

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Compliance Management

Volatilität und Controlling

Controlling von neuen Medien

Controlling bei Airbus
Sortimentssteuerung
Vertriebsplanung
Kennzahlensteuerung



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

CA controller akademie®

Unternehmenssteuerung in der Praxis

CA management akademie®

Mit Wissen in Führung

CA institute for accounting & finance®

The Art of Accounting

Auszüge aus unserem Trainingsangebot 2014:

CA controller akademie:

Einstieg Controller Trainingsprogramm Stufe I

10. bis 14. Februar in Bernried
24. bis 28. Februar in Hamburg
10. bis 14. März in Essen

Bank Controller's Ausbildungsprogramm

Grundseminar

17. bis 21. März in Bernried

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Personalmanagement

03. bis 05. Februar in Feldafing

Controlling der IT-Kosten

10. bis 12. März in Starnberg

CA – Persönliche Kompetenzen (CAP)

Das Unternehmen erfolgreich gestalten

17. bis 21. März in Feldafing

CA management akademie:

WIKO – Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte

Finanzmanagement und Controlling WIKO I
11. bis 13. Februar in Seeheim bei Frankfurt

Führung und Personalentwicklung WIKO 5

18. bis 20. Februar in Feldafing

Strategie, Businessplan, Wertorient. WIKO 3

11. bis 13. März in Hohenkammer bei München

CA institute for accounting and finance:

Certified Accounting Specialist (CAS) –

IFRS - Zertifikatskurs mit Prüfung

17. bis 21. März in Starnberg

IFRS für Controller

24. bis 26. März in Starnberg

Bilanzierung für Controller

07. bis 08. April in Starnberg

Die CA AKADEMIE bündelt 3 Akademien und Institute unter einem Dach und ist Ihr Weiterbildungspartner für alle betriebswirtschaftlichen Belange. Profitieren Sie von unserer Erfahrung und von unseren exzellenten Trainings in den Bereichen Unternehmenssteuerung, Unternehmensführung und Rechnungslegung.

Buchung und Information unter:

+49 (0)8153-88974-0 oder **www.ca-akademie.de**

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

es freut mich sehr, Sie im neuen Jahr 2014, hoffentlich gesund und voller Tatendrang, begrüßen zu dürfen. Sind Sie schon wieder voll durchgestartet? Für viele ist es wichtig, schnell zu sein, denn die Geschwindigkeit hat sich erhöht. Die zugenommene Volatilität und die notwendige Wandlungsfähigkeit der Unternehmen sind das Titelthema dieser Ausgabe, verfasst von den Mitgestaltern der Ideenwerkstatt des ICV, von den Meinungsführern der Controller Community.

Sind Sie resilient?

Kennen Sie die Bedeutung von **Resilienz**? Noch nicht? Es ist „die Fähigkeit, auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umgehen zu können, so wie [...]“. Um mehr darüber zu erfahren, wie Sie als Controller Ihren Beitrag leisten können, um Ihre Organisation, Ihr Unternehmen resilient zu machen, schlagen Sie doch gleich die Seite 4 auf – es ist Pflichtlektüre.

Unternehmenssteuerung im Umbruch

Die **zugewonnene Volatilität** bedingt wohl auch, dass viele Unternehmen eine neue Art der Unternehmenssteuerung brauchen. Unser Literaturprofi Alfred Biel bespricht (u.a.) dieses Thema in seinem Forum ab der Seite 89. Um diesen Umbruch und die neue Geschwindigkeit bewältigen zu können, bedarf es zum einen der richtigen Führungskräfte, aber auch der passenden Mitarbeiter. So ist die **neue Generation der Y-Menschen** vielleicht eine logische Konsequenz dieser Entwicklung. Menschen, die nach dem **WARUM** (daher das Y – englisch als „why“ gesprochen) fragen und nicht bedingungslos das machen, was immer schon war oder wie es von „oben“ angeordnet wird. Solche Controller oder generell Mitarbeiter sind wohl schwieriger zu führen, bringen aber vielleicht die Voraussetzung mit, um mit dem schnellen Wandel zurechtzukommen.

Musterwechsel in der Führung!

Die Leistungsträger in der nachrückenden Generation wollen außer einem guten Einkommen auch **Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten** sowie Gestaltungsspielräume haben. Den Artikel zum Thema finden Sie auf der Seite 47, und einen weiteren Beitrag zum „**Sozial-Kram**“ ab der Seite 72. Ob bei diesen vielfachen Änderungen und bei der hohen Geschwindigkeit noch alle auferlegten Regeln eingehalten werden (können), damit beschäftigt sich gleich der zweite Beitrag. Untersucht wurde dabei auch, ob „**Compliance Reporting als ein Werkzeug zur Unternehmenssteuerung**“ verwendet wird. Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind auch Bedingung, um **als Controller bei Airbus** tätig zu sein. Wie im



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin
Vorstandsmitglied des Verlags für
ControllingWissen AG

Trainer, Berater und Partner der
CA controller akademie AG

Leiter der CA management akademie
m.kottbauer@controllerakademie.de

Dezember bekannt wurde, sollen knapp 6.000 Mitarbeiter bei EADS im Airbus-Konzern reduziert werden. Wie man als einer von ca. 1.100 wöchentlichen Pendlern zwischen Deutschland und Toulouse bei Airbus arbeitet, zeigt der Beitrag ab der Seite 18.

Zum Thema passend freue ich mich, über die Resilienz bzw. Anpassungsfähigkeit der Controller Akademie berichten zu dürfen. Das Jahr 2013 ist ein Jahr der großen Änderungen gewesen. Nicht nur, dass wir mit der gesamten CA und dem ICV nach Wörthsee umgezogen sind, hat uns beschäftigt. Viel Einsatz und Energie haben wir in die **Anpassung der Organisation an die Bedürfnisse des Marktes** gesteckt und unser Portfolio in drei Geschäftsfelder gesplittet. So bieten wir seit 2013 gezielt Weiterbildung in den Bereichen der Unternehmenssteuerung, der Unternehmensführung und der Rechnungslegung an. Neben der CA controller akademie gibt es jetzt die CA management akademie und das CA institute for accounting and finance. Mit den drei spezialisierten Akademien und Instituten richten wir uns an Controller, an Führungskräfte und an alle im Bereich Accounting und Rechnungswesen tätigen Personen. Die vollkommen neu gestalteten Webseiten (siehe z.B. www.ca-managementakademie.de) haben Sie vermutlich schon entdeckt. Viele waren und sind noch an diesem Veränderungsprozess aktiv beteiligt. Herzlichen Dank dafür den Vorständen Klaus Eiselmayer und Conrad Günther und allen Mitarbeitern der CA und der IAF SE sowie dem Team von deyhle&löwe.

CA controller akademie®

Unternehmenssteuerung in der Praxis

CA management akademie®

Mit Wissen in Führung

CA institute for accounting & finance®

The Art of Accounting

Ich wünsche Ihnen ein erfreuliches und erfolgreiches Jahr 2014, Ihr

Dr. Markus Kottbauer
Herausgeber

Titelthema



Volatilität und Controlling

Seite 4

Aktuell



Compliance Management

Seite 12

Controlling von neuen Medien

Seite 36

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Focus

Seite 93

Editorial	1
Andreas Aschenbrücker Péter Horváth Uwe Michel	
Controlling im volatilen Umfeld	4
Kai Brühl Nina Humann	
Compliance Reporting – Ein Instrument der Unternehmenssteuerung?	12
Thomas Hubert	
Als Controller bei Airbus	18
Christine Duller Birgit Feldbauer-Durstmüller Martin R. W. Hiebl	
Funktionen des Controllings in Familienunternehmen	26
Gernot Mödritscher Klaus Scheder Alexander Sitter Robert Richter	
Die Steuerung von „Rennern“ und „Pennern“ im Handelssortiment	30
Jürgen Weber	
Wozu sind empirische Studien gut?	35
Claudia Brandstätter Michael Fellner	
Die Anwendung der Kostenrechnung	36
Björn B. Schmidt	
Medienwandel nicht ohne Investitionsbeurteilung	40
Hubert Hölzl	
Führung muss sich neu erfinden – Mitarbeiter der Generation Y führen	47
Steffen Behncke Patrick Dias Robert Haastert Wolfgang Hechler Fabian Luckmann	
Kennzahlenorientierte Steuerung eines Übertragungsnetzbetreibers	49
Alfred Biel	
Interview zum Thema: Controlling eines Kirchentages	53
Florian Ebert	
Finanzplanung als Kern eines effektiven Finanzcontrollings	57
Sven Fischbach	
Herausforderungen für das Investitionscontrolling	60

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 Controller Akademie | U3 Haufe Suite | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | Concur, 7 | Haufe-Akademie, 11 | ICV-Preis, 15 | FACTON, 25 | Bissantz, 29 | Donau-Universität-Krems, 33 | Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, 59 | macs Software GmbH, 63

Stellenmarkt: Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** CA institute for accounting & finance

Impressum

ISSN 1616-0495

39. Jahrgang



Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der CA controller akademie AG, Leiter der CA management akademie, Wörthsee/Ettersschlag

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

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

Redaktion

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

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS), Beethovenstraße 275a, 42655 Solingen, 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

Anzeigen Stellenmarkt

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

Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenleitung

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

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



■
Hey, let's go!
Seite 103



■
**Was wissen wir über das
 Risikomanagement deutscher
 Unternehmen?** **Seite 99**

Werner Jungnickl	
Artikel-Angebotskalkulation ohne Zuschläge	62
Marc Wittkowski	
Volumen- und Preisplanung in der Automobilindustrie	65
Bernhard Kuntz	
Den „Sozial-Kram“ mehr beachten	72
Frank-J. Witt und Kerin Witt	
Verhandlungscontrolling – Last Deal Gone Down	74
Nicole Jekel	
Speed Reading für Controller	81
Christoph Groß	
Wie sieht Ihr „Claud-Software-Notfallplan“ aus?	84
Bernhard Höveler	
Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan?	86
Dietmar Paschers	
Controllerrätsel	88

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

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

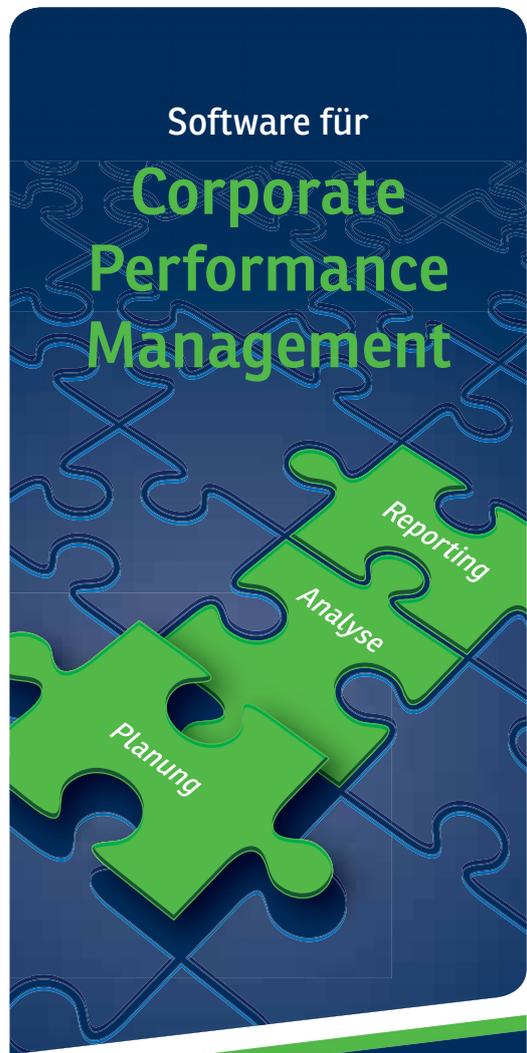
Online-Archiv Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter www.controllermagazin.de

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



Software für

Corporate Performance Management



Die integrierte Softwarelösung für Unternehmenssteuerung und Controlling, ausgezeichnet mit Bestnoten und Qualitätssiegeln.

- Operatives Controlling
- Integrierte Finanzplanung
- Konsolidierung
- Risikomanagement
- Strategische Planung

www.cp-suite.de

Corporate Planning



Controlling im volatilen Umfeld

von Andreas Aschenbrücker, Péter Horváth und Uwe Michel

Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein (ICV) hat es sich zur Aufgabe gemacht, neue Trends im Controlling frühzeitig zu erkennen und hierzu Wissen für die Controller Community zu erarbeiten und bereitzustellen. Der vorliegende Artikel ist eine Zusammenfassung des aktuellen Dream-Car-Berichts der Ideenwerkstatt und wurde verfasst von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Péter Horváth** (Horváth AG/IPRI gGmbH), Dr. **Uwe Michel** (Horváth AG) und **Andreas Aschenbrücker** (IPRI gGmbH). An der Erstellung des Dream Car Berichts waren beteiligt: **Siegfried Gänblen** (Hansgrohe SE/ICV), Prof. Dr. **Heimo Losbichler** (FH Oberösterreich/ICV), **Manfred Blachfellner** (Change the Game Initiative), Dr. **Lars Grünert** (TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH), **Manfred Rimmel** (manfred rimmel strategie consulting), Karl-Heinz Steinke (ICV), Prof. Dr. Dr. h.c. **Jürgen Weber** (WHU – Otto Beisheim School of Management). Nähere Informationen sowie den ausführlichen Bericht finden Sie unter www.controllerverein.com/iw

Die Welt wird volatil!

Zu Beginn dieses Jahres hat DER SPIEGEL zur in 2013 erwarteten Konjunktorentwicklung getitelt: „Generation Unsicherheit“ (vgl. Hawranek/Hesse/Jung, 2013, S. 58). Norbert Reithofer, der BMW-Chef, wird zitiert: „Ich weiß nicht, wie 2013 wird.“ Wolfgang Reitzle, Chef von Linde, gibt eine ähnliche Einschätzung: „Es war noch nie so schwierig wie heute, präzise Prognosen für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung abzugeben.“ Die Ergebnisse einer Blitzzumfrage des Horváth & Partners CFO-Panels im Juli 2012 bestätigen dieses Bild (siehe [Abbildung 1](#)).

Volatilität ist kein Trendbegriff, sondern ein Phänomen, das weltweit durch die Globalisierung und durch die Vernetzung der Wirtschaft das „New Normal“ geworden ist. Was müssen Unternehmen tun, um in einem solchen Umfeld bestehen zu können? Sie müssen sich in hoch flexible Systeme verwandeln. Reithofer will BMW zu einen „extrem flexiblen Organismus“ umge-

stalten. Reitzle arbeitet an der Schaffung einer „High-Performance-Organisation“ bei Linde.

Der folgende Beitrag möchte insbesondere zwei Fragen klären:

- Was ist Volatilität und wie kann Volatilität unternehmensspezifisch bestimmt werden?
- Was muss der Controller aufgrund von Volatilität beachten?

Hierzu hat die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein (ICV) sowohl die immense Literatur zum Thema Volatilität ausgewertet als auch Experteninterviews mit Vertretern der Unternehmen Deutsche Lufthansa AG, Hansgrohe SE und TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH geführt.

Wie können wir Volatilität definieren und kategorisieren?

