrund von Fracking-Technologien, die seit vielen Jahrzehnten angespannte politische Situation in Ländern mit wesentlichen Ressourcen an fossilen Energieträgern, der Rückgang der förderbaren Ressourcen in Europa und die Auswirkungen des arabischen Frühlings sind nur einige Themen, die Herausforderungen für die Energiewirtschaft darstellen. Dieser Unsicherheit steht die technisch bedingte Notwendigkeit gegenüber, neue Energieresourcen in sehr langfristig laufenden Projekten mit Laufzeiten von häufig 10-20 Jahren erschließen zu müssen.

Der nachfolgende Beitrag stellt dar, wie Investitionsentscheidungen auf der Basis wertorien-

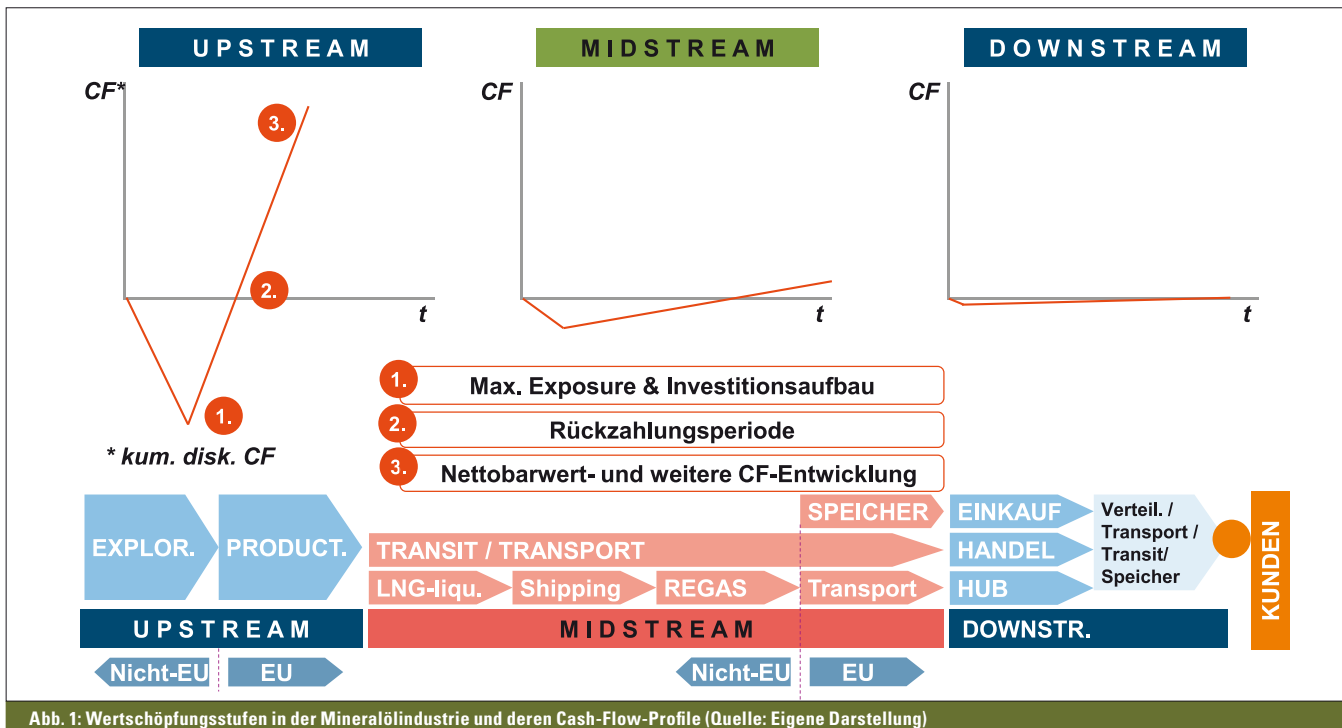
tierter Controllingansätze in der Mineralölindustrie getroffen werden, welche betriebswirtschaftlichen Kalküle hierzu verwendet werden und wie dies mit den Risiken und Chancen der Umfeldbedingungen abgestimmt werden kann.

Spezifika der Wertschöpfungsstufen in der Mineralölindustrie

Für die Energiewirtschaft, insbesondere für jenen Teil, der sich mit Kohlenwasserstoffen beschäftigt, lässt sich die **Wertschöpfungskette** in folgende Hauptstufen unterteilen: **Upstream**, **Midstream** und **Downstream**. Die Sparte **Upstream** beschäftigt sich mit dem Aufsuchen und Fördern von Kohlenwasserstoffen. **Midstream** umfasst den großvolumigen Weitertransport von den Produktionsstätten, unter vielfältiger Einbindung der Zwischenlagerung (Ein- und Ausspeicherung), bis hin zur Abgabe an weiterverteilende Unternehmen. Midstream

ist somit die Verbindung zwischen Upstream und Downstream. Der Bereich **Downstream** beinhaltet die Aktivitäten, die sich mit der abschließenden Weiterverteilung an Zwischenhändler bzw. bereits an die Endkunden beschäftigen. Dazu gehören einerseits Handelsaktivitäten und andererseits der Weitertransport und das Vertriebsgeschäft an die Kunden (wie z.B. Raffinerien, Tankstellennetze, Großabnehmer, Haushalte etc.).

Die einzelnen Sparten Upstream, Midstream und Downstream unterliegen verschiedenen technischen Gegebenheiten, die sich in den betriebswirtschaftlichen Charakteristiken der Sparten und deren Projekte widerspiegeln. Entscheidend sind hierbei die Entstehung und die Abbildung der Risiken entlang der jeweiligen Wertschöpfungsstufen. Es geht dabei im Wesentlichen darum, wer die Investition tätigt, wer die Amortisation der getätigten Investition absichert und wer das Vermarktungsrisiko (Preis



und Menge) der Energieträger trägt und absichert. Als schematische **Unterteilungsmerkmale der verschiedenen Wertschöpfungstypen** kann man folgende Kriterien heranziehen:

- Wie hoch ist die größte akkumulierte, nicht diskontierte Kapitalbindung (sog. **Maximum Exposure**)? Zu welchem Zeitpunkt wird die „Talsenke“ der finanziellen Vorlaufinvestitionen der Aktivitäten bzw. der Investitionen erreicht? Über welchen Zeitraum und in welchem Profil erfolgt der Investitionsaufbau der Gesamtinvestitionskosten?
- Über welchen Zeitraum wird die Investition amortisiert, d. h. in wieviel Jahren fließt das investierte Kapital wieder zurück (**Amortisationsdauer**)?
- Wie hoch ist der **Nettobarwert des Projektes** und wie verläuft die Cash-Flow-Entwicklung nach Erreichen der Amortisationsdauer?

Zieht man diese Unterteilungsmerkmale für die drei Sparten heran, so ergibt sich – als generelle Aussage – der schematische Cash-Flow-Verlauf, wie in **Abbildung 1** dargestellt. **Upstream** ist signifikant kapitalintensiv, bindet über einen kurzen bis mittleren Investitionszeitraum hohe Investitionsmittel und führt diese Investitionen jedoch über einen vergleichsweise kurzen Zeitraum wieder zurück. Die Wertgenerierung, die nach dem Rückzahlungszeitraum erfolgt, kann einen signifikanten Wertbeitrag für das Unternehmen leisten.

Midstream kann ebenso großvolumige Investitionen darstellen, die in der Regel dennoch unter jenen von Upstream liegen. Im Allgemeinen ist die Amortisationsdauer länger und der erzielbare Wertbeitrag geringer als im Upstream. Diese verallgemeinernde Aussage kann sich bei Diskontierung mit risikoangepassten Kapitalkosten wiederum verschieben. **Downstream** ist in der Regel am geringsten kapitalintensiv, vor allem wenn man die Handelsaktivitäten oder den Vertrieb betrachtet. Abhängig von entsprechender Risikoabbildung und bewertungstechnischer sowie vertraglicher Risikozuteilung kann sich diese schematische Darstellung der einzelnen Sparten wesentlich ändern, was eine spezifische Betrachtung jedes einzelnen Investitionsprojektes erfordert.

Grundprinzipien der wertorientierten Steuerung

Die skizzierten Entscheidungsprobleme der Mineralölwirtschaft lassen sich mit Methoden und Instrumenten der unternehmenswertorientierten Steuerung lösen. Die wertorientierte Steuerung ist u. a. aus der Kritik an traditionellen gewinnorientierten Performance-Maßen entstanden (Günther, 1997, S. 5 ff.). **Abbildung 2** zeigt grundlegende Kritikpunkte an gewinnorientierten Kennzahlen und deren Lösung mit Hilfe von

wertorientierten Kennzahlen. Überträgt man diese Kritikpunkte auf die hier betrachtete Branche der Mineralölindustrie, zeigt sich die Notwendigkeit einer ergänzenden Entscheidungsunterstützung bei Projektentscheidungen mittels einer wertorientierten Steuerung:

- Mineralölunternehmen müssen, in den meisten Fällen, als börsennotierte Unternehmen dem Kapitalmarkt darlegen, inwiefern neue Projekte in der Lage sind, Wert für die Eigen- und Fremdkapitalgeber zu schaffen. Wertorientierte Kalküle sind hierzu besser geeignet als jahresbezogene gewinnorientierte Größen.
- Projekte in unterschiedlichen als auch Projekte innerhalb der gleichen Wertschöpfungsstufen weisen unterschiedliche Risk Exposures auf, die in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen sind.
- Entwicklungsprojekte sind von ihrer Natur her immer langfristig und betreffen nicht nur die nahe, sondern die entfernte Zukunft des Unternehmens. Daher sind methodisch auch zukunftsbezogene mehrjährige DCF-Kalküle anzuwenden.
- Aufgrund der Langfristigkeit, aber auch aufgrund der Tätigkeit von europäischen Mineralölunternehmen außerhalb Europas sind bewusst der Zeitwert des Geldes über die Diskontierung zukünftiger Cash Flows als auch unterschiedliche Inflationsraten und Preisentwicklungen sowohl auf der Einnah-

Kritik an gewinnorientierten Performance-Maßen	Lösungsansatz
Mangelnde Korrelation von RoS, RoI, RoA mit Renditen am externen Kapitalmarkt	Neue Performance-Maße: EVA™, CVA, RoCE, DCF
Mangelnde Berücksichtigung von Risiken	Vergleich der Renditen mit risikoangepassten Kapitalkostensätzen i. d. R. über CAPM
Mangelnde Berücksichtigung der Inflation und des Zeitwertes des Geldes	Orientierung an Zeitwerten statt Buchwerten ; Diskontierung von Rückflüssen mit nominalen Kapitalkostensätzen
Vernachlässigung langfristiger ökonomischer Wirkungen	Orientierung an DCF als langfristigen Wertbeitrag
Vergangenheitsorientierung	Betrachtung zukünftiger Rückflüsse (z. B. DCF-Verfahren)
Keine Berücksichtigung der Finanzierung (des Wachstums)	Orientierung an entnehmbaren Freien Cash Flows ; Vergleich von Rückflüssen mit Kapitalkosten

Abb. 2: Kritik an gewinnorientierten Performance-Maßen und Lösungsansätze der unternehmenswertorientierten Steuerung (Quelle: Günther, 2014, S. 3)

men- als auch auf der Ausgabenseite zu berücksichtigen.

- Durch die hohe Kapitalintensität insbesondere in der Exploration, aber auch im Weitertransport und in der Weiterverarbeitung, spielt die Finanzierung der Investitionen, die häufig über Projektfinanzierungen erfolgt, eine maßgebliche Rolle. Daher ist es methodisch notwendig, Freie Cash Flows, d. h. nach Investitionen verfügbare frei für Eigen- und Fremdkapitalgeber verwendbare Cash Flows zu betrachten und risikoangepasste Kapitalkosten in Entscheidungsrechnungen einzubeziehen.

Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass europäische Mineralölunternehmen sich intensiv sowohl mit der wertorientierten Steuerung (z. B. Denk, 2002) als auch mit dem Risikomanagement (z. B. Gleißner et al, 2009, S. 93 ff.) beschäftigen, wobei Letzteres als Teilmodul von

Ersterem betrachtet werden kann. Aus dem Blickwinkel der wertorientierten Steuerung stellen sich damit folgende Fragen:

- Wie sind Bewertungsmodelle aufzubauen, damit für Entscheidungsträger ersichtlich ist, ob geplante Projekte letztlich Werte für das Unternehmen schaffen?
- Welche wertorientierten Kennzahlen sind geeignet, Wertschaffung adäquat abzubilden?
- Wie können Werttreiber vor der finalen Investitionsentscheidung gestaltet werden, damit eine langfristige, nachhaltige Wertschaffung gesichert ist?

Angesichts der Kapitalintensität, des erheblichen zeitlichen Vorlaufes und der langen Laufzeit der Projekte dominiert bei Mineralölunternehmen die strategische wertorientierte Steuerung im Vergleich zur operativen wertorientierten Steuerung, da nach erfolgter Investition die Projekte kaum

mehr maßgeblich gestaltet werden können. Daher kommt der Projektauswahl und der Gestaltung des Portfolios unterschiedlicher Projekte bei Mineralölunternehmen eine herausragende Bedeutung zu.

Projektphasenunterteilung und Schema eines allgemeinen Arbeitsablaufes

Projekte in der Mineralölindustrie werden i. d. R. in unterschiedliche Phasen unterteilt und phasenspezifisch entwickelt. Der finalen Investitionsentscheidung gehen dabei die **Phasen „Identify/Assess“** (Identifikation und grobe Bewertung möglicher Projektideen), **„Select“** (Auswahl des am besten geeigneten Zugangs für die Projektumsetzung aus einer Vielzahl von Möglichkeiten) und **„Define“** (Konkrete Detailplanung der finalen und schlussendlich umsetzungsbereiten Variante) voraus.

Da die Kapitalintensität in den Phasen vor der finalen Investitionsentscheidung signifikant geringer als danach ist, werden den vorbereitenden Projektentwicklungsphasen oftmals zu wenige Planungsressourcen (Zeit, Geldmittel und vor allem Personalressourcen) zugestanden. Hinsichtlich der späteren, über den Gesamtbe Betrachtungszeitraum des Projekts gesehenen Wertgenerierung sollte jedoch genau auf diese Phasen vor finaler Investitionsentscheidung besonderes Augenmerk gelegt werden. Werden vorab z. B. keine, mangelhafte oder unsystematische Risikobeurteilungen vorgenommen oder ist das Projekt unzureichend strukturiert (z. B. nicht ausreichend verfügbare Absatz- und Distributionskanäle oder nicht zeitgerechte Materialbeschaffung), so sind aufgrund des langfristigen und kapitalintensiven Charakters von Investitionen in die Energiegewinnung **nach der finalen Investitionsentscheidung kaum mehr Änderungen möglich**, und ein womöglich geringerer oder negativer Wertbeitrag wird festgeschrieben. Der einmal verlorene Wert kann in der Regel in der Bauphase bzw. nachfolgenden Betriebsphase (Phase „Execute“) nicht mehr für die Gesamtprojektverzinsung zurückgewonnen werden. Abbildung 3 vergleicht die Steuerbarkeit von Entwicklungsprojekten mit der Besteigung eines Achttausenders: **Eine falscher Vorbereitung und Planung oder falsches Mate-**

Autoren



■ Prof. Dr. Thomas Günther

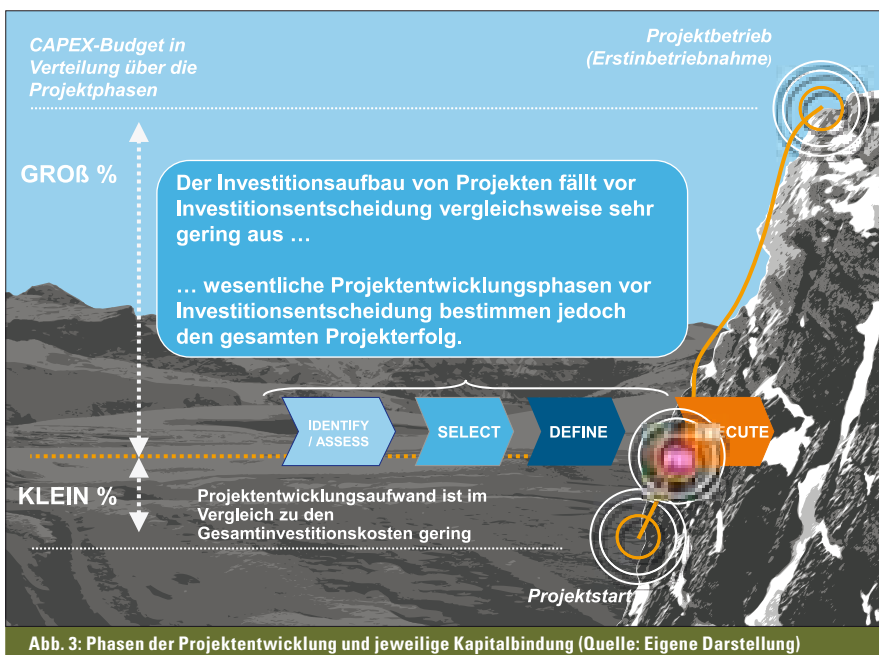
lehrt und forscht an der TU Dresden. Seine Arbeitsgebiete sind die Gestaltung von Controllingsystemen und die Steuerung von immateriellen Ressourcen. Er arbeitet als Dozent in der Weiterbildung von Führungskräften und berät mittelständische Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.

E-Mail: lehrstuhl.controlling@mailbox.tu-dresden.de

■ Dr. Martin Schwarzbichler

leitet die Abteilung Finance & Projects im Erdgas- und Strombereich der OMV-Gruppe. Seine Arbeitsgebiete sind u. a. die Evaluierung von Projekten, Unternehmen und Geschäftsvorhaben sowie die Betreuung von Finanzangelegenheiten des Erdgas- und Strombereichs. Er arbeitet als Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie an der FH Kufstein und in der Weiterbildung von Führungskräften.





holder des Unternehmens (abgerundete violette Rechtecke) zeigt die Komplexität der Projekte und die Notwendigkeit für den Projektcontroller zu einer **intensiven Zusammenarbeit mit den Kollegen aus den anderen Fachressorts**. Die eckigen Rechtecke stellen wesentliche Eckpunkte für die ökonomische Analyse des Projektes dar, die letztlich das Ergebnis beeinflussen. Wiederum wird deutlich, dass die ökonomische Modellierung von Entwicklungsprojekten im Energiebereich komplex, wechselseitig verzahnt und methodisch anspruchsvoll ist. Entscheidend ist, dass dieser Arbeitszyklus solange durchlaufen wird, bis die **resultierenden Ergebnisse aus der Zusammenarbeit aller Fachressorts alle beteiligten Entscheidungsträger zufriedenstellen**: Es kann sich dabei um Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Regulierungsbehörden oder Kunden handeln.

