

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Anreizgestaltung

Prozesssteuerung mit Kennzahlen

Sustainable Investments

Assekuranz-Controlling  
IT-Controlling  
Reporting Excellence  
Versicherungsmanagement



# Controller Akademie

## Unternehmenssteuerung in der Praxis



Buchen Sie jetzt!

### Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2013

#### **Einstieg ins 5-stufige Controller Trainingsprogramm**

##### **Stufe I**

28. bis 31. Januar in Frankfurt/Main  
04. bis 08. Februar in Feldafing  
11. bis 14. Februar in Hamburg  
18. bis 22. Februar in Feldafing  
25. bis 28. Februar in Essen  
04. bis 08. März in Feldafing  
11. bis 15. März in Feldafing (englisch)

#### **Einstieg in Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte – WIKO**

**Finanzmanagement und Controlling**  
05. bis 07. Februar in Seeheim

**Vertriebs- und Produktmanagement**  
12. bis 14. März in Seeheim

#### **CAP – Controller's Advanced Program**

**Person und Kommunikation**  
18. bis 22. März in Feldafing

#### **Bank Controller's Ausbildungsprogramm**

**Grundseminar**  
08. bis 12. April in Feldafing

#### **Aus unserer Fachseminar-Reihe**

**Controlling mit Kennzahlen**  
04. bis 06. Februar in Bernried

**Managementberichte**  
18. bis 20. Februar in Bernried

**Projekt-Management und -Controlling**  
18. bis 20. Februar in Feldafing

#### **Business Charts mit Excel**

21. bis 22. Februar in Bernried

#### **Logistik-Controlling**

11. bis 13. März in Starnberg

#### **Verrechnungspreise**

11. bis 13. März in Feldafing

#### **Controlling der IT-Kosten**

11. bis 13. März in Starnberg

#### **Personal-Controlling**

11. bis 13. März in Düsseldorf

#### **IAS/IFRS für Controller**

18. bis 20. März in Starnberg

#### **Business Intelligence für Controller**

18. bis 20. März in Feldafing

#### **Prozesskostenrechnung**

18. bis 20. März in Bernried

Buchung und Information unter:  
**+49 (0)89 89 31 34-0** oder  
**www.controllerakademie.de**

**controller akademie®**  
Unternehmenssteuerung in der Praxis

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

ich wünsche Ihnen Glück und Erfolg im Jahr 2013. Die Zeit schreitet stetig voran, so auch die **Mode**. Sie beschert uns neue Kleidungsstücke, Schmuck, Uhren, Taschen, Telefone und Tablet-Computer bestimmter Marken für viel Geld, weil man diese Teile gerade jetzt (!) haben müsse.

Im Controlling haben wir in den vergangenen Jahren ebenfalls Moden erlebt: Prozesskostenrechnung, Wertorientiertes Controlling, Balanced Scorecard, oder Moderne Budgetierung, wobei naturgemäß manche Themen größere Wellen schlagen als andere.

Ich bin öfters gefragt worden, ob es sich bei dem einen oder anderen neuen Thema nicht um „**alten Wein in neuen Schläuchen**“ handle. Selbst wo das zutrifft, sehe ich eine große Leistung, und zwar die, ein Thema wieder in Mode zu bringen, es erfolgreich einem Relaunch zu unterziehen und es wieder gefragt zu machen.

## Dafür sorgen, dass Controlling in Mode ist

Ob Controlling „in Mode“ ist, hängt auch von der Branche und vom Unternehmen ab. Ich treffe laufend Controllerinnen und Controller, die **Controlling einführen**: bei einer mittelständischen Firma zum Beispiel, bei einer kirchlichen Organisation, im Vertrieb, in einer ausländischen Beteiligung.

Dort ist jeweils **das Thema neu**, die Leute sind neugierig, manchmal auch ablehnend oder zumindest skeptisch. Das Neue bekommt **Ressourcen** und die **Erwartungen** sind hoch. In einer Organisation, in der Controlling strukturiert noch nicht gemacht wurde, werden sich **Erfolge** einstellen. Auch Anfangsfehler wird es geben, das ist ganz normal. Es wird optimiert und Controlling in den **Unternehmensalltag** aufgenommen.

Wo **Controlling fest etabliert** ist, wird es nicht mehr grundsätzlich hinterfragt, es läuft in geordneten Bahnen. Die **gute tägliche Arbeit** ist Rückgrat einer verlässlichen Informationsversorgung, einer dokumentierten Strategie und einer konsequenten Umsetzung. Hier gilt es im Detail zu verbessern: z.B. das Vertriebscontrolling zu stärken, die Sortimentsmixgestaltung dem Verkäufer als Einflussmöglichkeit mitzugeben, das Thema zu schulen und ein System zur Verfügung zu stellen.

Um neuen Schwung zu geben, kann ein **Modethema** von großem Nutzen sein. Mit der **Balanced Scorecard** erlebe ich das heute noch. Vor allem bei Non-Profit-Organisationen, die noch kein ausgeprägtes Steuerungsinstrument besitzen, ist die BSC oft erste Wahl. Wenn auch die Modewelle BSC in vielen Unternehmen schon wieder abgeebbt ist, erlebt sie doch hier ihren Aufstieg.



■ Dr. Klaus Eiselmayr

Chefredakteur Controller Magazin,  
Vorstandsmitglied des Verlag für  
ControllingWissen AG

Vorstandsmitglied und Trainer der  
Controller Akademie AG

Mitglied des Geschäftsführenden  
Ausschusses der IGC – International  
Group of Controlling

k.eiselmayr@controllerakademie.de

## Was können wir als Controller hier leisten

Als Controller haben wir die wichtige Aufgabe, auf das **Gleichgewicht**, die **Balance**, zu achten! Planen, aber nicht zu detailliert. Das Umfeld im Auge behalten, Trends erkennen, Forecasts erstellen, warnen, Maßnahmen auslösen. Risiken vermindern und Chancen nutzen. Kosten senken, Reserven erhalten und Innovation vorantreiben. Und so weiter ...

Die Konjunkturaussichten sind durchwachsen und die Unsicherheit ist nach wie vor groß. Ein **Modethema**, das uns weiterhin begleiten wird, ist die **Volatilität**. Als Controller haben wir in den zurückliegenden Jahren gelernt, wie man mit Schwankungen besser umgeht:

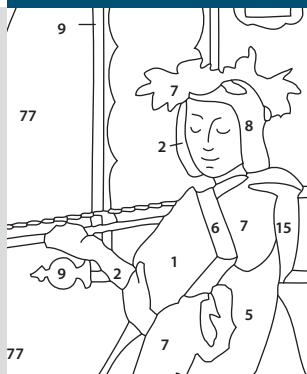
- In unseren Kalkulationen preisen wir Kosten der Flexibilität ein;
- Outsourcing nimmt zu, wo es nicht um die Kernkompetenzen geht;
- Rollierende Forecasts helfen uns, rechtzeitig zu agieren;
- KPIs (Key Performance Indicators) helfen uns, zentrale Ziele und Einflußgrößen im Auge zu behalten;
- Dem Risikomanagement kommt größere Bedeutung zu; der Blick für Risiken, die zu wenig betrachtet worden waren, ist geschärft;
- Die Arbeit in globalen Netzwerken soll helfen, regionale Probleme auszutarieren; Controller organisieren die Informationsströme;
- Als Business Partner helfen wir auch im strategischen Bereich, die Organisation auf kommende Herausforderungen vorzubereiten.

Wer weiß, was die Zukunft bringt? Ein guter Anlaß, sich zu orientieren, ist der **Controller Congress** des Internationalen Controller Vereins in München am **22.+23. April 2013**. (Anmelden nicht vergessen :-)

Ein spannendes Jahr 2013 wünscht Ihnen

Dr. Klaus Eiselmayr  
Herausgeber

## Titelthema



### Prozesssteuerung mit Kennzahlen Seite 4

## Aktuell



### Anreizgestaltung Seite 14

### Sustainable Investments Seite 83

## Alfred Biels Literaturforum



### Fachbücher im Fokus Seite 93

<b>Editorial</b>	1
Jens Ropers	
<b>Operative Prozesse mit Kennzahlen zielorientiert steuern</b>	4
Gunnar Elbers   Barbara E. Weißenberger   Sebastian Wolf	
<b>Anreizgestaltung: Controller und Personalmanagement in einem Boot</b>	14
Matthias Schmieder	
<b>Zeit zur Durchführung des Forecasts</b>	22
Zhen Huang   Shuqin Zhou	
<b>Controlling in Joint Ventures in China</b>	24
Boris H. Faißt	
<b>Materialeffizienz – eine Herausforderung an Organisation, Prozesse und Controlling</b>	28
Thomas Faust	
<b>Korruptionsbekämpfung durch Integritätscontrolling – neue strategische Herausforderungen</b>	32
Herwig Friedtag   Walter Schmidt	
<b>Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086 –</b>	36
Jürgen Weber	
<b>Controller &amp; Verantwortung</b>	42
Carsten Wilken	
<b>Mit dem Controlling-Labor Controlling erleben</b>	44
Michael Möhring	
<b>Rechnungskaufanbieter im E-Commerce</b>	47
Hans-Werner Bormann	
<b>Führungsaufgabe – "Dilemmas managen"</b>	51

**Inserentenverzeichnis Anzeigen:** U2 Controller Akademie | U3 Haufe-Lexware | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | Denzhorn, 7 | Haufe-Akademie, 15  
**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilage:** Haufe Akademie | BARC | Eiba

## Impressum

ISSN 1616-0495

38. Jahrgang



### Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eismayer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer und Vorstandsmitglied der Controller 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 aus dessen Veranstaltungen.  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

### Redaktion

Dr. Klaus Eismayer, [k.eismayer@controllerakademie.de](mailto:k.eismayer@controllerakademie.de)  
 Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)  
 Mag. Gundula Wagenbrenner, [gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)

### Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, [silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazingestaltung

Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)

### Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung

VCW AG, Münchner Straße 10, 82237 Wörthsee-Ettersschlag, Tel 0800 72 34 269, Fax 0800 50 50 445

### 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](mailto:alfred.biel@gmx.de)

**Online-Shop** [www.controllerwissen.de](http://www.controllerwissen.de)

### Anzeigenverkauf

Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91 -451, Fax -477, [thomas.horejsi@haufe-lexware.com](mailto:thomas.horejsi@haufe-lexware.com)

### Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, [christine.wolz@haufe-lexware.com](mailto:christine.wolz@haufe-lexware.com)

### Anzeigenleitung

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

### Konzept und Design | Titelgestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Straße 45, 82131 Gauting, [www.deyhledesign.de](http://www.deyhledesign.de)

**Herstellung** deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting





**Kundenzufriedenheit  
deutlich erhöht**

**Seite 103**

Hubert Hölzl <b>Führungskräfte im Mittelstand trainieren</b>	54
Heinz Benölken   Claus Höppner <b>Assekuranz-Controlling im Wandel</b>	56
Igor Barkalov   Philipp Wagner <b>Steuerungs- und Informationsmodelle</b>	62
Andreas Gadatsch   Bernd Worlitzer <b>IT-gestütztes IT-Controlling</b>	69
Erik Schröder   Ute Schröder <b>Strategisches Versicherungsmanagement</b>	77
Axel Büscher   Eric Frère   Gerrit Hellwig   Svend Reuse <b>Sustainable Investments – Outperformance gegenüber traditionellen Kapitalanlagen?</b>	83
Johannes Becker <b>Gefragt: Controller mit Spezialwissen</b>	90
Dietmar Paschers <b>Controllerrätsel</b>	92



**Druck** Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 7605-0

**Erscheinungsweise** 6 Ausgaben pro Jahr: Jan., März, Mai, Juli, Sept., Nov.

**Online-Archiv** Die jeweils zurückliegenden 5 Jahre sind nur für Abonnenten zugänglich.

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand; im europäischen Ausland € 17,40;

Einzelheft € 27,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte das Controller Magazin 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** deyhledesign Werbeagentur GmbH

# Unternehmen erfolgreich steuern!

## Controlling-Software für

- Planung & Budgetierung
- Integrierte Finanzplanung
- Konsolidierung
- Reporting

und mehr...

Informieren Sie sich jetzt unter  
[www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)

# Corporate Planning



# Operative Prozesse mit Kennzahlen zielorientiert steuern

von Jens Ropers

Die Seminarteilnehmer der Controller Akademie berichten häufig, dass sie von den Führungskräften ihres Unternehmens beauftragt werden, **Kennzahlen zur Steuerung von operativen Prozessen** bereitzustellen. Die Controller reagieren in dieser Situation manchmal unsicher und fragen ihrerseits das Management, welche Kennzahlen denn benötigt werden. Schließlich stellt sich heraus, dass es an einer **methodischen Vorgehensweise** mangelt, die zur Prozess-Steuerung relevanten Kennzahlen zu identifizieren. Wenn wir im Unternehmensalltag allerdings den Wunsch hegen, dass die Controller das Management mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden im Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung unterstützen und die Rationalität von Entscheidungen sichern, dann ist eine in der Praxis bewährte Vorgehensweise ein wichtiger Inhalt von „Controllers Tool Bag“. Eine bewährte Möglichkeit, sich dieser Themenstellung methodisch zu nähern, soll hier erläutert werden.

## Der Controller als Prozessbegleiter – oder die Verantwortung der Controller für Transparenz

Die Erfahrung in vielen Gesprächen mit Controllern aus verschiedensten Unternehmen zeigt immer wieder, dass sich einige nicht wirklich **von den operativen Unternehmensprozessen**

**angezogen** fühlen. Andere wiederum suchen nach einer Legitimation, sich stärker in die Planung und Steuerung von operativen Abläufen einbringen zu können. In beiden Fällen hilft das Controller-Leitbild der International Group of Controlling. Dort ist von der Verantwortung der Controller für das Herstellen von Prozesstransparenz die Rede (siehe Abbildung 1).

### Controller haben Aufgaben im Prozessmanagement

#### Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC):

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Das heißt:

- **Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz** und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- **Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich** und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- ...

Abb. 1: Das Leitbild der IGC

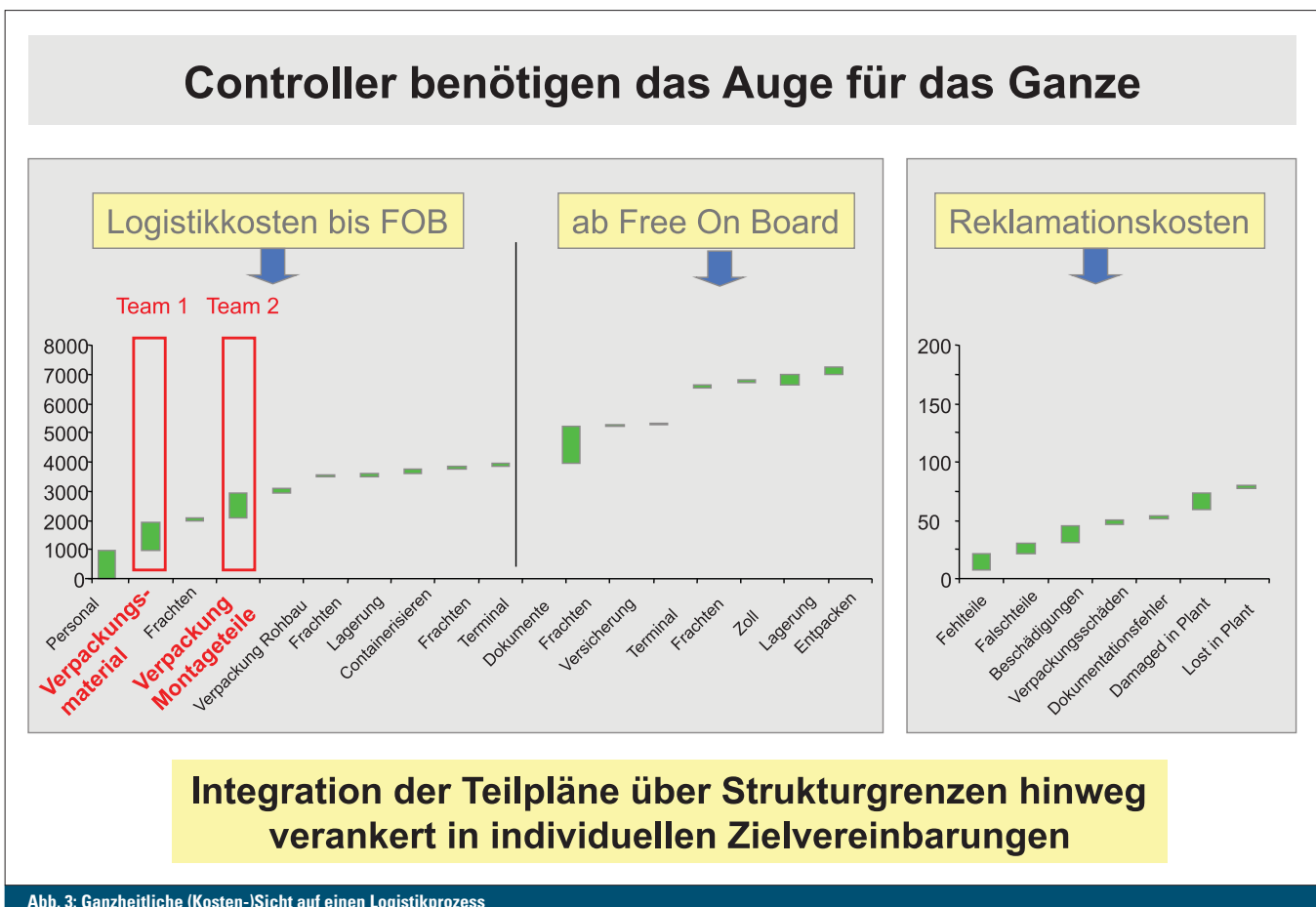


mehr von den operativen Abläufen der Manager erfahren, und der Manager die Hintergründe der Zahlenwelt besser verstehen. Dadurch würde die Schnittmenge vergrößert werden. Wir empfehlen dazu "Controllers Hausbesuch". Der Controller könnte in festen zeitlichen Intervallen (z. B. monatlich) den Manager "zu Hause" in seinem Arbeitsumfeld besuchen und die Schnittmenge damit zum Leben erwecken. **Ein Controller also, der die Prozesse seines zu beratenden Manager-Kunden besser versteht**, kann seine Dienstleistung besser erbringen als im anderen Fall. Prozesstransparenz ist dann hergestellt, wenn die im jeweiligen Bereich ablaufenden Prozesse dokumentiert, ihre Wechselwirkungen identifiziert und ihr Beitrag zum Unternehmens-Ergebnisziel quantifiziert sind. Auf dieser Grundlage können dann geeignete Kennzahlen identifiziert werden.

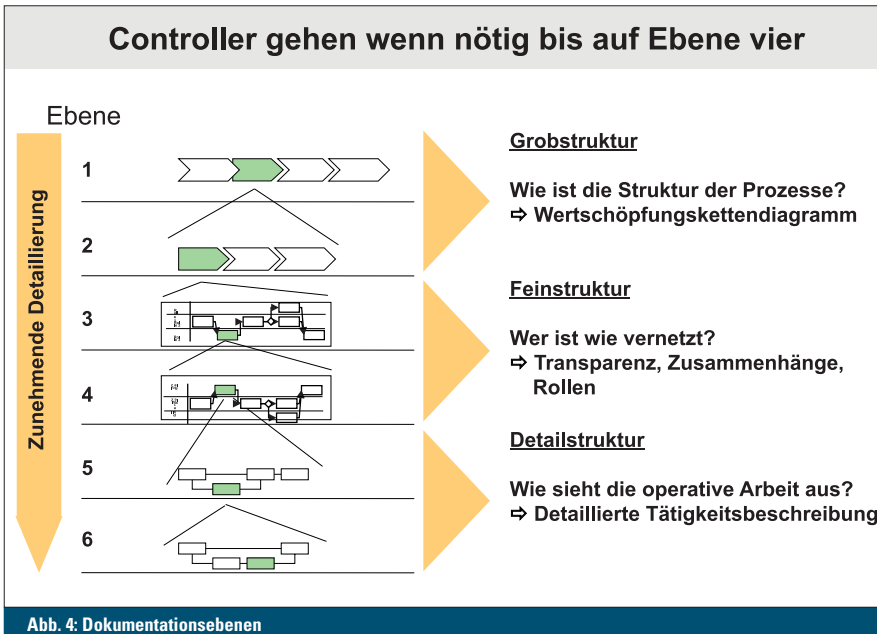
Ergebnis-, Finanz- oder Strategietransparenz, das können sich viele vorstellen. Wie das aber mit der Prozesstransparenz genau gehen soll, ist vielen nicht so klar. Ich antworte dann gerne mit dem Schnittmengenbild aus unserer Stufe I (siehe Abbildung 2). Hier ist der **Gedanke der Berater-Funktion des Controllers für das Management** durch die Darstellung von sich

überlappenden Tätigkeitsbereichen visualisiert. Der Controller bringt sein betriebswirtschaftliches Wissen und seine Methodenkompetenz in den gemeinsamen Dialog mit ein. Damit sich zwischen Manager und Controller ein gegenseitiges Vertrauen aufbauen kann, ist ein gemeinsames Verständnis der Sachlage erforderlich. Um dieses zu erreichen, müsste der Controller

**Der Controlling-Prozess beinhaltet das Vereinbaren von Zielen, das Planen auf das Ziel hin und die Steuerung durch Plan-Ist-Vergleich und Maßnahmen zur Korrektur.** Gleiches gilt für Unternehmensprozesse und deren Steuerung mithilfe von Kennzahlen. Zu-



## Controller gehen wenn nötig bis auf Ebene vier



nächst braucht es eine Prozessdokumentation und eine klar beschriebene Zielsetzung für den zu betrachteten Prozess. Je mehr Prozesskenntnis der Controller bereits jetzt besitzt, desto besser kann er sich hier einbringen und mitdiskutieren. In jedem Fall wird sich die Schnittmenge in Richtung "Prozesskenntnisse des Controllers" stark erweitern.

Neben der Steuerung einzelner Prozesse kommt dem Controller gerade bei Entscheidungen zur Prozessverbesserung eine ganzheitliche, übergreifende Rolle zu. **Hier ein Erlebnis aus einem Logistikprozess.** Nach erfolgter Prozessdokumentation ging es in die Prozessoptimierung. In Abbildung 3 sehen Sie das Team 1 und das Team 2. Team 1 ist zuständig für die Verpackungsentwicklung und

Ladungsträgerfestlegung. Es handelt sich um Einwegladungsträger aus Holz und Kartonage, die in Containern nach Übersee transportiert werden. Team 2 führt die operative Verpackung der Teile in die Ladungsträger durch und containerisiert diese.

Im Rahmen der **Prozessoptimierung** veränderte Team 1 den Bestellprozess der Verpackungsmaterialien. Statt wie bisher bereits aufgerichtet und täglich wurde die Verpackung zusammengelegt und wöchentlich angeliefert. Ebenfalls wurde das Verpackungskonzept verändert. Jetzt passten mehr Teile und weniger Luft in die Packstücke. Für die Kostenstelle Team 1 ergaben sich **Einsparungen in Höhe von 12% gegenüber dem ursprünglichen Budget.** So weit, so gut.

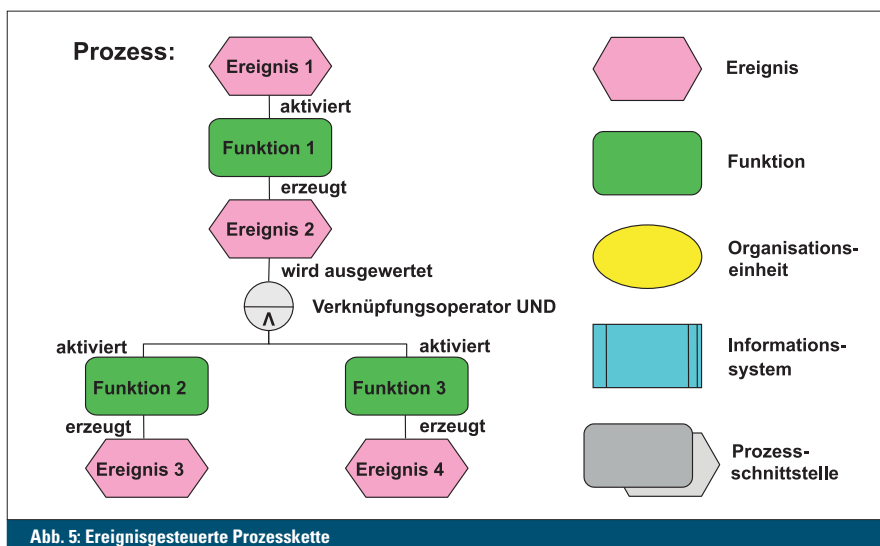
Die Kommunikation über die eingeleiteten Maßnahmen zwischen den Teams war, historisch bedingt, nicht stark ausgeprägt. Team 2 erfuhr nur beiläufig von den Veränderungen, indem neue Arbeitsanweisungen zur Verpackung ins Haus kamen. Bei der ersten Umsetzung war das Erstaunen in Team 2 groß. Zwar war jetzt weniger Luft in den Ladungsträgern. Dafür mussten die Mitarbeiter der Verpackung aus Team 2 sich regelrecht verrenken, um die Teile im Packstück zu platzieren. Die Zeiten für die Verpackung konnten nicht mehr eingehalten werden. Darüber hinaus wurde das Verpackungsmaterial angeliefert. So viel, dass es in der Halle gar nicht genug Platz hatte. Ganz davon abgesehen, dass Platz und Mitarbeiter fehlten, um die Verpackung aufzurichten und vorzubereiten.

**Die Einsparungen, die Team 1 generiert hatte, wurden auf diese Weise von Team 2 mehr als kompensiert.** Dass auch die Reklamationskosten gestiegen sind, sei nur am Rande erwähnt.

Das gibt's doch nicht, schießt es einem da in den Sinn! Und doch gab es das. Ich könnte mir vorstellen, dass Episoden wie diese gar nicht so selten sind in unseren Unternehmen. Jeder Beteiligte versuchte eine Verbesserung zu erreichen. **Durch mangelnde Kommunikation und Vernetzung wurde aber insgesamt eine Verschlechterung erreicht. Hier sind wir Controller gefordert,** die ganzheitliche Sichtweise über den gesamten Prozess zu wahren und Transparenz und Verständnis bei den Menschen zu schaffen. Kennzahlen zur Prozess-Steuerung sollten daher auch immer die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessen umfassen. Was also bei der Erarbeitung von Kennzahlen von uns Controllern neben einer Methodik verlangt wird, ist Prozesskenntnis, Kommunikations- und Moderationsfähigkeit!

## Prozessdokumentation als Grundlage

Die **Erfassung und Dokumentation** der zu betrachtenden Unternehmensprozesse ist die **unabdingbare Grundvoraussetzung** für die Erarbeitung von Kennzahlen. Auf Basis der Dokumentation erfolgen die notwendigen





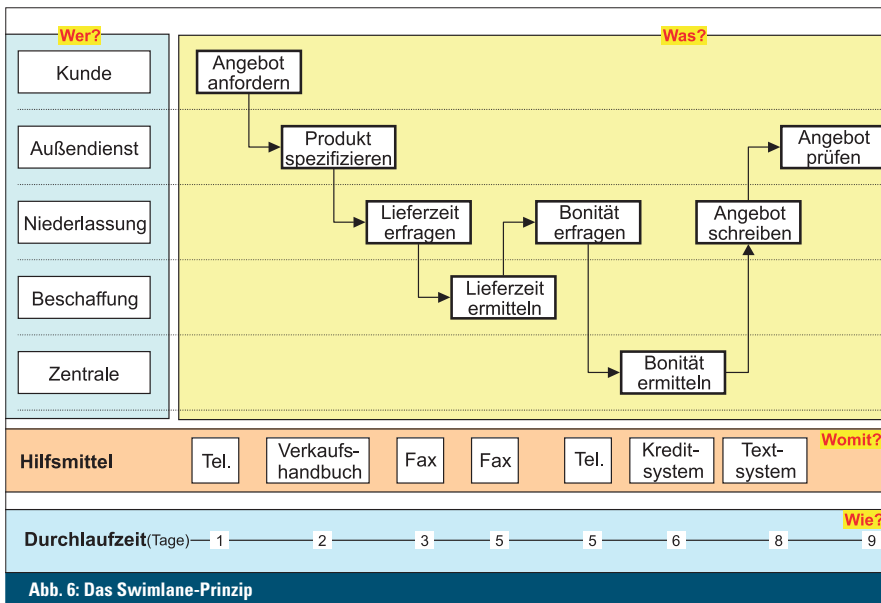


Abb. 6: Das Swimlane-Prinzip

Analysen. In vielen Unternehmen liegen bereits Beschreibungen der internen Abläufe vor. Dabei werden bei der Erstellung **oft unterschiedlichste Zielsetzungen verfolgt**, die sich auf die Art und Weise bzw. den Detaillierungsgrad der Dokumentation auswirken. Beschreibt man z. B. Prozesse mit der Absicht, ein neues IT-System einzuführen, so wird ein sehr hoher Detaillierungsgrad die Folge sein. Im Gegensatz dazu ist häufig festzustellen, dass Unternehmen zur Erlangung einer Zertifizierung nach DIN ISO eine eher oberflächliche Prozessdokumentation erstellen. „So wenig wie möglich, so viel wie nötig“ ist hier meist die Devise. Eine für die Kennzahlenerarbeitung geeignete Dokumentation liegt genau dazwischen. Die Kunst besteht darin, die richtige allgemeine „Flughöhe“ zu finden und dort wo es nötig ist mehr in die Tiefe zu gehen.

Zur **Erarbeitung von Kennzahlen zur Prozesssteuerung** hat sich erfahrungsgemäß ein Detaillierungsgrad der Ebenen 3 und 4 (Feinstruktur) als praktikabel herausgestellt (siehe Abbildung 4). Es sind bereits Vernetzungen und mögliche Prozess-Schleifen zu erkennen, die in einer reinen Wertschöpfungskettendarstellung nicht sichtbar sind. Gleichzeitig ist die Informationsdichte noch überschaubar und verliert sich nicht im Detail.

Neben dem reinen Detaillierungsgrad der Visualisierung ist es jetzt noch wichtig, Bereichs- und Kostenstellengrenzen zu berücksichtigen. Um eine klare Zuordnung von Verantwortlich-

keiten zu erreichen, bietet es sich an, die Dokumentation zunächst auf ausgewählte organisatorische Einheiten zu begrenzen und nur die Schnittstellen zu anderen Teams und Abteilungen zu betrachten. Ist ein Prozess aber schwer nur auf eine Organisationseinheit zu begrenzen, so ist es erforderlich, auch die Dokumentation auszuweiten. Zur Dokumentation selbst gibt es zwei klassische Methoden. Die **ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)** bietet sich bei komplexeren Prozessen an, die viele Verschleifungen und Verzweigungen aufweisen (siehe Abbildung 5).

Für Prozesse, die sich über mehrere Organisationseinheiten erstrecken und nicht sehr stark verzweigt sind, bietet sich das **Swimlane Prinzip** (siehe Abbildung 6) als Dokumentationsmethode an. Der wesentliche Vorteil ist, dass wir viel Information übersichtlich anordnen können und vor allem sofort deutlich wird, wenn wir mehrfache Überschreitungen von Organisationsgrenzen haben. Diese sind häufig mit Prozess-Störungen verbunden.

Spendieren Sie der Frage nach dem "wie" der Dokumentation genügend Zeit, bevor Sie mit den verantwortlichen Personen der Fachbereiche in einen Workshop zur Erarbeitung von Kennzahlen gehen. Die Zeit, die Sie sich im Vorfeld dafür nicht nehmen, kostet Sie später umso mehr Zeit. Ein Workshop zur Prozessdokumentation bietet auch eine gute Möglichkeit, bereits Anhaltspunkte für mögliche Prozessverbesserungen zu erhalten.

# Erfolg lässt sich planen.

für integrierte Konzernkonsolidierung

BPS for your Success

für integrierte OLAP-Analysen

BPS for your Success

Planung und Controlling

BPS for your Success

## Einfach, schnell und übersichtlich mit der Planungs- und Controlling-Software **BPS-ONE®**

Einer von über 2.000 Kunden sagt:

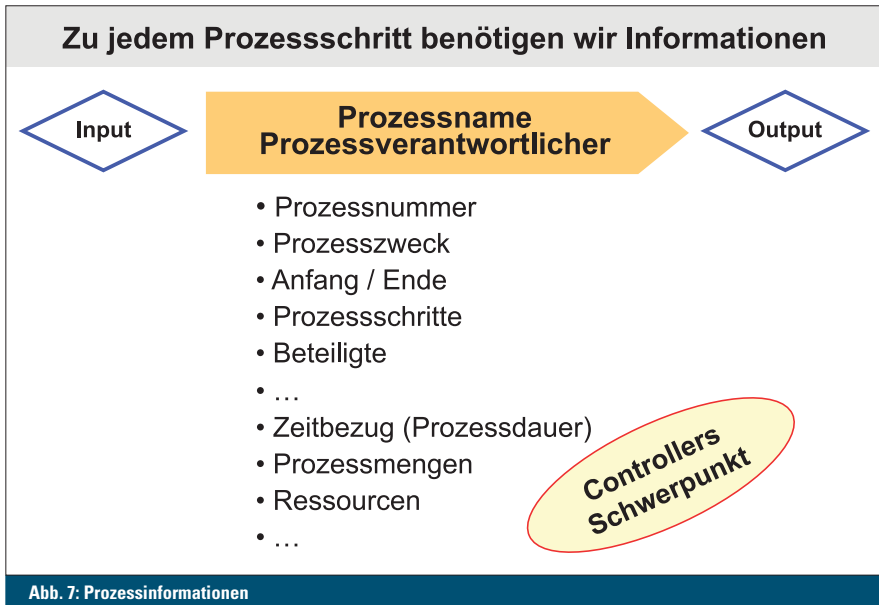
**„Die Zeit die ich durch die Pflege der Excel-Daten verloren habe, kann ich jetzt wieder für die Analyse verwenden. Das ist schließlich die eigentliche Aufgabe eines Controllers.“**

Josef Cremer,  
Haix-Schuhe Produktions und Vertriebs-GmbH, Mainburg

BPS for your Success

Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH  
Einsteinstraße 59, 89077 Ulm-Söflingen, Germany  
Tel. +49 731 94676-0, Fax +49 731 94676-29  
info@bps-one.de, www.bps-one.de





die aus dem unterschiedlichen Verständnis heraus immer wieder an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Organisationsbereichen entstanden waren, konnten dadurch erkannt und behoben werden. Damit diese Transparenz entstehen kann, ist es hilfreich, zu jedem Prozess auch begleitend Informationen zu erfassen (siehe [Abbildung 7](#)).

### Das Prozessziel definieren und mit einer Kennzahl belegen

Ist der zu untersuchende Bereich abgegrenzt, die Form der Dokumentation definiert und deren „Flughöhe“ bestimmt, sollte die **Prozessdokumentation unter Einbeziehung von Vertretern der beteiligten Fachbereiche** in Form von Workshops erstellt werden. Um jetzt den nächsten Schritt zur Kennzahlenerarbeitung zu machen, benötigen wir ein **konkret formuliertes Prozessziel**. Dieser Schritt ist der Erfahrung nach ein sehr schwieriger.

Als beispielsweise einer Gruppe von 10 Personen in einem Workshop die Aufgabe gegeben wurde, für den **Prozess „Lieferantenrechnung bezahlen“** das Prozessziel zu definieren, schien es der Gruppe zunächst verwunderlich, dass sie dafür mit **45 Minuten** ein verhältnismäßig großes Zeitbudget bekommen hatte. Die Gruppe bestand ausnahmslos aus Personen, die den Prozess sehr gut kannten.

Im Prinzip war allen Personen klar, was das Ziel ist. Jedoch fiel es sehr schwer, das auch aufzu-

**Hierzu ein Beispiel aus der Automobilindustrie:** In einem Workshop für ein Auslandswerk eines deutschen Unternehmens wurde mit den verantwortlichen Führungskräften und Meistern eine riesige Prozesslandkarte entwickelt. Die Wände waren förmlich tapeziert mit Metaplan-Papier. Als es daran ging, die jeweils verantwortlichen Personen zu den Prozessschritten zuzuordnen, machten wir die Erfahrung, dass es **Prozesse** gab, **für die sich niemand verantwortlich fühlte**. Andere Prozesse wiederum wurden von mehreren Personen beansprucht. Schnell wurde klar, dass es an den **unterschiedlichen Auffassungen des jeweiligen Prozessbeginns bzw. Prozessendes** lag. Aus Sicht der Disposition war der Wareneingang dann abgeschlossen, wenn der Lieferant das Lieferavis geschickt hatte.

Der Meister aus dem Wareneingang beharrte darauf, der Prozess sei erst dann abgeschlossen, wenn die Ware physisch vor Ort, also bei ihm angeliefert sei. Der Qualitätsmanager meinte, das sei schön und gut, aber einen wirklichen Wareneingang hätten wir erst dann, wenn die angelieferten Teile durch die Qualitätsprüfung gegangen und freigegeben seien. Zu guter Letzt merkte der Lagerverwalter an, dass eigentlich nur die Teile „so richtig den Wareneingang hinter sich haben“, die bei ihm eingelagert und für den Abruf aus der Fertigung freigegeben sind. **Jeder der vier hatte aus seiner Perspektive heraus Recht**. Über die Dokumentation der Prozesse und die damit verbundenen Fragestellungen wurde aber die kontroverse Sichtweise das erste Mal transparent. Störungen im Prozess „Wareneingang“,

	Qualität	Termin	Kosten	Menge	Durchlaufzeit
Zielinhalt	richtige Beträge zahlen	so spät wie möglich zahlen (Liquidität)	Prozess mit eingeplanten Mitarbeitern abwickeln	95% werden gemäß Zielsetzung abgewickelt	Wie lang dauert der Durchlauf bei uns/ unserer Hausbank?
	nur geprüfte und korrekte Rechnungen bezahlen	pünktlich zahlen, um nicht ungerechtfertigt Skonto zu beziehen			
dazugehörige Kennzahl	%-Anteil bezahlter Rechnungen mit falschem Rechnungsbetrag	%-Anteil termingerecht an die Bank übergebene Überweisungen	Anzahl Überstunden in der Kreditoren-Buchhaltung		%-Erfüllungsgrad Durchlaufzeit Hausbank

**Abb. 8: Prozessziele und deren Messung im Überblick**

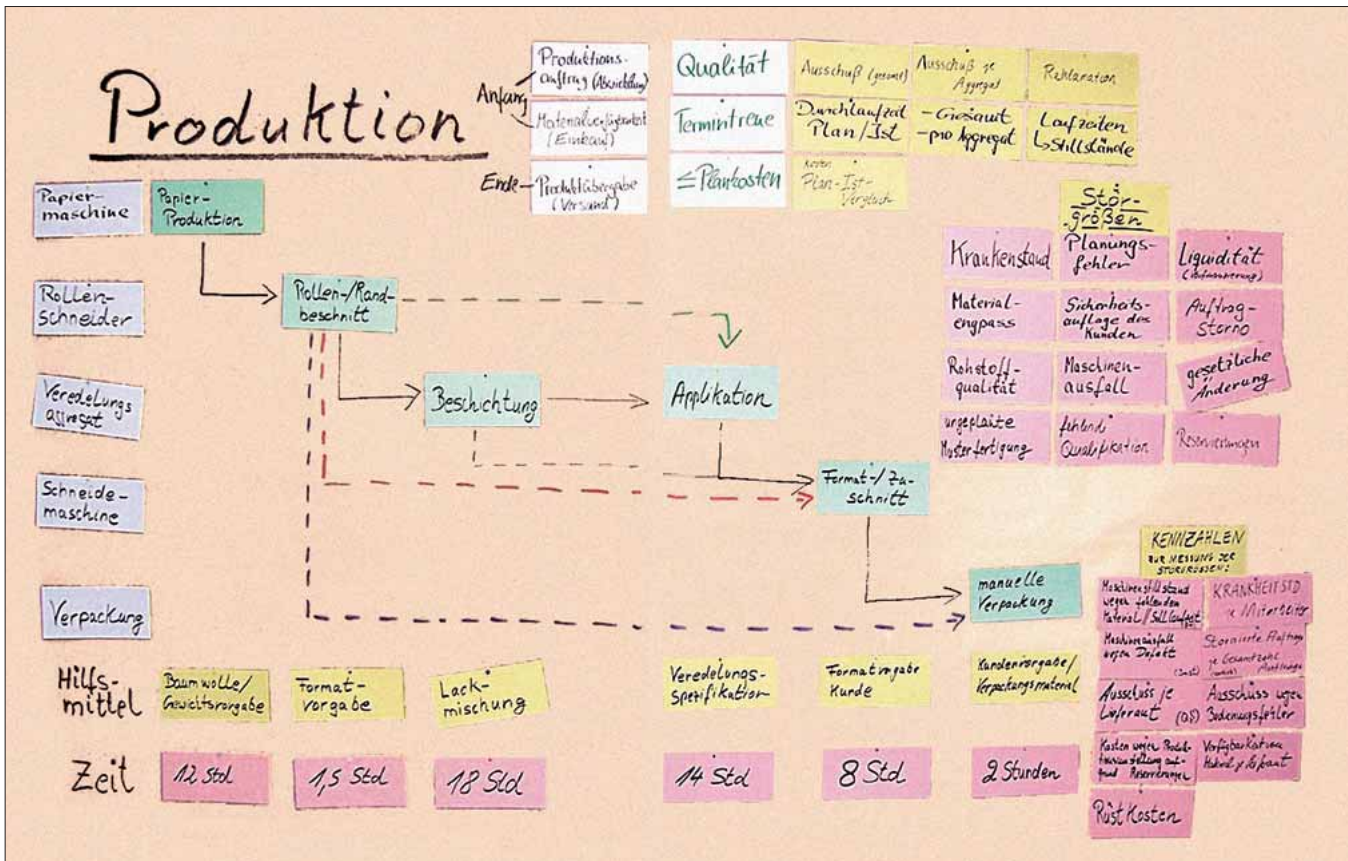


Abb. 9: Workshop-Beispiel aus der Produktion

schreiben. Die Diskussionen wurden immer heftiger und es dauerte schließlich 90 Minuten, bis das Prozessziel zur Zufriedenheit aller Beteiligten schriftlich niedergelegt war. Was war passiert? Es kamen immer wieder Diskussionen auf, wo der Prozess anfängt und wo er aufhört. Bedeutet zum Beispiel „Lieferantenrechnung bezahlen“, dass das Geld auch beim Lieferanten eingegangen sein muss? Oder muss es nur von unserem Konto abgegangen sein? Oder müssen wir nur die Zahlungsanweisung an unsere Bank übermittelt haben?

Das war alles „im Prinzip“ klar. Es verbindlich aufzuschreiben brauchte jedoch viel Zeit. Auch wurde viel darüber gesprochen, welche Ausprägungen das Ziel genau haben müsste. Ist nur die zeitliche Komponente bei der Rechnungszahlung wichtig, oder auch die Qualität und die entstehenden Kosten? Alles Fragen, die „im Prinzip“ klar waren, aber zu sehr viel Diskussion führten. Am Ende lautete das Prozessziel wie folgt: 95% der Zahlungsanweisungen von geprüfte Lieferantenrechnungen werden von den dafür eingeplanten Mitarbeitern unter Einbehaltung von berechtigt abgezogenem Skonto zum spätmöglichsten Termin, aber zeit-

gerecht für die weitere Abwicklung, an unsere Hausbank übergeben.

**Was ist in diesem Ziel alles beinhaltet?**

- Qualität: Es werden nur geprüfte und für korrekt befundene Rechnungen bezahlt.
- Qualität: Es werden die richtigen Beträge bezahlt.
- Termin: Wir wollen nicht zu spät zahlen und unberechtigt Skonto ziehen.
- Termin: Wir wollen so spät wie möglich zahlen.
- Kosten: Wir wollen den Prozess mit den dafür eingeplanten Mitarbeitern abwickeln.
- Menge: 95% der Rechnungen werden gemäß Zielsetzung abgewickelt.
- Durchlaufzeiten: Wie lange dauert der Durchlauf bei uns und bei unserer Hausbank?

All diese Punkte herauszuarbeiten und aufzuschreiben erforderte viel Zeit und Diskussion, schuf aber auch sehr viel Klarheit. Jetzt wurde überlegt, **welche Kennzahlen notwendig sind, um die Ziele messbar zu machen.** Schließlich ergaben sich die in **Abbildung 8** dargestellten Kennzahlen zur Zielmessung. Viel Wert wurde im Rahmen der Diskussion um die Prozessziele auch auf die Anknüpfung der Pro-

zessziele an die Unternehmensziele gelegt. Letztlich sollten Prozessziele nicht dem Selbstzweck dienen, sondern in einen Gesamtkontext eingebunden sein. Befinden wir uns beispielsweise in einem Markt mit durch den Kunden substituierbare Produkte, die sich qualitativ wenig unterscheiden, dann wird die Durchlaufzeit durch unsere Produktion und die damit verbundene Lieferzeit eine ganz andere Bedeutung haben, als wenn sich unsere Produkte stark vom Wettbewerb differenzieren. Der hier beschriebene Prozess hat im übergeordneten Sinne einen Beitrag an der Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens.

Auch wurden **immer wieder Ergänzungen in der Prozessdokumentation gemacht.** Beispielsweise wurde definiert, dass das Unternehmen innerhalb von 14 Tagen (gemäß Skonto-Regelung) nach Rechnungseingang den Rechnungsbetrag als Abgang vom eigenen Konto verbuchen möchte. Da der Prozess bei der Hausbank nicht im eigenen Beeinflussungsbereich ist, wurde er zunächst nicht dokumentiert. Nach der Zieldefinition wurde dieser Prozessschritt ergänzt und mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit der Bank versehen. Diese wurde übrigens später

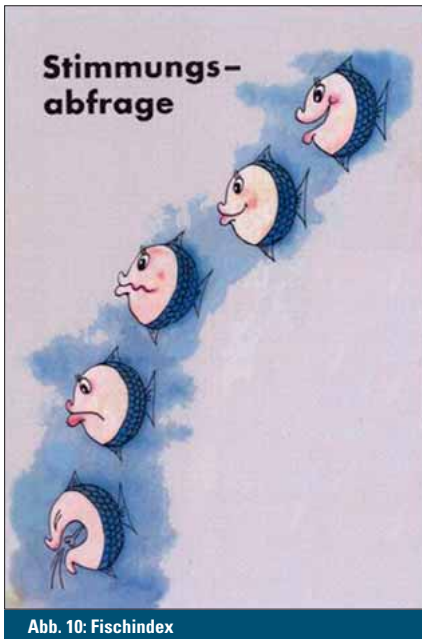


Abb. 10: Fischindex

schriftlich mit der Bank vereinbart. Jetzt hatte man den Prozess klar abgegrenzt, das Ziel formuliert und messbar gemacht.

### Prozess-Störgrößen ermitteln und Kennzahlen zur Prozess-Steuerung erarbeiten

Um Prozesse steuern zu können, ist es **erforderlich, das Ziel zu kennen** und messbar gemacht zu haben. Wenn wir aber ausschließlich die Ziele messen, haben wir einerseits Klarheit über das, was erreicht werden soll. Andererseits sind wir so in einer sehr abwartenden Rolle und lassen uns im schlimmsten Fall einfach vom Ergebnis „überraschen“. **Für die Steuerung selbst bedarf es also weiterer Kennzahlen.** Diese zeigen, ob meine Prozesse in Bezug auf die Zielerreichung sicher und robust ablaufen. Ist das nicht der Fall, sollen die Kennzahlen das transparent machen und der verantwortlichen Person die Möglichkeit zum Gegensteuern geben. Um zu diesen Kennzahlen zu

Abkürzung	Dokumentation Messgröße		
	EVA	No.	FIN01
Beschreibung	Economic Value Added*		
Zusammenhg. mit Teilstrat.	Nachhaltigen Wertzuwachs schaffen (Kurzform: Wert schaffen)		
Frequenz (Erhebung)	Quartal		
Beschreibung der Formel	RONA In % – WACC In %	RONA % = NOPATBI / Net Asset * 100	
Quelle	RONA In % wird im System „financial accounting“ erhoben, der WACC in % ist auf Konzernebene vorgegeben		
Qualität	Sehr gut		
Messeinheit	%		
Verantwortlicher	Vorstand Finanzen		
Ziel des Indikators	Misst, inwieweit Sidermac SpA imstande ist, Wert zu schaffen, der die gewichteten Kapitalkosten langfristig und nachhaltig überschreitet		

Abb. 11: Dokumentation der Kennzahlen

gelangen, bedienen wir uns jetzt unserer Prozessdokumentation.

**Im Workshop betrachten wir jeden einzelnen Prozessschritt und notieren dazu Störgrößen.** Störgrößen sind Ereignisse, die vorkommen (können) und es erschweren bzw. verhindern, dass wir unsere Prozessziele wie geplant erreichen. Dieser Teil des Workshops ist in den meisten Fällen sehr beliebt. Endlich darf einmal alles aufgeschrieben werden, was im Tagesgeschäft stört und behindert. Je mehr die Workshop-Teilnehmer aus dem operativen Geschäft eingebunden sind, desto mehr Störgrößen werden in der Regel notiert. Nach der Erfassung der Störgrößen können diese in drei Kategorien aufgeteilt werden.

Die **erste Kategorie** machen diejenigen aus, die **durch Prozess-Optimierung, genauere Schnittstellen-Definitionen oder verbesserte Kommunikation eher leicht beseitigt** werden können. Hier werden Verantwortliche definiert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt, ohne Kennzahlen zu erzeugen.

Die **zweite Kategorie Störgrößen** sind die **von einer Organisationseinheit nicht beeinflussbaren**. Hier tut der Vorgängerprozess nicht das, was vereinbart war und trägt so Störungen von außen hinein. Hierzu ein Beispiel.

Im Fall unserer Rechnungsabwicklung beispielsweise haben die Lieferanten es immer wieder versäumt, den Rechnungsempfänger, der die erbrachte Leistung bestellt hatte, namentlich auf die Rechnung zu schreiben. Das war eine massive Störgröße. Da nur diese Person die Rechnung prüfen und freigeben durfte, kam es immer wieder dazu, dass Rechnungen von der Poststelle mehrfach an verschiedene Abteilung des Unternehmens geleitet worden sind, bevor endlich die richtige Person ausfindig gemacht werden konnte. Das hat bis zu einer Woche gedauert und viel zusätzlichen Aufwand erzeugt. Ob der Lieferant den Namen des Bestellers auf die Rechnung schreibt oder nicht, ist nur schwer beeinflussbar. Das Verhalten des Lieferanten beeinflusst aber die Erreichung meiner Prozessziele. Wir haben in so einer Situation zwei Möglichkeiten. Einerseits können wir unsere Internen Prozesse verbessern. Beispielsweise könnte der interne Besteller nach erbrachter Leistung eine entsprechende Benachrichtigung an die Buchhaltung senden. Die Poststelle könnte jede Rechnung direkt an die Buchhaltung leiten. Diese prüft die Rechnung und hält nur im Einzelfall Rücksprache mit dem Fachbereich. Auch könnten wir den Prozess anderweitig ändern und jede Rechnung, die nicht die erforderlichen Angaben enthält, grundsätzlich an den Lieferanten zurücksenden. Die zweite Möglichkeit wäre der Einsatz einer Kennzahl an der Schnittstelle zum Lieferanten (%-Anteil der korrekt erstellten Rechnungen je Lieferant). Diese kann dann in eine Leistungsvereinbarung einbezogen werden.

Die **dritte Kategorie Störgrößen** sind diejenigen, die **immer wieder in unseren Prozessen entstehen** und nicht durch Prozess-Optimierung nachhaltig beseitigt werden können. Diese Störgrößen sind die Quelle für Kenn-

#### Autor



#### ■ Dipl.-Kfm. Jens Ropers

ist Trainer und Partner der Controller Akademie AG und unterstützt als Coach und Moderator Unternehmen in der Einführung und Weiterentwicklung von Controlling-Instrumenten. Seine Schwerpunkte liegen im Strategie-Controlling, in Kennzahlensystemen zur Unternehmenssteuerung und im Prozess-Management.

E-Mail: j.ropers@controllerakademie.de



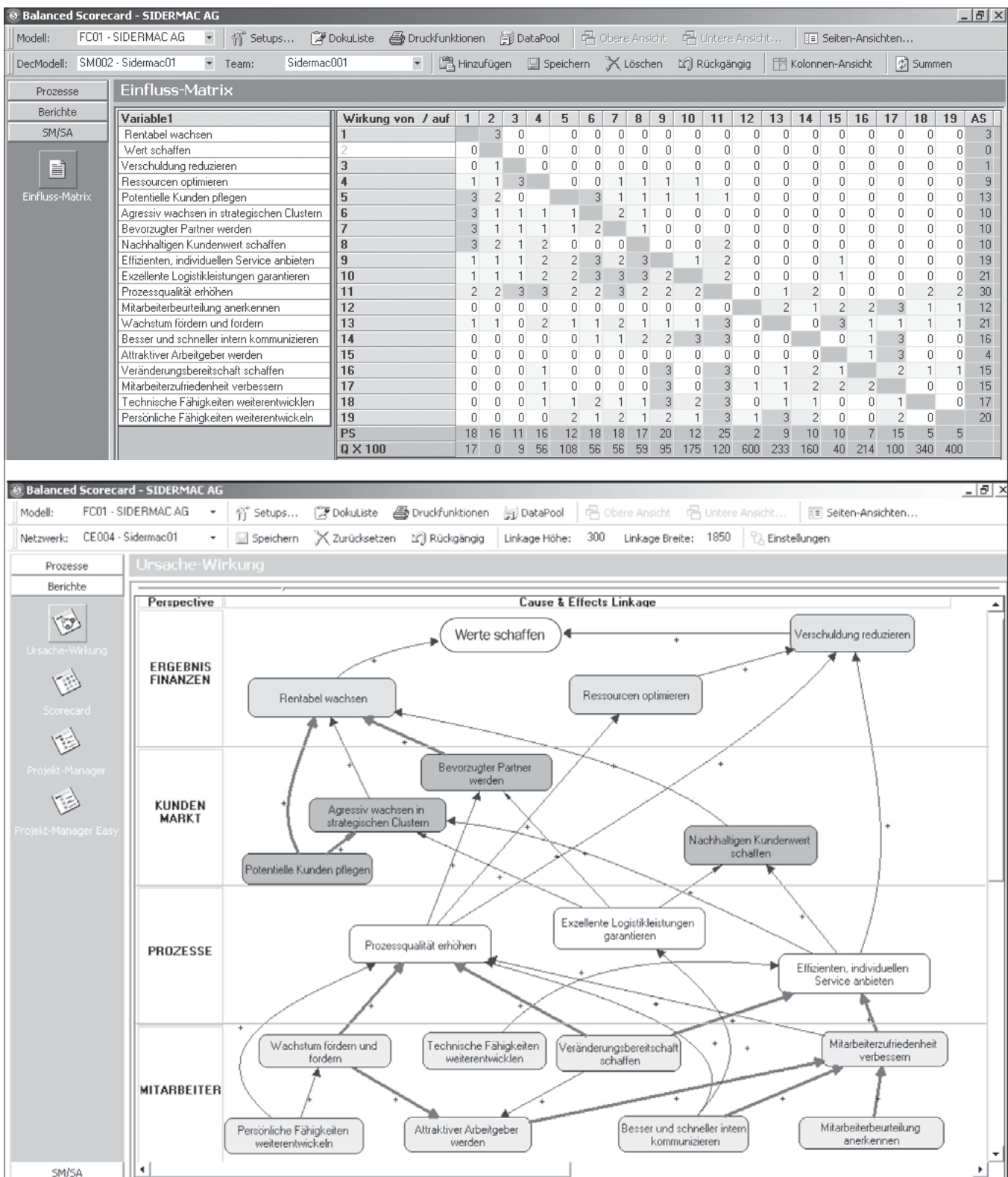


Abb. 12: Vester-Matrix und Ursache-Wirkungs-Diagramm

zahlen, mithilfe derer wir den Prozess zielorientiert steuern können. Im Workshop stellen wir uns beim Blick auf diese Störgrößen die Frage: **Welche Kennzahlen würden zeigen, dass die identifizierten Störungen weniger werden bzw. häufiger auftreten.** An dieser Stelle kann entsprechende Literatur sehr helfen.

Wenn wir genau wissen, welchen Typ Kennzahl für was für eine Art Messung wir suchen, können wir gezielt in der Literatur nach Anregungen nachforschen. Die jetzt identifizierten Kennzahlen zeigen uns demnach, ob die die Zielerreichung beeinflussenden Störgrößen in unserem Prozess steigen oder sinken. Das ist

genau die Information, die notwendig ist, um die Prozesse zu steuern. Verschlechtert sich eine dieser Kennzahlen, so gilt es die Gründe zu analysieren und Maßnahmen einzuleiten. Möglichst bevor das Prozessziel beeinträchtigt wird. Abbildung 9 zeigt ein Workshop-Ergebnis aus einem produzierenden Unternehmen. Der Pro-



Abb. 13: Rollenverteilung der Variablen

zess, das Ziel, die Störgrößen und die erarbeiteten Kennzahlen befinden sich auf zwei Meta-planwänden in „one page only-Darstellung“.

### Nicht nur Kennzahlen im engeren Sinne sondern auch Indikatoren zulassen

Kennzahlen im weiteren Sinne sind **quantitative und qualitative Informationen**, die für die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmensanalyse und -steuerung aufbereitet worden sind. Dazu gehören Kennzahlen im engeren Sinne und Indikatoren. Kennzahlen im engeren Sinne sind Maßgrößen, die willentlich stark verdichtet werden, um als absolute oder relative Zahlen in einer konzentrierten Form über einen quantitativ erfassbaren Sachverhalt berichten zu können, und damit „beweisbar“.

**Mit Indikatoren hingegen wird über eine Realität, die sich nur schwer abbilden lässt, gezwungenermaßen unvollständig berichtet.**

Typische Kennzahlen im engeren Sinne sind zum Beispiel der ROI, Umsatzerlöse, Auftrags-eingänge, Reklamationsquoten, Krankenstände, Weiterbildungstage und vieles mehr. Sie lassen sich aus vorliegendem Datenmaterial und meist unter Rückgriff auf IT-Systeme berechnen. Ihr Ergebnis lässt sich meist einfach deuten, auch wenn Verantwortlichkeiten und konkrete Beeinflussungsmöglichkeiten nicht immer klar zuordenbar sein müssen.

Indikatoren lassen sich im Gegensatz dazu nicht rechnerisch eindeutig herleiten. Sie beschreiben Sachverhalte nur näherungsweise. Unter Controllern sind Indikatoren aus diesem Grund meist nicht sehr beliebt. Wenn nämlich Manager ihre Ziele nicht erreichen, werden gerne die näherungsweise Ermittlungsverfahren als Alibi für Abweichungen herangezogen. Dabei wäre es sehr wichtig, im Unternehmen auch Indikatoren in die Kennzahlensysteme zu integrieren. Ihre qualitative Aussagekraft hilft Trends und Tendenzen herauszufinden, noch bevor sie sich in eindeutig quantifizierbaren Größen manifestieren.

**Ein gutes Beispiel für einen Indikator ist die Stimmungsabfrage zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit** (siehe [Abbildung 10](#)).

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden alle drei Monate zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit befragt. Hierbei sollen sie sich über die Punkte

- Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld,
- Zufriedenheit mit der eigenen Aufgabe,
- Zufriedenheit mit der Führungskraft und
- Zufriedenheit mit den Möglichkeiten zur Einbringung eigener Ideen

Gedanken machen und ihren aktuellen Status auf dem Fischindex mit einem Magnetsticker markieren. Dazu wird nur ein einziger Magnet-

sticker je Mitarbeiter verwendet, der als Symbol für die am schlechtesten beurteilte Fragestellung steht. Die Zuordnung der Markierung zum jeweiligen Fisch erfolgt rein intuitiv. Der oberste lachende Fisch auf dem Bild symbolisiert 100%, der zweite 75%, der mittlere 50% und so weiter.

Das so entstandene Stimmungsbild kann zwar in einen Mittelwert für jede organisatorische Einheit umgerechnet werden. Der daraus entstehende Wert ist allerdings ungenau, da ja die ggf. besser beurteilten Fragestellungen nicht in die Berechnung eingeflossen sind (es wurde der Sticker ja nur in Bezug zur am schlechtesten beurteilten Fragestellung gesetzt!). **Bei der Verwendung von Indikatoren geht es jedoch nicht um die exakte Bestimmung, sondern um das Aufzeigen von tendenziellen Entwicklungen.** Im angesprochenen Unternehmen entwickelte sich ein Team beispielsweise innerhalb von 8 Monaten von einem Wert von etwa 20% auf einen Wert von über 80% Zufriedenheit. Diese Entwicklung erfolgte, weil man nach den ersten Stimmungsabfragen in Gesprächen festgestellt hatte, dass viele Mitarbeiter/innen mit dem Arbeitsumfeld unzufrieden waren.

So gab es für 80 Mitarbeiter nur einen Farbdrukker, der schwer zu erreichen und schwierig zu bedienen war. Auch herrschte eine große Unzufriedenheit mit den Einstellungen der Klimaanlage und den automatischen Jalousien. Das waren alles Themen, die immer wieder beim Mittagessen oder am Rande von Besprechungen diskutiert worden waren. Niemals jedoch waren Maßnahmen ergriffen worden. Nach der Einführung des Fischindex änderte sich das. Auch wenn diese Kennzahl nur eine Annäherung ist, so lohnt es sich doch trotzdem, qualitative Informationen zu sammeln, bevor sich Unzufrieden-

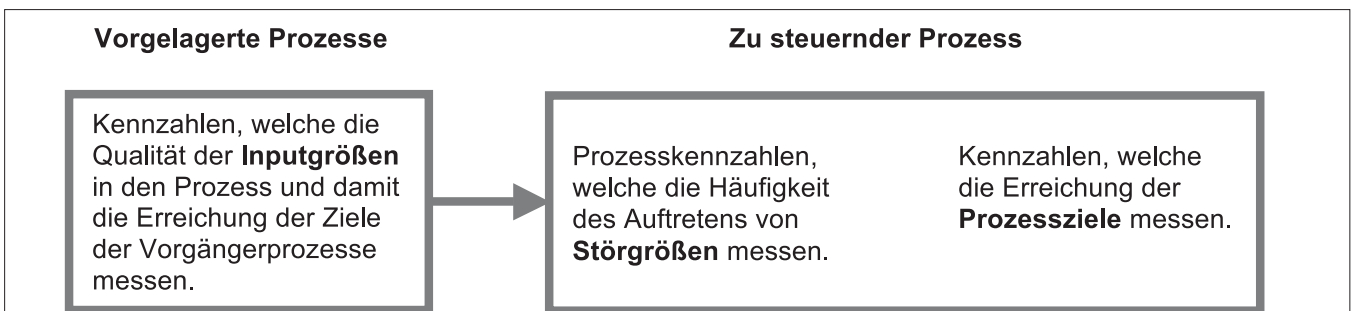
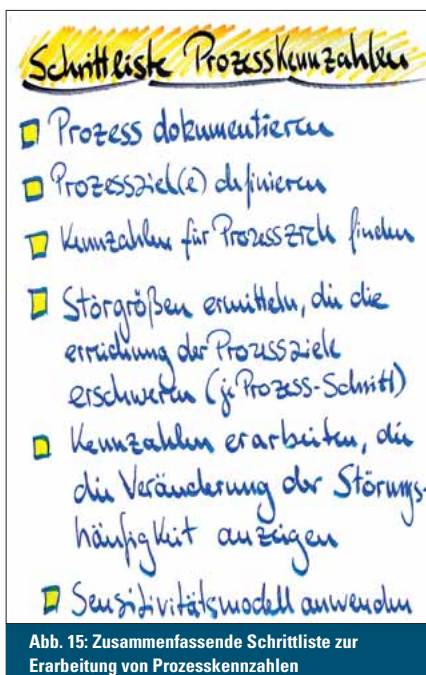


Abb. 14: Schematische Darstellung der Inputmessung, Störgrößenmessung und Zielmessung





heit beispielsweise in Form einer quantitativ gut erfassbaren Größe wie der Fluktuation äußert.

Was bleibt ist die Frage, wie Controller die Indikatoren in ihren Kennzahlensystemen von den Kennzahlen im engeren Sinne abgrenzen, um die Art und Weise der Vorgehensweise im Umgang mit Abweichungen in die richtigen Bahnen zu lenken. Hier kann eine kleine Zeile in der Kennzahlendefinition helfen (siehe [Abbildung 11](#)). Die Empfehlung lautet, die klassischen Inhalte einer Kennzahlendefinition um eine Aussage zur Qualität zu ergänzen. Im Beispiel der [Abbildung 12](#) ist die Qualität mit „sehr gut“ beurteilt. Dabei handelt es sich nicht um den erreichten Wert des EVA, sondern um die Berechenbarkeit der Kennzahl. Diese folgt klaren Formeln und ergibt sich aus exakt ermittelbaren Zahlen. Bei unserem Fischindex müssten wir in der Zeile Qualität wahrscheinlich „ausreichend“ schreiben.

## Kennzahlen priorisieren und Stellhebel identifizieren

Wenn im Folgenden der Begriff Kennzahlen verwendet wird, sind Kennzahlen im weiteren Sinne, also Kennzahlen im engeren Sinne und Indikatoren gemeint!

Die wie oben beschrieben erarbeiteten Kennzahlen messen entweder die Zielerreichung

unserer Prozesse, oder helfen uns, Störungen früh zu erkennen und gegenzusteuern. Unter den Kennzahlen existieren aber auch Abhängigkeiten. Es gibt gegenseitige Beeinflussungen. Diese können mithilfe von **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** (UWB) identifiziert und genutzt werden. Zur Ermittlung der UWB bietet sich das **Sensitivitätsmodell® von Professor Frederic Vester** an (Die Kunst vernetzt zu denken, DVA-Verlag, ISBN3-421-05308-1 oder unter [www.Frederic-Vester.de](http://www.Frederic-Vester.de)). In die dort beschriebene Matrix werden Kennzahlen eingesetzt (vgl. [Abbildung 12](#)). Als Resultat von Zeilen- und Spaltensummen ergibt sich, wie stark jede Kennzahl die anderen beeinflusst (aktiv) und wie stark sie von anderen beeinflusst wird (passiv). Daraus lässt sich eine sogenannte Rollenverteilung der Variablen in einem System ermitteln (siehe [Abbildung 13](#)).

„**Steuernde Kennzahlen**“ wirken stark auf andere, werden aber selbst wenig beeinflusst. Diese sind demnach sehr gut zum Steuern geeignet und finden sich in der Regel am Anfang eines Prozesses. Entwickeln sich diese Kennzahlen positiv, so wirkt sich das meist auf den gesamten Prozess positiv aus. Auf die Verbesserung dieser Kennzahlen lohnt es sich durch Maßnahmen einzuwirken. In dieser Zone finden sich aber auch die Kennzahlen, die den Input der vorgelagerten Prozesse messen (vgl. [Abbildung 14](#)). Auch diese haben einen Effekt auf die anderen Kennzahlen, können aber nur durch die Verantwortlichen des jeweiligen Prozesses beeinflusst werden. „**Kritische Kennzahlen**“ wirken stark auf andere, werden aber auch selbst stark beeinflusst. Auf diese gilt es besonders zu achten. Sie beziehen sich häufig auf mittlere Prozessabschnitte.

Die „**Reaktiven Kennzahlen**“ befinden sich in [Abbildung 14](#) unten rechts. Sie werden stark beeinflusst, beeinflussen aber selbst nicht viel (außer die nachgelagerten Prozesse). Hier handelt es sich um unsere Prozessziele. Finden sich Kennzahlen im **puffernden Bereich** wieder, so könnte in Betracht gezogen werden, diese zu vernachlässigen und ggf. nicht mit in das Berichtswesen einzubeziehen. Denn sie haben wenig bis keine Wirkung und bekommen auch wenig Ein-

fluss von anderen. Sicher in unser Kennzahlensystem aufnehmen sollten wir jedoch die aktiven, die kritischen und die reaktiven Messziffern. Dann haben wir unsere Prozessziele, die wesentlichen Steuerungshebel und die kritischen Signalgeber im Blick. Als ein weiteres Resultat aus dem Sensitivitätsmodell heraus lassen sich die Zusammenhänge der Kennzahlen untereinander auch grafisch darstellen (siehe [Abbildung 12](#)).

## Fazit

Abschließend soll festgehalten werden, dass es zur Erarbeitung von Kennzahlen zur Steuerung von operativen Unternehmensprozessen vor allem eines braucht – Zeit! Zeit, die Controller und Prozessverantwortliche miteinander einsetzen, um sich der Abläufe im Unternehmen klar zu werden und diese wirklich transparent zu machen. Zeit, um die Zielsetzungen der Prozesse zu diskutieren und die Erfahrungen und das Wissen der im Prozess tätigen Menschen abzuholen, und dieses Wissen dann in Prozessverbesserungen und Kennzahlen zu transferieren (vgl. [Abbildung 15](#)). Controller, die allein aus der Literatur heraus Kennzahlensysteme aufbauen wollen oder lediglich die Führungskräfte fragen, welche Kennzahlen gewünscht werden, könnten in absehbarer Zeit durch immer fortschrittlichere Business Intelligence-Systeme abgelöst werden. Die Controller hingegen, die ihr Methodenwissen entsprechend erweitern und in Workshops und Gesprächen helfen, die wesentlichen Stellhebel zu identifizieren, leisten einen qualitativen Mehrwert für das Unternehmen und schafft damit Nachhaltigkeit – für das Unternehmen und sich selbst. ■

# Anreizgestaltung: Controller und Personalmanagement in einem Boot

von Gunnar Elbers, Barbara E. Weißenberger und Sebastian Wolf

Sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch in der Unternehmenspraxis wird regelmäßig gefordert, **dass die verschiedenen Funktionsbereiche in Unternehmen intensiver zusammenarbeiten sollten**. Mit einer solchen Kooperation können nämlich innerbetriebliche Prozesse verbessert, Best Practices generiert und die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt werden. **Controller haben an dieser Stelle vielfältige Anknüpfungspotenziale** nicht nur innerhalb, sondern gerade auch außerhalb des Finanzbereichs.

Eine besondere Stellung nimmt dabei die **Schnittstelle zum Personalmanagement** ein. Hier bestehen vor allem dann vielfältige Verzahnungen, wenn die in der **Unternehmenssteuerung** verwendeten Kennzahlen nachhaltig in den **Anreizsystemen** verankert sind. Während Controller nämlich die – im Regelfall finanziellen – Erfolgsmaße, wie z. B. ein (starrs oder flexibles) Budget, das EBIT, den ROCE oder Wertbeitrag bereitstellen, sind diese **Kennzahlen aber gleichermaßen auch Ansatzpunkt für Incentivierungs-Maßnahmen** des Personalmanagements. Controller und Personalmanager sitzen an dieser Stelle sprichwörtlich „in einem Boot“.

Dennoch divergieren häufig die Perspektiven von Controllerbereich und Personalmanagement: Während aus Controlling-Sicht die (extrinsische) Motivation über geeignete finanzielle Anreize im Mittelpunkt steht, werden im Kontext eines ganzheitlichen Personalmanagements auch andere Aspekte in den Vordergrund gestellt. Dazu gehören beispielsweise Fragen der Mitarbeiterselektion bzw. -bindung (*welcher Typus von Mitarbeitern wird durch bestimmte*

*Formen der Incentivierung auf das Unternehmen aufmerksam gemacht bzw. langfristig an dieses gebunden?*) sowie der Personalentwicklung (*wie werden bestimmte Entwicklungsziele durch die bestehenden Incentivierungs-Systeme gefördert?*) oder der kulturellen Prägung (*wie wirken sich bestimmte Formen der Incentivierung auf die Unternehmenskultur aus?*). Gerade vor dem Hintergrund, dass Controller auch heute noch vielfach als „Bremsen“, „Erbsehzähler“, „Kontrolleur“ oder „Wadenbeißer“ angesehen werden (vgl. Weber et al. 2006, S. 45), erscheint es nicht als selbstverständlich, dass die Kooperation zwischen den funktionalen Organisationseinheiten Controllerbereich und Personalmanagement tatsächlich zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Der vorliegende Beitrag setzt sich deshalb zum Ziel, die Zusammenarbeit zwischen Controllern und Personalverantwortlichen auf Basis einer empirischen Untersuchung näher zu beleuchten. Hierzu wird zunächst untersucht, ob die Einbindung der Controller in die Anreizsysteme per se überhaupt positiv zu beurteilen ist bzw.

inwieweit ein möglicherweise messbarer Einfluss auf den Unternehmenserfolg vorliegt. In einem zweiten Schritt wird die Kooperation zwischen Controllerbereich und Personalmanagement näher analysiert, bevor die Maßnahmen aufgezeigt werden, um die Zusammenarbeit beider Funktionsbereiche im Unternehmen zu verbessern. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Zusammenfassung.

## Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung: Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Das **Aufgabenbündel von Controllern** hat sich in den letzten Jahren verändert. Während sich die Tätigkeiten in der Vergangenheit typischerweise auf die Bereitstellung von Informationen im Sinne eines „Methoden- und Systemdienstleisters“ beschränkte, wird zunehmend postuliert, dass Controller als **„Berater des Managements“** oder **„Business Partner“** erweiterte Aufgaben übernehmen. Im Sinne eines modernen Controlling-Verständnisses spricht

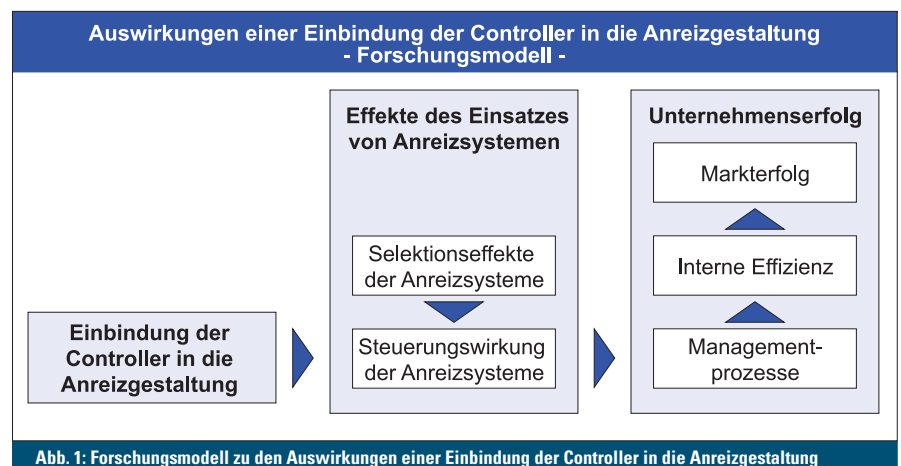
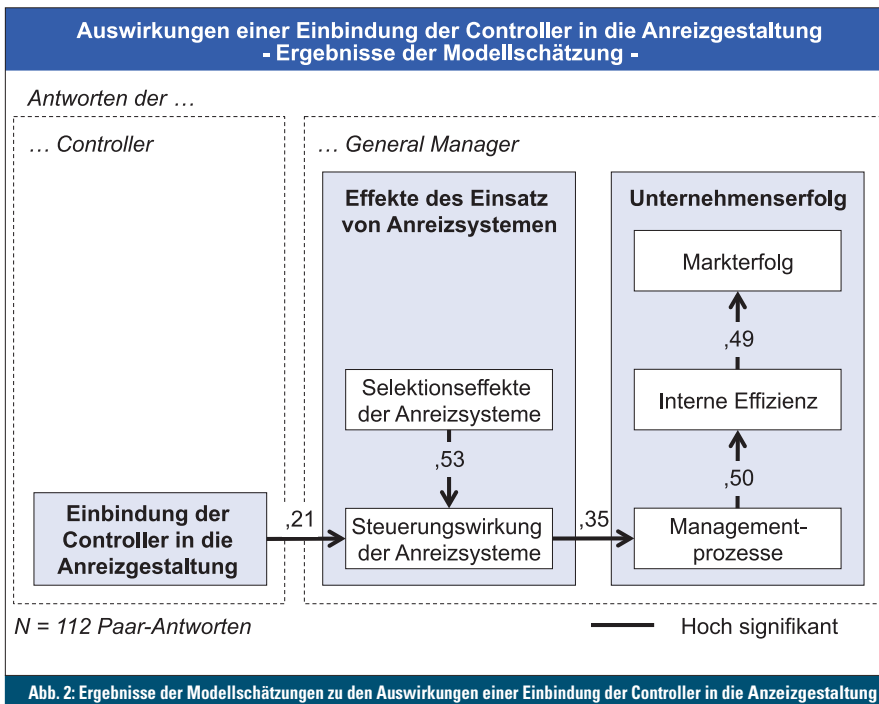


Abb. 1: Forschungsmodell zu den Auswirkungen einer Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung



## Zukunft im Kopf.



### Topaktuelle Weiterbildungs- angebote für Controller

- Praxisorientierte Seminare, Trainings und Workshops
- Zertifizierte Lehrgangskonzepte
- Qualifizierungsprogramme

Profitieren Sie vom Know-how erfahrener Referenten und direkt umsetzbaren Praxistipps.

man an dieser Stelle auch von Entlastungs- bzw. Ergänzungsaufgaben des Controllers gegenüber dem Management (vgl. Weber/Schäffer 2011, S. 39).

