

# CONTROLLER<sup>®</sup>

*Magazin*

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

**Themen im Focus**

Risikomanagement

**Controller und Big Data**

Transformation – Restrukturierung

**Dynamische Steuerung  
Entscheidungsvorbereitung  
Umgang mit Kunden  
Nachhaltigkeit**





# Controller Akademie

## Unternehmenssteuerung in der Praxis

**NEU**

### Accounting für Controller

Entdecken Sie unsere neue Marke **iaf** auf [Seite 41](#)



*Buchen Sie jetzt!*

## Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2013

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

#### **Stufe I**

29. Juli bis 01. August in Berlin (City-Training)  
12. bis 15. August in Frankfurt (City-Training)  
19. bis 23. August in Feldafing  
02. bis 06. September in Bernried  
09. bis 13. September in Feldafing

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

#### **Finanzmanagement und Controlling**

16. bis 18. Juli in Hohenkammer bei München  
17. bis 19. September in Köln

#### **Strategie, Businessplan und Wertorientierung**

15. bis 17. Oktober in Köln

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

#### **Besprechungen und Sitzungen**

29. Juli bis 02. August in Feldafing

#### **Führen**

05. bis 09. August in Feldafing

#### **Projekte erfolgreich durchsetzen**

23. bis 27. September in Feldafing

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

#### **Finanz-Controlling**

15. bis 17. Juli in Starnberg

#### **Investitions-Controlling**

22. bis 24. Juli in Starnberg

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

09. bis 11. September in Starnberg

#### **Vertriebs-Controlling**

16. bis 18. September in Feldafing

#### **Workshop Prozesskostenrechnung**

23. bis 25. September in Bernried

#### **Controlling mit Kennzahlen**

30. September bis 02. Oktober in Bernried

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

30. September bis 02. Oktober in Feldafing

#### **Strategieentwicklung**

07. bis 09. Oktober in Feldafing

#### **Konzern-Controlling**

07. bis 09. Oktober in Starnberg

#### **Einkaufs-Controlling**

14. bis 16. Oktober in Bernried

#### **Gemeinkosten-Controlling**

14. bis 16. Oktober in Starnberg

Buchung und Information unter:  
**+49 (0)8153-889 74-0** oder  
[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**controller akademie®**  
Unternehmenssteuerung in der Praxis

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

der Juli bringt **Neues** für das Controller Magazin. **Wir dürfen als weitere Leser- und Autorengruppe die Mitglieder der Risk Management Association e.V. (RMA) herzlich begrüßen.** Controlling im Sinne von Unternehmenssteuerung beinhaltet für uns Controller auch, die (geschäftsfährdenden) Risiken in die Planung und natürlich das Reporting zu integrieren.

Es freut uns, zukünftig auch über die Aktivitäten des Vereins RMA e.V. sowie spannende und nützliche Beiträge zum Risikomanagement im CM lesen zu dürfen. **Das Controller Magazin steht dadurch auf einer noch breiteren Basis und stärkt somit die Controller Community.**

Die zweite Neuigkeit wurde bereits in der letzten Ausgabe von Herrn Dr. Klaus Eismayer angekündigt: „Ein neuer Besen kehrt das Controller Magazin.“ **Da bin ich nun, der neue Besen, und ich freue mich aufs Kehren.**

Am 79. Geburtstag von Herrn Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle schreibe ich diese Zeilen und bin mir der Ehre bewusst, in seine Fußstapfen treten zu dürfen. Mit 1. Juli 2013 habe ich, Markus Kottbauer, die Tätigkeit als Chefredakteur des Controller Magazins und die Leitung des Verlags für ControllingWissen AG übernommen.

## Wie lautet der Auftrag?

Den VCW zu leiten klingt sehr abstrakt und auch etwas anonym. Als meinen Auftrag sehe ich es, Sie, liebe Leserinnen und Leser, dazu zu verleiten, weiterhin das Controller Magazin gerne und viel zu lesen, ja noch mehr, intensiv zu nutzen. **Wir als VCW-Team werden uns von Ihnen anleiten lassen, wie wir Ihre Bedürfnisse in Zeiten des Medienwandels exzellent erfüllen können.** In diesem Sinne halte ich Ihnen mein Ohr entgegen und leite Ihre Anliegen gemeinsam mit einem starken Team im Rücken in Dienstleistungen des VCW um.

In Zeiten der historisch höchsten Aktienstände ist es ungewiss, ob dieses hohe Niveau gehalten werden kann, oder ob die Indizes weltweit gar immer noch höher klettern können? Gleiches gilt auch für den Verlag. Herr Dr. Deyhle hat mit seiner ungewöhnlich faszinierenden Art ein Magazin für die Controller Community aufgebaut, das einzigartig ist. Dr. Klaus Eismayer, seit inzwischen mehr als einem Jahrzehnt mein Kollege und Coach bei der Controller Akademie und sechs Jahre lang Zuständiger für den Verlag, übergibt mir das Controller Magazin auf höchstem Niveau. Ich gebe mein Bestes, dieses hohe Niveau zu halten, zu festigen und auszubauen. Sie, liebe Leserinnen und Leser, wollen vermutlich wissen, wer sich denn hier bemüht, mit wem Sie es hier zu tun haben.



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin  
Vorstandsmitglied des Verlags für  
ControllingWissen AG

Trainer, Berater und Partner der  
Controller Akademie AG

m.kottbauer@controllerakademie.de

## Wer und was bin ich und was treibt mich?

Vor etwa elf Jahren führte mich mein WEG aus Wien zur Controller Akademie. Im ersten Jahr bei der CA durfte ich noch in so manchen Seminaren Herrn Dr. Deyhle als Lehrmeister erleben. Klaus Eismayer und natürlich das gesamte CA-Team halfen mir, Ihnen heute und auch weiterhin als kompetenter CA-Trainer zur Verfügung zu stehen. Neben dem Abhalten von Seminaren im Controller's Stufenprogramm verantwortete ich bei der CA das Managerprogramm „WIKO – WirtschaftsKOMpetenz für Führungskräfte“.

Seminare und Beratung zum Thema Strategieentwicklung und Business Intelligence sind die Verbindung zu meinen Berufsjahren zuvor als Unternehmensberater bei Ernst & Young Consulting sowie bei SAP in Österreich. In einem Forschungs- und Prüfzentrum in Wien war ich nach meinem Physikstudium und ausgewählten Vorlesungen an der Wirtschaftsuniversität als Geschäftsleitungsmitglied mitverantwortlich für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens und wirkte beim Aufbau und Betrieb des Controllings mit.

## Warum wird ein Physiker Controller?

In die Physik trieb mich die Frage nach dem Warum und die Suche nach einem Verständnis für die Zusammenhänge. Diese Lust am Verständnis der Vernetzung ist für mich auch Antrieb im Controlling, der ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmenssteuerung. So freue ich mich darauf, mich mit Ihren vielfältigen Beiträgen auseinandersetzen zu dürfen, sozusagen meine Interessen zu meinem Job zu machen.

Auf ein fruchtbares Miteinander, Ihr

Dr. Markus Kottbauer  
Herausgeber

## Titelthema



**Controller und Big Data**  
Seite 23

## Aktuell



**Risikomanagement**  
Seite 12 und 37

**Transformation**  
Seite 72

## Alfred Biels Literaturforum



**Fachbücher im Fokus**  
Seite 93

<b>Editorial</b>	1
Alfred Biel	
<b>Interview mit Anne M. Schüller</b>	4
Johann Scholten	
<b>Laterale Führung: Führen ohne Weisungsbefugnis</b>	10
Ralph Brückner   Werner Gleißner	
<b>Ausbau von Controlling und Risikomanagement</b>	12
Frank-J. Witt   Kerin Witt	
<b>Metaconsulting und Controllingnormen – Teil 2 –</b>	17
Andreas Gadatsch	
<b>Big Data: Ein neues Thema, nicht nur für Controller</b>	23
Ulrich Schwarzmaier	
<b>Controlling im Einfluss der Nachhaltigkeitsdiskussion</b>	29
Ralf Kimpel   Roland Spahr	
<b>Supply Chain Risk Management liefert Kosteneinsparungspotenziale</b>	37
Ralf Kesten   Michael Lühn   Steffen Schmidt	
<b>Controlling-Instrumente zur Steuerung von Vertriebsgesellschaften im Konzern</b>	43
Christoph Groß	
<b>Was passiert mit den Daten nach der „Scheidung“ von der Cloud-basierten Softwarelösung?</b>	50
Stefan Tönnissen	
<b>Aktivierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen</b>	52
Alexander Becker   Jörg Leyk   Lars Riemer	
<b>Moderne Budgetierung</b>	58
Christian Bremer	
<b>Stress ist ein Geschenk</b>	62

**Inserentenverzeichnis Anzeigen:** U2 Controller Akademie | U3 Haufe-Lexware | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | Denzhorn, 7 | Haufe Akademie, 11 | FH-Kufstein, 15 | elKom Solutions, 21 | Institut für Controlling, 25 | Donau-Uni Krems, 39 | Controller Akademie – iaf Institute for Accounting & Finance SE, 41  
**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Haward | Horváth & Partner | Haufe: Sonderpreise für ICV-Mitglieder

## Impressum

ISSN 1616-0495 38. Jahrgang



### Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer 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 von den ICV-Veranstaltungen. [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

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

### Redaktion

Dr. Markus Kottbauer, [m.kottbauer@controllerakademie.de](mailto:m.kottbauer@controllerakademie.de)  
 Susanne Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@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 Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@vcw.de)

### Verlagssitz

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

### Literaturforum

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

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

### Anzeigenverkauf

Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91 -541, 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, Herstellung Magazin, Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV**  
 deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, [www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)



Das Richtige richtig tun

Seite 103



Risikomanagement und Controlling

Seite 99

Peter Hoberg	
<b>Entscheidungsvorbereitung: Warum die Theorie teilweise zu kurz springt</b>	64
<hr/>	
Jens Hofacker   Thomas Schneider	
<b>Zehn Hinweise für Berufsanfänger und Andere ...</b>	70
<hr/>	
Sebastian Löhr   Olaf B. Mäder	
<b>Transformation – Restrukturierung – Sanierung</b>	72
<hr/>	
Jürgen Weber	
<b>Sind schlechte Zeiten für das Unternehmen gute Zeiten für Controller?</b>	81
<hr/>	
Birgit Feldbauer-Durstmüller   Bernhard Gärtner	
<b>ERP-Einsatz in Österreich</b>	82
<hr/>	
Sebastian Eigl	
<b>Friedhof der Zahlen</b>	86
<hr/>	
Dietmar Paschers	
<b>Controllerrätsel</b>	88

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

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

**Online-Archiv** Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa  
Einzelheft € 27,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

**Bildnachweis Titel** gettyimages



*„Corporate Planner Finance – auch ein Teil von mir.“*

Thomas Krützfeldt,  
Kaufmännischer Leiter und Prokurist,  
Gübau Speditions- und Logistikgruppe,  
Kunde seit 2002

**Corporate Planner Finance – Die Softwarelösung für Integrierte Finanzplanung.**

Corporate Planning hat gemeinsam mit Controllern mittelständischer Unternehmen eine einzigartige Software entwickelt, die operatives Controlling, Integrierte Finanzplanung und Konsolidierung vereint.

Das Ergebnis:  
Praxiserprobt. Einfach. Überzeugend.  
[www.cp-finance.de](http://www.cp-finance.de)

Präsentationen  
in Ihrer Nähe:



Alle Termine auch online.

**Corporate Planning**   
[www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)



## Erfolgsfaktoren für die moderne Businesswelt

### Interview mit Anne M. Schüller

von Alfred Biel

In dieser Interview-Reihe werden vor allem Ansätze thematisiert, die sowohl fundiert als auch innovativ sind und damit praxisbezogene Impulse vermitteln können. Die vorliegende Ausgabe widmet sich dem Aspekt „auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“. Die Kernfrage des Interviews lautet daher: **Wie können der Kontakt und der Umgang mit Kunden erfolgreich gestaltet und genutzt werden.** Interview-Partnerin ist Anne M. Schüller, Bestsellerautorin und Management Consultant (siehe Autorenkasten). Der Nachfrage von Alfred Biel liegt u. a. das neueste Buch von Anne M. Schüller „Touchpoints“ aus dem Gabal-Verlag zugrunde. (Rezension im Online-Literaturforum vom 29.01.2013). Dieses Buch wurde mehrfach ausgezeichnet.

**Biel:** Zunächst besten Dank für Ihre Bereitschaft, den Leserinnen und Lesern des Controller Magazins zu Nachfragen zur Verfügung zu stehen und Controllerinnen und Controller als Diskussionspartner in einen Dialog einzubeziehen, der vielleicht erst auf den zweiten Blick seine hohe Relevanz für unsere Community erweist.

**Schüller:** Sehr gern. Weil das Touchpoint Management ein **ganzheitlicher Ansatz** ist, ist es für jeden im Unternehmen von Relevanz, ganz egal, ob er direkten oder ‚nur‘ indirekten Kontakt zu den Kunden hat.

**Biel:** „Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“ ist zu Ihrem Thema und zum Gegenstand Ihrer neuesten Veröffentlichung geworden. Wie sind Sie zu dieser Themenstellung gekommen und warum ist sie Ihnen so wichtig?

**Schüller:** Die fortschreitende Digitalisierung und das mobile Internet haben die Gesetze der Businesswelt in kürzester Zeit auf den Kopf gestellt. Früher streuten Unternehmen ihre Werbemonologe in den Markt, die Kunden hörten brav zu und kauften dann. Heute ist es umgekehrt. Die Kunden kaufen, erzählen anderen darüber und bringen so Dritte zum Handeln. Nun sind es die Anbieter, die zuhören sollten, um ihre Touchpoints erfolgreich zu meistern. Wir leben in einer **Empfehlungsökonomie**. Am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen zunehmend Mundpropaganda und Weiterempfehlungen.

„Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra.

**Biel:** Social Web und mobilem Internet widmen Sie in Ihrer Arbeit und Ihrer Veröffentlichung starke Aufmerksamkeit. Wie steht es aber mit anderen Megatrends, etwa Globalisierung oder die demografische Entwicklung, in Bezug auf die Managementstrategien für unsere moderne Businesswelt?

**Schüller:** Natürlich spielen die Globalisierung und die demografische Entwicklung auch weiterhin eine wichtige Rolle. Doch vor allem die Themen, die im Schlepptau der neuen Technologien aufgetaucht sind, halten die Unternehmen derzeit in Atem. Dazu gehört der Siegesrausch von Smartphones, Tablets und Apps, der das **Web-3.0-Zeitalter** eingeläutet hat und die Online- mit der Offlinewelt in Echtzeit verknüpft. Dazu gehört eine ganz neue Masse an Informationen, die unter dem Schlagwort ‚**Big Data**‘ nun zu bewältigen ist. Dazu gehören neue Formen des Miteinanders, bei denen man die Kunden in alle Stufen der Wertschöpfungs-

kette aktiv integriert. Und dazu gehört auch eine neue Form des Konsums, den man neu-deutsch ‚Collaborative Consumption‘ nennt. Dieses Miteinanderteilen von Dingen – statt sich alles selbst neu zu kaufen – wird das ohnehin schon dürrtger werdende Wachstum auf ganz neue Weise bedrohen.

**Biel:** Lassen Sie uns bitte diesen Gedanken weiterführen. Networks, Social, Mobile, Links und Likes, um einige Beispiele zu nennen, sind Ihre dominierenden Größen sowie maßgebende Bezugspunkte Ihres Konzeptes. Neben den klassischen Offline-Berührungspunkten mit den Kunden betonen Sie ganz besonders die Online-Berührungspunkte. Die Online-Welt ist nach Ihrem Verständnis eine herausragende Such- und Orientierungsgröße für die Unternehmen. Folgt man Ihren Ausführungen, setzt sich der Eindruck fest, das Internet und die begleitenden technologischen Entwicklungen verändern die Wirtschaftswelt und die Unternehmen in ganz erheblichem AusmaÙ. Worauf müssen sich nun die Unternehmen aus Ihrer Sicht einstellen?

**Schüller:** Neben den ‚harten‘ technologischen Machbarkeiten werden ‚weiche‘ Faktoren, die sich in der **Reputation eines Unternehmens** manifestieren, fortan von ausschlaggebender Bedeutung sein. Hierbei funktioniert das Web wie eine gigantische öffentliche Podiumsdiskussion.

**Biel:** Und welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für die Unternehmen?

**Schüller:** Vernebeln, vertuschen und Management-Lügen sind in diesem Szenario ein Auslaufmodell. Selbst kleinste Fehler werden einem um die Ohren gehauen, und Minderwertiges wird gnadenlos aussortiert. Wer unbeschadet davonkommen will, tut gut daran, eine Top-Performance zu bieten, moralisch sauber zu sein und in einen **offenen, ehrlichen Dialog** zu treten. Das Mauseln in Hinterzimmern lässt man besser sein. Denn irgendeiner schaut immer durchs Schlüsselloch. Und was er dort sieht, erzählt er online der ganzen Welt.

**Biel:** Was verändert sich oder sollte sich demzufolge ändern? Welche neuen Erfolgstreiber sehen Sie?

**Schüller:** Was ich vor allem sehe, ist, dass sich **die internen Rahmenbedingungen schnellstmöglich ändern** müssen, um mit dem rasanten externen Wandel überhaupt Schritt zu halten. Unsere neue Businesswelt kann nicht länger mit den veralteten Konzepten aus der analogen Ära bespielt werden.

**Biel:** ... was bedeutet dies konkret und beispielhaft für die „Reise in die Zukunft“?

**Schüller:** Auf der Reise in die Zukunft brauchen die Unternehmen vor allem **mehr Leichtigkeit**. Für ein schnelles Fortkommen sind netzwerkartige Strukturen, kurze Entscheidungswege und ein Höchstmaß an Flexibilität dringend vonnöten. Deshalb muss zunächst der bleischwere Ballast aus alten Business-Tagen über Bord. Sperrige Managementmoden, Top-down-Hierarchien, Jasager-Biotope, Abteilungsgeismen, Budgetierungsexzesse und Standardisierungswahn müssen schleunigst ausgemustert werden. Denn all dies produziert nichts als lähmende Bürokratie. Und Standards bewirken eben nur Standardleistungen – und damit langweiliges Mittelmaß. Sie geben Planungssicherheit? Ein Widerspruch in sich! Alles, was Unternehmen heutzutage dem Markt offerieren, ist von permanenter Vorläufigkeit.

**Biel:** Erfordern die von Ihnen skizzierten Trends und Entwicklungen nicht vor allem auch einen kulturellen Wandel, sozusagen einen Gesinnungswandel?

**Schüller:** Ja, durchaus. Der größte Erfolgstreiber ist der Gesinnungswandel. Nicht mehr top-down und inside-out, sondern outside-in heißt jetzt der Kurs. Heute werden Unternehmen von außen nach innen gebaut. Die entscheidenden Impulse kommen von draußen. Produkte werden heute mithilfe der Kunden entwickelt, Services mithilfe der Kunden verbessert und Marken mithilfe der Kunden geführt. Mitmach-Marketing wird dies auch genannt. Dazu müssen Unternehmen das Loslassen lernen – und sich auf soziale Weise neu vernetzen. Nicht fein gedrechselte Businesspläne, sondern dialogisierende Kunden entscheiden heute über Top oder Flop.

**Biel:** Was folgt nach Ihrer Ansicht aus diesen Überlegungen für das Verhältnis zwischen Anbietern und Konsumenten?

**Schüller:** Nicht die Anbieter, sondern Konsumenten erzeugen nun die relevantesten Markenbotschaften. Die finden wir als Klartext-Kommentar in Foren, Blogs und auf Meinungsplattformen. Übrigens vertrauen 88 % aller Menschen Empfehlungen aus ihrem Umfeld, und 64 % vertrauen dem, was Dritte online berichten. Hingegen vertrauen nur 25 % der Werbung von Anbietern im Markt. Dies sind Ergebnisse einer aktuellen Nielsen-Studie.

**Biel:** Bitte lassen Sie nachfassen und vielleicht auch relativieren. Ein Blick auf Analysen und Berichte sowie Diskussionen und Veröffentlichungen zeigt aber auch, dass die Online-Welt oft recht ambivalent bewertet wird, vielfach ist von Fluch und Segen des Internets die Rede. Da tummeln sich auch viele schwarze Schafe der unterschiedlichsten Art, aber auch chronische Störenfriede, vielfach auch „Trolle“ genannt. Es erhebt sich die Frage, wie zuverlässig, vertrauenswürdig und verlässlich sind diese Informationen aus dem Netz? Beispielsweise ist der Manipulationsverdacht von Rezensionen in Online-Portalen und Online-Shops ein Dauerthema (siehe beispielsweise Buchreport vom 14.01.2013). Ein früherer Interview-Partner brachte es vor kurzem so auf den Punkt: „Dass bei einem noch so jungen Medium Fehlentwicklungen passieren, ist klar. Das Web ist salopp gesagt noch in der Pubertät.“ Vor dem Hintergrund dieser beispielhaft thematisierten kritischen Feststellungen die Frage, wie geeignet und belastbar sind Online-Informationen und Online-Kontakte tatsächlich? Wieweit können und sollen sie für unternehmerische Maßnahmen und Entscheidungen herangezogen werden? Wieweit sind Filter und Sicherungen geboten?

**Schüller:** Die Guten und die Bösen finden wir überall, also auch in der Online-Welt. Und wie im wahren Leben müssen alle Marktteilnehmer nun lernen, in den Weiten des Web die Spreu vom Weizen zu trennen. Mit zunehmender Erfahrung können das sowohl die Konsumenten als auch die Unternehmen schaffen. Entsprechende Filter und adäquate Monitoring-Programme gibt es schon mehr als genug.

**Biel:** Meinen Sie damit, dass die Unternehmen den Konsumenten besser zuhören, mit Aufmerksamkeit hinhören müssen?

**Schüller:** Ja, **Social Media Monitoring** ist die beste Echtzeit-Marktforschung aller Zeiten. Endlich können die Unternehmen **den Kunden zuhören**, wenn sie sich unterhalten. Und sie können mitlesen, was jene über einen Anbieter schreiben: Mehr noch: Sie können sofort darauf reagieren. So gibt es die Geschichte von dem unzufriedenen Twitterer, der schrieb: „Der Empfang hat mir das mieseste Zimmer im ganzen Hotel gegeben.“ Der Concierge las das, meldete sich unverzüglich bei dem Gast und quartierte ihn sofort in ein besseres Zimmer ein. Ein Online-Lob war ihm sicher – und die ganze Welt liest mit. Übrigens wird im Web viel mehr Positives als Negatives weitergetragen. Die Chancen sind also viel größer als die Risiken. Und es ist so unendlich viel leichter, einen ‘Lovestorm’ auszulösen, als ständig vor dem ‚Shitstorm‘ auf der Hut zu sein.

**Biel:** Aber nicht alle Unternehmen betreiben ein aktives Social Media Marketing.

**Schüller:** Selbst für die, die aus welchen Gründen auch immer kein aktives **Social Media Marketing betreiben:** Online-Monitoring ist heutzutage Pflicht! Die Resultate daraus zu studieren muss inzwischen genauso zum täglichen unternehmerischen Ritual gehören, wie das Sichten der Geschäftspost und die Überwachung der KPIs.

**Biel:** Um noch einmal in diesem Zusammenhang darauf zurückzukommen: Die Manipulation von Bewertungen im Netz ist wohl keine gute Idee?

**Schüller:** Das Manipulieren auf Bewertungsportalen, das Kaufen von Likes und Fankosmetik lässt man selbst besser sein. Solche Machenschaften sind nämlich recht leicht offenzulegen. Mit etwas Pech wird in der Folge dann ein ganzes Unternehmen zum Gespött der Netzgemeinde.

**Biel:** Touchpoint – auch Point of Contact (POC) oder Kontaktpunkt – ist ein eingeführter Marketing-Begriff und bezeichnet eine Schnittstelle. Sie geben diesem Begriff einen etwas anderen Akzent, Sie bevorzugen die Umschreibung „Berührungspunkt“ und vertreten die Idee eines Touchpoint Managements. Sie verleihen diesem Ansatz geradezu strategische Bedeutung für den Management- und Unternehmenserfolg. Auf welchen Annahmen und Überlegungen beruht stichwortartig Ihr Konzept?

**Schüller:** Unter Customer Touchpoint Management versteht man die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren. Ein wesentliches Ziel ist das stete **Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten**, um die Reputation zu stärken, bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlungen hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über die Nulllinie der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung und des Glücks zu schaffen.

**Biel:** Und wo liegt nun der Unterschied zum klassischen, „alten“ Marketing?

**Schüller:** Das Customer Touchpoint Management folgt dabei nicht länger dem selbstzentrierten alten Marketing, das fragt: Was bieten wir dem Kunden? Vielmehr wird **abteilungsübergreifend untersucht, was die Kunden erwarten**, welche Leistungen sie auf welche Weise tatsächlich erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Dazu werden – im Rahmen eines vierstufigen Prozesses – zunächst alle Kontaktpunkte gelistet, dann auf Kaufrelevanz wie auch auf Wiederkauf- und Empfehlungspotenzial hin durchleuchtet und schließlich durch Umsetzen passender(er) Maßnahmen immer wieder neu optimiert. Hierzu kann auch die Position eines Touchpoint Managers geschaffen werden.

**Biel:** Bitte lassen Sie tiefer fragen. Wenn wir diese strategische Dimension unterstellen, dann wäre Touchpoint Management mehr als ein Marketing-Begriff, sondern eine zentrale Erfolgsgröße für die Unternehmen und damit u. a. auch besonders für Controllerinnen und Controller relevant. Warum sind Sie so überzeugt von der Wichtigkeit und Richtigkeit dieses Ansatzes? Wirklich mehr als ein Management-Hype!?

**Schüller:** Mit dem Customer Touchpoint Management erhalten B2C- wie auch B2B-Entscheider großer und kleiner Unternehmen ein praxisnahes, schnelles und einfaches **Navigationssystem**, mit dessen Hilfe die zunehmende Online-Offline-Komplexität beherrschbar wird. Durch eine kontinuierliche Arbeit an den Touchpoints werden sich außerdem alle Unternehmensbereiche stärker vernetzen und abteilungsübergreifend für die Kundeninteressen tätig sein. Mit der Präzision eines Laserstrahls wird gemeinsam gesucht und gefunden, **was beim Kunden Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft** weckt. Und Empfehlungen sind bekanntlich der beste Weg zu hochwertigem Neugeschäft.

**Biel:** Nun gibt es viele Touchpoints zwischen Unternehmen und Kunden, manche eher direkt, Verkaufs- oder Reklamationsgespräche etwa, andere eher indirekt, beispielsweise Pressepor-

## Autoren



### ■ Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück. E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

### ■ Anne M. Schüller

ist Diplom-Betriebswirt, Bestseller-Autorin, Managementdenker und Marketing Consultant. Sie ist bedeutende Expertin für Loyalitätsmarketing und steht für ein kundenfokussiertes Management. Schüller zählt zu den stark nachgefragten Keynote-Speakers im deutschsprachigen Raum. Weitere Informationen unter: <http://www.anneschuelller.com>



tale oder Blog-Einträge. Lassen sich diese wirklich hinreichend managen?

**Schüller:** Bei genauer Betrachtung kommen selbst in mittelgroßen Unternehmen weit **mehr als 100 Touchpoints** zusammen. Entscheidend ist dann die Frage, **auf welche Kontaktpunkte man sich konzentrieren soll**, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen. Notwendig ist auch das Herausfiltern der **Super-Touchpoints**, die mehr als alle anderen zu einer Kaufentscheidung, zum permanenten Wiederkauf und zu vielen Weiterempfehlungen führen.

**Biel:** Wenn wir diesen Überlegungen folgen, brauchen wir dann noch Werbung und Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR. Kritiker und auch Sie sprechen ohnehin von „Illusionstheater“.

**Schüller:** Eines ist klar: **Empfeher sind die besten Vermarkter**. Ob ein Unternehmen nun voll und ganz auf Werbung verzichten kann, ist eine Sache des Einzelfalls. Das kommt auf die Branche, die Faszinationskraft der Produkte, die Effizienz des Service und viele andere Stellgrößen an.

**Biel:** ... also die Öffentlichkeitsarbeit neu justieren?

**Schüller:** Neben einer Ausrichtung auf Mundpropaganda und aktive Empfeher würde ich in jedem Fall auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit favorisieren. Denn auch ein Journalist ist, sofern er positiv berichtet, auf seine Weise ein Multiplikator und maßgeblicher Meinungsmacher.

**Biel:** „Der Kunde steht im Mittelpunkt“ ist ein alter und abgegriffener Spruch, manchmal auch eine Floskel oder nur Wortschaum. Sie selbst stellen u. a. fest: „Vor dem Vertragsabschluss war alles rosarot, danach wird's leider düster.“ Viele Konsumenten werden zustimmen. Wie kundenorientiert und kundenbezogen sind die meisten Unternehmen, sofern man überhaupt pauschalieren darf?

**Schüller:** Auch das ist ganz klar eine Sache des Einzelfalls. Eines hat sich aber immer noch

nicht zum Besseren gewandt: Die Vernachlässigung der Bestandskunden als ‚Zweite-Klasse-Kunden‘ wie auch die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als ‚Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeiter‘ zieht sich wie ein roter Faden durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte. Nicht Hege und Pflege, sondern Eroberungen stehen nach wie vor am höchsten im Kurs, sie werden am besten bezahlt und am meisten gefeiert. Service hingegen ist für viele vor allem ein Kostenblock, bei dem man munter Abstriche machen kann. Als neuer Kunde wird man zügig bedient, als Bestandskunde hingegen hängt man 30 Minuten in der Warteschleife und soll sich außerdem in die vorgedachten Abläufe fügen.

**Biel:** Können Sie die Feststellungen etwas konkretisieren und belegen?

**Schüller:** Ja, aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet wird man bei fast jedem Anbieter fündig. Denken wir nur mal an die Einstiegstarife der Strom-, Zeitschriftenabo-, Mobilfunk- und Kabel TV-Anbieter. Neukunden werden hier – wie auch anderswo – preislich bevorzugt. Sie bekommen Schnupperpreise, fette Prämien, kostenlose Testangebote. So werden der Konkurrenz die Kunden abgekauft. **Manager sehen hier anscheinend nur das, was sie gewinnen, nicht aber das, was sie verlieren.** Dabei sagt einem schon allein der gesunde Menschenverstand: Wer treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen. Das größte Vermögen eines Unternehmens ist die Loyalität seiner Kunden.

**Biel:** Ihr Ansatz unterscheidet sich von dem, was klassische betriebswirtschaftliche Lehrbücher vermitteln und vermutlich auch von der vorherrschenden betrieblichen Praxis. Sie sehen und verstehen das Unternehmen vom Kunden her. Über die Touchpoints als Verbindungs-, Mess- und Steuerungspunkte hinaus reicht Ihr Ansatz weit in die Unternehmen hinein und erfasst u. a. auch Fragen der Organisation, etwa der Hierarchien bzw. Organigramme, der Kultur, beispielsweise sprechen Sie von einer „lachenden Unternehmenskultur“, natürlich auch der Mitarbeiterführung, die Sie für besonders einflussreich halten. Warum bedarf es aus Ihrer Sicht eines solchen umfassenden und ganzheitlichen Ansatzes?



**Planung**

**Konsolidierung**

**Business Intelligence**

**Leadership Intelligence**

**BPS-ONE®**

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

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

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen



Abb. 1: Der Prozess des Customer Touchpoint Management mit seinen vier Schritten

**Schüller:** Die Basis für Kundenorientierung und ein funktionierendes Kundenkontaktpunkt-Management ist eine kompromisslos **kundenfokussierte Einstellung der Unternehmensleitung** (vgl. Abbildung 1). Diese muss von allen Führungskräften für jeden Mitarbeiter sichtbar vorgelebt werden. Denn wie beim Dominoeffekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchiestufen hinweg – und schwappt dann zum Kunden rüber. So ist das Mitarbeiter-Touchpoint-Management, um das es im dritten Teil meines Buches geht, die unerlässliche Vorstufe für ein wirkungsvolles Kunden-Touchpoint-Management.

**Biel:** Die nähere Beschäftigung mit Ihren Vorstellungen und Vorschlägen mündet ein in eine zentrale und zusammenfassende Frage, die sich auch in Ihrem Buch findet: „Was bedeutet das nun für uns? Was wollen und müssen wir organisatorisch, hierarchisch und menschlich ändern, damit sich dieses neue Bild mit Leben füllt?“ Können Sie unseren Leserinnen und Leser eine kompakte und erhellende Antwort vermitteln?

**Schüller:** Uii, was soll ich da jetzt hier im Einzelnen sagen. Ich habe 350 Seiten gebraucht, um das kompakt in allen Facetten zu schildern.

**Biel:** Ja sicher, aber was ist aus Ihrer Sicht ganz besonders wichtig?

**Schüller:** Die wichtigsten Punkte aus meiner Sicht sind diese hier: Zuerst muss verstanden werden, wie unsere neue **Businesswelt überhaupt funktioniert**, und welche Konsequenzen dies für das eigene Unternehmen hat. Zweitens

müssen die internen Rahmenbedingungen, wie weiter vorne schon ausgeführt, schnellstens angepasst werden. Im Touchpoint Management selbst favorisiere ich dann die sogenannten Quick wins, also Vorgehensweisen, die schnelle Erfolge versprechen.

**Biel:** Sie thematisieren nicht nur das „Kundenkontakt-Management“, sondern eben auch das „Mitarbeiterkontakt-Management“. Zu Ihren bemerkenswertesten Sätzen zählt u. a. dieser: „Menschen sind kein bürokratischer Vorgang, und sie sind auch keine Daten“. Daher liegt es nahe, eine Verbindung zwischen Kunden und Mitarbeitern zu ziehen. Rüdiger Grube, Chef der Deutschen Bahn, stellte unlängst in einem Interview die Bedeutung zufriedener Kunden heraus und identifizierte als entscheidende Voraussetzung: „Zufriedene Kunden bekommen wir nur über zufriedene Mitarbeiter“. Besteht dieser kausale Zusammenhang? Wie eindeutig und klar ist er, wo und wie müssen wir ggf. differenzieren?

**Schüller:** Diesem Zitat gebe ich in seiner grundsätzlichen Bedeutung recht. Allerdings möchte ich präzisieren: **Zufriedenheit reicht nicht**, weder auf Mitarbeiter- noch auf Kundenseite. **Vielmehr braucht es Begeisterung**. Zufriedenheit macht behäbig und bequem. Die Handlungsintensität und die emotionale Spannung sind niedrig. Mangelnde Identifikation und Gleichgültigkeit sind die Folge. Schließlich macht sich eine resignative Trägheit breit. Diese Egal-Mentalität führt zu Desinteresse, zu Nachlässigkeiten und mangelnder Sorgfalt. In diesem Zustand setzen sich Mitarbeiter nur halbherzig für die Belange der Kunden ein, sie zeigen wenig Initiative bei der Erfüllung von

Sonderwünschen und wenig Kreativität beim Lösen von Problemen.

**Biel:** Wann und wo tritt nach Ihren Erfahrungen diese „Egal-Mentalität“, eine gewisse Lähmung besonders auf?

**Schüller:** Resignative Zufriedenheit wird vor allem dort auftreten, **wo Mitarbeiter wenig Gestaltungsraum haben**, wo sie nicht unternehmerisch beteiligt werden, wo ihre Meinung nicht zählt und ihre Ideen unerwünscht sind. Solche Perspektivlosigkeit lässt Langeweile aufkommen, Einsatzwille und Verantwortungsbereitschaft schwinden, man macht es sich bequem. **Zufriedenheit produziert Sitzfleisch, aber keine Motivation**. Bloß zufriedene Mitarbeiter machen sich – wie bloß zufriedene Kunden auch – bei der erstbesten Gelegenheit auf und davon. Die Begeisterung muss also überall Einzug halten. Dann klappt's auch mit der Kundentreue.

**Biel:** Sie sprechen auch von „Kundenverstehere“ und auch „Menschenverstehere“. Ist dies der entscheidende Dreh- und Angelpunkt?

**Schüller:** Ja, genau. Und die moderne Hirnforschung macht es uns leicht, hier unser Wissen aufzupolieren, sowohl, was das Verkaufen, also auch, was die Mitarbeiterführung betrifft.

**Biel:** ... mit Blick auf Umfragen, Studien und Erfahrungen können allerdings Zweifel aufkommen, ob und wie weit dies überall angekommen ist.

**Schüller:** Auch das stimmt – leider. Viele Führungskräfte sind noch nicht auf dem neuesten Stand. Und manche haben nicht einmal Lust, sich von liebgewonnenem altem Kram zu trennen. Gefährlich, gefährlich in diesen neuen Zeiten.

**Biel:** Bei Ihnen findet sich im Sinne Ihres ganzheitlichen Ansatzes u. a. dieser Satz: „Nicht nur das Zahlenwerk, auch die **moralische Bilanz** muss zukünftig stimmen“. Controller, insbesondere die Mitglieder des Internationalen Controller Vereins (ICV) fühlen sich traditionell dem „Zahlenwerk des Unternehmens“ verpflichtet, aber zunehmend auch ökologischen und sozialen Aspekten, die verstärkt aufgegriffen und in die interne und externe Berichterstattung inte-

griert werden. Was ist aus Ihrer Sicht eine „moralische Bilanz“? Was ist festzustellen oder gegenüberzustellen?

**Schüller:** Wer glaubhaft hilft, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen, der wird wohl die Zukunft am besten erreichen. Viele Unternehmen haben auch schon gute, verantwortungsvolle Wege eingeschlagen. Und manchen, die im Dienste des Shareholder-Value-Wahns ihre Seele verkauften, kommt dies wie eine späte Erlösung vor. Bleibt nun zu hoffen, dass es den maßgeblich Beteiligten ernst ist mit dieser Haltung, und nicht nur – wie man im Englischen so trefflich sagt – „just lipstick on a pig“.

**Biel:** ... und warum ist Ihnen das so wichtig?

**Schüller:** Wir haben nur diese eine Erde, und sie wird die Zukunft unserer Kinder sein.

**Biel:** An einigen Stellen Ihres aktuellen Buches und auch früherer Veröffentlichungen finden sich kritische und auch missbilligende Anmerkungen zur Arbeit und zum Verhalten „typischer Controller“. Damit sind offenbar aber Controllerinnen und Controller „von gestern“ gemeint. Sie mag es hier und da auch heute noch geben. Zumindest der Anspruch moderner Controllerinnen und Controller ist ein anderer. Bereits der 23. Congress der Controller in München sah am 20. Mai 1998 beispielsweise die Kundenorientierung als Controller-Aufgabe und entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Was wünschen Sie sich von Controllerinnen und Controllern? Welche Rolle der Controller können Sie sich mit Bezug auf den Kunden vorstellen?

**Schüller:** Marketing und Controlling sollten wie zwei Schwestern sein: die eine etwas ungestüm, die andere eher besonnen. Und Controller-Wissen kann bei den riesigen Datenmengen, die vor allem das Online-Marketing produziert, schon von großer Hilfe sein. Doch beschäftigt die Marketer derzeit ein Thema, das viel Zeit verschlingt und manche schier zur Verzweiflung bringt: der **Marketing-ROI**. Früher war das ganz leicht. Man schickte 100 Mailings raus, zehn Kunden machten es auf und einer hat schließlich gekauft. Der ROI errechnete sich fast wie von selbst.

**Biel:** ... und heute ist es schwieriger geworden ...

**Schüller:** Ja, heute sind die Kontaktpunkte unübersichtlich und zahlreich geworden. So steuert, einer Studie zufolge, **ein Kunde im Rahmen seines Such-, Bewertungs- und Entscheidungsprozesses durchschnittlich 17 Touchpoints an**, bevor er schließlich kauft. Jeder tut das auf seine Weise, ist auf Zickzackkurs in der Online- und Offlinewelt unterwegs, und der gleiche Kunde macht es bei jedem neuen Kauf nach Lust und Laune anders. Wie soll man als Marketer da genau sagen, welchen Beitrag welcher Kontaktpunkt zum ROI genau geleistet hat? Die Gefahr ist dann die, dass man die falschen Punkte bespielt, Hauptsache, sie können gemessen werden. Und genau das passiert eben auch. Man versucht, mit Kennzahlen-Kriterien von gestern in den Märkten von morgen zu punkten.

**Biel:** Apropos Kennzahlen, ein Lieblingsthema der Controller. Was gibt es dazu noch zu sagen?

**Schüller:** Beispielsweise konstruiert man sich Kennzahlen zurecht, so geschehen beim sogenannten **„Last-Cookie-Wins-Prinzip“**. Bei allem gesunden Menschenverstand sollte man ja eigentlich wissen wollen, welcher Touchpoint tatsächlich für den jeweiligen Kauf den Ausschlag gab, um daraus Maßnahmen für das weitere Vorgehen abzuleiten. Aber nein, beim **„Last-Cookie-Wins-Prinzip“** wird willkürlich festgelegt, dass der letzte vom Kunden angesteuerte Online-Kontaktpunkt der Hauptauslöser für die Kaufentscheidung sei. Genau das ist der alte, selbstzentrierte Weg. Und er leitet in die Irre.

**Biel:** Wir haben es wohl mit dem – auch Controllern sehr vertrauten – Problem der weichen Faktoren zu tun?

**Schüller:** Ja, und was ich soeben ausgeführt habe, ist noch nicht alles. Kreativität, Experimente, Verrücktheit und Anderssein, also alles, was aus einer Marke eine ‚Lovemark‘ macht, bleiben aus purer Vorsicht auch auf der Strecke, **weil ‚weiche‘ Einflussfaktoren sich eben so schwer in Zahlen fassen lassen**. Zudem bremst das ganze Messen und Testen auch aus, wodurch manche Unternehmen bereits den Anschluss verlieren.

**Biel:** Meinen Sie, mehr Zahlen ist nicht alles?

**Schüller:** Anstatt in noch mehr Statistik-Tools und Tracking-Software und Messgrößen-Planspiele zu investieren, sollten Unternehmen dieses Geld lieber dafür verwenden, **ihre Mitarbeiter zu schulen, menschlicher zu sein, freundlicher zu kommunizieren und gute Beziehungen aufzubauen**. Ich glaube, wir wissen alle, wie nötig genau das in vielen Fällen wäre.

**Biel:** Ja, **Sach- und Beziehungsorientierung** auszubalancieren, ist ebenfalls ein vielfach diskutiertes Controller-Thema. Lassen Sie uns controllingorientiert zusammenfassen. **Sie stellen die Selbstkontrolle der Mitarbeiter und die „Kontrolle“ durch den Kunden heraus**. Dies reduziere den Controllingaufwand. Oder auch, Kennzahlen und Messgrößen seien nicht das Ende, sondern der Anfang der Erkenntnisse. An anderer Stelle sprechen Sie drei wichtige Zutaten an: Eigenverantwortung, verbindliche Absprachen und Verlässlichkeit. Viele aus der Community werden Ihnen zustimmen. Zu Beginn der noch relativ jungen Entwicklung des modernen Controllings wurden vielfach Beziehungen und Vergleiche zwischen Controlling und Marketing hergestellt. Ein ganz großer Pionier des Controllings hat bereits in den 70er-Jahren diese Diskussion wesentlich mitgeprägt, **nämlich Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle**, Gründungsmitglied und Ehrenvorsitzender des Controller Vereins sowie bis Juni 2007 über 32 Jahre Herausgeber des Controller Magazins. Die Gemeinsamkeiten eines modernen Marketings, wie Sie es vertreten, und eines modernen Controllings, wie es die Zeitschrift vermittelt, für die wir das Interview führen, sind offenbar beachtlich und bemerkenswert, wie auch unser Dialog zeigt.

**Schüller:** Ein schönes Schlusswort, da kommt Freude auf.

**Biel:** Frau Schüller, es hat wirklich viel Spaß gemacht, mit Ihnen dieses Interview zu führen. Ihr großes Engagement in der Sache, Ihre Meinungsstärke und die angenehme Zusammenarbeit waren beeindruckend. Haben Sie herzlichen Dank, und viele gute Wünsche für die weitere Arbeit im Dienste der Kunden und Unternehmen.

# Laterale Führung: Führen ohne Weisungsbefugnis

von Johann Scholten

Je netzwerkartiger die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen werden, umso häufiger müssen ihre Mitarbeiter Personen führen, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Dieses sogenannte laterale Führen bereitet ihnen oft Schwierigkeiten.

Die Organisationsstrukturen der Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt. Dasselbe gilt für die Art, wie sie ihre Leistungen erbringen. In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft, gleich Säulen nebeneinander. Und jeder Bereich hat sein klar definiertes Aufgabenfeld. Ebenso war dies bezogen auf die Mitarbeiter. Auch von ihnen hatte jeder klar umrissene Aufgaben, die entweder in der Stellenbeschreibung definiert oder vom Vorgesetzten übertragen worden waren.

Anders ist dies heute zumindest in **High-Performance-Organisationen**. Sie sind weitgehend **netzwerkartig strukturiert**. Und die Bereichsgrenzen sowie Hierarchiestufen spielen in ihrer Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – unter anderem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams erbracht werden.

Damit stößt auch das klassische Führen an seine Grenzen, das weitgehend auf der qua Position verliehenen disziplinarischen Macht und Weisungsbefugnis beruht. An Bedeutung gewinnt hingegen **das sogenannte laterale Führen, das auf Vertrauen und Verständigung beruht** und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten soweit möglich tragfähig zu verbinden. Diese Art von Führung muss sich, da die disziplina-

rische Weisungsbefugnis als Machtquelle entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel eine hohe persönliche Autorität und Integrität. Oder auf ein ausgewiesenes Expertentum. Oder auf ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

## Merkmale von lateraler Führung

Dabei stellt der Begriff „Laterale Führung“, zumindest ausgehend vom klassischen Führungsverständnis, ein Oxymoron, also einen **Widerspruch in sich selbst**, dar. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis und Unterordnung verbunden. Trotzdem ist laterale Führung zunehmend eine typische Anforderung der heutigen Organisationswelt, die durch bereichsübergreifende Kooperationen, Vernetzungen, flache Hierarchien sowie Team- und Projektarbeit gekennzeichnet ist.

Wichtig ist dabei festzuhalten: Lateral führen bedeutet mehr als koordinieren. Denn während Koordination primär auf ein Aufeinanderabstimmen zum Beispiel von Interessen, Aufgaben oder Tätigkeiten abzielt, beinhaltet Führung auch ein Einwirken auf andere Personen oder Organisationen, damit sie in eine gewünschte Richtung handeln. Zentrales Ziel von lateraler Führung ist also nicht das Aushandeln oder Vereinbaren tragfähiger Kompromisse, sondern das **Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele** (zum Beispiel des Unternehmens), wozu wiederum der Kompromiss ein Instrument sein kann. Entsprechend schwierig ist laterale Führung in der Praxis, da die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion und Position in der Organisation häufig divergierende Auffassungen und Interessen haben.

## Anlässe für laterale Führung

Dessen ungeachtet gewinnt aufgrund der heutigen Organisation von Unternehmen das Thema laterale Führung an Bedeutung. Einige Beispiele, wann laterale Führung häufig gefragt ist, seien genannt.

- **Verständigung zwischen mehreren Bereichen einer Organisation aus einem konkreten Anlass.** Beispiel: Ein Projektmanager oder Teamleiter erhält von seinem Vorgesetzten zwar ein Mandat, die Kooperation in Gang zu setzen und zu halten, er hat aber nur schwache Mittel, die Kooperanden „an die Leine“ zu nehmen.
- **Verständigung in der Wertschöpfungskette.** Beispiel: Ein Bereich muss mit Nachbargbereichen entlang der Prozesskette kooperieren, der Bereichsleiter kann bei Meinungsverschiedenheiten aber nicht auf übergeordnete Instanzen als „Schlichter“ zurückgreifen – zum Beispiel auf Grund von Zeitmangel, fehlender Praxisnähe der Instanzen oder mangelnder Konfliktschlichtungskapazität.
- **Verständigung unter Geschäftspartnern.** Beispiel: Eine Organisation muss sich mit mehreren ebenfalls autonomen Lieferanten und Kooperationspartnern darüber verständigen, wer im Rahmen eines gemeinsamen Großprojekts gewisse Leistungen für einen gemeinsamen Kunden erbringt.

Von hoher Bedeutung ist laterale Führung auch beim Treffen und Herbeiführen von Entscheidungen in Kollegialgremien (wie zum Beispiel Vorständen oder Präsidien) sowie in bereichs- und unternehmensübergreifenden Veränderungsprozessen (wie zum Beispiel Fusionen).

## Instrumente des lateralen Führens

Da beim Lateralen Führen das Erteilen von Anweisungen entfällt, bedarf es anderer, eher informeller Instrumente der Führung. Diese lassen sich vier Komplexen zuordnen.

### a. Denkgebäude öffnen, um Verständigung herzustellen:

- Auffassungen (= mentale Modelle) verändern, damit Verständigung entsteht

- individuelle mentale Modelle erweitern, um kollektive mentale Modelle zu kreieren
- das Lernen 1. Ordnung (Verhalten) ergänzen um ein Lernen 2. Ordnung (mentale Modelle, Werte)
- Sondieren der individuellen Interessen, um Ziele, Herausforderungen, professionelle Werte zu klären
- Sondieren der individuellen Auffassungen, um Überzeugungen, Arbeitsschemata, Entscheidungsverfahren zu klären

#### b. Kommunikation verbessern:

- Kommunikation in der Kooperationsbeziehung verbessern
- Verständigungsbrücken schaffen („Partner“ sollen nachvollziehen können, was der andere meint)
- tatsächliche Interaktion, Dialoge entstehen lassen (die Einen reagieren auf die Äußerungen der Anderen in ihrer Meinungsbildung)

#### c. Vertrauen erzeugen und erhalten:

- Vertrauen als Tauschgeschäft (Wer vertraut, dem wird vertraut. Einer beginnt und wartet die Reaktion des Anderen ab, um dann seinerseits wieder zu reagieren.)
- Grundlagen von persönlichem Vertrauen herausarbeiten lassen
- Zwänge offen legen
- Regeln der Kommunikation und Kooperation erarbeiten, einführen und kontrollieren
- Vertrauen langsam wachsen lassen (Felder identifizieren, wo das Risiko nicht so groß ist.)

#### d. Macht arrangieren

- Macht erwächst aus dem Beherrschen von Unsicherheitszonen, die es zu reduzieren gilt (zum Beispiel aufgrund von Fachwissen, Markt-, Umweltbeziehungen, Kommunikation, formalen Bedingungen, Charisma,

Heldentaten, Sympathie/Freundlichkeit, Zukunftseinschätzungen)

- Macht ist eine Austauschbeziehung. Getauscht werden Handlungsmöglichkeiten (= Fähigkeit, für Andere wichtige Probleme zu lösen). Dafür ist ein „Markt“ zu schaffen. (Neue Austauschbeziehungen entstehen lassen und so das Machtgefüge verändern.)
- Coaching, Beratung in Anspruch nehmen, um eine Außenperspektive einzuführen und durch angeleitete Reflexion Blockaden zu überwinden
- ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision kreieren
- Erhöhung der Rationalität durch Weitergabe von Wissen und Informationen.

### Oberstes Ziel: Zielerreichung

Die vier Steuerungsmechanismen „Kommunikation verbessern“, „Verständigung erreichen“, „Machtgefüge arrangieren“ und „Vertrauen aufbauen“ greifen ineinander und lassen sich im Unternehmens- und Führungsalltag schwer trennen. Sie laufen immer gleichzeitig und können sich gegenseitig stützen, behindern oder ersetzen.

Laterale Führung folgt besser einer Logik der Kontingenz statt Konsequenz. Das heißt, laterale Führungskräfte halten sich für die Auffassungen und Interessen der Anderen offen. Laterale Führung lässt zudem in der Entscheidungsfindungsphase offen, welches Entscheiden und Handeln das richtige oder beste ist („Es könnte so gehen, aber auch anders – jedoch nicht beliebig!“). Denn wichtig ist es nicht, den (scheinbar) „besten“ Weg durchzusetzen, sondern das übergeordnete Ziel zu erreichen. Und hierfür gibt es zumeist mehrere Wege. ■

## Zukunft im Kopf.



### Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Controller

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

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

#### Autor



#### ■ Johann Scholten

ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert. Zudem bildet WSFB Organisationsberater aus.

E-Mail: jscholten@wsfb.de



## Unbefriedigende Datenlage: Ein Argument für den Ausbau von Controlling- und Risikomanagement-Methoden

von Ralph Brückner und Werner Gleißner

Der ökonomische Mehrwert einer „**Korridorbudgetierung**“, einer „**Bandbreitenplanung**“, der Berechnung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapitalbedarfs) oder simulationsbasierter Ratingprognosen ist offensichtlich. Alle diese Instrumente tragen in einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft dazu bei, dass erwartete Erträge und Risiken bei Entscheidungen adäquat berücksichtigt werden können – und durch aussagefähige Prognosen geeignete **Frühwarnindikatoren** existieren.

Der notwendige Ausbau des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums im Bereich der quantitativen Risikoanalyse und Risikosimulationsverfahren stellt kein grundsätzliches Problem dar, da gut fundierte und in der Praxis bewährte Methoden (und Tools) existieren, die z. B. eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien eines Unter-

nehmens analysieren und die Informationen entscheidungsorientiert aufbereiten. Trotz der Forderung nach Risikoaggregationsverfahren infolge des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG), der entsprechenden Anforderungen aus den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung“ (GoP) und des offenkundigen Mehrwerts für die Unternehmenssteuerung sehen viele Unternehmensführungen ein Hemmnis:

***Die für eine Risikoquantifizierung notwendigen Daten stehen (noch) nicht zur Verfügung.***

Dieses Argument ist jedoch ein nicht sachgerechtes Scheinargument. **Jegliche unternehmerische Entscheidung kann nur auf denjenigen Informationen basieren, die zum Entscheidungszeitpunkt vorliegen (oder bis dahin leicht zu beschaffen sind).** Perfekte Informationsverfügbarkeit gibt es nie und damit

ist es rational, grundsätzlich die bestverfügbaren Informationen – speziell auch über die Risiken – bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu nutzen.

Genau dieser Sachverhalt und der Umgang mit unvollständigen Informationen ist Thema dieses Beitrags. Es wird aufgezeigt, dass mit jedem beliebigen Informationsstand über Risiken die Anwendung von Risikosimulationsmodellen und der Aufbau von Bandbreitenplanungen ökonomisch sinnvoll sind. Es wird erläutert, dass eine unbefriedigende Informationsbasis, die Prognosen unsicher macht, letztlich nichts anderes ist als ein spezifischer Ausdruck von Risiken. **Quantitative Verfahren der Risikoanalyse sind damit gerade ein Instrument, mit der Unsicherheit der Zukunft – und eben auch der Unvollkommenheit der Informationen – in der Unternehmenssteuerung geeignet umzugehen.**

## Scheingenauigkeit durch Risikomanagement?!

Um die Nutzenpotenziale einer risikoorientierten Unternehmenssteuerung erschließen zu können, sind quantitative (oft aggregierte) Risikoinformationen erforderlich. Und genau hier wird ein Argument gegen den zügigen Ausbau der Risikoanalysefähigkeiten angeführt: Quantifizierte Risiken würden nur Scheingenauigkeiten bieten, beispielsweise wegen der Subjektivität der Risikobewertung und der begrenzten Verfügbarkeit statistisch auswertbarer Daten.

Diese beliebten Argumente sind nur scheinbar valide, da sie auf einer völlig falschen Sichtweise der Idee einer risiko- und wertorientierten Unternehmensführung fußen. **Durch Risikoquantifizierung sollen gerade Scheingenauigkeiten vermieden werden.** Risikoanalysen sollen und können über den Grad an Wissen oder Nichtwissen bezüglich der Zukunft, über Planungsunsicherheiten, den Umfang möglicher Planabweichungen und Bandbreiten der Zukunftsentwicklung informieren. **An die Stelle eines unrealistischen „Punktschätzers“ (einwertige Planung) tritt eine realistischere Bandbreitenschätzung.** Natürlich lassen sich bei derartigen Schätzungen subjektive Einflüsse nicht verhindern. Aber letztlich basieren alle Entscheidungen auf subjektiven Elementen, und mit Hilfe quantitativer Risikoinformationen soll aus den verfügbaren Informationen die bestmögliche Schlussfolgerung abgeleitet werden. Im Risikomanagement und wertorientierten Management gilt der simple Grundsatz, dass aus den besten verfügbaren Informationen, fundiert und nachvollziehbar, die besten Schlussfolgerungen abzuleiten sind. Und bekanntlich gibt es viele Techniken, wie auch bei subjektiven Informationen, deren Qualität verbessert werden kann.

Der Verdacht der Scheingenauigkeit entsteht durch (nicht selten zu sehende) methodische Fehler bei der Risikoquantifizierung. Was ist zu halten von Aussagen, dass z. B. die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Haftpflichtschadens bei 17 Prozent läge? Oder der Erwartungswert der Rendite des Euro Stoxx-Index mit 9 Prozent zu quantifizieren sei? Diese Art der Risikoquantifizierung ist tatsächlich zu kritisieren, da hier implizit ein Wissen unterstellt wird, das schon

aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit historischer Daten und der Einzigartigkeit vieler Entscheidungssituationen gar nicht existieren kann. Aber solche Aussagen sollte ein modernes Risikomanagement auch nicht liefern. **Risikomanagement möchte, dass niemand zu einer Präzision bei der Quantifizierung gezwungen wird, zu der er aufgrund seiner tatsächlichen Informationen nicht wirklich steht.**

Was spricht dagegen anzugeben, dass die Wahrscheinlichkeit des Haftpflichtfalls zwischen 15 und 20 Prozent liegt? Oder wenn man noch weniger exakt diesen beispielhaften Fall einschätzen kann, zwischen 10 und 30 Prozent?

In der Praxis zeigt sich allerdings, dass viele Menschen selbst auf dieser Ebene nicht bereit sind, quantitative Risikoeinschätzungen vorzunehmen. Selbst eine Bandbreite der Eintrittswahrscheinlichkeit wird nicht (gerne) angegeben, obwohl diese (offensichtlich) irgendwo zwischen 0 und 100 Prozent liegen wird. Das Problem besteht also dann nicht darin, dass man durch die Festlegung auf eine bestimmte Zahl (eine Wahrscheinlichkeit) zu einer nicht sinnvollen „Scheingenauigkeit“ gezwungen wird. **Man kann ja den tatsächlichen Grad des Unwissens immer durch eine adäquate Bandbreite darstellen.** Je unsicherer man ist, eine Schätzung abzugeben, umso größer die Bandbreite. Aber genau die Bandbreite ist das Maß, diese Unsicherheit aufzuzeigen, gegenüber der Darstellung eines Punktes, welcher eine viel höhere Scheingenauigkeit darstellt.

Das Problem für viele Menschen besteht darin, dass man überhaupt zu einer eindeutig nachvollziehbaren und damit auch diskutierbaren Aussage aufgefordert wird. Man muss über seine Annahmen Transparenz schaffen, und wird damit kritisierbar und im Nachhinein auch gegebenenfalls überprüfbar. Das tatsächliche Problem vieler Menschen in Unternehmen besteht bei der Risikoquantifizierung deshalb in erster Linie darin, dass Transparenz über Annahmen hergestellt wird.

**Das Argument der Scheingenauigkeit ist damit lediglich ein Scheinargument.** Der

Kern des Problems besteht darin, dass gerade durch die Risikoanalyse Transparenz geschaffen wird, die sonst nicht existiert.

## Umgang mit Datenproblem: Schlechte Datenlage = hohes Risiko!

In vielen Unternehmen werden Risiken aber noch nicht quantifiziert, als nicht quantifizierbar bezeichnet oder die Einzelrisiken nicht aggregiert.<sup>2</sup>

Auch im Risikomanagement gilt – wie obige Beispiele zeigen – der bekannte Grundsatz: *„If you can't measure it, you can't manage it.“*

**Dass Risiken dennoch häufig nicht quantifiziert werden, hat verschiedene Ursachen. Zu nennen sind insbesondere:**

- Probleme mit verfügbaren Daten über Risiken,
- fehlende Methodenkenntnisse zur Risikoquantifizierung und
- die Aversion vieler Menschen, mit Zahlen und Mathematik umzugehen (und sich damit nachvollziehbar und klar festzulegen).<sup>3</sup>

Wenn Risiken grundsätzlich zu quantifizieren sind, stellt sich die Frage, wie zu verfahren ist, wenn scheinbar keine adäquate Datengrundlage zur Verfügung steht. Wünschenswert ist, dass ausreichend historische Daten existieren, die repräsentativ für die Zukunft sind und mittels geeigneter statistischer Verfahren ausgewertet werden können (siehe dazu im weiter Text).

Wenn jedoch keine solcher (scheinbar) objektiven Risikoinformationen vorliegen, wird man subjektive Schätzwerte verwenden müssen. Dies ist jedoch aus Sicht der Risikotheorie ein grundlegendes Problem, weil auch mit subjektiven Schätzwerten für ein Risiko grundsätzlich so umgegangen werden kann, als würde eine objektive Quantifizierung existieren.

Nach Sinn<sup>4</sup> können die unterschiedlichen Grade von Unsicherheit (Risiko, Ungewissheit) immer auf den Fall einer „sicher bekannten objektiven Wahrscheinlichkeit“ zurückgeführt werden, die dann für alle weiteren Analysen und Entscheidungen genutzt werden kann.

**Es bedeutet: Alle Risiken sind quantifizierbar, selbst wenn gar keine Informationen vorliegen.** Die absolute Unkenntnis bezüglich des eine Investition bedrohenden Risikos müsste man wie folgt ausdrücken: Die Eintrittswahrscheinlichkeit liegt zwischen 0 und 100 %. Und die Schadenshöhe im Falle des Eintritts zwischen 0 und ca. 200 Bil. EUR, dem Gegenwert aller Vermögensgegenstände der Erde. Man wird sicher recht schnell zu dem Resultat kommen, dass mit den verfügbaren Informationen doch eine signifikante Einengung dieser beiden Bandbreiten möglich ist. Und entsprechend sollte man mit diesem „Material“, unter Betrachtung der heterogenen Einschätzung verschiedener Experten, realistische Bandbreiten bestimmen. Bei der Vorbereitung risikogerechter Entscheidungen kann es immer nur darum gehen, die verfügbaren Informationen adäquat darzustellen – Scheingenauigkeiten sind nie erwünscht.

**Wenn ein Entscheider Wahrscheinlichkeitsangaben anbietet, diese aber selbst nicht sicher sind, müssen Wahrscheinlichkeiten höherer Stufen verwendet werden.**<sup>5</sup>

- Ist die Wahrscheinlichkeitsverteilung von Wahrscheinlichkeiten bekannt, lassen sich diese für eine implizit vorhandene objektive Wahrscheinlichkeit erster Stufe umrechnen.
- Ist jedoch auf einer beliebigen Stufe keinerlei Wahrscheinlichkeit für die Gültigkeit einer Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt, so muss für diese eine mit Sicherheit bekannte Gleichverteilung unterstellt werden.

**In der Praxis sind häufig keine optimalen Voraussetzungen gegeben, um Risiken zu quantifizieren. Insbesondere fehlen geeignete Daten,**

- weil sie grundsätzlich nicht existieren können (z. B. weil ein Risiko neu ist) oder
- weil im Unternehmen bisher keine geeigneten Prozesse definiert waren, um relevante Daten (z. B. eingetretene Planabweichungen) systematisch zu erfassen.

Eine schlechte Datenverfügbarkeit ist jedoch keine Begründung, von einer Quantifizierung eines Risikos grundsätzlich Abstand zu nehmen. Erforderlich sind daher praxistaugliche Verfahren, die möglichst effizient zu einer tragfähigen und nachvollziehbaren subjektiven Quantifizierung eines Risikos führen.

Die folgenden dargestellten Verfahren und Instrumente können dazu beitragen, dass auch eine auf subjektiver Schätzung basierende Risikoquantifizierung eine möglichst hohe Qualität erreicht.<sup>6</sup>

#### Transparenz der Bewertung

Beurteilt ein Fachexperte (aus dem eigenen Unternehmen oder auch ein externer) ein Risiko quantitativ, ist sicherzustellen, dass das Ergebnis der Risikoquantifizierung – im einfachsten Fall Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit – nachvollzogen werden kann. Dazu sollte der **(Rechen-)Weg gezeigt und auch auf die** für die Quantifizierung herange-

zogenen **Informationsquellen hingewiesen** werden.

Explizit anzugeben ist zudem, welche Risikobewältigungsmaßnahmen (die den bewertungsrelevanten Risikoumfang mindern) bei der Risikoquantifizierung berücksichtigt wurden.

#### Unabhängige Befragung mehrerer Experten

Für eine verbesserte quantitative Abschätzung der Risiken bietet es sich an, eine derartige transparente Herleitung des Risikoumfangs **unabhängig von mehreren Fachexperten** vornehmen zu lassen, um

- eine Plausibilisierung zu ermöglichen,
- möglicherweise von einem der Experten übersehene Sachverhalte zu erkennen oder
- Widersprüche aufzudecken.

Liegen den Experten eindeutige Risikoinformationen vor, werden deren Einschätzungen nahe zusammen liegen (wenig Risiko bei der Risikobewertung). Sind sich die Experten uneinig (schlechte Datenlage), werden die Einschätzungen weiter auseinander liegen. Diese Beobachtung gilt es zu akzeptieren und in Form größerer Bandbreiten (größere Standardabweichung) bei der Risikobewertung zu berücksichtigen.

Ähnlich der bekannten **Delphi-Methode** kann nach einer Ersteinschätzung des quantitativen Umfangs der Risiken durch die einzelnen Experten auch ein Dialog zwischen den Experten initiiert werden, der zu einer weiteren Verbesserung der Risikoquantifizierung beiträgt.

#### Verwendung von Benchmarkdaten

Als Alternative oder ergänzend zu Experteneinschätzungen können für die Risikoquantifizierung Benchmarkdaten verwendet werden. Solche **Benchmarkwerte (z. B. Branchendurchschnittswerte)** sind insbesondere dann von Nutzen, wenn unternehmensspezifische Daten bezüglich eines Risikos fehlen.

So können z. B. Durchschnittswerte für die Umsatzvolatilität der Unternehmen einer Branche verwendet werden, wenn Schätzwerte für diese

#### Autoren



#### Ralph Brückner

ist Partner bei PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) Stuttgart.

E-Mail: ralph.brueckner@de.pwc.com

#### Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.werner-gleissner.de



Größe bei einem betrachteten Unternehmen nicht existieren.<sup>7</sup>

Ebenso ist die Verwendung von Durchschnittswerten denkbar bezüglich der Ausfallwahrscheinlichkeit (Rating) von Kunden, der Häufigkeit von Störungen bei technischen Anlagen und Maschinen oder Ähnliches.

### Berücksichtigung von Parameterunsicherheiten bzw. Meta-Risiken

Häufig sehen sich die befragten Experten nicht in der Lage, einen geeigneten Schätzwert z. B. für den „wahrscheinlichsten Wert“ einer Dreiecksverteilung anzugeben. Hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit, diesen Parameter der Verteilung selbst wieder als risikobehaftet zu interpretieren, also ein „**Meta-Risiko**“ zu berücksichtigen.

Beispielsweise kann damit lediglich eine Bandbreite angegeben werden, in der sich der wahr-

scheinlichste Wert bewegt. Technisch bedeutet dies, dass eine **Dreiecksverteilung** spezifiziert wird (**mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert**). Dabei wird der wahrscheinlichste Wert selbst wiederum durch eine Gleichverteilung beschrieben.

Mithilfe von **Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Simulation)** lassen sich auch derartig quantifizierte Risiken problemlos durch einen zweistufigen Simulationsansatz auswerten und beispielsweise im Rahmen der Risikoaggregation berücksichtigen.

Die Vernachlässigung von Parameterunsicherheiten (Meta-Risiken), die sowohl auftreten bei subjektiven Schätzungen von Parametern als auch bei Parametern, die aus historischen Daten abgeleitet werden, führt dazu, dass ein Risiko unangemessen unterschätzt wird. Solche Meta-Risiken zu erfassen, ist für eine korrekte Einschätzung des Risikoumfangs eines Unternehmens oder eines Investitionsprojekts erforderlich.

### Incentives für eine geeignete Risikoquantifizierung

Ein häufiges Problem im Unternehmen besteht darin, dass **Mitarbeiter** aufgrund ihrer persönlichen Interessenlage **gar nicht bestrebt sind, Risiken möglichst präzise zu quantifizieren.**

Tatsächlich lässt sich diese Tendenz, Risiken zu unterschätzen (die häufig sogar fälschlich als Fehler interpretiert werden), relativ leicht korrigieren. Hierfür ist es erforderlich, dass zunächst Risiken tatsächlich verstanden werden als Umfang möglicher (positiver wie negativer) Planabweichungen.

Der Entscheidungsträger eines Unternehmens, der den Risikoumfang unrealistisch niedrig ansetzt, legt sich damit automatisch auf eine höhere Planungsgenauigkeit (geringerer Umfang von Planabweichungen) fest. Wer den Risikoumfang unterschätzt, gerät in eine Situation, in der er damit rechnen muss, relativ schnell für tatsächlich später eintre-



## 2. INTERNATIONALES SYMPOSIUM RESTRUKTURIERUNG FH KUFSTEIN TIROL

### „Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung“ 11. Oktober 2013

#### Themen:

- Rahmenbedingungen für die Restrukturierung im europäischen Vergleich
- Die Sicht des Gerichts bei Insolvenzverfahren unter Eigenverwaltung
- Das ESUG aus Unternehmenssicht
- Sanierungsgutachten: Erfolgsfaktoren aus Bankensicht
- Erfolgsmessung von Restrukturierungsprojekten

€ 190 (zzgl. MwSt.)  
anmelden bis 30.9.2013

Mehr Details unter [www.fh-kufstein.ac.at/ISR](http://www.fh-kufstein.ac.at/ISR)

tende Planabweichungen zur Verantwortung gezogen zu werden.

Die Überschätzung des Risikos führt hingegen i.d.R. dazu, dass an sich aussichtsreiche (gewünschte) Projekte abgelehnt werden. Bei der Incentivierung sind also speziell Projektergebnisse zu „bestrafen“, die außerhalb der angegebenen Risikobandbreite liegen.

### Schulung bezüglich der Quellen psychologisch bedingter Fehleinschätzungen von Risiken

Die psychologische Forschung hat eine Vielzahl von Situationen identifiziert, in denen bei der Risikobewertung Menschen systematisch Fehler machen, also Risiken entweder tendenziell über- oder unterschätzen. Durch eine Schulung und Sensibilisierung hinsichtlich derartiger Gründe für die potenzielle Fehlquantifizierung von Risiken lässt sich die Qualität der Risikoquantifizierung verbessern.<sup>8</sup>

So ist beispielsweise seit Langem bekannt, dass Risiken unterschätzt werden, wenn die Bewertenden ein hohes Maß an Selbstsicherheit aufweisen und sich in einer „Gewinnsituation“ fühlen,<sup>9</sup> während Risiken überschätzt werden, wenn sie sehr plastisch oder gerade erst eingetreten sind.

### Aufbau einer simulationsbasierten Risikoquantifizierung auf Basis von Experten-schätzungen

Eine besonders leistungsfähige Möglichkeit der Risikoquantifizierung besteht darin, **einige der genannten Ideen zu einem integrierten Ansatz zu verbinden**. Die Grundidee derartiger Systeme besteht darin, die einzelnen quantitativen Einschätzungen von Experten bezüglich des Umfangs eines Risikos mittels Simulationsverfahren zu verbinden.<sup>10</sup>

### Fazit

**Grundsätzlich sind alle relevanten Risiken zu quantifizieren**, da „nichtquantifizierte“ Risiken kaum adäquat im Rahmen der Vorbe-

reitung unternehmerischer Entscheidungen – ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken – berücksichtigt werden können. In der Praxis sind die Wahrscheinlichkeitsverteilungen, die für die quantitative Beschreibung von Risiken genutzt werden, mit ihren Parametern selbst nicht sicher bekannt – sie werden beispielsweise auf Basis historischer Daten (z. B. Schadensdaten) geschätzt. Eine nicht optimale Qualität der für die Risikoquantifizierung gewünschten Daten ist ein übliches Problem in der unternehmerischen Praxis. Allerdings schränkt dieses die Nutzung der Risikoquantifizierungsverfahren kaum ein.

Liegen eindeutige Risikoinformationen vor, werden Einschätzungen nahe zusammen liegen (wenig Risiko bei der Risikobewertung). Ist man sich bei der Einschätzung unsicher (schlechte Datenlage), werden die Einschätzungen weiter auseinander liegen. **Diese Beobachtung gilt es zu akzeptieren und in Form größerer Bandbreiten (größere Standardabweichung) bei der Risikobewertung zu berücksichtigen.**

Als Fazit ist also festzuhalten, dass Unsicherheit über den Umfang eines Risikos und Defizite bei der verfügbaren Datengrundlage zur Risikoquantifizierung selbst im Entscheidungskalkül zu erfassen sind. Eine „schlechtere Datenqualität“ wirkt selbst. **Weder Unsicherheit über die Höhe des Risikos (einer Wahrscheinlichkeitsverteilung) noch schlechte Daten sind jedoch ein Argument, auf eine Risikoquantifizierung zu verzichten.**

### Literaturverzeichnis

Gleißner, W. (2004): Der Faktor Mensch – psychologische Aspekte des Risikomanagements, Zeitschrift für Versicherungswesen, 10/2004, S. 285-288.

Gleißner, W. (2008): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit – Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 02/2008, S. 81-87.

Gleißner, W. (2010): Scheingenaugigkeit als Scheinargument gegen mehr Transparenz in Unternehmen, in: RiskNET Kolumne Mai 2010, abrufbar unter: <http://www.risknet.de/wissen/>

risknet-kolumne/2010/mai-2010/, zuletzt abgerufen: 11.07.12.

Gleißner, W. (2011a): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Aufl., Vahlen München.

Gleißner, W. (2011b): Risikomanagement: Datenprobleme und unsichere Wahrscheinlichkeitsverteilungen, in: Klein, A. (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling, 1. Auflage 2011, Haufe, S. 205-222.

Gleißner, W./Grundmann, T. (2008): Risiko-Benchmark-Werte für das Risikocontrolling deutscher Unternehmen, in: ZfCM Zeitschrift für Controlling & Management, 5/2008, S. 314-319.

Kahneman, D. /Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An analysis of decision under risk, in: Econometrica, Vol. 47, 1979 S. 263-291.

Sinn, H.-W. (1980): Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

PwC: „Risk-Management Benchmarking 2011/12“, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; S. 31, Abb. 21

### Fußnoten

<sup>1</sup> In enger Anlehnung an Gleißner (2010).

<sup>2</sup> Vgl. PwC „Risk-Management-Benchmarking“ 2011/12, S. 31, Abb. 21

<sup>3</sup> Vgl. Gleißner (2011a).

<sup>4</sup> Vgl. Sinn (1980), S. 5-46.

<sup>5</sup> Vgl. Sinn (1980), S. 47.

<sup>6</sup> In enger Anlehnung an Gleißner (2011b).

<sup>7</sup> Vgl. Gleißner/Grundmann (2008).

<sup>8</sup> Vgl. zu den psychologischen Aspekten der Risikoquantifizierung Gleißner (2004).