Der Duden beschreibt Volatilität als das Ausmaß von Schwankungen von z. B. Preisen, Aktien

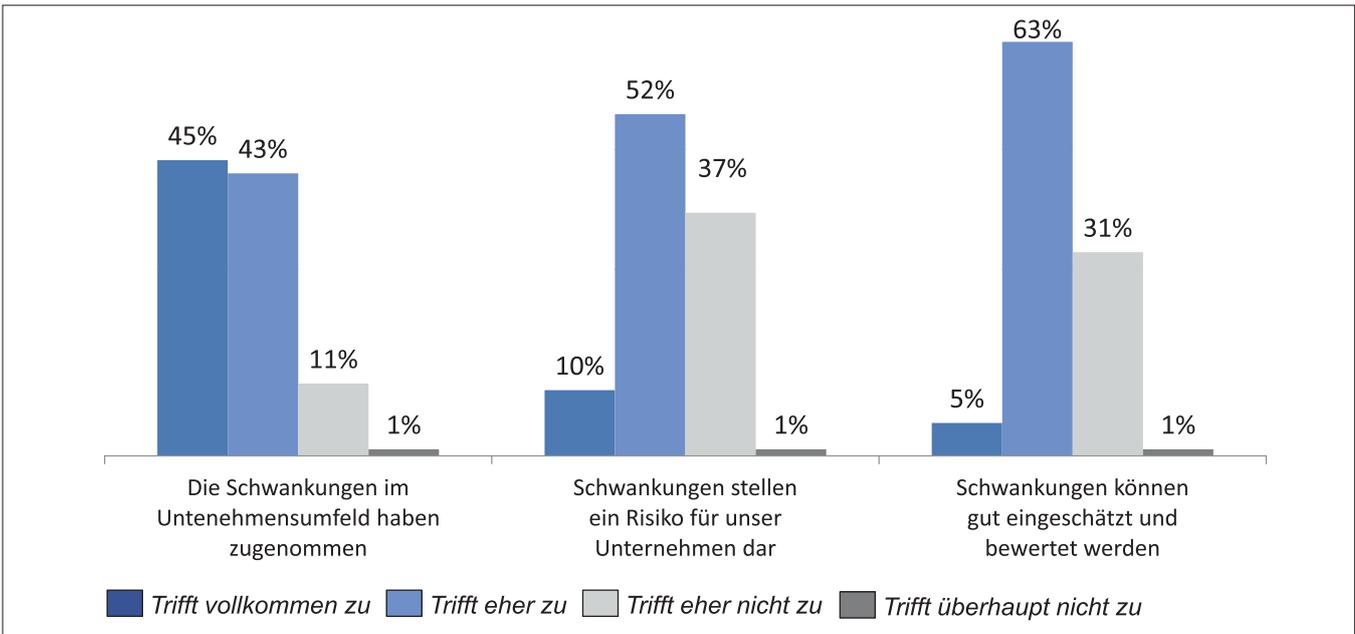


Abb. 1: Ergebnis der Horváth & Partners CFO-Panel-Blitzumfrage Juli 2012

oder Märkten bzw. als Synonym für Flüchtigkeit. Das Definitionsmerkmal der Schwankungen bildet dabei die Konstante in den unterschiedlichen Begriffsbestimmungen, die u. a. aus der Statistik oder der Finanzbranche stammen.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext definiert die Ideenwerkstatt Volatilität wie folgt: „**Volatilität beschreibt die eingetretene und erwartete Schwankungsbreite und -häufigkeit** der für Unternehmen relevanten **externen und internen wirtschaftlichen Parameter**, deren Ablaufmuster schwer prognostizierbar sein können.“

Im Unternehmensumfeld kann Volatilität nach verschiedenen Kriterien kategorisiert werden (vgl. Abbildung 2):

- Es gibt verschiedene Ebenen der Volatilitätsentstehung („Spezifität“).

- Die Beeinflussbarkeit kann unterschiedlich ausgeprägt sein.
- Die Gestaltungsdimensionen können in der Realwirtschaft oder in der Finanzwirtschaft liegen.
- Die möglichen Gestaltungsmaßnahmen können in der Schaffung von Wandlungsfähigkeit („federn“), im Resilienzmanagement („dämpfen“) oder in der Früherkennung bzw. Überwachung liegen.

Wie können wir Volatilität erkennen und zukünftige Entwicklungen prognostizieren?

Sind Unternehmen von starken Umweltveränderungen betroffen, werden Chancen und Risiken oftmals zu spät erkannt (vgl. Horváth, 2011, S. 339). **Die Reaktionszeit** eines Un-

ternehmens **kann jedoch verkürzt werden, indem Umweltveränderungen durch Implementierung eines Frühwarnsystems frühzeitig wahrgenommen** und geeignete Maßnahmen eingeleitet **werden** (vgl. Abbildung 3).

Eine Möglichkeit der Früherkennung bieten **Frühindikatoren**, die Hinweise auf zukünftige Entwicklungen sowie Veränderungen im Unternehmen und dessen Umwelt geben (vgl. Bea & Haas, 2009, S. 316ff). Die **Schwierigkeit liegt in der Identifikation der unternehmensspezifischen Faktoren**, welche Rückschlüsse auf eine Veränderung des Unternehmensumfeldes geben. Hierzu eignet sich u. a. **Porters „Fünf-Kräfte-Modell“** (Porter, 1983), welches um Einflüsse aus der Umwelt und der Volkswirtschaft **zum „Sieben-Kräfte-Modell“ der Volatilitäts-Ana-**

Wirkungsebenen	Volkswirtschaft	Branche	Unternehmen	Unternehmensteile
Beeinflussbarkeit	keine		moderate	
Gestaltungsmaßnahmen	„federn“ (Wandlungsfähigkeit / Flexibilität)		„dämpfen“ (Resilienz)	„überwachen“ (Früherkennung)
Handlungsebenen	Realwirtschaft		Finanzwirtschaft	

Abb. 2: Kategorisierungsebenen von Volatilität und deren verschiedene Zustände

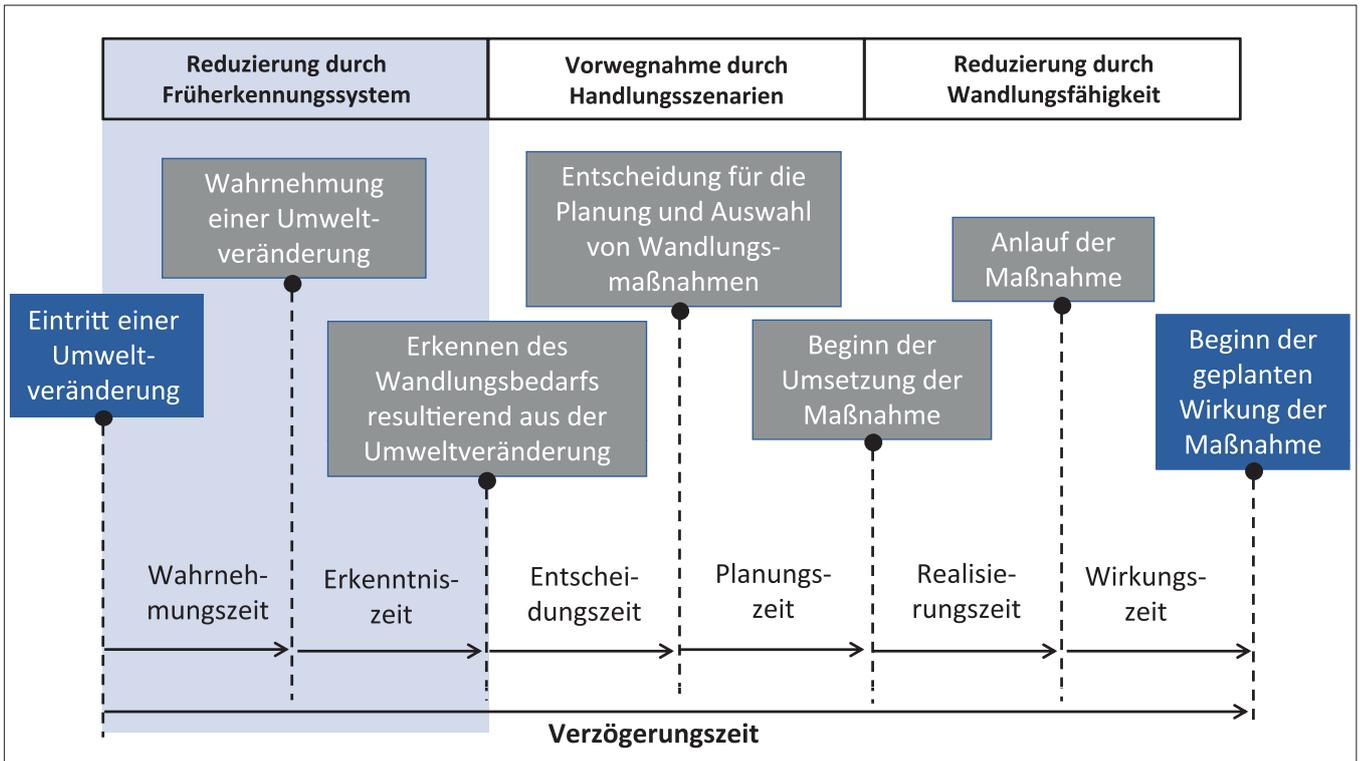


Abb. 3: Zeitgewinn durch Früherkennung – schnellere Reaktion durch verkürzte Wahrnehmungs- und Erkenntniszeit (in Anlehnung an Wiendahl et al. 2005, S. 56).

lyse (vgl. Horváth, 2012) erweitert werden sollte (vgl. Abbildung 4). Mithilfe dieses Modells können die unternehmensrelevanten Volatilitäts-Indikatoren und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge identifiziert werden. Jenes ist notwendig, um eine differenzierte Aussage über die Entwicklung der Volatilität und den Einfluss auf das Controlling treffen zu können.

Dies kann anhand des in Abbildung 5 dargestellten Beispiels aus dem Maschinenbau verdeutlicht werden. Schwankungen des Umsatzes werden im Maschinenbau maßgeblich bedingt durch Veränderungen in den Auftragseingängen. Die Auftragseingänge wiederum hängen stark von volkswirtschaftlichen Entwicklungen, spricht der Gesamtkonjunktur ab. Ein möglicher Indikator dieser ist beispielsweise das Bruttoin-

landsprodukt (BIP). Da der amerikanische Markt für gewisse Segmente des Maschinenbaus große Bedeutung hat, sollte auch das GDP der USA (Gross Domestic Product) und der Wechselkurs von US-Dollar zu Euro beobachtet werden.

Wie können Unternehmen im volatilen Unternehmensumfeld geführt werden?

In Abbildung 2 sind drei Gestaltungsmaßnahmen für eine Unternehmensführung im volatilen Umfeld aufgeführt: **Schaffen von Wandlungsfähigkeit und Flexibilität, Erzeugen von Resilienz (Widerstandsfähigkeit) und Früherkennung von Veränderungen.** Die Früherkennung ist dabei elementarer Bestandteil der anderen beiden Maßnahmen.

Wandlungsfähige Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie „die Strukturen der Organisation und der Ressourcen permanent an veränderte Bedingungen [...] kurz-, mittel- und langfristig anpassen können“ (Westkämper/Zahn, 2009, S. 11).

Wandlungsfähigkeit muss unterschieden werden von Flexibilität: Flexibilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, sich im Rahmen

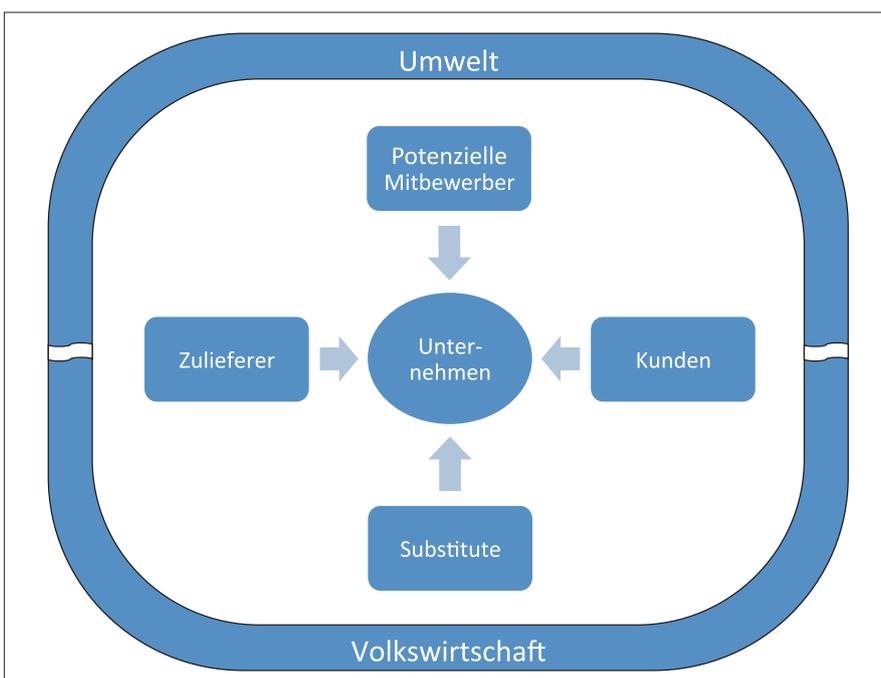


Abb. 4: Sieben-Kräfte-Modell zur Analyse der Volatilität (in Anlehnung an Porter 1983).

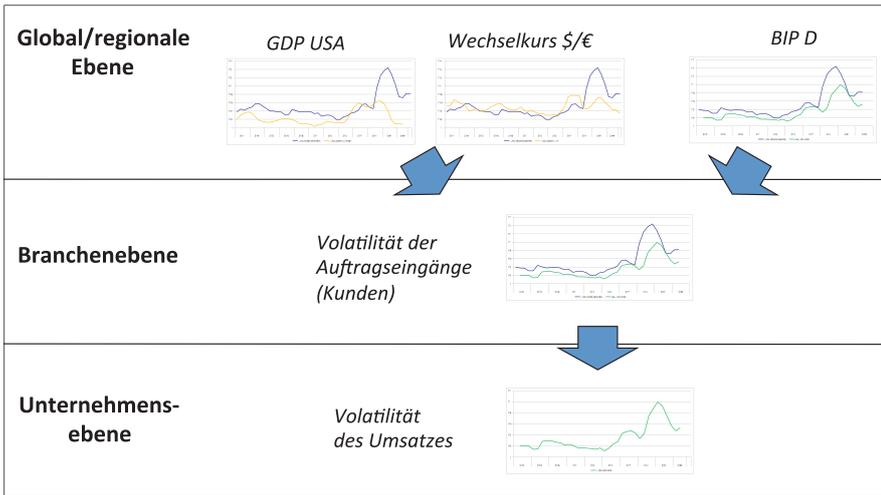


Abb. 5: Beispielhafte Wirkungskette von Entwicklungen auf verschiedenen Betrachtungsebenen

gegebener Flexibilitätskorridore schnell und mit geringem finanziellem Aufwand an geänderte Einflussfaktoren anzupassen. Die Vorhaltung größerer Flexibilitätskorridore verursacht zu meist höhere Kosten (vgl. Nyhuis/Reinhart/Abele, 2008, S. 24). Wandlungsfähigkeit hingegen erlaubt Unternehmen organisatorische und technische Veränderungen vorzunehmen, um von einem Flexibilitätskorridor in einen anderen überzugehen (vgl. hierzu Abbildung 6).

Die **Schaffung von Wandlungsfähigkeit ist stets mit Investitionen und Kosten verbunden**. Daher ist ein **wirtschaftlich sinnvoller** und kein maximaler **Grad** an Wandlungsfähigkeit **erstrebenswert**. Diese Forderung macht deutlich, dass die Schaffung von Wandlungsfähigkeit auch für das Controlling neue Anforderungen hervorbringt.

Resilienz ist „die Fähigkeit, auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umgehen zu können, sowie [...] daraus sogar organisationale Kompetenzen aufbauen zu können

nen, aus denen zukünftig [...] ereignisgetrieben und zeitnah Wandelbereitschaft und Wandel-fähigkeit abgerufen werden können“ (Pedell/Seidenschwarz, 2011, S. 153).

Beispielhafte **Maßnahmen zur Förderung der Resilienz** im Unternehmen **sind die Förderung der Flexibilität der Mitarbeiter** (Aufschub von Entscheidungen; vgl. Weick/Sutcliffe, 2010, S. 77), die Erweiterung des Handlungsspielraums durch Postponement (vgl. Sheffi, 2006, S. 213-226) oder die Erhöhung der finanziellen Widerstandsfähigkeit von Unternehmen durch Liquiditätsreserven (vgl. Pedell/Seidenschwarz, 2011, S. 153).