Eines dieser erweiterten Aufgabenfelder für Controller betrifft die Anreizgestaltung. Hier geht es vor allem darum, die **Incentivierungssysteme besser mit anderen Führungsinstrumenten abzustimmen**, um so die Steuerungswirkungen zu verbessern und eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg zu erzielen. Controller sind in dieser Sichtweise sowohl in die Entwicklung von Performance-Maßen als auch in die Festlegung von Zielen sowie die Verknüpfung mit einzelnen Vergütungskomponenten einzubeziehen (vgl. Elbers/Weißberger/Wolf (2010), S. 84-86).

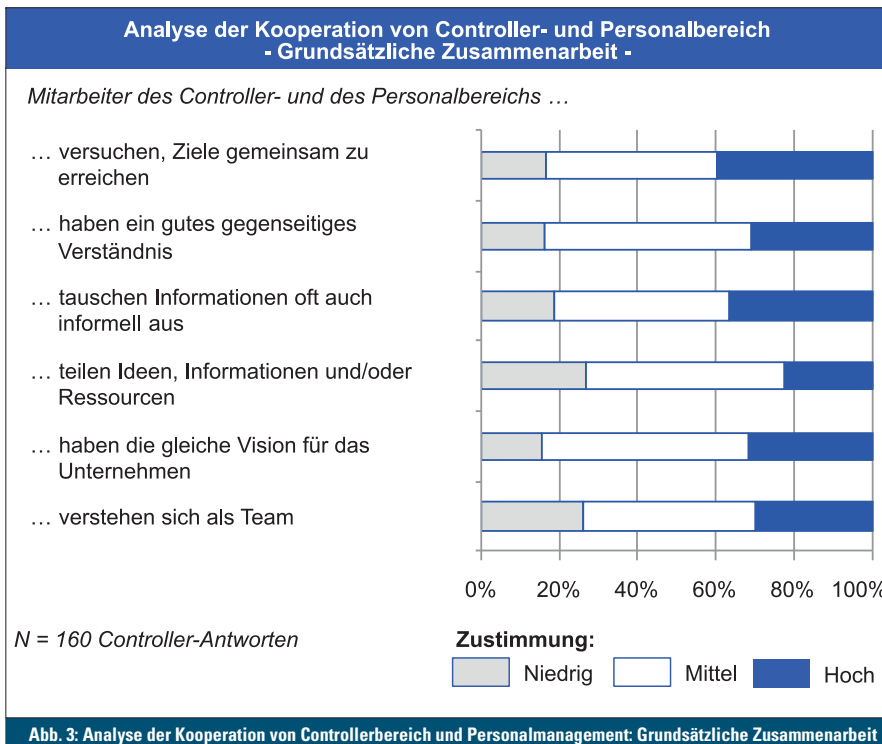
Bisher fehlt jedoch ein empirischer Beleg dafür, dass eine Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung auf breiter Basis überhaupt erfolgt bzw. dass die damit verbundenen konzeptionellen Überlegungen sinnvoll sind. Aus diesem Grund wurden in einer an der **Justus-Liebig-Universität Gießen durchgeführten Studie** sowohl die **Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung** als auch die **Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg** näher beleuchtet.

Hierfür wurden Controllingleiter und Führungskräfte aus den operativen Geschäftsbereichen

der 1.500 größten Unternehmen in Deutschland mittels eines standardisierten Fragebogens befragt. Spezifisches Merkmal der Untersuchung ist das dyadische Design, denn nur so können in den Fällen, in denen aus einer Geschäftseinheit sowohl ein Controller als auch ein Manager die jeweils individualisierten Fragebögen beantworteten, tatsächlich auch unmittelbar Rückschlüsse sowohl auf die Interaktion zwischen Controllern und Managern als auch auf die Beurteilung der Anreizsysteme und den Unternehmenserfolg durch die Manager gezogen werden. Insgesamt ließen sich in der Untersuchung 112 solcher Controller-Manager-Dyaden erheben, die für die folgende Analyse herangezogen werden.

Abbildung 1 zeigt zunächst das theoretische Forschungsmodell, das der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wurde. Es berücksichtigt die beiden bedeutsamen Zielsetzungen der Incentivierung, nämlich sowohl die Steuerung der Mitarbeiter, aber auch deren Selektion: **Gute Anreizsysteme** tragen nämlich nicht nur dazu bei, dass die aus Unternehmenssicht „richtigen“ Strategien umgesetzt werden (Steuerung), sondern es werden vor allem auch die Mitarbeiter angezogen bzw. gehalten, die aufgrund ihres individuellen Kompetenzprofils hierfür besonders geeignet sind (Selektion).

Die **Einbindung von Controllern** bezieht sich dabei insbesondere auf die Steuerung, wäh-



dass die erklärte Varianz der abhängigen Variablen maximiert wird. Die dabei ermittelten Pfadkoeffizienten geben Auskunft über die Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen und sind zwischen -1 und +1 standardisiert.

Abbildung 2 zeigt die **Ergebnisse der Modellschätzung**. Alle Pfadkoeffizienten, die standardisiert im Intervall [-1;+1] liegen können, sind positiv, was den unterstellten Zusammenhängen entspricht, sowie hochsignifikant, d. h. die Wahrscheinlichkeit eines Irrtums dahingehend, dass der vermutete Zusammenhang nur zufällig gemessen wurde und keine systematische Gesetzmäßigkeit besteht, liegt in jedem Fall unter 1 %.

Im Einzelnen zeigt sich, **dass immer dann, wenn Controller in ihren Antworten eine intensive Einbindung in die Gestaltung der Anreizsysteme postulieren, diese einen deutlichen positiven Bezug** (Pfadkoeffizient in Höhe von 0,21) auf die Steuerungswirkung der Anreizsysteme zeigt, wie auch von den jeweiligen Counterparts im Management beurteilt wird. Gleichzeitig scheint aber der Selektionseffekt stärker zu sein; hier beträgt der Pfadkoeffizient 0,53. **Unabhängig davon trägt gute Steuerung tatsächlich auch zum Unternehmenserfolg bei**, der von den befragten Managern in den Dimensionen Managementprozesse, interne Effizienz und Markterfolg beurteilt wurde: Gute Steuerung wirkt sich demnach auf die Qualität der Managementprozesse aus, was wiederum die interne Effizienz erhöht, die sich in einem positiven Markterfolg niederschlägt.

An dieser Stelle ist das dyadische Studiendesign von besonderer Bedeutung. Würden nämlich alle Variablen durch eine Befragung ausschließlich von Controllern erhoben, könnte das Ergebnis auch ein „Wunschdenken“ fernab der Realität beschreiben. Dadurch, dass die unabhängige Variable „Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung“ durch Befragung von Controllern erhoben wurde, die abhängigen Variablen zu Effekten des Einsatzes von Anreizsystemen und Unternehmenserfolg dagegen getrennt bei den jeweiligen Counterparts im Management erhoben werden, kann man davon ausgehen, dass die beobachteten

rend der Einfluss des Personalmanagements eher auf die Selektionseffekte abstellt. Da die vom Controllerbereich bereitgestellten Steuerungsinstrumente jedoch den Markterfolg eines Unternehmens typischerweise nicht direkt, sondern nur indirekt beeinflussen, wird mit dem Einsatz von Anreizsystemen vielmehr beabsichtigt, die Entscheidungen von Führungskräften und die Managementprozesse zu verbessern. Dies wiederum soll nachgelagert positiv auf die interne Effizienz und auf den Markterfolg wirken.

Zur empirischen Überprüfung des o. a. Forschungsmodells werden die in Abbildung 1 dargestellten Zusammenhänge mit Hilfe des Partial Least Squares-Verfahrens (PLS, vgl. grundlegend Götz/Liehr-Gobbers 2004) aus den erhobenen Daten geschätzt.

### Partial Least Squares-Verfahren PLS

Das PLS-Verfahren ist eines der neueren Verfahren in der empirischen Sozialforschung und gehört zu den so genannten Strukturgleichungsverfahren. Es wird heute vielfach an Stelle der noch bekannteren linearen Regressionsanalyse eingesetzt. Der besondere Vorteil besteht dabei darin, dass zwischen beobachtbaren (d. h. manifesten oder messbaren) und den eigentlich inte-

ressierenden unbeobachtbaren (d. h. latenten) Variablen unterschieden wird.

Praktisch werden die latenten Variablen – in dem in Abbildung 1 dargestellten Modell sind dies z. B. die Intensität der Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung, Selektionseffekte bzw. Steuerungseffekte von Anreizsystemen sowie die drei Dimensionen des Unternehmenserfolgs – über ein so genanntes Messmodell operationalisiert, mit dem manifeste Variablen erhoben werden.

In dem hier vorliegenden Fall wurden z. B. Manager und Controller gebeten, verschiedene Aussagen zu den interessierenden latenten Variablen auf einer sechsstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“ (bzw. „deutlich schlechter“ bis „deutlich besser“) zu bewerten. Durch die statistische Analyse des Antwortverhaltens dieser beobachteten (manifesten) Variablen kann dann mittels eines mehrstufigen Algorithmus auf den gewünschten Zusammenhang und die dahinter stehenden, nicht unmittelbar beobachtbaren, d. h. (latenten) Variablen zurückgeschlossen werden.

Dabei werden die Beziehungen zwischen den manifesten und den latenten Variablen (Messmodell) bzw. zwischen den latenten Variablen untereinander (Strukturmodell) so geschätzt,



Wirkungsbeziehungen die Realität in der Unternehmenspraxis valide widerspiegeln.

### Kooperation von Controllerbereich und Personalmanagement: Empirische Ergebnisse

Da sich die Einbindung von Controllern in die Anreizgestaltung ganz offensichtlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, ist es erforderlich, die Kooperation der beiden Funktions-träger **Controllerbereich und Personalmanagement** an dieser Stelle näher zu beleuchten. Zwischen beiden Bereichen bestehen dann nämlich notwendigerweise **komplexe Kommunikations- und Abstimmungsbedarfe** bezüglich der kooperativen Ausgestaltung von Anreizsystemen (vgl. Kahn 1996, S. 138ff.). So wird beispielsweise aus Controllersicht häufig eine anspruchsvolle Zielsetzung gefordert, um eine optimale Motivationswirkung zu erreichen; aus Sicht des Personalmanagements läuft dies aber möglicherweise dem Ziel der Mitarbeiterbindung entgegen – hier sollten Ziele möglichst realistisch und gut erreichbar sein.

Um die Kooperation zwischen Controllerbereich und Personalmanagement zu erfassen, wurden sowohl zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Zusammenarbeit als auch speziell zur Kommunikation verschiedene Variablen bei den befragten Controllern erhoben, deren Auswertung in **Abbildung 3 und 4** gezeigt wird. Die Grundgesamtheit ist hier mit 160 Controllern höher als in der letzten Auswertung, da hier auch solche Controllerantworten berücksichtigt werden konnten, bei denen kein korrespondierender Datensatz eines Managers aus dem gleichen Unternehmen vorlag.

**Abbildung 3** belegt zunächst, dass die grundsätzliche **Zusammenarbeit** zwischen Controllerbereich und Personalmanagement zwar **insgesamt als zufriedenstellend eingeschätzt wird, dass aber durchaus noch Verbesserungspotenzial** besteht. Gerade Variablen, die auf die Koordinationseffizienz abstellen, wie z. B. ein gegenseitiges Verständnis, das Teilen von Ideen, Informationen und/oder Ressourcen oder die teamorientierte Zusammenarbeit weisen tendenziell niedrigere Zustimmungswerte

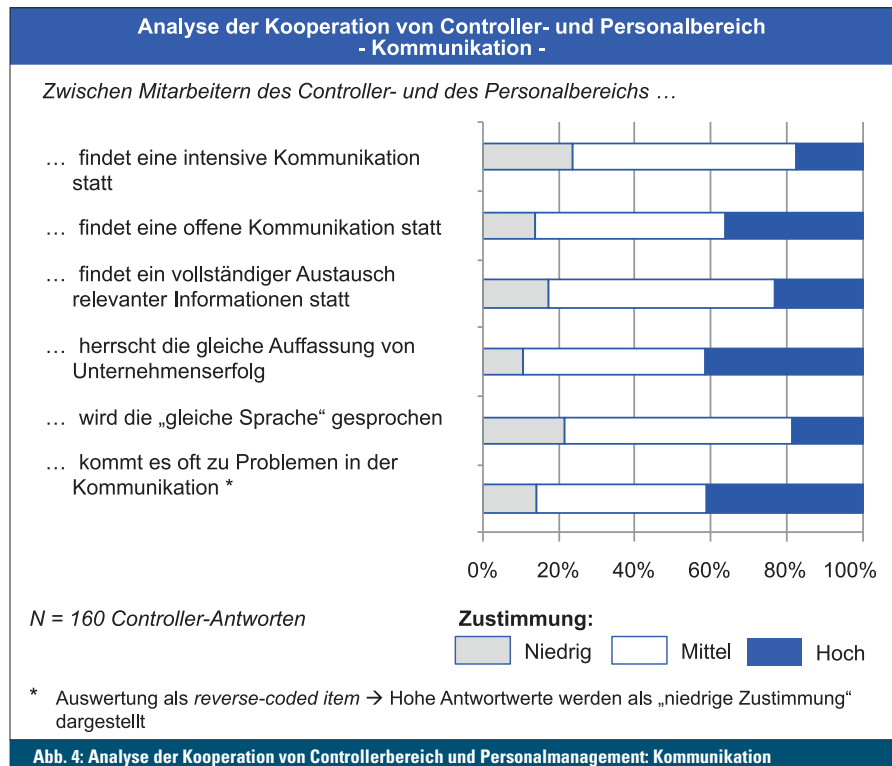


Abb. 4: Analyse der Kooperation von Controllerbereich und Personalmanagement: Kommunikation

aus. Dies zeigt Verbesserungspotenziale auf, die auch in dem Abbau von in **Abbildung 4** angedeuteten Kommunikationsdefiziten bestehen können. Hier wird die Kommunikation zwar als offen charakterisiert, aber die Intensität, der Austausch oder die „gemeinsame Sprache“ werden als unzureichend empfunden; die Aussage „es kommt oft zu Problemen in der Kommunikation“ erfährt eine vergleichsweise hohe Zustimmung.

Gerade vor dem Hintergrund des hier konstatierten Zusammenhangs zwischen Einbindung des Controllerbereichs in die Gestaltung der Anreizsysteme und dem Unternehmenserfolg **ist bezüglich der Untersuchung der Kooperation zwischen Controllerbereich und**

### Personalmanagement von besonderem Interesse,

- (1) ob in Unternehmen, bei denen Controllerbereich und Personalmanagement intensiv zusammenarbeiten, Controller stärker in die Anreizgestaltung eingebunden sind, d. h. die Kooperationsintensität den positiven Zusammenhang noch verstärkt sowie – quasi als Validierung –, ob
- (2) in erfolgreichen Unternehmen die Kooperation zwischen den beiden Bereichen besonders positiv ausgeprägt ist.

Zur Analyse der ersten Fragestellung **wurden auf Basis der zwölf Indikatoren, die die Kooperation widerspiegeln, ein Index berechnet**, die teilnehmenden Unternehmen anhand

Vertiefende Analysen der Kooperation von Controller- und Personalbereich			
Kooperation und Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung		Unternehmenserfolg und Kooperation	
Kooperationsgüte	Index „Einbindung in die Anreizgestaltung“ *	Unternehmenserfolg	Index „Kooperationsgüte“ *
Hohe Kooperationsgüte	5,17	Erfolgreiche Unternehmen	4,22
Vergleichsgruppe	4,25	Vergleichsgruppe	3,63

\* Skala von 1 bis 6: Je höher, umso besser

Abb. 5: Vertiefende Analyse zur Kooperation von Controlling und Personalmanagement



dieser Größe sortiert und zwei Gruppen zugeordnet. Die erste Gruppe umfasst dabei die 20 % der Unternehmen der Stichprobe, die die höchsten Indexwerte aufweisen; die restlichen Unternehmen bilden die Vergleichsgruppe.

Die Ergebnisse in **Abbildung 5** zeigen dabei in der linken Spalte für die Gruppe der Unternehmen mit einer hohen Kooperationsgüte eine stärkere Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung als bei den Unternehmen der Vergleichsgruppe, und bestätigen somit den vermuteten Zusammenhang: **Wenn Controller und Personalmanagement gut zusammenarbeiten, dann impliziert dies auch eine entsprechend starke Einbindung der Controller in Fragen der Anreizgestaltung.**

Für die Analyse der zweiten Fragestellung wurden auf Basis von neun Indikatoren die verschiedenen Facetten des Unternehmenserfolgs abgebildet und ein Erfolgsindex berechnet. Im Anschluss wurden die teilnehmenden Unternehmen absteigend sortiert und wiederum zwei Gruppen zugeordnet. Die erste Gruppe umfasst die erfolgreichsten 20 % der Unternehmen der Stichprobe, die restlichen Unternehmen bilden auch hier die Vergleichsgruppe. Die Ergebnisse, die auch in **Abbildung 5** festgehalten sind, zei-

gen, dass die Kooperationsgüte, die wie zuvor auf Basis der zwölf Indikatoren bestimmt wurde, bei erfolgreichen Unternehmen höher ist. Dies bedeutet zwar nicht unmittelbar, dass eine verbesserte Kooperation zwingend zu einem höheren Unternehmenserfolg führt – dies wäre auch aufgrund der Vielzahl der Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg nur schwer messbar. **Dennoch geben die Resultate klare Hinweise auf die hohe Bedeutung einer Kooperation zwischen dem Controllerbereich und Personalmanagement.**

### Leitlinien für die Kooperation von Controllern und Personalmanagement in der Anreizgestaltung

Im Fazit zeigt die empirische Detailanalyse der Kooperation zwischen Controllerbereich und Personalmanagement, dass offensichtlich eine hohe Kooperationsgüte nicht nur mit einer starken Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung einhergeht, sondern **dass Unternehmen, bei denen diese Kooperationsgüte festgestellt wird, im Durchschnitt auch erfolgreicher sind.** Damit liegt nahe, für eine verbesserte Effektivität der Controllerarbeit im Kontext der Anreizgestaltung auch

die Kooperation mit dem Personalmanagement zu nutzen.

Eine enge Zusammenarbeit von Controllerbereich und Personalmanagement empfiehlt sich auch deshalb, um die jeweiligen Anforderungen an das geplante Vergütungssystem für Führungskräfte zu spezifizieren. **So sind für Zwecke der Motivation häufig ambitionierte Zielvorgaben wünschenswert, während aus Koordinationsgesichtspunkten realistische Ziele gesetzt werden sollten, die bei adäquater Leistung der Führungskräfte auch mit hoher Wahrscheinlichkeit zum angestrebten Bonus führen.**

Während für die Beurteilung des persönlichen Erfolgs der betroffenen Führungskräfte individuelle Maßstäbe aus dem Angebot der im Unternehmen üblichen Größen gefunden und definiert werden müssen, ist es für die Messung des sich ergebenden Organisationserfolgs bedeutsam, dass hierbei durchgängig die zentralen Erfolgsgrößen aus der Unternehmensplanung und -steuerung in den Vergütungssystemen verankert werden. Dies erzwingt ein **unternehmensweit einheitliches Steuerungsverständnis.** Dadurch werden Transparenz und Konsistenz in der Erfolgsmessung gefördert und bereichsübergreifende Lernprozesse im Zeitablauf unterstützt.

Ein weiterer Auslöser für Veränderungen ist bisweilen die Annahme des Top-Managements, dass – zumindest scheinbar – die ursprünglich angestrebte Anreizwirkung und Handlungsleitung der bestehenden Anreizsysteme nachgelassen hat. Hier ist von Seiten des Controllerbereichs zunächst auf die Überprüfung dieser Annahme zu dringen. Liegen Probleme beispielsweise bei fehlenden Personalführungskompetenzen der betroffenen Manager – beispielsweise in der mangelnden Fähigkeit der Beurteilung und Entwicklung der ihnen zugeordneten Mitarbeiter –, so ist eine Neugestaltung der Vergütungssysteme keinesfalls als alleiniger Hebel zur Lösung dieser Schwierigkeiten geeignet.

### Konzeptionsphase

Um Controllerbereich und Personalmanagement in das sprichwörtliche „eine Boot“ zu

#### Autoren



#### ■ Gunnar Elbers

ist Principal bei der CTcon GmbH, einer Top-Managementberatung für Unternehmenssteuerung, und leitet dort das Competence Center „Human Capital & Change“ mit den Beratungsschwerpunkten Anreizsysteme, Change Management, HR-Strategie & -Steuerung sowie Business Partnering & HR for Finance.

#### ■ Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

ist Inhaberin der Professur für BW IV, insbesondere Controlling und integrierte Rechnungslegung der Justus-Liebig-Universität Gießen. Forschungsschwerpunkte sind Controlling und IFRS-Rechnungslegung und Best Practice der Controllerarbeit. Zudem ist sie Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der CTcon GmbH Managementberatung.



#### ■ Dr. Sebastian Wolf

ist ehem. Forschungsmitarbeiter an der Professur für Betriebswirtschaftslehre IV, insbesondere Controlling und integrierte Rechnungslegung der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie CTcon-Fellow.

holen, ist es erforderlich, **Strukturen und (Regel-)Prozesse zu konzipieren, die den Nährboden für die Interaktion liefern**, d. h. konkret beispielsweise die Wechselwirkung zwischen Motivations-, Koordinations- und Selektionsfunktion aus Sicht beider Funktionsbereiche abzustimmen. Gerade die Mehrdimensionalität der Incentivierung im Spannungsfeld zwischen Motivation und Personalselektion bzw. Mitarbeiterbindung kann nämlich nicht ohne weiteres aufgelöst werden, sondern muss ihren Niederschlag im Diskurs zwischen Controllerbereich und Personalmanagement finden.

Gesprächsbedarf zwischen beiden Bereichen entsteht beispielsweise beim **Einsatz subjektiver Kriterien zur Beurteilung des persönlichen Erfolgs der betroffenen Führungskräfte versus der Verwendung von formelgebundenen Incentivierungsmaßnahmen**, die typischerweise an bestimmte Kennzahlen im Unternehmen und deren Ausprägung gebunden sind. Hier ist es erforderlich, dass die Financial Key Performance Indicators (KPI) aus Unternehmensplanung und -steuerung in den Vergütungssystemen verarbeitet werden.

Im Zuge der **Durchsetzung wertorientierter Führungskonzepte** haben viele Unternehmen ihre Vergütungssysteme angepasst und fixe Entlohnungsformen durch **variable Vergütungskomponenten, die an wertorientierte Steuerungskennzahlen gekoppelt** wurden, ersetzt. Damit wurde zwar eine steuerungskonforme Gehaltsvariabilisierung erreicht; das Verhalten und die geistige Haltung – das sogenannte „Mindset“ – von Führungskräften und Mitarbeitern passt sich jedoch nicht automatisch an. In der Psychologie wird diese Beharrungskraft auch als „functional fixation“ bezeichnet, d. h. die mangelnde Fähigkeit, sich von einmal erlernten Verhaltensweisen – in diesem Fall traditionelle(n) Performance-Kennzahlen – zu lösen.

Eine praktische Ursache dieses Phänomens liegt in der **Komplexität vieler wertorientierter Performance-Kennzahlen**. Diese entsteht beispielsweise, wenn zur Bestimmung der wertorientierten Steuerungsgrößen buchhalterisch einfache Maßstäbe aufwendig angepasst und korrigiert werden. Als Ausdruck dieser

Komplexität reichen Praxisbeobachtungen von Kennzahldefinitionen und Überleitungen, die sich auf über eineinhalb (!) DIN A4-Seiten erstrecken bis hin zu Führungskräften, die auch nach Jahren der Anwendung des **Economic Value Added (EVA)** eingestehen, den direkten Bezug zum eigenen Geschäft nicht verstanden zu haben. Mit den Anpassungen sollen zwar einerseits nicht beeinflussbare Aspekte bereinigt und die Aussagekraft der Erfolgsgrößen damit erhöht werden, andererseits ist der verhaltenssteuernde Beitrag aufgrund der skizzierten Komplexität jedoch nach der Anpassung mehr als zweifelhaft. Aufgabe der Controller ist es deshalb, im Rahmen der Festlegung der Bemessungsgrundlagen zur Abbildung des Organisationserfolgs eine Balance aus Systemgenauigkeit im Sinne einer Steuerungskompatibilität **und einem adäquaten Komplexitätsniveau** sicherzustellen. Vor allem Controller mit einer überaus detailgenauen Arbeitsweise und hohem Anspruchsniveau an die analytisch bestmögliche Lösung sollten das sicherlich herausfordernde Leitmotiv „Systemverständlichkeit statt analytischer Vollständigkeit“ berücksichtigen. Nur so kann ein handlungsleitender Verhaltensimpuls erzielt werden.

Einen ebenso wertvollen Beitrag können Controller bei der Festlegung der **incentivierungsrelevanten Bereiche** oder auch bei der **Definition von Kaskadierungslogiken** leisten. Zunehmend komplexere Organisationsformen, Umstrukturierungsmaßnahmen oder auch multiple Berichtslinien können zu Unklarheiten über Einflussnahmemöglichkeiten oder Verantwortungen führen. **Controller, die sich beispielsweise in der Begleitung der Planungsprozesse intensiv mit solchen Fragestellungen auseinandersetzen, können dort einen wichtigen Beitrag zur Transparenz leisten**. Einerseits betrifft dies die Strukturen innerhalb der Organisation, andererseits die Ableitung geeigneter Zielwerte. Auch beim letztgenannten Aspekt können Controller helfen, da sie in den Planungsrunden oft mit „Budgetspielen“ konfrontiert werden; sie kennen bereits die Argumente, warum – oder warum nicht – Organisationseinheiten bestimmte Zielwerte erreichen oder beeinflussen können.

Die Definition von Erfolgsgrößen sowie die ebenenadäquate Operationalisierung mit Hilfe

nachvollziehbarer Werttreiber gestaltet sich für Vertriebs- oder Produktionseinheiten tendenziell einfacher als für andere, diesen ferne Unternehmensbereiche. So stehen vor allem Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder auch Zentralfunktionen, die keinen direkten Wertbeitrag liefern, vor der Herausforderung, geeignete Steuerungsgrößen abzuleiten.

Für die Gestaltung variabler Vergütungssysteme gilt, dass neben kostenbezogenen Zielen alternative, zumeist qualitative Steuerungsgrößen mit relevanter Ergebniswirkung identifiziert werden müssen. Controller sollten an dieser Stelle nicht nur zur Prüfung der Eignung dieser Kennzahlen eingebunden werden, sondern auch **die ergebnis- bzw. liquiditätsbezogenen Konsequenzen der variablen Vergütung in unterschiedlichen Szenarien prognostizieren**. Damit werden Aussagen über die Wirtschaftlichkeit und Liquiditätswirksamkeit einer variablen Führungskräftevergütung schon in der Konzeptionsphase verbessert.

## Einführungsprozess

**Anreizsysteme müssen in die Regelprozesse von Planung, Berichtswesen und Abweichungsanalyse eingebunden werden**. Dies stellt eine Kernaufgabe der Controller dar, denn: Nur wenn den betroffenen Führungskräften regelmäßig aufgezeigt wird, wie sich z. B. bestimmte Aktionen auf die Bemessungsgrundlagen ihrer variablen Vergütung auswirken, ist hinreichend Transparenz für die gewünschte Motivations-, Koordinations- und Selektionsfunktion gegeben.

**Controller müssen hierbei im Rahmen der Personalentwicklung einen erheblichen Beitrag zur Befähigung der Führungskräfte leisten** – sowohl durch die Erläuterung der bonusrelevanten Kennzahlen als auch durch die Vermittlung des erforderlichen Wissens zur Ableitung individueller Zielinhalte aus übergeordneten Zielkategorien und geschäftsfelder- oder funktionsbezogenen Werttreibern. Zusätzlich zur veranschaulichenden Darstellung von Beispielen in Leitfäden hat sich dazu auch der Einsatz des Controllers als „Co-Trainer“ in Roll out-Veranstaltungen und im Rahmen regelmäßiger

Führungstraining bzw. Qualifizierungsmaßnahmen bewährt.

Bedeutsam ist hierbei, **dass Controller schon an dieser Stelle durch das erweiterte Spektrum der Instrumente des Personalmanagements profitieren können**. Häufig wird nämlich gerade bei einer Dominanz finanzorientierter Steuerungssysteme bei Misserfolgen von Controllerseite vor allem darauf abgestellt, durch stärkere Anreize einen höheren Erfolgs- und Handlungsdruck aufzubauen. Liegen die Probleme aber nicht in der mangelnden Motivation, sondern in unzureichend aufgebauten Kompetenzen oder gar in der objektiven Unmöglichkeit der Anforderungen, sind Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung bzw. Reorganisation geboten, die typischerweise Teil des Werkzeugkastens im Personalmanagement sind. Ein verstärkter Druck über Incentivierungssysteme ist in diesen Fällen kontraproduktiv und führt zu dysfunktionalem Verhalten wie z. B. „Budget spielen“, Kurzfristen denken oder gar Manipulations- und Verschleierte taktiken (vgl. Weißenberger/Kleine/Göbel 2011, S. 4ff.).

### Regelprozesse

Eine Herausforderung innerhalb der Regelprozesse besteht mitunter darin, dass **Ziele zu anspruchslos gesetzt** werden, die durchschnittliche Zielerreichung dementsprechend hoch ist und dadurch **Boni nahezu inflationär** ausgeschüttet werden. Als Argument für eine derart niedrige Anspannung des Anspruchsniveaus wird u. a. die **hohe Bedeutung realistischer Planwerte und geringer Soll-Ist-Abweichungen** sowohl für die unternehmensinterne Koordination als auch für die Kapitalmarktkommunikation genannt. Aufgrund einer direkten Verknüpfung der Planung mit den Entlohnungssystemen kann also die Planung eine wesentliche Ursache für die geringen Anspannungsgrade sein. Der Wunsch von Seiten des Personalmanagements, durch möglichst wahrscheinliche Bonuszahlungen Mitarbeiter zu halten, verstärkt diese Tendenz. Eine alleinige Heilung dieser Problematik durch die Vergütungssysteme ist in der Regel nicht möglich, vielmehr sollten Controller und Personalmanagement gemeinsam nach alter-

nativen Vorgehensweisen suchen, um eine möglichst leistungsgerechte Incentivierung zu erreichen.

Zusätzlich zur Beurteilung des Organisationserfolgs können sich **Controller** auch bei der individuellen Erfolgsbeurteilung als „**ökonomisches Gewissen**“ einbringen. In der praktischen Anwendung kommt es bei den individuellen Zielsetzungen zu zum Teil erheblichen Abweichungen im Zielanspruchsgrad zwischen Unternehmensbereichen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass manche Führungskräfte eher herausfordernde individuelle Ziele setzen, andere bei der Zielsetzung oder auch bei der Beurteilung der Zielerreichung eher „ein Auge zudrücken“. Um dem damit verbundenen **Risiko einer Anreizverzerrung** entgegenzuwirken und möglichst homogene Anspannungsgrade bzw. die Beurteilungsgerechtigkeit zu fördern, setzen Unternehmen zunehmend auf sogenannte **Kalibrierungsprozesse/-panel**. Führungskräfte eines Bereichs oder mehrerer Bereiche stellen sich gegenseitig die vorgesehenen Ziele und die Zielerreichungsgrade ihrer Mitarbeiter vor und vertreten diese im **Peergroup-Vergleich als eine Form der „kollektiven“ Qualitätssicherung**. Während die Panelvorbereitung üblicherweise in der Verantwortung des Personalmanagements liegt, ermöglichen darüber hinaus gemeinsam von Controller- und Personalbereich vorangetriebene Analysen nicht nur ein zielgerichtetes Hinterfragen von Inkonsistenzen, sondern fördern erfahrungsgemäß auch die geschäftsnahe Positionierung der beiden Bereiche.

### Zusammenfassung und Fazit

Obwohl auf konzeptioneller Ebene eine Einbindung von Controllern in die Anreizgestaltung, d. h. die Erhebung von Performance-Maßen, die Formulierung von Zielvorgaben und die Verknüpfung mit verschiedensten Elementen variabler Vergütungssysteme unstrittig ist, fehlt bisher ein empirischer Blick auf die Zusammenarbeit zwischen Controllern und Personalmanagement.

**Der vorliegende Beitrag belegt** auf Basis einer empirischen Untersuchung, in der Controller und Führungskräfte aus den Top-1.500

deutschen Unternehmen befragt wurden, **dass die Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung tatsächlich zu einer messbaren Steigerung des Unternehmenserfolgs führt**. Ein Schlüsselement ist dabei die Kooperation mit dem Personalmanagement. Obwohl die Analyse der Kooperation mit den beiden Facetten Zusammenarbeit und Kommunikation zunächst ein zufriedenstellendes Maß an Kooperationsgüte zwischen den beiden Bereichen zeigt, können gleichzeitig jedoch auch Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. Ansatzpunkte sind hier die Schaffung von Strukturen und Prozessen, die eine Kooperation fördern, die notwendige Veränderung der Einstellung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die regelmäßige Evaluation der Leistungen beider Bereiche.

### Literatur

Elbers, Gunnar/Weißenberger, Barbara E./Wolf, Sebastian (2010): Gestaltung variabler Vergütungssysteme: Controllingaufgaben umfassen mehr als (nur) Kennzahlenentwicklung, in: Controller Magazin, 35. Jg., Januar/Februar, S. 80-86.

Götz, Oliver/Liehr-Gobbers, Kerstin (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., S. 714-738.

Kahn, Kenneth B. (1996): Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance, in: Journal of Product Innovation Management, 13. Jg. S. 137-151.

Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard/Rambusch, René/Schlüter, Hendrik/Sill, Frauke/Spatz, Almut (2006): Controlling 2006 – Stand und Perspektiven. Studie in Kooperation mit dem ICV, Vallendar, 2006.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2011): Einführung in das Controlling, 13. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weißenberger, Barbara E./Göbel, Sebastian/Kleine, Christian (2011): Wertorientierte Steuerung in der Krise?, in: Controlling, 23. Jg., S. 4-10. ■

check  it!

[www.anbietercheck.de/erp-software](http://www.anbietercheck.de/erp-software)

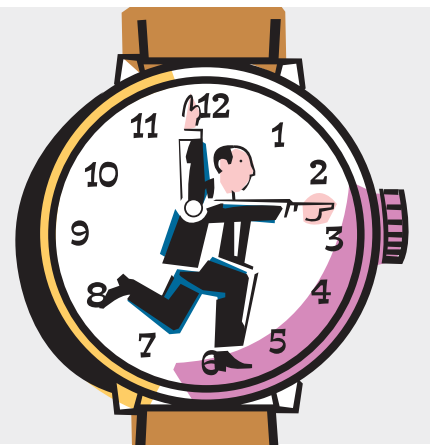
# ERP-Software

**Check it!** Marktübersicht aller ERP-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**

# Zeit zur Durchführung des Forecasts

## Kennzahl des Monats

von Matthias Schmieder



In dieser Rubrik wird in jedem Heft eine wichtige Kennzahl aus dem Bereich Finanzen und Controlling dargestellt. Dabei wird die Berechnung der Kennzahl erläutert und auf die Bedeutung der Kennzahl hingewiesen. Die Höhe des Wertes wird der Benchmarkingdatenbank von APQC entnommen. APQC hat in den letzten Jahren knapp 9.000 Benchmarks durchgeführt, darunter 60 % der Fortune 100-Unternehmen. APQC ist strategischer Partner des Benchmarking Center Europe.

ren, die auf ineffiziente Abläufe und Tätigkeiten bei der Durchführung des Forecasts hindeuten. Hierbei sind folgende Teilprozesse enthalten:

- Sammlung von historischen und zukünftigen Planwerten, Salden und Fälligkeiten sowie des zukünftigen Cash Flows.
- Analyse der vorhandenen Daten.
- Synthese der verdichteten Plan-, Ist- und Abweichungsgrößen.
- Erstellung und Aktualisierung des bisherigen Forecasts durch Zusammenführung der dezentralen Forecasts.

bleibende Monatszahl im Voraus (Rollieren der Forecast) festgelegt. Dementsprechend sind auch die Forecast-Ergebnisse zu betrachten und zu bewerten. Der Forecast dient als Frühwarnsystem für die Erfüllung von Zielvorgaben.

Abbildung 1 zeigt die Zeit für die Durchführung des Forecasts für die TOP Performer (die 25 % besten Unternehmen), für die Median-Unternehmen (in der Mitte aller Unternehmen) und die Low Performer (die 25 % schlechtesten Unternehmen). Gut 70 % der Unternehmen brauchen weniger als 15 Tage, um den Forecast zu erstellen. 24,7 % benötigen sogar nur weniger als eine Woche. Ungefähr 30 % der Unternehmen benötigen 4 Wochen oder mehr, um den

### 1. Beschreibung der Kennzahl

Die Kennzahl „Zeit zur Durchführung des Forecasts“ definiert sich als Zykluszeit, die benötigt wird, um einen Forecast durchzuführen.

Je nach Forecast-Typ wird der Planungshorizont auf das gesamte noch laufende Jahr (Traditioneller Forecast) oder auf eine gleich-

### 2. Formel für die Kennzahl

Zeit zur Durchführung des Forecasts.

### 3. Bedeutung der Kennzahl

Die Kennzahl beschreibt den Zeitanteil des internen Berichtswesens, welcher für die Durchführung des Forecasts benötigt wird. Sie gibt Aufschluss darüber, wie effizient, des Weiteren auch wie effektiv und prozesssicher der Forecast-Prozess ist.

### 4. Interpretation der Kennzahl

Durch die korrekte Deutung dieser Kennzahl lassen sich Schlüsselindikatoren identifizie-

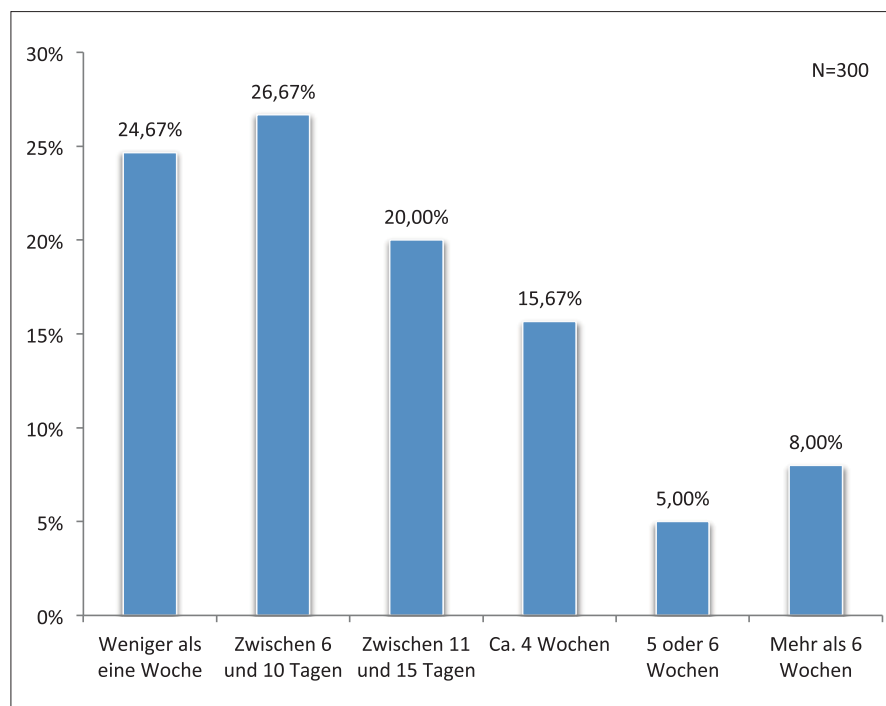


Abb. 1: Streuung der Zeit zur Durchführung des Forecasts



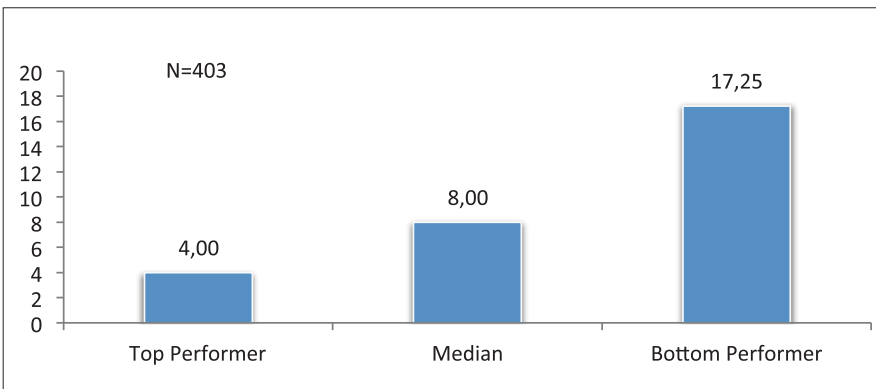


Abb. 2: Zeit zur Durchführung des finanziellen Forecasts

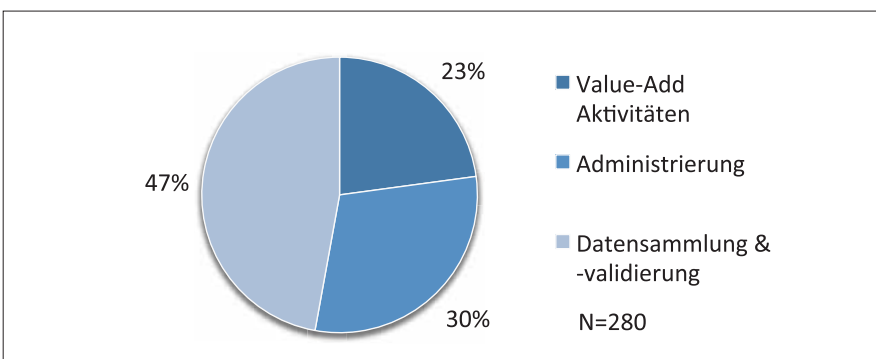


Abb. 3: Zeitanteile der Finanzanalysten für einzelne Tätigkeitsgruppen

Forecast zu erstellen. Dies bedeutet auch implizit eine Vorhersagegenauigkeit, da die Daten bereits einen Monat oder älter sind. Präzise Aussagen sollten auf tagesgenauen Daten durchgeführt werden.

Der direkte Zeitunterschied zwischen den Top Performern und den Bottom Performern ist mit 13,25 Tagen erheblich (siehe [Abbildung 2](#)). Wobei die Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen noch erheblich höher sind. Während knapp ein Viertel der Unternehmen weniger als eine Woche benötigt, dauert dies bei jedem zwölften Unternehmen länger als sechs Wochen.

Um diese Zeitunterschiede zu verringern, haben sich eine Simplifizierung der Prozesse und

eine Eliminierung von Redundanzen als effizient herausgestellt. Eine Analyse von APQC deckt beispielsweise auf, dass 77 % aller Tätigkeiten von Finanzanalysten nicht wertschöpfend sind. Fast die Hälfte der Zeit wird mit Datensammlung und -validierung verbracht. Eine Vereinfachung der Prozesse und das Aufdecken und Beseitigen von Redundanzen kann hier Abhilfe schaffen, um flexible Finanzsysteme zu gestalten.

Software kann bei der Echtzeitdatenbeschaffung und -aktualisierung helfen. Des Weiteren wird eine robuste und verlässliche Datenbasis geschaffen, die jederzeit abgerufen werden kann, und so die Effizienz und Leistung des Forecast erhöht. Mit exakten und aktuellen Daten lassen sich bessere Vorhersagen

erreichen, welche ebenso eine robuste Basis zu Risikoidentifizierung und Strategieänderungen liefern.

## 5. Erhebungsrhythmus der Kennzahl

Der Erhebungsrhythmus der Kennzahl sollte nach der Forecast-Strategie des Unternehmens durchgeführt werden, je nach Forecast-Typ, mindestens aber jährlich.

## 6. Quellen für die Daten der Kennzahl

Die Daten lassen sich aus den Arbeitsschritten des internen Berichtswesens ablesen. Hierbei können sowohl eine automatische Generierung als auch manuelle Messungen durchgeführt werden.

## 7. Verwandte Kennzahlen

- Zeit für die Durchführung des Jahresabschlusses.
- Zeit für die Durchführung des Monatsabschlusses nach der Organisationsform (Headquarter, Shared Services und Geschäftseinheit).
- Anzahl der Vollzeitmitarbeiter für die Rechnungslegung pro 1 Mrd. Umsatz.
- Anzahl der Buchungen pro Vollzeitmitarbeiter in der Rechnungslegung.
- Kosten der Finanzberichterstattung pro 1.000 € Umsatz.
- Zeit für die Durchführung der monatlichen Managementberichterstattung.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.benchmarking-center-europe.com](http://www.benchmarking-center-europe.com) oder telefonisch (+49 221 86053 - 16) oder per E-Mail [m.schmieder@bmc-eu.com](mailto:m.schmieder@bmc-eu.com)

### Autor



#### Prof. Dr. Matthias Schmieder

lehrt an der FH Köln Unternehmensführung und Controlling. Weiters leitet er das Benchmarking Center Europe (BCE) am IN-eKO an der Universität Köln.

E-Mail: [m.schmieder@bmc-eu.com](mailto:m.schmieder@bmc-eu.com)



Die ersten Stufe 3 Seminar-Absolventen (Controller Akademie/Dr. Zhen Huang) in Shanghai! Wir gratulieren herzlich!

# Controlling in Joint Ventures in China

## Der Ruf nach der „Kulturrevolution“

von Zhen Huang und Shuqin Zhou

**Nicht wenige deutsche Firmen mit Joint Ventures (JV) in China beklagen sich darüber, dass sich das Unternehmen vor Ort kaum richtig führen lässt, auch wenn man die Anteilmehrheit hat.** Die Ursachen dafür dürften vielfältig sein. Ein wesentliches Problem dürfte Controlling sein: Es fehlt oder es funktioniert nicht richtig.

### Typische Probleme für Controlling in Joint Ventures in China

Ein frisch nach China entsandter deutscher CFO erlebt möglicherweise in seinen ersten Tagen einen großen „Kulturschock“, den Schock von der fehlenden „Controlling-Kultur“ im JV. Aus diesem Grund wird er sich mit mehreren großen Problemen konfrontiert sehen:

#### Problem 1: Fehlende Controlling-Organisation

Im Organigramm sucht man vergebens nach Controlling. Es gibt in der Regel nur eine „Finanzabteilung“, die offiziell für alle kaufmännischen

Sachen zuständig ist, aber faktisch nur Buchhaltung und sonstige administrative Tätigkeiten außer Controlling erledigt. Selbst wenn das Unternehmen Controlling als Aufgabe dieser Abteilung gesehen hätte, hätte die Abteilung kaum Ressourcen zur Wahrnehmung der Aufgabe. Denn da gibt es noch das

#### Problem 2: Chronisch überlastete Finanzabteilung

Vor allem in mittelständisch strukturierten JVs fehlt oft adäquate IT-Unterstützung selbst für Routineaufgaben. Die Monats-/Quartals-/Jahresberichte nach unterschiedlichen Vorschriften der Rechnungslegung (z. B. **Chinese Accounting Standards CAS**, HGB und/oder IFRS) müssen dann manuell erstellt werden. **CAS hat sich in den letzten Jahren sehr an IFRS angenähert.** Die Unterschiede zwischen CAS und HGB sind jedoch noch erheblich. Schnelle Veränderungen der gesetzlichen Vorschriften, wie z. B. im Bereich der Arbeits- und Sozialgesetzgebung sowie im Steuerwesen, erhöhen zusätzlich die Arbeitsbelastung der

Finanzbuchhalter. Schließlich ist der zeitliche Aufwand für die behördlichen Formalitäten in China nicht zu unterschätzen, insbesondere in der Finanz- und Steuerangelegenheit.

*Allein die Erstellung einer Rechnung an Kunden gestaltet sich aus der deutschen Sicht sehr kompliziert in China: Man muss zuerst mit allen relevanten Papieren des Unternehmens einschließlich Original der Geschäftslizenz zu einer bestimmten Regierungsstelle gehen, um staatlich gedruckte Rechnungsvorlagen („Fa Piao“) zu erwerben. Ohne diese Vorlagen darf man keine Rechnung an Kunden schreiben. Jede Rechnungsvorlage ist nummeriert und staatlich registriert. Sie ist nur mit speziellen Druckmaschinen zu beschriften, die von den Behörden zugelassen sein müssen.*

#### Problem 3: Fehlen von lokalen Controllern mit adäquater Qualifikation und Einstellung

Natürlich werden auch in der chinesischen Buchhaltung grundsätzlich mehr oder weniger „Controlling-nahe“ Tätigkeiten ausgeübt, wie

z. B. Produktkalkulation zur Bestandsbewertung. Dabei **dominiert** jedoch **die FiBu-bezogene Sichtweise**. Controlling im deutschen Sinne wird in der Regel nicht oder nicht systematisch betrieben, auch weil die meisten Finanzleute in China – mindestens aus der deutschen Brille betrachtet – gute Buchhalter sein mögen, aber nicht Controller.

Viele dieser Mitarbeiter möchten gern „Certified Public Accounts“ werden, wofür man gerne an den entsprechenden Schulungen teilnehmen würde. Controlling ist eher ein großes Fremdwort. Während im deutschsprachigen Raum inzwischen eine Vielzahl von Lehrstühlen und Lehrgängen für **Controlling** existieren, **gibt es in China bis heute nur einen einzigen** – übrigens von einem deutschen Konzern gestifteten – Forschungslehrstuhl in Shanghai. Die Zahl der von diesem Lehrstuhl betreuten Diplomanden und Doktoranden der letzten Jahren ist noch sehr überschaubar: Es ist ein ganz kleiner Tropfen auf den heißen Stein, wenn man an die große unbefriedigte Nachfrage an qualifizierten Controllern in deutschen Unternehmen in China denkt.

Schlimmer als der Mangel vom systematischen Controllingwissen ist das Fehlen von der richtigen Einstellung. **Beim Reporting ist man nur mit den vergangenheitsorientierten Zahlen beschäftigt**. Oft handelt es sich um die nackten Zahlen: keine Plan-Ist-Vergleiche, keine Abweichungsanalyse und keine Empfehlung von Korrekturmaßnahmen.

*So bekam ein deutscher Manager, der einen internen Bericht über die überfälligen Forderungen anforderte, von seinem chinesischen „Controller“ ein Worddokument mit einer einfachen Auflistung der Summe der überfälligen Forderungen nach Kunden. Erwartet wurden aber eine detaillierte Ursachenanalyse und Vorschläge zur Verbesserung. Um solche Analysen und Vorschläge zu bekommen, hätte ein richtiger Controller Initiativen ergriffen und vorher viele interne Gespräche geführt, wie z. B. mit dem Vertrieb (über vereinbarte Konditionen, vorhandene Reklamationen sowie strategische Bedeutung des Kunden usw.) oder auch mit der Produktion und Qualitätsabteilung (im Fall der Reklamation wegen Schlechtlieferung oder Qualitätsproblemen). An Eigeninitiativen und horizontaler Kommunikation*

*sind viele Finanzleute in China noch nicht gewöhnt. Grundsätzlich erledigt jeder nur seine Arbeit. „Links-Rechts“-Kommunikation fehlt. Dominiert ist eher oft – Punkt-zu-Punkt – vertikale Kommunikation aufgrund des stark verbreiteten hierarchischen Denkens.*

Selbst wenn man einigermaßen erfahrene Controller gehabt hätte, wäre es ungewiss, wie lange man diese Mitarbeiter im Unternehmen behalten könnte. **Denn die Fluktuationsquote der gut ausgebildeten und praxiserfahrenen Kaufleute ist sehr hoch in China („Job Hopping“)**. Man geht schnell woanders hin wenn das alternative Angebot etwas attraktiver erscheint. Natürlich spielt in diesem Zusammenhang auch das Fehlen von durchdachten Anreizsystemen sowie von Maßnahmen zur Personalentwicklung in den betroffenen Unternehmen eine Rolle.

#### **Problem 4: Skepsis und Ablehnung seitens der chinesischen Manager/Mitarbeiter**

Schlimmer als der Zustand in der Finanzabteilung ist es, dass viele chinesische Manager bzw. Mitarbeiter Controlling „gar nicht haben wollen“.

Zum einen herrscht auch bei diesen Personengruppen der Mangel an Controllingwissen. **So missverstehen viele chinesische Manager das Wort „Controlling“ als kontrollierende Tätigkeiten im Unternehmen, um bestimmte interne Verhaltensregeln und Disziplin durchzusetzen.**

Zum anderen scheint es in Bezug auf die Akzeptanz des Controllings gewisse „kulturbedingte Hemmungsfaktoren“ zu geben, wobei es sich bei dem Wort „Kultur“ hier primär um die Managementkultur handelt:

*Beispiel 1 – Hierarchisches Denken: Dass die Firmenlenker in vielen chinesischen Unternehmen relativ autoritär führen, ist nicht nur Theorie aus der Forschung. Es wird als „nicht in Ordnung“ gesehen, wenn man in der Öffentlichkeit den Vorgesetzten widerspricht. Viele Manager und Mitarbeiter sind daran gewöhnt, den jeweiligen Chef zu fragen, „was mache ich?“, anstatt selber Initiativen zu ergreifen. Auch werden die*

*Entscheidungen bzw. „Anweisungen“ des Chefs selten in Frage gestellt. „Er ist der Boss, ich bin nur ein Angestellter. Ich liefere, was er sehen will.“ Dies ist eine oft zu hörende Antwort aus dem Mund der chinesischen Finanzmanager, wenn man sie fragt, warum sie ihre Chefs nicht auf die wenig plausiblen Annahmen im Businessplan hingewiesen haben.*

*Beispiel 2 – Relativ stark ausgeprägtes Harmoniestreben und relativ geringe Konfliktfähigkeit: „Gesicht“ wahren für sich und für die anderen ist sehr wichtig: Wenn jemand einen Fehler gemacht hat, ist es für ihn sehr schwer, den Fehler direkt zuzugeben, weil er sonst das Gefühl bekommt, sein Gesicht „verloren“ zu haben. Bei Kritik kann man es relativ schnell persönlich nehmen. Damit man selbst kein „Gesicht verliert“, soll man nun auch den anderen Leuten „Gesicht geben“. So passt man darauf auf, die anderen Leute nicht direkt in der Öffentlichkeit zu kritisieren. Konflikte zwischen den Abteilungen werden oft nicht durch offene Diskussionen zwischen den Betroffenen gelöst, sondern eher durch die Top-Down-Anweisung des obersten „Bosses“.*

In diesem kulturellen Umfeld hat ein Controller es schwer, „the second opinion“ zu vertreten und unterschiedliche Interessen im Unternehmen durch seine Controllertätigkeiten zu koordinieren.

Schließlich möchten die Autoren auch auf die **Compliance-Probleme** hinweisen, die nicht selten und vor allem in den mittelständisch strukturierten chinesischen Unternehmen zu beobachten sind. Diese stellen nach Ansicht der Autoren auch wesentliche Barrieren für die Durchsetzung eines professionellen Controllings in diesen Unternehmen dar.

*Ein oft zu beobachtendes Problem ist z. B. die starke Verflechtung der Interessen und Beziehungen in diesen Unternehmen. Das Problem ist oft historisch bedingt: **Viele mittelständisch strukturierten Joint Ventures stammten aus den früheren „Kollektiven“ in ländlichen Regionen.** Die Gründungsmitglieder dieser Kollektiven, deren Anzahl in der Regel sehr groß ist, sind nahe oder ferne Verwandten und/oder Freunde/Bekanntes in demselben Dorf. Es herrscht daher ein kompliziertes persönliches*



und geschäftliches Beziehungsnetzwerk. So sind viele Mitarbeiter eines Joint Ventures – historisch bedingt – auch Minderheitseigentümer, die nicht unbedingt an einer Rationalisierung der Produktion (und der damit verbundenen Personalabbaumaßnahme) interessiert sind. Der Einkäufer des Unternehmens ist Verwandter von dem Chef eines ortansässigen Lieferanten. Der Logistikplaner ist an einem ortansässigen Transportunternehmen beteiligt, das für die Firma transportiert usw. . . . In diesem „**Beziehungs-Dschungel**“ ist ein professionelles Kostencontrolling sehr schwierig und oft auch nicht gewünscht.

Ein weiteres Problem ist die relativ starke Betonung der sogenannten „**Beziehungspflege**“ (**Guan Xi**) in China. Zu großen und kleinen Feiertagen oder sonstigen feierlichen Anlässen werden Kunden, Geschäftspartnern und auch lokalen Behörden Geschenke in jeglicher Größe und Form gemacht. **Die Grenze zwischen „Geste freundschaftlicher Beziehung“ und „Korruption/Schmiergeldern“ ist fließend** und von vielen chinesischen JV-Partnern nicht mit dem gleich strengen Maßstab wie bei deren deutschen Partnern gezogen. In diesem Umfeld Kostencontrolling zu installieren und Compliance-Management zu betreiben sind keine leichten Aufgaben.

**Problem 5: Ein hoch volatiles Marktumfeld mit großer Unsicherheit**

China ist ein Land mit enormer Geschwindigkeit der Veränderung, sei es in Bezug auf den Ab-

satzmarkt, den Beschaffungsmarkt oder die staatliche Wirtschafts-, Sozial- und Finanzpolitik. Große Veränderungen der Umweltfaktoren treten oft rasch ein, in positive wie negative Richtung.

Als Beispiel für schnelle Veränderung in positive Richtung ist die Konjunkturspitze der chinesischen Regierung in 2009/2010 zu erwähnen, mit der man fast über Nacht Milliarden in die Wirtschaft pumpete, wovon zahlreiche Branchen und Unternehmen profitierten. Ebenfalls fast über Nacht haben aber in diesem Jahr einige Provinzregierungen die Bestellung von Nobelautomarken im öffentlichen Sektor gestoppt bzw. verboten, was sofort zu erheblichen Absatzproblemen bei den betroffenen Automobilherstellern geführt hat.

Die **große Volatilität und Unsicherheit des Marktumfeldes erschweren Controlling** nicht unerheblich: Ein neu erstellter Budgetplan wird bereits überholt, noch bevor er von der deutschen Zentrale freigegeben wird.

Da fühlt sich der chinesische Joint-Venture-Partner bestätigt: „Warum so viel Aufwand für die Planung?“ Schließlich betrachten viele chinesische Manager die Planzahlen – im Gegensatz zu deren deutschen Kollegen – nicht als verbindliche Zielvereinbarungen. Es ist die Stunde der Improvisationskünstler, die das Gefühl haben, „flexibel“ auf die Marktentwicklung reagieren zu müssen, und von Anfang an „moving targets“ bevorzugen. Controlling im Sinne von „Soll-Ist-Vergleich und Abweichungssteuerung“ hat in diesem Zusammenhang kein leichtes Spiel.

Zwischen den Joint Venture-Partnern treten in Bezug auf die Planung oft auch **Kommunikationsprobleme** auf, die zum Teil auf **unterschiedliche Wahrnehmungsmuster** der beiden Seiten zurückzuführen sind. So würde ein deutscher Manager, basierend auf seinen Erfahrungen im stabilen europäischen Markt, ein geplantes Umsatzwachstum von jährlich 10 % als „zu optimistisch“ bezeichnen, während sein chinesischer JV-Partner den Umsatzplan sofort als „zu konservativ“ betrachten würde. Für den für beide Seiten arbeitenden Controller ist manchmal mühsame Kommunikationsarbeit gegenüber beiden erforderlich.

**Ansätze zur Problemlösung sind durchaus vorhanden**

Wenn man Controlling als eine zu vermarktende Dienstleistung im Unternehmen betrachten würde, die auch dem Gesetz von Nachfrage und Angebot unterliegt, müsste man in den Joint-Ventures in China sowohl auf der Angebots- als auch Nachfrageseite arbeiten.

Auf der „Angebotsseite“ würden die Autoren dem deutschen JV-Partner drei Maßnahmenbündel empfehlen:

**1. Konsequente Reorganisation des Finanzbereichs**

Es ist empfehlenswert, eine **eigenständige Controllingsorganisation im Unternehmen** zu etablieren, die Personal- und Zeitkapazität für originale Controllingaufgaben besitzt. Langfristig gesehen dürfte die **organisatorische Trennung von Finance/Accounting und Controlling** die einzig konsequente und zukunftsträchtige Entscheidung der meisten Joint Ventures in China sein. Als deutscher JV-Partner sollte man auch versuchen, eigene und direkte Kontrolle über die Controllingeinheit zu sichern. Dieser Schritt ist nach Beobachtung der Autoren vor allem in etwas größeren Joint Ventures in China bereits vollzogen. Einige JV in China haben die Controlling-Funktion auf externe Wirtschaftsprüfer delegiert. Zwar dürfte das Controlling-Outsourcing eine schnelle Problemlösung vor allem für kleinere Firmen darstellen. **Mittel- und langfristig sollte man schon ei-**

**Autoren**



**Dr. Zhen Huang** ist selbstständiger Managementberater und -trainer mit Controlling als eines seiner Kompetenzfelder. Er bietet in Zusammenarbeit mit der Controller Akademie ein chinesisches Trainingsprogramm für Controlling und Controller in China an.  
E-Mail: zhenhuang@chinacontrolling.com

**Dr. rer. pol. Shuqin Zhou**

kommt aus der VR China, hat an der Universität zu Köln studiert und war viele Jahre bei der Infineon Technologies AG in München als Financial Controllerin und Kennzahlenanalystin beschäftigt. Seit 2010 ist sie bei der Heinz Glass Holding in China als CFO tätig.

E-Mail: zhou.shuqin@arcor.de





**gene Kompetenz und Kapazität für Controlling innerhalb des JV-Unternehmens aufbauen**, zumal Controlling eigentlich nicht nur „ein sauberes Monatsreporting“ bedeutet, sondern fortlaufende geschäftsnahe betriebswirtschaftliche Beratung, die allein wegen potenzieller Interessenkonflikte nicht dem eigenen Wirtschaftsprüfer anzuvertrauen ist.

## 2. Training und Personalentwicklung für mehr eigene qualifizierte Controller

Es ist empfehlenswert, Potenzialträger im derzeitigen Finanzbereich zu identifizieren und zu professionellen Controllern weiterzuentwickeln. Hierfür sind sowohl In house-Trainingsmaßnahmen als auch Besuche von externen Trainingsseminaren denkbar. Seit Anfang 2012 bietet einer der Autoren in enger Zusammenarbeit mit der Controller Akademie ein chinesischeschsprachiges „3-Stufenprogramm für Controlling & Controllertraining“ in China an. Die positive Marktresonanz zu diesem Programm zeigt, dass viele deutsche Unternehmen in China die Wichtigkeit dieses Themas erkannt haben und auch bereit sind, in lokale Potenzialträger zu investieren (siehe Foto der Seminar-Absolventen zu Beginn des Artikels).

Manche deutsche Firmen entsenden im Rahmen von **internationalen „Job Rotation“-Programmen** qualifizierte chinesische Mitarbeiter für zeitlich befristete Beschäftigung im Bereich Controlling nach Deutschland. Diese Maßnahmen sind zwar sehr empfehlenswert. Sie können aber – auch aus Kostenüberlegung – nur einigen wenigen ausgewählten Kandidaten für zukünftige Führungspositionen helfen. Damit möglichst viele lokale Mitarbeiter „in der Basis“ schnell systematisches Wissen und erste Know-how-Grundlagen erwerben, sind gezielte Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen in der Landessprache vor Ort unentbehrlich.

## 3. Überdenken des Controlling Konzeptes für dynamische Märkte wie China

Im deutschen Mutterhaus könnte man sich auch Gedanken machen, inwiefern das eigene **Controllingkonzept** für die Einheiten in hoch dynamischen Märkten, wie z. B. China, **stärker**

als bisher auf lokale Anforderungen flexibilisiert werden könnte bzw. sollte. Warum kann man nicht ein „Lean Controlling“-Konzept für China entwickeln, das zum einen den Mindest-Informationsbedarf der deutschen Zentrale befriedigt und zum anderen das flexible Agieren der lokalen Einheit im Markt besser unterstützt? Bei der **Diskussion über „Beyond Budgeting“ / „Better Budgeting“** usw. hier im Lande sollte man deshalb auch und vor allem die speziellen Probleme und Anforderungen der Einheiten in den hoch dynamischen Märkten wie in China berücksichtigen.

*Einige Firmen bevorzugen „weltweit einheitliches Controlling“. Wenn man dabei an die Standardisierung der Finanzsprache, der Planungsprozesse und Berichtsvorlagen denkt, ist das sehr empfehlenswert. Wenn man aber damit die Einführung desselben IT-Systems für Controlling weltweit beabsichtigen würde, wäre gewisse Vorsicht geboten: So könnte die Einführung des IT-Systems aus Deutschland nicht nur viel Zeit und Geld kosten. Sie könnte auch viel Frustration bei den lokalen Managern und Mitarbeitern produzieren, die mit dem neuen System – zum Teil auch wegen der Sprache – gar nichts anfangen können. Was nach dem Projekt bleiben würde, wären zusätzliche Skepsis und Ablehnung des Controllings. Da müssen die lokalen „Insellösungen“, die flexibel sind und von den lokalen Managern und Mitarbeitern bevorzugt angewandt werden, nicht unbedingt schlecht sein. Was hilft denn eine weltweit einheitliche Gesamtlösung, deren Funktionalitäten kaum bzw. nur im geringen Umfang vor Ort genutzt werden?*

Auf der „Nachfrageseite“ sollte der deutsche JV-Partner auch Maßnahmen ergreifen, um verschiedene Barrieren zur Akzeptanz des Controllings auf der chinesischen Seite zu reduzieren und das Bewusstsein der Belegschaft für Controlling zu schaffen.

Die Wissenslücke der lokalen Belegschaft kann man eigentlich relativ einfach schließen: Durch gezielte In house-Trainingsmaßnahmen, die in der Landessprache durchgeführt werden, können möglichst viele „non-financial professionals“, hier vor allem Mitglieder aus dem höheren und mittleren Management des Joint Ventures, angesprochen und geschult werden.

**Professionelles Training schließt nicht nur Wissenslücken, sondern bringt auch neue Denkperspektiven und Wahrnehmungsmuster.** Es fördert Selbstreflexion und Selbstkritik der Schulungsteilnehmer, was den Startpunkt einer Veränderung der eigenen Denk- und Verhaltensgewohnheiten bilden kann.

**Kulturwandel durch Training** lautet also die Devise. „Brain washing“ muss es aber nicht sein. Jedoch liegt es im Interesse des deutschen Investors, durch gezielte Kommunikation und Schulungsmaßnahmen **eine „Kulturrevolution“ im JV** herbeizuführen, damit die Transparenz, die Steuerbarkeit und die Compliance des eigenen China-Engagements deutlich verbessert werden.

## Fazit

Die entscheidende Frage bleibt natürlich, ob der chinesische Hauptgesellschafter, der lokale **„Anführer“** oder **„die graue Eminenz“ vor Ort, in der Runde von Board of Directors (BOD)** mit diesen Maßnahmenvorschlägen des deutschen Partners einverstanden wäre? Sofern die faktischen Machtverhältnisse zugunsten der deutschen Seite sind, müsste man trotz eventueller Widerstände seitens des chinesischen Partners die „Kulturrevolution“ anstoßen. Natürlich sind hier gutes Einfühlvermögen und exzellentes Verhandlungsgeschick gefragt, damit der chinesische JV-Partner für den Wandel gewonnen werden könnte.

Es gibt auch einige lokale Machthaber, die hartnäckig alles blockieren wollen, aus der Angst vor Machtverlust oder wegen der Compliance-Leichen in ihrem Keller. Einige deutsche Mittelständler haben in diesem Zusammenhang die Notbremse gezogen und sich dafür entschieden, den Rückzug aus dem JV in China anzutreten, auch wenn die derzeitige finanzielle Performance des JV-Geschäfts diesen Schritt eigentlich noch nicht ganz rechtfertigt. Radikal ist eine solche Entscheidung, falsch aber nicht: Denn was hilft einem, wenn das JV-Unternehmen in China kaum transparent und schwer steuerbar bleibt und darüber hinaus auch noch hohe Compliance-Risiken mit sich trägt? Da wäre ein schneller Ausstieg in China auf jeden Fall besser als lange schlaflose Nächte in Deutschland. ■



## Materialeffizienz – eine Herausforderung an Organisation, Prozesse und Controlling

von Boris H. Faißt

Die Konjunkturprognosen für die kommenden Jahre gehen weiterhin von einem nachhaltigen Wachstum der deutschen Wirtschaft aus. **Doch um weiter zu wachsen, benötigt der deutsche Mittelstand bis 2013 rund 50 Milliarden Euro an Kapital.** Eine weiterhin restriktive Kreditvergabe der Finanzinstitute sorgt jedoch für ein beschränktes Liquiditätsangebot. Dabei könnte ein optimiertes Working Capital Management im deutschen Mittelstand ein ungenutztes Liquiditätspotenzial in Höhe von 115 Milliarden Euro freisetzen. Das ist das Ergebnis der Studie „Cash for Growth“ von Roland Berger Strategy Consultants und Creditreform. Die Studie basiert auf den Daten über das Liquiditätsmanagement von über 500 Unternehmen aus den Jahren 2008 bis 2011.

### Was hat die Kapitalbindungsdauer mit Materialeffizienz zu tun?

In dem Artikel „Auf der Suche nach Barem; Versteckte Reserven auspacken“ in der Maler- und Lackiermeister-Zeitschrift von 3/2010 von Manfred Godek wird der Autor schon damals

zitiert: „Im sogenannten Umlaufvermögen oder „Working Capital“ stecken wahre Schätze: Geld, das in Geschäftsprozessen wie offenen Forderungen oder der Lagerhaltung gebunden ist und damit der Firma nicht zur Verfügung steht.“

„Reduziert ein Unternehmen seine Kapitalbindungsdauer um acht Prozent, so kann es mit der freigesetzten Liquidität eine Umsatzsteigerung von zehn Prozent finanzieren“, so Roland Schwientek, Partner von Roland Berger Strategy Consultants. Und sein Fazit: „Das größte Potenzial zur Verbesserung des Working Capital liegt dabei in der Reduzierung der Vorräte, gefolgt von einer Optimierung des Kundenforderungsmanagements.“

Da in den letzten Jahren Factoring-Dienstleister sowohl mittelständische Firmen und sogar auch KMU's als Zielgruppe erkannt haben, will sich der Autor in diesem Artikel mehr dem Thema **Ressourceneffizienz** und hier speziell der **Materialeffizienz** widmen, die dann wiederum in der Reduzierung der Lagerbestände und der Materialeinsatzquote in den Büchern zu finden ist. Dieses Thema geht weit über die Forderung

nach der Einführung eines intelligenten Warenwirtschaftssystems hinaus.

### Ressourcenschonung dient nicht nur der Umwelt

Natürliche Ressourcen werden zunehmend knapper und die ökonomischen und sozialen Abbaukosten steigen. **Dies führt zu schwer kalkulierbaren Preisschwankungen, Versorgungsengpässen und internationalen Konflikten.** Ressourcen sind nicht nur Energieträger, sondern eben auch Rohstoffe, Bodenschätze, Wasser, Nutzflächen und noch vieles mehr. Um die aktuellen Lebens- und Wirtschaftsbedingungen zu erhalten, ist Ressourceneffizienz nicht nur als Grundlage für ein ökologisch verantwortungsbewusstes Handeln absolut notwendig, sondern auch als Schlüssel für den Erfolg der Wirtschaft im globalen Wettbewerb.

„Knaptheit als Chance“ titelt so auch „Chancen“, das Zukunftsmagazin der KfW Bankengruppe in seiner Ausgabe 1/2012 und zielt auf die Verknappung und damit auf die Verteue-

rung von Edelmetallen, Erzen, Industriemineralien sowie Seltener Erden ab. Das Fazit des Artikels: „Was die rohstoffabhängige deutsche Importwirtschaft kurzfristig trifft, könnte sich langfristig als Chance erweisen – wenn der Mangel positive Veränderungen auslöst.“

### Industrie startet Rohstoffoffensive

Am 30. Januar 2012 titelte die FTD „Industrie startet Rohstoffoffensive“ und berichtete über die Gründung der ARS „Allianz zur Rohstoffsicherung“. Am 8. März 2012 veröffentlichte sie die Sonderbeilage „Rohstoffe“ mit Titeln wie z. B. „Schützenhilfe im Verteilungskampf“ und dem Untertitel „Der globale Wettbewerb um Rohstoffe wird immer härter – und unkalkulierbarer für deutsche Unternehmen. Sie fordern politischen Beistand und bilden Allianzen“, dem Titel „Ersatzbefriedigung“ und dem Untertitel „Begehrte Ressourcen sind knapp und teuer. Es lohnt sich, nach Alternativen zu suchen“, oder dem Titel „Augen auf im Labor“ mit dem Untertitel „Teure Ressourcen zwingen Unternehmen dazu, nach alternativen Werkstoffen zu suchen und effizienter zu produzieren.“ Am 9. März 2012 berichtet die FTD unter dem Titel „Firmen fliegen auf deutschen Rohstoffpakt“, dass sich die Mitgliederzahl der ARS kurzfristig fast verdoppeln könnte.

„Dass die deutsche Wirtschaft überhaupt um ihre Rohstoffversorgung bangen muss, hat sie sich auch selbst zuzuschreiben. Als vor wenigen Jahrzehnten Mineralien und Metalle nur zu Niedrigpreisen gehandelt wurden, haben sich viele Konzerne von ihren Bergbautöchtern getrennt. Nun wollen sie diesen Fehler – angesichts gestiegener Rohstoffpreise – wieder rückgängig machen.“ (Kommentar FTD vom 30.01.12). Das Thema ist also angekommen. Es hat aber nicht nur mit Abbau- und Förderrechten und Substitution von Materialien zu tun.

### Der Materialeinsatz ist in vielen produzierenden Unternehmen schleichend zum Kostenfaktor Nr. 1 geworden

Natürlich gehört zur Ressourceneffizienz mehr dazu, z. B. Beleuchtung, Wasser, Druckluft,

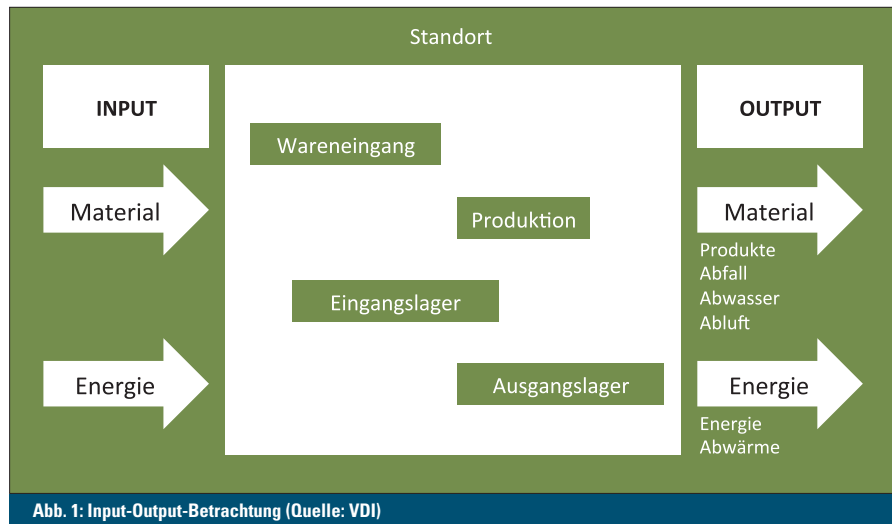


Abb. 1: Input-Output-Betrachtung (Quelle: VDI)

Heizung, Kälte, Be- und Entlüftung und Wärmerückgewinnung. Ein ganzheitliches Energiemanagement (GEM) kann dort Transparenz schaffen. Nach einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes liegt der **Kostenanteil für Energie** bei produzierenden Unternehmen aber nur bei ca. **2-3%**, die **Personalkosten** liegen dagegen bei ca. **18%** und der **Materialeinsatz** bei ca. **46%** der Gesamtkosten in diesen Betrieben.