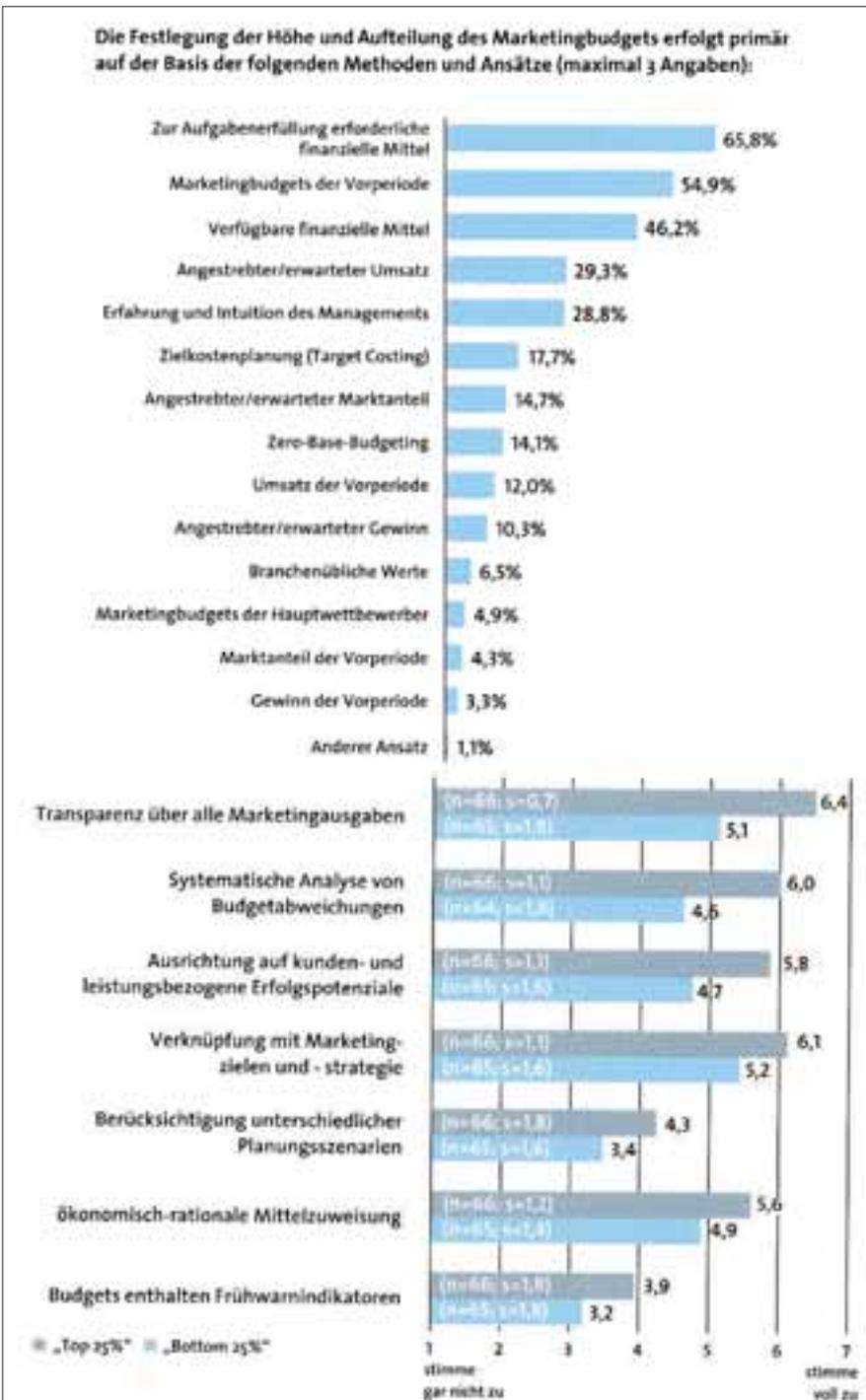
Siehe Kahneman/Tversky (1979).

<sup>10</sup> Vgl. Gleißner (2008). ■

# Metaconsulting und Controllingnormen

Frank-J. Witt und Kerin Witt

– Teil 2 –



## Consulting- und Controllingeffektivität

Normen können sich prinzipiell auf jedes Controllingtool beziehen. Am Beispiel des Budgeting im Marketingbereich veranschaulicht Abbildung 8, welche Heterogenität in der Praxis vorhanden ist (Meurer et al. 2004, 82, 86). Deshalb ist es lohnenswert, beim Budgeting den Normeneinsatz zu erwägen. Auf diese Weise könnten u. U. auch Ausstrahlungseffekte auf andere Bereiche erfolgen; das Marketingbudgeting wirkte dann als Anstoß bzw. Trigger in Bezug auf andere Bereiche (z. B. Preisverhandlungsverhalten des Außendienstes bei evtl. verknüpften Budgets). Abbildung 9 zeigt, welche Budgetverfahren vom Management vs. vom Controller vs. von den betroffenen Marketers als Standard und damit als Norm akzeptiert würden (Ratingwerte).

Abbildung 9 verdeutlicht, dass

- eher traditionelle Verfahren (Marktanteilsziel, Erfahrung als Beispiele) über alle drei betrachteten Interessengruppen hinweg normfähig sind
- die Controllergruppe zumindest tendenziell neuere Verfahren favorisiert.

Das Setzen von Standards und Normen muss berücksichtigen, dass einzelne Controllingbereiche und Controllinginstrumente jeweils **unterschiedlich beratungsintensiv, vielleicht auch beratungsresistent** und insbesondere auch unterschiedlich dem Selfcontrolling unterworfen bzw. unterwerfbar sind. Im Hinblick auf die zu Beginn dieses CM-Beitrags aufgeworfenen Grundsatzfragen nach

- Selfcontrolling (wo ist Selfcontrolling-Potenzial?)
- Outsourcing (wo liegen Outsourcing-Potenziale?)

Abb. 8: Diverse Budgetierungsansätze im Marketing als Normtrigger

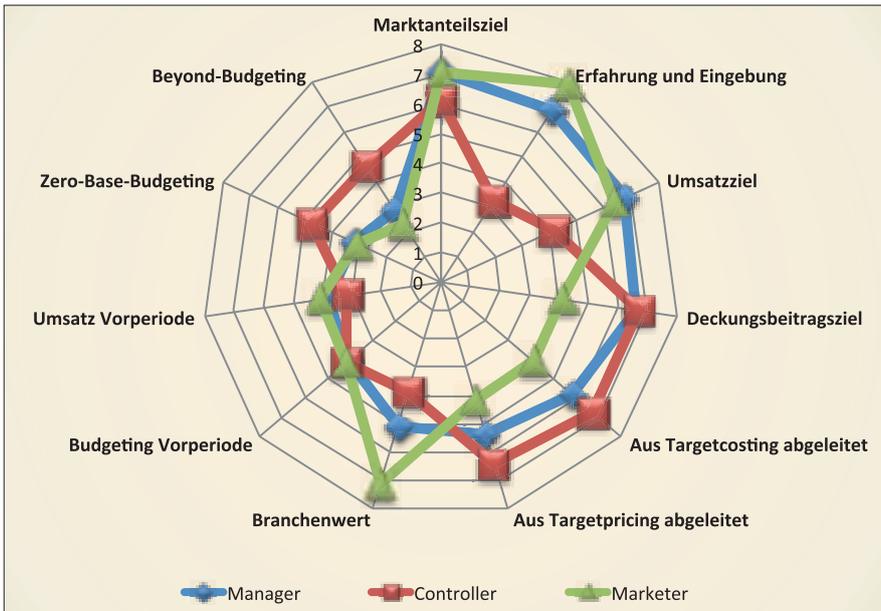


Abb. 9: Normgeeignete und -akzeptierte Methoden für das Marketingbudgeting

Controllerperspektive der Controllingkomponente	Controllerperspektive der Controllingkomponente						Managerperspektive der Controllingkomponente							
	B.-Zufriedenheit	B.-Effektivität	B.-Intensität	Outsourcing	Selfcontrolling	Tiefe	Breite	B.-Zufriedenheit	B.-Effektivität	B.-Intensität	Outsourcing	Selfcontrolling	Tiefe	Breite
Benchmarking	3,2	2,9	3,3	3,5	4,8	3,4	4,3	1,9	1,9	2,1	4,4	3,3	1,8	1,9
Beschaffungscontrolling	3,8	5,6	6,5	4,5	5,8	4,3	7,1	5,1	4,6	4,9	6,1	6,6	2,6	2,6
BSC	2,2	3,3	1,6	1,7	3,3	2,2	3,3	2,9	6,3	3,2	2,7	4,4	1,6	1,7
Datenarchitektur	2,1	3,5	5,9	4,6	2,1	5,7	5,9	3,5	3,1	3,6	4,1	2,7	3,2	4,1
Erfolgsrechnung	2,1	3,2	2,4	4,8	3,7	2,7	5,4	3,3	3,8	2,3	2,2	3,3	1,9	1,9
Erlösrechnung	1,9	1,7	2,7	1,7	1,8	5,7	6,5	3,3	2,8	4,4	2,7	2,3	4,6	5,9
ERP	3,2	2,8	4,3	4,5	4,3	4,3	4,6	2,3	2,5	2,8	6,7	4,2	2,9	3,1
Fertigungscontrolling	3,3	3,7	4,3	5,5	5,9	4,5	6,9	4,2	2,3	3,1	5,8	8,1	2,7	2,7
Finanzcontrolling	3,6	4,1	4,3	3,3	3,2	3,4	2,8	1,8	3,5	3,8	3,1	2,1	1,8	1,9
IFRS	4,6	3,7	5,8	4,6	2,1	4,5	4,8	6,9	5,5	6,8	4,4	3,3	4,5	3,7
Innovationscontrolling	2,1	3,2	7,6	4,6	3,2	4,5	6,7	3,3	4,2	5,7	3,4	2,7	5,7	5,2
Investitionscontrolling	3,4	2,3	4,6	2,1	3,1	5,7	6,1	4,4	3,3	3,5	3,3	3,7	3,3	3,5
IT-Controlling	3,3	5,7	5,7	4,4	3,2	4,7	4,7	4,6	3,7	4,4	5,1	3,7	4,1	3,9
Klass. Ext. Rewe	2,1	2,3	3,2	6,9	6,5	2,1	2,3	2,8	4,4	3,3	6,5	7,1	1,9	2,6
Komplexere Analysen wie etwa Multivariate Verfahren	2,1	3,3	3,4	4,4	3,2	6,7	6,4	4,2	3,7	4,1	3,7	3,3	4,6	5,4
Kostenrechnung	5,5	4,6	4,4	7,4	7,5	3,2	4,6	4,4	3,4	4,4	6,6	4,9	3,3	2,9
Logistikcontrolling	3,4	4,5	4,4	6,7	6,3	4,7	3,4	6,2	3,5	3,3	5,9	7,1	2,7	2,8
Marketingcontrolling	3,3	2,2	4,6	2,5	3,2	6,7	4,3	6,1	3,3	7,1	3,3	4,4	7,1	8,1
Performance-Measuring	2,1	1,5	3,3	2,8	2,8	2,8	3,1	1,9	3,1	5,5	3,2	2,1	4,4	4,7
Personalcontrolling	2,8	4,4	5,6	1,6	7,9	6,6	5,9	3,5	3,2	6,7	1,2	5,7	4,3	7,1
Portfolios	4,4	6,5	2,1	5,5	7,7	2,8	5,4	3,4	4,7	1,8	3,2	6,7	1,8	2,2
Präsentation	2,1	3,4	5,6	4,1	6,5	2,1	3,1	3,3	4,4	3,3	3,2	5,5	2,9	2,5
Projektcontrolling	6,7	3,7	5,7	4,8	2,8	4,6	7,1	5,5	5,4	4,8	3,9	3,1	5,5	4,7
Prozesse	4,3	3,1	2,1	1,7	5,7	6,7	5,6	3,2	2,2	3,3	2,2	3,3	4,4	3,8
Rating/Basel	3,4	5,5	5,6	4,3	4,5	6,6	4,5	5,2	6,7	5,4	3,3	5,3	4,5	3,9
Reporting	2,2	1,9	4,9	5,6	5,5	3,5	4,1	3,3	3,1	2,9	4,2	4,3	2,1	2,3
Risikocontrolling	4,7	5,6	6,9	5,3	2,1	5,7	6,8	5,3	3,8	7,3	3,2	3,2	6,4	7,1
SAP	3,9	4,9	4,7	4,9	5,3	5,5	5,8	2,9	3,6	6,7	3,7	4,9	3,4	2,8
Software	3,5	3,8	5,9	5,6	5,5	6,7	6,9	4,3	3,5	4,3	4,3	4,7	2,6	3,1
Sonst. strategische Tools	3,1	4,4	3,5	6,7	7,4	2,9	4,4	1,8	4,6	2,2	4,4	8,1	1,8	3,1
Statistik/Auswertung/Analyse	3,5	3,2	3,9	4,6	5,9	6,6	2,1	1,8	2,2	6,6	5,5	5,7	4,4	3,5
Targetcosting/-pricing	5,7	4,2	4,1	6,7	6,4	4,5	7,8	3,5	3,2	5,4	3,3	5,3	3,2	4,5
Techn. orientiertes Controlling wie etwa Facilitycontrolling	2,1	2,2	3,4	3,5	6,6	2,5	3,1	4,4	1,9	3,3	3,7	7,9	3,1	2,5
Vertriebscontrolling	3,5	5,5	4,9	3,1	6,7	7,7	7,6	3,5	5,5	4,9	3,1	6,7	7,7	7,6
Wertorientiertes Controlling	5,5	5,8	4,2	2,7	2,1	4,6	5,7	4,3	5,4	5,7	2,1	2,2	3,2	2,8

Abb. 10: Controllingkomponenten im Spannungsfeld von Normierung und Controllingindividualität

• Beratungsnotwendigkeit – und damit Qualitäts- und Performancedefiziten – in einzelnen Controllingbereichen (in welchen Fachabteilungen und/oder Funktionen muss/ sollte der Controller zum Nutzen des Managerkunden sich einbringen?)

zeigt Abbildung 10 daher zusammenfassend für ausgewählte Tools und/oder Controllingbereiche, wie dort die

1. Beratungszufriedenheit (Klima, Ergebnis, Umsetzbarkeit)
2. Beratungseffektivität (Durchführung, interne Akzeptanz, Timing)
3. Beratungs-, d.h. Consultingintensität (ist der Aspekt – künftig – besonders „beratenswert“?)
4. Outsourcingintensität (in der Durchführung ganz an externe Berater/Abwickler vergebbar?)
5. Selfcontrollingintensität (wie gut/schnell kann eine Fachabteilung selbst aktiv werden?)
6. ideale Controllingtiefe (soll dort methodisch vertieft werden?)
7. ideale Controllingbreite (soll dort inhaltlich verbreitert werden, insbes. zu angrenzenden Controllingaspekten?)

aussehen, und zwar nach Controller- vs. Managerperspektive.

Es zeigt sich, dass

- Manager offensichtlich beratungsfreudiger als Controller sind – nicht zuletzt deshalb, weil Controller auch um ihren Hausmarkt fürchten und keine Konkurrenz ins Haus geholt haben möchten
- strategische Perspektiven relativ zu den für viele Anwender „konkreteren“ Tools untergewichtet sind: Weder der Controller selbst für sich sieht hier besonderen Beratungsbedarf, und auch die Controllingkunden (= Manager) nehmen beispielsweise die Existenz des Strategischen Controlling innerhalb des gesamten Servicespektrums des Controlling hin, ohne hier besondere Anforderungen zu stellen
- die Selfcontrolling-Intensität, also potenzielles und bereits in Unit-Eigenregie durchgeführtes faktisches Selfcontrolling sich meist auf rechnungswesennahe Bereiche bezieht

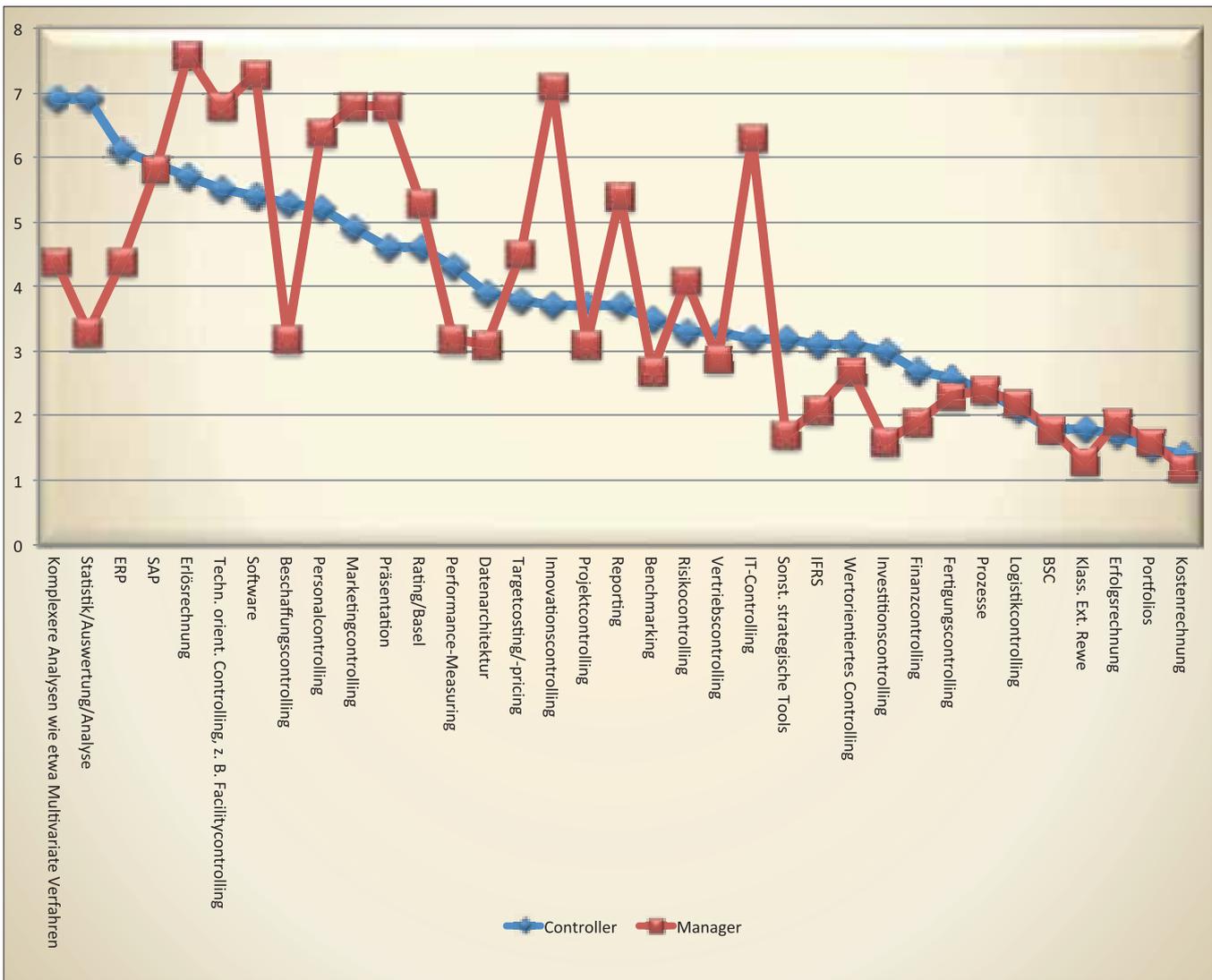


Abb. 11: Controllers Beratungsbedarf gemäß Eigensicht vs. Managerperspektive

- das Outsourcing sich – wie zu erwarten – eher auf etablierte Controllingstandards erstreckt. Insbesondere bleiben sensible Bereiche eher ausgespart bzw. sind als outsourcing-resistent einzustufen (etwa Personalcontrolling mit Mitarbeiterbewertungen). Allerdings zeigt sich auch der Trend, extern zugekaufte Pakete einzusetzen (etwa bei Assessments und Developments) und deren Ergebnisse dann intern weiterzudiskutieren.

Die aus Abbildung 10 bekannten Aufgabenelemente tauchen – absichtlich noch einmal separat dargestellt – in Abbildung 11 auf, und zwar diesmal nicht alphabetisch, sondern absteigend geordnet nach Controllers Eigenmeinung (blau) bzgl. des für ihn selbst, also **für den Controller notwendigen Beratungsbedarfs**. Controllers blaue Eigeneinschätzung wird in Abbildung 11 mit der roten Managermeinung kontrastiert; hier gibt es unterschiedliche Auffassungen welchen

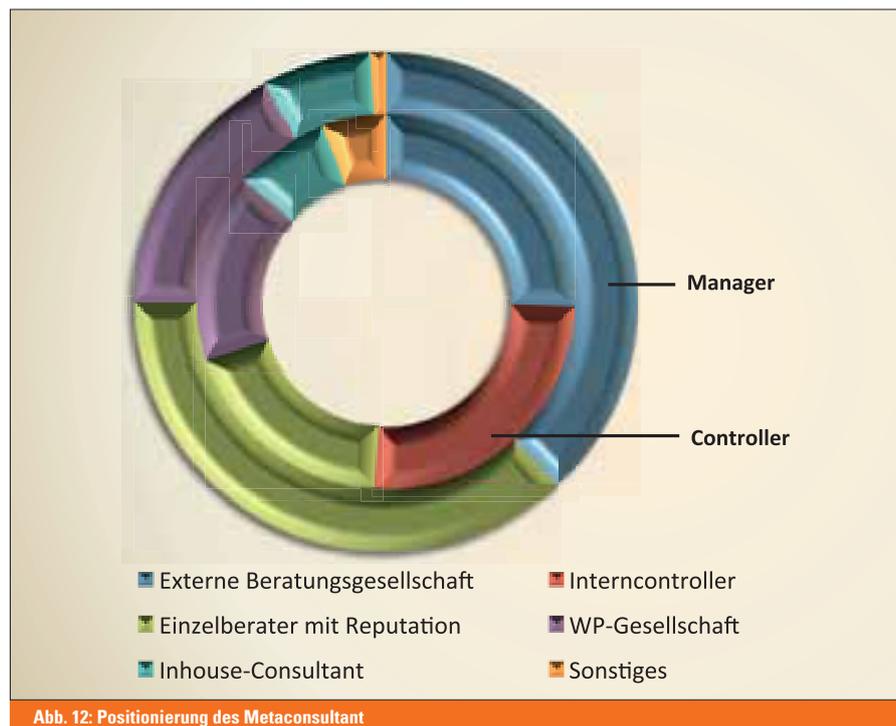


Abb. 12: Positionierung des Metaconsultant



Abb. 13: Metaconsultants Aufgabenspektrum im Metaconsulting (Controller VS. Metaconsultant)

Beratungsbedarf der Controllingsservice selbst wohl nötig hat (Ratingwerte). Obwohl sich wegen der diskreten Werte und Items an sich eine Liniendarstellung verbietet, wurde sie hier ausnahmsweise dennoch gewählt, weil auf diese Weise optisch besonders deutlich wird, dass

- sich bei den für beide Marktparteien eher unwichtigen Controllingaufgaben ein weitgehender Beratungskonsens ergibt – beide interessiert's nämlich nicht sonderlich, weil sich die Controller hier für fit halten und dies auch die Managerkunden so sehen. Beispielsweise ist „Kostenrechnung“ am unteren Ende ein uralter Standard, bei dem es nach Controller- und auch gemäß Managermeinung nichts mehr sinnvoll zu beraten gibt, der Controller also nichts hinzulernen könne
- sich gerade bei IT-nahen und innovativen Aufgaben (z. B. ERP, Erlösrechnung) durchaus doch Meinungsunterschiede ergeben, ob der Controller sich selbst beraten lassen müsste. Solche Meinungsdivergenzen zwischen Controller vs. Manager werfen zugleich ein wenn auch lediglich punktuell Spotlight auf die Eigen- vs. Fremdeinschätzung der Controller- und Controllingqualitäten.

### Organisation des normierenden Metacontrolling

Aus diesen Ergebnissen zeichnet sich die **Tendenz zum Metacontrolling** ab, so wie es sie analog bereits im Consultingbereich gibt: Im Sinne einer Komplettlösung stellt der Metaconsultant für ein spezifisches Beratungsprojekt die „richtigen“ Berater bereit und haftet dabei – wenn auch vielleicht in vertraglich definierten Grenzen – für die Beraterqualität, das Timing und für andere Komponenten der Consultinglogistik. Entsprechend für den Controllingsektor bedeutet dies: Es wird eine Controllinghierarchie aufgebaut, in der interne Controller und externe Controller eingebunden sind.

Der Metacontroller sollte idealerweise als externe (größere) Beratungsgesellschaft oder als Einzelberater mit herausragender Reputation positioniert sein als (vgl. Abbildung 12; Prozentanteile der Erstnennungen). Manager (äußerer

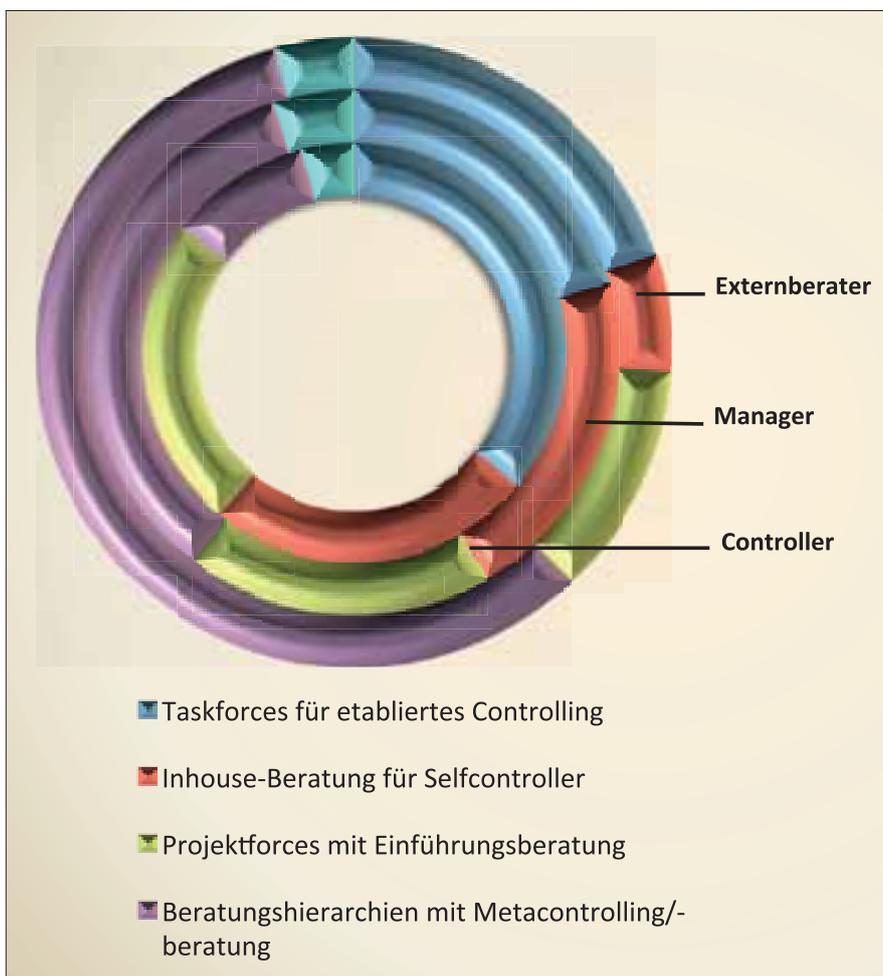


Abb. 14: Organisationsformen des Metaconsulting

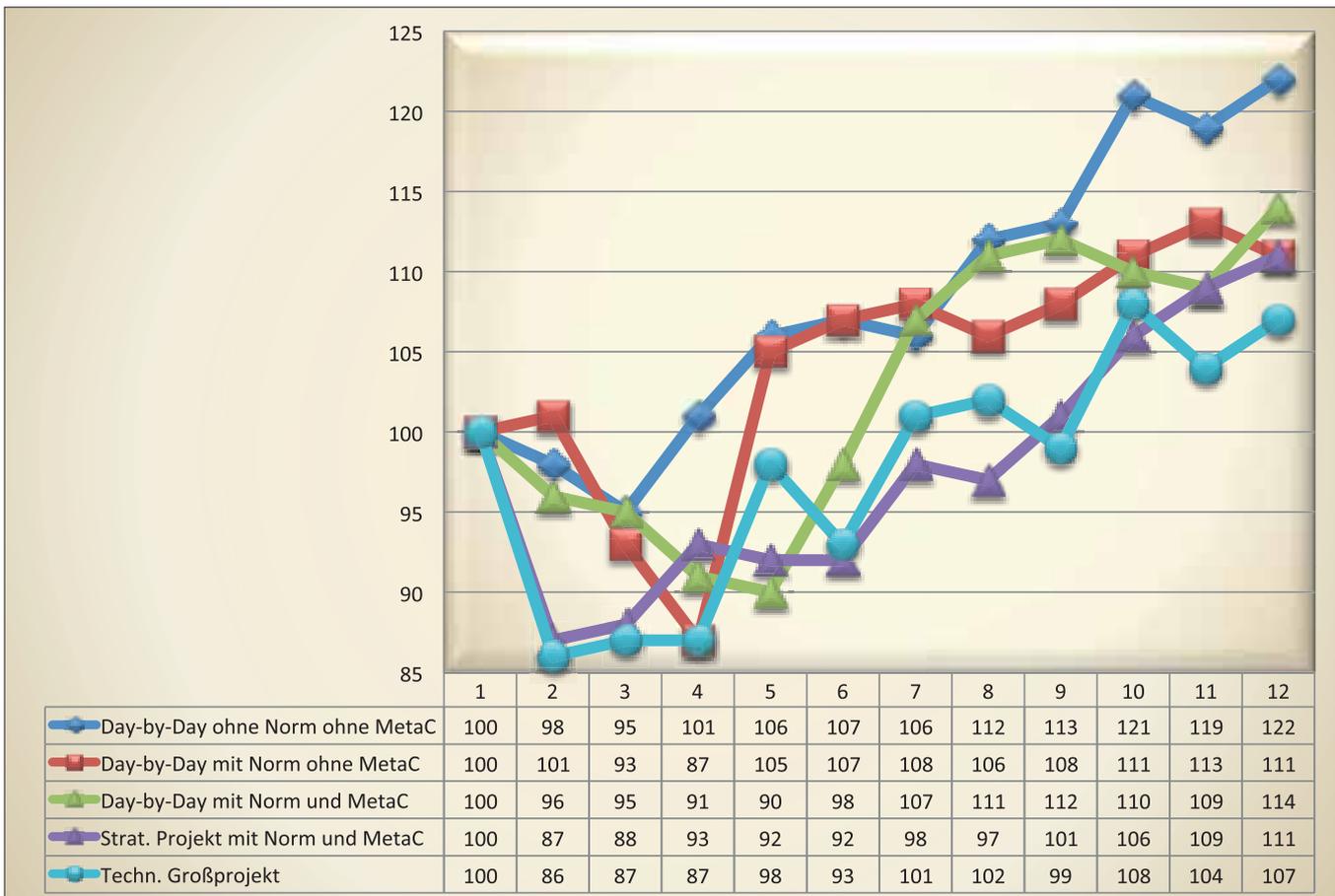


Abb. 15: Effektivitätsindex

Ring in [Abbildung 12](#)) und Controller (innerer Ring) sind sich von der Tendenz her hier einig.

Der Metacontroller sollte idealerweise bei seinem „Controlling des Controlling und Consulting“ eher **graue Eminenz** im Hintergrund

bleiben und sich auf das Controlling der Berater bzw. Controller beschränken, nicht indes selbst ins Day-by-Day-Consulting operativ eingreifen (vgl. [Abbildung 13](#), Prozentanteile Erstnennungen; vgl. auch [Abbildung 3](#), CM 3, 2013). Auch hier gibt es zwischen Manager-

vs. Controllermeinung (äußerer vs. innerer Ring in [Abbildung 13](#)) keine allzu großen Tendenzunterschiede.

Zusammenfassend muss man zwar speziell bei Controllern eine gewisse Zurückhaltung gegen-

# INTELLIGENTE SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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

-  BUSINESS INTELLIGENCE
-  UNTERNEHMENSPLANUNG
-  KONZERNKONSOLIDIERUNG



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Bahnhofstraße 20  
78532 Tuttlingen

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

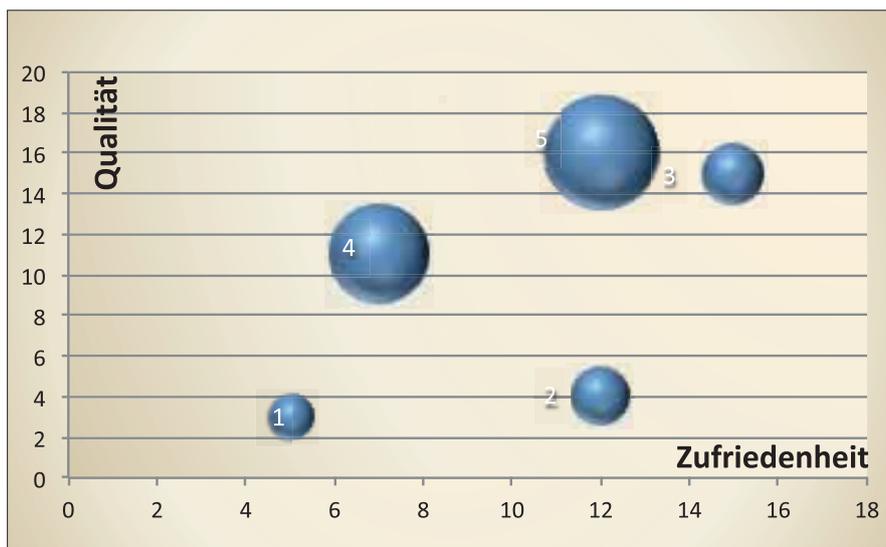


Abb. 16: Einsparungen/Zufriedenheit beim höhergelagerten Management

Abschließend zeigt **Abbildung 16** in Bezug auf die fünf Beratungsprojekte 1 bis 5, in welchem Ausmaß seitens der nicht direkt mit den jeweiligen Projekten befassten Manager eine

- subjektive **Qualitätssteigerung** im Vergleich zur Ausgangssituation (Ordinate) wahrgenommen
- allgemeine, z. B. auch die Kosten berücksichtigende **Zufriedenheitssteigerung** (Abszisse) der verantwortlichen oberhalb der jeweiligen Projekte positionierten Middle- und Topmanager im Vergleich zur Ausgangssituation erreicht

wurde. Dies spricht empirisch gesehen insgesamt für Normierung und Metaconsulting!

über Metaconsulting bzw. Metacontrolling konstatieren, die vor allem auf Konkurrenzdenken beruht. Manager sind hier deutlich offener. Vor diesem Hintergrund kann man verschiedene Gestaltungs- und Organisationsformen des Metaconsulting aufzeigen (**Abbildung 14**, Prozentwerte der Haupt- bzw. Erstnennungen), die jeweils dominant den **Metaberater** bzw. die **Effektivität der Controllingberatung** unterstützen. Es dominiert aus Controllersicht (innerer Ring in **Abbildung 14**) eher die In-house-Beratung, während aus Managementsicht (mittlerer Ring) und auch aus Beratersicht (äußerer Ring) – wen wundert’s allerdings?! – Beraterhierarchien bevorzugt werden. Diese Tendenz gilt zumindest ab dem mittleren Mittelstand aufwärts, während kleinere Unternehmen eher einen Koordinator bevorzugen, der aber auch selbst berät und keineswegs nur koordiniert.

### Effektivität des normierenden Metacontrolling

Die Effekte der Controllingnormierung in Consulting- und/oder in Controllingprojekten sowie die Hierarchisierung der Berater durch Einschaltung eines Metaconsultant lassen sich abschließend im Zeitvergleich beurteilen. Dazu sind in **Abbildung 15** vier Indexreihen – jeweils zum Anfangszeitpunkt mit dem Indexwert 100 – aufgetragen. Durch Zufriedenheits- und Qualitätsbefragung von mit den Projekten unmittelbar befassten Managern und Controllern im Zeitablauf werden daraus

Indexwerte für einzelne Zeitpunkte generiert, die insofern die (durchschnittliche) subjektive Zufriedenheit bzw. Qualität angeben. Im Vergleich der verschiedenen Indizes bzw. Indexreihen können dann die diversen Consultingprojekte miteinander verglichen werden, nämlich

1. Day-by-Day-Controlling ohne normierenden Metaconsultant; lediglich allgemeine Straffung und Aufrüstung im Controlling
2. Day-by-Day-Controlling mit Normen, aber ohne Präsenz eines Metaconsultant
3. dto., aber unter Einbeziehung eines Metaconsultant
4. Strategisches, größeres Beratungsprojekt mit Normen und Metaconsultant
5. Beratung/Controlling in einem techn. Industrieguts-Großprojekt mit Normierung und Metaconsulting.

Dass der Vergleich solcher heterogener Projekte ein eindeutiger **Äpfel/Birnen-Vergleich** ist, der sich insofern zunächst einmal von selbst verbietet, liegt auf der Hand. Denn die bei den einzelnen betrachteten Projekten vorhandenen unterschiedlichen Rahmenbedingungen verzerren für sich allein schon einen projektübergreifenden Vergleich. Dennoch gibt der **längere Zeitvergleich** zumindest – wenn auch mit Vorbehalten – Anhaltspunkte für die Zufriedenheit: Nach Anfangsproblemen mit Indexwerten bei allen vier Beratungsprojekten < 100 erreichen alle Indexreihen nach 12 Befragungs-, d. h. nach Messzeitpunkten (= 24 Monate, da alle zwei Monate Befragung) Indexwerte deutlich > 100.

### Literatur

Giel, W.: Eine Marke auf neuen Wegen. Absatzwirtschaft 2004 (Sonderheft „Marketing zwischen Kreativität und Kosten“). 74-78  
 Meurer, J. et al.: Wie groß wird der Marketing-Etat? Absatzwirtschaft 2004 (Sonderheft „Marketing zwischen Kreativität und Kosten“), 80-86  
 Stock, R.: Wirkungsweise von Normen in Organisationen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2004, 785-810  
 Witt, K. / Witt, F.-J.: Was wirkt wirklich in Controller’s Toolset?. Controller Magazin 2007, 462-466

# Big Data: Ein neues Thema, nicht nur für Controller

von Andreas Gadatsch

Unter Big Data wird die **Echtzeitverarbeitung sehr großer Datenmengen für analytische Aufgaben** verstanden. Neue Technologien und Methoden machen es möglich, bislang nicht genutzte Analyseaufgaben in kürzester Zeit durchzuführen. Der Beitrag zeigt, wie Big Data in den betriebswirtschaftlichen Kontext einzuordnen ist, welche Chancen den Unternehmen offen stehen und welche Auswirkungen dies für den Controller haben wird.

## Big Data und aktuelle Mega-Trends

**Informationen sind immaterielle Güter, die mehrfach ohne Verbrauch genutzt werden können.** Hinzu kommen niedrige Vervielfältigungskosten und einfachere Verbreitungsmöglichkeiten als bei materiellen Gütern. Der Erwerb einer Information erfolgt i. d. R. durch die Weitergabe einer Kopie (z. B. Download einer wichtigen Pressemitteilung). Der Käufer eines Gegenstandes erhält dagegen das Originalgut, der Gegenstand wechselt in diesem Fall physisch den Besitzer. Moderne Volkswirtschaften benötigen neben den klassischen Faktoren Arbeit, Boden und Kapital immer mehr Informationen.

Die Verarbeitung von Informationen ist daher nicht nur eine betriebswirtschaftliche Fragestellung, sondern auch zunehmend ein volkswirtschaftlich relevantes Aufgabengebiet. Bislang wurden Informationen in strukturierter Form in Datenbanken abgelegt und durch betriebswirtschaftliche Informationssysteme, wie z. B. ERP-Systeme, genutzt.

Die **Berichterstattung zum Begriff „Big Data“** suggeriert, dass wieder große Veränderungen in der IT anstehen. In einem Interview

mit Dr. Mathias Kaiserswerth, Director und Vice President IBM Research, ist die Schlagzeile zu lesen, dass wieder ein neues IT-Zeitalter anbricht: „In Zukunft wird es viele intelligente Systeme geben, die automatisiert große Datenmengen analysieren und Unternehmen bei Entscheidungen besser unterstützen. Big Data wandelt die Unternehmen in Echtzeit-Unternehmen“ (Computerwoche, 2012). Um dies einzuordnen, müssen mehrere Mega-Trends in der IT gemeinsam betrachtet werden (vgl. [Abbildung 1](#)).

**Cloud Computing** ist eine meist internetgestützte Form der dezentralen Bereitstellung von sehr unterschiedlichen IT-Dienstleistungen. Anwendungen des **Social Webs** (Chat, Blog, Soziale Netzwerke wie z. B. XING, LinkedIn, Facebook) sind interaktive Anwendungen, die sehr große Datenmengen erzeugen. **Mobile IT-Anwendungen** produzieren u. a. durch den zunehmenden Erfolg von Smartphones einen großen Datenstrom. Insgesamt gesehen hat diese Entwicklung zu einem extremen Datenwachstum geführt. Dies hat zur Folge, dass viele Aspekte der Informationsverarbeitung, auch im Controlling, überdacht werden müssen.

Aktuell werden zahlreiche Veränderungen in der Informationsverarbeitung diskutiert (vgl. [Abbildung 2](#)).

- **Ort der Bereitstellung von Rechenleistung:** Bislang waren stationäre Rechenzentren in den Unternehmen der Kern der betrieblichen Informationsverarbeitung. Sie waren die zentrale Quelle für Reports und Analysen im Controlling. Die Rechenzentren werden zukünftig ergänzt oder teilweise abgelöst durch dezentrale Bereitstellungs-konzepte der Informationsverarbeitung, wie z. B. das Cloud Computing.
- **Verarbeitungskonzept und Datenstruktur:** Die aktuell in den Unternehmen installierten betrieblichen Informationssysteme (ERP-System u. a.) verarbeiten überwiegend strukturierte Daten für betriebliche Prozesse. Diese werden dauerhaft mit Hilfe von relationalen Datenbanken gespeichert und mittels SQL-Anweisungen manipuliert (Anzeige, Änderung, Löschung der Daten) und im Rahmen des Controllings für das Reporting verwendet. Diese eher statische Verarbeitung wird abgelöst durch eine dynamische „Interaktionsverarbeitung“ von nicht strukturierten Daten, die aus den o.g. Quellen (Blogs, Soziale Netzwerke, Youtube, Twitter u. a.) stammen. Diese großen Datenmengen (Big Data) können mit enorm hoher Geschwindigkeit, im Idealfall in Echtzeit, verarbeitet werden, um zeitnah betriebswirtschaftliche Entscheidungen zu unterstützen. Der Controller wird zum „Echtzeit-Controller“.
- **Arbeitsrhythmus:** Der bislang dominierende starre Wechsel von „Arbeit“ und „Freizeit“ (starre Arbeitszeitmodelle) verändert sich in Richtung flexibler Arbeitskonzepte (individu-

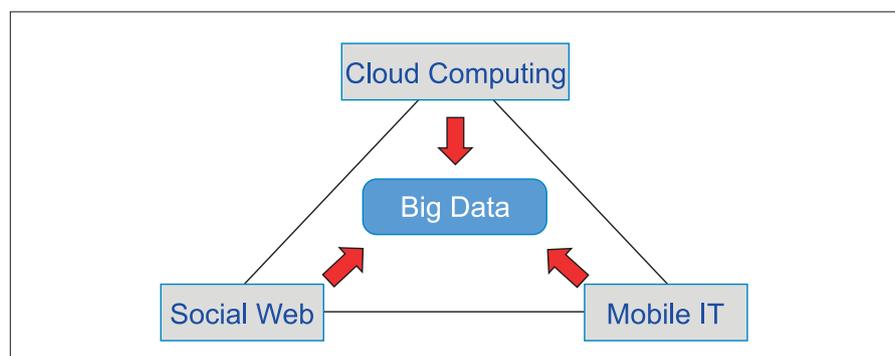


Abb. 1: Big Data und aktuelle IT-Megatrends

Aspekt	Bisher	Zukunft
• Ort der Bereitstellung von Rechnerleistung	Rechenzentrum	Cloud Computing
• Verarbeitungskonzept und Datenstruktur	Transaktionsorientierte Verarbeitung strukturierter Daten (ERP-Systeme u.a.)	Zusätzliche Interaktionsverarbeitung von Daten aus dem Social Web (Youtube, Facebook u.a.)
• Arbeitsrhythmus	Fix	Variabel (stärkere Überlappung von Freizeit und Arbeitszeit)
• Ort der Informationsbereitstellung	Stationäre Endgeräte (Desktop Personal Computer)	Mobile Endgeräte (Laptop, Tablet, Smartphone u.a.)

Abb. 2: Veränderungen der Informationsverarbeitung

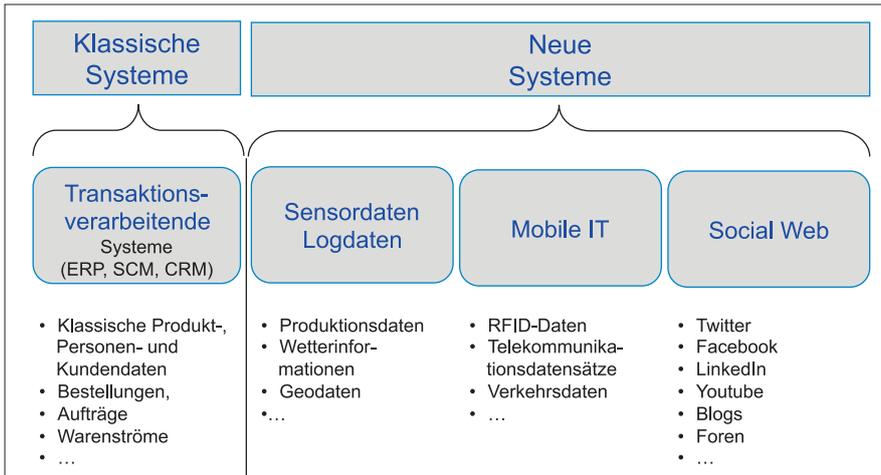


Abb. 3: Datenquellen für Big Data

eller Wechsel von „Arbeit“ und „Freizeit“) mit dem Ziel einer persönlichen Lebenszeiteinteilung der Mitarbeiter. Arbeitszeit und Freizeit überlappen sich zukünftig stärker als bisher. Die Analyse von Daten kann dann erfolgen, wenn sie anfallen bzw. der Mitarbeiter hierzu bereit ist.

- **Ort der Informationsbereitstellung:** Nicht nur die oben angesprochene Bereitstellung von Informationen erfolgt zunehmend dezentral, sondern auch deren Nutzung. Bislang dominierten stationäre Personal Computer das Arbeitsleben. In der Zukunft wird die mobile Arbeit mittels Laptop, Tablet PC und Smartphone eine entscheidende Rolle einnehmen.

### Begriffliche Einordnung von Big Data

Die wenigen bislang veröffentlichten Definitionen sind durch unterschiedliche Blickwinkel und Betrachtungsschwerpunkte geprägt. Meist sind es eher technische Aussagen. Es dominieren vor allem Ansätze der Praxis, insbesondere von Analysten, IT-Beratungsunternehmen und Industrieverbänden. Wissenschaftliche Veröffentlichungen sind bislang in nur geringer Zahl erschienen (z. B. Loos et al., 2011).

Nachfolgend werden beispielhaft zwei Definitionen von Vertretern der Praxis herausgegriffen: Doug Laney, Analyst der Gartner Group, einem bekannten internationalen IT-Analysten-

unternehmen, beschreibt in seinem Blog „blogs.gartner.com/doug-laney“ Big Data als „Datenmengen, die größer sind, als man es gewöhnt ist“ (Laney, 2012). Carsten Bange, vom Beratungsunternehmen BARC, betont in seiner Definition insbesondere den vielschichtigen Charakter der zu verarbeitenden Daten: „Big Data bezeichnet Methoden und Technologien für die hochskalierbare Erfassung, Speicherung und Analyse polystrukturierter Daten“ (Bange, 2012).

Eine aktuelle und praxisnahe Definition liefert der Arbeitskreis Cloud Computing des Industrieverbandes der Informations- und Kommunikationstechnikunternehmen BITKOM: „Big Data ist die (...) wirtschaftlich sinnvolle Gewinnung und Nutzung entscheidungsrelevanter Erkenntnisse aus qualitativ vielfältigen und unterschiedlich strukturierten Informationen, die einem schnellen Wandel unterliegen und in bisher ungekanntem Umfang anfallen.“ (BITKOM, 2012a).

Insgesamt gesehen sind die bisherigen Definitionen weit gefasst. Sie zeigen aber deutlich, dass Big Data ein sehr komplexes Aufgabenfeld ist, das völlig neue Möglichkeiten zur schnellen und kostengünstigen Verarbeitung sehr großer strukturierter und auch unstrukturierter Datenmengen, idealerweise in Echtzeit, schafft. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über die typischen Datenquellen, die im Rahmen von Big-Data-Szenarien zu verarbeiten sind. Die klassischen Systeme liefern strukturierte Datensätze, wie Kundenaufträge, Bestellungen etc. aus **Enterprise-Resource-Planning-Systemen (ERP)**, **Supply-Chain-Management-Systemen (SCM)** und **Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM)**.

Bei den neuen Anwendungen handelt es sich um Sensor- oder Logdaten, die z. B. laufend Daten aus der Produktion erzeugen oder Wetterdaten aufzeichnen. Die mobilen Anwendungen erzeugen mit Hilfe der **RFID-Technologie** klassische Bewegungsdaten aus Logistiksystemen oder zunehmend auch Verkehrsdaten. Social-Web-Anwendungen wie **Twitter**, **Facebook** u. a. soziale Netzwerke erzeugen darüber hinaus ebenfalls einen sehr großen Datenstrom, der für Big-Data-Analysen interessant ist.

#### Autor



■ 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

Ein Vergleich der Prozesse um Big Data mit bisher bekannten Arbeitsabläufen zeigt, dass es sich um einen klassischen Informationsverarbeitungsprozess handelt, wie er im Controlling üblich ist. Dieser Prozess beinhaltet die Erfassung, Speicherung, Analyse und die benutzerorientierte grafische Aufbereitung von Informationen. Big Data dient der Nutzung der Informationen, die sich aus der Auswertung der Datenströme für betriebswirtschaftliche Analysen ergeben. Im Unterschied zu klassischen Datenanalysen ist bei Big Data die sehr schnelle Verarbeitung von extrem großen und vielschichtigen Datenmengen hervorzuheben. Allerdings wird nur die technische Grundlage für die betriebswirtschaftliche Verwendung bislang nicht nutzbarer Informationen geschaffen.

## Nutzung von Big Data

### 1. Aktuelle Situation in vielen Unternehmen

Da Big Data ein neues Thema ist, steht die Umsetzung in den meisten Unternehmen noch bevor. Das Analystenhaus Gartner hat bereits eine Warnung in den Umlauf gebracht: „Bis 2015 werden über 85 % der Fortune 500-Unternehmen nicht in der Lage sein, Big Data effektiv zu nutzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen“ (Gartner, 2011). Diese Meldung deckt sich mit anderen aktuellen Umfragen. So veröffentlichte das deutsche CIO-Magazin, das sich primär an IT-Verantwortliche in Unternehmen richtet, eine Umfrage, nach der 53 % der befragten Unternehmen noch keine Big-Data-Analysen nutzen und nur lediglich 12 % hierin Erfahrung haben (vgl. CIO-Magazin, 2012). Eine neuere Untersuchung zu aktuellen und zukünftigen Themen des IT-Managements der Hochschulen Koblenz und Bonn-Rhein-Sieg hat ergeben, dass vor allem klassische Themen wie Business Intelligence, Compliance, Prozessintegration und Automatisierung in den Unternehmen von Bedeutung sind. Big Data ist derzeit (noch) nicht direkt relevant, aber indirekt durch Querbezüge von Bedeutung, da Big Data die Basis für Business Intelligence, Echtzeitanalysen, Prozessanalysen u. a. herstellt (vgl. Gadatsch, Komus und Kuberg, 2012).

### 2. Einsatzszenarien und Beispiele

Grundsätzlich steigen die Nutzungsmöglichkeiten für Big Data, wenn sich aus den Geschäftsprozessen ein hohes Datenvolumen unstrukturierter Daten extrahieren lässt und eine hohe Interaktivität der Analysen gefordert ist, d. h. Echtzeitanalysen gewünscht sind (vgl. Abbildung 4).

Einsatzbeispiele sind in nahezu allen Branchen denkbar. Einige Beispiele sind in Abbildung 5 aufgeführt.

In der Literatur werden häufig Beispiele genannt, die in das Raster aus Abbildung 4 fallen, d. h. bei denen große strukturierte und nicht strukturierte Datenmengen interaktiv verarbeitet und analysiert werden (vgl. Bloching et. al, 2012):

- Die Firma Hertz ist in der Lage, sehr genau zu prognostizieren, wie viel Benzin Kunden im Tank lassen, wenn sie den Wagen zurückgeben,

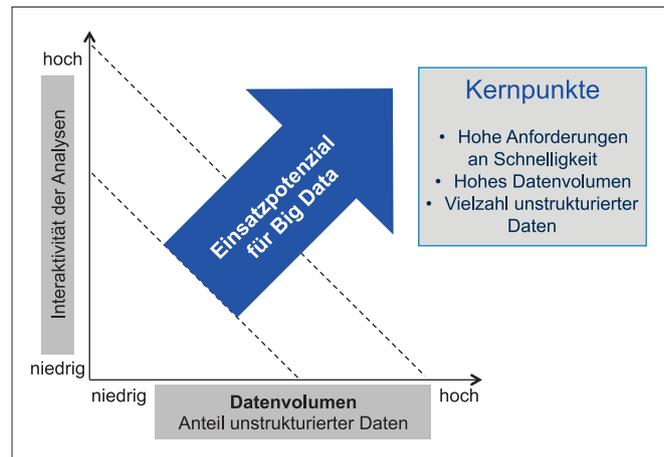


Abb. 4: Eignung von Geschäftsprozessen für Big Data

- die Berliner Musikplattform „Tape TV“ spielt mit erstaunlicher Trefferquote Musikstücke ein, die das Publikum noch nicht kennt, aber auf Anhieb mag,
- das Kreditkartenunternehmen VISA vermag angeblich anhand der Kreditkartentransaktionen vorherzusagen, welches Ehepaar sich in wenigen Jahren scheiden lässt und kann daraus Schlussfolgerungen zur Kreditwürdigkeit ziehen,
- das Mineralölunternehmen ARAL spielt auf den Geldrückgabe-Schalen Werbung ein, die zwar noch nicht am individuellen Kunden ausgerichtet ist, aber den Abverkauf im Store optimiert,

HIGHLIGHT IM DEZEMBER

**IFC EBERT**

FACHTAGUNG  
CONTROLLING-  
LÖSUNGEN  
FÜR DIE PRAXIS  
**2013**

**04./05.12.2013  
IN NÜRNBERG**

**www.ifc-ebert.de**

Branche	Einsatzmöglichkeiten
Energiewirtschaft	Steuerung des Energieverbrauchs (Smart Metering)
Finanzwirtschaft	Zahlungsstromanalysen zur Betrugserkennung und Risikoanalyse
Gesundheitswesen	Frühwarnung vor Epidemien, Fernüberwachung von Patienten
Handel	Click-Stream-Analysen im Onlinehandel Personalisierte Gutscheine und Rabattaktionen (Echtzeit)-Kundenanalysen / Kaufverhaltensanalysen
Informationstechnik	Loganalyse von Transaktionssystemen zur Risikoanalyse, Betrugserkennung und Lastoptimierung
Social Web	Echtzeitanalysen des Nutzerverhaltens
Gaming	Individualisierte Serviceangebote in Abhängigkeit vom Echtzeitverhalten (Aktionsrabatt für Kauf von zusätzlichen Spielfiguren nach Verlusten in Spielsituationen)

Abb. 5: Einsatzszenarien für Big Data

- eine große Kaufhauskette blendet z. B. beim Verkauf von Babynahrung im Erdgeschoss dem Kunden beim Zahlvorgang an der Abteilungskasse gezielte Werbung für die Rabattaktion im 4. Stock des Kaufhauses, der Babyabteilung, ein.

ersten Jahrzehnten die Unterstützung einzelner betrieblicher Funktionen (z. B. Buchhaltung, Lagerbestandsführung) in Form von regelbasierten Batchverarbeitungen oder übergreifenden Prozessketten (z. B. Vertriebs- und Logistikprozesse in ERP-Systemen) im Vordergrund standen, wurde die Informationstechnik zunehmend zum Kernbestandteil des Geschäftes, d. h. Unternehmensprozesse sind ohne IT-Unterstützung nicht mehr denkbar. Als Beispiel lassen sich elektronische Marktplätze wie „Amazon“ und „ebay“ anführen, bei denen Informationstechnik und Geschäft miteinander verschmelzen. Mittlerweile bewirken neue technische Entwicklungen wie Big Data einen steuernden Charakter der Informationsverarbeitung. Die Möglichkeit der Echtzeitverarbeitung sehr

großer Datenmengen machen neue Geschäftsmodelle denkbar.

## 2. Auswirkungen von Big Data auf die IT-Architektur

Die Analysen von großen Datenmengen erfordern technische Konzepte, die sich von den klassischen transaktionsorientierten Systemen unterscheiden. Daher wurden sogenannte „**In-Memory-Datenbanken**“, wie z. B. das Produkt SAP HANA der Walldorfer SAP AG, und spezielle Auswertemechanismen, wie z. B. der Map-Reduce-Ansatz, entwickelt, um Big-Data-Analysen zu unterstützen. Klassische relationale Datenbanken greifen auf externe Datenspeicher (z. B. Festplatten) zu und transportieren temporär nur die jeweils benötigten Daten in den Hauptspeicher. In-Memory-Datenbanken halten dagegen den gesamten Datenbestand permanent im Hauptspeicher und benötigen damit keine Zeit für Schreib- und Lesezugriffe auf externe Speicher (vgl. Loos et al., 2011, S. 383). Der MapReduce-Ansatz ist ein Konzept der Programmierung, um mit Hilfe von parallel arbeitenden Rechnern effizient Algorithmen zu verarbeiten (vgl. z. B. Lang, 2012). Dieser Ansatz kann auch dazu genutzt werden, große Datenmengen in kürzester Zeit parallel zu verarbeiten.

Klassische transaktionale Informationssysteme (wie z. B. ERP-Systeme) unterscheiden sich in mehreren Merkmalen von Big-Data-Systemen. Die wichtigsten Aspekte sind in [Abbildung 7](#) dargestellt. Transaktionale Systeme sind zur

## Auswirkungen auf die Arbeit des Controllers

### 1. Allgemeine Entwicklungen

Die Informationsverarbeitung hat in den letzten 40 Jahren einen dramatischen Wandel vollzogen. Die [Abbildung 6](#) zeigt die wesentlichen Schritte und Merkmale auf. Nachdem in den

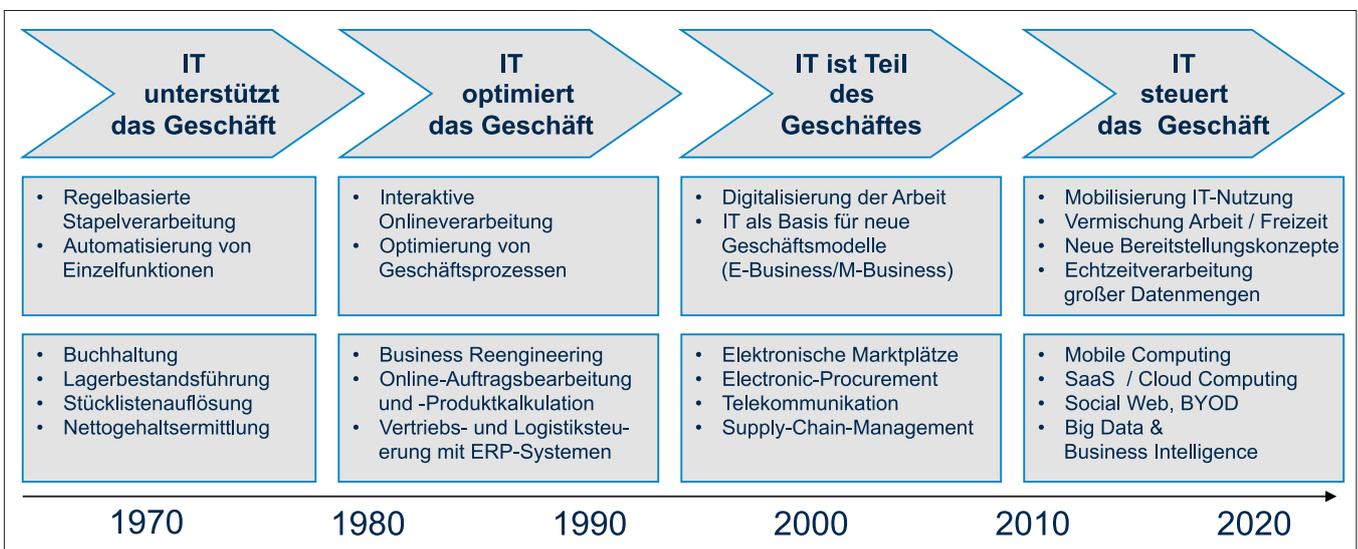


Abb. 6: Von der regelbasierten Batchverarbeitung zur Echtzeitsteuerung von Prozessen

schnellen Unterstützung von operativen Geschäftsprozessen (z. B. Verkaufsabwicklung) auf der Basis strukturiert vorliegender Daten konzipiert worden. Die Datenmanipulation erfolgt mittels der Structured Query Language (SQL). Big-Data-Systeme können neben strukturierten Daten auch unstrukturierte Daten (z. B. aus Weblogs, Twitter) analysieren. Es werden analyseorientierte Prozesse unterstützt, die zur Verbesserung von Entscheidungssituationen genutzt werden können. Die Datenmanipulation erfolgt mittels neuer Abfragesprachen wie **MapReduce** (vgl. ausführlich Dean und Ghemawat, 2004).

### 3. Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung der IT

Die Big-Data-Technologie hat Auswirkungen auf den Ablauf der Analyseprozesse sowie die Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Fachabteilungen und der Informationsverarbeitung. In der Abbildung 8 werden die klassische traditionelle Analyse von Daten und die Big-Data-Analyse einander gegenübergestellt. Die traditionelle Datenanalyse basiert auf einem Rollenmodell, das die Informationsverarbeitung als Lösungsanbieter sieht. Die Fachabteilungen (Business) formulieren Anforderungen an die IT-Abteilungen, welche die Lösung erstellen und zur Nutzung übergeben.

Transaktionsorientierte Systeme	Big Data Systeme
Basieren auf strukturierten Daten, (relationales Datenmodell)	Betrachten zusätzlich überwiegend unstrukturierte Daten
Zur Unterstützung transaktionsorientierter Geschäftsprozesse konzipiert (schnelle Bearbeitung von Daten, z.B. Bestellungen, Aufträge, Gehaltsabrechnungen)	Für die Unterstützung analytischer Prozesse konzipiert (schnelle Auswertung von Daten, z.B. Analyse von Kundenverhalten, Mitarbeiterqualifikationen)
Datenabfrage und Manipulation mittels SQL	Spezifische Abfragesprachen wie MapReduce

Abb. 7: Vergleich Transaktionale Systeme mit Big Data (in Anlehnung an BITKOM, 2012b)

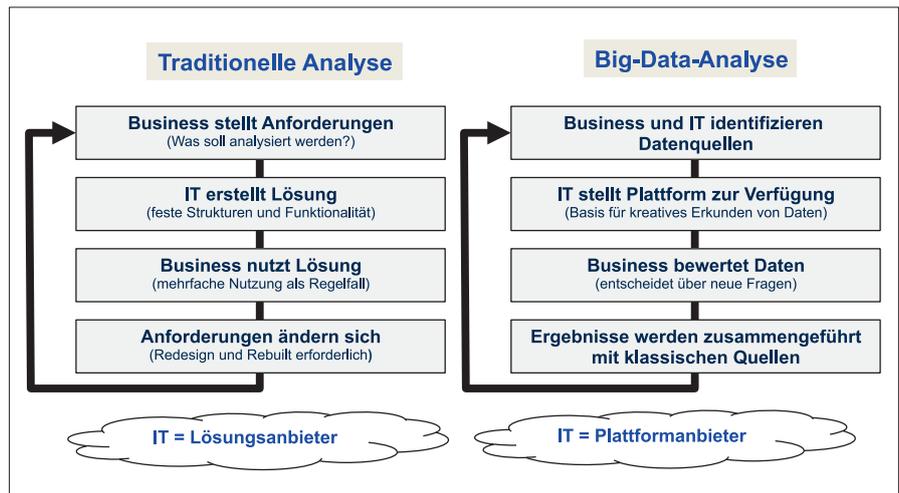


Abb. 8: Neue Analyseprozesse und Rollen (BITKOM, 2012, S. 23, modifiziert)

Bei neuen oder geänderten Anforderungen vollzieht sich der Zyklus erneut. Die Big-Data-Analyse folgt einer anderen Vorgehensweise, bei der die IT nur noch als technischer Plattformanbieter agiert, während die Fachabteilung

mehr Verantwortung übernimmt. Die Fachabteilung identifiziert zunächst gemeinsam mit der IT-Abteilung mögliche Datenquellen. Die IT stellt anschließend eine technische Plattform zur Analyse der Daten bereit. Nach der Bewer-

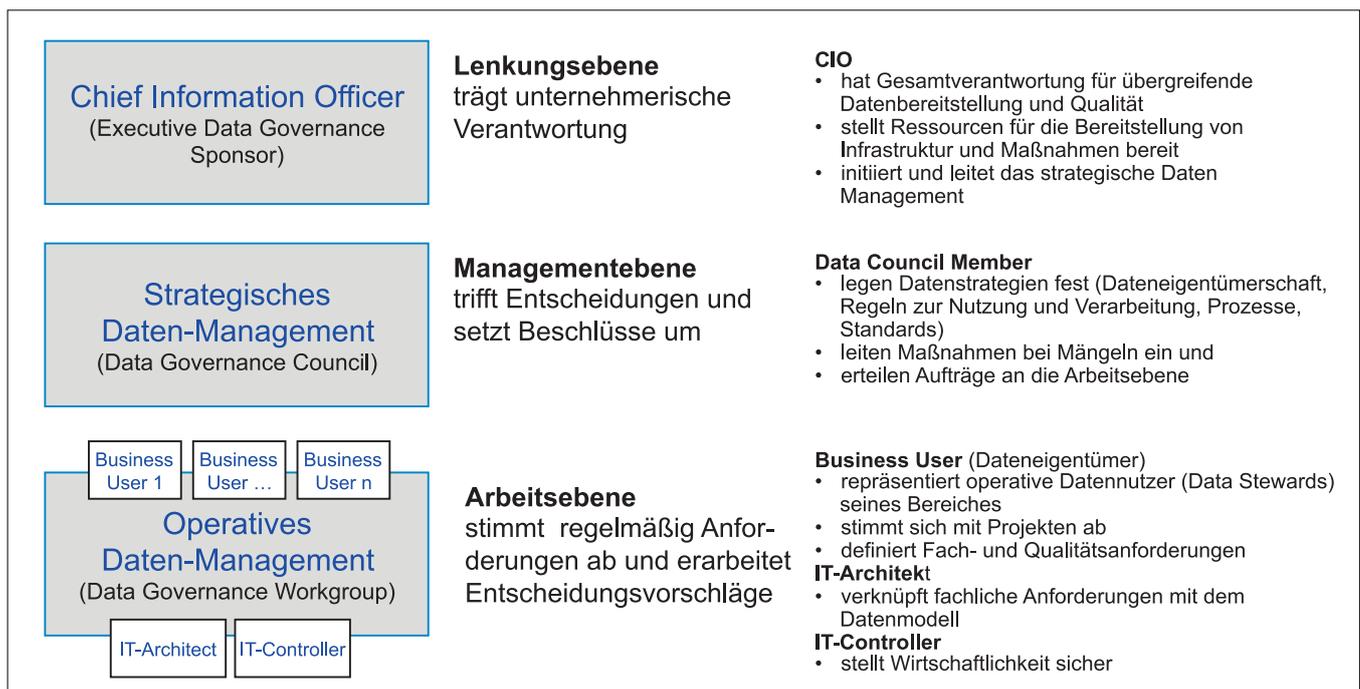


Abb. 9: Schaffung einer übergreifenden Verantwortung

tung der Daten durch die Fachabteilung und einer eventuellen Zusammenführung der neuen Informationen mit klassischen Daten aus der traditionellen Analyse erfolgt ggf. ein erneuter Zyklus.

Die Veränderungen der Analyseprozesse, das steigende Datenvolumen und die dezentralen Strukturen machen es notwendig, die Verantwortung für das Datenmanagement neu zu regeln (vgl. Abbildung 9). Der **Chief Information Officer (CIO)** hat die Gesamtverantwortung für die unternehmensweite Datenbereitstellung und Datenqualität. Er stellt als „**Executive Data Governance Sponsor**“ die hierfür notwendigen Ressourcen bereit und organisiert die unternehmensweite Zusammenarbeit. Diese erfolgt über eine breite Beteiligung der Fachabteilungen im Strategischen Datenmanagement, dem „**Data Governance Council**“. Hier ist das Management der betroffenen Unternehmensteile vertreten, welche die strategische Ausrichtung festlegen und Regeln zur Nutzung und Verarbeitung von Daten verabschieden. Sie erteilen Arbeitsaufträge an die operative Arbeitsebene („**Data Governance Workgroup**“), die für die Erarbeitung fachlicher, qualitativer und technischer Anforderungen verantwortlich sind. Ein IT-Architekt aus dem Verantwortungsbereich des CIO ist für die Verknüpfung der fachlichen Anforderungen im unternehmensweiten Datenmodell verantwortlich. Das IT-Controlling stellt hierbei die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen sicher.

#### 4. Auswirkungen auf die Arbeit im Controlling

Controller setzen für ihre Arbeit auf klassische Endbenutzerwerkzeuge wie MS Excel, spezielle Controllingtools wie dem Corporate Planner, extrahieren Daten aus operativen Systemen wie SAP ERP und nutzen Data-Warehouse-Systeme zur multidimensionalen Analyse. All diesen Werkzeugen ist gemeinsam, dass sie auf vorstrukturierten Plan- und Istdaten beruhen, die gezielt nach bestimmten Kriterien durchsucht werden. Mit Big Data kommen **für den Controller zwei neue Aspekte** hinzu: **Echtzeitverarbeitung und Nutzung bislang nicht verwendeter Informationsquellen** (Social-Media-Daten).

Die Echtzeitverarbeitungsmöglichkeit bietet dem Controller die Chance, deutlich schneller als bisher Analysen zu erstellen und diese in Maßnahmen umzusetzen. Beispielsweise könnte im Vertriebscontrolling viel schneller auf Kundenveränderungen reagiert werden als bisher. Die Nutzung von Social-Web-Informationen bietet die Möglichkeit, Analysemaßnahmen vor allem im Marketing- und Vertriebscontrolling auszuweiten. Beispielsweise könnten Twitter-Accounts von Kunden nach Produktbeurteilungen oder Qualitätsaussagen überprüft und ausgewertet werden. In Verbindung mit den klassischen Kundenanalysen des Vertriebscontrollings lassen sich neue Aussagen ableiten, die bislang nicht möglich waren.

#### Fazit

Big Data ist eine aktuelle Entwicklung, die derzeit noch vergleichsweise langsam Einzug in die Unternehmen findet. Die Einsatzpotenziale der Echtzeitverarbeitung großer unstrukturierter Datenmengen sind hoch und noch lange nicht ausgeschöpft. Die Hersteller von Hard- und Software liefern nur die Basiswerkzeuge. Für die Unternehmen ist es wichtig, kreative individuelle Einsatzszenarien zu entwickeln, um das Potenzial von Big Data auszunutzen.

**Die Controller haben in diesem Zusammenhang zwei wichtige Aufgaben:** Förderung des Big-Data-Einsatzes im gesamten Unternehmen, insbesondere in kundenorientierten Bereichen. Zum anderen können sie die Technologie für das Controlling selbst nutzen und deutlich zeitnäher Analysen und Handlungsempfehlungen bereitstellen als bisher. Allerdings gibt es keine Blaupausen, die nur umgesetzt werden müssen. Vielmehr ist Kreativität gefragt.

#### Literatur

Bange, C. (BARC): Was ist Big Data, Eine Definition von BARC, Online im Internet: [http://www.beyenetwork.de/blogs/bange/archives/2012/04/big\\_data\\_defini.php](http://www.beyenetwork.de/blogs/bange/archives/2012/04/big_data_defini.php), Abruf am 09.10.2012

BITKOM e. V. (Hrsg.): Arbeitskreis Big Data, [http://www.bitkom.org/de/wir\\_ueber\\_uns](http://www.bitkom.org/de/wir_ueber_uns)

[/70822.aspx](http://www.bitkom.org/de/wir_ueber_uns/70822.aspx), Online im Internet, Abruf am 09.10.2012a

BITKOM (Hrsg.): Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, Berlin, 2012b

Bloching, B.; Luck, L.; Ramge, T.: Data Unser: Wie Kundendaten die Wirtschaft revolutionieren, München, 2012

CIO-Magazin (Hrsg.): Onlineumfrage, Nutzen Sie schon Big-Data Analysen, Online im Internet, Abruf am 08.12.2012

Computerwoche (Hrsg.): Ein neues IT-Zeitalter bricht an, Video mit Dr. Mathias Kaiserswerth, Director und Vice President, IBM Research, Online im Internet, [http://video.computerwoche.de/vsc\\_3562\\_912\\_1\\_vid\\_145770/Ein-neues-IT-Zeitalter-bricht-an.html](http://video.computerwoche.de/vsc_3562_912_1_vid_145770/Ein-neues-IT-Zeitalter-bricht-an.html), Abruf am 09.10.2012

Dean, J.; Ghemawat, S.: MapReduce: Simplified Data Processing on Large Clusters, OSDI'04: Sixth Symposium on Operating System Design and Implementation, San Francisco, CA, December, 2004, Proceedings

Gadatsch, A.; Komus, A.; Kuberg, M.: IT-Radar für BPM und ERP, in: ERP-Management, 8 (2012), S. 28-31

Gartner (Hrsg.): Gartner Reveals Top Predictions for IT-Organizations and Users for 2012 and Beyond, Pressemitteilung, Dez. 2011

Laney, D. (Gartner): Blog, Online im Internet: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/deja-velocity-others-claiming-gartners-volume-velocity-variety-construct-for-big-data>, Abruf am 09.10.2012

Lang, J.: MapReduce – Parallelität im Großen und im Kleinen, Chemnitzer Linux-Tage 2012, Tagungsband, Chemnitz, 2012

Loos, P. et al.: In-Memory-Datenmanagement in betrieblichen Anwendungssystemen, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 53(6):383-390 (Heft 6/2011)

Loos, P. et al.: In-Memory-Datenmanagement in betrieblichen Anwendungssystemen, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 53(6):383-390 (Heft 6/2011)

Plattner, H.; Zeier, A.: In-Memory Data Management, Berlin, 2012 (Springer) <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-29575-1>

Schwarz, K., Roderer, U.: BT-Studie: Cloud Computing ist treibende Kraft für das Big-Data-Phänomen, Big Data kommt und kaum ein Unternehmen ist bereit, Online im Internet: <http://www.searchstorage.de/themenbereiche/management/daten/articles/371536/> (Abruf 13.08.2012)

# Entwicklungstendenzen des Controllings unter besonderer Berücksichtigung der Veränderungen durch die Nachhaltigkeitsdiskussion

von Ulrich Schwarzmaier

Das Berufsbild des Controllers unterlag in den letzten 20 Jahren einem stetigen Wandel. Nun steht der Controller vor einer neuen Herausforderung, dem Thema Sustainability. Es soll in diesem Aufsatz der Wandel des Controllers und seiner Aufgaben aufgezeigt werden.