Die Erfolgswirkungen eines guten Resilienzmanagements spiegeln sich in aller Regel in der Vermeidung von Kosten durch unerwartete Ereignisse wider. Diese werden in traditionellen Erfolgsrechnungen unzureichend abgebildet. **Das Controlling muss die Wirkungen der Verwundbarkeit identifizieren und analysieren**. Aufgrund der Fähigkeit, flexibel am Markt reagieren zu können, schafft Resilienz-

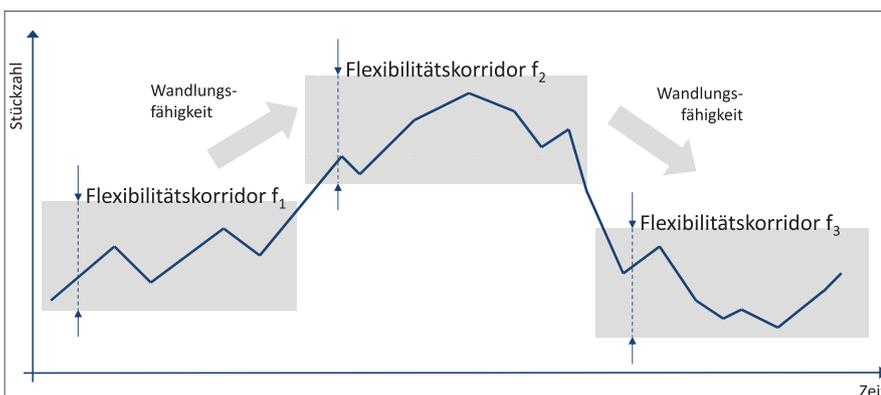


Abb. 6: Abgrenzung von Wandlungsfähigkeit und Flexibilität (Zäh, Möller & Vogl 2005, S. 4)



Einblick in die Reisekosten noch BEVOR der Chef fragt!

www.concur.com/Transparenz



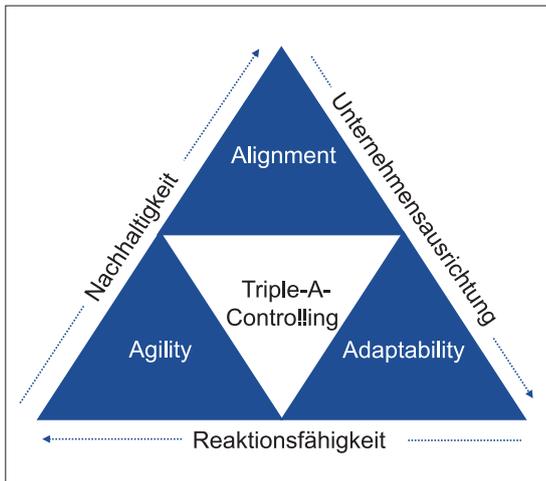


Abb. 7: Triple-A-Controlling

management einen Wettbewerbsvorteil. Das Controlling muss diesen aufzeigen und die Wirtschaftlichkeit möglicher Investitionen und Maßnahmen bewerten.

Wie können Unternehmen im volatilen Unternehmensumfeld gesteuert werden?

Die Unternehmenssteuerung im volatilen Umfeld sollte sich an den drei Schlüsselfähigkeiten, den Triple A – „Agility-Adaptability-Alignment“ – orientieren (vgl. Abbildung 7). „Agility“ (zu Dt. Agilität) bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf kurzfristige Marktschwankungen einzustellen. „Adaptability“ (zu Dt. Anpassungsfähigkeit) ist die Reaktionsfähigkeit, um sich rechtzeitig an strukturelle Marktänderungen anzupassen. Unter „Alignment“ (zu Dt. Ausrichtung) verstehen wir die ergebnisorientierte Ausrichtung und Koordination globaler, dezentraler Unternehmensstrukturen (vgl. Losbichler, 2012, S. 8-9).

„Agility“ und „Adaptability“

Die ersten beiden Schlüsselqualifikationen werden im Wesentlichen durch die klassischen Steuerungssysteme bedingt, welche sich grob in Planung und Performance Measurement inkl. Reporting unterteilen lassen. **Veränderungen**, gerade in einem volatilen Umfeld, **erfordern Anpassungen von Plänen und Budgets. Der ICV schlägt eine „moderne Budgetierung“ vor.** Diese kann anhand von drei Eigenschaften beschrieben werden: ein-

fach – flexibel – integriert (vgl. Internationaler Controller Verein, 2012, S. 17, 20).

Einfachheit in der Planung wird durch eine Verkürzung und Verschlankeung des Planungsprozesses vorangetrieben. Der Zeitgewinn ermöglicht einen **späteren Startpunkt und dadurch eine aktuellere Informationsgrundlage.** Zudem sollte sich die Planung **auf die wesentlichen Planungsmerkmale konzentrieren** und die **Detailtiefe reduziert** werden.

Je flexibler ein Plan ist, desto leichter kann er an unvorhergesehene Entwicklungen angepasst werden. Erreicht werden kann dies über eine **rollierende Planung**, bei der jedes Quartal der Plan für die nächsten zwölf Monate aktualisiert wird. Bei einer modernen Steuerung ergänzt der Forecast Planung und Budgetierung. Zudem sollte der Blick in die Zukunft durch Eventualpläne und eine **Szenarioplanung** inklusive Szenariotechnik, **Szenarioanalyse** und **Sensitivitätsanalysen** geschärft werden.

Performance-Measurement-Systeme ermöglichen darüber hinaus **die Reduzierung** des Zeitraums zwischen dem Beginn einer Schwankung und deren **Wahrnehmung** im Unternehmen. Erst wenn Volatilität zeitnah erkannt und deren Ausmaß richtig beurteilt wird, kann mit den entsprechenden Maßnahmen darauf reagiert werden. Neben absoluten Unternehmenszielen sollten **relative Ziele** die Betroffenheit des Unternehmens von **Marktschwankungen berücksichtigen** und im Rahmen der Messung und Bewertung der Zielerreichung abgebildet werden. Außerdem müssen **unternehmensindividuelle Volatilitäts-Indikatoren in Performance-Measurement-Systeme integriert** werden.

Ein volatiles Unternehmensumfeld erfordert eine **schnellere und höher frequentierte Informationsversorgung. Ad-hoc-Informationsbedarfe müssen abgedeckt, die Analyse- und Prognosefähigkeit insgesamt erhöht werden.** Eine zielgerichtete Informationsversorgung des Managements, eingebettet in kürzere

Berichtszyklen, ist erforderlich. Dies stellt eine Herausforderung für die Reporting-Prozesse im Unternehmen dar. An Stelle eines starren Reportings treten vermehrt online-basierte Lösungen mit flexiblen Auswertungsmöglichkeiten. **Auch die Integration von Frühindikatoren in das Performance Measurement** erweitert die Aufgaben des Reportings. Es gilt zu lösen, wie Informationen über sog. „schwache Signale“ gesammelt, analysiert und dem Management bereitgestellt werden können.

„Alignment“

Die Anforderungen einer gestiegenen Volatilität machen eine Neu- bzw. Weiterentwicklung der Controlling-Instrumente erforderlich. Dies führt auch zur Notwendigkeit der Evolution der Controlling-Prozesse bzw. einer **Anpassung der Controlling-Organisation. Viele Unternehmen bauen Competence Center im Bereich Business Intelligence / Business Analytics / Predictive Analytics auf** oder bündeln Controlling-Funktionen wie das Berichtswesen in Reporting Competence Centern. Der **Ausbau zu Controlling Shared Service Centern** ist ein deutlich zu beobachtender Trend.

Die zentrale Umsetzung transaktionaler Prozesse führt durch die Erreichung von Economies of Scale zu einer Steigerung der Effizienz. Jener Effekt wird verstärkt durch eine Bündelung des Handlings der **immer größer werdenden Datenmengen („Big Data“)**, sowie der **Expertise zu neuen Tools und Methoden.** Diese Zentralisierung kommt den anderen Controlling-Funktionen zugute: Eine kapazitative Entlastung schafft Flexibilität und trägt zu einer verbesserten Bewältigung der Volatilität bei. Der aufwendige und nicht wertschöpfende Prozess der Daten- und Berichterstellung kann auf diese Weise ohne Beteiligung operativer Controller erfolgen. Dies ermöglicht eine **Konzentration auf die Analyse, Interpretation und Kommentierung von Informationen**, wodurch ein greifbarer Mehrwert für das Management geschaffen wird.

Ein Triple-A-Controlling kann nur realisiert werden, wenn auch die Mitarbeiter selbst sich anpassen. Veränderte Instrumente und Prozesse sowie eine veränderte Organisation haben Aus-

wirkungen auf die Unternehmenskultur und die Rolle, die die Mitarbeiter im Unternehmen erfüllen müssen. Die Personalpolitik eines Unternehmens muss dazu beitragen, die Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen steigern zu können. **Veränderungen müssen aktiv kommuniziert und in Kooperation mit den Mitarbeitern umgesetzt werden.** Dies trägt entscheidend dazu bei, dass Veränderungen von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden.

Vor allem im Controlling-Bereich ist hier in letzter Zeit ein Wandel zu beobachten: Gesteigerte Informationsbedürfnisse, höhere Flexibilität und der ständige Wandel erfordern eine Veränderung des Controller-Typus. **Der Controller muss sich verstärkt die Rolle des Business Partners zu eigen machen.** Seine Tätigkeit muss geprägt sein von einem **proaktiven, analysierenden und vorausschauenden Handeln.** Der Controller ist in dieser Rolle Partner des Managements, berät dieses und unterstützt oder treibt den Entscheidungsprozess voran. Der moderne Controller besitzt ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, ein tiefgreifendes Verständnis des Geschäftsmodelles und arbeitet mit Szenarien und Kontingenzplänen. Sein Ziel ist ein Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

Wie kann die Unternehmenssteuerung volatilitätsresistent gestaltet werden?

Die Ideenwerkstatt im ICV hat ihre Erkenntnisse zur Volatilität und zur Gestaltung einer volatilitätsresistenten Unternehmenssteuerung zu zehn Empfehlungen aggregiert. Dabei muss unterschieden werden zwischen Aufgaben des Managers und des Controlls sowie zwischen neuen Aufgaben und bestehenden, die eine Intensivierung erfordern. Unerlässliche Voraussetzung zum Gelingen der volatilitätsresistenten Steuerung ist der angesprochene kulturelle Wandel in der Zusammenarbeit von Managern und Controllern. Controlling entsteht aus dem Zusammenspiel „auf Augenhöhe“! Deshalb lautet die erste und wichtigste Empfehlung:

1. Controller und Manager müssen die Konsequenzen einer gestiegenen Volatilität akzeptieren und gemeinsam damit umgehen!

Schaffen Sie:

- ein gemeinsames Verständnis des Geschäftsumfeldes und seiner Volatilität,

- ein gemeinsames Lernen der Definition, Kategorien, sowie der Erkennungs- und Messverfahren der Volatilität,
- ein gemeinsames Verständnis der Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die sich aus der Volatilität ergeben,
- eine klare Festlegung der Kommunikation zu operativ-kurzfristigen und zu strategisch-langfristigen Entscheidungsszenarien,
- klare Erfolgsmaßstäbe zur Beurteilung der volatilitätsbedingten Entscheidungen.

Durch ein solches Zusammenspiel zwischen Controller und Manager gelingt es, volatilitätsbedingte Entscheidungen proaktiv und zielkonform zu treffen.

„Neue“ Aufgaben des Managers aufgrund gesteigerter Volatilität:

2. Berücksichtigen Sie die Volatilität und deren Auswirkungen im Rahmen Ihrer strategischen Ausrichtung!

Bei den Strategieinhalten sind vier Aspekte zu klären:

- In welchem Geschäftsumfeld hinsichtlich der Volatilität befinden Sie sich?
- Welche strategischen Chancen und Risiken ergeben sich aus der steigenden Volatilität?
- In welchem Ausmaß und in welchen Schritten ist Ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln?
- Welche strategischen Szenarien wollen Sie proaktiv entwickeln?

Bei den Strategieprozessen sind ebenfalls vier Punkte zu beachten:

- Welchen Grad an Strategieflexibilität wollen Sie realisieren?
- Welche Veränderung in dem Zeithorizont der Strategie wollen Sie?
- Mit welchen Vereinfachungen im Planungssystem und -prozess wollen Sie der Volatilität begegnen?
- Ist Ihr Strategieumsetzungsprozess einfach und flexibel genug?

Die Beachtung und Umsetzung dieser Punkte ermöglicht eine zielfokussierte Steuerung im

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss. Andreas Aschenbrücker

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am International Performance Research Institute von Prof. Horváth und Koordinator der Ideenwerkstatt im ICV. Seine Studien mit den Schwerpunkten Controlling und Statistik bzw. Sportökonomie absolvierte er an der Universität Mainz.

E-Mail: aaschenbruecker@ipri-institute.com

■ Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

ist Geschäftsführer des International Performance Research Institute und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Horváth AG in Stuttgart. Gemeinsam mit Dr. Uwe Michel leitet er die Ideenwerkstatt des ICV.

E-Mail: phorvath@horvath-partners.com



■ Dr. Uwe Michel

ist Mitglied des Vorstands der Horváth AG in Stuttgart. Gemeinsam mit Professor Horváth leitet er die Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: umichel@horvath-partners.com

volatilen Umfeld und die Umsetzung der Steuerung in operative Aktionen.

3. Bauen Sie ein Resilienzmanagement auf, welches Sie in die Lage versetzt, unerwartete Volatilitäts-Sprünge zu dämpfen!

- Erarbeiten Sie Schätzungen zu möglichen Extremwerten von Schlüsselparametern wie Schwankungshöhe (Standardabweichung eines beobachteten Parameters zu seiner zuvor bestimmten Trendgröße) und Schwankungsbreite (Frequenz, mit welcher sich Zeiten hoher und geringer Volatilität abwechseln)!
- Analysieren Sie die Auswirkungen auf kritische Funktionen / Prozesse!
- Legen Sie die Verantwortlichkeiten fest und stellen Sie Eventualpläne auf!
- Schaffen Sie ein ausreichendes Eigenkapitalpolster und bauen Sie sinnvolle Liquiditätsreserven auf. Ein derartiger „Risikopuffer“ hat zur Folge, dass nicht jeder kleinste Umsatzeinbruch existenzbedrohend wird.
- Nehmen Sie Resilienzchecks in Form von szenarienbasierten Trainings vor!

Mit Resilienzmanagement und -controlling lassen sich Volatilitäts-Sprünge nicht vermeiden, aber man kann sich auf sie vorbereiten.

„Bestehende“ Aufgaben des Managers, die intensiviert werden müssen:

4. Entwickeln Sie die Flexibilität von Prozessen und Systemen weiter zur Wandlungsfähigkeit!

Wandlungsfähigkeit ist notwendig für Volatilität auf strategischer Ebene: nachhaltige Veränderungen von Marktsituationen, veränderte Kundenbedürfnisse oder die Einführung von neuen Produkten mit technischen Innovationen. Die Identifikation von Wandelanforderungen ist durch den Einsatz von Umfeldanalysen zu unterstützen. Fünf Themenfelder sind kritisch und folglich wandlungsfähig zu gestalten:

- die Lieferkette (Verlässlichkeit der Lieferanten, Gestaltung der Bestände),
- das Produktionssystem (Vielseitigkeit und Mobilität der Produktionsanlagen),
- der Mitarbeiterinsatz (Arbeitszeitflexibilisierung und Qualifizierungsprogramme),
- die Finanzen (Aufbau von Liquiditätsreserven und Schaffung von Kreditlinien),
- das Produktportfolio (die Möglichkeit, schnell auf neue Technologien und Trends reagieren zu können).

Die Schaffung von Wandlungsfähigkeit ist eine permanente Aufgabe, an der Manager und Controller intensiv zusammenarbeiten müssen, damit Existenzsicherung und Wirtschaftlichkeit im Gleichgewicht bleiben.

„Neue“ Aufgaben des Controllers aufgrund gestiegener Volatilität:

5. Bauen Sie ein unternehmensindividuelles System der Volatilitäts-Analyse auf!

Die Analyse der unternehmensindividuellen Volatilität ist Grundvoraussetzung, um diese in der strategischen Ausrichtung, der Unternehmenssteuerung oder der Leistungsmessung des Unternehmens adäquat berücksichtigen zu können.

- Es gilt, die wesentlichen Volatilitäts-Treiber zu identifizieren (z. B. mithilfe des Sieben-Kräfte-Modells der Volatilitäts-Analyse).
- Die identifizierten Volatilitäts-Treiber müssen in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zueinander gesetzt werden (z. B. mithilfe von Vernetzungsanalysen, systematischer Nutzung von Wissen der Fachabteilungen).
- Zur Beurteilung der Relevanz der verschiedenen Treiber müssen deren Ergebnisse abgeschätzt werden.
- Zusammenhänge zwischen Veränderungen der Volatilitäts-Treiber und dem Unternehmensergebnis müssen abgeleitet werden (z. B. mithilfe von Sensitivitätsanalysen).
- Für die wichtigsten Treiber der Volatilität müssen Frühindikatoren abgeleitet werden, deren Entwicklung eine mögliche Veränderung des Unternehmensumfeldes frühzeitig aufzeigt.

6. Verfolgen Sie die Volatilitäts-Auswirkungen anhand von Volatilitäts-Indikatoren!

Die Identifikation der wesentlichen Volatilitäts-Treiber und die Ableitung von Volatilitäts-Indikatoren reichen für eine volatilitätsresistente Unternehmenssteuerung nicht aus. Die Herausforderung für den Controller liegt in der zielorientierten Informationsversorgung des Managements:

- Legen Sie neue Definitionen für die zu verwendenden Volatilitäts-Indikatoren fest und integrieren Sie diese in Ihr Reportingsystem!
- Bestimmen Sie Schwellenwerte, die Ad-hoc-Informationen an die zuständige Führungskraft auslösen und über erwartete Volatilitäts-Auswirkungen informieren!