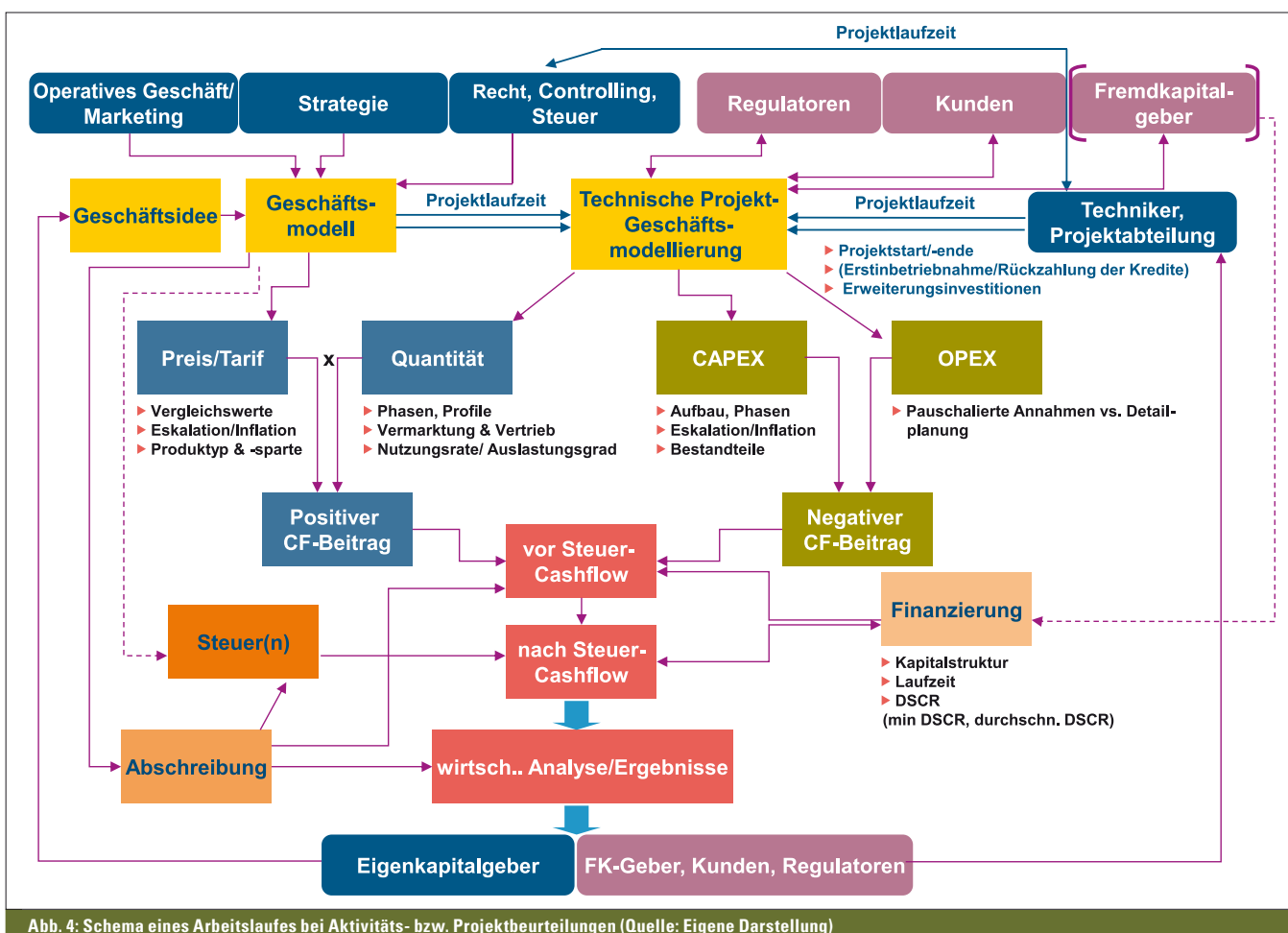
rial kann während der Besteigung nicht mehr revidiert werden und das Projekt ist dann eventuell zum Scheitern verurteilt.

wirtschaftlichen Bewertung von Entwicklungsprojekten dar.

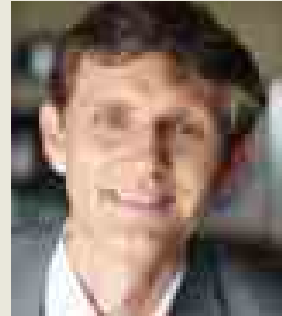
Die Vielzahl der einzubeziehenden Abteilungen im Unternehmen (abgerundete blaue Rechtecke in Abbildung 4 sowie der externen Stake-

Teil 2 folgt im Controller Magazin Mai/Juni 2015.

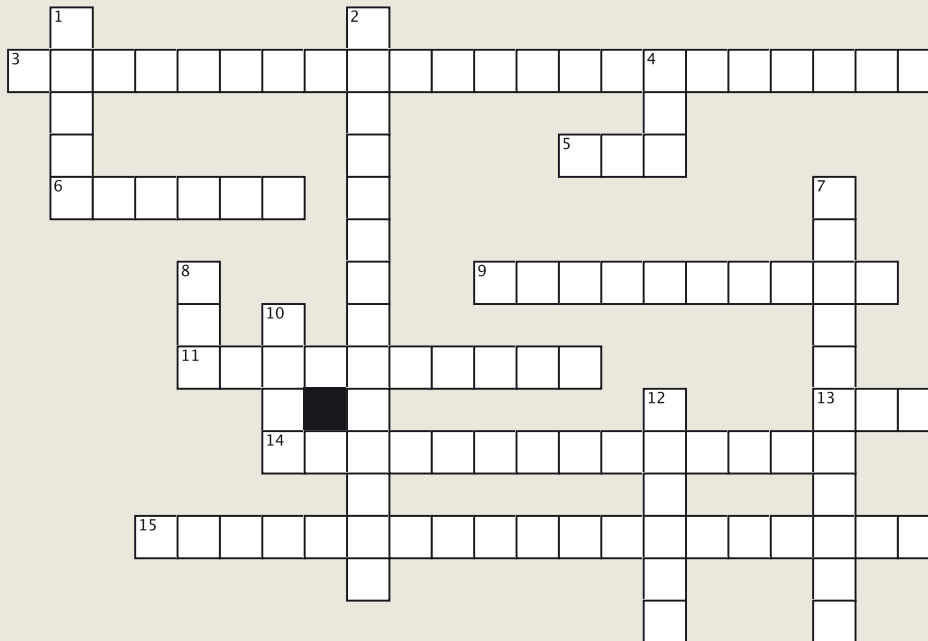
Die Abbildung 4 stellt einen generalisierten Arbeitsablauf der Modellierung und der betriebs-



Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@ca-akademie.de



Waagerecht

3. Verpflichtungen aus betrieblicher Altersvorsorge
5. Kostenanalyse nach Pareto
6. Nachlass vom Listenpreis
9. Geographische Verlagerung unternehmerischer Funktionen
11. Bezeichnung einer gezielten Menge von Marktteilnehmern
13. System der Führung durch Ziele (Abk.)
14. Bezeichnung für vorwiegend immaterielles, nicht lagerbares Produkt
15. Zunahme des Bruttoinlandsproduktes

Senkrecht

1. Vorsitz des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins
2. Was versteht man bei Verrechnungspreisen (steuerlich) unter "dealing at arms length"
4. Abkürzung für lifecycle costing
7. Produkte, die für den privaten Ver- und Gebrauch verkauft werden
8. Kostenanalyse nach Auftretungshäufigkeit
10. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
12. Rechnungslegungsgrundsätze der Vereinigten Staaten

Lösung: 1. Weber, 2. Fremdvergleich, 3. Pensionrückstellungen, 4. LCC, 5. ABC, 6. Rabatt, 7. Konsumgüter, 8. XYZ, 9. Offshoring, 10. OECD, 11. Zielgruppe, 12. USGAAP, 13. MBO, 14. Dienstleistung, 15. Wirtschaftswachstum



Auf ein Wort

Begrüßungs-Zitat dieser Neuauflage

„Man lernt, solange man lebt – durch neue Erkenntnisse, frische Erfahrungen, unvermutete Einsichten oder Begegnungen – und: man lebt, solange man lernt.“ (Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer und langjähriger Herausgeber des Controller Magazins)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, das **205. Literaturforum** vorlegen und mit Ihnen **den 35. Jahrgang des Literaturforums beginnen** – und die „Literaturvermittlung mit Fachkommunikation“ fortsetzen zu dürfen. In dieser Ausgabe finden Sie:

1. Literarische Schlaglichter/Leseproben
2. Buchbesprechungen zu den Themenbereichen
 - In der Diskussion: Industrie 4.0 und Big Data
 - Controlling
 - Management und Projektmanagement
 - Übung und Training
 - Persönliche Kompetenzen und Themen
3. Das Schreib- und Medien – ABC: Statisches zum Buch und Buchhandel

Leser bzw. ICV- und RMA - Mitglieder als Autoren

Das Controller Magazin ist zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Risk Management Association e. V. (RMA). Daraus ergibt sich, geeignete neue Veröffentlichungen von Mitgliedern dieser Organisationen im Literaturforum besonders zu berücksichtigen und in die Aufmerksamkeit zu rücken. In dieser Ausgabe stehen **folgende ICV-Mitglieder als Autoren mit diesen Titeln:**

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Dr. Uwe Michel, Uwe (Hrsg.): Controller Agenda 2017

Prof. Dr. Andreas Klein (Hrsg.) mit Prof. Dr. Martin Grothe, Prof. Dr. Kai Wiltinger und Winfried Wurms sowie weiteren Mitautoren (Nicht-Mitglieder): Marketing- und Vertriebscontrolling

Bitte lassen Sie von sich hören, wenn Sie Autor oder Mitautor eines neuen Fach- oder Sachbuches sind, das in das Literaturforum passen könnte.

Literarische Schlaglichter

– Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

Es gibt viele Industrieexperten, die begonnen haben in ihren Firmen Industrie 4.0 umzusetzen oder in Teilen schon umgesetzt haben. Sie bestätigen Produktivitätsfortschritte von bis zu 50%, je nach Komplexität des Produktionsfalls, mithilfe der **Industrie 4.0**-Ansätze und -Konzepte. – Aus: Bauernhansl et al.: Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, S. 32.

Big Data verändert nicht nur die Technologie und die Managementprozesse, sondern wirkt sich auch auf die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens und seiner Kultur aus. – Aus: Horváth/Michel: Controller Agenda 2017, S. 49.

Das Controlling sollte **Social Media** nicht als Marketing- oder gar IT-Thema einordnen. Mit den Aufgaben als Business Partners und Rationalitätssicherer hat Controlling selbst enge Bezüge. – Aus: Klein: Marketing- und Vertriebscontrolling, S. 101.

Löschen Sie von Zeit zu Zeit **Daten**, die niemanden in die Hände fallen sollen. – Aus: Bohnenkamp; Weidner: Das Vorsorge-Set, S. 88.

Wenn die **Stimmung** stimmt, stimmen am Ende auch die Ergebnisse. – Aus: Schüller: Das Touchpoint-Unternehmen, S. 266.

Manager-Krankheiten sind nicht wirklich Krankheiten. Sie sind viel schlimmer: schlechte Angewohnheiten. – Aus: Schuster: Manager-Krankheiten, S. 45.

Dabei sollte, insbesondere wenn die **Bilanzanalyse** von Unternehmensinternen genutzt wird, der Bezug zu den Zielen und Funktionen des internen Rechnungswesens, im Sinne einer möglichen Quelle der Jahresabschlussdaten nicht aus dem Blick verloren werden. – Aus Burchert u. a.: Externes und internes Rechnungswesen, S. 51.

Es gibt mittlerweile so viele einfach zu bedienende Programme, die Ihnen die schönsten **Bilder zu allen Daten** liefern, mit denen Sie die Programme füttern. Wie leicht übersieht man grundlegende Dinge. Taugen die Daten? Untersuche ich genau das, was ich untersuchen will? Stimmen die Voraussetzungen für meine Berechnungen? Verfälschen wenige Daten mein ganzes Ergebnis? – Aus: Sigg: Statistik-Formeln, S. 229.

Erkenntnis und Wissen ist untrennbar mit Verstehen verbunden, Antworten auf Fragen vom Typ „Warum“ sind daher besonders wertvoll, da

sie durch die Erklärung eines Ursache-/Wirkung-Zusammenhangs besonders tiefes Verstehen ermöglichen. – Aus: Disterer: Studienarbeiten schreiben, S. 48.

Laut einer Studie von Gartner „**scheitern zwischen 70 und 80 % aller Business Intelligence-Projekte**“ an „einer Kombination aus schlechter Kommunikation zwischen der IT-Abteilung und dem Unternehmen, und der Tatsache, dass nicht die richtigen Fragen gestellt werden und daran, dass die echten Bedürfnisse des Unternehmens nicht berücksichtigt werden.“ – Aus: Davenport: big data @ work, S. 90.

Bei der Portfoliobestimmung ist vor allem darauf zu achten, dass klare Kriterien vorliegen, was ein „**echtes**“ **Projekt** ist und wann etwas als Aufgabe der Linienorganisation durchgeführt wird. – Aus: DIIR: Prüfung des Projektsteuerungssystems. S. 31.

Lassen Sie sich **von Zahlen** nicht zu sehr beeindrucken. Quantifizierte Angaben vermitteln immer den Anschein eines höheren Maßes an Genauigkeit. – Aus: Drews et al.: Praxishandbuch Projektmanagement, S. 175.

Aufmerksamkeit, Energie, Motivation und **Informationsverarbeitungskapazität** sind begrenzt. Informationen werden nur selektiv wahrgenommen, ignoriert, falsch verstanden, verzerrt und vereinfacht. Die Modelle [...] weichen strukturell und sehr deutlich von der Realität ab. – Aus: Göbel: Entscheidungen in Unternehmen, S. 154.

Der Erfolg hängt nicht so sehr von der Wahl der richtigen Methode ab, sondern vielmehr von der Ausgestaltung der **späteren Umsetzung** im Unternehmen. – Aus: Niermann/Schmutte: Exzellente Managemententscheidungen, S. 10.

Bei **Gesellschaften** kommt es immer wieder auf den Blickwinkel an. Unterscheiden Sie daher zwischen Innen- und Außenverhältnis. Wichtig ist diese Unterscheidung beispielsweise im Hinblick auf die Geschäftsführung und Vertretung. – Aus: Niedostadek: Handels- und Gesellschaftsrecht für Dummies, S. 24 f.

Zahlreiche Quellen belegen, dass es in vielen deutschen Unternehmen nicht gut um **Mitarbeitermotivation**, -identifikation und -zufriedenheit steht. – Aus: Seiwert: Die besten Ideen für erfolgreiche Führung, S. 55.

Besprechungen

In der Diskussion: Industrie 4.0 und Big Data

Zu den gegenwärtig intensiv und kontrovers diskutierten Begriffen mit Controlling-Relevanz zählen insbesondere „**Industrie 4.0**“ oder auch die vierte industrielle Revolution sowie „**Big Data**“. Nachfolgend werden zwei Bücher zu diesen neuen Themenfeldern vorgestellt. Zudem sind zum

Zeitpunkt der Manuskriptfassung Interviews für das Controller Magazin zum aktuellen Diskussionsstand beider Themen in Arbeit.

Was steckt hinter diesen modernen Schlagworten?

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln stellt zu „**Industrie 4.0 - Die nächste industrielle Revolution**“ u. a. fest: „Die Produktion in den Fabrikhallen steht vor einem Umbruch. Moderne Informationstechnologien wie das Internet wachsen mit klassischen industriellen Fertigungsprozessen zu sogenannten Cyber-Physischen Systemen zusammen.“ (<http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/industrie-4-0-die-naechste-industrielle-revolution-165805?highlight=Industrie%25204.0> – Abfrage am 15.10.14).

Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein (ICV) definiert **Big Data** wie folgt: „Big Data beschreibt die Analyse und die Echtzeitverarbeitung großer, unstrukturierter und kontinuierlich fließender Datenmengen aus einer Vielfalt unterschiedlicher Datenquellen zur Schaffung glaubwürdiger Informationen als Basis von nutzenschaffenden Entscheidungen.“

Bauernhansl, Thomas / ten Hompel, Michael / Vogel-Heuser, Birgit (Hrsg.)

Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendung · Technologien · Migration

Wiesbaden: Springer Vieweg, 2014 – 648 Seiten, 59,99 € / E-Book € 46,99

Buchüberblick

Prof. Dr.-Ing. Thomas Bauernhansl leitet das Institut für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb (IFF) der Universität Stuttgart. Prof. Dr. Michael ten Hompel ist geschäftsführender Leiter des Fraunhofer-Institutes für Materialfluss und Logistik und Ordinarius der TU Dortmund. Prof. Dr.-Ing. Birgit Vogel-Heuser leitet den Lehrstuhl für Automatisierung und Informationssysteme der TU München. Die



Herausgeber werden von zahlreichen Autoren, vor allem aus wissenschaftlichen Bereichen, unterstützt. Mit diesem Buch wollen die Herausgeber, wie es heißt, „für Orientierung rund um das Thema Industrie 4.0 sorgen“. Industrie 4.0 hat sich in kurzer Zeit zu einem bedeutenden Stichwort entwickelt und wird intensiv diskutiert.

Inhaltsübersicht

Einführung, z. B. Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma – Anwendungsszenarien, z. B. Konzepte und Anwendungsfälle für die intelligente Fabrik – Basistechnologien, z. B. Mensch-Maschine-Interaktion – Migration – Ausblick.

Einordnung und Bewertung

Führende Wissenschaftler und Technologen geben einen fundierten Überblick über wesentliche Fragenstellungen im Zusammenhang mit „In-

dustrie 4.0“. Die Autoren publizieren den aktuellen Wissensstand und machen neue wissenschaftliche Erkenntnisse und erste praktische Erfahrungen breiten Fachkreisen zugänglich. Vermittelt wird, was „Industrie 4.0“ bedeutet, welche Prinzipien und Technologien diesen Begriff bestimmen, wie die Gestaltung erfolgen und welche Auswirkungen diese Entwicklung herbeiführen kann. Das Buch dient der Wissensgenerierung, die Autoren agieren als Impulsgeber. Diese Neuerscheinung skizziert die Vision von einer neuen Industrie, beschreibt Ansätze und Konzepte sowie Vorgehensweisen der Umsetzung und Anwendung. Die Autoren suchen den Anstoß zu geben, Chancen nicht zu verpassen. Der inhaltliche Zugang ist über ein Gesamt-Inhaltsverzeichnis und über detaillierte Kapitelübersichten sowie über ein – allerdings knapp bemessenes – Sachwortverzeichnis möglich. Der Band richtet sich nach Verlagsangaben an Entscheider in der Industrie und Produktentwickler. Er stellt Anforderungen an Leser und Nutzer, dies gilt vor allem für Nicht-Techniker. Die wesentlichen Aspekte des Themas werden grundsätzlich und relativ umfassend erörtert. Natürlich bleiben bei einem derart komplexen Gebiet Fragen offen, beispielsweise wäre mehr über Probleme und Risiken oder auch über Auswirkungen auf Rechnungswesen, Controlling usw. zu berichten, zumal angesichts der betont hoffnungsfrohen Grundhaltung. Insgesamt ein sehr innovativer und außerordentlich substanzhaltiger Beitrag, der viel Aufmerksamkeit verdient.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Zugriff am 26.08.14): <http://www.springer.com/springer+vieweg/maschinenbau/fertigung/book/978-3-658-04681-1>

Davenport, Thomas H.

big data @ work: Chancen erkennen, Risiken verstehen

München: Vahlen, 2014 – 214 Seiten, € 24,90

Buchüberblick

Diese Übersetzung aus dem Amerikanischen (von Petra Paulus) und mit einem Vorwort von Péter Horváth gibt einen Überblick zum Stand der aktuellen Big Data-Diskussion. Der Autor, Thomas H. Davenport, ist den Angaben zufolge Professor für Informationstechnologie und -management und zählt zu den führenden Experten auf diesem Gebiet. Kritiker sehen einen neuen Hype. Aus Sicht der Verfechter dieses Ansatzes lassen sich hingegen mit Big Data neue Erkenntnisse und bedeutende Werte erschließen.