Der Aufsatz gliedert sich in zwei Teile, einen ersten eher vergangenheitsorientierten Teil, der die Entwicklung der letzten 20 Jahre darstellt, und einen zweiten Teil, der in die Zukunft blickt. Er handelt von den Tendenzen im Controlling – und hier beschäftigen wir uns Stand heute mit **nachhaltigem Handeln** oder **Sustainable Management und Controlling**, wobei

1. sowohl die Perspektive wie das Thema Sustainability das Controlling beeinflussen, als auch
2. die Perspektive, wie das Controlling und dessen Instrumentarium die Nachhaltigkeitsdiskussion und nachhaltiges Wirtschaften unterstützen, einbezogen wird.

Zunächst einmal zum ersten vergangenheitsorientierten Teil, der Controllingentwicklung seit Beginn der 90er Jahre. Obwohl bereits seit Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts über Controlling geredet und geschrieben wird<sup>1</sup>, hat es erst richtig vor rd. 20 Jahren Einzug in die Unternehmen aber auch wissenschaftlichen Einrichtungen gehalten. Lehrstühle für „Controlling“ lösten bei Neubesetzung „alte“ Bezeichnungen wie internes Rechnungswesen oder Kosten- und Leistungsrechnung ab. In den Unternehmen wurden Abteilungen wie Berichtswesen, Kostenplanung und Abrechnung zu Controllingabteilungen zusammengefasst.

Später wurden auch weitere Abteilungen aus dem Rechnungswesen, wie Abschlüsse, eingegliedert.

## Neuerungen im externen Rechnungswesen

Wie hat sich das „Controlling“ oder eigentlich besser gesagt das Rechnungswesen in den letzten 20 Jahren weiterentwickelt? Von den eingesetzten Methoden im internen Rechnungswesen gibt es im Gegensatz zum externen Rechnungswesen wenig Neues. Im externen Rechnungswesen sind als Neuerungen insbesondere zu nennen:

1. das **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich** von 1998, welches dazu führte, dass Risikomanagementsysteme in den Unternehmen neu einzuführen waren,
2. die Einführungen von Abschlüssen nach internationalem Recht, insbesondere den **International Accounting Standards**, in den Konzernabschlüssen der großen Gesellschaften, (und soweit es sich um börsenorientierte Konzerne handelt, ist es mittlerweile auch Pflicht, nach IFRS die Konzernabschlüsse zu erstellen) und
3. das **Bilanzmodernisierungsgesetz** von 2009, welches größere Veränderungen im bereits über 100-jährigen HGB nach sich zieht und die Abschlüsse nach HGB von seinem Umfang her gerade für kleinere Gesellschaften entlastet. Ferner werden die

möglichen Wahlrechte bei der Bewertung von Vermögensgegenständen und Schulden eingeschränkt und so das HGB mehr an den europäischen Standard und damit an die IFRS-Richtlinien angeglichen.

## Neuerungen im internen Rechnungswesen

Als neue Methoden im internen Rechnungswesen kann man am ehesten noch die Prozesskostenrechnung sowie die Balanced Scorecard bezeichnen, beide Ende der 80er Jahre, Anfang der 90er Jahre im letzten Jahrhundert entwickelt, wobei die Prozesskostenrechnung eher eine Erweiterung der klassischen Kostenrechnungsmethoden darstellt. Veränderungen zeigen sich im Controlling meist organisatorischer Art, wobei die Änderungen und Maßnahmen häufig dem angelsächsischen Sprachraum entsprangen. Viele Anglizismen haben sich daher etabliert. Beispielsweise heißt die Planung für die folgenden 1-2 Jahre nun Budgeting. Dem folgten das Better Budgeting, dann das Beyond Budgeting als sogenannte Neuerungen. Also das „besser Planen“ und „darüber hinaus“ Planen. Aber diese Werkzeuge sind nun wahrlich keine neuen Methoden, sondern münden in eher organisatorischen Veränderungen des Planungsablaufs, um so bessere Planungsergebnisse zu erhalten.

Was hat sich dann geändert?

- Der Wandel **vom Kostenrechner zum Controller**: Es werden nicht mehr 100%ig richtige Daten gefordert, deren Erhebung ewig dauert, sondern gezielte, schnelle, oft nur

grob gerechnete Informationen, die zeitnahe Entscheidungen nach sich ziehen können. Oft sind kurzfristige Anfragen von der Geschäftsleitung innerhalb weniger Stunden zu beantworten.

- Der Wandel des Controllers **vom Datenerheber zum Entscheidungsvorbereiter**: Es entsteht ein neues Verständnis, es gibt den genauen Buchhalter, für Daten, die im Jahresabschluss veröffentlicht werden, und auf den € gerechnet sind. Und es gibt den Controller für das Management: Der Controller ist nicht nur Datenlieferant, sondern Sparringspartner, der nur noch benötigte Daten liefert, meist in den Entscheidungsgremien sitzt und die Zahlen dort auch erklärt und erläutert. Insbesondere bei Entscheidungen wie größeren Investitionsprojekten in neue Anlagen oder bei Make-or-Buy-Entscheidungen, wie der Verlagerung von Konfektionierungsarbeiten an externe Zulieferer in das Land der Abnehmer, sind die Controller gefragt und bereiten die Entscheidungsgremien so vor, dass diese in kurzer Zeit die Beschlüsse fällen können, wenn der Controller in Person des kaufmännischen Leiters oder Geschäftsführers nicht sogar mitentscheidet.
- Dieser Punkt ist eng verbunden mit einem **Reportingwandel**: In den monatlichen, quartalsweisen und halbjährlichen Berichten für das Management herrscht nicht mehr das Prinzip Quantität, sondern Qualität, d. h. es finden sich keine seitenlangen, unübersichtlichen Datenfriedhöfe mehr, sondern wenige gezielte Auswertungen und Kennzahlen. Noch Mitte der neunziger Jahre umfasste ein Monatsbericht häufig einen gefüllten Aktenordner, den jedes Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglied dann durcharbeiten sollte, wenn es dazu zeitlich gekommen ist. Bereits kurze Zeit später war der Monatsbericht merklich ausgedünnt und umfasste häufig neben einer rd. 10-seitigen kommentierenden Analyse und einem Zahlenteil gleicher Größe auf Konzernebene noch pro Sparte lediglich wenige Seiten inklusive Kommentar. Anfang der Jahrtausendwende wurden in den Unternehmen auch Managementinformationssysteme eingeführt. Monatsberichte sind nun auf dem Server abruf-

bar und das Management ruft sich die Informationen ab, die es benötigt. Diese werden von den Mitarbeitern im Rechnungswesen grafisch übersichtlich oder in Tabellen benutzerfreundlich aufgearbeitet und in den Systemen bereitgestellt. Häufig werden auch Ampelfunktionen mit eingebaut, so dass das Management gezielt auf die Werte hingewiesen wird, die kritisch sind. Per Top-Down-Menüs kann es sich dann weiter in die Details herunterklicken. Bekannte Systeme sind das Data Warehouse von SAP oder das Hyperion-Managementinformationssystem.

- Ab Ende der neunziger Jahre tritt die **strategische Planung** in den Vordergrund, es entsteht das strategische Controlling mit neuen Instrumenten wie der angesprochenen Balanced Scorecard. Der Controller begleitet den Prozess der strategischen Planung (wenn er nicht sogar der Prozessinhaber ist), ausgehend von Visionen, Leitsätzen und Wertediskussionen. In dieser Zeit werden Unternehmensvisionen, "Missions"- und Geschäftsgrundsätze von den Unternehmen erstellt, in denen sie ihre ethischen Einstellungen und Werte verankern, mit denen sie ihr unternehmerischen Handeln rechtfertigen und mit denen alle Mitarbeiter sich identifizieren und danach leben sollen. Sprich Unternehmenskulturen sollen verändert, gestaltet und dokumentiert werden und bilden den Rahmen für die strategischen und operativen Pläne. Langfristige Kennzahlen, als Ergebnis dieser Planungen, wie der Shareholder Value in Ausprägung der Gesamtkapitalrendite, des Return on Investment oder des Economic Value Added, und das Investitionscontrolling mit den verschiedenen Investitionsrechnungsverfahren, treten in den Vordergrund und werden auch zur variablen Entlohnung des Managements herangezogen. Der sogenannte strategische Bonus ist ein nicht unerheblicher Gehaltsbestandteil und kann normalerweise bis 25 % des Gesamtgehältes ausmachen, manchmal auch sehr viel mehr im Top Management der großen Konzerne.
- Die **Kosten- und Leistungsrechnung** ist neben den Daten des externen Rechnungswesen, wie **Bilanz, GuV** sowie **Cash-Flow-Rechnung**, immer noch der wichtigste Datenlieferant. In der Praxis zeigen sich jedoch

immer stärker die Tendenzen der Verschmelzung von externem Rechnungswesen mit dem internen Rechnungswesen, mit allen Vor- und Nachteilen bezüglich Substanzerhaltung, Vereinfachung und den Gefahren für die Kalkulationen, etwa, dass aufgrund niedrigerer bilanzieller Abschreibungen eventuell fälschlicherweise ältere unwirtschaftliche Maschinen bevorzugt werden und nicht durch rationellere neuere, teilweise auch umweltfreundlichere Maschinen ersetzt werden. Organisatorisch führt es dazu, dass Einheiten wie das externe Konzernrechnungswesen oder Konzernabschlüsse und das interne Rechnungswesen, Berichtswesen zum Konzerncontrolling zusammengefasst werden und die Mitarbeiter für beide Bereiche zuständig sind. Dies hat gleichfalls zur Folge, dass der Controller auch ein Fachmann im externen Rechnungswesen sein muss und sich über dessen zahlreiche Neuerungen der letzten 20 Jahren zu informieren hat. Das Reporting auch im internen Gebrauch wird häufig dadurch auf IFRS-Richtlinien und Standards umgestellt, da der Konzernabschluss den Hauptabschluss im Unternehmen bildet. Der HGB-Abschluss tritt in den Hintergrund, auch die Bonuszahlungen an das Management richten sich nach den nach IFRS-Vorschriften gerechneten Kennzahlen.

- Die Einführung und Überwachung von **Risikomanagementsystemen** als Reaktion auf Bilanzskandale Anfang dieses Jahrhunderts – zu nennen seien hier beispielhaft Worldcom, Enron, Parmalat, Comroad oder Flowtex – wird zur neuen Aufgabe des Controllers. Sowohl der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich aus dem Jahre 1998, welches die Einführung von Risikomanagementsystemen im Aktiengesetz als verbindlich für börsenorientierte Unternehmen vorschreibt, als auch der Corporate Governance Codex der großen deutschen Aktiengesellschaften von 2002, in dem sich die großen deutschen Unternehmen selbst zum ethischen und nachhaltigen Handeln verpflichten, haben diesen Schritt gefördert und erzwungen. Das zentrale Controlling, welches für die internationalen Tochtergesellschaften zuständig ist und damit für

die Betreuung der weltweit ansässigen Tochtergesellschaften, ist damit beauftragt, weltweit Risikomanagementsysteme und -reportingsysteme einzuführen.

- Das **Controlling weitet sich** auf weitere funktionale Teilgebiete des Unternehmens aus. Es entstehen das Logistikcontrolling, das IT-Controlling, das Beschaffungscontrolling, das Marketingcontrolling und weitere neue Teildisziplinen, die auch im Reporting und den in den Unternehmen eingeführten Managementinformationssystemen, wie etwa die angesprochenen Systeme Hyperion oder SAP, verankert und abgebildet werden sollen. Der Controller ist damit nun beinahe für alles, was mit Zahlen zu tun hat, zuständig und verantwortlich.
- Das neueste Thema, das auch zum zweiten Hauptteil des Artikels überleitet: Sustainable Management oder Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility. Ist dies auch nur ein Trend, wie schon so manches Modethema vorher? Auch hier ist der Controller wieder gefragt. Ohne ihn haben die veröffentlichten Zahlen nur Marketing- und Werbecharakter.

Das Thema Nachhaltigkeit ist aber schon älter. Der Begriff „nachhaltig“ wurde **1713** erstmals von **Carl von Carlowitz** im forstlichen Sinne geprägt. In seinem Werk „Sylvicultura oeconomica, oder haubwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht etc.“ (1713) verlangt er eine „continuirliche, beständige und **nachhaltende** Nutzung“ der Wälder.<sup>2</sup>

Schon vor rd. 20 Jahren hat Prof. Eichhorn in Mannheim eine Vorlesung über Sozialbilanzen und gesellschaftsbezogene Rechnungslegung gelesen.<sup>3</sup> Auch wurde 1972 bereits eine Studie vom Club of Rome veröffentlicht, die von einer Projektgruppe am MIT in Boston mit den federführenden Personen wie Meadows, Zahn und Milling auf Initiative des Club of Rome erstellt wurde.<sup>4</sup> In diesem Bericht wurden die Folgen eines weiteren ungezügelter wirtschaftlichen Wachstums aufgezeigt, und er gilt daher heute als der Startpunkt der Diskussion über nachhaltige Entwicklung, ebenso wie die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung von Rio aus dem Jahr 1992, auf der die sog. Agenda 21 be-

### Zahlen zu den Auswirkungen unseres Lebensstils, präsentiert im Rahmen des Kongresses „Lebenswelten für Morgen“:

- Täglich werden weltweit 50.000 Hektar Tropenwald vernichtet.
- Täglich sterben bis zu 100 Tier- und Pflanzenarten aus, werden weltweit 200.000 Tonnen Fisch gefangen.
- Täglich werden 60 Millionen Tonnen Kohlendioxid in die Atmosphäre abgegeben.
- Täglich nimmt das verfügbare Ackerland um 20.000 Hektar ab.
- Jeder Europäer verbraucht in seinem Leben 70 Tonnen Lebensmittel, 12 Millionen Liter Frischwasser, 3 Millionen Kilowattstunden Energie.
- Er produziert 225 Tonnen Müll und verbraucht 4.200 Quadratmeter Boden.

Abb. 1: Auswirkungen unseres Lebensstils, Zahlen und Fakten, die von der Braunschweiger Zeitung im Zusammenhang mit der Verleihung des Braunschweig-Preises genannt wurden. Quelle: Braunschweiger-Zeitung vom 28.10.2003, S. 7

schlossen wurde, ein Aktionsprogramm für eine weltweit nachhaltige Entwicklung.<sup>5</sup> Heute finden sich noch wenige Lehrstühle, die direkt das Thema Nachhaltigkeit als Forschungsschwerpunkt haben, wie etwa an der FH Lüneburg, aber auch an der FH München. Masterstudiengänge zu Sustainability werden an mittlerweile etwa 10 Hochschulen in Deutschland angeboten, unter anderem auch an der HS Fresenius, jedoch aufgrund des wachsenden Interesses in Literatur und Praxis mit steigender Tendenz.

## Nachhaltigkeit, was ist das?

Sustainable Management, oder meistens übersetzt als Nachhaltigkeit oder Zukunftsfähigkeit, bedeutet das bewusste und verantwortungsvolle Umgehen mit den erschöpflichen Ressourcen und damit gegenüber Umwelt und Gesellschaft. Sustainable development, die dauerhaft-umweltgerechte (nachhaltige) Entwicklung, breitet sich zumindest als **Forderung seit der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro** immer mehr aus.

Eine nachhaltige Entwicklung ist dann erreicht, wenn die heute lebenden Menschen ihre Bedürfnisse in einer Weise befriedigen, die auch künftigen Generationen die Chance lässt, ihrerseits ihre Bedürfnisse – zumindest auf dem heutigen Niveau – zu befriedigen, das heißt es geht um die Zukunftssicherung für künftige Generationen.<sup>6</sup> Und das ist momentan so nicht gewährleistet, wie Abbildung 1 unterstreicht.

Ökonomie, Ökologie und Soziales sind dabei die drei Zieldimensionen, häufig auch als die drei Säulen innerhalb des sogenannten Drei-Säu-

len-Modells bezeichnet (siehe Abbildung 2),<sup>7</sup> welche gleichrangig und gleichwertig sowohl auf gesamtwirtschaftlicher als auch auf unternehmerischer Ebene nachhaltiges Wirtschaften und Handeln abbilden. Die klassische finanzielle, ökonomische Sicht geht von der Gewinnerzielung zur langfristigen Unternehmenssicherung und Steigerung des Unternehmenswertes aus. Die Nachhaltigkeit in der ökonomischen Säule verstärkt den strategischen, langfristigen Gedanken im Sinne der Notwendigkeit des Unternehmensfortbestehens. Sie ist damit Voraussetzung für die soziale und ökologische Nachhaltigkeit.

Soziale Nachhaltigkeit enthält die Beziehung zu den Mitarbeitern und der Umgebung auf Basis der gesellschaftlichen Nutzenstiftung und Werte. Ökologische Nachhaltigkeit zielt auf den Erhalt von Ressourcen oder die Minimierung von Umweltbelastungen. Nachhaltige Unternehmensführung wird daher von der Gewinnmaximierung, ja sogar von der Gewinnorientierung als oberstes Ziel abkehren und sich stattdessen eher an Wertschöpfung, Kundennutzen und Effizienz orientieren. Das Minimumprinzip, also der minimale Verbrauch von Ressourcen wie Rohstoffen und Energie, und die Einführung eines wirksamen Risikomanagementsystems zur Einhaltung der Stakeholderziele als die Ziele aller Anspruchsgruppen am Unternehmen treten in den Vordergrund.<sup>8</sup>

## Nun zur Frage des Einsatzes des Controllings?

Inwieweit kann das Controlling beim Thema Nachhaltigkeit unterstützen oder vice versa



inwieweit wird das Controlling durch nachhaltiges Wirtschaften verändert. Sind die Instrumentarien des Controllings geeignet?

Zu jedem, auch dem nachhaltigen unternehmerischen Handeln gehört eine Vielzahl von unterschiedlichen Steuerungsparametern. Das sustainable Controlling stellt für die Unternehmensführung ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument dar, um den Nachhaltigkeitsaspekt in das bestehende Controllingssystem zu integrieren, und umspannt die gesamte Wertschöpfungskette sowie den Lebenszyklus der Produkte.<sup>9</sup> Nachhaltiges Handeln in Unternehmen kann geplant, gesteuert, kontrolliert und dokumentiert werden. Die Nachhaltigkeit soll in das zur Verfügung stehende Instrumentarium des Controllings Eingang finden. Damit erweitert sich der Bereich des strategischen Controllings um einen weiteren Anwendungs-

baustein, dem Sustainable Controlling und Reporting.

Welche Instrumente hat das Controlling und welche sind relevant für das Thema Sustainability? (siehe Abbildung 3)

Diese sind zum einen strategischer, also eher langfristiger Natur und auf höherer aggregierter Entscheidungsebene. Zu ihnen zählen die Instrumentarien der Investitionsrechnungen, die monetären und nicht monetären Kennzahlen und Kennzahlensysteme, die Balanced Scorecard, das Target Costing und das Risk Management. Neben traditionellen und wertorientierten Kennzahlensystemen kommen neue unternehmensspezifische Nachhaltigkeitskennziffern hinzu und bilden einen bedeutenden Anteil an der Erfolgsmessung unternehmerischen Handelns.

Strategisch	Operativ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsrechnungen</li> <li>• Strategische Kennzahlen</li> <li>• Werttreiber (EVA, GKR)</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Gemeinkostenwertanalyse</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Szenarioanalyse</li> <li>• Portfolioanalyse</li> <li>• ABC-Analyse</li> <li>• Erfahrungskurve</li> <li>• Target Costing (auch operativ)</li> <li>• Verrechnungspreise</li> <li>• Make or Buy - Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnungssysteme</li> <li>• Operative Kennzahlen</li> <li>• Kennzahlensysteme (DuPont)</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsanalysen / Kostenmanagement</li> <li>• Budgetierung</li> <li>• Berichtswesen / Reporting</li> <li>• Kurzfristige dispositive Entscheidungen</li> <li>• Bestandsbewertungen</li> <li>• Funktionale Controllinganalysen (z.B. Logistikcontrolling)</li> <li>• Risiko Management (auch strategisch)</li> </ul>

Abb. 3: Ausgewählte Instrumente des Controllings

Im operativen Controlling kommt als Kern immer noch die klassische Kosten- und Leistungsrechnung und in deren Erweiterung die Prozesskostenrechnung zum Einsatz. Auch hier ist zu prüfen, inwieweit Nachhaltigkeit sinnvoll abgebildet werden und Eingang finden kann. Ferner haben weitere operative Instrumentarien, insbesondere die Budgetierung und das Reporting die Inhalte und Anforderungen der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility zu berücksichtigen. Die Unternehmenskommunikation durch das Sustainable Reporting ist ein weiteres unternehmerisches Handlungsfeld zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Wie finden diese Instrumentarien des Controllings sinnvollen Einsatz, um Nachhaltigkeit im Unternehmensgeschehen abzubilden? Es würde an dieser Stelle etwas zu tief und auch zu weit führen, dies für alle Instrumentarien zu erläutern, an ausgewählten einfachen Beispielen soll dies aber gezeigt werden.

## Beispiele zum strategischen Controlling

### 1. Investitionsrechnungen

Nach der Art der Investition werden die Akquisitionen, die Ersatz-, Rationalisierungs-, Erweiterungs- und sonstige Investitionen unterschieden, wobei dieser Restkategorie die Investitionen in Umwelt und Arbeitssicherheit, in Qualität, EDV sowie Forschung und Entwicklung zuzuordnen sind. Gerade für die Kategorien der Ersatz- und sonstigen Investitionen galt früher normalerweise, dass hier der Einsatz von Investitionsrechnungsverfahren zur Bestimmung von Amortisationsdauern und Rentabilitäten nicht sinnvoll ist. Beispielsweise lügt man sich etwas in die Tasche, wenn bei einem EDV-Projekt, etwa einer neuen Software, auf einmal Kosteneinsparungen durch eingespartes Papier gerechnet wurden. Die Praxis aber hat gezeigt, dass durch den Einsatz neuer Software kein Ausdruck weniger erfolgt ist, dies ist eher mentalitätsabhängig von den Personen, die die Software bedienen, nämlich ob sie alles ausdrucken oder nicht.

Jedoch zeigt sich gerade in Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsdiskussion, dass sich

auch Investitionen in diesen Kategorien vermehrt rechnen lassen, das heißt amortisieren im Sinne davon, dass die Anschaffungsausgaben der Investition über die Periode der Nutzung der Investition mit Hilfe von zusätzlich erwirtschafteten Einnahmen wieder verdient werden. Gerade für **Umweltschutzprojekte** können zuweilen sinnvoll Einsparungen gerechnet werden, und das nicht nur aufgrund von Subventionen oder eingesparten Umweltafgaben, auch wenn diese, gerade im Hinblick auf die Diskussion um die **erneuerbaren Energien** und die **Solartechnik**, sicherlich nicht zu verachten sind. Beispielsweise kann eine Investition in Abgasfilteranlagen dazu führen, dass man neben der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften zur Erhaltung der Betriebsgenehmigung auch eine Einsparung an Umweltschutzabgaben oder staatliche Subventionen erhält. Derartige Diskussionen wurden schon bei Einführen des **Katalysators** bei Automobilen vor rd. 25 Jahren geführt. In der Agrarwirtschaft führt der Einsatz von **Biogasanlagen** und damit der Abwärme aus dem Agrarbetrieb zu einer weiteren Einnahmequelle. Aus den umweltbelastenden Stoffen, wie der Abgabe von CO<sub>2</sub>, werden so neue Einnahmequellen für das Unternehmen.

Und auch unterlassene **Arbeitsschutzinvestitionen** können zu hohen Folgekosten führen, wenn tatsächlich dann Arbeitsunfälle eintreten. Zum einen führen diese zu Ausfallkosten der Mitarbeiter, aber auch weitere unangenehme Prüfungen der Berufsgenossenschaften bezüglich der zukünftigen Betriebsgenehmigung sind die Folge. Ferner kann bei festgestellter grober Fahrlässigkeit des Unternehmens die Geschäftsführung persönlich haftbar gemacht werden. Unter Umständen sind bei derartigen Investitionen und der Ermittlung von Folgekosten bei Unterlassung der Maßnahmen dann Eintrittswahrscheinlichkeiten oder verschiedene (Worst Case) Szenarien in der Investitionsrechnung zu berücksichtigen, wie sie heute schon in gängigen Risikorechnungen eingesetzt werden.

## 2. Make-or-Buy-Analysen

In der Praxis kommen bei Entscheidungen, ob ein Unternehmen eine Leistung selber erbringt

oder die Leistung fremdbezogen wird, gerne sogenannte Make-or-Buy-Analysen zum Einsatz, wobei diese neben einem rechnerischen Teil, bei der die Vorteilhaftigkeit der Alternative anhand von **Teilkostenrechnungen**, sprich dem Kriterium der variablen Kosten, ermittelt wird, einen häufig nicht minder wichtigen Textteil besitzen. In diesem werden die sogenannten weichen Faktoren beschrieben. Es hat sich hierbei die Erkenntnis durchgesetzt, dass der reine Zahlenteil, in dem die Kosten beider Alternativen verglichen werden, nicht zur Entscheidung führen darf, sondern hier weitere nicht quantifizierbare Faktoren einzubeziehen sind, die im Extremfall auch eine Zahlenentscheidung zum Umfallen bringen können. Derartige weiche Faktoren sind beispielsweise das **Know how der Mitarbeiter, Arbeitsplatzsicherung, Marktzugangsbarrieren, Flexibilität, Kapazitätsauslastung und die Standortfaktoren**, wie die **Kundennähe**, die **verkehrs-technische Anbindung**, die **Verfügbarkeit von Arbeitskräften**, die **Nähe zu Kunden oder Rohstoffen**, die **Lieferantennähe** und die **Konkurrenzsituation**. Aber auch **Werbeeffekte** und Imagegründe, wie etwa der Slogan von Trigema „wir produzieren nur in Deutschland und erhalten damit Arbeitsplätze in Deutschland“, spielen unter Umständen eine Rolle. Die Analysen schließen normalerweise mit einer Entscheidungsempfehlung für das Management.

Neuerdings werden bei der Auswahl neuer Lieferanten und damit eben auch bei Make-or-Buy-Entscheidungen neben den Kostengesichtspunkten vermehrt nachhaltige Kriterien wie beispielsweise die **Einstellung zu Umweltfragen, wie der Einsatz von Rohstoffen, die Abgasentwicklung, die Arbeitsverhältnisse und Kinderarbeit berücksichtigt**. Das aus Verstoßen gegen die aus der Nachhaltigkeit entstehenden „neuen“ oder eher neuerdings an Bedeutung gewinnenden Werte resultierende negative Image, wie Kinderarbeit und schlechte Arbeitsbedingungen beim Zulieferer, hat schon manchen Unternehmen in jüngster Vergangenheit zu schaffen gemacht. Umsatzeinbußen oder nachgewiesene Imageschäden, die sich letztendlich auch wieder in geringeren Wachstumsraten oder Umsatzzahlen widerspiegeln, übertreffen häufig die eingesparten Kosten. Adidas und H&M haben das kürzlich bei der

ARD-Serie Markencheck, als über Arbeitsverhältnisse bei einem mexikanischen Zulieferer bei Adidas sowie Arbeitsverhältnisse und Kinderarbeit in Indien bei H&M berichtet wurde, zu spüren bekommen. Der Einsatz von Kinderarbeit beim Zulieferer konnte zumindest in Zusammenhang mit H&M und Ritter ausdrücklich nicht ausgeschlossen werden.

Bei Vileda wurde vor Jahren nach einer Make-or-Buy-Analyse die Entscheidung gefällt, eine Konfektionierung für Vileda-Tücher in China zu errichten und so, anstatt fertige Tücher nach China und in den asiatischen Raum einzuführen, nur noch Rollenware zu liefern, die daraufhin vor Ort geschnitten und in Beutel verpackt wird. Neben der ökonomischen Analyse, die für diese Alternative klare Kostenvorteile ergab, da Transportkosten für Rollenware in Verbindung mit den niedrigen Lohnkosten deutlich günstiger sind als die hochautomatisierte Konfektionierung in den europäischen Werken mit dem Transport von niedriggewichtigen Fertigerzeugnissen, gab es auch ein „Muss“ aus staatlichen Gründen. In China müssen Produkte, die dort veräußert werden, zumindest einen geringen Anteil an heimischer Wertschöpfung aufweisen, das heißt man hätte mit in Europa fertig produzierten und verpackten Tüchern gar nicht auf dem chinesischen Markt verkaufen können, sondern allenfalls in den anderen asiatischen Regionen. Gleichzeitig hat man sich aber auch nachhaltig verhalten, da der Transport von Rollenware weniger raumintensiv ist als der Transport fertiger Tücher in Kartons verpackt. Somit hat man durch diese Entscheidung das benötigte Transportaufkommen gesenkt und damit gleichzeitig zum ökonomischen Vorteil auch die Ökologie geschont.

## 3. Kennzahlen

Kennzahlen sind Maßzahlen, die zur Quantifizierung dienen, und werden in der Betriebswirtschaftslehre als Basis für Entscheidungen, als Planzahl, zur Kontrolle und Dokumentation wichtiger Sachverhalte im Unternehmen sowie zur Beurteilung von Unternehmen oder Unternehmensteilen verwendet. Kennzahlen stellen damit ein wichtiges Instrumentarium innerhalb des Controllings zur Analyse der Wirtschaftlichkeit und Liquidität eines Unternehmens dar.

Werden Kennzahlen voneinander abgeleitet aus einer Spitzenkennzahl, so entstehen Kennzahlensysteme. Die bekanntesten Kennzahlensysteme fußen auf einer finanziellen Basis, wie das **DuPont-Schema** der Firma DuPont aus dem Jahr 1919 oder das **ZVEI-Kennzahlensystem** des Zentralverbandes der Elektrotechnik und Elektronikindustrie aus dem Jahr 1970, die jeweils als Spitzenkennzahl Kapitalrenditen anführen, nämlich die Gesamtkapitalrendite bzw. die Eigenkapitalrendite.

Der **Economic Value Added** und die Gesamtkapitalrendite als bedeutende Vertreter der langfristigen und strategischen Kennzahlen des Shareholders zeigen den Wertzuwachs des Unternehmens bzw. die Verzinsung des im Unternehmen gebundenen Kapitals gegenüber der Alternativanlage am Kapitalmarkt an. In dem eingangs beschriebenen 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit wird damit die finanzielle, ökonomische Säule abgedeckt. Analog könnte man sich für die soziale Säule und die ökologische Säule heute noch nicht existierende neue Kennzahlen vorstellen, wie der Social Value Added, welcher den Wertzuwachs für die Gesellschaft und die Belegschaft gegenüber einem definierten Ausgangszustand oder dem Vorjahreswert aufzeigt. Für die ökologische Säule böte sich die Bildung einer **Ecology-Value-Added**-Kennzahl an, die den Wertzuwachs für die Umgebung und die Umwelt aufzeigt, beispielsweise durch Maßnahmen zu Verringerung von Umweltschädigungen aller Art oder zur Schonung von Ressourcen. Bereits heute finden sich **Kennzahlen zur Social Responsibility im Personalcontrolling**, welche über die Personalkosten hinaus gehen, wie beispielsweise Fehlzeitquoten, Krankheitsquoten, Zahl der Weiterbildungsmaßnahmen und viele mehr, die jedoch nicht in einem Gesamtsystem gebündelt sind, sondern als Einzelkenngrößen dargestellt werden. Der Aufbau einer zusam-

menfassenden Social-Value-Added-Kennzahl wäre daher wünschenswert. Wenn das auch nicht einfach erscheint, so ist das sich Auseinandersetzen mit der Definition einer solchen Kenngröße ein sinnvolles Betätigungsfeld für die Zukunft, ebenso wie mit einer Ecology-Value-Added-Kennzahl.

Insgesamt existiert Stand heute eine Vielzahl von einzelnen Kennzahlen in den Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen, wobei dort den Umweltkennzahlen in Form absoluter und relativer Größen eine große Bedeutung zukommt. Innerhalb der absoluten Umweltkennzahlen finden sich hauptsächlich Kosten- und Mengenkennzahlen; die relativen Umweltkennzahlen stellen die Umweltleistung aber auch Inanspruchnahmen als Verhältnis zweier absoluter Grundzahlen, etwa der CO<sub>2</sub>-Ausstoß am Tag, dar.<sup>11</sup>

## Beispiele aus dem operativen Controlling

### 1. Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist immer noch die zentrale Methode des Controllings, wobei die Leistungsseite häufig sehr unzureichend ausgebaut ist. Für die Nachhaltigkeitsdiskussion stellt sich die Frage, **inwieweit Aspekte der Nachhaltigkeit in einer bestehenden Kosten- und Leistungsrechnung bereits berücksichtigt sind oder zukünftig besser berücksichtigt werden können**. Dabei soll deutlich werden, dass Umweltschutz nicht nur ein Übel ist, welches sich negativ auf der Kostenseite niederschlägt, sondern auch die Leistungsseite positiv beeinflussen kann.<sup>12</sup> Dazu ist es aber notwendig, gerade die Leistungs- und Erlösseite in Theorie und Praxis weiter aufzugliedern. An der Universität Mann-

heim wurde bereits Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts über Erlösrechnungen promoviert.<sup>13</sup> Jedoch finden sich in der Praxis Stand heute Erlösrechnungen fast ausschließlich als Teil der Vertriebssysteme, in denen Umsätze beispielsweise nach Kunden, Regionen, Produkten weiter analysiert werden. Innerhalb der Kosten- und Leistungsrechnung dagegen ist die Erlösrechnung meist nur rudimentär eingesetzt. Zusätzliche Erlöse und Erträge, die auch dem Thema Nachhaltigkeit zugeordnet werden könnten, werden häufig nicht weiter aufgeschlüsselt und untersucht, sondern einfach der Position sonstige Erträge zugeordnet. Subventionen, Zuschüsse und der Nachhaltigkeit zuordenbare Zusatzumsätze etwa in der Tourismusbranche werden meist nicht weiter betrachtet, könnten aber bei besserer Analyse ausgebaut werden und das Geschäftsvolumen ausweiten.

Neben der Leistungsseite finden sich auf der Kostenseite **positive Effekte** aus Einsparungen, wie die Einsparung von Versicherungsprämien oder hoher Folgekosten bei Störfällen, die Einsparungen von Umweltabgaben etwa für Emissionspapiere und Einsparungen von Ressourcenverbräuchen wie Energie, Wasser aber auch Rohstoffen, welche nachweislich vorher angefallen sind. Diese, aber auch weitere sogenannte Opportunitätskosten als „in Zukunft vermiedene“ Kosten werden nicht erfasst, auch nicht in Nebenrechnungen.

Ein dritter positiver Nebeneffekt, der nicht quantifiziert in der Kosten- und Leistungsrechnung ausgewiesen wird, ist **das bereits erwähnte positive Image** und das hieraus entstehende Marketinginstrument.<sup>14</sup>

Es kann festgestellt werden, dass, je mehr Kosten der Nachhaltigkeit in der traditionellen Kostenrechnung angesetzt werden, die nicht pagatorischer Art sind, sondern als sogenannte Opportunitätskosten, etwa Kosten der Umweltverschmutzung und des Ressourcenverbrauchs, angesetzt werden, es sich empfiehlt, diese als Teil von Sonderrechnungen oder in Sonderauswertungen auszuweisen. Je mehr die Kosten der Umweltbelastung internalisiert sind – etwa über Emissionsabgaben oder -papiere – das heißt, je weniger externe Kosten nur von der Gesellschaft und damit über ihre

#### Autor



■ Prof. Dr. Ulrich Schwarzmaier

ist Hochschuldozent für Rechnungswesen an der Hochschule Fresenius in München.

E-Mail: schwarzmaier@hs-fresenius.de

langfristigen Auswirkungen von den zukünftigen Generationen zu tragen sind, desto mehr kann auf Sonderauswertungen verzichtet werden. Grundsätzlich führt die Erfassung von Kosten- und Leistungen der Nachhaltigkeit nicht zu einer Veränderung der Methodik, sondern lediglich zu einer Erweiterung des zur Verfügung stehenden Instrumentariums. Hier gilt die Firma Puma als Vorreiter der nachhaltig handelnden Unternehmen in Deutschland, indem sie eine öko-soziale Kostenrechnung in 2011 eingeführt hat.<sup>15</sup>

## 2. Reporting

Nachhaltiges Wirtschaften benötigt Transparenz. Diese wird über das interne und das externe Berichtswesen erreicht. Während das interne Reporting als Managementreporting dem eigenen Management als Informationslieferant zur Entscheidungsvorbereitung dient, zielt das externe Reporting auf Offenlegung von Daten des Unternehmens für dessen Shareholder und Stakeholder und damit alle Anspruchsgruppen neben den Aktionären wie Banken, Lieferanten, Staat, Gesellschaft und Umwelt. Neben der Information spielt die Dokumentation eine bedeutende Rolle.

**Nachhaltig verantwortungsbewusste Unternehmen informieren die Öffentlichkeit mit Sustainable Value Reports oder Nachhaltigkeitsberichten**, insbesondere als Teil der Geschäftsberichte und im Internet. Gerne werden dabei Bilder mit Pflanzen, Menschen und der Erdkugel gezeigt, die auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit, nämlich Menschen und Ressourcen, hinweisen (siehe [Abbildung 4](#)). Der Umfang der Berichte, die ausführliche Behandlung des Themas und der Zugang in alle Bereiche des Controllinginstrumentariums zeigen deutlich, dass es sich nicht nur um einen Werbeeffekt handelt, auch wenn dieser sicherlich nicht abzustreiten ist, sondern dass diese Unternehmen sich eingehend mit der Materie beschäftigen. Die Berichte können teilweise Umfänge von bis zu 150 Seiten aufweisen, wie etwa bei BMW.

Wer Nachhaltigkeit lediglich als Werbemittel versteht, wird sich nicht mit diesem Aufwand und dieser Konsequenz dem Thema und sei-



Abb. 4: Nachhaltigkeitsberichte

nem Reporting widmen, wobei sich dabei die bekannte Frage nach Quantität und Qualität stellt. Mittlerweile entstehen aus den Erfahrungen der letzten Jahre in den Unternehmen erste Leitfäden, wie gutes, nachhaltiges Reporting in der Praxis aussieht.<sup>16</sup> Ein Nachhaltigkeitsbericht umfasst demnach neben der Vision und Strategie, den Kernkennzahlen, dem Bericht über Unternehmenspolitik und Managementsysteme insbesondere die Darstellung der Unternehmensleistung aus sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Sicht, also wieder die drei Säulen der Nachhaltigkeit umfassend. Dabei können neben absoluten Kenngrößen und Verhältniskennzahlen weitere Rechnungsweseninstrumente wie Sozialbilanzen sowie die Gewinn- und Verlustrechnung verwendet werden. Ein umfangreicher Text über alle Aktivitäten im Umwelt- und Sozialbereich ist meist angefügt, verbunden mit vielen Bildern und Grafiken. Der Bereich des Reportings für externe Stakeholder ist sicherlich durch den entstehenden Außeneffekt der am meisten verbreitetste innerhalb des Controllings und dessen Instrumentarium.

**Im internen Reporting gilt es hier sicherlich noch viel Aufbauarbeit zu leisten**, auch wenn vermutlich einiges wie bspw. Ressourcenverbräuche und Sozialkosten vorhanden ist. Wenn aber das Thema Nachhaltigkeit weiterhin wie, man muss schon fast sagen, in den letzten

Monaten an wachsender Bedeutung erlangen wird, – und so zeichnet es sich derzeit ab – werden nachhaltige Themen auch verstärkt in die variablen Gehaltszahlungen, also die Boni und Tantiemen des Managements, einfließen, und damit auch monatlich verfolgte Kennzahlen der Nachhaltigkeit an Beachtung erlangen. Nachhaltigkeit ist und wird noch mehr ein Thema des obersten Managements, welches auf den Vorstandssitzungen in Zukunft ebenso diskutiert wird wie die aktuellen Gewinn- und Renditezahlen.

Die ausgewählten Beispiele zeigen deutlich, dass das Controlling und seine Methoden das Thema Nachhaltigkeit unterstützen und sinnvoll eingesetzt werden können. Gleichzeitig werden die Methoden des Controllings erweitert und an die neuen Anforderungen angepasst.

## Literaturverzeichnis

Blank, E.: Sustainable Development, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W/ Burschel, C, u. a., München, Wien 2001, S. 374-385.

Eichhorn, P.: Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, Göttingen 1974.

Hänichen, Th: Die Erlösentstehung im Industriebetrieb und ihre Abbildung im internen Rechnungswesen – Anforderungen an die Ge-

staltung einer Planerlösrechnung und theoriegeleitete Vorschläge zu ihrer Umsetzung, Berlin 1995, zugleich Diss. Mannheim 1994.

Horvath, P.: Controlling, 12. vollst. überarb. Aufl. München 2011.

Kreeb, M.: Umweltkennzahlen, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W./ Burschel, C., u. a., München, Wien 2001, S. 448-459.

Kreeb, M.: Umweltkostenmanagement, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W./ Burschel, C., u. a., München, Wien 2001, S. 465-477.

Maedows, D.H./ Maedows, D.L./ Randers, J./ Behrens, W.: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Übersetzt aus dem Amerikanischen von Heck, H.D., Stuttgart 1972.

o.V.: Auswirkungen unseres Lebensstils, Zahlen und Fakten, die von der Braunschweiger Zeitung im Zusammenhang mit der Verleihung des Braunschweig-Preises genannt wurden, in: Braunschweiger-Zeitung vom 28.10.2003, S. 7

Flöthmann, U.: Der Begriff der Nachhaltigkeit im Wandel der Zeit, PDF Datei abgerufen aus dem Internet am 18.12.2012 unter: [http://hiram.de/wDeutsch/downloads/Nachhaltigkeit\\_im\\_Wandel\\_der\\_Zeit\\_PDF\\_Version\\_29.07.2011.pdf](http://hiram.de/wDeutsch/downloads/Nachhaltigkeit_im_Wandel_der_Zeit_PDF_Version_29.07.2011.pdf)

Lexikon der Nachhaltigkeit, hrsg. v. der Aachener Stiftung Kathy Beys als Internetversion. Stichwort: Drei-Säulen-Modell, abgerufen vom Internet am 16.7.2012 unter: [www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_a\\_drei\\_saeulen\\_modell\\_1531.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm)

Stichwort: Hans Carl von Carlowitz, 1713, abgerufen vom Internet am 18.12.2012 unter: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans\\_varl\\_von\\_carlowitz\\_1713\\_1393.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans_varl_von_carlowitz_1713_1393.htm)

Rat für nachhaltige Entwicklung: RNE und Puma-Vordenker Zeitz treiben öko-soziale Kostenrechnung voran, News vom 17.11.2011 abgerufen vom Internet am 21.6.2012 unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=6718>

## Fußnoten

<sup>1</sup> Controller-Praxis, Band 1+2, von Dr. Dr. hc. Albrecht Deyhle, erste Auflage 1971. Liegt mittlerweile in 16., neu geschriebener Auflage mit dem Co-Autor Prof. Dr. Martin Hauser vor. Das Buch von Horvath über Controlling erschien im Jahre 1979 in seiner ersten Auflage. Heute liegt es bereits in der 12. Auflage vor. Siehe Horvath, P.: Controlling, 12. vollst. überarb. Aufl. München 2011.

<sup>2</sup> Lexikon der Nachhaltigkeit, hrsg. v. der Aachener Stiftung Kathy Beys als Internetversion. Stichwort: Hans Carl von Carlowitz, 1713, abgerufen vom Internet am 18.12.2012 unter: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans\\_varl\\_von\\_carlowitz\\_1713\\_1393.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans_varl_von_carlowitz_1713_1393.htm).

<sup>3</sup> Siehe hierzu Eichhorn, P.: Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, Göttingen 1974.

<sup>4</sup> Vgl. Meadows et al, Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972.

<sup>5</sup> Vgl. Blank, E.: Sustainable Development, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W./ Burschel, C., u. a., München, Wien 2001, S. 384.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda, S. 375.

<sup>7</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, hrsg. v. der Aachener Stiftung Kathy Beys als Internetversion. Stichwort: Drei Säulen Modell, abgerufen vom Internet am 16.7.2012 unter: [www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_a\\_drei\\_saeulen\\_modell\\_1531.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm)

[www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_a\\_drei\\_saeulen\\_modell\\_1531.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm)

<sup>8</sup> Vgl. Biedermann, H.: Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, Vortrag an der Montanuniversität Leoben am 25.11.2005, veröffentlicht im Internet, abgerufen am 17.7.2012 unter: [http://wbw.unileoben.ac.at/download/smi/PDF\\_SMI05/03\\_Biedermann\\_Nachhaltigkeitsorientierte\\_Unternehmensfuehrung.pdf](http://wbw.unileoben.ac.at/download/smi/PDF_SMI05/03_Biedermann_Nachhaltigkeitsorientierte_Unternehmensfuehrung.pdf), S. 24

<sup>9</sup> Vgl. Colman, B.: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement, unter Controlling 4 Nachhaltigkeit, Portal des Arbeitskreises Berlin des Internationalen Controller Vereins e.V., abgerufen im Internet am 30.4.2012 unter: [http://drzeplin.com/controlling4nachhaltigkeit/?Wertorientiertes\\_Nachhaltigkeitsmanagement](http://drzeplin.com/controlling4nachhaltigkeit/?Wertorientiertes_Nachhaltigkeitsmanagement).

<sup>10</sup> Vgl. Blumenthal, J.: Auch die Abwärme verstromen, vom 23.1.2012, abgerufen aus dem Internet unter <http://dlz.agrarheute.com/abwaerme-verstromen> am 20.7.2012

<sup>11</sup> Vgl. Kreeb, M.: Umweltkennzahlen, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W./ Burschel, C., u. a., München, Wien 2001, S. 449 f.

<sup>12</sup> Vgl. Kreeb, M.: Umweltkostenmanagement, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W./ Burschel, C., u. a., München, Wien 2001, S. 468.

<sup>13</sup> Vgl. Hänichen Th.: Die Erlösentstehung im Industriebetrieb und ihre Abbildung im internen Rechnungswesen – Anforderungen an die Gestaltung einer Planerlösrechnung und theoriegeleitete Vorschläge zu ihrer Umsetzung, Berlin 1995, zugleich Diss. Mannheim 1994.

<sup>14</sup> Vgl. Kreeb, M.: Umweltkostenmanagement, in: Lexikon nachhaltiges Wirtschaften, hrsg. v. Schulz, W./ Burschel, C., u. a., München, Wien 2001, S. 466.

<sup>15</sup> Rat für nachhaltige Entwicklung: RNE und Puma-Vordenker Zeitz treiben öko-soziale Kostenrechnung voran, News vom 17.11.2011 abgerufen vom Internet am 21.6.2012 unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=6718>.

<sup>16</sup> Vgl. Clausen, J./ Loew, Th. et al: Der Nachhaltigkeitsbericht, Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, hrsg. v.: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und imug Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft, Berlin 2001, S. 20 ff., abgerufen aus dem Internet am 16.07.2012 unter: [http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img\\_neu/NachhBer.pdf](http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf). ■

## Internetquellen

Biedermann, H.: Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, Vortrag an der Montanuniversität Leoben am 25.11.2005, veröffentlicht im Internet, abgerufen am 17.7.2012 unter: [http://wbw.unileoben.ac.at/download/smi/PDF\\_SMI05/03\\_Biedermann\\_Nachhaltigkeitsorientierte\\_Unternehmensfuehrung.pdf](http://wbw.unileoben.ac.at/download/smi/PDF_SMI05/03_Biedermann_Nachhaltigkeitsorientierte_Unternehmensfuehrung.pdf)

Blumenthal, J.: Auch die Abwärme verstromen, vom 23.1.2012, abgerufen aus dem Internet unter <http://dlz.agrarheute.com/abwaerme-verstromen> am 20.7.2012.

Colman, B.: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement, unter Controlling 4 Nachhaltigkeit, Portal des Arbeitskreises Berlin des Internationalen Controller Vereins e.V., abgerufen im Internet am 30.4.2012 unter: [http://drzeplin.com/controlling4nachhaltigkeit/?Wertorientiertes\\_Nachhaltigkeitsmanagement](http://drzeplin.com/controlling4nachhaltigkeit/?Wertorientiertes_Nachhaltigkeitsmanagement)

Clausen, J./ Loew, Th. et al: Der Nachhaltigkeitsbericht, Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, hrsg. v.: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und imug Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft, Berlin 2001, abgerufen aus dem Internet am 16.07.2012 unter: [http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img\\_neu/NachhBer.pdf](http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf).

# Ganzheitliches Supply Chain Risk Management liefert viele Kosteneinsparungspotenziale

von Ralf Kimpel und Roland Spahr

Die **Bedeutung von Supply Chains** in einem hoch vernetzten globalen Wirtschaftskreislauf ist in den letzten Jahren weiter gestiegen und stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. **Supply Chain Manager** müssen zunehmend Aufgaben mit globalem Kontext lösen: Zulieferketten werden immer stärker global ausgerichtet, immer arbeitsteiliger, immer mehrschichtiger. Die globalisierte Spezialisierung und die Anzahl der Teilnehmer in den Zulieferketten haben erheblich zugenommen und werden weiter zunehmen.

Gleichzeitig bietet eine intelligente Steuerung der Wertschöpfungskette und ein effektives Management der darin liegenden Risiken auch ein bedeutsames Potenzial zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>1</sup>

In diesem Zusammenhang sind „**Kettenreaktionen**“ typische Erscheinungen in Wertschöpfungsketten: Nicht erst seit Hurricane Sandy 2012 in New York wütete, die Fukushima-Katastrophe oder die Flut in Bangkok 2011 zu erheblichen Produktionsstörungen weltweit führte, ist bekannt, wie verheerend die Auswirkungen von Naturkatastrophen sein können. Aber nicht alle Unternehmen, wie z. B. Goldman Sachs, die, während Sandy tobte, als eine der wenigen Companies trocken in Downtown Manhattan saßen und arbeiteten, sind darauf angemessen vorbereitet.<sup>2</sup>

Die Risiken und Abhängigkeiten innerhalb der Zulieferketten sind in der Praxis noch weitgehend unbekannt. Unterdessen hat der Einkäufer die Aufgabe, die Beschaffungskosten zu senken. Dieses Ziel wird durch weitere Spezialisierung und Nutzung von Skaleneffekten erreicht, die wiederum Liefer- und Versorgungsrisiken mit sich bringen.<sup>3</sup> Diese Risiken sind oftmals nicht erkannt, bewertet oder bei der Ein-

kaufsentscheidung ausreichend berücksichtigt, kurzum oft stark unterschätzt und allenfalls ansatzweise untersucht.<sup>4</sup>

Gutes Supply Chain Risk Management (SCRM) sollte daher eigentlich selbstverständlich für alle Unternehmen sein, die Teil einer Wertschöpfungskette sind. SCRM beinhaltet aber nicht nur Maßnahmen der Risikobewältigung im Sinne des Business Continuity Managements oder die Abdeckung der finanziellen Auswirkungen von Schäden durch eine Betriebsunterbrechungsversicherung.

Es geht immer auch um das **Verhindern des Eintretens von Schäden durch präventiv wirkende Maßnahmen**. Die Schutzmaßnahmen von ConEdison, dem zentralen Stromversorger von NYC, die auf eine Flutwelle von 3,8 Metern ausgerichtet waren, reichten für Sandy mit ihren 4,3 Metern leider nicht aus. Konnte das niemand ahnen?

Beim Aufbau von präventiven Maßnahmen hat das SCRM die Aufgabe, diese vorzuschlagen und dabei auch die Kosten-Nutzen-Relation aufzuzeigen. Würde eine sehr geringe Wahrscheinlichkeitsschätzung für eine Flutwelle von über 3,8 Metern noch die Kosten für höhere Schutzmaßnahmen rechtfertigen?

Zu diesem Zwecke zeigen wir die Instrumente und Maßnahmen auf, die dem zunehmenden Risiko globaler, komplexer und hochgradig arbeitsteiliger Lieferketten entgegengesetzt werden können.

## Risiken der Supply Chain

Supply-Chain-Risiken sind gekennzeichnet dadurch, dass ihr „Eintreten mehr als ein Unternehmen der Supply Chain betrifft und des-

sen Ursachen innerhalb eines Unternehmens, innerhalb seiner Supply Chain oder in deren Umfeld liegen“.<sup>5</sup> Sie lassen sich nach ISO 31000 bzw. COSO ERM in strategische, operative, finanzielle und Compliance-Risiken differenzieren.

Wir wollen hier einen weit gefassten Begriff verwenden, der nicht nur den Einkauf, sondern auch die betrieblichen Abläufe der Produktion und des Verkaufs (inklusive der Nachfrage der Kunden?) als auch der zuarbeitenden Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Personalwesen, Rechtsabteilung und weitere Abteilungen umfasst. Diese weite Sicht ermöglicht die Einbeziehung einer großen Anzahl möglicher Störungen der Supply Chain, die auf innerbetriebliche Ursachen zurückzuführen sind.<sup>6</sup> Wir betrachten im Folgenden die gesamten betrieblichen Abläufe aus der Sicht des Supply Chain Managers als Zulieferabhängigkeiten.

## Strategische Risiken

Strategische Risiken sind immer noch dadurch gekennzeichnet, dass sie bewusst oder unbewusst eingegangen werden, um langfristige Ziele zu erreichen. Im Bereich der Beschaffung kann z. B. das Ziel, die Anzahl der Zulieferer zu reduzieren, Kosten einsparen aber zugleich auch zu vielfach höheren Schäden bei Ausfall eines der wenigen verbliebenen Zulieferers führen, der nicht mehr so schnell ersetzbar ist. Ebenso erhöht die weitere Globalisierung und Spezialisierung der Zulieferer die Komplexität der Zulieferkette und damit ihre Fehleranfälligkeit. Globalisierung im Sinne von sich immer weiter spezialisierenden Lieferketten vermindert die Robustheit des Beschaffungsprozesses. Das strategische Risiko leitet sich aus dem strategischen Ziel ab.

Beim Zukauf eines Unternehmens liegt das strategische Risiko in der Nichterreichung der Integrationsziele, Synergien, Skaleneffekte, zusätzlichen Marktanteiles oder des Know-how-Zuwachses. Im Verkauf liegen die strategischen Risiken in der erfolglosen Gestaltung und Ausrichtung der Verkaufsprozesse und -kanäle. Die Ausrichtung der Produktweiter- oder -neuentwicklung birgt strategische Risiken, zumal erst bei der Erzielung des Umsatzes beurteilt werden kann, ob die produktstrategische Ausrichtung vorteilhaft war oder eben nicht. Strategische Risiken sind grundsätzlich immer und überall vorhanden, wo es langfristige Richtungsweisungen gibt, deren Nutzen sich erst noch manifestieren muss. Bei der Festlegung einer Strategie ist die Zielerreichung in der Regel nicht sicher. Der Anreiz, Strategien zu definieren und Ziele zu setzen, liegt in den darin enthaltenen Chancen.

### Operative und finanzielle Risiken

Bei den operativen und finanziellen Risiken handelt es sich um vielfältige Risikotypen mit unternehmensinternen und externen Ursachen. Risikomethoden und -instrumente für finanzielle Risiken werden weitestgehend aus der Bankenfachwelt vorgegeben. Operative Risikotypen hingegen unterscheiden sich von Branche zu Branche und auch von Unternehmen zu Unternehmen und entspringen den individuellen Risikoprofilen, die jedes Unternehmen für sich identifiziert und entwickelt hat.

Eine Inhaltsanalyse der im Geschäftsbericht veröffentlichten Risikoberichte von den 26 Nicht-Banken und Nicht-Versicherungen der im DAX gelisteten Unternehmen ergab für 2011 folgende operative und finanzielle Risiken:<sup>7</sup>

#### Finanzielle Risiken:

Warenpreisrisiko, Gegenseitenrisiko, Länderrisiko, Kreditrisiko, Ausfallrisiko, Währungsrisiko, Minderungsrisiko, Zinsrisiko, Liquiditätsrisiko, Beitreibungsrisiko, Erfüllungsrisiko, Versicherungsrisiko.

#### Operative Risiken:

Komplexitätsrisiko, Lieferanten- und Nachfragekonzentrationsrisiko, Marketingrisiko, Terror-Anschlagsrisiko, Ökonomisches Risiko, Indus-

triespezifisches Risiko, Mitarbeiterisiko, Integrationsrisiko, IT-Risiko, Politisches Risiko, Prozessrisiko, Einkaufsrisiko, Produktrisiko, Produktionsrisiko, Projektrisiko, Forschungs- und Entwicklungsrisiko.

Die Aufzählung kann beliebig erweitert oder anders gestaltet werden. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Deutlich werden soll, dass die DAX-Unternehmen über umfangreiche und detaillierte Kataloge möglicher Risiken verfügen, die über die letzten Jahre durch das Enterprise Risk Management aufgebaut wurden. Grundlage dieser Maßnahmen sind gesetzliche Anforderungen wie SOX, KontraG und BilMoG, die einen Mindestumfang an Risikomanagement einfordern.

### Compliance-Risiken

Eine ganzheitliche Sicht des Supply Chain Risk Managements erfordert auch die Berücksichtigung von Compliance-Risiken, da **Verstöße gegen Compliance-Vorschriften** erhebliche Konsequenzen für Unternehmen und Unternehmensleitung nach sich ziehen und damit auch ein ganzes Wertschöpfungsnetzwerk gefährden können.

Unter „Compliance“ versteht man die **Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, regulatorischer Standards und die Erfüllung** weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter **ethischer Standards** und Anforderungen.

Abgesehen von erheblichen **Reputationschäden** können die Folgen eines Verstoßes gegen Compliance-Regeln in **Ordnungswidrigkeitsstrafen** und der **Verhängung von Bußgeldern** bis hin zu einer **behördlich verordneten Betriebsstilllegung** sowie in erheblichen **Schadenersatzleistungen** für das verstoßende Unternehmen bestehen. Darüber hinaus können sich **straf- und arbeitsrechtliche Konsequenzen für die handelnden Personen** sowie zivilrechtliche Schadenersatzansprüche des Arbeitgebers ergeben.

Der Arbeitskreis „Compliance Risk Management“ der Risk Management Association e.V.<sup>8</sup> hat in 2012 einen Compliance-Risiko-Katalog entwi-

ckelt, der die wesentlichen in Frage kommenden Compliance-Felder wie folgt strukturiert:

1. Corporate Compliance
2. Strafrecht
3. Datenschutzrecht
4. Wettbewerbsrecht und gewerbliche Schutzrechte
5. Arbeits- und Sozialrecht
6. Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht
7. Umweltrecht
8. Branchenbezogene Compliance-Regelungen
9. Sonstige Compliance-Regelungen, z. B. Verhaltenskodizes

Besondere Relevanz in Fragen des **Supply Chain Compliance Risk Managements** haben regelmäßig das Strafrecht (z. B. Korruption), das **Datenschutzrecht** (z. B. der Schutz personenbezogener Daten), das **Arbeits- und Sozialrecht** (z. B. Kinderarbeit) und das **Umweltrecht**.

Über diese gesetzlichen Anforderungen hinaus kann auch die **Selbstverpflichtung zur Einhaltung von Verhaltenskodizes** in der Supply Chain zu Compliance-Risiken führen. Es kann sich dabei um spezifische Kodizes eines Auftraggebers/Kunden handeln oder um solche, die sich als anerkannte Verhaltensstandards durchgesetzt haben und auf die vom Auftraggeber/Kunden verwiesen wird.

Als Teilnehmer des UN Global Compact, einer freiwilligen Initiative zur Förderung nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlichen Engagements, verpflichten sich Unternehmen z. B. zur globalen Umsetzung von 10 Prinzipien durch Verankerung dieser Prinzipien in ihr unternehmerisches Handeln.<sup>9</sup> So fordert z. B. Prinzip 5 die Abschaffung der Kinderarbeit oder Prinzip 9 die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien.

Im Bereich der Arbeitsnormen des UN Global Compact ist zugleich ein enger Bezug zu den Grundprinzipien der ILO (**Internal Labour Organization**) erkennbar, einer weiteren UN-Initiative, die sich zum Ziel gesetzt hat, über eine Harmonisierung der Arbeitsnormen weltweit für eine Verbesserung der Arbeitssituation und mehr soziale Gerechtigkeit zu sorgen.

Zunehmende Verbreitung erfährt auch die Business-Social-Compliance-Initiative der Foreign

Trade Organization (BSCI)<sup>10</sup>, die sich in weiten Teilen auf die Grundprinzipien der ILO stützt.

Unternehmen, die sich als Teil einer Supply Chain diesen oder spezifischen Verhaltenskodizes von Auftraggebern/Kunden freiwillig unterwerfen und dies vertraglich mit ihren Geschäftspartnern vereinbaren, sind damit über die jeweiligen gesetzlichen Anforderungen hinaus zur Compliance verpflichtet. Verstöße durch Nichteinhaltung der Regelungen der jeweiligen Verhaltenskodizes stellen damit Compliance-Risiken dar, die zu **Vertragsstrafen, Verlust von Kunden und insbesondere auch zu erheblichen Reputationsschäden** führen können.

Die Notwendigkeit, ein Mitglied aus Compliance-Gründen aus dem Wertschöpfungsnetzwerk auszuschließen bzw. der Verlust eines Partners durch behördliche Betriebsstilllegung oder Insolvenz im Zusammenhang mit massiven Compliance-Verstößen und Schadenersatzleistungen kann eine ganze Lieferkette gefährden. Daher sind geeignete Maßnahmen von allen Mitgliedern eines Wertschöpfungsnetzwerks zur Minimierung der Supply-Chain-Compliance-Risiken zu ergreifen.

## Methoden des Supply Chain Risk Managements

Supply Chain Risk Management bedient sich sowohl bestehender Methoden, knüpft an das Know-how, welches im Enterprise Risk Management aufgebaut wurde, an und baut zusätzlich eigene Methoden und Ansätze auf. Eine enge Koordination von Supply Chain und Enterprise Risk Management nutzt beiden Funktionen und damit dem Unternehmen. Es ist vor allem die Tätigkeit der Identifikation der Risiken, die in das Supply Chain Risk Management einfließt.

## Identifikation und Erstbewertung mittels klassischer ERM-Methoden

Ein modernes Enterprise Risk Management (ERM) erfordert eine **ganzheitliche und tiefgehende Betrachtung aller Risikofelder in einem Regelkreislauf** aus Identifikation,

Bewertung, Mitigierung, Überwachung und Steuerung von Risiken, wie es die gängigen Risikomanagement-Standards ISO 31000 oder COSO ERM fordern.

Der Risikodefinition von ISO 31000 folgend geht es beim Risikomanagement darum, potenzielle **Auswirkungen von Unsicherheiten in Bezug auf das Erreichen der Unternehmensziele** hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe zu analysieren.

Bei der Risikoanalyse ist zunächst das inhärente Bruttoisiko, also die Anfälligkeit oder Verwundbarkeit des Unternehmens für ein bestimmtes Risiko vor Berücksichtigung mildernder Maßnahmen, zu bewerten. Die Bewertung der Wirkung bestehender risikomindernder Maßnahmen ermöglicht dann die Bestimmung des Nettorisikos. Unter Beachtung des Risikoappetits der Entscheider ist danach zu beurteilen, ob weitere Maßnahmen zur Reduzierung des Risikos zu ergreifen sind.

Die klassischen ERM-Methoden zur Identifikation und Bewertung von Risiken reichen vom einfachen „Brainstorming“ über die „Failure Mode Effect Analysis“ (FMEA) bis zur „Multi-Criteria Decision Analysis“ (MCDA). Der die ISO 31000 Norm ergänzende Standard ISO 31010 listet insgesamt 31 gängige Methoden zur Identifikation und Bewertung von Risiken auf und erläutert Anwendungsgebiete und -voraussetzungen sowie die jeweilige Vorgehensweise.

Für den Bereich der Supply-Chain-Risiken bieten sich prozessorientierte Bewertungsmethoden an. Einen solchen Vorschlag beschreiben wir im folgenden Kapitel.

## Bewertung der Supply Chain mittels Finanzströmen unter Unsicherheit zur risikoadjustierten Betrachtung

Während für finanzielle Risiken zahlreiche aussagekräftige Methoden zur Quantifizierung bereitstehen, konnten sich für die strategischen, operativen und auch Compliance-Risiken bisher noch keine quantitativen Methoden als marktüblicher Standard etablieren. Die Unter-

# Zahlen sind erst der Anfang.

Drittelstipendium\*

## Erweitern Sie Ihren HORIZONT

### Controlling and Financial Leadership, MSc

**Beginn:** 27. November 2013  
4 Semester, berufsbegleitend

### Business Controlling, MBA

**Beginn:** 18. November 2013  
4 Semester, berufsbegleitend

[www.donau-uni.ac.at/controlling](http://www.donau-uni.ac.at/controlling)

\*Für Frauen und männliche Wiedereinsteiger (1/3 der Studiengebühr)



**Donau-Universität Krems**  
marzena.michalik@donau-uni.ac.at  
+43 (0)2732 893-2826  
3500 Krems, Austria

nehmen verstehen die komplexen Zusammenhänge und die Risiken heute besser als früher, sind jedoch bei der Quantifizierung der Risiken teilweise noch immer nahezu ratlos.

Für die Methodik des Supply Chain Risk Management wird das Unternehmen in seine liefernden Einheiten zerlegt. Eine liefernde Einheit kann dabei ein Rohstoffzulieferer, ein Zulieferer eines Zulieferers, eine interne Produktionseinheit, ein Logistikunternehmen, eine F&E-Abteilung aber auch eine Verkaufsabteilung oder ein oder viele Abnehmer sein. Letztlich werden alle am betrieblichen Prozess Beteiligten als eine Liefereinheit verstanden. Zwischen den Liefereinheiten bestehen klare Abhängigkeiten: Mit der Zulieferung einer Menge Rohstoff kann eine bestimmte Menge an Vorprodukten hergestellt werden. Ein Logistiker liefert eine bestimmte Menge an Rohstoff oder Produkten. Eine Verkaufseinheit oder ein Abnehmer bestellt eine bestimmte Menge an Produkten. Ziel ist es, die Abhängigkeiten der externen und internen Liefereinheiten in einem vollständigen Finanzmodell abzubilden. Dies kann auf unterschiedlicher Detailebene erfolgen. Wichtiges Kriterium ist hierbei, dass eine Aussage bezüglich des Risikos der Liefereinheiten getroffen werden kann.

Ist das deterministische Finanzmodell der Liefereinheiten von den Zulieferern bis zum Verkauf aufgestellt, können die Risiken jeder einzelnen Liefereinheit betrachtet und modelliert werden. Hierbei liefert das Enterprise Risk Management die Kerninformationen zu den signifikanten Risiken. Während das ERM Risiken katalogisie-

ren, jedoch noch nicht in einen Zusammenhang stellen und aggregieren kann, wird dieses nun durch das Finanzmodell der Liefereinheiten möglich. Die Unsicherheit, also das Risiko des Ausfalls einer Liefereinheit, lässt sich in einer Monte-Carlo-Simulation betrachten. So entstehen risikoadjustierte Modelle der gesamten Lieferkette, mit der die Abhängigkeiten von Zulieferern, Produktionseinheiten und Abnehmern aufgezeigt werden können und angemessene Maßnahmen, der sogenannten Mitigation, angegangen werden können.

### Mitigation

Bei der Mitigation sind als grundlegende Strategien die Maßnahmen der **Risikoprävention**, die das Eintreten eines Risikos verhindern sollen, von den Risikobewältigungsmaßnahmen zu unterscheiden, bei denen es um den **Umgang mit eingetretenen Risiken** geht. Außerdem besteht die Möglichkeit, das finanzielle Risiko aus einem eingetretenen Risiko zu mitigieren. Die Supply-Chain-Risk-Methodik eröffnet bei der Anwendung der bereits beschriebenen risikoadjustierten Betrachtung der Finanzströme zusätzliche Möglichkeiten, Risiken durch Optionierung und Versicherung zu mitigieren bzw. zu transferieren.

Unterstützt werden diese Maßnahmen durch moderne Prognosemethoden, die auf alle Bereiche des betrieblichen Geschehens und der Liefereinheitensichtweise angewendet werden können.

### Optimierung mittels besserer Prognosen

Bessere Prognosen begründen sich auf eingehende Analysen der Daten aus der Vergangenheit unter Berücksichtigung wichtiger Trends und Entwicklungen, die die Zulieferung, Produktion oder Abnahme beeinflussen. Hierbei stellt die sorgfältige Aufarbeitung möglicher Einflussfaktoren immer wieder die entscheidende Herausforderung dar. Während statistische Methoden und Tools vorhanden und auch bereits weitläufig im Einsatz sind, steht und fällt das Modell mit der Auswahl der Einflussfaktoren und Annahmen. Auch heute eignen sich Prognosemodelle hervorragend, wenn die Zuliefer-, Produktions- oder Produktumgebung möglichst gleich bleibt. In der Realität sehen wir uns jedoch immer schnelleren Veränderungen und damit auch ständig neuen Einflussfaktoren gegenüber, so dass auch die Prognosemodelle immer wieder neu hinterfragt, überprüft und angepasst werden müssen.

### Versicherung und Optionen

Die risikoadjustierte Sichtweise der Finanzströme aller liefernden Einheiten eröffnet umfangreiche Einsparungspotenziale durch optimierte Bedarfsgestaltung sowie eine Optionierung von Rohstoffen, Produktionskapazitäten und Verkaufsmengen. Während es für Finanzrisiken geeignete Instrumente zum Risikotransfer gibt, ist das für die operativen Risiken gerade wegen der fehlenden Quantifizierung der Risiken bisher nicht der Fall. Die risikoadjustierte Analyse der Finanzströme schafft eine neue Transparenz betrieblicher Risiken, die den Transfer von Risiken auf Versicherungsgesellschaften ermöglichen. Versicherer wie Rückversicherer sind an der Versicherung der sogenannten Contingent Business Interruptions (CBI) interessiert. Der Abschluss einer CBI-Police erfordert heutzutage noch umfangreiche Geschäftsanalysen, und fehlende Transparenz wird letztendlich durch eine höhere Prämie bezahlt.

Die Grundlage für Transparenz sind verlässliche und aussagekräftige Quantifizierungsmethoden und Standards in der Art der Messung, Aufbereitung und Berichterstattung über Risiken. Bei Erfüllen dieser Grundlage werden operative und

#### Autoren



#### ■ Dipl.-Kfm. Ralf Kimpel

Certified Internal Auditor, Certification in Risk Management Assurance und Director Internal Audit & Risk Management Hubert Burda Media in Offenburg.

E-Mail: ralf.kimpel@burda.com

#### ■ Dr. Roland Spahr

ist Leiter Risikomanagement für Industrie und Logistik bei Accenture Management Consulting GmbH.

E-Mail: roland.spahr@accenture.com



Compliance-Risiken ebenso wie finanzielle Risiken versicherbar. Die Quantifizierung operativer Risiken beinhaltet erhebliches Potenzial zur Verbesserung von Steuerung über das Risiko und gegebenenfalls den optimierten Einsatz von Risikotransfers.

### Supply-Chain-Compliance-Maßnahmen

Alle Maßnahmen des Supply Chain Compliance Risk Managements sollten eng mit dem **Compliance Management System** des Unternehmens abgestimmt sein. Ein solches System, z. B. am Prüfungsstandard der Wirtschaftsprüfer IDW PS 980 orientiert, stellt eine übergreifende und vollständige Erfassung aller Compliance-Risiken sicher, vermeidet Doppelarbeiten und gewährleistet eine angemessene Risikoanalyse. Über „Compliance“ hinaus sollte der Supply Chain Risk Manager immer auch den Bereich „Personal“ und je nach Bedarf die Bereiche Versicherung, Datenschutz, Revision und Umwelt/Nachhaltigkeit einbeziehen.

Die **Umsetzung der Compliance-Anforderungen** erfolgt über entsprechend organisierte Geschäftsprozesse und Systeme sowie mit Hilfe von Richtlinien, Verfahren- und Arbeitsanweisungen, die eindeutig definiert, dokumentiert und an alle Prozessbeteiligten kommuniziert sein müssen. Die Einhaltung dieser Standards ist durch angemessene (risikoorientierte) Kontrollen zu überwachen. Über Änderungen ist zeitnah zu informieren.

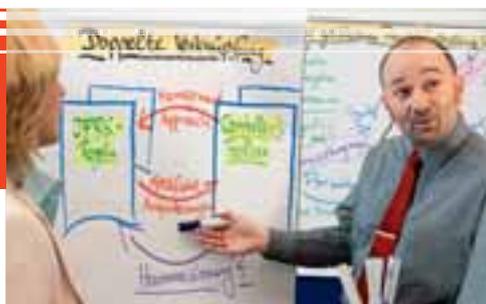
Der Auftraggeber in einer Wertschöpfungskette, der sich und seine Geschäftspartner über die jeweils geltenden gesetzlichen Vorschriften hinaus auf Basis eines eigenen oder eines allgemein anerkannten Verhaltenskodex zur Beachtung bestimmter Normen verpflichtet, hat eine kontinuierliche Überwachung der Einhaltung dieser Regeln auch beim Geschäftspartner sicherzustellen. In komplexen und tief vernetzten Supply Chains erfordert diese Überwachungsaufgabe den Einsatz geeigneter Monitoring-Tools und das Vorhandensein eines entsprechenden Berichtswesens, das auch die

Durchführung von Audits bei den verpflichteten Geschäftspartnern beinhaltet.

Praxisbeispiel: Die adidas-Gruppe als Global Player in der Sportartikelbranche verpflichtet sich und seine Zulieferer bereits seit Jahren zur Einhaltung von Arbeitsplatzstandards, die sich auf internationale Gesetze und Konventionen der International Labour Organization stützen und an den Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie angelehnt sind. Zur Überprüfung der Einhaltung der Standards durch Besuche in den Produktionsstätten hat adidas ein SEA-Team (Social & Environmental Affairs) etabliert.

Über die Ergebnisse der Inspektionen und festgestellten Verstöße wird intern und extern berichtet. So wurde z. B. für 2011 berichtet, dass 56 % der Mängel bei neuen Lieferbetrieben Arbeitsplatzstandards, 31 % Gesundheits- und Sicherheitsnormen sowie 13 % fehlende Genehmigungen und Lizenzen betrafen. Je nach Schwere der Verstöße kann es zu einer Beendi-

## NEU Accounting für Controller – Grenzen dehnen und überschreiten



Rechnungswesen und Controlling wachsen stärker zusammen – ein Megatrend. Daher bietet die CA Controlling Akademie mit der Marke **iaf** jetzt auch ein umfassendes Aus- und Weiterbildungsangebot im Bereich Rechnungslegung.