In den Zahlen spiegeln sich der massive **Personalabbau seit den 90er Jahren** und die moderate Entwicklung der Lohnkosten in den letzten Jahrzehnten wider. Im Gegensatz hierzu stehen die **stetig steigenden Rohstoffpreise** und der **Einsatz immer wertvollerer Vorpro-**

**dukte** durch Senkung der Fertigungstiefe. Wurde in der Vergangenheit die Kostenreduzierung hauptsächlich im Personalbereich vorangetrieben, so müssen jetzt verstärkt auch Ineffizienzen in der Produktion, im Qualitäts- oder Abfallmanagement angegangen werden. Der große Kostenblock „Materialkosten“ muss verringert werden. Nicht nur aus ethischen, moralischen Gründen, sondern ganz einfach aus Kostengründen heraus. Um Kosten zu senken, muss an den Mengen der Materialströme angesetzt werden. Ein typisches Controlling-Thema.

So bergen effizienter Materialeinsatz und der bewusste Umgang mit Produktionsressourcen ein erhebliches Einsparpotenzial. Dieses liegt derzeit in vielen Unternehmen und Konzernen

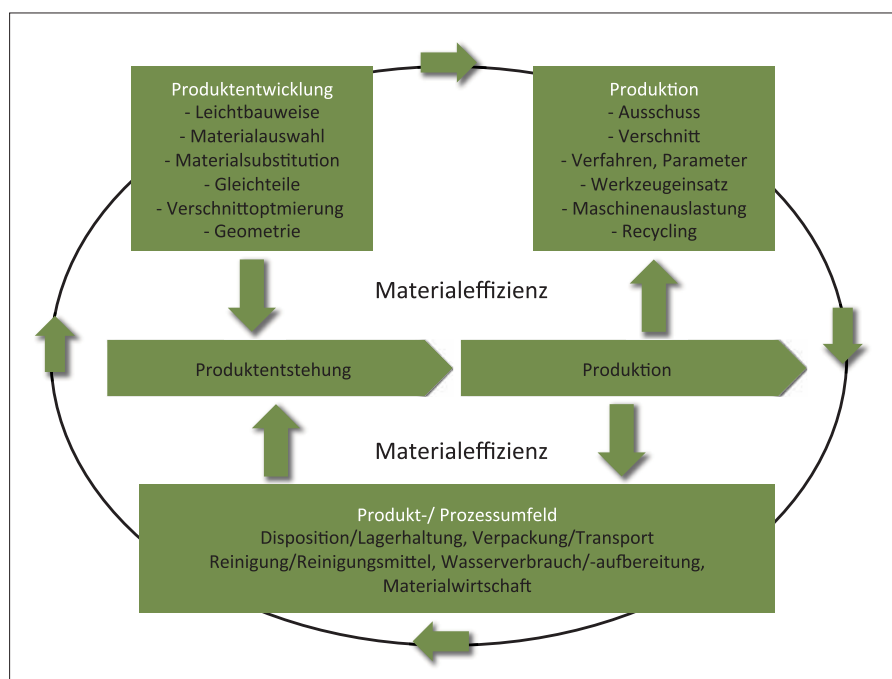


Abb. 2: Prozessorientierte Analyse zur Steigerung der Materialeffizienz

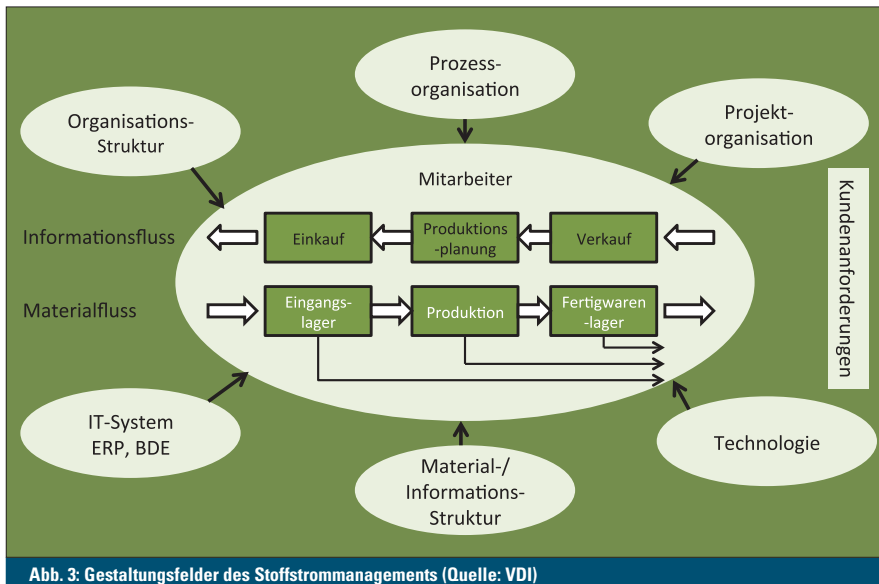


Abb. 3: Gestaltungsfelder des Stoffstrommanagements (Quelle: VDI)

brach. Die Ergebnisse von z. B. mehr als 3.000 erfolgreichen Beratungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zeigen, dass selbst dort durchschnittlich 200.000€ nachhaltig pro Jahr bei den Materialkosten eingespart werden können. Dafür sind oft keine großen Investitionen notwendig.

Ziel muss es also sein, die Prozesse zu optimieren und damit Kosten einzusparen.

### Was ist konkret in den Unternehmen zu tun?

Zur Potenzialanalyse gehört eine qualitative Stoffstromanalyse, die Ermittlung innerbetrieblicher Materialverluste, die betriebswirtschaftliche Betrachtung der resultierenden

Einsparpotenziale und die abschließende Darstellung und Bewertung von Möglichkeiten zur Realisierung von Einsparpotenzialen. **Es wird also festgestellt, wie viel des ursprünglich eingesetzten Materials (Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe) wertschöpfend ist und im Produkt verbleibt.** Im Prinzip eine einfache Input-/Output-Analyse bei jeder Materialbewegung (siehe Abbildung 1).

Um ggf. aufzuzeigen, wenn große (und teure) Mengen aus vermeintlich produktionstechnischen Gründen oder Qualitätsaspekten zu „Reststoffen“ werden und im Abfall landen. Der gesamte Prozess (Prozesseffizienz, Wertschöpfungsketten, Verschwendungspotenziale, Best Practices) vom Auftrag bis zur Auslieferung muss deswegen betrachtet und analysiert werden. D. h., eine wertschöpfungskettenübergrei-

fende Optimierung ist anzuraten. Am besten wird die Prozessoptimierung unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter durchgeführt, wobei die Arbeitsabläufe, der Maschineneinsatz mit Materialstrom in Verbindung mit Ausschuss und Nacharbeit möglichst visualisiert werden mit dem Ziel, die Optimierung von Materialeinsatz, Arbeitszeit, Wegeinsatz, Lagerkosten, Handlingskosten, usw. zu erreichen. Ansatzpunkte für die **Steigerung der Materialeffizienz** sind als Beispiele in der Abbildung 2 zu sehen. Sie fangen schon bei der Entwicklung und der Konstruktion an.

Dazu kommen noch die folgenden **sieben Arten der Verschwendung**, die die andere Seite der Medaille darstellen. Verschwendung steht im wechselseitigen Zusammenhang, auch mit den in der Abbildung 2 genannten Punkten. Sie kann entstehen durch

- Überproduktion
- Lagerhaltung
- Produktion fehlerhafter Teile / Nacharbeit
- unnötige Verarbeitungsschritte / Verschwendung bei Maschinennutzung
- Wartezeiten
- unnötige (Material-)Bewegungen innerhalb einer Kostenstelle
- unnötigen Transport zwischen verschiedenen Kostenstellen

### Was bewirkt Stoffstrommanagement?

Die zielorientierte Einflussnahme auf die Materialströme, um die Menge der benutzten Stoffe zu reduzieren, ihre Nutzung zu intensivieren, Emissionen zu reduzieren und ihren Kreislauf so weit wie möglich zu gewährleisten, nennt man Stoffstrommanagement. Prinzipiell geht es dabei um die Senkung des Materialdurchsatzes durch das gesamte Unternehmen und um die Verringerung und den Einsatz ökologisch bedenklicher Stoffe.

**Transparenz in den Stoff- und Energieströmen ermöglicht zudem fundierte Entscheidungen** bei der Planung und dem Aufbau von Produktionsanlagen. Ein intelligentes Stoffstrommanagement führt zu Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung. Siehe hierzu auch die Abbildung 3.

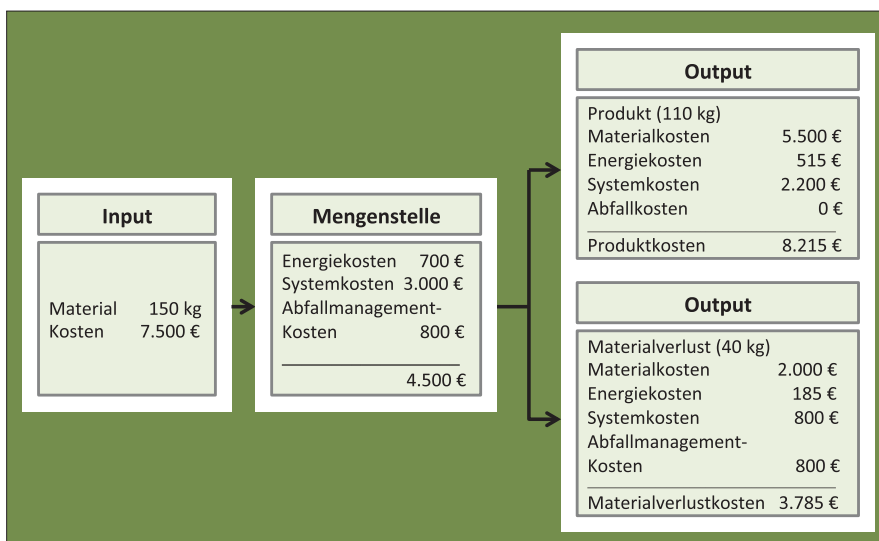


Abb. 4: Materialflusskostenrechnung (in Anlehnung an ISO 14051:2000)



## Materialflusskostenrechnung – eine monetäre Betrachtung der Materialverluste

Bei vielen Produktionen entstehen **Reststoffe, Verschnitt, Abfälle, Abwasser und Emissionen**. Sie können extern entsorgt oder verwertet werden. Manchmal lassen sie sich auch intern wieder einsetzen. Die herkömmlichen Kostenrechnungssysteme in Unternehmen geben keine oder nur begrenzt Auskunft darüber, welche Kosten mit diesen Materialverlusten tatsächlich verbunden sind. Zwar werden die Entsorgungskosten oder manchmal auch die Erlöse aus einer externen Verwertung erfasst, aber die Materialverluste kosten das Unternehmen oft ein Vielfaches.

Schließlich musste alles, was ein Unternehmen an Material verlässt, einmal teuer eingekauft werden. Berücksichtigt man zudem auch die Kosten für Transport und Lagerung, die Bearbeitung der Materialien und möglicherweise die Beanspruchung von Maschinenkapazitäten und ordnet sie den Materialverlusten entsprechend zu, so ergeben sich oft beträchtliche Summen.

Somit ist die **Materialflusskostenrechnung** eine weitere Analyse­methode, die **hilft, Ineffizienzen bei der Materialverwendung in der Produktion aufzudecken**. Durch die Zuordnung der Kosten auch auf die Reststoffe erhält man eine Zusatzinformation, wie viel und welche Kosten eingespart würden, wenn die Reststoffe vermieden werden könnten (vgl. [Abbildung 4](#)).

Die Methode wurde in den 90er Jahren in Deutschland entwickelt. Japan hat diese Methode auch in vielen kleineren Betrieben in verschiedenen Varianten durchgeführt und die Normierung auf internationaler Ebene unter dem Titel „**Material Flow Cost Accounting (MFCA)**“ bei der ISO angestoßen (ISO 14051).

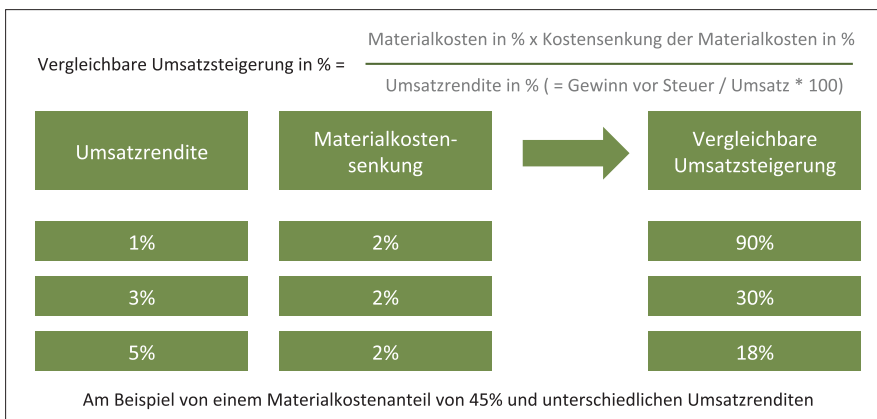


Abb. 5: Materialkostenreduzierungen wirken wie Umsatzsteigerungen (Quelle: DGQ)

### Was kann Materialkostenreduzierung noch bewirken?

Dem Schaubild „Materialkostenreduzierungen wirken wie Umsatzsteigerungen“ der Deutschen Gesellschaft für Qualität DGQ Beratung (siehe [Abbildung 5](#)) ist die Erkenntnis zu entnehmen, dass bei gleicher Materialkosten-senkung und gleichem vorgegebenen Materialkostenanteil der Effekt auf eine vergleichbare Umsatzsteigerung umso höher ist, umso niedriger die Umsatzrendite ist. Es zeigt damit die **große Hebelwirkung** der Materialkosten-senkung.

Auch angesichts strenger Umweltschutzanforderungen und eines gesteigerten Umweltbewusstseins der Bevölkerung wird es für Unternehmen immer interessanter, daraufhin ihre Produktionsprozesse zu optimieren. Materialeffizienz verbessert auch die Umweltbilanz und das Unternehmensimage im Sinne der **Corporate Social Responsibility (CSR)** und des Public Relations. Das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens (CSR) ist inzwischen ein wichtiger Faktor in dessen Kommunikation. Investitionen in die Ressourceneffizienz zahlen sich deshalb auch in diesem Bereich aus und können als zusätzlicher Produktvorteil im Wettbewerb vermarktet werden.

**Nicht zuletzt steigt die Motivation der Mitarbeiter erheblich.** Ganz besonders durch die aktive Einbindung in die Neu- und Umgestaltung der Prozesse und nicht zuletzt, weil sie damit auch aktiv zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes beitragen. Diese Motivation ist nicht zu unterschätzen vor dem Hintergrund der Demografie und der Mitarbeiterbindung.

**Fazit: Versteckte Reserven heben. Weniger Ressourcen. Mehr Effizienz. Mehr Wettbewerbsvorteile. Mehr Innovation. Mehr Wachstum.**

In Praxisprojekten zum Umweltmanagement zeigte sich schnell, dass der Materialeinsatz nur dann optimiert werden kann, wenn die Prozesse und die Materialflüsse im Unternehmen beherrscht werden. Optimierungsmaßnahmen, die den intelligenten und effizienteren Einsatz von Material nach sich ziehen, ermöglichen Kosteneinsparungen, die zum Teil im zweistelligen Prozentbereich der Gesamtkosten liegen. **Effizienz und damit auch eine größere Flexibilität** sichert nicht nur bei diesem Thema die Wettbewerbsfähigkeit, sondern macht jeden Betrieb auch fit für die zukünftigen Herausforderungen am Markt. Schon einfache Maßnahmen zeigen hier rasche Wirkung. Dabei sind die Investitionskosten oftmals gering und dadurch die Amortisationszeiten kurz.

Es hat sich auch gezeigt, dass mit der Senkung der Materialkosten fast immer auch eine Senkung weiterer Kosten erfolgt, wie z. B. die Energie- und Entsorgungskosten. Die Materialeffizienz-Beratung zur Lokalisierung und Erschließung von Einsparpotenzial sowie dessen Umsetzung wird staatlich gefördert.

#### Autor



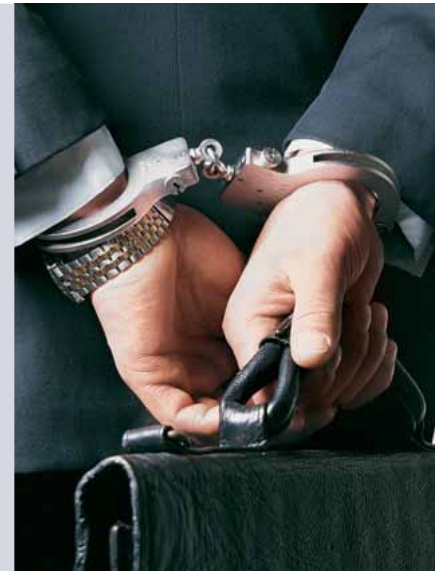
■ **Dipl. WI Boris H. Faißt**

war Geschäftsführer der bfc consulting Unternehmensberatung. Diese hat sich auf Veränderung im Mittelstand spezialisiert. Zu den Schwerpunktthemen gehören neben dem Controlling u. a. auch Organisations- und Prozessoptimierung. Er war u. a. CBPP® der ABPMP sowie zertifizierter Rating Advisor.

Herr Boris H. Faißt verstarb im September 2012.

# Korruptionsbekämpfung durch Integritätscontrolling – neue strategische Herausforderungen

von Thomas Faust



Kaum ein Thema sorgt für so viel öffentliche Empörung wie **Korruption**. Der Begriff geht auf das lateinische „corrumpere“ zurück, was mit zerbrechen, vernichten oder bestechen übersetzt werden kann. Und Bestechungen also rücken zunehmend ins Visier der allgemeinen Aufmerksamkeit. Dies zeigten z. B. die Debatten um Vorfälle bei Automobilkonzernen, aber auch bei Nonprofit-Organisationen und bei staatlichen Institutionen.

Vor diesem Hintergrund werden **Integrität** und ihre strategische Steuerung zunehmend bedeutsam. Integrität wird meist als moralische Kohärenz und Wahrhaftigkeit sowie als Unteilbarkeit und Ganzheitlichkeit verstanden. So entsteht Integrität durch moralisch stimmige Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen

- den externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) einer Organisation (**Makro-Ebene**),
- der Organisation selbst (**Meso-Ebene**) sowie
- den organisationsinternen und -externen Individuen (**Mikro-Ebene**).

## Ursachen und Schäden von Korruption

Korruption ist demnach mit integrem Handeln unvereinbar. Sie ist als ein höchst problematischer **Vorteilstausch** aufzufassen, denn sie führt zur Fehlsteuerung knapper (öffentlicher) Ressourcen sowie mindestens zur Schädigung Dritter. Die Geschädigten sind jedoch meist schwer identifizierbar. Schätzungen der

**Dunkelziffer** von Korruption belaufen sich auf bis zu 95 %. Eine aktuelle Studie beziffert die materiellen Korruptionsschäden hierzulande auf über 250 Milliarden Euro pro Jahr, in Österreich auf über 25 Milliarden Euro jährlich. Als besonders korruptionsanfällig gelten beispielsweise Beschaffungs- bzw. Vertriebsbereiche, aber auch Aufsichts- und Kontrollinstanzen.

Doch auch die **immateriellen und humanitären Negativwirkungen** von Korruption haben enorme Ausmaße. Nicht nur Vertrauens- und Legitimitätsverlust sind hier anzuführen, sondern es drohen auch Gesundheits- und Umweltschäden. Etwa dann, wenn medizinische Behandlungen nur gegen Schmiergeld erfolgen oder Abholzungen tropischer Regenwälder durch Bestechungen forciert werden. Im Einzelnen zeigt **Abbildung 1**, dass die Schäden und die Ursachen von Korruption der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene zugeordnet werden können. Und zwischen diesen drei Ebenen bestehen

vielfältige Wechselwirkungen, welche die Korruption verstärken können.

## Makro-Ebene: Integritätskonzepte der Stakeholder

Aktuell sind Korruptionsaffären, wie angedeutet, ins Visier von investigativen Medien und zivilgesellschaftlichen Akteuren gerückt. Insbesondere die Nichtregierungsorganisation **Transparency International** hat sich weltweit der Aufklärung und Bekämpfung von Korruption verschrieben. Und immer mehr Web-Communities wenden sich – in teils drastischer Weise – gegen Fälle von Bestechung und Bestechlichkeit.

Doch auch Gesetzgeber und Strafverfolgungsbehörden haben ihre Anti-Korruptionsbestrebungen in letzter Zeit intensiviert. So wurden beispielsweise schärfere **Gesetze** und Rechtsverordnungen gegen Korruption erlassen. Und

Handlungsebenen	Ursachen von Korruption	Schäden durch Korruption
► <b>Makro-Ebene</b> Rahmenordnung, Gesellschaft, Volkswirtschaft	unzulängliche Rechtsnormen und Strafverfolgung, mangelhafte Wirtschafts- und Sozialpolitik, schwache Zivilgesellschaft, abhängige Medien	fragwürdige bzw. kostspielige Infrastruktur, Staatsverschuldung, sinkendes Bruttoinlandsprodukt, Umweltschäden, Vertrauenserosion, politischer Extremismus
► <b>Meso-Ebene</b> Unternehmen und andere Organisationen	intransparente Organisationsstrukturen und -prozesse, mangelhafte Kontrollen, Zeitdruck bei Entscheidungen, dubiose Anreiz- und Wertesysteme	Qualitäts-, Sicherheits- und Effizienzdefizite, sinkende Organisationsmoral, Verlust von Integrität, Vertrauens- und Reputationschwund, Insolvenz
► <b>Mikro-Ebene</b> Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Bürger	luxuriöser Lebensstil, Überschuldung, Nebentätigkeiten, Opportunismus, Leichtsinn, Demotivation, Kommunikations-, Sensibilitäts- und Wissensdefizite	Täter: Verschleierungsaufwand, Erpressbarkeit, ggf. Ansehensverlust und Sanktionen; Opfer: Steuer-/Abgabenlasten, Frustration, Arbeitsplatzverlust, Unglücks- und Todesfälle

Abb. 1: Ursachen und Schäden von Korruption

durch die Einrichtung spezialisierter **Staatsanwaltschaften** wurden die oft komplizierten Ermittlungen bei Korruptionsfällen professionalisiert. So ist die Zahl der Korruptionsverfahren zwischen 1994 und 2009 um durchschnittlich ca. 15 % pro Jahr gestiegen.

Nicht zuletzt wurden in letzter Zeit auf internationaler Ebene zahlreiche Anti-Korruptionsaktivitäten initiiert. So hat etwa die **Europäische Kommission** bereits vor einigen Jahren die Behörde OLAF zur koordinierten Verfolgung von Betrug und Bestechung installiert. Und die Generalversammlung der **Vereinten Nationen** hat 2003 eine Konvention gegen Korruption verabschiedet. Seither wird zudem der 9. Dezember als weltweiter Anti-Korruptionstag begangen. Und unlängst wurde in der Nähe von Wien die **Internationale Anti-Korruptionsakademie (IACA)** gegründet. Sie bietet nicht nur entsprechende Aus- und Fortbildungen an, sondern sie intensiviert auch die interdisziplinären, Ebenen übergreifenden Forschungsanstrengungen zwecks Korruptionsvorsorge und -bekämpfung.

### Mikro-Ebene: integritätsorientiertes Personalmanagement

Doch auch die Integrität der handelnden Menschen rückt vermehrt in den Fokus. So bringen Staat und Zivilgesellschaft der **Courage** einzelner Individuen eine zunehmende Wertschätzung entgegen, etwa durch Belobigungen und Preisverleihungen. Dem einzelnen Menschen kommt somit eine wachsende Verantwortung zu, sich auch der Korruption mutig und kompetent entgegen zu stellen.

Vor diesem Hintergrund strebt die **Personalauswahl** in Organisationen an, bereits bei einer Stellenbesetzung die ethisch-moralische Kompetenz der Bewerber in den Blick zu nehmen. Sinnvoll erscheint daher, in Auswahlverfahren für risikoträchtige Aufgabenfelder die **persönliche Haltung** der Kandidaten zur Korruption zu thematisieren. So kann durch einen entsprechenden Fragenkatalog (vgl. [Abbildung 2](#)) die Standfestigkeit gegenüber Korruption angesprochen werden. Dies kann zudem einer vorbeugenden **Sensibilisierung** der Kandidaten dienen.

Integritätsorientierte Personalauswahl	
Geben Sie als Bürger Trinkgelder im öffentlichen Bereich? Wenn ja, warum?	Wie würden Sie mit einer Einladung (z. B. von einem Auftragnehmer) umgehen?
Bis zu welchem Wert halten Sie ein Geschenk im öffentlichen Dienst für annehmbar?	Können nach Ihrer Meinung nebenberufliche Tätigkeiten problematisch sein? Wenn ja, warum?
Was würden Sie tun, wenn Sie bei Korruption Augen- bzw. Ohrenzeuge werden?	Wo sehen Sie die Grenze zwischen gutem Kundenkontakt und Korruption?

Abb. 2: Fragenkatalog zum Thema Korruption (Beispiel: Magistrat der Stadt Wien)

Die integritätsorientierte **Personalentwicklung** möchte verantwortungsbewusstes Handeln ermöglichen, indem sie die fachlichen und persönlichen Qualifikationen von Mitarbeitern fördert. Dabei ist zum einen auf die Kenntnis und Befolgung einschlägiger Anti-Korruptionsregeln (**Compliance**) zu fokussieren. Zum anderen ist die intrinsische **Motivation** der Mitarbeiter hinsichtlich der Korruptionsproblematik bedeutsam. Ein wichtiges Ziel ist daher, integrires Verhalten anhand typischer korrumpierender Situationen zu erlernen und zu verinnerlichen. Dabei kommen Trainingsformen am Arbeitsplatz („on-the-job“), aber auch außerhalb des Arbeitsumfelds („off-the-job“) in Betracht. Außerdem werden innovative **E-Learning-Konzepte** vermehrt bei diesen Trainings eingesetzt.

Insbesondere Mitarbeiter in korruptionsanfälligen, mit vielen Außenkontakten verbundenen Aufgabenfeldern sind hierbei zu adressieren. Doch auch **Führungskräfte** mit ihrer moralischen Vorbildfunktion sind gefordert, indem sie etwa das Anti-Korruptionsengagement ihrer Mitarbeiter wertschätzend begleiten, aber auch indem sie Mitarbeiter bei unbegründeten Anschuldigungen in Schutz nehmen. Und nicht zuletzt hat die Personalentwicklung auch **Multiplikatoren** (z. B. in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) in den Blick zu nehmen, um eine ganzheitliche und glaubwürdige, nach innen und außen gerichtete Korruptionsvorsorge zu ermöglichen.

### Meso-Ebene: integritätsorientierte Organisationsentwicklung

Doch integre Mitarbeiter sind allzu oft mit organisatorischen Widerständen konfrontiert; sie gelten zuweilen gar als Außenseiter und Querulanten. Nachhaltige Wirkungen des integritätsorientierten Personalmanagements hängen

daher von einer korrespondierenden Organisationsentwicklung ab. Je nach Aufgabenspektrum, Anspruchsgruppen, Organisationsgröße und Komplexität ist hierbei passgenau vorzugehen. Daher ist zunächst eine sorgfältige, spezifische Korruptionsrisikoanalyse erforderlich. Denn die Schwachpunkte in einer Bau-firma etwa sind andere als in einem Rüstungsunternehmen, und ein Einzelunternehmer beispielsweise ist mit anderen Herausforderungen konfrontiert als ein multinational aufgestellter Konzern.

Auf Basis der Ergebnisse der Risikoanalyse ist regelmäßig ein partizipativ zu erarbeitender **Verhaltenskodex** in den Blick zu nehmen, etwa zu prekären Themen wie Sponsoring, Geschenke, Einladungen und Nebentätigkeiten, aber auch zu Kontrollen und Sanktionen. Der Verhaltenskodex ist periodisch an neue Risiken und Gefährdungspotenziale anzupassen. Außerdem ist die organisatorische Trennung von Auftragsvergabe und -abrechnung oft zielführend. Und eine **Job-Rotation** ist geeignet, einer allzu langen Arbeitsplatz-Verweildauer und damit der Vetternwirtschaft entgegenzuwirken.

Die Organisationsentwicklung kann durch eine **Ethik-Hotline** bzw. eine elektronische **Hinweisgeber-Plattform** gestützt werden. Solche Instrumentarien sind insbesondere geeignet, die korruptionsfördernde Intransparenz mancher Organisationseinheiten zu durchbrechen. Und nicht zuletzt kann eine Kooperation mit externen **Ombudspersonen** und zivilgesellschaftlichen Akteuren die Korruptionsvorsorge fördern.

### Integritätscontrolling

Der Erhalt bzw. Ausbau von Integrität galt bislang meist als nicht controllingfähig. Daher

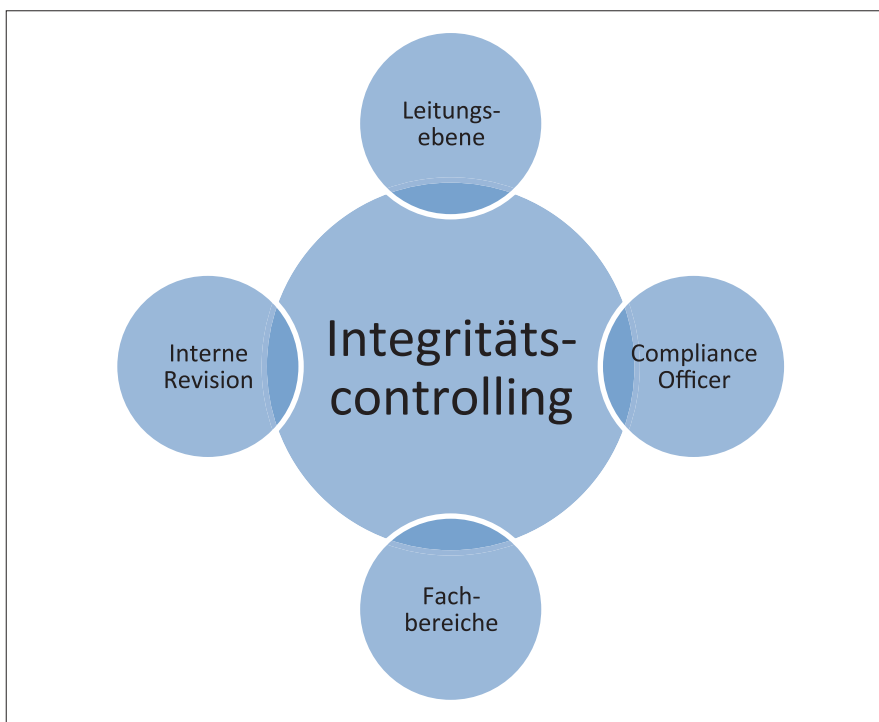


Abb. 3: Verzahnung des Integritätscontrollings

bzw. Akzeptanz bezüglich dieser Infrastruktur können etwa folgende Indikatoren widerspiegeln:

- Anzahl der Klicks auf die Anti-Korruptionswebsite
- Anzahl interner/externer Anfragen („ask us“) via Ombudsperson, Ethik-Hotline bzw. Website.
- Anzahl interner/externer Beschwerden („tell us“) via Ombudsperson, Ethik-Hotline bzw. Hinweisgeber-Plattform.

### Indikatoren der Meso-Ebene

Doch auch für die **organisatorische Ebene** kann ein Indikatoren-Set entwickelt werden. Insofern sind beispielsweise folgende Kenngrößen im Zuge eines Integritätscontrollings in der Diskussion:

- Anzahl/Anteil der Geschäftsfelder, die bezüglich Korruptionsrisiken analysiert wurden.
- Anzahl/Anteil der Mitarbeiter, die bezüglich Korruptionsvorsorge und Compliance geschult wurden.
- Verweildauer auf korruptionsgefährdeten Arbeitsplätzen.
- Ausmaß gewährter bzw. erhaltener Einladungen und Geschenke.
- Ausmaß aktiver bzw. passiver Spenden und Sponsorings.
- Ergebnisse strukturierter Kunden- bzw. Lieferantenbefragungen zur Wahrnehmung von Korruption.
- Ergebnisse strukturierter Mitarbeiterbefragungen, etwa zur Kenntnis bzw. Akzeptanz implementierter Anti-Korruptionsmaßnahmen
- Art und Anzahl geahндeter Korruptionsfälle.

### Indikatoren der Makro-Ebene

Als Akteur der Rahmenordnung berichtet beispielsweise das Bundeskriminalamt jährlich über **sektorale Fallzahlen** sowie Details zur Geber- und zur Nehmerseite von Korruption. Und via Gesetzesfolgenabschätzung und **Bürokratiekostenmessung** wird z. B. versucht, die (Neben-)Wirkungen staatlicher Anti-Korruptionsprogramme zu prognostizieren bzw. evalu-

blieb auch die Frage nach konkreten **Zielgrößen und Resultaten** der Korruptionsbekämpfung häufig offen. Vor diesem Hintergrund evolviert **Integritätscontrolling** als ein neues strategisches Aufgabenfeld. Ihm lassen sich vor allem die Funktionen der Frühaufklärung, Planung, Prozesssteuerung, Kommunikation, Zielvereinbarung und Kontrolle zurechnen.

Eine wichtige Basis für das Integritätscontrolling, wie auch für andere Controlling-Funktionen, sind verdichtete, aussagefähige **Kennzahlen** und Indikatoren. Da Korruption sich im Verborgenen und ihre Vorsorge und Bekämpfung sich oft unterbewusst abspielt, ist die Bildung von **Integritätsindikatoren** eine durchaus ambitionierte Herausforderung. Grundsätzlich kann in diesem Kontext wiederum zwischen der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene unterschieden werden.

### Indikatoren der Mikro-Ebene

Vor diesem Hintergrund werden mit dem Blick auf die **persönliche Integrität** der Handelnden z. B. folgende Indikatoren auf der Mikro-Ebene diskutiert:

- Art und Ausmaß von Nebentätigkeiten, die zu Interessenkonflikten führen können
- Art und Ausmaß krankheitsbedingter Mitarbeiter-Fehlzeiten
- Art und Ausmaß von Gehaltspfändungen
- Anzahl freiwillig zurückgegebener Urlaubstage
- Art und Ausmaß von Mitarbeiter-Fluktuationen.

Konkretere Indikatoren können meist erst dann gebildet werden, wenn Organisationen eine **Anti-Korruptionsinfrastruktur** aufgebaut haben. Die persönliche Aufmerksamkeit

### Autor



#### Dr. Thomas Faust

ist wissenschaftliches Mitglied der Kueser Akademie, Bernkastel-Kues, und beschäftigt sich mit den Themen Unternehmensethik, Organisationskultur und Nonprofit-Management. Zudem ist er Koautor im Lehrprojekt „ethos“, das 2012 mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik ausgezeichnet wurde.

E-Mail: thomas-faust@gmx.net



ieren. Auf der Makro-Ebene sind aber auch wissenschaftliche Medien, Strafakten- und **Zitationsanalysen** prinzipiell geeignet, die hier angesiedelten Anti-Korruptionsaktivitäten und -potenziale zu quantifizieren.

Vor allem erzielt der **Korruptionswahnehmungsindex (CPI)** von Transparency International in diesem Kontext eine zunehmende Relevanz – und dies, obwohl der Index politisch und methodologisch keineswegs unumstritten ist. Der CPI ist ein weltweites, seit 1995 jährlich publiziertes Länder-Ranking. Der Index will die von Experten an Politikern und Amtsträgern wahrgenommene Korruption abbilden. Zwar dürfte der CPI etwa für einen lokal fokussierten Handwerksbetrieb eher irrelevant sein. Doch kann der Index z.B. die – durchaus heterogenen – Integritätsrisiken **international ausgerichteter Organisationen** aufzeigen, etwa bei der Entwicklungshilfe und in der Projektzusammenarbeit. So sind laut CPI in manchen Staaten Südosteuropas und Lateinamerikas, aber auch in Teilen Afrikas und der ehemaligen Sowjetunion besonders hohe Korruptionsraten zu konstatieren.

**Ausgestaltung des Integritätscontrollings**

Unabdingbar erscheint, dass das Integritätscontrolling auf Indikatoren aller drei Ebenen fokussiert. Außerdem sind die Kenngrößen anhand des jeweiligen **Risikoprofils** sorgfältig auszuwählen. Falls Indikatoren aus Vorperioden bzw. ähnlichen Organisationen vorliegen, werden zudem entsprechende Abweichungsanalysen ermöglicht.

Ferner untersucht und vereinbart das Integritätscontrolling mit den (risikobehafteten) Fachbereichen die erforderlichen Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei bietet das Integritätscontrolling eine fachliche Unterstützung vor allem auch zu **Detail- und Spezialfragen** (z. B. Verhaltensanweisungen und korruptionsresistente Prozessgestaltung). Es koordiniert zudem den **Erfahrungsaustausch** zur personellen und organisationalen Integrität – etwa mit dem Compliance Officer und der Internen Revision. Die **Abbildung 3** skizziert diese organisationsinterne Verzahnung des Integritätscontrollings.

Handlungsebenen	Ansätze zur Korruptionsvorsorge und -bekämpfung	Indikatoren im Integritätscontrolling
► <b>Makro-Ebene</b> Rahmenordnung, Gesellschaft, Volkswirtschaft	Rechtsnormen und Strafen, Staatsanwaltschaften, Antikorruptionsbehörden, zivilgesellschaftliche Initiativen, wissenschaftliche Forschung, Medienberichte	Korruptionslagebericht, Bürokratiekostenmessung, Global Corruption Barometer, Zitations-, Strafakten- und Medienanalysen, Korruptionswahnehmungsindex (CPI)
► <b>Meso-Ebene</b> Unternehmen und andere Organisationen	Transparenz, integritätsorientierte Personalauswahl, -entwicklung und -freisetzung, Ombudsperson, Job-Rotation, Verhaltenskodex, Ethik-Hotline, Integritätscontrolling	Mitarbeiter- und Kunden-Befragungen, Anzahl Compliance-Schulungen bzw. -Verstöße, Arbeitsplatz-Verweildauer, Spenden- und Sponsoring-Statistik
► <b>Mikro-Ebene</b> Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Bürger	Sensibilisierung, Wissenserwerb, Motivation, ethische Kommunikation, Beschwerde („Voice“), Versetzungsersuchen, Kündigung („Exit“)	Anzahl Fehlzeiten, Fluktuationen und Nebentätigkeiten, Anzahl Beschwerden und Klicks auf Antikorruptions-Website, Anzahl zurückgegebener Urlaubstage

**Abb. 4: Korruptionsbekämpfung und Integritätscontrolling**

Gleichzeitig achtet das Integritätscontrolling aber auch auf einen zweckmäßigen und zielgerichteten Ressourceneinsatz. Dazu zählt die Planung, Steuerung und Überwachung der **Budgets** für die Compliance- und Integritätsmaßnahmen (z. B. Fortbildung und externe Beratung).

Da Integrität letztlich vor allem auch Chefsache ist, sollte eine enge organisatorische Anbindung des Integritätscontrollings bei der **Leitungsebene** angestrebt werden. Denn somit wird eine unmittelbare Führungsunterstützung ermöglicht. Dabei erstellt das Integritätscontrolling vor allem periodische Regelberichte, bei besonderen Vorkommnissen aber auch Ausnahmeberichte. Die Aktualität und die attraktive Gestaltung dieser Berichte können die **Akzeptanz** der neuen Integritätscontrolling-Funktion stärken.

**Fazit und Ausblick**

Die **Abbildung 4** zeigt zusammenfassend die angesprochenen **Integritätsstrategien und Wirkungsindikatoren**. Sie sind prinzipiell geeignet, die Korruptionsvorsorge bzw. -bekämpfung auf der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene zu unterstützen.

Nicht nur die Auswahl und Erhebung, sondern auch die Interpretation der Integritätsindikatoren erscheint teilweise als nicht unproblematisch. Insbesondere für kleinere Organisationen bedeutet dies durchaus eine **Herausforderung**. Fragwürdig wäre es indes, wenn das Integritätscontrolling als bloßes Feigenblatt fungiert. Denn vor allem kommt es darauf an, dass Integrität aus **echter Überzeugung**

gelebt wird. Und auch der Schutz sensibler (persönlicher) Daten ist in diesem Kontext wichtig, denn der **Datenschutz** darf selbstverständlich nicht dem Integritätscontrolling zum Opfer fallen.

Doch grundsätzlich sind **Integritätsindikatoren** in der Lage, zumindest Anhaltspunkte über die Erfolge bzw. Schwachstellen der Korruptionsbekämpfung zu liefern. Die komplexen Mechanismen von Bestechung und Bestechlichkeit können somit durchschaubarer werden. Weitere empirische Analysen und **Praxiserprobungen** sind indes erforderlich, um zu ausgereiften, jeweils **passgenauen Ausgestaltungen** des Integritätscontrollings zu gelangen.

**Literatur**

Faust, Thomas: Organisationskultur und Ethik, Berlin 2006.  
 Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 2010.  
 Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Integre Unternehmensführung, Stuttgart 2007.  
 Reißig-Thust, Solveig/Weber, Jürgen: Controlling & Compliance, Weinheim 2011.  
 Siller, Helmut: Normatives Controlling, Wien 2011.  
 Stierle, Jürgen: Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen, 2. Aufl., München 2008. ■



## Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086 – Ein Leitfaden für die Praxis – Teil 5 –

von Herwig Friedag und Walter Schmidt

Im einführenden Beitrag zu dieser Reihe hatten wir „Controlling in volatilen Zeiten“ durch sieben Thesen kurz beschrieben. Wir wollen uns nun der fünften These zuwenden:

### These 5: Controlling ist integrativ

**Kooperation erfordert verbindende, integrative Fähigkeiten.** Controlling, das so etwas leisten will, muss daher alle Bereiche des Unternehmens in das Management der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung einbinden: Koordinierung von strategischem, operativem und dispositivem Handeln; sorgfältiges Umgehen mit den Risiken und Engpässen; kontinuierliche Erfassung und Nutzung von Verbesserungs-Potenzialen; Denken in Szenarien und Trainieren der Fähigkeiten, diese situationsgerecht umzusetzen; Arbeiten mit rollierender Vorschau, um Veränderungen im Markt frühzeitig zu bemerken.

Je mehr Menschen mit ihren speziellen Expertisen in diese Tätigkeiten integriert werden können, umso besser werden wir in der Lage sein, mit volatilen Entwicklungen umzugehen. Soweit unsere These.

### Controlling verbindet Führungsstufen und Entscheidungsfelder

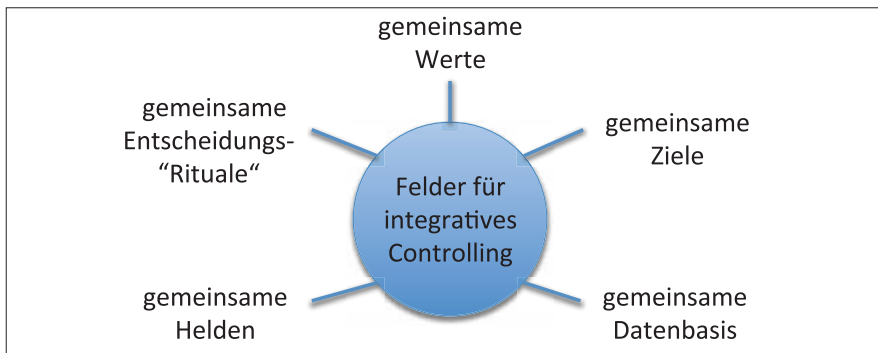
In den Qualitätsstandards für Controlling (DIN SPEC 1086) orientieren zwei der fünf fachlichen Grundsätze auf die integrative Funktion des Controllings:

- Die „**Verzahnung aller Führungsstufen**“ stellt den Zusammenhang her zwischen dem Zweck des Unternehmens, seinem Geschäftsmodell, seinen Zielen bezüglich Wachstum, Entwicklung und Wirtschaftlichkeit sowie den konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen und operativen Ziele über alle Hierarchie-Stufen hinweg.

- Integrierte, bereichsübergreifende Planung stellt den Zusammenhang her zwischen den zu treffenden Entscheidungen, dem zeitlichen Rahmen ihrer Umsetzung und den analytischen Grundlagen der Entscheidungsfindung<sup>1</sup>.

In dieser integrativen Funktion liegt neben dem innovativen Beitrag<sup>2</sup> eine weitere wesentliche Chance für die **Controller**, sich **als proaktive Business-Partner** im Unternehmen zu positionieren. Im Tagesgeschäft sind die meisten Manager mit den abgegrenzten Aufgaben ihres Einfluss-Bereiches beschäftigt und wählen aus dem zur Verfügung stehenden Datenpool verständlicherweise nur jene Informationen aus, die sie für ihre unmittelbare Tätigkeit benötigen. Alles darüber Hinausgehende wird meist als störend empfunden.

**Beispiel:** In einem Maschinenbau-Unternehmen sind 12 weitgehend selbständig agierende

Abb. 1: Entwicklungsfelder für integratives Controlling<sup>3</sup>

Betriebe unter dem Dach einer gemeinsamen Marke als Gruppe miteinander verbunden. Für die bessere Informationsversorgung wurde schon vor vielen Jahren ein gruppenweit verfügbares Intranet eingeführt. In diesem Datenpool werden in Absprache mit den Betriebsleitern sowohl kunden- und umfeldspezifische Informationen für die einzelnen Standorte als auch vielfältige Übersichten zu standortübergreifenden Aktivitäten und Möglichkeiten der Gruppe gepflegt.

Seit 2007 durchgeführte Zugriffsanalysen zeigten, dass die Standorte fast ausschließlich die sie spezifisch betreffenden Daten abgegriffen haben: z. B. die Daten der betriebswirtschaftlichen Auswertung für den jeweiligen Betrieb, technische und rechtliche Informationen zu Entwicklungen auf ihren Produktfeldern oder Nachrichten über Aktivitäten in ihren Geschäftsfeldern wie Messen, Tagungen etc.. Alles andere – es gab ja auch entsprechende Daten für die anderen Betriebe sowie über geschäftsfeldübergreifende Aktivitäten z. B. im Qualitäts-Management und weitergehende (d. h. nicht über Einzelvereinbarungen festgelegte) Fortbildungsmöglichkeiten – wurde weitgehend ignoriert. Daran haben auch gemeinsame Beschlüsse der Betriebsleiter und mehrere Apelle des Eigentümers nichts geändert. Im Tagesstress gehen sie einfach unter.

Nach unseren Erfahrungen ist diese **Asymmetrie in der Nutzung verfügbarer Daten** weit verbreitet. Nun kann man das hinnehmen oder sich je nach Sichtweise über die „Ignoranz des mittleren Managements“ bzw. die „erdrückende Datenflut in den Zwängen des Alltags“ erregen. In unserem Beispiel hat sich die Gruppe anders entschieden. In einem der periodisch stattfindenden Strategie-Treffen wurde zunächst herausgearbeitet, welche Vorteile aus

einer stärkeren Verzahnung der Führungsarbeit für die Standorte resultieren. Manche der herausgearbeiteten Erkenntnisse waren eigentlich selbstverständlich, aber gerade deswegen nicht im aktiven Bewusstsein. Andere Ansatzpunkte kamen hinzu. Schließlich ging es um fünf Entwicklungsfelder für eine engere Zusammenarbeit (siehe [Abbildung 1](#)):

### Zum Schluss zählt nur, was wir tun

In mehreren Gesprächsrunden wurden die **fünf Entwicklungsfelder** vertieft und zu praktikablen Lösungsansätzen geführt. Dabei hatten sich die Teilnehmer vorgenommen, nicht bei „richtigen“ Fest-Stellungen stehen zu bleiben, sondern konkrete Maßnahmen zu vereinbaren und deren Umsetzung nachzuhalten. Der Prozess, eine **Kulturänderung im Unternehmen** (!), verlief über mehrere Jahre und läuft noch weiter. Die folgende Darstellung im Zeitraffer:

#### 1. Gemeinsame Werte

Die Werte der Unternehmensgruppe waren bekannt, sie hatte der Gründer schon vor mehr als 20 Jahren in das Unternehmen getragen:

- Erfolgsorientierung,
- Erfindergeist,
- menschliche Kompetenz und
- gegenseitiger Respekt.

Aber damals war das Unternehmen ein kleiner Kreis von „Verschworenen“ und noch nicht in 12 Betriebe differenziert. Viele der heutigen Mitarbeiter sind erst seit einigen Jahren dabei und verstehen sich als Angehörige der jeweiligen Betriebe. Wofür stehen da noch die Werte des Unternehmens und wer hat sie täglich im Blick?

Die erste Antwort war einfach: Diese Werte haben die gemeinsame Marke entstehen lassen; auf ihnen beruhen nach wie vor Identität und Stärke aller Standorte.

Die zweite Antwort war für die meisten eine verblüffende Erkenntnis: Die Betriebsleiter hatten im Alltag aus dem Blick verloren, dass ihre gemeinsame „Marke“ wesentlich auf den gelebten Unternehmenswerten beruht.

Daraus ergab sich die Frage: Woran erkennen wir und unsere Kunden, dass wir unsere Werte mit Leben erfüllen, und wie können wir die Aufmerksamkeit auf diese Symbole unserer Unternehmensgruppe lenken? Die Diskussionsteilnehmer einigten sich schließlich darauf, dass sich gemeinsame Werte auch in gemeinsamen Zielen niederschlagen müssen:

- **Erfolgsorientierung:** *Worin besteht der Erfolg der Gruppe? Was wollen wir gemeinsam anstreben? Die Gruppe nutzt heute als oberstes Erfolgskriterium „Mittel, die nach Abzug aller Auszahlungen für das laufende Geschäft in die Entwicklung bestehender und neuer Standorte eingebracht werden“.*
- **Erfindergeist:** *Was bedeutet „Erfindergeist“ für jeden Einzelnen? Wie definieren wir den Rahmen, in dem jeder erfinderisch sein kann? Inzwischen sind fast alle Mitarbeiter in verschiedenen Arbeitsgruppen aktiv, um Ansatzpunkte und Umsetzungsmöglichkeiten für Ideen zu finden. Das umfasst nicht nur Produktentwicklung und Technologie, sondern ebenso Logistik, Rechnungswesen, Controlling und Administration. Und die Gruppe hat einen „Erfinder-Preis“ ausgeschrieben, an dem sich sowohl einzelne Mitarbeiter als auch Teams beteiligen können.*
- **menschliche Kompetenz:** *Wie entwickeln wir menschliche Kompetenz? Was sollen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter konkret beherrschen? Wie befähigen wir sie dazu und woher nehmen wir dafür die Zeit und das Geld? Die Gruppe hat ein langfristiges Entwicklungs-Programm für jeden Mitarbeiter aufgebaut. Neben der Befähigung in fachlicher Kompetenz gehört dazu vor allem das systematische Training von Führungsfähigkeiten (z. B. Zuhören und*

Achtsamkeit, Erkennen verschiedener Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen von Menschen, Umgang mit Konflikten und Stress, Durchsetzung von Konsequenz und Verantwortung, Moderations-Techniken). Bisher laufen die Ausbildungen und Trainings intern wie extern. Gegenwärtig wird geprüft, alle Maßnahmen in einer unternehmenseigenen Akademie zu bündeln. In den Fortbildungen kommen Mitarbeiter der verschiedenen Betriebe zusammen. Das hat ihre Kommunikation untereinander spürbar verändert. Es wurden auch weitere Kontaktmöglichkeiten geschaffen – sowohl fachlich im Rahmen der schon erwähnten Arbeitsgruppen als auch infolge verschiedener Freizeitaktivitäten. Schließlich wurde die jährliche Mitarbeiterversammlung im Rahmen der gesamten Gruppe wieder eingeführt, die wegen des starken Wachstums auf die Betriebe beschränkt worden war. Das Echo der Führungskräfte und Mitarbeiter war durchwegs positiv. Nicht nur ihr Umgehen miteinander, auch ihr Auftreten nach außen wird besser eingeschätzt als vorher. Die Team-Bewerbungen zum Erfinder-Preis haben zugenommen. Es gibt inzwischen vielfältige betriebsübergreifende Formen der Zusammenarbeit, die sich auch in Markterfolgen niederschlagen.

- **gegenseitiger Respekt:** Worin zeigt sich der gegenseitige Respekt? Es erwies sich am schwierigsten, für diesen Wert praktikable, auch messbare Ziele zu entwickeln; bisher hat sich die Gruppe den Themen Besprechungs-Kultur, Verlässlichkeit und Verantwortung sowie offenes Qualitäts-Reporting zugewandt.

Im Kern ging es um die Umsetzung der Werte in konkrete Führungsaufgaben mit messbaren Zielen. Das hat die Gruppe sukzessive vorangebracht; die Reise geht weiter.

## 2. Gemeinsame Ziele

Es zeigte sich, dass dieses Entwicklungsfeld einen übergreifenden Einfluss ausübt. Bereits im Zusammenhang mit den Werten war die Diskussion bei gemeinsamen Zielen und deren Umsetzung gelandet. Das wurde nun in einen

breiteren Maßstab überführt. Im Grundsatz fiel es keinem der Beteiligten schwer, gemeinsame Ziele der Gruppe zu benennen: Standortsicherheit durch Stärkung der Reputation der Gruppen-Marke, klare Qualitäts-Standards, Unterstützung der lokalen Geschäfte durch ein gemeinsames Marketing. Das war ja „klar“.

### Doch im Detail schien – wie bei den Werten – vieles weniger einfach:

- Wie wird die Investitions-Politik aufeinander abgestimmt?
- Wäre es aufgrund der potenziellen Synergieeffekte sinnvoll, eine gemeinsame Entwicklungs-Roadmap zu schaffen und wo sollte die ansetzen?
- Wie können die Beiträge der Betriebe zur Markenentwicklung besser koordiniert und finanziell abgesichert werden?
- Inwiefern würden trotz unterschiedlicher Ausrichtung der Betriebe gegenseitige Leistungsvergleiche Verbesserungs-Potenziale aufzeigen, um die Wettbewerbsposition vor Ort und insgesamt zu stärken?
- Wer schafft für dieses kooperative Zusammenwirken praktikable und verlässliche Regeln und sorgt im Alltag für die erforderliche Prozess-Disziplin?

Derartige Fragen waren in den letzten Jahren nicht mehr gestellt, nicht mehr diskutiert worden. Und wer keine konkreten Fragen zu gemeinsamen Zielen stellt, braucht auch keine standortübergreifenden Daten abzurufen. Im Ergebnis der Diskussion wurde ein vom Gruppen-Controller moderierter Diskussions-Kreis gebildet, der entsprechende Lösungsvorschläge erarbeitet hat.

Heute praktiziert die Unternehmensgruppe eine gemeinsam diskutierte und verabschiedete mittelfristige Planung, die aus den Beiträgen der einzelnen Betriebe zu gemeinsamen Positionen und Zielen verdichtet wird. Dabei hat sich bewährt, dass jeder Betriebsleiter seine Planung gemeinsam mit einem zweiten Betriebsleiter erarbeitet – das hat der integrativen Zusammenarbeit starke Impulse gegeben. In diesen Gesprächen wurden u. a. viele konkrete Ideen für gemeinsame Entwicklungs-Arbeiten geboren und in die Wege geleitet; dabei geht die Zusammenarbeit inzwischen weit über bilaterale Absprachen hinaus. Zu allen größeren Investi-

tionen verabschiedet z. B. die Betriebsleiter runde im Rahmen der mittelfristigen Planungen Entscheidungs-Empfehlungen an den geschäftsführenden Inhaber.

## 3. Gemeinsame Datenbasis

Welche Daten in der Gruppe erfasst und aufbereitet werden, inwieweit diese Daten die konkreten gemeinsamen Ziele widerspiegeln, ob die Datenqualität angemessen ist, welche hilfreichen gruppeninternen Benchmarks sich aus einer gemeinsamen Datenbasis ergeben könnten – das hatte die Betriebsleiter bisher wenig interessiert.

Ein konkretes Problem führte in der Diskussion zu einem Überdenken der Positionen: Aufgrund unterschiedlicher historischer Entwicklungen gab es zwischen den Standorten nennenswerte Unterschiede im Lohn- und Gehalts-Niveau. Das hatte in der Vergangenheit bereits mehrfach zu Gerechtigkeits-Diskussionen und Konflikten geführt. Der Gruppen-Controller unterbreitete nun folgenden Lösungsvorschlag: „Lasst uns den Rohertrag jedes Standorts ins Verhältnis setzen zu den Personalkosten. Dann sehen wir sofort, ob die Unterschiede im Lohn- und Gehalts-Niveau durch entsprechend unterschiedliche Leistungen gerechtfertigt sind“. Sofort entspann sich eine emotionale Debatte, inwieweit ein derartiger Vergleich sinnvoll und zielführend und ob der Rohertrag tatsächlich zwischen den Betrieben vergleichbar ist. Zum Schluss waren sich alle einig, dass eine derartiger Benchmark helfen könnte. Das Interesse war geweckt.

### Nun wurden noch weitere mögliche Gebiete für sinnvolle Benchmarks diskutiert:

- Wie differenziert arbeiten die Standorte mit ihrer Kundenstruktur? Lassen die verfügbaren Daten eine vergleichbare ABC-Gruppierung zu (Kriterien: Dauer der Kundenbeziehung, Intensität/Volumen der Zahlungsverbindungen, Einhaltung der Zahlungsziele)? Können wir daraus gezieltere Marketing-Aktivitäten ableiten?
- Welche Erfahrungen aus den jeweils unterschiedlichen Projekten zur Produkt-Entwicklung lassen sich verallgemeinern und ergeben sich daraus Ansatzpunkte für einen



Datenabgleich in Bezug auf Entscheidungskriterien, Projekt-Kalkulation, Projektbegleitung und Projekterfolg?

- In welcher Art und Weise werden in den Betrieben konkrete mittelfristige Umsatzpotenziale ermittelt und den Budget-Planungen zugrunde gelegt? Gibt es eine identische Datenstruktur für diese Planungen? Kann ein Teil der Informationen auch von anderen Betrieben genutzt werden?
- Wie werden in den Standorten verfügbare Daten zu Auftragseingang und Dauer der Auftragsbearbeitung für die Vorschau der Kapazitätsauslastung und Umsatzentwicklung verwertet?

*Mit gemeinsamen Zielen gewann die Suche nach Lern- und Verbesserungs-Möglichkeiten mithilfe interner Benchmarks relativ schnell an Akzeptanz. Für die Beteiligten mag es lange gedauert haben. Aber bereits nach drei Jahren waren innerbetriebliche Vergleiche und Erfahrungsaustausche selbstverständlich geworden. Die dafür erforderliche gemeinsame Datenbasis wird von allen gepflegt und auf hohem Niveau gehalten. Das ist – von außen betrachtet – eine ganze Menge. Natürlich gibt es nach wie vor „sensible“ Bereiche insbesondere bezüglich bestimmter Kundenbeziehungen und spezifischer Führungsmethoden. Transparenz ist halt nur dort erwünscht, wo Kooperation als Hilfe für die eigenen Erfolge angesehen wird.*

#### 4. Gemeinsame „Helden“ oder wer verkörpert unsere Unternehmensgruppe, unsere „Marke“?

**Wer sind unsere Helden** – diese Frage erzeugte zunächst allgemeine Heiterkeit. Schnell aber wurde die Diskussion ernsthafter. Wer steht bei uns traditionell im Scheinwerferlicht? Passt diese Person bzw. die Personengruppe zu unserer Marke und unseren Werten und Zielen? Herausragende Beispiele aus dem Wirtschaftsleben gibt es zuhauf:

- Steve Jobs bei Apple
- Josef Ackermann für die Deutsche Bank
- Frank Weise in der Agentur für Arbeit
- Jogi Löw für die DFB-Nationalmannschaft
- Angela Merkel (im Ausland) für Deutschland allgemein

Dabei mag man zu den „Helden“ stehen wie man will – sie prägen sowohl intern als auch extern das Bild, die Atmosphäre eines Unternehmens, einer Organisation, eines Landes. Und: Gibt es vielleicht Unterschiede zwischen den Standorten und ergeben sich daraus unterschiedliche Konflikte? Auf das praktische Verhalten der Menschen hat nach unseren Erfahrungen die gelebte Antwort auf diese Fragen meist mehr Einfluss als alle strategischen Konzepte zusammen. Es ist die Art und Weise, wie das praktische TUN der Menschen bemerkt und anerkannt wird.

#### **In unserem Maschinenbau-Unternehmen kam die Diskussion auf drei konkrete Beispiele:**

- *Der geschäftsführende Gesellschafter ist (immer noch) Bindeglied für alle Unternehmensbereiche und steht in der Öffentlichkeit für das Unternehmen als Ganzes. Aber: altersbedingt will er sich so langsam zurückziehen. Wer übernimmt intern wie extern seine Rolle? Wer kann überhaupt in seine Rolle schlüpfen?*
- *Im Zusammenhang mit den Unterschieden in den Lohn- und Gehalts-Niveaus ging es darum, ob die Leistung der Vertriebsleiter in den Standorten weiterhin vor allem am monatlichen Umsatz oder auch an der Relation von Rohertrag zu den Personalkosten (er wurde „Leistungsindex“ getauft) bemessen wird. Ein Wechsel in der Bemessungsgröße änderte den „Scheinwerfer“ und damit die „Rangfolge“ der Vertriebs-Mitarbeiter in der nicht geführten aber gelebten „Helden-Skala“. Das wurde sofort an der Emotionalität spürbar, mit der sich die Debatten auf luden, sobald der zunächst theoretische Vorschlag echte Realisierungs-Chancen bekam.*
- *In diesem thematischen Rahmen wurde noch eine weitere Veränderung besprochen. Es sollte ein Prinzip als Orientierungsgröße für den betrieblichen Erfolg eingeführt werden: Der Auftragseingang steigt schneller als die Produktivität (gemessen am Leistungsindex). Das verändert insbesondere die „Spotwirkung des Scheinwerfers“ und sichert Arbeitsplätze – hier können sich Führungskräfte in der Tat als „Helden“ bewähren.*

*Zum Schluss wurde ein „Lenkungsreis Vertrieb & Produktivität“ gebildet, in den alle Standorte*

*einen gemeinsamen Vertreter aus Entwicklung, Fertigung, Controlling und Vertrieb entsenden. In regelmäßigen Treffen werden sowohl kurzfristige Maßnahmen (quick wins) als auch mittelfristig anzustrebende Lösungen besprochen und zur Entscheidung gestellt. So wachsen langsam „neue Helden“ heran, die für gemeinsame Lösungen aus der Kooperation aller Standorte stehen.*

#### 5. Gemeinsame Entscheidungs-„Rituale“

**Für die Umsetzung einer Strategie ist es wichtig, dass und wie Entscheidungen zustande kommen und durchgesetzt werden.**

Für unser Maschinenbau-Unternehmen war es „seit jeher“ üblich, dass jeder Betriebsleiter eigenständig tätig war und seine Entscheidungen mit dem Eigentümer abstimmte. Was untereinander zu klären war, wurde durch kurze Gespräche geregelt.

Für den Gruppen-übergreifenden Service (Buchhaltung, Marketing, Controlling, Recht) hatte der Eigentümer eine kleine Stabs Einheit geschaffen, die allerdings in der täglichen Wahrnehmung die Eigenständigkeit der Betriebsleiter nicht infrage stellte. Und das war erfolgreich für eine lange Zeit.

Nun hatte der Erfolg aufgrund des starken Wachstums Probleme nach sich gezogen. Allein die Zahl der Betriebsleiter erschwerte die früher über den kurzen Draht erfolgende Abstimmung. Der Wettbewerb hatte sich auch stärker „auf sie eingeschossen“, weil sie kein „Niemand“ mehr waren. Der Erfolg wurde schmaler; manche Standorte drohten, in die Verlustzone abzugleiten. Da konnte man dem Gedanken, durch mehr Zusammenarbeit Synergien zu heben, durchaus Sympathien abgewinnen.

Allein, der Gedanke – wenn er ausgesprochen und angenommen wird – verändert noch nicht die Zusammenarbeit, wenn die gewohnte Art und Weise (die Rituale) des Findens, Planen und Steuerns gemeinsamer Ziele nicht dem neuen Gedanken angepasst wird.

*Diese Veränderung der Entscheidungs-Rituale haben die Führungskräfte des Maschinenbau-*

Unternehmens zunächst nur sehr zögerlich vorgenommen. Es war doch viel einfacher, im Zweiergespräch mit dem „Chef“ Entscheidungen herbeizuführen, als alle Betriebsleiter zu überzeugen. Es war also mehr Einsicht in den äußeren Druck als innerer Wille. Die positiven Erfahrungen, insbesondere die erlebten Lernvorteile durch gemeinsames Erarbeiten der mittelfristigen Planungen haben die Stimmung dann schließlich gedreht. Die Gemeinsamkeit in der Vorbereitung von Entscheidungen ist spürbar gestiegen. Neben dem Lenkungsreis „Vertrieb & Produktivität“ gibt es inzwischen weitere Abstimmungs-Boards für ähnlich gelagerte Probleme im Alltags-Geschäft. Und mit der verstärkten Kooperation wurden in der Tat erstaunliche Synergien freigesetzt.

### „E = Q x A“ – die Formel für Erfolg

In der Rückschau lässt sich feststellen, dass sich der Controller-Service der Gruppe für die Moderation dieser Veränderungen als prädestinierter Bereich erwiesen hat:

- Zum einen waren die Betriebe zu unterschiedlich und ihre Leiter hatten über die Jahre eher Loyalität zum Inhaber als untereinander gepflegt. Da kam dem Gruppen-Controller seine neutrale Position an der Seite des Inhabers zugute.
- Es lag aber auch an der inhaltlichen Orientierung. Alle fünf integrativen Entwicklungsfelder liefen letztlich auf gemeinsames

„Führen mit messbaren Zielen“ hinaus; Controlling ist bekanntlich nur ein anderes Wort dafür<sup>5</sup>.

- Schließlich zeigte sich der Controller-Service in der Lage, seine Chance zu nutzen und die integrative Kraft des Controllings zum Vorteil der Gruppe und ihrer Standorte zur Wirkung zu bringen.

Konsequenterweise moderiert der Gruppen-Controller auch die weiteren praktischen Schritte zur **Integration der Führungsarbeit und der Entscheidungsfindung**.

Allerdings haben wir in anderen Fällen erleben müssen, dass sich nicht überall der Controller-Service in dieser Weise als Moderator integrativer Prozesse durchsetzt. Sehr häufig sind es die Geschäftsführer, die dabei das Heft in die Hand nehmen<sup>6</sup> und sich oft von ihren Controllern mehr Unterstützung versprechen, als sie erhalten. Auch in unserem Maschinenbau-Unternehmen musste der Gruppen-Controller erst in seine moderierende Rolle hineinwachsen.

Das **integrative Potenzial des Controllings** garantiert also noch keinen Erfolg für den Controller-Service. Das Potenzial muss gehoben werden und dazu bedarf es mehr als eines guten Konzepts, geeigneter Ziele und stimmiger Kennzahlen. Es bedarf Menschen, die es tun und als Integrator anerkannt werden. Hierin liegen Chance und Fluch zugleich.

In Auswertung des Desasters von Pearl Harbor<sup>7</sup> hatte die US-Navy in den 40er Jahren des

vorigen Jahrhunderts ihre Erfahrungen in eine Formel „gegossen“:

$$\text{Erfolg (E)} = \text{Qualität (Q)} \times \text{Akzeptanz (A)}$$

Die multiplikative Verknüpfung beider Faktoren ist dabei entscheidend: Bei fehlender Akzeptanz wird auch dem qualitativ besten Konzept kein Erfolg beschieden sein. Also stellt sich die Frage: **Wann werden Controller akzeptiert?**

Die Qualitäts-Standards im Controlling gehen an mehreren Punkten darauf ein:

- „(Controller) entlasten, ergänzen oder begrenzen die Führungstätigkeit der Manager, verbinden Sach- und Verhaltens-Perspektiven miteinander, stellen Informationen in den Kontext zur Management-Handlung und zeigen Handlungsbedarfe auf“<sup>8</sup>.
- „Der Controller ist ein zuverlässiger Partner des Managers. Deshalb gestaltet er seine Tätigkeit so, dass sie den einzelnen Manager erreicht, Einvernehmen herstellt und Vertrauen schafft“<sup>9</sup>.
- Der Controller erkennt selbständig Probleme bei der Sicherstellung operationaler Exzellenz in der Umsetzung strategischer und operativer Ziele. Er findet im Zusammenwirken mit den Managern geeignete Lösungen. Er zeigt aktiv Verbesserungs-Potenziale auf und unterstützt Projekte zur Effizienzverbesserung“<sup>10</sup>.
- „Der Controller ist das betriebswirtschaftliche Gewissen seines Unternehmens und vertritt dessen Werte“<sup>11</sup>.
- „Der Controller ist beim Aufbau und der Anwendung seiner Systeme und Richtlinien in erster Linie der erfolgreichen Unternehmensführung verpflichtet“<sup>12</sup>.
- „Der Controller setzt die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Instrumente und Methoden so ein, dass die Manager ihre eigene Verantwortung für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erkennen können und bereit sind, sich an ihrem Beitrag messen zu lassen“<sup>13</sup>.

Das sind Richtlinien, die sich jeder Controller zu Eigen machen kann. Sie setzen Eigenständigkeit voraus und den Mut zum eigenen Standpunkt. Wer die Werte des Unternehmens vertritt und sich in erster Linie der erfolgreichen

#### Autoren



#### ■ Dr. Herwig Friedag

Friedag Consult, Moderation in Unternehmen. Dr. Friedag leitet den Öffentlichkeitsausschuss im Internationalen Controller Verein eV.

E-Mail: [consult@friedag.com](mailto:consult@friedag.com)

#### ■ Dr. Walter Schmidt

ask, Angewandte Strategie und Kommunikation. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein eV.

E-Mail: [walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)



Unternehmensführung verpflichtet fühlt, darf den Zwängen und dem Druck partikulärer Interessen nicht erliegen – auch nicht jenen seines disziplinarischen „Vor-Gesetzten“.

Nicht jeder Controller muss sich das antun. Es muss auch nicht jeder Controller als Partner fungieren. **Wer aber einen eigenständigen Beitrag dazu leisten will, der integrativen Kraft des Controlling im täglichen Geschäft Geltung zu verschaffen, dem kann die DIN SPEC 1086 eine Richtschnur sein** – nicht mehr aber auch nicht weniger. Es sich antun muss er schon allein.

Zum Schluss soll eine **weitere wichtige Komponente für Erfolg** nicht verschwiegen werden: **Glück**. Zu jedem Erfolg gehört Glück. Man muss nicht nur fähig sein, eine Chance zu ergreifen – man muss sie auch bekommen. Doch wenn die Stunde schlägt, muss man da und

bereit sein. Wem das Glück zufällt, der muss es bemerken und zu nutzen wissen. So ist es zum Schluss fast immer das **Glück des Tüchtigen**, das einem Controller zur Anerkennung als Moderator der innovativen und integrativen Potenziale des Controllings verhilft.

## Fußnoten

<sup>1</sup> DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ (2009), download: [www.beuth.de](http://www.beuth.de), S. 7

<sup>2</sup> vgl. Friedag, H.R. / Schmidt, W. (2012): Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086 – ein Leitfaden für die Praxis; in Controller Magazin 6/2012 (Nov./Dez.)

<sup>3</sup> Der Begriff „Helden“ bringt ein Kultur-Element zum Ausdruck, das in allen Unternehmen un- ausgesprochen existiert und starken Einfluss darauf hat, wer erfolgreiches Verhalten im Unternehmen bzw. für eine „Marke“ verkörpert.

Auch „Rituale“ sind ein zumeist nicht hinterfragtes Kultur-Element, die das Zusammenwirken der Menschen beeinflussen.

<sup>4</sup> Man findet in der Praxis auch die Bezeichnung „Manpower Index“ (MPI).

<sup>5</sup> vgl. DIN SPEC 1086, a.a.O. S. 4

<sup>6</sup> In den Qualitätsstandards im Controlling heißt es dazu: „Diese Funktion kann auch die Managerin bzw. der Manager in Personalunion ausüben“; vgl. ebenda

<sup>7</sup> Zeitpunkt und Art des Angriffs waren vorher bekannt; aber aufgrund der bis dato nie erlebten Kriegsführung mit Kamikaze-Fliegern wurde den Informanten nicht geglaubt.

<sup>8</sup> vgl. DIN SPEC 1086, a.a.O. S. 6

<sup>9</sup> ebenda

<sup>10</sup> ebenda, S. 7

<sup>11</sup> ebenda, S. 8

<sup>12</sup> ebenda

<sup>13</sup> ebenda, S. 9

## Der rote Teppich ist ausgerollt!

Wir, Herbert Weilingen und Susanne Eiselmayer, freuen uns sehr: Das Controller Akademie-Gebäude in Wörthsee-Etterschlag ist fertig umgebaut und bereit für den Einzug des CA-Teams!





## Controller & Verantwortung

von Jürgen Weber

Die WHU hat sich vor kurzem intensiv mit der Geschichte des ICV auseinandergesetzt. Der Blick zurück hat viele spannende Einsichten geliefert. So zeigte sich z. B., dass manche Themen über die Jahre hinweg fast unverändert diskutiert wurden. Die **Mitwirkung der Controller an der strategischen Planung** steht ebenso schon von Beginn an auf der Agenda wie der **starke Einfluss der IT auf die Arbeit der Controller**. Geändert haben sich dagegen die Aufgabenbreite (vom Informationsversorger zum Business Partner) und die grundsätzliche Positionierung der Controller. Letzteres lässt sich schön an dem Aspekt der Verantwortung der Controller veranschaulichen.

Auch hier zeigt sich aber zunächst viel Konstanz. Zwei Themen werden so über die Jahre fast unverändert diskutiert: Zum einen ist dies die **Verantwortung für das eigene Tun**: Die

gelieferten Zahlen müssen stimmen, die Controlling-Prozesse effizient ablaufen. Zum anderen besteht für Controller unterhalb der ersten Ebene der Organisation ein **typisches Dilemma**: Sind sie eher dem Unternehmen oder eher ihrem dezentralen Management gegenüber verpflichtet („involvement versus independence“)? Aktuell wird dieses Dilemma auch unter dem Label des „ethischen Verhaltens“ diskutiert (vgl. meine Kolumne im Heft 3/2012 des Controller Magazins).

### Verantwortung für das Agieren des Managements

Eine deutliche Veränderung der Einstellung ist dagegen hinsichtlich eines Themas festzustellen, das man auf Unternehmensebene Produktverantwortung nennen würde. **Übertra-**

**gen wird damit die Frage adressiert, was die Manager mit den gelieferten Zahlen und erteilten Ratschlägen konkret tun.** Lange Zeit stand dieses Thema gar nicht auf der Agenda der Controller: Die Verantwortung endete mit der Fertigstellung und „Auslieferung“ der Leistung, damit also z. B., dass der Monatsbericht fehlerfrei und in time auf dem Schreibtisch des Managers gelandet war.

Im Marketingbereich ist eine solche Sicht längst nicht mehr ausreichend. Dort kennen wir den Begriff der Produkthaftung. Wenn das Produkt vom Käufer nicht richtig genutzt wird, dann kann sich der Produzent nicht ohne weiteres aus der Verantwortung stehlen – wer kennt nicht das Beispiel der Katze in der Mikrowelle. Übertragen auf die Controller heißt das: Ihre Aktivitäten sollen die Manager in die Lage versetzen, erfolgreich zu agieren.



Handeln diese nicht so, gehen sie also falsch mit den Leistungen der Controller um, oder sind letztere ungeeignet oder fehlerhaft, dann hat nicht nur das Unternehmen ein Problem, sondern auch der Controllerbereich. **Mit anderen Worten: Controller sind – folgt man dieser Sichtweise – mitverantwortlich für den Erfolg des Unternehmens.**

## Weiterentwicklung des Controlling-Verständnisses

Mitverantwortung für das Ergebnis zu postulieren, hat viele Diskussionen unter den Controllern ausgelöst. Die folgende Meinung ist sinngemäß noch heute häufig zu finden: „Was kann ich dafür, dass mein Manager die Zahlen nicht richtig verwendet? Er entscheidet doch ohnehin so, wie er will. Er lässt sich da nicht reinreden“. Man trifft auf solche Äußerungen insbesondere dort, wo das Controlling noch nicht weit entwickelt ist. Dass in einem solchen Kontext weder das Verständnis für noch das Vertrauen in das Controlling bei den Managern stark ausgeprägt sind, liegt auf der Hand. Auch wenn es bis zur Mitverantwortung dann noch ein langer Weg ist, sollte dennoch das Ziel klar sein: **Wer den Business Partner vor Augen hat, muss auch Mitverantwortung übernehmen.** Das eine geht **nicht ohne das andere.**

## CFO als Partner der Vorstandsetage

Dass aber selbst eine Mitverantwortung nicht unbedingt das Ende der Fahnenstange sein muss, zeigt eine empirische Erfahrung auf der obersten Leitungsebene. Dort ist in den letzten Jahren der Finanzvorstand (CFO) vom Finanzspezialisten zum Partner des Vor-

standsvorsitzenden (CEO) avanciert (man spricht von den Rangpositionen „1a und 1b“ im obersten Leitungsgremium). In dieser neuen Konstellation ist es spannend zu beobachten, was passiert, wenn das Unternehmen Ergebnisprobleme hat.