Inhaltsübersicht

Warum Big Data für Sie und Ihr Unternehmen wichtig ist – Wie Big Data Ihre Arbeit, Ihr Unternehmen und Ihre Branche verändern wird – Entwicklung einer Big Data-Strategie – Der menschliche Aspekt von Big Data – Technologien für Big Data – Wie Sie erfolgreich mit Big Data arbeiten – Was Sie von Start-ups und Online-Unternehmen lernen können – Was Sie von großen Unternehmen lernen können: Big Data und Analytics 3.0 – Anhang.



Einordnung und Einschätzung

Der Begriff „Big Data“ entwickelt sich zu einem Sammelbegriff nicht nur für eine große Menge unstrukturierter Daten, sondern auch für neue Technologien und Analyseformen, aber auch für neue Denk- und Managementansätze. Das Buch hilft, sich in diese Thematik einzuarbeiten, und einen ersten Zugang zu wesentlichen Fragestellungen zu finden. Es vermittelt eine grundsätzliche Orientierung. So lassen sich aus Sicht des Autors durch Big Data in drei Bereichen Werte schaffen: Kostenreduktion, Entscheidungsoptimierung sowie Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Es werden Branchen herausgestellt, die besonders gut für Big Data geeignet sein sollen. Grob wird skizziert, wie Big Data die Unternehmensfunktionen tangiert. Verschiedene mögliche Vorgehensweisen werden vorgestellt (konservativer, vorsichtig offensiver sowie ambitionierter Ansatz). Voraussetzungen, Strategien und vor allem die Technologie für Big Data nehmen einen breiten Raum ein. Der Band beschreibt und erläutert die Thematik in kompakter Weise, vermittelt Denkansätze und Anreize zur näheren Beschäftigung. Das Buch, zwischen Fachbuch und Ratgeber angesiedelt, hat Erzählcharakter, der Autor bringt neben Wissen und Erfahrungen auch seine persönliche Meinung ein. Das Werk zeichnet sich durch Aktualität aus, spricht eine breite Zielgruppe an und ist betont problemzentriert – und insgesamt gut lesbar. Der Akzent liegt vornehmlich auf Chancen und Potenzialen. Grenzen, Probleme und Risiken sowie die vielfältigen betrieblichen und gesellschaftlichen Auswirkungen werden geringer gewichtet und weniger beleuchtet (Datenschutz usw.).

Online-Leseprobe (Zugriff am 22.09.14): http://www.vahlen.de/fachbuch/leseprobe/Davenport-9783800648146_0109201406151577_lp.pdf

Controlling

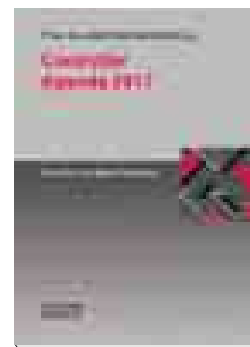
Horváth, Péter / Michel, Uwe (Hrsg.)

Controller Agenda 2017: Trends und Best Practices

Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2014 – 300 Seiten, € 69,95 / auch als E-Book

Buchüberblick

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG und sehr bedeutender Controlling-Wissenschaftler. Dr. Uwe Michel ist Mitglied des Vorstands der Horváth Stuttgart AG. Dieser Tagungsband zum 28. Stuttgarter Controller-Forum (SCF) 2014 widmet sich aktuellen Trends und Entwicklungen ebenso wie grundsätzlichen, immerwährenden Controllingthemen. 21 Beiträge, in sechs Kapitel gegliedert, befassen sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit Stand und Weiterentwicklung des Controllings.



Inhaltsübersicht

Industrie 4.0 und Big Data: Implikationen für die Unternehmenssteuerung – Moderne Steuerungskonzepte – Integrated Reporting – Nachhaltigkeitscontrolling – Steuerungskonzepte in öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen – Kompetenzen und Rolle des Controllers

Einordnung und Einschätzung

Der Band bietet einen breiten Überblick über aktuelle Themenstellungen, Aufgaben und Probleme des Controllings. Den Veranstaltern bzw. Herausgebern ist es gelungen, eine besonders passende und geeignete Themenauswahl zu treffen. So gelten z.B. Industrie 4.0 und Big Data zum Zeitpunkt dieser Rezension als recht bedeutsame, aber auch noch nicht ausgereifte gegenwärtige Themenstellungen. Die Veröffentlichung eröffnet im Ganzen Zugang zur gegenwärtigen Situation des Controllings und zum begleitenden Diskussionsstand. Experten aus der Unternehmenspraxis unterschiedlicher Branchen, der Wissenschaft und Beratung bieten hierzu in kompakter Form Fach- und Handlungswissen, häufig auch Problemwissen, das der professionellen Anwendung und Nutzung dienen kann. Die strukturierte Darstellung und Vermittlung, häufig durch Abbildungen veranschaulicht und unterstützt, erleichtert die Textaufnahme. Der mögliche Nutzen dieser Veröffentlichung kann darin liegen, vorhandene Kenntnisse aufzufrischen, Anregungen aufzunehmen und interessierende Fragestellungen zu reflektieren.

Online-Leseprobe (Abfrage am 30.09.14): <http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3404-1>

Klein, Andreas (Hrsg.)

Marketing- und Vertriebscontrolling

Freiburg: Haufe-Lexware. 2014 – 280 Seiten, € 69,00 / E-Book € 59,99

Buchüberblick

Der Herausgeber, Prof. Dr. Andreas Klein, lehrt Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg. Er wird von zahlreichen Mitautoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis unterstützt, darunter mehrere ICV-Mitglieder. Der Sammelband mit 13 Einzelbeiträgen von 18 Autoren vermittelt einen aktualisierten und fortgeschriebenen Stand des Marketing- und Vertriebscontrollings unter besonderer Berücksichtigung der wachsenden Auswirkungen der Digitalisierung.



Inhaltsüberblick

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z.B. Social Media Controlling – Umsetzen und Praxis, z.B. Preiscontrolling – Organisation und IT, z.B. Umsatz- und Ergebnisanalyse mit SAP.

Einordnung und Einschätzung

Der Band nimmt eine Bestandsaufnahme vor: Es finden sich klassische Themen und Instrumente, beispielsweise Deckungsbeitragsrechnung, Preiscontrolling und Gewährleistungskosten, sowie neue Tools und neuer Aufgabenstellungen, etwa Kennzahlen für das Social-Business-Con-

trolling. Das Buch macht das Marketing- und Vertriebscontrolling anchlussfähig an die durch die „digitale Welt“ ausgelösten Veränderungen, wie die neuen Informationsquellen und das veränderte Informationsverhalten. Diese Neuerscheinung bietet insoweit einen Ausgriff bewährter Konzepte sowie neue Erkenntnisse und erste Erfahrungen zur Bewältigung der Auswirkungen des „digitalen Trends“. Das Themen- und Problemfeld „Marketing im Online-Zeitalter“ kommt voll und ganz. Die Einzelbeiträge bieten einen Themenüberblick, der konzeptionelle Grundlagen und Handlungsempfehlungen verbindet. Eine tiefe Gliederung, zahlreiche Abbildungen, Randbemerkungen und die vorteilhafte typografische Gestaltung sichern eine hohe Lesefreundlichkeit. Zum Leistungsumfang des Buches gehören Online-Arbeitshilfen Excel-Arbeitsblätter „Kalkulation von Gewährleistungskosten“. Zum Zeitpunkt der Rezension war leider keine Leseprobe eingestellt.

Leitert, Petra

Kaufmännisches Rechnen für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH, 2014 – 432 Seiten, € 19,99

Die Autorin lehrt nach Verlagsangaben Mathematik an der Hochschule Wismar. Sie legt ein umfassendes Lehr- und Übungsbuch zum Kaufmännischen Rechnen vor. Es erstreckt sich u. a. auf Proportionen, Verteilungsrechnung, Dreisatzberechnungen, Prozent- und Zinsrechnung, Währungsrechnung und Statistik. Verschiedene Hinweise auf die Nutzung von Excel erhöhen den Gebrauchswert. Abschließende Tipps für die Mathematikprüfung und zum Lernen in der Mathematik runden das Buch ab. Das Buch führt in die jeweiligen Themen ein, beschreibt mögliche Anwendungsgebiete, erklärt den Rechenprozess und fasst Wichtiges zusammen. Zahlreiche Übungen erlauben, das Gelernte anzuwenden und den Wissensstand zu überprüfen.



Verlagspräsentation mit Leseprobe (Zugriff am 25.08.14): <http://www.wiley-vch.de/publish/dt/books/ISBN3-527-70807-3/description/?sID=9051rq4dumcciompe1ppe2474>

Sigg, Timm

Statistik-Formeln für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH, 2014 – 240 Seiten, € 12,99

Der Autor, Prof. Dr. Timm Sigg, lehrt Mathematik an der Hochschule Esslingen. Der Band aus der Reihe „für Dummies“ behandelt Statistik in einer lockeren, manchmal auch unterhaltsam Weise. Er enthält Formeln aus der beschreibenden Statistik, der Wahrscheinlichkeitsrechnung und der schließenden Statistik. Das Schlusskapitel bringt „zehn typische Fehler“, die der Leser vermeiden sollte. Der Anhang umfasst verschiedene Tabellen. Das Buch ist als Nachschlagewerk konzipiert. Es stellt die jeweilige Formel in einem Anwendungszusammenhang und unter-

stützt die Ausführungen mit vielfältigen Beispielen. Die übersichtliche und anschauliche Darstellungsweise mit textbegleitenden Symbolen, z. B. einer Bombe als Warnung, sowie vielen Abbildungen, Lernzielen und einer tiefen Gliederung sichern hohe Benutzerfreundlichkeit. Der Band ist vielfältig nutzbar.



Management und Projektmanagement

Diese Rubrik greift Veröffentlichungen auf, die Aspekte verantwortungsvoller Leitung sowie des Sichführens und des Geführtwerdens beleuchten.

- Ein besonderes und daher auch preisgekröntes **Managementbuch** entwirft neue und zukunftsweisende Perspektiven. Eine weitere, etwas spitzzüngige Veröffentlichung über mögliche Auffälligkeiten und Merkwürdigkeiten im **Managerverhalten** wirft eine kritisch-herausfordernde Sicht auf das Management.
- Zwei weitere Bücher befassen sich vielseitig mit Entscheidungen. Das Treffen und „Herbeiführen“ sowie Regeln und Grundsätze des Entscheidens werden reflektiert.
- Ideen zur erfolgreichen **Führung** aus Sicht bekannter Speaker beleben die Diskussion um gelingende und förderliche Führung.
- Angesichts der wachsenden Bedeutung von Projekten kamen zwei Neuerscheinungen zum **Projektmanagement** in die Auswahl.

Schüller, Anne M.

Das Touchpoint-Unternehmen

Offenbach: Gabal, 2014 – 368 Seiten, Buch € 29,90 / E-Book € 25,99 / Audio-CD € 49,90

Buchüberblick

Die Autorin, Anne M. Schüller, ist Keynote-Speaker, Management-Consultant, Lehrbeauftragte und Bestseller-Autorin. Das Buch greift Auswirkungen und Entwicklungen der zunehmend digitalisierten Businesswelt auf, und stellt als Konsequenz ein verändertes Unternehmens- und Führungsverständnis vor. **Der Titel wurde auf der Frankfurter Buchmesse 2014 zum Managementbuch des Jahres gekürt.**

Inhaltsübersicht

Einblick – Sieben Schlüsselaufgaben für morgen (u. a. Schwarmintelligenz integrieren, Regelwerke dezimieren, Kundenfokus forcieren) – „Neue“ Mitarbeiter – Mitarbeitertypologie und -loyalität – Mitarbeiter als Botschafter – „Neue Führungskraft – Collaborator-Touchpoint-Management



ment (Ist-Analyse, Soll-Strategie, operative Umsetzung, Monitoring und Optimierung) – Ausblick.

Einordnung und Bewertung

Die Autorin präsentiert ein vorausblickendes, auf Analysen, großer Sachkenntnis und auf persönlicher Sichtweise beruhendes Buch. Im Kern geht es um, wie es heißt, die Entwicklung „von der Pyramidenorganisation zum Touchpoint-Unternehmen“. Also um die Transformation der Organisation sowie ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem Netzwerk, in dem sich alles um den Kunden dreht. Die – wie der Titel erkennen lässt – Kontakt- und Berührungspunkte bzw. Interaktionspunkte, die „Momente der Wahrheit“ werden als Erfolgsgröße herausgestellt. Ihre Gestaltung und Steuerung ist zentral für dieses Konzept. In diesem Verständnis verlaufen die Prozesse vom Kunden zu den Mitarbeitern und von dort zum Management. Nach einer Einleitung skizziert der 1. Teil sieben Rahmenbedingungen, an denen aus Sicht der Autorin vordringlich zu arbeiten ist. Der 2. Teil befasst sich mit den „neuen Mitarbeitern“ und den „neuen Führungskräften“ im digitalen Zeitalter. Der 3. Teil beschreibt und erläutert ein Führungstool für die „neue Arbeitswelt“: Mitarbeiter-Kontaktpunkt-Management. Mit diesem Buch liegt eine systematische Bestandsaufnahme und eine konzeptionelle Leistung vor. Der vorgetragene Ansatz steht in wesentlichen Elementen im Widerspruch zum herkömmlichen und vielfach erlebbaren Führungs- und Managementverständnis. Unabhängig von Zustimmung oder Ablehnung dieses Entwurfs finden sich im Detail viele nützliche Beispiele, Anregungen, Tipps und Hinweise, die es wert sind, bedacht und ggf. auch aufgegriffen zu werden. Im doppelten Wortsinn ein „Anstoßbuch“ zum Denken in Organisationen und über Führung. Ob und wie weit es auch ein „Lösungsbuch“ ist oder wird, müssen Diskussion und Praxis zeigen. Insgesamt ein recht substanzhaltiges „Inspirations- und Arbeitsbuch“. Das verständlich, manchmal auch unterhaltsam und in einem persönlichen Stil (z. B. Ich-Form) geschriebene Buch ist gut lesbar.

Online-Leseprobe (Zugriff am 20.08.14): https://www.gabal-verlag.de/media/fs/2/9783869365503_Leseprobe.pdf

Göbel, Elisabeth

Entscheidungen in Unternehmen

Konstanz: UVK, 2014 – 251 Seiten, € 24,99

Buchüberblick

Die Autorin, Prof. Dr. Elisabeth Göbel, lehrt an der Universität Trier und forscht zu den Themen Organisation, Neue Institutionenökonomik, Strategisches Management und Wirtschaftsethik. Dieser Titel ist ein einführendes betriebswirtschaftliches Lehrbuch mit einer ganzheitlichen Betrachtung der Entscheidungen im Unternehmen.

Inhaltsübersicht

Suche nach dem Erkenntnisgegenstand der BWL – Grundmodell rationaler Entscheidungen – Entscheidungen bei mehreren Zielen und Sicherheit – Entscheidungen bei Ungewissheit – Entscheidungen bei Risiko – Entscheidungen bei bewusst handelnden Gegenspielern – Entscheidungen



in Gruppen – Grundlagen der deskriptiven Entscheidungstheorie – Ergebnisse empirischer Entscheidungsforschung – Verknüpfung von präskriptiver und deskriptiver Entscheidungstheorie – Probleme und Lösungsvorschläge – Schlusswort.

Einordnung und Einschätzung

Das vorliegende wissenschaftliche Fachbuch ist anwendungsorientiert ausgerichtet und umfasst vielfältiges praxisrelevantes Wissen. Der erste Teil behandelt ausgiebig die normative oder präskriptive Entscheidungstheorie. Sie gibt vor, wie rationale Entscheider vorgehen sollten. Hier erfolgt eine Beschreibung und Strukturierung von Entscheidungen sowie die Erläuterung zahlreicher Regeln und Modelle, z. B. der Spieltheorie oder der Risiko-Nutzen-Funktion. Der Abstraktionsgrad und auch das Ausmaß der Mathematisierung sind begrenzt. Der zweite Teil vermittelt mit bemerkenswerter Ausführlichkeit und Anschaulichkeit, wie tatsächlich entschieden wird und welche Probleme und Fehler üblicherweise auftreten. Zum Schluss versucht die Autorin, Theorie und Praxis in Empfehlungen für eine Entscheidungsarchitektur zusammenzuführen. Durch die Aufbereitung theoretischer und empirischer Arbeitsergebnisse und den erklärenden und verdeutlichenden Einbezug vielfältiger Beispiele fördert der Titel bei Dozenten, Studierenden und Praktikern die Erkenntnisgewinnung und hilft, bessere und rationalere Entscheidungen zu treffen. Im Unterschied zu den meisten Klassikern der Entscheidungstheorie befasst sich dieses Buch neben der betriebswirtschaftlichen Theorie eingehend mit der Realität der Entscheidungsfindung – und erweitert damit den Interessenten- und Leserkreis. Eine lesefreundliche Gestaltung sowie Fragen und Aufgaben erhöhen den Nutz- und Gebrauchswert.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Zugriff am 15.09.14): <http://www.uvk.de/buch-und-autorensuche/titel-und-autoren/suche/ergebnisse/ch/d11dc7dd0b3bceb9b085bb3eb4add811/>

Niermann, Peter F.-J. / Schmutte, Andre M. (Hrsg.)

Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices

Wiesbaden: Springer Gabler, 2014 – 426 Seiten, € 59,99 / E-Book € 46,99

Buchüberblick

Prof. Dr. Peter F.-J. Niermann ist Managementberater und Hochschullehrer. Prof. Dr. Andre M. Schmutte ist Unternehmensberater und ebenfalls Professor an der Hochschule für angewandtes Management. Die beiden Herausgeber werden durch 15 Mitautorinnen und Mitautoren unterstützt. Den Angaben zufolge illustriert der Band die Ergebnisse eines Forschungsprojektes und versteht sich als „work in progress“. Er dient der Vermittlung und Anwendung gewonnener Forschungserkenntnisse.