„Bestehende“ Aufgaben des Controllers, die intensiviert werden müssen:

7. Modernisieren Sie Planung und Budgetierung!

Eine moderne Planung und Budgetierung zeichnet sich durch drei Eigenschaften aus: einfach, flexibel, integriert.

- Schaffen Sie durch Einführung eines „Frontloading“ ein gemeinsames Verständnis des Planungszieles! Verschlanken Sie den Planungsprozess in zeitlicher und inhaltlicher Dimension: kürzere Planungszyklen und weniger Detailinformationen!
- Führen Sie eine rollierende Planung und zu deren Unterstützung einen Forecast ein. Entwickeln Sie den Forecast ggf. zu einem Rolling Forecast weiter!
- Schärfen Sie Ihren Blick in die Zukunft durch Einführung von Szenarioplanungen, Sensitivitätsanalysen und Simulationstools und integrieren Sie die Erkenntnisse in die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens!

8. Erweitern Sie Ihre Performance-Measurement-Systeme um relative Ziele und Frühindikatoren!

Ziel ist es, die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen wahrgenommen werden, zu erhöhen

und Marktentwicklungen in der strategischen Unternehmensausrichtung zu berücksichtigen:

- Integrieren Sie die identifizierten Volatilitäts-Indikatoren in Ihre Performance-Measurement-Systeme!
- Berücksichtigen Sie, neben absoluten Zielen, auch relative Ziele im Verhältnis zur Marktentwicklung in Ihren Performance Measurement-Systemen! Dies ermöglicht die Messung der Zielerreichung im Vergleich zum Wettbewerb.

9. Gestalten Sie das Reporting schlanker und flexibler!

Ein schlankes und flexibles Reporting ist notwendig, um der durch zunehmende Veränderungen induzierten intensiveren Informationsversorgung des Managements und den sich stetig ändernden Informationsbedarfen gerecht zu werden.

- Bieten Sie dem Management die Möglichkeit und den Freiraum für flexible Auswertungsmethoden und individuelle Informationsabfragen (z. B. mittels online-basierter Lösungen)!
- Ad-hoc-Abfragen versorgen das Management zeitnah mit aktuellen Informationen.

10. Verbessern Sie die Effizienz und Effektivität der Controlling-Prozesse!

Effizienzsteigerungen in Controlling-Prozessen dienen nicht nur der Kostenreduzierung, sondern auch der Freisetzung von Ressourcen. Diese sind aufgrund gestiegener Anforderungen einer volatileren Wirtschaft erforderlich, damit Controller Kapazitäten für zusätzliche Analysen oder eine intensivere Beratung des Managements haben:

- Prüfen Sie die Möglichkeit, Controlling Shared Services einzurichten! Diese bündeln Standardprozesse wie das Berichtswesen in Kompetenzzentren mit der Absicht, eine höhere Standardisierung in den Prozessen und „Economies of Scale“ zu erreichen.
- Verlagern Sie die Auswertung großer Datenmengen oder den Einsatz weiterentwickelter Analysemethoden in spezielle „Competence Center“!

- Eine Bündelung von Spezialkenntnissen und Instrumenten für die Themen Business Intelligence, Business Analytics oder Predictive Analytics schafft einen Beitrag zur Qualitätssteigerung von Spezialanalysen und zur Entlastung anderer Controlling-Funktionen.

Veränderungen bzw. Anpassungen der Controlling-Prozesse erfordern möglicherweise auch eine Re-Organisation des Controllings. Allerdings sollte diese nicht losgelöst von Veränderungen der Unternehmensorganisation durchgeführt werden.

Literatur

Hawranek, D./Hesse, M./Jung, A., Generation Unsicherheit, in: DER SPIEGEL, Heft 1, 2013, S. 58-60.

Horváth, P., Controlling, 12. Aufl., München 2011.

Horváth, P., Volatilität als Effizienztreiber des Controllings, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (2012) Sonderheft 3, S. 31-36.

Internationaler Controller Verein (Hrsg.), Moderne Budgetierung, Gauting 2012.

Losbichler, H., Triple A Controlling - Die Unternehmenssteuerung, in: Controller Magazin, 37 (2012) 5, S. 4-9.

Nyhuis, P./Reinhart, G./Abele, E., (Hrsg.), Wandlungsfähige Produktionssysteme, Garbsen 2008.

Pedell, B./Seidenschwarz, W., Resilienzmanagement, in: Zeitschrift für Controlling, 23 (2011) 3, S.152-158.

Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt (Main) 1983.

Sheffi, Y., Worst-case-Szenario. Wie Sie Ihr Unternehmen auf Krisen vorbereiten und Ausfallrisiken mindern, Landsberg am Lech 2006.

Weick, K. E./Sutcliffe, K.M., Das Unerwartete Managen, 2. Aufl., Stuttgart 2010.

Westkämper, E./Zahn, E. (Hrsg.), Wandlungsfähige Produktionsunternehmen. Das Stuttgarter Unternehmensmodell, Berlin 2009.

Wiendahl, H.-P./Nofen, D./Klußmann, J.H./Breitenbach, F., Planung moderner Fabriken, München 2005.

Zäh, M.F./Möller, N./Vogl, W., Symbiosis of Changeable and Virtual Production. The Emperor's New Clothes or Key Factor for Success?, München 2005. ■

Alles wird leicht.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Erreichen Sie Ihre beruflichen Ziele schneller

Wir begleiten Sie mit topaktuellen Weiterbildungsangeboten für Controller:

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

Mehr unter
www.haufe-akademie.de

Compliance Reporting – Ein Instrument der Unternehmenssteuerung?

von Kai Brühl und Nina Humann

Die zunehmende Vernetzung der Märkte und eine volatile Entwicklung der Weltwirtschaft stellen wesentliche Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung dar. Damit einhergehend sind auch die Anforderungen an die Erfüllung von Gesetzen und Richtlinien (Compliance) sowie die Erwartungen der relevanten Stakeholder an eine integre Unternehmensführung stetig gewachsen.

Damit Management und Aufsichtsgremien diesen Ansprüchen genügen und das Unternehmen entsprechend steuern können, bedürfen sie einer leistungsfähigen Berichterstattung zu den wesentlichen Compliance-Themen. Nur auf Basis ausreichender und regelmäßiger Informationen kann die Unternehmensführung sicherstellen, dass die vorhandenen Strukturen und Maßnahmen wirksam Verstöße gegen relevante Regularien verhindern oder diese zumin-

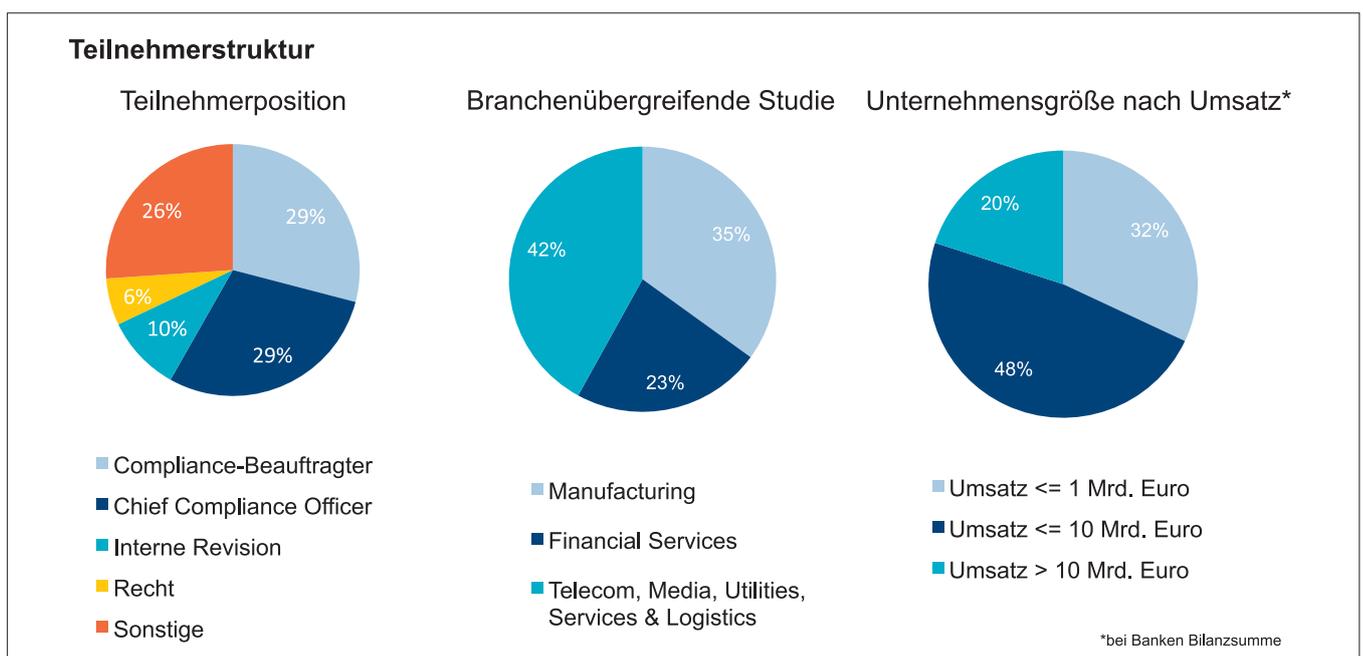
dest frühzeitig aufdecken. **Darüber hinaus bieten Informationen über Compliance-Themen auch einen wichtigen Input für unternehmensstrategische Entscheidungen**, wie M&A oder internationale Expansion. Ob und inwieweit sich diese Rahmenbedingungen auch in der Unternehmenspraxis finden, wird im Folgenden näher betrachtet.

Ausgangspunkt der Analyse ist die kürzlich von NTT DATA Deutschland publizierte Studie „**Compliance Management auf dem Prüfstand – Pflichtübung oder Instrument zur Unternehmenssteuerung?**“. Zielsetzung der Studie war die Analyse von Ausgestaltung, Wirksamkeit und Effizienz des Compliance Managements in der Unternehmenspraxis. Hierzu wurden insbesondere Compliance Officer und Compliance-Beauftragte sowie Verantwortliche für das Compliance Management und Füh-

rungskräfte vorwiegend aus den Bereichen Compliance und Interne Revision befragt. Der Fokus lag hierbei nicht nur auf großen und börsennotierten Unternehmen, sondern auch auf führenden mittelständischen Unternehmen in Deutschland und Österreich. Abbildung 1 zeigt weitere Details zur Teilnehmerstruktur der Compliance-Studie.

Erfolgreiche Unternehmenssteuerung durch definierte Compliance-Ziele und -Themen

Die befragten Unternehmen setzen auf eine präventive Ausrichtung ihres Compliance Managements, um die definierten Compliance-Ziele und -Themen wirksam umzusetzen. Demnach herrscht bei nahezu allen Unternehmen ein **einheitliches Verständnis von Compliance als**



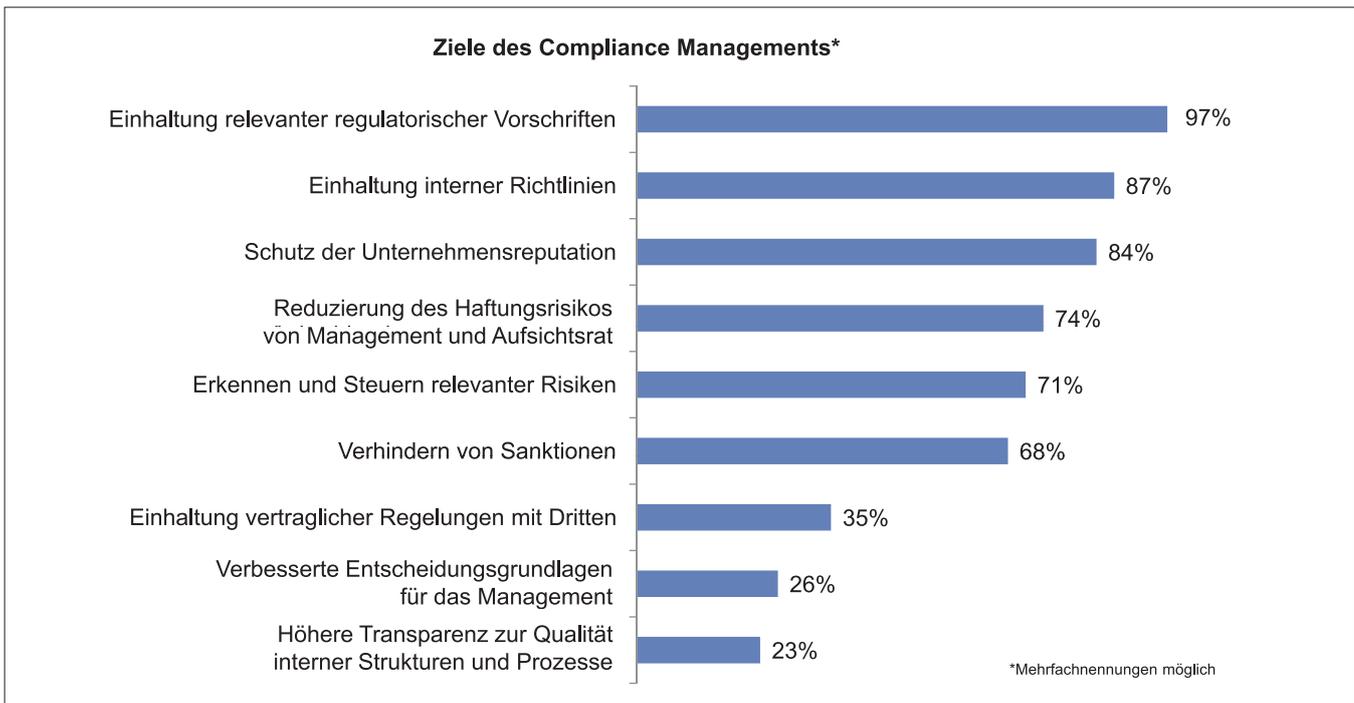


Abb. 2: Ziele des Compliance Managements

Einhaltung der relevanten gesetzlichen Vorschriften und unternehmensinterner Richtlinien (siehe *Abbildung 2*). Damit die Verfolgung dieser Zielsetzungen auch kontinuierlich sichergestellt werden kann, müssen sie ihren Eingang in die Unternehmenssteuerung finden, z. B. mit Hilfe eines adäquaten Compliance Reporting an das Management.

Weitere wesentliche Ziele des Compliance Managements bilden bei der Mehrheit der befragten Unternehmen regulatorisch getriebene Effektivitätsziele wie der Schutz der Unternehmensreputation (84 Prozent), die Reduzierung des Haftungsrisikos von Management und Aufsichtsrat (74 Prozent) oder das Verhindern von Sanktionen (68 Prozent).