## Führungsverantwortung des CFO

Der empirische Befund ist überraschend: Unternehmen reagieren auf Ergebnisprobleme häufig durch einen Wechsel im Vorstand. Es geht aber zumeist nicht der CEO als der „geborene Verantwortliche“, sondern es ist der CFO, der das Unternehmen verlässt, manchmal vor dem CEO, manchmal alleine. Zumindest bei kapitalmarktorientierten Großunternehmen wird also der CFO eher als wichtiger für das Unternehmensergebnis angesehen als der CEO denn umgekehrt. Offensichtlich kann sich der CFO nicht mit dem Argument herausreden, er könne nichts gegen seinen CEO machen, da dieser ja die Letztverantwortung für das Unternehmen trage – zumindest hilft ihm eine solche Argumentation für seine weitere Karriere empirisch gesehen nicht.

## Entscheidungen müssen auch umgesetzt werden

Auch wenn man die Verhältnisse im Vorstand nicht als repräsentativ für alle Leitungsebenen nehmen kann: Controller sollten sich schon in ihrem eigenen Interesse nicht damit zufrieden geben, dem Management nur die besten Voraussetzungen für optimale Entscheidungen zu verschaffen. Sie sollten vielmehr darüber hinausgehend Verantwortung dafür übernehmen, **dass diese Entscheidungen dann auch wirklich getroffen und umgesetzt werden.**

Natürlich schreibt sich das einfacher, als es im konkreten Einzelfall zu realisieren ist. Das ändert aber nichts daran, dass die Arbeit der Controller sonst Gefahr läuft, unverbindlich und folgenlos zu bleiben. Im Fußball redet man dann von Schönwetterspielern. Wirklich erfolgreich ist man aber erst dann, wenn man sich nicht scheut, auch dorthin zu gehen, wo es richtig weh tut.

## Verantwortung für das Produkt

An der WHU sehen wir Controlling als Funktion, die die Rationalität des Managements sicherzustellen hat. Dies ist uns häufig als viel zu weitgehend vorgeworfen worden. Übersetzt man Sicherung der Rationalität mit „Verantwortung für das Ergebnis des Unternehmens übernehmen“, wird deutlich, dass diese Kritik zu kurz greift. Zumindest in vielen Controlling-Leitbildern ist das Wort der Verantwortung der Controller längst verankert, das Forum für Top-Managermarkt scheint dies ganz ähnlich zu sehen, und dass Unternehmen die Verantwortung für ihre Produkte übernehmen, ist heute auch längst selbstverständlich geworden. Für uns ist die Richtung klar: **Übernehmen Sie Verantwortung für das Ergebnis Ihres Unternehmens,** auch wenn das manchmal sehr mühsam und der Prozess dornenreich ist! ■

### Autor



#### ■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Burgplatz 2, D-56179 Valendar; [www.whu.edu/controllers](http://www.whu.edu/controllers). Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)



## Mit dem Controlling-Labor Controlling erleben Hochschule Emden/Leer geht neue Wege in der Controller-Ausbildung

von Carsten Wilken

Gemeinhin gilt bei Studierenden **Controlling eher als „trockenes“ Fach**. Die Kostenrechnung – als eine wichtige Grundlage des Controllings – ist buchhaltungsnah, in Seminaren und Übungen werden häufig Instrumente behandelt und vor allem wird viel gerechnet. Demgegenüber ist **Controlling in der Praxis** vor allem eines: **Spannend**. Um diesen Widerspruch aufzulösen, gehen Hochschulen seit langem unterschiedliche Wege. So werden in Fallstudien realitätsnahe Situationen behandelt oder mit DV-gestützten Planspielen die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen simuliert. Alle diese didaktischen Hilfsmittel münden aber letztlich in einer Unterrichtssituation: Im Seminarraum werden vor großer Runde die Inhalte besprochen, Referate und Präsentationen gehalten, viele Studierende hören zu, und am Ende gibt der Dozent die Lösung bekannt.

Im Ergebnis – so bemängeln Fachvertreter – verlassen die Hochschulen **Heerscharen junger, fachlich gut ausgebildeter Absolventinnen und Absolventen, drängen in das Arbeitsleben**, sind aber auf die dortigen An-

forderungen nicht ausreichend vorbereitet. Infolge dessen erleben sie dann das, was man gemeinhin den **„Praxisschock“** nennt: Anders als sie es gewohnt sind und vielfach eingeübt haben, erhalten sie weder gut strukturierten Aufgabenstellungen noch genau die Informationen, die sie zu deren Lösung benötigen. Vor allem aber müssen sie sich jetzt im Alltag bewähren. Dazu gehört auch das gute Auskommen mit Kollegen und Vorgesetzten, die richtige Ansprache von Betriebsrat, Abteilungsfremden oder älteren Mitarbeitern. Situationen also, die sie aus dem Studium nicht kennen. Entsprechend häufig kommt es hier zu Fehlverhalten. Und so erlebt letztlich auch der Arbeitgeber den „Praxisschock“, weil sich Berufsanfänger ungeschickt verhalten, gleich zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn in sämtliche bereitgestellten Fettnäpfchen treten und damit Kollegen gegen sich aufbringen und Vorgesetzte enttäuschen.

Die geschilderten Situationen betreffen alle Berufsanfänger, unabhängig von ihrer fachlichen Ausrichtung. Worauf aber kommt es an, wenn man speziell im Controlling erfolgreich tätig

sein will? Zunächst findet man im Controlling Menschen mit sehr unterschiedlicher Ausprägung. **Controller können Zahlenmenschen sein, halbe Informatiker, Buchhalter oder dynamische Manager**. Sie alle müssen ihr grundlegendes Handwerkszeug beherrschen. Das kann sehr unterschiedlich sein: Gute Kenntnisse in Excel oder SAP oder auch die Grundlagen von Planungsrechnungen, Rechnungswesen und Kostenrechnung.

Folgt man aber dem Controller-Leitbild des Internationalen Controller Vereins, so gestalten und begleiten **Controller** darüber hinaus den Management-Prozess im Unternehmen. Dazu **benötigen** sie ein hohes Maß an spezifischen **Schlüsselkompetenzen**:

- Sie müssen sich rasch ein **Grundverständnis verschiedener Fachgebiete** aneignen können, denn sie werden vom Management um die Einschätzung zu sämtlichen wichtigen Entscheidungen herangezogen.
- Sie dürfen bei großer Informationsfülle nicht den **Überblick** verlieren und Wesentliches übersehen, denn es wird von ihnen erwartet,

dass sie das Unternehmen ganzheitlich steuern und koordinieren.

- Es wird erwartet, dass sie **Informationen** auf Plausibilität **prüfen und objektivieren**, denn es ist bekannt, dass Controller bei wichtigen Entscheidungen gefragt werden, und daher erhalten sie auch besonders häufig „geschönte“ Informationen.
- Es wird ein hohes Maß an **Neutralität** vorausgesetzt, denn sich zum Erfüllungsgehilfen einzelner Manager oder Abteilungen zu machen, führt dazu, dass sie ihre Glaubwürdigkeit verlieren. Dann aber sind sie als Berater des Managements nicht mehr geeignet.
- Sie benötigen **Hartnäckigkeit**, denn sie müssen Informationen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammentragen.
- Sie müssen mit **Informationen behutsam** umgehen, denn sie erhalten viele vertrauliche, geradezu brisante Informationen, an denen innerhalb und außerhalb des Unternehmens viele ein – unberechtigtes – Interesse haben.
- Sie müssen **belastbar** sein, denn fast alle Entscheidungen werden unter mehr oder weniger hohem Zeitdruck getroffen.
- Sie müssen **absolut zuverlässig** sein, denn das Management verlässt sich darauf, dass die Analysen und Fakten zum benötigten Entscheidungszeitpunkt auf dem Tisch liegen.

Hochschulen stehen vor der Herausforderung, neben Fachwissen und Handwerkszeug auch diese Schlüsselkompetenzen zu vermitteln. Meist fokussieren sie sich auf Präsentations- oder Rhetoriktechniken, die in gesonderten Veranstaltungen oder im Rahmen von Seminaren gelehrt werden. Kompetenzen, die sich Studierende anhand von Erfahrungen oder durch „learning by doing“ aneignen, sind dagegen in den Lehrplänen von Hochschulen eher die Ausnahme.

Vor diesem Hintergrund wurde an der Hochschule Emden/Leer die Idee des Controlling-

Labors entwickelt und in den beiden zurückliegenden Semestern erfolgreich umgesetzt.

**Das Controlling-Labor ist im Prinzip ein Großraumbüro eines fiktiven Unternehmens**, in dem die Teilnehmer ihren ersten Arbeitstag als Controller oder Controllerin unter Echtbedingungen erleben. Nach einer kurzen Begrüßung durch den Leiter des Controllings wird ihnen ihre Aufgabe erläutert. Offene Fragen werden geklärt, und dann begeben sich die Teilnehmer an ihre Arbeitsplätze. Hier auf befinden sich Aktenordner, Ablagesysteme und natürlich ein Rechner. Im Büro selber sind neben den Teilnehmern noch Kollegen und Vorgesetzte anwesend, von denen die Teilnehmer immer wieder in schwierige oder unangenehme Situationen gebracht werden, und sei es nur die triviale Aufforderung „mal endlich Kaffee zu kochen“.

**Das Controlling-Labor soll dazu dienen, den Studenten drei Arten von Kompetenzen zu vermitteln:**

- **Controlling-spezifische Fachkompetenz:** Die Teilnehmer erhalten eine typische Aufgabe aus dem Alltagsleben der Controller. Diese gilt es zu lösen. Dabei wird kein Spezialwissen vorausgesetzt, wohl aber grundlegende Kenntnisse des Controllings, wie Kostenrechnung, Rechnungswesen und Budgetierung. Die Fachaufgabe kann z. B. in der Vervollständigung eines BAB liegen oder in der Erstellung eines Master-Budgets aus vorhandenen Daten. Auf das Erlernen der Fachaufgabe wird jedoch weniger Wert gelegt – dies wird in Seminarveranstaltungen hinreichend geübt.
- **Controlling-spezifische Schlüsselkompetenzen:** Im Mittelpunkt des Controlling-Labors steht die Vermittlung von Kompetenzen, die besonders für Controller wichtig sind. Zum Beispiel ist das Beschaffen von Informationen ein kritischer Prozess. Controller benötigen für die Erstellung eines Budgets Informationen aus verschiedenen Abteilungen. Die haben aber gerade in dem Moment andere Aufgaben, als Anfragen des Controllings zu beantworten. Wie geht man damit um? Wie spricht man die Kollegen an? Wenn dann die Informationen geliefert werden, steht der Controller letztlich für deren Richtigkeit gerade. Aber wie erkennt man

offensichtliche Fehler? Wie kann man die vorhandenen Daten plausibilisieren? Dies sind Inhalte, die im Controlling-Labor eine besondere Rolle spielen.

- **Allgemeine Kompetenzen:** Hierzu gehört zum einen der Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Sind die Grundregeln des „Business Behaviour“ bekannt? Wie schafft man den Spagat, sich nicht in den ersten Berufstagen unbeliebt zu machen und trotzdem einmal Nein zu sagen? Wie verhält man sich, wenn man zum Vorstand gerufen wird? Zum anderen gehören in diesen Bereich aber auch Dinge wie der Umgang mit vertraulichen Daten: Wie reagiert man, wenn man angerufen wird und nach Informationen gefragt wird, die man ohne Zweifel zur Verfügung hat? Wann gibt man etwas weiter, wann nicht? Wie sagt man Nein, ohne als unwillig oder unfähig zu gelten?

### Planung des Controlling-Labors als studentisches Projekt

Die Planung des Controlling-Labors hat sich über ein Jahr als studentisches Projekt hingezogen. Im ersten Halbjahr wurden Ideen gesammelt und erste **Szenarien entwickelt**. Ein Szenario ist wie **eine Art Drehbuch** zu verstehen und beschreibt sowohl die Fachaufgabe als auch mögliche „Störfaktoren“, wie z. B. unwillige Kollegen. Durchgeführt wurde das Projekt von Bachelor- und Masterstudenten des Fachbereichs Wirtschaft. Einbezogen wurden aber auch Führungskräfte aus dem Controlling verschiedener Firmen der Region.

Im zweiten Semester wurde das Projekt erstmals in die Tat umgesetzt. Hierzu wurde ein neues Team gebildet, dessen Kernaufgabe vor allem die Planung, Beschaffung und Einrichtung der erforderlichen Hard- und Software war, aber auch das Testen der Szenarien. Zu den Herausforderungen im Hinblick auf die Ausrüstung zählten insbesondere das Fehlen eigener Räumlichkeiten und eigener technischer Infrastruktur. So mussten unter Nutzung des hochschuleigenen Netzwerks ein **virtuelles Telefonnetz** und ein **virtueller Mail-Verteiler** erstellt werden. Zur Ausstattung gehören **Laptops**, die mit den dazu erforderlichen

Programmen ausgestattet wurden. So konnte über **Skype** mit den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens telefoniert werden oder über **Lotus-Notes** ein virtueller Mail-Verkehr erfolgen. Sogar eine eigene kleine **Betriebskantine** für den obligatorischen Gabeltest wurde eingerichtet. Im Ergebnis wurde der Betriebsalltag auf diese Weise weitgehend simuliert.

Weiterhin musste das Team verschiedene Rollen einstudieren, die sie während der Schullektionen einnahmen. Um das Labor möglichst realitätsnah zu gestalten, wurden einzelne Funktionen des Muster-Unternehmens besetzt. So gab es den **Personalleiter**, den **Abteilungsleiter** oder den **IT-Mitarbeiter**. Aber auch alle anderen Abteilungen des Unternehmens wurden über fiktive Mitarbeiter dargestellt. Diese waren telefonisch zu erreichen und wurden von den Studierenden verkörpert, die in einer Telefonzentrale die Anrufe entgegennahmen. In der Abteilung selber wurden noch die Rollen des **netten hilfsbereiten Kollegen** und des „**Bad-Guys**“ vergeben. Letzterer verkörperte den mürrischen Kollegen, der ungern weiterhalf und Unruhe im Betriebsalltag verbreitete.

## Controlling erleben

Soweit erkennbar ist das „Controlling-Labor“ in dieser Form erst- und einmalig in Deutschland. Es bietet die Möglichkeit, durch Erleben zu erlernen. Studierende des Schwerpunktes Controlling erhielten im vergangenen Semester die Möglichkeit, an jeweils einem Tag sich dieser Herausforderung zu stellen. Dazu wurden sie **mit komplexen, nahezu unlösbaren Aufgaben konfrontiert**. Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, da Überforderung im Beruf eine Situation ist, die insbesondere gute Studierende

in dieser Form aus ihrem Studium nicht gewohnt sind. Für die Studierenden ist das Controlling-Labor darüber hinaus eine wichtige Ergänzung zum Studium: **Buchwissen ist das Eine, dieses in einer realen Situation aber anzuwenden etwas ganz Anderes.**

Die Hochschule Emden/Leer hat mittlerweile drei Szenarien erarbeitet, also drei verschiedene Aufgabenstellungen, die Studierende alternativ zu bearbeiten haben. Im **Szenario „Informationsbeschaffung“** besteht die Aufgabe darin, eine Kostenaufstellung zu vervollständigen. Die hierzu vorhandenen Informationen sind an den verschiedensten Orten hinterlegt; nicht immer sind sie von Anfang an richtig. Hier geht es also darum, sich systematisch und geschickt auf die Suche zu machen, **den richtigen Ton zu treffen**, Daten zu plausibilisieren und die Informationen in geeigneter Weise aufzubereiten.

Das **Szenario „Analyse“** erfordert eine Abweichungsanalyse, wobei es weniger um eine rechnerische Aufbereitung geht, sondern darum, herauszufinden, wo die Probleme liegen, was genau dort passiert ist und welche Ursachen die Abweichung haben kann. Vor allem müssen die Studierenden hier aufpassen, sich nicht mit Allgemeinplätzen abspesen zu lassen und auch, die Abweichungen zu priorisieren, um nicht viel Zeit für wenig Ergiebiges zu vergeuden. Das **Szenario „Budgetierung“** wiederum hat die Erstellung eines Master-Budgets zum Ziel.

Abschließend gibt es eine **große Feedback-Runde**. Einzelbewertungen werden nicht durchgeführt, um die Teilnehmer nicht bloßzustellen. Stattdessen werden zunächst die Eindrücke gesammelt. **Meist zeigt sich hier, dass viele Teilnehmer schwierige Situationen gar nicht als solche erkennen.** Liegen zum Bei-

spiel im Ablagekorb, den man vom Vorgänger „übernommen“ hat, dringliche oder brisante Dokumente, so blenden zahlreiche Teilnehmer dies aus – es gehört ja nicht zur gestellten Aufgabe. Auch das Gespräch mit dem Personalleiter, das man als kleine Ermunterung aufgefasst hat, steckt voller Tücken, die die Teilnehmer nicht unbedingt als solche erkennen.

In der Feedback-Runde werden die Situationen angesprochen, aufgeklärt und dann offen diskutiert. Dabei wird der Fokus auf Strategien gelegt, wie man sich in diesen Situationen verhalten sollte. **Dabei stellt sich – für Studierende eher ungewohnt – heraus, dass es „die eine“ Lösung nicht gibt, sondern nur mehr oder weniger angemessenes Verhalten.** Als besonders wichtig wird von den Studierenden dabei angesehen, dass das Feedback nicht nur durch das Team und den betreuenden Professor vorgenommen wird, sondern vor allem auch durch einen Praktiker, der aus seiner Sicht und mit seiner individuellen beruflichen Perspektive viel zum Verständnis für den Umgang mit schwierigen Situationen beitragen kann.

## Noch viel Potenzial

Das Controlling-Labor wird eine feste Größe im Ausbildungskonzept der Hochschule Emden/Leer bleiben. Probleme bereitet der Leitung vor allem der häufige Wechsel der Studierenden. Im Grunde ist in jedem Semester ein neues Team einzuarbeiten, da die meisten Studierenden in Folge der Bachelor-Master-Struktur nach dem Grundstudium nicht länger als ein Jahr an der Hochschule verbleiben.

Auf der anderen Seite sollen mit dem Controlling-Labor demnächst auch neue Wege beschritten werden. So ist daran gedacht, gemeinsam mit einer Personalberatung auch Junior-Controller zu schulen, die schon erste Berufserfahrungen gesammelt haben. Auch ist die Anwendung des Labors für Forschungszwecke möglich. So könnten zum Beispiel Strategien getestet werden, mittels derer unter Stress bessere Ergebnisse erzielbar sein sollen, oder das Verhalten in ethisch fragwürdigen Situationen untersucht werden. Alles in allem also ein zukunftsweisendes Konzept, das noch viel Potenzial beinhaltet. ■

### Autor



■ Prof. Dr. Carsten Wilken

ist Professor für Controlling und Kostenrechnung an der Hochschule Emden/Leer, Constantiaplatz 4, 26723 Emden.

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





## Rechnungskaufanbieter im E-Commerce

### Chancen und Risiken für B2C-Onlineshops aus Kostensicht

von Michael Möhring

Das Anbieten der **Zahlungsvariante „Rechnung“** verzeichnet bei den Kunden im **Business-to-Consumer-Shopping große Akzeptanz** (siehe bspw. Stahl et al. 2009, S. 112) und dient im hohen Maße der **Vertrauensbildung**<sup>1</sup>. Für die jeweiligen Kunden sinkt das Risiko, da sie keine finanzielle Vorleistung tätigen müssen und die Ware vor Bezahlung beurteilen können. Für Onlineshops in diesem Bereich kann dadurch der Umsatz und damit ggf. der Gewinn gesteigert werden. Jedoch können etwa auch das **Risiko und die Kosten des Zahlungsausfalls**, die Kapitalbindungskosten und die Kosten für das Handling (bspw. für die Organisation/Verwaltung und evtl. damit verbundene Leerkosten für nicht genutzte Kapazitäten) unter Einsatz der Zahlungsvariante Rechnung erheblich steigen.

Für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU's) überwiegen meist diese Nachteile gegenüber dem Nutzen bei einer internen Realisierung dieser Zahlungsoption, da sie u. a. meist nicht die dafür nötige Betriebsgröße er-

reichen. Diesen Nachteilen kann der **Einbezug eines Dienstleisters für den Rechnungskauf** (etwa durch Abschöpfung von Skaleneffekten, Risiko-Diversifikation und Lerneffekten) entgegenwirken. Im Nachfolgenden wird gezeigt, wie ein derartiger Anbieter in den Online-Bestellprozess eingebunden wird und welche Vor- und Nachteile aus Kostensicht daraus resultieren.

#### Der bisherige Bestellablauf und die Integration des Rechnungskaufanbieters

Der bisherige Bestellablauf war so geprägt, dass der Kunde eine Bestellung im Online-Shop

aufgibt und dieser nach Prüfung die Ware dem Kunden zusendet (in Anlehnung an Kollmann 2011, S. 207). **Die Bezahlung kann dabei als Vorkasse vor dem Versand** (bspw. via Überweisung oder E-Payment-Verfahren wie PayPal) **oder nach dem Versand bspw. auf Rechnung oder Nachnahme erfolgen** (Stahl et al. 2009, S. 109ff.). Dieser Ablauf ist in [Abbildung 1](#) veranschaulicht.

Durch die **Inanspruchnahme eines Rechnungskaufanbieters wird eine dritte Partei in diesem Ablauf integriert**, welche den Zahlungsstrom beim Rechnungskauf beeinflusst (siehe [Abbildung 2](#)). Die technische Integration in den Shop erfolgt nach Angaben der Anbieter meist über eine einfache Einbettung einiger



Abb. 1: Idealisierter Warenkaufablauf im E-Commerce (in Anlehnung an Kollmann 2011, S. 207)

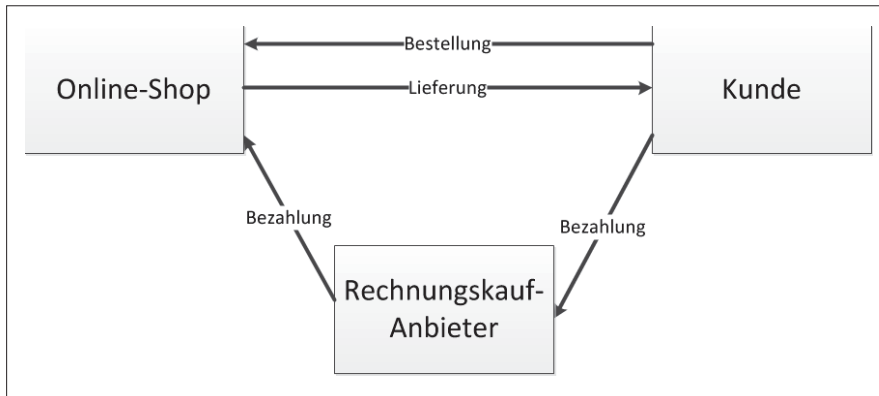


Abb. 2: Idealisierter Warenkaufablauf bei Bestellung via Rechnung durch einen Rechnungsdienstleister

vordefinierter, dynamischer Programmbausteine. **Vor Abschluss des Bezahlprozesses prüfen die Dienstleister die Bonität des Bestellers** (BillSAFE 2012, S. 4) und lehnen im negativen Fall ggf. eine Zahlung via Rechnung ab. Weiterhin müssen u. a. Geschäftsbedingungen für den Kunden bei Auswahl dieser Zahlungsvariante geändert werden.

Wählt der Konsument einen anderen Zahlungsweg aus (bspw. Vorkasse per Banküberweisung), so ändert sich der Ablauf nicht.

**Dieses Dienstleistungsangebot kann als Form des Factorings aufgefasst werden.**

Dabei werden Kunden-Forderungen an einen sog. Factorer verkauft (Wöhe und Döring 2010, S. 616 f.). Grundlage dafür bildet die Abtretung einer Forderung gemäß § 398 ff. BGB und der Abschluss eines Factoringvertrages (Harms 2010, S. 226 ff.). Innerhalb dieses Factoringvertrages werden i. d. R. alle Kunden-Forderungen abgetreten. Der Factorer treibt nun die offenen Forderungen bei dem Kunden ein und schreibt dem Abtretungsunternehmen i. d. R. den Forderungsbetrag abzgl. einer Übernahmegebühr gut. Im Rahmen von Rechnungskaufanbietern werden meist alle Forderungen, welche über Rechnung vom Kunden getätigt werden,

an den Rechnungskaufanbieter (dem Factorer) abgetreten.

**Tritt nun ein Forderungsausfall ein** (der Kunde kann die Forderung nicht begleichen), so übernimmt dieses Risiko der Factorer beim sog. „echten Factoring“ (Wöhe und Döring 2010, S. 617). Liegt ein „unechtes Factoring“ vor, so verbleibt das Risiko des Zahlungsausfalls des Kunden beim Abtretungsunternehmen. Bei den meisten Rechnungskaufanbietern liegt ein echtes Factoring vor, da die Unternehmen bei Zahlungsausfall dieses Risiko übernehmen (siehe Abbildung 3).

Als Gebühr für diese Dienstleistungen berechnen die Rechnungskaufanbieter dem Onlineshop, wie etwa die BillSAFE GmbH<sup>2</sup>, eine **Grund- und Transaktionsgebühr**. Ein Überblick zu den Anbietern und deren Ausgestaltung dieser Dienstleistung wird im Nachfolgenden gezeigt.

**Überblick über Rechnungskaufanbieter – eine Auswahl**

Im deutschsprachigen Raum existiert eine Vielzahl von Rechnungskaufanbietern (Auswahl siehe Abbildung 3). Die Höhe der Gebühren ist

bei den Rechnungskaufanbietern i. d. R. erst nach kundenspezifischer Anfrage zu erfahren und nicht veröffentlicht. Die Payment Network AG<sup>3</sup> veröffentlicht jedoch ihre Gebühren und berechnet danach etwa eine **einmalige Einrichtungsgebühr in Höhe von 39,90€** zzgl. **monatlicher Gebühren (19,90€)** und **Transaktionsgebühren (0,49€ + 2,99% der Bestellsumme)** für den Rechnungskauf.

Die fälligen Forderungen werden in der Regel, wie aus Abbildung 3 ersichtlich, im wöchentlichen Rhythmus an die Onlineshops ausbezahlt. Bei Nichtbezahlung kann sich der Zeitraum anbieterspezifisch verlängern. Bei der Billpay GmbH erhält der Onlineshop bei Nichtzahlung des Kunden seinen Forderungsbetrag spätestens in der Woche nach Zahlungsziel der Rechnung<sup>4</sup>, bei der Payment Networks GmbH hingegen in jedem Anwendungsfall nach 21 Tagen nach Forderungsankauf.

Alle untersuchten Anbieter übernehmen das Risiko und die damit verbundenen Kosten des Zahlungsausfalls.

Generell können Online-Shops mit beliebiger Größe und mannigfaltigen Produkten sowie Dienstleistungen den Rechnungskauf nach Auskunft der Anbieter nutzen. So finden sich unter den Referenzkunden der Klarna GmbH etwa ein Online-Portal, welches Dienstleistungen anbietet (bspw. StayFriends GmbH) oder etwa ein Fotoversender, wie meinfoto.de (United Arts Ltd.). Ausnahmen teilen die Anbieter bei Vertragsschluss den Onlineshops mit. Die BillSAFE GmbH<sup>5</sup> schließt etwa den Verkauf von Steroiden und Rauschmitteln aus und erteilt nur nach vorhergehender Prüfung die Erlaubnis des Rechnungskaufs bspw. für alkoholische Getränke.

**Vorteile durch den Einsatz von Rechnungskaufanbietern**

**Grundsätzlich können die wesentlichen Vorteile des Factorings auch in diesem speziellen Anwendungsgebiet** (trotz der i. d. R. geringeren Forderungshöhe bei kleineren Online-Shops) **übertragen werden**. Im Regelfall schließen Factoringgesellschaften Factoringverträge erst ab einem hohen jährlichen Mindestumsatz ab (Harms 2010, S. 229).

Unternehmen	Weblink	Übernahme des Ausfallrisikos	Auszahlung (bei Zahlung des Kunden)
BillSAFE GmbH	http://www.billsafe.de	ja	wöchentlich
Billpay GmbH	http://www.billpay.de	ja	wöchentlich
Paymorrow GmbH	http://www.paymorrow.de	ja	wöchentlich
Klarna GmbH	http://www.klarna.com	ja	k.A.
RatePay GmbH	http://www.ratepay.com	ja	k.A.
Payment Network AG	http://www.payment-network.com/rbs_de	ja	Ca. 21 Tage nach Forderungsankauf

Abb. 3: Überblick über Rechnungskaufanbieter – eine Auswahl

Durch den Einsatz von Rechnungskaufanbietern wird dies nun auch für kleine und mittlere Unternehmen, welche etwa einen Online-Shop betreiben, ein interessantes Zahlungsinstrument.

Diese **Vorteile sind etwa die Finanzierungsfunktion, der Delkredereschutz und allg. Serviceleistungen** (Harms 2010, S. 228). Durch die Finanzierungsfunktion zahlt der Rechnungskaufanbieter dem Online-shop den fälligen Forderungsbetrag abzüglich einer Factoringgebühr in relativ kurzer Zeit (siehe Abschnitt Überblick über Rechnungskaufanbieter). Damit kann die Unabhängigkeit des Online-shops gegenüber Kapitalgebern gewährt (i. d. R. unterstützt durch günstigere Konditionen) und die erhöhte Liquidität bspw. zur Begleichung von kurzfristigen Verbindlichkeiten (mit Möglichkeit des Skontoabzugs) eingesetzt werden (Harms 2010, S. 229).

Bei Vorliegen eines echten Factorings übernimmt der Rechnungskaufanbieter im Rahmen der Delkredereschutzfunktion das **Ausfallrisiko** und die damit verbundenen Kosten. Weiterhin können **Kostenvorteile** durch die Übernahme von speziellen Services durch den Rechnungskaufanbieter erzielt werden. So übernimmt dieser das **Mahn- und Inkassowesen sowie die Debitorenbuchhaltung**, was bei einer internen Lösung erhebliche Kosten verursachen würde. Nicht bei jedem Online-Shop wird die optimale Betriebsgröße zur Bearbeitung dieser Geschäftsfälle erreicht und somit bleibt die Mitnahme von **Betriebsgrößeneffekten (Economies of Scale)** aus. Ohne die Übernahme dieser Funktionen durch einen Externen gestaltet es sich für viele kleine und mittlere Unternehmen schwierig, den Rechnungskauf anzubieten. Denn die Kosten (bspw. höhere Kapitalbindungskosten und Bearbeitungskosten) und die damit verbundenen Risiken (bspw. Forderungsausfälle) rechtfertigen den Nutzen meist nicht.

Weiterhin kann auf eine **geringere Abbruchquote beim Onlinekauf (durchschnittlicher Rückgang um 81 %)** durch die Einführung der Zahlungsmethode „Rechnung“ und einer höheren Käuferakzeptanz geschlossen werden (Stahl et al. 2009, S. 122, 126). Dadurch kann im Vergleich zu anderen Zahlungsmethoden ein

höherer Umsatz generiert und damit ggf. eine Senkung von Leerkosten (nicht genutzten Kapazitäten) erreicht werden.

Anbieter (BILLSAFE 2012, S. 5) führen etwa noch **größere virtuelle Warenkörbe** als Vorteil an. Durch den Rechnungskauf können Umsatzpotentiale entstehen, jedoch auch erhebliche Risiken. Diese und weitere Nachteile aus Kostensicht werden im Nachfolgenden erläutert.

## Nachteile durch den Einsatz von Rechnungskaufanbietern

Neben den Vorteilen sind auch einige Nachteile zu berücksichtigen, welche je nach organisatorischen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen.

Werden fällige Forderungen von Rechnungskaufanbietern dem Online-Shop mit großer

2010, S. 227), was ggf. bei bestimmten Kundengruppen zu Misstrauen gegenüber dem Online-Shop führen kann und damit zu weniger Umsatz.

Probleme können sich auch durch schon im Vorfeld abgetretene Forderungen ergeben (Stichwort „Globalzession“). Diese Forderungen können grundsätzlich nicht an einen Factorer „weitergereicht“ werden (Harms 2010, S. 237). Bestätigt wurde diese Auffassung im Jahr 2007 vom Bundesgerichtshof<sup>6</sup>.

Weiterhin können durch das Anbieten der Zahlungsmöglichkeit der Rechnung die Retourenquote und die damit verbundenen Kosten steigen. Der **Kunde** muss bei dem Rechnungskauf keine Vorkasse leisten und kann bis zu einem bestimmten Betrag seinen virtuellen Warenkorb füllen. So **bestellt** er (als Verbraucher i.S.d. § 13 BGB) **ggf. mehr Artikel als er benötigt, welche er später aufgrund der Möglichkeiten des Fernabsatzvertrags**

### Autor



#### M. Sc. Michael Möhring

studierte Wirtschaftsinformatik mit Schwerpunkt Controlling und Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen an der TU Ilmenau. Derzeit lehrt er als akademischer Mitarbeiter an der Hochschule Aalen im Bereich der ABWL und Wirtschaftsinformatik.

E-Mail: michael.moehring@htw-aalen.de

Zeitverzögerung beglichen, sind nur wenige Vorteile realisierbar. In einem solchen Anwendungsfall bietet sich evtl. die Nutzung anderer Instrumente (bspw. bei größeren Warenvolumen eine Warenkreditversicherung) als kostengünstigere Alternative an (Harms 2010).

Die Integration der Anbieter im Online-Shop ist zwar als nicht so aufwändig zu betrachten, dennoch **muss der Webshopbetreiber die grundlegenden Kaufverträge und Belehrungen überarbeiten**. Dadurch entstehen zum einen einmalige Kosten für den Shop, zum anderen erhöhen sich damit die Wechselkosten (um zu einem anderen Rechnungskaufdienstleister zu migrieren) und es entsteht ein Lock-In-Effekt. Weiterhin muss der Kunde über den Gläubigerwechsel informiert werden (Harms

(vgl. § 312b BGB) (ggf. für ihn kostenfrei) zurück sendet. Dieses Phänomen<sup>7</sup> ist zum Beispiel häufig im Bereich der Online-Shops der Kleidungsbranche zu betrachten, wo ein Modeartikel in mehreren Größen und Farben bestellt wird. Der Verbraucher behält dabei in der Regel aber nur wenige Artikel oder im Extremfall gar keine. Damit fallen hohe Kapitalbindungs- und Handlingkosten (u. a. zur Überprüfung der Retoure) für den Unternehmer an. Von der verschickten Ware wird evtl., wie gezeigt, nicht alles vom Kunden behalten und daher retourniert (mehr als dies bei Vorkasse der Fall wäre). Im Rahmen der Abwicklung dieser Bestell- und damit Forderungsdifferenzen mit dem Rechnungskaufanbieter können für den Online-Shop hohe Transaktionskosten beim Handling anfallen.



**Kostennachteile** können sich weiterhin für evtl. Stornos der Rechnungen, **Kundenwiedergewinnungen** (bspw. bei negativer Ansprache des Kunden durch den Rechnungskaufanbieter im Mahnwesen), die **(Kunden-) Datenweitergabe und die daraus entstehenden Risiken** ergeben.

## Fazit

Die **Inanspruchnahme eines Rechnungskaufdienstleisters kann** für Online-Shops von kleinen und mittleren Unternehmen im Business-to-Consumer-Bereich **erhebliche Kostenvorteile** generieren. Es können Ausfallrisiken von Forderungen sowie anfallende Verwaltungskosten in diesem Bereich ausgelagert und die Liquidität des Unternehmens gesteigert werden. War die Denkweise bisher, dass wegen suboptimaler Betriebsgröße und fehlendem Know-How ein Rechnungskauf nicht zu realisieren sei, lassen die aufgeführten Kriterien im Einzelfall eine neue Sichtweise zu.

Für ein Unternehmen, welches etwa Skalen- und Lerneffekte aufgrund seiner Betriebsgröße und Prozesse generiert, lohnt sich ein Outsourcen oft nicht. Daher sollte aufgrund der Durchführung eines Investitionsrechenverfahrens, beispiels-

weise einer **Kostenvergleichsrechnung**, die für das Unternehmen optimale Alternative ausgewählt werden. Werden Forderungen zeitlich stark verzögert an den Onlineshop vom Rechnungskaufdienstleister beglichen, können andere Instrumente kostengünstiger sein. Weiterhin steigt beim Rechnungskauf das Risiko unnötiger Retouren und die partielle Abhängigkeit (Lock-In) vom Dienstleister.

## Literatur

Harms H (2010) Factoring. In: Hilse J, Netzel W, Simmert B (2010) Praxishandbuch Firmenkundengeschäft: Geschäftsfelder, Risikomanagement, Marketing. Gabler, Wiesbaden.

Kollmann T (2011) E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy. 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden.

Wöhe G, Döring U (2010) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24 Aufl., Vahlen, München.

Stahl E, Krabichler T, Breitschaft M, Wittmann G (2009) eCommerce Leitfadens. 2 Aufl., ibi research, Regensburg

BillSAFE (2012) BillSAFE Rechnungskauf: Risikolos zu mehr Umsatz. [www.billsafe.de/resources/docs/pdf/BillSAFE\\_Broschuere.pdf](http://www.billsafe.de/resources/docs/pdf/BillSAFE_Broschuere.pdf). Letzter Abruf. 17.08.2012

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Studie vom E-Commerce-Center Handel „Vertrauensbildende Maßnahmen im E-Commerce auf dem Prüfstand“ - [http://www.ecc-handel.de/download/123848201/ECC\\_Studie\\_Vertrauen\\_Summary.pdf](http://www.ecc-handel.de/download/123848201/ECC_Studie_Vertrauen_Summary.pdf), Abruf am 23.08.12

<sup>2</sup> Kosten der Billsafe GmbH: <http://www.billsafe.de/help> - letzter Abruf 23.08.12

<sup>3</sup> Payment Network AG: Tarife und Gebühren für den Warenhandel. [https://www.payment-network.com/rbs\\_de/online-anbieterbereich/tarife](https://www.payment-network.com/rbs_de/online-anbieterbereich/tarife). Letzter Abruf 23.08.12

<sup>4</sup> Allg. Informationen zu den Dientsleistungen der Billpay GmbH <https://www.billpay.de/haendler/produkte/haufig-gestellte-fragen-handler/> – letzter Abruf 23.08.12

<sup>5</sup> User-Policy der Billsafe GmbH - <http://www.billsafe.de/user-policy> – letzter Abruf 24.08.12

<sup>6</sup> BGHZ 174, S. 297ff.

<sup>7</sup> Internet World Business – Jeder Zweite Käufer schickt Mode zurück . <http://www.internet-world.de/Nachrichten/E-Commerce/Zahlen-Studien/Fashion-und-Moebel-werden-besonders-haeufig-zur-Retoure-Jeder-zweite-Kaeufer-schickt-Mode-zurueck-61347.html> – Abruf am 23.08.12

## Auszeichnung

für Jens Ropers, Trainer und Partner der Controller Akademie, für seine ehrenamtliche Tätigkeit als Fußball-Jugendleiter des MTV Dießen.

Die Ehrung fand am Samstag den 24. Nov. 2012 im VIP-Bereich der Allianz-Arena statt und wurde von Bundesminister Dr. Peter Ramsauer und Karl Hopfner, Vorstandsmitglied des FC Bayern München durchgeführt.

Das Controller Magazin-Team gratuliert herzlich!





# Führungsaufgabe – „Dilemmas managen“

von Hans-Werner Bormann



Investieren und zugleich die Liquidität sichern. Umstrukturieren und zugleich das Alltagsgeschäft am Laufen halten. Den Service verbessern und zugleich die Kosten im Griff behalten. In solchen Zielkonflikten, auch Dilemmata genannt, befinden sich Unternehmen stets. Also muss ihr Führungspersonal lernen, sie zu managen.

„Mal heißt es hü, mal heißt es hott“ – diese Klage hört man oft von Mitarbeitern. Sie kritisieren immer wieder, ihre Führungskräfte hätten „keinen Plan“ und würden sie mit ihren stets wechselnden (Ziel-)Vorgaben „kirre“ machen. Zuweilen zu Recht! Bei schwachen und noch recht unerfahrenen Führungskräften registriert man oft, dass sie recht planlos agieren und ihre Mitarbeiter mit permanent wechselnden und sich teils widersprechenden Anweisungen „führen“ – oder genauer gesagt „irritieren“.

Meist liegt solchen Klagen von Mitarbeitern jedoch ein Problem zugrunde, mit dem Führungskräfte aller Führungsebenen regelmäßig kämpfen: Sie stehen beim Führen des ihnen anvertrauten Unternehmens oder Bereichs vor der Herausforderung, nicht nur ein Ziel, sondern ein **ganzes Bündel von sich zum Teil widersprechenden Zielen** zu erreichen. Und weil die Rahmenbedingungen sich permanent ändern, müssen sie, um den angestrebten Erfolg zu sichern, bei der Alltagsarbeit immer wieder die Prioritäten verschieben. Das erzeugt bei den Mitarbeitern zuweilen das Gefühl „Unsere Chefs wissen selbst nicht, was sie wollen“ – zumindest dann, wenn ihnen ihre Vorgesetzten den scheinbaren „Kurswechsel“ nicht ausreichend erklären.

## Dilemmata sind nicht lösbar

Die Sozialwissenschaft spricht, wenn eine Person zeitgleich mehrere, sich teils widersprechende Ziele erreichen möchte oder muss, von einem Dilemma. Ein typisches Dilemma ist die vieldiskutierte **„Vereinbarkeit von Familie und Beruf“**. Für dieses Dilemma gilt wie für alle Dilemmata: Es lässt sich, zumindest wenn man Beruf mit „Karriere machen“ gleichsetzt, für die meisten Berufstätigen nur bedingt lösen – ganz gleich, welche tolle Unterstützung ihnen ihr Arbeitgeber oder der Staat gewährt. Denn wer viel Geld verdienen will, muss in der Regel auch viel schuften – also bleibt wenig Zeit für Familie und Freunde. Und wer, weil er beruflich vorwärts kommen möchte, **rund um den Globus jettet, der kann eben nicht jeden Abend zuhause sein.**

Vor solchen Dilemmata stehen auch Unternehmen immer wieder – und zwar auf allen Hierarchieebenen. Ein typisches Dilemma, vor dem zum Beispiel Unternehmensführer oft stehen, ist: Wenn unser Betrieb auch künftig zu den Top-Anbietern im Markt zählen soll, dann müssen wir investieren – sei es in neue Produkte oder in die Entwicklung neuer Technologien oder in den Aufbau neuer Vertriebswege oder in das Erschließen neuer Märkte. Wenn unser Unternehmen hierfür jedoch sehr viel Geld ausgibt, dann sinken seine Liquidität und sein Ertrag und die Verschuldung steigt. Das heißt, das Unternehmen wird abhängiger von Kapitalgebern, was (wenn etwas schiefgeht) seine Eigenständigkeit, wenn nicht gar Existenz gefährden kann.

## Dilemmata sind Teil des Unternehmensalltags

Solch klassische Dilemmata gibt es auch auf der Bereichsebene von Unternehmen. *Ein Beispiel: Bei vielen Maschinen- und Anlagenbauern besteht ein Dauerkonflikt zwischen dem Vertrieb und der Produktion. Aus folgendem Grund: Die (weitgehend erfolgsabhängig) bezahlten Verkäufer wollen möglichst viel verkaufen. Also versprechen sie potenziellen Kunden, überspitzt formuliert, das Blaue vom Himmel. Jeder Sonderwunsch wird selbstverständlich erfüllt, und keine Spezialanfertigung ist unmöglich. Dies stellt den Produktionsbereich vor folgendes Problem: Seine Zielvorgabe von ganz oben lautet, möglichst viel und kostengünstig zu produzieren. Und daran wird von der Unternehmensleitung auch sein Erfolg gemessen. Muss die Produktion jedoch zahlreiche Spezialanfertigungen produzieren, dann sinkt der Output und die Produktionskosten schnellen nach oben.*

Vor einem ähnlichen Dilemma stehen zurzeit viele Banken. *Eine Aufgabe ihrer Verkäufer lautet, möglichst viele Kredite zu verkaufen – also versuchen sie dies, auch auf die Gefahr hin, dass einige Kreditnehmer das Geld eventuell nicht zurückzahlen können. Zugleich haben jedoch die bankinternen Kreditabwicklungsbeziehungsweise Controllingabteilungen die Vorgabe: Die Zahl der Kreditausfälle soll gegen Null tendieren. Entsprechend kritisch prüfen sie jede Kreditanfrage, und lehnen so manche von den Verkäufern mühsam akquirierte Anfrage ab. Auch dies führt zu „Dauerzoff“ in vielen Banken – auch weil hierunter die Provision der Verkäufer leidet.*

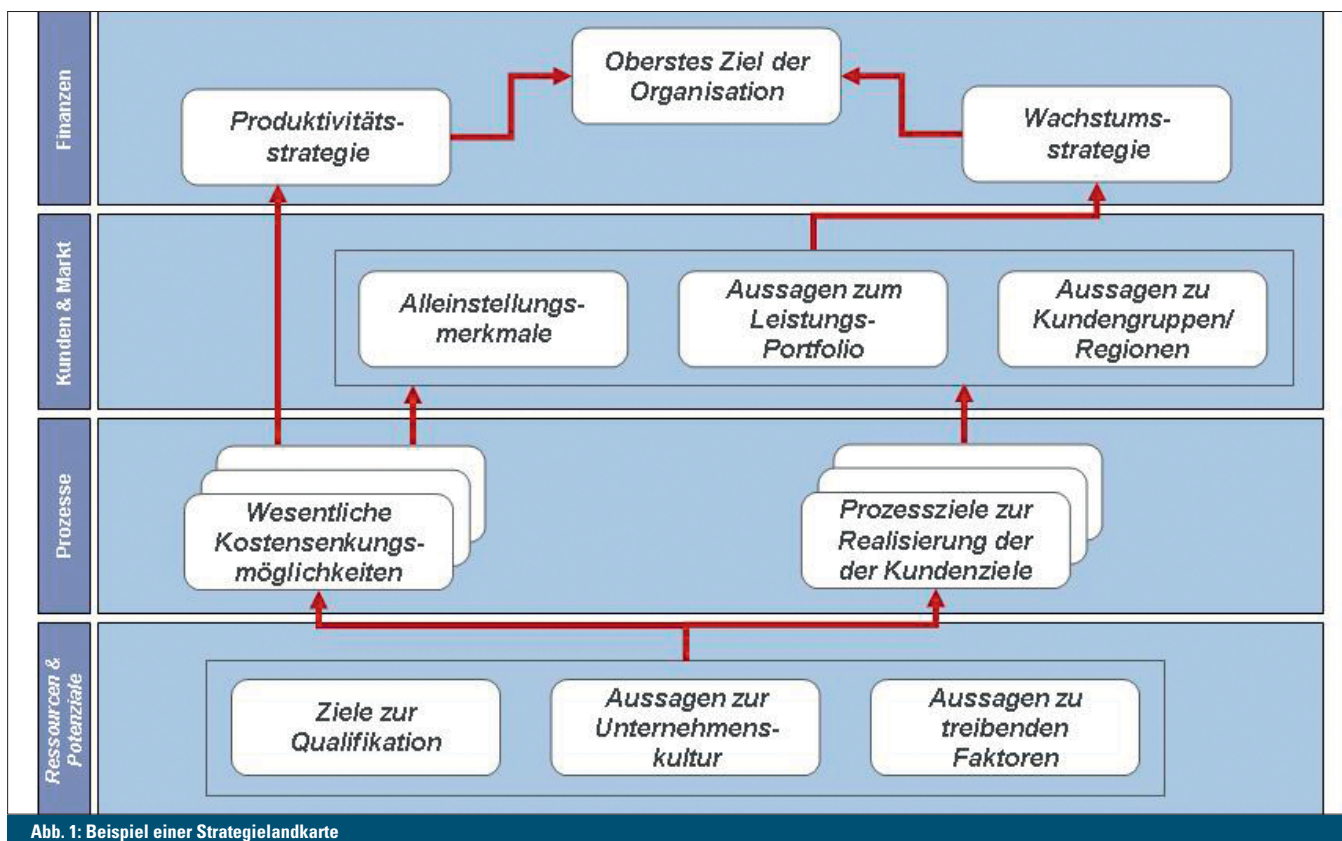


Abb. 1: Beispiel einer Strategielandkarte

## Dilemmas managen und bearbeiten

**Kennzeichnend für die vorgenannten Dilemmata ist: Sie lassen sich nicht lösen.**

Denn selbstverständlich muss ein Unternehmen Vorsorge betreiben, dass es auch in fünf oder zehn Jahren noch erfolgreich ist – also investieren und sich „modernisieren“. Dabei muss es jedoch darauf achten, dass es sein Tagesgeschäft noch erfüllen kann und liquide bleibt. Sonst ist es in absehbarer Zeit pleite. Und selbstverständlich muss ein Unternehmen, das in scharfem Wettbewerb steht, auch auf individuelle Kundenwünsche eingehen. Dabei muss es aber darauf achten, dass hierunter nicht seine Produktivität und sein Ertrag leiden. Also kann das Dilemma beziehungsweise der Zielkonflikt nicht ein für alle Mal gelöst, er kann nur gemanagt werden. Dabei lassen sich folgende „Schritte“ unterscheiden.

### Schritt 1: Das Dilemma beziehungsweise den Zielkonflikt erkennen

Bereits dies fällt den Beteiligten in den Unternehmen oft schwer. Den Top-Entscheidern häufig, weil sie zu wenig ins Alltagsgeschäft des Unternehmens involviert sind und nicht ad-

äquat einschätzen können, was gewisse (strategische) Entscheidungen wie „Wir strukturieren um“ oder „Wir expandieren“ oder „Wir erschließen neue Märkte“ für die Organisation bedeuten. **Und die Führungskräfte auf der Bereichs- und Abteilungsebene sowie ihre Mitarbeiter? Ihnen fällt es oft schwer, ein Dilemma wahrzunehmen**, weil sie bei ihrer Arbeit nur ihren eigenen (Aufgaben-)Bereich vor Augen haben und ihnen nicht ausreichend bewusst ist, was zudem nötig ist, damit das Gesamtunternehmen (auf Dauer) mit Erfolg arbeitet.

### Schritt 2: Das (erkannte) Dilemma nicht negieren.

**Pragmatische Macher** – unabhängig davon, auf welcher Hierarchiestufe sie angesiedelt sind – **neigen oft dazu, Dilemmata zu negieren**. Sie tun zum Beispiel Hinweise von Kollegen oder Untergebenen wie „Hier haben wir einen Zielkonflikt“ oder „Wir könnten ein Problem bekommen, wenn ...“ oft als „Geschwätz“ ab und interpretieren sie als Ausdruck mangelnder Entschluss- und Tatkraft. Und zuweilen disqualifizieren sie die „Mahner“ als „ewige Bedenkenträger“. Entsprechend aktionistisch ist oft ihr

Handeln, das kurzfristig sogar meist „Früchte“ trägt. Zum Beispiel der Umsatz steigt. Oder das (Umstrukturierungs- oder Innovations-)Projekt schreitet (scheinbar) schneller voran. Doch dann rächt es sich plötzlich bitter, dass über einen längeren Zeitraum die „konkurrierenden“ Ziele vernachlässigt wurden. Zum Beispiel in der Form, dass die Produkte/Leistungen des Unternehmens nicht mehr marktfähig sind. Oder Kundengruppen wegbrechen. Oder Leistungsträger scharenweise abwandern. Oder das Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten gerät.

### Schritt 3: Das Dilemma analysieren und besprechbar machen

**Die meisten Ziele von Unternehmen hängen direkt oder indirekt miteinander zusammen und beeinflussen sich wechselseitig – weshalb ja die Dilemmata entstehen.** Entsprechend wichtig ist es, für das Managen von Dilemmata zu analysieren: Welche Ziele hat das Unternehmen und seine Bereiche? Wie hängen diese zusammen? Und: Welchen Einfluss haben sie auf den kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens? Hilfreich kann hierbei das Erstellen einer Strategielandkarte sein, in der die

verschiedenen Ziele aufgelistet sind und ihre wechselseitige Beziehung abgebildet wird (siehe [Abbildung 1](#)).

#### Schritt 4: Das Dilemma besprechen und Regeln für den Umgang mit ihm vereinbaren

Welches Vorgehen empfiehlt sich, wenn ein Mitarbeiter erkennt: Es fällt mir schwer, Familie und Beruf zu vereinbaren, und ich leide (auf Dauer) darunter? Dann sollte er irgendwann das Gespräch mit seinem Vorgesetzten (und/oder seinen Kollegen) suchen und zu ihm sagen: „Chef, ich habe einen „Zielkonflikt“. **Lass uns mal darüber reden, wie wir ihn so, „lösen“ können, dass meine Interessen und die des Betriebs angemessen berücksichtigt werden.**“ Außerdem sollte er das Gespräch mit seinem Lebenspartner suchen und zu ihm zum Beispiel sagen: „Du und ich, wir wollen beide Karriere machen und trotzdem genügend Zeit für uns und unsere Familie haben. Aktuell ist es jedoch so, dass ... Lass uns einmal darüber reden, wie wir ...“. Am Ende des Gesprächs können dann konkrete Absprachen getroffen sowie Regeln für den Umgang mit dem Zielkonflikt vereinbart werden.

Ähnlich ist es in Unternehmen. Auch hier muss irgendwann jemand die Initiative ergreifen und mit Nachdruck sagen: **„Wir haben einen Zielkonflikt, und wir müssen uns auf eine gemeinsame Strategie verständigen, wie wir ...“** Dies ist gerade deshalb wichtig, weil die meisten Zielkonflikte in Unternehmen dem betrieblichen Handeln inhärent sind. Deshalb werden sie oft als „normal“ und „nicht managebar“ erachtet und so lange auf die lange Bank geschoben, bis bildlich gesprochen die Hütte brennt und nur noch ein Krisenmanagement möglich ist.

Wichtig ist es jedoch, nicht nur über das Dilemma getreu der Maxime „Das ist alles sehr komplex“ zu sprechen, sondern auch **Regeln zu vereinbaren, wie zum Beispiel die Führungsmannschaft als Kollektiv mit den divergierenden Zielen umgeht**: Wie sorgen wir dafür, dass wir bei der Alltagsarbeit nicht die langfristigen Entwicklungsziele aus dem Blick verlieren? Wie gehen wir mit den sich teils widersprechenden Zielen der einzelnen Bereiche um? Und, und, und ...?

#### Schritt 5: Sich an die vereinbarten Regeln nicht sklavisch halten

Unternehmen bewegen sich in einem dynamischen Umfeld. Das heißt, die **Rahmenbedingungen ändern sich permanent**. Also müssen die Beteiligten im Unternehmen sich regelmäßig zusammensetzen und gemeinsam prüfen: Eignen sich die formulierten Regeln noch zum Managen der Dilemmata oder brauchen wir neue? Doch auch zwischenzeitlich müssen sie im Dialog bleiben. Denn im Betriebsalltag tauchen immer wieder „Spezialsituationen“ und „Sonderfälle“ auf, die von den vereinbarten Regeln nicht erfasst werden.

Zum Beispiel der Vertrieb hat einen potenziellen Kunden an der Angel, der sich langfristig zu einem Schlüsselkunden entwickeln könnte. Dann müssen sozusagen die Drähte zwischen Vertrieb und Produktion glücken, um zu klären, unter welchen Voraussetzungen doch gewisse Sonderanfertigungen möglich wären, obwohl eigentlich vereinbart war, dass ... Entsprechendes gilt, wenn ein unvorhergesehenes Ereignis wie die Finanzkrise die Liquidität des Unternehmens bedroht. Dann müssen kurzfristig alle Vereinbarungen (und Langfristziele) zur Seite geschoben werden, weil das übergeordnete Ziel „Existenzsicherung des

Unternehmens“ eine andere Prioritätensetzung erfordert.

#### Das Bewusstsein für die Dilemmata schärfen

Auf besondere Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen – weitgehend im Konsens – flexibel zu reagieren, das gelingt Unternehmen nur, wenn in der Organisation (und insbesondere im Führungskreis) **ein gemeinsames Bewusstsein** darüber besteht,

- in welchen Dilemmata sich das Unternehmen eigentlich stets befindet und
- dass diese Zielkonflikte nicht gelöst werden können, sondern aktiv gemanagt werden müssen.

Dieses Bewusstsein müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern und insbesondere ihren Führungskräften vermitteln.

Diese Aussage galt schon in der Vergangenheit, sie gewinnt aber zunehmend an Bedeutung. Aus folgendem Grund: **In der Vergangenheit konnten Unternehmen sowie ihre Führungskräfte die beschriebenen Zielkonflikte zwar auch nicht lösen, sie konnten die einzelnen Ziele aber – vereinfacht formuliert – sozusagen nacheinander bearbeiten**. Das heißt, ein Unternehmen konnte beschließen: „Dieses Jahr kümmern wir uns vorrangig darum, unseren Umsatz zu steigern und nächstes Jahr um die Rendite. Und in zwei Jahren restrukturieren wir dann unsere Organisation, und danach legen wir den Fokus auf die Produktentwicklung.“

**Heute ist** eine solche Langfristplanung auf der Unternehmens- oder Bereichsebene und **ein solch lineares „Bearbeiten“ der Ziele nur noch bedingt möglich, da sich das Unternehmensumfeld viel schneller ändert**. Deshalb müssen die sich teils widersprechenden Ziele heute in der Regel stets parallel gemanagt und permanent neu ausbalanciert werden. Dadurch gleichen die (oberen) Führungskräfte in Unternehmen zunehmend Artisten, die zeitgleich mit einer Vielzahl von Bällen jonglieren. Oder anders formuliert: Das Managen der Dilemmata ist heute eine Kernaufgabe von Führung. Und hierfür gilt es nicht nur die Nachwuchskräfte zu qualifizieren.

#### Autor



■ Hans-Werner Bormann

ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Changeprozessen unterstützt und Organisationsberater ausbildet. Er ist Vorstand des Fachbereichs Changemanagement des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

E-Mail: hwbormann@wsfb.de



# Führungskräfte im Mittelstand trainieren

von Hubert Hölzl

Wie sollten Qualifizierungsmaßnahmen für unsere Führungskräfte konzipiert sein? Das fragen sich viele Personalverantwortliche im Mittelstand. Denn mittelständische Unternehmen „ticken“ teils anders als Konzerne. Also brauchen auch ihre Führungskräfte ein teils anderes Profil. Das sollte sich in den Maßnahmen widerspiegeln.

Verfolgt man die aktuelle Managementdiskussion, gewinnt man den Eindruck: **Nur Führungskräfte sind auf der Höhe der Zeit, die systemisch, lateral und virtuell führen.** Die Realität im Mittelstand sieht anders aus. Dort wird vielfach noch nach dem handwerklichen Meisterprinzip „kommandieren, kontrollieren, korrigieren“ geführt beziehungsweise gesteuert – insbesondere in den produzierenden sowie produktionsnahen Bereichen. Und trotzdem (oder gerade deshalb) haben die Unternehmen Erfolg.

Noch! Denn zunehmend stößt das Führen nach dem Meisterprinzip an seine Grenzen – unter anderem, weil sich viele Mittelständler zu international tätigen High-Tech-Unternehmen entwickelt haben. Dadurch wurde ihr Geschäft komplexer, und die Anforderungen an die Mitarbeiter stiegen. Statt eines – überspitzt formuliert – stupiden Erfüllens der Aufgaben und Anweisungen **ist heute ein aktives Mitdenken und sich mitverantwortlich Fühlen gefragt.** Das spiegelt sich in der Struktur der Mitarbeiter wider. Dominierten in den Werkhallen vieler Mittelständler vor ein, zwei Jahrzehnten noch die angelernten Mitarbeiter, so findet man heute dort fast nur noch hochqualifizierte Fachkräfte. Und in den produktionsnahen Bereichen wie Forschung & Entwicklung sowie Konstruktion? Dort arbeiten heute fast ausschließlich Mitarbeiter mit (Fach-)Hochschulabschluss – in interdisziplinären Teams, die hochkomplexe Problemlösungen entwickeln. **Diese hochqualifi-**

**zierten Mitarbeiter stellen ebenso wie die gewandelten Aufgaben und Prozesse andere Anforderungen an die Führungskräfte,** weshalb deren Profil zunehmend ein anderes sein muss als noch vor wenigen Jahren.

## Anderes (Kompetenz-)Profil gefragt

Klar ist gerade bei Führungskräften im Mittelstand: Sie müssen auch künftig eine sehr hohe **Fachexpertise** haben, um die ihnen anvertrauten Bereiche zu führen. Keinesfalls müssen und können sie aber, wie in den handwerklich geprägten Betrieben der Vergangenheit, bezogen auf alle in ihrem Bereich anfallenden Aufgaben die beste Fachkraft sein. Statt dessen lautet ihre **Kernaufgabe** zunehmend, **ein Team von Spezialisten so zu führen,** dass

- jeder seine Fähigkeiten und Fertigkeiten optimal einbringt und
- ihr Bereich seine Funktion in der Organisation erfüllt.

Das ist unter den veränderten Rahmenbedingungen mit einem Führungsstil nach dem Meisterprinzip „kommandieren, kontrollieren, korrigieren“ allein nicht möglich – selbst wenn er in gewissen Situationen weiterhin berechtigt ist. Stattdessen **müssen die Führungskräfte stärker auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter bauen** und in einem partnerschaftlichen Dialog mit ihnen nach den jeweils bestmöglichen (Problem-)Lösungen suchen. Das heißt: **Führung muss persönlicher, individueller und situativer werden,** was schwieriger ist, als Mitarbeiter top-down per Anweisung zu führen oder dirigieren.

Sind die Führungskräfte im Mittelstand für diese Aufgabe gerüstet? Zum Teil ja – und zwar die wenigen Naturtalente und die Führungskräfte, die in jungen Jahren das Glück hatten, von

einem Mentor in die Kunst der Menschenführung eingewiesen zu werden. Dies ist jedoch eher die Ausnahme. Denn noch immer gilt: In den meisten mittelständischen Unternehmen findet keine systematische Führungskräfteentwicklung statt. Vielmehr erfolgt das „Führen-lernen“ noch weitgehend nach der Trial-and-Error-Methode – auch mit der Konsequenz, dass im Unternehmen keine gemeinsame, bereichs- und hierarchieübergreifende Führungskultur entsteht. Jeder führt vielmehr, wie er will und kann.

## Der Handlungsbedarf ist erkannt

Dass sie an diesem Punkt aktiv werden müssen, das haben im vergangenen Jahrzehnt viele Mittelständler erkannt. Deshalb investieren sie auch mehr Zeit und Geld in das Qualifizieren ihrer Führungskräfte. Dabei besteht jedoch vielfach eine große Unsicherheit, worauf bei der Auswahl und Konzeption der Maßnahmen zu achten ist. Vor allem aus folgendem Grund: Zumindest latent ist den meisten Personalverantwortlichen bei Mittelständlern bewusst, dass mittelständische Unternehmen eine andere Kultur und Struktur als Konzerne haben, weshalb auch ihre Führungskräfte ein teils anderes Profil als Konzernmanager brauchen. Folglich müssen auch ihre Führungstrainings teils anders konzipiert sein. Doch wie, das ist vielen unklar. Deshalb einige Tipps, worauf Mittelständler beim Konzipieren (und Einkaufen) von Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Führungskräfte achten sollten.

## Worauf kommt es primär an?

**Je turbulenter die Zeiten sind und je fordernder der Führungsalltag ist,** desto größer ist die Sehnsucht von Führungskräften nach Rezepten und schematischen Lösungen. Tools und Persönlichkeitsprofile sollen es richten. Kein Führungskräfte-Training, das nicht mit dieser Erwartung der Teilnehmer startet. Und nur wenige Qualifizierungskonzepte, die nicht erst mal auf das Schulen von Führungsinstrumenten setzen.

Das greift zu kurz! Nicht Methodenschulung, sondern **Charakter- und Bewusstseinsbildung sollten im Zentrum der Führungskräftetrainings stehen.** Denn wer sich nicht als



Führungskraft begreift, bekommt auch kein kritisches Beurteilungsgespräch hin. Und wer nicht am eigenen Leib erlebt hat, wodurch sich eine echte Führungs-KRAFT von

- einem „Weichei“, das nach dem Laissez-faire-Prinzip führt, einerseits und
- einem „Despoten“, der seine Untergebenen klein hält, andererseits,

unterscheidet, wird nur selten die erforderliche Balance in seinem Führungsverhalten wahren.

**Tipp:** Klopfen Sie die Ihnen offerierten Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen daraufhin ab, inwieweit sie den Teilnehmern praxisnah das erforderliche Bewusstsein vermitteln, was es heißt, eine Führungskraft im Mittelstand zu sein.

## Welche Qualifizierungsmethoden passen?

Gelernt werden sollte konsequent entlang der Themen aus dem eigenen Führungsalltag – also im „Hier und Jetzt“ der Trainingsgruppe, statt in Kontexten, die von der Firmenrealität weit entfernt sind. In komprimierter Form müssen typische Führungssituationen unter steigenden Anforderungen und Druckbedingungen trainiert werden. Dabei sollte der Schwierigkeitsgrad das Niveau im Betriebsalltag überschreiten. Denn dieses Überpotenzial setzt Kompetenzen frei, die bisher ungenutzt blieben.

Neben Anregungen zum Mitdenken müssen im Training auch Emotionen angesprochen werden, damit sich die Lernerfahrungen einprägen. Besonders wichtig ist die Variation. Durch viele verschiedene und wechselnde Übungsbedingungen werden Führungsfähigkeiten erweitert und verinnerlicht. Und selbstverständlich müssen auch Tools und Hintergründe vermittelt werden – aber nur in maximal zehn Prozent der Zeit.

**Tipp:** Überprüfen Sie die Konzepte daraufhin, wie stark sie den Führungsalltag in Ihrem Unternehmen aufgreifen. Dann wissen Sie schnell, ob sie zu Ihrer Organisation passen.

## Wie sollte das Lernen konzipiert sein?

Wenn man Top-Manager fragt, an welchen Punkten ihres Karrierewegs sie **Führungsstärke entwickelt** haben, dann lautet eine wiederkehrende Antwort: „...in herausfordernden Führungssituationen, in denen ich mein Potenzial voll ausschöpfen musste, ohne daran zu scheitern“.

Leistungsträger sind nicht an Theorien interessiert. Sie wollen wissen, wie sie ihren Wirkungsgrad erhöhen können, um mit ihren Mitarbeitern die besten Resultate zu erzielen. Ein Training findet dann ihre Akzeptanz und Aufmerksamkeit, wenn es wirkungsorientiert statt theorielastig gestaltet ist.

**Tipp:** Checken Sie das Konzept daraufhin, ob es den Teilnehmern nachhaltig und eindrucksvoll die Wechselwirkung zwischen Führungsstil und Leistung der Mitarbeiter verdeutlicht. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie sich für ein anderes Konzept/Design entscheiden.

Die Teilnehmer sollten zudem ihr **Führungsverhalten in Echtsituationen trainieren** können. Sie müssen mit ungeteilter Konzentration in Führungssituationen außerhalb ihrer persönlichen Komfortzone agieren – mit der Chance, in einem lehrreichen Rahmen bisher ungenutzte Potenziale zu erschließen. Anspruchsvoller als im Alltag sollte es dabei hergehen, und den üblichen Referenzrahmen erweiternd – und nicht gemütlicher wie in vielen Seminaren.

**Tipp:** Checken Sie, inwieweit das Konzept die Teilnehmer fordert – zum Beispiel, weil sie als Team binnen 24 Stunden ein anspruchsvolles Projekt mit Relevanz für das Unternehmen stemmen müssen und dabei den gesamten Führungszyklus „live“ durchleben (mit allen damit verbundenen Aufgaben, vom Mitarbeiter auswählen, über das Zielgespräche führen und Aufgaben delegieren bis hin zum Präsentieren und Bewerten der Ergebnisse).

## Erfahrung allein erzeugt noch kein Wachstum. Erst die emotionale und kognitive Reflexion erschließt das volle Lernpotenzial.

Deshalb sollte in den Trainings auf die Praxisphasen stets eine Auswertung folgen. In dieser Phase muss den Teilnehmern auch ein wachstumsorientiertes Feedback gegeben werden – zur inneren Haltung, den Führungs- und Konfliktmustern und zur Führungstechnik. So entsteht eine steile Lernkurve, die sich durch das Erleben tief in den Routinen des Alltags verankert. Oberflächliches Feedback hilft nicht weiter.

**Tipp:** Achten Sie darauf, dass am Ende der Praxisphase ein intensiver Feedbackprozess steht. Denn erst dadurch wird der eigentliche Lernprozess in Gang gesetzt.

## Was haben die Beteiligten davon?

So praxisnah konzipierte und das individuelle und kollektive Lernen stimulierende Qualifizierungsmaßnahmen stoßen bei Führungs(nachwuchs-)kräften auf eine sehr hohe Akzeptanz, weil sie sich in ihnen vergleichbar ihrem Alltag gefordert sehen und auf ihre brennenden Fragen umsetzbare Antworten erhalten.

**Spaß macht ein solches Lernen oft nicht** – unter anderem, weil die Teilnehmer hierbei (abgeleitet aus und begründet mit dem beobachteten Verhalten) auch mit ihren noch bestehenden Lernfeldern konfrontiert werden. Umso größer ist jedoch der Gewinn dieses „Unhappy-Learning“. Denn an seinem Ende stehen Freude über die gewonnenen Erkenntnisse, Klarheit über die eigenen produktiven Verhaltensweisen und Stolz auf das Geleistete. Und belohnt wird die Anstrengung mit mehr Sicherheit in der Führungsrolle und im Führungsalltag. ■

### Autor



#### ■ Hubert Hölzl

ist Inhaber des auf den Mittelstand spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Hölzl & Partner in Lindau.

E-Mail: mail@fuehrungstrainer.net



## Assekuranz-Controlling im Wandel

von Heinz Benölken und Claus Höppner

Der Arbeitskreis Assekuranz-Controlling des Internationalen Controller Vereins wurde vor fast 30 Jahren, nämlich am 25./26. November 1982 (natürlich im Hotel Kaiserin Elisabeth) von 19 Controllern aus Versicherungsunternehmen gegründet und war der erste Branchen-Arbeitskreis.

Warum ein Branchen-Arbeitskreis für die Assekuranz, wo es doch schon zum Gründungszeitpunkt eine flächendeckende Auswahl von regionalen Arbeitskreisen gab? Hierfür gibt es einige triftige Gründe: Versicherer arbeiten nicht nach dem Prinzip „Morgens Ware – abends Kasse“, sondern handeln mit Produkten (vergleichbar mit Banken) ganz eigener Art: **mit dem Vertrauen von Kunden in die Leistungsversprechen von abstraktem Versicherungsschutz**. Sie bewegen sich damit wie andere Finanzdienstleister nicht in der Realwirtschaft (wenn man einmal ihre Sachanlagen-

Ausstattung vernachlässigt), sondern in der intermediären Finanzwirtschaft.

Im Mittelpunkt ihres Controlling stehen neben Kosten und Erträgen das Controlling von abstrakten Leistungen, die sich zwar auch in Finanzströmen messen lassen, aber zudem Elemente wie **Vertrauensschutz, stochastische Entwicklungen** (wofür brauchte man sonst Versicherer) und damit verbundene **Reservebildungen**, um nur einige zu nennen, berücksichtigen müssen. Damit bewegen sich Assekuranz-Controller automatisch in einer eigenen begrifflichen Welt. Neben Strategie- und Kostenthemen „schweben“ Assekuranz-Controller zwischen internationalen Katastrophen, Finanzmärkten, Regulierungs- und Rechnungslegungs-Vorschriften, was sich auch in den sich stark wandelnden Schwerpunktthemen des Arbeitskreises widerspiegelt. Diese zeichnen wir nicht nur nach, sondern bauen darauf auch

eine Standortbestimmung für das Assekuranz-Controlling auf.

### Zellteilung und Branchenumfeld

Wie es sich auch für alle anderen, primär nach regionalen Schwerpunkten bestehenden Arbeitskreise geziemt, tagt er regelmäßig zweimal jährlich auf Einladung eines Mitgliedsunternehmens der Assekuranz. Auf Grund des hohen Zulaufs an neuen Mitgliedern war im Jahr 1993 eine Aufteilung in zwei Arbeitskreise (Assekuranz-Controlling I und II) erforderlich. Da aber auch in der Assekuranz die „Fusionitis“ umgeht, hat sich das inzwischen auch als Dämpfung auf Nachrücker ausgewiesen. Der AK I war davon stärker betroffen als der AK II, der noch mit voller „Mannschaftsstärke“ von etwa 30 Mitgliedern arbeitete. Eine Wiedervereinigung der beiden AK folgte im Mai 2011.

Der Arbeitskreis II traf sich auf Einladung der VHV-Versicherungsgruppe zum Frühjahrstreffen in Hannover, wo als **Themen Solvency II (analog zu „Basel II“)** und **Kostenverteilungsstrategien** im Vordergrund standen. Einige Schwerpunkte zur Branche Assekuranz: Sie ist derzeit trotz vieler Fusionen mit Mitgliedsunternehmen immer noch eine tief gegliederte Branche, zusammengefasst im Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV).

## Von der klassischen WEG-Philosophie des Assekuranz-Controlling ...

**Der Controller als Navigator und bei Bedarf als Taktiker**, der den Skipper berät, wie er die Wettbewerbsvorsprung bringenden „Schläge“ mit Halsen und Kreuzen ansetzen muss, um die Chancen auf den Regatta-Gewinn zu steigern. Das dominierende Controllingmerkmal ist auch für Assekuranz-Controller das **WEG-Symbol** aus **Wachstum, Entwicklung** und **Gewinn**, und möglichst viel gebannt im Fokus von Balanced Scorecards.

In den ersten Jahren nach der Gründung standen primär Themen mit strategischem Bezug – Gesamtunternehmen, Vertrieb, Produktentwicklung – im Vordergrund. Das schlug sich auch darin nieder, dass die Mitglieder des AK Assekuranz-Controlling wesentlich die brancheninterne Fortbildung in den Bildungseinrichtungen der Assekuranz trugen. Weitere Schwerpunkte lagen in den Bereichen Sparten-Controlling und Kosten- und Vertriebs-Controlling. Kostprobe zum Sparten-Controlling: „Was muss eine verursachungsgerechte Deckungsbeitrags-Steuerung für die Sparte Leben berücksichtigen?“

## ... über die Verwerfungen der Versicherungswelt

Die Assekuranz unterlag in den letzten zwei Jahrzehnten starken Veränderungsprozessen:

- Der in den 80 er Jahren noch weitgehend regulierte Versicherungsmarkt mit grundsätzlich genehmigungspflichtigen Tarifen und damit kanalisiertem Wettbewerb zwischen den Unternehmen wurde zunehmend

reguliert. Gründe lagen in dem politisch gewollten und auf nationaler wie auch EU-Ebene vorangetriebenen Wettbewerb. Enklaven mit Schutzwänden waren damit passé.

- Die **Deregulierung** erzwang – die Verbraucher sahen es gerne – **verstärktes Kostenmanagement**, um die sprichwörtliche „**combined ratio**“ (=kombinierte **Schaden- und Kostenquote**) unter 100 % des Prämienaufkommens zu halten und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Der branchenweite **Kostendruck** verstärkte die Tendenz zu **Fusionen** innerhalb der Branche zunächst auf nationaler Ebene. Ein Beispiel dafür ist die heutige ERGO-Gruppe aus dem Zusammenschluss der Viktoria, Hamburg-Mannheimer, DKV und DAS. Aber die parallele Entwicklung zur internationalen Liberalisierung der Märkte begünstigte darüber hinaus **Übernahmen** deutscher Versicherer mit zum Teil langer Tradition wie Colonia, Nordstern, Agrippina und Albingia, um nur einige zu nennen, durch ausländische Versicherungskonglomerate wie Generali, AXA und Zürich-Versicherungen.

In diesem fusionsgetriebenen Umfeld kämpften die Assekuranz-Controller primär an der Kostenfront. Für vermeintlich weiche Strategiethemata blieb immer weniger Zeit.

## ... zu einer Deformation zum IAS-Reporting?

Grenzüberschreitende Fusionen wirkten sich auf die Rechnungslegung der Gesellschaften, wenn auch mit vielen Detailproblemen und Häutungen, als Zwang zur **Vereinheitlichung gigantischer Zahlenwerke** aus, wobei die ausländische Konzernmutter die Grundrichtung bestimmte. So reichte es nicht, dass deutsche (ehemals selbstständige) Tochtergesellschaften nach HGB-Standard bilanzierten und darauf auch die internen controllingrelevanten Rechnungslegungen abstimmten. Je nach Konzernmutter hatte sie zudem nach Schweizer, französischen, italienischen Standards Rechnung zu legen. Da die Gesellschaften die vermeintlichen Kostenersparnisse der Fusion nicht durch temporär zusätzliches Rechnungslegungspersonal gefährden wollten, bediente man sich in den Controllereien der Unternehmen nach dem Motto: Für qualita-

tives Controlling im Sinne des WEG-Symbols habt ihr übermorgen noch Zeit, strikt jetzt erstmal die Rechnungslegungsmuster, wie es die ausländische Holding-Mutter gern hätte. Assekuranz-Controlling – quo vadis, erster Teil?