Inhaltsübersicht

Was ist Management? – Managemententscheidungen in der Unternehmensentwicklung – Business Excellence-Modelle – Strategisches Management – Führung und Führungskräfteentwicklung – Finanzmanagement – Geschäftsprozessmanagement – Projektmanagement – Stresstest – Case Studies – Glossar

Einordnung und Einschätzung

Das Buch bringt Management und Entscheidungen zusammen und fokussiert die Handlungsorientierung des Managements. Die Autoren hinterfragen, in welcher Situation und unter welchen Umständen bestimmte Entscheidungen wie zu treffen sind. Zu Beginn erfolgt eine facettenreiche, prüfende und beurteilende Betrachtung „was ist Management“. Es fügen sich Überlegungen zu Entscheidungssituationen und der Darstellung eines „Reifegradmodells“ an. Dieses Modell durchzieht als Prüfhilfe alle Kapitel. Als weiteres Tool ist der „Stresstest“ von Bedeutung. Anhand der verschiedenen Handlungsfelder des Managements (siehe Inhaltsübersicht) werden beispielhaft Anhaltspunkte für die Entscheidungsfindung verdeutlicht. Das Entscheidungsverhalten wird in Fallstudien, u. a. von Telekom und Audi, demonstriert und mit Umsetzungsaspekten angereichert. Die Entscheidungsfindung wird insgesamt aus theoretischer und praktischer Perspektive beleuchtet. Insofern verbinden sich wissenschaftliches und praxisorientiertes Fachbuch. Grafische Strukturierungselemente (Hervorhebungen, Umrahmungen, Gliederungen) und vielfältige Abbildungen bieten einen Mehrwert und sichern eine hohe Lesefreundlichkeit. Neben Literaturhinweise werden auch themenbezogene Webseiten zur Vertiefung angeboten.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Abfrage am 19.09.14): <http://www.springer.com/springer+gabler/management/unternehmensf%C3%BChrung/book/978-3-658-02245-7>

Seiwert, Lothar (Hrsg.)

Die besten Ideen für erfolgreiche Führung: Erfolgreiche Speaker verraten ihre besten Konzepte und geben Impulse für die Praxis

Offenbach: Gabal, 2014 – 253 Seiten, € 29,90 / E-Book € 25,99

Buchüberblick

Der Titel erscheint als Band 5 der Top Speakers Edition. Die 22 Autorinnen und Autoren dieses Sammelbandes gelten als Experten auf Ihrem Gebiet und gehören der German Speakers Association (GSA) an, darunter u. a. Karl Kaiblinger, Jörg Knoblauch, Klaus Kobjoll, Ken Blanchard und Anne Schüller. Sie befassen sich mit Teilaspekten erfolgreicher Führung aus verschiedenen Sichten und geben einen Überblick zu aktuellen und grundsätzlichen Führungsfragen.

Inhaltsübersicht

Reiseführer für Führungskräfte – Nie wieder schlechte Mitarbeiter einstellen – Erfolg durch wertorientierte Führung – Neue Maßstäbe für



Erfolg, Leistung und Management – CEO-Impact – Frauen können mehr – Der Könn-Kompass – Kundenorientierung in der Mitarbeiterführung – Überblick über Führungsliteratur.

Einordnung und Einschätzung

Dieser Band widmet sich Fragen der Führungs- und Leistungskultur. Dabei geht es vornehmlich um Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen. Es wird ein vielschichtiges Bild weitergegeben, auf verschiedenartige Weise das komplexe Gesamtthema Führung behandelt. Die vermittelten Grundideen und Leitgedanken regen an, Führungsverhalten- und -fragen zu reflektieren. Manche Beiträge informieren und analysieren, andere stellen das Nachdenken und das Bedenken von Aufgaben in den Vordergrund. Veröffentlichungen zu Führungsthemen sehen vielfach in einer Spannung zwischen Auffrischen und Erneuern einerseits und Modetrend und Zeiterscheinung andererseits. Daher kommt der Leserschaft die Aufgabe zu, jeweils zu prüfen, welche Ausführungen für den individuellen Bedarf besonders substanzhaltig und zielführend sind. Insgesamt bietet das Buch konzentriertes Know-how, ist veränderungs- und verbesserungsorientiert. Wie bei Sammelwerken üblich, unterscheiden sich die einzelnen Beiträge nicht nur inhaltlich, sondern auch in ihrer Darstellungs- und Vermittlungsweise. Alles in allem ein gut lesbarer, gehaltvoller und inspirierendes Band.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 29.09.14): https://www.gabal-verlag.de/media/fs/2/9783869365985_Leseprobe.pdf

Drews, Günter / Hillebrand, Norbert / Peipe, Sabine / Rohrschneider, Uwe

Praxishandbuch Projektmanagement

Freiburg: Haufe-Lexware, 2014 – 659 Seiten, € 59,- / E-Book € 52,99

Buchüberblick

Zu den Autoren nach Verlagsangaben: Günter Drews ist Leiter des Steinbeis Transferzentrums ManagementCock-pIT an der DHBW Lörrach. Norbert Hillebrand verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Projektmanagement. Sabine Peipe ist Betriebswirtin und zertifizierte Trainerin für Projektmanagement. Uwe Rohrschneider ist Unternehmensberater und Projektmanagement-Trainer. Diese Neuerscheinung behandelt in systematischer und anwendungsnaher Form ein breites Spektrum des aktuellen und relevanten Wissens- und Erfahrungsstandes des Projektmanagements.

Inhaltsübersicht

Basiswissen: Phasen des Projektmanagements – Wissensträger: Rollen- und Aufgabenverteilung – Erfolgswissen: Chancen und Risiken – Methodenwissen – Wissen teilen: Berichte und präsentieren – Glossar.

Einordnung und Einschätzung

Angesichts der wachsenden Bedeutung der Projektarbeit und vielfacher Projektprobleme greifen die Autoren eine wichtige und erfolgskritische Thematik auf. Das Buch leistet einen respektablen Beitrag zur professionellen Projektarbeit. Dazu vermittelt es grundlegendes Verständnis- und



Erklärungswissen sowie praxisbezogenes Problem- und Anwendungswissen. Die Ausführungen orientieren sich am Lebenszyklus eines Projektes und am Unterstützungsbedarf bei der Projektarbeit. So werden auf rund 150 Seiten über 40 verschiedene Methoden und Techniken anschaulich und umsetzungsorientiert dargestellt. Ein weiterer Schwerpunkt bildet das Risikomanagement, das einprägsam und nachdrücklich beschrieben wird. Gestaltung und Aufbereitung unterstützen den Wissenstransfer: Zweifarbigkeit, tiefe Gliederung, übersichtliche Aufbereitung, strukturierende Elemente und typografische Mittel – z. B. Hervorhebungen, Aufzählungen, Schriftwechsel, Abbildungen usw. – tragen dazu bei, die Textfassung zu erleichtern. Der mit dem Bucherwerb verbundene Zugang zu Online-Arbeitshilfen erweitert den Gebrauchsnutzen (Test verlief erfolgreich). Der Band ist kein Rezept- und auch kein Erfolgsbuch, aber ein gut gemachtes Lehr- und Arbeitsbuch.

Verlagspräsentation mit „Blick ins Buch“ (letzter Zugriff am 11.09.14): <http://shop.haufe.de/handbuch-projektmanagement?searchTerm=Praxishandbuch+Projektmanagement&pageSize=#>

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (Hrsg.)

Prüfung des Projektsteuerungssystems: Abläufe, Standards und Methoden im Portfolio-, Programm- und Projektmanagement

Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2014 – 91 Seiten, gedrucktes Buch € 24,95 / E-Book € 24,95

Buchüberblick

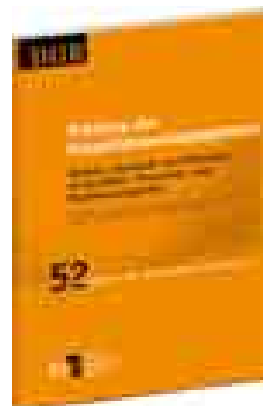
Den Angaben zufolge hat der Arbeitskreis „Projekt Management Revision“ diese Veröffentlichung erarbeitet. Sie erscheint als Band 52 der DIIR-Schriftenreihe. Diese Neuerscheinung behandelt die Qualität des Projektsteuerungssystems.

Inhaltsübersicht

Einleitung – Beschreibung der Prüfungsgebiete – Prüfung der Projektsteuerungsorganisation – Strategisches und operatives Portfoliomanagement – Programmmanagement – Der P3M-Prozess – Integration der Prozesse des Projektsteuerungssystems – Schlusswort

Einordnung und Einschätzung

Der vorliegende Leitfaden strukturiert wesentliche Prüffelder des Projektsteuerungssystems. Dazu erfolgen zu den jeweiligen Themenfeldern überblicksartige sach- und prüfungsbezogene Beschreibungen sowie Definitionen wesentlicher Begriffe und Sachverhalte. Danach werden wesentliche Prüfungsgegenstände gelistet, relevante Risiken geordnet und knapp erläutert sowie mögliche Kontrollen vorgeschlagen. Der Band gibt einen Rahmen und eine Systematik zur prüferischen Dursichtung und organisatorischen Optimierung erfolgskritischer Elemente des Projektsteuerungssystems. Zur praktischen Umsetzung finden sich vielfältige Anhaltspunkte und Hinweise in dieser Handreichung, die sich als „empfehlende Richtlinie“ verstehen lässt.



Online-Leseprobe (Abfrage am 28.10.14): <http://www.esv.info/download/katalog/inhvzch/9783503154968.pdf>

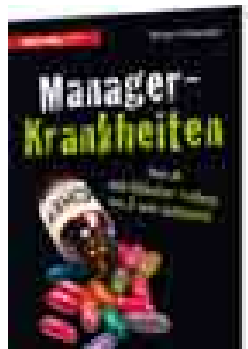
Schuster, Klaus

Manager-Krankheiten: Von A wie Alphetier-Tollwut bis Z wie Zampanitis.

München: Redline, 2014 – 192 Seiten, € 9,99

Der Autor, Klaus Schuster, war den Angaben nach Vorstand einer internationalen Bankengruppe. Inzwischen berät, coacht und trainiert er Fach- und Führungskräfte. In diesem handlichen Buch beschreibt er Auffälligkeiten und Merkwürdigkeiten im Verhalten von Managern. Auch Ärgerliches und Problematisches findet Beachtung und Berücksichtigung. Das Nicht-Normale und Abweichenden fasst Schuster unter Managerkrankheiten zusammen und vergibt pointiert „Krankheitsbezeichnungen“, wie z. B. Besserwisseritis, Bulldozer-Syndrom, Ergo-Tripping, Eskapismus, Gehirnstau, Kannich-Ilusion. Neben Ironie und Spöttelei vermittelt Schuster auch viel Nachdenkliches und Korrigierendes. Sowohl eine unterhaltsame und erheiternde Lektüre als auch eine Hilfe zum Nachsinnen und zur prüfenden Eigen- und Fremdbetrachtung.

Online-Leseprobe (Abfrage am 22.09.14): <https://www.m-vg.de/media-files/article/pdfdemo/978-3-86881-540-5.pdf>



das Kostenmanagement. Die praxisnahen Aufgaben werden sowohl durch Lösungen und Bearbeitungshinweise als auch durch Kompetenz- und Literaturhinweise ergänzt. Der Band ermöglicht, gelerntes Wissen anzuwenden und zu wiederholen, zu überprüfen und zu verstehen. Damit erweist sich das Buch als wertvolle Hilfe zur Prüfungsvorbereitung, fernherhin zur Auffrischung im Rahmen einer Selbstlernphase.

Verlagspräsentation mit Leseproben (Zugriff am 25.08.14): <http://www.degruyter.com/view/product/242274?rskey=UEMhdj&result=1>

Schulze, Peter M. / Porath, Daniel

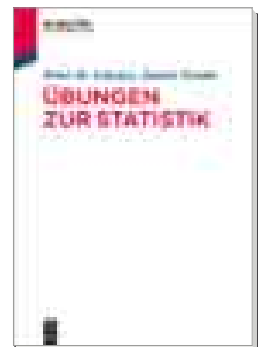
Übungen zur Statistik

München: de Gruyter Oldenbourg, 2014 – 203 Seiten, € 24,95

Die beiden Hochschullehrer (Universität Mainz und Fachhochschule Mainz) legen eine Sammlung mit zahlreichen Anwendungsbeispielen vor. Die Übungen beziehen sich u. a. auf die Themenbereiche Häufigkeitsverteilung, Zeitreihenanalyse, Indexzahlen, Wahrscheinlichkeitsrechnung und Regressionsanalyse. Den Aufgaben sind umfangreiche Lösungen zugeordnet (rund 60 Seiten Aufgaben und rund 140 Seiten Lösungen).

Das Übungsbuch ergänzt das Lehrbuch der Autoren, kann aber auch davon unabhängig benutzt werden. Der Band bietet vielfältige Möglichkeiten, statistische Methoden gründlich einzuüben oder den Kenntnisstand zu überprüfen.

Verlagspräsentation mit Leseproben (Zugriff am 25.08.14): <http://www.degruyter.com/view/product/242346?rskey=xG4YJX&result=1>

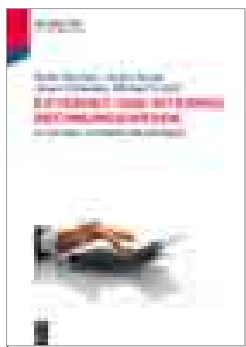


Übung- und Training

Burchert, Heiko / Razik, Stefan / Schneider, Jürgen / Vorfeld, Michael Externes und Internes Rechnungswesen: Klausuren, Aufgaben und Lösungen

München: de Gruyter Oldenbourg, 2014 – 149 Seiten, 24,95 €

Der Band erscheint in der Verlagsreihe „Lehr- und Handbücher der Wirtschaftswissenschaft“. Die Autoren sind Hochschullehrer verschiedener Fachhochschulen bzw. Hochschulen. Das Übungsbuch besteht aus 45 Aufgaben, die den Angaben zufolge in den vergangenen Semestern in Lehrveranstaltungen wie auch in Klausuren zur Anwendung gelangten. Die Aufgaben erstrecken sich auf die Rechnungslegung nach HGB und IFRS, die Jahresabschlussanalyse, die Grundlagen des internen Rechnungswesens, die Istkostenrechnung, die Plankostenrechnung und auf



Niedostadek, André

Handels- und Gesellschaftsrecht für Dummies: Prüfungstrainer

Weinheim: Wiley-VCH, 2014 – 197 Seiten, € 14,99

Der Autor, angabegemäß Professor für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht an der Hochschule Harz, legt ein Überblicks- und Übungsbuch zum Handels- und Gesellschaftsrecht vor. Die insgesamt 15 Kapitel bringen zunächst Grundlagen zum jeweiligen Wissensgebiet unter dem Motto „kurz wiederholt“. Es schließen sich Fragen und Aufgaben an, denen Lösungen folgen. Das Schlusskapitel fasst Wesentliches zusammen. Bemerkenswert sind die vielfältigen ergänzenden und vertiefenden Hinweise, die auf Wichtiges ebenso aufmerksam machen wie auf Klippen und Stolpersteine. Das Buch eignet sich als Repetitorium: sei es für Studierende zur Vor-



bereitung auf Klausuren und Prüfungen als auch für Praktiker zur selektiven Nutzung, um einen problemspezifischen Themenüberblick zu bestimmten Rechtsfragen zu gewinnen. Inhalts- und Stichwortverzeichnis erlauben einen gezielten Informationszugriff.

Persönliche Kompetenzen und Themen

Disterer, Georg

Studienarbeiten schreiben: Seminar-, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften, 7. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Berlin, Heidelberg, 2014 – 149 Seiten, gedrucktes Buch € 15,99 / E-Book € 4,99

Buchüberblick

Der Autor lehrt den Angaben zufolge Wirtschaftsinformatik an der Fakultät für Wirtschaft und Informatik der Hochschule Hannover. Gemäß Vorwort ist dieses Buch auch entstanden aus dem Eindruck „aus vielen Diskussionen mit Studierenden über ihre Studienarbeiten“. Vor diesem Hintergrund ist das Buch nach den Worten des Verfassers als „Anleitung und Hilfestellung“ gedacht.

Inhaltsübersicht

Einleitung – Analyse einer Prüfungsordnung – Positionieren von Studienarbeiten – Orientierung und Verankerung im Fachgebiet – Formanforderungen – Bewertung – Abschließende Bemerkungen.

Einordnung und Einschätzung

Dieses Lehrbuch informiert in kompakter Weise über die Leistungsanforderungen von Studienarbeiten. Zu deren Erfüllung vermittelt es vielfältige Hinweise und Empfehlungen. Die Veröffentlichung ist insgesamt geeignet, bei den Verfassern von Studienarbeiten mögliche Unklarheiten und Unsicherheiten deutlich abzuschwächen. Dies gilt sowohl für die zu erfüllenden inhaltlichen und formalen Maßstäbe, als auch für die Organisation und Methodik des Schreib- und Arbeitsprozesses. Diese Neuauflage kann zudem durch die Vermittlung von Qualitätsstandards auch andere Arbeiten, Präsentationen und Veröffentlichungen unterstützen.

Verlagspräsentation mit Leseprobe (Abfrage am 29.10.14): <http://www.springer.com/springer+gabler/bwl/book/978-3-642-55366-0>



Dudenredaktion (Hrsg.)

Das Synonymwörterbuch: Ein Wörterbuch sinnverwandter Wörter. 6., vollständig überarbeitete Auflage

Berlin: Dudenverlag, 2014 – 1.136 Seiten, Buch € 24,99 / Software-Download € 19,99

Die Neuauflage des 8. Bandes der Dudenreihe bietet gegenüber der Voraufgabe zahlreiche Verbesserungen. Nach Verlagsangaben „die umfangreichste und aktuellste Darstellung der sinnverwandten Wörter der deutschen Sprache“. Dem Klappentext zufolge mehr als 300.000 Synonyme zu über 20.000 Stichwörtern. Zu den verschiedenen Fortentwicklungen zählen u. a. auch zahlreiche nützliche Gebrauchshinweise zu brisanten Wörtern und Redewendungen. Zum Leistungsumfang des gedruckten Buches gehört auch das Angebot, für 1 € den kompletten Wörterbuchinhalt als Software zum Nachschlagen auf den Computer herunterzuladen. Die Prüfung dieser Zusatzleistung verlief erfolgreich. Substanz und hohe Benutzerfreundlichkeit unterstützen das Formulieren vielfältiger Texte – dazu zählt auch dieses Literaturforum.



Verlagspräsentation mit Leseprobe (Abfrage am 29.10.14): <http://www.duden.de/shop/das-synonymwoerterbuch-90515>

Bohnenkamp, Ruth / Weidner, Simone

Das Vorsorge-Set: Patientenverfügung, Testament, Betreuungsverfügung, Vorsorgevollmacht

Berlin: Stiftung Warentest/Finanztest, 2014 – 144 Seiten, € 12,90

Die vorliegende Mappe informiert über persönliche und auch sensible Themen: die Notfallvorsorge. Das Vorsorge-Set regt an, Fragen zu Situationen, die dringende Hilfe oder auch Entscheidungen unter schwierigen Umständen erfordern, sorgfältig und verantwortungsbewusst zu durchdenken. Dazu leistet diese Neuerscheinung mehrfache Hilfe. Nach einem einführenden Überblick werden Vorsorgevollmacht, Betreuungsverfügung, Patientenverfügung sowie Nachlassregelungen kompakt besprochen. Diese Erläuterungen erfolgen verständlich und anwendungsorientiert, und werden in recht lesefreundlicher Aufmachung präsentiert. Formulare zum Herausnehmen mit Ausfüllhilfen sowie Service-Adressen erhöhen den Gebrauchswert. Zudem können die Formulare online ausgefüllt werden (Test verlief erfolgreich). Insgesamt recht nützliches, sachkundig und benutzerfreundlich erarbeitetes Informations-



und Arbeitsmaterial zur Erstellung eines Notfallordners.