Im Vergleich hierzu wird die Realisierung von Effizienzpotenzialen wie eine verbesserte Entscheidungsgrundlage für das Management (26 Prozent) oder eine höhere Transparenz zur Qualität interner Strukturen und Prozesse (23 Prozent) seltener angestrebt. Überlegungen zur Steigerung der Effizienz von Strukturen und Prozessen sowie der Nutzung dieser Erkennt-

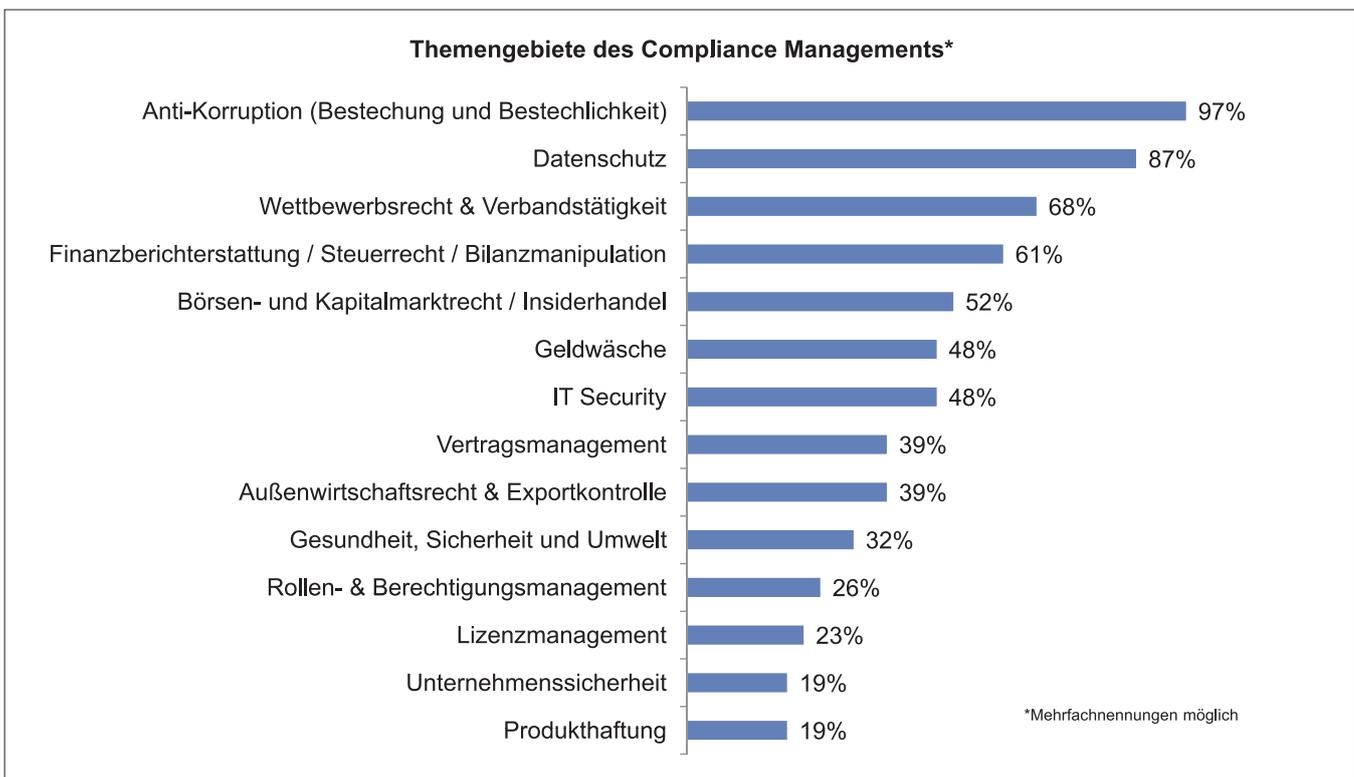


Abb. 3: Themengebiete des Compliance Managements

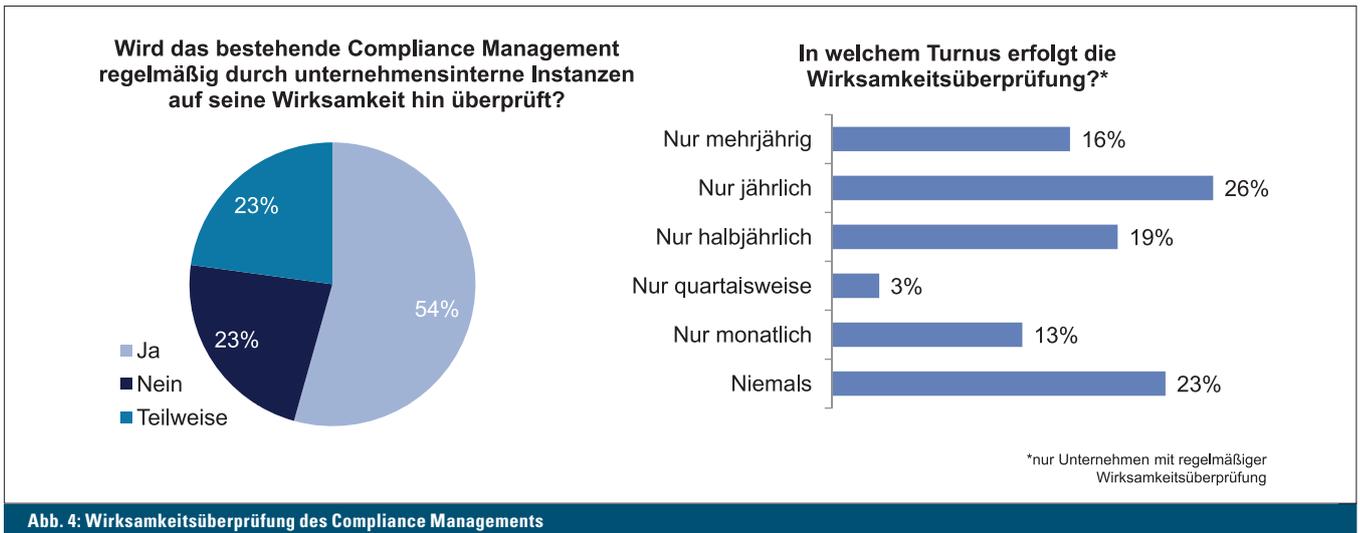


Abb. 4: Wirksamkeitsüberprüfung des Compliance Managements

nisse für die Unternehmenssteuerung wird keine große Bedeutung beigemessen. Dadurch kann das Compliance Management nur einen geringen Beitrag für die Unternehmensteuerung hinsichtlich des Abbaus von Redundanzen, der Senkung von Kosten oder der Einsparung von Bearbeitungszeiten leisten.

Bei näherer Betrachtung der Themen, die in der Unternehmenspraxis durch das Compliance Management gesteuert und überwacht werden, zeigt sich, dass die klassischen Felder dominieren (siehe Abbildung 3). Nahezu alle Unternehmen geben an, dass sie mit ihren Compliance-Aktivitäten auf die Themen Anti-Korruption (97 Prozent) und Datenschutz (87 Prozent) zielen. Dies erscheint vor dem Hintergrund der vielen öffentlichkeitswirksamen Compliance-Verstöße bekannter Großunternehmen in Vergangenheit und Gegenwart zwar

durchaus nachvollziehbar, schränkt den Informationsgehalt des Compliance Reporting bei zu großer Dominanz jedoch ein.

Die starke Fokussierung auf die klassischen Compliance-Themen untergräbt die Informationsversorgung der Entscheidungsträger zu wesentlichen Fragen der Unternehmensführung. So können z. B. 32 Prozent der Unternehmen, bei denen Wettbewerbs- und Kartellrecht nicht systematisch durch das Compliance Management gesteuert werden, auch keine verlässlichen Informationen dazu durch das Compliance Reporting erhalten. Gleiches gilt um so mehr für die Themen IT-Security oder Unternehmenssicherheit, die insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen NSA-Spionagefälle bei sämtlichen unternehmensstrategischen Entscheidungen berücksichtigt werden sollten.

Keine aussagekräftigen Berichte ohne Aussagen zur Wirksamkeit

Um die Erreichung der definierten Compliance-Ziele kontinuierlich sicherzustellen, ist eine konsequente Prüfung der Wirksamkeit der eingerichteten Compliance-Elemente und eine Berichterstattung über deren Ergebnisse erforderlich. Nicht zuletzt wegen der weitreichenden Haftungsfolgen für Leitungs- und Aufsichtsorgane ist folglich zu erwarten, dass jedes Unternehmen sein implementiertes Compliance Management regelmäßig auf seine Wirksamkeit hin überprüft und die Ergebnisse entsprechend berichtet.

Die regelmäßige Überprüfung und die entsprechenden Nachweise darüber bilden die Grundlage, um mögliche Handlungsbedarfe zu identifizieren und rechtzeitig reagieren zu können. Darüber hinaus geben die Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung wertvolle Hinweise für Optimierungspotenziale und damit für die Weiterentwicklung des Compliance Managements.

46 Prozent der befragten Unternehmen prüfen das eigene Compliance Management nur teilweise oder überhaupt nicht auf seine Wirksamkeit (siehe Abbildung 4). Findet in den betroffenen Unternehmen keine Wirksamkeitsprüfung des Compliance Managements statt, können dort auch keine Aussagen zu dessen Handlungsfähigkeit und Effektivität getroffen werden. In Folge dessen besteht die Gefahr, dass Schwachstellen nicht aufgedeckt und dringende Handlungsbedarfe nicht identifiziert werden. Ohne diese Informa-

Autoren



Dr. Kai Brühl
 ist Competence Unit Manager, Governance, Risk & Compliance Consulting, NTT DATA Deutschland, Frankfurt a.M.
 E-Mail: kai.bruehl@nttdata.com

Nina Humann

ist Consultant, Governance, Risk & Compliance Consulting, NTT DATA Deutschland, München.
 E-Mail: nina.humann@nttdata.com



tionen besteht die Gefahr, dass sich die Unternehmensleitung auf Basis mangelhafter Berichte in „falscher Sicherheit“ wähnt, obwohl gravierende Sicherheitslücken bestehen.

Damit die berichteten Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung auch aktuell und gültig sind, müssen regelmäßige Überprüfungen des Compliance Managements durchgeführt werden. **Von den Unternehmen, die die Wirksamkeit ihres Compliance Managements regelmäßig überprüfen, tun dies 61 Prozent mindestens jährlich.** Diese Frequenz ermöglicht einen aktuellen Kenntnisstand zum Status quo des Compliance Managements und erlaubt durch entsprechende Informationen an die handlungsbefugten Stellen auch eine zeitnahe Reaktion auf die identifizierten Handlungsbedarfe.

Eine gar monatliche Überprüfung (13 Prozent) bietet zwar noch aktuellere Ergebnisse, dieser Zugewinn ist aber im Vergleich zu dem größeren Aufwand zu bewerten. Eine nur mehrjährige Überprüfung (16 Prozent) erscheint hingegen zu großzügig und damit nicht angemessen, um

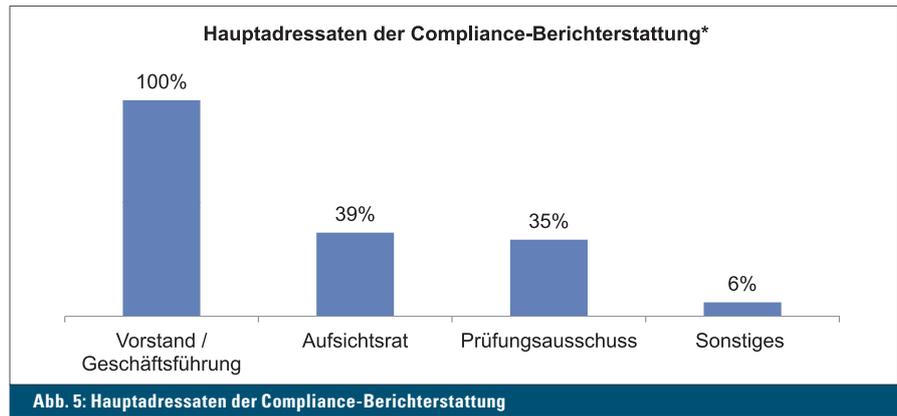


Abb. 5: Hauptadressaten der Compliance-Berichterstattung

das Compliance Management rechtzeitig anpassen zu können.

Unzureichende Compliance-Berichterstattung an den Aufsichtsrat

Damit die Erkenntnisse aus dem Compliance Management auch in die Unternehmensführung einfließen können, bedarf es einer angemessenen Informationsversorgung von Management und Aufsichtsorganen. **Bei nahezu allen befragten Unternehmen (97 Prozent)**

existiert eine Compliance-Berichterstattung an die Unternehmensführung (siehe Abbildung 5). Diese Compliance-Berichte richten sich in allen Unternehmen an den Vorstand bzw. die Geschäftsführung als Hauptadressaten. **Dagegen wird der Aufsichtsrat in weniger als der Hälfte der Unternehmen durch Compliance-Berichte informiert.** Daher stellt sich die Frage, wie der Aufsichtsrat auf Basis dieser ungenügenden Informationslage die Wirksamkeit des Compliance Managements überwachen soll. Die Compliance-Informationen werden zwar dort berichtet, wo die unter-

Internationaler
Controller Verein



Höher hinaus

ControllerPreis 2014

Ergreifen Sie die Chance und machen Sie mit beim ControllerPreis 2014. Dotiert mit Euro 5.000,-.

Einsendeschluss ist der 28.02.2014
Infos und Ausschreibungsunterlagen unter: www.controllerverein.com

Sponsoren und
Medienpartner



Controlling – Zukunft gestalten

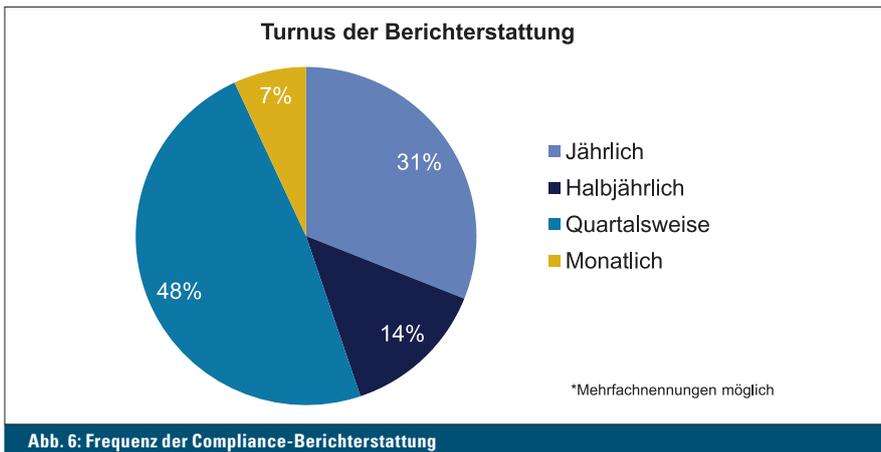


Abb. 6: Frequenz der Compliance-Berichterstattung

nehmerischen Entscheidungen fallen, aber nicht dort, wo die Überwachung der Unternehmenssteuerung stattfindet.

Sollen die Compliance-Berichte einen wirkungsvollen Beitrag zu den unternehmerischen Entscheidungen liefern, ist es erforderlich, dass die Informationen möglichst aktuell sind. Betrachtet man zunächst die Frequenz der Berichterstattung, fällt auf, dass alle Unternehmen das Management zumindest jährlich über Compliance Themen informieren (siehe [Abbildung 6](#)). Vereinzelt findet sich sogar eine monatliche Compliance Berichterstattung statt. **Neben diesen Regelberichten ist eine Ad-hoc-Berichterstattung für besonders relevante und zeitkritische Compliance Informationen unerlässlich. In der Praxis hat aber**

nur jedes zweite der befragten Unternehmen (52 Prozent) einen solchen Ad-hoc-Prozess definiert. In den restlichen Unternehmen ist die rechtzeitige Information des Managements bei besonders dringlichen Angelegenheiten nicht systematisch sichergestellt. Dies schwächt die Eignung des Compliance Reporting als Instrument der Unternehmenssteuerung.

Inhalte der Compliance-Berichterstattung

Nachdem die relevanten Adressaten und die Aktualität der bereitgestellten Compliance-Informationen näher betrachtet wurden, gilt es, die genauen Inhalte der Compliance-Berichterstattung zu untersuchen (siehe [Abbildung 7](#)).

73 Prozent der Unternehmen besitzen eine **eigenständige Compliance-Berichterstattung** und legen den inhaltlichen Fokus auf Informationen zu Compliance-Vorfällen und die damit verbundenen Vorschläge für das weitere Vorgehen (80 Prozent). Besonders auffällig ist, dass **nur die Hälfte der Unternehmen (53 Prozent) über das Ergebnis der Wirksamkeitsüberprüfung des Compliance Managements berichtet.** Dieses **Ergebnis verstärkt die Einschätzung**, dass die Unternehmensführung **nicht durchgängig über Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des Compliance Managements informiert ist.**

Insgesamt zeigt sich, dass die bereitgestellten Informationen eher einzelfallbezogen sind und mehr einem Prüfungsbericht denn einem Managementreporting ähneln. Darüber hinaus gaben 13 Prozent der Teilnehmer an, dass ihre Compliance-Berichterstattung keine feste Struktur aufweist. Die mangelnde Einheitlichkeit der Berichte erschwert in diesen Unternehmen die Vergleichbarkeit und Interpretation der Informationen im Zeitverlauf.