### iaf Institute for Accounting & Finance SE

Die iaf ist ein Unternehmen unter dem Dach der CA und führt Aus- und Weiterbildung in allen Facetten der Internationalen Rechnungslegung nach IAS/IFRS durch. Darüber hinaus bieten wir auch Trainings in nationaler Rechnungslegung nach HGB sowie im Bereich der Unternehmensbewertung an.

### Seminare | Preise | Termine

- **Praxiswissen IFRS** (EUR 2.150,-)  
10. bis 12. September 2013 in Sindelfingen  
17. bis 19. Dezember 2013 in Sindelfingen
- **Praxiswissen Jahresabschlussanalyse** (EUR 1.500,-)  
14. bis 15. Oktober 2013 in Starnberg
- **Praxiswissen Bilanzierung für Controller** (EUR 1.500,-)  
22. bis 23. Oktober 2013 in Starnberg
- **Unternehmensbewertung** (EUR 1.650,-)  
06. bis 07. November 2013 in Sindelfingen
- **Accounting Summit – Gipfeltreffen für Finanzexperten** (EUR 1.900,-)  
22. bis 23. Oktober 2013 in Hohenkammer bei München  
05. bis 06. November 2013 in Tremsbüttel bei Hamburg  
03. bis 04. Dezember 2013 in Salach bei Stuttgart
- **Certified Accounting Specialist (CAS) – IFRS-Zertifikatskurs mit Prüfung** (EUR 2.950,-)  
18. bis 22. November 2013 in Starnberg  
25. bis 29. November 2013 in Salach bei Stuttgart  
09. bis 13. Dezember 2013 in Tremsbüttel bei Hamburg

Alle Preise zuzüglich gesetzlicher MwSt

Buchung und Information unter:  
**+49(0)8153-88974-0 oder [www.iaf-se.de](http://www.iaf-se.de)**

gung oder Fortsetzung der Lieferbeziehung unter Vereinbarung von Verbesserungsmaßnahmen kommen.

Verpflichtet sich ein Auftragnehmer in einer Supply Chain vertraglich zur Einhaltung von Verhaltensregeln, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gehen, z. B. im Bereich der Arbeitsnormen, so hat der Auftragnehmer nicht nur in seinem Betrieb alle erforderlichen Maßnahmen zur Umsetzung dieser Anforderungen zu ergreifen, sondern in der Regel auch seinerseits wesentliche Vorlieferanten und -dienstleister entsprechend zu verpflichten und deren Einhaltung zu überprüfen.

### Überwachung der Maßnahmen, Brutto-Netto-Betrachtung

Entscheidend für die Wirksamkeit des Supply Chain Risk Managements ist neben dem Risiko-Controlling die laufende Überwachung der Effektivität der bestehenden risikomindernden Maßnahmen. Das Risiko-Controlling besteht aus der laufenden Erhebung von Risikoindekatoren und deren Entwicklung im Hinblick auf vordefinierte Schwellenwerte. Sobald die Grenzwerte überschritten werden, müssen die bisher bestehenden Maßnahmen einem Review unterzogen und ggf. ergänzende Maßnahmen ergriffen werden. Die Risikoüberwachung beinhaltet darüber hinaus eine regelmäßige Kontrolle der Wirksamkeit der bestehenden Maßnahmen durch Funktionstests. Dabei sind auch Risikobewältigungsmaßnahmen (Notfallpläne) z. B. durch Stresstests zu überprüfen.

### Steuerung des operativen Geschäfts auf Basis risikoadjustierten Controllings

Mit dem Aufbau eines Supply Chain Risk Managements lassen sich Risiken nicht nur identifizieren, sondern auch angemessen quantifizieren und Finanzströme risikoadjustiert abbilden. Für eine solche Informationserweiterung der betrieblichen Abläufe lässt sich vielfach verwenden:

- Planung und Steuerung von Zuliefereinheiten
- Optimierung von Einkäufen, Produktion und Verkauf

- Transfer von betrieblichen Risiken und Kosten, die auf Betriebsunterbrechungen zurückgehen
- Strategische Auswahl und Planung von Zulieferern, Produktionsstätten, Logistikern, F&E-Projekten
- Nachhaltigere Sicherung der Unternehmensexistenz

### Ausblick

Mit diesem Artikel zu Supply Chain Risk Management wollen wir einen Ansatz aufzeigen, mit dem Risiken entlang der Supply Chain nicht nur identifiziert, sondern auch quantifiziert werden können. Derzeit sind solche Methoden nur vereinzelt in der Industrie im Bereich Entwicklung anzutreffen. Die Methodik kann – richtig angewendet – dem Unternehmen erheblichen Zusatznutzen einbringen. Die richtige Anwendung erfordert Leitlinien und Standards, die die Industrie sich setzen sollte, um eine einheitliche Sprache auch zusammen mit den Versicherern und den Rückversicherern zu sprechen. Wenn es gelingt, eine einheitliche Sprache für das Management von Supply-Chain-Risiken und einen ganzheitlich integrierten Ansatz zu entwickeln, den Industrie und Versicherer gleichermaßen adaptieren können, ergeben sich heute nicht abschätzbare Vorteile bei der Versicherung von operativen, betrieblichen Risiken und damit ganz neue Ansätze zur Steuerung von betrieblichen Abläufen. Außerdem halten wir die Integration von Compliance-Risiken in die Betrachtung der Wertschöpfungskette für eine Vorgehensweise mit einem hohen Stellenwert für ein ganzheitliches Supply Chain Risk Management, da gerade hier der Mehrwert präventiv wirkender Mitigation deutlich wird.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Siehe KPMG International Studie „The Power of Procurement – A global survey of Procurement functions, 2012, [www.kpmg.de/beschaffung](http://www.kpmg.de/beschaffung)

<sup>2</sup> „Business continuity – Making it through the storm“, in The Economist vom 10.11.2012, S. 59

<sup>3</sup> Ursachen zunehmender Risiken entlang der Supply Chain zeigt S. Konecka (2010) auf: Lean and agile supply chain management concepts in the aspect of risk management.

Electronic Scientific Journal of Logistics, LogForum, Vol. 6, Issue 4, No. 3, <http://www.logforum.net>.

<sup>4</sup> Mit der Untersuchung von Globalisierungsgraden und Volatilitäten an Aktienmärkten vieler Länder belegt R. Spahr (2008) den Zusammenhang, dass globalisiertere Länder in ökonomisch guten Zeiten weniger volatile, also sichere Aktienmärkte haben. In Zeiten ökonomischer Unsicherheiten zeigen sich die Abhängig- und Anfälligkeit globalisierter Länder und deren Unternehmen in volatileren Aktienmärkten. Dies ist ein Indiz für die Anfälligkeit der hochentwickelten Supply Chains stark globalisierter Länder und deren Unternehmen. Is globalisation risky? Veröffentlicht am 18.11.2008 auf <http://www.voxeu.org/article/globalisation-and-risks-trends-and-crises>.

<sup>5</sup> Kersten W./Hohrath, P./Winter, M.: „Risikomanagement in Wertschöpfungsnetzwerken – Status Quo und aktuelle Herausforderungen“, in Wirtschaft und Management, Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis der FH des bfi Wien, Band 8, Mai 2008

<sup>6</sup> Beispielhaft seien hier Hendricks/Singhal genannt, die auf Basis einer Befragung herausgefunden hatten, dass wenigstens ein Drittel der Störungen interne Ursachen hatten. K.B. Hendricks, und V.R. Singhal (2005): An Empirical analysis of the effect of supply chain disruptions on long-run stock price performance and risk of the firm. Production and Operations Management, 14, S. 35-52.

<sup>7</sup> Accenture hat in einer noch unveröffentlichten Studie die Risikoberichte aus den Geschäftsberichten der 26 DAX-Unternehmen von 2010 und 2011, die keine Banken und Versicherungen sind, inhaltlich ausgewertet. Es wurden alle Risikotypen zusammengestellt und in 45 Typen zusammengefasst.

<sup>8</sup> [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

<sup>9</sup> [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

<sup>10</sup> [www.bscli-intl.org](http://www.bscli-intl.org)



## Controlling-Instrumente zur Steuerung von Vertriebsgesellschaften im Konzern

von Ralf Kesten, Michael Lühn und Steffen Schmidt

– Teil 2 –

### 3. Die Balanced Scorecard

Zur strategischen Führung als auch zur operativen Steuerung von Vertriebsgesellschaften mit Kennzahlen bietet sich die **Balanced Scorecard** an.<sup>34</sup> Ausgehend von der Vision und der Gesamtstrategie des Konzerns sind für alle Vertriebsgesellschaften Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die sich auf verschiedene Perspektiven beziehen.

Die Grundkonzeption der Balanced Scorecard sieht mit der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Prozessperspektive sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive vier Analysefelder vor, die sich auch gut in einer Vertriebs-Balanced-Scorecard einsetzen lassen, da sie die Anforderungen der Stakeholder einer jeden Vertriebsgesellschaft vollständig abdecken. Aus der Strategie der Vertriebsgesellschaft sind die Ziele in den einzelnen Perspektiven abzuleiten

und geeignete Kennzahlen zur Messung der Zielerreichungsgrade zu definieren. Bei der Auswahl der Kennzahlen ist darauf zu achten,

- dass sowohl Früh- als auch Spätindikatoren definiert werden und
- dass die Kennzahlen eine gewisse Aussagekraft für den Erfolg einer Vertriebsgesellschaft besitzen.

Während **Frühindikatoren** vorlaufende Kenngrößen darstellen, deren Wert als Ursache für den späteren Erfolg bzw. Misserfolg der Strategie angesehen werden bzw. auf diesen hindeuten, messen **Spätindikatoren** die Ergebnisse bzw. den Zielerreichungsgrad einer Strategie selbst.<sup>35</sup> Bezogen auf eine Vertriebsgesellschaft, die eine hohe Kundenzufriedenheit anstrebt, würde bspw. die Höhe der Reklamationsquote als Frühindikator („Ursache“) für den entsprechenden Spätindikator Kundenzufriedenheit („Wirkung“) vorstellbar sein.

Die Ermittlung der Indikatoren kann durch Bildung sogenannter **Ursache-Wirkungsketten** erfolgen.<sup>36</sup> Im Rahmen von **Management-Workshops** lassen sich zunächst Hypothesen über die bestimmenden Faktoren der Zielerreichung aufstellen, denen im nächsten Schritt Kennzahlen zuzuordnen sind. Abschließend bietet sich eine empirische Überprüfung der Zusammenhänge anhand von Regressionsanalysen an.

Für jede Kennzahl sind sowohl Ziel- als auch Schwellenwerte festzulegen und Handlungsmaßnahmen zu definieren. Die Umsetzung der Maßnahmen ist über die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Terminen sicherzustellen. Die Einbindung der Mitarbeiter der Vertriebsgesellschaft in die **Entwicklung einer Vertriebs-Balanced-Scorecard** ist für deren Akzeptanz und Erfolg von entscheidender Bedeutung.

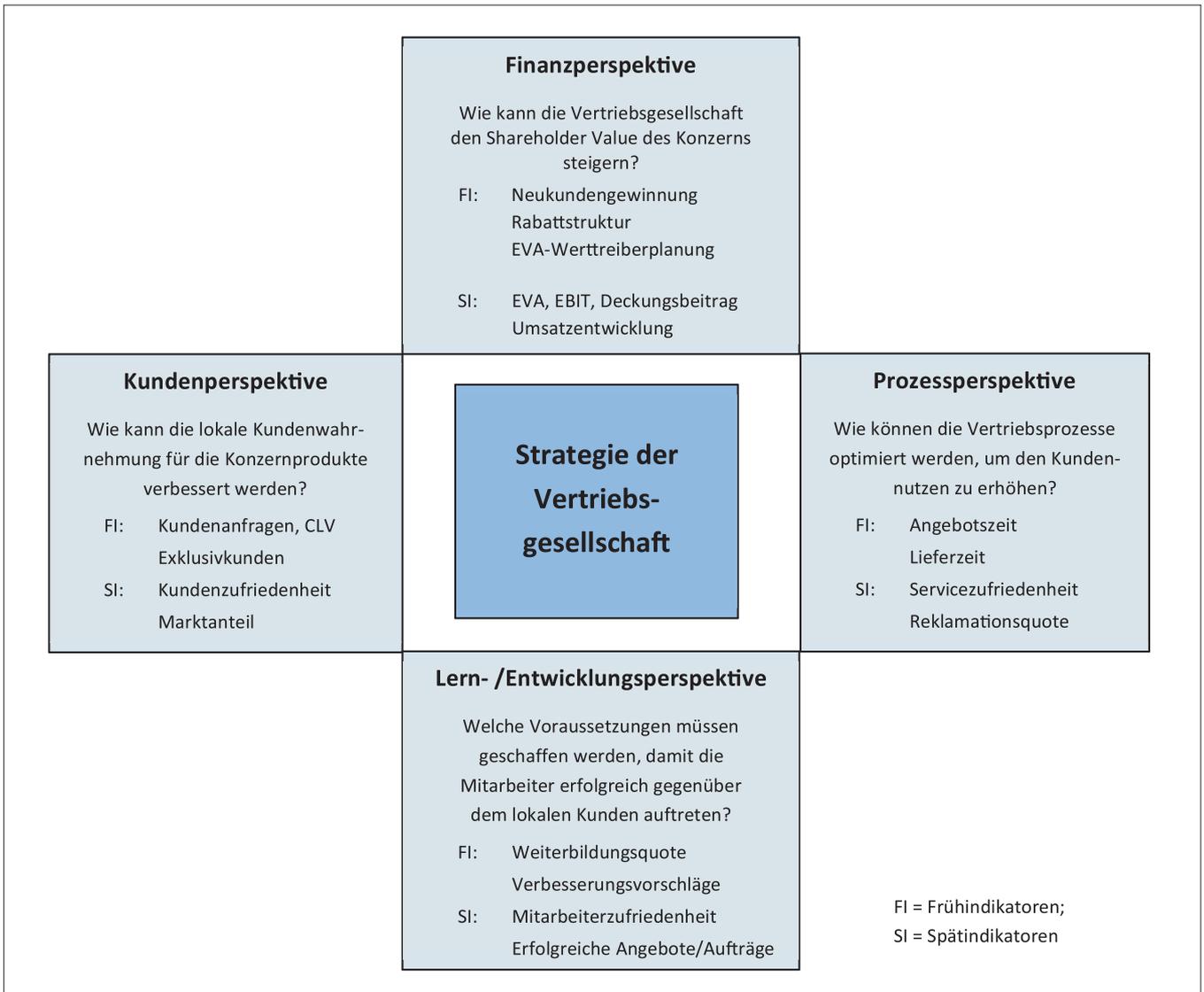


Abb. 10: Balanced Scorecard einer Vertriebsgesellschaft

Die **Finanzperspektive** beleuchtet die Frage, wie die lokale Vertriebsgesellschaft den Shareholder Value des Konzerns steigern kann. In dieser Perspektive kann insbesondere auf den EVA-Werttreiberbaum und/oder die Daten der Erfolgsrechnung als Kennzahlen zurückgegriffen werden. Diese sind um Frühindikatoren, wie bspw. den Neukundenumsatz, zu ergänzen. Für eine Vertriebsgesellschaft eines Automobilherstellers könnten zusätzlich spezielle Kennzahlen entwickelt werden, die die Gegebenheiten der Branche verstärkt berücksichtigen. Wird beispielsweise eine Erhöhung des Umsatzes mit Hybrid- und Elektrofahrzeugen angestrebt und mittels des Spätindikators „Umsatzerlöse“ gemessen, ließe sich die Anzahl an Vorbestellungen als möglicher Frühindikator heranziehen.

Die **Kundenperspektive** analysiert, wie das Unternehmen bzw. dessen Produktprogramm

von den lokalen Kunden wahrgenommen wird. Als Frühindikatoren eignen sich bspw. die Entwicklung der Anzahl an Kundenanfragen, die Entwicklung des Customer Lifetime Value (CLV) oder der Anteil an Exklusivkunden. Auch wenn der lokale Kunde bei dieser Perspektive im Vordergrund steht, ist bei den Kennzahlen (bspw. bei der Berechnung des CLV) auch zu beachten, welche Bedeutung der Kunde für die gesamten Aktivitäten des Konzerns hat. Als Spätindikatoren können hingegen die Kundenzufriedenheit oder der Marktanteil herangezogen werden. Die Kennzahlen der Kundenperspektive lassen sich gut mit dem Instrument des Kundenportfolios verbinden.<sup>37</sup> Bezogen auf die Automobilindustrie, mit dem Ziel einer erhöhten Kundenzufriedenheit, könnte als branchenspezifischer Frühindikator die Beschwerdehäufigkeit und als hierdurch beeinflusster Spätindikator die Wiederkaufquote fungieren.

In der **Prozessperspektive** sind die Vertriebsprozesse zu identifizieren und zu optimieren, die aus Sicht der lokalen Kunden einen hohen Stellenwert besitzen. Als Grundlage hierfür können die Daten der Vertriebsprozesskostenrechnung (VPKR) dienen. Relevante Kennzahlen dürften insbesondere die Bearbeitungszeiten von Angeboten und Aufträgen genauso wie die Qualität der Serviceprozesse sein. Die Zielgrößen der Kennzahlen lassen sich bspw. über das Prozess- und Cost-Benchmarking bestimmen. Die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlen sind in enger Abstimmung mit der Konzernholding zu definieren und ggf. auch mit Unterstützung der Konzernholding umzusetzen. So kann bspw. die Optimierung der Lieferzeit Maßnahmen in der Logistik erforderlich machen, die die regionalen Vertriebsgesellschaften nicht alleine umsetzen

können. Für die Vertriebsgesellschaft eines Automobilherstellers könnte zur Optimierung bestehender Serviceprozesse bspw. die Servicezufriedenheit als Spätindikator dienen. Als dessen Frühindikator würde sich die Anzahl an Fahrzeugen anbieten, die nicht entsprechend der Kundenbestellung konfiguriert wurden.

Mit der **Lern- und Entwicklungsperspektive** soll sichergestellt werden, dass auch im Mitarbeiterbereich die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um erfolgreich gegenüber den Kunden aufzutreten. Die Entwicklungsperspektive muss auch die Supportbereiche wie bspw. IT umfassen, da diese innerbetrieblichen Service für die erfolgskritischen Hauptprozesse leisten und ggf. Optimierungspotenzial auf der Kostenseite bieten.

Die Kennzahlen sind an die lokalen Erfordernisse anzupassen. So kann bspw. bei der Weiterbildungsquote ein spezieller Fokus auf Fortbildungen für den lokalen Markt (kulturelle und wirtschaftliche Gegebenheiten etc.) gelegt werden, indem diese Fortbildungen mit einem höheren Gewicht in diese Kennzahl einfließen. Mit Spätindikatoren wie bspw. Mitarbeiterzufriedenheit oder die Messung der Mitarbeiterproduktivität über die Anzahl der erfolgreichen Angebote bzw. Aufträge kann die Zielerreichung ex post überprüft werden. Die Mitarbei-

Vertriebsgebietserfolg	Produkterfolg	Kundenerfolg
Verkaufsgebiet	Produkt	Kunde
Marktregion	Produktgruppe	Kundengruppe
Vertriebsweg	Produktprogramm	Branche

Abb. 11: Potenzielle Sichtweise einer mehrdimensionalen Erfolgsrechnung für Vertriebsgesellschaften (in Anlehnung an den Internationalen Controller Verein (Vertriebscontrolling 2004), S. 19)

terloyalität als Spätindikator und der Anteil an Mitarbeitern, die ihnen gewährte Sonderkonditionen annehmen und damit auf konzern-eigene Produkte zurückgreifen als entsprechender Frühindikator könnten als spezielle Kennzahlen für die Automobilbranche Verwendung finden.

Eine Übersicht über eine Vertriebs-Balanced Scorecard bietet die [Abbildung 10](#).

Sowohl bei der Implementierung als auch im Rahmen des Einsatzes der Balanced Scorecard sind alle wesentlichen Komponenten gegenüber den Mitarbeitern der Vertriebstochtergesellschaft zu kommunizieren. **Die Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlen sind gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln.** Die Mitarbeiter sind darüber hinaus in einen Feedbackprozess einzubinden, in dem die Vertriebsstrategie hinterfragt und eine permanente Weiterentwicklung der Balanced Scorecard sichergestellt wird.

## Instrumente des operativen Controlling

### 1. Die mehrdimensionale Erfolgsrechnung

Erfolgsrechnungen in Vertriebsgesellschaften sind im Regelfall bis zum EBIT – im Sinne eines Betriebsergebnisses vor Ansatz von Opportunitätskosten (im Kern: kalkulatorische Zinsen) – übliche Reporting-Anforderungen im Konzern.<sup>38</sup> Für die Optimierung der Vertriebsaktivitäten ist eine flexible Auswertung nach Betrachtungsperspektiven sinnvoll, um gezielt aktuelle Schwachstellen bzw. neue Chancen zu erkennen. Daher wird, ggf. beschränkt auf eine individuell festzulegende Deckungsbeitragsstufe, **eine mehrdimensionale Erfolgsrechnung zum operativ wichtigen Analyserwerkzeug.** Hierbei ist es, analog einer Pivot-Tabelle in Excel, möglich, sich die Deckungsbeitragsstufen nach Gebieten, Produkten und Kunden mit weitergehenden

Produktgruppe	Kleinwagen	Mittelklasse	Oberklasse	Luxusklasse
		x		
Marktregion	Nord	Ost	Süd	West
				x

Kundendeckungsbeitragsrechnung					
Position	Erläuterungen	IST	PLAN	Delta	
<b>Bruttoumsatz in TEUR</b>	Listenpreis*Menge	<b>90.000</b>	<b>80.000</b>	<b>10.000</b>	
Erlösschmälerungen in TEUR	Rabatte, Boni, Skonti	30.000	12.000	18.000	
<b>Nettoumsatz in TEUR</b>		<b>60.000</b>	<b>68.000</b>	<b>-8.000</b>	
Wareneinsatz in TEUR		18.000	15.000	3.000	
Direkte Produktionskosten in TEUR	variable Herstellkosten zur Umsatzerzielung	40.000	36.000	4.000	
		<b>58.000</b>	<b>51.000</b>	<b>7.000</b>	
Speditionskosten in TEUR	variable Vertriebskosten	7.000	5.000	2.000	
		<b>65.000</b>	<b>56.000</b>	<b>9.000</b>	
<b>Deckungsbeitrag 1 in TEUR</b>		<b>-5.000</b>	<b>12.000</b>	<b>-17.000</b>	
zurechenbare Marketingkosten in TEUR	Werbung etc.	5.000	2.000	3.000	
<b>Deckungsbeitrag 2 in TEUR</b>		<b>-10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>-20.000</b>	

Abb. 12: Mehrdimensionale Erfolgsrechnung bei einer Vertriebsgesellschaft

Produktgruppe	Kleinwagen	Mittelklasse	Oberklasse	Luxusklasse	
		x			
Marktregion	Nord	Ost	Süd	West	
				x	
Umsatzanalyse					
Position			IST	PLAN	Delta
Preis (netto)	TEUR		15	20	-5
Absatzmenge	Stück		4.000	3.400	600
<b>Nettoumsatz in EUR</b>	<b>TEUR</b>		<b>60.000</b>	<b>68.000</b>	<b>-8.000</b>
<b>Direkte Preisabweichung</b> (Istpreis - Planpreis)*Planmenge	TEUR				<b>-17.000</b>
<b>Mengenabweichung</b> (Istmenge - Planmenge)*Planpreis	TEUR				<b>12.000</b>
<b>Strukturabweichung</b> (Gesamtabweichung - Summe der oben ermittelten Teilabweichungen)	TEUR				<b>-3.000</b>
<b>Gesamtabweichung</b>	<b>TEUR</b>				<b>-8.000</b>

Abb. 13: Umsatzabweichungsanalyse einer Vertriebsgesellschaft

Vertiefungen, wie in der Abbildung 11 dargestellt, anzusehen.

Eine beispielhafte Kundendeckungsbeitragsrechnung einer Vertriebsgesellschaft eines Automobilunternehmens für eine Produktgruppe in einer Region zeigt die Abbildung 12:

Wie zu erkennen ist, liegt zwar der tatsächlich realisierte Bruttoumsatz über seinem geplanten Wert, aufgrund stark gestiegener Erlösschmälerungen und weiterer Kostensteigerungen

fallen jedoch Nettoumsatz und die Deckungsbeiträge niedriger aus. Letztere weisen gar negative Werte auf. Hauptursache ist die Zunahme der Erlösschmälerungen um 18 Mio. Euro.

## 2. Die Abweichungsanalyse

Die Daten der operativen Erfolgsrechnung sind die Grundlage für die Kontrolle der Vertriebs-einheiten durch die Konzernholding. Ziel der Überwachung der Kosten und Leistungen durch

die Konzernholding ist die Steigerung des Wertbeitrags der Vertriebseinheit zum Unternehmenswert, die beispielsweise anhand des EVA-Konzepts darstellbar ist.<sup>39</sup> Erste Hinweise für deren Leistung liefern **Abweichungsanalysen**, wie in der Abbildung 13 beispielhaft verdeutlicht.<sup>40</sup>

Durch die Unterscheidung in **Preis-, Mengen- und Strukturabweichung** kann die Gesamtabweichung einzelnen Verantwortungsbe-reichen zugeordnet und/oder im Hinblick auf

Managementreport Juni 2012		Jahreswerte			Kommentierung
		akt. HS	letzte HS	% HS/HS	
Prognosezeitpunkt		Juni 2012	Mai 2012		
Termtreue Auslieferungen		84%	88%	-5%	Lieferengpässe seitens Zentrale
Reklamationsquote		5%	5%	0%	
Abgesetzte Einheiten		65.000	62.000	5%	Steigerung durch zusätzliche Rabatte Mittelklasse
Nettoumsatz	TEUR	1.050.000	1.105.000	-5%	Nachfrageanstieg durch Zusatzrabatte unter Erwartung
Deckungsbeitrag DB 1	TEUR	200.000	220.000	-9%	Preisnachlässe belasten Deckungsbeiträge
<i>relativer DB 1</i>		19%	20%		
Deckungsbeitrag DB 2	TEUR	162.000	180.000	-10%	dito
<i>relativer DB 2</i>		15%	16%		
Betriebsergebnis EBIT	TEUR	150.000	165.000	-9%	dito
<i>relatives EBIT</i>		14%	15%		
Working Capital	TEUR	121.000	120.000	1%	
Operativer Cashflow	TEUR	270.000	295.000	-8%	dito
Investitionsauszahlungen	TEUR	26.000	24.500	6%	Erweiterung Autohaus 23 zusätzlich geplant
Mitarbeiter		7525	7520	0%	
Krankenstand		8%	7%	14%	Belastung durch Mehrarbeit

Abb. 14: Wird-Wird-Vergleich im Rahmen eines rollierenden Managementreports

ihre Ursache untersucht und so ggf. wirksam optimiert werden.

Während sich die unter der Ceteris-Paribus-Annahme berechneten Preis- und Mengenabweichungen besonders leicht interpretieren lassen, stellt die Strukturabweichung eine erklärungsbedürftige Größe dar und sollte durch das Controlling gesondert kommentiert werden, denn sie enthält bspw. Effekte aus Bewegungen in der Kundenstruktur sowie Restabweichungen, die sich bei gleichzeitiger Veränderung von Absatzpreis und Absatzmenge ergeben.

Bezogen auf das diesem Beitrag zugrunde liegende Beispiel, verdeutlicht die Abweichungsanalyse, dass die negative Performance-Entwicklung auf einen Preisverfall auf dem Automobilmarkt zurückzuführen ist. Mengenmäßig konnte gar eine Absatzausweitung erzielt werden. Unter der Annahme, dass die Preise marktgegeben sind bzw. durch die Holding gesetzt werden, der mengenmäßige Zuwachs hingegen auf die Leistung der Vertriebsmitarbeiter zurückzuführen ist, lässt sich mittels der Analyse belegen, dass die Vertriebsgesellschaft nicht schlechter, sondern im Gegenteil besser als geplant gewirtschaftet hat.

Werden bei der Abweichungsanalyse neben den Umsätzen auch die Kosten einbezogen, so können Erfolgsabweichungen ermittelt werden, die genauere Aufschlüsse über die Leistung der einzelnen Vertriebstochtergesellschaften erlauben. Auch hier empfiehlt sich eine **Differenzierung von Kostenabweichungen in Faktorpreis-, Faktormengen- und zu kommentieren der Strukturabweichung**.<sup>41</sup>

In der Praxis werden insbesondere vier Abweichungskonzepte (Kontrollarten) genutzt:<sup>42</sup>

- Bei einem **Plan-Ist-Vergleich** – wie in [Abbildung 13](#) – werden die tatsächlich erzielten Ergebnisse mit den Planwerten verglichen. Dieses Konzept stellt eine klassische Ergebniskontrolle dar. Am Abweichungszustand und an seinen Ursachen vermag dies jedoch nichts mehr zu ändern. Daher gibt dieser Vergleich lediglich ein Feedback.
- Ein **Ist-Ist-Vergleich** stellt die tatsächlich erzielten Ergebnisse einer Periode den Er-

gebnissen vergangener Perioden gegenüber, was man als Entwicklungskontrolle bezeichnen kann. Dieser Vergleich wird bspw. im Rahmen der Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat regelmäßig gefordert. Zum Ist-Ist-Vergleich kann auch ein Vergleich von verschiedenen Vertriebsgesellschaften gezählt werden, wobei der Vergleich auf Ist-Ergebnissen der gleichen Abrechnungsperiode basiert und zumeist den Einstieg in ein weiterführendes Benchmarking bietet.

- **Plan-Wird-Vergleiche** sind bei noch nicht abgeschlossenen Projekten bzw. Perioden sinnvoll. Die nach dem aktuellen Realisationsstand zu erwartenden Ergebnisse werden mit den geplanten Ergebnissen verglichen (sog. Planfortschrittskontrolle). Aus handlungslogischer Sicht ist dieses Abweichungskonzept für die Beeinflussung der Zielerreichung besonders bedeutsam, da Planrevisionen für die folgenden Realisations- bzw. Geschäftsperioden möglich sind und damit ein Feed-forward bzw. eine Früherkennung unterstützen.
- **Wird-Wird-Vergleiche** zeigen die Entwicklung der zu erwartenden Endergebnisse eines Projektes bzw. einer Periode zu verschiedenen Zeitpunkten auf und dienen ebenfalls der laufenden Früherkennung bzw. dem Einfangen neuer Nachrichten, die das erwartete Ergebnis einer Vertriebsseinheit beeinflussen.

Bezogen auf den Wird-Wird-Vergleich, findet sich für „Wird“ auch gerne der synonyme Begriff „Hochrechnung“ oder „Hochschätzung“ (HS). Aus Konzernsicht werden die Vertriebsseinheiten mit diesem Reporting-Konzept angehalten, **stets die neuesten Erkenntnisse** in die von der Konzernzentrale zumeist monatlich geforderte Ergebnisprognose des aktuellen Geschäftsjahres einzuarbeiten. Analog zum Plan-Wird-Vergleich besteht das primäre Ziel auch hier in einer möglichst frühzeitigen Aufdeckung von zu erwartenden Zielabweichungen und der Kontrolle der in der Vorperiode aufgestellten Ergebnisprognose. [Abbildung 14](#) zeigt beispielhaft einen **Wird-Wird-Vergleich im Zuge eines rollierenden Managementreports**.

Anhand des Reports ist, quantitativ als auch qualitativ, erkennbar, dass sich die prognostizierten, kumulierten Jahreswerte aufgrund des Preisverfalls in Kombination mit einer zu geringen Absatzausweitung negativ verändert haben.

Bei der Beurteilung der Vertriebsleistung sind **nur diejenigen (Erfolgs-)Kennzahlen** einzubeziehen, die vom Management der Vertriebsgesellschaft direkt oder indirekt beeinflusst werden können. Würde man letztlich nur auf das Betriebsergebnis (EBIT) der Vertriebs-tochtergesellschaft abzielen, so würden ggf. auch Komponenten, wie bspw. die Herstellkosten der verkauften Güter, in die Beurteilung einfließen, die in der Regel nicht in der Einflussosphäre der Vertriebstochtergesellschaft liegen.<sup>43</sup>

Im Verantwortungsbereich der Vertriebsgesellschaft und damit geeignet für die Beurteilung ihrer Leistung sind bspw. die realisierten Absatzmengen mit den dahinter stehenden Umsatzerlösen sowie die zurechenbaren Marketing- und Logistikkosten. Werden hingegen falsche, d. h. von der Vertriebsgesellschaft nicht zu beeinflussende Kennzahlen für die Beurteilung herangezogen, so besteht die Gefahr, dass die Vertriebsmitarbeiter durch dysfunktionales Verhalten dem Konzern Schaden zufügen.<sup>44</sup>

Neben den Abweichungsanalysen innerhalb einer Vertriebstochtergesellschaft können mehrere **Vertriebstochtergesellschaften im Rahmen eines Benchmarkings verglichen** werden. Ein ausschließlicher Vergleich der erzielten Kennzahlen ist hier jedoch nicht sinnvoll, da jeder regionale Markt Spezifika aufweist, die Auswirkungen auf die Kosten- und Erlösstruktur der Vertriebsgesellschaft haben. Allerdings erwächst aus diesen Spezifika auch die Gefahr, dass das Management der einzelnen Vertriebsgesellschaften diverse Argumentationsmöglichkeiten besitzt, um ggf. vom eigenen Missmanagement abzulenken. Insofern ist es wichtig, dass für die Kennzahlen, die das Management der Vertriebsgesellschaft selbst beeinflussen kann, zu Beginn jeder Periode Zielgrößen definiert und als Zielvereinbarung mit der Konzernzentrale verbindlich festgelegt werden.

## Zusammenfassung

**Vertriebsgesellschaften leisten in Holdingkonzernen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenswert**, da sie für die Vermarktung der Güter und/oder Dienstleistungen des Konzerns und somit für die Erzielung der wertdefinierenden Zahlungsströme primär verantwortlich sind. Es ist daher entscheidend, dass die Aktivitäten der Vertriebsgesellschaften auf die Ziele der gesamten Unternehmung ausgerichtet werden. Zu diesem Zweck sollten sämtliche Vertriebsgesellschaften in das Controlling-System des Konzerns eingebunden werden.

Unabhängig von der inhaltlichen sowie organisatorischen Ausgestaltung des Vertriebscontrolling im Konzern sollte seine Implementierung zur **Verbesserung der Wirksamkeit (Effektivität)** sowie zur **Steigerung der Wirtschaftlichkeit (Effizienz)** von unternehmerischen Handlungen beitragen. Folglich müssen **sowohl strategische als auch operative Controlling-Instrumente** zum Einsatz kommen.

Zu den strategischen Instrumenten zählen das Kundenportfolio, der **Customer Lifetime Value (CLV)** sowie die **SWOT-Analyse**. Da insbesondere die Beziehung zum Kunden für eine Vertriebsgesellschaft von strategischer Bedeutung ist, erscheint die Verfahrensauswahl als sinnvoll. Während mit Hilfe des Kundenportfolios erste strategische Handlungsempfehlungen je Kunde abgeleitet werden, lässt sich deren Profitabilität hingegen durch das CLV-Konzept monetär abschätzen. Die SWOT-Analyse ermöglicht die Gegenüberstellung von unternehmensbedingten Stärken und Schwächen mit umweltbedingten Chancen und Gefahren in den lokalen Vertriebseinheiten. Sie geht damit über den Kundenbezug hinaus und hilft, Normstrategien für die gesamte Vertriebsgesellschaft zu generieren.

An der Schnittstelle von operativem und strategischem Controlling finden sich das Instrument der **Prozesskostenrechnung**, der **EVA-Werttreiberbaum** als finanzielles Kennzahlensystem und das Konzept der **Balanced Scorecard**. Ersteres bietet aus strategischer Sicht insbesondere die Möglichkeit, Kostensenkungspotenziale zu identifizieren. Aus operativer Sicht

stellt die Prozesskostenrechnung die Grundlage dar, um eine möglichst verursachungsgerechte Kosten- und Erlösrechnung zu implementieren. Der EVA-Werttreiberbaum basiert einerseits auf den Entscheidungen aus dem operativen Tagesgeschäft, erlaubt andererseits das Abbilden von Strukturgestaltungsmaßnahmen in den operativen Einheiten und kann im Rahmen einer Mittelfristplanung zur Prognose von Wertbeiträgen zum Shareholder Value des Konzerns verwendet werden. Das Instrument der **Balanced Scorecard** transformiert strategische Zielvorgaben in einzelne operative und nach vier unterschiedlichen Perspektiven gegliederte Kennzahlensysteme. Eine BSC integriert damit auch die für eine Vertriebstätigkeit relevanten Erfolgsfaktoren, indem sie deren Ausprägung durch Früh- und Spätindikatoren erfasst und damit die Finanzkennzahlen, die auch im EVA-Konzept vorherrschen, ergänzt und in letzter Konsequenz in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zu stellen versucht.

Wichtigstes Instrument des operativen Vertriebscontrollings stellt die **mehrdimensionale Erfolgsrechnung** dar, die zu Auswertungszwecken mit einer Abweichungsanalyse kombiniert wird. Durch die detaillierte Aufgliederung der Leistungen und Kosten einer Abrechnungsperiode und die Erklärung der Ursachen von aufgetretenen bzw. zu erwartenden Abweichungen gegenüber den geplanten Werten werden elementare Anhaltspunkte für die Beurteilung der Vertriebsleistung in den einzelnen Tochtergesellschaften gewonnen.

## Literaturquellen

Bea, F.X./Haas, J. (Management); Strategisches Management, 5. Auflage, Stuttgart 2009.

Becker, J. (Vertriebscontrolling 2001); Strategisches Vertriebscontrolling, 2. Auflage, München 2001.

Behringer, S. (Konzerncontrolling 2011), Konzerncontrolling, 1. Auflage, Berlin/Heidelberg 2011.

Coenenberg, A.G./Fischer, T.M./Günther, T. (Kostenrechnung 2009); Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Aufl., Stuttgart 2009.

Cornelsen, J. (Kundenwert 1996); Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier

Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1996.

Drukarczyk, J./Schüler, A. (Unternehmensbewertung 2009); Unternehmensbewertung, 6. Aufl., München 2009.

Eberling, G. (Kundenwertmanagement 2002); Kundenwertmanagement, Wiesbaden 2002.

Ernst, D./Amann, T./Großmann, M./Lump, D. (Unternehmensbewertung 2012); Internationale Unternehmensbewertung, München 2012.

Fischer, P.M./Reinecke, S. (Dysfunktionales Verhalten 2009); Dysfunktionales Verhalten von Vertriebsmitarbeitern als Folge imperfekter Steuerungssysteme, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 2/2009, S. 40-45.

Götze, U. (Kostenrechnung 2010); Kostenrechnung und Kostenmanagement, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg 2010.

Günter, B./Helm, S. (Kundenwert 2006); Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden 2006.

Günther, T. (Controlling 1997); Unternehmenswertorientiertes Controlling, München 1997.

Hempelmann, B./Lürwer, M.; (Customer Lifetime Value 2003); Der Customer Lifetime Value-Ansatz zur Bestimmung des Kundenwertes, in: WISU 3/2003, S. 336-341.

Hofbauer, G./Hellweg, C. (Vertriebsmanagement 2009); Professionelles Vertriebsmanagement, 2. Auflage, Erlangen 2009.

Hoffjan, A. (Internationales Controlling 2009); Internationales Controlling, 1. Aufl., Stuttgart 2009.

Homburg, C./Krohmer, H. (Grundlagen 2006); Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2006.

Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (Sales Excellence 2010); Sales Excellence, 6. Auflage, Wiesbaden 2010.

Hommel, M./Dehmel, I. (Unternehmensbewertung 2011); Unternehmensbewertung case by case, 6. Aufl., Frankfurt a.M. 2011.

Horváth, P. (Controlling 2011); Controlling, 12. Auflage, München 2011.

Internationaler Controller Verein (Controller 2001); Leitbild Controller, Gauting/München 2001.

Internationaler Controller Verein (Vertriebscontrolling 2004); Kundenorientiertes Vertriebscontrolling, Gauting/München 2004.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (The Balanced Scorecard 1992); The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, in: Harvard Business Review (January–February) 1992, S. 71-79.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (Using the Balanced Scorecard); Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, in: Harvard Business Review (January–February) 1996, S. 75-85.

Kesten, R. (Investitionsrechnung 2011); Investitionsrechnung in Fällen und Lösungen, Herne 2011.

Kesten, R./Müller, A./Schröder, H. (IT-Controlling 2007); IT-Controlling, München 2007.

Krafft, M./Frenzen, H. (Vertriebscontrolling 2006); Vertriebscontrolling, in: Handbuch Marketing-Controlling, Hrsg.: Reinecke, S./Tomczak, T., 2. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 611-639.

Küpper, H.-U. (Controlling 2008); Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Auflage, München 2008.

Kruschwitz, L. (Investitionsrechnung 2009); Investitionsrechnung, 12. Aufl., München 2009.

Lücke, W. (Investitionslexikon 1991); Investitionslexikon, 2. Aufl., München 1991.

Palloks-Kahlen, M. (Kennzahlengestütztes Controlling 2001); Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, Frankfurt-Wien 2001.

Perlit, M. (Internationales Management 2004); Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart 2004.

Polat, H. (Vertriebs-Controlling 2009); Vertriebs-Controlling, in: Controlling 2009, S. 167-169.

Preißner, A. (Balanced Scorecard 2002); Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, München/Wien 2002.

Pufahl, M. (Vertriebscontrolling 2010); Vertriebscontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden 2010.

Reichmann, T. (Controlling 2011); Controlling mit Kennzahlen, 8. Aufl., München 2011.

Reichmann, T. (Strategisches Controlling 2006); Das strategische Controlling, in: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Hrsg.: Reichmann, T., 7. Aufl., München 2006, S. 555-613.

Richter, H. J. (Konzern-Controlling 2006); Internationales Konzern-Controlling, in: Con-

trolling mit Kennzahlen und Managementberichten, Hrsg.: Reichmann, T., 7. Aufl., München 2006, S. 733-834.

Schmidt, R.H./Terberger, E. (Investitionstheorie 1997), Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 4. Aufl., Wiesbaden 1997.

Schmieder, H. (Vertriebskostenmanagement 2000); Internationales Vertriebskostenmanagement in Industrieunternehmen, Wiesbaden 2000.

Schmöller, P. (Kunden-Controlling 2001); Kunden-Controlling, Wiesbaden 2001.

Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (Systeme 2011); Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 10. Auflage, München 2011.

Stegmüller, W./Anzengruber, M. (Steuerung 2010); Verantwortungsgerechte Steuerung im Vertrieb, in: Controlling 2010, S. 456-462.

Tönnissen, S. (Vertriebscontrolling 2010); Vertriebscontrolling auf Basis einer Balanced Scorecard, in: Controller Magazin 2010, S. 10-14.

Weber, J./Schäfer, U. (Controlling 2011); Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart 2011.

Wedler, F./Funk, W. (Vertriebscontrolling 2011); Internationales Vertriebscontrolling in einem Automobilkonzern, in: Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling, Hrsg.: Funk, W./Rossmann, J., 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 413-442.

Welge, M.K./Al-Laham, A. (Management 2008); Strategisches Management: Grundlagen – Prozesse – Implementierung, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Zangemeister, C. (Nutzwertanalyse 1976); Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., Berlin 1976.

## Fußnoten

<sup>34</sup> Vgl. grundlegend zur Balanced Scorecard Kaplan, R.S./Norton, D.P. (The Balanced Scorecard 1992), S. 71ff., Kaplan, R.S./Norton, D.P. (Using the Balanced Scorecard 1996), S. 75ff. Zum Einsatz der Balanced Scorecard im Vertriebscontrolling vgl. Preißner, A. (Balanced Scorecard 2002), Pufahl, M. (Vertriebscontrolling 2010), S. 142ff., Tönnissen, S. (Vertriebscontrolling 2010); Hofbauer, G./Hellwig, C. (Vertriebsmanagement 2009), S. 316f. oder auch Homburg,

C./Schäfer, H./Schneider, J. (Sales Excellence 2010), S. 148ff.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu Reichmann, T. (Strategisches Controlling 2006), S. 609. Frühindikatoren werden auch als Leistungstreiber, Spätindikatoren als Ergebniskennzahlen bezeichnet.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber, J./Schäfer, U. (Controlling 2011), S. 196.

<sup>37</sup> Vgl. zu Möglichkeiten der Messung von Kundenzufriedenheit Palloks-Kahlen, M. (Kennzahlengestütztes Controlling 2001), S. 528ff.

<sup>38</sup> Ausgehend vom EBIT lässt sich – durch Abzug der Steuern – das NOPAT berechnen und – durch Abzug der Kapitalkosten – schließlich der EVA bestimmen. Zum EVA vgl. Kapitel 4.2.

<sup>39</sup> Vgl. zum Unternehmenswert bspw. Drukarczyk, J./Schüler, A. (Unternehmensbewertung 2009), S. 91ff., zur wertorientierten Ausgestaltung des Controlling darüber hinaus Günther, T. (Controlling 1997), S. 203ff. und Coenenberg, A.G./Fischer, T.M./Günther, T. (Kostenrechnung 2009), S. 819ff. Zum EVA-Konzept sei nochmals auf Kapitel 4.2 verwiesen.

<sup>40</sup> Vgl. Pufahl, M. (Vertriebscontrolling 2010), S. 186ff. Bei Niederlassungen im Ausland sind zudem noch Wechselkurseffekte zu beachten. Zum Umgang mit Wechselkurseffekten im Rahmen von Planungs- und Kontrollrechnungen vgl. Hoffjan, A. (Internationales Controlling 2009), S. 63ff.

<sup>41</sup> Vgl. hierzu Coenenberg, A.G./Fischer, T.M./Günther, T. (Kostenrechnung 2009), S. 244ff.

<sup>42</sup> Vgl. zu den verschiedenen Kontrollarten auch Küpper, H.-U. (Controlling 2008), S. 215ff. oder Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (Systeme 2011), S. 312ff.

<sup>43</sup> Vgl. Stegmüller, W./Anzengruber, M. (Steuerung 2010), S. 458.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu Fischer, P.M./Reinecke, S. (Dysfunktionales Verhalten 2009), S. 40ff. ■

# Was passiert mit den Daten nach der „Scheidung“ von der Cloud-basierten Softwarelösung?

von Christoph Groß



Es ist schon verführerisch, wenn Softwareanbieter Lösungen in der „Cloud“ anbieten. Einfach übers Internet arbeiten mit geschützten und „garantiert“ für Dritte nicht einsehbaren Daten. Neue Hardware muss auch nicht angeschafft werden. Von der ERP, der Logistik bis zur Finanz- oder Controllingsoftware kann man kurzfristig, kostengünstig, effizient und universell die neueste Technologie einsetzen. Hört sich doch gut an, oder? Doch wer nicht genau hinter die Kulissen schaut und den Vertrag entsprechend studiert hat, der kann bei der „Scheidung mit der Cloud-Software“ sein blaues Wunder erleben, nämlich dann, wenn er gerne seine Daten zurück hätte, um diese in einer neuen Lösung weiter zu nutzen.

Eigentlich sollte es so schön werden. Nach der „Hochzeit“ wollten wir auf „Wolke 7“ schweben und alle Vorteile einer „Cloudlösung“ nutzen.

Doch irgendwann hat es einfach nicht mehr gepasst:

- Die mangelnde Flexibilität.
- Die fehlende Individualität einer „Standardlösung“.
- Die langsamen Antwortzeiten.
- Die fehlende Weiterentwicklung gemäß unseren aktuellen Anforderungen.
- Die immer höher werdenden Kosten für Benutzer, weitere Funktionen etc.
- Der schlechte Support ... und ... und ... und ...

Es wurde Zeit sich wieder von der Cloudlösung „scheiden“ zu lassen! Hätten wir nur vorher

unsere „Ehe“ etwas genauer unter die Lupe genommen.

## Welche Fragen sollten Sie vor der Hochzeit mit einer Cloudlösung stellen:

### Frage 1 – Wie werden die Daten gehalten?

- In einer eigenen Datenbank?
- In einer gemeinsamen Datenbank mit Verweis zum Mandanten pro Datensatz?
- In mehreren Datenbanken bei verschiedenen Lösungen? (ERP/CRM/DMS etc.)

### Warum diese Fragen?

Bei Systemen, die pro Kunden keine eigene Datenbank nutzen, sondern die Daten z. B. über eine Mandantenummer im Datensatz kennzeichnen, ist es sehr schwer, alle Daten eines einzelnen Kunden zu extrahieren – und das dauerhaft. Noch komplizierter wird es, wenn ein „Konglomerat“ von Lösungen zum Einsatz kommt, das zwar nahtlos integriert, aber dessen Datenhaltung recht unterschiedlich ist.

### Frage 2 – Wie sind meine Daten dokumentiert?

- Gibt es ein Data Dictionary?
- Kann ich eine Kopie des Data Dictionary erhalten?
- Sind alle Tabellen und Feldnamen „lesbar“?
- Wie sind Tabellen und Felder verknüpft?

### Warum diese Fragen?

Nicht nur für die Erstellung einer Auswertung, sondern spätestens für eine Datenmigration

sollte genau bekannt sein, wie die Struktur von Tabellen und Felder ist, wie diese miteinander verknüpft sind und ob die Felder überhaupt lesbare Namen haben. Wenn sich hinter dem Feld mit der „kryptischen“ Nummer 1029289.ID-1019 das Feld „Artikelnummer“ verbirgt, sollte es möglich sein, dies herauszufinden, ohne den Softwareanbieter fragen zu müssen. Nicht jeder Anbieter macht nämlich diese Datendokumentation für die Anwender frei verfügbar.

### Frage 3 – In welcher Form erhalte ich meine Daten zurück?

- In einer Datenbank? Einer XML- oder MS-Excel®-Datei?
- Was ist mit Dokumenten und Dateianhängen?

### Warum diese Fragen?

Wer als Datensicherung schon einmal einen „Datendump“ im MS-Excel®-Format mit X verschiedenen Tabellen ohne jegliche Verknüpfung erhalten hat, und die zu den Vorgängen zugehörigen Dokumente in einer riesengroßen „ZIP-Datei“, der weiß, warum dies eine ungeheuer wichtige Frage ist. Ohne Dokumentation und mit Verlust der Zuordnung von Datensatz und Dokument können Sie die Dateien eigentlich gleich in den Müll werfen. Eine sinnvolle Weiterentwicklung der Gesamtdaten ist damit quasi unmöglich. Der Idealfall wäre also, die Daten in einer dokumentierten Datenbank zu erhalten, aber nur wenige Cloud-Anbieter werden bereit oder in der Lage sein, dies zu tun.

#### Frage 4 – Wie hoch ist die Anzahl der Dateien?

- Aus wie vielen Dateien besteht mein „Datendump“?
- Wie sind die Verknüpfungen erkennbar?

#### Warum diese Fragen?

Eine umfangreiche ERP-Lösung kann durchaus aus hunderten, gar tausend und mehr einzelnen Tabellen bzw. aus Datendump-Dateien bestehen. Ohne Dokumentation ist eine Rekonstruktion quasi unmöglich.

#### Frage 5 – Können auch relevante Transaktionsdaten übergeben werden?

- z. B. am Datensatz verknüpfte Werte wie User-Datum-Uhrzeit etc.
- oder Transaktionsinformationen zu Änderungen, Datenerfassung oder Löschung?

#### Warum diese Fragen?

Wer Wert auf eine detaillierte Dokumentation seiner Daten legt, der will auch bei der Datenübernahme diese Werte nicht verlieren. Leider werden von vielen Anbietern bei der Datenübergabe wegen mangelnder Verknüpfungsinformationen diese Daten nicht mitgeliefert.

#### Frage 6 – Was wird aus der Revisions-sicherheit?

- Wie bleiben die erhaltenen Daten „revisionsfähig“ z. B. beim Dokumentenmanagement oder in der Finanzbuchhaltung?

#### Warum diese Fragen?

Wenn Verknüpfungen fehlen, die Datendokumentation mangelhaft ist und die Transaktionshistorie nicht mehr nachvollzogen werden kann,

wie kann dann sichergestellt werden, dass eine Revisionsfähigkeit nach dem Wechsel erhalten bleibt?

#### Frage 7 – Wie erfolgt die Datenlöschung?

- Wie werden meine Daten in vorhandenen Datensicherungen gelöscht?
- Wie sicher ist der Zugriffsschutz bei nicht mehr löschbaren Daten?

#### Warum diese Fragen?

Das Internet vergisst nichts, Ihre Cloudlösung wahrscheinlich auch nicht. Wer nicht nachvollziehen kann, wo und wie alle bisherigen Datensicherungen „gelagert“ wurden, der kann diese wohl kaum löschen. Wenn Ihre Daten dann noch Teil einer gemeinsamen Datenbank sind, wird wahrscheinlich lediglich eine „Deaktivierung“ möglich sein. Dass Dritte, auch Mitarbeiter des Cloud-Anbieters, darauf garantiert nicht zugreifen können, ist somit recht zweifelhaft.

#### Frage 8 – Gibt es Archivmöglichkeiten?

- Besteht die Möglichkeit einen „Archivuser“ für Recherchen und Auswertungen zu behalten?
- Wie hoch sind die Kosten?
- Wie lange (Jahre) sind diese Daten garantiert verfügbar?

#### Warum diese Fragen?

Wenn aus Gründen einer revisions-sicheren Nachvollziehbarkeit der Daten nur noch die Option bleibt, einfach einen „Archivuser“ der Lösung zu behalten, dann sollten Sie sicherstellen, dass dies überhaupt möglich ist. Kosten und Verfügbarkeit sind dabei wichtig, denn kaum ein Anbieter wird z. B. die ERP-

Daten eines 100 User Systems, die über mehrere Jahre angefallen sind, für die Kosten eines einzelnen Users mehrere Jahre bereitstellen.

#### Vermeiden Sie das „Worst Case“-Scheidungszenario

1. Ihre Daten sind „irgendwo“ an verschiedenen Standorten und auf diversen Medien gespeichert.
2. Ihre Daten sind „irgendwo“ an ganz anderen Standorten auf diversen Medien gesichert.
3. Sie erhalten einen reinen MS-Excel®-basierten „Datendump“, ohne Dokumentation der Tabellen, mit hunderten von Dateien.
4. Alle hochgeladenen Dokumente sind in einem Verzeichnis ohne jegliche Info zur Verknüpfung zu den Datensätzen, an denen diese ursprünglich hingen.
5. Weil Sie verschiedene Systeme genutzt haben (ERP, Finanzbuchhaltung und Personalzeiterfassung.), sind die Probleme nicht nur 1 x vorhanden, sondern gleich 3 x., d. h. dass sich Ihre Probleme potenzieren. u. v. m.

#### Die Praxistipps:

1. Stellen Sie diese Fragen vor dem Vertragsabschluss!
2. Prüfen Sie „zurückhaltene“ Daten und Dateien sowie die Dokumentation und testen Sie den Migrationsprozess im Vorfeld.
3. Schließen Sie einen möglichst „wasserdichten“ Vertrag ab. Vermeiden Sie Verträge, die Ihre Interessen nicht ausdrücklich vertreten.

Ansonsten wird Ihre „Scheidung mit der Cloud“ unangenehmer als erwartet! Denn nur HINTER den Wolken gibt's Sonnenschein! ■

#### Autor



#### Christoph Groß

ist seit 2005 als Unternehmensberater im Bereich der Potenzialanalyse, Bedarfsermittlung, Auswahl und Einführung von Software-Lösungen in Industrie, Handel und Logistik tätig. Er berät seine Kunden neutral und sichert dies mit einer „Geld-zurück-Garantie“ ab. Bisher betreute er ca. 39 Projekte mit einem Ausschreibungsvolumen von > 10 Mio. € in Software und Dienstleistungen.

[www.scc-center.de](http://www.scc-center.de)



## Die Aktivierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens

von Stefan Tönnissen

**Die Behandlung von immateriellen Vermögensgegenständen ist heute eine der zentralen Herausforderungen für Bilanzierung wie Controlling,** denn immaterielles Vermögen spielt eine immer bedeutendere Rolle für die Beurteilung und Steuerung von Unternehmen.<sup>1</sup> Mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz ergeben sich weitreichende Änderungen bei der Bilanzierung von immateriellen Vermögensgegenständen. „Mit der Neuregelung der handelsrechtlichen Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens beabsichtigte der Gesetzgeber, eine Verbesserung der nationalen und internationalen Vergleichbarkeit des handelsrechtlichen Jahresabschlusses zu erreichen sowie der zunehmenden Bedeutung dieser Vermögensgegenstände im Wirtschaftsleben Rechnung zu tragen.“<sup>2</sup>

**Das handelsrechtliche Aktivierungsverbot wurde abgeschafft,** es gilt nunmehr ein

Wahlrecht für die Aktivierung von selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens. In Deutschland wurden Aktivierungsverbote begründet mit dem „Vorsichtsprinzip“: Weil für selbstgeschaffene immaterielle Vermögensgegenstände ein Urteil des Marktes (noch) aussteht, könne ihr Wert nicht objektiv und nachprüfbar bestimmt werden; deshalb dürfen sie nicht aktiviert werden.

„Die Aktivierung der selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenstände soll die **Vergleichbarkeit von nationalen und internationalen Jahresabschlüssen fördern,** da selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens künftig sowohl in Abschlüssen nach HGB als auch nach IFRS oder nach US-GAAP ausgewiesen werden können.“<sup>4</sup> Des Weiteren besteht die Gefahr von Verzerrungen, wenn die Aufwendungen für den

Aufbau immateriellen Vermögens sofort erfolgsmindernd verbucht werden und das geschaffene Potenzial in den Folgejahren quasi „kostenlos“ genutzt werden kann.<sup>5</sup>

In diesem Artikel erfahren Sie die gesetzlichen Grundlagen zur Aktivierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens. Daneben werden Hinweise auf die Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung genannt.

### Gesetzesänderung durch BilMoG

Das im April 2009 verabschiedete und am 29. Mai 2009 in Kraft getretene Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) enthält weitgehende Änderungen im Bereich der Rechnungslegung und Bilanzierung. Die neuen HGB-Bilanzierungsregeln sind verpflichtend für Geschäftsjahre ab

§248 Abs. 2 HGB alte Fassung	§248 Abs. 2 HGB neue Fassung
Für immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, die nicht entgeltlich erworben wurden, darf ein Aktivposten <u>nicht</u> angesetzt werden.	Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens <u>können</u> als Aktivposten in die Bilanz aufgenommen werden.
= Aktivierungsverbot	= Aktivierungswahlrecht

Abb. 1: Gegenüberstellung der alten und neuen Fassung von §248 Abs. 2 HGB

dem 01.01.2010 anzuwenden. „Das bislang in § 248 Abs. 2 HGB a.F. kodifizierte Aktivierungsverbot wurde dahingehend geändert, dass ein Wahlrecht zur Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens eingeräumt wird“<sup>6</sup> (vgl. Abbildung 1).

„Ein selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstand des Anlagevermögens darf nach neuem Gesetz nur dann aktiviert werden, wenn das bilanzierende Unternehmen ausreichend dokumentiert hat, dass das immaterielle Gut die Voraussetzungen eines Vermögensgegenstandes i.S.d. GoB erfüllt. Der Gesetzgeber möchte mit dem Aktivierungswahlrecht diejenigen Unternehmen von den erforderlichen Dokumentationserfordernissen entlasten, für die selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens lediglich eine untergeordnete Rolle spielen.“<sup>7</sup> Gleichzeitig wurden folgende Aktivierungsverbote in das HGB aufgenommen:

- Verbot der Aktivierung von Forschungsaufwendungen, §255 Abs. 2 Satz 4 HGB,
- Verbot der Aktivierung von selbst geschaffenen Marken, Drucktiteln, Verlagsrechten, Kundenlisten, §248 Abs. 2 Satz 2 HGB,
- Verbot der Aktivierung von Entwicklungsaufwendungen, wenn F&E-Phasen nicht verlässlich voneinander trennbar sind, §255 Abs. 2a Satz 4 HGB.

„Zur Gewährung des Gläubigerschutzes sieht § 268 Abs. 8 HGB für Kapitalgesellschaften und diesen gleichgestellten Personengesellschaften eine Ausschüttungssperre für die aus der Aktivierung resultierende Erhöhung der Aktiva vor.“<sup>8</sup>

## Grundlagen

Nachfolgend werden die selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenstände des

Anlagevermögens beschrieben. Es folgen Hinweise auf die für die Bilanzierung notwendigen Voraussetzungen (Bilanzierung dem Grunde nach) und die für die Bilanzierung notwendigen Werte (Bilanzierung der Höhe nach) mit Erst- und Folgebewertung.

## Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens

„Immaterielle Vermögensgegenstände sind i.d.R. alle Vermögensgegenstände, die nicht körperlich fassbar sind.“<sup>9</sup> Sie gehören nach § 247 Abs. 2 HGB dann zum Anlagevermögen, wenn sie dazu bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen.<sup>10</sup> Nach § 266 HGB werden unter immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens folgende Arten subsumiert:

1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte,
2. Entgeltlich erworbene Konzessionen,
3. Geschäfts- oder Firmenwert,
4. geleistete Anzahlungen.

Das Handelsgesetzbuch sieht für selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nach § 248 Abs. 2 HGB ein Aktivierungswahlrecht vor. Nicht aufgenommen würden nach diesem Gesetz selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte,

Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens. „Diese Güter sind zwar abstrakt aktivierungsfähig, da sie das Kriterium der selbständigen Verwertbarkeit erfüllen, dürfen aufgrund des Aktivierungsverbots indes nicht in der Bilanz angesetzt werden.“<sup>11</sup>

„Ein immaterieller Vermögensgegenstand des Anlagevermögens wird dann **selbst geschaffen**, wenn er im bilanzierenden Unternehmen hergestellt wird. Ebenso sind ausgelagerte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten beim Auftraggeber als eigene Herstellung anzusehen, sofern die Arbeiten auf einem Dienstvertrag<sup>12</sup> und nicht auf einem Werkvertrag beruhen und hierdurch das Herstellungsrisiko beim Auftraggeber liegt.“<sup>13</sup>

## Bilanzierung dem Grunde nach

„Ein immaterieller Vermögenswert (Intangible Asset) ist sowohl nach der Definition des DRS 12 als auch nach IAS 38 ein identifizierbarer, nicht monetärer Vermögenswert ohne physische Substanz.“<sup>14</sup>

Die Festlegung, ob ein Vermögensgegenstand vorliegt oder nicht, ist aufgrund einer fehlenden legalen Definition im Handelsgesetzbuch regelmäßig als schwierig einzustufen. Die **Grundsätze der Aktivierung** legen Kriterien dafür fest, was als Vermögensgegenstand anzusehen ist und somit grundsätzlich in die Bilanz unter den Aktiva angesetzt werden darf bzw. muss.<sup>15</sup> Neben den Kriterien der Aktivierungsgrundsätze existieren abweichende gesetzliche Vorschriften, die zu beachten sind. Diese erlauben bzw. verlangen die Aktivierung von Nicht-Vermögensgegenständen bzw. verbieten die Aktivierung von aktivierungsfähigen Vermögens-

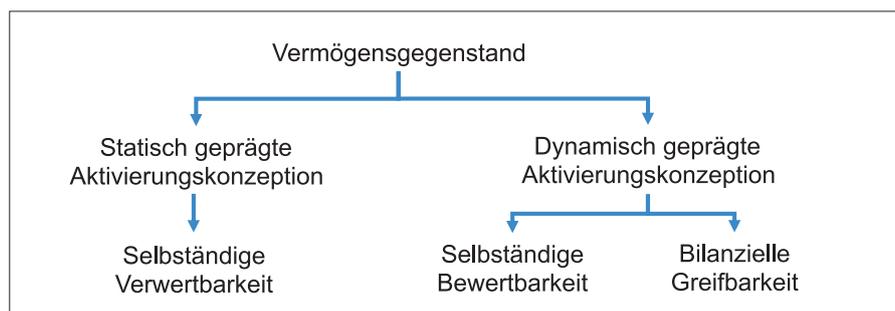


Abb. 2: Elemente der abstrakten Aktivierungsfähigkeit<sup>16</sup>



Abb. 3: Zeitlicher Ablauf Forschung und Entwicklung

gegenständen. Aufgrund der fehlenden Legaldefinition des Aktivierungsgrundsatzes sind in Rechtsprechung und Schrifttum unterschiedliche Ansätze entwickelt worden, die zwei grundsätzlich verschiedene Aktivierungskonzeptionen unterscheiden lassen, wie in Abbildung 2 dargestellt.

**In der statisch geprägten Aktivierungskonzeption** ist der Konkretisierungsansatz einer selbständigen Verwertbarkeit als Merkmal des Vermögensgegenstandes anzusehen. Dem Kriterium der selbständigen Verwertbarkeit kommt bei selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens bereits während der Entwicklungsphase Bedeutung zu, da eine Aktivierung nicht erst nach der Fertigstellung, sondern schon während der Entwicklung dieser Vermögensgegenstände in Betracht kommt.<sup>17</sup>

Hingegen gelten **in der dynamisch geprägten Aktivierungskonzeption** die selbständige Bewertbarkeit und die bilanzielle Greifbarkeit. „Die dynamisch geprägte Aktivierungskonzeption ist die Grundlage für das deutsche Steuerbilanzrecht und wird demnach auch als steuerrechtliche Aktivierungskonzeption bezeichnet. Sie stützt sich im Gegensatz zur statisch geprägten

(handelsrechtlichen) Aktivierungskonzeption nicht auf die Überlegung, ob ein Gut einzeln in Geld transformiert werden kann, sondern verlangt seine Übertragbarkeit zusammen mit dem Betrieb.“<sup>18</sup>

**Nach IFRS sind immaterielle Vermögensgegenstände anzusetzen, wenn:**

- a) Identifizierbarkeit des immateriellen Vermögenswertes gegeben ist,
- b) Verfügungsmacht über den immateriellen Vermögenswert besteht,
- c) Künftiges wirtschaftliches Potenzial dem Unternehmen wahrscheinlich zufließt und
- d) die Anschaffungs- oder Herstellungskosten des Vermögenswertes zuverlässig gemessen werden können.<sup>19</sup>

**Bilanzierung der Höhe nach**

Vermögensgegenstände sind nach § 253 Abs. 1 HGB höchstens mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um die Abschreibungen anzusetzen. Für selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens sind die Herstellungskosten nach den Bewertungsmaßstäben des § 255 HGB zu ermitteln.

Herstellungskosten nach § 255 Abs. 2 HGB sind demnach:

- Materialkosten,
- Fertigungskosten,
- Sonderkosten der Fertigung,
- Angemessene Teile der Materialgemeinkosten,
- Angemessene Teile der Fertigungsgemeinkosten,
- Angemessene Teile des Werteverzehrs der Anlagevermögens.

Bei der Berechnung der Herstellungskosten dürfen angemessene Teile der Kosten der allgemeinen Verwaltung sowie angemessene Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für die betriebliche Altersversorgung einbezogen werden, soweit diese auf den Zeitraum der Herstellung entfallen.

**Der immaterielle Vermögenswert ist mit seinen Anschaffungs- oder Herstellungskosten anzusetzen.**

„Die hier einzubeziehenden Herstellungskosten treten erst ab dem Tag auf, an dem die Nachweise für den immateriellen Vermögenswert vollständig erbracht sind. Das heißt, alle vorher aufgelaufenen Kosten sind keine Herstellungskosten, sondern laufender Aufwand, eine Nachaktivierung ist unzulässig. Dies bedeutet für die Praxis, dass auch bei prinzipiell aktivierungsfähigen Entwicklungen regelmäßig ein erheblicher Teil der Aufwendungen vor der Entstehung eines Vermögenswertes anfällt und deshalb nicht in die Herstellungskosten einfließt.“<sup>20</sup>

**Nach § 253 Abs. 3 Satz 1 HGB sind bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens die Anschaffungs- oder die Herstellungskosten um planmäßige Abschreibungen zu vermindern.**

Voraussetzung ist, dass die Nutzung zeitlich begrenzt ist. Die erste planmäßige Abschreibung beginnt ab der Beendigung der Herstellung des zeitlich begrenzt nutzbaren immateriellen Vermögensgegenstands, da erst ab diesem Zeitpunkt von dem erforderlichen betriebsbereiten Zustand auszugehen ist.<sup>21</sup>

Schwierigkeiten bereitet bei selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des

	Forschung	Entwicklung
HGB	Forschung ist die eigenständige und planmäßige Suche nach neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen oder Erfahrungen allgemeiner Art, über deren technische Verwertbarkeit und wirtschaftliche Erfolgsaussichten grundsätzlich keine Aussagen gemacht werden können.	Entwicklung ist die Anwendung von Forschungsergebnissen oder von anderem Wissen für die Neuentwicklung von Gütern oder Verfahren oder die Weiterentwicklung von Gütern oder Verfahren mittels wesentlicher Änderungen.
IAS	Forschung ist die eigenständige und planmäßige Suche mit der Aussicht, zu neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen zu gelangen.	Entwicklung ist die Anwendung von Forschungsergebnissen oder von anderem Wissen auf einen Plan oder Entwurf für die Produktion von neuen oder beträchtlich verbesserten Materialien, Vorrichtungen, Produkten, Verfahren, Systemen oder Dienstleistungen. Die Entwicklung findet dabei vor Aufnahme der kommerziellen Produktion oder Nutzung statt.

Abb. 4: Synopse Forschung und Entwicklung nach HGB und IAS.



Abb. 5: Mindmap über die Aktivierungsprüfung

Anlagevermögens die Bestimmung der voraussichtlichen Nutzungsdauer. Diese kann aus rechtlichen Gründen (Ablauf von Patentrechten) oder durch die wirtschaftliche Entwertung (Lebenszyklen) bestimmt sein.

### Abgrenzung Forschung und Entwicklung

Die Notwendigkeit zur Betrachtung einer **sauberen Abgrenzung zwischen Forschung und Entwicklung** ergibt sich aus dem Verbot der Aktivierung von Forschungsaufwendungen sowie Entwicklungsaufwendungen, wenn die Phasen Forschung und Entwicklung nicht eindeutig trennbar sind, siehe § 255 Abs. 2 HGB.

**Nach IAS 38.8** bedeutet Forschung die Suche nach einem höheren Erkenntnisstand, der erreicht ist, wenn neue wissenschaftliche oder technische Entdeckungen vorliegen. Davon abzugrenzen ist die Entwicklung, die als Anwendung von Forschungsergebnissen oder

anderem Wissen auf einen Plan oder Entwurf für die Produktion gilt. Aus den genannten gesetzlichen Anforderungen ergibt sich der zeitliche Ablauf in Abbildung 3.

Die Definitionen in IAS 38 entsprechen weitgehend jenen des Handelsgesetzbuches in § 255 Abs. 2 HGB (siehe Abbildung 4).

### Ausweis im Anhang

**In § 285 HGB sind die sonstigen Pflichtangaben für den Anhang kodifiziert.** In Nr. 28 dieses Gesetzes heißt es, dass die Gesamtbeträge im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB, aufgliedert in Beträge aus der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, Beträge aus der Aktivierung latenter Steuern und aus der Aktivierung von Vermögensgegenständen, zum beizulegenden Zeitwert im Anhang anzugeben sind. Des Weiteren ist nach § 289 Abs. 2 Nr. 3 HGB im Lagebericht über die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu berichten.

### Ausschüttungssperre

**Wird das Wahlrecht der Aktivierung von selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens nach § 248 Abs. 2 HGB gewählt, greift die Ausschüttungssperre aus § 268 Abs. 8 HGB.** Dort heißt es, dass Gewinne nur ausgeschüttet werden dürfen, wenn die nach der Ausschüttung verbleibenden frei verfügbaren Rücklagen zuzüglich eines Gewinnvortrags und abzüglich eines Verlustvortrags mindestens den insgesamt angesetzten Beträgen abzüglich der hierfür gebildeten passiven latenten Steuern entsprechen.

Von der Ausschüttungssperre erfasst sind die nach den klassischen Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung noch nicht realisierten Erträge aus der Bilanzierung bestimmter Aktiva. In Höhe dieser Beträge, abzüglich hierfür gebildeter passiver latenter Steuern, sind Ausschüttungen frei verfügbarer Eigenkapitalbestandteile unzulässig. Die Höhe der Ausschüttungssperre ermittelt sich demnach grundsätzlich nach dem bilanziellen Ansatz der Vermögensgegenstände, da es sich um eine bilanzorientierte Ausschüttungssperre handelt.<sup>22</sup>

### Steuerbilanz versus Handelsbilanz

**In § 5 Abs. 2 EStG** heißt es, dass für immaterielle Wirtschaftsgüter des Anlagevermö-

#### Autor



■ **Dipl.-Wirtschaftsinformatiker (FH) Stefan Tönnissen, MBA** ist Beteiligungscontroller in einem mittelständischen Konzern und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Münster.

gens ein Aktivposten nur anzusetzen ist, wenn sie entgeltlich erworben wurden. Das heißt im Umkehrschluss, dass die Aktivierung von selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens nicht zulässig ist. Mit dieser Regelung weicht das Steuergesetz vom Handelsgesetz ab, in dem im § 248 Abs. 2 HGB ein Wahlrecht für die Aktivierung von selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens besteht.

### Latente Steuern

Die **Differenz zwischen Handels- und Steuerbilanz durch unterschiedliche Wertansätze** führt zur Bildung von latenten Steuern in der Handelsbilanz (§ 274 Abs. 1 HGB). Latente Steuern sind verborgene Steuerlasten oder -vorteile, die sich aufgrund von Unterschieden im Ansatz und/oder in der Bewertung von Vermögensgegenständen bzw. Schulden zwischen der Steuerbilanz und Handelsbilanz ergeben haben und die sich in späteren Geschäftsjahren voraussichtlich abbauen, das heißt in der Zukunft zu Unterschieden zwischen steuerlichen und handelsbilanziellen Gewinnen führen. Aktive latente Steuern sollen zukünftige Steuervorteile (zukünftig steuerlich höheres Gewinnabzugspotenzial), passive latente Steuern zukünftige Steuerlasten (zukünftig steuerlich höheres Ertragspotenzial) abbilden.

### Praktische Umsetzung

Für eine Entscheidung für die Aktivierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens sind einige Punkte in der betrieblichen Praxis zu beachten (siehe [Abbildung 5](#)).