Verlagspräsentation mit Online-Leseprobe (Zugriff am 19.08.14): <https://www.test.de/shop/altersvorsorge-rente/das-vorsorge-set-sp0411/>

Schreib- und Medien – ABC:

Statisches zum Buch und Buchhandel

Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V. hat ein neues „Statistisches Jahrbuch“ vorgelegt: Buch und Buchhandel in Zahlen 2014. Wer aus persönlichen, beruflichen oder geschäftlichen Gründen an gesicherten Datenmaterial „rund um das Buch“ interessiert ist, findet hier eine echte Fundgrube.

Beispielsweise zeigt sich für den **E-Book-Markt** folgendes Bild: Der Umsatzanteil ist mit 2,4 % in 2012 auf 3,9 % in 2013 gestiegen bzw. in absoluten Zahlen in 2012 mit 13,2 Mio. auf 21,5 Mio. in 2013. Die Zahl der E-Book-Käufer stieg von 2,4 Mio. in 2012 auf 3,4 Mio. in 2013. Den Angaben zufolge alle Daten „Privater Bedarf, ohne Schul- und Fachbücher“. Diese Zahlen zeigen einen wachsenden E-Book-Markt. Sie machen aber auch deutlich, dass von einer Verdrängung der gedruckten Bücher durch elektronische Bücher zumindest auf absehbare Zeit nicht ausgegangen werden kann. Die Prognosen zur weiteren Entwicklung der E-Books sind unterschiedlich, manchmal geradezu gegensätzlich. Sicher ist, es gibt unterschiedliche Nutzungspräferenzen. Manche Leserinnen und Leser mögen die elektronische Darstellung mit ihren Vorteilen, beispielsweise leichter Transport, standortungebundene Lektüre, höhere Funktionalität bei guter Ausstattung wie z. B. Suchfunktionen usw. Andere wiederum möchten wegen der Haptik der gedruckten Bücher nicht auf „echte Bücher“ verzichten. Ein gedrucktes Buch kann etwas Sinnliches haben, eine gedruckte Seite zu blättern ist etwas anderes als elektronisch zu blättern. Ein Buch in die Hand nehmen kann etwas anderes sein als der Griff zum Lesegerät bzw. E-Book-Reader. Viele weitere Aspekte, die hier nicht weiter erörtert werden können, wären zu diskutieren. So fördern die unterschiedlichen Buchgattungen und Nutzungsarten – etwa das Nachschlagen in Lexika oder das Lesen unterhaltender, schöngestiger Literatur – auch auf unterschiedliche Weise gedruckte oder elektronische Formate. Auf die vielen rechtlichen Probleme sowie Aspekte des Daten- und Persönlichkeitsschutzes, die mit der Digitalisierung verbunden sein können, sei verwiesen. Und schließlich auf die Kulturdebatte, ob sich das Lesen elektronischer Bücher nicht grundsätzlich vom Lesen gedruckter Bücher unterscheidet, das elektronische Lesen möglicherweise, wie Kritiker behaupten, ein „oberflächliches Lesen“ ist.

Den Angaben zufolge stieg die Titelproduktion um 2,6% auf 81.919. „Der **Stapel mit den Neuerscheinungen** 2013 wäre mit 2.500 m etwa 30-mal so hoch wie der höchste Mammutbaum (84 Meter hoch)“.

Auffallend ist, dass die Gruppe **Fachmedien** mit 3,2 Mrd. Umsatz in € gegenüber dem Vorjahr um 3,4% gewachsen ist. Bemerkenswert ist u. a. auch, dass 28,1% der Ratgeber-Umsätze 2013 entfielen auf das

Segment Essen und Trinken. Auf der Bestsellerliste finden sich immer häufiger Kochbücher, vor allem die „grüne Welle in der Küche“ macht sich bemerkbar. Damit schlägt sich die Beliebtheit von Essen und Trinken auch auf den Buchmarkt nieder. Im Vergleich: Die Warengruppe Recht, Beruf, Finanzen kam nur auf 3,1% Umsatzanteil. Interessant ist auch, dass täglich bzw. mehrmals in der Woche Bücher gelesen werden von 46% der Frauen und 30% der Männer.

Zu guter Letzt

Und nicht zuletzt: Ihre Hinweise und Vorschläge zum Inhalt und zur Gestaltung Ihres Literaturforums sind jederzeit willkommen

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Ich grüße Sie herzlich bis zum Wiederlesen und wünsche Ihnen eine gute Zeit



„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel

Allgemeine Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums

Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt insbesondere Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum“ unter:

<http://www.haufe.de/controlling/> (unter News Online-Literaturforum). Chronologisch und gesammelt unter <http://www.haufe.de/controlling/> durch Eingabe des Suchbegriffs „Online-Literaturforum“.

Bandbreiten – Bindeglied zwischen Controlling & Risiko-Management

Ein wichtiges Thema nimmt Fahrt auf



Prof. Dr. Karsten Oehler

Sehr geehrte Leser(innen), für diese Ausgabe habe ich die Ehre, das Editorial für die Beiträge zum Risiko-Management zu gestalten. Ich bin lange Jahre ICV-Mitglied, in diversen Arbeitskreisen aktiv und seit kurzer Zeit stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der RMA.

Controlling und Risiko-Management sind in der Regel eigenständige Funktionen, dennoch ist eine enge Verbindung notwendig. Das ist seit vielen Jahren unsere Auffassung und es freut uns, dass dies mittlerweile „Common Sense“ geworden ist. Auf zwei gut besuchten Veranstaltungen von Ernst & Young zum Thema Risiko Management und Controlling konnten mein Kollege, Prof. Kalweit und ich feststellen, dass Integrationsansätze nicht mehr nur ein Schattenthema darstellen, sondern Interessierte aus allen Branchen und Unternehmensgrößen anziehen.

Wir hatten die Gelegenheit, unsere in vielen Arbeitskreissitzungen präzierte Konzepte vor einem breiten Publikum vorzustellen und zu diskutieren. Zentraler Baustein und für den Controller von hoher Relevanz ist das Arbeiten mit Bandbreiten im Rahmen der mittelfristigen

Planung unter Einbezug der Risiken (und selbstverständlich der Chancen).

Es entwickelte sich eine gute Diskussion, die sich erfreulicherweise nicht wie so oft um grundsätzliche Praktikabilität rankte, sondern um konkrete Umsetzungsfragen. Auf Anfrage senden wir gerne unseren Vortrag zu (oehler@rma-ev.org).

Forschungs- bzw. Informationsbedarf besteht bei den speziellen Risiken. Die Risiken sind vielfältig und ein gutes Management betrachtet die wichtigen Risiken individuell. Das gilt insbesondere für das Preisrisiko. Gerade Rohstoff-intensive Unternehmen sind in einem erheblichen Maß dem Preisrisiko ausgesetzt, insbesondere dann, wenn diese Preisschwankungen nicht oder nur in geringem Maße an die Kunden weitergegeben werden können. Es reicht aber nicht aus, die Bandbreiten von Preiswirkungen zu schätzen. Eine bessere Einschätzung gelingt durch den Einbezug volkswirtschaftlicher Zusammenhänge. Von den Möglichkeiten berichtet der Beitrag von Herrn Dr. Silber auf Seite 47.

Und ein weiteres Thema liegt uns am Herzen. IT-Risiko-Management gewinnt an Bedeutung. Die beängstigenden Nachrichten bzgl. der Sicherheitslücken und die intensiven Diskussionen der letzten Monate machten das deutlich. Auch hier ist neben dem Risiko-Management das Controlling gefordert. Ein IT-Controlling kann die inhärenten Risiken nicht unberücksichtigt lassen.

In diesem Zusammenhang möchte ich auf unsere Veröffentlichung zum ISO 31000 in der IT aufmerksam machen. In Kooperation von RMA und der ISACA ist der Leitfaden zu „ISO 31000 in der IT“ entstanden. Der Leitfaden vermittelt eine Grundlage zum Einstieg in das

Risikomanagement, in die Spezialdisziplin des IT-Risikomanagements sowie zu den Beurteilungsmethoden. Ergänzt wird dieses Dokument mit Vergleichen zu gängigen Standards aus den Bereichen ISO, COBIT und BSI-Grundschutz. Sie können den Leitfaden auf unserer Seite (www.rma-ev.org) herunterladen.

Viel Spaß beim Lesen.

Ihr Prof. Dr. Karsten Oehler

TOPEVENT

15. April 2015

Start des nächsten ERM-Programms in Würzburg

20./21. April 2015

40. Congress der Controller des Internationalen Controller Vereins ICV in München

Bereits jetzt vormerken!

21./22. September 2015

Risk Management Summit – Die 10. RMA-Jahreskonferenz in Stuttgart

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

Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711-79 73 58 30

Neue Regionaldirektoren

Regio Süd-Ost

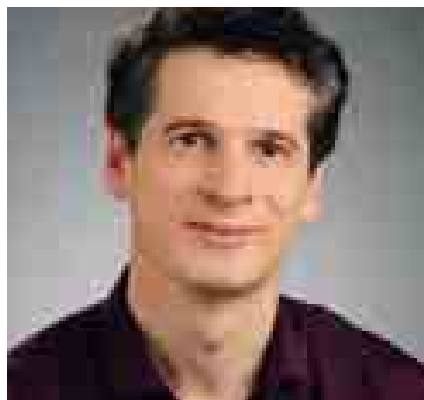


Michael Jahn-Kozma ist seit 2012 als Senior Manager Property Insurance & Captive bei der Airbus Group Insurance Risk Management GmbH für das weltweite Sach- und Betriebsunterbrechungs-Versicherungsprogramm der Airbus Group zuständig. Hierzu gehören auch das Loss Control Programm für das Risiko Assessment und der (technischen) Schadenprävention. Ein wichtiger Teil der Aufgaben bei Airbus Group IRM besteht darin, neue Risiken zu erkennen und Strategien zur Bewältigung und des Risiko-Transfers zu entwickeln. Hierzu gehören auch neue und/oder noch nicht vollständig erfasste Risiken, wie z.B. Reputations- oder Supply Chain-Risiken.

Zuvor war Jahn-Kozma 18 Jahre in verschiedenen Positionen im Bereich Underwriting und Risikoberatung u. a. bei Zurich Insurance und Aon Risk Solutions beschäftigt. Daneben hat der Betriebswirt sich zum Risiko Manager (Univers.) bei der ZWW der Universität Augsburg weitergebildet. Michael Jahn-Kozma ist Mitglied des RMA Arbeitskreises Supply Chain Risk Management, der 2015 einen Leitfaden zum SCRM veröffentlichen wird. Darüber hinaus veranstaltet MJK zusammen mit Jan Offerhaus den Risiko-Manager-Stammtisch in München.

Sein Ziel des Engagements bei der RMA ist, Risiko-Manager disziplinübergreifend zu vernetzen und Standards weiter zu entwickeln. Ein besonderes Augenmerk liegt hier bei der praktikablen Anwendung von Risikomanagement in der Industrie. //

Regio Schweiz



Gilbert Hangartner ist bei der Oxand Group in der Entwicklung von Prognose- und Optimierungsalgorithmen für Entscheidungssoftware im Risk- und Assetmanagement tätig. Daneben fungiert er als Leiter der Berner Filiale von Oxand Schweiz und steht im engen Kontakt mit zahlreichen Kunden im deutschsprachigen Raum.

Bis 2011 war er verantwortlich für das Risiko- und Changemanagement bei einem Energieversorger. Risikomanagement versteht er deshalb nicht nur lediglich als Compliance Aufgabe, sondern als nutzenmaximierendes Instrument für Unternehmensentscheidungen. Dies zeigt sich u. a. auch in der neuen Sicht des Assetmanagements, wie sie in der ISO 55000 verbreitet wird.

Als ausgebildeter Physikochemiker hat Hangartner an der Entwicklung von Laserspektrometern zur Analyse von Biomakromolekülen gearbeitet sowie in theoretischer Quantenchemie an Großrechnern Simulationsmodelle entwickelt.

In der RMA ist er seit der Gründung des Schweizer-Roundtables im Januar 2011 aktiv. Nebst der Förderung des persönlichen Austausches unter Risikomanagern – die leider oft ein etwas isoliertes Dasein in ihrem Unternehmen fristen – liegt ihm v. a. eine Verknüpfung der verschiedensprachigen Risikomanagementkulturen am Herzen. Besonders der Schweiz obliegt hier automatisch eine gewisse Scharnierfunktion zwischen den Sprachregionen. //

Von der Buchhaltung an die Unternehmensspitze: Eine Bestandsaufnahme

In der Juli/August Ausgabe des vergangenen Jahres haben wir bereits über den imposanten Aufstieg der Chief Risk Officers (CRO) in die Chefetagen der renommiertesten Unternehmen weltweit berichtet. Rechtliche Anforderungen, Skandale sowie ein neues Geldwäschegesetz führen zu einer immer wichtigeren Rolle der CROs und der Eingliederung deren Aufgabenbereiche in die Führungsebene.

Das BearingPoint Institute veröffentlichte im Dezember 2014 eine Studie, die sich vordergründig mit der beruflichen Weiterentwicklung der Chief Financial Officers (CFO) beschäftigt. Auch diese haben in der jüngsten Zeit einen deutlichen Imagewandel durchlebt. Gestiegene interne und externe Anforderungen haben das Tätigkeitsprofil der CFOs nachhaltig verändert. Hieraus resultierte, dass in den vergangenen zehn Jahren rund ein Viertel aller CFOs des Europäischen Fortune Global 500 Index zum Chief Executive Officer (CEO) aufgestiegen sind. Um dieses Ziel zu erreichen, haben 61 Prozent der Betreffenden den Arbeitgeber, 33 Prozent sogar den Industriezweig gewechselt. Es wird deutlich, dass die CFOs gerne in ökonomisch unsicheren Zeiten den Dienstherrn wechseln.

„Historisch wurden CFOs in Europa bei der Suche für den CEO-Nachfolger oftmals übersehen, weil ihre Rolle dafür zu operativ aufgestellt war. [...] Heute umfasst die Rolle in der Regel auch die Verantwortung für Regulierungs- und Compliance-Themen sowie die Agenda zur Digitalisierung des Unternehmens. Die Finanzabteilungen sind heute viel besser aufgestellt, um strategischen Mehrwert zu schaffen und der CFO übernimmt dadurch vermehrt die Rolle des Business-Partners oder Co-Piloten im Unternehmen. Dass CFOs dadurch automatisch zu einem Kandidaten für den CEO-Posten werden, ist einfach nachvollziehbar“, so Franz Hiller, Partner und Leiter der Service Line Finance, Risk and Compliance bei BearingPoint. //

Branchenkompass Banken 2014: Regulierung weiterhin zentrales Thema

Im Rahmen der regelmäßigen Befragung von 100 deutschen und 20 österreichischen Kreditinstituten veröffentlichte Steria Mummert Consulting in Zusammenarbeit mit dem Meinungsforschungsinstitut Forsa Ende 2014 den „Branchenkompass Banken 2014“. Die Geschäftsbanken wurden hierbei zu ihren wichtigsten Strategien sowie Investitionszielen bis 2017 befragt.

Auch in diesem Jahr stellen Regulierung und Bankenaufsicht für rund 94 Prozent der Befragten die zentralen Herausforderungen dar. „Neben höheren Anforderungen an Eigenkapitalausstattung, Liquidität und Risikomanagement müssen die Banken einen wachsenden Katalog weiterer Vorgaben erfüllen – im nationalen, europäischen und internationalen Kontext“, erörtert Stefan Lamprecht, Bankenexperte bei Steria Mummert Consulting. „Dazu gehören Maßnahmen zur Verhinderung von Geldwäsche, Erweiterungen im Meldewesen, aber auch strengere Vorgaben für den Verbraucherschutz.“

Die Erweiterung MiFID II der EU-Richtlinie „Markets in Financial Instruments Directive“ (MiFID) steht hierbei bei 68 Prozent der Entscheider im Mittelpunkt der geplanten Anpassungen und Investitionen. Im Vergleich zur ver-

gangenen Befragung in 2012 bedeutet dies eine Steigerung von immerhin 7 Prozent. Insbesondere die Sparkassen und Genossenschaftsbanken sehen Nachholbedarf in diesem Sektor (78 Prozent jeweils). Ebenso werden sich diese in der nahen Zukunft intensiver mit den im Sommer 2014 überarbeiteten Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten für Wertpapierdienstleistungsunternehmen beschäftigen müssen. 81 Prozent der Sparkassen und Genossenschaftsbanken geben an, in diesem Sektor noch kein zufriedenstellendes Niveau erreicht zu haben (im Vergleich zu 40 Prozent der übrigen Kreditinstituten).

Rund zwei Drittel der Befragten widmen sich nun intensiv der durch das Kreditwesengesetz geforderten Anpassung im Bereich der organisatorischen Pflichten wie Risikomanagement und Meldewesen gemäß der Mindestanforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie Maßnahmen zur Geldwäscheprävention. Besonders im Risikomanagement lässt sich erfreulicherweise erkennen, dass viele Kreditinstitute bereits im Hinblick auf Basel IV erwartete Änderungen im Risikomanagementprozess implementieren möchten. //

GDV prognostiziert moderaten Anstieg der Insolvenzen im laufenden Jahr

Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) rechnet in seiner im Dezember 2014 veröffentlichten Analyse mit einer Steigerung der bundesweiten Insolvenzen in Höhe von 2 Prozent auf 25.000 Fälle für das Jahr 2015. Dies würde erstmalig eine Steigerung seit fünf Jahren bedeuten.

Vor allem Schwierigkeiten in der Exportwirtschaft, begründet durch politische und ökonomische Risiken im Ausland, stellen deutsche

Unternehmen vor immer größer werdende Herausforderungen. „Krisenherde wie in Russland und der Ukraine, aber auch im mittleren Osten, in Südamerika oder in Asien haben für die Weltwirtschaft wieder erheblich an Bedeutung gewonnen“, so Ralf Meurer, Vorsitzender der Kommission Kreditversicherung des GDV.

Durch die Krise im Osten Europas wird bereits 2014 das deutsche Bruttoinlandsprodukt beeinflusst: Die Ukraine-Krise sowie die gegen Russland verhängten Sanktionen belasten das hiesige BIP um bis zu 0,2 Prozentpunkte. Vordringend geschädigt werden hierdurch der Maschinenbau, der Automobilsektor sowie die

Fortsetzung auf nächster Seite

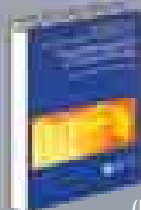
PERSONALIE



Werner Graf
Mit sofortiger Wirkung übernimmt der ehemalige Panasonic-Chef Werner Graf die neu geschaffene Position des Head

of Management Support bei Samsung Electronics. In seiner Funktion soll er als zentrales Bindeglied zwischen den deutschen Niederlassungen des Elektronikherstellers fungieren und die internen Prozesse noch besser an den hiesigen Markt anpassen. Graf verantwortet dabei die Bereiche Finance & Accounting, Controlling, Collection, Customer Risk Management, Sales Administration sowie Procurement. //

LITERATUR



Fraud Management in Kreditinstituten: Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung

Der Themenbereich Wirtschaftskriminalität (Fraud) nimmt in der internationalen Unternehmenslandschaft bedauerlicherweise eine immer größer werdende Bedeutung an. Besonders gefährdet ist hierbei der Finanzsektor, der durch vielfältige und komplexe Fraud-Praktiken immer wieder Opfer krimineller Handlungen wird. Bereits 2011 hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) weitergehende Vorgaben zur Verhinderung sogenannter „sonstiger strafbarer Handlungen“ verfasst. Dementsprechend werden spezifische und individuelle Fraud-Management-Systeme in den kommenden Monaten und Jahren stark an Bedeutung und vor allem an Notwendigkeit gewinnen. Durch die langjährige Expertise der Autoren im Bankensektor gibt das vorliegende Werk einen breit aufgestellten Ratgeber zur Fraud-Prävention.