Parallel dazu setzte sich die Tsunami-Welle der Vereinheitlichung der internationalen Rechnungslegungs-Vorschriften unter dem Begriff IAS- (= International Accounting System) in Bewegung, wodurch die Controllereien von Versicherungsunternehmen zu Getriebenen dieser Welle wurden. Natürlich wurde allorts versichert, das sei nur eine vorübergehende Umfunktionierung der Kräfte, bis man spätestens **ab 2006 die Umstellung auf internationale Rechnungslegungsvorschriften geschafft** und bis dahin die Parallelbuchhaltung gemäß deutschem HGB und IAS-Standard (und manchmal noch eine italienische, französische, englische Drittbuchhaltung) bewältigt habe. Die kapazitätsverschlingenden Auswirkungen: Assekuranz-Controlling – quo vadis, zweiter Teil?

Uns geht es nicht darum, ein philosophisches Essay über den tieferen Sinn von Controlling zu schreiben oder den Einsatz von Controllern für Rechnungslegungsaufgaben zu geißeln. Gerade kleinere Unternehmen können sich aus Kostengründen nicht beliebig mit IAS-Experten verstärken. **Existenz gefährdend kann aber sein, wenn in Zeiten gravierender Umwelt-, Markt und Wettbewerbsveränderungen und bei schwieriger versicherungstechnischer wie kapitalmarktbedingter Ertragssituation strategisch notwendige Aufgaben liegen bleiben. Das ist die makabre Seite der IAS-Medaille.**

Es gibt auch noch eine personelle Seite der gleichen Medaille: Wie weit ist der mentale Weg von „Controllern“, die auf IAS „gebimst“ wurden, zurück zu am WEG-Symbol orientierten, strategisch gelagerten Aufgaben? Im ersteren Fall ist Präzisionsarbeit wie in CAD-gesteuerter technischer Fertigung unter Beachtung von Rechtsnormen mindestens aus zwei Rechtswelten gefordert. Im anderen Fall die Fähigkeit zur Kreativität entsprechend einem Deyhle-Zitat: **„Gelungene strategische Planung ist die Kunst der gekonnten Schlamperei.“** Kann man aus dem IAS-gerechten Rückspiegel den optimalen Kurs nach vorn beurteilen? In

der Sprache des Navigators: Kann man mit Blick nach hinten auf die Kiellinien-Wellen den Kurs nach vorn peilen oder koppeln?

Das strategische Dilemma: Vor allem in Unternehmen mit erheblicher Prägung durch ausländische Normen beobachtet man zunehmend eine Reduktion von überlegter und langfristig angelegter strategischer Planung auf ein kurzfristiges Reporting-Management.

## Neue Perspektiven für ein Assekuranz-WEG-Controlling

### Neue Veränderungen der Versicherungsumwelt ...

Sie sind wiederum **Auslöser für veränderte Controlling-Schwerpunkte**. Schlaglichter:

- Die soziodemographische Herausforderung, die generell die Absatzpotenziale der Unternehmen verschiebt und zu sehr unterschiedlichen regionalen Differenzierungen führt.
- Zwang zu einer verstärkten Verbraucher-Orientierung, erzwungen durch die Umsetzung der Vermittler-Richtlinie durch Umgießen in nationales Recht.
- Die damit verbundene erhöhte Sensibilisierung der Versicherungskunden für bedarfsgerechte ganzheitliche Lösungen in ihrem Interesse. Die Bereitschaft zur Akzeptanz von produktzentrierten Aktionen der Anbieter sinkt damit rapide.
- Die zunehmende Diskussion produktneutraler (und damit auch anbieterneutraler) Be-

ratung bis zur primären Honorarberatung, wogegen sich gestandene Außendienstler mit allen Kräften wehren.

- Die säkulare Niedrigzinsphase, die die Kapitalanlage-Strategien der Versicherer vor extreme Herausforderungen stellt, wenn sie noch die für Kundenbindung und Neukundengewinnung als notwendig angesehenen Renditen erwirtschaften wollen.
- Die weiter zunehmende Bedeutung medialer Vertriebswegen, die nach Meinung von Experten des IT-Marketings und sozialer Netzwerke die Assekuranz bisher nur unzureichend nutzt.

Singulärer Aktionismus hilft nicht weiter, viele Unternehmen müssen sich in Teilbereichen neu erfinden, ganzheitliche Strategien sind gefragt.

### ... erfordern neue Schwerpunkte für das Assekuranz-Controlling

Wir skizzieren hier **sechs Schwerpunkte**, die integriert zu betrachten sind:

- Gesamtunternehmens-Controlling „zum Anfassen“ als Basis für ...
- ... Vertriebs-Controlling orientiert am nachhaltigen Kundenbedarf und ...
- ... unterlegt durch verursachungsgerechtes Kosten-Controlling
- Kapitalanlagen-Controlling für neue Anlagemärkte
- Controllinggerechte Informationsversorgung mit Vernetzungsqualität
- Personalentwicklungs-Controlling mit dem Ziel der aktiven Teilhabe

Daraus ergeben sich auch neue Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Da jedes dieser Themen einer eigenständigen vertieften Behandlung bedarf, beschränken wir uns hier auf perspektivische Gedanken.

## Neue Wege der Gesamtunternehmens-Steuerung

### Vom top-down getriebenen Schluck- und Zuck-Prinzip ...

Bisher wurden **Wachstums- und Gewinnanspruch** definiert, die Sparten versuchen ihre Ergebnisse unter Berücksichtigung grundsätzlicher Risiken zu planen, dem Vertrieb werden entsprechende „**Erwartungen**“ signalisiert, für die das Vertriebsmanagement die notwendigen „**freiwilligen**“ Produktziele der Außendienstler einzusammeln hat. Mag sein, dass das mal funktioniert hat, heute aber lassen sich Produktziele nicht mehr „**herunter brechen**“, das Bild des Schluck- und Zuck-Prinzips ist passé. Das sich immer schneller drehende Karussell von Vertriebschefs ist dafür ein deutliches Indiz.

Wichtige Gründe sind die **zunehmende Differenziertheit der Lebensverhältnisse und ein Auseinanderdriften von wichtigen Teilen der Gesellschaft**. Inzwischen ist man auf Sparten- und Vertriebsseite relativ aufgeklärt: Sparten erarbeiten kritischer ihre Ziele, im Vertrieb klopft man, wenn auch meist relativ global, die Kundenpotenziale auf Wachstumschancen mit einem Zuschlag(-swunsch) auf noch freie Marktpotenziale ab. Und die Controllerei verbringt das schier Unglaubliche und schnürt daraus ein Bündel, das verabschiedungswürdig durch den Vorstand gehen kann.

### ... zum strategischen Integrationsmodell

Der Zaubertrick: **Man setzt für griffige Steuerungszwecke an der kleinsten Zelle an: Bei Kunden bei ihrer Produktnutzung, in der Neukundengewinnung bei Lebenssituationen**. Das kann man über Vertriebswege, Regionen, Geschäftsfelder beliebig aggregieren. Spielt man dazu noch die Ergebnisse einer Teilmarktbeurteilung und definierte Soll-Produktnutzungen für den Kunden- und Nichtkun-

### Autoren



■ **Dr. Heinz Benölken**  
Fachbuchautor und Publizist.  
E-Mail: benoelken@dbub.net

### ■ Dipl.-Kfm. Claus Höppner

ist Projektleiter bei der Generali Deutschland Holding AG in Köln.  
E-Mail: claus.hoepfner@generali.de  
Tel.: 02233-3989-8277





denbereich dazu, so wird daraus ein Gesamttableau für ein kombiniertes Zielvereinbarungsmanagement von Kundengruppen, Sparten und Vertrieb in einem integrierten Data-Warehouse-Management.

### Auf dieser Basis lassen sich auch treffsichere Geschäftsfeldstrategien entwickeln.

Bisher haben Unternehmen neben begrenztem Wissen über ihre Kunden auch Informationsdefizite über ihre strategischen Geschäftsfelder, da sich kundenbezogene Informationslücken kumulieren. Durch die Integration der segment-spezifischen und der einzelkundenbezogenen Steuerung lässt sich die Treffsicherheit und die Qualität von Geschäftsfeldstrategien erheblich steigern.

Wenn es gelingt, Ergebnisse von Einzelkundenbetrachtungen mit Segmentbewertungen abzugleichen, lässt sich der Informationsgehalt von Geschäftsfelder-Bewertungen weiter verbessern. Dieser Abgleich ist keine Einbahnstraße, denn das Pendant zur erhöhten Treffsicherheit aggregierter Segmentdaten ist das Wiederfinden von Einzelkunden bei der Umsetzung von Segmentstrategien. Dabei ist eine qualitativ einheitliche Informationsbasis von Einzelkunden bis zum Geschäftsfeld gegeben, eine faszinierende Aufgabe für Controller, Absatzstrategien neu zu fundieren.

Hier mussten wir etwas ausführlicher ausholen, da die neue Gesamtunternehmenssteuerung die Startblöcke für die anderen vorgestellten Schwerpunkte liefert.

## Vertriebs-Controlling orientiert am nachhaltigen Kundenbedarf

Bedarfsorientiertes Verstandenwerden bindet Kunden und gewinnt Bürger als Neukunden – keine Einzelprodukte, deren Werthaltigkeit für Kunden auch schwanken kann. Kunden und Bürger als kleinste Zellen des Vertriebs-Controlling sind die Basis für

### Potenzialbezogene Zielvereinbarungen

Diese lassen sich durch teilmarktbezogene Aggregationen von unten, die sich wie Stalaktiten

in Tropfsteinhöhlen aufbauen, gewinnen. Hier stecken manche Teufel im Detail und werden auch genüsslich benutzt, um die hohe Kunst von „*Wasch-mir-den-Pelz-und-mach-mich nicht-nass-Pirouetten*“ zu zelebrieren. Denn traditionell steuert die Assekuranz primär nach Volumen mit risikopolitischen Nebenbedingungen und ergänzenden Nettobestandsveränderungen. Damit werden Ertragsaspekte nur indirekt angesprochen und bleiben Potenziale explizit außer Betrachtung.

Welche Vertriebler, die auf fetten Potenzialweiden grasen, schauen schon begeistert zu, wenn über potenzialbezogene Bemessungsgrundlagen mit variabler Einstellung der Schnitttiefe ihre Brotkörbe höher gehängt werden? Und zu allem Überfluss noch mit dem **Anspruch einer bedarfsorientierten Kundenberatung**? Für die Pächter fetter Weiden sind nicht nach Potenzialen differenzierte Rennlisten bequem, so dass sie mit Finessen, die einem Boxchampion alle Ehre machen würden, sich in ihrem Unternehmen wegducken und dafür auch eine interne Lobby von gleich gesinnten Pächtern fetter Weiden erzeugen. Hingegen neigt der Rest der Vermittler auf eher kargen Böden zu einer hohen Fluktuation, und so geht das Unternehmen ohne Potenzialbezug nach und nach in die Knie: Es schöpft seine fetten Weiden relativ zu gering aus und verliert auf weniger fetten Weiden über Fluktuation zunehmend an Boden im Markt: Variable Schnitttiefen können beiden Tendenzen entgegen wirken, unterlegt durch bedarfsgerechtes Angebotsmanagement.

### Potenzialbasiertes Aktivitäten-Self-Controlling

Produktzentriertes Aktivitäten-Controlling als Ausfluss von Top-down-Zielvorgaben ist out. **Selbstmotivierte Aktivitätensteuerung** als Ausfluss einer potenzialbasierten Vertriebssteuerung ist der Weg für eine neue **Potenzialaus-schöpfungs-Philosophie im Kunden- und Neukundenbereich**. Statt ihre Vermittler auf Produktziele zu verpflichten, brauchen sie ihnen nur – nicht nur ihren selbstständigen § 84 HGBlern – Informations- und Entscheidungshilfen zur Verfügung zu stellen, die diese deshalb nutzen, weil sie auch mit ihrem eigenen Geschäfts-

und Ertragsinteresse kompatibel sind und sie damit eigene Mitarbeiter auf dem Weg der Selbstüberzeugung steuern können.

Jenseits von Betrachtungen über gläserne Kunden und gläserne Mitarbeiter möchten wir kurz skizzieren, worauf es ankommt: **Den Kundenbedarf aus der Segmentierung erkennen, selbst die „To Do’s“ darauf abstimmen, entsprechende Aktivitäten einleiten und ihren Erfolg organisieren**. Den Erfolg genießt primär der Vermittler, mittelbar natürlich auch das Unternehmen – aber wer arbeitet nicht gern in einem „winning team“?

Vertriebs-Controlling als „Rennlisten-Controlling“ ablösen durch ein **Potenzialaus-schöpfungs-Controlling**: Das ist sicherlich jedem Vollblut-Vertriebler aus der Seele gesprochen. Wird dann der gläserne AD-Mitarbeiter als Bedrohung empfunden? Das ist auch eines der Phantome der Vergangenheit. Wer als „Torschütze“ von seinem Unternehmen Steilvorlagen für zusätzliche Cross-Selling-Treffer erwartet, hat hierfür die besten Chancen, über einen konstruktiven und datenbasierten Dialog über bisherige Erfolge, zu behobende Hemmfaktoren und zentral zusätzlich aufbereitete Akquisitionspotenziale.

## Verursachungsgerechtes Kosten-Controlling

Das in der Vergangenheit praktizierte Kostencontrolling in der Versicherungswirtschaft war das Auflisten der Kosten nach Kostenstellen und Kostenarten. Die Kostenstellen spiegelten i. d. R. die Aufbaustruktur des Unternehmens wider. Die Kostenarten lehnten sich an den Kontenplan des Rechnungswesens an. Für die Preisbildung (Prämienkalkulation) war die Kostenrechnung von untergeordneter Bedeutung. War doch der wesentliche Einflussfaktor auf die Prämie z. B. des Kompositgeschäfts der Schadenbedarf. Somit waren die Controller vielmehr damit beschäftigt, die Istkosten aufzuzeichnen und sie mit den geplanten Kosten zu vergleichen, um dann die gewonnenen Erkenntnisse in Hochrechnungen festzuhalten. Eine verursachungsgerechte Verteilung der Kosten auf Sparten, Vertriebswege u.ä. wurde mit Hilfe von Deckungsbeitragsrechnungen im Kompositbe-

reich in der internen Unternehmensrechnung nur teilweise gelöst.

Kostenrechnung wurde betrieben ohne auf das Thema „Ressourcensteuerung“ einzugehen. Im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs im Versicherungsmarkt gewann das Thema „**Kostenmanagement**“ an Bedeutung. Die Entwicklung von Kennzahlen wie „**combined ratio**“ oder „**Abschluss- und Verwaltungskostenquote**“ zeigten dem Betrachter, wie effizient die betriebliche Leistungserstellung vorstatten ging. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass gezielter Einsatz von Ressourcen das Kostenvolumen positiv und damit auch das Geschäftsergebnis beeinflusst. Konzerninterne und -externe Benchmarks zum Thema „**Prozessgestaltung**“ wurden etabliert. Der Kostencontroller war hier besonders gefragt, weil „Kostennachteile“ bei der betrieblichen Leistungserstellung zwischen den Gesellschaften zu untersuchen waren.

#### Womit beschäftigt sich der Kostencontroller heute?

Die Aufgabe des Kostencontrollers hat sich stark gewandelt: **Vom „Reporter“ zum „Gestalter“**. Auswirkungen betriebswirtschaftlichen Handelns aufzuzeigen, ist die Aufgabe, der der Kostencontroller nachkommt. **Die Basis ist eine Kostenverteilung im Hinblick auf eine pretiale Ressourcensteuerung auf Konzernebene und auf allen Ebenen.** Dafür gibt es auch schon geeignete Instrumente. Eines der bekanntesten Instrumente ist die Prozesskostenrechnung. Mit ihrer Hilfe werden den verschiedenen Prozessen der betrieblichen Leistungserstellung die entstandenen Kosten zugeordnet. Jeder Kostenstellenleiter kann – nachdem die Prozesse definiert sind – seine eingesetzten Kapazitäten den verschiedenen Prozessen zuordnen. Bewertet mit den Gesamtkosten der Kostenstellen ergeben sich dann die Kosten für jeden einzelnen Prozess.

**Nicht mehr zweckmäßig sind Kostenverteilungen auf Sparten nach dem eingeschätzten Belastungsprinzip**, nicht nur weil es **aufsichtsrechtlich problematisch** ist, sondern auch zu **Fehlsteuerungen** führen kann **und an**

**der Vertriebsfront Motivationsporzellan zerschlägt.** Die bilanzielle Kostenverteilung und die betriebswirtschaftliche Kostenverteilung sind heute noch bei vielen Unternehmen unterschiedlich. Sie müssen sich annähern, wenn nicht sogar identisch sein. Nur so lassen sich Fehlsteuerungen vermeiden. Die vernünftige Zuordnung der innerbetrieblichen Prozesse auf die bilanziellen Funktionsbereiche und auf die Sparten ist dabei ein wichtiges Thema. Hier ist der Controller gefragt. Mit seiner Expertise können die Kosten verursachungsgerecht auf die Sparten verteilt und somit entsprechende Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

#### Kapitalanlagen-Controlling für neue Märkte

Personenversicherer gestalten über ihre Überschussbeteiligungen und Reservebildungen ihre Tarife für Kundenbindung und Neukundengewinnung attraktiv. Sachversicherer federn ihre schwankenden versicherungstechnischen Ergebnisse über Schwankungsrückstellungen hinaus auch über dem Spartenvolumen entsprechend zuordenbarer Kapitalerträge ab. Daran wird sich auch nichts ändern.

#### Aber die Leitplanken unterliegen einem Wandel:

- Welchen Stellenwert haben noch Staatsanleihen zwischen sicher und niedrig verzinslich auf der einen und risikobehaftet und höher verzinslich auf der anderen Seite? Staatsanleihen im Hinblick auf EU-Rettungsschirme disponieren ist keine Alternative.
- Können Industrieanleihen das – und in welchem Umfang – ausgleichen?
- Also aktienbasierte Fondsanlagen vor einer Renaissance?
- Inwieweit sind Privat Equity-Anlagen für Versicherer eine geeignete Anlagekategorie?
- Bieten Immobilienfinanzierungen ein geeignetes Ventil: Anlagen in Fonds und Einzelobjekten in Trendregionen? Anlagen in der Fläche unter Berücksichtigung wichtiger soziodemografischer Trends?

Wer organisiert im Unternehmen die für die Beantwortung dieser Fragen notwendigen Szenariendiskussionen? Also wichtige Aufgaben für das Kapitalanlagen-Controlling.

## Controlling-likes Methoden- und Informationsmanagement

### (Zentral-) Controlling: Methoden- und Datenhoheit

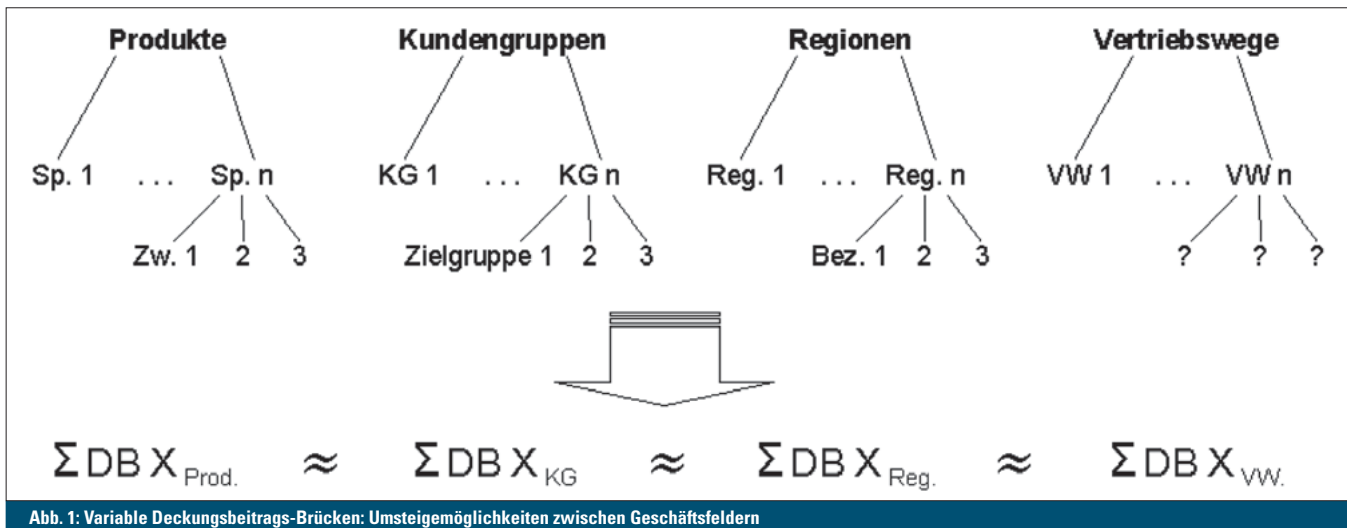
Schon überwunden oder noch Realität: Sparten pflegen ihre Statistiken nach versicherungstechnischen, Vertriebe nach ereignisbezogenen Kriterien, überwältigt durch IAS- und Konzernrechnungslegungs-Anforderungen. Damit ist **gegenseitige Verständigungslosigkeit vorprogrammiert** nach dem Motto: Ich glaube nur Daten, die ich selbst strukturiert habe. Im Brustton der Überzeugung kämpfen dann alle Methodenmeister im Unternehmen für ihre Ergebnisse, für deren Gewinnung sie die Methoden selbst festgelegt haben, und reklamieren nach ihrer Methode auch die Richtigkeit ihrer Ergebnisse.

Bei unterschiedlichen Methodenchefs, die sich auf der zweiten Ebene schon fast liturgisch anmutende Methodenstreits leisten, sind ihre Ressortchefs dazu verurteilt, in Vorstands- und Gremiensitzungen Uneinigkeit in der Sache zu demonstrieren, deren Wogen man bei einem gemeinsamen Klausur-Dämmerschoppen kollegial glättet.

**Eine konsistente strategische und operative Steuerung des VU erfordert deshalb, die Methoden- und Datenhoheit für alle controllingrelevanten Informationen im Unternehmen auch dem „Controlling“ zu übertragen.** Das bietet mehrfache Chancen: Daten stehen außer Streit, ebenso Methoden. So können sich Zentral-, Vertriebs- und andere Bereichscontroller ohne vorgelagerte Schattendiskussionen auf die Gespräche um die richtige Geschäftsfeld-, Regional-, Vertriebswegestrategie konzentrieren.

#### Beispiel für Methodenhoheit: Geschäftsfeldbezug

Unter Steuerungsaspekten sollen DW-Lösungen das Steuern der einzelnen Geschäftsfeld-Ausprägungen, nämlich nach Produkten, Kundengruppen, Regionen und Vertriebswegen mit den gleichen Wertansätzen unterstützen (vgl. Abbildung 1).



Die „ $\sum$  DB-X“-Schicht ist auf ihrer höchsten Deckungsstufe die Brücke für den plausiblen Abgleich mit dem versicherungstechnischen Rohergebnis (ohne gestaltende Maßnahmen im Bereich von Reservierungen und Rückstellungen). **Auch wenn der Umstieg** von der produkt-/kundengruppenbezogenen auf eine regional- und vertriebswegebezogene Betrachtung **durch nicht ganz ausrottbar statistische Abgrenzungsprobleme geringfügig gestört wird, mindert das nicht die Aussagefähigkeit.**

#### Beispiel für Datenhoheit: Einheitliche Segmentierungen und Auswertungen

**Damit „Segmentierungen“** mehr als nur ein geflügeltes Wort in der Spannweite von Grobselektionen bis hin zu Feinsegmentierungen sind und **zu den gewünschten Standards führen, muss der erwartete Output strukturiert werden:**

- Darstellung und Auswertung aller Kundeninformationen nach Kundensegmenten.
- Möglichst große Auswahl an vordefinierten Standardauswertungen (Controllingreports).
- Berichtswizard für anspruchsvolle und intuitive Reports zu dynamischen Feinsegmentierungen über den gesamten Kundenbestand.
- Übersichtliche Auswertungs- und Konfigurierungsmöglichkeiten auf allen Ebenen (Gesamtunternehmen, SGF, Regionen, Agenturen, etc.).
- Offenlegung von zukunftssträchtigen Potenzialen im Kundenbestand.

- Dynamische Balance zwischen Chancen und Risiken im Markt, Entwicklungstendenzen.

#### Damit lassen sich strategische Stoßrichtungen datenmäßig fundieren:

- Ausrichtung nach strategischen „Stoßrichtungen“, z. B. mit Portfoliotechnik.
- Identifikation von Zielgruppen mit den dazugehörigen Mengengerüsten.
- Ausrichtung erforderlicher Maßnahmen auf chancenreiche Potenziale. Unterlegung der Segmente mit Normstrategien, als Workflow-Dokumente unternehmensweit abrufbar und als Basis für die Ableitung operativer Maßnahmen.
- Generierung von Aktivitäten gemäß Zielsetzungen und darauf aufbauendes Aktivitäten-Controlling.
- Gezielte Ansprache unter Berücksichtigung der Produktnutzungs-Analyse und eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses.
- Präzise Erfassung der Aktivitätendaten (Ansprache, Termine, Erfolge).
- Laufende Auswertung der Ausschöpfung der Zielpotenziale nach Teilmärkten.

#### Fazit: Informatikkompromisse können wie Treibsand wirken

Wer seine zielgruppen-, angebots- und vertriebsbezogene Stoßrichtungen auf einer trennscharfen Informatikbasis aufbaut, steht damit auf einem Betonsockel anstatt auf Treibsand und profitiert davon über Strukturen und Prozesse bis hin zur Personalentwicklung.

#### Nie wahr nachhaltiges Assekuranz-Controlling wichtiger als heute!

Die Synthese aus den beispielhaft skizzierten Schwerpunkten für Assekuranz-Controlling lautet: Nicht primär Top down-Bottom up ist gefragt, da die damit verbundenen Schluck- und Zuck-Probleme nicht in eine includente Gemeinschaft von Unternehmensangehörigen hineinpassen. **Vielmehr brauchen die Unternehmen einen neuen Integrationsansatz, der durch traditionelles Bereichs-Controlling, in dem jeder seine eigenen Statistiken als beweiskräftige Diskussionsmunition hütet, nur unzureichend abgebildet werden kann.**

Controlling zeigt so unter den Aspekten Wachstum, Entwicklung und Gewinn den Sachbereichen den WEG. Damit befinden sich alle Aufgabenmodule des Unternehmens **permanent auf dem WEG-Radarschirm des Unternehmens.** ■



# Steuerungs- und Informationsmodelle

## Eine bessere Basis für das Controlling und die Managemententscheidungen

von Igor Barkalov und Philipp Wagner

Bestehende Controlling-Systeme sind häufig ungeeignet. Saturierte Märkte, hoher Wettbewerb, geringes oder gar negatives Wachstum des Gesamtmarktes – Unternehmen stehen heute mehr denn je unter hohem Druck, sich in einem stetig verändernden Umfeld wirtschaftlich erfolgreich zu entwickeln. Das erfordert unter anderem, Daten schnell zu beschaffen, aufzubereiten und Insights zu generieren, um faktenbasiert Entscheidungen treffen und wichtige strategische Initiativen umzusetzen zu können. Dabei stellen viele Organisationen fest, dass ihr **komplexes Controlling-System nicht geeignet ist, schnell die Antworten zu liefern**, die zu einer Entscheidungsfindung in einem volatilen Marktumfeld nötig sind.

### Fünf typische Herausforderungen für Unternehmen

Organisationen stoßen bei der Einführung eines verbesserten Controlling-Systems und der Um-

setzung von Initiativen häufig auf Hürden, die den Prozess ausbremsen können. Diese fünf Herausforderungen sind typisch auf dem Weg zu einem modernen System:

#### 1. Unklare Verantwortungsbereiche:

Zielvereinbarungen sind generell unmöglich, wenn Unsicherheiten bestehen, wer für welche Abteilungen, Units und Bereiche verantwortlich ist. Diese Grundvoraussetzung des erfolgreichen Controllings dürfte in der Regel erfüllt sein. Problematischer wird es, den Beitrag einzelner Abteilungen, Units und Bereiche am Unternehmenserfolg zu definieren. Operativ wird das Problem deutlich, wenn die Verantwortung für einzelne Kennzahlen bestimmt werden soll. Oft arbeitet an deren Berechnung eine Vielzahl an Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen, Segmenten oder Unternehmensbereichen – mit unscharf definierten Verantwortungsbereichen. Dadurch wird der jeweilige

Beitrag am Unternehmenserfolg noch undeutlicher, da die Datenqualität und -aktualität oft nicht ausreichend für eine Beurteilung ist. Daher ist eine Abgrenzung des Wertbeitrages einzelner Abteilungen zwingend erforderlich und auch die Sicherstellung von Informationsqualität und -aktualität unabdingbar. Ohne diese Schritte können nur unzureichend Anreize gesetzt oder ein rechtzeitiges Gegensteuern eingeleitet werden.

#### 2. Unbekannte Wechselbeziehungen zwischen Leistungsmerkmalen:

Eine weitere Herausforderung des Controllings ist die Identifikation von Interdependenzen zwischen betrachteten Größen. Um periodische Abweichungen sinnvoll analysieren zu können, müssen zunächst potenzielle Wechselbeziehungen mit anderen Kennzahlen aufgedeckt werden. Werden nicht alle Interrelationen berücksichtigt, erschwert dies eine effektive Analyse.



### 3. Ungenaues Reporting:

Unternehmen sehen sich einer kaum zu beherrschenden Informationsflut ausgesetzt. Redundante oder irrelevante Berichte reduzieren die Übersichtlichkeit, jedoch auch die Vernachlässigung wichtiger Informationen durch eine lückenhafte Berichterstattung verzerrt das Gesamtbild. Es ist eine der großen Herausforderungen des Controllings, auf dem schmalen Grat zwischen Datenüber- und Unterversorgung zu wandern und das Management durch präzise Informationsversorgung zu entlasten.

### 4. Fehlende Automatismen:

Auch im Zeitalter von Business Analytics behindern nach wie vor manuelle Vorgehensweisen die effektive Entscheidungsfindung und erhöhen die Fehleranfälligkeit. Mitarbeiter verharren in bestehenden Strukturen, das vorhandene Softwarepotenzial wird hingegen nicht vollständig ausgeschöpft. Das Ausweichen auf „altbewährte“ Vorgehensmodelle und Programme führt oftmals zu Ineffizienz durch Bindung von hochqualifizierten Ressourcen mit nicht-wertschöpfenden Aktivitäten.

### 5. Starre Strukturen:

Selbst wenn das Softwarepotenzial ausgeschöpft wird, führt mangelnde Flexibilität zu einer langsameren Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Kunden- und Marktdynamik sowie veränderte regulatorische Rahmenbedingungen. Die Anpassungsgeschwindigkeit ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Je flexibler die Controlling-Systeme ausgerichtet sind, desto schneller und kostengünstiger kann reagiert werden. Oft kann diese Flexibilität zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen. Das Controlling durchläuft einen Wandel von einer reinen Querschnittsfunktion zum wichtigen Werttreiber mit maßgeblichem Einfluss auf die Profitabilität.

An diesen Punkten zeigt sich: Das **Controlling muss sich weiterentwickeln**. Klassische Systeme fallen häufig sehr komplex und auch kostenintensiv aus. Das liegt nicht nur daran, dass technische Potenziale nicht ausgeschöpft

werden, sondern spiegelt tieferliegende Limitationen in der Steuerung wider. Oftmals ist ein neuer Ansatz sinnvoll, um schnellere Antwortzeiten und eine bessere Kontrolle durch das Management zu ermöglichen. Eine rasche Umsetzung neuer Konzepte hinsichtlich der Steuerung und des Reporting sollte sich daher bei Organisationen weit oben auf der Agenda finden.

Für den notwendigen Optimierungsprozess sind zwei Elemente entscheidend: ein geeignetes Steuerungsmodell sowie ein Informationsmodell, das Business und IT gleichermaßen im Blick hat.

### Das Steuerungsmodell: Ausrichtung nach Management und Unternehmensstrategie

Ein erster Schritt auf dem Weg zum optimalen Controlling-System ist die **Erfassung bestehender Steuerungsstrukturen**. Die meisten Unternehmen verfügen bereits über mehr oder weniger ausgefeilte Steuerungsmodelle, es ist jedoch zu überprüfen, inwieweit diese den heutigen Herausforderungen gerecht werden. Die Hauptanforderung an das Steuerungsmodell ist es, **alle wesentlichen Werttreiber eines Unternehmens in Form von messbaren Kennzahlen darzustellen**, zu strukturieren und abzugrenzen. Das Modell hält den Einfluss einzelner Abteilungen, Units und Bereiche auf den Unternehmenserfolg fest und bestimmt, welche Größen für die Beurteilung relevant sind. So dient es als Leitlinie, um Informations- und Reporting-Anforderungen zu bestimmen. Da das Steuerungsmodell den Informationsstand des Managements wesentlich mit beeinflusst, sind dessen spezifische Informationsbedürfnisse im Modell ebenso zu berücksichtigen.

Die Anforderungen an das Steuerungsmodell ergeben sich aus der Unternehmensstrategie, genauer: aus den folgenden Werthebeln, die den strategischen Zielen zugrunde liegen:

#### Wachstum:

Das Steuerungsmodell muss die Informationsbedürfnisse des Unternehmens in Bezug auf

das Unternehmenswachstum ausreichend erfüllen. Das zu konzipierende Modell sollte **Flexibilität in Hinblick auf potenzielle zukünftige Anforderungen** mitbringen. Derartige Anforderungen können durch inneres Wachstum, durch M&A-Aktivitäten oder Joint Ventures entstehen. Der Modellaufbau sollte eine möglichst flexible Anpassung der Steuerungsbreite ermöglichen, um neue Geschäftsbereiche oder Akquisitionen ohne großen Aufwand integrieren zu können.

#### Operative Exzellenz:

Das Steuerungsmodell muss einzelne Bereiche mit erforderlichen **Informationen zur Effizienzbeurteilung** von Betriebsabläufen versorgen. Hierbei ist ein optimaler Detailgrad des Steuerungsmodells (optimale Steuerungstiefe) zu bestimmen. Das Steuerungsmodell sollte sich hierbei selbst an den Voraussetzungen operativer Exzellenz orientieren und möglichst effizient gestaltet sein. Dies bedeutet, dass das Modell nur solche Größen aufnimmt, die den Informationsstand des Unternehmens tatsächlich verbessern und Ursachen kritischer Entwicklungen aufklären. So bleibt das Modell übersichtlich, hält den Aufwand zur Datenverarbeitung in Grenzen und gestaltet es auch für Nicht-Controller verständlich. Zudem muss sichergestellt sein, dass die berücksichtigten **Kennzahlen messbar** sind. Ist das nicht der Fall, sind zweifelhafte Größen zu streichen oder ein aggregierter Ansatz vorzuziehen.

#### Finanz- und Vermögensstruktur:

Auch die Finanz- und Vermögensstruktur eines Unternehmens stellt einen eigenen Werthebel dar und sollte bei der Entwicklung des Steuerungsmodells Berücksichtigung finden. So ergeben sich beispielsweise aus dem Verschuldungsgrad **Anforderungen an das Risikocontrolling**, die im Steuerungsmodell durch entsprechende (Liquiditäts-)Kennzahlen abgedeckt sein sollten. Das Modell sollte zudem die für Unternehmen besonders relevanten Bestandteile der **Kapitalflussrechnung** (Cash Flow) stärker berücksichtigen, damit eine **langfristige Liquidität sichergestellt** wird. Auch auf die regulatorischen Vorschriften, insbesondere

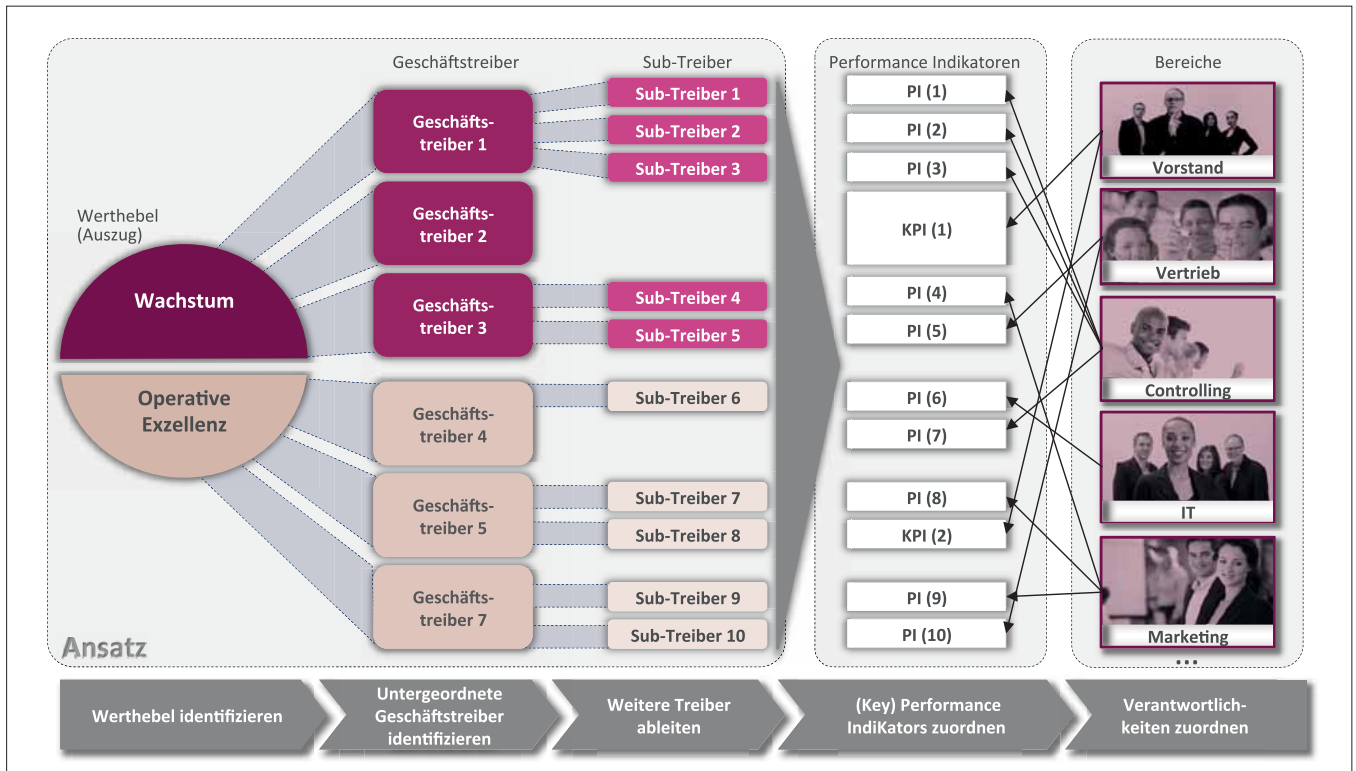


Abb. 1: Ableitung Key Performance Indikatoren

in Bezug auf die Liquiditätssicherung, muss Rücksicht genommen werden. Zusätzlich müssen die Anforderungen der Shareholder Eingang ins Modell finden.

**Unternehmensportfolio:**

Die strukturelle Ausrichtung des Unternehmens übt üblicherweise einen entscheidenden Einfluss auf das Steuerungsmodell aus. Es muss grundsätzlich geprüft werden, inwieweit einzelne Größen Top-Down gesteuert werden können.

Insbesondere bei kontrollierten Unternehmen ist der Einfluss der Holding/Mutter zu hinterfragen. Auch Offshore-Gesellschaften, Joint Ventures, Shared Services usw. sind bei der Erstellung des Modells zu berücksichtigen. In Konzernen bietet sich die **übergreifende Vereinheitlichung von Steuerungsmodellen** an. Das erleichtert Steuerungsprozesse sowie die Kommunikation zwischen Konzernunternehmen und Mutter. Alle Kennzahlen sollten mit klar definierten Verantwortlichkeiten verknüpft und Interdependenzen zwischen einzelnen Größen erkennbar sein. Das Modell muss verständlich

und übersichtlich sein, aber **dennoch die Spezifika einzelner Geschäftsbereiche berücksichtigen**.

Die schematische Einordnung kann im Entwicklungsprozess fortgeführt werden. Wie in Abbildung 1 dargestellt, dienen die Werthebel als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen. Zunächst werden untergeordnete **Werttreiber** abgeleitet, die alle **Einflussfaktoren** abdecken sollten, die die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich beeinflussen können und über deren Entwicklung das Unternehmen folglich gesteuert werden sollte. Da die identifizierten Treiber teilweise sehr abstrakt sein können, gilt es im nächsten Schritt, alle relevanten Treiber mit handfesten, klar definierten **Kennzahlen**, sogenannten **Key Performance Indikatoren (KPIs)**, zu verlinken. Der Werttreiber „Entwicklung Zinsniveau“ könnte beispielsweise mit der Kennzahl „Investment Result“ verknüpft werden, da dieses maßgeblich durch das Zinsniveau beeinflusst wird. Anschließend werden **klare Verantwortlichkeiten** für alle Kennzahlen definiert. Das „Investment Result“ könnte hierbei direkt dem Finanzvorstand zugeordnet werden. Untergeordnete KPIs wie „Investment Result Real Estate“ würden hingegen eher in den Verantwortungsbereich einer untergeordneten Abteilung wie „Real Estate Investment“ fallen.

**Autoren**



**Igor Barkalov** ist Principal bei Capgemini Consulting und seit 2002 bei der Strategie- und Transformationsberatung; seine Beratungsschwerpunkte sind Unternehmenssteuerung und -planung, Transformations- sowie Turnaroundprogramme.  
E-Mail: igor.barkalov@capgemini.com

**Philipp Wagner**

ist Senior Consultant bei Capgemini Consulting und seit 2006 bei der Strategie- und Transformationsberatung; seine Beratungsschwerpunkte sind Unternehmenssteuerung und -planung sowie Business Analytics.  
E-Mail: philipp.wagner@capgemini.com



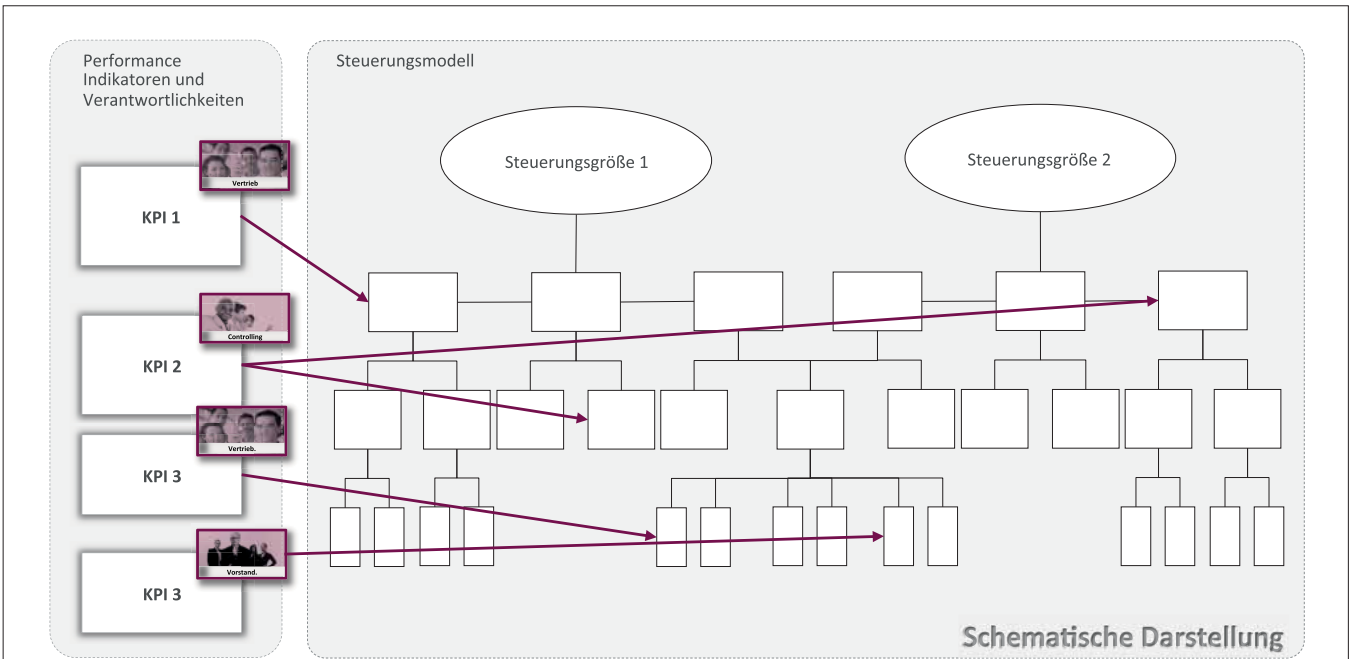


Abb. 2: Einordnung Performance Indikatoren

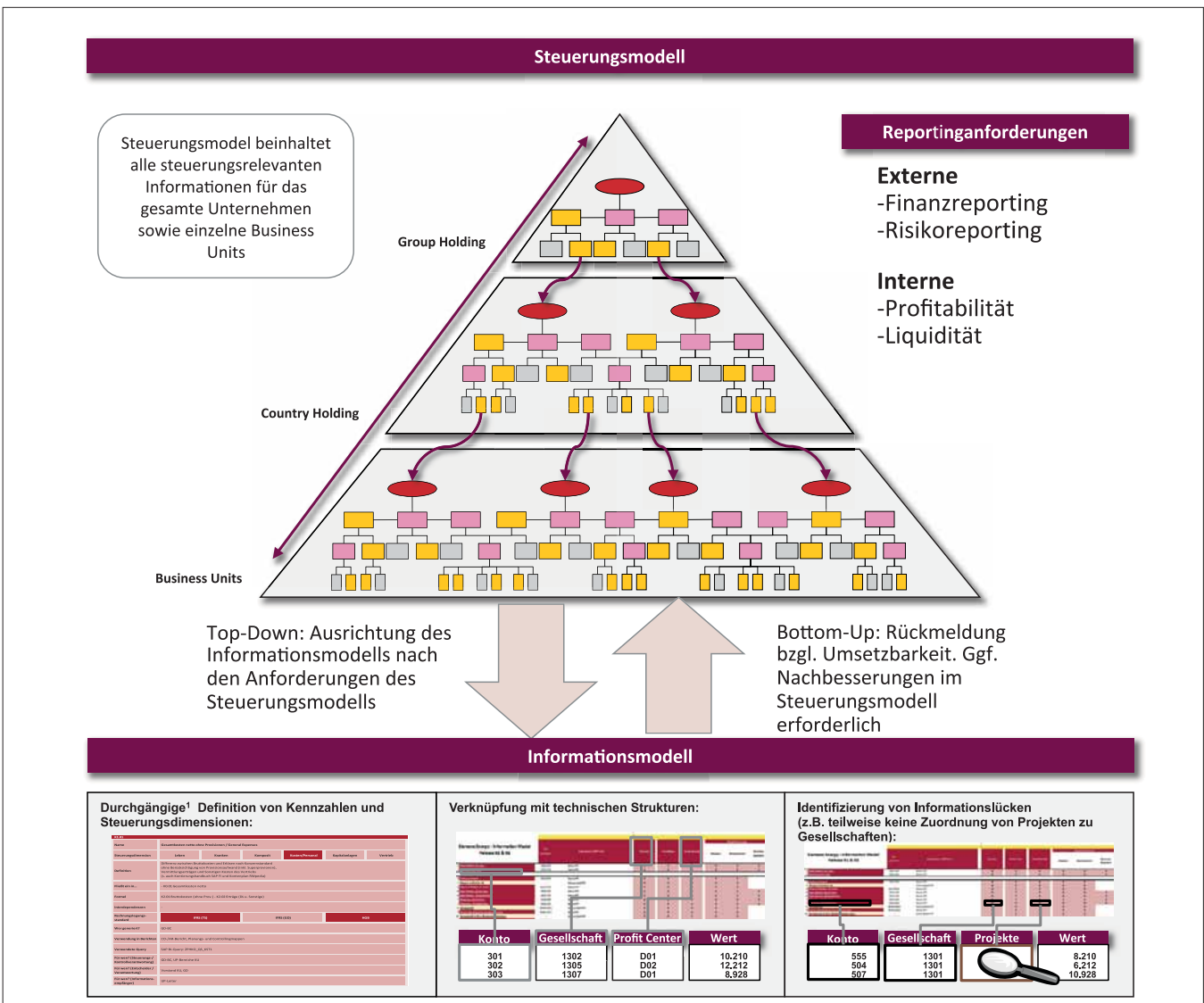


Abb. 3: Die Beziehung zwischen Informations- und Steuerungsmodell

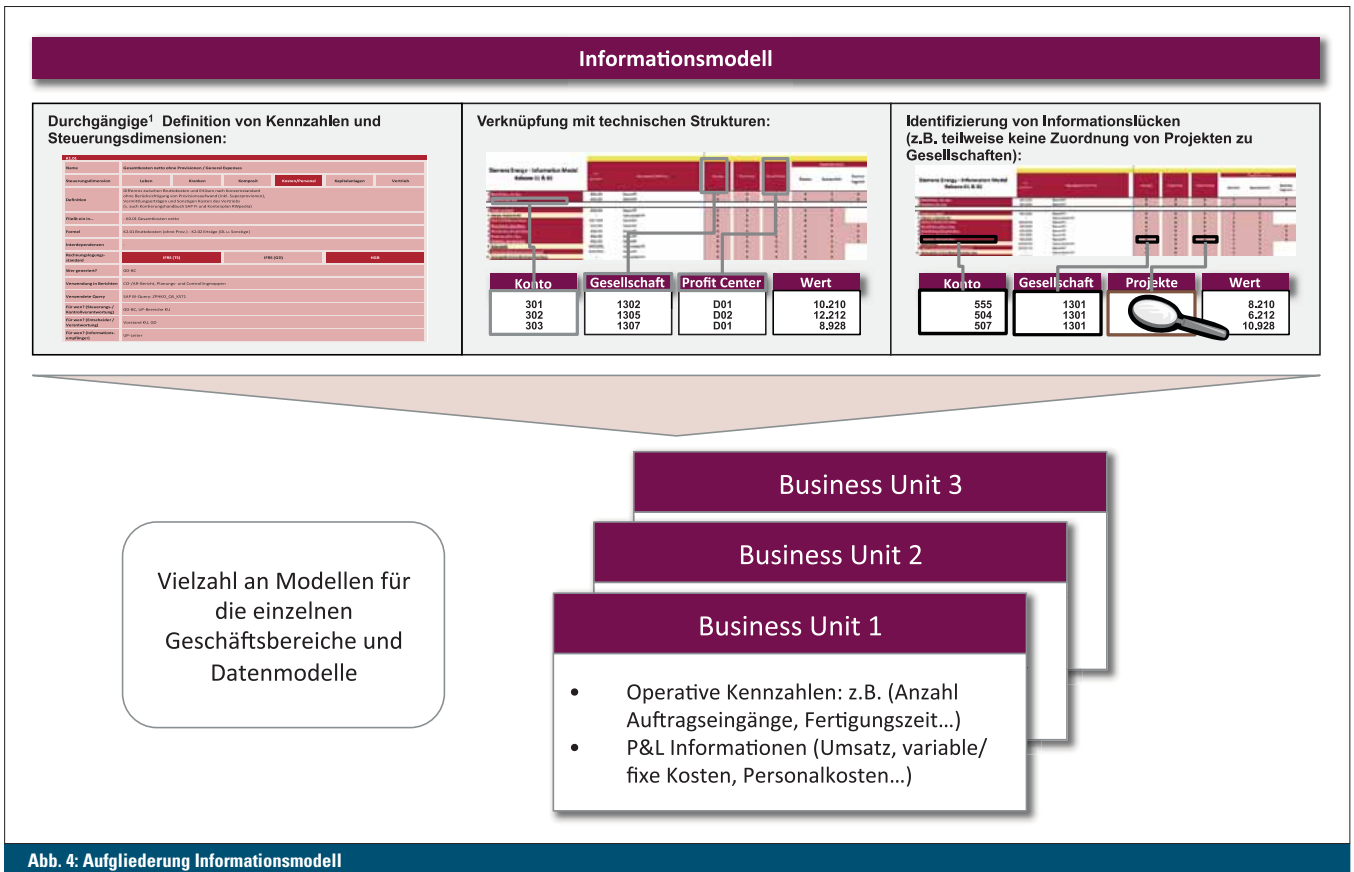


Abb. 4: Aufgliederung Informationsmodell

Die mit Verantwortlichkeiten verknüpften KPIs werden anschließend zu einem „Steuerungsbaum“ zusammengefügt. Hierbei ist zu überprüfen, in welcher Beziehung einzelne Größen zueinander stehen. Wie in Abbildung 2 schematisch dargestellt, ergibt sich ein hierarchisches Steuerungsmodell, welches alle steuerungsrelevanten Kennzahlen enthält und zudem deren Interdependenzen erfasst. Das Modell wird so gestaltet, dass abgelesen werden kann, ob enthaltene Kennzahlen direkt durch die Entscheidungen einzelner Abteilungen, Units und Bereiche beeinflusst werden können oder exogen gegeben sind und folglich lediglich Informations- und Erklärungsgrößen darstellen.

Verfügt ein Unternehmen bereits über ein derartiges Steuerungsmodell, sollten die unternehmensspezifischen Anforderungen von Abteilungen, Units und Bereichen sowie des Managements und der Eigentümer unter Berücksichtigung der Marktsituation regelmäßig überprüft werden. Hierzu sollte ein Anforderungsprofil erstellt werden, aus dem Prioritäten hervorgehen. Weichen Anforderungsprofil und Ist-Steuerungsmodell deutlich voneinander ab, besteht Optimierungsbedarf.

### Informationsmodell: Schnittstelle zwischen Business und IT

Ein geeignetes Steuerungsmodell zu definieren und zu kreieren ist Teil eines Optimierungsprozesses, aber alleine nicht ausreichend: Entscheidend ist ein ganzheitlicher Blick auf Business und IT, auf dessen Basis bessere Entscheidungen getroffen werden können.

Ein **übergreifendes Informationsmodell, das Steuerungsanforderungen mit den entsprechenden Datenquellen verknüpft**, dient als Schnittstelle zwischen Business und IT (vgl. Abbildung 3). Als solche erleichtert es die Kommunikation zwischen den beiden Bereichen und trägt zum gegenseitigen fachlichen Verständnis bei. Das Informationsmodell orientiert sich am Steuerungsmodell und zeigt unternehmensweit auf, welche Daten benötigt werden, welche Werte abgefragt werden müssen und wo Handlungsbedarf herrscht. Wird das Steuerungsmodell überarbeitet oder neukonzipiert, muss das Informationsmodell den neuen Bedürfnissen angepasst werden. Dabei ist es hilfreich, die Schwachstellen bestehender Strukturen zu identifizieren. Typischerweise zählen hierzu folgende Punkte:

### Redundanz von Kennzahlen über Geschäftseinheiten hinweg:

Oft werden einzelne Kennzahlen unabhängig voneinander für verschiedene Berichte berechnet. Verschiedene Abteilungen erstellen zudem oftmals nahezu identische Berichte. Eine bessere Abstimmung beseitigt Redundanzen und ermöglicht ein effizienteres Berichtswesen.

### Unterschiedliche Datenquellen werden verwendet, um ähnliche KPIs/Berichte zu erstellen:

Noch problematischer werden Redundanzen, wenn ähnliche KPIs und Berichte auf völlig unterschiedlichen Daten beruhen. Dies stiftet Verwirrung und führt zum Reporting falscher Informationen an Entscheidungsträger.

### Zugrundeliegende Informationsmodelle variieren in Struktur, Inhalt und Konsistenz:

Insbesondere Großkonzerne mit Tochterunternehmen verfügen bereits über mehrere Informationsmodelle, jedoch weichen diese in Puncto



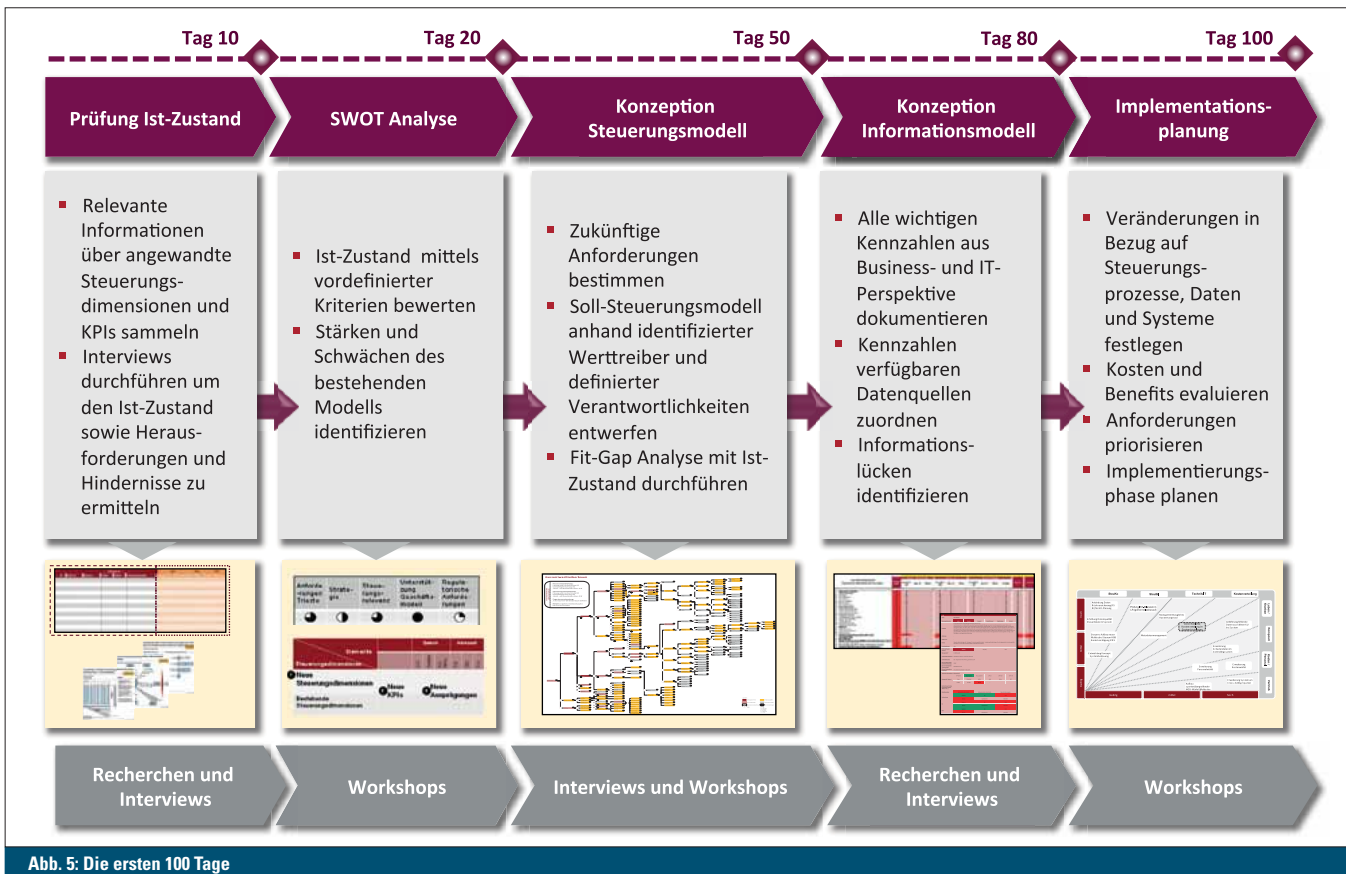


Abb. 5: Die ersten 100 Tage

Struktur, Inhalt und Konsistenz stark voneinander ab. Eine effektive Steuerung durch Controller der Holding oder der Mutter ist somit nahezu unmöglich (vgl. Abbildung 4). Einzelne Fragen können nur über langwierigen persönlichen Kontakt beantwortet werden.

Während der Implementierung des Informationsmodells kann sich herausstellen, dass einzelne Anforderungen des Steuerungsmodells durch das Informationsmodell nicht berücksichtigt werden können. Das ist beispielsweise der Fall, wenn bestehende IT-Strukturen die angeforderten Informationen nicht liefern können und der Ausbau nicht wirtschaftlich wäre oder wenn Informationen nur in unzureichender Qualität geliefert werden können.

Auf Basis des Informationsmodells wird das Steuerungsmodell operationalisiert und eine Verbindung zwischen der geschäftlichen Perspektive und der technischen Seite erstellt.

### Best Practice: die ersten 100 Tage

Eine bessere Unterstützung des Managements und höhere Effizienz – das sind die Ziele, wenn

ein auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmtes Steuerungs- und Informationsmodell aufgesetzt wird. Dafür muss das bestehende Modell an den Geschäftszielen, den Mitarbeitern und den technischen und finanziellen Möglichkeiten der Organisation neu ausgerichtet werden (vgl. Abbildung 5).

#### Tag 1-10:

Eine Implementierung, die alle relevanten Punkte abdeckt und dennoch das operative Geschäft nicht stärker belastet als unbedingt nötig, bedarf gründlicher Vorbereitung. Während einer ausführlichen **Bestandsaufnahme** werden **bestehende Steuerungs- und Informationsstrukturen** begutachtet. Mitarbeiter werden zu ihren Erfahrungen befragt. So kristallisieren sich schnell **Vor- und Nachteile** bestehender Strukturen heraus.

#### Tag 11-20:

Die gesammelten Informationen werden strukturiert und evaluiert. In einer **SWOT-Analyse** werden Stärken und Chancen aber auch

Schwächen und Risiken **des bestehenden Modells** bewertet. Auf Basis der Analyse wird bestimmt, ob lediglich eine Feinoptimierung oder eine komplette Neukonzeption der Modelle erforderlich ist. Die Analyse wird **in Workshops** erarbeitet – so können die beteiligten Fachbereiche ihr Wissen einbringen und werden zudem am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt. Das erhöht die **Akzeptanz** und somit auch die Erfolgchancen des Projektes.

#### Tag 21-50:

Die Dauer der anschließenden zwei Phasen orientiert sich am Handlungsbedarf. Zunächst werden die **Anforderungen an das neue Steuerungsmodell** bestimmt. Anschließend werden diese priorisiert, Werttreiber identifiziert und korrespondierende **Kennzahlen** und Key Performance Indicators (KPIs) abgeleitet. Auf diesen Schritt folgt die Verknüpfung mit **Verantwortlichkeiten** und eine Überprüfung hinsichtlich möglicher **Interdependenzen** mit anderen Kennzahlen. Bereits bei der Konzeption wird die Umsetzbarkeit durch das Informationsmodell bedacht – ist diese nicht gewährleistet, erfolgen Nachbesserungen. Abschließend

erfolgt eine **Fit-Gap Analyse** aus der Umsetzungsbedarfe abgeleitet werden.

**Tag 51-80:**

Unter Berücksichtigung der Anforderungen, die sich aus dem optimierten Steuerungsmodell ergeben, und der identifizierten Schwachstellen des bestehenden Informationsmodells, wird ein Zielinformationsmodell erarbeitet. Hierfür werden zunächst Informationen über bereits vorhandene technische Strukturen und Analyseinstrumente gesammelt. Die im Steuerungsmodell definierten Standard-KPIs werden in das Informationsmodell übertragen. Dabei wird erneut **geprüft, inwieweit IT und Fachbereiche die angeforderten Daten überhaupt liefern können.**

Bei identifizierten Lücken erfolgen Nachbesserungen am Steuerungsmodell. Anschließend wird ein Standardinformationsmodell entwickelt, das die Quellen zukünftiger Berichte weitestgehend vereinheitlicht. Um die Datenkonsistenz der Berichte zu gewährleisten, werden Anforderungen an die Datenquellen und Datenextraktionsprozesse abgeleitet. Zudem werden die Kerndatenquellen für definierte KPIs justiert. Es werden zusätzlich getrennt zu bearbeitende geschäftsbereichs- und regionenspezifische Informationsanforderungen identifiziert.

**Tag 81-100:**

Nachdem die Konzepte für Steuerungs- und Informationsmodell vorliegen, erfolgt die

**Implementierungsplanung.** Diese kann je nach Projektgröße unterschiedlich aufwendig ausfallen. Hierzu werden die individuellen Anforderungen im Rahmen von Workshops in Teilprojekte untergliedert. Die Teilprojektleiter sind in der Regel Linienmitarbeiter, die aus einer der betroffenen Abteilungen kommen. Sie können somit selber gut einschätzen, welche Auswirkung die Umstellung auf den laufenden Betrieb hat.

Die Projektteams sind interdisziplinär aufgebaut, da Aufgaben teilweise sehr vielseitig sind und unterschiedliches Know-How benötigt wird. Anschließend wird der Aufwand einzelner Teilprojekte abgeschätzt und es erfolgt eine Priorisierung. Hierbei werden oftmals „Quick-Wins“ identifiziert – deutliche, jedoch mit wenig Aufwand zu erzielende Fortschritte, die den Beteiligten Aufwind verschaffen und die Projektzustimmung erhöhen. Diese sollten möglichst zeitnah verwirklicht werden, um ein Momentum zu erzeugen.

**Eine reibungslose Implementierung**

Die Implementierung eines neuen Informations- und Steuerungsmodell ist immer auch mit Aufwand und Umgewöhnung verbunden. Typische Hindernisse, die bei der Implementierung des Informations- und Steuerungsmodells bewältigt werden müssen, umfassen:

- ➔ **Widerstände aus der Linie:** Linienmitarbeiter reagieren oft mit Unverständnis auf Wandel. Nicht selten werden eingeleitete Standardisierungsprozesse auch durch Spezialisten torpediert. Konflikte werden je-

doch nicht immer offen ausgetragen. Mangelnde Kooperationsbereitschaft zeigt sich beispielsweise auch im bewussten Ignorieren von Aufgaben und Deadlines sowie in der Beibehaltung alter Gewohnheiten. Dies hat zur Konsequenz, dass erwartete Kostenvorteile nicht realisiert werden können und Projektphasen länger dauern als geplant.

- ➔ **Falsche Kalkulation:** Es besteht das Risiko, dass der kritische Projektumfang nicht erreicht wird und die Ausgaben für IT-Investitionen die gewonnenen Kostenvorteile übertreffen.
- ➔ **Abflauen der Motivation:** Die zu Projektbeginn durch Quick-Wins bewirkte Veränderungsdynamik in den Fachbereichen sowie IT-Abteilungen kann im Laufe der Zeit verlorengelassen werden. Die anfängliche Zustimmung weicht Desinteresse oder gar Ablehnung. Ins Projekt einbezogene Linienmitarbeiter empfinden den Zusatzaufwand als Last und verweigern sich.
- ➔ **Sinkender Rückhalt:** Auch die Auswirkungen auf die laufenden Managementprozesse sowie einzelne Manager können unterschätzt werden. Es besteht die Gefahr, dass das Projekt aufgrund mangelnden Rückhalts eingestellt wird.

Die Durchführung der beschriebenen Schritte und die erfolgreiche Bewältigung der typischen Hindernisse führt zur Verbesserung der operativen Effizienz und Effektivität und ermöglicht damit eine bessere Kontrolle über das Steuerungsmodell und somit bessere Managemententscheidungen. ■



**Einblick**

Links: Mag. Gundula Wagenbrenner (Redaktion und Lektorat Controller Magazin) und Herbert Weilinger (CA + VCW) im Bücherlager des VCW. Rechts: Mag. Gundula Wagenbrenner am Schreibtisch in der Redaktion.





## IT-gestütztes IT-Controlling

von Andreas Gadatsch und Bernd Worlitzer

Die **strategische IT-Planung** und **Budgetierung der IT-Kosten** sowie eine **aussagefähige IT-Kosten- und Leistungsrechnung** sind ein wichtiger Bestandteil eines modernen IT-Controlling-Konzeptes.

Die Controlling-Prozesse sind wiederkehrende Abläufe mit hohem Standardisierungspotenzial. Interessanterweise werden Controlling-Prozesse selbst häufig wenig optimiert und durch spezifische IT-Lösungen unterstützt. Viele Prozesse stützen sich auf handelsübliche Tabellenkalkulationsprogramme und vergleichbare Werkzeuge, was zu hohen Reibungsverlusten führt. Durch den **Einsatz moderner IT-Finanzmanagementsoftware** können Fehlerquellen beseitigt, Routine-tätigkeiten reduziert und Controlling-Prozesse beschleunigt werden.

### IT-Controlling im Überblick

#### IT im Wandel

Der Einsatz der Informationstechnik begann ursprünglich als „**betriebliche Datenverarbeitung (DV)**“. In dieser Zeit waren IT-Kostenmanagement und IT-Controlling noch nicht als relevante Begriffe bekannt. IT-Kosten wurden der zentralen „IT-Kostenstelle“ belastet und – wenn überhaupt – nur in Form einer **Umlage auf nachgelagerte Kostenstellen** verteilt. In dieser Zeit galt der Status der IT-Abteilung als exklusiv, z. B. als Ansprechpartner für Hardware- und Softwarelieferanten sowie Beratungsunternehmen.

In der Phase der Prozessoptimierung „der 1990er“ setzten sich interaktive Onlinesysteme

(z. B. die betriebswirtschaftliche Standardsoftware SAP® R/3®) durch und lösten die zeitintensive Stapelverarbeitung ab. Die verbesserten technischen Möglichkeiten führten zu neuen Anforderungen in der **IT-Kosten- und Leistungsverrechnung**.

Um die Jahrtausendwende wurde die IT zur Waffe im Wettbewerb und als Basis für neue Geschäftsmodelle entdeckt. **Elektronische Marktplätze**, elektronische Beschaffungssysteme (Electronic Procurement), zahlreiche Anwendungen in der Telekommunikation oder im Lieferantenmanagement (Supply-Chain-Management) sowie neuere Bereitstellungskonzepte wie **Software as a Service (SaaS)** oder **Cloud Computing** sind in dieser Zeit entstanden bzw. weiter verfeinert worden. Insbesondere die neuen Bereitstellungskonzepte sorgen für

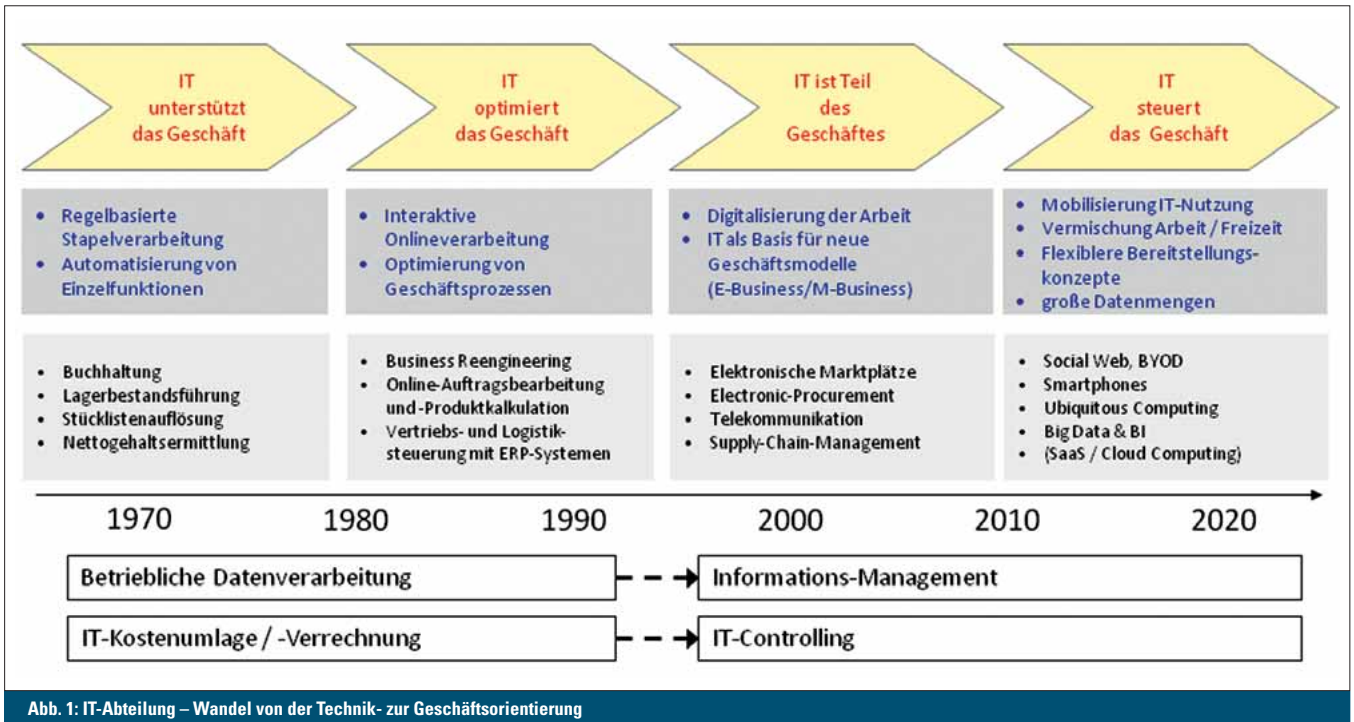


Abb. 1: IT-Abteilung – Wandel von der Technik- zur Geschäftsorientierung

erneuten Handlungsbedarf in der IT-Kosten- und Leistungsverrechnung.

zeitgleich entwickelte sich das IT-Controlling weiter (vgl. Abbildung 1).

nicht angemessen und daher irreführend. Controlling bedeutet „Steuerung“ und nicht „Kontrolle“. Jüngere Meinungen betrachten IT-Controlling daher auch als **Instrument zur Entscheidungs-vorbereitung** im Rahmen der wirtschaftlichen Nutzung der IT-Ressourcen und zur Steuerung der Leistungsfähigkeit der IT. In dieser Sichtweise fallen umfangreichere Aufgaben an, für die IT-Controller eine entsprechende Werkzeugunterstützung benötigen.