Für die Bestimmung, ob ein Vermögensgegenstand im Sinne des Gesetzes vorliegt, **sind der künftige Nutzen, die selbständige Bewertbarkeit sowie die selbständige Verwertbarkeit nachzuweisen**. Für den Nachweis eines künftigen Nutzens sind die technische Realisierbarkeit des Unternehmens sowie eine Vollendungsabsicht notwendig. Die Absicht des Unternehmens zur Fertigstellung ist grundsätzlich dann erfüllt, wenn das Unternehmen die

Entwicklung bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses fortgesetzt hat. Denn kein ökonomisch handelnder Unternehmer würde die Entwicklung fortsetzen, wenn er nicht zumindest die Absicht zur Vollendung besitzt.<sup>23</sup> Die Notwendigkeit der selbständigen Bewertbarkeit ergibt sich aus dem Grundsatz der Einzelbewertung (§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB) und bedeutet, dass ein Gut innerhalb des Gesamtvermögens als Einzelheit bewertet werden kann.<sup>24</sup>

Nach dem Kriterium der selbständigen Verwertbarkeit liegt ein Vermögensgegenstand dann vor, wenn ein Gut auf irgendeine Weise außerhalb des eigenen Unternehmens gegenüber Dritten „verwertet“ und dadurch in Geld umgewandelt werden kann.<sup>25</sup> In der Praxis können grundsätzlich bereits in einem frühen Stadium von Entwicklungsprojekten Hinweise auf die Erfüllung der Vermögensgegenstandseigenschaften vorliegen. Für eine Aktivierung ist es jedoch notwendig, dass im Rahmen eines Projektcontrollings die angefallenen Kosten zuverlässig ermittelbar sind und eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Entstehung eines künftigen Vermögensgegenstandes nachgewiesen werden kann.<sup>26</sup> Eine im Unternehmen vorgenommene Entscheidung für die Entstehung eines Vermögensgegenstandes ist ausreichend zu dokumentieren. Die Konkretisierung einer Wahrscheinlichkeit ist über entsprechende Gesprächsprotokolle darzulegen.

**Die zuverlässige Kostenermittlung** kann im Rahmen eines Projektcontrollings sowie F&E-Controllings vorgenommen werden. Das F&E-Controlling sollte eine phasen- und projektbezogene Schlüsselung der Einzel- und Gemeinkosten ermöglichen. Die Bestimmung der Herstellungskosten ist nach § 255 Abs. 2 Satz 2 HGB vorzunehmen (siehe auch Seite 54).

**Die Entwicklungsphase muss nachweislich von der Forschungsphase zu trennen sein.** Der Beweis ist über ein effektives F&E-Controlling, das sowohl eine zeitliche als auch projektbezogene Zuordnung ermöglichen sollte, vorzunehmen.

Für die Aktivierung des selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenstandes des Anlage-

vermögens **dürfen nur die Ausgaben bewertet werden, die nach dem Zeitpunkt der Feststellung der Ansatzkriterien angefallen sind**. Eine nachträgliche Aktivierung von Aufwänden ist nicht zulässig. Aus diesem Grund ist eine lückenlose Dokumentation der Entscheidungen und Zeitpunkte zu erstellen.

**Ein Aktivierungsgebot greift erst ab dem Zeitpunkt, zu dem mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass künftig ein immaterieller Vermögensgegenstand entsteht.** Notwendig ist eine Abgrenzung zwischen Forschung und Entwicklung sowie die Konkretisierung der angeführten Wahrscheinlichkeit. Beides erfordert ein effektives F&E-Controlling, das sowohl eine zeitliche als auch projektbezogene Zuordnung der in den entsprechenden Funktionsbereichen des Unternehmens angefallenen Aufwendungen objektiv ermöglicht. Darüber hinaus ist es unabdingbar, dass dabei auch der Zeitpunkt, ab dem mit „hoher Wahrscheinlichkeit“ mit einem immateriellen Vermögensgegenstand gerechnet werden kann, festgestellt und dokumentiert wird.

**Die Absicht des Unternehmens zur Fertigstellung der Entwicklung mit dem Ziel, einen Vermögensgegenstand zu erzeugen, muss nachgewiesen werden.** Dieser Nachweis kann beispielhaft über einen dokumentierten Beschluss der Geschäftsführung oder eine nachgewiesene Budgetfreigabe im Rahmen der Planung erfolgen.

### Zusammenfassung

Der Gesetzgeber gibt den HGB-bilanzierenden Unternehmen seit 2010 die Möglichkeit zur Aktivierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens. Der Bilanzansatz dieser für viele Unternehmen wertvollen Vermögensgegenstände führt zu einer **Verbesserung der Informationsfunktion des Jahresabschlusses**. Des Weiteren wird durch die Aktivierung das handelsrechtliche Eigenkapital erhöht, auch wenn die passiven latenten Steuern diesen Effekt verringern.

**Für das Controlling ergeben sich jedoch erhöhte Anforderungen** an die Dokumentation

von Herstellungskosten sowie die Abgrenzung von Forschung und Entwicklung. Der Grundsatz der Bilanzstetigkeit in § 246 Abs. 3 HGB ist für eine Entscheidung für oder gegen die Aktivierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens zu beachten, denn der willkürliche Wechsel einer Ansatzmethode ist nicht zulässig.

## Literaturverzeichnis

Gelhausen/Fey/Kämpfer – Rechnungslegung und Prüfung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, IDW Verlag GmbH, PriceWaterhouseCoopers, Düsseldorf 2009.

Baetge/Kirsch/Thiele – Bilanzen, IDW Verlag GmbH, 10. Auflage, Düsseldorf 2009.

Creutzmann, Andreas, Der Wert von immateriellen Vermögensgegenständen zur Steuerung von Unternehmen, in Controlling & Management, Sonderheft 3.2005, Seite 29-38.

Laubach/Kraus/Bornhofen – Zur Durchführung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Die Bilanzierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände, in Der Betrieb vom 5.6.2009, Heft 23.

Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Leitlinien zur Bilanzierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nach dem Regierungsentwurf des BilMoG, in Der Betrieb vom 22.08.2008, Heft 34.

Rödl & Partner – Durchblick im BilMoG – Leitfaden für eine erfolgreiche Implementierung; Nürnberg, Juli 2009.

Wehrheim et al, Zum Geltungsbereich der Ausschüttungssperre des § 268 Abs. 8 HGB im Regierungsentwurf des BilMoG, in Der Betrieb vom 20.02.2009, Heft 08.

Möller/Piwinger/Zerfaß(Hrsg.) – Immaterielle Vermögensgegenstände. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Reihe Handelsblatt-Bücher. Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.

Zülch/Hoffmann, Probleme und mögliche Lösungsansätze der „neuen“ Ausschüttungssperre nach § 268 Abs. 8 HGB, in: Der Betrieb vom 30.04.2010, Heft Nr. 17, Seite 909.

Küting, Die Ermittlung der Herstellungskosten nach den Änderungen durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG führt zu grundlegenden Neuerungen, in: StuB – Steuern

und Bilanzen vom 13.06.2008, Heft Nr. 11, Seiten 419-427.

Küting/Lorson/Eichenlaub/Toebe, Die Ausschüttungssperre im neuen deutschen Bilanzrecht nach § 268 Abs. 8 HGB, in: GmbH Rundschau 102. Jahrgang, Heft 1/2011.

Haller/Froschhammer/Groß: Die Bilanzierung von Entwicklungskosten nach IFRS bei deutschen börsennotierten Unternehmen – Eine empirische Analyse, in: Der Betrieb vom 2.4.2010, Heft Nr. 13, Seite 681.

Zülch/Hendler, International Financial Reporting Standards 2010; Wiley Verlag, 2010.

Staubach/Bramann, IAS 38 und das Controlling von Forschung und Entwicklung; PiR 11.2009, Seite 324-334.

Tanski, Joachim S., Internationale Rechnungslegungsstandards – IAS/IFRS Schritt für Schritt; Beck-Wirtschaftsberater, 2002.

Dreizeiler für den Autorenkasten

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Weißenberger, B., IFRS für Controller, Haufe 2007.

<sup>2</sup> Gelhausen et al, Rechnungslegung und Prüfung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, Düsseldorf 2009, IDW Verlag, Seite 73.

<sup>3</sup> Vgl. Hillke, Bilanzpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden 2000, Gabler Verlag, Seite 54.

<sup>4</sup> Laubach et al; Zur Durchführung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG; in Der Betrieb vom 5.6.2009, Heft 23.

<sup>5</sup> Vgl. Weißenberger, B., IFRS für Controller, Haufe 2007, Seite 140.

<sup>6</sup> Laubach u. a.; Zur Durchführung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG; in Der Betrieb vom 5.6.2009, Heft 23.

<sup>7</sup> Baetge, Bilanzen, 10. Auflage 2009, Seite 165.

<sup>8</sup> Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Leitlinien zur Bilanzierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, in Der Betrieb vom 22.08.2008, Heft 34.

<sup>9</sup> Vgl. Coenenberg, Jahresabschluss, Seite 176.

<sup>10</sup> Vgl. Baetge, a.a.O., Seite 235.

<sup>11</sup> Vgl. Baetge, a.a.O., Seite 240.

<sup>12</sup> Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. Der

Werkvertrag dagegen ist ein Vertrag über die Herstellung eines bestimmten Werkes, das in der Form eines Sachwerkes, einer Geistestätigkeit oder als bestimmter Arbeitserfolg erbracht werden kann.

<sup>13</sup> Gehlhausen et al, ebenda, Seite 78.

<sup>14</sup> Creutzmann, A., ZfCM, Sonderheft 3, 2005, Seite 30.

<sup>15</sup> Baetge, a.a.O, Seite 154.

<sup>16</sup> Baetge, a.a.O, Seite 156.

<sup>17</sup> Gelhausen et al, Rechnungslegung und Prüfung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, Düsseldorf 2009, IDW Verlag, Seite 75.

<sup>18</sup> Baetge, a.a.O, Seite 159.

<sup>19</sup> Vgl. Tanski: Internationale Rechnungslegungsstandards – IAS/IFRS Schritt für Schritt, Beck Wirtschaftsberater, 2002, Seite 310.

<sup>20</sup> Vgl. Tanski ebenda, Seite 317.

<sup>21</sup> Vgl. Laubach, Kraus u. a., Zur Durchführung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG, Der Betrieb, Beilage 5 zu Heft 23, Seite 23.

<sup>22</sup> Aus GmbHRundschau, 102. Jahrgang, Heft 1/2011, Seite 2. Autoren Küting u. a.

<sup>23</sup> Baetge, Wollmert u. a., IAS 38, Sonderdruck, Schäffer Poeschel, Seite 233.

<sup>24</sup> Vgl. Baetge, a.a.O, Seite 160.

<sup>25</sup> Vgl. Baetge, a.a.O, Seite 157.

<sup>26</sup> Der Betrieb vom 22.8.2008, Heft 34, Seite 1813-1821, Leitlinien zur Bilanzierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände nach dem Regierungsentwurf des BilMoG. ■



# Moderne Budgetierung: Dynamische Unternehmenssteuerung am Beispiel von Bayer MaterialScience

von Alexander Becker, Jörg Leyk und Lars Riemer

Ein dynamisches und volatiles Unternehmensumfeld erfordert die Nutzung passender Planungskonzepte und -instrumente. Insbesondere die aufeinander abgestimmte Nutzung von **Frontloading**, **Simulation** und **rollierenden bzw. effektebasierten Forecasts** charakterisieren das eigentlich notwendige Steuerungsinstrumentarium. Anhand des Praxisbeispiels *Bayer MaterialScience* wird das Zusammenspiel der Steuerungsinstrumente dargestellt und die wichtigsten unternehmensspezifischen Erfahrungen hinsichtlich einer dynamischen Steuerung in volatilen Zeiten vorgestellt. Es zeigt sich: **Dynamische Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten ist nicht nur möglich, sondern auch äußerst effizient!**

## Instrumente und Lösungsansätze

### 1. Frontloading

In der Planung bedeutet Frontloading einen **Umbau des Prozesses mit einer intensiven**

**Zielsetzungs- und Commitmentphase als Startpunkt.** Die Planungsziele werden systematisch aus Strategie und aktueller Unternehmenssituation abgeleitet und auf die relevanten Steuerungsebenen heruntergebrochen (vgl. *Abbildung 1*). In Erweiterung der bekannten Top-down-Planung findet eine intensive Diskussion der Ziele auf den Managementebenen statt. Frontloading lässt sich hervorragend mit finanziellen und nicht-finanziellen Treiber- und KPI-Modellen kombinieren. Die Zielwertableitung erfolgt dann anhand eines einheitlich definierten Modells für die zentralen Treibergrößen auf der Umsatz- und Kostenseite. Mit Treibermodellen lassen sich Zielwerte nicht nur transparent und nachvollziehbar diskutieren, sondern auch effizient und szenariobasiert simulieren.

### 2. Simulation

Die Möglichkeit der Echtzeit-Simulation erlaubt, die Auswirkungen einer Veränderung

einzelner Eingangsgrößen auf die Erfolgsgrößen im Modell direkt sichtbar zu machen. Auf diese Weise werden nicht nur **Sensitivitäten** wie Best Case oder Worst Case deutlich, sondern es können auch **unterschiedliche Szenarien**, d. h. die Kombination von Ausprägungen verschiedener Eingangsgrößen, entwickelt und diskutiert werden. Über Regler wird bei einzelnen Stellgrößen und Treibern simuliert, wie sich weitere Werte bis hin zur Spitzenkennzahl ändern. Ferner kann auf diese Weise auch gut das **Chancen- und Risiko-Management in die Planung integriert** werden, in dem sowohl potenziell positive als auch potenziell negative Entwicklungen in ihren Auswirkungen gut berücksichtigt werden können.

Des Weiteren erlaubt ein **treiberbasierter Simulationsansatz** die exzellente Verbindung der Strategischen mit der Operativen Planung durch das Abschätzen der Wirkung von strategischen Maßnahmen. Ein unterjähriges Berichtswesen samt tatsächlicher Wirkungsmes-

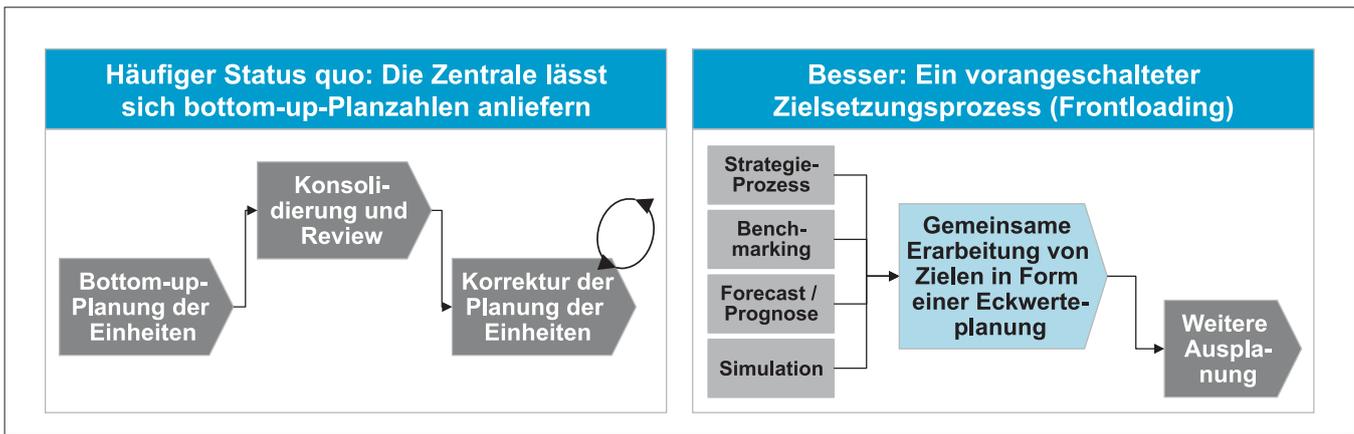


Abb. 1: Frontloading

sung sichert die Integration dieser Planungen ab. Ergebnis der Szenarioplanung i.V. mit Treibermodellen ist eine Zielwertplanung, die in den weiteren Planungsschritten bottom-up detailliert, aber nicht mehr in Frage gestellt wird. Der operative Planungsprozess wird damit deutlich stärker auf die Umsetzung der Ziele ausgerichtet.

### 3. Rollierender Forecast

Die **kurzfristige Steuerung in dynamischen Umfeldern** erfolgt nicht über detaillierte Budgets, sondern i.W. über **Ist-Ist-Vergleiche und Forecasts**. Schnelle Forecasts, die bei Bedarf auch ad hoc erstellt werden können, sind unabdingbar, um eine Prognose über die Entwicklung der Zukunft und damit die Erreichbarkeit der beschlossenen Ziele zu erstellen. In der Unternehmenspraxis kann man verschiedene Varianten und Kombinationen daraus vorfinden.

Da herkömmliche Forecasts auf das Geschäftsjahresende (Year-End), häufig mit hohem Detailniveau versehen, im dynamischen Umfeld die Zukunft nur unzureichend abbilden können, liegt eine Lösung in rollierenden Ansätzen. **Der rollierende Forecast** bietet einen deutlichen

Zugewinn an Steuerungsinformationen gegenüber dem Budget (Planung als Einmalereignis) und dem herkömmlichen Forecast, da er durch einen hohen Grad an Aktualität gekennzeichnet ist. Voraussetzung ist allerdings, dass der **Forecast-Horizont** richtig gewählt wird. In stark volatilen Umfeldern können auch Horizonte **von 3 oder 6 Monaten** völlig ausreichend sein. Da der rollierende Forecast in der Praxis bislang nur geringfügig verbreitet ist, besteht hier noch weitreichendes Verbesserungspotenzial.

### 4. Effektebasierter Forecast

Ein anderer innovativer Ansatz ist der sog. „effektebasierte Forecast“. Dieser existiert wiederum in zwei Ausprägungen, nämlich klassisch als Forecast zum Jahresende oder als rollierender Forecast. Der effektebasierte Forecast besteht aus einem automatisiert erstellten **Basisforecast**, der **manuell um große Maßnahmen und Veränderungen ergänzt** wird (vgl. [Abbildung 3](#)). Der Aufwand zur Erstellung ist damit deutlich reduziert und der Fokus des

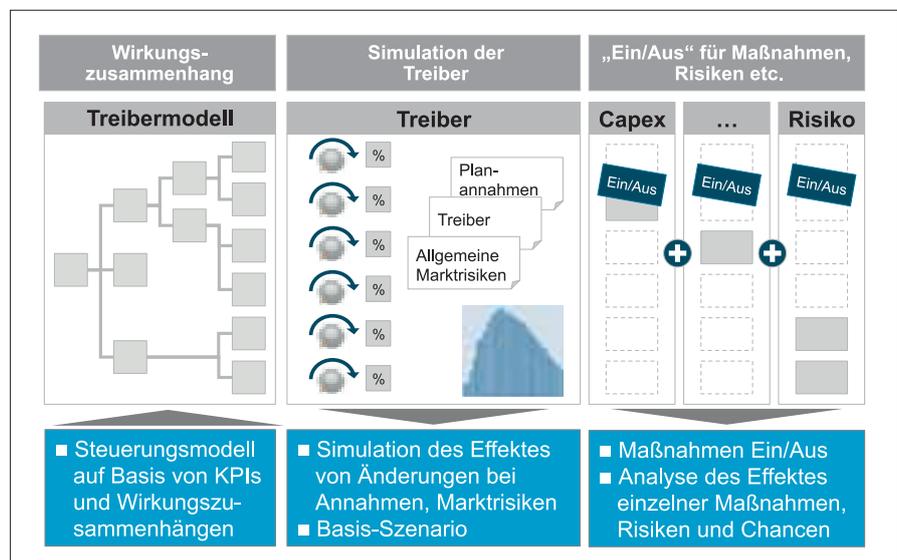


Abb. 2: Simulation von Effekten

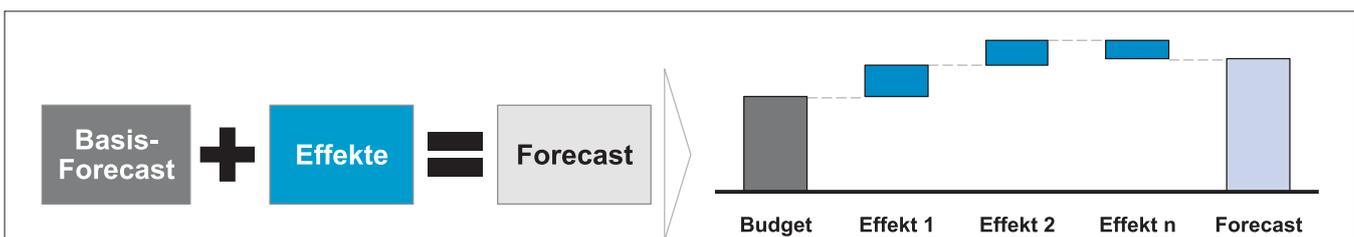


Abb. 3: Logik des effektebasierten Forecasts

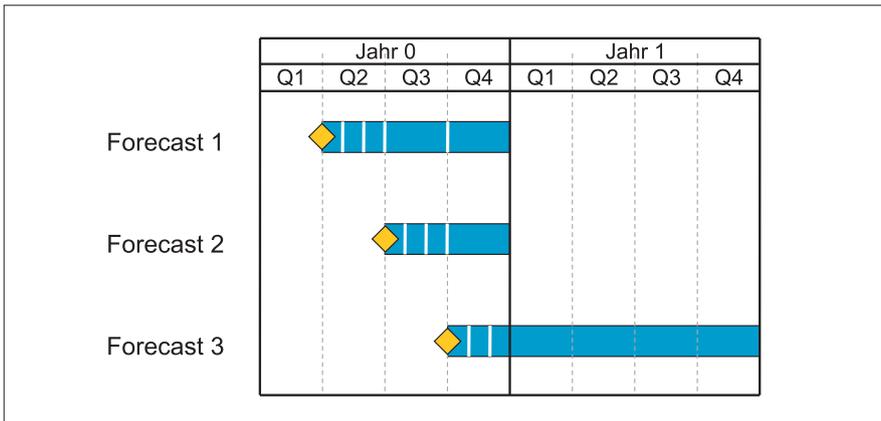


Abb. 4: Übersicht Forecasthorizonte bei Bayer MaterialScience

Managements wird direkt auf die relevanten Effekte gerichtet. Im Rahmen der Forecastdiskussion mit der Unternehmensleitung wird so, auch über mehrere Führungsebenen hinweg, transparent, was die Ursachen für Zielabweichungen sind und welche Maßnahmen für ein adäquates Gegensteuern notwendig sind – bzw. diese werden bereits mit integriert.

### Umsetzung am Beispiel Bayer MaterialScience

Bayer MaterialScience ist als Tochterunternehmen des Bayer-Konzern mit etwa 14.800

Mitarbeitern in der ganzen Welt präsent. Die Schwerpunkte liegen in Europa, Asien und Amerika. Produziert wird an rund 30 größeren sowie diversen kleineren Standorten rund um den Globus. Mit einem Umsatz von knapp 11 Milliarden EUR im Jahr 2011 gehört Bayer MaterialScience zu den weltweit größten Herstellern von Hightech-Werkstoffen. Die Marktsituation hat sich für Bayer MaterialScience in den letzten Jahren aufgrund der Veränderungen im petrochemischen Umfeld dramatisch gewandelt. Aufgrund der steigenden Volatilität und Marktdynamik benötigt die Bayer MaterialScience angepasste Steuerungsinstrumente und -prozesse, um auf das

dynamische Umfeld adäquat und erfolgreich reagieren zu können.

### Rahmenprozess

Der Planungsprozess der Bayer MaterialScience ist verankert im Rahmenprozess, der durch die Bayer AG als Holding vorgegeben ist. Basis für die langfristige Unternehmenssteuerung ist darin die strategische Planung mit einem Horizont von 10 Jahren (BMS spezifisch), davon 5 Jahre mit finanzieller Ergebnisrechnung. Diese findet im Frühjahr statt und wird jährlich rollierend aktualisiert. Der Fokus der Aktualisierung liegt dabei auf den Kernprämissen, d.h. primär auf der Nachfrage- und Kapazitätsentwicklung sowie dem Management von Investitionsvorhaben. Eine grundlegende strategische Planung über die Aktualisierung hinaus findet anlassbezogen alle 3-5 Jahre statt.

### Finanzforecast

Unterjährig wird über einen quartärliehen Finanzforecast gesteuert, der auf aggregiertem Detailniveau konsolidiert erstellt wird. Treiber wie Währungskurse, Veränderung der Kosten für relevante Rohstoffe, etc. werden in einem automatisierten Vorschlag ebenso berücksichtigt wie bereits im abgelaufenen Ist erfasste und berichtete Effekte (vgl. Abbildung 4). Weitere wesentliche Veränderungen bzw. Effekte können manuell eingegeben werden. Im Rahmen des dritten Forecasts für das vierte Quartal wird der Horizont teilrollierend um die 12 Monate des Folgejahrs erweitert. Dabei werden für die automatisierte Fortschreibung dieser 12 Monate neben den bereits genannten Treibern weitere relevante Treiber (z. B. Inflation) berücksichtigt.

### Planung und Budgetierung

Der Teil des Forecasts für das Folgejahr ist eine wichtige Basis zur Festlegung der Ziele für das Budget. Als Ergebnis aus den Managementabstimmungen werden die vereinbarten Maßnahmen als sogenannte Budgeteffekte eingegeben und somit der Forecast zum Budget entwickelt.

#### Autoren



**Alexander Becker**  
Head of Central Controlling der Bayer MaterialScience AG in Leverkusen.  
E-Mail: alexander.becker@bayer.com

#### Jörg Leyk

ist Partner und Leiter der Business-Unit Planung & Reporting bei Horváth & Partners Management Consultants in Berlin.  
E-Mail: jleyk@horvath-partners.com



**Lars Riemer**  
ist Senior Projekt Manager in der Business-Unit Planung & Reporting bei Horváth & Partners Management Consultants in Berlin.  
E-Mail: lriemer@horvath-partners.com

Ergänzend können **auch neueste Marktentwicklungen direkt berücksichtigt** werden. Kernbestandteil ist weiterhin eine Businesssimulation, die das Planen in Szenarien oder eine Simulation über die gesamte Produktstruktur auf Basis der Konzernherstellkostenkalkulation ermöglicht.

### Rollierender 3-Monats-Forecast

Trotz der effizienten und schnellen Finanzforecast- und Budgeterstellung bleiben aufgrund der hohen Volatilität im Marktumfeld Probleme der kurzfristigen Steuerung von Umsatz und Herstellkosten zurück. Deshalb wird **ergänzend ein monatlich rollierender 3-Monats-Forecast** verwendet, der auf Umsatz, Herstellkosten sowie große Effekte begrenzt ist. Letztere werden durch das zentrale Controlling der Business Units eingestellt.

Die Abstimmung dieser wenigen Effekte erfolgt dabei **vereinfacht über Excel** im Rahmen einer sogenannten Deltaplanung zum vorherigen Forecast. Die Ergebnisse des Forecasts sind neben allen anderen Daten (Ist, Budget, etc.) im Webreporting über ein Onlineportal umgehend verfügbar. Neben dem positiven Effekt für die Steuerung ergibt sich aus diesem Prozess auch eine erhebliche Verbesserung in der Kommunikation, da die gesamte Organisation zu einem klar definierten Zeitpunkt mit einem einheitlichen Vorgehen den Geschäftsausblick erstellt.

### Fazit

**Eine moderne Steuerung berücksichtigt die Umfeldynamik** und setzt die unterschiedlichen Instrumente mit zur Anforderung passenden Ausprägung ein. Insbesondere die Simulation ermöglicht im Rahmen der Planung eine gezielte Diskussion im Management über notwendige Maßnahmen.

Der Fokus auf Effekte erleichtert nicht nur den Forecast, sondern kann auch als verknüpfendes Element zwischen den unterschiedlichen Teilprozessen eingesetzt werden. Dabei helfen Automatisierungen, den Aufwand weiter zu reduzieren. Letzten Endes muss ein **effektiver Prozess** aber vor allem den **Dialog im**

**Management** unterstützen und doch top-down ausgestaltet sein!

### Literaturhinweise

Horváth & Partners Planungsstudie: Planung & Forecast in volatilen Zeiten, 2012, Ergebnisbericht auf [www.horvath-partners.com/Publicationen/Studien](http://www.horvath-partners.com/Publicationen/Studien).

Kappes, Michael/Schentler, Peter: Frontloading in der Unternehmensplanung, in: CFO aktuell, Ausgabe 3, Juni 2012, S. 105-108. ■

### Moderne Budgetierung umsetzen

Eine ausführliche Fassung dieses Beitrags finden Sie in dem aktuellen Band „Moderne Budgetierung umsetzen“ aus der Schriftenreihe „Der Controlling-Berater“. Mit der Moder-

nen Budgetierung wurde innerhalb des Internationalen Controller Vereins (ICV) ein fundiertes, stimmiges und praxistaugliches Konzept entwickelt. In diesem Buch werden die wesentlichen Gestaltungsprinzipien, Instrumente sowie erfolgreiche Praxisbeispiele vorgestellt.

### Der Controlling-Berater, Band 27: Moderne Budgetierung umsetzen

Bandherausgeber: Ronald Gleich / Siegfried Gänßlen / Michael Kappes / Udo Kraus / Jörg Leyk / Martin Tschandl

Ca. 250 Seiten, 59,92 EUR,  
Mat-Nr. 01401-5108

Haufe-Lexware 2013  
<http://shop.haufe.de>



# Stress ist ein Geschenk

von Christian Bremer

Stress als Geschenk anzusehen, ist eine ungewöhnliche Sichtweise. Vor allem dann, wenn sich dies speziell auf „negativen“ Stress wie Ärger, Druck, Zeitnot, Sorgen oder Überarbeitungsgefühle bezieht. Die meisten Menschen betrachten diesen Stress als etwas Unangenehmes, was vermieden werden muss. Dieser Artikel beschreibt Gründe für die neue Perspektive und zeigt auf, wie mit Stress besser umgegangen werden kann.

**Stress ist ein Alltagsphänomen mit schlechtem Image. Das Stress jedoch auch Grund zur Freude sein kann, lesen Sie hier anhand von fünf möglichen Geschenken.**

Prüfen Sie in Ihren nächsten Stresssituationen, ob Sie in ihnen das ein oder andere Geschenk finden können. Wenn Sie die These „Stress ist ein Geschenk“ für sich testen wollen, dann werden Sie nicht immer alle fünf möglichen Geschenke finden, eines jedoch immer. Um für die Suche nach dem Geschenk in Ihrem Stress einen klaren Kopf zu haben, sagen Sie zu sich selbst in der nächsten Stresssituation zuerst „Stopp!“ und gönnen sich dann einige langsame Atemzüge. So sind Sie bestens auf das Finden der Geschenke vorbereitet.

## Geschenk 1: Stress zeigt auf, dass wir uns in fremden Einflusszonen befinden

In jeder Stresssituation im Leben gibt es immer eine persönliche Einflusszone und eine persönliche Interessenszone. Stress wirkt hier wie ein 100 % funktionierender Weckruf, denn unter Stress verwechseln wir oft Einfluss- und Interessenszone. Der gewagte Fahrstil des Vordermannes ist nicht unsere Einflusszone. Es ist bloß unsere Interessenszone, weil wir pünktlich und sicher ankommen wollen. Der unsichere Füh-

rungsstil des Chefs ist nicht unsere Einflusszone. Er ist bloß unsere Interessenszone, weil wir gerne gelobt und gut informiert werden wollen.

## Was ist zu tun, um das Geschenk anzunehmen?

Wenn Sie prüfen wollen, ob das Geschenk in Ihrer Stresssituation darin liegt, dass Sie Einfluss- und Interessenszone verwechseln, beantworten Sie sich diese zwei Fragen:

1. Bin ich gerade mit meiner Sichtweise außerhalb meiner Einflusszone?
2. Was ist jetzt meine Einflusszone?

Auf diese Weise erkennen Sie die Verwechslung und tun dann das, was Ihnen möglich ist.

## Geschenk 2: Stress zeigt auf, dass uns eine eigene Angewohnheit nicht gut tut

Wenn wir auf die Welt kommen, ist unser Verstand wie ein leeres Wasserglas, welches im Laufe der Zeit automatisch gefüllt wird. Ab dem Moment unserer Geburt kriegen wir viele Informationen verabreicht, welche wir ungeprüft übernehmen müssen. Informationen über uns, die Welt und andere Menschen. Viele davon führen zu Gewohnheiten und Perspektiven, die uns ständig wiederkehrend in den Stress führen.

Solche Gewohnheiten sind beispielsweise

- „sich zu viel vornehmen“
- „stets für andere da sein“
- „sich keine Zeit für sich selbst nehmen“
- „niemals Neinsagen“.

Diese oder ähnliche Gewohnheiten sind bei vielen Menschen zu beobachten, weil die allermeisten Menschen alles über Stress, Entspannung, Gelassenheit und Balance von Menschen gelernt haben, die nicht entspannt, nicht gelassen und auch nicht in Balance sind.

## Was ist zu tun, um das Geschenk anzunehmen?

Um herauszufinden, welche Gewohnheiten Sie immer wieder in Stress führen, beobachten Sie sich einige Tage und erstellen jeweils abends eine Liste von stressvollen Situationen. Wenn Sie ca. dreißig Beispielsituationen gesammelt haben, gruppieren Sie diese, indem Sie deren Gemeinsamkeiten suchen.

Überlegen Sie sich dann, welche „inneren Programme“ diese wiederkehrenden Situationen auslösen. Schreiben Sie diese auf und formulieren für jedes Programm sein genaues Gegenteil.

Zum Beispiel:

- „sich zu viel vornehmen“ => Ich nehme mir nicht zu viel vor.
- „stets für andere da sein“ => Ich bin für mich da.
- „sich keine Zeit für sich selbst nehmen“ => Ich nehme mir Zeit für mich.
- „niemals Neinsagen“. => Ich sage Nein.

Beginnen Sie dann, diese neuen Programme bei vertrauten Personen auszuprobieren. So werden Sie feststellen, dass die Welt Ihnen trotz der neuen Programme nicht auf den Kopf fällt.

## Geschenk 3: Stress zeigt auf, dass wir noch etwas lernen können, um glücklich zu sein

Eine mögliche Betrachtung von „Glück“ besteht darin, dass es immer da ist, außer wir sehen es nicht. Ähnlich wie das Wasser den Fisch umgibt, umgibt uns Menschen das Gefühl von „Glück“. Unter Stress sind wir von diesem Glück abgeschnitten und haben keinen Zugang zu ihm. Diese Trennung begründet sich einfach darin, dass wir für Situationen, in denen wir Stress statt Glück empfinden, noch keinen passenden Schlüssel haben.

Der Stress will uns sagen: „Um diese Situation jetzt und zukünftig entspannt und freudvoll zu bewältigen, musst Du vorher noch etwas lernen“. Im Leben ist es sehr oft so, dass die stressauslösenden Situationen erstens wiederkehrend sind und zweitens nicht abwendbar sind. Denn egal mit wem Sie arbeiten oder zusammen-

leben, es wird zu Konflikten kommen. Egal, wie gut Sie eine Aufgabe beherrschen, es kommt zu Fehlern. Sie werden so lange Stress empfinden, bis Sie gelernt haben, mit Konflikten oder den eigenen Fehlern produktiv umzugehen.

Eine Situation bleibt also so lange stressauslösend, bis Sie gelernt haben, Sie zu bewältigen.

#### Wie ist dieses Geschenk anzunehmen und zu nutzen?

Stellen Sie sich die folgenden Fragen, um an Ihr Wissen zu gelangen, welches Ihnen eine leichte Bewältigung der Situation ermöglicht:

1. „Wann war ich in einer ähnlichen Situation und habe sie überlebt?“
2. „Was habe ich getan, um die Situation damals zu bewältigen?“

Die bewusste Übertreibung in der Frage nimmt die Schärfe aus der Situation, denn das Gehirn reagiert unter Stress oft so, als ob Lebensgefahr bestünde. Der Fokus der Frage bezieht sich auf die stets vorhandene innere Weißheit, deren Zugang durch Stress blockiert wird. Mit dieser Frage gelingt es, vorhandene Erfahrungen, Sichtweisen und Kompetenzen abzurufen und zu nutzen.

#### Geschenk 4: Stress zeigt auf, dass wir einen neuen Blickwinkel einnehmen müssen

Jeder Mensch sieht seine Stresssituation durch seine eigene Brille. Das, was den einen wütend macht und stark verärgert, nimmt der andere kaum wahr. Das Gefühl des Stresses weist darauf hin, dass es an der Zeit ist, eine andere Brille aufzusetzen. Denn die wahre Ursache für Stress ist nicht der Brief vom Finanzamt, sondern die Brille, durch die wir ihn betrachten. Der Brief an sich kann nichts, außer auf dem Tisch liegen. Unsere Brillen wie beispielsweise

- „die Steuern sind viel zu hoch“
- „wie soll ich das bezahlen“
- „andere arbeiten schwarz und ich werde ausgenutzt“

sind die wahre Ursache für unsere Stressgefühle. Wie kann ein Mensch sich ohne solche oder ähnliche Meinungen aufregen oder beunruhigt sein. Gar nicht, denn Stress beginnt und endet im eigenen Kopf.

Dank einer neuen Perspektive auf dieselbe Situation gelingt es, sich in Einklang mit ihr zu begeben.

#### Wie ist der neue Blickwinkel einzunehmen?

Auch hierbei helfen Ihnen zwei Fragen, die Sie sich beantworten können:

- Was ist das Gute an der Situation?
- Wofür kann ich jetzt in der Situation dankbar sein?

Die Antworten können beispielsweise im oben genannten Brief vom Finanzamt lauten:

- Das Gute ist, dass ich 4 Wochen Zahlungsfrist habe.
- Das Gute ist, dass ich den Brief meinem Steuerberater zur Prüfung geben kann.
- Dankbar kann ich dafür sein, dass ich Geld verdient habe. Denn nur wer vorher verdient hat, zahlt Steuern.
- Dankbar kann ich dafür sein, dass ich aufgrund der Steuern von Polizei und Feuerwehr geschützt werde.

Auf den ersten Blick sind das zwei sehr ungewöhnliche Fragen, doch helfen sie dabei, aus einer nicht zu verändernden Situation das Beste zu machen.

#### Geschenk 5: Stress zeigt auf, dass wir unsere Ziele aus den Augen verloren haben

Wer gestresst ist, denkt nicht an seine Ziele, sondern an ein scheinbar unüberwindbares Problem oder an im Wesentlichen Unwichtiges. Prüfen Sie das in Ihrer nächsten Stresssituation, indem Sie sich die Frage stellen, ob Sie gerade auf Ihre beflügelnden Ziele oder auf ein blockierendes Problem fokussiert sind. Unter Stress arbeitet der Verstand gegen uns, nicht für uns. In Stresssituationen kommt es daher

eher zum „Tunnelblick“ und weniger zur „Lösungsorientierung“. Wenn Sie sich beispielsweise über eine unfreundliche Bäckereifachverkäuferin aufregen, dann sind Sie auf Unwichtiges fokussiert, nicht auf Wichtiges. Denn Sie brauchen in Wahrheit nicht die Freundlichkeit der Verkäuferin, sondern frische Brötchen.

#### Wie kann dieses Geschenk der aktiv-gelassenen Zielorientierung angenommen werden?

Die Brücke zum Verständnis für das Geschenk besteht darin, sich selbst eine oder mehrere der folgenden drei Fragen zu beantworten:

1. Bin ich auf ein Problem oder auf mein Ziel fokussiert?
2. Was ist jetzt noch wichtig?
3. Worauf kann ich mich jetzt noch fokussieren?

Das Ergebnis können völlig neue Sichtweisen in ein und derselben Situation sein, zum Beispiel:

- „mein Vordermann fährt wie...“ => Ich habe genug Zeit, um pünktlich zu sein.
- „mein Kollege könnte sich mehr einsetzen“ => Ich wende mich meinen Prioritäten zu.
- „die hätten mir freundlicher einen Termin geben können“ => Ich habe einen Termin.

Es geht nicht darum, ein Leben ohne Stress zu führen. Es macht daher keinen Sinn, gegen Stress zu sein und ihn negativ-abwertend aus seinem Leben verbannen zu wollen. Erst wenn sich ein Mensch seinem Stress ehrlich interessiert zuwendet und das Wertvolle in ihm sucht, ist eine Lösung in Sicht. Es geht darum, mit aufkommendem Stress produktiv, gesund und gestalterisch umzugehen.

Menschen, die ihrem Stress so begegnen, fühlen sich entspannter, lernen jeden Tag dazu, schöpfen ihre Möglichkeiten zu 100% aktiv aus und leben im Einklang mit dem, was im Leben passiert. ■

#### Autor



#### Christian Bremer

beeindruckt seit 20 Jahren in seinen Vorträgen und Seminaren zur Vermeidung von Stress, Ärger und „Burn-out“. Als ehemaliger Leistungssportler weiß er, dass Erfolg Gelassenheit braucht. Informationen zu seinen Seminaren finden Sie unter

[www.christian-bremer.de](http://www.christian-bremer.de).

# Entscheidungsvorbereitung: Warum die Theorie teilweise zu kurz springt

von Peter Hoberg

Die Theorie ist sich ziemlich einig, **in welchen Arbeitsschritten wichtige Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden sollten**.

Es gibt zwar einige leichte Abweichungen, aber die folgenden Stufen findet man in ähnlicher Form immer wieder (vgl. z. B. Wöhe, S. 525 ff.):

- a) Zielanalyse
- b) Problemanalyse  
(besteht ein Entscheidungsbedarf?)
- c) Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten
- d) Datenerhebung mit Wirkungsprognosen
- e) Bewertung der Handlungsmöglichkeiten
- f) Entscheidung für die beste(n) Handlungsmöglichkeit(en)
- g) Kontrolle der Ergebnisse und Prüfung, ob neuer Entscheidungsbedarf vorliegt

Soweit die traditionelle Theorie. Aber jeder Praktiker weiß, dass Entscheidungen in der Praxis zwar auch die oben erwähnten Schritte umfassen, aber er sieht auch, **dass erstaunlicherweise sehr wichtige Arbeitsschritte fehlen**. Es geht einmal um die Überprüfung der Informationen, oder vornehmer ausgedrückt um die **Datenverifikation**. Diese muss unabsichtliche Fehler (**Vom Tippfehler bis zur Irrationalität** von Planungen (vgl. hierzu Kahneman, S. 249 ff.)), aber auch absichtliche Fehler (z. B. aufgrund der Principal-Agent-Problematik oder aufgrund taktischer Überlegungen) berücksichtigen. Zum anderen muss der dynamische Charakter von Entscheidungsprozessen betont werden. In der Praxis sind immer neue Feedback-Schleifen notwendig, weil mit der weiteren Aufbereitung von Daten und Szenarien häufig schon gesammelte Informationen infrage gestellt werden oder sich als unvollständig erweisen.

Das Nichtvorhandensein dieser Arbeitsschritte in den meisten Lehrbüchern ist umso verwunderlicher, da:

- a) in der Praxis ein Großteil der Zeit der Entscheidungsvorbereitung auf sie verwendet wird und
- b) Fehler in der Datenbasis auch zu falschen Entscheidungen führen können.

**An Praxisbeispielen** sollen in diesem Beitrag **einige typische Fehler bei der Datenbeschaffung und -aufbereitung gezeigt** werden. Aus aktuellem Grund wird anschließend die Vorgehensweise für bereits begonnene Projekte (Stuttgart 21, Berliner Flughafen etc.) dargestellt.

## Ausgangssituation: Erste Version der Daten

Bei größeren Projekten ist es nicht selten, dass sich die Arbeiten der Datenbeschaffung mit immer neuen Fragestellungen über viele Monate hinziehen. Üblicherweise erfolgt der Start mit groben Schätzungen, die im Laufe des Projektes immer weiter verfeinert und verifiziert werden. Dabei dürfen auch einige psychische Prozesse im Laufe des Projektlebens nicht vernachlässigt werden. So kann das eigentlich wünschenswerte **hohe Engagement (commitment)** der Projektmitarbeiter in **übersteigerte Selbstsicherheit (overconfidence)**, siehe Kahneman, S. 261 ff.) umschlagen, so dass dann Probleme und Nachteile nicht mehr objektiv gesehen werden. Dies kann zum Ausblenden oder sogar bis zur wissentlichen Unterschlagung von Problemen führen, wenn in der Gesamtbewertung wichtige Nachteile gar nicht mehr gesehen oder erwähnt werden.

Die aufwendige Datenermittlung sei an einem eher einfachen Beispiel deutlich gemacht. Ein

Markenartikler für Getränke überlegt, ob er die schwachen Umsätze seiner Colaproducte im nächsten Quartal mit einer Preispromotion stützen soll. Um die Wirtschaftlichkeit zu beurteilen, muss er wissen, wie der Markt auf eine Preissenkung reagieren würde. Er startet mit einer Preiselastizitätsannahme von -2 (vgl. zu den Preiselastizitäten Homburg/Krohmer, S. 658 ff., zu den Problemen und der begrenzten Einsatzfähigkeit Hoberg (2013), S. 320 ff.). Ausgehend vom aktuellen Endverbraucherpreis von 99 Cents/Flasche würde eine 1-prozentige Preissenkung also einen Mengenzuwachs von ca. 2% bringen. Die Abbildung 1 zeigt die ersten Schätzungen des Herstellers.

Der allererste Prüfschritt der Kalkulation sollte darin bestehen, alle Daten einem **Plausibilitätscheck** zu unterwerfen. Häufig muss man schon an dieser Stelle feststellen, dass eine genauere Prüfung notwendig wird. So würde im Beispiel infrage gestellt, ob im Bereich unter einem Euro auch eine durchgängige **Preiselastizität** von -2 gilt (zumal die Elastizität nur für einen Punkt definiert ist). Man könnte vermuten, dass erst das Unterschreiten der nächsten Preisschwelle (also unter 90 Cents pro Flasche) zu einem wesentlichen Mengenzuwachs führen würde. Das würde zum Prüfauftrag führen, für alle relevanten Preisstellungen die Mengenreaktion zu bestimmen, weil eine konstante Elastizität von -2 kaum realistisch ist.

Ähnliche Prüfschritte sind mit der Mengenkomponekte vorzunehmen. Hier wäre zu fragen, ob die Mengen sich nur auf die betroffenen Vertriebskanäle beziehen. Zudem muss geklärt werden, ob Naturalrabatte enthalten sind oder nicht. Denn in einigen Fällen muss mehr Menge geliefert werden, als dann fakturiert werden kann. Im Weiteren müsste untersucht werden, ob ein Teil der Zusatzmengen durch eine Kannibalisierung anderer Produkte aufgezehrt würde.

**Die zunächst geplante Preissenkung von 99 auf 94 Cents pro Flasche beträgt auf der Ebene der Endverbraucherpreise (EVPs) 5,05%.** Damit reduziert sich auch der Nettopreis für den Hersteller. Er entsteht, indem vom – um die Mehrwertsteuer verringerten – Ladenverkaufspreis alle Preisreduktionen abgezogen werden, die der Handel beansprucht. Zu

berücksichtigen sind alle Rabatte (in der Rechnung, auf den Rechnungsbetrag und Rückvergütungen). In der Literatur wird dies als „price waterfall“ bezeichnet (vgl. Vohra/Krishnamurthi, S. 74 ff.). Zusätzlich sind noch die Wirkungen der Zahlungsziele zu berücksichtigen, was durch Abzinsung geschieht (vgl. zur Gesamtheit der Probleme der Nettopreise und ihrer Berechnung Hoberg (2013), S. 320 f.).

**Aufgrund der vielen Abzugsmöglichkeiten müssen Vertrieb und Produktmanagement immer wieder gefragt werden, ob alle Elemente berücksichtigt** sind. Es sei die Information gekommen, dass nach jetzigem Stand – was in der Praxis aber immer wieder überprüft werden muss – die verwendete Handelsmarge von 30 % alle Rabatte umfasst. Für die Promotion wird angenommen, dass der Handel auch mit 28 % Marge zufrieden ist, weil er mit der Werbung eines günstigen Markenartikels zusätzliche Kunden in die Geschäfte bekommt, die auch andere Produkte kaufen (cross selling). Die Überprüfung dieser Annahmen ist in der Praxis notwendig, weil teilweise kundenbezogene Promotions und Handelsförderungsmaßnahmen mit ihren Kosten „vergessen“ werden. Sie würden aber den relevanten Nettopreis weiter reduzieren.

Unter diesen ersten Annahmen würde der Nettoumsatz um 7,53 % steigen. Daraus schon zu schließen, dass die Vorteilhaftigkeit gegeben ist, wäre voreilig. Man kann die gesammelten Daten und Wirkungsannahmen eher als Arbeitshypothese auffassen, so dass jetzt weitere Fragen gestellt und beantwortet werden müssen. An erster Stelle der notwendigen Arbeitsschritte steht die Einbeziehung der mengenabhängigen (variablen) Kosten, damit Deckungsbeiträge ermittelt werden können. Dies möge im nächsten Schritt geschehen. Von der Produktion und dem Einkauf kommt der Schätzwert für die Cogs (Cost of goods sold) von 40 Cents pro Flasche. Da die Mengen sich nur wenig unterscheiden, wird kein Unterschied im Stückkostensatz zwischen der Situation vor und nach der Preissenkung gemacht, so dass die 40 Cents pro Flasche auch für die um 10 % höhere Menge angenommen werden, wie in Abbildung 2 dargestellt.

Mit diesen vorläufigen Zahlen können Deckungsspannen und Deckungsbeiträge ermit-

	Dimension	Alter Preis	Neuer Preis	Änderung
EVP	Cents/ME	99,00	94,00	-5,05%
Mehrwertsteuer	Cents/ME	15,81	15,01	-5,05%
Preis vor MwSt	Cents/ME	83,19	78,99	-5,05%
Handelsmarge		30,0%	28,0%	-6,67%
Nettopreis	Cents/ME	58,24	56,87	-2,34%
Mengen	MioME/Pe	100,00	110,10	10,10%
Nettoumsatz	Mio€/Pe	58,24	62,62	7,53%
EVP: Endverbraucherpreis				

Abb. 1: Preise, Mengen und Nettoumsätze in der ersten Version

telt werden. **Die Deckungsspanne fällt mit 7,47 % überproportional**, weil die Stückkosten gleich bleiben. Da aber die Menge stärker wächst, führt dies auf der Ebene der Gesamtpromotion zu einer leichten Verbesserung des Deckungsbeitrags auf 18,58 Mio€/Pe (Millionen Euro in der Mitte der betrachteten Periode). Auf Basis dieser Zahlen wäre die Promotion noch positiv unter der Bedingung, dass die weiteren zusätzlichen Kosten für die Promotion geringer als 0,34 Mio€/Pe sind. Aber es sind ja nur vorläufige Schätzwerte verwendet worden, die es im Weiteren zu überprüfen und zu präzisieren gilt. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, dass eine erste Version nicht viel mehr als ein Start ist, der Orientierung über die weitere Vorgehensweise liefern soll.

## Verbesserte Version

### 1. Strategic Fit und Compliance

Ein erster vorgelagerter **Prüfschritt** besteht in der Untersuchung, ob die vorgeschlagene Maßnahme im Rahmen des strategischen Planes liegt. Wenn z. B. für die Marke eine Exklusivstrategie vorgegeben ist, muss untersucht werden, ob das vereinbar ist mit einer Preispromotion. In anderen Situationen mit anderen Produkten muss sichergestellt werden, dass die angedachte **Handlungsmöglichkeit** sämtliche internen und externen Regeln erfüllt (Compliance). So könnte für Elektrogeräte eine

Maßnahme wie eine 0 %-Finanzierung als moralisch verwerflich angesehen werden, weil damit unerfahrene Käufer zu übermäßigem Konsum verführt werden.

Auch das Einladen von Geschäftspartnern kann in einigen Fällen die moralischen Grenzen überschreiten, selbst wenn formaljuristisch kein Verstoß vorliegt. Als Ausgangspunkt können sicher die 10 Prinzipien der UN (<http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>) gelten, welche sich auf Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Antikorruption beziehen. Diese sollten in jedem Unternehmen als Mindeststandards vorausgesetzt werden.

**Konsequenz** kann allerdings sein, dass sich Unternehmen aus bestimmten Ländern zurückziehen müssen, wenn dort kein ethisch sauberes Geschäftsgebaren möglich ist. Ein Rückzug aus solchen Ländern wird kurzfristig zwar den Umsatz reduzieren, aber die Unternehmensleitung und die Manager nicht mehr in die Versuchung bringen, unethisch zu handeln, weil z. B. alle bestechen. Wenn diese Überlegungen bei den betrachteten Handlungsmöglichkeiten nicht zu negativen Resultaten geführt haben, kann die eigentliche Überprüfung der Daten erfolgen.

### 2. Formale Überprüfungen

Bevor die Daten inhaltlich verifiziert werden können, sollten einige wichtige formale Klärungen

	Dimension	Alter Preis	Neuer Preis	Änderung
Nettopreis	Cents/ME	58,24	56,87	-2,34%
Mengen	MioME/Pe	100,00	110,10	10,10%
Cogs	Cents/ME	40,00	40,00	0,00%
Deckungsspanne	Cents/ME	18,24	16,87	-7,47%
Deckungsbeitrag	Mio€/Pe	18,24	18,58	1,88%
Cogs: Cost of goods sold				

Abb. 2: Ermittlung der vorläufigen Deckungsbeiträge

durchgeführt werden. Es sei darauf hingewiesen, dass diese praxisorientierten Punkte im Standardwerk von Wöhe selbst in dem Kapitel „Informationswirtschaft“ (siehe S.165 ff.) noch nicht einmal erwähnt werden. **Folgende praxisrelevante Fragen sind aber zu beantworten:**

- a) Sind die Daten plausibel?
- b) Gibt es Anzeichen für eine absichtliche Manipulation?
- c) Hat es eventuell psychische Prozesse gegeben, die zu einer verzerrten Wahrnehmung der Wirklichkeit geführt haben?

#### Zu a) (Plausibilität):

Die zu verarbeitenden Datenmengen sind häufig umfangreich, so dass sich Fehler einschleichen können. Probleme können auftauchen, wenn z. B. **Tippfehler** passieren oder **falsche Verknüpfungen** bzw. **Formelfehler im Excel**.

Diese möglichst schnell zu finden, ist wichtig. Neben der Sachkenntnis der Controller helfen auch Zusatzauswertungen, indem beispielsweise Wachstumsraten für Zeitreihen ermittelt werden oder Margen je Periode. Wenn dann unerklärliche Sprünge auftauchen, so kann dies auf fehlerhafte Daten hinweisen. Teilweise ist auch die Beschreibung der benötigten Informationen (Briefing) nicht eindeutig (z. B. Dollar oder Euro) oder Sondereffekte werden nicht klar herausgestellt. In internationalen Unternehmen können auch die Maßgrößen von Land zu Land unterschiedlich sein (Input in Liter oder in Gallonen?).

#### Zu b) (Manipulation):

Jeder Praktiker weiß, dass ein Unternehmen viel weniger rational funktioniert als es sich seine Eigentümer wünschen würden. Es muss berücksichtigt werden, dass viele Mitarbeiter zunächst einmal ihren eigenen Nutzen maximieren. Ob der immer mit dem **Nutzen des Unternehmens** kompatibel ist, kann bezweifelt werden. Insofern ist es eine der wichtigsten

Aufgaben eines Unternehmens, die Mitarbeiter „mit Zuckerbrot und Peitsche“ halbwegs auf Kurs zu halten. Ein Teil dieser Problematik ist in der Literatur unter der Überschrift „Principle-Agent-Problem“ intensiv besprochen worden (vgl. z. B. Pindyck/Rubinfeld, S. 617 ff.). Bei Managern wird über eine geeignete **Anreizstruktur** versucht, die individuellen Ziele und die des Unternehmens zu synchronisieren. Ein Vorschlag besteht darin, große Teile der Entlohnung an den Aktienkurs (möglichst langfristig definiert) zu koppeln. Denn dann werden hohe Prämien nur fällig, wenn der Manager im Sinne der Eigentümer gehandelt hat (Glück sei einmal ausgeklammert). Für die Mitarbeiter wird versucht, über individuelle Ziele und darauf aufbauende Prämien eine Harmonisierung der Ziele zu erreichen.

**Trotzdem zeigt die Praxis, dass vielfach „getrickst“** wird. Je nachdem, ob die Projekte in einer Abteilung gewünscht werden oder nicht, fallen die Antworten sehr unterschiedlich aus. Insbesondere Abteilungen, für die das Projekt Mehrarbeit bedeutet (sei es bei der Einführung oder später im Alltagsbetrieb), werden eher Gegenargumente finden und den Nutzen unterbewerten.

**Besonders zu prüfen sind die Preis- und Absatzschätzungen.** Marketing und Vertrieb zeigen sich in der Entscheidungsvorbereitungsphase häufig sehr optimistisch hinsichtlich der verkaufbaren Mengen und der durchsetzbaren Nettopreise. Wenn auf dieser Basis dann die Entscheidung gefällt wurde, kommt es nicht selten vor, dass sich danach die Absatzchancen eintrüben, insb. wenn es in die Phase der Zielvereinbarungen geht. Schon Wochen vor der Budgetfestlegung kommen „neue“ Informationen aus dem Markt, die eine schwierigere Situation beweisen sollen. Die für die Wirtschaftlichkeit angenommenen Mengen und Nettopreise

werden dann als nicht mehr realisierbar dargestellt, obwohl sie als wichtige Inputgröße in die Neuproduktentscheidung eingegangen sind. Hier hilft nur konsequentes Verhalten, indem die Mengen des Business Cases direkt in die neuen Zielvorgaben eingehen. Und das muss von vornherein so kommuniziert worden sein.

Leider dürfen auch **kriminelle Machenschaften** nicht ausgeschlossen werden, bei denen Entscheidungen manipuliert werden, um ggf. Dritten und dann später sich selbst Vorteile zu verschaffen. Hier hilft eine strikte Compliance-Politik, mit der die Einhaltung aller externen und internen Regeln (weitgehend) sichergestellt wird. Auch bewusste Unwahrheiten werden nicht selten im Überlebenskampf eingesetzt. Dazu gehört z. B. das Verschweigen zusätzlicher Rabatte oder Leistungen, die Kunden inoffiziell zugesagt wurden. Teilweise kommt die Wahrheit erst heraus, wenn der Mitarbeiter bereits weitergezogen ist. Auch das Anzapfen von Fördertöpfen (z. B. im Marketing) speziell für einen Kunden ist beliebt. Die Kundenergebnisrechnung zeigt dann zu hohe Kundendeckungsbeiträge (vgl. zu der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung Hoberg (2011), S. 808 ff.)

Bei Großprojekten wie **Stuttgart 21**, dem **Hauptstadtflughafen**, der **Elbphilharmonie**, dem **Nürburgring** usw. drängt sich der Verdacht auf, dass absichtlich zu niedrige Schätzungen eingebracht wurden, um das Projekt genehmigt zu bekommen. Dies geschieht wohl in der Überzeugung, dass einmal begonnene Projekte kaum gestoppt werden. Richtig wäre hingegen eine regelmäßige Überprüfung, ob die aktuell geschätzte Nutzenhöhe noch die entscheidbaren Kosten übersteigt. Sunk Cost dürfen dabei keine Rolle mehr spielen.

#### Zu c) (psychische Prozesse):

Die meisten Projekte entwickeln ein Eigenleben. Die an sich wünschenswerte Identifikation der Projektteams mit der Aufgabe kann aber auch übertrieben werden. So können verschiedene psychische Prozesse auftreten, welche die Objektivität beeinflussen können. In diesem Bereich hat Kahneman bemerkenswerte Analysen vorgelegt. **Einige wichtige Problemfelder** seien daraus kurz genannt:

- **Priming** (S. 52 ff.): Der Kontext bestimmt unsere Wahrnehmung. Wer kurz vorher posi-

#### Autor



#### Prof. Dr. Peter Hoberg

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

E-Mail: peterhoberg@web.de

tive Zahlen gelesen hat, wird optimistischer schätzen und v.v.. Als Anchoring Effekt (S. 119 ff.) wirkt ein einmal genannter Preis auf die Schätzung zukünftiger Preise.

- **Overconfidence** (S. 87 ff.): Auch mit (zu) wenig Wissen traut sich jemand zu, schon Schlussfolgerungen zu ziehen. Ähnlich vorsichtig sollte man sein bei intuitiven Schätzungen (S. 185 ff.). Hier muss es unabhängige Überprüfungen geben.
- **The Law of small Number** (S. 109 ff.): Obwohl nur wenige Daten (noch nicht repräsentativ) vorliegen, wird daraus bereits ein Zusammenhang abgeleitet. Auch kann es passieren, dass der Effekt unterschiedlicher Grundgesamtheiten nicht ausreichend berücksichtigt wird.
- **Availability Bias:** Vorhandene Informationen werden eingesetzt, auch wenn sie nicht genau auf die Problemstellung passen. Intuitive Einschätzungen werden genutzt, auch wenn Fakten leicht beschaffbar wären (S. 138 ff.).
- **Planning Fallacies** (S. 249 ff.): Im Laufe der Zeit nähern sich die Schätzungen immer mehr dem Best Case an, z. B. durch den Competition Neglect (S. 259 ff.). In so einem Fall werden die Reaktionen der Wettbewerber nicht mehr einbezogen. Bei diesem nicht seltenen Fehler gehen die Projektmitarbeiter davon aus, dass die Wettbewerber nicht reagieren, sich also ohne Gegenwehr „ab-schlachten“ lassen:

Weitere Probleme wie das der Pfadabhängigkeit der Entscheidung und andere können ebenfalls auftreten. Ein wichtiges Gegenmittel, das aber fast nie eingesetzt wird, besteht im Hinzuziehen externer Experten, welche jedes große Projekt begleiten sollten. Wichtig ist dabei die Unabhängigkeit der Externen, weil Gefälligkeitsgutachten keine Lösung darstellen.

### 3. Überprüfung auf Relevanz

Ein auf den ersten Blick etwas überraschender Prüfschritt besteht in der Untersuchung, **welche Daten denn für das anliegende Entscheidungsproblem relevant sind**. Im obigen Beispiel kann die Frage wie folgt beantwortet werden: Alle Zahlungen, welche durch die Preispromotion geändert werden, sollten erfasst werden. Umgekehrt können die Zah-

lungen aller Bereiche vernachlässigt werden, die durch die Promotion nicht geändert werden. Zu letzteren gehören z. B. viele Auszahlungen für Mieten, für Personalkosten und Energie außerhalb der Produktion, für PR, für die meisten Abschreibungen, für große Teile der Verwaltung, Forschung, Entwicklung u. ä.. Die Unterscheidung läuft somit nach der Differenzmethode. Während diese Unterscheidung bei neuen Projekten meistens eher einfach ist, wird es viel komplizierter bei bereits gestarteten Projekten.

Für laufende Projekte ist zu fragen, **welche Folgen ausgelöst werden, wenn weitergemacht wird**. Zu dieser Klärung empfiehlt sich zwar auch die Differenzmethode, aber jetzt muss unterschieden werden, ob bzw. in welchem Umfang bereits Auszahlungen vorliegen, die nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Dies gilt nicht nur für bereits angefallene Auszahlungen, sondern auch für Verpflichtungen zu Auszahlungen z. B. aufgrund abgeschlossener Verträge. Dies sei am Beispiel von Stuttgart 21 erklärt. Auszahlungen, die z. B. für die Planung von Brücken und Tunnel angefallen sind, können anderweitig kaum genutzt werden. Das Geld ist verloren, unabhängig davon, ob weitergebaut wird oder nicht (**sunk cost**). Damit darf es nicht mehr eingehen in den Vergleich zu Entscheidungszwecken. Dieses Prinzip der nicht mehr gegebenen Beeinflussbarkeit gilt auch für Arbeiten, die noch gar nicht fakturiert wurden. Wenn ein Unternehmen bereits den Zuschlag erhalten hat, einen Tunnel für Stuttgart 21 zu bauen, dann sind Verpflichtungen entstanden, die zu nicht mehr vermeidbaren Auszahlungen führen werden. Alle bereits durchgeführten Planungs- und Durchführungsarbeiten und auch die Gewinne würden im Falle des Abbruchs abgerechnet, werden, also sicher zu Auszahlungen führen. Es sind also auch sunk cost. Nur die Kosten der Arbeiten, die noch gestoppt werden können, würden zu den relevanten Kosten zählen, weil diese nur im Falle der Fortführung kommen würden.

Auch auf der Nutzenseite müssen permanent derartige Überprüfungen stattfinden. Allerdings hängt der entscheidbare Nutzen meist vollständig davon ab, ob ein Projekt fertig gestellt wird oder nicht. Ein fast fertiger Flughafen hilft nichts. Zudem kann es sein, dass es neue In-

formationen zur Höhe des Nutzens gibt, weil sich z. B. die Absatzsituation geändert hat.

### 4. Inhaltliche Überprüfungen

Nach der Überprüfung auf Relevanz und Richtigkeit sollen nun inhaltliche Aspekte im Vordergrund stehen. Im ersten Schritt sollte die **Abbildungsgenauigkeit** durch das EDV-System überprüft werden. Hier gelingt es nur ganz selten, entscheidungsrelevante Daten ohne weitere Ergänzung zu extrahieren. Das Problem liegt darin, dass Systeme des Rechnungswesens nur schlecht mehreren Zwecken dienen können. Und der Schwerpunkt liegt meistens in der Erfüllung der Anforderungen des externen Rechnungswesens. Ob dann die für Entscheidungen wichtigen kalkulatorischen Kosten und Erlöse (vgl. zu den Begriffen Varnholt/Lebefromm/Hoberg, S. 36 ff.) richtig erfasst werden, darf bezweifelt werden. Häufig werden z. B. die Kapitalkosten gar nicht oder nur unvollständig berücksichtigt, weil diese im Finanzmodul und nicht im Controllingmodul erfasst werden und damit eine Aufteilung auf Kostenträger nur schwierig möglich ist. Die **Unvollständigkeiten** zeigen sich dann sowohl in den Nettopreisen (siehe oben) als auch in den Produktionskosten.

#### Probleme auf der Marktseite

Als erstes sei nun die direkte Mengenreaktion näher untersucht. Das Hauptproblem ist darin zu sehen, dass die letztendlichen Mengen von **vielen schwer kontrollierbaren Faktoren** abhängen. Im konkreten Fall einer Promotion für ein Getränk kann man nennen:

- Wetter
- Umsetzung der Maßnahme im Handel
- Reaktion der Konkurrenten
- Bekanntmachung der Sonderpreise
- Warenverfügbarkeit
- Werbung (eigene und die der Konkurrenz)
- Kaufbereitschaft der Konsumenten
- Öffentliche Diskussionen z. B. über zuckerhaltige Getränke usw.

**Die Vielzahl der Einflussfaktoren deutet auf einen hoffnungslosen Fall, wenn es sich um**

Intervall	Preis OG € / ME	Preis UG € / ME	Menge OG MioME/PE	Menge UG MioME/PE	Elastizitäten	
					an OG	an UG
1	1,09	1,00	70,00	80,00	-1,730	-1,389
2	0,99	0,95	100,00	105,00	-1,238	-1,131
3	0,94	0,90	115,00	120,00	-1,022	-0,938

Abb. 3: Absatzmengenschätzungen und Elastizitäten für Preisintervalle

eine einmalige Promotion handelt. Aber glücklicherweise können die Unternehmen versuchen, Erfahrungen aus früheren Promotions zu ziehen. Wenn dann noch Scannerdaten aus den Geschäften vorliegen, können statistische Modelle (Regressions- und Varianzanalysen) erstellt werden, welche möglichst viele der oben genannten Faktoren berücksichtigen. Fast nie wird die Mengenreaktion einer linearen Preis-Absatz-Funktion gehorchen. Es wird Sprünge geben, wenn z. B. markante Preismarken unterschritten werden. Daher ist der Normalpreis ja auch mit 99 Cents pro Flasche statt 100 Cents gewählt worden. Eine weitere Reduktion um ein oder zwei Cents dürfte nur minimale Auswirkungen haben. Somit zerfällt die Preisabsatzfunktion in mehrere Teilbereiche, was dann auch für die Preiselastizitäten bedeutet, dass sie Sprungstellen aufweisen. Abbildung 3 zeigt mögliche Daten für den Beispielfall.

Das zweite Intervall umfasst den erwähnten Preisbereich von 99 bis 95 Cents/ME. Wie im Beispiel angenommen beträgt die Absatzmenge beim höheren Preis 100 Mio Flaschen. Im engen Intervall von 99 bis 95 Cents/ME möge eine lineare Preisabsatzfunktion sinnvoll sein. Bei Preisen über 99 Cents und dann bei 89 Cents sind Unstetigkeitsstellen angenommen. Für die betrachteten Intervalle gibt es dann jeweils eine Preisabsatzfunktion mit individuellen optimalen Preisen und daraus folgend sehr unterschiedlichen Preiselastizitäten. Wenn also nur eine einzige Elastizität den gesamten relevanten Bereich abdecken soll, ist großes Misstrauen angesagt. Der erste Schritt der Annahme einer Elastizität von -2 war also viel zu grob. **Es muss also für jedes Preisintervall eine eigene Optimierung durchgeführt werden.**

Aus den verschiedenen Teiloptima wird dann das höchste herausgesucht. Dies kann allerdings erst geschehen, wenn die Kosteninformationen überprüft wurden. Marktseitig muss bei einer Preispromotion noch geklärt werden, ob die zusätzlichen Mengen ggf. nur auf einem Vorholeffekt beruhen. Denn nicht wenige Verbraucher haben gelernt, dass viele Markenartikler regelmäßig Aktionen durchführen, so dass es gilt, sich in den Preispromotions zu bevorraten, um nicht mehr zum Normalpreis kaufen zu müssen. Bei einzelnen Marken beträgt der Aktionsanteil bereits 80% der Mengen, so dass zum Normalpreis nur noch sehr geringe Mengen verkauft werden. Ein Desaster für jede Marke, was sich auch sehr negativ auf den Markenwert auswirkt, weil die erzielbaren Preisprämiums gegenüber Handelsmarken viel geringer geworden sind. Es müsste also angenommen werden, dass der Verkauf von 100 Flaschen in der Aktion zu einem Verlust von z. B. 30 Flaschen im anschließenden Normalgeschäft führen. Um das Beispiel einfach zu halten, wird dies nicht berücksichtigt und auch jahresübergreifende Effekte werden nicht betrachtet.

Im nächsten Schritt ist eine **mögliche Kannibalisierung anderer Produkte** zu prüfen, und das in doppelter Hinsicht. Einmal ist aus Herstellersicht zu berechnen, welche anderen eigene Produkte weniger gekauft werden. Aus Handelssicht sollte ermittelt werden, ob der Absatz anderer Getränke zurückgeht. Schließlich sind die finanziellen Bedingungen der Promotion zu untersuchen. Die Überprüfung der vom Handel geforderten Marge möge ergeben haben, dass der Handel doch nicht bereit ist, auf Marge zu verzichten. In jedem Fall werden 30% gefordert. Zusätzlich zur unveränderten prozentualen

Intervall	OG EVP € / ME	Opt. EVP € / ME	Opt. Netto € / ME	Opt. Menge MioME/PE	D-Spanne € / ME	DB Mio€/PE
1	1,09	1,0725	0,6309	71,94	0,381	27,402
2	0,99	0,9900	0,5824	100,00	0,332	33,235
3	0,94	0,9400	0,5529	115,00	0,303	34,838

Abb. 4: Optimale Preise für alle Preisintervalle

Marge kann es auch der Fall sein, dass die Handelsunternehmen eine Unterstützung in Form eines Werbekostenzuschusses (WKZ) verlangen, damit das Produkt im Handzettel mit seinem Sonderpreis beworben wird. Es sei von einer Forderung von 100 T€ ausgegangen.

**Probleme auf der Produktionskostenseite**

Für die Optimierung sind Stückkosteninformationen notwendig. Häufig nehmen die Unternehmen aus dem Reporting die **Cost of goods sold** (Cogs), ohne daran zu denken, dass damit zumindest 2 Fehler gemacht werden. Zum einen **umfassen** die Cogs auch **immer anteilige Umlagen sowie Kosten (insb. Fixkosten)**, die nicht von der Menge abhängig sind. Als Beispiel seien zeitabhängige Abschreibungen und Miete genannt. Zum anderen fehlen die kalkulatorischen Kapitalkosten.

Berücksichtigt werden dürfen aber nur die Kosten, welche sich ändern. Im konkreten Beispiel sind es die Materialkosten (Verpackung und Inhalt), der Großteil der Personalkosten in der Produktion, fast alle Energiekosten, eventuelle Kosten für den Grünen Punkt bzw. die Kosten für die Pfandgebinde, Transportkosten und geringe Anteile in der Auftragsabwicklung.

**Kalkulatorische Kapitalkosten** fallen nicht an für die Maschinen, Anlagen und Gebäude, aber sehr wohl für die Lagerhaltung. Die Kapitalkosten für den Zeitraum bis zur Bezahlung der Forderungen sind schon im Nettopreis abgedeckt. Für die zusätzlichen Mengen sei eine Reduktion der variablen Stückkosten im betrachteten Mengenbereich auf 25 Cents pro Mengeneinheit angenommen. Dabei wird vorausgesetzt, dass kein Produktionsengpass vorliegt, so dass auf den Ansatz von Opportunitätskosten verzichtet werden kann. Da die Fixkosten in der betrachteten Periode nicht entscheidungsrelevant sind, kann mit dem variablen Stückkostensatz weiteroptimiert werden. Mit diesen Daten ergibt sich dann Abbildung 4 für die unterschiedlichen Preisintervalle.

Die Optimierung für das erste Intervall läuft wie folgt (vgl. ausführlicher zu den Arbeitsschritten Hoberg (2013), S. 322 ff.). Aus den Informationen hinsichtlich der Preis-Mengenkombinationen



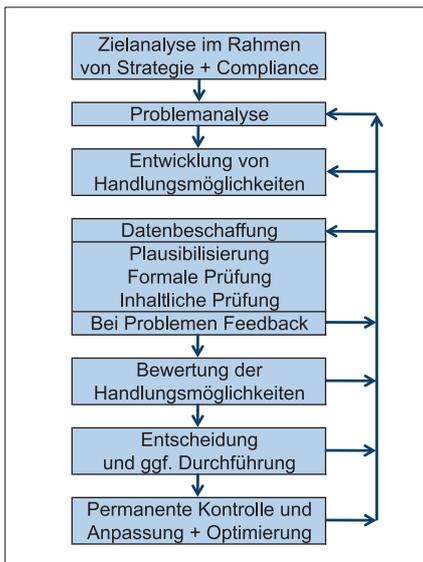


Abb. 5: Arbeitsablauf mit zusätzlichen Feedbackschleifen

in Abbildung 3 müssen zunächst die Nettopreise abgeleitet werden, weil ja aus Sicht des Herstellers optimiert werden soll. Dazu werden die Mehrwertsteuer und die Handelsmarge abgezogen. Daraus ergeben sich dann die Nettopreise zu 0,6412 €/ME an der Obergrenze und 0,5882 €/ME an der Untergrenze. Daraus lässt sich dann die lineare Preisabsatzfunktion ermitteln:

Formel (1)

$$p = 1,0118 - 0,005294 \cdot x \quad \text{in €/ME}$$

Das Optimum ist erreicht, wenn der Grenzsatz den variablen Stückkosten entspricht:

Formel (2)

$$1,01 - 2 \cdot 0,005294 \cdot x = 0,25 \quad \text{in €/ME}$$

$$x_{\text{opt}} = 71,94 \text{ MioME/Pe}$$

Die Optimierung ergibt eine optimale Menge von 71,94 MioME für die betrachtete Periode. Der optimale Preis beträgt – durch Einsetzen in die Preisabsatzfunktion – 0,6309 €/ME. Er liegt im betrachteten Intervall zwischen 0,5882 und 0,6412 €/ME, so dass die Optimierung für das erste Intervall abgeschlossen ist. Genauso wurde für die anderen Intervalle verfahren, so dass dann je Preisintervall ein Suboptimum vorliegt. Aus diesen kann dann das Gesamtoptimum abgelesen werden, wobei in der Realität noch zu prüfen gewesen wäre, ob sich die zusätzlichen Fixkosten unterscheiden.