Jackmuth, Hans-Willi / de Lamboy, Christian / Zawilla, Peter (Hrsg.): Fraud Management in Kreditinstituten: Praktiken, Verhinderung, Aufdeckung
Frankfurt School Verlag, August 2013
500 Seiten, 79,90 Euro
ISBN 978-3940913456

RiskManagementNews

Fortsetzung

Chemiebranche, die allesamt traditionell stark mit dem russischen Markt verwurzelt sind.

Jedoch kann Ralf Meurer trotz der geopolitischen Spannungen aus der Sicht der Warenkreditversicherer beruhigen: Im dritten Quartal 2014 stiegen die Deckungssummen der Assekuranzen mit 387 Milliarden Euro auf bisher unerreichte Höhen an. Dies stellt eine Steigerung von 5,4 Prozent im Vergleich zum selbigen Zeitpunkt des Vorjahres dar. Darum verdeutlichte Meurer nochmals: „Die Kreditversicherer sichern ihren Kunden Liquidität und ermöglichen Wachstum – auch und gerade in einem schwierigen ökonomischen und geopolitischen Umfeld“. //

ISO 9001:2015 setzt neue Maßstäbe für das Risikomanagement

Die jüngste Reform der internationalen Norm für Qualitätsmanagement fokussiert sich deutlich stärker auf das Risikomanagement im Unternehmen. In einer seiner Studien im vergangenen Jahr offenbart der TÜV Rheinland erhebliche Schwächen im Risikomanagement der hiesigen kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ein Viertel der 600 befragten Entscheidungsträger gaben an, keinerlei Risikomanagementsysteme zu nutzen und knapp ein Drittel vernachlässigen die Risikosteuerung gänzlich.

Gerade für diese betroffenen Unternehmen wird die neue Norm große Anstrengungen bei der Implementierung der jüngsten Vorgaben bedeuten.

„Es ist sinnvoll, Risiken gemäß den Anforderungen der ISO 9001:2015 zu identifizieren, zu bewerten und durch entsprechende Maßnahmen zu minimieren“, so Jürgen Ohligschläger, Produktverantwortlicher für Qualitätsmanagement bei TÜV Rheinland. Besonders durch das dynamische Marktumfeld und laufend neue Innovationen ist ein nachhaltiges Risikomanagementsystem heute unerlässlich. Deshalb stehen in ISO 9001:2015 diejenigen Risiken, die sich auf Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie Kundenzufriedenheit auswirken können, an oberster Stelle. „Oft wird uns die Frage gestellt, ob die Norm Vorgaben zur Anzahl von Risiken macht. Diese gibt es nicht. Es gibt unzählige Risiken die auftreten können, aber Unternehmen sollten sich die Frage stellen, welche Risiken wahrscheinlich oder welche gravierend sind“, erklärt Ohligschläger.

Nachdem die aktuelle Version ISO 9001:2015 im kommenden September veröffentlicht wird, können sich Unternehmen während einer Zeitspanne von drei Jahren nach der neuen Norm auditieren und zertifizieren lassen. Im Anschluss an diese Frist werden alle nach der alten Version akkreditierten Zertifikate ungültig. //

*Get Ready
to Manage Risks!*

RMA
RiskManagement Association e. V.

FZRM
Forschungszentrum Risikomanagement
der Universität Würzburg

Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 15.04.2015

- 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

Internationaler Controller Verein



Dr. Walter Schmidt

Die neue ICV-Publikationsreihe

Dem einen oder anderen wird es vielleicht schon aufgefallen sein: Der ICV hat eine eigene Schriftenreihe gestartet. Sie löst auf Vorschlag der Fachkreise die **Statements ab**, die zunehmend den Charakter kleiner Bücher angenommen hatten.

In den letzten Jahren haben eine Reihe renommierter Autoren aus den Fachkreisen die Erarbeitung der **Statements** übernommen. Sie leisten diese Arbeit – wie wir alle – ehrenamtlich und liefern Inhalte von sehr hoher Qualität. Vor zwei Jahren wurde die Bitte an den Vorstand herangetragen, die **Statements** in einer zitierfähigen Form zu veröffentlichen. So entstand die Idee einer vom ICV herausgegebenen Schriftenreihe.

Die ersten drei Schriftenreihen sind inzwischen erschienen: *Working Capital Management*, *Green Controlling* sowie *Controlling und Qualität*. Sie haben uns gezeigt, wie der Prozess erfolgreich realisiert werden kann. Nun haben wir im Vorstand die Regeln definiert und mit dem Haufe-Verlag abgestimmt:

- Die ICV-Schriftenreihe wird im Haufe-Verlag produziert.
- Der Vertrieb erfolgt über den Haufe-Verlag und über den ICV. Der öffentliche Verkaufspreis für ein Buch beträgt 24,80 Euro.
- Zwischen dem ICV und Haufe ist eine Min-

destabnahme von 1.000 Stück (Erstbestellung) vereinbart.

- Die Geschäftsstelle versendet je 1 Freixemplar an die Leiter der AK sowie an die verantwortliche Person bei den Firmenmitgliedern.
- Alle Mitglieder haben die Möglichkeit, jedes Heft für einen Vorzugpreis von 15,00 Euro auf Vorbestellung von der Geschäftsstelle zu beziehen. Etwa 6 Wochen vor dem Erscheinen wird in den eNews und auf der ICV-Website auf die Neuerscheinungen hingewiesen und so Vorbestellungen ermöglicht.
- Auf Regionalveranstaltungen werden Neuerscheinungen für die Teilnehmer ausgelegt und entsprechend im Veranstaltungspreis einkalkuliert.
- 12 Monate nach Erscheinen der Druckausgabe erfolgt die Veröffentlichung der Reihen im PDF-Format auf der ICV-Website im mitgliedergeschützten Bereich.
- Bei Bedarf werden die Publikationen der Schriftenreihe ins Englische übersetzt.

Es werden bereits weitere Veröffentlichungen vorbereitet. Im April wird als Gemeinschaftspublikation von 6 Fachkreisen das Heft „Moderne Wertorientierung“ herausgebracht. Erste Grundthesen wurden bereits in einem White Paper zur Diskussion gestellt. Außerdem wird seit Mitte 2014 zum selben Thema eine Artikelreihe im Controller Magazin veröffentlicht. Im

Top-Themen

- 40 Jahre ICV: Monika Nebl im Gespräch
- Von den Regionaltagungen 2014
- Green-Controlling-Preis 2014
- Fokus Internationalisierung: Interview mit Dragica Erčulj

Top-Events

- 40. ICV-Mitgliederversammlung
19. April, München (D)
- 40. Congress der Controller
Jubiläums-Congress
20./21. April, München (D)
- 9. CIA Controlling Intelligence
Adventure
Internat. ICV-Kongress, (poln./engl.),
23./24. April, Poznań (PL)
- Internat. Gesundheitstagung
07. Mai, Basel (CH)
- ACCID Controlling Congress Spanien
28./29. Mai, Barcelona (ESP)
- 8. Internat. Controlling-Tagung
29. Mai, Kaliningrad (RU)

Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153 88 974-20

www.controllerverein.com

> Veranstaltungen

Herbst 2015 ist ein Heft zum Thema „Starter Kit Kommunikations-Controlling“ geplant.

Mit der ICV-Publikationsreihe bieten wir unseren Mitgliedern und der Öffentlichkeit hochwertige Inhalte zur Controlling-Praxis, die auf aktuelle Trends eingehen, Best Practice Beispiele zusammenstellen und die Reputation des ICV und seiner Mitglieder spürbar verbessern. Wir hoffen damit im 40. Jahr des ICV eine neue Tradition zu begründen. ■

Ansprechpartner für die Publikationsreihe des ICV: Prof. Ronald Gleich (ronald.gleich@ebs.de) und Walter Schmidt (walter@ask-schmidt.de).

Dr. Walter Schmidt, Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV)

40 Jahre ICV – Mit 40-Jährigen im Gespräch

Teil 2: Monika Nebl: „Unsere Arbeit hat sich gelohnt“



Im ICV-Jubiläumsjahr 2015 wird eine Persönlichkeit ihren 70. Geburtstag feiern, die beliebt und eng mit dem Verein verbunden ist. Monika Nebl arbeitete seit der Vereinsgründung bis 2008 in der ICV-Geschäftsstelle. Wir haben uns mit ihr unterhalten.



Einen bewegenden Abschied erlebte Monika Nebl auf der ICV-Mitgliederversammlung 2008.

Wie geht es Ihnen, liebe Frau Nebl?

Danke, gut. Wie es einer Ruheständlerin so geht: immer etwas zu tun, nie Langeweile.

Seit ein paar Jahren haben Sie sich etwas zurückgezogen. Verfolgen Sie noch die Entwicklung im Verein?

Das ist tatsächlich in den letzten beiden Jahren nicht mehr ganz so eng wie in den Jahren seit meiner Pensionierung 2008. Es hat sich ja auch personell einiges in der Geschäftsstelle mit der inzwischen jüngeren Mannschaft verändert. Aber dennoch habe ich sehr herzliche Kontakte mit meinen engsten ehemaligen Kollegen. Und wo es gelingt, freue ich mich auch immer über Kontakte zu meinem ehemaligen Chef, Dr. Deyhle. Wenn ich mal große Sehnsucht nach dem Verein habe, dann schaue ich im Internet, was so los ist.

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie darauf angesprochen werden, dass der Verein nun 40 wird?

Natürlich will ich vor allem gratulieren. Ich stocke etwas und frage mich: Ist der tatsächlich schon 40? Und ich bin auch stolz, 34 Jahre dabei gewesen zu sein.

Vielen Mitgliedern im ICV, da schließe ich mich gerne ein, sind Sie in aller angenehmster Erinnerung.

Ich hatte eine vielseitige Arbeit und bin dabei mit zahlreichen Menschen zusammengekommen, auch wenn das oft ein Knochen-Job war. Ich habe die Buchhaltung im Verein gemacht, die Mitgliederbetreuung, Regionaltagungen und Congressse organisiert und begleitet, außerdem hatte ich Sekretariats-Aufgaben in der Controller Akademie. Durch die Mitgliederbetreuung habe ich unvergessliche persönliche Schicksale erlebt – private wie berufliche, erfreuliche wie traurige.

Da habe ich sehr viel Herzblut hineingesteckt. Das Schöne daran: Wenn man helfen konnte, kam auch immer viel zurück.

Sie waren seit 1971 Sekretärin bei Dr. Deyhle in der Controller Akademie. Erinnern Sie sich noch an den Beginn des Controller Vereins?

Ich meine, es war im Februar 1975, als ein paar Herren von der CA, Dr. Blazek war glaube ich dabei, in Starnberg zum Notar gegangen sind, um den Verein zu gründen. Die kamen dann mit einem zusammengeklappten Papier zurück. Dr. Deyhle hat mich gleich beauftragt die Mitgliederbetreuung zu übernehmen. Er gab mir ein Holzkästchen, da waren die ersten Karteikarten drin, und so hat unsere Mitgliederdatenbank begonnen. Im Mai 1976 sind wir zum ersten Controller Congress gefahren, der fand in den ersten acht Jahren in Frankfurt/Main statt und hatte anfangs so um die einhundert Teilnehmer. Daran erinnere ich mich noch sehr genau, denn in dem Mai wusste ich schon, dass ich schwanger war.

Es waren dann insgesamt 33 Controller Congresse, die Sie beim ICV erlebt und betreut haben. Was ist Ihnen davon besonders in Erinnerung geblieben?

Ich hatte das große Glück, viele interessante Menschen zu treffen. Dazu gehörten bei unseren Congressen Spitzenleute aus der Wirtschaft. Die habe ich meistens als sehr angenehme, ganz normale Menschen kennengelernt. So kam es dann auch, dass ich die Wirtschaftsseiten der Zeitungen ganz anders lesen gelernt habe, als ich das wohl ohne diesen Job getan hätte. Denn bei vielen Unternehmensnachrichten hatte ich ein Bild oder sogar eine persönliche Vorstellung von den Leuten im Kopf, über die dort geschrieben wurde.

33 Congresse und 34 Jahre mitgestaltete Entwicklung im Verein: Was halten Sie aus dieser Zeit für besonders bemerkenswert?

Das war zum einen die Internationalisierung, deren Anfänge ich miterleben konnte. Das ist schon sehr interessant gewesen, wo dann so überall Arbeitskreise gegründet wurden. Und andererseits erinnere ich mich besonders gerne an unsere Veranstaltungen nach der Wende im Osten Deutschlands. Wie wir, Conrad Günther und ich, sowie auch Dr. Deyhle, zu unseren Veranstaltungen, die damals Orientierungstage hießen, in Städte wie Erfurt, Leipzig und Rostock gefahren sind, das Auto voller Material, das uns förmlich aus den Händen gerissen wurde.

40 Jahre ICV, an denen Sie einen großen Anteil haben.

Wie sieht Ihr Fazit aus?

Unsere Arbeit, unsere Bemühungen haben sich gelohnt. Wir haben viel geleistet und wir haben in den Jahren gut vorgespart für die, die heute die Geschicke lenken. Ich hatte das Glück in der Geschäftsstelle exzellent mit Conrad Günther und Silke Neunzig zusammenzuarbeiten; immer voller Vertrauen. Das will ich nicht missen. ■

(Das Gespräch führte Hans-Peter Sander, ICV-Team PR/New Media)

Deyhle auf 40. Congress der Controller

Auf ein großartiges Wiedersehen können sich die Besucher des 40. Congress der Controller freuen. Den Jubiläums-Congress eröffnet der Controlling-Pionier, Gründer und Ehrenvorsitzende des ICV, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle.

In seiner Key Note am 20. April, 9.10 Uhr, wird er ganz persönliche „Gedanken, Erinnerungen und Reminder zu 40 Jahren lebendiger (Internationaler) Controller Verein eV“ präsentieren. Die Dramaturgie sieht auch einen besonderen Schlusspunkt dieses größten Treffens der Controlling-Gemeinschaft vor: Am 21. April beschließt Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorsitzender und Vors. der International Group

of Controlling, den 40. Congress um 12.10 Uhr mit dem Vortrag „Controlling 4.0 – Steuerungsprozesse und Rollen der Zukunft“. Zum diesjährigen Congress mit dem Titel **„Industrie 4.0 – Controlling 4.0 – Vision. Revolution. Herausforderung.“** erwartet der veranstaltende ICV 600 Gäste aus dem In- und Ausland. Die Auswirkungen von Industrie 4.0 auf Controlling und Controller stehen dort mit top-aktuellen Themen wie Big Data und Green-Controlling im Mittelpunkt. Am Eröffnungstag wird der renommierte ControllerPreis verliehen. ■

Info & Anmelden: www.controllerverein.com -> „Veranstaltungen“. Teilnahmegebühr: 1.040 EUR (ICV-Mitglieder), Nicht-Mitglieder: 1.240 EUR

20 Jahre IGC



Die **International Group of Controlling (IGC)** wurde 1995 auf Initiative des Internationalen Controller Vereins mit dem Ziel gegründet, eine gemeinsame deutschsprachige Controlling-Philosophie in Praxis und Wissenschaft international zu verankern. Dazu galt es, ein gemeinsames Verständnis zwischen den damaligen „Controlling-Päbsten“ Dr. Albrecht Deyhle, Prof. Dr. Peter Horváth, Prof. Dr. Rolf Eschenbach und Dr. Lukas Rieder zu finden. Dieses Verständnis wurde im Controller-Wörterbuch, das die wesentlichen Controlling-Grundbegriffe definiert, veröffentlicht. Das Controller-Wörterbuch war die Basis für das Controlling-Wiki des ICV und die weiteren wesentlichen Standards der IGC:

- Controller-Leitbild (definiert Rolle und Verantwortung von Controllern)
- Controlling-Prozessmodell (beschreibt die wichtigsten Controlling-Aktivitäten und ihr Zusammenspiel)
- Controlling-Prozesskennzahlen (ermöglichen Planung, Beurteilung und Steuerung der Controlling-Prozesse)

Aktuell erarbeitet die IGC einen Standard für ein Controller-Kompetenzmodell für die zielgerichtete Personalentwicklung von Controllern. Die Publikationen der IGC beschränken sich auf wenige, dafür umso grundsätzlichere, Controlling-Standards. Sie geben Richtung und ergänzen die praxisorientierten ICV-Publikationen. Neben den Controlling-Standards hat die IGC Zertifizierungsrichtlinien für die Qualitätssicherung und Anwendung dieser Standards in der Controlling-Ausbildung geschaffen. ICV und IGC sind aufeinander abgestimmte, synergetisch arbeitende Organisationen, die personell eng verflochten sind, jedoch klar abgegrenzte Zwecke verfolgen und gegenseitig voneinander profitieren. 2015 ist für beide Organisationen ein Jubiläumsjahr, das den Erfolg dieses Modells unterstreicht. ■

Prof. Dr. Heimo Losbichler, IGC-Vorsitzender, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender

Weichenstellen für das Jubiläumsjahr 2015

Am 29. November berieten Regionaldelegierte, Vorstand und Mitarbeiterinnen der ICV-Geschäftsstelle Vorhaben für das ICV-Jubiläumsjahr 2015.

Den Berichten aus Regionen, Fachkreisen und Team PR/New Media, folgten konstruktive Diskussionen. Der Erfahrungs- und Meinungsaustausch engagierter Führungskräfte aus D, A, CH, PL und Slowenien gab Impulse zur weiteren Professionalisierung des ICV. Die Tätigkeit der

Arbeitskreise wurde ebenso diskutiert wie Regionaltagungen, Firmenmitgliedschaften und der Transfer von Fachkreis-Knowhow bzw. Jahresthemen wie Industrie 4.0, Big Data, 40 Jahre ICV in die Regionaltagungen sowie auch in die Arbeitskreise.

Das AK-Leitertreffen 2015 am 28. November in Frankfurt/M. soll den Dialog fortsetzen, zugleich das ICV-Jubiläum würdigen sowie der weiteren Teambildung dienen. ■

Internationale ICV-Tagung in Poznań

Der „9th International Controller Kongress“ in Poznań (PL) am 23./24. April steht unter dem Motto „Big Data – Big Challenge“.