Um den Ansprüchen an ein leistungsfähiges Managementreporting gerecht zu werden, muss die inhaltliche Ausgestaltung der Compliance-Berichte deutlich verbessert werden. Diese Aufgabe liegt zum einen bei den Autoren der

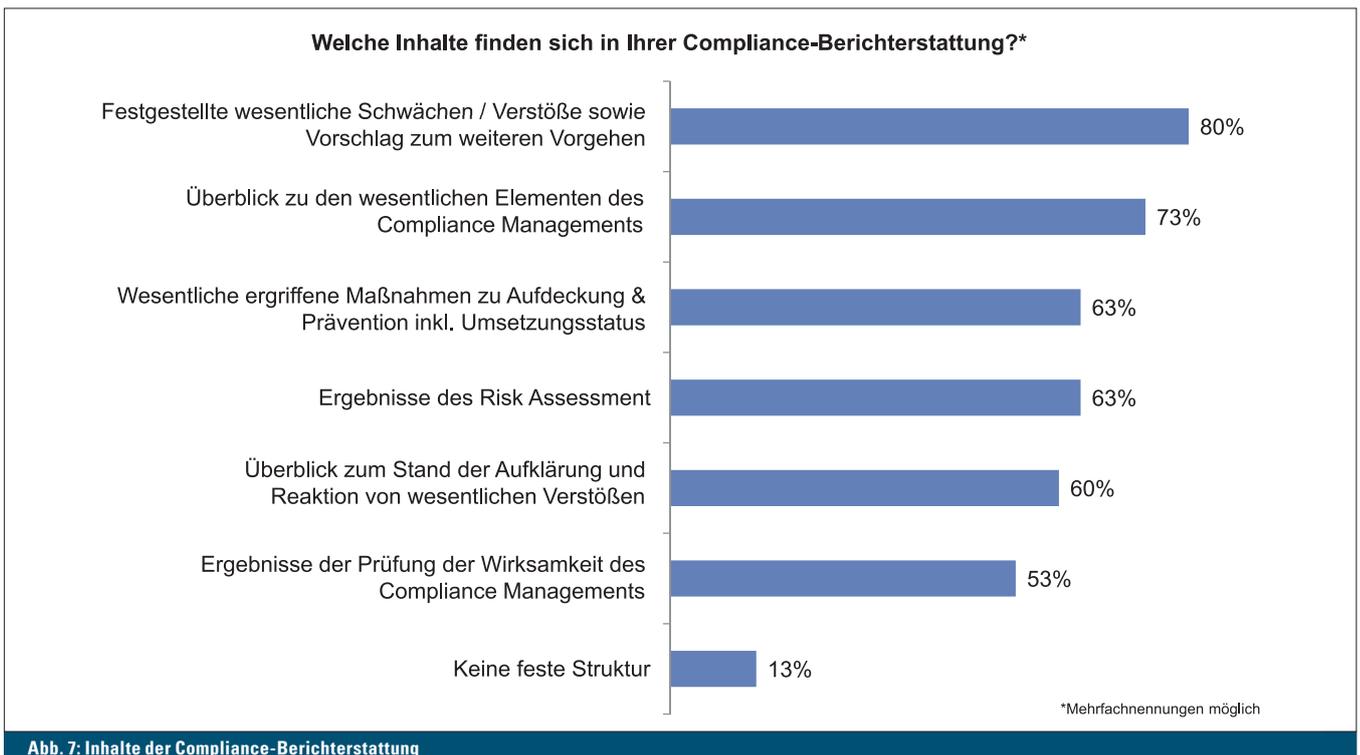


Abb. 7: Inhalte der Compliance-Berichterstattung

Berichte, die sicherstellen müssen, dass eine ganzheitliche und auch zukunftsgerichtete Berichterstattung erfolgt. Zum anderen müssen auch die Empfänger der Berichte geeignete Fragen stellen, um die für Unternehmensentscheidungen erforderlichen Compliance-Informationen zu erhalten.

Einbindung von Compliance-Inhalten in weitere Berichte

Neben eigenständigen Compliance-Berichten werden Compliance-Informationen bei einigen Unternehmen auch in Berichte anderer Funktionsbereiche integriert. Eine solche breitere Streuung von Compliance-Information durch deren Einbindung in „verwandte“ Berichte wird den Interdependenzen von Compliance-Themen gerecht. Insgesamt kann sich so die Informationsversorgung des Managements zu Compliance-Themen verbessern.

In der Praxis ergibt sich jedoch auch hier kein zufriedenstellendes Bild (siehe [Abbildung 8](#)). Im Einklang mit der starken Orientierung an Prüfungs- oder Auditberichten verwundert es nicht, dass die Integration von Compliance-Inhalten am häufigsten (38 Prozent) in Revisionsberichten erfolgt. Die noch gering ausgeprägte Verknüpfung mit dem Risikobericht (23 Prozent) verdeutlicht, dass die Compliance-Risiken isoliert betrachtet und nicht in die Gesamtrisikobetrachtung einbezogen werden. Auch in den Finanz- und Controllingberichten finden sich nur in seltenen Fällen Compliance-Informationen. Eine systematische Berücksichtigung der Compliance-Themen in der Unternehmensplanung kann somit auch nicht gewährleistet werden.

Ausblick

Das Thema Compliance Management hat in der Unternehmenspraxis mittlerweile seine Existenzberechtigung gefunden. Zentrale Herausforderungen bestehen in einer Professionalisierung des Compliance Managements im Spannungsfeld zwischen regulatorischen Anforderungen und Effizienzbestrebungen. **Derzeit fokussiert das Compliance Management und damit auch das zugehörige Reporting vornehmlich die Einrichtung von Maßnahmen**

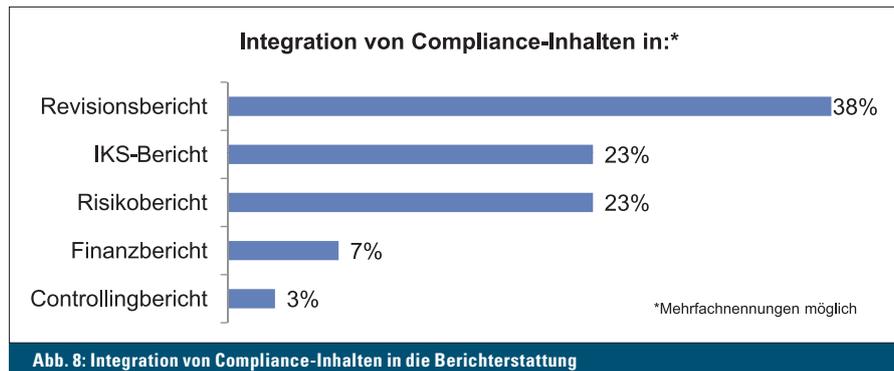


Abb. 8: Integration von Compliance-Inhalten in die Berichterstattung

zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Damit einher geht eine starke Ausrichtung als Prüfbericht und die isolierte Stellung im Unternehmensreporting. **Überlegungen zu Effizienzsteigerungen und Nutzung der Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung stehen derzeit (noch) nicht im Mittelpunkt.** Dazu bedarf es u. a. einer inhaltlichen Neuorientierung der bestehenden Compliance-Berichte zu einem mehr strategisch orientierten Bericht.

Der viel diskutierte Ansatz eines ganzheitlichen GRC Managements, der eine risikoorientierte Steuerung und Überwachung begründet, hat sich im Compliance-Bereich bisher noch nicht etablieren können. Somit können auch die einem solchen Ansatz innewohnenden Effizienzvorteile bisher nicht realisiert werden. Aktuell fokussiert das Compliance Management vielmehr die Adressierung der relevanten Anforderungen durch den Auf- und Ausbau geeigneter Strukturen und Prozesse.

Trotz vielversprechender Ansätze verdeutlicht **der derzeitige Status quo des Compliance Reportings, dass dieses noch weit davon entfernt ist, ein Instrument der Unternehmenssteuerung zu sein.** Daher überrascht es umso mehr, dass dieses Thema weder bei der Einschätzung künftiger Compliance-Trends noch bei aktuell geplanten Compliance-Projekten der Unternehmen eine Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund bleibt es fraglich, ob sich an dem Ergebnis unserer Analyse in näherer Zukunft etwas ändern wird.

Literatur

Brühl, K./ Bel Aifa, H./ Humann, N.: Compliance Management auf dem Prüfstand – Pflicht-

übung oder Instrument zur Unternehmenssteuerung?, Studie von NTT DATA Deutschland, 2013.

Brühl, K./ Hiendlmeier, A.: Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen GRC Management?“, ZRFC 1/13, S. 24-28.

Brühl, K./ Hiendlmeier, A./ Eichinger, K/ Stras-ser, H.: IKS.2.0 - Herausforderungen Effizienz und Wirksamkeit, Studie von NTT DATA Deutschland, 2012.

Cramer, A./ Hiendlmeier, A.: Steigerung der Reporting-Effizienz: Unternehmen auf dem Weg zu Reporting Excellence, in: BRZ, 1/2009, S. 30-33.

Gräf, J. / Heinzlmann, M.: Modernes Management Reporting: Inhalte, Gestaltungsempfehlungen und IT-Umsetzung in: Der Controlling-Berater Bd. 18, „Reporting und Business Intelligence“, 2011, Seiten 23-46.

Herzig, A. / Probst, U.: Compliance, Risikomanagement und internes Kontrollsystem – Effiziente Umsetzung der Governance-Anforderungen aus BilMoG, in: Risiko Manager 2010, Heft 2, S. 1-6.

Hiendlmeier, A./Brühl, K.: Das Governance, Risk & Compliance Reporting auf dem Prüfstand – Mehr als Pflichtschuldigkeit, Controller Magazin, März/April 2013, S. 28-33.

Schmalenbach-Gesellschaft - Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung (AKEU) / Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ): Anforderungen an die Überwachungsaufgaben von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG i. d. F. des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, in: Der Betrieb 2009, Heft 24, S. 1279-1282.

Tüllner, J.: Integration von Governance, Risikomanagement und Compliance, in: Zeitschrift für Corporate Governance 2012, Heft 3, S. 118-121. ■



Arbeiten im Ausland als Finanz-Controller – ein Blick in das Controlling bei Airbus

von Thomas Hubert

Der folgende Erfahrungsbericht soll dem Leser interessante Informationen rund um das Thema „Arbeiten auf internationaler Ebene“ vermitteln und einen Einblick in die Airbus-Arbeitswelt geben. Dabei schildere ich eigene Erfahrungen als Finanz-Controller im Ausland im Airbus Headquarter Toulouse in Frankreich. Ich gehe auf die Anforderungen des eigenen Unternehmens ein und gebe Empfehlungen rund um das Thema Mobilität. Anschließend werde ich eine kleine Reise in die Airbus-Finanzwelt vornehmen mit den Themen Planung, Reporting und Business Partnering. Da das Programm-Controlling einen sehr hohen Stellenwert im Unternehmen einnimmt, möchte ich abschließend das Thema „Earned Value Management“ (EVM) als Projekt bzw. Programm-Controlling-Instrument vorstellen.

Montagsmorgen 7 Uhr am Flughafen Finkenwerder am Airbusstandort Hamburg. Hamburg ist Sitz der Geschäftsführung von Airbus in Deutschland und mit rund 12.000 Beschäftig-

ten der größte Standort in Deutschland. **Weltweit arbeiten rund 59.000 Beschäftigte für die Airbus Division.** Mit insgesamt rund **133.000 Beschäftigten auf Airbus-Group-Ebene** arbeitet also fast jeder 2. Mitarbeiter im Bereich Flugzeugbau. In **Hamburg liegen die Kompetenzschwerpunkte** auf folgenden Gebieten: **Entwicklungszentrum für Kabine, Entwicklung** und **Produktion** der vorderen und hinteren **Rumpfsektionen** sowie **Ausrüstung** der Rumpfsektionen mit allen flugwichtigen Systemen für die gesamte Airbus-Flotte. Hamburg ist eines von drei Endmontagezentren für Flugzeuge der A320-Familie (A318, A319, A320, A321). Hier werden Flugzeuge endmontiert und an Kunden in aller Welt ausgeliefert. **Die A380**, das Flaggschiff der Airbus-Flotte, **erhält in Deutschland ihre Kabinendefinition, Kabinenausstattung und Lackierung** und wird zudem an Kunden in Europa und im Nahen Osten ausgeliefert. Der Standort verfügt über langjährige Erfahrungen in der gesamten

Prozesskette, von der Strukturmontage über die Ausrüstungsmontage bis zur Endmontage und Lackierung.

1100 Mitarbeiter fliegen wöchentlich von Hamburg nach Toulouse

Es ist wie jeden Morgen und jeden Abend, **an 5 Tagen in der Woche startet und landet auf dem hauseigenen Airbus-Flughafen in Finkenwerder eine A319 Richtung Toulouse in Südfrankreich.** Deutsche Kollegen aus allen Fachbereichen arbeiten in Toulouse und kommen mit anderen europäischen Kollegen zusammen, um am transnationalen Work-Sharing ihren Arbeitsbeitrag zu leisten. Auch ich bin heute einer dieser Kollegen, der als Finanz-Controller aus dem Bereich Finanzen mit ca. **1100 Mitarbeitern Richtung Frankreich unterwegs** ist. Als ich vor einigen Jahren die Entscheidung getroffen habe, mich beruflich zu

verändern und nach Frankreich zu gehen, ahnte ich noch nicht, was mich erwarten wird. Mit einem Koffer in der Hand wechselte ich den Job von heute auf morgen. Ein Jobwechsel kann eben manchmal sehr unerwartet und schnell erfolgen bei Airbus.

Gelernt habe ich im Laufe der Zeit, dass Mobilität aber nicht nur bedeutet, das Land oder den Kontinent zu wechseln. **Allein durch den Wechsel in eine ausländische Arbeitsumgebung lernt man neue Arbeitsweisen kennen** und bekommt eine Reflektion auf die eigene vorherige Arbeit. Der **Erfahrungsschatz nimmt zu** und der sogenannte Blick über den Tellerrand gelingt. Mobil sein bedeutet auch, die eigenen Stärken weiter auszubauen und evtl. vorhandene Schwächen zu kompensieren. Es kann aber auch zur Verbesserung der Motivation und des Engagements beitragen. Aufgrund des neuen Arbeitsumfeldes und der Rahmenbedingungen **findet sozusagen eine Veränderung der eigenen Persönlichkeit statt**, beruflich wie privat. Man ist nicht mehr dieselbe Person, die man vor dem Auslandsaufenthalt war. Wenn dann so typisch deutsche Tugenden wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Fleiß, Perfektion und Ordnungsliebe auf ganz andere Kulturen treffen und sich auf internationaler Arbeitsebene zu einem Mix an Tugenden vermischen, finden unweigerlich Anpassungsprozesse statt. **Es entsteht etwas Neues, eine europäische Arbeitskultur.** Gerade durch diese Vielfalt entsteht eine Art neue Hochleistungskultur im Unternehmen selbst, und man wird ein Teil dieser Kultur. Dass es in dieser neuen Arbeitswelt unter dieser Vielfalt manchmal Reibungspunkte gibt, sollte jedem bewusst sein, bevor er sich für einen Auslandsaufenthalt entscheidet.

Multidisziplinäre Teams erzielen bessere Ergebnisse

Innerhalb der Airbus-Gruppe wird Mobilität gefordert, um die weitere Karriere zu fördern und fachlich wie persönlich zu wachsen. Das Stichwort hierzu lautet multidisziplinäre oder multinationale Teams. Verschiedenste Berufsgruppen oder international zusammengesetzte Teams finden sich zusammen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Das zeigt sich z. B.

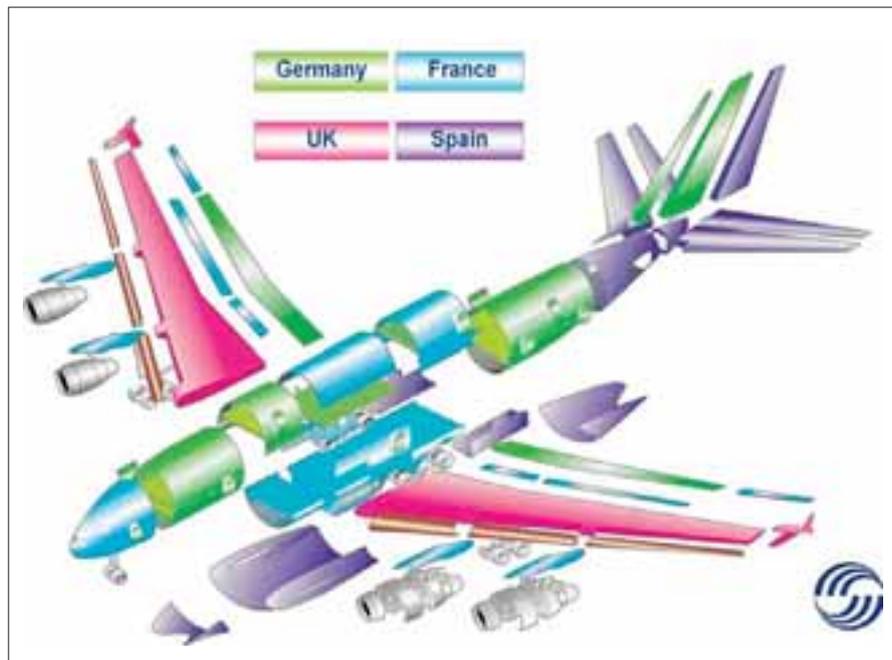


Abb. 1: Internationales Work-Sharing

beim Problemlösungsverhalten. **Während Deutsche doch eher eine sichere Lösung anstreben, schlagen Franzosen oder Spanier eher eine risikobehaftete Lösung vor.** Maßgeblich jedoch ist letztendlich eine gemeinsam getroffene und getragene Entscheidung, die zur Lösung des Problems führt. **Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass bessere Ergebnisse in heterogenen und multidisziplinären Teams erzielt werden als in homogenen Teams.** Sie entwickeln eine wesentlich detailliertere Analyse eines Problems und bieten ein breiteres Portfolio an Ideen und Ansätzen. Nicht zuletzt darauf gründet sich auch der Erfolg von Airbus, dank der Vielfalt der Nationen, Kulturen und unterschiedlichen Ausbildung der Mitarbeiter. Diese Diversifikation fördert Kreativität, Innovation, Leistung und Engagement und führt letztendlich zu Wettbewerbsvorteilen. Dementsprechend könnte der Wortlaut einer Stellenanzeige am Ende in etwa wie folgt lauten: **Airbus engagiert sich für Vielfalt, eine integrative Firmenkultur sowie persönliche Werte.** Deshalb begrüßen wir alle Bewerbungen unabhängig von ethnischer Herkunft, Alter, Geschlecht, Behinderung, sexueller Identität, Weltanschauung oder Religion.