Das IT-Management steht aktuell vor **Herausforderungen wie „Bring Your Own Device“** oder der Mitarbeiterforderung nach dem Einsatz sozialer Medien (Facebook, XING, u. a.) für betriebliche Zwecke und große, in Echtzeit zu verarbeitende Datenmengen (Big Data). Die Informationsgesellschaft ist etabliert, und

**Aufgaben im IT-Controlling**

Die Aufgaben eines IT-Controllers werden unterschiedlich eingeschätzt. Enge Auffassungen verstehen unter IT-Controlling die „Kontrolle“ des IT-Budgets. Diese Denkweise ist jedoch

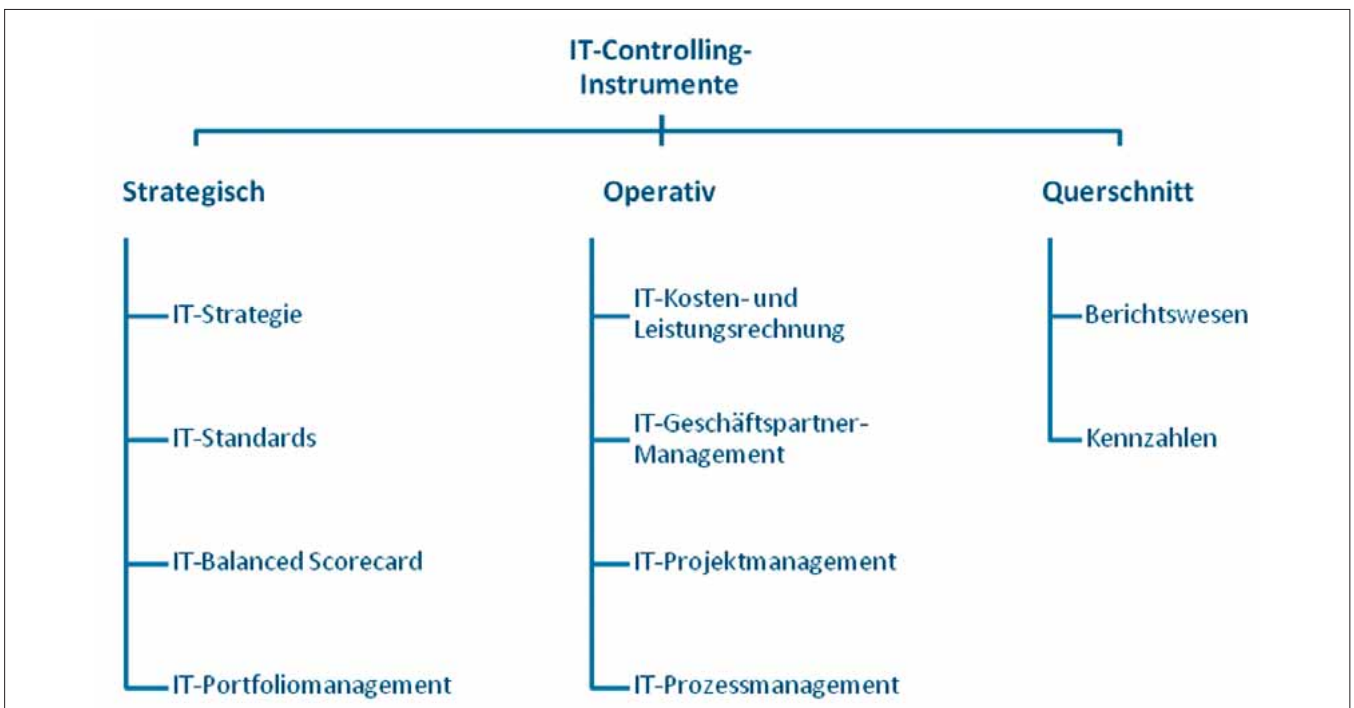


Abb. 2: Instrumente im IT-Controlling



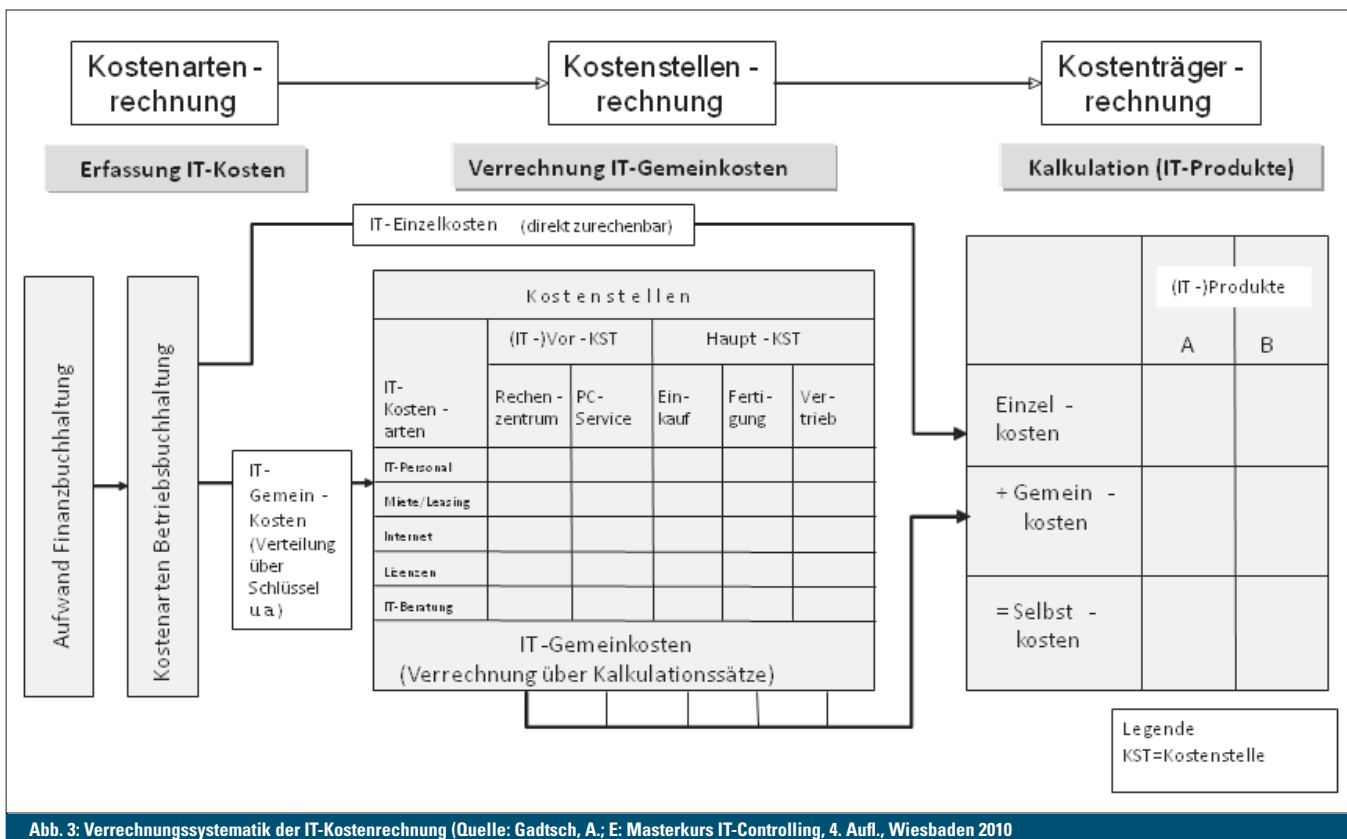


Abb. 3: Verrechnungssystematik der IT-Kostenrechnung (Quelle: Gadsch, A.; E: Masterkurs IT-Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden 2010)

**Werkzeuge des IT-Controllers**

**Strategische IT-Controlling-Instrumente**

(vgl. Abbildung 2) unterstützen das Unternehmen bei der Formulierung, Umsetzung und laufenden Überwachung (Monitoring) der IT-Strategie. **Operative IT-Controlling-Instrumente** (vgl. Abbildung 2) liefern die Datengrundlage für die strategischen Entscheidungen. Hierbei kommt der **IT-Kosten- und Leistungsrechnung (IT-KLR)** eine besondere Bedeutung zu. Sie ist der Datenlieferant für die Planung und Steuerung der IT-Maßnahmen und IT-Projekte.

Oft erreichen IT-Kosten prozentual bereits einen wesentlichen Anteil der Prozesskosten, was die Bedeutung der IT-KLR noch unterstreicht. Die Verrechnung von IT-Leistungen wird allerdings nach einer Untersuchung im deutschen Sprachraum nur durch etwa die Hälfte der Unternehmen (51 %) praktiziert (vgl. Gadatsch/Juszczak/Kütz/Theisen, 2009). Dies bedeutet, dass etwa die Hälfte der Unternehmen die Potenziale für eine effektive IT-Steuerung ungenutzt lässt. Mögliche Ursachen sind ein hoher vermuteter Aufwand für die Gestaltung einer systematischen Leistungsverrechnung und deren Umsetzung.

**IT-gestützte IT-Kosten- und Leistungsrechnung**

**Aufgabenumfang**

Die Aufgaben einer IT-KLR entsprechen grundsätzlich denen einer „normalen“ Kosten- und Leistungsrechnung, jedoch mit einem deutlichen Fokus auf der **differenzierten Erfassung und Verrechnung von IT-Kosten und IT-Leistungen**. Dies bedeutet die Einrichtung einer detaillierten Kostenartenrechnung zur Erfassung der IT-Kosten und einer Kostenstellen- bzw. Kostenträgerrechnung zur Verrechnung der IT-Kosten und IT-Leistungen. Aufgrund der sehr speziellen Anforderungen von IT-Leistungen sind die IT-Vermögensgegenstände (IT-Assets) wie Hardware und Software detailliert zu erfassen. Daneben sind meist eine differenzierte Leistungserfassung der Projektmitarbeiter sowie die Übernahme von sehr detaillierten Datenströmen aus Vorkontrollsystemen (z. B. Mobilfunkrechnungen, Rechnerverbrauch, Speicherverbrauch) nötig.

Grundsätzlich sind diese Aufgaben über Standardsoftwareprodukte (z. B. klassische ERP-Systeme oder Tabellenkalkulationsprogramme) darstellbar. Allerdings ist der hierbei entstehende

Aufwand für die Systemgestaltung (Customizing, Reports, Datenschnittstellen u. a. m.) nicht zu unterschätzen, da diese Systeme nicht speziell auf die Erfassung und Verrechnung von IT-Leistungen zugeschnitten sind. Sie bieten nur allgemeine Unterstützung und erfordern problemspezifische Anpassungen.

Der Aufbau einer IT-Kosten- und Leistungsrechnung ist in Abbildung 3 dargestellt. Ausgehend von einer Kostenerfassung in der Kostenartenrechnung werden über ein Kostenstellenrechnungssystem **IT-Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Leistungsnehmer verrechnet**. Dies erfordert eine detaillierte Mengen- und Kostenplanung auf der Ebene der Kostenstellen. In einem zweiten Schritt werden in der Kostenträgerrechnung die **Kosten der IT-Produkte kalkuliert** und ggf. den Erlösen gegenübergestellt. Hier können ggf. anfallende IT-Produkteinzelkosten direkt einfließen.

**Bedeutung des IT-Servicekataloges**

Für die Steuerung der Informationstechnik setzen viele Unternehmen bereits **IT-Servicekataloge** ein. Sie definieren das Leistungsportfolio der IT-Abteilungen und liefern damit eine Grund-

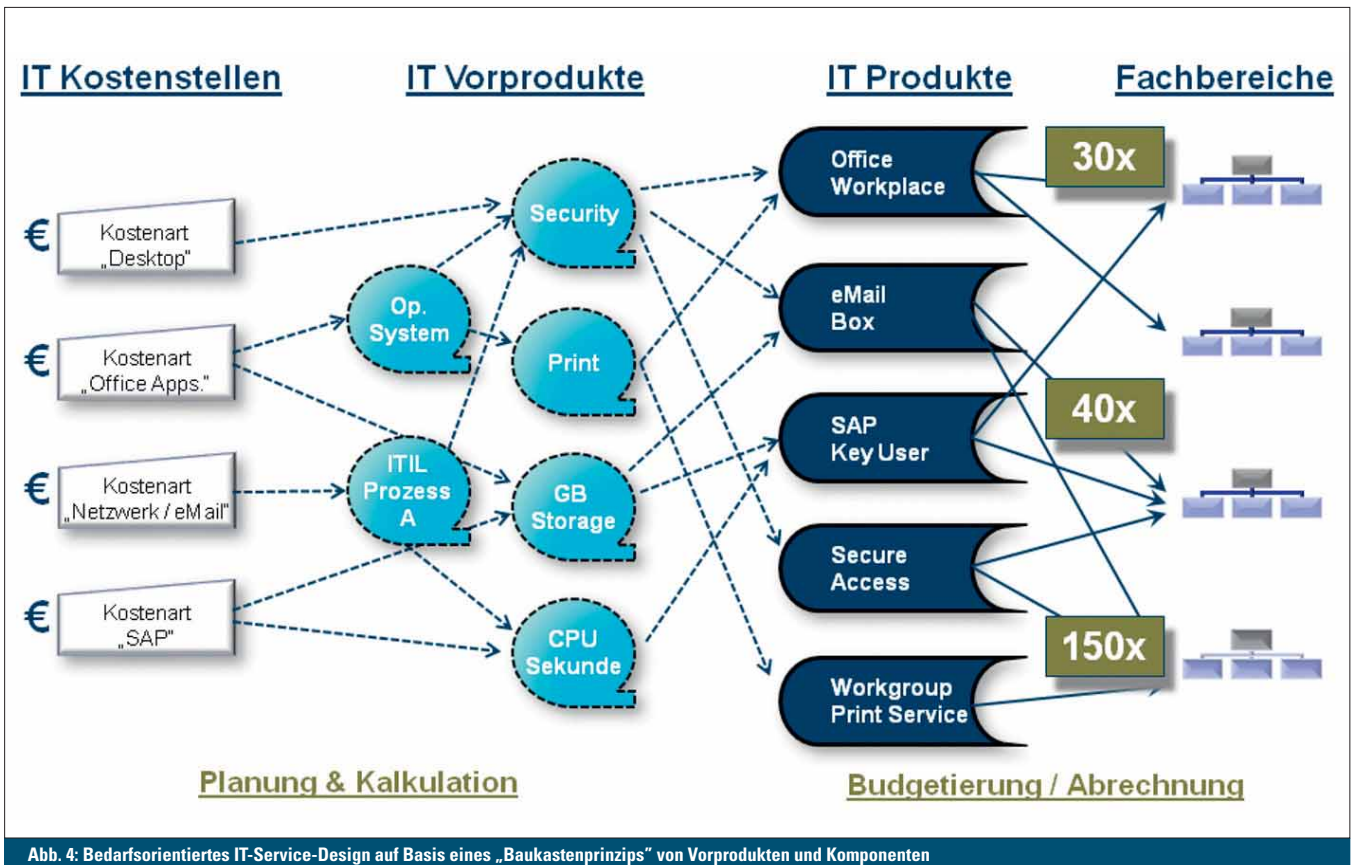


Abb. 4: Bedarfsorientiertes IT-Service-Design auf Basis eines „Baukastenprinzips“ von Vorprodukten und Komponenten

lage für einen leistungsorientierten und transparenten **internen „IT-Markt“**. Anwender können auf Basis der IT-Leistungen ihre Prozesse planen und ggf. auch Vergleiche mit externen Dienstleistern durchführen. Die IT-Abteilung hat mit dem IT-Servicekatalog eine verlässliche Planungsbasis, mit der sie ihre Prozesse optimieren und Ressourcen steuern kann.

Leider ist in der Praxis die Situation noch optimierbar. Ein standardisierter IT-Servicekata-

log wird nur von knapp 55 % der im Rahmen einer bundesweiten Studie befragten Unternehmen bereitgestellt (vgl. Gadatsch/Juszcak/Kütz/Theisen, 2009). Mögliche Ursachen für diese Situation sind, dass IT-Kataloge einen gewissen „Reifegrad“ der IT-Organisation voraussetzen und sinnvolle Messinstrumente zur kundenspezifischen Erfassung der Leistungsmengen, z. B. für Messung von Transaktionen in Cloud-Computing-Systemen erforderlich sind. Eine andere Ursache ist, dass

Standardsysteme keine spezielle Funktionalität für das Management von IT-Servicekatalogen bieten.

### Aufbau wertorientierter IT-Controlling-Strukturen auf der Grundlage eines durchgängigen Finanzmanagement-Konzepts

In vielen Unternehmen sind die Ausgaben für IT stark angestiegen. Dies führt dazu, dass die Leistungsabnehmer **mehr Transparenz über die in Rechnung gestellten Kosten** fordern. Eine der größten Herausforderungen für das IT-Controlling liegt deshalb in der zielgruppenorientierten Aufbereitung und verbrauchsbezogenen Zuordnung der Kosten.

Zur Verdeutlichung der Problematik soll ein typisches Beispiel aus der täglichen Praxis dienen: Für einen neuen Mitarbeiter in der Buchhaltung wird ein Desktop-Rechner angeschafft. Die Kosten für Hardware (PC, Monitor, Tastatur, Maus etc.) und aufgespielte Software-Lizenzen können in der Regel dem Fachbereich direkt zugeordnet werden. Die **tatsächliche IT-Leistung** geht jedoch weit

#### Autoren



#### Prof. Dr. Andreas Gadatsch

ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik, und Leiter des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Innovations- und Informationsmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin.

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

#### Bernd Worlitzer

ist bei CATENIC AG, Unterhaching, Vorstand für Vertrieb, Marketing & Finanzen.

E-Mail: bernd.worlitzer@catenic.com



Bezeichner	Kosten	Stückkosten	Kostenstelle	Verteilung	Ursprung	Quelle
210004 - Workplace	3.713.569,80					
0001 - DesktopPC	970.016,35					
0001 - Personal	1.483,38		200001 - General Management	Explizite Verteilung	Kosten	(0001 - Personal / 200001 - General Mana...
0007 - AfA	140.181,27		210004 - Workplace	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0007 - AfA / 210004 - Workplace) (...)
0008 - Versicherungen	52.416,92		210004 - Workplace	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0008 - LV-Raum / 210004 - Workpla...
0009 - MietaLeasing	5.800,60		210004 - Workplace	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0009 - MietaLeasing / 210004 - Wor...
0010 - MaterialGwG	6.042,30		210004 - Workplace	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0010 - MaterialGwG / 210004 - Wor...
0011 - Externe Beratung	6.042,30		210004 - Workplace	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0011 - Externe Beratung / 210004 - ...)
0012 - Sonst. Sachkosten	8.459,21		210004 - Workplace	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0012 - Sonst. Sachkosten / 210004 - ...)
1001 - Collaboration Account	187.831,76	212,72	210018 - Collaboration	Direkte Zuweisung	Pflichtkomponente	Stückliste: 0001-DesktopPC
0007 - AfA	21.213,88		210018 - Collaboration	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0007 - AfA / 210018 - Collaboration) ...
0009 - MietaLeasing	5.303,42		210018 - Collaboration	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0009 - MietaLeasing / 210018 - Colla...
0010 - MaterialGwG	6.364,10		210018 - Collaboration	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0010 - MaterialGwG / 210018 - Colla...
0011 - Externe Beratung	47.730,78		210018 - Collaboration	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0011 - Externe Beratung / 210018 - ...)
0012 - Sonst. Sachkosten	21.213,88		210018 - Collaboration	Explizite Verteilung	Kosten	(0012 - Sonst. Sachkosten / 210018 - Coll...
1002 - StorageGB	86.006,09	9,74	210017 - Storage Facilities	Direkte Zuweisung	Pflichtkomponente	Stückliste: ?????
1002 - StorageGB	237.558,60	9,74	210017 - Storage Facilities	Direkte Zuweisung	Pflichtkomponente	Stückliste: 0001-DesktopPC
0007 - AfA	101.088,77		210017 - Storage Facilities	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0007 - AfA / 210017 - Storage Facilit...
0008 - Versicherungen	40.435,51		210017 - Storage Facilities	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0008 - LV-Raum / 210017 - Storage ...)
0009 - MietaLeasing	30.326,83		210017 - Storage Facilities	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0009 - MietaLeasing / 210017 - Stor...
0010 - MaterialGwG	20.217,75		210017 - Storage Facilities	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0010 - MaterialGwG / 210017 - Stor...
0011 - Externe Beratung	18.532,94		210017 - Storage Facilities	Explizite Verteilung	Kosten	Filter (0011 - Externe Beratung / 210017 - ...)
0012 - Sonst. Sachkosten	26.957,00		210017 - Storage Facilities	Explizite Verteilung	Kosten	(0012 - Sonst. Sachkosten / 210017 - Stor...
1003 - Network Access	324.200,01	398,77	210005 - Network Facilities	Direkte Zuweisung	Pflichtkomponente	Stückliste: 0001-DesktopPC
0002 - Notebook	2.741.095,82					
0003 - PDA	2.467,82					
210019 - CAD Application	380.000,00					

Abb. 5: Service-Kostenkalkulation: Drill-Down Ansicht von Produkt- und Komponentenkosten im Finanzmanagement-Tool Catenic Anafee™

darüber hinaus. Sie umfasst u. a. die Anbindung des Rechners an die **Netzwerk-Infrastruktur, eMail oder Mobile Connectivity, Security, virtuelle bzw. Cloud Services, die Anpassung bereichsspezifischer Applikationen, SAP Transaktionen, Support** und anderes mehr. Gerade diese Leistungen des Gemeinkostenbereichs sind Ressourcenaufwändig und verursachen sehr hohe Kosten im IT-Bereich.

Diese Kosten lassen sich nur schwer und mit mühsamer Handarbeit ermitteln. Daher werden sie in der gängigen Praxis häufig als ‚IT-Gemeinkosten‘ auf die Kostenstellen aller nutzenden Fachbereiche im Unternehmen umgelegt. Dieses „**Gießkannenprinzip**“ scheint auf den ersten Blick einfach und praktikabel zu sein: Die Kosten für nicht zuordnungsfähige IT-Leistungen werden nach simplen Verteilungsschlüsseln – z. B. ‚Abteilungsgröße‘ oder ‚Umsatzbeitrag der Niederlassung‘ – auf die gesamte Organisation verteilt.

Die internen Kunden der IT empfinden diese pauschale Gemeinkostenumlage jedoch zunehmend als ungerecht. Denn jeder Fachbereich trägt die Kosten für den Mitarbeiter in der Buchhaltung anteilig mit, kann aber nicht nachvollziehen, wodurch die Mehrkosten entstanden sind. IT-Gemeinkosten verstärken

sowohl beim Dienstleister als auch beim Leistungsnehmer die Intransparenz.

### Transparenz als Schlüssel zur wirtschaftlichen Steuerung!

Die IT-Abteilungen der Unternehmen stehen zunehmend unter Druck, ihre Leistungen und damit auch die Kosten transparent zu machen und verstärkt nach den fachlichen Anforderungen ihrer Kunden auszurichten. Darüber hinaus wird erwartet, dass sie ihren **konkreten Leistungsbeitrag im Prozess schlüssig darstellen**. Eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür ist das Wissen, wie IT-Kosten entstehen, wer sie verursacht und wer sie mittragen soll.

Dies erfordert grundsätzlich den Verzicht auf die pauschale Kostenverrechnung und stattdessen die Etablierung einer durchgängigen, reversionssicheren Prozesskostenrechnung auf der Basis einer klassischen Kostenträgerrechnung. Die IT-Gesamtkosten müssen darin umfassend auf ein **standardisiertes Produktportfolio** (inkl. IT-Vorprodukte und Service-Komponenten) allokiert werden, damit die erbrachten Leistungen später „verursachergerecht“, also nach dem tatsächlichen Verbrauch der internen Kunden, abgerechnet werden können.

Die **Vorgehensweise** lässt sich wie folgt skizzieren:

- Konsolidierung und Standardisierung des „IT-Portfolios“
- Einführung einer Prozesskostenkalkulation
- Aufbau eines zentralen Service-Katalogs
- mit nutzungsbasierter Leistungsverrechnung
- Tool-gestützte Automation von Controlling-Prozessen

### Kostentreiberanalyse bringt Klarheit

Zunächst muss das IT-Controlling die Entstehung von Kosten bei den einzelnen Leistungen der IT klären. Eine umfassende – und selbstverständlich Tool-gestützte – **Kostentreiberanalyse sollte ein lückenloses Gesamtbild der IT ergeben**. Dabei werden alle verbuchten IT-Leistungsbelege gesichtet und die Kosten den Verbrauchsmengen und Kostenträgern zugeordnet. Auch ineffiziente oder obsoleete IT-Leistungen können in diesem Prozess identifiziert und beseitigt werden. Dies ist ein erster Schritt zur Konsolidierung des Leistungsportfolios.

Die Zuordnung von Kosten zu einzelnen Leistungsarten, Verbrauchsmengen und Kostenträgern hat jedoch noch zwei wesentlich größere Vorteile: Zum einen kann das IT-Con-



Szenario: Standard (Normaler Betriebsmodus)

Start Stammdaten Planung Kalkulation Verrechnung Jobs Verwaltung

Personal Sachkosten Kosten Wartung Interne Mengen Leistungen Kunden Mengen Globale Suche

Mengen WP (1/2011 - 1/2011)

Start in Organisation: Efficiency Corporation Global Start in Produkt: 1 Workplace Leerzellen anzeigen:

Menge(Σ)	Gesamt			
Tochter Empfänger	Erbringer	0001-DesktopPC	0002-Notebook	0003-PDA
Monat				
▲ Gesamt	3.668,00	813,00	2.447,00	408,00
▶ 100 - Efficiency SE	97,00	20,00	65,00	12,00
▶ 250 - Efficiency HR Services GmbH	117,00	26,00	77,00	14,00
▶ 300 - Efficiency Geodata Services Ltd.	300,00	66,00	200,00	34,00
▶ 400 - Efficiency Automotive Supply SE	1.824,00	405,00	1.218,00	201,00
▶ 500 - Efficiency Financial Services Deutsc	274,00	61,00	183,00	30,00
▶ 600 - Efficiency Food Production Italia s. r.	199,00	44,00	132,00	23,00
▶ 700 - Efficiency Energy Suppliers France S	584,00	130,00	389,00	65,00
▲ 800 - Efficiency ComEntertain Austria Gmb	94,00	21,00	63,00	10,00
▫ 800001 - General Management	1,00		1,00	
▫ 800002 - Marketing	4,00	1,00	3,00	
▫ 800003 - Purchasing	5,00	1,00	3,00	1,00
▫ 800004 - Customer Care	9,00	2,00	5,00	2,00
▫ 800005 - Sales	6,00	1,00	5,00	
▫ 800006 - Film Productions	15,00	4,00	10,00	1,00
▫ 800007 - Home Entertainment Products	11,00	2,00	8,00	1,00
▫ 800008 - Game Development	17,00	4,00	10,00	3,00
▫ 800009 - Festnetzkommunikation	11,00	2,00	8,00	1,00
▫ 800010 - Mobilkommunikation	15,00	4,00	10,00	1,00
▶ 900 - Efficiency Convenience Traders Sch	179,00	40,00	120,00	19,00

Abb. 6: Dezentrale Mengenplanung von IT-Services – IT-Kunden können selbst die gewünschten Mengen eingeben

trolling nun erstmals einen **exakten Stückpreis für jede einzelne Service-Komponente** (Gesamtkosten geteilt durch verbrauchte Menge) ermitteln. Damit entsteht die Grundlage zur Prozesskostenkalkulation. – Zum anderen geben die zugeordneten Verbrauchsmengen Aufschluss darüber, welche IT-Leistungen im fachlichen Prozess der Kunden am häufigsten genutzt werden. Dies wiederum ist ein entscheidender Wegweiser zur Gestaltung bedarfsgerichteter IT-Produkte.

### Service-Katalog als zentrales Steuerinstrument für das IT-Controlling

Die entstandene Transparenz ermöglicht dem IT-Controlling, IT-Vorprodukte und Service-Komponenten nach einem flexiblen **Baukastenprinzip** zu definieren, zu einheitlichen IT-Produkten zusammenzufassen und zu kalkulieren. Auf dieser

Grundlage entsteht sukzessive ein **zentraler Service-Katalog**. Zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis haben gezeigt, dass mehrere hundert Einzelleistungen eines IT-Bereichs in einem Großunternehmen ohne weiteres auf **10 bis 30 standardisierte Basis-Produkte** konsolidiert werden können. Typische IT-Produkte sind beispielsweise „PC Arbeitsplatz“, „Office Applikationen“, „eMail-Account“ oder „SAP-Betrieb“ (vgl. [Abbildung 4](#)).

Die Kalkulation der IT-Produkte richtet sich prinzipiell nach den ermittelten Stückkosten der Vorprodukte und Leistungskomponenten, die zur Leistungserbringung relevant sind. Die Addition der Stückkosten ergibt den Gesamtpreis eines IT-Produkts. Es ist sinnvoll, hierzu einen **Preis-Leistungsvergleich mit externen Marktangeboten** durchzuführen, um die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produktangebote überprüfen zu können (vgl. [Abbildung 5](#)).

Im Zuge der weiteren Ausgestaltung des Service-Katalogs können mit bestimmten Nutzergruppen spezielle Leistungsvereinbarungen, so genannte **Service Level Agreements**, vereinbart werden. Diese ermöglichen dem IT-Controlling eine variable **Preisgestaltung** entsprechend gesonderter Anforderungen, wie beispielsweise 24-Stunden Support oder die Verfügbarkeit größerer Speicherressourcen. Auch hier zeigt sich der Vorteil des Baukasten-Prinzips – je nach Kundenbedarf lassen sich Leistungsmengen oder Service-Komponenten (z. B. IT-Support oder Hochverfügbarkeit von Speicherressourcen an Wochenenden) flexibel zum Standard-Service hinzufügen.

### “Auswexeln“

Controller verwenden für die Kosten- und Mengenplanung typischerweise Tabellenkal-



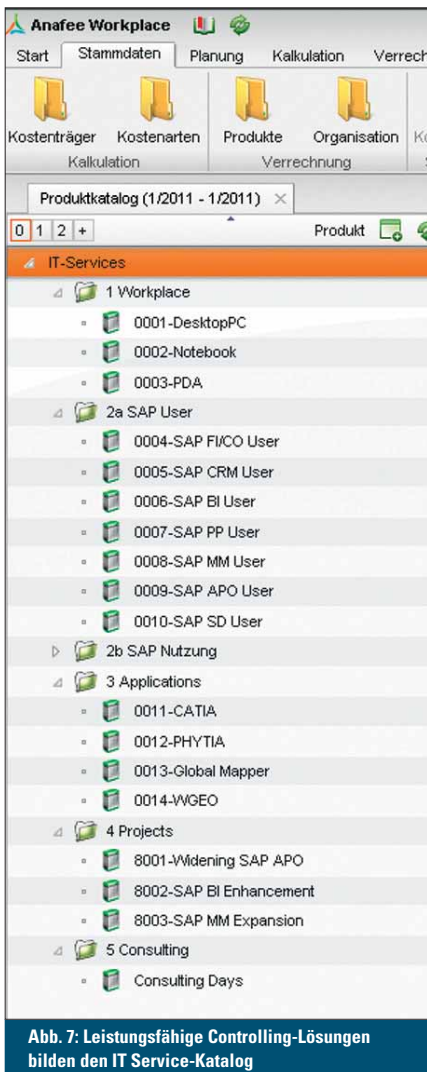


Abb. 7: Leistungsfähige Controlling-Lösungen bilden den IT Service-Katalog

kulationsprogramme, wie z. B. das weit verbreitete Produkt **Microsoft Excel**. Diese Programme haben als universelle Planungswerkzeuge zweifellos eine sehr hohe Bedeutung für die Arbeit des Controllings. Für die Unterstützung des dezentralen Planungs- und Konsolidierungsprozesses sind sie jedoch nur bedingt geeignet. Die Werkzeuge sind meist nicht Multi-User-fähig, d. h. es können nicht zwei oder mehr Anwender gleichzeitig an einer Tabelle arbeiten. Daher werden als Ersatzlösung im Rahmen der dezentralen Mengenplanung Planungs-Spreadsheets an die verschiedenen Leistungnehmer im Unternehmen gesendet.

Die Konsolidierung der Einzelblätter im Planungsstab ist jedoch mit einem enormen Nachbearbeitungsaufwand verbunden, da sie häufig mit zahlreichen Abweichungen, Eingabefehlern oder individuellen Sonderwünschen versehen sind.

	Menge	Preis	Betrag in EUR
0001-DesktopPC	2,00	236,65	473,30
0002-Notebook	2,00	267,92	535,84
0004-SAP FI/CO User	2,00	54,90	109,80
0005-SAP CRM User	2,00	61,41	122,82
0008-SAP MM User	2,00	53,71	107,42
0009-SAP-APO User	2,00	56,61	113,22
0012-PHYTIA	2,00	43,10	86,20
0013-Global Mapper	2,00	58,21	116,42
Consulting Days	1,92	72,83	139,59
<b>300001 - General Management Gesamt:</b>			<b>1.804,61</b>

Abb. 8: Transparentes IT-Finanzmanagement – jeder Kunde erhält eine nutzungsbezogene, nachvollziehbare („gerechte“) Leistungsabrechnung

Eine Studie zum IT-Controlling im deutschen Sprachraum hat beispielsweise gezeigt, **dass in 60% der Unternehmen bis zu 30% der Arbeitszeit im Controlling für die Beschaffung, Aufbereitung und -Analyse relevanter Daten benötigt wird** (Gadatsch, et al., 2009, S. 40). Hinzu kommen Medienbrüche, fehlende Mandantenfähigkeit und weitere Aspekte.

Für eine integrierte Unterstützung der Controlling-Prozesse bieten sich daher eher spezielle Werkzeuge für das Finanzmanagement an (vgl. [Abbildung 6](#)). Aus technologischer Sicht integriert eine solche Software sämtliche relevanten Kosten-, Verbrauchs- und organisationalen Kostenträgerdaten aus verschiedenen, zumeist voneinander isolierten Quellsystemen (z. B. SAP ERP, MS Excel, MS Access, Data Warehouse etc.) auf einer Software-Plattform. Dies ist wesentlich für die Standardisierung des IT-Leistungsportfolios. Denn es ermöglicht die Entwicklung eines einheitlichen Datenmodells, deren logische Verknüpfungen die gewünschte Kosten- und Leistungstransparenz für den Aufbau einer klassischen Kostenträgerrechnung im IT-Controlling erzeugen.

Idealerweise sollte die Software über eine **zertifizierte Schnittstelle** zum häufig eingesetzten ERP-System von SAP verfügen, um die Kostendaten direkt aus dem führenden Buchungssystem importieren und später wieder dorthin exportieren zu können.

### Standardisierung und Automation von Controlling-Prozessen

Eine leistungsfähige Finanzmanagement-Software ist in der Lage, die Planungs-, Steuerungs- und Analyseprozesse im IT-Controlling wirksam zu unterstützen. Leistungseigenschaften wie Integrität, Übersichtlichkeit, Qualitätssicherung, flexible Skalierbarkeit (z. B. auf internationale IT-Service-Mandanten) sowie eine flexible Anpassungsfähigkeit bei Änderungen im Effektivbetrieb sind entscheidende Kriterien bei der Software-Auswahl.

Ein besonders wichtiger Aspekt ist der **Automatisierungsgrad von Controlling-Prozessen**. Eine geeignete Software führt die notwendige Kostentreiberanalyse und Gesamtkostenallokation selbstständig durch und schafft Transparenz binnen weniger Stunden. Der Aufbau, das (SLA) Management und die granulare Erweiterung des Service-Katalogs wird vollständig über die Lösung abgebildet (vgl. [Abbildung 7](#)). Die Kalkulation der Service-Preise erfolgt ebenso vollautomatisch wie die Erstellung und Verteilung verursacherbezogener Leistungsabrechnungen (vgl. [Abbildung 8](#)).

Zu einem durchgängigen Lösungskonzept gehört nicht zuletzt auch die **Generierung direkter Steuerungsimpulse**. Eine einheitliche Finanzmanagement-Plattform erlaubt dem IT-Controlling, aussagekräftige Berichte nach beliebigen Kriterien zu erstellen (z. B. Kosten-

Anafee Workplace Szenario: Standard (Normaler Betriebsmodus)

Start Stammdaten Planung Kalkulation Verrechnung Jobs Verwaltung

Mengen Kosten QS Verrechnung Ansicht Exporte Reports

Verrechnung nach Produktbereichen (1/2011 - 1/2011)

Start in Organisation: Efficiency Corporation Global Start in Produkt: 1 Workplace

Verrechnete Kosten(Σ) Absatzmenge(Σ)	Gesamt							
	Produkt-Titel = 0001-DesktopPC		= 0002-Notebook		= 0003-PDA			
Tochter Länderzentr./HA KST	Verrechnete ...	Absatzme...	Verrechnete ...	Absatzme...	Verrechnete ...	Absatzme...	Verrechnete ...	Absatzme...
↳ Gesamt	355.296,49	3.668,00	69.491,88	813,00	283.705,11	2.447,00	2.099,50	408,00
↳ 100 - Efficiency SE	9.243,21	97,00	1.697,60	20,00	7.483,45	65,00	62,16	12,00
↳ 250 - Efficiency HR Services GmbH	11.144,41	117,00	2.206,88	26,00	8.865,01	77,00	72,52	14,00
↳ 10 Personalmanagement-Zentrale	1.301,17	14,00	254,64	3,00	1.036,17	9,00	10,36	2,00
↳ 20 Regionalbetreuung Zentral & Weste	3.032,61	32,00	594,16	7,00	2.417,73	21,00	20,72	4,00
↳ 250004 - Recruiting	1.821,50	20,00	424,40	5,00	1.381,56	12,00	15,54	3,00
↳ 250005 - Lohn & Gehaltsabrechnu	1.211,11	12,00	169,76	2,00	1.036,17	9,00	5,18	1,00
↳ 30 Regionalbetreuung Mitteleuropa	2.482,03	26,00	509,28	6,00	1.957,21	17,00	15,54	3,00
↳ 40 Regionalbetreuung Südeuropa	1.295,99	13,00	254,64	3,00	1.036,17	9,00	5,18	1,00
↳ 50 Regionalbetreuung Nord- & Osteur	435,45	5,00	84,88	1,00	345,39	3,00	5,18	1,00
↳ 60 Training Center Europe	2.597,16	27,00	509,28	6,00	2.072,34	18,00	15,54	3,00
↳ 300 - Efficiency Geodata Services Ltd.	31.256,70	300,00	6.086,52	66,00	25.008,00	200,00	162,18	34,00
↳ 400 - Efficiency Automotive Supply SE	175.645,92	1.824,00	34.376,40	405,00	140.228,34	1.218,00	1.041,18	201,00
↳ 500 - Efficiency Financial Services Deutsc	26.401,87	274,00	5.177,68	61,00	21.068,79	183,00	155,40	30,00
↳ 600 - Efficiency Food Production Italia s. r.	19.051,02	199,00	3.734,72	44,00	15.197,16	132,00	119,14	23,00
↳ 700 - Efficiency Energy Suppliers France S	56.156,67	584,00	11.034,40	130,00	44.785,57	389,00	336,70	65,00
↳ 800 - Efficiency ComEntertain Austria Gmb	9.087,47	94,00	1.782,48	21,00	7.253,19	63,00	51,80	10,00
↳ 900 - Efficiency Convenience Traders Sch	17.309,22	179,00	3.395,20	40,00	13.815,60	120,00	98,42	19,00

Abb. 9: Sichtbarer IT-Leistungsbeitrag – detaillierter Verrechnungs-Report von IT-Produktkosten und Absatzmengen im gesamten Unternehmen (Ansicht aus dem Finanzmanagement-Tool Anafee™ von Catenic)

arten- / Kostenstellen-Analysen, Kostenentwicklungsverläufe, Plan-Ist-Abweichungen u. a. m.). Die Berichte erläutern die Leistungen und Kosten der IT plausibel für IT-Kunden oder das Unternehmensmanagement und stellen einen konkreten Leistungsbeitrag in einem fachlichen Prozess dar (vgl. Abbildung 9). Auf dieser Grundlage können gemeinsame Lösungskonzepte zur künftigen Optimierung der Effektivität und Produktivität fachlicher Prozesse mithilfe zielgerichteter IT-Services entwickelt werden (Collaboration). Dazu können die Verantwortlichen in der Software beispielsweise **verschiedene Planungsszenarien** unter Berücksichtigung künftiger Unternehmensziele **simulieren**.

## Fazit

Transparenz, Standardisierung und Automation von Controlling-Prozessen schaffen die Voraussetzungen für **mehr Wirtschaftlichkeit im IT-Bereich**. Es kann als sicher angenommen werden, dass die Anforderungen an den IT-Bereich und das IT-Controlling in Zukunft nicht weniger komplex werden. Traditionelle Kostenrechnungsmethoden und Tools sind für diese Anforderungen nicht mehr geeignet. Daher ist es konsequent, spezialisierte Werkzeuge für das Finanzmanagement zur effektiven Unterstützung der Prozesse im IT-Controlling einzusetzen.

## Literatur

Gadatsch, A.; Mayer, E.: Masterkurs IT-Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden 2010  
 Gadatsch, A., Juszczak, J.; Kütz, M., Theissen, A.: Ergebnisse der 3. Umfrage zum Stand des IT-Controlling im deutschsprachigen Raum (2009), in: Schriftenreihe des Fachbereiches Wirtschaft Sankt Augustin, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Band 29, Sankt Augustin 2010





# Strategisches Versicherungsmanagement

## Kosten sparen und betriebliche Risiken minimieren

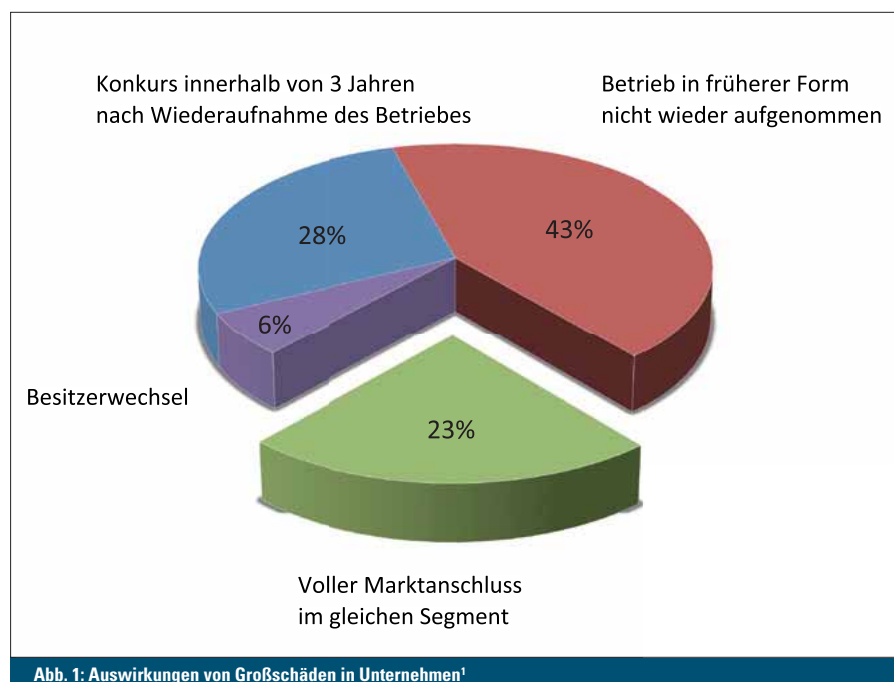
von Erik Schröder und Ute Schröder

Eine Vielzahl von **Risiken** wie beispielsweise Feuer, Ausfall der öffentlichen Versorgung oder Naturgefahren, aber auch Personenrisiken wie Streik oder Vertrauensschäden **gefährden Unternehmen**. Die **zunehmende Anzahl und Komplexität** dieser Risiken erhöht Bedeutung und Aufgabenumfang des Versicherungsmanagements als ergänzende Funktion der Unternehmensführung.

Empirische Studien belegen, dass **Unternehmen** bei existenzbedrohenden Risiken **häufig unversichert** sind beziehungsweise keine adäquaten Risikomanagementlösungen vorhalten, während sie bei nicht existenzbedrohenden Risiken möglicherweise **übersichert** sind. Das führt nicht nur zu regelmäßig überhöhten Kosten für die Versicherungen, im Schadensfall kann die Unterversicherung sogar existenzbedrohend sein. Eine Analyse von Schadensfällen geht davon aus, dass nur 23 Prozent der Unternehmen, die einen Großschaden erleiden, den Betrieb in der früheren Form

wieder aufnehmen können. Mehr als ein Viertel der Unternehmen geht nach einem Großschaden in Konkurs (siehe [Abbildung 1](#))

Strategisches Versicherungsmanagement bedeutet, dass sich Unternehmen zielgerichtet mit der Identifikation sowie der Bewertung von



Risiken befassen, um daraus gegebenenfalls Versicherungslösungen zu entwickeln und zu steuern, die diese Risiken erfassen. Im Rahmen eines professionellen Risikomanagements sollten sich Unternehmen zunächst einen **systematischen Überblick über die Unternehmensrisiken** verschaffen. Handelt es sich um Störungen oder Ausfälle, die zwar ärgerlich, aber verwindbar sind? Was sind die existenzbedrohenden Risiken? Welche Risiken sind überhaupt versicherbar, welche nicht? Da sich einzelne Risiken und die gesamte Risikolage des Unternehmens ständig ändern, **sollte das Versicherungsprogramm regelmäßig auf Wirtschaftlichkeit und Gültigkeit überprüft werden**, idealerweise einmal jährlich.

## Risiken identifizieren und bewerten

Versicherungsmanagement beginnt mit der Bestandsaufnahme: Welches sind in meinem Betrieb die größten Risiken, wie lassen sich diese minimieren, welche kann das Unternehmen selbst tragen, und für welche braucht es Versicherungsschutz? Im Nachfolgenden werden mögliche Risiken benannt und ein Überblick über relevante Versicherungen gegeben.

### Innerbetriebliche Gefahren

- Brände und Explosionen
- Gefahrstoff-Freisetzung
- Einsturzgefahr
- Versorgungsausfall (Heizung, Energieversorgung, Kühlwasser...)
- Störungen bei Maschinen / technischen Anlagen
- Überschwemmung infolge technischer Defekte
- Freisetzung radioaktiver Stoffe
- Datenverlust, IT-Netzausfall

### Gefahren von außen:

- Brände oder Explosionen in Nachbarschaft
- Bergbau- und Deponiegelände
- Verkehrs- und Medientrassen (Straße, Schiene, Ferngas- und Freileitungen)
- Flugkörperabsturz
- Brandstiftung, Vandalismus
- Hochwasser, Starkniederschläge, Sturm
- Erdbeben, Erdbeben, Vulkanausbrüche
- Einbruch-/Diebstahl

## Sachversicherung

Die Betriebseinrichtung und Lagerbestände können gegen diese innerbetrieblichen und externen Gefahren mit einer Sachversicherung, auch Betriebsinhaltsversicherung genannt, versichert werden. Zu den Sachversicherungen zählen die Versicherungen gegen Feuer, Sturm, Hagel oder beispielsweise Schäden durch Leitungswasser, Einbruch oder Diebstahl. Die Sachversicherung **sollte unbedingt auch die durch einen Schaden verursachten Aufräumungskosten enthalten**. Aufräum- und Abbruchkosten, Bewegungs- und Schutzkosten, Abfuhr- und Isolierkosten sowie Feuerlösch- und Deponiekosten und Mehrkosten für die Behandlung von gefährlichem Abfall können bei Großschäden schnell in Millionenhöhe gehen.

Um den **Versicherungsschutz nicht zu gefährden**, sollten Unternehmen regelmäßig ihre **Revisionsverpflichtungen** wie beispielsweise Wartungs- und Prüfindervalle und angemessene Brandschutzmaßnahmen beachten. Das kann sich auch schon bei Abschluss der Versicherung auszahlen: Unternehmen, die über vorbildliche Sicherheits- und Brandschutzrichtungen verfügen, können spürbare Prämienreduzierungen erreichen.

Wenn Risiken nicht erkannt und berücksichtigt werden, kann dies im Schadensfall zu immensen Kosten führen. Beispielsweise ist eine **Explosion** meist über die Feuerversicherung mit abgedeckt, **Implosionen** jedoch nicht. Was dies für die Kostenseite bedeutet, zeigen **folgende Praxisfälle**:

- Elektronikschäden aufgrund einer Sturmflut führten zu einer Schadenshöhe von einer Million Euro.
- Die Überspannung in einem Großrechner verursachte beispielsweise einen Schaden in Höhe von 90.000 Euro.
- Überschwemmungen durch einen Bach führten zu einem Schaden von 1,25 Millionen Euro.
- Flammrohrreißer infolge Wassermangel im Dampfkessel verursachte ein Schaden von 2,25 Millionen Euro.

Anstatt zu versuchen, alle Risiken einzeln abzusichern, ist deshalb der **Abschluss einer Allgefahrenversicherung empfehlenswert**. Sie versichert grundsätzlich alles, was vom Versi-

cherer nicht ausdrücklich ausgeschlossen wird (beispielsweise Kriegsereignisse, Kernenergie oder Gefahren, die durch eine Feuerversicherung gedeckt werden). Enthalten sind in einer Allgefahrenversicherung in der Regel:

- Hagel, Sturm, Einbruch-/Diebstahl, Vandalismus
- Sprinkler-Leckage ohne vorangegangenen Feuerschaden
- Tankleckage
- Frost, Schneelast, Erdbeben, Erdbeben
- Zusammenbruch der Wasserversorgung
- Sabotage, innere Aufruhr, Schäden durch Streikende
- Stromausfall
- Implosionen
- Ausbruch von Ammoniak
- Auslaufen von Chemiebehältern
- Zerstörung von Behältern durch chemische Reaktionen
- Böswillige Beschädigungen durch Dritte
- Störungen bei Maschinen/technischen Anlagen

Wichtig ist, in der Sachversicherung **nach Möglichkeit einen Unterversicherungsverzicht einzuschließen**, denn bei einer Unterversicherung wird im Schadensfall die Entschädigung der Versicherung nur anteilig berechnet. Bei Unterversicherungsverzicht wird im Schadensfall nicht geprüft, ob eine Unterversicherung vorliegt und somit werden keine Kürzungen vorgenommen. Als maximale Entschädigung wird dann die vereinbarte Grenze oder die Versicherungssumme gezahlt.

**Investitionsvorsorge, Stichtags- und Wertzuschlags-Klauseln schützen vor Unterversicherung**, wenn innerhalb des laufenden Versicherungsjahres werterhöhende Investitionen vorgenommen werden. Der Versicherungsnehmer hat den tatsächlichen Wertzuwachs am Ende eines jeden Versicherungsjahres, oder nach vereinbarter Frist nach Ablauf des Versicherungsjahres zu melden. Im Anschluss wird die notwendige Prämienkorrektur durchgeführt. Bei der Versicherung für Gebäude gelten gleiche Sachverhalte.

## Obliegenheiten erfüllen

Obliegenheiten sind Pflichten des Versicherungsnehmers, die er vor Vertragsabschluss,





#### Aus der Praxis: Großschaden bei Dornbracht

Wie schnell Gefahren von außen zu einer existenziellen Bedrohung für ein Unternehmen werden können, zeigt der Großschaden bei der Firma Dornbracht im Jahr 2009. Das mittelständische, international agierende Familienunternehmen mit Sitz in Iserlohn hat mit seinen vielfach ausgezeichneten Produkten die Ausstattung, Architektur und Funktionsweisen im Bad- und Küchenbereich maßgeblich geprägt.

In der Nacht vom 21. auf den 22. Juli 2009 kam es zu mehreren größeren Explosionen in einem unmittelbar neben dem Dornbracht-Firmengelände angesiedelten Chemie-Werk. Der Großbrand verwüstete neben dem Chemie-Werk auch zwei der angrenzenden Dornbracht-Produktionshallen, darunter die Oberflächenveredelung mit der Galvanik und der Lackiererei sowie Teile einer Montagehalle und zweier Lager. Der Großschaden war mit einer Schadenhöhe von über 140 Millionen Euro der größte Versicherungsschaden in Deutschland im Jahr 2009.

Die größte Herausforderung nach dem Brandschaden bestand in dem Wiederanlauf der eingeschränkten Produktion bei gleichzeitigen Aufräum- und Sanierungsarbeiten und dem Wiederaufbau der zerstörten Gebäude und Betriebseinrichtungen. Um Kunden und Partnern eine adäquate Verfügbarkeit gewährleisten zu können, konzentrierte sich Dornbracht zunächst auf ein definiertes Kernsortiment. Die Verfügbarkeit des kompletten Produktprogramms wurde erst 18 Monate nach dem Großschaden erreicht.

Im Rahmen einer Interims-Organisation wurden unter der Leitung der Geschäftsführung mehrere Teams gebildet. Ein Sanierungsteam arbeitete mit mehr als 70 Spezialisten aus den Fachbereichen und unterstützt von Sanierungsunternehmen in Tag- und Nachtschichten an der schnellen Wiederherstellung der betroffenen Gebäudeteile und der betrieblichen Anlagen. In einem Team Kommunikation und Innovation wurde der Informationsfluss in Richtung der Kunden und die Fortführung der Entwicklung von Marken- und Produktinnovationen sichergestellt. Die Mitarbeiter von Dornbracht haben nach und nach ihre Arbeit wieder in vollem Umfang aufnehmen können, Entlassungen gab es keine.

Der Schadensfall bei Dornbracht zeigt auf, wie wichtig die Identifikation und Bewertung von Risiken, das Entwickeln sachgerechter Versicherungslösungen sowie die Steuerung im Schadensfall für den Fortbestand eines Unternehmens ist.

während des Bestehens des Versicherungsvertrages und nach dem Schaden hat, und deren Verletzung in der Regel den Totalverlust des Versicherungsschutzes bedeutet. **Neben den Revisionspflichten gehört dazu auch, betriebliche Veränderungen dem Versicherungsunternehmen umgehend mitzuteilen.** So hat der Aufbau eines Baugerüsts oder das Entfernen der Alarmanlage Auswirkungen auf die Einbruchdiebstahl-Versicherung, die Aufnahme eines neuen Betriebszweiges mit Brandrisiko Auswirkungen auf die Feuerschutz-Versicherung.

### Betriebsunterbrechungsversicherung

Kommt es in einem Betrieb zu Sachschäden, beispielsweise durch Sturm oder Feuer, kann dies schnell auch zu Produktionsausfällen führen. Der entstehende Betriebsunterbrechungsschaden, hervorgerufen durch die betrieblichen Fixkosten und den gesamten oder teilweisen Ausfall von Umsatzerlösen, ist oft größer als der Sachschaden. Eine Betriebsunterbrechungsversicherung (BUV) bietet Schutz, denn der Versicherer ersetzt dann die fortlaufenden Kosten als auch den entgangenen Gewinn.

Die zu erstattenden Fixkosten beinhalten im Wesentlichen die Personalkosten (Kündigungen von Mitarbeitern sind gesetzlich nicht möglich), Abschreibungen der verbleibenden Betriebseinrichtung, Mieten, Kosten für Büro, Werbung, Betriebserhaltung. Zusätzlich können auch weitere Leistungen versichert werden, hierzu ge-

hören Mehraufwendungen aufgrund von Abnahmeverpflichtungen und Vertragsstrafen, Wertminderungen und Aufwendungen für vom Sachschaden nicht betroffene, jedoch nicht mehr verwendbare Vorräte, Sachverständigenkosten, sowie sonstige zusätzliche Aufwendungen zur Minderung der Betriebsunterbrechung. Die Ersatzleistung des Versicherers ist durch die Haftzeit begrenzt. Viele Unternehmen schließen nur für den Zeitraum von 12 oder 18 Monaten ab. Bis nach einem größeren Schaden der Betrieb jedoch wieder in gewohnter Form aufgenommen werden kann, ist der Zeitraum von einem Jahr schnell erreicht. Deshalb empfiehlt es sich, die BUV für mindestens 24 Monate, wenn nicht sogar für bis zu 36 Monate abzuschließen.

**Tipp:** Nach einem Schaden müssen häufig Firmengebäude neu errichtet werden. Auch diese sollten für die Bauzeit mit einer Betriebsunterbrechungsversicherung abgesichert werden. Denn die durch erneute Schadensereignisse hervorgerufenen Bauverzögerungen oder Bauschäden und die daraus möglicherweise verlängerte Betriebsunterbrechung sind in diesem Fall in der eigentlichen BUV nicht mitversichert.

Auch Ausfallrisiken innerhalb einer Lieferkette lassen sich durch eine BUV absichern. Der **Ausfall eines einzelnen Zulieferers** kann unter Umständen dramatische Folgen für den eigenen Produktionsablauf haben. Finanziell absichern können sich Betriebe mit dem **Einschluss von Rückwirkungsschäden** in der BUV. Solche Policen schützen vor **Störungen**

**innerhalb der Lieferanten-Abnehmer-Kette.** Eingeschlossen sind klassische Schadensereignisse wie Feuer, Hagel oder Sturm, die beim Lieferanten oder Abnehmer eintreten und eine direkte Auswirkung auf den versicherten Betrieb haben, beziehungsweise Deckung im Rahmen einer Allgefahrenversicherung. Wenn die benötigten Rohstoffe oder Komponenten nicht anderweitig bezogen werden können, trägt die Versicherung sowohl die Kosten für einen Stillstand beziehungsweise Teilstillstand der eigenen Produktion als auch die Mehrkosten für Beschaffung der teureren Rohstoffe oder Vorprodukte. Auch die Auswirkungen eines Sachschadens in einem Betrieb auf einen anderweitig angesiedelten Betrieb desselben Versicherungsnehmers, sogenannte **Wechselwirkungsschäden**, sollten mitversichert werden.

**Tipp: Sichern Sie das Sach- und das Betriebsunterbrechungsrisiko** gegen eine Gefahr **immer beim gleichen Versicherer** ab. Nach einem Schadensfall zu treffende Entscheidungen können unter Umständen den Sachschaden erhöhen und den Betriebsunterbrechungsschaden reduzieren und umgekehrt. Zum Beispiel die schnellere, aber dafür teurere Ersatzbeschaffung einer bestimmten Maschine: Sind Sach- und Betriebsunterbrechungsschaden bei verschiedenen Versicherern, bezahlt der Sachversicherer die Mehrkosten der Maschine nicht, während der Betriebsunterbrechungsversicherer nicht für die verlängerte Betriebsunterbrechung geradestehen will, die mit der regulären Beschaffung der Maschine einhergeht. Bei unterschiedlichen Versicherern kann dies in einer solchen Situation zu langen und möglicherweise erfolglosen Diskussionen zwischen den Versicherern führen. Sind beide Risiken bei einem Versicherer, wird die Entscheidung pragmatisch gefällt, je nachdem, was zum geringstmöglichen Gesamtschaden führt.

### Fazit:

**Die Ermittlung aller erforderlichen betriebsspezifischen Risiken, die Festlegung der richtigen Versicherungssummen und Wertfortschreibungen, sowie die richtige Bemessung der Haftzeiten, eine ausge-**

### Autoren



**Erik Schröder**

ist Leiter Rechnungswesen bei der Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG in Iserlohn. Er war nach dem Brand bei Dornbracht für die Schadensregulierung verantwortlich.

E-Mail: [eschroeder@dornbracht.de](mailto:eschroeder@dornbracht.de)

**Ute Schröder**

ist Inhaberin der C4B Competence for Business Unternehmensberatung, organisiert die „Benchmarking Circle“. In den Facharbeitskreisen treffen sich Führungskräfte aus Rechnungswesen und Controlling zu reglmäßiger Standortbestimmung, dem Vergleich von Kennzahlen und Prozessen und dem Setzen von Benchmarks.

E-Mail: [us@c4b-team.de](mailto:us@c4b-team.de)



feilte Deklaration sowie weitgehende Bedingungen und ein klares Klauselwerk führen zum richtigen Versicherungsschutz.

### Betriebshaftpflichtversicherung

Zentral für Unternehmen ist zudem die Betriebshaftpflichtversicherung, die sich auf **Personen-/Sach- und Vermögensschäden** erstreckt. Sie deckt die Haftpflichtansprüche, die einem Dritten durch die betriebliche Tätigkeit eines Unternehmens schuldhaft verursacht wurden und schnell die betriebliche Existenz gefährden können. Zu beachten ist bei Abschluss der Betriebshaftpflicht, dass nur die Eigenschaften und Rechtsverhältnisse, die der Versicherungsnehmer bei Vertragsabschluss angibt, unter den Versicherungsschutz fallen. Auch hier ist es deshalb wichtig, alle möglichen Risiken zu erfassen und in die Versicherungspolice mit einzuschließen.

Eine **Produkthaftpflichtversicherung** ist für nahezu jedes Unternehmen relevant, insbesondere wenn das Unternehmen nicht nur Erzeugnisse an Endverbraucher liefert, sondern in arbeitsteiligen Produktionsprozessen integriert produziert. **Sie versichert Schäden, die über eine konventionelle Betriebshaftpflichtversicherung nicht ausreichend abgesichert werden**, beispielsweise Kosten von Austausch- oder gar Rückrufaktionen, die durch Fehler von einzelnen Komponenten der Endprodukte verursacht werden.

### Weitere Versicherungen

Mit einer **D&O-Versicherung** (Directors-and-Officers-Liability) werden von Vorständen, Geschäftsführern und Managern verursachte Vermögensschäden abgesichert. Inwieweit dies erforderlich ist, muss das Versicherungsmanagement ebenso abklären wie die Frage nach der Notwendigkeit von **Unfallversicherungen für In- und Ausland**, sowie beispielsweise Reisegepäckversicherungen. Daneben gilt es, spezielle Firmenversicherungen, wie zum Beispiel Maschinen- oder Maschinen-BU-Versicherungen, Transport- und Transport-BU-Versicherungen, Bauleistungs-, Forderungsausfall- oder Rechtsschutzversicherungen sowie

Datenträgerversicherungen auf Nutzen zu prüfen. Bei **KFZ-Versicherungen** lohnt sich auch schon bei Unternehmen mit wenigen Fahrzeugen häufig eine Flottenversicherung. Allgemein sollte sich die Repräsentantenklausel nicht auf Werks- und Filialeiter erstrecken.

### Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften

Das Versicherungsmanagement in Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften wird vor besondere Herausforderungen bei der Gestaltung eines Versicherungsprogrammes gestellt. Die Länder unterscheiden sich häufig in Bezug auf die Risikosituation, die lokale Gesetzgebung und den lokal üblichen Versicherungsschutz. Auch Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Betrieben des Unternehmens sollten abgesichert werden. Die mit dem Versicherungsmanagement Beauftragten sollten zunächst eruieren, was und wie viel in ausländischen Tochtergesellschaften versichert ist und wie hoch die Prämien sind.

Beispielsweise kann für den Fall, dass die Versicherungsbedingungen in der Grundversicherung eines ausländischen Tochterunternehmens im Vergleich zum Vertrag der Muttergesellschaft einen geringeren Versicherungsschutz bieten, die Muttergesellschaft im Rahmen einer sogenannten **Bedingungsdeckungsdeckung (DIC - Difference in Conditions)** sicherstellen, **dass der weitergehende Versicherungsschutz im Rahmen des Muttervertrages auch für den Versicherungsvertrag der Tochtergesellschaft Anwendung findet.**

Allgemein gilt, dass weltweite Gruppenpolicen durch die Bündelung von Risiken und die damit verbundene Größe in der Regel Prämienvorteile erzielen, die zu erheblichen Prämieinsparungen in der Gruppe führen. Darüber hinaus werden durch ein internationales Programm Doppelversicherungen weitestgehend vermieden, was ebenfalls zu Kosteneinsparungen führt. Mit Ausnahme der KFZ-Versicherungen, die lokal abzuwickeln sind, sollte ein einheitliches Programm mit einem Versicherer angestrebt werden. Da bieten sich Exedenten-Deckungen (Regenschutz-Versicherungen) an.

## Versicherungen und Versicherungsmakler auswählen

### Bedarf definieren

Voraussetzung für die Auswahl geeigneter Versicherungsunternehmen ist die **Erstellung eines detaillierten Anforderungsprofils**. Welche Parameter liegen meiner aktuellen Situation zugrunde? Welcher Bedarf ergibt sich aus meiner Unternehmensgröße? Gibt es ein weltweites Netzwerk, das die Einhaltung der lokalen Rechts- und Steuervorschriften im Vertragswerk sicherstellt? Und wie sehen Philosophie und Praxis der Schadenregulierung aus? Ist eine internationale Versicherung erforderlich, so sollte bei der Auswahl der Führungsversicherer bei internationalen Versicherungsprogrammen berücksichtigt werden, dass diese technische Expertise, Erfahrung in der weltweiten Regulierung von Schäden und ein weltweites Netzwerk mit festen Regeln, Weisungsbefugnis und Kenntnis der lokalen Märkte mitbringen.

### Versicherungsmakler als Sparringspartner

Dem Versicherungsmakler kommt nicht nur die Aufgabe zu, Versicherungsleistungen für das Unternehmen einzukaufen. Mit einem Makler kann sich ein Unternehmen vielmehr **einen Sparringspartner ins Boot holen, der bei der Risikoidentifikation und -bewertung sowie bei der Auswahl der geeigneten Versicherungen behilflich ist**. Auch hier ist es wichtig zu fragen, welche Erfahrungen der Makler mit Unternehmen vergleichbarer Größenordnung hat und wie erfahren er in der Schadensregulierung ist. Es sollte sichergestellt sein, dass dem Unternehmen ein fester Ansprechpartner zur Seite gestellt wird, der das Unternehmen über längere Jahre begleiten kann.

Der Versicherungsmakler, der seine Kunden im Schadenfall begleitet, steht vor erheblichen Herausforderungen. Um die **Kundeninteressen zu wahren**, sind genaue Kenntnisse über Aufgaben- und Rollenverteilungen zwischen den Großschadenregulierern der Versicherer und den durch sie beauftragten Sachverständigen erforderlich. Außerdem braucht der Makler Verhandlungsstärke gegenüber den Versicherern



und Verbindungen zu Sachverständigen des eigenen Vertrauens, die beauftragt werden können, zusammen mit dem Sachverständigen des Versicherers die Schadenhöhe nach Möglichkeit in einem gemeinsamen Gutachten festzustellen. Deshalb sollte im Versicherungsmanagement der Auswahl eines geeigneten Maklers besonderes Augenmerk gelten.

### Verhalten im Schadensfall

Ist ein Schadensfall eingetreten, kommt auf die mit Versicherungsmanagement betreuten Mitarbeiter häufig eine Flut neuer Aufgaben hinzu. Im Folgenden sollen einige Aspekte herausgegriffen werden, auf die es im Schadensfall ankommt.

### Verantwortungsbereiche definieren

Für die Abwicklung des Schadens empfiehlt sich die klare Festlegung von Verantwortungsbereichen. Flache Hierarchien erleichtern die zügige Abwicklung des Schadensfalls.

### Sachverständige hinzuziehen

Bei Großschäden mit sehr komplexen Zusammenhängen und Überschneidungen zwischen Sach- und Betriebsunterbrechungsschaden ist es zu empfehlen, **eigene Sachverständige hinzuzuziehen und ein Sachverständigenverfahren aufzusetzen**. Der bei jedem Schaden agierende Sachverständige wird von den Versicherungen häufig als neutraler Dritter präsentiert, der im Sinne von Versicherer und Versicherungsnehmer die Schadenberechnung vornimmt. Im eigenen Interesse sollte das Unternehmen eigene Sachverständige hinzuholen. Sie können bei der Ursachenermittlung mitarbeiten, bei der Erfassung der zum Schaden nachweis benötigten Unterlagen und Aufbereitung der entsprechenden Dokumentationen mitwirken sowie bei der vorläufigen Schadensschätzung zur Begründung angemessener Abschlagszahlungen unterstützen.

Insbesondere im Zusammenspiel von Sach- und Betriebsunterbrechungsversicherung bedarf es der kompetenten Unterstützung. Externe

Sachverständige können bei der Sicherstellung einer vollständigen Erfassung aller Ansprüche aus betroffenen Versicherungsverträgen unterstützen. Auch die Beweissicherung zur Schadendokumentation gegenüber sonstigen Anspruchsgegnern, zum Beispiel dem Schadenverursacher, zählt zu den Tätigkeiten von Sachverständigen. Das Honorar für die Tätigkeit ist in modernen Versicherungsverträgen in der Regel mitversichert. Für das betroffene Unternehmen fallen für die zusätzlichen, der eigenen Entscheidungssicherheit dienenden Fremdarbeiten insofern keine oder zumindest keine nennenswerten Kosten an.

### Mitarbeiter und Stakeholder informieren

Im Schadensfall gehört der rechtzeitige und umfassende Dialog mit den Betroffenen, hier vor allem den **Mitarbeitern**, sowie den Stakeholdern wie **Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden, Feuerwehr und Finanzamt**, zum Krisenmanagement. Eine offene Kommunikation macht das vom Unternehmen gewählte Vorgehen transparent und beugt Spekulationen und Ängsten vor. Mitarbeiter sollten regelmäßig über Betriebsversammlungen informiert werden. Bei den nach einem Schadensfall beispielsweise anstehenden komplexen behördlichen Genehmigungsverfahren oder bei Bankengesprächen zu Überbrückungsfinanzierungen profitieren Unternehmen auch von einer rechtzeitigen und offenen Kommunikation über den Gesamtprozess. Beispielsweise sehen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung in den Jahren nach einem Schadensfall ganz anders aus als zu normalen Zeiten. Dies müssen Kapitalgeber verstehen, sie sollten deshalb frühzeitig einbezogen werden.

### Handelspartner/Lieferanten absichern

Steht in Folge eines Schadensfalls der Betrieb still, so werden auch Lieferanten und Handelspartner temporär nicht benötigt. Vorausschauend sollten Regelungen und Absprachen getroffen werden, um sich mittel- und langfristig die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Handelspartnern und dem Vertriebsnetzwerk zu sichern. Die kann auch mit Hilfe von Ausfallentschädigungen geschehen, die über die Be-

triebsunterbrechungsversicherung mit dem Versicherer verhandelt werden können.

### Separate Buchführung

Für den gesamten Schadensregulierungszeitraum ist eine separate Kontenführung empfehlenswert. Somit kann eine klare Trennung zwischen operativen, nicht entschädigungsrelevanten Aufwendungen und schadensbedingten und somit erstattungsfähigen Aufwendungen sichergestellt werden. Darüber hinaus erleichtert dies die **Nachweis- und Dokumentationspflichtungen** des Versicherungsnehmers gegenüber der Versicherung. Solange der Schaden nicht abschließend festgestellt ist und noch kein finales Gutachten vorliegt, zahlt der Versicherer lediglich Abschlagszahlungen. Das **Managen von Abschlagszahlungen** ist nicht nur zeitraubend, sondern erfordert eine besondere Sorgfalt. Der für den Schadensfall Verantwortliche sollte sehr genau darauf achten, dass alle geplanten Aktivitäten wie **Neuinvestitionen etc.** auch von den Sachverständigen **genehmigt** sind. Ansonsten wird sehr schnell Geld ausgegeben, was so nicht vorhanden ist beziehungsweise was nicht erstattet wird. Zudem hat ein Schaden auch **steuerrechtliche Auswirkungen**, die im Vorfeld genau geprüft werden müssen. Dies betrifft unter anderem die **Aufdeckung stiller Reserven** bei der Anschaffung neuer Maschinen.

**Tipp:** Vorsicht ist bei Vergleichsangeboten geboten. Insbesondere bei der Betriebsunterbrechungsversicherung, bei der sich die mittel- und längerfristig aus der Betriebsunterbrechung ergebenden Kosten nur sehr schwer abschätzen lassen, ist ein solches Angebot genau zu prüfen. Ein voreiliger Abschluss kann bei Licht betrachtet gern mehrere Millionen Euro unter dem liegen, was der Versicherer bei normaler Beendigung des Regulierungsschadens zu zahlen hätte. Daher ist die Schadensregulierung bis zum Ende der Versicherungszeit vor allem bei der Betriebsunterbrechung empfehlenswert.

### Fußnote

<sup>1</sup> Claus Pachurka, Technische Krisenprävention – Personen und Sachwerte proaktiv schützen, Bochum, 2008



# Sustainable Investments – Outperformance gegenüber traditionellen Kapitalanlagen?

von Axel Büscher, Eric Frère, Gerrit Hellwig und Svend Reuse

Das weltweite wirtschaftliche Wachstum und die gestiegene Nachfrage nach Produkten und Rohstoffen gingen in den letzten Jahrzehnten mit der Ausbeutung natürlicher Ressourcen durch den Menschen einher.<sup>1</sup> Die stetig steigende Nachfrage der Industrienationen der 1. Welt sowie der wachsende Bedarf der Emerging Markets werden auch zukünftig zu einer hohen Nachfrage und damit zu einer weiteren natürlichen und sozialen Ausbeutung führen. Um die zukünftige globale Nachfrage bedienen zu können, werden wohl auch weiterhin die Ausbeutung natürlicher Ressourcen sowie die soziale Ausbeutung den Motor der Globalisierung in Gang halten. Diesen Umstand haben auch die Kapitalmärkte und deren Investoren erkannt und alternative, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete, Kapitalanlagen, besser bekannt als **Sustainable Investments (SI)**, aufgelegt.

Seit der Jahrtausendwende haben Sustainable Investments im deutschsprachigen Raum sowie in Europa einen enormen Zuwachs erfahren. Vor allem in nachhaltige Publikumsfonds wird ein Großteil des Kapitals investiert, so dass auch die Neuemission von Publikumsfonds entsprechend hoch ist.<sup>2</sup>

Die zentralen Thesen dieser Ausarbeitung lassen sich in **zwei Fragestellungen** zusammenfassen. Zum einen soll untersucht werden, welche **Renditen** und **Volatilitäten** nachhaltige, nach **ESG-Kriterien (Environmental, Social und Governance)** aufgelegte Kapitalanlagen auf Indexbasis gegenüber traditionellen Kapitalanlagen, ebenfalls auf Indexbasis, aufweisen, und zum anderen, ob Sustainable Investments in der Lage sind, langfristig eine Outperformance gegenüber traditionellen Kapitalanlagen zu erzielen.

## Definition und Strukturierung von Sustainable Investments

Als **Sustainable Investments** werden solche Kapitalanlagen bezeichnet, die das eingesammelte **Kapital nachhaltig und somit langfristig investieren**.<sup>3</sup> Neben den klassischen Anlagekriterien Rendite, Sicherheit und Liquidität fließt auch die Nachhaltigkeit der Kapitalanlage mit in die Betrachtung und Beurteilung eines Sustainable Investments ein. Die Nachhaltigkeit einer Kapitalanlage wird häufig über die bereits genannten ESG-Kriterien gemessen, die die Nachhaltigkeitskriterien Environmental, Social und Governance, also Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung bzw. -ethik, gewichten und bewerten.<sup>4</sup>

Die ESG-Kriterien sprechen somit keine Empfehlung aus, sondern dienen lediglich als Rating bzw. als Orientierungshilfe hinsichtlich der Nachhaltigkeitsausrichtung eines Anlageproduktes. Jedem Anleger obliegt es also selbst, welche Schwerpunkte er seiner Kapitalanlage beimisst. Die Bewertung mit ESG-Kriterien basiert dabei häufig auf sogenannten CSR- bzw. Nachhaltigkeitsratings. **Corporate Social Responsibility (CSR)** steht dabei für die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens und hat seinen Ursprung in den USA der 1950er Jahre.<sup>5</sup>

## Verhalten von traditionellen Anlagen am Kapitalmarkt

Die letzten Jahrzehnte haben gezeigt, wie empfindlich die globalen Kapitalmärkte auf Krisen oder Katastrophen reagieren und wie hoch die Gefahr eines Kapitalverlustes für Anleger und Investoren ist. Wichtige Ereignisse der jüngsten

Vergangenheit wie das Platzen der **Neuen Markt-Blase im Jahre 2000**, die **Terroranschläge vom 11. September 2001**, die **Subprimekrise 2007**, die **Finanzkrise 2008**<sup>6</sup> und die **2010 begonnene und noch immer anhaltende Währungs- und Schuldenkrise in Europa** haben gezeigt, wie schnell und wie gravierend ein Wertverlust von traditionellen Kapitalanlagen eintreten kann. Die Autoren verstehen dabei unter traditionellen Kapitalanlagen börsennotierte Aktien und Anleihen, die liquide und börslich gehandelt werden und im **MSCI World Index**, **STOXX Europe 600 Price Index** sowie **Dow Jones Global Index** gelistet sind.

Eine finanzielle Erholung solcher Kapitalanlagen kann dabei bis zu mehreren Jahren dauern. Abbildung 1 zeigt die grafische Entwicklung der vorgenannten Indizes und veranschaulicht die volatilen indexierten Wertentwicklungen aufgrund der vorgenannten Ereignisse im vergangenen Jahrzehnt.