Die internationale ICV-Tagung wird wieder dank Simultanübersetzungen auf polnisch und englisch geführt. Zu den Referenten gehören auch 2015 Controller und CFOs der erfolgreichsten polnischen und internationalen Unternehmen. Die internationale Tagung in Poznań hat sich mit exzellenten Rednern, technischer Spitzenqualität und perfekter Organisation überregional eine starke Position als „Pflichttermin“ für Con-

troller und CFOs erarbeitet, die dauerhaft spezifisches Knowhow erweitern und Erfahrungen austauschen wollen. Zwei Tage beraten polnische Controlling-Spezialisten und immer mehr ausländische Gäste Fragen von Effektivität, Effizienz, wie auch Innovationen, lernen Handlungsweisen kennen, tauschen Wissen und Erfahrungen aus. Neue Business Kontakte, auch über Branchen- und Landesgrenzen hinweg, lassen die Tagung alljährlich zu einem internationalen Treffpunkt werden. ■

Kontakt: anna.wlodarczyk@icv.pl

CAB 2014: „Mit praktischen Lösungen zum Business-Partner“

Über 80 Teilnehmer trafen sich am 13. November im Bonner Gas-Wasser-Zentrum zur ICV-Regionaltagung, 10. CAB – Controlling Advantage Bonn. Die CAB 2014 unter dem Motto „Controller-Service – mit praktischen Lösungen zum Business-Partner“ moderierte Controlling-Coach Marion Kellner-Lewandowsky.

Peter Hofmann, Finanz-Vorstand der KVB Kölner Verkehrs-Betriebe AG, startete mit Anforderungen an das Controlling im Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs. Er beschrieb die Polarität zwischen öffentlichem Auftrag und Wirtschaftlichkeitsbestreben. Christian Widera, Prokurist der HG Herner Gerüstbau und Kraftwerksservice GmbH in Bochum, erläuterte den Controlling-Prozess „Optimierte Jahresbudgetierung und Rollierende Prognose durch Nutzung von Werttreibern“. Wirtschaftsspionage thematisiert Günter Holzhauser, Dipl.-Ing., Oberstleutnant d.R., BI&Security in Eschborn. Er skizzierte Bedrohungspotenziale, wies auf die Verantwortung der Unternehmen für ihre Sicherheit hin, stellte Abwehr-Methodiken und Prozesse vor und appellierte, sich auch als Controller dem Thema stärker zu widmen. Oliver Birk, Bereichsleiter



CAB-2014-Teilnehmer und Referenten (v.l.n.r.): Martin Herrmann, ICV-Regionaldelegierter West, Oliver Birk, Siegfried Gänßlen, Marion Kellner-Lewandowsky, Christian Widera, Florian Althoff.

Controlling, Leopold Kostal GmbH, Lüdenscheid, zeigte in seinem Vortrag Tücken der Planung und Budgetierung. Er beschrieb Herausforderungen in der Automobilzulieferindustrie beim Zusammenwirken von Unternehmen vieler Länder. Hohe Klippen meistert man bei Kostal mit Standardisierung, KVP und Verschlanung der Instrumente. Prof. Dr.-Ing. Horst Zuse aus Berlin berichtete über den „Ursprung des Computers“. Sein Vater, Konrad Zuse, gilt als Schöpfer des ersten programmierbaren Rechners.

Prof. Zuse beschrieb Entwicklungsschritte ins digitale Zeitalter. Florian Althoff, AHAG Unternehmensberatung, Münster, sprach über Identifizierung und Hebung verborgener Potenziale bei SCM-Prozessen. Der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen erörterte in seinem Vortrag „Globalisierung – Chance und Challenge für das Controlling“ spezifische Anforderungen. ■

(CAB 2015: 12. November)

Info: Martin Herrmann

CIS 2014: Steyr erneut Österreichs Controlling-Hauptstadt

In Steyr begrüßte am 21. November Prof. (FH) Dr. Heimo Losbichler, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, Vors. der IGC, FH-OÖ, Steyr, mehr als 350 Gäste der „13. Controlling Insights Steyr – CIS 2014“.

Den Eröffnungsvortrag hielt Malgorzata Podskarbi MBA, Leiterin Standort Controlling, Volkswagen Poznań, über „Praxisnahe Lösungen im Standort-Controlling bei Volkswagen Poznań“. „Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten“, war dann Thema von Pauline Seidermann, CFO voestalpine Division Stahl, Linz. Der Landesdirektor ORF Salzburg, Roland Brunhofer, sprach anschließend über „Die Kunst des Kostenmanagements“.



Die CIS in Steyr ist auch immer Treffpunkt der österreichischen Arbeitskreisleiter.

Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, eröffnete den Vortragsnachmittag mit dem Thema „Big Data war gestern – smart Data ist angesagt!“ Er skizzierte, was Big Data für Controller und Führungskräfte bedeutet, und stellte internationale Leading Practices und Entwicklungen vor. Dem Vortrag schloss sich eine Podi-

umsdiskussion „Big Data in der Unternehmenspraxis“, moderiert von Mag. Susanne Dickstein, „Oberösterreichische Nachrichten“, an. Neben Gänßlen waren Mag. Hannes Wambach (pmOne) und Hans-Peter Stückler (Innenministerium) auf dem Podium. Danach sprach Dr. Andreas Matje, CFO OMV Petrom SA, Bukarest, über „OMV Petrom – von Restrukturierungen zu Wachstum“. Mit der Profibergsteigerin Gerlinde Kaltenbrunner hielt eine der erfolgreichsten Sportlerinnen Österreichs den Abschlussvortrag: „Leidenschaft 8000 M – Wagnis – Rückzug – Erfolg“. ■

Mehr auf <http://blog.controllerverein.de> unter dem Suchbegriff: CIS 2014

Green-Controlling-Preis 2014 an STABILO und Takata AG

Der Green-Controlling-Preis 2014 ist der STABILO International GmbH für das Programm „Controlling als Business Partner der nachhaltigen Unternehmensführung“ und der Takata AG für das Programm „Maximize innovation to minimize environmental impact“ verliehen worden. Den mit 10.000 EUR dotierten von der Péter-Horváth-Stiftung gestifteten Preis überreichte Péter Horváth, Jury-Vorsitzender und Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, auf der CCS 2014.



Verleihung Green-Controlling-Preis 2014 (v.l.n.r.): Dr. Dan Tulvan, Director Manufacturing, Jürgen Volk, Manager Controlling Steering Wheel EMEA, Jörg Henry Dinkat, Director Controlling Global Steering Wheel & FI/CO Office EMEA – alle Takata; Péter Horváth, Jury-Vorsitzender, Leiter ICV-Ideenwerkstatt; Angelika Henkel, Leiterin Controlling, Stabilo International, Martin Reim, Geschäftsführer Schwanhäuser Industrie Holding; Lucian Lusca, Manager General Service, Takata Arad (RO); Siegfried Gänblen, ICV-Vorsitzender

STABILO: Um die Nachhaltigkeitsinitiativen des Unternehmens zu fokussieren, definierte die Unternehmensleitung 2009 mit der „Strategie 2014“ Nachhaltigkeitsziele. Als Business Partner des Managements und der operativen Einheiten war das Controlling gefordert, die Anforderungen in die täglichen Abläufe zu integrieren, die sich aus den Nachhaltigkeitszielen ergaben. Die grüne Controlling-Lösung hat drei Komponenten: 1. (Weiter-)Entwicklung des STABILO-Nachhaltigkeitsprogramms unterstützen; 2. Transparenz über Programmsergebnisse schaffen und berichten; 3. Nachhaltigkeitsprogramm prozessintegriert begleiten.

Die Jury erkannte mehrere innovative Aspekte. So ist das Controlling als interner Berater für alle Prozesse integriert, während die Fachabteilungen in der Umsetzung ihrer Projekte autark

sind. Es werden alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökonomische, ökologische, soziale – integriert betrachtet und Transparenz über deren Wechselwirkungen geschaffen. Die grüne Controlling-Lösung ist als wesentliche Säule des STABILO Nachhaltigkeitsprogramms in die bestehenden Controlling-Prozesse integriert. Dabei bestand die Prämisse, dass das Controlling des Nachhaltigkeitsprogramms zu keinem zusätzlichen oder parallelen Controlling-Prozess führen darf. Vielmehr wurden bestehende Budgetierungs- und Reportingprozesse um Nachhaltigkeitsziele erweitert. Einzig das Maßnahmen-Controlling wurde neu aufgebaut.

Takata AG: Mit der prämierten Lösung hat Takata das KPI-System um neu entwickelte Kennzahlen und eine höhere Detaillierung

erweitert. Es wurden „green MbOs“ – „Minimize Impact on Environment“, „Limit Potential of ecologic Hazards and Risks“, „Rational materials consumption“ – implementiert. Das Zielvereinbarungssystem wurde mit dem KPI-Reporting gekoppelt. Als „Green Projects“ versteht Takata alle Projekte, welche die Umwelt entlasten, Energie sparen oder Umweltrisiken vermeiden. Das Controlling unterstützt und priorisiert „Green Projects“ durch Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Datenrecherchen und Ergebnistracking. Das Takata-Controlling agiert als Innovator und Treiber sowie als „Vernetzer“. Takata verweist auf eine Reihe positiver ökonomischer wie ökologischer Ergebnisse der Lösung, wie signifikante Einsparungen speziell bei den Energiekosten: 19% wurden trotz 10% höherem Produktionsvolumen eingespart. ■

CCS 2014 mit über 160 Gästen erfolgreich

Mehr als 160 Gäste der „12. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2014“ konnte am 27. November Martina Koederitz, Vorsitzende der Geschäftsführung von IBM Deutschland, im IBM Client Center Ehningen bei Stuttgart begrüßen. IBM war auch 2014 wieder großzügiger Gastgeber der ICV-Fachtagung.

In seinem Auftaktvortrag, „Data unser – Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren“, beschrieb Prof. Dr. Björn Bloching, Roland Berger Strategy Consultants – ein europäischer Big-Data-Vordenker und erfolgreicher Fach-

buchautor – anhand von Einzel- bzw. Digitalhandel, wie Muster in Daten erkannt werden und wie diese Erkenntnisse genutzt werden. Seinen Vortrag beschloss Bloching mit einigen Empfehlungen Big Data mit kleinen Projekten zu starten, die auch „jenseits der Groß-IT“ machbar seien. Im Anschluss fand die Verleihung des Green-Controlling-Preises 2014 mit den Vorträgen der Preisträger statt.

Das „Liquiditätsorientierte Risikomanagement im Porsche Konzern“ stellte danach Dr. Johannes Lattwein, Leiter Corporate Finance & Treasury, Dr. Ing.h.c.F. Porsche AG, Leiter Finanzen Por-

sche Automobil Holding SE, vor. „Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Steuern und Steuerung“ war danach Thema von StB, CVA, Dipl.-Wirtschaftsinformatiker Jörg Hanken, Verrechnungspreis-Partner bei PwC München, Leiter des ICV-Fachkreises „Transfer Pricing Management“.

Zum Abschluss der CCS 2014 fasste Siegfried Gänblen, ICV-Vorstandsvorsitzender, die Tagung zusammen. Er dankte dem Organisationsteam für eine hervorragende Veranstaltung und lud zur CCS 2015 am 26. November 2015, wieder im IBM Client Center Ehningen, ein. ■

ICV unterstützt Chinesisch-deutsches Controlling Forum

„Controlling for Growth“ war das Motto des 2nd Sino-German Controlling Forums am 25. November in Shanghai. Mehr als 120 CEOs, CFOs, Manager und Fachleute aus Finanzen & Controlling deutscher Unternehmen in China nahmen teil und tauschten sich über Erfahrungen im Controlling in China aus.



Die Referenten des 2. Chinesisch-deutschen Controlling-Forums in Shanghai.

Gestartet im Jahr 2013 will das Forum die führende Jahresveranstaltung für Fachleute im Bereich Finanzen & Controlling sowie für Non-Finance Manager mit Controlling-Bewusstsein

in der chinesisch-deutschen Unternehmenswelt in China werden. AHK Shanghai, Shanghai De Chen Consulting and CA Controller Akademie organisierten gemeinsam das Forum, das von

European Business Association Suzhou (DUSA) und ICV unterstützt wurde. ■

Mehr Infos unter: www.ChinaControlling.com.

Konjunkturumfrage 2015: Erwartungen weiterhin positiv

Der Branchen-Newsletter „Controller's e-News“ des ICV hat zum Jahreswechsel Controlling-Praktiker in D, A, CH wieder befragt, wie sie die wirtschaftlichen Aussichten ihrer Unternehmen im neuen Jahr bewerten. Rechneten vor einem Jahr 52 Prozent mit einem verbesserten Ergebnis, so waren es Anfang Januar 2015 38 %. Nach einem außerordentlich positiven Jahr 2014 erwarten 47 % für 2015 (2014: 34 %) keine Veränderung. Eine Verschlechterung sieht

mit 15 % nach wie vor nur ein geringer Teil voraus; dieser Wert hat sich im Vergleich zum Vorjahr (14 %) nur minimal verändert.

Alljährlich führen die „Controller's e-News“ den Stimmungstest unter deutschsprachigen Controllern durch. „Anfang 2014 hatte sich das Bild deutlich aufgehellt und wir haben dann auch ein positives Jahr erlebt. Dass heute ein erheblich gewachsener Anteil keine Veränderungen – also auch nicht zum Negativen – erwartet ist ein

gutes Zeichen“, kommentiert ICV-Geschäftsführer Conrad Günther. „Fast die Hälfte unserer Umfrageteilnehmer erwartet keine Veränderungen. Das signalisiert einerseits, dass die positive Entwicklung im vergangenen Jahr kaum Spielraum ‚nach oben‘ gelassen hat. Andererseits herrscht Unsicherheit angesichts extrem volatiler Märkte, der Ukraine- und Euro-Krise.“ ■

„Controller's e-News“ kostenlos abonnieren: www.controllerverein.com

Experten in Moskau

Am 5./6. Dezember waren an der Moskauer Staatlichen Technischen Baumann Universität prominente Experten des ICV Gäste der 5. Internationalen Controlling-Konferenz.

Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorsitzender, Vors. der IGC, referierte zum Controller-Leitbild. Danach stellte Prof. Dr. Utz Schäffer, ICV-Kuratoriumsmitglied, aktuelle und Zukunftsthemen der Controller vor. Dritter ICV-Referent war ICV-Kuratoriumsmitglied Dr. Hendrik Vater, Leiter FAK Working-Capital-Management, mit einem Vortrag: „WCM&Controlling“. Anlass der Fachtagung an der Baumann-Universität war das 85-jährige Gründungsjubiläum



(v.l.n.r.) Prof. Dr. Heimo Losbichler, Prof. Dr. Utz Schäffer, Dr. Hendrik Vater, Prof. Dr. Gunnar Prause und Harald Kitzmann (beide Uni Tallinn) sind internationale Gäste bei Prof. Dr. Sergey Falko an der Moskauer Baumann Universität.

des Lehrstuhls „Betriebsökonomie und Fertigungsorganisation“, den Prof. Dr. Sergey Falko, Vorsitzender der Russischen Controllervereinigung, leitet. Mit einer Urkunde sprachen die ICV-Gäste dem Lehrstuhl und seinem Leiter

„Dank und Anerkennung für die Verdienste bei der Verbreitung, Einführung und Weiterentwicklung des Controlling in Russland nach den Grundsätzen von ICV und IGC“ aus. ■

„International Work Group“ richtet sich neu aus

„International Work Group“, der 2011 als Polnisch-Deutscher Arbeitskreis im ICV gegründete AK, befindet sich im Umbruch. Aus beruflichen Gründen musste AK-Leiterin Silke Lehmann ihr Ehrenamt aufgeben. Der AK erhält mit Dr. Herwig R. Friedag (Bild) einen Nachfolger und wird inhaltlich neu ausgerichtet. Die Ziele des internationalen AK erläutert H. Friedag, der die International Work Group gemeinsam mit Malgorzata Podskarbi führt.



Dr. Herwig R. Friedag im Gespräch

Der Arbeitskreis wird neu ausgerichtet.

Worum geht es dabei?

Friedag: In den letzten Jahren haben wir in dem AK immer wieder erlebt, dass es in beiden Ländern – in Polen wie in Deutschland – Bedarf gibt zu kommunizieren und voneinander zu lernen. Unsere gemeinsame Sprache in Europa ist Englisch, und das wird sie auch in unserem Arbeitskreis sein. Wir haben gelernt sprachliche wie kulturelle Barrieren zu überwinden.

Was ist die inhaltliche Ausrichtung des internationalen Arbeitskreises?

Wir alle sind Controller in einer Welt die sich verändert hat und weiter verändert. Heutzutage kann man die Methodik des „german controlling“ überall in den Universitäten lernen, aber nicht die Praxis. Deshalb wollen wir mit dem AK in europäischen Unternehmen praktisch arbeiten. Wir werden so genannte „Ziel-Unternehmen“ besuchen und uns mit den dortigen Problemen vertraut machen – nicht nur im Controlling, sondern auch bei Prozessen oder in der Strategieentwicklung und -umsetzung – mit Themen also, denen sich Controller in der Zukunft stellen müssen. Wir sind auf dem Weg

zum Management-Partner in den Unternehmen. Mit dem Management der Ziel-Unternehmen entwickeln wir Aufgaben für Arbeitsgruppen im AK. Im darauf folgenden halben Jahr erarbeitet jede Arbeitsgruppe Lösungsvorschläge. Auf dem nächsten AK-Treffen werden diese präsentiert und mit dem Management diskutiert. Der AK fungiert so beratend für das Ziel-Unternehmen. Natürlich ist es dann die Entscheidung des Managements, wie mit diesen Vorschlägen weiter umgegangen wird.

Wer kann dabei mitmachen?

Der erste internationale Arbeitskreis soll Heimat für erfahrene Controller und Berater mit einer gewissen Leidenschaft für Controlling sein, die ihren Horizont erweitern, neue Herangehensweisen erlernen und praktische Erfahrungen austauschen wollen.

Was sind konkret die ersten Schritte des neuen internationalen AK?

Mit Malgorzata Podskarbi aus Poznań suchen wir Mitglieder für den AK und erste mögliche Ziel-Unternehmen. Die Termine der ersten AK-

Treffen stehen: 5./6. Juni und 23./24. Oktober 2015 – nach unseren Vorstellungen irgendwo in Europa. Wenn Sie ein Unternehmen kennen, welches Controlling- bzw. Management-Unterstützung durch den internationalen AK erlangen will, bitte bei mir melden. Wir setzen uns umgehend mit Ihnen in Verbindung.

Was wird von den Teilnehmern erwartet und was können sie erwarten?

Wir wollen uns unterstützende Ziel-Unternehmen mit nützlichen Ergebnissen danken. Deshalb erwarten wir von den AK-Mitgliedern, Controller wie Berater, eine mindestens 5-jährige Praxiserfahrung und entsprechende Englischkenntnisse, denn die Beratungen werden in englischer Sprache geführt. Außerdem wird die Teilnahme an den zwei AK-Treffen verpflichtend sein. Die AK-Mitglieder – oder ihre Unternehmen – tragen die Reisekosten. Damit Controller attraktive Partner des Management ihrer Unternehmen werden, sollten diese Erfahrungen als interne Consultants in möglichst mehreren Firmen gesammelt haben. Dies wird im internationalen AK ermöglicht.

Was ist zu tun, um mitzumachen?