Konkret bedeutet dies, Mobilität wird nicht nur auf internationaler Ebene erwartet, sondern vielmehr in den verschiedenen Divisionen und Funktionen gefordert. Aber

nicht nur auf fachlicher Ebene kann ein Wechsel positiv sein, sondern auch auf kultureller Ebene. Eine oder gleich mehrere neue Kulturen kennenzulernen führt unweigerlich dazu, sich eine interkulturelle Kompetenz anzueignen. Das beginnt z. B. allein schon mit der Frage, auf welcher Art und Weise man eine Information an einen französischen Arbeitskollegen übermittelt. Wir Deutsche gelten hier z. B. als besonders direkt, was nicht immer hilfreich ist. Um hierauf besser vorbereitet zu sein, bietet das Unternehmen eigene interkulturelle Schulungsprogramme an.

Abhängig vom dem eigenen Unternehmen hat leider nicht jeder die Möglichkeit zu einem Auslandsaufenthalt. **Mobilität heißt jedoch keineswegs nur räumlich oder sozial mobil zu sein, sondern vielmehr auch fachlich.** Das bedeutet nichts anderes als eine andere Aufgabe außerhalb der gegenwärtigen Funktion (funktionsübergreifend) wahrzunehmen, um weiter zu wachsen und sich zu diversifizieren. Es kann deshalb durchaus vorkommen, dass ein Ingenieur z. B. im Bereich „Costing“ (Kostenrechnung) oder auch im „Engineering Controlling“ eingesetzt wird. Die Gründe liegen auf der Hand. Jene Berufsgruppen bringen das bessere technische Verständnis für die Produkte mit und kennen die Prozesse, wenn es um die Kalkulation oder die Kontrolle der Kosten geht. Die finanzwirtschaftlichen Grundkenntnisse werden ihnen mit internen Trainings on-



Abb. 2: Airbus-Industriestandorte

the-job vermittelt. Diversifikation findet also auch im Finanzwesen statt.

Nach einigen Jahren Auslandsaufenthalt kann ich heute rückblickend für mich feststellen, dass das Arbeiten auf internationaler Ebene einen fachlich wie auch persönlich weiter reifen lässt. Da die Amtssprache Englisch ist, **sollte man zumindest fließend Englisch sprechen können**. Von Vorteil ist, wenn man ebenfalls Französisch spricht. Wer dazu auch noch Deutsch beherrscht und obendrein Auslands-

erfahrungen mitbringt, der hat die besten Voraussetzungen.

Abbildung 3 zeigt Ihnen einen Überblick der Airbus-Flugzeug-Flotte, damit man sich ein Bild über die einzelnen zivilen und militärischen Flugzeugtypen machen kann.

Nachdem Sie nun einiges über das Unternehmen erfahren haben, möchte ich nun einen kurzen Einblick in die Finanzwelt von Airbus geben. Da es im Bereich Luft- und Raumfahrt

relativ viele Abkürzungen und Fremdwörter gibt und Sachverhalte entsprechend komplex sein können, möchte ich mich in diesem Artikel mehr an der Oberfläche bewegen.

Wie ist das Finanzwesen aufgestellt und welche Schlüsselrollen hat es?

1) Operations:

- ➔ Business Controlling: Erstellung von Businessplänen und Finanz-Targets, Verfolgung



Abb. 3: Airbus-Flotte

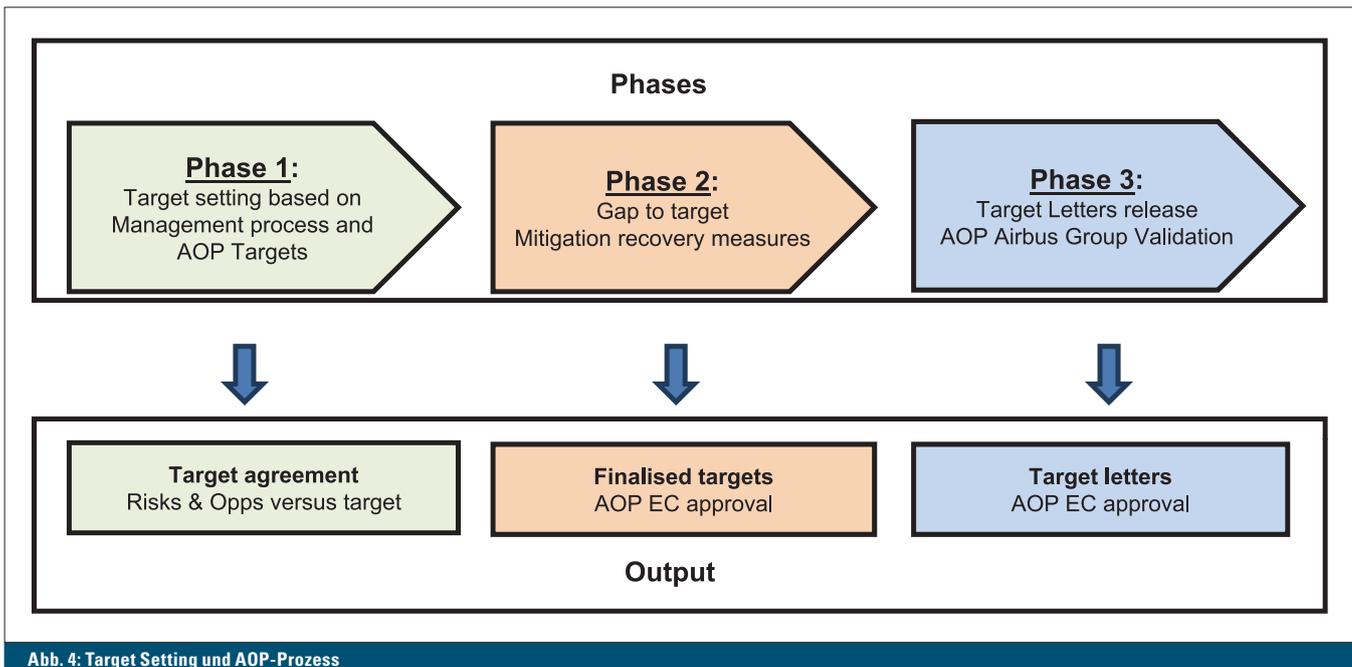


Abb. 4: Target Setting und AOP-Prozess

ihrer Umsetzung und finanzielle Steuerung von Airbus.

- ➔ Costing: Produktkostenkalkulationen für Neuentwicklungsprogramme und Serienprogramme
- ➔ Subsidiaries Control: Controlling der Airbus-Tochtergesellschaften hinsichtlich Finanz- und Leistungskennzahlen.

2) Global Management:

- ➔ Corporate Finance: Definition der Airbus-Finanzziele, der Planung, des Forecasting und Reporting
- ➔ Risk Management: Unternehmensrisiken evaluieren und das Risikomanagement in allen Bereichen unterstützen (z. B. in Funktionen, Programmen, Tochterunternehmen).
- ➔ Treasury: Managen von Geldtransaktionen, maximieren der Cash-Position, Forderungsmanagement als auch Wechselkursabsicherungsgeschäfte.
- ➔ Tax & Customs: Steuern und Kundenmanagement.

3) Customer Analysis:

- ➔ Customer Financing: Sicherstellung der Einhaltung der Zahlungsfähigkeit von Kunden und finanzielle Unterstützung von Kunden bei Flugzeugfinanzierungen.

- ➔ Sales Control: Analyse und Befolgung des Zahlungsverkehrs gemäß den Vertragsabschlüssen. Risikobewertungen von Kundenfinanzierungen.
- ➔ Financial Analysis: Finanzanalysen von Kunden und Lieferanten. Meldung bei Risiken und finanziellen Schief lagen.

Planung

Wie in jedem Großunternehmen findet auch bei Airbus eine jährliche Planung (Airbus Operational Planning) statt. Sie **gliedert sich in 3 Phasen**: Der Planungshorizont beträgt in der Regel 5 Jahre. Ausgenommen hiervon sind die Neuentwicklungen, die bis zu ihrer Fertigstellung und Inbetriebnahme (Entry into Service) länger im Voraus geplant werden müssen.

Die **erste Phase** bildet ein sogenanntes „**Top-Down Target Setting der Programme**“. Diese findet in der Regel im Mai statt.

D. h. jedes Programm plant und verteilt auf alle für das Programm arbeitenden Funktionen vorläufige Targets für das folgende Jahr. Dies geschieht bei Serienprogrammen (z. B. A380, LR, SA) auf der Grundlage ihrer vorläufigen GuV-Rechnung (Profit & Loss) und bei Neuentwicklungsprogrammen (A350, A400M) auf Grundlage ihrer gesamten geplanten Entwicklungskosten (TCAC-Rechnung) bis zur Fertigstellung. Zeitlich mit der Verteilung der Targets werden auch die Programm-Prämissen verteilt, z. B. die geplante Produktionsrate, große oder kleinere Modifikationen. Auf dieser Basis werden von den Funktionen eigene Bottom-Up-Kalkulationen durchgeführt und mit den Program-Targets verglichen. Am Ende der Phase 1 findet ein sogenanntes Review Meeting vor dem obersten Airbus-Komitee (EC) statt. Dieses validiert die gegenwärtige Planung, stellt eventuell noch weiterreichende Fragen und gibt auf der Grundlage der Planungsergebnisse weitere Direktiven für die Planung heraus.

Autor



■ Dipl.-Wi.-Ing. Thomas Hubert

ist Finance Controller bei EADS-Airbus S.A.S., Toulouse.

E-Mail: thomas.hubert@airbus.com

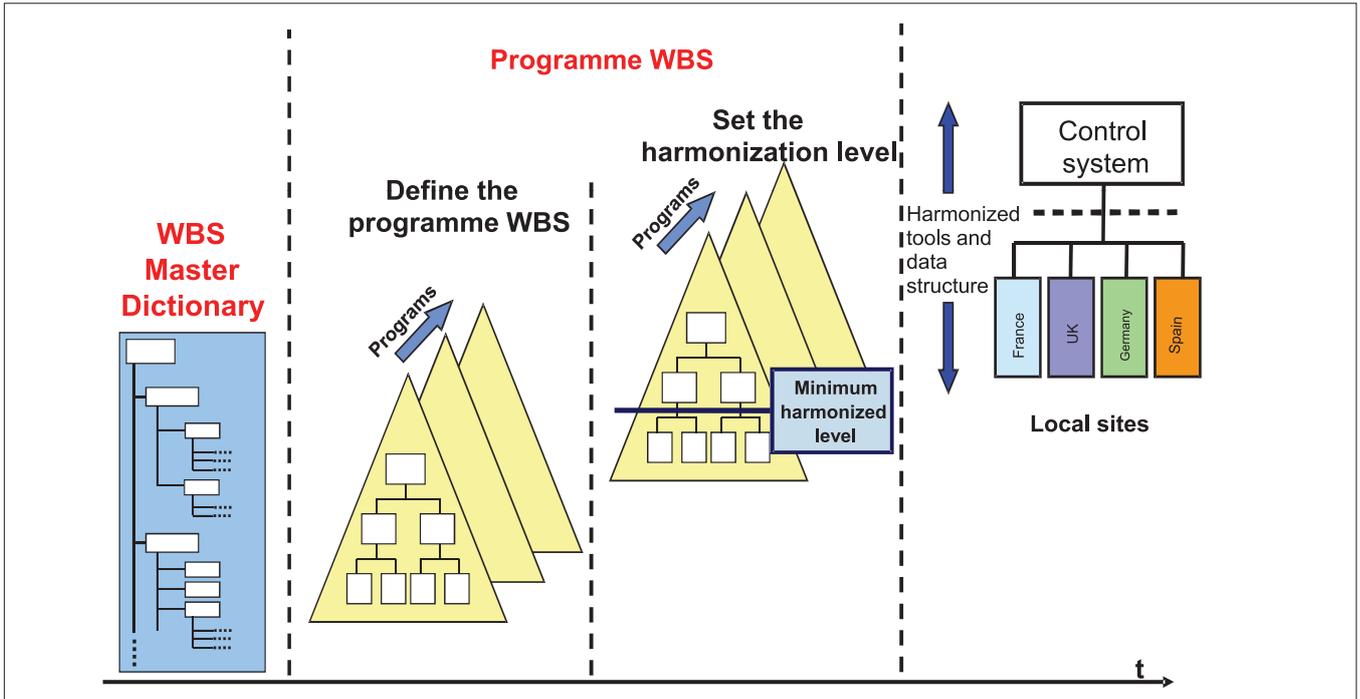


Abb. 5: Work Break Down Structure Process

In der **zweiten Phase der Planung**, zwischen Juli und Oktober, finden die sogenannten „**Convergence Meetings**“ (**Annäherungsrunden**) statt, um die bestehenden Risiken und möglichen Opportunitäten weiter zu erörtern und weitestgehend zu beseitigen. In dieser Phase sprechen die Programme und Funktionen über konkrete Maßnahmen und Aktionen, um das EBIT-Ziel zu erreichen. Am Ende der Phase 2 wird dann wiederum vor dem Airbus-Komitee ein Workshop veranstal-

tet, in dem alle Programm-Targets und die restlichen Risiken besprochen und schließlich verabschiedet werden.

In der **Phase 3**, sie findet im November statt, werden **alle Planungen der Divisionen auf Airbus-Group-Ebene nochmal vorgestellt und validiert**. Mit der **Verteilung der sogenannten Target Letters** (Budget Letters) **Ende November beginnt dann schon die Budgetphase für das darauffolgende Jahr**.

Eine frühe Vergabe der Budgets ist auch deshalb nötig, da viele externe Firmen – **Airbus hat eine Fremdvergabequote von ca. 50%** – rechtzeitig beauftragt werden müssen. In einem Target Letter „lokalisiert“ dann eine Funktion (z. B. Engineering) für jedes einzelne Programm jeweils das adäquate Budget für das folgende Jahr. Nach Erhalt dieser Budgetbriefe findet eine Stellungnahme der Funktionen statt, in der sie ihre noch bestehenden Risiken zum Ausdruck bringen können, bevor vom jeweiligen obersten Manager unterzeichnet wird.