Im Beispiel wäre Intervall 3 vorteilhaft, selbst wenn die Kosten für den Werbungskostenzu-

schuss berücksichtigt werden. Dies würde für einen Endverbraucherpreis von 94 Cents pro Flasche sprechen. **Allerdings wurden die folgenden vereinfachenden Annahmen getroffen, die unbedingt in weiteren Arbeitsschritten analysiert werden müssen:**

- Einfluss auf Folgeperioden vernachlässigt (zeitliche Kannibalisierung).
- Weitere noch aggressivere Preisstellungen wurden nicht untersucht.
- Reduktion anderer Produkte nicht berücksichtigt (sachliche Kannibalisierung).
- Die Stückkosten wurden nicht mengenabhängig abgebildet.
- Keine weiteren Marketingkosten eingeplant
- usw.

## Feedbackschleifen

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das Treffen von Entscheidungen ein langer und häufig mühseliger Prozess ist, der praktisch nie linear abläuft. **Mit zunehmendem Wissensstand ist es häufig vernünftig, die früher getroffenen Annahmen zu überarbeiten.** Denn es ist möglich, dass dabei z. B. ganz neue Handlungsmöglichkeiten entstehen, die früher übersehen wurden. Genauso lernt man die betrachteten Märkte immer besser kennen, so dass sich (hoffentlich) die Qualität der geschätzten Daten verbessert. Mit jedem Zugewinn an Wissen auf einer Untersuchungsstufe kann somit die Frage gestellt werden, ob damit nicht auch in vorgelagerten Stufen Modifikationen oder Erweiterungen nötig werden.

In der Abbildung 5 wurde versucht, den Feedbackgedanken durch die Rückwärtspfeile abzubilden. Aber selbst die einzelnen Aktivitäten finden nicht unbedingt nacheinander statt. So kann bei der Datenbeschaffung oder der Bewertung der Handlungsmöglichkeit durchaus eine Modifikation der Handlungsmöglichkeiten erfolgen.

## Schlussfolgerung

Die Ausführungen haben gezeigt, **dass es viele Möglichkeiten gibt, Fehler bei Entscheidungen zu begehen.** Diese lassen sich zwar nicht ausschließen, aber viele sind doch durch ein professionelles Management zu ver-

meiden. Die Praxis zeigt, dass erstaunlich viele Fehler bereits durch Missverständnisse oder unklare Bezeichnungen entstehen.

Der **Königsweg** zur Reduktion der Probleme besteht sicherlich darin, ab einer bestimmten Projektgröße unabhängige Experten in allen Phasen einzuschalten (vgl. zu dieser Forderung nach einer outside view Kahneman, S. 251 ff.). Insb. bei Großprojekten sind Fachleute der verschiedenen Disziplinen einzuschalten. Es beginnt mit den Technikern, denen Experten von außen zur Seite gestellt werden sollten. Aber auch erfahrene unabhängige betriebswirtschaftliche Spezialisten sollten über die Business Cases schauen. Jeder Verantwortliche sollte so seine eigene umfangreiche Überprüfung (due diligence) auch von außen durchführen lassen, was gestützt sein sollte auf Erfahrungen in anderen Großprojekten.

**Diese Vorgehensweise erfordern auch die Verpflichtungen von Compliance und Sarbanes-Oxley-Act (Sox).** Ein Geschäftsführer, der diesen Weg nicht geht (von der Überprüfung der Compliance bis zur Kontrolle der Prozesse der Wirtschaftlichkeitsrechnung), wird sich insbesondere im Falle des Scheiterns einige sehr unangenehme Fragen hinsichtlich der Erfüllung seiner Sorgfaltspflichten gefallen lassen müssen.

## Literatur

- Hoberg, P. (2013): Elastizitäten und Preispolitik, in: Wisu, 42. Jg., Heft 3/2013, S. 320-326.
- Hoberg, P. (2011): Mehrstufige DB-Kalkulation am Beispiel der Airlineindustrie, In: Wisu, 40. Jg., Heft 6/2011, S. 808-814.
- Kahneman, D.: Thinking, fast and slow, Lond. 2011.
- Pindyck, R., Rubinfeld, D.: Microeconomics, 7th edition, Prentice Hall 2010.
- United Nations: 10Prinzipien: <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, abgerufen am 7.4.2013.
- Vohra, R., Krishnamurthi, L.: Principles of Pricing – An analytical approach, Cambridge 2012.
- Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P.: Controlling - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen mit SAP® ERP®, München 2012.
- Wöhe, G., Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010.



## Zehn Hinweise für Berufsanfänger und Andere ...

von Jens Hofacker und Thomas Schneider

### **Glaubwürdigkeit ist die Grundlage des Erfolgs**

Die ersten Ansprechpartner im Unternehmen sind die Ausgangsbasis der Tätigkeit. Diese sollen so gut betreut werden, dass eine Weiterempfehlung erfolgt, die einen sich selbst verstärkenden Kreislauf erzeugt. Deshalb stehen intensive Bemühungen um diese „Kunden“ im Mittelpunkt. Kommt es zu unterschiedlichen Auffassungen, ist der Controller bemüht, den Kollegen nicht zu verärgern. Dennoch bedarf es fachlicher Argumente, um zu einer gemeinsamen Auffassung zu gelangen. Argumente müssen stichhaltig sein, geht es doch letztlich um die persönliche Glaubwürdigkeit. Das zentrale Wort bei konträrer Auffassung ist „nein“. Sowohl bei moralisch fragwürdigen Praktiken als auch bei Zusagen, welche nicht eingehalten werden können, selbst

wenn es sich „nur“ um Fristen oder Rückrufe handelt. Letztlich kann dies Vorgehen zum Konflikt mit Einzelnen führen, das wichtigste Gut des Controllers bleibt jedoch unbeschädigt, die Glaubwürdigkeit.

### **Die Reputation, welche lange aufgebaut wurde, kann schnell zerstört werden**

Unter drei Jahren wird keine Reputation aufgebaut. Die Ausbildung reicht hierzu nicht aus. Insbesondere bei Fachexperten macht es schnell die Runde, wenn bspw. eine Prognose völlig missglückte oder die Nutzung eines bilanziellen Wahlrechts nicht das gewünschte Ergebnis brachte. Gleiches gilt bei der Spezialisierung auf bestimmte Controllingaspekte oder der Geschäftsbeziehung zu exotischen Ländern. Dafür sorgen schon die lieben Kollegen,

wobei in Zeiten des Internets entsprechende Informationen blitzschnell die Runde machen. Hier gibt es nur ein Gegenmittel: Offenheit. Der berühmte Zacken bricht keinem aus der Krone, wenn mal etwas schief geht. Allerdings sollte der Controller die „Aufräumarbeiten“ verantworten, nicht die Kollegen.

### **Für jede Entscheidung der Unternehmensleitung oder der -besitzer sind die Fakten nur zur Hälfte verantwortlich, die andere Hälfte verantwortet das Umfeld**

Hierfür ist nicht Willkür seitens der Entscheider verantwortlich, sondern Fakten, die dem Controller nicht bekannt sind, Entwicklungen der Vergangenheit, die unbewusst in die Entscheidungsfindung einfließen, oder die schlichte Tatsache, dass es ewige Wahr-

heiten nicht gibt und letztlich auch die Tagesform der Entscheider einen Einfluss hat. Auch wenn im Einzelfall viel Zeit und Mühen eingesetzt wurden, um deren Sicht der Dinge darzustellen und durchzusetzen, gilt es nicht „nachzutreten“, wenn konträre Entscheidungen getroffen wurden, sondern sich weiterhin aktiv einzubringen, oder eine andere Position zu suchen.

### Keine Kumpanei

Nicht mit Kollegen im Controlling, nicht mit anderen Unternehmensangehörigen. Ein Mindestmaß an Etikette ist hilfreich, Diskussionen und Auseinandersetzungen bleiben sachlich. Wenn auch Kompetenz und Auftreten nicht unmittelbar in Verbindung stehen, erwarten viele Ansprechpartner, dass seriöse Berufsausübung und Auftreten einhergehen. Auch die Durchsetzung eigener Ansprüche gegenüber Freunden ist sehr viel schwieriger als bei neutralen Dritten. Ebenso kritisch ist die Vermischung von Berufs- und Privatleben zu sehen. Ergeben sich in einem Bereich Konflikte, lässt sich eine Ausstrahlung auf den anderen Bereich kaum vermeiden. Das hierbei auch soziale Netzwerke einzubeziehen sind, sollte offensichtlich sein.

### Ohne Fleiß kein Preis

Anfänglich ist jeder Controller mit Eifer bei der Sache. Mit zunehmender Erfahrung nimmt die-

ser jedoch häufig ab, vor allem bei „normalen“, langweilig werdenden Aufgaben. Dennoch gilt es, nach anfänglicher Sorgfalt nicht zu lässig zu werden. Gerade die Behandlung von Standardprozessen macht den Unterschied zwischen guten und schlechten Controllern aus, auch aus Empfängersicht.

### Kein Feigenblatt

„Schauen Sie doch mal drüber“, ist eine der Krankheiten, unter denen viele im Unternehmen leiden. Diese gilt es aktiv zu bekämpfen, nicht durch Ignoranz, sondern durch entgegenzutreten. Mit einem „Drübersehen“ ist keinem geholfen. Entweder ist es eine Aufgabe, dann wird diese professionell erledigt oder nicht. Was dazwischen liegt, hilft keinem Menschen. Auch der Controller soll sich davor hüten, Kollegen zum „Drübersehen“ anzuhalten.

### Nichts „versuchen“

Ansprechpartner äußern vielfältige Wünsche. Ob es um rasche Erledigung bestimmter Aufgaben, eine präzise Auskunft oder schlicht um Hilfe bei der Berichterstattung geht. Vieles kann der Controller leisten, anderes nicht. Aus Angst Kollegen zu verprellen wird eine Ablehnung der Wünsche vermieden, selbst wenn diese kaum zu realisieren sind. Schnell wird sich dann in ein „vielleicht“ oder einen „Versuch“ geflüchtet. Damit ist keinem gedient. Eine begründete Ablehnung nützt dem Partner mehr als eine unge-

fähre Auskunft, welche schlicht zu zwei Enttäuschungen führt.

### Die Wertschätzung ist nur zur Hälfte vom Ergebnis abhängig

Dienstleistungen können üblicherweise schlecht miteinander verglichen werden. Dennoch bildet sich der Kunde ein Urteil über die Qualität des Controllers. Diese ist jedoch nur zur Hälfte vom Ergebnis abhängig. Kompetenz und Organisationsvermögen sind für die andere Hälfte verantwortlich. Entsprechend gilt es dies dem Partner zu vermitteln. Nicht penetrant, aber beharrlich. Bei allem Zweifel, im Einzelfall muss dieser die Gewissheit haben, dass sich seine Angelegenheiten in guten Händen befinden.

### In einer Abteilung soll man Teamplayer sein, nicht Star

Die Komplexität des Controllings macht es immer schwieriger, als Einzeltäter aktiv zu sein. Erfolgt keine Beschränkung auf einfache Fälle oder ein scharf abgegrenztes Tätigkeitsfeld, ist die Zusammenarbeit notwendig. Hier gilt es, den Kollegen zu helfen zu strahlen und nicht selber im Rampenlicht zu stehen. Fachliche und soziale Kompetenz wird rasch genug auffallen, den Kollegen wie den Kunden.

### Großzügigkeit

Kaum ein Urteil ist abwertender, als wenn ein Mensch als: „Klein im Großen und groß im Kleinen“ charakterisiert wird. Natürlich erfordert Controlling Sorgfalt und Berechenbarkeit; die unerwartete, spontane Großzügigkeit, die Bereitschaft zu helfen, ohne gefragt worden zu sein, und andere dabei zu unterstützen ihre Fehler wieder zu korrigieren, wird jedoch unvergessen bleiben. Bei Kollegen, Kunden und Vorgesetzten. Wer sich großzügig verhält, kann entsprechendes Verhalten nicht von Anderen einfordern, wird es jedoch erfahren. ■

### Autoren



#### ■ Jens Hofacker

ist Großhandelskaufmann bei der Kreissparkasse Düsseldorf in Heiligenhaus.

E-Mail: sportstyle@arcor.de

#### ■ Dipl.-Kfm. Thomas Schneider

verantwortet seit Jahresbeginn den Bereich Interne Revision/ Compliance bei der Knauf Interfer S.E., einem mittelständischen Stahlhändler in Essen.

E-Mail: s\_tommy@web.de



# Transformation – Restrukturierung – Sanierung: Eine fallstudienbasierte Analyse

von Sebastian Lühr und Olaf B. Mäder

**Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise oder die Nuklearkatastrophe von Fukushima** sind materialisierte Risiken, die auf der einen Seite eine **geringe Eintrittswahrscheinlichkeit**, auf der anderen Seite jedoch im Falle ihres Eintritts **signifikante Auswirkungen** auf die Betroffenen haben. Diese sogenannten „schwarzen Schwäne“ sind ebenso wie allmähliche Entwicklungen, welche durch die Kumulierung vieler (kleiner) negativer Schritte Unternehmen der Wettbewerbsfähigkeit berauben, **Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Resilienzforschung**. Unter letzterer wird hier die Fähigkeit von Unternehmen verstanden, mit unerwarteten, bestandsgefährdenden Ereignissen konstruktiv und robust umzugehen sowie aus diesem Erlebten Lehren zu ziehen und Maßnahmen für den zukünftigen Umgang mit den betreffenden Situationen im Unternehmen zu implementieren.

Praxisbeispiele offenbaren, dass Unternehmen oft weder robust aufgestellt noch lernfähig sind. Mehrheitlich wird die zunehmende Komplexität aufgrund von Globalisierung und Vernetzung als Ursache ausgemacht. Vor dem skizzierten Hintergrund stellt sich die Frage, wie können Unternehmen mit der Herausforderung „Umweltdynamik“ am besten umgehen.

Nach dem hier vertretenen Controllingverständnis kommt dem Controlling bei der Problemlösung eine zentrale Rolle zu, da es die übergeordnete **Aufgabenstellung des Controllings** ist, **Managemententscheidungen zu objektivieren** (vgl. [Abbildung 1](#)). Konkret hat das Controlling sicherzustellen, dass dem Management zu jedem Zeitpunkt entscheidungsrelevante, objektivierbare Informationen zur Verfügung stehen. Die entscheidenden beiden Elemente für den Objektivierungsprozess sind dabei die intersubjektive Nachvollziehbarkeit

(Objektivierung 1. Grades) und die Entsubjektivierung (Objektivierung 2. Grades).

Die **intersubjektive Nachvollziehbarkeit** wird durch „Dokumentation“ und „Belegbarkeit“ hinreichend erfüllt. Die **Entsubjektivierung** fußt insbesondere auf den Merkmalen „Verwendung anerkannter Methoden“ und „Plausibilität“. Mittels dieser standardisierten Vorgehensweise wird sichergestellt, dass der für die Problemlösung relevante Informationsumfang optimal ermittelt wird, minimalen subjektiven Einflüssen unterliegt und in der Folge die Qualität der Informationsbereitstellung und damit auch der Entscheidungen steigt.

Ausgehend von der skizzierten Herausforderung von Unternehmen im **Umgang mit Komplexität und Unsicherheit** soll, orientiert am Objektivierungsprozess und grundlegenden Controllingverständnis, die Frage beantwortet werden, wie Unternehmen in einer ersten Phase anhand von Normzuständen die Situation des Unternehmens beurteilen und in einer zweiten Phase Maßnahmen (sowohl kurz- als auch langfristige) zum Ausbau, der Sicherung oder Wiedererlangung von Wettbewerbsfähigkeit ergreifen können.

Auf dieser Zielsetzung aufbauend, werden im Folgenden **Praxisbeispiele** dargestellt, um die aktuellen Herausforderungen der Anpassungsfähigkeit für Unternehmen, über Branchengrenzen hinweg, anschaulich herauszuarbeiten. Daran anschließend wird der konzeptionelle Rahmen beschrieben, auf dem die beiden Elemente „Bestandsaufnahme“ und „Maßnahmenableitung“ fußen. Es wird aufgezeigt, welche Merkmale kennzeichnend sind für „Normzustände“ von Unternehmen.

In der Folge ist es durch diese Zustandsfeststellung in Bezug auf ein Unternehmen möglich,

klare Ziele zu formulieren, darauf aufbauend Maßnahmen zu definieren und diese wiederum an wenigen **Standardspitzenkennzahlen** auszurichten und im Rahmen der Umsetzung zu messen. Der aufgezeigte Ansatz wird abschließend anhand von Unternehmensbeispielen fundiert. Im Ergebnis wird Betroffenen die Möglichkeit gegeben, strukturiert und standardisiert, anhand eines abstrahierten Prozesses, die Unternehmenssituation zu analysieren und darauf aufbauend schnell handlungsfähig zu sein, indem adäquate Maßnahmen ergriffen werden.

## Herausforderungen

Die im folgenden Abschnitt dargestellten Meldungen der Wirtschaftspresse skizzieren schlaglichtartig, welchen praktischen Herausforderungen sich Unternehmen verschiedenster Branchen aktuell gegenüber sehen, die wiederum Veränderung zwingend notwendig machen.

Oktober 2012: **Siemens** teilt mit, dass das Solarthermie- und Photovoltaikgeschäft verkauft werden soll. Im dritten Quartal werden daraufhin voraussichtlich weitere Abschreibungen in Höhe von 250 Mio. € vorgenommen werden müssen. In Summe wird der 2009 begonnene Ausflug in den Solarenergiebereich circa 800 Mio. € gekostet haben. Ebenfalls im Oktober meldet der **Solkonzern Conergy**, dass das Grundkapital der Gesellschaft (knapp 160 Mio. €) um mehr als die Hälfte aufgebraucht ist. Diese Meldung erfolgt zum zweiten Mal innerhalb von zwei Jahren. Für das Geschäftsjahr 2012 meldet Bosch einen Verlust in der Solarsparte von 1 Mrd. €. Im Weiteren gibt das Unternehmen im März 2013 den Ausstieg aus dem Solargeschäft bekannt. In Summe hat **Bosch** ca. 2,5 Mrd. €

innerhalb von fünf Jahren in diesem Geschäftszweig verbrannt. Darüber hinaus haben in 2012 unter anderem Solar Millennium, Sunstrom, Q-Cells, Sovello, Odersun, Solarhybrid, Solon und Centrotherm Insolvenz angemeldet. Weitere Unternehmen, welche in der Branche „Erneuerbare Energien“ tätig sind, haben mit mehr oder weniger existenzbedrohenden Herausforderungen zu kämpfen oder prüfen die Schließung dieses Geschäftsfeldes.

**Amazon:** 1994 gegründet und nach dem Platzen der New-Economy-Blase nur knapp der Insolvenz entgangen, Umsatz 2000: 2,7 Mrd. US\$, Umsatz 2011: 48 Mrd. US\$ und nach Schätzung von Marktforschern mit einem möglichen Umsatz von 150 Mrd. US\$ im Jahr 2016. Das Unternehmen, gestartet als Online-Buchhandlung, macht heute als „größtes Kaufhaus der Welt“ Einzelhändlern fast aller Branchen Konkurrenz und stößt darüber hinaus in neue Segmente vor. Es hat eigene Tablett-PCs – bald möglicherweise auch eigene Handys – im Angebot, bietet beispielsweise Cloud-Services für Unternehmen sowie Endkunden an oder verlegt Bücher. Eine Limitierung des Geschäftsmodells ist nicht vorgesehen. Hinsichtlich der Cloud-Dienstleistungen sagte Jeff Bezos in einem Interview „Wir hatten vor acht Jahren die Idee dazu, wie man Server-Infrastrukturen einfacher und flexibler anbieten kann. Also haben wir es einfach gemacht.“ In der Folge konkurriert Amazon sowohl mit Karstadt, Otto, Media Markt, Hugendubel oder Wal-Mart, aber auch mit Hard- und Softwareherstellern wie Samsung, Apple, Nokia, Google, Microsoft oder Salesforce.

**Android** ist ein Betriebssystem in Kombination mit einer Softwareplattform für mobile Endgeräte wie Mobiltelefone, Smartphones und Tablett-PCs. Android ist grundsätzlich eine **Open-Source-Software** (veröffentlichter Quellcode, welcher in dieser Form oder auch verändert genutzt und weiterverbreitet werden kann). Im Oktober 2008 wurde das erste Endgerät vorgestellt, auf dem Android läuft. Die Hauptkonkurrenten des Google-Betriebssystems sind bzw. waren Apple, RIM, Nokia und Microsoft. Beschränkt man die Analyse auf den Bereich der im dritten Quartal 2012 verkauften Smartphones (Datenbasis IDC), ist zu verzeichnen, dass Android einen **Marktanteil von 75**

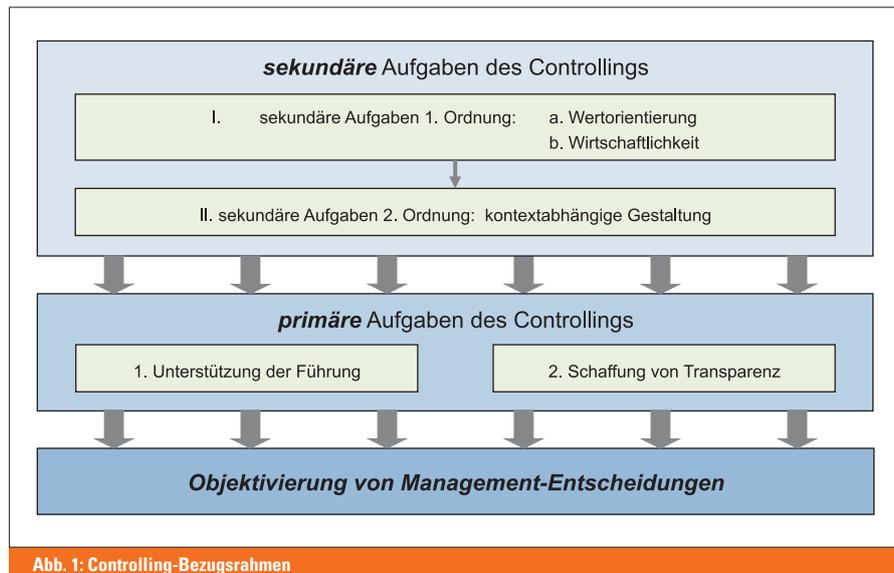


Abb. 1: Controlling-Bezugsrahmen

**Prozent** hat, gefolgt von Apples „iOS“ mit 14,9 Prozent Marktanteil. RIM, der Hersteller des vormals populären Blackberrys, hat nur noch einen Marktanteil von 4,3 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr (9,5 Prozent) ist dies ein Rückgang um fast 55 Prozent.

Das Betriebssystem „**Symbian**“ (ebenfalls seit 2011 eine Open-Source-Software), das ehemals von verschiedenen Herstellern, federführend durch Nokia, genutzt wurde, kommt nur noch auf einen Marktanteil von 2,3 Prozent (Vorjahr 14,6 Prozent). Dieser wird sich weiterhin signifikant reduzieren, da Nokia seit Anfang 2012 eine umfassende Kooperation mit Microsoft eingegangen ist und für seine mobilen Endgeräte Microsoft Windows als Betriebssystem verwendet. Microsoft Windows kommt gemäß IDC auf einen Marktanteil von 2 Prozent (Vorjahr: 1,2 Prozent).

Aus den Wirtschaftsmeldungen der drei Bereiche „**Erneuerbare Energie**“, „**Einzelhandel**“ und „**Betriebssysteme für mobile Endgeräte**“ ist ablesbar, dass sich für Unternehmen vielfältige Marktchancen ergeben. Dies gründet insbesondere auf technologischem Fortschritt und den damit verbundenen neuen Möglichkeiten. Aus diesen Möglichkeiten ergibt sich jedoch auch ein hohes Maß an Dynamik. Die Vorhersehbarkeit in Bezug auf Marktentwicklungen wird zunehmend herausfordernder und komplexer. In der Konsequenz führt dies zu Risiken für die Marktteilnehmer und der Notwendigkeit eines permanenten Veränderungsprozesses.

## Konzeptioneller Rahmen

Wir haben aufgezeigt, dass der Objektivierungsprozess, neben der Dokumentation, insbesondere durch anerkannte Methoden und Plausibilität bestimmt ist. Vor diesem Hintergrund konstruieren wir unseren Lösungsansatz unter Zuhilfenahme der Modelle bzw. Ansätze „**Phasen von Unternehmenszuständen**“, „**wertorientiertes Geschäftsmodell**“ und „**Porters 5-Forces**“.

In **Abbildung 2** haben wir die vier Phasen dargestellt, welche die **kritische Entwicklung von Unternehmen in Zustandsclustern** widerspiegelt. In Abweichung vom Basiszustand „erfolgreiches Unternehmen“, führt der Verlust von Wettbewerbsvorteilen zu einer strategischen Krise, die, insbesondere zu Beginn, schwer diagnostizierbar ist. Erst die dokumentierte Verschlechterung der wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens in Form von (Quartals- oder Jahres-) Abschlüssen macht die Krise von Unternehmen für einen großen Adressatenkreis transparent. Wird hier nicht schnell gehandelt, folgt logisch nach der Verschlechterung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eine kritische Situation in Bezug auf die Zahlungsfähigkeit.

Die Nichtbeseitigung der Krisenursachen führt im Weiteren zu Überschuldung / Zahlungsunfähigkeit und damit zur Insolvenz. Mittels des zweiten hier verwendeten Modells, des 5-Forces-Ansatzes nach Porter, wird, basierend auf dem industrieökonomischen Ansatz,

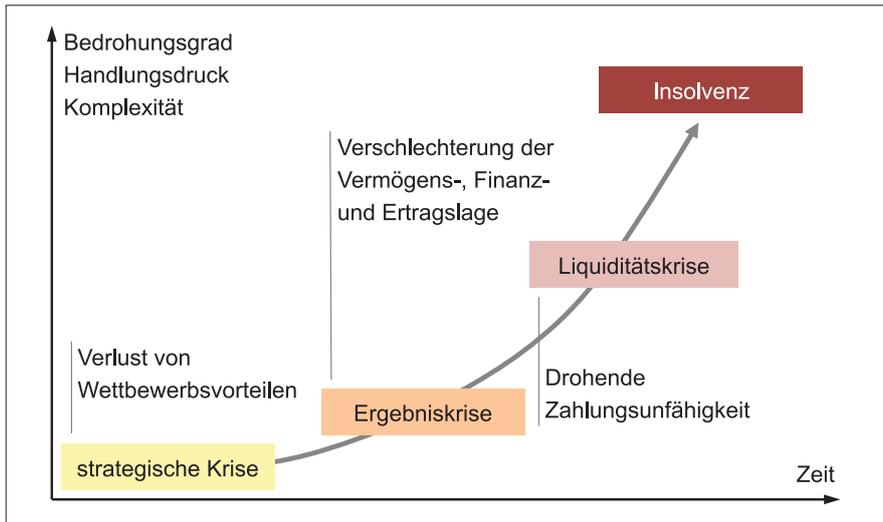


Abb. 2: Phasenmodell kritischer Unternehmenszustände

die Attraktivität eines Marktes durch das Zusammenspiel von

- bestehenden Wettbewerbern,
- neuen Anbietern,
- Lieferanten, d. Abnehmern und
- Ersatzprodukten bestimmt.

In einer erweiterten Form wird darüber hinaus die Politik als sechster Einflussfaktor mit einbezogen.

Das wertorientierte Geschäftsmodell, als drittes Modell, geht von der Unternehmensvision aus, von der zuerst strategische Ziele abgeleitet werden, um im Weiteren Strategien zu definieren, wie die Realisierung der Zielerreichung erfolgen soll. Auf diesen strategischen Vorüberlegungen fußend wird im Rahmen von Aktivitäten das operative Tagesgeschäft umgesetzt, aus dem sich der Unternehmenswert, als zukunftsorientierte Residualgröße diskontierter Cash-Flows, ergibt.

Durch die Verknüpfung von marktbeeinflussenden Faktoren mit dem wertorientierten Geschäftsmodell ergibt sich die in [Abbildung 3](#) skizzierte Logik. **Die Markteinflussfaktoren wirken vornehmlich auf die Phasen „Strategie“ und „Aktivitäten“**, da hier die Handlungen des Unternehmens operationalisiert werden und auf die Strategien und Aktivitäten der anderen Marktteilnehmer treffen. Der Erfolg oder Misserfolg wirkt sich direkt auf den Unternehmenswert aus.

### Bestandsaufnahme und Ableitung von Normzuständen

Als Grundlage der weiteren Analyse dienen die im Phasenmodell der [Abbildung 2](#) beschriebenen Phasen von Unternehmenszuständen. Diese werden als Normzustände definiert. Im Folgenden werden sie beschrieben und charakteristische Merkmale destilliert.

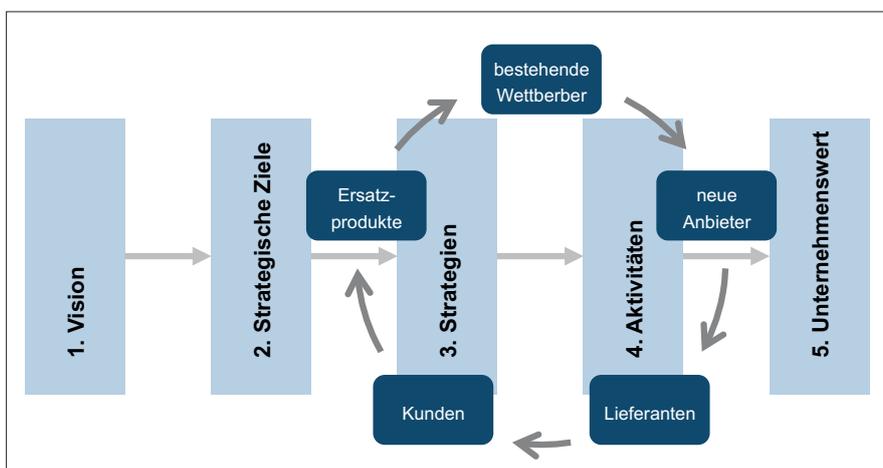


Abb. 3: Einfluss von Marktkräften auf das wertorientierte Geschäftsmodell

Kennzeichnend für die **strategische Krise** ist es, dass das Geschäftsmodell eines Unternehmens nicht mehr wettbewerbsfähig ist bzw. an Wettbewerbsfähigkeit einbüßt. Anzeichen hierfür sind, insbesondere zu Beginn, häufig nur schwer auszumachen, da Unternehmen zu diesem Zeitpunkt regelmäßig noch Gewinne erzielen und eine gesunde Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Voraussetzung für die Identifikation von Alarmsignalen ist Transparenz über das gesamte Geschäftsmodell, d. h. von der Vision bis zum Unternehmenswert. Hierbei ist es für das Unternehmen zwingend notwendig, dass es neben dem Selbstbild von innen auch ein Fremdbild generiert.

Diese **Outside-In-Perspektive** kann hervorragend durch die Betrachtung des eigenen Unternehmens aus der Sicht der Marktkräfte (siehe [Abbildung 3](#)) generiert werden. Der Vorteil der Nutzung des wertorientierten Geschäftsmodells ist darüber hinaus die konsequente Ausrichtung auf den Unternehmenswert. Das Management muss sich dabei mit der Frage auseinandersetzen, was die zukünftigen Erfolgspotenziale sind und in welchen Produkten oder Dienstleistungen sich diese am Markt niederschlagen werden, um nachhaltig positive, idealerweise wachsende, Cash Flows zu generieren. Bei Kenntnis einer strategischen Krise muss sich das Management **zwei zentrale Fragen** stellen:

- Wie können die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens wieder hergestellt sowie langfristig abgesichert werden?
- Wie kann der Unternehmenswert des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden?

Zu einer **Ergebniskrise**, als nächsthöhere Stufe der Kritikalität für Unternehmen, kommt es, wenn eine strategische Krise zu spät erkannt wurde und / oder die eingeleiteten Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg haben. Kennzeichnend für diesen Unternehmenszustand ist es, dass der Druck auf das Unternehmen und dessen Management massiv ansteigt.

Der Verlust der Wettbewerbsvorteile wird nunmehr in Form von negativen wirtschaftlichen Kennzahlen des externen Rechnungswesens offensichtlich und für alle Interessierten (insbesondere Anteilseigner, Gläubiger, Kunden und Mitarbeiter) sichtbar. Auch bilanzpolitische Ge-

staltungsmöglichkeiten sind zu diesem Zeitpunkt i.d.R. ausgeschöpft.

Hält der Zustand der wirtschaftlichen Erfolglosigkeit an, d. h. macht das Unternehmen dauerhaft Verluste, wird das Risikokapital schrittweise aufgezehrt, was zu einer weiteren Beunruhigung von Shareholdern und Stakeholdern führt. In der Folge steigen Informationsbedarf und Handlungsdruck. Die Notwendigkeit, dass Maßnahmen nicht nur eingeleitet werden, sondern auch wirken, nimmt hinsichtlich Wichtigkeit und Dringlichkeit zu. In der Konsequenz reduziert sich auch das Repertoire an Maßnahmen, das dem Unternehmen zur Verfügung steht, um die Unternehmenssituation zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Die **Fragen**, die das Management in dieser Situation **vordringlich beantworten** muss, sind:

- Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit wieder hergestellt werden?
- Wie kann kurzfristig die Eigenkapitalbasis gesichert werden?

Die nächste Stufe der Zunahme der Bedrohung für Unternehmen ist die **Liquiditätskrise**, die eine konkrete Bestandsgefährdung des Unternehmens darstellt. Sie ist die Konsequenz aus einer zu zögerlichen und / oder falschen Herangehensweise bei der Ergebniskrise. Konkret droht dem Unternehmen die Insolvenz. Die Folgen sind vielfältig. Insbesondere reduzieren sich die Möglichkeiten für das Management weiter. Darüber hinaus nimmt der Zeitdruck überproportional zu. Da die Liquiditätskrise nicht adhoc entsteht, ist das Vertrauen in das Unternehmen und dessen Management in der Regel erschüttert. Kurzfristig muss sich das Management **eine zentrale Frage** stellen:

- Wie kann eine Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) abgewendet werden?

## Ableitung von Handlungsclustern

Aufbauend auf den im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Normzuständen werden im Folgenden drei Cluster skizziert, die **Bündel von Merkmalen und Maßnahmen** enthalten, welche Unternehmen helfen mit den spezifischen Herausforderungen der Normzustände

umzugehen bzw. sich anpassen zu können. Dabei nehmen wir für die drei Normzustände, ergänzt um das proaktive Handeln als idealtypische Vorgehensweise erfolgreicher Unternehmen, folgende Clusterzuordnung vor:

1. Proaktives Handeln / strategische Krise => Transformation
2. Ergebniskrise => Restrukturierung
3. Liquiditätskrise => Sanierung

Die **Transformation** ist insbesondere durch ein geringes Maß hinsichtlich des Bedrohungsgrades gekennzeichnet. Daraus ergibt sich ein (noch) geringer Handlungsdruck. Die zentralen Messgrößen sind auf der qualitativen Seite Wettbewerbsvorteile und auf der quantitativen Seite der Unternehmenswert. Die Betrachtung beider Aspekte erfolgt langfristig zukunftsorientiert. Ist ein Unternehmen in der Lage, seine Position hinsichtlich der Aspekte bestehende und neue Wettbewerber, Lieferanten, Kunden und Innovation auszubauen, schlägt sich dies in einer Unternehmenswertsteigerung nieder.

In der Konsequenz ist das gesamte Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Insbesondere sind die Dimensionen Organisation, Wertschöpfungstiefe sowie Produkt- und Dienstleistungsportfolio zu hinterfragen. Wir empfehlen Unternehmen, proaktiv zu agieren und diese Reflexion regelmäßig vorzunehmen. Orientiert am wertorientierten Geschäftsmodell sollten die Phasen **„Vision“** und **„strategische Ziele“** **alle ein bis zwei Jahre überprüft** werden. In Bezug auf die Stufen **„Strategie“** und **„Aktivitäten“** erachten wir einen **kürzeren Turnus** für angebracht. Jährlich oder halbjährlich sollte hier eine unternehmensindividuelle, strukturierte Bestandsaufnahme und Bewertung der Situation erfolgen. Die Zeiträume unterscheiden sich dabei regelmäßig, insbesondere in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit.

**Der Umgang mit Umweltdynamik, konkret die Anpassung an diese Herausforderung, ist ein Veränderungsprozess.** Ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen ist die **Managementkompetenz**. Für die hier betrachtete Transformation ist eine visionäre Unternehmerpersönlichkeit bzw. ein solches Managementteam essenziell. Ausgehend von einer guten Markt- und Branchenkenntnis soll das Unter-

nehmen durch das Management zukunftsfähig aufgestellt werden. Dabei sind alle Unternehmensangehörigen, beginnend bei der nachgelagerten Managementebene, bis hin zum „einfachen“ Mitarbeiter, für die Veränderung zu begeistern und damit zu aktivieren. Hierfür sind ein hohes Maß an Akzeptanz, als auch Durchsetzungsstärke wichtig.

Wie in **Abbildung 2** dargestellt, folgt auf die strategische Krise, bei Nichtbeseitigung dieser, die Ergebniskrise. In diesem Zustand ist der Unternehmensfortbestand gefährdet. Die verminderte Wettbewerbsfähigkeit schlägt sich in den wirtschaftlichen Ergebnissen nieder. Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage verschlechtert sich und die im Unternehmen vorhandenen offenen und stillen Reserven werden aufgezehrt. Der Bedrohungsgrad variiert in dieser Phase in Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmenssituation, insbesondere dem individuellen Leveragefaktor sowie der branchenspezifischen Veränderungsdynamik. In der Folge kommt dem Faktor Zeit große Bedeutung zu.

Das Managementteam hat deshalb zwei zentrale Aufgaben zu lösen. Zum einen ist die **Wettbewerbsfähigkeit** wiederherzustellen und zum zweiten die **Eigenkapitalbasis** zu sichern. Da das vorliegende Geschäftsmodell sich in Summe nicht mehr als wettbewerbsfähig erwiesen hat, muss dieses einer kompletten Restrukturierung unterzogen werden. Aufgrund des kritischen Zeitfaktors sind sowohl operative als auch strategische Maßnahmen notwendig. Die operativen Maßnahmen zielen insbesondere auf die quantitativ relevanten Spitzenkennzahlen **„Cash Flow“**, **„Jahresüberschuss“** und **„Eigenkapitalquote“** ab. Die strategischen Maßnahmen fokussieren auf die wettbewerbsbeeinflussenden Faktoren.

Beide Dimensionen implizieren dabei in der Regel einen Zielkonflikt. Die Verbesserung der Finanzkennzahlen kann beispielsweise durch ein konsequentes Sparprogramm erreicht werden. Die Wiedererlangung von Wettbewerbsvorteilen, beispielsweise durch neue Produkte, setzt jedoch Investitionen voraus. Hierfür fehlen aber häufig die Mittel. Diese besondere Herausforderung führt dazu, dass die Eigenschaften der in dieser Phase handelnden Personen adäquat sein müssen.

Merkmal	Transformation	Restrukturierung	Sanierung
Definition	Reflexion und Adaption des Geschäftsmodells eines Unternehmens, insbesondere vor dem Hintergrund strategischer Herausforderungen, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.	Operative und strategische Maßnahmen um den nachhaltigen Unternehmensbestand zu sichern.	Ausgehend von einer Bestandsgefährdung des Unternehmens, Wiederherstellung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.
Ziele	a. langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen b. Steigerung des Unternehmenswertes	a. Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit b. Sicherung der Eigenkapitalbasis	a. Insolvenzvermeidung b. Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit
Ursachen	a. überkommenes Geschäftsmodell b. fehlgeschlagene Expansion (organisch oder anorganisch) c. veraltetes / unausgewogenes Produktportfolio d. proaktives Handeln	strategische Krise wurde zu spät erkannt bzw. die eingeleiteten Maßnahmen wirken nicht	auf die Ergebniskrise wurde nicht rechtzeitig oder mit falschen Maßnahmen reagiert
Zeithorizont	strategisch	operativ und strategisch	operativ und strategisch
Stadium	a. proaktives Handeln b. strategische Krise	Ergebniskrise	Liquiditätskrise
zentrale KPI	Unternehmenswert	Cash Flow, Jahresüberschuss, Eigenkapitalquote	Cash Flow / Liquidität, Eigenkapitalquote
Eigenschaften handelnder Personen	a. visionär b. hohes Maß an Markt- und Branchenkenntnis c. kommunikativ d. hohes Maß an Akzeptanz im Management e. durchsetzungsstark	a. ganzheitliche Denkweise (strategische, operatives und finanzwirtschaftliches Verständnis) b. entscheidungsfreudig c. durchsetzungsstark	a. Erfahrung im Sanierungsmanagement b. finanzwirtschaftliches und insolvenzrechtliches Know-How c. durchsetzungsstark

Abb. 4: Handlungskuster und deren Merkmale für Unternehmensnormzustände

Häufig ist hierzu ein Wechsel an der Unternehmensspitze notwendig. Damit wird auch ein Signal nach innen und außen gesendet, da das bisherige Management für die kritische Unternehmenssituation verantwortlich ist. Es kann

darüber an Shareholder, Stakeholder und Belegschaft der nachhaltige Wille zur Veränderung kommuniziert werden. Darüber hinaus besteht die Chance, erfahrene Restrukturierungsmanager in die Verantwortung zu bringen.

Eine ganzheitliche Denkweise, die sowohl strategische, operative als auch finanzwirtschaftliche Aspekte zu erfassen vermag, sowie Entscheidungsfreude und Durchsetzungsstärke, sind die dabei wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale für Restrukturierungsmanager.

Datum	Ereignis
Jan. 03	Dr. Wolfgang Reitzle übernimmt den Vorstandsvorsitz und ordnet eine tiefgreifende Analyse des gesamten Unternehmens an.
Mrz. 03	Start des Programms TRIM.100 im Gabelstaplerbereich, welches der weiteren Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit dienen soll. Kernstücke dieses Programms sind die Profilierung der Mehrmarkenstrategie, eine effizientere Vertriebsstruktur und die Bündelung der Einkaufsaktivitäten.
Apr. 03	Beginn des Six Sigma-Programms für den gesamten Konzern sowie eines Kostensenkungsprogramms im Bereich Gase.
Jul. 03	Einführung der Balanced Scorecard zur Steuerung der Geschäftsprozesse.
Jan. 04	Der Geschäftsbereich Kältetechnik wird ausgegliedert und in die „Linde Kältetechnik GmbH & Co. KG“ überführt.
Mrz. 04	Verkauf der Linde Kältetechnik GmbH & Co. KG, Grund: Konzentration auf das profitablere Kerngeschäft.
Mai 04	Linde baut sein China-Engagement aus. Schwerpunkt der Expansion ist das Geschäft mit industriellen Gasen, das im Unterschied zum Anlagenbau und der Produktion von Gabelstaplern für das Unternehmen in China noch Neuland darstellt, dafür aber rasant wächst.
Jun. 04	Linde hat das Medizintechnik-Unternehmen Crio übernommen. Damit stärkt Linde seine Position im wachsenden Gesundheitsmarkt und speziell im Geschäft mit Geräten für die häusliche Versorgung von Atemwegserkrankungen.
Jul. 04	Linde übernimmt von ChevronTexaco eine Syngas-Anlage in Singapur und stärkt damit seine Position in Südostasien.
Dez. 04	Linde will 51 Prozent der Anteile an dem Spezialgas-Jointventure MMS Nippon Sanso von der japanischen Taiyo Nippon Sanso erwerben, um die Wettbewerbsposition weiter zu stärken.
Aug. 06	Die Gabelstaplersparte „Material Handling“ mit den drei Marken Linde, Still und OM Pimespo wird unter der neuen Dachgesellschaft mit dem Namen „Kion Group“ zusammengefasst.
Sep. 06	Nach dem Kauf des britischen Konkurrenten BOC stellt sich Linde neu auf: Der Name ändert sich in „The Linde Group“, zusätzlich wird die Deutschlandzentrale nach München verlegt.
Nov. 06	Veräußerung der Gabelstaplersparte an ein Konsortium aus Finanzinvestoren. Linde konzentriert sich im Weiteren noch stärker auf seine Kernfähigkeiten.

Abb. 5: Linde – Übersicht von Maßnahmen im Rahmen der Transformation

Sollte auch die **Ergebniskrise** nicht rechtzeitig erkannt oder nicht nachhaltig beseitigt werden, ergibt sich als finaler Schritt **vor der Insolvenzanmeldung die Liquiditätskrise**. Die Bedrohungssituation ist sehr hoch, der kritischste Erfolgsfaktor ist die Zeit. Das Unternehmen kann dann nur noch durch eine Sanierung gerettet werden. Da das Unternehmen der akuten Gefahr der Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung gegenübersteht, stehen zu Beginn kurzfristige, unternehmenssichernde Maßnahmen im Fokus. Die Sofortmaßnahmen zielen auf die Spitzenkennzahlen Cash Flow, Liquidität und Eigenkapitalquote. Auch wenn aufgrund der akuten Insolvenzgefährdung erst nach Abwendung dieser die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit in Angriff genommen werden kann, ist das dafür grundlegende Konzept ebenfalls kurzfristig zu erstellen.

Die hier aufgezeigte grundsätzliche **Sanierungsfähigkeit** ist Voraussetzung für die Verhandlung mit Eigen- und Fremdkapitalgebern. Aufgrund von Zeitdruck, Zielkonflikten und Interdependenzen nimmt die Komplexität im Rahmen von Sanierungen nochmals zu. In der Folge gilt es wiederum, Experten, beispielsweise auch sanierungserfahrene Interimsmanager, in die Verantwortung zu nehmen. Damit kann sichergestellt

werden, dass zu der notwendigen ganzheitlichen Denkweise in Bezug auf strategische, operative und finanzwirtschaftliche Aspekte auch insolvenzrechtliches Know-How hinzutritt.

In Abbildung 4 sind die Ergebnisse unserer Analyse sowie Ableitung von Handlungsclustern und Merkmalen von Unternehmensnormzuständen noch einmal übersichtlich, tabellarisch zusammengefasst.

## Fallstudienbasierte Validierung

Die in den vorhergehenden Abschnitten erläuterten Handlungscluster und charakteristischen Merkmale werden im Folgenden anhand von Fallbeispielen fundiert. Es wird gezeigt, wie die jeweiligen Unternehmen mit den spezifischen Herausforderungen umgegangen sind und zu welchen Handlungen diese geführt haben.

### Beispiele für eine Transformation

#### Linde AG

Am 01. Januar 2003 übernahm Dr. Wolfgang Reitzle den Vorstandsvorsitz bei der Linde AG. Obwohl ein sehr geringes Maß an Handlungsdruck vorhanden war, ordnete Wolfgang Reitzle eine tiefgreifende Analyse des gesamten Unternehmens an. Ziel war es, Transparenz über das gesamte Geschäftsmodell zu bekommen, um noch stärker als bisher proaktiv die Wachstumspotenziale im internationalen Marktumfeld erschließen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden unter anderem Managementsysteme eingeführt, Geschäftsbereiche ausgegliedert oder andere Unternehmen übernommen (vgl. Abbildung 5).

Die Anstellung des neuen Vorstandsvorsitzenden war für die Linde AG der Anfang einer außerordentlichen Erfolgsgeschichte. Innerhalb von zehn Jahren hat sich der Aktienkurs mehr als versechsfacht (Anfang 2003: ca. 23,- €, März 2013: ca. 140,- €). Die klare Fokussierung auf die beiden Bereiche „Gas“ und „Engineering“ stärkte in den darauffolgenden Jahren die Ertragskraft, führte zu deutlichen Effizienzsteigerungen und damit in Summe zu einem signifikanten Anstieg des Unternehmenswertes.

Datum	Ereignis
Apr. 11	RWE gründet mit dem serbischen Energieversorger Elektroprivreda ein Gemeinschaftsunternehmen, um u.a. auch im Ausland neue Wettbewerbsvorteile realisieren zu können. Dafür plant RWE Investitionen in Höhe von 350 m€ ein.
Aug. 11	Der Gewinn bricht, aufgrund der Folgen der neuen Atompolitik, in den ersten sechs Monaten ein. Um die Vermögens- und Finanzlage zu halten und langfristig zu steigern, verkauft RWE rund 75 Prozent des Höchstspannungsnetzes Amprion.
Okt. 11	RWE will rund 1,5 Mrd. Euro in ein Braunkohlekraftwerk investieren. Durch die Aufstockung von Kapazitäten will RWE auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben.
Dez. 11	Mit einer milliardenschweren Kapitalerhöhung und dem Verkauf eigener Aktien verschafft sich RWE zusätzlichen Spielraum bei der Bewältigung der Energiewende. Das Geld wird für weitere Investitionen verwendet.
Feb. 12	Die Arbeiten am von RWE betriebenen Offshore-Windpark Nordsee Ost werden sich um etwa ein Jahr verzögern. Kosten der Verspätung: rund 100 m€.
Jul. 12	RWE verschiebt den Investitionsbeschluss für seinen Offshore-Windpark Nordsee Ost (3 Milliarden Euro Gesamtprojektkosten).
Aug. 12	RWE übernimmt in Polen einen Windpark.
Okt. 12	RWE und EON verkaufen ihre gemeinsame Tochter Horizon.
Nov. 12	RWE erhöht bei seinen Festpreisverträgen die Preise im Schnitt um 8 bis 9 Prozent, um die höheren staatlichen Abgaben umzulegen. Somit werden eigene Mehrbelastungen zum Teil an den Kunden weitergegeben.
Dez. 12	RWE setzt auch in naher Zukunft auf Gas- und Braunkohlewerke. Laut RWE kann nur so die Stromversorgung zu jeder Zeit sichergestellt werden.
Jan. 13	RWE Generation SE nimmt mit dem Ziel der Bündelung des bislang auf mehrere Länder verteilten Kraftwerksgeschäfts ihre Arbeit auf.

Abb. 6: RWE – Übersicht von Maßnahmen im Rahmen der Transformation

#### RWE AG

Als im März 2011 ein Tsunami auf Japan traf, rechnete niemand mit der Nuklearkatastrophe von Fukushima. Die darauffolgende Energiewende (**Atomausstieg** bis 2022) in Deutschland war auch für RWE eine nicht vorhersehbare und mit großer Bedeutung belastete **strategische Herausforderung**, da die Atomenergie der wichtigste Eckpfeiler in der Zukunftsstrategie war. Es wurde klar, dass

das bisherige Geschäftsmodell für die nächsten Jahre nicht mehr wettbewerbsfähig war. Aus diesem Grund hat RWE im Frühjahr 2011 das gesamte Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt. Resultierend daraus, wurde die Unternehmensstrategie (sukzessiver Rückzug aus dem Atomgeschäft und eine stärkere Fokussierung auf Gas- und Braunkohle) für die nächsten Jahre festgelegt und ein Investitionsprogramm gestartet, das unter anderem durch eine Kapitalerhöhung und den Verkauf

#### Autoren



#### Sebastian Lühr

studiert Betriebswirtschaft & Management an der Hochschule Osnabrück Campus Lingen.

E-Mail: [sebastian.loehr@hs-osnabrueck.de](mailto:sebastian.loehr@hs-osnabrueck.de)

#### Prof. Dr. Olaf B. Mäder

ist Professor für Controlling, insbesondere Projektcontrolling, an der Hochschule Reutlingen.

E-Mail: [olaf.maeder@reutlingen-university.de](mailto:olaf.maeder@reutlingen-university.de)



Datum	Ereignis
Jun. 95	Erste Maßnahmen zum Umbau / zur Straffung des Konzerns.
Dez. 95	Verkauf von AEG Bereichen.
Jan. 96	Reste der AEG Bereiche werden mit dem Mutterkonzern verschmolzen - später verkauft oder durch die Daimler-Benz AG geführt.
Feb. 96	Beginn der Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Konzern-Portfolios.
Mrz. 96	Anmeldung des Konkurses von Fokker und Verkauf der Dornier-Medizintechnik GmbH.
Jun. 96	Verkauf der Dornier-Luftfahrt GmbH und Verkauf bzw. Auflösung der debis Marketing Services, da diese nicht mehr wettbewerbsfähig sind.
Sep. 96	Initiative zur Optimierung der Planungs- und Berichtsprozesse.
Feb. 97	Neuordnung der Konzernstruktur sowie Verschmelzung der Mercedes-Benz AG auf die Daimler-Benz AG. Ziele: generelle Vereinfachung der Aufbauorganisation, Reduzierung von Stabstellen, systematische Identifikation von Redundanzen / Doppelarbeiten.
Mrz. 97	Verschlinkung der Zentralen von debis und DASA.
Apr. 97	Beginn der Prozessoptimierung und des Wachstumsprogramms, um unter anderem Kosten zu sparen.
Jul. 97	Verabschiedung des Konzeptes zur Neustrukturierung der Planungs- und Berichtsprozesse.
Aug. 97	Ausrichtung der Konzernsteuerung auf eine wertorientierte Unternehmensführung.
Dez. 97	Straffung des Vertriebsnetzes und Verkauf der Halbleitertochter TEMIC.

Abb. 7: Daimler AG – Übersicht von Maßnahmen im Rahmen der Restrukturierung

Datum	Ereignis
Mrz. 01	Bayer kündigte an, sich von den restlichen Anteilen an ihrer ehemaligen Tochterfirma Agfa-Gevaert N.V. zu trennen.
Sep. 01	Werner Wenning wird als neuer Vorstandsvorsitzender des Bayer-Konzerns berufen.
Dez. 01	Bayer plant eine Holding mit vier eigenständig operierenden Tochtergesellschaften. Durch die Bildung erhoffte man sich für die Zukunft u.a. die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, eine stärkere Fokussierung auf wesentliche Erfolgsfaktoren sowie eine nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes.
Apr. 02	Bayer erwirbt Euro Aventis CropScience.
Okt. 02	Bayer CropScience AG startet als erster rechtlich selbstständiger Teilkonzern.
Jul. 02	Bayer plant Unternehmensverkäufe. Zum Verkauf stehen neben dem Geschäft mit Haushaltsinsektiziden der Duftstoffhersteller Haarmann & Reimer (H&R), die Tochter Rhein Chemie Rheinau und die Beteiligung an Polymer Latex.
Mrz. 03	Degussa und Bayer haben ihr gemeinsames Latex-Geschäft (Polymer GmbH-Latex & Co KG) an den Finanzinvestor Soros verkauft.
Okt. 03	Im Rahmen der Neustrukturierung werden die Teilkonzerne Bayer Chemicals, Bayer Polymers und Bayer HealthCare sowie die Servicegesellschaften Bayer Technology Services, Bayer Industry Services und Bayer Business Services zu rechtlich selbstständigen Unternehmen.
Jan. 04	Umbenennung des Bayer Polymers in Bayer Material Science.
Dez. 04	Übernahme des Consumer-Health-Geschäfts von Roche.
Jan. 05	Der Teilkonzern Bayer Chemicals wird zusammen mit größeren Teilen des Kunststoffgeschäfts des Teilkonzerns Bayer Material Science als unabhängige Gesellschaft (Lanxess) aus dem Konzern ausgegliedert und an die Börse gebracht.
Jun. 06	Übernahme der Schering AG. Zunächst wird der Bereich als Bayer Schering Pharma AG firmiert und 2011 in Bayer HealthCare Pharmaceuticals umbenannt.
Jul. 06	Verkauf der Division Diagnostics von Bayer HealthCare an Siemens.

Abb. 8: Bayer – Übersicht von Maßnahmen im Rahmen der Restrukturierung

von Unternehmensanteilen finanziert werden soll (vgl. [Abbildung 6](#)).

Anhand der eingeleiteten bzw. umgesetzten Maßnahmen ist ersichtlich, dass RWE Investitionen tätigt, um Wettbewerbsvorteile langfristig zu sichern oder wiederzuerlangen. Das Beispiel verdeutlicht, welche Auswirkungen unvorhersehbare oder unwahrscheinliche Naturereignisse auf ein Unternehmen haben können. In der Konsequenz musste RWE sein Geschäftsmodell reflektieren und justieren, um langfristig unternehmerischen Erfolg zu haben.

### Beispiele für eine Restrukturierung

#### Daimler AG

Mit dem Ziel, neue Märkte zu erschließen, wurde die Strategie der Daimler AG **1985** auf einen **integrierten Technologiekonzern** ausgerichtet. Die Erweiterung um die Geschäftsfelder „Elektronik“ und „Luftfahrt“ führte nach mehreren Jahren zu einem Rekorddefizit. Aufgrund der schlechten Ergebnissituation ordnete der neue Vorstandsvorsitzende Jürgen Schrepp **1995** eine **umfassende Restrukturierung** der Daimler-Benz AG an. Maßnahmen waren unter anderem der Verkauf von Unternehmensanteilen, der Umbau der Organisation sowie der Einsatz von Optimierungs- und Wachstumsprogrammen (vgl. [Abbildung 7](#)).

Ziel der Restrukturierung war es, zum einen wieder nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein und zum anderen verlorene Wettbewerbsvorteile wiederzuerlangen. Da sich der Konzern 1995 bereits in einer Ergebniskrise befand, war der Handlungsdruck entsprechend hoch. Seit der Restrukturierung nimmt Daimler eine regelmäßige Überprüfung des Portfolios, der Unternehmensstruktur und der Wettbewerbsfähigkeit vor, um eventuelle Bedrohungen oder Krisenanfänge frühzeitig zu erkennen und zeitgerecht Maßnahmen einleiten zu können. Anhand der Aktivitäten ist zu erkennen, dass sowohl kurzfristig gehandelt wurde, um die Ergebnissituation zu verbessern, als auch langfristig orientierte Maßnahmen eingeleitet wurden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und mittelfristig wieder zu wachsen.

## Bayer AG

Das wirtschaftliche Ergebnis der Bayer AG für das Jahr 2000 spiegelte u. a. die Auswirkungen des **Lipobay-Skandals** wider. Um den Unternehmenswert wieder zu steigern und Wettbewerbsvorteile zurückzuerlangen, wurde 2001 im Rahmen eines Restrukturierungsprojektes eine **Holding mit vier eigenständig operierenden Tochtergesellschaften** gebildet. Weitere Maßnahmen waren der Verkauf unprofitabler und nicht zum Kerngeschäft gehörender Geschäftsteile sowie der Erwerb von Unternehmen, die das Wachstum in den zentralen strategischen Bereichen unterstützen sollten. Zur Finanzierung der neuen Ausrichtung wurde die Aktie der Bayer AG seit Anfang 2002 an der New York Stock Exchange gehandelt. Aus Kostengründen sowie regulatorischen Veränderungen erfolgte 2007 der Rückzug von dieser Börse (vgl. [Abbildung 8](#)).

Wie schon bei der Daimler AG oder bei der Linde AG begleitete ein neuer Vorstandsvorsitzender die Veränderung des Unternehmens, hier die Restrukturierung, was auch in diesem Fall zu einem positiven Effekt führte. Die strategischen und operativen Maßnahmen halfen Bayer in den darauffolgenden Jahren, die Ergebniskrise hinter sich zu lassen.

## Beispiele für eine Sanierung

### Air Berlin

Die Unternehmen der Luftfahrtbranche stehen sich aus vielerlei Gründen seit Jahren einem **extrem herausfordernden Markt- und Wettbewerbsumfeld** gegenüber. Vor diesem Hintergrund versucht Air Berlin, die zweitgrößte deutsche Fluglinie, durch verschiedene Restrukturierungs- und Sanierungsprogramme, sich wirtschaftlich erfolgreich im Markt zu etablieren. In den vergangenen Jahren wurden beispielsweise Maßnahmen zur Verbesserung der Liquiditätsslage sowie Finanzierungsstruktur umgesetzt, die kurz- als auch mittelfristige Auswirkungen haben. Darüber hinaus wurde die Strategie mehrfach überarbeitet.

In Summe verfolgt das Unternehmen damit zwei Ziele. Zum einen den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und zum anderen lang-

Datum	Ereignis
Okt. 08	Air Berlin hat angekündigt, die vor zweieinhalb Jahren erworbene Airline DBA endgültig zu schließen.
Nov. 08	Air Berlin will durch den Verkauf von Flugzeugen und Unternehmensteilen ihre Nettoverschuldung reduzieren.
Mrz. 09	Air Berlin ist im vergangenen Jahr trotz des frühzeitig gestarteten Sparprogramms tiefer in die roten Zahlen gerutscht.
Jun. 09	Air Berlin besorgt sich durch die Ausgabe neuer Aktien frisches Kapital. Das Geld wird u.a. zur Tilgung von Krediten verwendet.
Aug. 09	Air Berlin stoppt aufgrund zu niedriger Angebote den Verkauf von Leisure Cargo.
Okt. 09	TUI Travel erwirbt 9,9 Prozent an der Fluggesellschaft Air Berlin.
Sep. 09	Air Berlin hat bereits zur Jahresmitte den ursprünglich zum Jahresende angepeilten Verschuldungsgrad erreicht.
Mrz. 10	Air Berlin hat einen Teil ihrer Boeing Dreamliner abbestellt. Die Festbestellungen werden auf 15 von ursprünglich 25 Flugzeugen reduziert.
Nov. 10	Air Berlin verkauft einen Teil ihrer Flugzeuge, um die Finanzlage zu verbessern.
Jul. 11	Nach tiefroten Zahlen in den ersten beiden Quartalen sowie im Jahr 2010 dünnt Air Berlin das Streckennetz weiter aus.
Sep. 11	Der neue Air Berlin-Interimschef Hartmut Mehdorn will die verlustreiche Fluggesellschaft umfassend umbauen. Mehdorn kündigte an, das Geschäftsmodell soll überprüft und angepasst werden, ebenso wie das Flugnetz und die Flotte.
Jan. 12	Die arabische Fluggesellschaft Etihad Airways kauft für 73 Mio. € neue Aktien und ist damit Großaktionär bei Air Berlin.
Mai 12	Air Berlin hat im ersten Quartal ihren Verlust verringert.
Aug. 12	Deutschlands zweitgrößte Fluggesellschaft muss im zweiten Quartal erneut einen herben Verlust verkraften. Schuld sind u.a. hohe Treibstoffkosten.
Sep. 12	Air Berlin verkleinert das Board of Directors um ein Drittel von 15 auf 10 Mitglieder.
Dez. 12	Air Berlin verkauft die Mehrheit ihres Vielfliegerprogramms „Topbonus“ an ihren Partner Etihad.
Jan. 13	Wolfgang Prock-Schauer übernimmt den Sitz des Vorstandsvorsitzenden. Wesentlicher Einfluss bei der Neubesetzung wird dem größten Air-Berlin-Aktionär, der arabischen Fluggesellschaft Etihad, zugeschrieben.
Feb. 13	Air Berlin nimmt durch die Platzierung einer Wandelanleihe 140 m€ ein. Das Geld soll u.a. für Investitionen verwendet werden.
Mrz. 13	Überarbeitung der Ausstattung der Business Class, um die Umsätze mit lukrativen Geschäftskunden zu forcieren.

Abb. 9: Air Berlin – Übersicht von Maßnahmen im Rahmen der Sanierung

fristig wieder erfolgreich zu sein. Hinsichtlich der **Unternehmenssicherung** war die Beteiligung von Etihad mit mehr als 20 % sicherlich der wichtigste Schritt. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass das Unternehmen sich fokussiert. Beispielsweise sollen die Verkleinerung des Streckennetzes und die **Rückbesinnung auf die angestammten Kernmärkte** zu Kosteneinsparungen führen, die zusammen mit weiteren im Sanierungsprogramm „Turbine 2013“ definierten Maßnahmen in Summe Einsparungen von 400 Mio. € bis 2014 generieren sollen (vgl. [Abbildung 9](#)).

Aus der Übersicht wird ersichtlich, dass der Übergang zwischen den von uns definierten Normzuständen fließend ist. Können die zuerst

dargestellten Maßnahmen noch einer versuchten Restrukturierung zugeordnet werden, zeigt sich, da die ersten Anstrengungen nicht ausreichen oder nicht erfolgreich waren, dass im Weiteren der Fortbestand des Unternehmens gefährdet war und somit von einer Sanierung gesprochen werden muss. Gleichzeitig wurde flankierend durch Personalwechsel an der Spitze des Unternehmens versucht, sowohl Expertise in die Verantwortung zu bringen, als auch nach außen Veränderungswillen zu demonstrieren.

### Conergy AG

Wie schon im Abschnitt „Herausforderungen“ aufgeführt, meldete der Solarkonzern Conergy

Datum	Ereignis
Jul. 08	Conergy will mit einer Kapitalerhöhung seine Schulden kräftig senken.
Sep. 08	Conergy trennt sich von seinem Geschäft mit großen Windanlagen.
Okt. 08	Banken verlängern die Kreditlinien bis zum Jahresende.
Mrz. 09	Conergy ist im vergangenen Jahr noch tiefer in die roten Zahlen gerutscht.
Aug. 09	Conergy entschlackt seine Struktur, um Kosten zu sparen.
Jul. 10	Conergy hat sich mit den Banken über eine Verlängerung der Kredite geeinigt.
Nov. 10	Conergy muss sein Finanzierungspaket nur wenige Monate nach der Einigung mit den Banken erneut aufschnüren und braucht möglicherweise frisches Geld.
Dez. 10	Conergy verkauft sein komplettes Windgeschäft.
Jan. 11	Der Vorstand will sich von den Anteilseignern eine Herabsetzung des Grundkapitals genehmigen lassen. Des Weiteren wird über eine Kapitalerhöhung entschieden.
Mai 11	Conergy ist wegen des Preiskampfes in der Branche noch tiefer in die roten Zahlen gerutscht.
Jul. 11	York Capital, Sothic Capital und die Deutsch Bank beteiligen sich an der Conergy AG.
Aug. 11	Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Aktien. Das Geld wird u.a. zur Rückführung von Verbindlichkeiten verwendet.
Jan. 12	Conergy hat 2011 einen deutlich höheren Verlust verbucht als vom Unternehmen erwartet.
Okt. 12	Aufgrund des Geschäftsverlaufs und einer Einmalbelastung aus einer Vertragsauflösung wurde zum zweiten Mal innerhalb von fast zwei Jahren das Grundkapital von 160 Millionen Euro um mehr als die Hälfte aufgezehrt .
Nov. 12	Trotz starker Sparbemühungen steckt Conergy weiter in der Krise. Zusätzlich führt der Preisverfall von rund 40 Prozent in den vergangenen zwölf Monaten zu weiteren Umsatzeinbrüchen.

Abb. 10: Conergy – Übersicht von Maßnahmen im Rahmen der Sanierung

AG im Oktober 2012, dass das Grundkapital (knapp 160 Mio. €) der Gesellschaft bereits zum zweiten Mal innerhalb von zwei Jahren um mehr als die Hälfte aufgebraucht ist. **Wie alle Solarkonzerne hat auch Conergy mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu kämpfen.** Trotz einer Reihe von unternehmenssichernder Maßnahmen befindet sich das Unternehmen seit nunmehr fünf Jahren in einer Liquiditätskrise. Schon mehrfach versuchte Conergy die Schulden durch Kapitalerhöhungen zu verringern, der gewünschte langfristige Erfolg blieb bisher aus (vgl. Abbildung 10).

Die von Conergy in den letzten Jahren umgesetzten Maßnahmen verfolgen wiederum zwei zentrale Ziele. Zum einen soll die Liquiditätskrise beendet und damit die Insolvenzgefahr gebannt werden. Hierzu ist insbesondere an der Struktur der Passivseite der Bilanz gearbeitet worden. Darüber hinaus ist eine klarere Fokussierung zu erkennen. Mit dieser strategischen Neuausrichtung sollen Wettbewerbsvorteile wiedergewonnen werden. Gleichzeitig haben auch bei Conergy Personalwechsel stattgefunden, um den Veränderungsprozess sowohl nach innen, als auch nach außen bes-

ser zu transportieren. Trotz der noch nicht befriedigenden Unternehmenssituation ist positiv zu konstatieren, dass Conergy noch nicht insolvent ist und damit das Schicksal vieler anderer deutscher Solarunternehmen noch nicht teilt.

### Zusammenfassung

Wie eingangs formuliert, ist es Ziel des Beitrages, Unternehmen einen **standardisierten Prozess zur Analyse der Unternehmenssituation und Einleitung adäquater Maßnahmen** zur Verfügung zu stellen, um den Umgang mit der hohen Umweltdynamik, zu erleichtern. Hierzu haben wir in Abbildung 4 Normzustände sowie die sich im Weiteren ergebenden Maßnahmen dargestellt. Mittels der Fallstudien haben wir darüber hinaus die theoretische Ableitung fundiert. Es hat sich gezeigt, dass sowohl die Normzustände als auch die von uns aufgezeigten Maßnahmen in der Praxis beobachtet werden können.

Das **Controlling kann im Rahmen dessen einen wichtigen Beitrag leisten**, um sowohl

qualitative als auch quantitative Informationen objektiviert aufzubereiten und den Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen.

Als kritisch wurde **angemerkt, dass Unternehmen gemäß der Resilienzforschung häufig nicht lernfähig sind** und somit Gefahr laufen, erneut in eine kritische Situation zu geraten. Im Rahmen dessen kommt dem Controlling nach unserer Einschätzung erneut eine große Bedeutung zu. Die Maßnahmen von Linde (Implementierung einer BSC) sowie Daimler (regelmäßige Überprüfung von Portfolio, Unternehmensstruktur und Wettbewerbsfähigkeit) zeigen, dass die Unternehmen hier zumindest auf dem richtigen Weg sind.

### Literatur

Buth / Hermanns (Hrsg.), Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 3. Auflage, München 2008.

IdW-Verlag (Hrsg.), 2008: Wirtschaftsprüferhandbuch 2008: Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung – Band II: Abschnitt F: Sanierungsprüfung, 13. Auflage, Düsseldorf 2008.

Jansen, 2012: Die Fähigkeit zum Widerstand, in: Brand Eins 11 / 2012, S.46f.

Mäder, O.: Objektivierung von Informationsumfängen - Gebot und Vorgehen, in: Meeh, G. (Hrsg.), 2006: Unternehmensbewertung, Rechnungslegung und Prüfung, Hamburg 2006, S. 251ff.

Mäder, O. (2009): Wertorientierte Unternehmensführung bei Technologieunternehmen, in: CFO aktuell, 8 / 2009, S.158ff.

Mäder, 2010: Controlling – Basiselement für die wertorientierte Unternehmensführung bei Technologieunternehmen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 4 / 2010, S. 255ff.

Pedell / Seidenschwarz, 2011: Resilienzmanagement, in: Controlling, 3 / 2011, S.152ff.

Roland Berger Strategy Consulting (Hrsg.), ohne Jahr: Stürmische Zeiten meistern – erfolgreiche Restrukturierung von Unternehmen, Berlin ohne Jahr.

Töpfer, 1999: Die Restrukturierung des Daimler-Benz Konzerns: Portfolio-Bereinigung, Prozessoptimierung, Profitables Wachstum, 2. Auflage, Neuwied 1999.

# Sind schlechte Zeiten für das Unternehmen gute Zeiten für Controller?

von Jürgen Weber

Controllern geht es aktuell generell sehr gut. Sie freuen sich über ein in den letzten Jahren **deutlich gestiegenes Standing** und über **neue Rollen auf Augenhöhe mit dem Management** („Business Partner“). Controller sind am Stellenmarkt gesucht; zunehmend finden sich ehemalige Controller als CEOs in großen Unternehmen (z. B. der BASF und der Metro) **ganz oben auf der Karriereleiter** angekommen. Also scheint alles im grünen Bereich zu sein. Allerdings gilt das nur im Durchschnitt, über alle Unternehmen hinweg. Im Einzelfall kann die Situation ganz anders aussehen. Hierfür sind – neben schlechter Controller-Performance – mehrere Gründe („Kontextfaktoren“) verantwortlich.

Einer liegt in der **Person des Managers**. Wenn ein Manager die Augenhöhe nicht zulässt, er den Controller nur als Berichterstatter will, er sich dessen kritische Meinung verbittet, nicht an die heilsame Kraft einer systematischen Planung glaubt und lieber nach dem Deyhle'schen Bild des „Sattelbefehls“ führen will, hat der Controller keine guten Karten. Er kann dann nur hoffen, dass der Manager bald wechselt, was gerade im familiengeprägten Mittelstand eher die Ausnahme ist. Oder der Controller muss das Unternehmen verlassen, will er sich nicht mit der Situation zufriedengeben.

Zweiter zentraler Kontextfaktor ist die **Erfolgs-situation des Unternehmens**. Solange der mittelständische Unternehmer – um das angefangene Beispiel fortzusetzen – keine Ergebnissorgen hat, wird er seinen Führungsstil beibehalten. Kommt er wirtschaftlich unter Druck, ist die Zusammenarbeit mit dem Controller eine naheliegende Alternative, der Probleme Herr zu werden – zumindest dann, wenn er damit früh genug beginnt. Ansonsten können am Ende die Controller genau zeigen, warum das Unternehmen zu Grunde gegangen ist, ohne es verhindert zu haben. Gute Zeiten des Unternehmens sind also schlechte Zeiten für Controller – und umgekehrt. So lautet zumindest eine häufig zu hörende Stammtischweisheit von Controllern. Aber stimmt das wirklich?

Wir haben diese Frage kürzlich in der Dissertation von Robert Janke an der WHU empirisch überprüft. Die Basis hierfür lieferte unser in enger Kooperation mit dem ICV betriebenes Controllerpanel. Innerhalb dieser umfassenden Datenbasis haben wir hierzu auf Daten aus der Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise (genau: aus dem Jahr 2010) zurückgegriffen. Das Forschungsmodell sah folgendermaßen aus: Ausgangspunkt war die Wahrnehmung der **Krisensituation** in den einzelnen Unternehmen. Wir haben im ersten Schritt unterstellt,

dass diese die Kommunikation zwischen Controllern und Managern positiv beeinflusst (**je stärker** die Krise, desto intensiver die Kommunikation). Die **Intensität der Kommunikation** müsste dann – so eine weitere Annahme – die Einbindung der Controller in Maßnahmen zur Krisenbewältigung stärken, was wiederum – so die dritte und letzte Hypothese – zu einer **Stärkung der Rolle der Controller als Business Partner** und zu einem höheren Standing führen sollte.

Diese Schlusskette hat sich dann auch tatsächlich bestätigt. Schlechte Zeiten für das Unternehmen scheinen folglich also tatsächlich gute Zeiten für Controller zu sein! Das sollte nun Controller keinesfalls dazu verleiten, als Feuerwehrleute Brandstifter zu spielen und eine Ergebniskrise zur Stärkung des eigenen Standings herbeizuführen. Vielmehr sollten Controller gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten konsequent an ihrer Rolle und ihrer Bedeutung für das Unternehmen arbeiten.