Zunächst eine E-Mail senden an: consult@friedag.com bzw. Malgorzata.Podskarbi@vw-poznan.pl. Danach werden die Absender gebeten einen kleinen Fragebogen auszufüllen, denn es ist für ein Ziel-Unternehmen wichtig, dass unsere AK-Mitglieder nicht für Wettbewerber tätig sind. Wir erwarten, dass Interessenten die notwendige Zeit für wenigsten zwei AK-Treffen und die Arbeit in den Arbeitsgruppen aufwenden – mindestens sechs Arbeitstage. Den Lernerfolg garantiere ich! ■

Große Anerkennung

Auf dem 7. Treffen polnischer Familienunternehmen Ende November in Warschau gratulierte Prof. Jerzy Buzek, 1997–2001 Ministerpräsident Polens, 2009–2012 Präsident des Europäischen Parlaments, Dr. Adrianna Lewandowska zu ihren herausragenden Arbeitsergebnissen auf dem Gebiet Regelung der Unterneh-

mensnachfolge. Dieses inzwischen auch in polnischen Familienunternehmen wichtige Thema wird seit einigen Jahren von ICV-Vorstand Dr. Adrianna Lewandowska und ihrem Team bearbeitet. Buzek betonte die Bedeutung dieser Arbeit für Unternehmen in Polen wie in der gesamten EU. ■



Motivation: „I believe in the ICV“

Dragica Erčulj, work group leader of Slovenia and ICV Delegate for South-East-Europe, about her highly committed work for the ICV:



Dragica Erčulj

Please give us a quick view behind the scenes of when your work group (WG) was founded?

In Slovenia, controlling spreads with the substantial support of the Controlling School, which was established in 1995, and I was a trainer there at that time. Students of the Controlling School wanted to be in touch with trends in controlling and we tried to establish an alumni club or a similar setup. I was already a member of the ICV at that time and I suggested the establishment of an ICV WG in Slovenia. Seeds were sown and everything else was just a matter of organization. I called Dr. Alfred Blazek, the co-founder of the Controller Akademie (we knew each other through our attendance of CA seminars and the organization of the Controlling School in Slovenia). He suggested a visit to Slovenia together with Dr. Herwig Friedag, who was responsible for International work groups at that time, to help us with our first meeting. WG Slovenia was founded in March 2008. It was a really nice meeting, full of good energy: 24 attendees, thirsty for knowledge and practical experience. Almost all of them became members within a year after the initial meeting.

If you have a look at your work group today and compare it to previously held goals – were they reached? Or were they changed? If yes, how and why?

I could say WG ICV Slovenia has reached the goals, as planned, within the few first years. We experienced fast growth, our meetings took place as scheduled and we enjoyed a solid number of enthusiastic participants at every meeting. In the past two years, things have been changing in line with the present economic situation in Slovenia. We are struggling to reach the WG's goals or hold meetings, and the membership fluctuates a lot. We are constantly looking for a new working model and more members.

What were the most impressing, the most exciting and the most disappointing experiences in your career as the leader of a work group?

The most impressing – „great“ people are great as professionals and as human beings. The most exciting – sharing experiences, getting to know new trends, different people and cultures. The most disappointing – some people give up very quickly in times of trouble.

Your work group in numbers

ICV Slovenia has 45 members, 65 % women and they come from all over Slovenia (Slovenia is a small country). We organize 4 meetings a year: 2 for the mind (2 prepared workshops, each of 1.5 days duration) and 2 for the soul (2 meetings, each of approx. 4 hours duration, to exchange experiences, give presentations, small-talk etc.).

In Slovenia, we organize an annual controlling conference, the ACC – Adriatic Controlling Conference, which has now took place for 14 years and is one of the longest established conferences within the ICV. ACC is organized by the Controlling School, ICV WG Slovenia and CRMT d.o.o, the main sponsor for the past 7 years. About 200 participants attend this high-profile event every year, from Slovenia and neighboring countries. Many ICV professionals from abroad are invited to give presentations at ACC.

You are not only the leader of the work group Slovenia, but also the ICV Delegate for South-East-Europe. What work groups do you take care of and what are the tasks involved in this position in detail?

In the SECE region, there are 10 WGs at present: Hungary (2WGs), Bulgaria, Slovenia, Romania, Croatia, Serbia, Bosnia and Hercegovina, Spain and Italy. Most of them were established within the last 5 years, so the ICV idea is very alive in this area.

I see myself as a support in the establishment of a WG, whenever there is even a small indication of initiative (a motivated individual) in a particular country. I present the ICV organization and ICV mission, who we are and how WG's work, the mission of the controller and controlling. There is always a lot of questions. I help WG leaders in organizing their first meeting, and, if needed, some additional meetings. At the inaugural meeting, we prepare a controlling seminar/workshop (the topic is suggested by the WG leader). Insofar as possible, this will be in the language of that particular country, otherwise in English.

Last September, I organized the first SECE meeting in Ljubljana, Slovenia. As the number of WG's in southeast Europe increased, a regional meeting for the WG leaders was found very useful and we seized the opportunity to get to know each other better and to exchange experiences. Not all of the WG leaders took part, but it was a good experience for those who were present. We realized that we were experiencing similar difficulties, opportunities and challenges. A little workshop and brainstorming session at the meeting showed us ways to improve the work in our groups.

How hard/easy is it to work together with people over a long distance (even in several languages)?

I prefer to look at the beautiful side of this work: meeting different people, learning about new countries, sharing experiences. It is true, on the other hand, that this also

means dealing with different cultures, habits, behaviors and languages. Me and all the other people involved (I am sure) don't see this as a problem but as an opportunity. Long distances should not be a problem today, we can hold meetings via skype. English is a common language, almost everyone speaks it nowadays, and the most important thing is being able to understand each other. When I helped to establish new work groups in the states of former Yugoslavia (Croatia, Serbia, Bosnia and Hercegovina), we had the privilege to understand each other in the former common language (Serbo-Croatian).

You have assumed a lot of responsibility within the ICV and you are very dedicated to fulfilling your tasks and developing the network of the ICV. What is your motivation for this mission?

I believe in the ICV, it's as simple as that. I believe in dedicated people, who want to share knowledge and experience among people. I believe in the mantra „the more you give the more you get“, it is a never-ending learning process. And this learning process becomes much more effective by learning from different people in different countries, by sharing experience without borders.

This year we celebrate 40 years of ICV. What are your wishes for the ICV for the next decade?

40 years ago Dr. Deyhle started a wonderful story. This is really a long period, 40 years of ICV is a great achievement brought about by very dedicated and highly engaged people. In the past 10 years, the ICV expanded very quickly outside the German speaking countries and this also means meeting different cultures, different habits and behaviors. The ICV is a perfect organization and I believe in its further growth, so I wish that the ICV finds the right way – or shall I say ICV's own business model – for handling those differences. ■

Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV
www.controlling-wiki.com

ControllingWiki



Lesen Sie an dieser Stelle Textauszüge aus den neuesten Beiträgen / Beitragsänderungen.

Wir stellen regelmäßig neue Beiträge im ControllingWiki ebenfalls auf der ICV-Website vor.

Stage-Gate-Modell

Basierend auf eigenen Erfahrungen entwickelten Robert G. Cooper und Scott J. Edgett vor rund 30 Jahren einen Prozess, der den üblichen Problemen in Produktentwicklung – wie zum Beispiel dem Überschreiten von Terminfristen und Budgets – entgegenwirken sollte. Ihr Ansatz war, den Prozess der Produktentwicklung in Bearbeitungsphasen mit klar definierten Zielen (den sogenannten Stages) zu unterteilen. Am Ende einer jeden „Stage“ steht eine Prüfung des Projektes („Gate“) durch ein interdisziplinäres Team mit Ressourcenzugriff, das über die Weiterführung oder auch den Stopp des Projektes entscheidet. Der so entstandene Ablauf wurde Stage-Gate®-Prozess genannt und wird in vielen Branchen und Unternehmen unterschiedlichster Größe mit Erfolg eingesetzt. Der Begriff Stage-Gate® ist ein geschütztes Warenzeichen.

Ersteinstellende Autorin: Prof. Andrea Badura, Hochschule Landshut

Durchsatzrechnung

Die Durchsatzrechnung basiert auf der Engpass-theorie und unterstellt, dass die Wertschöpfung erst dann realisiert ist, wenn das verkaufte Produkt oder Dienstleistung zu Umsatz geworden ist. Drei Kennzahlen bilden eine wirksame Methode für zahlreiche operative Managemententscheidungen. Im Fokus steht immer eine Gesamtoptimierung (globaler Fokus), die üblicherweise in der Praxis anzutreffende Teilloptimierung (lokaler Fokus) unterbleibt.

Ersteinstellender Autor: Prof. Dr. Rüdiger Fischer, SRH Hochschule Heidelberg

Triple Bottom Line

Der Triple-Bottom-Line-Ansatz (Drei-Säulen-Modell) dient als Orientierung für ein Unternehmen, um die eigene Nachhaltigkeit sicherzu-

stellen. Die Nachhaltigkeit beruht demnach auf den drei Säulen (Dimensionen)

- Ökonomie,
- Ökologie und
- Soziales,

die ein nachhaltiges Unternehmen in seiner Zielsetzung berücksichtigen soll. Gemäß dem klassischen Triple-Bottom-Line-Ansatz handelt ein Unternehmen nachhaltig, wenn es alle drei Dimensionen gleichrangig verfolgt. Dieser klassische Ansatz wurde weiterentwickelt zum sog. modifizierten (ökonomischen) Triple-Bottom-Line-Ansatz. Gemäß dem modifizierten Triple-Bottom-Line-Ansatz steht die ökonomische Dimension an oberster Stelle. Soziale und ökologische Dimension sind dem wirtschaftlichen Ziel untergeordnet (vgl. Steinke/Schulze/Berlin/Stephle/Georg, 2014, Weber/Georg/Janke/Mack, 2012).

Ersteinstellende Autorin: Mareike Hornung, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin (FH)

Fixkostenverteilung

Die Fixkostenvorverteilung ist ein Instrument der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung im SAP ERP-System. Sie wird im Rahmen der Grenzplankostenrechnung eingesetzt. Ihr Anwendungsbereich liegt vorrangig in der Planung. Das Ziel der Fixkostenvorverteilung besteht darin, die in der Grenzplankostenrechnung vorgenommene Teilkostenbetrachtung um die Vollkosten in der Produktkalkulation bzw. Kostenträgerrechnung zu ergänzen. Dafür müssen neben der Verrechnung der variablen Kosten auch die fixen Kosten von Senderkostenstellen auf die Kostenträger verrechnet werden ... (vgl. Liening/Scherleithner, 2001).

Ersteinstellende Autoren: Prof. Dr. Gunther Friedl und Friedrich Walcher, Technische Universität München, TUM School of Management, Lehrstuhl für Controlling ■

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Wien

Thema: Integrierte Unternehmensplanung von Manfred Blachfellner / „Integrated Reporting“ – Konsequenz gravierend veränderter Anforderungen als evolutionärer Weg in eine unbekannte Zukunft.“
12.03.2015, 18:00 Uhr

■ Arbeitskreis Stuttgart

63. Sitzung, 19./20.03.2015, Haigerloch

■ Arbeitskreis Franken

Frühjahrestreffen
19./20.03.2015, Feuchtwangen

■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

56. Arbeitskreistagung
Treffen 19./20.03.2015 in Felchow

■ Arbeitskreis Thüringen

Treffen 20./21.03.2015
Fa. Feuer Powertrain, Nordhausen

■ Arbeitskreis West III

Frühjahrssitzung 2015
Thema: Effizienzprogramme
26./27.03.2015, Stadtwerke Bonn GmbH

■ Arbeitskreis Rhein-Neckar

12. AK-Treffen, 27.03.2015, 09:00 Uhr
Karlsruhe

■ Arbeitskreis Nordwestschweiz

Thema: Controlling in den unterschiedlichen Phasen des Photovoltaik-Marktes
23.04.2015, 13:00 Uhr
Multi Contact AG, Allschwil

■ Arbeitskreis Sachsen

Frühjahrstagung 2015, 24.04.2015
Thema: Risikocontrolling

■ Arbeitskreis Ulm

Neustart des Arbeitskreises
24.04.2015

■ AK Heilbronn-Künzelsau

20. AK-Treffen – Jubiläumstreffen
Themen u.a: Wahl der neuen AK-Leitung/
Marketing-Controlling
08.05.2015, 09:00 Uhr
Ludwig Eins, Abstatt

Weitere Informationen und Anmeldung

www.controllerverein.com > Arbeitskreise
sowie

www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander
(Redaktion), presse@controllerverein.de

Controlling-Experten setzen erfolgreiche Zusammenarbeit fort



Der ICV und der Controlling-Software-Hersteller CP Corporate Planning AG aus Hamburg setzen ihre erfolgreiche Kooperation im Jahr 2015 fort.

Die Controlling-Spezialisten bündeln ihr Fachwissen, mit dem sie v.a. Geschäftsführer, Controller und Mitarbeiter aus dem Bereich Finanzen unterstützen.

Nach zahlreichen gemeinsamen Aktionen und erfolgreichen Veranstaltungen im Jahr 2014 liegt der Fokus 2015 auf der Bereitstellung von Informationen zum Thema Unternehmenssteuerung. Nächster Höhepunkt der bewährten Kooperation wird der 40. Congress der Controller sein. Bei dem alljährlich vom ICV veranstalteten großen europäischen Treffen der Controlling-Community engagiert sich Corporate Planning erneut als Aussteller

sowie als Sponsor des renommierten ICV-ControllerPreises. „Wir sind stolz, mit dem Internationalen Controller Verein einen Partner mit 40-jähriger Controlling-Erfahrung an unserer Seite zu haben“, so Peter Sinn, Vorstand der CP Corporate Planning AG. „Die Ansprache von Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, dem Gründer und Ehrenvorsitzenden des ICV, auf unserer Feier zum 25-jährigen Jubiläum hat uns ganz besonders gefreut.“

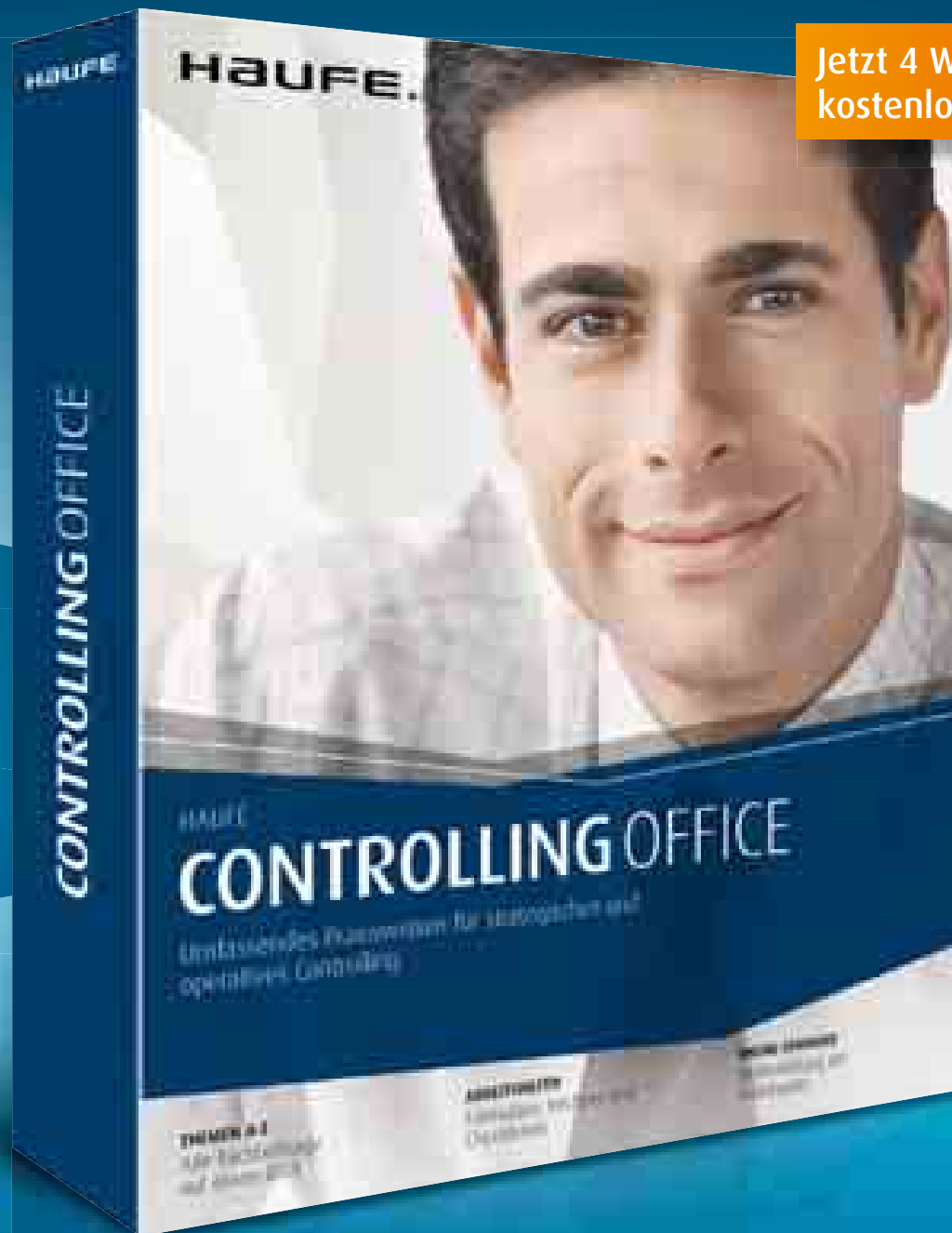
„Mit Corporate Planning verbindet uns schon eine so lange Partnerschaft. Corporate Planning steht einfach als Sinnbild von Softwarelösungen für Controlling und Unternehmenssteuerung – sympathisch und verlässlich“, bestätigt ICV-Geschäftsführer Conrad Günther die intensive Verbindung. ■

Mehr zur CP Corporate Planning AG:
www.corporate-planning.com

ICV-Arbeitskreis Südwest feiert 75. Treffen



Der AK Südwest hat am 16./17. Oktober 2014 sein 75. Treffen feierlich begangen. Gastgeber war die Firma BOMO trendline in Hardt, die sich den Teilnehmern bei einem Rundgang auch näher vorstellte. Fach-Themen des Jubiläums-Treffens waren: „Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) – Einsparpotentiale für stromkostenintensive Unternehmen“ und ein Erfahrungsbericht des stv. AK-Leiters Helmut Willmann, „Controlling von Services“. Der AK Südwest dankt BOMO trendline mit seinen beiden AK-Mitgliedern K. Lerich und M. Ginter für die Gastfreundschaft, wie auch der ICV-Geschäftsstelle für die Unterstützung bei dem würdigen Jubiläums-Treffen. (Nächstes Treffen AK Südwest geplant: 8.5.2015) ■



Jetzt 4 Wochen
kostenlos testen!

Zuverlässig kalkulieren, planen und steuern!

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aussagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- › Trends und aktuelle Entwicklungen im Controlling
- › Best-Practice-Lösungen und Tools, z. B. Diagramme von Hichert + Partner
- › Inkl. Online-Seminare zu aktuellen Top-Themen

www.haufe.de/controlling-office

HAUFE.

Qualität begeistert.



Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

setzt auch im Forecast-Prozess mit Begeisterung auf Qualität – mit der Controlling-Software von Corporate Planning.

- Rollierender Forecast
- Szenario-Rechnung
- Währungssimulation

www.controlling-software.de

Corporate
Planning 