Die Wertentwicklungen in Abbildung 1 veranschaulichen zudem, wie sensibel die zu Grunde gelegten Indizes auf Schocks am Kapitalmarkt reagieren und wie groß die Auswirkungen auf die Volatilität ab dem Jahre 1999 sind. Um die Risiken eines Kapitalverlustes, der mit einer hohen Volatilität einhergehen kann, zu reduzieren, kann eine **Portfoliodiversifikation** nach Harry Markowitz<sup>7</sup> sinnvoll sein.<sup>8</sup> Ziel einer Portfoliodiversifikation kann dabei die Reduzierung der Portfoliovolatilität durch gezielte Asset Allocation unter Berücksichtigung der einzelnen Asset-Korrelationen sein. Ziel ist es, die Auswirkungen von Kapital mindernden externen Ereignissen im Anlageportfolio zu reduzieren.<sup>9</sup>

Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll der **Risikobegriff** an dieser Stelle konkretisiert

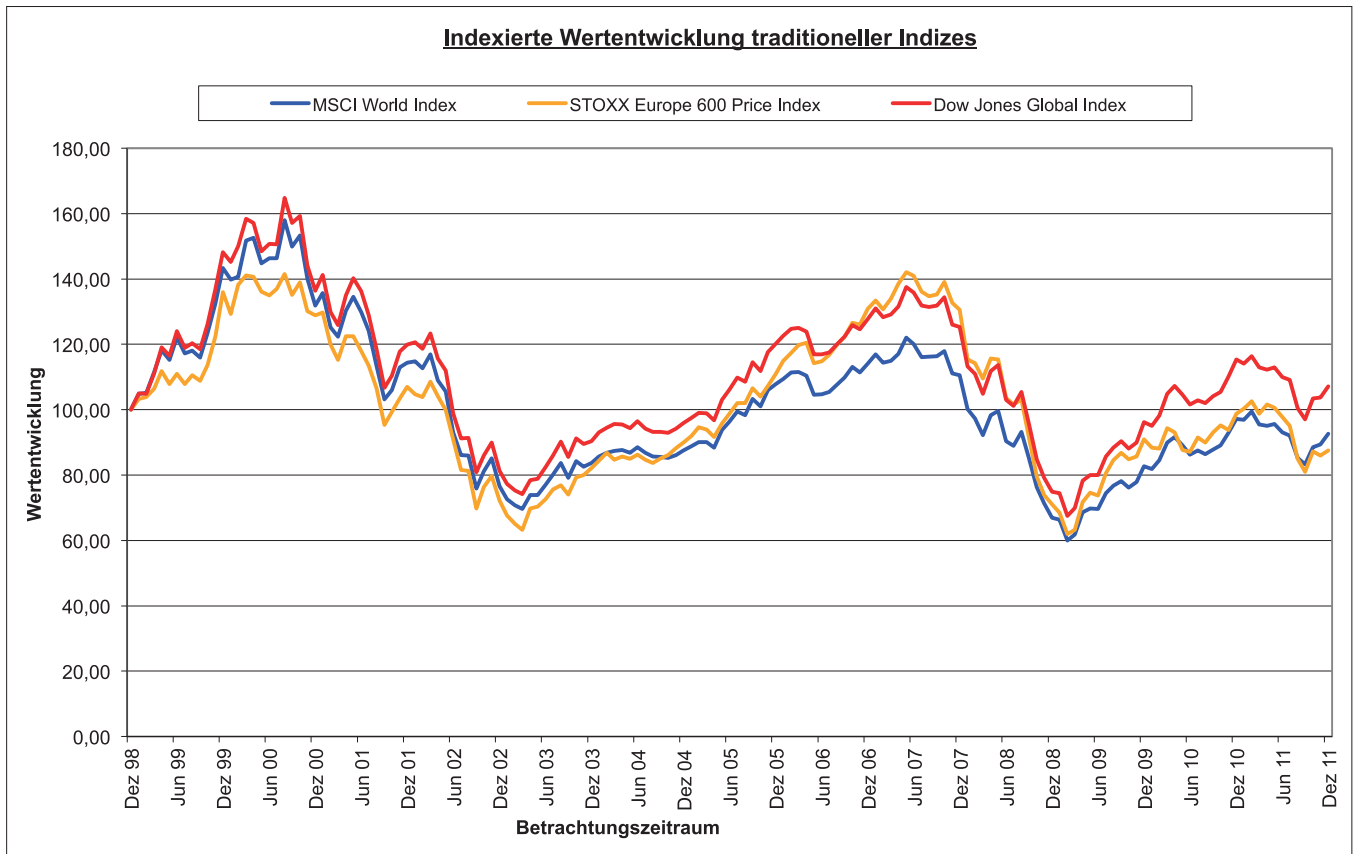


Abb. 1: Indexierte Wertentwicklung traditioneller Indizes (12/1998 – 12/2011), Quelle: Bloomberg, Eigene Darstellung

werden. Das Risiko einer Kapitalanlage ist definiert als die negative Abweichung vom Erwartungswert.<sup>10</sup> Zudem wird der Fokus auf die **unsystematischen Risiken** einer Kapitalanlage gelegt. Das unsystematische Risiko beschreibt die positive oder negative Abweichung vom Erwartungswert aufgrund von einzelwirtschaftlichen bzw. titelspezifischen, also anlagebezogenen Risiken. Diese Art von Risiko resultiert demnach direkt aus dem Emittenten, einem

Projekt oder einem konkreten Anlageobjekt. Das unsystematische Risiko kann somit durch gezielte Diversifikation des Portfolios reduziert werden.<sup>11</sup> Die zweite Risikoart, das **systematische Risiko**, bezeichnet hingegen solche Risiken, die aus fundamentalen und somit marktspezifischen Ereignissen resultieren. Diese sind unabhängig von einzelnen Finanztiteln und können demnach auch nicht durch Diversifikation reduziert werden.<sup>12</sup>

Mit Hilfe des **Betrachtungszeitraumes 12/1998 bis 12/2011** sollen die Entwicklungsphasen des MSCI World Index, STOXX Europe 600 Price Index sowie Dow Jones Global Index abgegrenzt und vergleichbar untersucht werden. Die grafische Entwicklung der vorgenannten Indizes verdeutlicht, dass aufgrund der hohen Volatilität der untersuchten Indizes maßgeblich der Investitionszeitpunkt und der Anlagehorizont entscheidend dafür sind, ob das Investment mit einem positiven oder negativen Wachstum aus dem Anlagezeitraum herausgeht.

In Abbildung 2 sind die Ergebnisse einer Kennzahlenuntersuchung für den Betrachtungszeitraum 12/1998 bis 12/2011 der ausgewählten Indizes anschaulich dargestellt.<sup>13</sup>

Zur Untersuchung wurde auf Basis der vorliegenden Datenreihen die Jahresrendite als Erwartungswert  $\mu$  definiert und wie folgt logarithmiert:<sup>14</sup>

$$\mu = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \ln(1 + R_t)$$

#### Autoren



##### ■ Dipl.Kfm. (FH) Axel Büscher

ist bei der Santander Bank als Vermögensberater tätig. Er ist für die Strukturierung der Kundenportfolios unter Risiko- und Ertrags Gesichtspunkten sowie für das Relationshipmanagement verantwortlich.

E-Mail: axel.buescher@googlemail.com

##### ■ Prof. Dr. Eric Frère

ist seit 2001 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft und Entrepreneurship an der privaten Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) mit Hauptsitz in Essen, sowie Dekan für internationale Studiengänge. Überdies ist er Unternehmensberater für Corporate Finance und Asset Management und hat in diesen Funktionen mehrere Börsengänge und Venture Capital/M&A-Transaktionen betreut.



	Traditionelle Investments		
	MSCI World Index	STOXX Europe 600 Price Index	Dow Jones Global Index
<b>Ø-Jahresrenditen</b>	-0,59%	-1,02%	0,53%
<b>Volatilität</b>			
über Jahresrendite	23,22%	25,32%	24,27%
über Monatsrendite skaliert	15,91%	16,78%	16,32%
<b>Value-at-Risk</b>			
99%-Risikoquantil über Jahresrendite	-48,99%	-58,29%	-50,02%
99%-Risikoquantil über Monatsrenditen skaliert	-40,72%	-45,79%	-42,11%
Normalverteilung über Jahresrendite	-54,02%	-58,89%	-56,45%
Normalverteilung über Monatsrendite skaliert	-37,01%	-39,03%	-37,96%
<b>RORAC</b>	-0,0733	-0,0690	-0,0493

Abb. 2: Untersuchungsergebnisse verschiedener Kennzahlen für den Betrachtungszeitraum 12/1998 – 12/2011

Der Vorteil von stetigen bzw. logarithmierten Renditen sind die Berücksichtigung des Zinseszineffektes eines Investments<sup>15</sup> sowie die Additivitätseigenschaften der Renditen.<sup>16</sup> Zudem gelten stetige Renditen am ehesten als normalverteilt, so dass diese die notwendige Datenbasis zur korrekten Berechnung der Standardabweichung und somit der Volatilität darstellen.<sup>17</sup>

Die errechneten logarithmierten Jahresrenditen wurden für den Betrachtungszeitraum 12/1998 bis 12/2011 ermittelt. Zur Analyse der Standardabweichung  $\sigma$  wurden diese Renditen herangezogen und mit Hilfe der nachfolgenden Funktion berechnet:<sup>18</sup>

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T [\ln(1 + R_t) - \mu]^2}$$

Die so lokalisierte Standardabweichung  $\sigma$  gibt die durchschnittliche, für den Betrachtungszeitraum beobachtete Volatilität der untersuchten Indizes wieder.

Die Ergebnisse in [Abbildung 2](#) verdeutlichen, dass keiner der untersuchten traditionellen Indizes eine nennenswert positive durchschnittliche Rendite über den gesamten Betrachtungszeitraum aufweist. Ferner ist es sogar so, dass sowohl der MSCI World Index als auch der STOXX Europe 600 Price Index negative durchschnittliche Jahresrenditen erwirtschaften. Lediglich der Dow Jones Global Index ist in der Lage, eine minimal positive Rendite zu erzielen. Ein ähnliches Verhalten zeigen auch die ermittelten Volatilitäten. Diese liegen allesamt auf

einem ähnlich hohen Niveau. Dies ist sowohl bei der Volatilität auf Basis der Jahresrenditen als auch auf Basis skaliertes Monatsrenditen festzustellen.<sup>19</sup> Keiner der drei Indizes kann sich hier positiv abheben.

Da die Ergebnisse der ermittelten Volatilitäten alle Ausprägungen des Betrachtungszeitraumes 12/1998 bis 12/2011 beinhalten, kann keine Aussage über die Häufigkeitsverteilung der historischen Volatilitäten getroffen werden. Um diesen Missstand zu beseitigen, wurde anschließend das Risikoquantil mit einem Konfidenzniveau von 0,99 bzw. 99 % ermittelt.

Das 99 %-Risikoquantil gibt dabei den Maximalverlust einer Kapitalanlage innerhalb eines Betrachtungszeitraumes wieder, der mit einer Wahrscheinlichkeit von einem Prozent nicht

prognostiziert werden kann und somit als Restrisiko bestehen bleibt.<sup>20</sup> Das 99 %-Risikoquantil auf Basis logarithmierter Jahresrenditen beträgt für den MSCI World Index innerhalb des Betrachtungszeitraumes 48,99 %. Einen ähnlichen Wert liefert auch der Dow Jones Global Index mit 50,02 %. Lediglich der STOXX Europe 600 Price Index liegt mit 58,29 % etwas über den beiden Referenzindizes. Weitere VaR-Kennzahlen in [Abbildung 2](#) zeigen, dass die Referenzindizes zwar um ein paar Prozentpunkte abweichen, sich jedoch immer auf einem ähnlich hohen Niveau bewegen.

**Zur Festigung der Untersuchungsergebnisse wurde der RORAC (Return on Risk Adjusted Capital) für jeden Index innerhalb des Betrachtungszeitraumes 12/1998 bis 12/2011 berechnet.** Der RORAC gibt dabei

#### Autoren



#### ■ Dipl.-Kfm. (FH) Gerrit Hellwig

ist als Vertriebsleiter der Stadtwerke Wesel verantwortlich für die strategische und prozessuale Ausrichtung und den vertrieblichen Erfolg aller Vertriebsparten verantwortlich. Zudem betreut er die Energiebeschaffung unter Preis- und Risikogesichtspunkten.

E-Mail: gerrit.hellwig@stadtwerke-wesel.de

#### ■ Dr. Svend Reuse MBA

ist Abteilungsleiter Controlling der Sparkasse Mühlheim und für die Themen Gesamtbanksteuerung und Risikomanagement verantwortlich. Der gelernte Bankkaufmann absolvierte berufsbegleitend mehrere Studiengänge und verfasste über 80 Publikationen. Von 2007-2010 promovierte er an der Masaryk-Universität Brunn, Fachrichtung Finanzwesen. Des Weiteren ist er Dozent an der Hochschule für Oekonomie & Management.



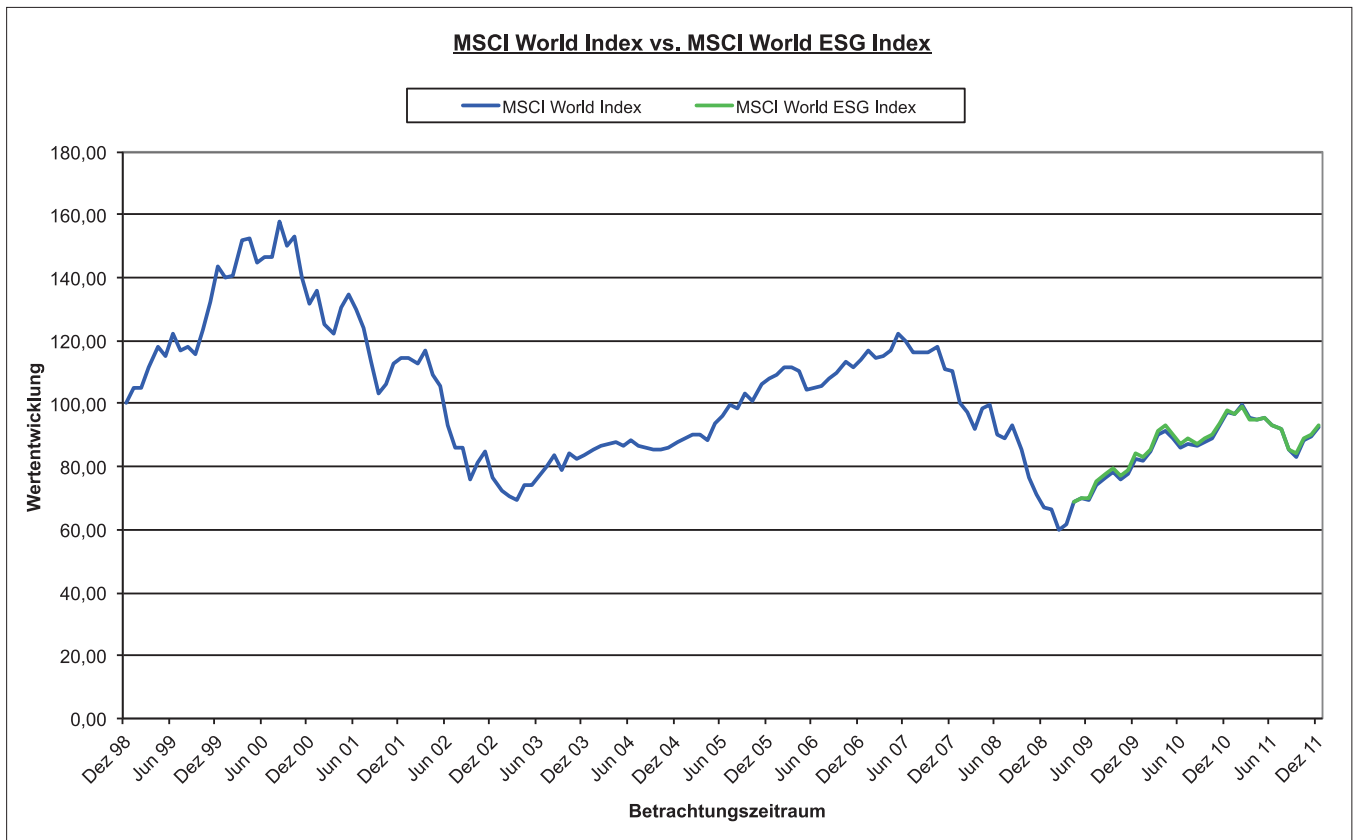


Abb. 3: Indizierte Wertentwicklung MSCI World Index und MSCI World ESG Index (12/1998 – 12/2011), Quelle: Bloomberg, Eigene Darstellung.

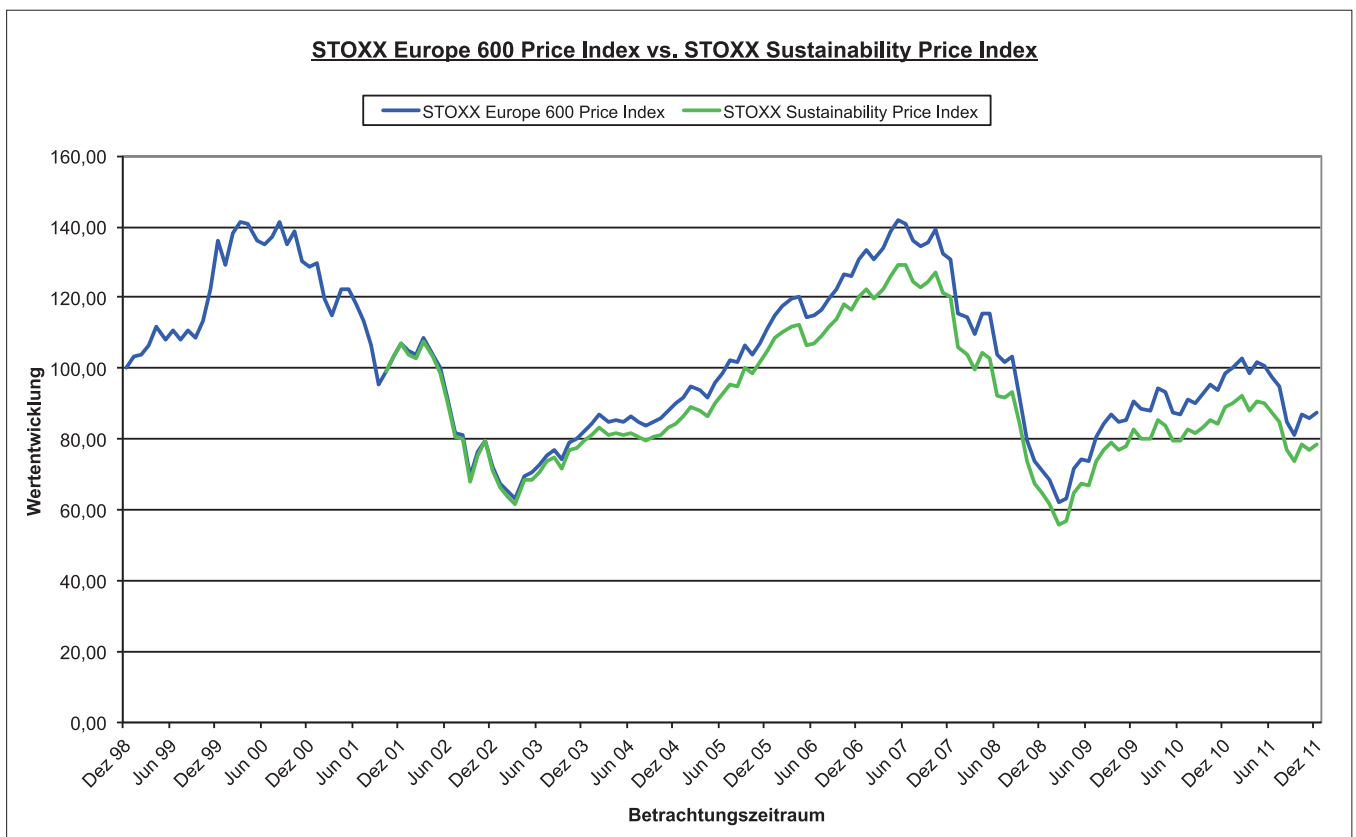
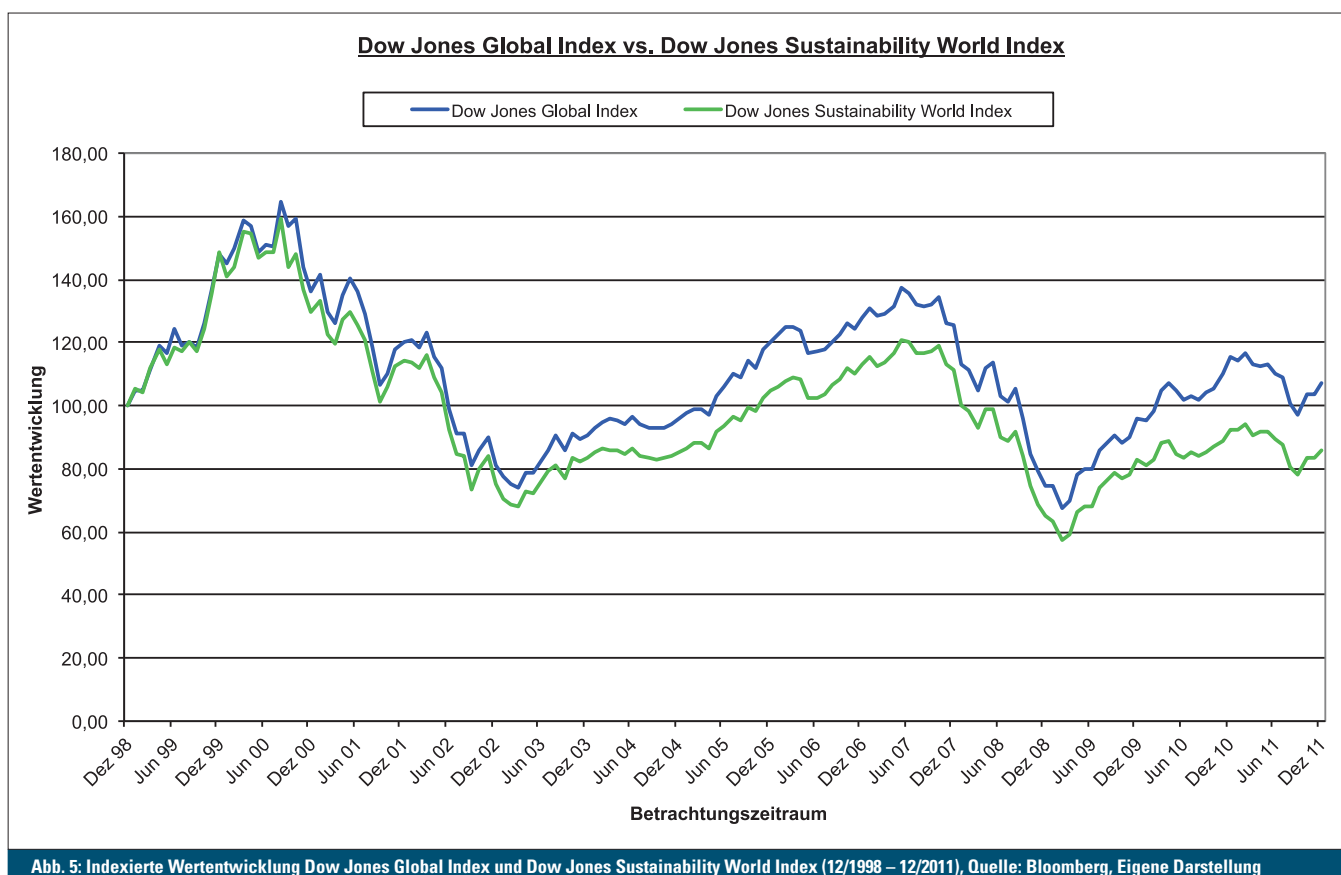


Abb. 4: Indizierte Wertentwicklung STOXX Europe 600 Price Index und STOXX Sustainability Price Index (12/1998 – 12/2011), Quelle: Bloomberg, Eigene Darstellung





das Verhältnis zwischen dem in einer Periode erzielten Übergewinn und dem zu hinterlegenden Risiko- bzw. Sicherheitskapital, meist in Form des VaR, wieder. Aufgrund des höheren Risikos und des in Form von Risikokapital gebundenen Kapitals sollte das Investment eine Rendite abwerfen, die über der sicheren Rendite liegt.<sup>21</sup> Die sichere Rendite wurde in dieser Untersuchung bei 3 % festgesetzt. Auch diese Ergebnisse sind der [Abbildung 2](#) zu entnehmen.

Der RORAC wurde hier über die Risikokennzahl „99 %-Risikoquantil über Jahresrendite“ definiert. Entgegen den vorangegangenen Kennzahlen gibt der RORAC eine noch deutlichere Tendenz wieder. Das risikoadjustierte Ergebnis im Betrachtungszeitraum zeigt, dass der MSCI World Index das schlechteste RORAC-Ergebnis erzielt. Der Dow Jones Global Index hingegen weist zwar das beste Verhältnis der drei Referenzindizes auf, dennoch sind alle Ergebnisse negativ und werfen nicht annähernd so viel Gewinn ab, dass sich die notwendige Risikokapitalbindung als wirtschaftlich darstellt. Die negativen RORAC-Ergebnisse zeigen vielmehr, dass es sich als wirtschaftlicher erwiesen hätte, von einer Investition in einen der drei

Referenzindizes abzusehen und das Kapital zum sicheren Zins anzulegen.

### Performancemessung von Sustainable Investments gegenüber traditionellen Kapitalanlagen

Die Untersuchung soll nun um die **historische Betrachtung ausgewählter und repräsentativer Sustainable Investments** erweitert werden. Wie vorangegangen eingehend erläutert, verfolgen Sustainable Investments eine nachhaltige Investitionsstrategie und wollen sich somit von den traditionellen Kapitalanlagen abgrenzen. Ob die Nachhaltigkeitsorientierung ebenfalls eine positive Auswirkung auf die Renditen und Volatilitäten gegenüber den untersuchten traditionellen Kapitalanlagen hat oder ob Sustainable Investments sogar in der Lage sind, traditionelle Kapitalanlagen outzuperformieren, wird in diesem Abschnitt untersucht.

Im Rahmen der Untersuchung wird ebenfalls der Betrachtungszeitraum 12/1998 bis 12/2011 gewählt. Als traditionelle Kapitalanlagen wurden im vorigen Abschnitt der MSCI World Index, der STOXX Europe 600 Price

Index sowie der Dow Jones Global Index hinsichtlich ihrer Rendite, Volatilität und weiterer wichtiger Kennzahlen untersucht. Als Benchmarkvergleich gegenüber den traditionellen Indizes wird der **MSCI World ESG Index**, der **STOXX Sustainability Price Index** sowie der **Dow Jones Sustainability World Index** herangezogen. Einschränkend gilt es zu erwähnen, dass der STOXX Sustainability Price Index erst im Oktober 2001, der MSCI World ESG Index gar erst im April 2009 aufgelegt und somit der Betrachtungszeitraum nicht vollständig abgedeckt wurde. Für die Untersuchung der Kennzahlen sind die vorliegenden Datenreihen jedoch aus Sicht der Autoren ausreichend, um erste Aussagen über die Sinnhaftigkeit von Sustainable Investments auf Indexbasis als Kapitalanlage zu treffen – wohl wissend, dass längere Zeitreihen in Zukunft zu anderen Ergebnissen führen können.

Der indexierte Performancevergleich im vorigen Kapitel zeigt in [Abbildung 3 bis 5](#) die paarweise Entwicklung des jeweils traditionellen und nachhaltigen Index.

Die Ergebnisse aus dem vorigen Abschnitt wurden um die stetigen Kennzahlen der SI-Indizes

	Traditionelle Investments			Sustainable Investments		
	MSCI World Index	STOXX Europe 600 Price Index	Dow Jones Global Index	MSCI World ESG Index	STOXX Sustainability Price Index	Dow Jones Sustainability World Index
	2009 - 2011	2001 - 2011	1999 - 2011	2009 - 2011	2001 - 2011	1999 - 2011
<b>Ø-Jahresrenditen</b>	10,82%	-3,51%	0,53%	10,18%	-2,11%	-1,20%
<b>Volatilität</b>						
über Jahresrendite	11,27%	25,66%	24,27%	10,83%	25,40%	24,74%
über Monatsrendite skaliert	11,42%	16,90%	16,32%	11,56%	17,00%	16,54%
<b>Value-at-Risk</b>						
99%-Risikoquantil über Jahresrendite	-4,42%	-58,72%	-50,02%	-4,38%	-59,71%	-52,63%
99%-Risikoquantil über Monatsrenditen skaliert	-22,87%	-47,97%	-42,11%	-22,19%	-47,06%	-41,44%
Normalverteilung über Jahresrendite	-26,21%	-59,68%	-56,45%	-25,19%	-59,09%	-57,53%
Normalverteilung über Monatsrendite skaliert	-26,57%	-39,31%	-37,96%	-26,89%	-39,54%	-38,48%
<b>RORAC</b>	1,7707	-0,1109	-0,0493	1,6391	-0,0856	-0,0798

Abb. 6: Untersuchungsergebnisse verschiedener Kennzahlen für den Betrachtungszeitraum 12/1998 – 12/2011 (Jahresrenditen teilweise unterjährig begonnen)

erweitert und in Abbildung 6 dargestellt.<sup>22</sup> Zur Herstellung einer besseren Vergleichbarkeit der Werte wurden die Indexpaare jedoch nur mit dem jeweils vorhandenen gemeinsamen Zeitraum analysiert. Dies führt z. B. zu einer **kurzen Historie für die MSCI Familie von 2009 bis 2011**.

Die Ergebnisse in Abbildung 6 zeigen, dass sowohl in der durchschnittlichen Volatilität im untersuchten Betrachtungszeitraum als auch im 99 %-Risikoquantil bei allen Indizes **keine nennenswerten Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem nachhaltigen Index beobachtet** werden konnten. Während die MSCI-Indizes aufgrund der kurzen Zeitreihe nahezu eine Parallelentwicklung aufweisen,

ist dies bei den STOXX- und Dow Jones-Wertpaaren unterschiedlich: Obwohl zu Beginn gleichlaufend, entwickeln sich beide SI-Indizes am Ende des Betrachtungszeitraumes schlechter. Dies spiegelt auch die grafische Wertentwicklung der Indizes in Abbildung 4 und 5 wieder.

Dieser Aspekt lässt sich auch über die Ø-log. Jahresrendite argumentieren.<sup>23</sup> Die durchschnittlichen Renditen der Sustainable Investments über den untersuchten und teilweise verkürzten Betrachtungszeitraum konnten die von den Autoren gesteckten Erwartungen nicht erfüllen. Auch hier ist keine Rendite erkennbar, die die Renditen der traditionellen Indizes signifikant outperfornt. Somit kann

hinsichtlich der Rendite im Betrachtungszeitraum festgehalten werden, dass zumindest die untersuchten nachhaltigen Investments nicht in der Lage sind, traditionelle Indizes outzuperformen. Dies bestätigen auch die RORACs der Indizes. Jene liegen durchweg nahe beieinander, ein positives Votum zugunsten der Sustainable Investments kann auch hier nicht abgegeben werden.

Um die vorgenannten Erkenntnisse um den Aspekt der Diversifikation zu erweitern, wurden in Abbildung 7 die Korrelationen der indexierten Indizes berechnet. Um die Ergebnisse nicht zu verfälschen, wurde der jeweils längste gemeinsame Zeitraum als Berechnungsbasis zu Grunde gelegt.

	MSCI World Index	MSCI World ESG Index	STOXX Europe 600 Price Index	STOXX Sustainability Price Index	Dow Jones Global Index	Dow Jones Sustainability World Index
MSCI World Index	1,0000	0,9936	0,9152	0,9292	0,9938	0,9796
MSCI World ESG Index	0,9936	1,0000	0,8635	0,8651	0,9863	0,9633
STOXX Europe 600 Price Index	0,9152	0,8635	1,0000	0,9934	0,9209	0,9480
STOXX Sustainability Price Index	0,9292	0,8651	0,9934	1,0000	0,9282	0,9692
Dow Jones Global Index	0,9938	0,9863	0,9209	0,9282	1,0000	0,9744
Dow Jones Sustainability World Index	0,9796	0,9633	0,9480	0,9692	0,9744	1,0000

Abb. 7: Untersuchungsergebnisse der Korrelationsberechnung für den Betrachtungszeitraum 12/1998 – 12/2011

Die Ergebnisse in [Abbildung 7](#) bestätigen die vorangegangenen Ergebnisse, da sämtliche Korrelationen zwischen annähernd 0,9 und 1 liegen und somit die Indizes stark bzw. nahezu perfekt zueinander korrelieren.

Dies ist auch erklärbar: Aktienindizes korrelieren generell stark miteinander, zumal die SI-Indizes oft nur eine Teilmenge des Hauptindex beinhalten. Folglich ist auch die zweite These, dass unter Diversifikationsaspekten eine Beimischung von Sustainable Investments Sinn macht, auf Basis empirischer Daten nicht belegbar.

## Fazit und kritische Würdigung

Die Nachfrage nach Sustainable Investments bzw. nach Unternehmen, die ihre Unternehmensführung auf Nachhaltigkeit ausgerichtet haben, ist nach wie vor ungebrochen. Wie zuvor analysiert, wäre eine Outperformance mit Sustainable Investments gegenüber traditionellen Kapitalanlagen jedoch nicht erreicht worden. **Keiner der untersuchten SI-Indizes konnte die Renditen der traditionellen Indizes signifikant outperformen.**

Auf Basis der Untersuchung diverser Risikokennzahlen und unter Berücksichtigung von Diversifikationsaspekten konnte nachgewiesen werden, dass eine Aufnahme der untersuchten nachhaltig ausgerichteten Indizes keine weitere Diversifikation bietet. Auch unter dem Aspekt der Performancebeurteilung konnten die Autoren ermitteln, dass die nachhaltigen Indizes keine bessere Performance über den Betrachtungszeitraum aufweisen.

Es lässt sich also festhalten, dass eine Outperformance allein mit Sustainable Investments gegenüber traditionellen Kapitalanlagen auf Aktienbasis mit den untersuchten Indizes nicht möglich ist. **Es lässt sich jedoch auch festhalten, dass Sustainable Investments nicht wesentlich schlechter abschneiden als traditionelle Investment**, da sich die Kennzahlen der SI-Indizes auf einem ähnlichen Niveau bewegen wie die untersuchten traditionellen Aktienindizes. Dies bedeutet, dass Anlegern, denen ein nachhaltiges Investment und die Einhaltung der ESG-Kriterien wichtig sind, zumindest mit

den untersuchten Kapitalanlagen **annähernd ähnliche Ergebnisse erzielen können wie mit traditionellen Kapitalanlagen, ohne dabei ein überproportional erhöhtes Risiko eingehen zu müssen.**

Ein **Investment in SI** ist folglich **weniger eine Frage von strenger Risk/Return-Denke** im Sinne der Portfoliotheorie, sondern **vielmehr eine moralisch/ethische Frage**, die der Investor – auf Basis der analysierten Daten – gegebenenfalls mit einer Minderperformance und/oder einem Mehrisiko bezahlen muss.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Hamm, B. (2006): Maßnahmen zur Stärkung von sozial verantwortlichem Investieren – Vorschläge für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit, Discussion Paper, Nr. 6, Bonn 2006, S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Vigeo Rating (2011): Green, Social and Ethical Funds in Europe – 2011 Review, Oktober 2011, erhältlich auf: [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com), Abfrage vom 04.05.2012, S. 6 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Ahrens, I. (2011): Vom Nutzen des Responsible Investing, in: Börsen-Zeitung, Nr. 108, 2011, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. Peylo, B. T. (2010): Integration der unternehmerischen Nachhaltigkeit in die Portfolioselektion, Publikation 12/2010, Leuphana Universität Lüneburg, Centre of Sustainability Management, Lüneburg 2010, S. 23.

<sup>5</sup> Vgl. Vitols, K. (2011): Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung, Mitbestimmung – Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR, Berlin 2011, S. 17-18.

<sup>6</sup> Im Detail diskutiert in Reuse, S. (2011): Korrelationen in Extremsituationen – Eine empirische Analyse des Finanzmarktes mit Fokus auf irrationales Marktverhalten, Diss., Wiesbaden 2011, S. 149 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Markowitz, H. (1952): Portfolio Selection, in: The Journal of Finance, 1952, Vol. 7, Nr. 1, S. 77-91.

<sup>8</sup> Erläutert in Reuse, S. (2011), a.a.O., FN 6, S. 17 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Schmeisser, W. (2010): Corporate Finance und Risk Management, München 2010, S. 144.

<sup>10</sup> Vgl. Reuse, S. (2011), a.a.O., FN 6, S. 12 ff. und die dort angegebenen Quellen.

<sup>11</sup> Vgl. Steiner, M., Bruns, C., Stöckl, S. (2012): Wertpapiermanagement – Professionelle Wertpapieranalyse und Portfoliostrukturierung, 10. Aufl., Stuttgart 2012, S. 53-54.

<sup>12</sup> Vgl. Schmeisser, W. (2010), a.a.O., FN 9, S. 144; Reuse (2011), a.a.O., FN 6, S. 12 f.

<sup>13</sup> Für die Untersuchung wurden historische Datenreihen der Handelsplattform Bloomberg zu Grunde gelegt, die sichere Rendite wird durchweg vereinfachend mit 3,00% angenommen, vgl. Reuse (2011), a.a.O., FN 6, S. 148.

<sup>14</sup> Vgl. Steiner, M., Bruns, S., Stöckl, S. (2012), a.a.O., FN 11, S. 57.

<sup>15</sup> Vgl. Spremann, K. (2006): Portfoliomanagement, 3. Aufl., München 2006, S. 452.

<sup>16</sup> Vgl. Schmid, F., Trede, M. (2006): Finanzmarktstatistik, Berlin 2006, S. 6.

<sup>17</sup> Vgl. Steiner, M., Bruns, S., Stöckl, S. (2012), a.a.O., FN 11, S. 57.

<sup>18</sup> Vgl. Steiner, M., Bruns, S., Stöckl, S. (2012), a.a.O., FN 11, S. 57.

<sup>19</sup> Zur Erläuterung der Wurzel-t-Funktion vgl. u. a. Reuse, S. (2006): Marktpreisrisiken auf Gesamtbankebene, in: Pfeiffer, G. / Ullrich, W. / Wimmer, K. (Hrsg.): MaRisk Umsetzungsleitfaden: Neue Planungs-, Steuerungs- und Reportingpflichten gemäß Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Finanz Colloquium Heidelberg 2006, S. 388f.

<sup>20</sup> Vgl. Reuse, S. (2011), a.a.O., FN 6, S. 10, 33 und die dort angegebenen Quellen. An dieser Stelle wird VaR zur Vereinfachung als Abweichung zum aktuellen Wert behandelt.

<sup>21</sup> Zur Definition des RORAC vgl. Reuse, S. (2011), a.a.O., FN 6, S. 10, 33 und die dort angegebenen Quellen.

<sup>22</sup> Für die Untersuchung wurden historische Datenreihen der Handelsplattform Bloomberg zu Grunde gelegt.

<sup>23</sup> Jahresrenditen sind u. U. unterjährig differierend und somit nicht komplett deckungsgleich zwischen den Indexpaaren. ■

# Gefragt: Controller mit Spezialwissen

von Johannes Becker

In Zeiten einer höheren Regelungsdichte, komplizierter Unternehmensfinanzierungen, umfassender Bilanzierungsregeln sowie hohen Wettbewerbsdrucks und der fortschreitenden technischen Entwicklung **nehmen die Herausforderungen für das Controlling ständig zu.**

Ob SOX, Basel III, Solvency II, e-Bilanz oder komplexe Datenbanksysteme – diese Themen wirken sich direkt auf den Alltag eines Controllers und dessen Arbeitsfeld aus. War er noch bis vor zehn, fünfzehn Jahren der „Zahlenmensch“, der bestehende Daten analysierte und auswertete, hat sich der **Controller** in den letzten Jahren mehr und mehr **zum internen Berater entwickelt**, der Entscheidungsvorlagen für den Geschäftsinhaber oder die Unternehmensleitung erarbeitet und Empfehlungen ausspricht. Hinzu kommt, dass viele Controller mittlerweile über **besondere Fachkenntnisse** im Vertrieb, bei der Bilanzierung oder Produktionssystemen verfügen und somit intensiv in diese Abteilungen mit ihren Prozessen eingebunden sind. **Controller mit diesen gerade beschriebenen Skills sind folglich gefragt – und nichtsdestotrotz rar gesät.** Aus diesem Grund nutzen Unternehmen verstärkt die Rekrutierungskompetenz externer Dienstleister – sowohl um freiberufliche Controller zu finden, deren Kompetenz sie für ihre Finance-Projekte benötigen, als auch Spezialisten für die Arbeitnehmerüberlassung oder für eine Festanstellung. In der Regel hängt die Frage nach der passenden Beschäftigungsform immer von den anstehenden Aufgaben und Themen ab.

## Steigender Bedarf an Interims-Controllern

Für spezielle Aufgaben und Projekte sind **Unternehmen immer häufiger auf hochqualifizierte Freiberufler angewiesen.** Themen,

für die Experten benötigt werden, sind beispielsweise die Messung von Rüstzeiten von Maschinen, die Optimierung des Berichtswesens oder die Einführung von SAP-Modulen. Meist verfügen die anfragenden Unternehmen bei diesen Themen intern nicht über genügend Controlling-Expertise, um sie umzusetzen, und decken die Wissenslücken über das Know-how der Experten ab. Denn oft lohnt es sich nicht, für begrenzte Projekte intern eigene Spezialisten aufzubauen und fest einzustellen.

Bei den **Controlling-Experten**, die wir für Unternehmen rekrutieren, handelt es sich **vielfach um Kandidaten mit Beratungs- und/oder Managementhintergrund**, die über eine langjährige Erfahrung in komplexen Linien- und Projektstätigkeiten verfügen. Wichtig ist – und dies ist eine nachhaltige Entwicklung – für fast alle laufenden Projekte, dass gefragte Controller eine **hohe IT-Affinität** besitzen und die zentralen IT-Systeme kennen, um passende **Reports** zu programmieren und **SQL-Abfragen** sinnvoll zu strukturieren. Gerade bei Freiberuflern gilt: Der alte Typ des Controllers, der lediglich Zahlen interpretiert und operative Aufgaben übernimmt, ist kaum mehr gefragt. Vielmehr sind sie in der bereits genannten **Beraterrolle**, um Handlungen zu empfehlen, **neue Strategien vorzuschlagen oder künftige Marktentwicklungen vorwegzunehmen.**

Viele dieser freiberuflichen Spezialisten kennen die Arbeitsstrukturen großer Unternehmen noch aus Zeiten ihrer Festanstellung, schätzen aber die Unabhängigkeit eines Selbstständigen und interessieren sich für **reizvolle Herausforderungen, die unterschiedliche Auftraggeber bieten.** Als „Projektarbeiter“ orientieren sie sich am Ergebnis, weil sie daran interessiert sind, ihre fachliche Kompetenz unter Beweis zu stellen und in jedem Projekt weiterzuentwickeln, um ihren Marktwert zu erhöhen.

Rund drei Viertel unserer Anfragen kommen von großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Die **Einsatzdauer externer Interimsmanager** beträgt im Schnitt **sechs bis neun Monate**, doch kann die Zeitspanne bis zu zwei Jahre betragen. Derzeit rekrutieren wir jährlich mehr als 300 freiberufliche Controller für Unternehmen – Tendenz steigend.

Die fachlichen Anforderungen der Unternehmen an den benötigten Experten gleichen wir mit den Kompetenzen und der aktuellen Verfügbarkeit der über 15.000 in unserer Datenbank vorhandenen Freiberufler ab. Danach stellen wir Unternehmen die von uns vorselektierten passenden Kandidaten vor. In der Regel dauert dieser Prozess bis hin zum Vertragsabschluss nur wenige Tage.

Sicher zahlt es positiv auf den Einsatz von externen Finance-Spezialisten ein, **dass Unternehmen längst auf Projektarbeit setzen**, statt nur an ihren Linienorganisationen festzuhalten. So ist diese Arbeitsform mittlerweile in vier von fünf Unternehmen fest etabliert. Das ergab eine Untersuchung des Ludwigshafener Instituts für Beschäftigung und Employability. Dabei ist die sogenannte Projektwirtschaft in großen Unternehmen noch etwas stärker ausgeprägt als in kleinen.

Allerdings greifen bisher nur 15 Prozent aller befragten Unternehmen in ihrem Finanzwesen häufig oder sehr häufig auf Freiberufler zu. An erster Stelle stehen hier Produktion und Fertigung (72 Prozent) sowie IT (44 Prozent). Der Grund für die bisherige Zurückhaltung im Rechnungs- und Finanzwesen liegt auf der Hand: **Grundlegende Kennzahlen für strategische Entscheidungen der Geschäftsführung müssen kontinuierlich gepflegt werden und vorliegen.** Dazu bedarf es einer hohen Konstanz und Regelmäßigkeit, die Projekte mit ihrer befristeten Zeitspanne nicht bieten.



Jedoch zeigen die empirischen Daten auch: Der Bereich Finance holt bei Projekten stark auf, und die Einschätzungen, was die Zukunft betrifft, verweisen auf eine positive Entwicklung. Auch im Finance-Bereich werden Projekte bedeutender, um etwa neue gesetzliche Rahmenbedingungen fristgemäß im eigenen Unternehmen umzusetzen.

## Lösung vor allem für personelle Engpässe: Controller in der Arbeitnehmerüberlassung

Drei Gründe sind für Unternehmen wesentlich, um qualifizierte Controller in der Arbeitnehmerüberlassung einzusetzen. Zum Ersten dient es als eine **verlängerte Probezeit**, um so ohne hohen zeitlichen Rekrutierungsaufwand mögliche neue Mitarbeiter zu testen. Zum Zweiten werden **personelle Engpässe schnell und effizient bewältigt**, wenn Festangestellte wegen Krankheit oder Mutterschutz und Elternzeit länger ausfallen. Zum Dritten planen heute viele Unternehmen grundsätzlich mit einer **flexiblen Personalreserve** zwischen fünf und zwanzig Prozent, um sich für die immer heftigeren und schnelleren konjunkturellen Schwankungen zu wappnen – mithilfe einer flexibilisierten Arbeitsorganisation.

**Gesucht werden** in der Arbeitnehmerüberlassung in erster Linie **Mitarbeiter mit einem branchenspezifischen Wissen**, das meist wichtiger als Funktionswissen angesehen wird: Die Abläufe in den meisten Industrie- und Dienstleistungsbranchen sind so spezifisch, dass branchenfremde Zeitarbeiter längere Einarbeitungszeit benötigen und dadurch nicht so schnell produktiv sind.

Ein zweiter wichtiger Punkt sind die Aufgaben, für die Mitarbeiter in der Arbeitnehmerüberlassung benötigt werden. Im Vergleich zu den Inhalten der Tätigkeit von Freiberuflern werden **Zeitarbeiter im Controlling eher für Routineaufgaben und anstehende „Spitzen“**, z. B. aufgrund der saisonalen Prägungen einer Branche, benötigt.

Für den Einsatz eines Controllers in Arbeitnehmerüberlassung ist zudem wichtig, in welchen Unternehmen er bisher tätig war: Ist er eher mit den Abläufen und Entscheidungspro-

zessen von Konzernen oder aber von KMUs vertraut? Große Unternehmen z. B. benötigen viel häufiger Controller mit einem hohen Spezialisierungsgrad, während kleinere und mittlere Firmen durchaus Generalisten suchen.

Ein weiteres Auswahlkriterium ist, ob der gewünschte Controller primär Aufgaben abarbeiten oder aber Einfluss auf das operative **Geschäft nehmen** soll: Entsprechend durchsetzungsstark muss der Kandidat dann agieren können. Deshalb vermitteln wir in diesem Segment weniger Berufsanfänger, die direkt von der Universität kommen. Grundsätzlich bildet ohnehin eine langjährige Berufserfahrung die beste Basis für eine erfolgreiche Vermittlung. Deshalb sind die **Kandidaten für die Arbeitnehmerüberlassung in der Regel zwischen 30 und 35 Jahre alt** – mit entsprechenden Erfahrungen aus unterschiedlichen Firmen. Die Laufzeit der Einsätze beträgt in der Regel ein Jahr, doch viele Zeitarbeiter werden vor Ablauf der Frist von dem Unternehmen aus der Tätigkeit in eine Festanstellung übernommen. Gerade weil sich Controller für die Arbeitnehmerüberlassung schnell in ihre neue Tätigkeit einfinden müssen, sind neben ihren analytischen Fähigkeiten vor allem persönliche Flexibilität und Kommunikationsvermögen vonnöten.

## Mit externen Partnern finden: Neue Mitarbeiter

**Den perfekt passenden Controller zu finden, wird zunehmend schwierig.** Denn wie bereits erwähnt, wird das Aufgabenfeld des Controllers immer vielfältiger und komplexer. Es bedarf nicht nur eines soliden **betriebswirtschaftlichen Wissens**, sondern **hoher analytischer und konzeptioneller Fähigkeiten** sowie **umfassender IT-Kenntnisse**. Auf der anderen Seite ist der Markt an Kandidaten nicht

so schnell gewachsen wie der Bedarf an Controllern in Unternehmen.

Generell gilt: **Begehrte Controller haben meist gradlinige Lebensläufe** und verfügen neben einem **abgeschlossenen Studium oder einer Ausbildung** häufig über **spezifische Weiterbildungen im Controlling oder Rechnungswesen** bis hin zu ingenieurfachlichen Zusatzqualifikationen. Wichtig ist zudem, dass ein roter Faden in der Vita erkennbar ist und – je nach Hierarchieebene – eine mehrjährige relevante Berufserfahrung. Zusätzliche Auslandserfahrung, fließendes Englisch sowie ein pragmatisches Verständnis des Rechnungswesens und der Schnittstellen zum operativen Geschäft sind weitere wesentliche Kriterien, die bei Kandidaten auf der Habenseite verbucht werden.

Unsere Erfahrung zeigt: **Aufgrund des knappen Marktes an qualifizierten Controllern spielt das Alter der Bewerber kaum mehr eine Rolle.** Galten vor fünf Jahren Controller jenseits 50 als schwierig zu vermitteln, ist diese Grenze nun nach hinten gerutscht. Nicht nur aufgrund der raren Zahl geeigneter Kandidaten. Vielmehr stellen Unternehmen fest, dass eine hohe Erfahrung und damit verbunden die Fähigkeit, Aufgaben effektiv zu strukturieren, wichtiger zu bewerten sind als frisches Universitätswissen.

Einen Vorteil, den wir als externer Dienstleister bei der Rekrutierung des passenden Controllers bieten, ist unsere Schnelligkeit: Von der Beauftragung bis zur Vertragsunterschrift dauern die Prozesse mit unserer Unterstützung durchschnittlich drei bis sechs Wochen. Natürlich ist es Teil unserer Services, danach Kunde und Kandidat über die nächsten Monate zu begleiten, um die Integration des platzierten Kandidaten zu gewährleisten. **Controller sind gefragt, egal in welcher Beschäftigungsform.** ■

### Autor



■ Johannes Becker

Bereichsleiter Finance Contracting/Interim Management, Hays AG.

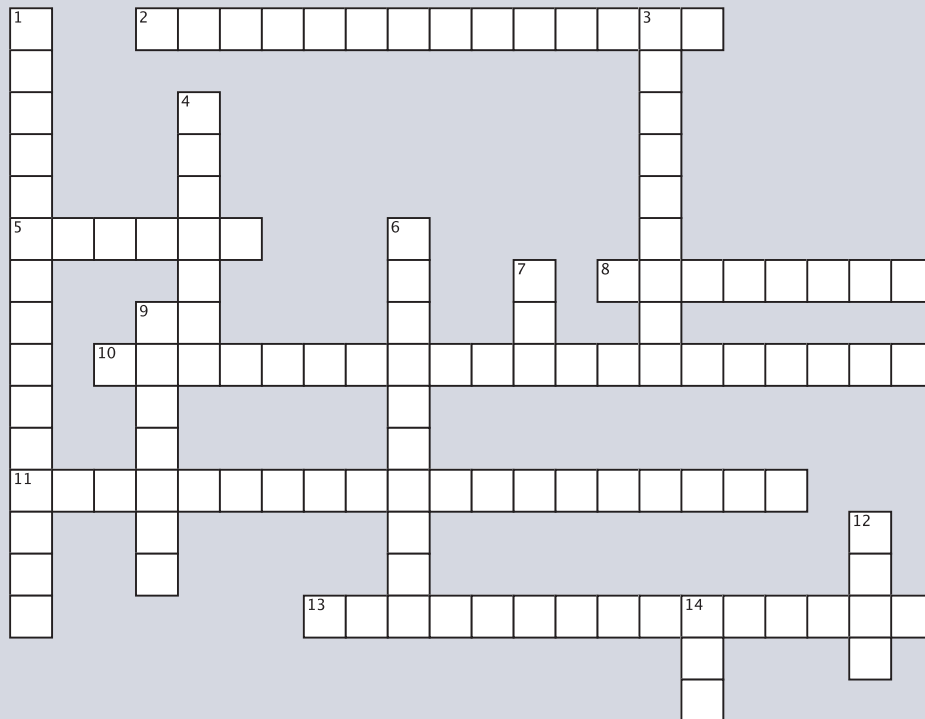
E-Mail: johannes.becker@hays.de



## Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher  
d.pascher@controllerakademie.de



### Waagrecht

2. Anstieg des Unternehmenswerts
5. Preisnachlass auf den Rechnungsbetrag
8. Welches Netzwerk erreichte im vergangenen Jahr eine Milliarde Nutzer
9. Abkürzung einer Europäischen Gesellschaft
10. Abweichung, die aufgrund nicht eingehaltener Abläufe entsteht
11. Betriebswirtschaftliche Serviceabteilung für die Abteilungen und Prozesse der Materialwirtschaft
13. Zusammenlegung von gleichartigen oder ähnlichen Aufgaben

### Senkrecht

1. Dokumente zur Rechnungslegung, Prüfung, Bestätigung und Veröffentlichung
3. Am Markt geäußelter Bedarf an Gütern
4. Vorstand Controller Akademie AG
6. Anderer Begriff für Kapitalanleger
7. Abkürzung für Certified Management Accountant
9. Land mit der zur Zeit am schnellsten wachsenden Anzahl von ICV Mitgliedern
12. Rabattähnliche Belohnungen, die nach dem Kaufakt gewährt werden
14. Abkürzung für Institute of Management Accountants

Die Lösung erhalten Sie auf Anfrage unter: [controlling@haufe-lexware.de](mailto:controlling@haufe-lexware.de)



### Online-Service mit neuem Zugriff

Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum erscheint unter „News Online-Literaturforum“ unter [www.haufe.de/controlling/](http://www.haufe.de/controlling/)

### Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und liebe Kollegen!

Ich freue mich sehr, Sie zur ersten Ausgabe des Literaturforums im Jahre 2013 herzlich begrüßen zu dürfen.

### Das Zitat dieser Ausgabe:

„Ist unser Chef verrückt geworden?“, fragen einige. Andere wiegeln ab: „Nein, der hat irgend so ein Buch gelesen oder war auf einem Seminar, aber das wird sich sicher schon bald wieder legen. Wart mal ab.“ (Entnommen: Rainer Zitlmann: Kommunikation ist Chefsache, S. 169).

### Fragen, die dieser Ausgabe zugrunde liegen:

- Welche neuen Zitate (literarische Schlaglichter) sind berichtens- und diskussionswert?
- Wie ist der Erkenntnis- und Umsetzungsstand beim Intellektuellen Kapital?
- Was gibt es Neues zum Controlling?
- Was macht erfolgreiche Kommunikation aus?
- Was lässt sich über Stand und Entwicklung des Mittelstands berichten?
- Was tut sich im Themenbereich Organisation und Arbeit?
- Wie lässt sich die Wirtschaft in turbulenten Zeiten besser verstehen?
- Was gibt es Nützliches über Schreiben und Arbeiten?
- Welche informativen und amüsanten Zahlen gibt es über Bücher?

**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 die – 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) an dessen Ethik-Kodex für Mitglieder.

## Literarische Schlaglichter

Das **Controlling** war über die vergangenen Jahre immer wieder in der Pflicht, sich neuer Herausforderungen anzunehmen und den Fokus seines Aufgabenspektrums zu erweitern. – Aus: Weber et al.: Carbon Accounting und Controlling, S. 7.

Die Hoffnung der Praxis, alles **technisch zu lösen**, ist damit geplatzt. Vielmehr zeigen diese Studien als auch viele Praxisberichte, dass neben den technischen Lösungen vor allem auch inhaltliche, personelle, organisatorische, prozessuale und administrative Probleme gelöst werden müssen. Aus: Schön: Planung und Reporting im Mittelstand, S. 283.

Management und Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter sind somit getrieben von der „Macht“ der materiellen, aber zunehmend auch der immateriellen **Unternehmenswerte**, ihrer Darstellbarkeit gegenüber Dritten und ihrer Bewertbarkeit durch Dritte. – Aus: Habelt / Sonnabend: Führung, wohin führst du?, S. 203.

Hier reicht die Aussage „Das wichtigste Kapital sind die **Humanressourcen**“ nicht weit über die Leitsprüche in Hochglanzprospekten hinaus und hält mit Sicherheit keinem Wirtschaftsaufschwung stand. – Aus: Pawlowsky / Edvinsson: Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit, S. 24.

**Mittelständler** agieren flexibel, aber sie denken langfristig. – Aus Bruch / Clement: Die besten Arbeitgeber im Mittelstand, S. 3.

Die **Wirtschaftstrends** der Zukunft: 1. Beschleunigung der Globalisierung, 2. Stärkere Einflussnahme der Politik, 3. Engere Verzahnung von Management und Kapital, 4. Tektonische Verschiebung in der Produktwelt, 5. Nachhaltig verändertes Kundenverhalten und 6. Totale Vernetzung. – Aus: Ranga, Yogeshwar: Ideenschmieden, S. 43 ff.

Determinanten zukünftiger **Organisationsgestaltung**: Zusätzliche Effektivitäts- und Effizienzerfordernisse, erhöhter Flexibilitäts- und Innovationsbedarf, wachsende Bedeutung des Humankapitals und zunehmende Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. – Aus: Vahs: Organisation, S. 582.

Das **Verhalten** ist ja vielfach determiniert; es hängt ab vom persönlichen Wollen, individuellen Können, sozialen Sollen und Dürfen und von der situativen Ermöglichung. – Aus: v. Rosenstiel / Nerdinger: Grundlagen der Organisationspsychologie, S. 51.

Dies macht zugleich verständlich, dass an manchen Stellen der betrieblichen **Hierarchie** Widerstand ausgelöst wird, der als solcher nicht immer ohne Weiteres erkennbar ist. – Aus: Ulich: Arbeitspsychologie, S. 463.

Die Vorstellung über die **Führungskraft** als dominanter Macher und hierarchischer Machtmensch, der alles bestimmt, ist nicht mehr tragfähig. – Aus: Offensive Mittelstand: Unternehmensführung für den Mittelstand, S. 74.

Der **Vertrauens-Koeffizient** setzt sich aus den drei zentralen Dimensionen Haltung, Fähigkeit und Verhalten zusammen:  $V_k = (H + F) \times V$ . – Aus: Cichy et al.: Vertrauen gewinnt, S. 146.

Erfolg entsteht, wenn Sie drei positive Grundrollen **in Balance** halten: den Vertrauensvollen, den Motivator und den Lösungsorientierten. Aus: Schaffer-Suchomel / Pletsch-Betancourt: Entdecke die Macht der Sprache, S. 124.

Statt Zeit mit der Formulierung von **Wortschaum** zu verschwenden, sollten Sie sich Gedanken darüber machen, was Ihr Unternehmen und Ihre Produkte wirklich einzigartig macht und von der Konkurrenz unterscheidet. Dazu gehört bestimmt nicht das Bekenntnis, dass der Kunde bei Ihnen im Mittelpunkt steht. – Aus: Zitelmann: Kommunikation ist Chefsache, S. 127.

Als **Argumente** sollten daher solche Aussagen herangezogen werden, die den Grundsätzen der Plausibilität und Glaubwürdigkeit entsprechen. – Aus: Duden-Ratgeber: Wie schreibt man wissenschaftliche Arbeiten, S. 133.

Nach der inhaltlichen **Textüberarbeitung** werden die Grammatik, die Flüssigkeit des Textes und die Zeichensetzung überprüft und der sprachliche Ausdruck verfeinert. – Aus: Krollmann et al.: Das 1x1 des wissenschaftlichen Arbeitens, S. 93.

Verzeichnisstrukturen und Byte-Angaben sind niemals so aussagekräftig bezüglich des Dokumentationsumfangs wie ein **Stapel Papier** oder mehrere Ordner im Regal. – Aus: Duden-Ratgeber: Technische Dokumentation, S. 15.

Man könnte sogar behaupten, dass nobelpreisfähige **Ideen** zunächst immer abgelehnt werden. Gutachter sind nicht nur konservativ, sie haben auch etwas zu verlieren. – Plümper: Effizient schreiben, S. 156.

Letztlich kann man also sagen, dass die **Staatsverschuldung** dort ihre ökonomische Grenze findet, wo die Finanzmärkte aufhören, Kapital zu für den Schuldenstaat erträglichen Konditionen bereitzustellen. – Aus: Sperber: Wirtschaft verstehen, S. 191.

Schuld ist die **Wirtschaftstheorie**, die keine schlüssige Lösung für die Probleme der Welt hervorgebracht hat. – Aus: Hoffmann: Occupy Economics, S. 7.

Theoretisch leuchten jedem die negativen Wirkungen von **Budgetdefiziten** ein. Die praktische Umsetzung eines ausgeglichenen Budgets stößt

jedoch auf eine Vielzahl von objektiven Schwierigkeiten (...) und subjektiven Schwierigkeiten (...). Für die Masse der Bevölkerung ist die Gegenwart entscheidend. – Aus: Herrmann: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, S. 384.

Die Wirtschaftswissenschaften mögen sich zwar der naturwissenschaftlichen Sprache und Modellierungen bedienen, sie können damit jedoch niemals so etwas wie eine „**Sozialphysik**“ mit Hebelgesetzen und Ähnlichem werden. Menschlicher Erfindungsreichtum (...) kann immer eine Änderung der Annahmen erfordern, um neue Realitäten zu erfassen. – Aus: Mankiw / Taylor: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, S. 1.025.

Die BWL-Perspektive der Unternehmen ist nur eine von vielen Sichtweisen in der **Wirtschaftsberichterstattung**. Die des Bürgers, Steuerzahlers und Arbeitnehmers ist oft eine andere – nämlich eine gesellschaftspolitische. Diese Perspektive wird aus Sicht des breiten Publikums wichtiger – und sie wird häufiger und lauter eingefordert. – Aus: Mast: Neuorientierung im Wirtschaftsjournalismus, S. 341.

## Besprechungen

### In der Diskussion: Intellektuelles Kapital

Pawlowsky, Peter / Edvinsson, Leif (Hrsg.):

### Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag – 218 Seiten, € 44,95

#### Autoren und Titel

Prof. Dr. Peter Pawlowsky ist nach Verlagsangaben Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Führung an der TU Chemnitz. Prof. Leif Edvinsson, weltweit erster Chief Knowledge Officer und Direktor für Intellektuelles Kapital bei Skandia AFS und Architekt des Skandia Future Centre, ist Lehrstuhlinhaber für Intellektuelles Kapital an der Lund Universität, Schweden. Dieser Sammelband mit 11 Autoren bietet eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Dem Geleitwort zufolge wurden in einem zweijährigen Forschungs- und Kommunikationsprozess aktuelle Lösungsansätze, künftige Herausforderungen und offene Forschungsfragen erarbeitet und reflektiert.

Dem Geleitwort zufolge wurden in einem zweijährigen Forschungs- und Kommunikationsprozess aktuelle Lösungsansätze, künftige Herausforderungen und offene Forschungsfragen erarbeitet und reflektiert.

#### Inhalt und Struktur

Auf den Spuren des intellektuellen Kapitals – Meilensteine der IC-Entwicklung – Intellectual Capital-Ansätze in Unternehmen – Auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft – Gestaltung des Bürgerdialogs in der Bundesrepublik – Kommunikation und Politikanbindung der Strategien zum intellektuellen Kapital – Wissensstandort Deutschland – Resümee





### Einordnung und Einschätzung

Dieser Band versucht nach den Worten der Herausgeber, ein Zwischenfazit zu ziehen, indem er einen Überblick zu den aktuellen Ansätzen und Diskussionen gibt. Im Mittelpunkt steht ein paradigmatischer Wandel unserer Wert- und Bewertungsgrundlagen. Im Kontrast zum Werbeslogan „Geiz ist geil“ formulieren die Herausgeber einprägsam und wirkungsvoll „Geist ist Geil“. Der Band arbeitet facettenreich die Bedeutung des intellektuellen Kapitals heraus und erweitert die perspektivische Betrachtung. So haben sich den Ausführungen zufolge die empirischen Belege zur Verbindung von intellektuellem Kapital und gesellschaftlichen sowie unternehmerischen Erfolgsfaktoren wie Innovationsfähigkeit und ökonomischer Erfolg verdichtet. Allerdings wird aber auch deutlich, dass in der Unternehmenspraxis viele Leitsprüche zum Intellektuellen Kapital nur Wortschaum sind und keiner ernsthaften Prüfung standhalten. Das Buch vermittelt viele Hintergründe und erweitert die Sichtweise, beispielsweise durch das Aufzeigen der Themenrelevanz im politischen und gesellschaftlichen Raum. Es dokumentiert, analysiert und interpretiert den aktuellen Zwischenstand und trägt so zum Erkenntnisfortschritt bei. Die Autoren zeigen praktische Hinweise zur Umsetzung und skizzieren entsprechende Managementmodelle – auf einer eher allgemeinen und grundsätzlichen Ebene. Diese Neuerscheinung vermittelt ein breites Spannungsfeld zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischer Verbreitung und Umsetzungsreife. Das Buch fördert insgesamt eindringlich die thematische Auseinandersetzung und belebt die Diskussion.

## Neues zum Controlling

Weber, Jürgen / Hufschlag, Klaus / Freigang, Stefan / Botta, Jochen / Spittler, Sabine

### Carbon Accounting und Controlling

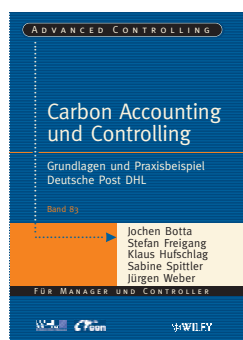
Weinheim: Wiley Verlag 2012 – 68 Seiten, € 24,90

#### Autoren und Titel

Die Autoren sind – unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber – Wissenschaftler der WHU und verbundener Institute sowie Mitarbeiter der Deutschen Post DHL. Der Titel erscheint als Band 83 der Reihe Advanced Controlling. Er vermittelt themenbezogene Grundlagen auf der Basis einer Studie sowie ein Praxisbeispiel der Deutschen Post DHL. Carbon Accounting umfasst die Gewinnung von Informationen zur Erfassung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, beim Carbon Controlling geht es um die Steuerung der Emissionen.

#### Inhalt und Struktur

Einführung – Klimawandel und Treibhausgasemissionen – Relevanz von Treibhausgasemissionen – Carbon Accounting und Controlling – Go-Green, das Umweltprogramm der Deutschen Post DHL – Lösung bei Deutsche Post DHL – Einbettung in das Finanzwesen bei Deutsche Post DHL – Zusammenfassung und Ausblick



### Einordnung und Einschätzung

Der vorliegende AC-Band widmet sich der Nachhaltigkeits-Verantwortlichkeit von Management und Controlling und greift konkret die steigende Bedeutung von Treibhausgasemissionen auf. Der Band bietet vielfältige Informationen zur Einordnung und zum Verständnis des Themas. Er vermittelt vielseitige Ansatzpunkte zum praktischen Umgang des Rechnungswesens und Controllings mit dieser spezifischen Ausprägung des Umweltmanagements in Abhängigkeit von Betroffenheit und Geschäftsmodell. Das umfangreiche Praxisbeispiel der Deutschen Post DHL kann als Orientierungshilfe herangezogen werden. Diese Neuerscheinung eröffnet den Zugang zu einem schwierigen, sperrigen Thema. Der Band klärt und erklärt Notwendigkeit und Dringlichkeit des Handelns, zeigt Wege einer konkreten Ausgestaltung, Umsetzung sowie Einbindung in Rechnungswesen und Controlling. Entsprechend dem Charakter der AC-Bände ist auch dieser Folgeband ausgesprochen innovativ und beschreibt an einem konkreten und nachvollziehbaren Beispiel, wie Controlling in der Pflicht steht, sich neuen Herausforderungen anzunehmen, und den Fokus seines Aufgabenspektrums zu erweitern hat. Der Band ist benutzerfreundlich aufgebaut.

#### Leseprobe unter:

[www.wiley-vch.de/books/sample/3527506977\\_c01.pdf](http://www.wiley-vch.de/books/sample/3527506977_c01.pdf)

Cichy, Uwe / Matul, Christian / Rochow, Michael

### Vertrauen gewinnt

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 243 Seiten, € 39,95

#### Autoren und Titel

Die drei Autoren arbeiten den Angaben nach als Berater, Trainer und Coaches. Mit ihrer Beratergruppe C3 (Consult – Change – Confiance) beraten sie dem Vernehmen nach zahlreiche internationale Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. In diesem Buch haben sie, wie es heißt, ihre langjährige Berufserfahrung verarbeitet und ihre Überzeugungen auf den Punkt gebracht: Vertrauen ist der zentrale Hebel erfolgreicher Beratungsprojekte und Change-Prozesse.

#### Inhalt und Struktur

Einführung – Die Quellen – Definitionen – Warum Vertrauen? – Misstrauen braucht es trotzdem – Selbstvertrauen – Das Fundament – Was braucht's? – Wie funktioniert's? – Interne Kommunikation – Vertrauensworkshop – Vertrauens-Koeffizient – Vertrauens-Architektur – Führungskräfte – Vertrauensoffice – Vertrauen und Konflikt – Mediation – Aufbau von Selbstvertrauen – Innovation – Vertrauen + Politik

#### Einordnung und Einschätzung

Das Wort „Vertrauen“ wird fast inflationär gebraucht. Von Vertrauen der Märkte über Vertrauenskultur bis Vertrauenszeit bei der Zeitabrechnung hat alles viel mit Vertrauen zu tun. Was aber ist Vertrauen? Welche Größen beeinflussen Vertrauen? Wie lässt sich Vertrauen gestalten und steuern. Auf diese und viele ähnliche Fragen antworten die Autoren kenntnisreich



und engagiert. Sie legen ein Plädoyer für mehr Vertrauen ab und halten Vertrauen für „die bessere Art, in Unternehmen zu führen“, wie es im Untertitel heißt. Es ist zugleich ein ehrliches und persönliches Buch, an verschiedenen Stellen bringen die Autoren ihre Überzeugung nicht nur im betriebswirtschaftlichen Verständnis, sondern auch in ganz persönlicher Hinsicht ein, wenn sie z. B. auf zwei Seiten Vertrauen und (christlichen) Glauben in Beziehung setzen. Diese Neuerscheinung diskutiert einerseits facettenreich Fragen der Unternehmensführung unter Vertrauensaspekten. Andererseits gehen die Autoren auch auf Themen ein, die den Einzelnen betreffen, beispielsweise Aufbau von Selbstvertrauen oder das persönliche Wertesystem. Die Autoren setzen keine rosarote Vertrauensbrille auf. Beispielsweise heißt es, Vertrauen ohne Vorsicht laufe ständig Gefahr, in naive Vertrauensseligkeit umzuschlagen. Vorsicht ohne Vertrauen werde auf Dauer zu paranoidem Misstrauen. Das Werk hebt Vertrauen von der abstrakten auf die praktische, greif- und steuerbare Ebene. Das mehrfarbige und reich illustrierte Buch ist sehr lesefreundlich aufgebaut. Das Buch bereichert den Leser, bringt sachlichen Nutzen und persönlichen Gewinn.

**Leseprobe unter:** [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3118-7](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3118-7)

### Habelt, Wolfgang / Sonnabend, Michael **Führung, wohin führst du?**

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 213 Seiten, 34,80 €

#### Autoren und Titel

Prof. Dr. Wolfgang D. Habelt ist den Angaben nach an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule München tätig. Michael Sonnabend arbeitet als selbstständiger Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Stuttgart, zudem ist er Lehrbeauftragter. Mehrere Gastbeiträge ergänzen das Werk. Das Buch mit dem Untertitel „Wie Führungskräfte Unternehmenswerte optimieren – vergüten – bilanzieren“ befasst sich mit Führungsprozess und Führungsverständnis.



#### Inhalt und Struktur

Notwendigkeit zum Management von Unternehmenswerten – Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Management von Unternehmenswerten – Einfluss der Unternehmenskultur auf die Führung von Unternehmenswerten – „Kunst der Führung“ von Unternehmenswerten über Veränderungsprojekte – „Leadership-Roadmap“ zur Entwicklung von Unternehmenswerten – Bilanzielle Bildung und Bewertung von Unternehmenswerten

#### Einordnung und Einschätzung

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen die Unternehmenswerte und ihre Steuerung und Beeinflussung. Es hat aus Sicht der Autoren zum Ziel, Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihren „Unternehmens-Kompass“ zu entwickeln und sowohl auf die materiellen als auch immateriellen Unternehmenswerte auszurichten. Sie verstehen die Unternehmenswerte als Navigationssystem für Führungskräfte. Kunden werden als Mittelpunkt der Maximierung von Unternehmenswerten analysiert, Mitarbeiter als Gewinner und Verlierer der Entwicklung von Unternehmenswerten

durchleuchtet und Führungskräfte als Profiteure und Gefangene der Unternehmenswertpolitik diskutiert. Die Führung in verschiedenen Formen der Unternehmenskultur sowie der Umgang mit förderlichen und hinderlichen Faktoren von Veränderungen sind weitere zentrale Themen. Verschiedene Cockpits werden grob skizziert. Die Ausführungen prüfen und beurteilen die vorherrschende Unternehmensrealität auf der Basis von Untersuchungen und Erfahrungen und kommen vielfach zu einer kritischen Einschätzung. Die Autoren machen durch eine breit angelegte Betrachtungsweise Problemstellungen bewusst und hinterfragen klassische Lehrbücher. Das Buch ist anregend, ansprechend und kann zu neuen Einsichten und Erkenntnissen verhelfen. Es ist flüssig und benutzerfreundlich geschrieben. Die Tiefe der Stoffbehandlung, insbesondere in Umsetzungsfragen, ist jedoch begrenzt.

**Leseprobe unter:** [www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/fuehrung-wohin-fuehrst-du/9783486704372](http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/fuehrung-wohin-fuehrst-du/9783486704372)

## Sprache und Kommunikation

Zitelmann, Rainer

### **Kommunikation ist Chefsache**

Berlin: Abition Verlag 2012 – 176 Seiten, € 22,99

#### Autor und Titel

Dr. Rainer Zitelmann ist Geschäftsführer der Dr. ZitelmannPB. GmbH, ein führendes Beratungsunternehmen für strategische Positionierung und Kommunikation von Immobilien- und Fondsgesellschaften ([www.zitelmann.com](http://www.zitelmann.com)). Außerdem ist er Geschäftsführer der Ambition Verlag GmbH, die dieses Buch veröffentlicht. Die Neuerscheinung behandelt, so der Verlag, „die 10 goldenen Regeln für Manager“.



Der Autor verfolgt das Ziel, das 1 x 1 der wirksamen Kommunikation für Führungskräfte zu vermitteln. Darüber hinaus richtet sich die Veröffentlichung auch an PR-Fachleute, Pressesprecher und Mitarbeiter, die mit der Unternehmenskommunikation befasst sind.

#### Inhalt und Struktur

Nehmen Sie sich genug Zeit für Kommunikation – Formulieren Sie klare Botschaften – Sprechen und schreiben Sie einfach – Kommunikation in der Krise – Sehen Sie Medien nicht als ihre Feinde – Entdecken Sie die Macht der Positionierung – Vermeiden Sie Wortschaum – Verstehen Sie die Macht von Google – Präsentieren Sie wirkungsvoller – Ziehen Sie die richtigen Leute an – Was nun?

#### Einordnung und Einschätzung

Das Buch arbeitet die Wichtigkeit der Kommunikation für den Management- und Unternehmenserfolg heraus. Es unterstreicht, die Unternehmenskommunikation – insbesondere die externe – sei von so zentraler Bedeutung, dass Vorstände und Geschäftsführer dieser Aufgabe mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmen sollten. Das Buch greift ausschlaggebende kommunikative Sachverhalte heraus, z. B.: Wie gehe ich richtig mit

den Medien um? Wie präsentiere ich wirkungsvoll? Was bedeuten Google und Social Networks für die Kommunikation des Unternehmens? Wie spreche und schreibe ich einfach und wirkungsvoll? Der Autor schreibt kenntnisreich und engagiert, erweist sich als kompetenter Fachmann in Fragen der Kommunikation. Er schreibt flüssig und verständlich, anregend und kurzweilig. Erfahrungen und Beispiele, oft aus einer persönlichen Perspektive, untermauern den Text. Abbildungen fehlen, Lesehilfen werden begrenzt eingesetzt. Zitelmann formuliert klar und eindeutig, fast kompromisslos, zentrale Botschaften. Deren Umsetzung können den Kommunikationserfolg steigern und damit die Positionierung des Unternehmens ausbauen. Die Ausführungen sind nicht nur von Sachkunde, sondern auch von Fairness getragen, z. B. gegenüber den Medien. Allerdings nutzt Zitelmann das Buch auch relativ deutlich und offen, für den Einsatz von PR-Beratung und Agenturen zu werben. Insgesamt ein gehaltvolles und lesenswertes Buch.

**Leseprobeunter:** [www.ambition-verlag.de/?nv=2336&id=28&sn=2345](http://www.ambition-verlag.de/?nv=2336&id=28&sn=2345)

### Schaffer-Suchomel Joachim / Pietsch-Betancourt, Martina Entdecke die Macht der Sprache

München: MVG-Verlag 2012 – 384 Seiten, € 16,99

Das Thema dieses Buches: Was wir wirklich sagen, wenn wir sprechen. Die Autoren stellen in den Mittelpunkt, Sprache entscheide über Erfolg oder Misserfolg. Sie beschäftigen sich mit unseren Sprachmustern und untersuchen, was hinter unseren Sprachgewohnheiten steckt. Sprache macht mächtig oder schwächlich, wie die zentrale Botschaft zu Beginn des Buches lautet. Der erste Teil widmet sich grundsätzlichen Betrachtungen und vermittelt vielfältige Impulse. Beispielsweise, was eine positive Vorstellung bringt. An anderer Stelle geht es u. a. um den Zusammenhang von Sprach- und Denkmustern. Ein wesentlicher Teil des Buches bezieht sich auf die Analyse konkreter Formulierungen. Beispielsweise wird das Wort „beurteilen“ analysiert. Zunächst erfährt der Leser die sprachliche Aussagekraft dieses Wortes und u. a. den Zusammenhang mit Verurteilen und Vorurteilen. Danach folgt eine Betrachtung der Auswirkungen auf unsere Energie. Eine Konzentration auf das Negative am anderen ist nach den Worten der Autoren nichts anderes als eine Projektion. Schlüsselfragen, z. B. „Gegen welche Menschentypen hegen Sie Vorurteile“, rücken Problemstellungen in den Mittelpunkt. Abschließende Lösungsimpulse, beispielsweise auf das Positive in anderen zu achten, bauen die Brücke zu einem konstruktiven gedanklichen und sprachlichen Verhalten. Das Buch macht Gedanken und Formulierungen bewusst und hilft, sich klar und vorteilhaft auszudrücken. Es stellt eine fruchtbare Verbindung von Sprachverhalten und Ergebnissen her. Empfehlenswert zur tieferen Beschäftigung mit Aspekten des Sprachverhaltens.