Dass sie diesen Ratschlag beherzigen sollten, zeigt sich an einem weiteren Ergebnis der Studie: Betrachtet man die **direkte** Wirkung der Krise auf das Standing der Controller, so ergibt sich ein negativer Zusammenhang! Er mag daher rühren, dass **Controller** von den Managern als die **Überbringer schlechter Nachrichten** wahrgenommen werden, oder als die, die unbequeme Maßnahmen durchsetzen. Unter dem Strich könnten schlechte Zeiten für das Unternehmen also auch schlechte Zeiten für Controller sein. Wenn sie dann auf dem Altar von Rationalisierungsprojekten geopfert würden, dürften sie sich aber nicht beklagen. Sie wären zu einem gerüttelt Maß selbst daran Schuld!

## 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)

# Controlling und ERP-Systeme: Aktuelle Ergebnisse der eingesetzten ERP-Systeme im Controlling in Österreich

von Birgit Feldbauer-Durstmüller und Bernhard Gärtner

Die Geschwindigkeit der Entwicklungen im Bereich der **Informationssysteme (IS)** und der **Informationstechnologien (IT)** in der jüngsten Vergangenheit ist beeindruckend. Täglich werden Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die die Vitalität und den Erfolg des Unternehmens entscheidend beeinflussen können. Aufgrund gravierender Veränderungen der technologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen stehen **Unternehmen heute mehr denn je vor der Herausforderung, ihre Informationsversorgung effektiv und effizient zu gestalten.**

Schnelle und präzise Analysen dienen den Unternehmen dazu, ihre Entscheidungen abzusichern und damit ihre Geschäfte genauer zu steuern. Demnach kann eine passende Informationsinfrastruktur entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Potenziale der Informationstechnologie liegen dabei nicht mehr in der Sammlung und dem Austausch der Daten, sondern in der Konzentration auf die **Professionalisierung der Entscheidungsunterstützung** (vgl. Granlund (2011), S. 4). Die Veränderung lässt sich einerseits mit den sinkenden zeitlichen Ressourcen für die Entscheidungsunterstützung und andererseits durch die Komplexität im Rahmen der Entscheidungsfindung begründen.

Um den Gegebenheiten Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen in sämtlichen Unternehmensbereichen Lösungen suchen. Aufgrund dieser Erkenntnisse und der vorhandenen Potenziale der **Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme)** stellen sie die bedeutendste Entwicklung im Bereich der IT in den letzten Jahren dar und sind aus den meisten Groß- und Mittelunternehmen nicht mehr wegzudenken

(vgl. Davenport (1998), S. 122; Granlund/Malmi (2002), S. 299; Spathis (2006), S. 67).

Diese Entwicklung lässt nicht nur die IT-Abteilung eines Unternehmens zu einer immer wichtigeren Ressource werden, sondern die technologischen Entwicklungen haben auch vor dem Controlling nicht halt gemacht. Durch die zunehmende Präsenz der ERP-Systeme wird weniger Zeit für die Datenaufbereitung in den Unternehmen benötigt, wodurch mehr Kapazitäten für die Entscheidungsunterstützung freigesetzt werden. **Die Verbindung zwischen Controlling und IT ist heutzutage enger als je zuvor.**

Einer aktuellen Studie von Weber et al. (2012) zufolge, stellt die IT im Controlling das bedeutendste Zukunftsthema dar (vgl. Weber et al. (2012), S. 14), und in der Folge wird postuliert, dass die Controlling-Tätigkeiten ohne effiziente IKT-Unterstützung als unmöglich erachtet werden (vgl. Sanchez-Rodriguez/Spraakman (2012), S. 412). Gadatsch et al. konstatiert, dass mehr als die Hälfte der deutschsprachigen Unternehmen bereits einen eigenen IT-Controller beschäftigen (vgl. Gadatsch/Juszczyk/Kütz (2008), S. 34). Binnen weniger Jahre haben sich die ERP-Systeme als unverzichtbare Systeme im Controlling etabliert.

Die diesem Beitrag zugrunde gelegte Studie wurde im Zuge einer großen Controllerstudie als Kooperationsprojekt zwischen dem Institut für Controlling & Consulting und dem Institut für Angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz sowie der Rudolf-Trauner-Stiftung durchgeführt und bezieht sich speziell auf die Anforderungen des Finanzvorstands bzw. der

Controller. Hierzu wurden Finanzvorstände in österreichischen Groß- und Mittelunternehmen zum Einsatz von ERP-Systemen befragt. Dieser Beitrag soll einen aktuellen Überblick über die eingesetzten ERP-Systeme im Controlling in Österreich geben.

## ERP-Systeme im Controlling

Die Globalisierung der Märkte fordert eine zunehmend ganzheitlich erfassende Geschäftstätigkeit der Unternehmen. Anstatt vieler nicht aufeinander abgestimmter Insellösungen stehen seit den 1990er Jahren daten- und funktionsmäßige Zusammenhänge im Vordergrund. Aufgrund der Tatsache und der Weiterentwicklung des material requirements planning (MRP) sowie des manufacturing resource planning (MRP II), entwickelten sich neue Systeme mit der Bezeichnung Enterprise Resource Planning (vgl. Mabert/Soni/Venkataramanan (2003), S. 305; Vakalofotis/Ballantine/Wall (2011), S. 80).

Wie in Abbildung 1 dargestellt, wird unter einem ERP-System ein aus mehreren Modulen bestehendes Anwendungssystem, das die operativen Prozesse eines gesamten Unternehmens in allen wesentlichen Funktionsbereichen unterstützt, verstanden (vgl. Mabert/Soni/Venkataramanan (2003), S. 302; Scapens/Jazayeri (2003), S. 202). Als die wichtigsten globalen ERP-System-Anbieter können SAP, Oracle, PeopleSoft, Baan, J.D. Edwards usw. betrachtet werden (vgl. z. B. Granlund/Malmi (2002), S. 299), wobei SAP als weltweit unangefochtener Marktführer genannt werden kann (vgl. z. B. Newman/Westrup (2005), S. 262).

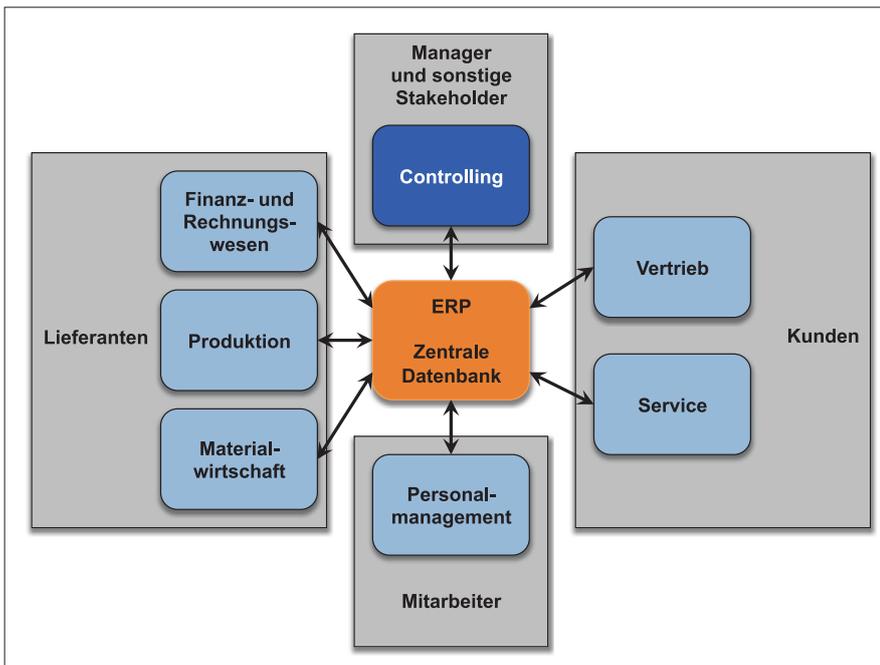


Abb. 1: Aufbau eines ERP-Systems (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Davenport (1998), S.124)

Der Vorteil des modularen Aufbaus ist in der **flexiblen Anpassung an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten** zu sehen. Durch die ständige Weiterentwicklung der Module (Anlagenwirtschaft, Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen, Materialwirtschaft, Personalwirtschaft, Produktion, Vertrieb usw.) ist es jedem Unternehmen jederzeit möglich, das Basissystem beliebig zu erweitern. Ferner ist zu beachten, dass sämtliche Module eines ERP-Systems meist in weitere Module zu unterteilen sind (vgl. Granlund/Malmi (2002), S. 304; Vakalfotis/Ballantine/Wall (2011), S. 80).

ERP-Systeme helfen bei der horizontalen Organisation sowie der **Standardisierung der Geschäftsprozesse** und tragen dadurch zur effektiven Planung und Kontrolle des Unternehmens bei. Die Integration der essenziellen Geschäftsprozesse erfolgt mittels einer zentralen Datenbank, die mit allen notwendigen Daten und Informationen des Unternehmens gefüllt ist (vgl. Vakalfotis/Ballantine/Wall (2011), S. 80; Sanchez-Rodriguez/Spraakman (2012), S. 399). Die zentrale Datenbank stellt das Bindeglied z. B. zwischen den Kundenstammdaten, der Lagerverwaltung, den Aufträgen, der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung usw. dar.

**Realtime-Informationen**, ein einzigartiges Interface, die vertikale und horizontale Interaktion

zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen sowie die zentrale Datenbank können als wesentliche Vorteile eines ERP-Systems und im Speziellen für das Controlling interpretiert werden. Aufgrund zentraler, konsistenter Daten und Informationen können operative und strategische Entscheidungen im Unternehmen effektiver und effizienter getroffen werden. Dafür benötigen die Mitarbeiter allerdings ein besseres Verständnis über die Geschäftsprozesse und das gesamte Unternehmen (vgl. Granlund/Malmi (2002), S. 303; Scapens/Jazayeri (2003), S. 202).

### Stand der Forschung über den Einsatz von ERP-Systemen

Obwohl KMU grundsätzlich einen größeren Markt für ERP-System-Anbieter darstellen, wurden anfangs ERP-Systeme aufgrund ihrer funktionsübergreifenden Eigenschaft vermehrt von Großunternehmen (GU) eingesetzt. Der enorme Bedarf an finanziellen und zeitlichen Ressourcen konnte am Beginn großteils nur von GU aufgebracht werden (vgl. Newman/Westrup (2005), S. 258; Granlund (2011), S. 5). Nichtsdestotrotz haben die **ERP-System-Anbieter** in den vergangenen Jahren darauf reagiert und **ihren Fokus zunehmend auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ausgerichtet** (vgl. Kumar/Hillegersberg van (2000), S. 24; Teittinen/Pellinen/Järvenpää (2012), S. 4). ERP-Systeme leisten heutzutage in sämtlichen Unternehmensgrößen

einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg, was durch die individuelle Anpassbarkeit der ERP-Systeme aufgrund ihres modularen Aufbaus noch zusätzlich gefördert wird (vgl. Kumar/Hillegersberg van (2000), S. 26; Sanchez-Rodriguez/Spraakman (2012), S. 398).

In einer Studie aus dem Jahr 1998 wurden europäische Unternehmen mit 50 bis 1.000 Mitarbeitern befragt, wie viele Unternehmen aktuell ein ERP-System installiert haben bzw. welchen ERP-System-Anbieter sie bevorzugen. **Bereits im Jahre 1998 hatten 27% der befragten Unternehmen ein ERP-System** in dieser Größenklasse installiert und ein Anstieg an die **50% bis zum Jahr 2000** wurde erwartet. Als Top-Nennung bei den ERP-System-Anbietern gingen in dieser Studie die Unternehmen SAP und Oracle hervor (vgl. Everdingen van/Hillegersberg van/Waarts (2000), S. 28 ff). Newman und Westrup (2005) eruierten in ihrer Studie ca. fünf Jahre später, dass über 50% der Großunternehmen, aber lediglich 21% der KMU bereits ein ERP-System implementierten bzw. in Zukunft eine ERPS-Implementierung planten.

Dennoch kann gegenwärtig von einer durchgehenden Präsenz der ERP-Systeme in den GU ausgegangen werden, aber auch die Bedeutung der ERP-Systeme in den KMU ist nicht mehr zu vernachlässigen. So postulieren z. B. Rom und Rohde im Jahre 2006, dass bereits 94,8% der 500 größten Unternehmen Dänemarks über ein ERP-System verfügen. Trotz der ständigen Weiterentwicklung und der zunehmenden Bedeutung der ERP-Systeme für KMU besteht in diesen Größenklassen noch ein großer Aufholbedarf. Auch Teittinen, Pellinen und Järvenpää (2012) zeigen einen offensichtlichen massiven Einfluss des Kontextfaktors Unternehmensgröße auf den Einsatz von ERP-Systemen.

### Ergebnisse der vorliegenden Studie

#### Informationen zur Befragung

Zur Analyse der aktuellen eingesetzten ERP-Systeme in der Unternehmenspraxis wurde in den Monaten Juni und Juli 2012 eine schriftliche Online-Befragung unter den Finanzvorständen in österreichischen Groß- und Mittel-

unternehmen durchgeführt. Im Rahmen der Befragung wurden **5.827 Unternehmen** mit österreichischer Postanschrift mit **mehr als 50 Mitarbeitern** befragt. Der Rücklauf betrug insgesamt 488 Fragebögen, von denen sich 296 als auswertbar erwiesen, was einer Nettorücklaufquote von 5,1 % entspricht. Von den an der Studie teilnehmenden Unternehmen beantworteten 218 befragte Unternehmen letztendlich die Fragen zu den ERP-Systemen vollständig.

### Aktuell eingesetzte ERP-Systeme

Eine interessante Erkenntnis aus dieser Controllerstudie bezieht sich auf die Einsatzquote der ERP-Systeme in den unterschiedlichen Größenklassen der Unternehmen. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, haben mit 94,3 % fast alle befragten GU (>= 250 Mitarbeiter laut EU-Definition) und **bereits 72,1 % der befragten mittleren Unternehmen (50 bis 250 Mitarbeiter laut EU-Definition) ein ERP-System in ihrem Unternehmen implementiert** (vgl. Europäische Kommission 2003). In Bezug auf die GU stellt sich dieses Ergebnis nicht wirklich überraschend dar. Ein kontroverses Bild zur Literatur zeigen die Ergebnisse der mittleren Unternehmen, die mit 72,1 % der Studienteilnehmer einen sehr hohen, so nicht zu erwartenden Wert erzielen. Als möglicher Grund für die Verzerrung kann die hohe Bedeutung der KMU in Österreich angeführt werden.

Aus den in Abbildung 3 dargelegten Ergebnissen lässt sich erkennen, welche ERP-Systeme die Teilnehmer in ihren Unternehmen primär einsetzen. Demnach wurden die Teilnehmer aufgefordert, die in ihrem Unternehmen implementierten ERP-Systeme zu nennen. Zur ausführlichen Beantwortung der Frage wurden den Teilnehmern auch Mehrfachnennungen erlaubt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, **dass 31,7 % der befragten Unternehmen auf das ERP-System SAP setzen**. Vor dem Hintergrund der aktuellen Literatur sowie der Unternehmenspraxis ist dieses Ergebnis als nicht überraschend zu erachten. Vielmehr kann das Ergebnis belegen, dass auch der österreichische ERP-Markt dem internationalen Trend folgt. Dieses Ergebnis trägt zudem in einem ersten Schritt zur Validierung der Marktführer-

schaft von SAP in Österreich bei und auch die bisherigen Forschungsergebnisse konnten eindeutig bestätigt werden.

Ferner nehmen die **sonstigen ERP-Anbieter inklusive der Eigenentwicklungen** mit 28,4 % immer noch eine zentrale Rolle am österreichischen ERP-Markt ein. Die anhaltende Präsenz einzelner ERP-System-Anbieter sowie der Eigenentwicklungen ist auf die unterschiedliche Branchenfokussierung sowie die zusätzliche Befragung von mittleren Unternehmen zurückzuführen. Mittlere Unternehmen bzw. Unternehmen eines Nischenmarktes suchen des Öfteren nach speziellen ERP-System-Anbietern für ihre Tätigkeit. Die oftmals radikale Veränderung der Organisationsstruktur bei einer ERP-System-Implementierung führt dazu, dass ERP-Systeme nur in den seltensten Fällen ausgetauscht werden. Die Veränderung von einem ERP-System zum anderen wird zusätzlich durch jahrelange Wartungsverträge beschränkt.

Das Unternehmen **BMD** liegt mit 25 Nennungen und einem relativen **Anteil von 11,5 %** an zweiter Stelle der meist genannten ERP-System-Anbieter und wurde somit noch häufiger als die ERP-Lösung von MS-Dynamics, Oracle oder Infor in den befragten österreichischen Unternehmen implementiert. Diese Tatsache lässt sich auf die regionale Verankerung von BMD in Österreich zurückführen. Eine weitere mögliche Erklärung für die hohe Präsenz von BMD am österreichischen ERP-Markt ist in der Größenstruktur der an der Untersuchung

teilnehmenden Unternehmen zu finden. Da BMD sowohl für GU als auch für KMU interessant ist, bietet gerade der österreichische KMU-Markt eine große Abnehmerschaft für die ERP-Lösung von BMD.

Als interessant ist zu erachten, dass trotz der enormen Bedeutung der ERP-Systeme für die Unternehmenspraxis immer noch **17,9 %** der befragten Teilnehmer angeben, **kein ERP-System** in Verwendung zu haben. Das Ergebnis ist wiederum mit den in der Studie befragten mittleren Unternehmen zu erklären. Ferner sind immer noch viele Insellösungen in den Unternehmen vorhanden. Mittels Insellösungen lassen sich relativ schnell Lösungen realisieren. Als Nachteile von Insellösungen sind zu nennen: Probleme bei der Erweiterung der IT-Infrastruktur, eine einheitliche Datenbasis usw. Bereits das einfache Erweitern einer Insellösung sowie die Einführung eines zusätzlichen Softwareprodukts können zu falschen bzw. fehlenden Verbindungen und Ergebnissen führen. Gerade das Controlling wird dadurch immer häufiger vor große Herausforderungen gestellt, da sich Probleme bei der Datenaufbereitung weiter in der Informationsübermittlung und schlussendlich in der Entscheidungsunterstützung niederschlagen (Scapens/Jazayeri (2003)). Diesem Problem kann mittels eines ERP-Systems Rechnung getragen werden.

### Resümee

IT beeinflusst seit langer Zeit das Controlling und die ERP-Systeme folgen diesem Trend.

#### Autoren



#### Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Controlling und Vorstand des Instituts für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Controlling in KMU und Familienunternehmen, dem intern. Controlling sowie den Themenkomplexen „BWL und Ethik“ und „Krisenmanagement/Sanierung/Insolvenz“. E-Mail: birgit.feldbauer@jku.at

#### MMag. Bernhard Gärtner

ist Universitätsassistent am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf die Auswirkungen ERP-Systeme auf das Controlling sowie die Rolle des Controllers.

E-Mail: bernhard.gaertner@jku.at



	Einsatzquote ERP-Systeme			
	NEIN		JA	
Mitarbeiteranzahl	Anzahl	in %	Anzahl	in %
50-249 Mitarbeiter	34	27,9 %	88	72,1 %
>= 250 Mitarbeiter	5	5,7 %	83	94,3 %

Abb. 2: Einsatzquote nach Unternehmensgröße

ERP-System	Abs. Nennungen	Nennungen in %
SAP	69	31,7 %
Sonstige ERP-Anbieter oder Eigenentwicklung	62	28,4 %
Kein ERP-System	39	17,9 %
BMD	25	11,5 %
MS-Dynamics	23	10,6 %
Oracle	13	6,0 %
Infor	7	3,2 %

Abb. 3: Aktuell eingesetzte ERP-Systeme in Österreich

Diese Studie zeigt in einem ersten Schritt, dass sich die ERP-Systeme in Österreich einer weiten Verbreitung erfreuen. Die Ergebnisse bestätigen den in der Literatur und der Unternehmenspraxis thematisierten Trend der Marktführerschaft von SAP. Aber nicht nur die Marktführerschaft von SAP, sondern auch die anhaltende Bedeutung der sonstigen ERP-Systeme in Österreich ist hervorzuheben. Demnach führt die Bedeutung von KMU für die österreichische Wirtschaft zu speziellen Anforderungen an die ERP-Anbieter. Wie die vorliegende Studie zeigt, haben immer noch viele Unternehmen kein ERP-System implementiert. Dies widerspricht der gängigen Literaturmeinung, dass heutzutage nahezu fast jedes Groß- und Mittelunternehmen ein ERP-System implementiert hat (vgl. dazu Rom/Rohde (2006), S. 51).

Die bisherigen Ergebnisse in diesem Bereich liefern kaum Aufschlüsse über den Nutzen der ERP-Systeme für das Controlling, die eingesetzten Module und deren Auswirkungen und die Unternehmensgröße (vgl. Spathis (2006), S. 70). Nichtsdestotrotz stellt gerade die Implementierung bzw. die Post-Implementierung von **ERP-Systemen für das Controlling und die Controller eine zunehmende Herausforderung** dar. Die Qualitätssicherung der Daten, die immer schwierigere Kontrolle der Prozesse, sowie die zunehmende Bereitschaft zur Förderung und Erhöhung der Mitarbeiterqualifikationen in den Controllingabteilungen, stellen nur einige wenige zu nennende Herausforderungen dar.

ERP-Systeme werden in Zukunft noch stärker mit dem Controlling in Verbindung gebracht werden, da Controller immer häufiger mit Tätigkeiten wie: ERP-Systemwartung, ERP-Schulungen, usw. beauftragt werden. Demnach bleibt die Frage offen, wie sich die ERP-Systeme auf das Controlling in der Unternehmenspraxis zukünftig auswirken werden. Gegenwärtig ist vor allem eine positive Veränderung bei der Datensammlung, beim Reporting, den Realtime-Informationen, der Verbesserung der Ent-

scheidungsunterstützung und der Zunahme der Analysetätigkeiten zu erkennen (vgl. Spathis (2006), S. 73 ff).

Zusammenfassend ist anzuführen, dass die Controller sich nicht mehr den Effizienzsteigerungspotenzialen verweigern dürfen, sondern diese Chance ergreifen sollten, sich gezielt darauf vorzubereiten. Die Veränderungen in der Unternehmens-IT bringen allerdings auch viele Vorteile für die Unternehmen und schlussendlich für das Controlling mit sich.

## Literaturhinweise

- Davenport, T. H. (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System, in: Harvard Business Review, Vol. 76, No. 4, S. 121-133.
- Everdingen van, Y./Hillegersberg van, J./Waarts, E. (2000): ERP adoption by European midsize companies, in: Communications of the ACM, Vol. 43, No. 4, S. 27-31.
- Gadatsch, A./Juszczak, J./Kütz, J. (2008): Ergebnisse der 2. Umfrage zum Stand des IT-Controlling im deutschsprachigen Raum, Sankt Augustin.
- Granlund, M. (2011): Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note, in: International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 12, S. 3-19.
- Granlund, M./Malmi, T. (2002): Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?, in: Management Accounting Research, Vol. 13, No. 3, S. 299-321.
- Kumar, K./Hillegersberg van, J. (2000): ERP experiences and evolution, in: Communications of the ACM, Vol. 43, No. 4, S. 23-26.
- Mabert, V. A./Soni, A./Venkataraman, M. (2003): Enterprise resource planning: Managing the implementation process, in: European Journal of Operational Research, Vol. 146, No. 2, S. 302-314.
- Newman, M./Westrup, C. (2005): Making ERPs work: accountants and the introduction of ERP systems, in: European Journal of Information Systems, Vol. 14, S. 258-272.
- Rom, A./Rohde, C. (2006): Enterprise resource planning systems, strategic enterprise management systems and management accounting: A Danish study, in: Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, No. 1, S. 50-66.
- Sanchez-Rodriguez, C./Spraakman, G. (2012): ERP systems and management accounting: A multiple case study, in: Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 9, No. 4, S. 398-414.
- Scapens, R. W./Jazayeri, M. (2003): ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note, in: European Accounting Review, Vol. 12, No. 1, S. 201-233.
- Spathis, C. (2006): Enterprise systems implementation and accounting benefits, in: Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, No. 1, S. 67-82.
- Teittinen, H./Pellinen, J./Järvenpää, M. (2012): ERP in action - Challenges and benefits for management control in SME context, in: International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 13.
- Vakalotis, N./Ballantine, J./Wall, A. (2011): A Literature Review on the Impact of Enterprise Systems on Management Accounting, in: 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics, S. 79-105.
- Weber, J. et al. (2012): Die zehn Zukunftsthemen des Controllings. Innovationen, Trends und Herausforderungen, Weinheim.



## Friedhof der Zahlen

### Schafft sich das Controlling selbst ab?

von Sebastian Eigl

Controller, das sind doch diese Erbsenzähler, diese Zahlenschubser. Das sind die Kollegen, die zum Lachen in den Keller gehen. So oder so ähnlich hat es bestimmt schon jeder von uns Controllern mindestens einmal gehört. Was aber verbirgt sich wirklich hinter der Fassade dieser Erbsenzähler? Reporten wir uns heutzutage wirklich zu Tode? Gehen die wirklich wichtigen Informationen in der Flut der Daten unter?

#### Die klassische Bunkerstrategie

Die Aufgaben sind klar verteilt. Das Management trifft die Entscheidungen, der Controller liefert die Daten, die das Fundament jener Entscheidungen bilden sollen. Die Deckungsbeitragsrechnung geht direkt an das Management, der tägliche Report ebenfalls und zusätzlich an

einen erweiterten Empfängerkreis. Auf die Balanced Scorecard hat nur ein bestimmter Kreis auserwählter Kollegen aus dem Management Zugriff, daneben kommen noch unzählige abteilungsspezifische Reports, Business Cases, Ertrags- und Aufwandsreports, Managementreportings, Plan-/Ist-Vergleiche und noch viele weitere.

Doch sind all diese Reportings, die wir im Einsatz haben, notwendig? Finden sie überhaupt Beachtung? Gibt man diese Frage an das Management bzw. den Empfängerkreis des jeweiligen Reports weiter, so kommt eine eindeutige und scheinbar klare Rückmeldung: „Wir benötigen diese Reports, da wir ohne diese das Unternehmen nicht steuern können.“ Klar ist, **wer gibt in der heutigen Zeit schon gerne Informationen ab** – ob er sie benötigt oder nicht? Diese Zeilen werden Ihnen mit Si-

cherheit bekannt vorkommen. Wie viele Reportings werden erstellt und finden überhaupt keine Beachtung?

#### Tausend und ein Report

Versetzen wir uns aber einmal in die Lage des Managements, so wird die Crux an der Sache schnell deutlich. Was werden wir auf der einen Seite mit Informationen überflutet. Nach einer Woche Urlaub öffnet man sein E-Mail-Postfach und wird locker von weit mehr als 100 neuen E-Mails empfangen, eine wichtiger als die andere! Die Fülle der Informationen geht in den E-Mails aber noch weiter. Ein Kostenstellenreport hier, ein anderer Report mit mehreren Seiten an Informationen dort. Von den Informationen selbst, glaubt man, könnte man u. U. ja zum entsprechenden Zeitpunkt

sämtliche Informationen benötigen. Der eine Report kommt wöchentlich, der andere im monatlichen Rhythmus.

Die Erstellung jedoch dauert in den meisten Fällen seine Zeit, da die Daten aus den unterschiedlichsten Vorkontrollsystemen kommen und erst von diesen „Erbsenzählern“ in Form und an die richtige Stelle gebracht werden müssen. Meist ist das den Entscheidungsträgern ein Dorn im Auge, **da die Erstellung zu lange dauert** und man die Informationen nicht sofort verfügbar hat! Mehr als die Hälfte der Informationen werden überhaupt nicht benötigt, den Ersteller kosten sie aber jede Menge Zeit bei der Generierung. Zeit die man als Controller nicht hat, da man sich eigentlich um die wirklich wesentlichen Reportings und Ad-Hoc-Analysen kümmern sollte. Auf der anderen Seite fehlen aber detailliertere Informationen, um wirklich inhaltliche Aussagen über eine bestimmte Kennzahl treffen zu können. Die Folge daraus ergibt ein weiteres, zusätzliches Reporting, das aber auch bald wieder an Aussagekraft verliert.

## Informationsexplosion

Doch **welches sind die wesentlichen und wichtigen Reportings?** Lässt sich herausfinden, welches die wirklich wichtigen Informationen sind und welche Daten doppelt reportet werden? Controller sollen das Management unterstützen – ihnen als Berater zur Seite stehen – jedoch sollen sie keine Zahlenfriedhöfe erstellen. Gilt es nicht vielmehr die vorhandenen Daten korrekt zu lesen, zu interpretieren und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen? Sollten wir uns in der heutigen Zeit, in Zeiten von Bankenkrisen, in denen das „Verplanen“ von Flughäfen und Bahnhöfen mittlerweile auf der Tagesordnung steht, nicht wieder auf das Wesentliche konzentrieren? Müssen wir uns nicht losreißen von der Fülle an Informationen?

Ist es nicht kontraproduktiv, sämtliche Informationen kennen zu wollen, diese aber nicht richtig zu verwerten, weil man nicht weiß, wofür und wozu man diese Daten einsetzen kann? Macht es nicht mehr Sinn, seinen Blick auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren und diese zu analysieren, um die fundamen-

talen Punkte aufzugreifen, als über alles Bescheid zu wissen, aber letztendlich keine tiefere Eindrücke und kein Wissen darüber zu haben, warum die Zahlen so aussehen, wie sie sind? Müssen wir nicht wieder mehr Tiefe als Breite in die Zahlen bekommen? **„Ich habe ein breites Wissen, aber konkret keine Ahnung“** – So, oder so ähnlich zeichnet sich das Bild derzeit ab.

## Gegen den Wind

Es ist an der **Zeit die Zahlenfriedhöfe umzupflügen** und daraus einen bestellten Acker zu machen. Dieser Weg wird kein leichter sein, so wie es uns in einem bekannten Lied entgegenschallt. Es wird ein beschwerlicher Weg, auf dem man mit jeder Menge Gegenwind rechnen muss. Denn niemand gibt gerne etwas ab, ob er es braucht oder nicht. So ist das auch mit den Informationen, die man bisher bekommen hat – „man könnte sie ja eventuell noch benötigen“. Der Controller muss sich diesem Gegenwind stellen – er ist der Steuermann des Unternehmensschiffes. Der Manager hingegen fungiert als Kapitän, der den Kurs vorgibt. Doch ohne den Steuermann gelingt ihm das nicht! Der Steuermann muss aus einer Fülle an Informationen selektieren können und sich auf die wichtigsten und wesentlichsten Informationen konzentrieren, um dem Kapitän bei seiner Entscheidungsfindung zu helfen und ihm mit tieferliegenden und detaillierten Informationen, sowie mit seinem Know-how unterstützend und beratend zur Seite stehen zu können.

## Zeit für den Frühjahrsputz

Nach Möglichkeit sollten **sämtliche Reportings** zu Jahresbeginn **auf den Prüfstand**

**gestellt** werden und sowohl in ihrer Form als auch auf deren Inhalt überprüft werden. So ist zumindest ein erster Schritt auf ein effizienteres und flexibleres Reporting möglich. Ein ganzheitliches, strukturelles und inhaltlich aussagekräftiges Reporting kann aber nicht von heute auf morgen entstehen. Hierfür müssen sich alle Beteiligten, mit oder ohne externer Hilfestellung, an einen Tisch setzen und die eigentlich nicht vorhandene Zeit investieren, um evaluieren zu können, welche Anforderungen an das Controlling gestellt werden sollen – welche Informationen in welcher Granularität und in welchen zeitlichen Abständen reportet werden sollen usw.

Wir erleben einen ständigen Wandel der globalen Märkte, von dem das Reporting weitestgehend verschont bleibt bzw. es kommen lediglich neue Anforderungen hinzu. Doch kann ein solches Projekt ohne externe Unterstützung realisiert werden? Liegt das Problem nicht an der Sache? Das Tagesgeschäft muss schließlich weitergehen, bis ein neues, effizienteres und inhaltlich aussagekräftiges Reporting aufgebaut wurde. Wie Sie sich auch entscheiden mögen, **gehen Sie es an und optimieren Sie Ihr Reporting!**

Ein effizientes und aussagekräftiges Reporting zeigt sich nicht durch die Breite und Fülle der Informationen. Vielmehr ist es wichtig, die richtigen und adäquaten Informationen bereitzustellen. Zusätzliche **Handlungsempfehlungen**, mit der entsprechenden Tiefe der Zahlen, runden dieses Bild ab und geben Ihrem Manager die Instrumente an die Hand, die er wirklich benötigt! ■

### Autor



#### ■ Sebastian Eigl

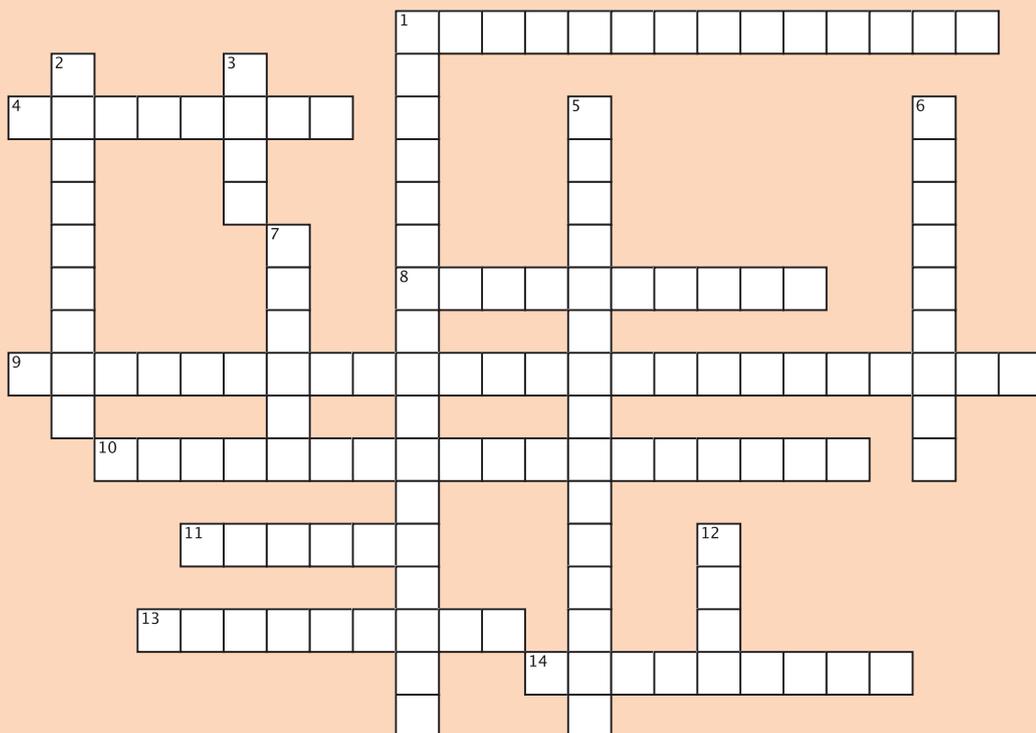
ist Senior Consultant, Finance Transformation, NTT DATA Deutschland, München.

E-Mail: [sebastian.eigl@nttdata.com](mailto:sebastian.eigl@nttdata.com)

# Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher  
d.pascher@controllerakademie.de



## Waagrecht

1. Synonym für Industriegüter
4. Wofür steht das S in SUCCESS@Hichert
8. Kanzlerkandidat
9. Nach Margen stufenweise sortierte Ergebnisrechnung
10. Deutscher Begriff für Forecast
11. Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen
13. Produktanalysetool von McKinsey
14. Rückgang der Wirtschaft

## Senkrecht

1. Kennzahlen entlang der Ablauforganisation
2. Andere Bezeichnung für Gemeinkosten
3. Abkürzung für das Britische Institut der Management Accountants
5. Institutionen, die Bonitäten prüfen
6. Neuer Vorstand des Verlags für ControllingWissen
7. Fusion von Unternehmen
12. Abkürzung für internationale business communication standards nach Hichert

Lösung: 1. waagr. Produktionsgut, 1. senkr. Prozesskennzahlen, 2. Fixkosten, 3. CIMA, 4. Simplify, 5. Ratingagenturen, 6. Kottbauer, 7. Merger, 8. Steinmeier, 9. Deckungsbeitragsrechnung, 10. Erwartungsrechnung, 11. Aktiva, 12. IBCS, 13. Portfolio, 14. Rezession



### Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums

Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt insbesondere Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum“ unter:

[www.haufe.de/controllers/](http://www.haufe.de/controllers/)

(Suchbegriff Online-Literaturforum eingeben)

**Zitat dieser Ausgabe:** „Im Leben gibt es immer Zeiten, zu denen wir etwas lernen, das uns verändert, das uns auf Distanz zum Vertrauten gehen lässt und uns eine neue Sichtweise nahebringt.“  
Cynthia A. Montgomery (Professorin für Business Administration an der Harvard Business School)

### Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, Sie zur Sommer-Ausgabe 2013 Ihres Literaturforums herzlich begrüßen zu dürfen.

Die vorliegende Ausgabe befasst sich u. a. mit diesen Fragen:

- Welche diskussionswürdigen Zitate und Kernaussagen finden sich – beispielhaft herausgezogen – in den vorgestellten Büchern? (Literarische Schlaglichter)
- Welche Diskussion erfolgt zum Trendthema „Ethics in Business“?
- Was ist zum Controlling berichtenswert?
- Was bewegt sich im Finanz- und Rechnungswesen?
- Wie lassen sich Internet, Computer und Medien sicher und vorteilhaft nutzen?
- Wie ist erfolgreiche Unternehmenskommunikation möglich?
- Wie funktioniert Wirtschaft?
- Was gibt es Interessantes und Nützliches zu persönlichen Themen und Kompetenzen?
- Wie gelingen leserfreundliche Texte? (im Schreib- und Medien – ABC)

**Allgemeine Hinweise:** Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten

hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

## Literarische Schlaglichter

Die CFOs sehen sich vor der Herausforderung, ihren Finanzbereich als **Businesspartner** zu positionieren. Gleichzeitig müssen sie jedoch sicherstellen, dass diese neue Rolle nicht ihre Objektivität und Unabhängigkeit belastet. – Aus: Eppinger / Zeyer: Erfolgsfaktor Rechnungswesen, S. 145.

In der aktuellen Managementliteratur wird dem Controller suggeriert, sich als **Business Partner** zu positionieren, der auf Augenhöhe des Managements wertvolle Unterstützung geben kann. Macht man den Reality-Check, so wird man in den meisten Unternehmen feststellen, dass dies eher Wunschdenken ist. – Aus: Krings, Ulrich (Hrsg.): Controlling als Inhouse-Consulting, S. 4.

Das Beispiel macht aber auch deutlich, dass man mit irgendwelchen **Vorgaben beginnen** muss. Im Ergebnis dieser Rechnungen wird sich dann ein sinnvoller Finanzplan herauschälen. – Aus: Geyer: Schnelleinstieg Finanzmanagement und Liquiditätssteuerung, S. 215.

Wichtig ist es, dass ein **Kostenrechnungssystem** gewählt wird, dass die Fragen beantwortet, die das Unternehmen stellt, und in einem vernünftigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht. – Aus: Wilms / Hölzlwimmer: Praxishandbuch Produktkosten-Controlling mit SAP, S. 63.

Was in Vergessenheit geriet, ist, dass **Strategie** weder ein Ziel noch eine Lösung ist. Sie ist auch kein Problem, das gelöst und abgehakt werden kann. Sie ist eine Reise. Sie braucht fortdauernde, nicht nur gelegentliche Führung. – Aus: Montgomery: Der Strategie, S. 27.

In der Unternehmung sollte ein **Frühwarnsystem** als Signal- und Anzeigesystem verstanden werden, das die Wahrnehmung von Chancen unter Abwägung von Risiken ermöglicht. – Aus: Preißler/ Stoffel: Übungs- und Klausurenbuch Controlling, S. 198.

Aufgrund einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit sind Unternehmen immer stärker gezwungen, gesellschaftliche Interessen anzuerkennen und eine offene Kommunikation mit ihren **Stakeholdern** zu führen. – Aus: Bruhn: Kommunikationspolitik, S. 591.

Derzeit stehen weder Methoden noch konkrete Daten zur laufenden Messung, ob Investitionen in die **Nachhaltigkeit** ihren Zweck erfüllen, im erforderlichen Maße zur Verfügung. Dabei geht es insbesondere um

das **Verbrauchervertrauen**. – Aus: Schommer: Vertikalisierung und Nachhaltigkeit im Handel, S. 232.

Ethische **Kommunikation** ist keine Frage der Kommunikationsabteilung, sondern der Unternehmenskultur. Nur wer die Werte selbst lebt, darf sie proklamieren und besetzen. – Aus: Freese: Praxishandbuch Corporate Magazines, S. 272.

Wichtige Hilfsmittel zur **Steuerung der Akzeptanz** sind die Unterstützung durch das Topmanagement, die Stakeholder-Interessen-Analyse, der Ziel-Erwartungs-Abgleich sowie regelmäßige Feedbackgespräche. – Aus: Gleich / Marfleet: Effektives Gemeinkostenmanagement, S. 229.

Psychische und soziale Faktoren beeinflussen die **Entscheidungsqualität** ebenso wie auch die Risikobereitschaft. – Aus: Duden Ratgeber: Wie Wirtschaft funktioniert, S. 16.

Unsere Analysen und die EIB-Preisträger (Anm. d. Verf.: EIB = Ethics in Business) stimmen uns hier hoffnungsvoll: Eine Vereinbarkeit von wirtschaftlichem Erfolg und **ethisch integrierter Gewinnerzielung** ist eindeutig gegeben. – Aus: Wickert: Es ist an der Zeit, S. 27.

Die Forschungsdisziplin der Behavioral Economics (auch Verhaltensökonomie, Anm. d. Verf.) stellt die **Rationalitätsannahme** der Ökonomen mittlerweile heftig in Frage – sind wir Menschen doch nicht so rational? – Aus: Beck: Volkswirtschaftslehre, S. 5.

Es gibt viele typische Aufgaben und Controlling-Arbeiten, die mit **Google Webmaster-Tools** erledigt werden können. – Aus: Erlhofer: Suchmaschinen-Optimierung, S. 588.

Schon allein das Bewusstsein über die **Reichweite einer Information** trägt oft zu einem besonnenen Umgang mit ihr bei. – Aus: Ziegler: Facebook, Twitter & Co., S. 69.

Fachleute schätzen, dass die **Suchmaschinen** (und zwar alle zusammen) alles in allem nur rund 20% der tatsächlich vorhandenen Webseiten erfassen. Im Unterschied zu einer Auswahl durch Bibliotheksfachleute oder eine Redaktion erfolgt die Sammlung nicht auf der Grundlage des Urteilsvermögens mehr oder weniger kompetenter Personen, sondern nach Maßgabe von Regeln, die ohne Verständnis der Inhalte ausführbar sind. – Aus: Sesink: Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, S. 136.

Insgesamt werden daher in den nächsten Jahren erhebliche Veränderungen im **Medienbereich** aufkommen, die alle Akteure betreffen und ein hohes Maß an unternehmerischer Kreativität und Dynamik erfordern. – Aus: Wirtz: Medien- und Internetmanagement, S. 873.

Die sogenannte „**Schwarmintelligenz**“ bzw. „Weisheit der Massen“ (James Surowiecki) basiert auf der Annahme, dass je mehr Personen sich an einer öffentlichen Aufarbeitung (...) beteiligen, die Arbeitsergebnisse umso präziser und valider sind. Diese Annahme mag nicht immer zutreffen, zumal die Einhaltung professioneller Standards nicht immer zu kontrollieren ist und

auch die im Internet gängige Anonymisierung der Autoren z. T. erhebliche Glaubwürdigkeitsprobleme aufwirft. – Aus: Meier / Weichert: Medien, S. 188.

Sie bekommen eine Gratisleistung, und Sie bezahlen mit Informationen über ihre Person. **Google und Facebook** setzen diese Informationen ziemlich direkt in Geld um. – Aus: Pariser, Eli: Filter Bubble, S. 14.

Als Ausfluss des Grundsatzes des **Systemdatenschutzes** normiert § 3a BDSG (Anm. d. Verf.: Bundesdatenschutzgesetz) das Prinzip der Datenvermeidung und Datensparsamkeit – Aus: Weitnauer: Beck'sches Formularbuch IT-Recht, S. 377.

Seien Sie wachsam gegenüber allen **Finanzberatern** und hinterfragen Sie deren Anregungen, lieber einmal zu viel als einmal zu wenig: – Aus: Sommese: Der Finanzcoach für alle Anlageklassen, S. 10.

Es ist ein durch alle gesellschaftlichen Milieus und politischen Fraktionen diffundierendes Vorgefühl, das die immer neuen Anläufe zur **Euro- und Bankenrettung** nicht greifen können, dass irgendwann die Rechnung kommt und sich als unbezahlbar erweisen wird. – Aus: Pörksen / Kritschke: Die gehetzte Politik, S. 15.

## Besprechungen

### Trendthema: Ethics in Business

Wickert, Ulrich

#### Es ist an der Zeit

München: Redline Verlag 2012 – 88 Seiten A4, € 19,99

#### Hintergrund und Überblick

Das Buch resultiert aus den Aktivitäten der Wirtschaftsinitiative „Ethics in Business“®. Hierzu weitere Informationen unter: [www.ethics-in-business.com/](http://www.ethics-in-business.com/) (Abfrage am 04.01.13). Her Herausgeber, Ulrich Wickert, war lange Zeit ARD-Korrespondent und moderierte 15 Jahre die »Tagesthemen«. Er ist erfolgreicher Autor von Kriminalromanen und politischen Sachbüchern. Das Buch vermittelt die zugrundeliegende Wirtschaftsinitiative und porträtiert mittelständische Vorreiter ethischen Handelns.

#### Themen

Einleitung: Wirtschaft und Ethik – Vorreiter ethischen Verhaltens (Vorstellung prämierter mittelständischer Unternehmen) – Fachbeiträge rund um Wirtschaftsethik

#### Einordnung

Dass sich unternehmerische Freiheit, Gewinn und Moral nicht ausschließen müssen, ist die zentrale Botschaft dieser Veröffentlichung. Dies belegen



vor allem Mittelständler täglich aufs Neue, wie der Band vermittelt. Ergänzt durch Fachbeiträge und eine Darstellung der Initiative „Ethics in Business“® gibt diese Neuerscheinung eine recht konkrete und anschauliche Präsentation wirtschaftsethischer Anliegen und Ansätze und veranschaulicht deren praktische Umsetzung im Mittelstand. Das Buch rückt nicht nur die Wirtschaftsethik in den Mittelpunkt, sondern auch den Mittelstand. „Immer mehr mittelständische Unternehmen bemühen sich ernsthaft und aufrichtig um die Einhaltung ethischer Regeln, engagieren sich für den Umweltschutz, für eine gute Personalarbeit oder in ihrem gesellschaftlichen Umfeld“, so Ulrich Wickert. Dieses Buch zeigt, Ethik, Nachhaltigkeit und Verantwortung können mehr als Schlagworte sein. Es ist spannend und unterhaltsam geschrieben, sehr leserfreundlich aufbereitet und reich illustriert. Wickert und die Mitautoren sowie die porträtierten mittelständischen Unternehmen begründen die Notwendigkeit ethischen Verhaltens und bieten auf vielfache Weise Denkanstöße und praktische Anregungen. Insgesamt ein Ansporn, sich auf wirtschaftsethische Fragestellungen und auf einen entsprechenden Lern- und Verbesserungsprozess einzulassen. Eine Leseprobe stand leider nicht zur Verfügung (Abfrage am 04.01.13).

## Was ist zum Controlling berichtenswert?

Montgomery, Cynthia A.

### Der Strategie

Frankfurt: Campus Verlag 2012 – Hardcover (gedrucktes Buch)  
€ 29,99 / E-Book € 26,99

#### Überblick und Hintergrund

Cynthia A. Montgomery ist angabegemäß Professorin für Business Administration an der Harvard Business School, sie leitet dort den Strategiekurs für Topmanager. Diese Übersetzung aus dem Englischen mit dem auffordernden Untertitel „So werden Sie die Führungskraft, die Ihr Unternehmen braucht“ stellt die enge Verbindung von Führungskraft und Strategie in den Fokus. Die Autorin ergänzt und erweitert den Strategieprozess um den Leader, den Strategen, um Manager, die strategisch vorgehen.

#### Inhalt

Was ich von und mit meinen Studenten gelernt habe – Strategie und Führung – Sind Sie ein Strategie? Der Mythos des Supermanagers – Mit einer Absicht geht es los – Wie sie die Absicht zur Realität machen – Leben Sie Ihre Strategie – Den Schwung behalten – Der essenzielle Strategie – Anhang

#### Einordnung

Dieses Buch liest sich wie die Schriftfassung eines Seminars oder eines Workshops. Vielfach nimmt die Autorin Bezug auf ihren Strategiekurs an der Harvard Business School EOP (Entrepreneur, Owner, President Program). Im Mittelpunkt steht, Führung und Strategie sind untrennbar. Der Leader hat



demnach auch Strategie zu sein. Für den Strategieprozess ist er von entscheidendem Einfluss, wie die Hochschullehrerin entschieden und engagiert darlegt. Sie zeichnet die einzelnen Schritte ihres Seminars bzw. ihrer Vorgehensweise auf recht anschauliche und beispielgebende Weise nach, häufig in Verbindung mit amerikanischen Firmen und Verhältnissen; aber auch internationale Unternehmen, insbesondere IKEA oder auch Apple, dienen zur Erklärung strategischer Aspekte. Der Akzent liegt auf dem Management der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie auf Eignung und Befähigung des maßgebenden Strategen. Das Buch bietet im Zusammenhang mit der Aufarbeitung der Rolle und Verantwortung des Strategen vielfaches strategisches Wissen, beispielsweise zu Branchen- und Firmeneffekten, zur Organisation und Struktur einer Strategie oder auch recht facettenreich zu Machtfragen. Ein gehaltvolles und inspirierendes Buch, das Strategiefragen aus Sicht verantwortlicher Manager beleuchtet und als Wegweiser im Führungs- und Strategieprozess dienen kann.

**Leseprobe unter** (Abfrage am 01.02.2003): <http://www.campus.de/leseproben/9783593395883.pdf>

Gleich, Ronald / Marfleet, Fred (Hrsg.)

### Effektives Gemeinkostenmanagement

Freiburg: Haufe-Lexware 2012 – 312 Seiten, € 79,-

#### Hintergrund und Überblick

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIE) sowie Head of Department Innovation Management and Entrepreneurship (IME) der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Fred Marfleet ist den Angaben nach Gründer und Vorsitzender einer internationalen Beratung im Beschaffungs- und Kostenmanagement. Dieser Sammelband



mit 25 Autoren, überwiegend aus Wissenschaft und Beratung, behandelt die Themenstellung „Einsparpotenziale bei Gemeinkosten realisieren“.

#### Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte (z. B. Chancen und Risiken im Gemeinkostenmanagement) – Umsetzung und Praxis (z. B. Optimierung von kleinen und mittleren Reisebudgets) – Organisation und IT (z. B. Center-Organisation: Komplexität durch Flexibilisierung) – Literatur

#### Einordnung

Das Buch präsentiert ein Gemeinkostenmanagement, das systematisch und auf einer kontinuierlichen Basis angelegt ist. Es verfolgt das Ziel, Fach- und Führungskräfte bei der erfolgreichen Konzeption und Umsetzung sowohl methodisch als auch durch konkrete Hinweise und Empfehlungen zu unterstützen. Die Autoren beschreiben in vier Einzelbeiträgen zunächst das Gemeinkostenmanagement hinsichtlich der grundsätzlichen Ausprägung und Zielsetzung. Weitere sechs Abhandlungen fokussieren sich auf Implementierungen konkreter Formen des Gemeinkostenmanagements. Diese Beiträge zeigen praxisbezogene Muster, die – in Ab-

hängigkeit von der jeweiligen betrieblichen Situation – zur Nachahmung herausfordern können. Das letzte Kapitel greift Einzelaspekte organisatorischer und umsetzungstechnischer Art auf und thematisiert die Überwindung psychologischer Hindernisse. Der Band bietet insgesamt einen weit gefassten und strukturierten Themenüberblick mit Ausrichtung einerseits auf Grundsatzfragen und andererseits auf Aspekte des praktischen Nutzens. Er ist gut lesbar.

**Leseprobe unter** URL (Abfrage 15.01.13): <http://shop.haufe.de/effektives-gemeinkostenmanagement#>

**Krings, Ulrich (Hrsg.)**

## Controlling als Inhouse-Consulting

**Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012 – 245 Seiten, € 44,95 / E-Book: € 39,99**

### Hintergrund und Überblick

Der Herausgeber, Prof. Dr. Ulrich Krings, ist dem Verlag zufolge Leiter Executive MBA Controlling & Consulting an der Hochschule für Wirtschaft (FH Nordwestschweiz) in Basel und sitzt im Aufsichtsrat mehrerer mittelständischer Unternehmen. Insgesamt 16 Autoren aus Hochschulen, Beratungen und der Unternehmenspraxis haben an dieser Veröffentlichung mitgewirkt. Das Buch befasst sich mit Veränderungen im Controlling und des relevanten Umfelds sowie mit den sich daraus ergebenden Folgen für das Controlling und die strategische Positionierung der Controller im Unternehmen.

### Themen

Optimierungsmöglichkeiten des Controllings – Controller als Kommunikator – Strategisches Verhandeln – Controller als Change Manager – Controller im Restrukturierungsprozess – Controller als Berater – Controller als Lean Manager – Umfassende Beratung – Legal Controlling – Informationsbeschaffung und Erhebungstechniken – Controller als Projektmanager – Steuerung von Beratungsprojekten – Controller als Erfolgsfaktor in Umsetzungsprojekten.

### Einordnung

Die Autoren widmen sich in 17 Einzelbeiträgen facettenreich der Berater-tätigkeit des Controllers innerhalb des eigenen Unternehmens in einem weit gespannten Sinne. Sie gehen dazu Veränderungen des Rollenverständnisses der Controller nach, greifen einzelne Aufgaben und Kompetenzen auf und erörtern Fragestellungen in Bezug auf Beratungsprojekte und Projektmanagement einschließlich Schnittstellen. Die kompakten Beiträge vermitteln einen geschlossenen Überblick zur jeweiligen Themenstellung. Sie haben in der Regel einen hinterfragenden und hinweisenden Charakter. Einzelaspekte der Kontrollertätigkeit, des Verhaltens, der Controllerrolle und Positionierung werden näher beleuchtet und untersucht, manchmal auch infrage gestellt. Das Buch hilft bei der eigenen Bestandsaufnahme, bei der Suche nach Professionalisierung und Positionierung.

**Leseprobe unter** (Abfrage am 26.01.13) unter: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3757-5/page/1>



**Preißler, Peter R. / Stoffel, Karl**

## Übungs- und Klausurenbuch Controlling

**München: Oldenbourg Verlag 2013 – 239 Seiten, € 29,80**

### Hintergrund und Überblick

Prof. Dr. Peter R. Preißler war als Unternehmensberater, Controller und Projektleiter tätig, später Professur für Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung. Prof. Dr. Karl Stoffel ist nach Verlagsangaben Präsident der Hochschule Landshut. Dieses Buch ist ein Angebot für das gründliche Selbststudium sowohl zum Erwerb als auch zur Überprüfung von Wissen.

### Themen

Begriffsabgrenzung – Aufgaben des Controllings – Controlling in institutioneller Hinsicht – Planung und Budgetierung – Berichtswesen und Kennzahlensystem – Kostenrechnung – Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung – Schwachstellenanalyse – Frühwarnung – Musterklausuren

### Einordnung

Das Buch folgt der Erkenntnis, dass durch Tests und Aufgaben, Übungen und Klausuren Wissen sowohl effektiv und gezielt vermittelt als auch einfach und sicher überprüft werden kann. Es richtet sich an Studierende und Praktiker, sucht theoretische und praktische Anforderungen zu berücksichtigen und auszugleichen. Das Werk vermittelt und überprüft systematisch Grundlagenwissen von Controlling und Kostenrechnung. Die kompakten Lösungsvorschläge entsprechen dem aktuellen Wissens- und Meinungsstand. Das Literaturverzeichnis ist verbesserungsbedürftig.

**Schommer, Peter**

## Vertikalisierung und Nachhaltigkeit im Handel

**Frankfurt: Deutscher Fachverlag 2013 – 235 Seiten, € 78,-**

### Hintergrund und Überblick

Peter Schommer verfügt nach Verlagsangaben über eine mehr als 20 Jahre andauernde Erfahrung als Wirtschaftsprüfer und Berater von Handelsunternehmen. Warum das Handelscontrolling neue Wege gehen muss, begründet und diskutiert Schommer in dieser Veröffentlichung.

### Inhalt

Was ist und wozu Controlling? – Historische Entwicklung und Geschichte des Handels – Treibende Kräfte – Vertikalisierung macht den Unterschied – Nachhaltigkeit – Controlling einfach erklärt – Controlling im Handel – Nachhaltigkeit und Vertikalisierung im Handelscontrolling – Anspruch und Wirklichkeit – Fazit.

### Einordnung

Diese Neuerscheinung bietet eine grundlegende Einführung in die Rolle und Funktion des Handelscontrollings, außerdem im Hinblick auf Entwicklungstendenzen im Handel auch eine weiterführende Darstellung. Der Autor arbeitet Vertikalisierung und Nachhaltigkeit als zentrale Trends



des Handels heraus. Sie verändern nach den Darlegungen die Prozesse und die Wertschöpfungsstrukturen. Die Effizienz der Geschäftsprozesse wird als wirkungsreiches Zukunftsthema vermittelt. Darauf aufbauend folgen Überlegungen, was diese Entwicklungsprozesse für das Handelscontrolling bedeuten und wie sich Controller im Handel damit auseinandersetzen sollten. Schommer tritt entschieden ein für eine Belebung und die Neuorientierung des Handelscontrollings. „Was das Rechnungswesen und Controlling angeht, steht man am Fuße eines Bergriesen“, wie der Autor meint. Die grundsätzliche Positionierung des Controllings orientiert sich am Int. Controller Verein (ICV), worauf ausdrücklich Bezug genommen wird. Das Buch ist flüssig und verständlich geschrieben. Die eine oder andere formale Verbesserung bleibt wünschenswert, beispielsweise ein Literatur- und Abkürzungsverzeichnis. Die vorliegende Veröffentlichung ist insgesamt recht informativ und anregend geschrieben. Sie belebt und fundiert sowohl die Diskussion der strategischen Entwicklung des Handels als auch der Neuausrichtung des Handelscontrollings.

**Leseprobe unter:** [http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/pages/pics/leseprobe/2910\\_leseprobe\\_schommer.pdf](http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/pages/pics/leseprobe/2910_leseprobe_schommer.pdf) und [http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/zusatzdokumente/2910\\_ivz\\_schommer.pdf](http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/zusatzdokumente/2910_ivz_schommer.pdf)

Wilms, Antonia / Hölzlwimmer, Andrea

## Praxishandbuch Produktkosten-Controlling mit SAP

Bonn: Galileo Press 2011 – gedrucktes Buch 507 Seiten, € 69,90 / Online-Ausgabe: € 64,90 / Buch plus Online-Ausgabe: € 84,90

Dieses Praxishandbuch vermittelt, wie sich das SAP-Produktkosten-Controlling einrichten, anwenden und optimieren lässt. Das Buch beschäftigt sich mit den Grundlagen des Produktkosten-Controllings, den Stammdaten, den Kalkulationsvarianten, der Produktkostenplanung, der Kostenträgerrechnung und dem Reporting. Beiträge aus der pharmazeutischen Industrie, der Automobilindustrie sowie aus dem Dienstleistungsbereich veranschaulichen die Ausführungen und schlagen Brücken zur praktischen Anwendung und Nutzung. Der Anhang stellt Menüpfade und Transaktionen dar. Die Bonus-Seite für Buchkäufer bietet weiteres Material. Das Buch ist recht lese- und nutzungsfreundlich gestaltet.

**Leseprobe unter** (Abfrage am 11.02.13): <http://www.sap-press.de/katalog/buecher/titel/gp/titelID-2450?GalileoSession=64229495A55b1X9u4EA#leseproben>

## Was bewegt sich im Finanz- und Rechnungswesen?

Eppinger, Christoph / Zeyer, Fedor (Hrsg.)

## Erfolgsfaktor Rechnungswesen

Wiesbaden: Springer Gabler 2012 – 344 Seiten, gedrucktes Buch (Softcover) € 59,95 / E-Book € 52,99

## Hintergrund und Überblick

Dr. Christoph Eppinger ist den Angaben nach Wirtschaftsprüfer bei Ebner Stolz Mönning Bachem und Dr. Fedor Zeyer ist Leiter Bilanzierungsfragen in der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. Die beiden Herausgeber werden von zahlreichen Mitautoren aus Wissenschaft, Praxis und Beratung unterstützt, u. a. von Siegfried Gänblen, Vorstandsvorsitzender des ICV und von Hansgrohe SE. Der Sammelband thematisiert und vermittelt den Wandel des Rechnungswesens. Es wird gezeigt, wie das Rechnungswesen den vielfältigen Anforderungen des Unternehmens und anderer Unternehmensbereiche gerecht werden kann.

## Inhalt

Vorbemerkungen – Neuartige Anwendungsfelder, z. B. Nachhaltigkeitsberichterstattung – Anforderungen an eine zeitgemäße Aufbau- und Ablauforganisation im Rechnungswesen, z. B. Controller als strategischer Co-Pilot – Implikationen des Rechnungswesens auf angrenzende interne Unternehmensbereiche, z. B. Einkauf im Dilemma zwischen messbarem Wertbeitrag und Papiereinsparungen – Beziehungen des Rechnungswesens zu externen Institutionen, z. B. Bedeutung der Abschlussprüfer.

## Einordnung

Der Sammelband thematisiert grundlegende Fragestellungen des modernen Rechnungswesens, skizziert Entwicklungslinien, zeigte Zusammenhänge auf, nimmt eine Einordnung ausgewählter Themen vor. Die Autoren vermitteln zu insgesamt 16 Aufgabenstellungen themenbezogenes Überblickswissen mit Problembeschreibungen und Lösungsansätzen. Der Band macht deutlich, wie sehr das Rechnungswesen dem Wandel unterworfen ist und neue Herangehensweisen gefragt sind. Die einzelnen Beiträge stammen von ausgewiesenen Experten, sind strukturiert und verständlich geschrieben und bewegen sich auf einem gehobenen fachlichen Niveau. Das Buch richtet sich vorrangig an Fach- und Führungskräfte mit Gestaltungsaufgaben und / oder Entscheidungskompetenz.

**Leseprobe unter:** <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3721-6/page/1#page-1>

Beer / Herles / Obenaus

## Schäfer Wirtschaftswörterbuch Finanz- und Rechnungswesen – Englisch-Deutsch / Deutsch-Englisch

München: Vahlen Verlag 2003 – 1.490 Seiten, € 99,-

Englisch als Unternehmenssprache gewinnt an Bedeutung. Dieses Nachschlagewerk unterstützt den sicheren Umgang mit der englischen Wirtschaftssprache durch Übersetzungen, Erklärungen und Anmerkungen sowie Beispielsätze. Das Werk bietet mehr als 46.000 Stichwörter und Wendungen (nach Verlagsangaben) aus dem aktuellen Wortschatz, insbesondere aus den Bereichen Rechnungswesen und Finanzierung, Internationale Rechnungslegung (IFRS), Banken und Finanzmärkte.



**Leseprobe unter** (Abfrage am 09.02.13): <http://www.vahlen.de/product-view.aspx?product=31372>

**Geyer, Helmut**

## Schnelleinstieg Finanzmanagement und Liquiditätssteuerung

Freiburg: Haufe Lexware 2013 – 296 Seiten, € 29,95

Der Autor, Prof. Dr. Helmut Geyer, ist dem Verlag zufolge Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Jena. Er legt ein Grundlagenwerk zur Planung des Kapitalbedarfs und Sicherung der Zahlungsfähigkeit vor. Für den Buchkäufer stehen zusätzliche Online-Arbeitshilfen kostenlos zur Verfügung. Der Testzugriff verlief erfolgreich und verschaffte den Zugang zu zahlreichen Checklisten, einem Rechner für verschiedene Anwendungen sowie mehreren einschlägigen Gesetzestexten. Das Buch führt in 16 Kapiteln durch die Themenstellung und gliedert sich in die Themenbereiche: Grundlagen, z. B. Eigenkapital und seine Eigenschaften, Planung und Steuerung der Unternehmensfinanzen, z. B. Finanzpolitik und Finanzmanagement, sowie Planung und Sicherung der Liquidität, z. B. Cashflow als Basis der Finanzmittelplanung. Das Buch ist anwendungsbezogen ausgerichtet und spricht den Praktiker an, vor allem in mittelständischen Unternehmen. Es ist betont leserfreundlich aufgemacht, u. a. wegen der vorteilhaften Textgestaltung, der vielen Infokästen und Hervorhebungen sowie zahlreichen Beispielen. Tabellen und Abbildungen werden begrenzt eingesetzt.



**Leseprobe unter** (Abfrage am 09.02.13): [http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/01491-0001\\_ReadingSample.pdf](http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/01491-0001_ReadingSample.pdf)

## Wie lassen sich Internet, Computer und Medien sicher und vorteilhaft nutzen?

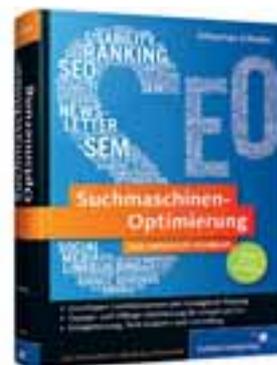
**Erlhofer, Sebastian**

## Suchmaschinen-Optimierung

Bonn: Galileo Press 2013 – 734 Seiten, gedrucktes Buch € 39,90 / Online-Ausgabe € 34,90 / Buch plus Online-Ausgabe € 49,90

Das vorliegende Handbuch liegt in 6., aktualisierter und erweiterter Auflage 2013 vor. Es behandelt in 18 Kapiteln den Themenbereich Suchmaschinenoptimierung differenziert und umfassend, ergänzt durch ein Glossar. Diese Neuauflage vermittelt vielfältige Informationen, Verständnis- und Hintergrundwissen. Beispiele und Anleitungen unterstützen die

praktische Nutzung und damit die optimierte Gestaltung des Internetauftritts. Im Mittelpunkt stehen Grundlagen und Funktionsweisen, Optimierung für Google und Co sowie Formen der Erfolgsmessung. Die elektronische Suche nach „Controlling“ ergab 42 Treffer auf 734 durchsuchten Buchseiten. Das Buch enthält einen persönlichen Zugangscod zur Bonus-Webseite mit Ergänzungen zum Buch oder zu weiterführenden Fachinformationen. Beim Testlesen (Stand 29.12.12) erfolgte jedoch der Hinweis „Noch keine Zusatzangebote verfügbar!“



**Inhaltsverzeichnis, Leseprobe und Volltextsuche unter** (Abfrage am 29.12.12): <http://www.galileocomputing.de/katalog/buecher/titel/gp/titelID-3077?GalileoSession=85612061A51kp10UZJA#buchscanne>

**Wirtz, Bernd W.**

## Medien- und Internetmanagement

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2013 – 930 Seiten, € 54,95

Der Autor, Univ.-Prof. Dr. Bernd W. Wirtz, ist Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Dieses anerkannte Standardwerk liegt bereits in 8., aktualisierter und überarbeiteter Aufnahme vor und vermittelt den State of the Art des Medienmanagements. Es bietet einen fundierten Einblick in die dynamische und komplexe Entwicklung des Medien- und Internetmanagements. Der Autor führt in 11 Kapiteln durch die Themenstellung, u. a. Grundlagen, Zeitungs- und Zeitschriftenmanagement, Filmmanagement, Internetmanagement sowie Internationales Medienmanagement und Integrierte Medienverbundunternehmen. Fallbeispiele und Wiederholungsfragen vertiefen die Ausführungen, zahlreiche Tabellen und Abbildungen veranschaulichen den Stoff. Die Neuerscheinung spricht eine breite Zielgruppe an: alle, die sich als Studierende, Dozenten, Journalisten und Medienmanager näher mit Medienfragen befassen wollen oder müssen.



**Verlagsangaben mit Leseprobe unter** (Abfrage am 28.01.13): <http://www.springer.com/springer+gabler/marketing+%26+sales/medien/book/978-3-8349-3260-0>

**Pörksen, Bernhard / Kruschke, Wolfgang (Hrsg.)**

## Die gehetzte Politik

Köln: Herbert von Halem Verlag 2013 – 356 Seiten, € 19,80

Die Veröffentlichung entstand an der Universität Tübingen unter Leitung der vorbezeichneten Herausgeber. Mitgewirkt haben 23

Studenten, die fast ein Jahr ununterbrochen gearbeitet, am Konzept gefeilt, in Archiven recherchiert, Politiker, Medienprofis, Berater und Lobbyisten interviewt haben. Rund 30 Interviews geben dem Buch Substanz und Würze, darunter u. a. Interviews mit Ulrich Deppendorf, Heiner Geißler, Carsten Maschmeyer, Marietta Slomka oder Sahra Wagenknecht. Dieser neue Band der Reihe Edition Medienpraxis rückt „die neue Macht der Medien und Märkte“ in die Aufmerksamkeit. Die Finanzmarktkrise, die Entwicklung der Finanzmärkte bilden Rahmen und Hintergrund dieser Veröffentlichung. Dem Buch liegt die Annahme zugrunde, dass unter dem Einfluss der „digitalen Revolution“ und der Finanzkrise eine neue Macht der Medien und Märkte aufkommt, die politische Akteure zunehmend in die Defensive zwingt. Ein Verdacht geht um, wie es heißt, dass der Parlamentarismus alten Stils am Ende ist. Eine spannende Bestandsaufnahme, diskussionswerte Botschaften und ein eindrucksvolles Medienprojekt unter maßgebender Beteiligung von Studierenden.

**Verlagsangaben und Leseprobe unter:** <http://www.halem-verlag.de/2012/die-gehetzte-politik/>

**Ziegler, Manuel**

## Facebook, Twitter & Co. – Aber sicher!

**München: Carl Hanser Verlag 2012 – 173 Seiten, Buch: € 16,90 inkl. kostenlosem E-Book / E-Book (ePUB): € 16,90**

Manuel Ziegler studiert den Angaben nach Informatik an der TU München und befasst sich dem Vernehmen nach schon lange mit dem Thema IT-Sicherheit. Dieser Band mit dem Untertitel „Gefahrlos unterwegs in sozialen Netzwerken“ stellt die verschiedenen Netzwerke vor, einschließlich Registrierung, Einstellungen usw. Detailliert erörtert Ziegler die Spionage durch andere Benutzer, den Datenmissbrauch durch Netzbetreiber sowie Fragen des Datendiebstahls und des Rufmords. Ein Nachwort stellt die Vorteile den Nachteilen des Verzichts gegenüber und verweist auf ungelöste Probleme. Der Anhang bietet ergänzende Hinweise. Ein verständlicher und praktischer Ratgeber mit vielen Tipps, Hinweisen und Beispielen. „Meine Intention, dieses Buch zu verfassen, war es, die Leser für die Gefahren zu sensibilisieren und ihnen ein datensparsames Verhalten in den Netzwerken nahezubringen“, so der Autor. Das gut lesbare Buch macht sicherer im Umgang mit sozialen Netzwerken und erhöht die digitale Kompetenz. Das Buch wird u. a. empfohlen von „Verbraucher sicher online“. Link: <http://www.verbraucher-sicher-online.de/blog/neues-buch-zu-sicherheit-in-sozialen-netzwerken> (Abfrage am 30.01.2013).

**Leseprobe unter** (Abfrage am 30.01.2013): [http://files.hanser.de/hanser/docs/20120821\\_2128219584-92\\_978-3-446-43466-0\\_Leseprobe.pdf](http://files.hanser.de/hanser/docs/20120821_2128219584-92_978-3-446-43466-0_Leseprobe.pdf). Aktualisierungen und weitere Beiträge (Abfrage am 30.01.2013) unter [www.facebook.com/SicherImSozialenNetz](http://www.facebook.com/SicherImSozialenNetz)



**Meier, Christian / Weichert, Stephan**

## Medien

**Köln: Herbert von Halem Verlag 2012 – 256 Seiten, € 19,50**

Dieser Band aus der Reihe Journalismus Bibliothek vermittelt Basiswissen für die Medienpraxis. Medienjournalisten sind die vorherrschende Zielgruppe. Das breitgefächerte Themenspektrum und der Darstellungs- und Vermittlungsstil machen das Buch darüber hinaus für einen weiten Kreis Medieninteressierter lesenswert. Nach einer Einführung werden praktische Aufgabenfelder behandelt. Akteure und Formate, Macher und Märkte sowie Analysen und Fallbeispiele zählen zu den Kernthemen. Bewertung, Perspektiven und ein Ausblick sowie ein Serviceteil runden das Buch ab.

**Leseprobe unter** (Abfrage am 09.02.13; Vorwort und Stichwortverzeichnis): [http://www.halem-verlag.de/wp-content/uploads/2012/09/9783869620237\\_inhalt.pdf](http://www.halem-verlag.de/wp-content/uploads/2012/09/9783869620237_inhalt.pdf)

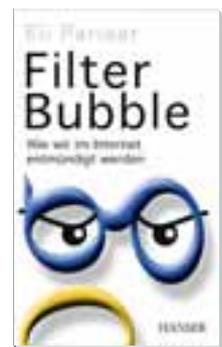
**Pariser, Eli**

## Filter Bubble

**München: Carl Hanser Verlag 2012 – 288 Seiten, € 19,90**

Der Autor, Eli Pariser, ist ein bekannter Internetaktivist in den USA. Der Untertitel dieser Übertragung aus dem Amerikanischen „Wie wir im Internet entmündigt werden“ beschreibt Ziel und Inhalt dieser Veröffentlichung. Eli Pariser prägt und erörtert in diesem Buch den Begriff „filter bubble“ (Filterblase, manchmal auch Informationsblase). Damit ist die Entwicklung zur „Personalisierung“ gemeint: Die Nutzer bekommen im Internet nur noch das zu sehen, was zu ihrem Profil passt. Google und viele andere große Plattformen treiben die Entwicklung zur „Personalisierung“ massiv voran. Der Autor fragt insbesondere: Was treibt die Personalisierung? Wie funktioniert sie? Wohin führt sie? Die vermutlich wichtigste Frage: Was macht sie mit uns? Er setzt sich betont kritisch und engagiert auseinander mit der Politik und Vorgehensweise der Big Player des Internets. Eli Pariser macht auf Gefahren und mögliche Fehlentwicklungen aufmerksam und rückt elementare technologische und gesellschaftliche Veränderungen in die Aufmerksamkeit. Leider erfüllt dieses brillante und zukunftsfragende Buch keine hohen Standards der Leserfreundlichkeit.