**Leseprobe unter:** [www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-86882-284-7.pdf](http://www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-86882-284-7.pdf)



## Mittelstand – Stand und Entwicklung

Knut Hildebrand (Hrsg.)

### IT im Mittelstand

Heidelberg: Dpunkt Verlag 2012 – 128 Seiten, € 24,90

Die Veröffentlichung erscheint in der Reihe „HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik“ als Heft 285. Diese Reihe behandelt in Schwerpunktheften aktuelle Themen. Der vorliegende Band befasst sich u. a. mit neuen Chancen für den Mittelstand, Enterprise Resource Planning im Mittelstand, dem Scheitern von ERP-Projekten im Mittelstand und einem Lebenszyklusmodell für IT-Lösungen aus Sicht mittelständischer Anbieter. Eine besondere Rolle spielen die aktuellen Trends: Cloud, mobile Endgeräte sowie soziale Netzwerke. Das Autorenteam greift aktuelle Herausforderungen, Chancen und Risiken der IT im Mittelstand in Kurzbeiträgen heraus. Das Buch vermittelt fundierte Informationen, oft aus einer kritischen Sicht, z. B. „Modetrends in der IT oder weshalb jeden Tag eine andere Sau durchs Dorf bzw. die IT getrieben wird.“ Das Buch richtet sich vor allem an IT-Leiter und Führungskräfte sowie Studierende.



Offensive Mittelstand (Hrsg.)

### Unternehmensführung für den Mittelstand

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 2012 – 257 Seiten, € 39,95

Autoren und Titel

Der Herausgeber, die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ ist eine Initiative zur Förderung des Mittelstandes (Näheres unter: [www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)). Diese Veröffentlichung wurde darüber hinaus angabengemäß unterstützt von der staatlich anerkannten, privaten Fachhochschule des Mittelstandes ([www.fhm-mittelstand.de](http://www.fhm-mittelstand.de)). Ferner wurde das Projekt gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Das Buch beruht auf den Erfahrungen des Netzwerks „Offensive Mittelstand“. Basis für das Buch bildet der Check „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“, der als Referenzinstrument die Potenziale von Unternehmen aufdecken soll.

Inhalt und Struktur

Neue Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand – Strategie – Liquidität – Risikobewertung – Führung – Kundenpflege – Organisation – Unternehmenskultur – Personalentwicklung – Prozesse – Beschaffung – Innovation – Erfahrungsbericht – Wertschöpfungsorientierter Arbeitsschutz – Sicht eines Beraters – Offensive Mittelstand als bundesweites Netzwerk



**Einordnung und Einschätzung**

Dieses Buch ist ein Vorstoß, ein Einsatz für den Mittelstand. Es rückt die Bedeutung des Mittelstandes in die Aufmerksamkeit. Das vielköpfige Autorenteam stellt die Herausforderungen des Mittelstandes heraus, aber auch dessen Anstrengungen und Ansprüche – und diese sind recht respektabel. In dieser Veröffentlichung geht es um Erfolgsfaktoren, um Qualitätsmaßstäbe und damit um allgemeine betriebswirtschaftliche Standards des Mittelstandes. Die Beiträge stellen praxiserprobte Instrumente vor und kombinieren diese mit Erfahrungsberichten von Experten, wie Wissenschaftler, Unternehmer und Berater. Der Band ist konkret auf die Gegebenheiten des Mittelstandes zugeschnitten. Er vermittelt zentrales, fundiertes Basiswissen für die erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand. Manche Themen, etwa Nachhaltigkeit oder Controlling, fanden keinen angemessenen Eingang in die Themenbearbeitung. Das Buch zeichnet sich insgesamt aus durch eine hohe Praxisrelevanz, eine Themenbearbeitung, die relevante Sachverhalte in knapper Form genau und treffend darstellt und letztlich die wesentlichen und entscheidenden Aspekte in recht lesefreundlicher Form hervorhebt.

**Leseprobe unter:** [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3128-6](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3128-6)

Ranga, Yogeshwar

**TOP 100 2012 – Ideenschmieden – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand**

München: Redline Verlag 2012 – 296 Seiten A3 – € 19,99

**Autor und Titel**

Ranga Yogeshwar gehört zu den führenden Wissenschaftsjournalisten Deutschlands. Verschiedene Fernsehsendungen machten ihn bekannt. Benchmarker Compamedia und Herausgeber Ranga Yogeshwar vergleichen, prämiieren und porträtieren die – aus Sicht einer Jury – innovativsten mittelständischen Ideenschmieden des Jahres 2012. Gemeinsam mit Mentor Ranga Yogeshwar zeichnet TOP 100® die innovativsten Firmen des deutschen Mittelstands aus. Näheres zum Projekt: [www.top100.de/](http://www.top100.de/)

**Inhalt und Struktur**

Hier werden Mittelständler vorgestellt, die sich durch Experimentierfreude, Offenheit und eine mutige Veränderungsbereitschaft auszeichnen. Das Buch präsentiert in Kurzform 100 Unternehmen, die für ihre Innovationserfolge ausgezeichnet wurden. Die jeweiligen mittelständischen Firmenlenker und Innovationsexperten kommen dabei in aufschlussreichen Interviews selbst zu Wort. Mehrere Fachbeiträge renommierter Autoren runden die Lektüre mit diesen Themen ab: Der Weg zum Top-Innovator – Wirtschaftstrends der Zukunft, Wachsen ohne Wachstum – Menschen machen Innovationen – Das Neue kommt nicht auf vorgespurten Pfaden.

**Einordnung und Einschätzung**

Die Siegerfirmen, so der Herausgeber, verbindet: Sie schauen über den Tellerrand, sie denken weiter und bleiben offen und neugierig. Diese

Unternehmen überzeugen, wie es heißt, durch Prozess- oder Produktinnovationen, durch ihr Innovationsklima, die Innovationsorientierung ihres Managements und ihr Innovationsmarketing. Der Band vermittelt einen Eindruck von der Innovationskraft des deutschen Mittelstands. Der ansprechend aufgemachte Band lädt zum Lesen ein. Für den interessierten Leser sind die Porträts der durch die Jury ausgezeichneten Firmen spannend und anregend, sie können auch ermutigen und anspornen.

Schön, Dietmar

**Planung und Reporting im Mittelstand**

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012 – € 39,95

**Autor und Titel**

Dietmar Schön ist den Angaben nach Professor an der Fachhochschule Dortmund mit den Schwerpunkten Controlling und Business Intelligence. Der Autor sucht Problemfelder aufzudecken und ein Anforderungsprofil für ein integriertes Konzept zur Planung und zum Reporting im Mittelstand zu entwickeln. Das Buch steht unter dem Untertitel „Grundlagen, Business Intelligence und Mobile Computing“.

**Inhalt und Struktur**

Einführung – Grundlegende Begriffe und Analyseprofile – Fachliche inhaltliche Ausgestaltung – Organisation und Prozesse – DV-Unterstützung – Ausblick

**Einordnung und Einschätzung**

Der Autor fokussiert vor allem diese Kernfragen: Was zeichnet eine gute Planung und ein gutes Reporting im Mittelstand aus? Wie lassen sich Planung und Reporting integrieren? Wie sollen Planung und Reporting ausgestaltet und genutzt werden? Das Buch verbindet Planung und Reporting. Bemerkenswert, weil beide Aufgaben häufig getrennt behandelt werden. Der Autor verfolgt einen gesamtheitlichen Ansatz und erörtert die Thematik aus vier Perspektiven: Fachlicher Inhalt, Organisation, Prozesse und deren DV-technische Umsetzung. Planung und Reporting erfahren eine Betrachtung und Bewertung mit klarem Bezug auf den Mittelstand. Schön verweist in diesem Zusammenhang auf eine von ihm in 2011 durchgeführte Online-Befragung zum Thema „Business Intelligence für Reporting und Planung im Mittelstand“. Diese habe deutlich gezeigt, dass eine große Lücke zwischen Planungs- und Reporting-Unterstützung mit Business Intelligence im Management-Regelkreis klappte. Dieser Befund und weitere Ergebnisse veranlassten dieses Buch. Das Werk folgt einem systematischen Aufbau von Begrifflichem und Grundlegendem über zahlreiche Einzelfragen bis zu speziellen Themen wie z. B. Mobile Computing. Der Autor vermittelt ein wissenschaftliches Konzept, das mit verschiedenen Praxisbeispielen angereichert ist. Die konzeptionellen Überlegungen bereichern Forschung und Lehre. Die Praxisorientierung, eine verständliche Sprache, Beispiele und Abbildungen usw. sprechen auch die Unternehmenspraxis an. Praktiker empfangen Orientierungswissen und Empfehlungen für Schritte zum guten Planungs- und Berichtswesen.



Bruch, Heike / Clement, Wolfgang

## TOP JOB 100 – Die besten Arbeitgeber im Mittelstand

München: Redline Verlag 2012 – 203 Seiten A3 – € 19,99

Die Autoren zeigen Best Practice im Personalbereich des Mittelstandes. Der Benchmarker Compamedia präsentiert zusammen mit den Herausgebern Wolfgang Clement, ehemaliger Wirtschaftsminister und Heike Bruch, Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, die mittelständischen Firmen, die nach Ansicht einer Jury als Arbeitgeber erste Wahl sind. Näheres zum zugrundeliegenden Projekt unter [www.topjob.de/](http://www.topjob.de/). Dieser Band dokumentiert, dass Mittelständler auch im Personalmanagement hervorragende und beispielhafte Leistungen erbringen. Mehrere redaktionelle Beiträge, z. B. „Wie werde ich ein attraktiver Arbeitgeber?“ ergänzen den Band.



Von Rosenstiel, Lutz / Nerdinger, Friedemann W.

## Grundlagen der Organisationspsychologie

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 530 Seiten, € 29,95

Diese 7., überarbeitete Auflage vermittelt Studierenden und Unternehmenspraktikern, die sich mit menschlichem Verhalten in Organisationen beschäftigen, fundiertes Basiswissen und vielfältige Anwendungshinweise. Das bewährte Lehrbuch führt verständlich und praxisbezogen in den Themenkomplex der Organisationspsychologie ein. Die Autoren diskutieren grundlegende Sachverhalte und Gestaltungsgrößen, z. B. behandeln sie die Themen Arbeit und Emotion, Personalmarketing, Auswahlverfahren im Überblick, E-Learning, virtuelle Gruppen, Verhalten in Organisationen, Fusionen und Übernahmen sowie alternde Belegschaften. Dieses Standwerk der Organisationspsychologie erläutert, wie sich Menschen in Organisationen verhalten, und bietet Unternehmen und Führungskräfte nützliche Orientierungshilfen.

**Leseprobeunter:** [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3065-4](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3065-4)



## Organisation und Arbeit

Vahs, Dietmar

### Organisation

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012 – 632 Seiten, € 34,95

Prof. Dr. Dr. h. c. Dietmar Vahs leitet den Angaben nach das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen. Dieses Lehr- und Managementbuch liegt in 8., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor, es zählt zur Standardliteratur. Das zweifarbige Buch befasst sich mit den Grundlagen der Organisation, Ansätzen der Organisationstheorie, organisatorischer Differenzierung und Integration, Aufbauorganisation, Organisationskonzepten, Prozessmanagement, Change Management und Technik der Organisationsgestaltung sowie Anmerkungen zum Berufsbild des Organisationsgestalters. Ein lesens- und diskussionswerter Ausblick „Organisation – quo vadis“ beschließt das Werk. Der Autor legt ein modernes und benutzerfreundliches Lehrbuch vor, u. a. mit ca. 200 Abbildungen. Anhand der fiktiven Speedy GmbH und vieler Praxisbeispiele sowie grundsätzlichen theoretischen Erörterungen behandelt Vahs grundlegende Organisationsfragen. Lernziele, Kontrollfragen mit Lösungen sowie fundiertes Methodenwissen machen das Buch sowohl für Studierende als auch für Praktiker lesenswert.



Ulich, Eberhard

### Arbeitspsychologie

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 891 Seiten, € 44,95

Der Klassiker der Arbeitspsychologie liegt in 7., neu überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Das Buch ist gedacht als Text- und Lehrbuch für Dozierende und Studierende sowie als Informations- und Nachschlagewerk für Praktiker mit Führungs- und Personalverantwortung sowie am Thema Interessierte. Der renommierte Autor, ehemals Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, befasst sich u. a. mit der Analyse von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen, der Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, Konzepten für den Einsatz neuer Technologien sowie mit der Wirkung von Arbeit und der Zukunft der Arbeit. Vor dem Hintergrund des raschen Wandels der Arbeitswelt und der steigenden Bedeutung des Humankapitals ein recht aufschlussreiches Grundlagenwerk, das Wissenschafts- und Praxisorientierung verbindet.



## Wirtschaft verstehen

Sperber, Herbert

### Wirtschaft verstehen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012 – 425 Seiten, € 24,95

Diese Veröffentlichung in 4., überarbeiteter und erweiterter Auflage ist ein grundlegendes und einführendes Lehrbuch der Volkswirtschaft in moderner Gestaltung. Es vermittelt in übersichtlichen und verständlichen und manchmal auch unterhaltsamen 120 Lernmodulen grundsätzliches Wirtschaftswissen für Schule, Studium und Beruf. 11 Interviews mit bekannten Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft, u. a. Helmut Schmidt, bereichern das Werk, Lernziele und Kontrollfragen ermöglichen ein fokussiertes Lesen. Auszüge aus der Wirtschaftspresse veranschaulichen die Themen, Infokästen dienen der Zusammenfassung und Hervorhebung. Das zweifarbige Buch mit rund 150 Abbildungen ist lesefreundlich gestaltet und als Basiswerk zu empfehlen.

**Leseprobe unter:** [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3163-7](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3163-7)

**Mankiw, N. Gregory / Taylor, Mark P.**

## Grundzüge der Volkswirtschaftslehre

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012 – 1.108 Seiten, € 39,95

Dieses internationale Standardwerk der Volkswirtschaftslehre, aus dem amerikanischen Englisch übertragen, liegt in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. In 39 Kapiteln behandelt es die wesentlichen Themen der VWL wie z. B. Angebot und Nachfrage, Einkommensverteilung, Sparen, Investieren und das Finanzsystem. Besonders die letzten drei Kapitel sind von besonderem Gewicht und überaus lesenswert. Sie setzen sich auseinander mit der Finanzkrise und der Europäischen Währungsunion. Das Schlusskapitel „Abschließende Überlegungen“ enthält sechs Streitgespräche über gesamtwirtschaftliche Politik. Fallstudien, Anwendungsbezug, griffige Beispiele und eine insgesamt verständliche und lebensnahe Vermittlung sowie die lesefreundliche Textgestaltung bieten einen fundierten und benutzerfreundlichen Einblick in volkswirtschaftliche Grundfragen.

**Leseprobe unter:** [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3098-2](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3098-2)

**Herrmann, Marco**

## Arbeitsbuch Grundzüge der Volkswirtschaftslehre

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012 – 390 Seiten, € 19,95

Dieses Arbeitsbuch zum vorgenannten Lehrbuch „Grundzüge der Volkswirtschaftslehre“ liegt in 4., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Diese Neuauflage beantwortet und kommentiert ausführlich die im Lehrbuch gestellten Wiederholungsfragen, Aufgaben und



Anwendungen. Dabei werden die für Deutschland und Europa relevanten Besonderheiten berücksichtigt. Mit vielen Abbildungen und Lesehilfen. Geeignet zur üben und vertiefenden Beschäftigung mit volkswirtschaftlichen Fragen.

**Leseprobe unter:** [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3099-9](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3099-9)



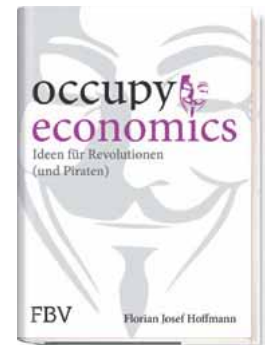
**Hoffmann, Florian Josef:**

## Occupy Economics

München: Finanzbuch Verlag 2012 – 155 Seiten, € 14,99

Der Autor gründete und leitet seit dem Jahr 2008 den Think Tank European Trust Institute, wie es in den Verlagsunterlagen heißt. Er umschreibt sein Buch mit „Ideen für Revolutionen (und Piraten)“. Diese Neuauflage findet ihren Ausgangspunkt bei der Occupy-Bewegung, die in vielen Ländern der Welt zunehmende Ungerechtigkeit in der Verteilung von Einkommen und Vermögen anprangert. Hoffmann stellt die These auf, dass nur ein sozialer Kapitalismus für allgemeinen Wohlstand sorgen kann. Neuen Definitionen von Geld, Marktwirtschaft und Kapitalismus sollen aus der Sicht des Autors als Grundlage für ein besseres Wirtschaftsverständnis sorgen. Das Buch in Taschenformat ist nicht lesefreundlich: eine sehr kleine Schrift erschwert das mühelose Lesen, auf Abbildungen, und damit auf die Veranschaulichung der komplexen Materie, wird fast verzichtet.

**Leseprobe unter:** [www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-89879-714-6.pdf](http://www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-89879-714-6.pdf)



**Mast, Claudia (Hrsg.)**

## Neuorientierung im Wirtschaftsjournalismus

Wiesbaden: Springer-VS Verlag 2012 – 378 Seiten, € 39,95

Claudia Mast, Inhaberin des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart), gibt mit einem Autorenteam eine systematische Darstellung des derzeitigen Forschungsstandes und vermittelt Ergebnisse einer umfassenden Studie zum Stand und zur Entwicklung des Wirtschaftsjournalismus. Diese Neuerscheinung ist die vermutlich bedeutendste Veröffentlichung zum



Wirtschaftsjournalismus seit Jahren und eine aussagenstarke Bestandsaufnahme der aktuellen Wirtschaftsberichterstattung. Gegenstand der Darlegungen sind redaktionelle Strategien und insbesondere Publikumserwartungen. Es heißt u. a., die BWL-Perspektive der Unternehmen sei nur eine von vielen Sichtweisen in der Wirtschaftsberichterstattung. Die des Bürgers, Steuerzahlers und Arbeitnehmers sei oft eine andere – nämlich eine gesellschaftspolitische.

## Arbeiten und Schreiben

Duden Ratgeber

### Wie schreibt man wissenschaftliche Arbeiten?

Mannheim: Dudenverlag 2012 – 224 Seiten, € 12,99

Dieser Ratgeber vermittelt Wichtiges von der Planung bis zum fertigen Text. Der Band informiert über die Kriterien wissenschaftlichen Schreibens, über Themenfindung, Recherche und Strukturierung. Ferner über das verständliche Schreiben und die Vorbereitung des Texts für die Abgabe. Diese Neuerscheinung bietet Studierenden eine Schreibberatung. Praktiker, die anspruchsvolle Fachtexte publizieren oder sich über inhaltliche und formale Anforderungen gehobener Texte informieren wollen, finden vielfältige Tipps und Hinweise.



Kollmann, Tobias / Kuckertz, Andreas / Voege, Stefanie

### Das 1 x 1 des Wissenschaftlichen Arbeitens

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012 – 107 Seiten, € 19,95

Das Buch ist in acht Teile gegliedert und orientiert sich an einem idealtypischen Prozess der Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit. Die einzelnen Abschnitte bestehen aus kurzen, einführenden Texten und Übungen mit Umsetzungshinweisen. Der Leser kann sich den Stoff durch insgesamt 77 Übungen erarbeiten. Erwähnenswert ist der Schlussteil „Nützliche Internetressourcen zum wissenschaftlichen Arbeiten“. Das Buch vermittelt auf lernintensive



Weise kompakt wesentliche Techniken und Instrumente des wissenschaftlichen Arbeitens. Es ist lesefreundlich aufgemacht. Tabellen, z. B. „Leitfragen zum aktiven Lesen“ heben das Wesentliche hervor. Auch Praktiker können mit Hilfe dieser Veröffentlichung ihre Arbeitstechniken verbessern und ihre Fähigkeiten in der Textarbeit weiterentwickeln.

Duden Ratgeber

### Technische Dokumentation

Mannheim: Dudenverlag 2012 – 223 Seiten, € 19,99

Der vorliegende Ratgeber hilft und unterstützt beim Erstellen beschreibender und anleitender Texte. Die Beispiele beziehen sich auf technische Themen, die Regeln und Hinweise lassen sich aber weitgehend auch auf andere Sachgebiete übertragen. Der erste Teil befasst sich u. a. mit Gestaltung, Layout und Darstellung. Der zweite Teil vermittelt „Deutschstunden“ und bietet eine recht lesenswerte Stilkunde. Der dritte Teil wendet sich funktional definierten Informationen zu. Der Titel richtet sich in erster Linie an Technikredakteure, eignet sich aber auch als Nachschlagewerk und Leitfaden für alle, die derartige Texte zu erarbeiten haben. Die lesefreundliche Textgestaltung, die erfassbare und verständliche Vermittlung, viele Beispiele, insbesondere „Besser nicht / Besser“ sowie farbliche Hervorhebungen laden zum Lesen ein. Lesenswert ist beispielsweise der Abschnitt „Vorteile gedruckter Dokumentationen“.



Plümper, Thomas

### Effizient schreiben

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 182 Seiten, € 24,80

Der vorliegende Leitfaden zum Verfassen von Qualifizierungsarbeiten und wissenschaftlichen Texten erscheint in 3., vollständig überarbeiteter Auflage. Dieser Ratgeber behandelt u. a. jene Themen: Denken und Theorieentwicklung, Erhebung und Sichtung von Literatur, Disposition und Zeitplan, Forschungsdesign, Schreibprozess, sprachliche Gestaltung sowie Publizieren in begutachteten Fachzeitschriften. Ein Anhang widmet sich weiteren Aspekten, wie z. B. Fachbegriffe in der Wissenschaftstheorie, Zitieren oder Umgang mit Schreibprogramm. Das Schwergewicht liegt auf den Grundsätzen des Verfassens wissenschaftlicher Texte.





## Der Bücherwurm / Buch- und Medien-ABC

### Welche informativen und amüsanten Zahlen gibt es über Bücher?

Controllerinnen und Controller mögen Zahlen (sicher nicht nur Zahlen). Daher wieder einmal der Versuch, Stand und Entwicklung „rund um die Bücher“ in Zahlen zu fassen. Die nachfolgenden Daten sind entnommen einer redaktionellen Beilage im Börsenblatt, Heft 25 vom 21. Juni 2012 und beruhen auf der Quelle „Arena der Rekorde“. Die Zitate erfolgen mit freundlicher Genehmigung der Chefredaktion Börsenblatt, MVB Marketing- und Verlagsservice des Buchhandels GmbH, Frankfurt. Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 2011. Näheres zum Börsenblatt unter: [www.boersenblatt.net](http://www.boersenblatt.net) (für jeden „Bücherwurm“ eine gute Adresse).

#### Wie hoch ist der Stapel der Neuerscheinungen?

Manchmal hört man den Stoßseufzer, die Arbeit, das bearbeitete Papier, die erhaltenen Vorgänge oder die in vielen Jahren gebügelten Hemden mal auf „einen Stapel“ zu sehen. Angesichts der Vielzahl an Neuerscheinungen ist sicher auch die Frage berechtigt, wie hoch der Stapel der Neuerscheinungen wäre. Nun, der Stapel der Neuerscheinungen in 2011 wäre etwa 16 x so hoch wie der Kölner Dom (157,38 Meter) = 2 km 528m. Die gesamte Titelproduktion betrug den Angaben nach 82.048 Stück, davon entfielen auf Belletristik 15.141, auf Kinder- und Jugendbücher 8.225 und auf Schulbücher 4.308.

#### Was sind die beliebtesten Weihnachtsgeschenke?

Wenn diese Ausgabe erscheint, ist Weihnachten schon wieder vorbei. Was sind Ihre beliebtesten Weihnachtsgeschenke? Die Statistik gibt folgende Reihenfolge: 32,5% Bücher, 20,0% Parfüm, 18,1% Spiele und Spielzeug, 17,6% Gutscheine, 14,0% Süßigkeiten und 12,0% DVDs (Mehrfachnennungen).

#### Wer liest wie oft (Büchernutzung)?

Wie oft lesen Sie Bücher? Mehr oder weniger als der statistische Durchschnitt? Etwa einmal pro Woche/alle 14 Tage: Frauen 19%, Männer 18%. Ungefähr einmal im Monat / seltener: Frauen 36%, Männer 54%. Täglich/mehrmals in der Woche: Frauen 45%, Männer 29%. Frauen lesen also häufiger als Männer.

#### Wie hoch sind die Ausgaben für Bücher (in € pro Jahr und Person)?

Wohnen Sie in einer Gemeinde mit hoher oder niedriger Buchkaufkraft? Nach der Statistik stehen zwei Orte in Hessen an der Spitze, nämlich Bad Soden am Taunus mit 161 € und Bad Homburg v. d. Höhe mit 156 € (so nebenbei: der Verfasser des Literaturforums wurde in Hessen geboren). Am unteren Ende stehen zwei Orte aus Sachsen-Anhalt, und zwar Eisenleben mit 78 € und Zittau mit 79 €. Das lässt sich vermutlich ändern. Es gibt sicher überall eifrige Leserinnen und Leser.

#### Wo ist die größte Buchhandelsdichte?

In welchen Städten ist die Kennzahl „Einwohner pro Buchhandlung“ besonders hoch? Die Statistik vermittelt diese interessante Reihenfolge: Darmstadt 6.564, Göttingen 7.121, Regensburg 7.529, Bonn 7.736 und Köln 7.747. Wohnen Sie in der richtigen Stadt?

#### Wie viel kosten Bücher?

Kosten sind stets eine wichtige Größe der Controller. Daher auch der Blick in die Statistik, wie viel Bücher durchschnittlich kosten. Hierzu gibt es diese Zahlen: Belletristik (Hardcover) 15,48 €, Kinder- und Jugendbuch 11,78 €, Schulbuch (Hardcover) 15,75 € und E-Book 8,07 €. Am Rande vermerkt: Der Preisdurchschnitt der Bücher im Literaturforum liegt höher. Fach- und Sachbücher sind im Allgemeinen teurer.

#### Wie verbreitet ist das E-Book?

Die eingangs erwähnte Statistik des Börsenblattes kann auch diese Frage beantworten. Im Publikumsmarkt wurden 4,7 Mio. E-Books verkauft, was einem Umsatzanteil E-Book im Publikumsmarkt von 1,0% entspricht. 59% der Buchhandlungen haben E-Books im Programm, 49% der Verlage führen E-Books und die E-Book-Käufer kamen in 2011 auf 757.000. Diese Zahlen werden vermutlich steigen. Der Anteil der E-Books klettert kontinuierlich, wenn auch nicht in dem Maße, wie oft erwartet und geglaubt.

#### Wo sind die meisten Verlage?

In Berlin haben 180 Verlage ihren Sitz, in München 138, in Hamburg 89, Stuttgart 88 und in Frankfurt am Main 72. Also ist Berlin nicht nur die Hauptstadt Deutschlands, sondern auch die „Verlagshauptstadt“.

#### Welcher Vertriebskanal hat den höchsten Umsatz?

Diese Frage könnte gut von einem Controller stammen. Der Umsatz im Buchmarkt nach Vertriebskanal hat diese Struktur: Der Gesamtumsatz von 9.601 Mrd. € gliedert sich wie folgt: Versandbuchhandel einschließlich Internet 1,71 Mrd. Verlage direkt 1,83 Mrd. Sonstige Verkaufsstellen 0,91 Mrd. Sortimentsbuchhandel 4,78 Mrd. Buchgemeinschaften 0,19 Mrd. und Warenhäuser 0,18 Mrd.. Hätten Sie diese Struktur in dieser Reihenfolge und Größenordnung ungefähr richtig geschätzt?

#### Wie viel Übersetzungen ins Deutsche wurden registriert?

Die Zahl der Übersetzungen (Erstauflage) betrug 10.716. Die wichtigsten Sprachen: Englisch 63,8%, Französisch 10,4%, Japanisch 6,0%, Italienisch 3,0% und Schwedisch 2,1%.

Interesse an weiteren Fakten und Daten? Der zum Zeitpunkt der Manuskriptfassung angekündigte Titel „Buch und Buchhandel in Zahlen 2012“ dürfte vorliegen, wenn Sie dieses Literaturforum in den Händen halten. Was ich noch sagen möchte: Vielleicht lassen Sie in der Familie, im Büro oder wo auch immer mal diese Zahlen erraten.

Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße und Ihnen persönlich und beruflich viele gute Wünsche für das neue Jahr!

*Alfred Biels*

„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biels  
E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)



## Internationaler Controller Verein



## Kundenzufriedenheit deutlich erhöht

ControllerPreis-Träger 2012 berichten

Das Service Center Lieferantenverkehr der Otto Group ist prozessual und organisatorisch als ein Shared Service Center aufgestellt und erbringt Dienstleistungen rund um die Kreditorenbuchhaltung. Neben neun Konzerngesellschaften zählt auch ein externes Handelsunternehmen zu den Kunden.

Bei der dezentralen Ausrichtung und Steuerung der Unternehmensgruppe gibt es keine verbindliche Vorgabe zur Inanspruchnahme dieser Dienstleistung. Umso mehr ist unser Erfolg davon abhängig, wie wettbewerbsfähig wir im Marktvergleich und wie zufrieden unsere Kunden sind. Steuerung der Prozesse sowohl nach quantitativen als auch qualitativen Kennzahlen war bereits ein wesentlicher Baustein unserer täglichen Arbeit.

Was hat uns nun aber zum ControllerPreis-Träger 2012 werden lassen? Um unseren Kunden, zehn inländischen Handelsgesellschaften der Otto Group, die Dienstleistung auf Basis eines transparenten, verursachungsgerechten sowie leistungsorientierten Produkt- und Preismodells anbieten zu können, haben wir uns entschieden, als Grundlage dafür eine Prozesskostenrechnung zu konzipieren und einzuführen. Gesagt getan. In einem eintägigen Kick-Off-Meeting haben wir mit externer Unterstützung unsere theoretischen Kenntnisse über die Prozesskostenrechnung aufgefrischt sowie das methodische Projektvorgehen und dessen zeitliche

Grobplanung erarbeitet. Mittels intensiver Mitarbeiterkommunikation unter Beteiligung des Betriebsrats haben wir danach das gesamte Team umfassend mit eingebunden und somit Vertrauen für das Vorhaben geschaffen. Zusammen haben wir Haupt- und Teilprozesse identifiziert und einzelne Tätigkeiten sehr umfangreich sowohl quantitativ als auch zeitlich erhoben. Anschließend wurden die Tätigkeiten sachlogisch und prozessorientiert zu Produkten zusammengefasst, bewertet und schlussendlich nach gut einem Jahr Projektarbeit den Kunden vorgestellt. Kaum war das Projekt abgeschlossen, haben wir mehr oder weniger zufällig von der ICV-Ausschreibung erfahren. Spontan entschlossen wir uns, die gerade begonnene Projektdokumentation auf die Einreichung auszurichten.

Im Frühjahr 2012 dann die große Überraschung, als wir von der Juryentscheidung erfahren haben. Es war sicherlich eines der herausragenden Erlebnisse in unserer bisherigen beruflichen Laufbahn, vor solch einer großen Anzahl an Konferenzteilnehmern in einem sehr würdigen Rahmen die Auszeichnung entgegen nehmen zu dürfen.

Und die Nachwehen dieser Auszeichnung? So unterschiedlich und zum Teil kritisch das Projekt zu Beginn von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrachtet worden ist, umso stolzer ist heute das ganze Team darauf, diese Würdigung ihrer Arbeit erfahren zu haben. Der

## Top-Themen

- Effizienz-Radar mit Roland Berger
- NachwuchsPreis verliehen

## Top-Events

- **ControllerPreis 2013: Ende der Bewerbungsfrist** 25. Januar 2013
- **Int. ICV-Fachtagung „Controlling Intelligence Advantage – CIA 2013“ (Sprache: polnisch / englisch)** 18./19. April 2013 in Poznan
- **38. Congress der Controller „Leistung durch Controlling steigern: Die neue Agenda für Controller“** 22./23. April 2013 in München

### Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle

Telefon +49 (0) 89-89 31 34-20

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Berichterstattung im Intranet der Otto Group folgten zahlreiche anerkennende Rückmeldungen. Und unsere Kunden? Die erlebten seit Einführung der Prozesskostenrechnung und der Umstellung auf das sehr differenzierte Produkt- und Preismodell viele Prozessoptimierungen und Kostenreduzierungen in der Leistungsverrechnung. Die zur Verfügung gestellten Berichte und Auswertungen führten zu gezielten Ansätzen, an den operativen Unwuchten im Tagesgeschäft zu arbeiten. In der in diesem Sommer durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalyse haben wir eine deutlich gestiegene Gesamtbewertung unserer Dienstleistung erhalten.

Am Ende also durchweg strahlende Gesichter: ob Projektverantwortlicher und Teilnehmer an der Preisverleihung, ob Mitarbeiter im oder ob Kunden des Service Centers. ■

*Michael Felix, Leiter, Kerstin Jurkeit, Senior Manager Controlling, Service Center Lieferantenverkehr, Otto Group*

## ICV-Personalie

**Dr. Christian Schneider** (46), Leiter des ICV-Branchenarbeitskreises „Transport & Logistik“, zuletzt kfm. Geschäftsführer der Regionalbus Braunschweig GmbH, ist zu einem in Europa führenden Lebensmittel-logistiker, der Nagel-Group, gewechselt. Er übernimmt dort mit Wirkung zum 1. Januar 2013 die Leitung des Controllings. ■



Dr. Christian Schneider

**Dr. Olaf Leistert** und **Pirmin Willmann** sind zum Leiter bzw. stv. Leiter des AK Stuttgart in der Nachfolge von Gudrun Reuter und Dieter Friedemann gewählt worden. Der ICV-Vorstand hat die Wahl bestätigt und wünscht Freude und Erfolg. Der scheidenden AK-Leitung dankte der Vorstand für das geleistete ehrenamtliche Engagement. ■



Dr. Olaf Leistert (Porsche AG)



Pirmin Willmann (Alcatel-Lucent Dt. AG)

## Prominente Redner zum Congress der Controller 2013

**Das Controlling-Highlight 2013, der 38. Congress der Controller, findet am 22./23. April in München statt.**

Das Congress-Programm weist erneut zahlreiche prominente Referenten – CEOs, CFOs, Controlling-Leiter und Manager – aus, darunter Persönlichkeiten wie Simone Menne, Mitglied des Vorstands und CFO, Deutsche Lufthansa AG, Guido Kerkhoff, Mitglied des Vorstands, CFO, ThyssenKrupp AG, und FIFA-Schiedsrichter Thorsten Kinhöfer, Abteilungsleiter Controlling, Stadtwerke Herne AG.

Nach einer vom ICV-Veranstaltungsausschuss erstmals initiierten Abstimmung in der Control-

ling-Community hat sich „Leistung durch Controlling steigern: Die neue Agenda für Controller“ als Congress-Motto 2013 durchgesetzt. Die Themenzentren tragen 2013 die Überschriften: „Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten“, „Effizienz und Qualität im Controlling steigern“, „Controlling mit neuen Technologien“ sowie „Controlling im internationalen Kontext“.

Am Eröffnungstag wird der mit 5.000 EUR dotierte „ControllerPreis“ verliehen, für den Bewerbungen bis zum 25. Januar 2013 in der ICV-Geschäftsstelle eingereicht werden können. ■

Infos: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) unter „Veranstaltungen“

## Regionaldelegierte und Vorstand in Klausur

**Am 24. November trafen sich bei Frankfurt/Main turnusmäßig ICV-Vorstand, -Regionaldelegierte, -Ausschussleiter und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle zu einer „kleinen Führungskräfte-Tagung“.**

Die Tätigkeitsberichte hielten: für den Vorstand Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, aus den ICV-Regionen: Dragica Erčulj (Region Südosteuropa), Siegfried Hampl (Schweiz), Martin Herrmann (Deutschland West), Lothar Kuhls (Deutschland Nord), Rainer Linse (Deutschland Süd), Albert Mayr (Österreich), Dieter Meyer (Deutschland Ost), Małgorzata Podskarbi (Region Polen und für die Region Baltikum). Aus dem Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit

berichtete Herwig R. Friedag und zu den ICV-Fachkreisen Dr. Walter Schmidt.

Die Tagungsteilnehmer berieten in Arbeitsgruppen weitere Themen wie die Umstellung auf ein neues Content Management System (CMS), die verstärkte Einbindung von Firmenmitgliedern in die Arbeitskreisarbeit, die Zusammenarbeit von Delegierten und Arbeitskreisleitern sowie Empfehlungen zur strategischen Weiterentwicklung des ICV an den Vorstand.

2013 wird voraussichtlich wieder eine „große Führungskräfte-Tagung“ mit allen Arbeitskreisleitern stattfinden. ■



Im Plenum und in Arbeitsgruppen berieten die Führungskräfte.

## Roland Berger und ICV: „Operations-Effizienz-Radar 2013“ sieht „fokussierte Planung“ und Verbesserung der Kosteneffizienz voraus

Im Laufe des Jahres 2012 ist die Verunsicherung bezüglich der wirtschaftlichen Lage gestiegen. Wie die neueste Auflage des „Operations-Effizienz-Radars“ von Roland Berger und dem Internationalen Controller Verein (ICV) zeigt, gehen deutsche Unternehmen vorsichtiger mit ihrer Planung um und setzen auf fokussiertes Wachstum; zeitgleich sind sie bemüht, ihre Kosteneffizienz zu verbessern.

Entsprechend verändern sich auch die Prioritäten der CFO-Agenda 2013: Erstmals rückt Working Capital Management unter die Top 3, Controlling und Finanzen ist auf Rang 4 weiterhin im Fokus und der Bereich Einkauf steigt vom achten auf den fünften Rang. Für die Studie haben Roland Berger und der ICV über 100 CFOs und Controlling-Leiter produzierender Unternehmen befragt.

Dabei gibt es Unterschiede zwischen den Branchen: Während Vertreter der Chemie- und Pharma-Branche zuversichtlich in die Zukunft blicken, ist die Einschätzung der Automobilindustrie verhalten. Zudem zeigt die Sonderauswertung zur Euro-Krise, dass auch innerhalb der Unternehmen unterschiedliche Meinungen über die möglichen Auswirkungen der Krise



Ein kostenloser Studien-Download ist unter [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) im Bereich „Controlling-Wissen“ > „Fachthemen“ möglich.

herrschen. Klare Vorgaben und der Einsatz von Szenario-Techniken können hier helfen, um eine abteilungsübergreifende Planung für das kommende Jahr zu erarbeiten.

„Der Trend für das Jahr 2013 geht in Richtung fokussiertes Wachstum, denn deutsche Unternehmen planen im Moment mit großer Vorsicht, da sie die Wirtschaftsentwicklung nur schwer einschätzen können“, sagt Oliver Knapp, Partner von Roland Berger Strategy Consultants. „Zeitgleich setzen CFOs auf Maßnahmen, die die Kosten in verschiedenen Bereichen optimieren, um sich gegen eine mögliche Krise zu wappnen.“

Standen im vergangenen Jahr noch wachstumsorientierte Maßnahmen bei vielen deutschen

Unternehmen im Vordergrund, so achten CFOs heute verstärkt auf die Kosten in verschiedenen Bereichen der Wertschöpfungskette. Zwar sehen 74 % der Befragten immer noch die Suche nach neuen Wachstumschancen als erste Priorität für ihre Firma, die Senkung der Produkt- sowie der Beschaffungskosten steht mit 72 % allerdings erstmals ganz oben auf der CFO-Agenda. „Der Blick auf die Kosten hat einen neuen Stellenwert erreicht. Für Firmen geht es nicht nur darum, neue Wachstumsfelder für sich zu erschließen, sondern auch die Kostenseite zu optimieren, um ein mögliches Krisenszenario zu überstehen“, erläutert Conrad Günther, Vorstandsmitglied des ICV.

In Unternehmen sind die Meinungen über die künftige Euro-Lage oft geteilt, was viele deutsche Unternehmen in eine „Schockstarre“ versetzt habe. Oliver Knapp: „Wo geteilte Meinung herrscht, werden oft keine oder widersprüchliche Entscheidungen getroffen. Aus diesem Grund haben nur wenige Firmen bislang eine Szenario-Planung bzw. einen Notfallplan entworfen.“ Doch klare Vorgaben für alle Funktionen und eine gezielte Szenario-Planung sind unabdingbar, um das Risikobewusstsein im Unternehmen zu stärken und einer möglichen Krise besser entgegen zu steuern. ■

## Strategische Themen auf Moskauer Controlling-Tagung

Die „2. Internationale wissenschaftlich-praktische Controlling-Tagung“ war am 8./9. November in der Präfektur von Zentral-Moskau dem Thema „Controlling in öffentlichen Organisationen“ gewidmet.

Organisiert hatten diese Veranstaltung die russische Controllervereinigung in Kooperation mit der Baumann Universität Moskau, der Präfektur und dem Internationalen Controller Verein (ICV). Organisator und Tagungsleiter, Prof. Dr. Sergey Falko, Vors. der russ. Controllervereinigung,

hatte Moskauer politische Prominenz als Referenten gewonnen: den Präfekten des Zentralen Verwaltungsbezirks Moskau, Prof. Dr. Sergey Baidakov, und den Duma-Abgeordneten, Ivan Grachev. Internationale Sprecher kamen aus Schottland, Finnland und Deutschland. Bei dieser zweiten Tagung zum Thema öffentliche Verwaltungen/Organisationen lag der Schwerpunkt vieler Referenten bei strategischen Themen und der Strategieumsetzung. Wiederholt wurde der BSC-Einsatz in der Praxis gezeigt. Ebenfalls neu in die Themenliste gelangt sind Vorträge



Marcus Steurer, Geschäftsführung Stadtwerke Fürth, (links im Bild mit Prof. Dr. Sergey Falko) stellte die Funktionsweise des Controllings in seinem Unternehmen vor.

zum ökologisch verträglichen Wirtschaften. Im Mai 2013 veranstaltet die russische Controllervereinigung in St. Petersburg eine Tagung zum Thema „Green-Controlling“ – erneut mit deutscher Unterstützung und Beteiligung. ■

(Ausführlicher Bericht bei [Controlling.TV](http://Controlling.TV) unter „Veranstaltungen“.)



## 100 Gäste bei der 12. Controlling Innovation Berlin – CIB 2012



Foto: Konzept und Bild/ Cathrin Bach

Am 27. Oktober besuchten 100 Gäste die „CIB 2012“ in der WISTA Management GmbH in Berlin-Adlershof. Referenten waren Dr. Walter Schmidt, ICV-Vorstandsmitglied; Thomas Greiner, Vors. Arbeitgeberverband Pflege; Lothar Kuhls, WEge Managementberatung GmbH, ICV-Regionaldelegierter Nord; Jochen Scharfberger, evidanza AG; Doris Mailänder, Treuenfels GmbH; Frank Perschmann, BBO Datentechnik GmbH; Lutz Diwell, Staatssekretär a.D.; Andreas Großhäuser, DHB Stahl- und Hartgußwerk Bösdorf GmbH; Dietmar Pascher, CA Controller Akademie AG.

## Controlling-Nachwuchs-Preis 2012 für Diplomandin der FH Joanneum Kapfenberg

Der von Haufe-Verlag und -Akademie gesponserte ICV-Controlling-Nachwuchs-Preis ist am 27. Oktober auf der „Controlling Innovation Berlin – CIB 2012“ zum 8. Mal verliehen worden.

Die Jury unter der Leitung von Prof. Dr. Ute Vanini, Prodekanin und Controlling-Professorin der FH Kiel, mit Dr. Hendrik Vater (DHL), Ulrich Wilke (Controller im Ruhestand) und Gerhard Radinger (Controller Akademie CA), traf ihre Entscheidung unter zwölf eingereichten Arbeiten. Entscheidende Kriterien waren wissenschaftliche Fundierung, praktische Relevanz, direkte Umsetzbarkeit der entwickelten Handlungsempfehlungen und der Innovationsgrad der Arbeit.

Den 1. Preis erhielt die Diplomarbeit von Sabine Rossegger, FH Joanneum Kapfenberg (Österreich). Das Thema der von Prof. Dr. Martin Tschandl betreuten Siegerarbeit 2012 lautet: „Moderne Budgetierung – Adäquate IT-Unterstützung zur Praxisumsetzung“. Die Jury-Vorsitzende, Prof. Vanini, berichtet von einem „sehr eindeutigen Sieger“, was für die durchgängig ausgezeichnete Qualität der Arbeit spreche. „Die Arbeit beschäftigt sich mit einem äußerst relevanten und komplexen Thema für die Praxis, da Planungs- und Budgetierungsprozesse sehr viele zeitliche Ressourcen in Unternehmen beanspruchen“,



Foto: Konzept und Bild/ Cathrin Bach

Die Controlling-Nachwuchs-Preis-Träger Slavomira Podluckà und Robert Schulze (3. bzw. 5.v.l.) mit betreuenden Professoren, Jury-Mitgliedern, ICV-Vorstand und Sponsor. Die Urkunde für die verhinderte Sabine Rossegger nahm Prof. Dr. Martin Tschandl (links) entgegen.

erläutert die Juryvorsitzende die Entscheidung. „Aufbauend auf dem Konzept der ‚Modernen Budgetierung‘ des ICV argumentiert Frau Rossegger, dass eine qualitativ hochwertige, aber auch effiziente Budgetierung nur mit einer entsprechenden IT-Unterstützung zu erreichen ist und entwickelt ein Vorgehensmodell inklusive eines Bewertungsansatzes zur Softwareauswahl.“ Der in der Siegerarbeit entwickelte Ansatz „kann als Grundmodell für die IT-Unterstützung dienen und von Unternehmen jeweils auf ihre spezifische Bedürfnisse angepasst und vereinfacht werden“, lautet das Fazit.

Der 2. Platz wurde vergeben an Robert Schulze von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. In seiner Masterthesis, „Designing principles and success factors for the conception of management performance dashboards for sales companies – A case

study on Biotronik“, hat der Autor laut Jury „ein relevantes Thema gut nachvollziehbar und strukturiert bearbeitet und anschaulich dargestellt.“ Er habe eine konkrete unternehmensbezogene Lösung für ein Performance Management Dashboard entwickelt, wobei sich die Vorgehensweise und der grundlegende Aufbau des Dashboards problemlos auf andere Unternehmen übertragen lasse.

Der 3. Platz wurde vergeben an Slavomira Podluckà von der FH Westküste in Schleswig Holstein für die Bachelorthesis über das „Framing im Berichtswesen“. „Frau Podluckà untersucht mit ihrer Thesis ein sehr relevantes, wenn auch bislang wenig beachtetes Thema aus der Controlling-Praxis anhand zahlreicher Beispiele sehr anschaulich und leitet auch einige Handlungsempfehlungen ab“, heißt es dazu bei der ICV-Jury. ■



## Controlling Advantage Bonn – CAB 2012 mit „guten Lösungen“

„Erfolg durch klare Ziele und gute Lösungen“, unter diesem Motto stand die 8. Controlling Advantage Bonn (CAB) am 15. November in Bonn. Nach einer Begrüßung durch Martin Herrmann (Delegierter der ICV-Region West, Organisator und Moderator der CAB 2012) startete Alexander Becker (BayerMaterialScience) mit einem klaren Ziel: „Entwicklung eines World-Class Controlling!“ Geänderte Rahmenbedingungen und neue Wettbewerber mit deutlich niedrigeren Administrationskosten erforderten eine Neuausrichtung des Controlling. Ein ganzheitliches Vorgehen sollte dabei eine umfassende Zielerreichung und weltweit möglichst standardisierte, effiziente Prozesse gewährleisten.

Rainer Röpneck knüpfte in seinem Vortrag „Die lernende Organisation“ direkt an und sprach über die Entwicklung von Fähigkeiten und Wissen als grundsätzliche Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Er zeigte sehr anschaulich, wie Lernen „funktioniert“ und welche Chancen – aber auch Herausforderungen sich daraus für ein Unternehmen ergeben.

Freude beim Lernen benötigen die Controller auch, um sich mit den Feinheiten des externen Rechnungswesens und seinen Aktualisierungen auseinanderzusetzen. Zu diesem Schluss kam jedenfalls Gerhard Radinger (Controller Akademie) in seinem Vortrag „Bilroller – Vision oder bereits Realität“. IFRS und BilMog haben dazu geführt, dass die Vorschriften des externen Rechnungswesens in bestimmten Bereichen des Controlling bspw. Projektcontrolling, Berichterstattung, Kalkulation, Ergebnisausweis etc. zu einem bestimmenden Element werden.

Ein wenig technischer wurde es, als Rolf Wallrabenstein (Bissantz) einen Überblick verschaffte über Anwendungsmöglichkeiten, Methoden, Techniken und Trends rund um „Controlling mit Business Intelligence“.

Heinz Schlagner (Hoppecke Batterien) hat eine Befragung der Controller-Kunden durchgeführt. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die Weiterentwicklung der Controller-Funktion bei Hoppecke. Ein in der Controller-Praxis durchaus



Auch mit ihren über 100 Gästen war die CAB 2012 erfolgreich.

innovativer Ansatz, den Schlagner in seinem Vortrag „Controlling zielorientiert weiterentwickeln“ präsentierte.

Ist Controlling ein guter Hintergrund für Unternehmer? Wie wichtig sind Kennzahlen? Was kann der Mittelstand von den Konzernen lernen? Dieses waren nur einige der Fragen, auf die Bernd Voss (Voss Federn) in seinem Vortrag „Vom Controller zum Unternehmer; vom Konzern zum Mittelstand“ Antworten gab. Den Hintergrund bildete sein eigener Werdegang vom Controller eines internationalen Konzerns zum

Gesellschafter-Geschäftsführer eines mittelständischen Familienunternehmens.

Einen kurzweiligen CAB-Abschluss mit hohem Praxiswert bildete Katja Kerschgens mit ihrem Vortrag „Kurzweiliges Reden – Vorständler sind auch nur Menschen“. Das Auditorium konnte selbst erleben, wie man es über straffe Reden schafft, ein Publikum zu faszinieren und seine Aufmerksamkeit auf den Redner, statt auf eine Powerpoint-Präsentation zu richten. Ihre Botschaft: Der Redner muss wieder eine Rolle haben!

Info: Jens Obermüller

## 12. Adriatische Controlling Konferenz – ACC 2012 mit über 140 Gästen sehr erfolgreich

**Auf der „12. Adriatic Controlling Conference – ACC 2012“ haben sich am 25./26. Oktober in Portorož, Slowenien, über 140 Gäste getroffen. Die von Dragica Erčulj, ICV-Delegierte der Region Südosteuropa, organisierte und geleitete Tagung stand unter dem Motto „Experiences from the past in the methodologies of the future“.**

Die Referenten waren erfahrene Controller, Manager, Berater und Finanzchefs führender slowenischer Unternehmen, wie auch Spezialisten aus Österreich, Kroatien und Italien, darunter Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender. Vorgestellt wurden aktuelle Controllingthemen, Best Practice Beispiele, Lösungsvorschläge, Controlling-Trends und Zukunftsthemen. Am Nachmittag fanden vier

parallele Sessions statt, darunter zu spezifischen Fragen von Banken und von Versicherungen, die großen Anklang fanden. Auch die Adriatische Konferenz bot viele zusätzliche Gelegenheiten zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch, etwa in den Kaffee- bzw. Mittagspausen. Am Abend sorgte ein spezielles Unterhaltungsprogramm für viel Spaß, berichtet Dragica Erčulj. Die slowenischen Kollegen haben ein Video mit Impressionen von der Tagung online gestellt, das „Controlling.TV“ auf der ICV-Website im Bereich „Veranstaltungen“ zeigt.

Die nächste „Adriatic Controlling Conference – ACC 2013“ findet in Slowenien am 17./18. Oktober 2013 statt.

Nach Infos von: Dragica Erčulj

## Workshop beim bulgarischen AK Sofia

Denko Yamboliev, der Leiter des ICV-Arbeitskreises Sofia in Bulgarien, musste aus beruflichen Gründen einige geplante Sitzungen ausfallen lassen. Nun aber hatte er mit Unterstützung einiger Kollegen einen Kreis von 11 Controllern aus Sofia, Plovdiv und Varna zu einem Treffen eingeladen.

Bei herrlichem Herbstwetter war in einem wunderschönen Hotel eigentlich keine Arbeit angesagt, aber alle 11 waren voll dabei, sich in das Thema „one-page-only – Berichten mit nur einer Seite“ einzuarbeiten. In Gruppenarbeiten wurde das Thema vertieft.

Es hat allen viel Spaß gemacht, im Kreis von Kollegen miteinander zu diskutieren, voneinander zu lernen und danach einen gemütlichen Abend miteinander zu verbringen. Was mir als Gast besonders gefiel: Zwei Kollegen hatten Ihre Familie mitgebracht, sodass wir auch die Kinder kennenlernen konnten: wahrscheinlich die bulgarischen Controller der Zukunft!

Übrigens: ein Teilnehmer berichtete, wie positiv bei Vorstellungsgesprächen aufgefallen ist, dass er Mitglied im ICV und im Arbeitskreis Sofia sei – der ICV als wichtiger Aspekt in der Vita! ■

Info: Herwig R. Friedag

## One-page-only in Zamosc



**Am 11. November traf sich der ICV-Arbeitskreis Lublin in Zamosc zu seiner 14. Sitzung in großer Runde. Knapp 30 Controller hatten sich angemeldet, um das Thema „one-page-only“ zu diskutieren.**

Wie in Polen üblich, traf man sich am Donners-tag nachmittag. Zu Beginn bekamen alle Teilnehmer eine Aufgabe vom Arbeitskreisleiter: 2 Excel-Dateien sollten in 15 Minuten ausgewertet und zu einem Kurzbericht verdichtet werden. Es war für mich erstaunlich, wie schnell und professionell die polnischen Kollegen mit Excel umgehen können.

Nach dem Abendessen konnten wir noch gemeinsam Bowling spielen und miteinander über dies und das reden – manche bis 02:00 Uhr am Morgen – ein sehr aktiver ICV-Arbeits-

kreis! Der Freitagvormittag diente der Diskussion von grundsätzlichen Aufgaben eines Reports, von der Berücksichtigung von individuellen Zielen des jeweiligen Berichtsempfängers sowie dem Aufzeigen von Ideen für einen one-page-only-Report. Gruppenübungen brachten allen Teilnehmern die „Denke“ näher:

- Was kostet ein normaler Monatsbericht im Unternehmen?
- Die 7 wichtigsten Ziele und dafür geeignete Kenngrößen für einen Leiter Vertrieb.
- Weniger Spalten sind mehr! Welche sind notwendig?

Es hat allen viel Spaß gemacht – und gelernt haben wir auch voneinander! Dank an das Vorbereitungsteam Luiza Zaporowska, Danuta Koniak, Mirek Wojtaszko und Pawel Rafalski! ■

Info: Herwig R. Friedag

## AK Süd I tagt bei MEGGLE



Das 71. Treffen des AK Süd bezeichnet AK-Leiter Prof. Dr. Uwe M. Seidel als ein „tolles Ereignis“. Zu Recht, trafen sich doch bei der Firma MEGGLE in Wasserburg 40 TeilnehmerInnen. Seidel dankte im Namen der AK-Mitglieder den Referenten des Treffens: Dieter Franz („IT-Strategie von Meggle“), Herr Hanrieder („BI bei Meggle“), Erwin Groß („Softwareauswahl“), Joachim Schirra („Absatzplanung in volatilen Zeiten“). Vor allem dem AK-Mitglied Dieter Franz und seinem Team wurde gedankt, „für die hervorragende Organisation und Bewirtung“. ■

Infos: Prof. Dr. Uwe M. Seidel



## Wir gehen dann mal Duschen ...

...war das Stichwort des 18. Arbeitstreffens des Fachkreises Kommunikations-Controlling am 15./16. November in der „Aquademie“ der Hansgrohe SE in Schiltach. In der „Showerworld“ kann man übrigens eine Stunde probeduschen, um seine Lieblingsbrause zu ermitteln. Der innovative Geist, der in den Duschsystemen steckt, ist beim Betreten der „Aquademie“, bei den Begegnungen mit den Mitarbeitern zu spüren und schafft eine kreative Atmosphäre, bei der es sich ausgesprochen gut arbeiten lässt. Hervorragend bewirbt war der Fachkreis bereits das zweite Mal zu Gast bei Hansgrohe.

Am 1. Tag gab es, wie bei jedem FAK-Treffen, zwei Praxisvorträge: In seinem Vortrag, „Strategische Kommunikationssteuerung im HOERBIGER Konzern – Communications Scorecard und Strategy Map in der Praxis“, zeigte Ludwig Schönefeld, Leiter Corporate Communications der Hörbiger Holding AG, die Entwicklung des Kommunikations-Controllings seit 2006 auf. Bei der Hoerbiger Holding AG werden die Maßnahmenkosten zu Vollkosten mit einer pragmatischen Methode ermittelt. So gibt es weltweit einen einheitlich Kostenartenplan, eine Supply Chain bei den Dienstleistern der Unternehmenskommunikation, eine BSC, Prozessmanagement mit Aspekten des Six-Sigma-Managements und eine sehr pragmatische Innerbetriebliche Leistungsverrechnung. Damit bestätigte Schönefeld mit seinem Vortrag die Methoden, die die FAK-Mikroarbeitsgruppe „Wirkungsorientierte Budgetierung“ empfiehlt.

Im zweiten Vortrag des Abends stellte Dr. Shabo Simon, Global Communications Mercedes-Benz Cars, Coordination & Planning, der Daimler AG seinen Ansatz zum Kosten- und Performance-Measurement in der Produktkommunikation vor. Dabei bedient er sich der Data Envelopment Analysis (DEA). Die DEA bietet Unternehmen im Rahmen des Performance Measurement die Möglichkeit Leistungsprozesse im Hinblick auf die Effizienz messen und beurteilen zu können. Das DEA-Verfahren ermöglicht eine systematische Effizienzmessung in Bereichen, in denen mehrere Inputs und Outputs vorliegen. Die DEA bietet hier

einen Ansatz, um die Effizienz insbesondere in indirekten Bereichen der Unternehmen zu messen. Ausgehend von dem Gedanken einer „Produktionsfunktion“ in der Unternehmenskommunikation gibt es diese in einem optimalen Verlauf. Diese wird „Effizienzhülle“, „Envelopment Form“ oder auch „Effizienzrand“ bezeichnet.



Intensive Diskussionen führten die FAK-Mitglieder mit Ludwig Schönefeld nach seinem Vortrag.

net. Für jede Entscheidungseinheit wird der Grad ihrer Ineffizienz berechnet, dieser entspricht genau dem maximalen Abstand zur effizienten Envelopment Form.

Mit diesem Instrument wird in der Produktkommunikation die Effizienz im Hinblick auf die Fachpresse untersucht. Interessant für den Fachkreis war dabei die Anwendung des Produktlebenszyklus auf die Pressearbeit (9 Monate) für die Einführung neuer Fahrzeugmodelle in der Unternehmenskommunikation.

### Mikro-Arbeitsgruppe berichten Zwischenergebnisse

Der zweite Tag des FAK-Treffens begann traditionell mit dem Bericht des Leitungskreises, um den Fachkreis über die Aktivitäten seit dem letzten Treffen, Veranstaltungen und Aktivitäten des ICV zu informieren. Hierbei standen der Strategie-Workshop des FAK-Leitungskreises vom Vortrag sowie der Fachtag Kommunikations-Controlling im März 2013 im Vordergrund. Der Fachtag Kommunikations-Controlling wird zukünftig als Kooperation der DPRG und des

ICV mit dem FAZ-Institut als Partner zur Organisation und Abwicklung durchgeführt. Danach gaben die Leiter der Mikro-Arbeitsgruppen, MAG Marketing-Controlling (Thorsten Braun) und MAG Kennzahlen (Rainer Pollmann), einen Überblick über den Stand der Arbeitsergebnisse. Besonders zum Thema Key Performance

Indicators gab es wieder lebhaftere Diskussionen im Fachkreis. Dabei wurde am Beispiel eines Fußballvereins deutlich, wie vielfältig die Zieldimensionen einer Organisation sein können, die durch KPI's gesteuert werden sollen.

Eine ebenso intensive Debatte löste anschließend ein Impulsvortrag von Dr. Walter Schmidt, Vorstand des ICV und langjähriges FAK-Mitglied, zum Thema „Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation – Wirkungsstufen und Reputation aus betriebswirtschaftlicher Sicht“ aus. Dr. Schmidt zeigte, wie bei bestehenden Stakeholder-Beziehungen (Kunden, Lieferanten, Investoren) die Daten der Finanzbuchhaltung zur Messung des Wertschöpfungsbeitrages der Unternehmenskommunikation herangezogen werden können: Für die Zuhörer verblüffend einfach und pragmatisch. ■

Nächstes FAK-Treffen: 14./15.03.2013  
Kontakt: FAK-Leiter Dr. Reimer Stobbe,  
rstobbe@munichre.com;  
Kontakt und Info: Stv. FAK-Leiter  
Rainer Pollmann (r.pollmann@prt.de)

## Aus ControllingWiki: Change Management

### Der Begriff

Unter Change Management wird im Folgenden die bewusste, zielorientierte Gestaltung von geplanten organisationalen Veränderungsprozessen verstanden. Veränderungsprozesse stellen dabei – abstrakt ausgedrückt – den intendierten Wandel von Organisationen oder Organisationsteilen von einem heutigen Zustand A zu einem zukünftigen, gewünschten Zielzustand B dar.

### Bedeutung für Unternehmen

Die ausgesprochen hohe Dynamik in verschiedenen Feldern der Unternehmensumwelt erfordert einerseits eine Adaption des ökonomischen Handelns eines Unternehmens und löst damit organisationale Veränderungsprozesse aus. Unternehmen werden vor allem aufgrund nachstehender Tatbestände gezwungen, Veränderungen einzuleiten, um an den Märkten bestehen zu können:

- Schnelle und tiefgreifende Veränderungen in Produktions- und Produkttechnologien
- fortschreitende internationale mikro- und makroökonomische Verflechtungen, zunehmend auch weltüberspannende Wirkungsketten krisenhafter Ereignisse
- globale politische Veränderungen
- steigende Wettbewerbsintensitäten
- die Notwendigkeit zur Ökologisierung der Industrienationen
- demografische bzw. sonstige gesellschaftliche Wandlungsprozesse

Andererseits stellt das Gelingen geplanter Veränderungen keineswegs einen Automatismus dar. Eine Vielzahl von Studien kommt zu dem Ergebnis, dass intendierte Veränderungsprozesse mehrheitlich scheitern oder erheblich hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurückbleiben [vgl. Plag 2012, S. 44 u. S. 47]. Aus der hohen Bedeutung der Veränderungsprozesse einerseits und der hohen Wahrscheinlichkeit ihres Scheiterns andererseits resultiert die Notwendigkeit, sich in Wissenschaft und Praxis systematisch mit Change Management auseinan-

der zu setzen. Change Management kann also durchaus als Schlüsselkompetenz für das Überleben von Unternehmen angesehen werden.

### Bedeutung für Controller

Durch moderne Rollenbilder des Controllers als Consultant bzw. als Business-Partner ergibt sich, dass Change Management zu einer wichtigen Aufgabe für Controller wird. Zum einen erstreckt sich die Beratungsfunktion des Controllers auch auf die Unterstützung des Managements bei der Umsetzung zentraler Veränderungsprozesse. Controller sind häufig intensiv in umfassende Veränderungsprojekte des Managements eingebunden und beraten hierbei. Zum anderen ist der Controllerbereich mitunter selbst Gegenstand starker Veränderungen, die sich auf das Rollenbild des Controllers, seine Aufgaben, die verwendeten Instrumente und die hierfür erforderlichen Fähigkeiten / Qualifikationen sowie die Organisation des Controllerbereichs beziehen können. Damit wird Change Management insgesamt zu einer ausgesprochen wichtigen Aufgabe für Controller.

### Widerstände in Veränderungsprozessen

Würden im Veränderungsprozess keine Barrieren auftauchen, wäre das Change Management obsolet und der Veränderungsprozess würde sich ohne Friktionen und ohne weiteres Zutun auf den Zielzustand zubewegen. Er verhielte sich ähnlich einem Gegenstand, der im Weltraum – einmal in Richtung eines Zieles angeschoben – ohne atmosphärische Reibung oder Gravitationskräfte diesem Ziel ungebremst entgegenfliegt. Somit geht es beim Change Management darum, die Veränderungsziele gegen Barrieren bzw. Widerstände durchzusetzen. Es muss herausgefunden werden, welche Akteure den Veränderungsprozess behindern. (...)

### Phasen eines Veränderungsprozesses

Um Veränderungsprozesse, die mitunter sehr komplex sind, in überschaubareren, inhaltlich strukturierten Einheiten analysieren zu können, hat es sich im Change Management durchgesetzt, diese in Phasen einzuteilen.

**(1) Phase Unfreeze:** Bevor eine Veränderung umgesetzt werden kann, muss die Organisation „aufgetaut“, d. h. von der Neuerung überzeugt werden. Bezogen auf die Machtverhältnisse einer Organisation muss eine „kritische Masse“ generiert werden, die den Veränderungsprozess mitträgt, d. h. die Macht der Befürworter muss größer sein als die der Opponenten. Nur unter dieser Voraussetzung hat eine Entscheidung für die Veränderung eine Aussicht auf Erfolg.

**(2) Phase Move:** In dieser Phase findet das erstmalige „Ausprobieren“ der Veränderung statt, d. h. eine Organisation nutzt z. B. erstmalig ein neues ERP-System oder ein neues Anreizinstrumentarium. Das Verhalten wird verändert und es wird (vorläufig) der angestrebte Zielzustand B eingenommen.

**(3) Phase Refreeze:** Das neue Handlungsmuster muss stabilisiert werden, da es noch nicht den „üblichen Ansatz“ in der Organisation darstellt. In dieser Phase besteht noch immer die Gefahr, dass die Organisation in das alte Muster und damit in den Ausgangszustand zurückfällt. Vielfach scheitern Veränderungsprozesse, weil die nachhaltige Stabilisierung des neuen Handlungsmusters nicht ernsthaft genug betrieben und der Veränderungsprozess frühzeitig als Erfolg deklariert wird. (...)

*Lesen Sie den ganzen Artikel auf [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)*

*Erstellt von: Prof. Dr. Martin Plag, Leiter des Studiengangs Controlling & Consulting, Duale Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen.*

## Machen Sie mit!

**Ständig sucht der ICV Experten, die im ControllingWiki auf der ICV-Website Fachbegriffe erklären. Die Wiki-Startseite gibt konkrete Handlungsanweisungen, wie dabei vorzugehen ist.**



## ICV goes west: AK England ist durchgestartet

Am 11./12. Oktober wurde in London der erste regionale ICV-Arbeitskreis in Großbritannien gegründet. Das Gründungstreffen mit Teilnehmern aus Großbritannien, Bulgarien, Deutschland, Italien und Saudi-Arabien hatten Finanz- und Kommunikations-Experten gemeinsam organisiert. Einen Impulsvortrag „Communication Controlling“ hielten Prof. Tom Watson, Professor of Public

Relations der Bournemouth University, und Dr. Kerstin Liehr-Gobbers, Reputation Inc, Mitglied im ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“.

Am zweiten Tag standen Themen wie „Controlling und Strategieentwicklung“ (Referent: Bernard Marr, The Advanced Performance Institute) sowie „Implementierung der Strategie

mit Hilfe der BSC“ (Dr. Walter Schmidt, ICV-Vorstandsmitglied) auf dem Programm. Sowohl die Vortragsthemen wurden intensiv diskutiert, wie auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen „German Controlling“ und „English Management Accounting“. Eines der Ziele des Arbeitskreises England ist es, ein Papier zu diesem Thema zu entwickeln. ■

### Gespräch mit AK-Leiterin Milena Heim

#### 1. Wie lange hat es gedauert von der Idee, den Arbeitskreis in England zu gründen, bis zur Umsetzung – dem ersten Treffen?

Eigentlich ging das richtig schnell. Den ersten Ideenaustausch hatten wir im November 2011 bei der zweiten Tagung der deutsch-polnischen Arbeitsgruppe. Gleich danach wurde der ICV-Vorstand eingebunden, und die Idee wurde natürlich begrüßt. Anfang Mai haben wir uns (Dr. Walter Schmidt, Dr. Kerstin Liehr, Stefan Eberle und Ann-Kathrin Baumgardt) in London getroffen und das Gründungstreffen gründlich besprochen und geplant. Am 11. und 12. Oktober 2012 hatten wir die erste Sitzung.

#### 2. Welche Vorbereitungen mussten getroffen werden?

Natürlich alles, was für so ein Event notwendig ist: Veranstaltungsort finden, intensive Kommunikationspolitik betreiben, potenzielle Teilnehmer informieren und einladen, Referenten gewinnen, Tagungsprogramm planen, Website gestalten, und und und ...

#### 3. Sie waren davor bereits in Bulgarien für den ICV sehr aktiv.

##### Was genau haben Sie dort gemacht?

Den bulgarischen AK habe ich zusammen mit Dr. Herwig Friedtag im Herbst 2007 gegründet, also auch dort von der Idee bis zum Gründungstreffen alles geplant, koordiniert und umgesetzt. Danach war ich hauptsächlich für PR und die Medien- sowie Internetpräsenz des AK zuständig.

#### 4. Außerdem waren Sie für den ICV Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit aktiv. Welche Aufgabe hatten Sie dort?

Ich habe Übersetzungsarbeit geleistet und die englische Website betreut.

#### 5. Wie einfach/schwer ist es, AK-Teilnehmer in England zu finden?

Natürlich ist es gerade am Anfang nicht so einfach. Ich habe viele Kollegen über Xing und LinkedIn über das Gründungstreffen informiert und eingeladen. Leider war diese Strategie nicht so erfolgreich, wie ich mir dachte. Die Rücklaufquote war eher gering. Einige Teilnehmer hatten bereits den einen oder anderen Bezug zum ICV, und so war es nicht



schwierig, sie von einer Mitarbeit zu überzeugen. Das effektivste Werbemittel ist daher eindeutig die Mund-zu-Mund-Propaganda.

#### 6. Die größte Stärke meines AK ist...

... die Internationalität. Bereits beim Gründungstreffen hatten wir Teilnehmer aus fünf Nationen – UK, Deutschland, Italien, Saudi Arabien, und ich aus Bulgarien. Da London und England sehr international sind, erwarte ich, dass wir noch internationaler werden.

#### 7. Was uns derzeit am meisten beschäftigt, ist ...

... an erster Stelle, wie wir neue Teilnehmer gewinnen, den AK erfolgreich in England etablieren und natürlich uns erfolgreich weiterentwickeln.

#### 8. Wichtigstes Fachthema ist derzeit für uns ...

... die Berührungspunkte zwischen dem englischen „Management Accounting“ und dem deutschen „Controlling“ zu finden bzw. was das englische Management Accounting vom deutschen Controlling lernen kann – und umgekehrt.

#### 9. Wie finden Sie die Aufgabe Arbeitskreisleiterin zu sein ...

... ich finde es verantwortungsvoll und gleichzeitig bereichernd.

#### 10. Mit meinem Arbeitskreis will ich erreichen ...

Für den AK England wünsche ich mir, dass wir sehr bald viele motivierte Mitsstreiter haben und dass wir eines Tages so viele Aktivitäten und Veranstaltungen haben wie der AK Berlin-Brandenburg. Der AK Berlin-Brandenburg ist für mich ein Vorbild.

#### 11. Worin unterscheidet sich die Arbeit im englischen Arbeitskreis von der Arbeit im bulgarischen Arbeitskreis?

Die Aufgaben als AK-Leiterin sind überaus vielfältig und viele Einzelheiten und organisatorische Fragen müssen bedacht und koordiniert werden. Das bedeutet für mich eine große Verantwortung, aber auch großen Gestaltungsraum. Meine Erfahrungen aus der Arbeit beim AK Bulgarien sowie AK Berlin-Brandenburg sind hier von großem Nutzen. An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich für die Unterstützung durch Dr. Walter Schmidt und das Organisationsteam bei dieser großen Herausforderung bedanken.

#### 12. Was ist für 2013 geplant?

Am 18. und 19. April 2013 findet unser zweites Treffen statt.

## Arbeitskreis-Termine

■ **Arbeitskreis  
Wien-West**

16.01.2013, 18:00 Uhr  
Fischerbräu, 19. Bezirk  
Winter-Stammtisch

■ **Arbeitskreis  
Berlin-Brandenburg**

25.01.2013, 18:00 Uhr  
Berlin  
Winter-Stammtisch

■ **Fachkreis  
Controlling und Qualität**

01.02.2013, 10:00 Uhr  
Flughafen Köln  
31. Fachkreissitzung

■ **Fachkreis  
Projektcontrolling**

22.02. bis 23.02.2013  
Zeit/Ort siehe Internet  
33. Forum Projektcontrolling

## Neues CMS für den ICV

Der ICV-Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit unter der Leitung von Herwig Friedag ist unter anderem für den Internet-Auftritt des ICV zuständig. Der bisherige Auftritt soll neu aufgesetzt werden. Herwig Friedag zu Anlass und Stand des Projekts.

**Unter dem Arbeitstitel „Zukunftsworkshop“ startete der Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit im Sommer 2012 das Projekt „Neues Content Management System (CMS)“. Warum?**

Friedag: Unser System hat seine Belastungsgrenze erreicht. Dazu kommen Anforderungen, die wir mit dem Status Quo nicht oder nur mit kostspieligen Erweiterungen umsetzen können.

**Wie sind Sie vorgegangen?**

Wir haben uns sehr intensiv mit zwei Fragen beschäftigt. Was ist bei einem Umzug auf ein neues System für unseren Verein wichtig, welche Inhalte und Funktionalitäten sind essenziell? Und: Was wird in Zukunft wichtig sein, welchen Spielraum müssen wir schon heute berücksichti-

gen? Daraus haben wir Anforderungen formuliert, sowohl an unser zukünftiges System als auch an unseren zukünftigen Partner.

**Was war die größte Herausforderung?**

Schon heute zu wissen, was morgen gefragt sein wird. Wer hatte vor fünf Jahren z.B. Apps auf dem Schirm? Wir haben drei Umfragen zu Ideen und Wünschen an eine neue ICV-Homepage gemacht, bei den ICV-Führungskräften, bei ICV-Mitgliedern und bei Besuchern unserer Homepage. Diese Umfragen gaben erste Antworten.

**Wie ist der aktuelle Stand des Projekts?**

Mit vier möglichen Anbietern haben wir im Oktober ihre Vorstellungen, wie sie unsere Anforderungen umsetzen würden, intensiv diskutiert und zwei ausgewählt, die mit uns jeweils ein Pflichtenheft erarbeitet haben. Natürlich spielten auch Kosten und die Chemie im Umgang miteinander eine wichtige Rolle. Ende Januar geben wir dem Vorstand unser Votum für unseren Wunschkandidaten, zusammen mit einer Umsetzungs- und Kostenplanung. Ein „Go“ vom Vorstand vorausgesetzt, gehen wir an die Umsetzung. Bis zur Jahresmitte wollen wir unsere wichtigsten Inhalte im neuen System haben. ■

Internationaler  
Controller Verein



# Volltreffer gesucht!

## ControllerPreis 2013

Ergreifen Sie die Chance und machen Sie mit beim ControllerPreis 2013. Dotiert mit Euro 5.000,-.

Einsendeschluss ist der 25.01.2013  
Infos und Ausschreibungsunterlagen unter: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Sponsoren und  
Medienpartner



Controlling – Zukunft gestalten

# Wartender findiger Zeitiger



## Das neue Haufe Themenportal Controlling: Arbeiten next Level.

JETZT  
**NEU!**

Aus Suchen wird jetzt Finden. Denn das neue **Haufe Themenportal für Controller** bietet Ihnen schnell und bequem den Zugang zu allen aktuellen Fachnachrichten und -informationen. Sie behalten spielend den Überblick über relevante News und weiterführende Inhalte.

So einfach war informiert sein noch nie!

[www.haufe.de/controllerwissen](http://www.haufe.de/controllerwissen)

**HAUFE.**

# Controlling.

Software, entwickelt bei Ebbe und Flut.