**Leseprobe unter** (Abfrage am 09.02.13): [http://files.hanser.de/hanser/docs/20111223\\_211122314516-65\\_20120227\\_978-3-446-43034-1\\_LP.pdf](http://files.hanser.de/hanser/docs/20111223_211122314516-65_20120227_978-3-446-43034-1_LP.pdf); Website: The Filter Bubble: <http://www.thefilterbubble.com/>



**Weitnauer, Wolfgang**

## Beck'sches Formularbuch IT-Recht

**München: C.H. Beck Verlag 2012 – 839 Seiten, Leinen, mit CD-ROM, € 129,-**

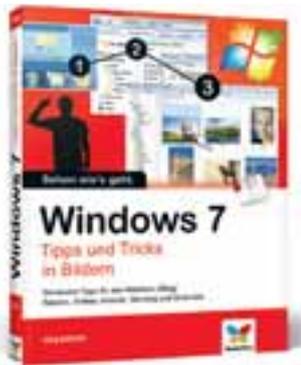
Die vorliegende 3., überarbeitete und erweiterte Auflage ist das Ergebnis der Arbeit eines vielköpfigen Expertenteams unter Leitung von Dr. Wolf-

gang Weitnauer, Rechtsanwalt in München und spezialisiert auf die IT-Branche. Das Nachschlagewerk bietet praktische Hilfe bei der vertragsrechtlichen Gestaltung und Beherrschung der breitgefächerten Themen der Informationstechnologie. Die Formulare Sammlung richtet sich vornehmlich an Experten und insbesondere an Berater, erleichtert aber auch den Praktikern die Einschätzung von vertragsrechtlichen Problemstellungen und die Würdigung und Einordnung vorliegender Vertragsentwürfe. Der Band bietet eine Fülle von Musterverträgen mit Erläuterungen zu den Themenbereichen: Hardwareverträge, Softwareverträge, IT-Projekte, Websiteverträge, Datenschutz, Werbe- und Vermarktungsverträge usw.  
**Leseprobe unter** (Abfrage am 12.2.13): [http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Beck-Formularbuch-IT-Recht-9783406631900\\_0409201206152305\\_lp.pdf](http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Beck-Formularbuch-IT-Recht-9783406631900_0409201206152305_lp.pdf)

**Hähnle, Jörg**  
**Windows 7**

**Bonn: Vierfarben Verlag 2012 – 358 Seiten, € 9,90**

Der Band bietet Tipps und Tricks für den Windows-Alltag. Recht anschaulich und verständlich vermittelt der Autor Anleitungen und Hilfen zu wesentlichen Fragen in der Windows - Anwendung. Der Autor bietet Hilfen und Hinweise für die tägliche Arbeit, zu Windows-Programmen, zu Internet und Netzwerk sowie zur Verwaltung und Wartung. Pannenhilfen runden die Veröffentlichung ab.



**Leseprobe unter** (Abfrage am 12.2.13): <http://www.vierfarben.de/windows-7/2998/titel/>

**Wie ist erfolgreiche Unternehmenskommunikation möglich?**

**Bruhn, Manfred**  
**Kommunikationspolitik**

**München: Vahlen Verlag 2013 – 643 Seiten, € 44,90**

Der Autor ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel. Dieser Titel aus der Reihe „Vahlens Handbücher“ mit dem Untertitel „Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen“ liegt in 7., überarbeiteter Auflage vor. Das Buch verfolgt das Ziel, den Leser in die Lage zu versetzen, sich mit grundlegenden Aspekten der unternehmerischen Kommunikationspolitik auseinanderzusetzen. Dieses Lehr- und Nachschlagewerk vermittelt Studierenden in 12 Kapiteln den State-of-the-Art der Kommunikationspolitik. Die umsetzungs- und problemorientierte Ausrichtung sowie der Einbezug von Beispielen macht das Werk auch für Praktiker lesenswert. Es ist modern und leserorientiert aufgemacht. Die

strategischen Überlegungen, die Ausführung zur Planung und Budgetierung und insbesondere das Kapitel „Erfolgskontrolle in der Kommunikationspolitik“ sprechen direkt Aufgaben und Interessen der Controller an. Die vortreffliche Diskussion der „Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven“ bringt die hohe Entwicklungsdynamik sowie die Weiterentwicklung der Medien- und Kommunikationsmärkte treffend zum Ausdruck.



**Inhaltsverzeichnis, Leseprobe und Sachverzeichnis unter** (Abfrage am 11.02.13): <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=11192124>

**Freese, Walter / Höflich, Michael / Scholz, Ralph (Hrsg.)**  
**Praxishandbuch Corporate Magazines**  
**Print – Online – Mobile**

**Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012 – 279 Seiten – gedrucktes Buch mit festem Einband: € 44,95 / E-Book € 34,99**

Dieser Band beschäftigt sich mit Corporate Publishing bzw. frei übersetzt mit dem Unternehmensverlag. Dieser Sammelbegriff umschreibt die Erstellung von Unternehmenspublikationen etwa Kundenmagazine. Der Buchtitel „Corporate Magazines“ bedeutet etwa „Unternehmensmagazine“. In diesem Buch beleuchtet ein Expertenteam vielfältige Aspekte des Corporate Publishing. Die Autoren befassen sich mit der Position des Kundenmagazins in der ganzen Unternehmensstrategie und im Kommunikationsmix. Ferner geht es um den Schritt von der Strategie zum Konzept, um die Konkretisierung von Inhalten und Form, darüber hinaus verknüpft mit verschiedenen Einzelaspekten der praktischen Umsetzung. Der letzte Teil widmet sich Fragen der Erfolgs- und Wirkungskontrolle von Kundenmedien. Ein besonderer Akzent liegt auf den neuen Medien und ihren Besonderheiten. Eine anspruchsvolle und aussagekräftige vertiefende Veröffentlichung, die sich an Fachkräfte und Verantwortliche der Unternehmenskommunikation wendet.



**Leseproben unter** (Abfrage am 12.02.13): <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-3702-5/page/1>

**Wie funktioniert Wirtschaft?**

**Duden Ratgeber**  
**Wie Wirtschaft funktioniert**

**Mannheim: Dudenverlag 2013 – 320 Seiten, Buch € 16,99 / E-Book € 11,99**



Die vorliegende 2., aktualisierte Auflage erweist sich als Navigator durch das volks- und betriebswirtschaftliche Grundwissen. Das Buch vermittelt fundiertes Überblickswissen auf gehobenem Niveau. 144 Themen aus Wirtschaftstheorie, Wirtschaftspolitik und Wirtschaftspraxis werden auf je einer Text- und einer Abbildungsseite mit über 400 Infografiken, Tabellen, Übersichten und Beispiele anschaulich aufbereitet. Die Neuauflage bestimmt und erklärt Begriffe, macht in groben Zügen Zusammenhänge sichtbar, wesentliche Hintergründe transparent und Abläufe verständlich. Die ergänzende optische Darstellung und statistisches Material erhöhen Leserfreundlichkeit und Informationsgehalt.



**Beck, Hanno**

## Volkswirtschaftslehre

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 456 Seiten, € 29,80

Der Autor, Prof. Dr. Hanno Beck, lehrt den Angaben zufolge Volkswirtschaftslehre an der Hochschule Pforzheim. Er legt ein Lehrbuch für eine breite Zielgruppe vor mit der Zielsetzung „VWL verständlich erklärt“. Das Buch führt in 20 Kapiteln durch die Mikroökonomie und Makroökonomie und greift u. a. diese Themen auf: Funktionieren der Märkte, Elastizitäten, Marktversagen, Sozialpolitik, Wohlstand, Inflation, Konjunktur, Kreislauf der Volkswirtschaft oder auch Krisen und ihre Therapie. Das Buch ist nahe am wirtschaftlichen Alltag und den Interessen der am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten, u. a. auch durch Themen wie Mindestlohn oder Armut in Deutschland. Es ist locker und anschaulich geschrieben mit vielen Beispielen und Übungen, Diskussionsthemen, Denksportaufgaben, Arbeitsaufträgen und Verweisen auf weiterführendes Material. Zahlreiche Cartoons lockern den Text auf und spitzen Kernaussagen ironisch zu.



**Umfangreiches Zusatzmaterial und Leseprobe unter** (Abfrage am 01.01.13): <http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/volkswirtschaftslehre/9783486713176>

## Was gibt es Interessantes und Nützliches zu persönlichen Themen und Kompetenzen?

**Sommese, Antonio**

## Der Finanzcoach für alle Anlageklassen

München: Finanzbuch Verlag 2012 – 254 Seiten, € 24,99

Der Autor, Antonio Sommese, berät nach den vorliegenden Informationen als selbstständiger Finanzstrategie und Finanzcoach seine Mandanten in Fragen der Finanz- und Investmentanlage. Das vorliegende Buch steht unter dem Motto „Kurs halten in stürmischen Zeiten“. Unterhaltsam, anschaulich und mit vielen Beispielen führt Sommese durch die komplexe Themenvielfalt. Zunächst erfolgt eine Erörterung allgemeiner und grundsätzlicher Fragen, wie z. B. Risiken bewerten, danach eine nähere Betrachtung wichtiger Anlageformen, der Schluss bringt zusammenfassende Empfehlungen und Hinweise. Diese „schriftliche Beratung“ ist sachgerecht und streckenweise auch recht kritisch. Leider werden viele Anlagen und Beispiele, etwa das Anlageprofil, in einer sehr kleinen Schrift wiedergeben, was das flüssige Lesen beeinflusst. Zahlreiche Fachinterviews beleben und bereichern das Buch. Inhaltlich ein nützlicher und hilfreicher Ratgeber, die Text- und Bildgestaltung sollte in einer Neuauflage verbessert werden.



**Leseproben unter** (Abfrage am 06.01.13): <http://www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-89879-715-3.pdf> und <http://www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfcontent/978-3-89879-715-3.pdf>

**Sesink, Werner**

## Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 362 Seiten, € 34,80

Der Autor, Prof. Dr. Werner Sesink, ist angabegemäß Universitätsprofessor für Allgemeine Pädagogik, Schwerpunkt Bildung und Technik, an der TU Darmstadt. Das vorliegende Buch liegt in 9., aktualisierter Auflage vor. Das Buch bietet eine Einweisung in das wissenschaftliche Arbeiten und eine Anleitung zur Erarbeitung und Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten. Sesink greift die fortschreitende Digitalisierung und andere veränderte Rahmenbedingungen näher auf und befasst sich u. a. mit Themen wie E-Learning, Web-Recherche, digitale Präsentation. Die Aufgabenstellungen werden gründlich aufbereitet und sehr sachkundig und betont lösungsorientiert vermittelt. Manche Themen, wie z. B. das Zitieren, werden vergleichsweise etwas knapp behandelt. Das Buch bietet auch den Lesern einen großen Nutzen, die sich nicht mit wissenschaftlichen Arbeiten im engeren Sinne befassen. Beispielsweise die Hinweise zum Arbeiten im Netz einschließlich vieler nützlicher Internet-Adressen oder die Ausführungen zur Manuskripterstellung geben der Neuerscheinung einen Wert für alle, die an Aspekten der zielgerichteten, planmäßigen geistigen Tätigkeit interessiert sind.



**Leseprobe unter** (Abfrage am 07.01.13): <http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/einfuehrung-wissenschaftliche-arbeiten/9783486713305>

## Das Schreib- und Medien-ABC:

### Dieses Mal: Wie gelingen leserfreundliche Texte, Teil 1?

#### Eine neue Reihe

Mit dieser Ausgabe beginnt eine neue Reihe, die sich mit den vielfältigen Aspekten des leserfreundlichen Schreibens befasst. Eine Themenreihe, die darauf ausgerichtet ist, vielfältigen Nutzen zu vermitteln. Schreiben bzw. texten, schriftlich kommunizieren ist auch in Zeiten der Neuen Medien gleichbleibend von besonderer Bedeutung.

Es geht um die Fragestellung, wie schreiben wir, um verstanden zu werden und anzukommen, Ziele und Wirkung zu erreichen? Aber auch, wie gehen wir „freundlich“ mit dem Leser um? Also aufmerksam und höflich, respektvoll und positiv, um seine Zeit möglichst wenig in Anspruch zu nehmen und ihn zu unterstützen, den Text relativ schnell zu verstehen.

#### Lesefreundlich oder leserfreundlich?

Wir finden sowohl „lesefreundlich“ als auch „leserfreundlich“. Entweder richtet sich der Akzent auf das Lesen oder auf den Leser. Der Stichwortbestand des Dudens in der aktuellen Ausgabe (25. Auflage) kennt weder lesefreundlich noch leserfreundlich. Jedoch schlagen die „großen Nachschlagewerke“, also Duden - Deutsches Universalwörterbuch, 7. Auflage Mannheim 2011 (DWS) sowie Brockhaus Wahrig Deutsches Wörterbuch, 9. Auflage Gütersloh 2011, leserfreundlich vor. Brockhaus / Wahrig definiert leserfreundlich „angenehm zu lesen, an den Bedürfnissen, Interessen der Leser orientiert“. Das DWS von Duden definiert ähnlich „für den Leser bzw. die Leserin angenehm, gut geeignet“.

Die „Kundenorientierung“, die Ausrichtung an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden, ist für Controller von besonderem Gewicht. Schließlich ist der Kunde ein ganz wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Controller orientieren sich sicher an ihren Zahlen, nutzen ihre Systeme und Methoden, aber noch mehr orientieren sie sich am Management und am Unternehmenserfolg. Wenn wir gute Fachtexte schreiben wollen, orientieren wir uns sicher an unseren Texten, aber noch mehr am Leser, denn wir erreichen wollen. Eine Recherche einschlägiger Texte im Internet und der speziellen Fachliteratur zeigt, dass beide Formen – lesefreundlich und leserfreundlich – gebräuchlich und üblich sind. Je nach Akzent und Perspektive lassen sich sowohl lesefreundlich als auch leserfreundlich rechtfertigen. Aber es überwiegen wohl die Gründe, sich für leserfreundlich zu entscheiden.

#### Wodurch zeichnen sich leserfreundliche Texte aus?

Texte leserfreundlich zu gestalten ist eine komplexe Aufgabe. Die beiden vorgenannten Definitionen heben ab einerseits auf „angenehm zu lesen“ und andererseits auf „gut geeignet“. Das Thema bewegt sich auf verschiedenen Ebenen. Die eine große Ebene lässt sich mit dem Schriftbild umschreiben und mit der Zielsetzung, die Textaufnahme in kurzer Zeit zu ermöglichen. Die andere große Anforderung bezieht sich auf die Textebene und auf eine Schreibweise, die das Verstehen erleichtert. Mit anderen Worten geht es in formaler und gestalterischer Hinsicht um die Lesbarkeit und inhaltlich, substanzial um das Lesbarsein. Leserfreundlich schreiben dient also dem Ziel der Lesbarkeit, „so dass die Lektüre keine Schwierigkeiten bereitet“ (nach DWS), und zwar von der optischen Wahrnehmung des Textes her als auch von seiner inhaltlichen Verständlichkeit.

Leserfreundlich heißt beispielsweise:

- Was können wir dazu beitragen, dass Texte, Sätze und Wörter schneller erfasst werden können?
- Welche Rolle spielt die Typographie, die Kunst der Gestaltung nach ästhetischen Gesichtspunkten? Also Schriftarten und Schriftschnitte, Schriftgrößen, Zeilenlänge und Zeilenabstand, Satzarten, Trennungen usw.
- Wie steht es u. a. um Satzlängen, Wortlängen, Fremdwörter und Fachbegriffe, Trend- und Modewörter, Floskeln und Füllwörter usw.
- Welcher Sprachstil (Art und Weise, etwas mündlich oder schriftlich auszudrücken, zu formulieren) empfiehlt sich?
- Was macht einen Text verständlich?

#### Auf den Punkt gebracht und Ausblick

In diesem Zusammenhang wird häufig ein Zitat von von Joseph Pulitzer (1847-1911, Journalist und Stifter des Pulitzer-Preises) verwendet und gebracht, es bringt das Gesagte und Gemeinte treffend auf den Punkt. „Schreibe kurz – und sie werden es lesen. Schreibe klar – und sie werden es verstehen. Schreibe bildhaft – und sie werden es im Gedächtnis behalten“. Diese Anforderungen sollen in den nächsten Ausgaben des Medien-ABC im Literaturforum des Controller Magazins näher untersucht und diskutiert werden. Der Verfasser freut sich darauf, für Sie Tipps zu erarbeiten und Ihnen zu vermitteln!

#### Zu guter Letzt

Und nicht zuletzt: Vorschläge und Hinweise zur Gestaltung Ihres Literaturforums nehme ich gerne entgegen.

Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße. Bis dahin Ihnen persönlich und beruflich alles Gute.

*Mha bis*

„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel  
E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

## Risikomanagement und Controlling

Mehrwert durch Integration



Dr. Werner Gleißner und Dr. Roland Franz Erben

**In den letzten Jahren wurden die Mitglieder der Risk Management Association durch die Zeitschrift Risk, Compliance & Audit (RC&A) mit fundierten Fachinformationen versorgt. Die kürzlich erfolgte Einstellung der RC&A sollte keinesfalls das Ende dieses Prozesses sein, sondern neue Wege eröffnen. Die Kooperation zwischen der RMA und dem Controller Magazin bietet hierfür vielfältige Möglichkeiten.**

Wie bisher haben wir ein Medium, um allen Mitgliedern wesentliche Früchte unserer Arbeit – z. B. aus den Arbeitskreisen – bekannt zu machen und über andere aktuelle Themen zu informieren. Sie werden also auch künftig regelmäßig interessante Fachveröffentlichungen zur gesamten Themenpalette des Risikomanagements vorfinden. Geplant sind zwei Beiträge pro Ausgabe, die dem Controller Magazin von der RMA zur Verfügung gestellt werden. Die Ansprache von Autoren, die Auswahl der Themen, die inhaltliche Abstimmung und die fachliche Qualitätssicherung übernimmt Dr. Werner Gleißner.

Durch die Integration unserer Themen in das Controller Magazin ergibt sich aus unserer Sicht ein erheblicher Mehrwert: Vor allem werden Sie in den vielen weiteren Fachveröffentlichungen des Controller Magazins wesentliche Anregungen für Ihre Arbeit finden. Ein modernes und leistungsfähiges Risikomanagement der Unternehmen muss ganzheitlich orientiert

sein und damit ist insbesondere ein Verständnis der Arbeit des Controllings hilfreich. Es ist bekanntlich gerade das Controlling, das sich mit der Erstellung der Unternehmensplanung und auch Planabweichungsanalysen befasst. Diese weisen auf bestehende Risiken hin – somit kann das Controlling einen wertvollen Beitrag für die Risikoidentifikation und Risikoüberwachung leisten.

Aus Sicht der RMA-Mitglieder ist es möglicherweise sogar noch wichtiger, dass durch „unsere“ Veröffentlichungen auch die Controller mehr über das Themenfeld Risikomanagement lernen. Das Verständnis der Arbeitsweise des Risikomanagements und seines ökonomischen Mehrwerts hilft, die Akzeptanz zu steigern und Nutzenpotenziale tatsächlich zu erschließen. Controller können erkennen, dass zentrale Themen ihrer Arbeit durch ein Zusammenspiel mit dem Risikomanagement besser bearbeitet werden können. Vielleicht kann ein besseres gegenseitiges Verständnis sogar dazu beitragen, den Weg hin zu einer besser integrierten, zukunfts- und risikoorientierten Unternehmensführung weiter zu ebneten.

Zum Schluss noch einige Anmerkungen zur praktischen Umsetzung der Zusammenarbeit zwischen der RMA und dem Controller Magazin. Wie erwähnt, bilden neben der Darstellung der Arbeit der RMA (und hier speziell der Arbeitskreise) zwei Risikomanagement-Fachartikel das Kernelement unserer zukünftigen Veröffentlichungen. In der aktuellen Ausgabe finden Sie zwei Artikel: Einer von Herrn Brückner (PWC) und Herrn Gleißner zur Herausforderung des Risikomanagements beim Umgang mit „ungenügenden“ Daten und einer von Herrn Kimpel und Dr. Spahr zum Supply Chain Management. Hierdurch werden sowohl etwas „Controlling-nähere“ als auch stärker „prozessorientierte“ Risikomanagement-Aspekte abge-

deckt. Eine derartige thematische Aufteilung werden wir in Zukunft öfter vorfinden. Für manche der zukünftigen Ausgaben des Controller Magazins ist allerdings auch die Behandlung eines Schwerpunktthemas mit zwei oder drei Beiträgen vorgesehen.

Grundsätzlich würden wir uns sehr freuen, wenn Sie als RMA-Mitglied oder Risikomanagement-interessierter Leser mit Artikelvorschlägen auf uns zukommen. Besonders freut es uns, wenn Sie sich selbst mit einer Veröffentlichung einbringen können. Die inhaltliche Abstimmung können Sie mit Dr. Werner Gleißner (*Fachartikel@futurevalue.de* oder 0711/797 358 30) vornehmen. //

### TOPEVENTS

**12. Juli 2013** – 10. Sitzung des Arbeitskreises Risikomanagement im Mittelstand – Düsseldorf

**22. September 2013** – Mitgliederversammlung der RMA – Frankfurt/Main

**23./24. September 2013** – RMA Jahreskonferenz – Frankfurt/Main

**25. September 2013** – Beginn des ERM-Qualifizierungsprogramms – Würzburg

#### Impressum

**Dr. Roland Franz Erben**  
Vorsitzender des Vorstands der  
Risk Management Association  
roland.erben@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

**RMA-Geschäftsstelle**  
Risk Management Association e. V.  
Englmannstr. 2  
D-81673 München  
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
E-Mail: office@rma-ev.org  
web: www.rma-ev.org

**Dr. Werner Gleißner**  
fachartikel@futurevalue.de,  
Tel.: +49.(0)711-79 73 58 30

## Chancen und Risiken in volatilen Märkten – RMA Jahreskonferenz 2013

„Panta rhei“ – alles fließt. Heraklits philosophische Worte sind aktueller denn je. Die Gründe? Euro- und Staatsschuldenkrise enttarnen die Mär vom permanenten Wachstum. Sie trüben die positiven Konjunkturaussichten, führen zu größerer Unsicherheit in wirtschaftlicher, sozialer und politischer Hinsicht. Kurzum: Alles

fließt und nichts bleibt – mit instabilen Zukunftsaussichten. Ein fundiertes Chancen- und Risikomanagement ist in diesem Kontext wichtiger denn je. Mit diesen Aspekten befasst sich die 8. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. (RMA) am 23. und 24. September 2013, Radisson Blu Hotel, Frankfurt

am Main. Die Keynote Speaker in diesem Jahr Prof. Dr. Peter Bofinger, Wirtschaftsweiser, Universität Würzburg und Prof. Dr. Philipp Hübl, Universität Stuttgart. //

*Mehr Informationen erhalten Sie unter: [www.rma-ev.org/Jahreskonferenz-2013.642.0.html](http://www.rma-ev.org/Jahreskonferenz-2013.642.0.html)*

## Qualifizierung zum Enterprise Risk Manager (Univ.)

Im Rahmen des Qualifizierungsprogramms zum Enterprise Risk Manager, das die RMA gemeinsam mit dem Forschungszentrum Risikomanagement der Universität Würzburg auch in 2013 wieder durchführt, wird eine ebenso breite wie fundierte Grundausbildung auf dem Gebiet des Risikomanagements angeboten. Das Intensivprogramm richtet sich an Einsteiger im Bereich Risikomanagement sowie an

Risikomanager mit bis zu zwei Jahren Berufserfahrung. //

*Weitere Informationen: [www.rma-ev.org/RMA-Fortbildung.555.0.html](http://www.rma-ev.org/RMA-Fortbildung.555.0.html).*

Das Programm beginnt mit dem ersten Modul am 25. September 2013 in Würzburg.

Martina Gartner, Progress-Werk Oberkirch AG, erfolgreiche Teilnehmerin des Programms in



2012: „Anfangs habe ich den Wert der Transferarbeit im Rahmen des ERM-Kurses unterschätzt. Sie

hat mir letztlich enorm geholfen, das Erlernte für die Weiterentwicklung des Risikomanagements bei einem internationalen Automobilzulieferer direkt anzuwenden. Darüber hinaus konnte ich mein Netzwerk mit vielen interessanten Kontakten ausbauen.“ //



Leiter des Arbeitskreises SCRM: Dirk Schäfer, Munich Re, und Dr. Roland Spahr, Accenture GmbH

## Aus den Arbeitskreisen: Entwicklung von Standards für das Supply Chain Risk Management

Die Risiken entlang der Wertschöpfungskette stellen global agierende Unternehmen vor stetig steigende Herausforderungen, die mit einem systematischen Supply Chain Management Ansatz zu steuern sind. Der in 2013 auf Initiative der Accenture GmbH von der RMA neu ins Leben gerufene Arbeitskreis Supply Chain Risk Management hat sich zum Ziel gesetzt, hierfür Standards zu setzen, die in der Praxis geübt sind und helfen, Risiken transparent zu machen, geeignete Maßnahmen zu ergreifen und letztlich ein ganzheitliches Management von Risiken in der Wertschöpfungskette zu ermöglichen. //

*Weitere Informationen und die Ansprechpartner für den Arbeitskreis finden sich unter [www.rma-ev.org/Supply-Chain-Risk-Management.604.0.html](http://www.rma-ev.org/Supply-Chain-Risk-Management.604.0.html)*



100 Teilnehmer der 3. Sitzung bei Deloitte & Touche in Frankfurt

## Bedrohung durch Terroranschläge und politische Gewalt bleibt hoch

Laut der aktuellen „Weltkarte der Terrorgefahren“ des Versicherungsmaklers Aon und des Beratungsunternehmens The Risk Advisory Group bestehen in vielen Ländern weiterhin große Gefahren durch Terroranschläge und politische Gewalt. Laut der Studie, welche die Bedrohungslage in 200 Ländern und Territorien analysiert, herrscht in 44 Prozent der untersuchten Länder eine latente Gefahr durch Terroranschläge. Die gefährlichsten Regionen sind demnach der Nahe Osten und Nordafrika. Im Gegensatz dazu ist das Risiko, Opfer eines Terroranschlags zu werden, in Deutschland gegenüber dem Vorjahr gesunken. Die Weltkarte der Terrorgefahren steht unter der Adresse [www.aon.de/terror-map-2013](http://www.aon.de/terror-map-2013) zum Download zur Verfügung. //

## Mittelstand folgt dem Compliance-Trend

Einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG zufolge gewinnt das Thema „Compliance“ bei mittelständischen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Allerdings verfügten 20 Prozent der börsennotierten und 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen noch immer nicht über ein institutionalisiertes Compliance Risikomanagement System. Der größte Handlungsbedarf besteht der Studie zufolge in der Entwicklung von unternehmenskulturellen und kommunikativen Maßnahmen. Viele der befragten Unternehmen unterschätzen offenbar die Bedeutung dieser „Soft Controls“, die aber erst eine Akzeptanz der neu eingeführten Normen ermöglichen. Als ein weit verbreitetes Defizit identifiziert die Studie zudem die häufig fehlende Einbindung und Überwachung der Tochtergesellschaften in das zentrale Compliance Management System. Positiv sei dagegen zu vermerken, dass die Unternehmen zunehmend auch von ihren Geschäftspartnern verlangen, dass sie sich an Compliance-Regeln halten. So bauten inzwischen fast 60 Prozent der börsennotierten und über 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen Compliance-Klauseln in Verträge mit Geschäftspartnern ein. //

## Zahlungsmoral zeigt sich überraschend robust

In einer Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Inkasso-Unternehmen e. V. (BDIU) gaben 78 Prozent der befragten Mitgliedsunternehmen an, dass Rechnungen im Frühjahr 2013 genauso pünktlich oder sogar rechtzeitig als noch im Herbst 2012 bezahlt werden. Als Gründe für diesen positiven Trend nennt der BDIU vor allem die niedrige Arbeitslosigkeit und die stabile Binnennachfrage. Negativ sei dagegen zu vermerken, dass aufgrund der Konjunktüreintrübung die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2013 voraussichtlich auf etwa 29.000 Fälle steigen dürfte – im Vorjahr waren noch 28.304 Firmenpleiten registriert worden. Vor diesem Hintergrund erwarten dann auch 41 Prozent der Inkassounternehmen, dass die Zahlungsmoral in den kommenden Monaten wieder nachlassen wird. Bei den privaten Verbrauchern bleibe die Verschuldung der Hauptgrund für Zahlungsstörungen. Als weitere wichtige Ursachen werden Arbeitslosigkeit, vorsätzliches Nichtbezahlen und momentane Liquiditätsengpässe genannt. //

## BITKOM stellt neuen Compliance-Leitfaden vor

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) hat einen neuen Leitfaden entwickelt, der insbesondere Unternehmen aus der IT-Branche bei der Umsetzung der vielfältigen Compliance-Anforderungen unterstützen soll. Im Rahmen des Dokuments werden zentrale Fragen diskutiert wie beispielsweise „Welche gesetzlichen Regelungen und Richtlinien sind bei IT-Outsourcing-Projekten zu beachten?“, „Wie sollten sich die neuen Anforderungen in einem Outsourcing-Vertrag widerspiegeln?“ oder „Wie lassen sich diese Richtlinien im Unternehmen praktisch umsetzen?“. Ziel ist es, Entscheidungsträger auf die Relevanz der Compliance-Fragestellungen aufmerksam zu machen und ihnen den notwendigen Überblick zu verschaffen. Der „Leitfaden Compliance“ enthält zu diesem Zweck eine Zusammenstellung der relevanten Gesetze, Richtlinien, Standards sowie Ansätze und Hilfestellung zur praktischen Umsetzung. //

## PERSONALIE



**Dieter Weise**, seit 2007 Mitglied der RMA und seit 2011 im Leitungsteam des Arbeitskreises „Risikomanagement im Mittelstand“ engagiert, hat die Verantwortung als

Regionaler Ansprechpartner der RMA in Nordrhein-Westfalen übernommen. Als Geschäftsführer des WS Innocon GmbH & Co. KG, Essen, verfügt er über umfangreiche Risikomanagement-Kenntnisse aus der Praxis. In dieser neuen Rolle als Regionaler Ansprechpartner kümmert sich Herr Weise um die Organisation regionaler Veranstaltungen, die lokale Kontaktpflege und Fragen der Mitgliedschaft aus der Region. //



**Thomas Dannenfeldt** (46) wird neuer Finanzvorstand der Deutschen Telekom AG und übernimmt in dieser Funktion auch die Verantwortung für das Risikomanagement

des Unternehmens. Dannenfeldt gehört dem Konzern bereits seit rund 20 Jahren an und war zuvor Geschäftsführer Finanzen und Controlling der Telekom-Deutschlandtochter. Er tritt die Nachfolge von Timotheus Höttges an, wenn dieser am 1. Januar 2014 den Vorstandsvorsitz von René Obermann übernimmt. //

## LITERATUR



### „Risikomanagement“

Gut strukturiertes Lehrbuch, in dem die theoretischen, konzeptionellen und methodischen Grundlagen des Risikomanagements umfassend erläutert werden und das auch Praktikern einen hohen Nutzwert bietet.

**Ute Vanini: Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis**, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2012, ISBN: 978-3791031262, 303 Seiten, 29,95 Euro

*Get Ready  
to Manage Risks!*



## Qualifizieren Sie sich zum » Enterprise Risk Manager (Univ.) «

**Sie suchen eine professionelle Weiterbildung zum Risikomanager auf Universitätsniveau, aber mit Praxisbezug?** Dann starten Sie durch mit dem 9-tägigen Qualifizierungsprogramm zum Enterprise Risk Manager (Univ.).

**Von Risikomanagement-Profis für angehende Profis:** Durchgeführt wird das Programm von der Risk Management Association e. V. in Kooperation mit der Universität Würzburg.

### Ihre Vorteile auf einen Blick:

- Fundierte Weiterbildung in Theorie und Praxis
- Neueste Risikomanagement-Ansätze
- Professionelle und erfahrene Dozenten
- Beste Kontaktmöglichkeiten zu Fachexperten

**Start: 25. September 2013  
in Würzburg**



## Top-Themen

- **ControllerPreis an Lufthansa**
- **Péter Horváth Ehrenmitglied**
- **ICV-/IGC-Grundsatzpapier**
- **Neues Statement**

## Top-Events

- 31. August: **Bewerbungsschluss Green-Controlling-Preis 2013**
- **WHU Campus für Controlling in Vallendar** 13. September
- **24. Controller-Tagung Schweiz** in Dättwil, Baden (CH) 20. September
- **13. CIB Controlling Innovation Berlin** 21. September
- **Internationale Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich 2013**, Wien 26. September

### Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle  
Telefon +49 (0) 8153 88 974-20  
**[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)**  
> **Veranstaltungen**

macht“ – in allen Kommunikationsfeldern transportiert werden.

Wir wollen auch künftig in der Öffentlichkeitsarbeit projektbezogen ehrenamtliche Experten hinzuziehen, wie es sich z. B. beim Controlling-Wiki-Beirat und bei der Umstellung des Content-Management-Systems bewährt hat und weiter nötig sein wird. Dank ehrenamtlicher Mitwirkung am CMS-Projekt etwa sind zuletzt die Voraussetzungen geschaffen worden, dass der Vorstand seine Entscheidungen auf der Basis einer fundierten Analyse treffen kann.

In einer höchst volatilen Medienwelt steht unser Team vor interessanten Herausforderungen. Ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit mit seinen Mitgliedern – und mit Ihnen!

**Hans-Peter Sander,**  
Leiter „Team PR/Neue Medien“

## Das Richtige richtig tun

**Lesen Sie noch täglich Ihre Morgenzeitung; klassisch auf Papier gedruckt? Ich lese sie als ePaper, die Abendnachrichten gibt es auch nicht mehr zwingend punkt 20.00 Uhr am Fernsehgerät. Und – Hand aufs Herz! – benutzen Sie eigentlich noch ein Fax-Gerät oder ein Festnetztelefon, mailen Sie noch oder chatten Sie schon...? Drastisch ist der Wandel unserer Kommunikationsmittel und -gewohnheiten; völlig durcheinandergewirbelt erscheint uns die heutige Medienlandschaft, in der selbst mächtige Platzhirsche empfindliche Einbrüche bei Abo-Zahlen und Anzeigenaufkommen beklagen.**

Das alles geschieht in einem atemberaubenden Tempo. Betroffen ist natürlich auch die Kommunikation des Internationalen Controller Vereins; intern wie extern. Seit 1995 bin ich ICV-Presseverantwortlicher. In diesen 18 Jahren hat sich unsere Pressearbeit natürlich verändert. Diesem einen Bereich der Vereinskommunikation eröffnen sich immer wieder neue Chancen und Risiken. Die Nutzung eigener, neuer elektronischer Medien etwa relativiert die einst allmächtige Gatekeeper-Position von Journalisten. Andererseits erschweren schmelzende Seitenzahlen bzw. das Aus von Printmedien die Platzierung von Themen und Texten.

Die tiefgreifenden Veränderungen habe ich über Jahre hautnah miterlebt und mitgestaltet. Die ICV-Vorstände haben die Vereinskommunikation stets mit großer Aufmerksamkeit behandelt. Dabei hatten sie auch immer starke Unterstützung aus dem „Ausschuss für Öffentlichkeits-

arbeit“. Dieser Tage hat Siegfried Gänblen die Ausschussmitglieder verabschiedet: „Der gesamte Vorstand bedankt sich bei Ihnen allen sehr herzlich für Ihr großes engagiertes Mitwirken über z. T. viele Jahre hinweg. Ihre Arbeit war sehr wertvoll für den ICV, sowohl in der Vergangenheit, als auch für die Zukunft!“

Nach dem Abschied von Dr. Herwig R. Friedag als Ausschussvorsitzender hat der ICV-Vorstand intensiv zur weiteren Kommunikationsarbeit beraten. Im Ergebnis ist der einstimmige Beschluss gefasst worden, den Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit in seiner bisherigen Form – 10 Personen, von denen Brigitte Dienstl-Arnegger, Silke Neunzig, Hans-Peter Sander, Anna Wlodarczyk und Herbert Fritzen den Großteil der operativen Arbeit leisten – zu beenden. Die tagtägliche Arbeit werden wir mit ihnen in einem 5-köpfigen, von mir geleiteten „Team PR/Neue Medien“ fortsetzen. Ich berichte direkt an den ICV-Vorstandsvorsitzenden. Diese klaren Strukturen und eindeutigen Verantwortlichkeiten begrüße ich sehr.

Wir werden auch zukünftig mit den Regionaldelegierten, den Arbeits- und Fachkreisen sowie den Veranstaltungsorganisatoren im Verein eng zusammenarbeiten und wollen diese Kooperation noch verstärken. Das „Richtige“ „richtig tun“ ist auch in der externen wie internen Vereinskommunikation unsere Herausforderung. Konsequenterweise sollen die im Vorstand definierten Jahresthemen – in 2013 sind das „Controlling in volatilen Zeiten“ und das neue Grundsatzpapier von ICV/IGC „Was Controlling im Kern aus-

## Congress der Controller 2013: Treffen der Controlling-Gemeinschaft

Zur Eröffnung des 38. Congress der Controller, der größten Controlling-Fachtagung Mitteleuropas am 22./23. April in München, hat Siegfried Gänßlen, CEO der Hansgrohe SE, die rund 550 Teilnehmer begrüßt. Der Vorsitzende des gastgebenden ICV ging in seiner Ansprache auf grundlegende Entwicklungen im Controlling ein.

Im Zeitalter der „High-Speed Economy“ müssen erfolgreiche Unternehmen die Fähigkeit zur Innovation ebenso beherrschen, wie zur konsequenten Restrukturierung bei rückläufigen Marktveränderungen. Als „weiteres Phänomen“ bezeichnete Gänßlen zunehmende Unsicherheit über das künftige Marktumfeld. Unternehmen müssten wesentlich häufiger mit radikalen Marktveränderungen umgehen.

Für Controller ergeben sich daraus neue Herausforderungen: „Stürmische Zeiten sind ein guter Moment für eine Standortbestimmung. Nicht im Blick zurück, sondern im Blick nach vorne“, erklärte Gänßlen. „Die Hauptherausforderung für uns Controllerinnen und Controller hat wie eine Medaille zwei Seiten. Zum einen gilt es, die großen Wachstumschancen zu nutzen, die sich aus der Globalisierung ergeben.“ Als Kehrseite der Medaille sieht der ICV-Vorsitzende, dass auf allen Wertschöpfungsstufen noch mehr Flexibilität verlangt wird: „Das heißt schnelleres Umschalten und ein besseres Zusammenspiel aller Unternehmenseinheiten.



ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen: „Zukunftsorientierung ist wesentlich für die Akzeptanz des Controllings in der High-Speed-Economy.“

Wesentlich ist, dass wir schneller reagieren als der Wettbewerb.“ Controller müssten für die richtige Taktik sorgen und zugleich der Unsicherheit in den Unternehmen wie bei den Menschen entgegenwirken.

Siegfried Gänßlen bezeichnete Controlling als „nichts anderes ... als Führungsunterstützung – und zwar auf Augenhöhe“. „Augenhöhe“ bedeute für Controller, die Aufgaben des Managements zu kennen sowie Markt- und Produktkenntnisse zu haben. „Auch gute Kommunikation gehört dazu, ebenso Motivationsfähigkeit, Strategie- und Organisationstalent.“

Controller müssten auch Verantwortung übernehmen, so Gänßlen, indem sie – neben der Rolle als Hüter der Unternehmensinteressen – zu proaktivem Handeln bereit seien und neue Impulse für eine Weiterentwicklung des Geschäfts gäben. Wichtig für die Leistungsfähigkeit und Akzeptanz des Controllings sei dessen Zukunftsorientierung.

„Volatile Zeiten sind also hervorragend dafür geeignet, um unter Beweis zu stellen, dass und wie sich Unternehmensperformance durch Controlling steigern lässt“, so der ICV-Vorsitzende. ■



Viel Lob spendeten die Teilnehmer dem gastgebenden ICV für zwei Congress-Tage mit hervorragenden Referenten und perfekter Organisation. Albert M. Baehny (Bild rechts), Präsident und CEO Geberit International AG, beim Vortrag: „Wie führt man ein globales Unternehmen profitabel?“

## Lufthansa AG: ControllerPreis 2013 für „Bandbreitensimulation im Luftverkehrspassagiergeschäft“

Die Deutsche Lufthansa AG hat den „ControllerPreis 2013“ erhalten. Der ICV würdigte das Projekt „Bandbreitensimulation im Luftverkehrspassagiergeschäft“, das angesichts wachsender Volatilität immer größere Unsicherheiten der periodischen Planung mustergültig berücksichtigt.

„Der diesjährige Preisträger fokussiert auf einen speziellen und hochaktuellen Aspekt erfolgreicher Controllerarbeit. Bei der Lufthansa ist die Ausrichtung auf die periodische Planung als eine der Kernaufgaben von Controllern beispielgebend gelungen“, erläutert Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Vors. des ICV-Kuratoriums, die Entscheidung. „Durch das mustergültige Projekt wurden die Planungsinhalte



Siegfried Gänßlen (ICV-Vorstandsvorsitzender, links) und Prof. Jürgen Weber (Vorsitzender ICV-Preis-Jury, rechts) überreichen den ControllerPreis 2013. Andy Böhme nimmt ihn stellvertretend für das Controlling-Team der Deutschen Lufthansa entgegen.

grundlegend verändert: Eine neue Planungstechnik wird konsequent umgesetzt und es ist eine integrierte Nutzung des insgesamt immer noch nur wenig und zumeist nur ‚halbherzig‘ verwendeten Instruments der Simulation gelungen.“ Das Lufthansa-Projekt zeichnet eine Entwicklung von der einwertigen Planung zur Bandbreitenplanung aus. Die traditionelle „best case / Erwartungswert / worst case“-Logik der periodischen Pla-

nung wird überwunden. Planung und Risikomanagement werden verbunden; der Risikoaspekt wird systematisch in die periodische Planung integriert. „Risiko“ ist nun originärer Teil jeder Planung. Schließlich wird im Lufthansa-Projekt die Idee eines leicht nutzbaren Simulationstools professionell umgesetzt, dessen Komplexität systematisch reduziert wurde, um es wirklich handhabbar zu machen. ■

Mehr auf [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
> „Aktuelles“ > „Awards“ > „Preisträger“



**Den aktuellen Stand des Verständnisses von Controlling sowie der Rolle der Controller haben ICV und International Group of Controlling (IGC) in einem Grundsatzpapier formuliert, das zum 38. Congress der Controller vorgestellt wurde.**

Controlling ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern, heißt es u.a. in dem Grundsatzpapier. Gleichzeitig bestehen vielfach Unklarheiten, was Controlling im Kern ausmacht. Ziel des Papiers sei es daher, einen aktuellen Stand des Verständnisses von Controlling

## Grundsatzpapier bringt Controllingverständnis auf neuesten Stand

sowie der Rolle der Controller als Grundsatzposition des ICV und der IGC zu formulieren. Ausgangspunkt ist das von Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle – Begründer des Controlling im deutschsprachigen Raum, ICV-Ehrensitzender – entwickelte Controllingverständnis. Seit der erstmaligen Niederlegung der Gedanken von Deyhle hat das Controlling in der Praxis eine rasante Verbreitung, aber auch Veränderung und Weiterentwicklung erfahren. Neue Entwicklungen sind insbesondere in Richtung der Aufgabenbreite (Strategie, Risiko, Nachhaltigkeit), Zukunftsorientierung und Rolle der Controller (proaktiv, mitverantwortlich) zu sehen. Das Papier nimmt daher die grundsätzlichen Gedanken von Albrecht Deyhle auf und bringt sie vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen sowie einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Controlling kurz und bündig auf den neuesten Stand.

Prof. Dr. Heimo Losbichler, Vorsitzender der IGC und stv. ICV-Vorstandsvorsitzender zum

Grundsatzpapier: „Controlling ist in deutschsprachigen Ländern ein Erfolgsfaktor der Unternehmen. Seit der Finanzkrise gibt es ein deutlich stärkeres internationales Interesse an der deutschen Wirtschaft als verlässliche Größe für gutes Wirtschaften und Wettbewerbsfähigkeit und wie wir hier Unternehmen führen. Dabei unterscheidet sich unser Ansatz vom amerikanischen deutlich: Wir sind inhaltlich ganzheitlicher, der Controller hat eine andere Stellung im Unternehmen, er ist nicht Abnicker und Datenlieferant, sondern Sparringpartner des Managements. Obwohl diese Ansichten allgemein akzeptiert sind, tun sich viele schwer, unseren Controlling-Ansatz wirklich zu beschreiben. Nun liegt erstmals ein gemeinsames Positionspapier der maßgeblichen Organisationen der Controlling-Community vor.“ Das Grundsatzpapier ist aber vor allem auch eine Richtschnur für den internationalen Einsatz; in Konzernen genauso wie in der Wissenschaft und Ausbildung. ■

Download: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

## ICV-Tagung in Poznan etabliert sich als Treffen der internationalen Controlling-Community

**Die 7. Controlling Intelligence Adventure – CIA 2013, die internationale Controllertagung des ICV am 18./19. April in Poznan, hatte 160 Teilnehmer, darunter internationale Gäste aus Singapur, Russland, Ungarn und Deutschland.**

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth hielt einen viel beachteten Vortrag zu den Arbeitsergebnissen der von ihm mit Dr. Uwe Michel geleiteten ICV-Ideenwerkstatt. Wie Controller zur Steigerung der Effizienz beitragen, Kosten managen – und das in zunehmend volatilen Zeiten – stand im Mittelpunkt der Poznaner ICV-Tagung. Zu den 20 Referenten gehörten in diesem Jahr neben Prof. Horváth u.a. Kapitän Krzysztof Baranowski, ICV-Vorstandsmitglied Dr. Walter Schmidt, Dr. Herwig R. Friedag aus Berlin, Valentin Usenkov, President Club of Controllers, Kaliningrad (Russland), Karina Kotula, ENERGA – OBRÓT S.A., Gdańsk, Dr. Stefan Olech, ODITK, Gdańsk, Agnieszka Piech, ZPR S.A., Warschau, Prof. Cezary Kochalski, Poznan University of Economics. Unter den Referenten waren wie in den Vorjahren wieder Leiter polnischer ICV-

Arbeitskreise. Alle Vorträge wurden auf Englisch bzw. Polnisch gehalten und jeweils live übersetzt. Auch eine lebhaft Panel-Diskussion interessierte wieder die Zuhörer.

Dr. Adrianna Lewandowska, ICV-Vorstandsmitglied aus Polen, erklärte den Erfolg der CIA 2013 sowohl mit hochkarätigen Referenten, als auch mit Teilnehmern von führenden polnischen und internationalen Unternehmen, die in einer großartigen Atmosphäre Wissen und Erfahrun-

gen austauschten. Die ICV-Tagung in Poznan etablierte sich als Treffpunkt der internationalen Controlling-Community, an dem sich polnische und ausländische Controller begegnen und Fragen erörtern, vor denen sie überall gleichermaßen stehen. In diesem Jahr waren das vor allem Lösungen für die gegenwärtigen, von ständigem Wandel geprägten Zeiten. ■

*8. Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014: 27./28. März in Poznan.*



Bild links: Dr. Adrianna Lewandowska und Dr. Walter Schmidt begrüßen Dr. hab. Cezary Kochalski (Mitte) von der Poznan University of Economics, der ersten Universität in Polen, die Mitglied im ICV geworden ist. – Lebendig verlaufen immer die Panel-Diskussionen der Poznaner Tagung.



## Green-Controlling in Russland: Preisträger 2012 referiert



Am 17./18. Mai fand in St. Petersburg der 3. Internationale Controlling-Kongress des Russischen Controllervereins statt. Die Organisation der Tagung zu den Themen „Green-Controlling“ sowie „Controlling in Banken“ hat der ICV unterstützt. Seinen Eröffnungsvortrag widmete Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth den „Basics des Grünen Controllings“. Sascha Schmalz, Verantwortlicher für Sustainability bei der Hansgrohe SE, Green-Controlling-Preisträger 2012, stellte das „Nachhaltigkeitscontrolling bei Hansgrohe“ vor. Der zweite Tag des Kongresses war dem „Controlling in Banken“ gewidmet. Dr. Johann-Rudolf Flesch vom ICV-Branchenarbeitskreis „Banken“ hielt den Einführungsvortrag. ■

Sascha Schmalz, Hansgrohe SE, mit Übersetzerin Sofia Malikova, Baumann Universität Moskau, bei seinem Vortrag in St. Petersburg.

## Siegfried Gänßlen: „Eine sehr positive Entwicklung in 2012“



Siegfried Gänßlen berichtet der Mitgliederversammlung (linkes Bild). Prof. Horváth bittet bei seiner Ehrung Dr. Deyhle aufs Podium.

**Am 21. April hat in München die Mitgliederversammlung des ICV stattgefunden. Neben den Berichten aus Vorstand und Kuratorium, des Geschäftsführers und Rechnungsprüfers mit Aussprachen, standen die Jahresrechnung 2012, Entlastungen, die Wahl des Kuratoriums und des Rechnungsprüfers sowie Ehrungen auf der Tagesordnung.**

ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen sprach im Geschäftsbericht von einer „sehr positiven Entwicklung in 2012“. „Wir gelten als die Controlling-Kompetenzadresse. Das haben wir als quicklebendiger Verein in vielfältiger Art und Weise bewiesen.“ Als einen wichtigen Erfolgsfaktor bezeichnete er die Firmenmitgliedschaften und deren steigende Anzahl. „Ein noch größerer Erfolgsfaktor sind unsere Mitglieder“, betonte Gänßlen. „Sie tragen das Controlling-Wissen in die Welt – sowohl am Arbeitsplatz als auch in den Arbeits- und Fachkreisen sowie Ausschüssen. Wir danken Ihnen sehr herzlich für Ihr aktives Mitwirken und Ihr großes Engagement.“

Siegfried Gänßlen stellte die von Kuratorium und Vorstand erarbeitete „Vision 2025“ vor. „Wir werden den Verein mit den Mitgliedern zusammen evolutiv weiter entwickeln. Der ICV bleibt auch zukünftig ein ehrenamtlich getragener Verein, muss sich aber den Herausforderungen seiner wachsenden Mitgliederzahl, der zahlreichen Veranstaltungen und vielfältigen

Aktivitäten stellen.“ Es gelte, den Fokus auf die Sichtweise der Unternehmen zu verstärken.

Auf der ICV-Mitgliederversammlung 2013 stand die Wahl des Kuratoriums auf der Tagesordnung, dessen reguläre Amtsperiode zu Ende gegangen war. Vorstand und Kuratorium hatten einen gemeinsamen Wahlvorschlag erarbeitet. Dieser wurde einstimmig – mit Enthaltung der Kandidaten – angenommen. Die Wahl verbindet Kontinuität mit Erneuerung: die langjährigen Kuratoren Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle und Dr. Ernst F. Schröder waren nicht mehr angetreten. Ihnen sprach ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen den Dank aus. Alle anderen Kuratoren hatten sich bereit erklärt ihr Ehrenamt fortzuführen. Als Nachfolger wurden Dr. Klaus Eiselmayer, Vorstand der Controller Akademie AG, und Dr. Hendrik Vater, CFO DHL Supply Chain Southern Europe, gewählt.

Wiedergewählt als Rechnungsprüfer des ICV wurde auch Manfred Grotheer, seit 1989 ICV-Mitglied und heute Leiter betriebswirtschaftlicher Service in einem Berliner Unternehmen.

Auf der Mitgliederversammlung wurden wieder langjährige Mitglieder geehrt. 30 Jahre sind nun Mitglied im ICV: Heinrich Gaumann; Enver Hirsch, Albert Kilbertus, Ulrich Lohmann, Hans-Jürgen Matthaes, Dr. Rainer Pelizäus, Klaus Pöhls, Heinz Schächli, Markus Stamm. Der Einladung nach München zur Ehrung waren H. Gaumann, E. Hirsch, K. Pöhls und M. Stamm

gefolgt. Der ICV-Vorstandsvorsitzende dankte ihnen in persönlichen Worten für das langjährige Engagement. Der Verein sei sehr stolz, so viele langjährige Mitglieder zu haben, betonte Siegfried Gänßlen. In diesem Jahr haben weitere 58 Personen die 20-jährige Mitgliedschaft erreicht und bekommen den goldenen ICV-Pin.

### Prof. Horváth ICV-Ehrenmitglied

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth wurde auf der Mitgliederversammlung die ICV-Ehrenmitgliedschaft verliehen. Siegfried Gänßlen in seiner Laudatio: „Der zu Ehrende hat sich um das Controlling nicht nur verdient gemacht, sondern gilt als einer der Mitbegründer. Er genießt als Wissenschaftler höchste nationale und internationale Anerkennung.“ Prof. Horváth war u.a. an der Gründung der International Group of Controlling (IGC) und der ICV-Ideenwerkstatt beteiligt, die er heute gemeinsam mit Dr. Uwe Michel leitet. Prof. Horváth, seit 1991 ICV-Mitglied, zeigte sich überwältigt von der Ehrung. „Der ICV ist für mich immer eine Heimat gewesen, in der ich vielfältige persönliche und berufliche Anregungen finden konnte und hoffe, weiter zu finden.“ Péter Horváth sorgte bei der Ehrung für einen besonders emotionalen Moment, als er auch Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle, Controlling-Pionier, Gründer und Ehrenvorsitzender des ICV, auf die Bühne bat. Péter Horváth nannte Deyhle seinen „Doktor-Vater der Praxis“, über den er zum Controlling gekommen sei. ■

## Dream-Car-Bericht der ICV-Ideenwerkstatt 2013: „Vorsprung vor Boom und Krise“

Die ICV-Ideenwerkstatt hat sich mit der zunehmenden Volatilität – einem der zehn Zukunftsthemen des Controllings – beschäftigt. Die Ergebnisse der bislang geleisteten Arbeit sind nun in einem „Dream-Car-Bericht“ mit dem Titel „Vorsprung vor Boom und Krise | Das Controlling volatilitätsfest gestalten!“ veröffentlicht worden.



Ausgehend von einer praxistauglichen Definition von Volatilität soll untersucht werden, welche Reaktionsmöglichkeiten auf eine hohe Volatilität dem Management theoretisch vorliegen bzw.

welche bereits in der Praxis eingesetzt werden. Die Ideenwerkstatt leitet hieraus Anforderungen an ein Controlling im zunehmend volatilen Umfeld ab und wird diese dazu nutzen, bestehende Controlling-Instrumente und -Prozesse auf Einsetzbarkeit im volatilen Umfeld zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Volatilität beherrscht die Wirtschaft immer stärker. Die Schwankungsauslässe in allen Bereichen der Unternehmensumfelder, aber auch im Unternehmen selbst, werden immer häufiger, größer und unerwarteter. Die Controller als erste Berater der Unternehmensführung müssen dies erkennen und die Auswirkungen der Volatilität im Rahmen der Unternehmenssteuerung berücksichtigen. Die ICV-Ideenwerkstatt untersucht, was Manager und Controller hier tun können. Antworten werden v.a. auf die Frage gesucht: „Wie können wir unser Controlling volatilitätsfester gestalten?“

Die Berichtsautoren schreiben: „Unerlässliche Voraussetzung zum Gelingen der volatilitätsresistenten Steuerung ist ein kultureller Wandel in der Zusammenarbeit von Manager und Controller. Der Controller muss die Rolle des Business Partners mehr denn je ausfüllen und leben.“

*Dream-Car-Bericht 2013 online unter [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
> „Controlling-Wissen“ > „Ideenwerkstatt“  
> „Volatilität“*

## „Was macht Controller erfolgreich(er)? Auf das Verhalten kommt es an!“

Der (ICV) hat ein neues Grundlagen-Statement, „Was macht Controller erfolgreich(er)? Auf das Verhalten kommt es an!“, vorgelegt. Es sollen damit die Verhaltensregeln des erfolgreichen Zusammenwirkens zwischen Entscheider und Controller aufgezeigt werden.

Zudem wollen die Autoren zeigen, worauf es bei der Informationsaufbereitung und -versorgung beim Controller ankommt. Und schließlich sollen die wichtigsten Erkenntnisse zum realen Entscheidungsverhalten von Managern zusammengetragen und daraus Verhaltensregeln für den Controller abgeleitet werden. Die Schriftleitung lag bei Andreas Aschenbrücker und Dr. Patricia Frey.



Die Autoren stellen fest, dass Controller dann erfolgreich sind, wenn sie erstens die „richtigen“ Werkzeuge und Informationen einsetzen, und wenn sie zweitens diese, ihre Werkzeuge und Informationen „richtig“ einsetzen. Diesem „richtigen“ Einsatz ist das neue Statement gewidmet.

Das 80 Seiten umfassende Statement „Was macht Controller erfolgreich(er) – auf das Verhalten kommt es an“ gibt es in zwei Versionen: auf der ICV-Website im Bereich „Controlling-Wissen“ unter „Controller Statements“ nur zur Ansicht für Nicht-Mitglieder; zum Ausdrucken für Mitglieder nach Login im Mitgliederbereich. Es ist das erste Statement, das ausschließlich in elektronischer Form vertrieben wird.

## ICV-Arbeitskreis „UK“ diskutiert strategische Ausrichtung



Der im Oktober 2012 gestartete ICV-Arbeitskreis UK hat sich in seiner jüngsten Sitzung Mitte April neben zwei Fachvorträgen „Controller vs. Management Accountant“ sowie „Balanced Scorecard“ vor allem einem internen Thema gewidmet: dem Selbstverständnis und der Zukunft des Arbeitskreises. Unter anderem ist entschieden worden, den Arbeitskreis aus strategischen Gründen von „AK England“ in „AK UK“ umzubenennen.

## Dank für Dr. Herwig R. Friedag und Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem Rücktritt und der würdigen Verabschiedung des verdienstvollen Leiters, Dr. Herwig R. Friedag, ist durch einen Vorstandsbeschluss der ICV-Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit aufgelöst worden. Ersetzt wird dieser durch das „Team PR/Neue Medien“ unter der Leitung von Hans-Peter Sander, langjähriger ICV-Presseverantwortlicher. Dem Team gehören mit Brigitte



Dienstl-Arnegger (Webredaktion), Herbert Fritzen (Redaktion ControllingWiki), Silke Neunzig (Administration und Web-Koordination) sowie Anna Wlodarczyk (Redaktion Englisch & Polnisch) Fachleute an, die im bisherigen Ausschuss tätig gewesen sind. Die Öffentlichkeitsarbeit wird damit kontinuierlich fortgesetzt.

ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänblen hatte Dr. Friedag u.a. mit den Worten gewürdigt: „Herwig Friedag hat mit seiner langjährigen Tätigkeit die Projekte des ICV-Öffentlichkeitsausschusses mit großartigem Engagement und Herzblut vorangetrieben.“ Er habe mit den Ausschussmitgliedern zusammen die „digitale Welt des ICV auf das ‚next level‘ gehoben.“ ■

Dank für Dr. Friedag (rechts) auf der ICV-Mitgliederversammlung durch Siegfried Gänblen.

## ICV-Personalie



**Claudia Maron**, bei DATEV Leiterin der Abteilung Betriebswirtschaft, hat die Leitung des ICV-Arbeitskreises „Franken“ übernommen. Sie folgt dem langjährigen AK-Leiter Klaus-Jürgen Scheuer. Maron war auch Gründungsmitglied des ICV-Fachkreises „Moderne Budgetierung“. „Ich freue mich – nach der vierjährigen Mitarbeit beim Fachkreis – weitere Aufgaben beim ICV zu übernehmen. Mein Ziel ist, dass es uns gemeinsam gelingt, die erfolgreiche Arbeit von Herrn Scheuer fortzuführen. Als mögliche Schwerpunkte könnte ich mir eine noch stärkere Vernetzung innerhalb der Community und eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit bei aktuellen Controlling-Themen mit dem ICV vorstellen. Es ist mir ein Anliegen, weitere Ideen und Anregungen aus dem Arbeitskreis aufzunehmen und zu diskutieren, um zu einer gemeinsamen Ausrichtung zu kommen.“ ■



**Martin Herrmann**, Delegierter der ICV-Region West, langjähriger Leiter des Arbeitskreises West III, hat am 22. April seinen 65. Geburtstag begangen. Als Teilnehmer des diesjährigen Controller Congresses erhielt er am Rande der Veranstaltung herzliche Glückwünsche von zahlreichen Kolleginnen und Kollegen. ■

## Punktlandung! Münchner Arbeitskreis tagt am MUC Flughafen



Der ICV-Arbeitskreis Süd I (Großraum München) hatte am 5. April ein großartiges Treffen am Flughafen München. Die 55 Teilnehmer erlebten hochinteressante Vorträge zur Controlling-Organisation, zur Integration von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, zur Gestaltung von Mittel- und Langfristplanung, zum Benchmarking und zur Geschäftsführungsreporting. Eine „A380-Bustour“ führte durch den 7.-größten Flughafen Europas. Zum Abschluss des Arbeitskreistreffens bedankte sich AK-Leiter Prof. Dr. Uwe M. Seidel bei Stephan Rieger, Konzernplanung und -Controlling der Flughafen München GmbH, der mit seinen Kollegen diesen erlebnisreichen Tag, einschließlich Location und Catering, organisiert hatte.

## Aus ControllingWiki: Netzwerkcontrolling



Unternehmensnetzwerke sind eine spezielle Form der Kooperation, die auf die gemeinsame Erzielung von Vorteilen in einem Netzwerk mehrerer Unternehmen gerichtet ist. Die spezifische Form des Unternehmensnetzwerkes macht eine Anpassung der Controlling-Konzeption für die Erfüllung der spezifischen Aufgaben des Netzwerkmanagements erforderlich. Das Netzwerkcontrolling muss einige Besonderheiten von Unternehmensnetzwerken berücksichtigen.

### Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke stellen eine spezielle Form der zwischenbetrieblichen Kooperation (Kooperationscontrolling) dar. Anhand von zentralen Merkmalen soll im Folgenden der Begriff des Unternehmensnetzwerks dargestellt werden.

Die verwendete Begrifflichkeit Unternehmensnetzwerk deutet bereits auf die Konzentration auf die betriebliche Organisationsform „Unternehmen“ bei den Kooperationspartnern hin. Damit können soziale, biologische, infrastrukturelle etc. Netzwerke ausgeschlossen werden.

**Legt man bei Unternehmen eine Gewinnerzielungsabsicht zugrunde und unterstellt Unternehmensnetzwerken eine direkte Wirkung auf diese, so folgt auf der Kooperationsebene nahezu zwangsläufig die Konzentration auf zwischenbetriebliche Kooperationen.**

Die gemeinsame Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen muss im Vordergrund stehen. Der freiwillige Charakter der Formierung zu Unternehmensnetzwerken scheint von zentraler Bedeutung, da viele Mechanismen nur unter dieser Voraussetzung wirksam sein können. Als weiteres Merkmal wird die Entscheidungseinschränkung herangezogen. Unternehmensnetzwerke sind demnach durch eine partielle Entscheidungseinschränkung gekennzeichnet. Bei völliger Autonomie greift der Netzwerkgedanke der Kooperation mit Partnern zur Zielerreichung nicht mehr, bei völliger Abhängigkeit ist die Freiwilligkeit der Formierung konterkariert. Dieses

Merkmal wird besonders von der Neuen Institutionenökonomik betont. Unternehmensnetzwerke stellen demnach eine intermediäre Organisationsform dar, die sich im Spannungsfeld zwischen den Extrempunkten Markt und Hierarchie bewegt.

**Von besonderer Bedeutung ist die Steuerungsform bzw. die Möglichkeiten zur Einflussnahme bei Unternehmensnetzwerken,** da sie häufig zu Differenzierungszwecken genutzt wird. Dabei wird zwischen fokalen und polyzentrischen Netzwerken unterschieden (alternativ findet sich das Begriffspaar hierarchisch / heterarchisch). Charakteristisch für fokale Netzwerke ist eine asymmetrische Verteilung der Interessenlage und meist auch der Einflussmöglichkeiten, d. h. es existiert ein Unternehmen (das fokale Unternehmen), das die übrigen Partner dominiert. Häufig ist dies identisch mit dem Partner, der den Marktzugang besitzt. Bei polyzentrischen Netzwerken haben alle Partner einen ähnlichen Einfluss und eine ähnliche Machtposition. Die Dominanz darf definitionsgemäß nur wirtschaftlich und nicht rechtlich sein, da es sich sonst um konzernartige Verbindungen auf der Basis eines Beherrschungsvertrages (§ 291 AktG) – und nicht mehr um Netzwerke – handelt. Strukturell weisen fokale Netzwerke allerdings durchaus Parallelen zu Konzernen auf, da das fokale Unternehmen in der Regel über erhebliche faktische Weisungsmacht verfügt.

Als weiteres zentrales Merkmal wird gesehen, dass mindestens drei Unternehmen an einem Unternehmensnetzwerk beteiligt sein müssen und die Anzahl der Beziehungsbündel (Kanten) die Anzahl der Unternehmen (Knoten) nicht unterschreiten darf. Damit werden rein lineare – zumeist vertikale (Supply Chain) oder horizontale (Allianz) – Kooperationen ausgeklammert. Zwischen den Netzwerkpartnern bestehen Geschäftsbeziehungen, d. h. langfristig angelegte, von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse und Bindungen zwischen Mitgliedern verschiedener Organisationen, die

auf eine Folge von Austauschvorgängen gerichtet sind.

Damit ergibt sich folgende Definition: Ein Unternehmensnetzwerk ist eine auf freiwilliger Basis entstandene zwischenbetriebliche Kooperation mindestens dreier Unternehmen, die dadurch in ihrer unternehmerischen Autonomie partiell eingeschränkt werden. Die Anzahl der Beziehungsbündel zwischen den Partnern (Kanten), darf die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen (Knoten) nicht unterschreiten.

### Netzwerkmanagement

Sydow und Windeler unterscheiden vier unternehmenskooperationsspezifische Aufgaben zur Steuerung von Netzwerken: Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation. Zwischen ihnen existieren vielfältige Verlauf-Folge- sowie Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Rekursivität), sie sind folglich interdependent. Die Selektionsaufgabe erstreckt sich auf die Auswahl von Leistungen, Zielen, Strategien und Partnern. Im Mittelpunkt steht die Frage, wer und was in die Unternehmenskooperation aufgenommen und darin verbleiben soll, und damit auch, welche Ausprägung die derivativen Merkmale der Unternehmenskooperation annehmen. Die Selektion erfolgt aufgrund von Kriterien, die, abhängig von der Art der zur Verfügung stehenden Alternativen, spezifisch an die jeweilige Netzwerkform und -situation angepasst werden müssen. ■

*Lesen Sie den ganzen Artikel auf [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)*

*Ersteinsteller:*

**Prof. Dr. Klaus Möller, Dr. Felix Isbruch**

## 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.**

## AK Stuttgart

### Konstanz mit neuer Leitung

Der Arbeitskreis Stuttgart wurde am 22. Oktober 1982 im Waldhotel in Stuttgart-Degerloch von Gerhard Ranger, lange Jahre Geschäftsführer der Ritter Sport Schokolade in Waldenbuch, gegründet. Er leitete den Arbeitskreis bis 1999, als er die Leitung an Gudrun Reuter übergab. Unterstützt wurde sie seit 2004 von Dieter Friedemann als stellvertretenden AK-Leiter. Beide übergaben 2012 auf eigenen Wunsch den Leitungsstab an Dr. Olaf Leistert (Leiter) und Pirmin Willmann (stellv. Leiter). Dass es im AK in 30 Jahren erst zwei Führungsteams gab, zeigt die Konstanz im Arbeitskreis.

Der Arbeitskreis trifft sich zwei Mal pro Jahr für einen bis eineinhalb Tage zu Kurzvorträgen zur aktuellen Situation, Vorträgen von internen und externen Referenten, Workshops, Diskussionen. Dabei wird genügend Freiraum für den persönlichen Erfahrungsaustausch vorgehalten. Ergänzend zum AK gibt es künftig auf Wunsch der Mitglieder einen unregelmäßig stattfindenden AK-Stammtisch.

### Die neuen AK-Leiter



Dr. Olaf Leistert (links) leitet nun den AK Stuttgart. Pirmin Willmann ist sein Stellvertreter.

#### Dr. Olaf Leistert

BWL-Studium und Promotion an der Universität Osnabrück zum „Koordinationsorientierten Geschäftsprozesscontrolling“. Nach Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Osnabrück in diversen Controlling- und Finanzfunktionen bei der TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG und im



Derzeit gibt es ca. 30 aktive Mitglieder aus der Region Stuttgart mit unterschiedlicher AK-Zugehörigkeit, Alter, beruflichem Hintergrund und Berufserfahrung.

Porsche-Konzern. Der ICV ist ihm über das „Controller Magazin“ seit dem Studium bekannt. Mitglied im ICV und aktiv im AK Stuttgart seit 2010. Eintritt, um den Erfahrungsaustausch mit Controllern in der Region Stuttgart zu suchen. In der Freizeit: Sport (insb. Laufen, Schwimmen, Radfahren), (alpine) Wanderungen, Rucksackreisen.

#### Pirmin Willmann

BWL-Studium an der Berufsakademie in Villingen-Schwenningen mit Schwerpunkt Marketing sowie Finanz- und Rechnungswesen. Nach Assistenz- und Vertriebstätigkeit im Mittelstand sowie Klinikverwaltung 1997 Eintritt in den Alcatel Konzern. Bis 2009 verschiedene Controllingfunktionen in einer Tochtergesellschaft, zuletzt als CFO. Ende 2009 Wechsel in eine internationale Konzernfunktion in der globalen Alcatel-Lucent „University-Organisation“. ICV über die Controller Akademie kennengelernt. 5-Stufen-Programm sowie CAP-Seminare. Mitglied im ICV und im AK seit 2006. Freizeitaktivitäten: Familie (3 Söhne), Sport, ZEN, Vorstandsmitglied einer freien Waldorfschule.

### 5 Fragen an die neue Führung

#### 1. Nachwuchsprobleme im AK...

... kennen wir nicht, da die Anzahl der ICV-Neumitglieder mit Zuordnung zum AK Stuttgart ständig wächst.

#### 2. Die größten Stärken des Arbeitskreises Stuttgart sind...

... das ausgewogene Verhältnis von Mitglie-

dern mit unterschiedlicher zeitlicher Zugehörigkeit zum AK sowie mit diversen beruflichen Hintergründen. Weiterhin ist ein ausgeprägtes gemeinsames Selbstverständnis zu einer aktiven, offenen und kontinuierlichen Mitarbeit im AK vorhanden. Diese Stärken waren auch ein Grund, dass der Wechsel in der AK-Leitung reibungslos vonstatten ging.

#### 3. Wichtigste Fachthemen im Bereich Controlling sind derzeit für uns...

... Controlling in volatilen Zeiten, mobiles Reporting und Top-Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung. Der Themenspeicher des Arbeitskreises für die Zukunft ist gut gefüllt.

#### 4. Die Arbeitskreisleitung zu übernehmen, finden wir...

... herausfordernd und sehr positiv, weil der informelle Austausch in der Controller-Community von uns als sehr wichtig angesehen wird. Wir können zusammen mit den Mitgliedern im AK etwas bewegen, was für jeden beruflich und persönlich bereichernd ist.

#### 5. Als Controller in der Region Stuttgart sollte man in den ICV-Arbeitskreis Stuttgart kommen, weil...

... mit dem AK eine Plattform zum fachlichen und persönlichen Erfahrungsaustausch vorhanden ist, von dem beide Seiten profitieren: der Controller und das Unternehmen.

... die Zusammenarbeit von Offenheit und Wertschätzung geprägt ist und vielfältige Möglichkeiten bestehen, den Horizont zu erweitern. ■

## Arbeitskreis-Termine

### ■ Arbeitskreis Österreich II

AK-Sitzung 03/2013  
05.07.2013, 14:00  
Fa. König Bäckereimaschinen,  
Graz  
Thema: Controlling bei einem  
Weltmarktführer  
Mag. Klaus Gasser

### ■ Arbeitskreis Thüringen

Sommerstammtisch  
05.07.2013, 17:00, Gera

### ■ Arbeitskreis Westfalen

2. Stammtisch  
11.07.2013, 19:00  
Ort: noch offen

### ■ Fachkreis Controlling und Qualität

33. Fachkreissitzung  
12.07.2013, Flughafen Köln

### ■ AK Rhein-Neckar

9. AK-Treffen  
13.09.2013, Ort: noch offen

### ■ AK West III

57. Sitzung  
19./20.09.2013, Ort: noch offen

### ■ AK Westfalen

26./27.09.2013  
Schmitz Cargobull, Horstmar  
oder Altenberge

### ■ FAK Controlling und Qualität

34. Fachkreissitzung am  
11.10.2013, Köln, Flughafen

### ■ AK Berlin-Brandenburg

53. AK-Sitzung  
07./08.11.2013, Hotel Residenz  
am Motzener See

### ■ FAK Projektcontrolling

35. Forum Projektcontrolling  
08./09.11.2013

### ■ FAK Kommunikations-Controlling

14./15.11.2013  
Commerzbank,  
Frankfurt am Main

### ■ AK Thüringen

22./23.11.2013  
Altenburg

### ■ AK Wien

Treffen am 28.11.2013  
Ort: noch offen

### Weitere Informationen und Anmeldung auf

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) > Arbeitskreise

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),  
hp.sander@eastwestcom.net

## Weitere Veranstaltungen (WHU und ICV-Regionalveranstaltungen)

### 6. Controller-Tagung des Kaliningrader Clubs der Controller

28. Juni 2013  
Ort: Kaliningrad (Russland)

### WHU Campus für Controlling – Wer braucht in Zukunft noch Controller?

13.09.2013  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar



Das WHU-Hauptgebäude in Vallendar.

### Controller-Tagung Schweiz

20.09.2013  
Dättwil, Baden, Schweiz

### 13. Controlling Innovation Berlin – CIB 2013

21.09.2013  
Im Rahmen der CIB findet wieder die Verleihung des Controlling-Nachwuchspreises statt.



Preisträger und Jury des Controlling-Nachwuchspreises 2012.

### Internationale Controller Gesundheitstagung/ Forum Gesundheitswesen Österreich 2013

26.09.2013  
AKH Allgemeines Krankenhaus der Stadt Wien, Österreich

### 13. ACC Adriatic Controlling Conference

17./18.10. 2013  
Slowenien

### „Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus“

Tagung der ICV-Region Nord  
25./26.10.2013  
Lübeck



Die ICV-Arbeitskreise der Region Nord laden nach Lübeck ein.

### 9. Controlling Advantage Bonn – CAB 2013

14.11.2013  
Bonn

### 12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013

22.11.2013  
Steyr, Österreich

### 11. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2013

28.11.2013  
Ehningen (bei Böblingen)



2012 haben sie zum vorerst letzten Mal die CCS organisiert: ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänblen (Mitte) dankt Sabine Reuter und Rainer Linse für ihr Engagement.

### BITTE VORMERKEN

Der **39. Congress der Controller** – die zentrale Veranstaltung des ICV – findet im kommenden Jahr wieder im Mai statt, nämlich am 19./20.05.2014. Wir freuen uns schon jetzt auf Sie!



Auf geht's nach München heißt es im kommenden Mai wieder auf Einladung des ICV.

# Weniger 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.**



*"Corporate Planner Finance –  
auch ein Teil von uns."*

*Florian Schorpp,  
Controlling und Projektmanagement,  
René Wenck,  
Leitung Finanzen und Administration,  
FC St. Pauli v. 1910 e.V.,  
Kunde seit 2009*

## Corporate Planner Finance – Die Softwarelösung für Integrierte Finanzplanung.

Corporate Planning hat gemeinsam mit Controllern mittelständischer Unternehmen eine einzigartige Software entwickelt, die operatives Controlling, Integrierte Finanzplanung und Konsolidierung vereint.

Das Ergebnis: Praxiserprobt. Einfach. Überzeugend. [www.cp-finance.de](http://www.cp-finance.de)

Corporate  
Planning 

[www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)