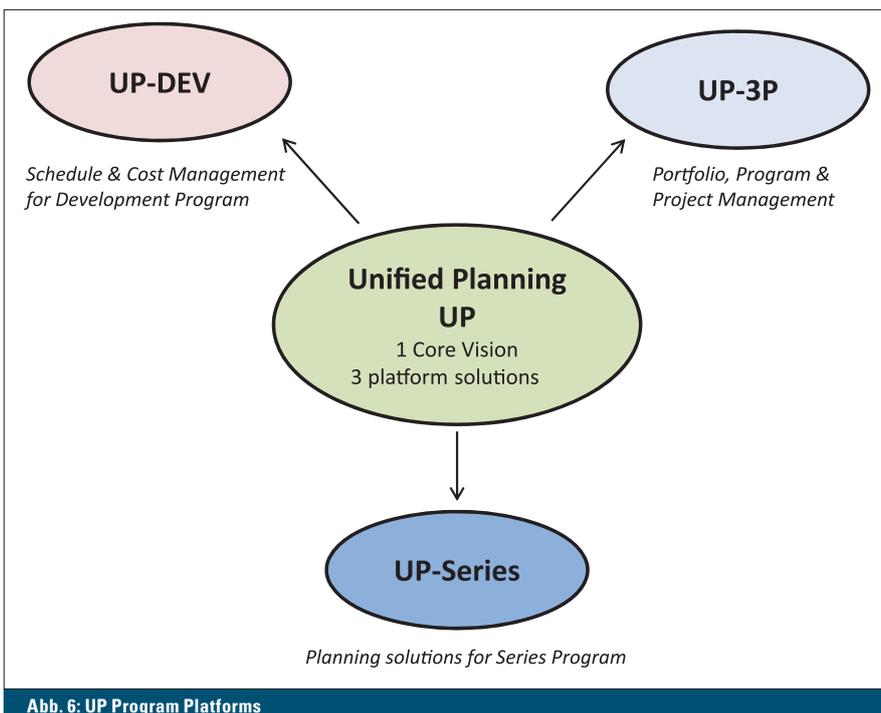


Abb. 6: UP Program Platforms

Reporting

Wie viele Großunternehmen verwendet auch Airbus **als Standard SAP** mit allen dazugehörigen **Modulen**, wie z. B. **FI, CO, PS, MM**, usw. Dieses System wird aber vornehmlich **für die Kostenerfassung** verwendet, denn jedes Land hat seine eigene SAP-Struktur. Die **Stundensatzverschreibung erfolgt größtenteils in SAP CATS** (Cross Application Time Sheet), wobei hier der internationale Harmonisierungsprozess noch nicht ganz abgeschlossen ist. Zur Vereinheitlichung und **zur Konsolidierung der Kostenerfassung** dient das **SAP BW** (Business Warehouse). Auf dieser Grundlage wird dann auch das transnationale Reporting aufgebaut. Während **auf der Kos-**

tenstellenseite (CCC) international **Kosten-element-Gruppen** dazu dienen, die einzelnen nationalen Kostenarten international **zusammenzufassen**, wird die **Konsolidierung auf Kostenträgerseite (CBD)**, also Programmseite, **nach sogenannten CPN (Corporate Project Numbers) vorgenommen**. D. h. die Kosten pro Land und pro Programm (z. B. A380) werden unter einer CPN subsummiert, und man erhält die transnationalen Kosten. Die **Gesamtkosten für ein Programm ermittelt man nun durch die Aggregation von vielen verschiedenen CPN**. Sowohl für das **Reporting** als auch für die **Planung** wird zusätzlich das von IBM Cognos stammende BI-Tool **Tool TM1** eingesetzt.

Um die **einheitliche und integrierte Projektsteuerung** auf internationaler Ebene zu ermöglichen, wurde im Jahre 2002 **für alle Programme die sogenannte „Master Work Breakdown Structure“ (MWBS) definiert**. Sie dient dazu, eine einheitliche transnationale Struktur für alle Arbeiten und Flugzeugteile im Flugzeugbau bereitzustellen. Auf der Grundlage dieser harmonisierten Struktur kann nun jedes einzelne Programm, ob Neuentwicklung oder Serienprogramm, seine eigene WBS-Struktur festlegen. **Abbildung 5** soll dies veranschaulichen.

Business Partnering

Je nach Funktion im Unternehmen, z. B. Einkauf, Produktion, Engineering, Programme, **werden Business Controller eingesetzt**. Mit mehr als **700 Mitarbeitern** stellt dieses Gebiet den größten Bereich im Finanzressort dar. Das Arbeitsgebiet erstreckt sich auf die Grundaufgaben eines jeden Finanz-Controllers, wie in

	UP DEV	UP Series	UP 3P
Customers	A/C development projects	Series Programmes and transition from Dev	Non A/C related portfolios of projects
Characteristics of managed projects	<ul style="list-style-type: none"> Flexibility & management All aspects of PM integrated (Workload, time, cost ...) Earned Value & new NRC controlling model One project (=A/C) broken down into a network of interdependent projects 	<ul style="list-style-type: none"> Stability & monitoring Time mainly. Cost managed through other processes Many projects (= one for each MSN of each programme) 	<ul style="list-style-type: none"> Steering & support to decision making Integrated aspects of PM (Workload, time, cost ...) Mainly independent projects

Abb. 7: UP-Anwendungsbereiche

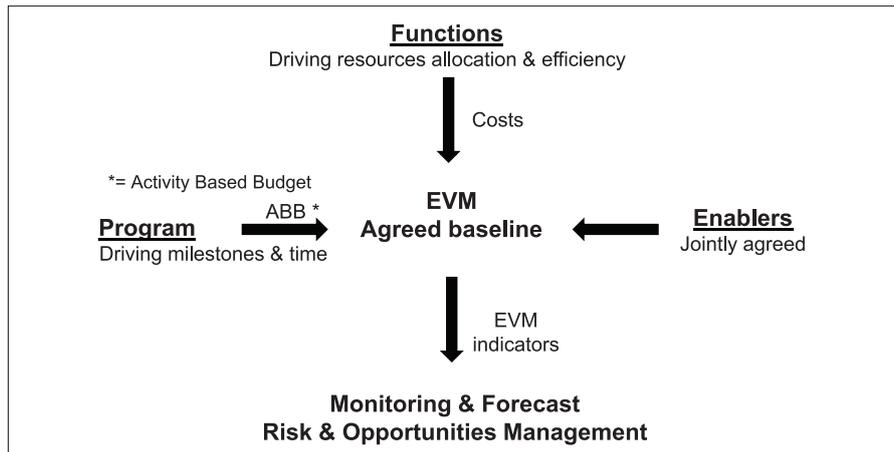


Abb. 8: EVM-Controlling-Prozess

anderen Unternehmen auch: **Verantwortung als Copilot für das Management, Identifikation von „Key Drivers“** für Finanzperformance, **Abweichungsanalysen** vom Plan gegenüber Ist und die **dazugehörigen Korrekturmaßnahmen** einleiten und verfolgen, proaktive und zeitgerechte Bereitstellung von relevanten Informationen zur **Vorbereitung von Managemententscheidungen, Performancemessung** und Schaffung von **Transparenz bezüglich Risiken und Opportunitäten**. Das Managen von Budget/Targets der Programme, d. h. unterjährige Budgetanpassungen durchzuführen und zu überwachen, gehört ebenso dazu wie die Erstellung der Reports und jährlichen Planung.

Aufgrund der unterschiedlichen Funktion können die Arbeitsinhalte dann **sehr unterschiedlich** sein. Während z. B. **im Engineering eine sehr detaillierte Planung nach Stunden erfolgt** (Workload Planning), d. h. die Kosten pro Programm werden in interne und externe Stundenkapazitäten geplant, findet demgegenüber auf **Serienprogrammebene mehr und mehr die Planung auf Basis von Treibermodellen und Einheitskosten (Unit Cost) statt**. Die Vermittlung von Theorie und Praxis bewegt sich auf verschiedenen Ebenen. Zum einen erfolgt ein sogenanntes Tutoring, d. h. erfahrene Controller betreuen und **coachen Neueinsteiger**, zum anderen gibt es **diverse Handbücher** und Organisationsunterlagen zur Theorievermitt-

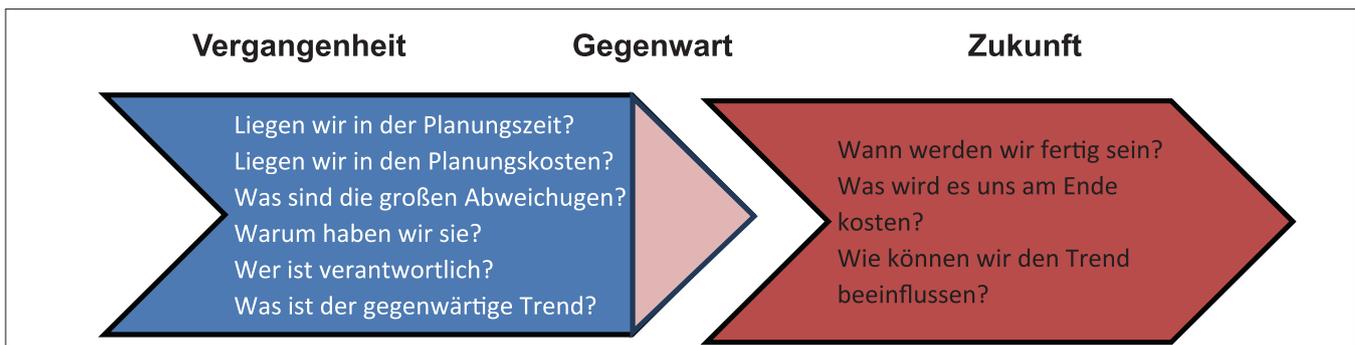


Abb. 9: EVM-Controlling im Zeitablauf



Abb. 10: Theoretisches Beispiel zu EVM

lung. Darüber hinaus stehen maßgeschneiderte Finanzseminare der Airbus-eigenen Finanz Akademie zur Verfügung, um Mitarbeiter bedarfsgerecht zu schulen. Neben Theorievermittlung wird auch die Praxis exemplarisch mit Rollenspielen geübt. Um sich ein genaueres Bild eines typischen Business Controllers zu verschaffen, nachfolgend eine Auflistung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten, die er im Berufsalltag unter Beweis stellen sollte: *Planning & Forecasting, Financial Reporting and Mitigation, Financial Risk Estimates, Knowledge of the Business Model, Cost drivers awareness, Financial KPI's, Financial Systems (SAP, BW, TM1), Function Controlling processes and tools, Controlling procedures and tools, Accounting principles, General Ledger (IFRS), negotiate & influence, to sum up and analyse information, build & manage intern customer relations, develop „win-win“ solutions, commu-*

nicate and influence, cross-functional team working, facilitation & conflict management, intercultural relationship, best practice handling, Ethics & Compliance in Airbus.

Earned Value Management

Sucht man in der Literatur nach **Projektcontrolling oder Fortschrittsbewertung von Projekten**, so findet man auch die Begriffe **Earned Value Analysis** bzw. **Leistungswertanalyse** (auch als Fertigstellungswertmethode oder **Arbeitswertanalyse** bezeichnet). Dabei wird die **aktuelle Termin- und Kostensituation durch Kennzahlen ausgedrückt**. Die Schlüsselwerte sind dabei Planwert (planned value), Istkosten (actual costs) und Leistungswert (earned value). Mit diesen Kennzahlen lassen sich genaue Trendanalysen erstellen. Der Earned

Value ist die **zentrale Kennzahl** in diesem Modell **zur Kontrolle des Projektfortschritts** und den damit verbundenen Kosten. In der DIN-Normenreihe 69901 findet man übrigens alle für das Projektmanagement beschriebenen 5 Teile wie Grundlagen, Prozesse und Prozessmodell, Methoden, Daten und Datenmodell und Begriffe im Projektmanagement.

Mit dem Beginn der Neuentwicklung der A350 **im Jahre 2008 wurde** erstmals auch bei Airbus, auf Grundlage der webbasierten Software von Planisware, **das Unified Planning Tool (UP) als einheitliches Projektleistungswertanalyse-Tool entwickelt und eingeführt**. Hier handelt es sich um eine **Projekt- und Produktportfolio-Softwarelösung**, die die zeitliche, finanzielle und kapazitive Achse abbildet. Durch ihre Flexibilität im Customizing **eignet sie sich besonders für das Managen großer**

komplexer Neuentwicklungsprogramme und verbessert die Steuerung der Programmperformance. Denn die Verbesserung der Programm-Steuerung (Performance Measurement) und des Programm-Managements (Performance Management) sind von elementarer Bedeutung für Airbus, um zukünftige Projekte oder Programme im Einklang mit den strategischen Zielen akkurat zu steuern. Der englische Begriff hierzu lautet „EVM adherence“. Deshalb findet sie nicht nur für Neuentwicklungsprogramme Anwendung, sondern wird mittlerweile auch für Serienprogramme oder Forschungsprogramme verwendet, da sie für mehr Klarheit und Transparenz im Projektmanagement sorgt und zeitnahe Entscheidungen ermöglicht.

Aber **EVM darf nicht nur als reines Software-Tool** verstanden werden, es **ist vielmehr auch ein integrierter Projekt-Management-Prozess.** Der gesamte Projekt- oder Programmablauf wird nach sogenannten Meilensteinen („Milestones“) im jeweiligen Programmabschnitt in der Zeit- und Kostenachse gleichzeitig geplant. In dieser Planungsphase wird dann ein integrierter Planwert (Baseline) für Milestones und Budgets für einen vordefinierten Projektfortschritt festgeschrieben. Dieser Prozess soll in Abbildung 8 graphisch verdeutlicht werden.

Wenn die Arbeit getan ist, **wird das aktuelle Budget als Earned Value** bezeichnet. Anschließend können die **Zeit- und Kostenabweichungen analysiert werden.** Allein aus dieser Sicht kann nun der Programmmanager signifikante Treiber ermitteln, zukünftige Kosten und Performanceplanungen vornehmen und geeignete Korrekturmaßnahmen initiieren, um das Programm wieder zurück zur ursprünglichen Planung (Baseline) zu bringen. **Das Ziel ist also, die Abweichungen im jeweiligen Programmabschnitt so früh wie möglich zu erkennen** und geeignete Gegenmaßnahmen so früh wie möglich einzuleiten. Eine konsequente Umsetzung dieser Programmsteuertechnik im Bereich Luft- und Raumfahrt findet z. B. auch bei der NASA (National Aeronautics and Space Administration) statt.

Schlussbemerkung

Ich hoffe, ich konnte Ihnen einen für Sie interessanten Einblick in die Finanzwelt von Airbus vermitteln und einige Anregungen zum Thema Auslandsaufenthalt geben. Mit der neuen Airbus Aktionärsstruktur seit März 2013, mit mehr als 70% Streubesitz und dem Rückzug der Regierungen, kann auch im Bereich Finanzen von einem neuen Zeitalter gesprochen werden. Die Gürtel werden enger geschnallt mit der klaren

Zielvorgabe einer Steigerung der Umsatzrendite (ROS) sowohl auf Divisionsebene als auch auf Airbus-Group-Ebene auf 10% im Jahr 2015. Mehr denn je wird der Bereich Finanzen in der Zukunft im Mittelpunkt stehen, um die versprochenen EBIT-Ziele gegenüber dem Kapitalmarkt und den Anteilseignern einzuhalten. Dafür werden Business Controller gebraucht. Als Copilot werden sie dafür Sorge tragen, dass der Flugplan auch eingehalten wird ... Target is Target!

Abkürzungsverzeichnis:

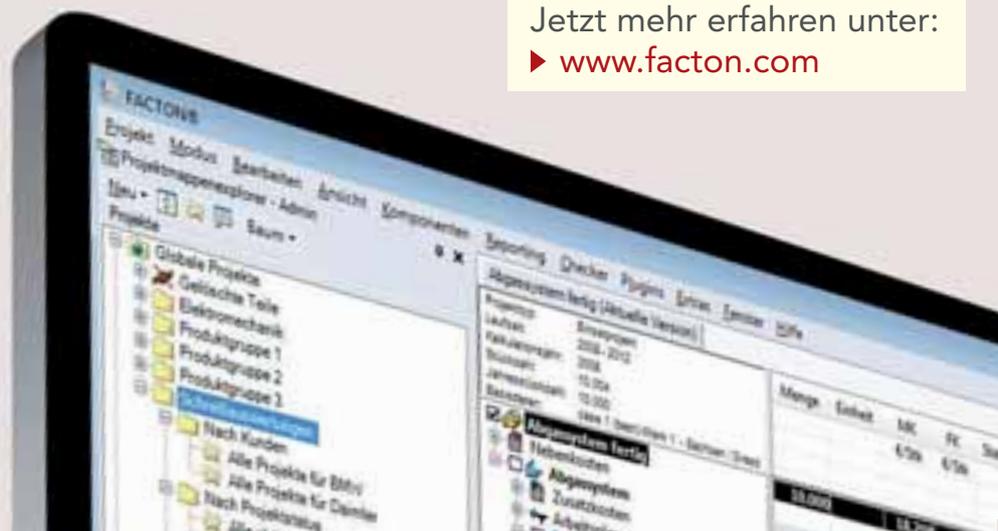
A/C	Aircraft
AOP	Airbus Operational Planning
CBD	Cost by Destination (Kostenträgerkosten)
CCC	Cost Center Cost (Kostenstellenkosten)
CPN	Corporate Project Number
EC	Executive Committee
EIS	Entry Into Service (Indienststellung Flugzeug)
EVM	Earned Value Management (Leistungswertanalyse)
NASA	National Aeronautics and Space Administration
ROS	Return on Sales (Umsatzrendite)
TCAC	Target Cost At Completion (Target Programmgesamtkosten)
UP	Unified Planning (einheitliche Planungssoftware)

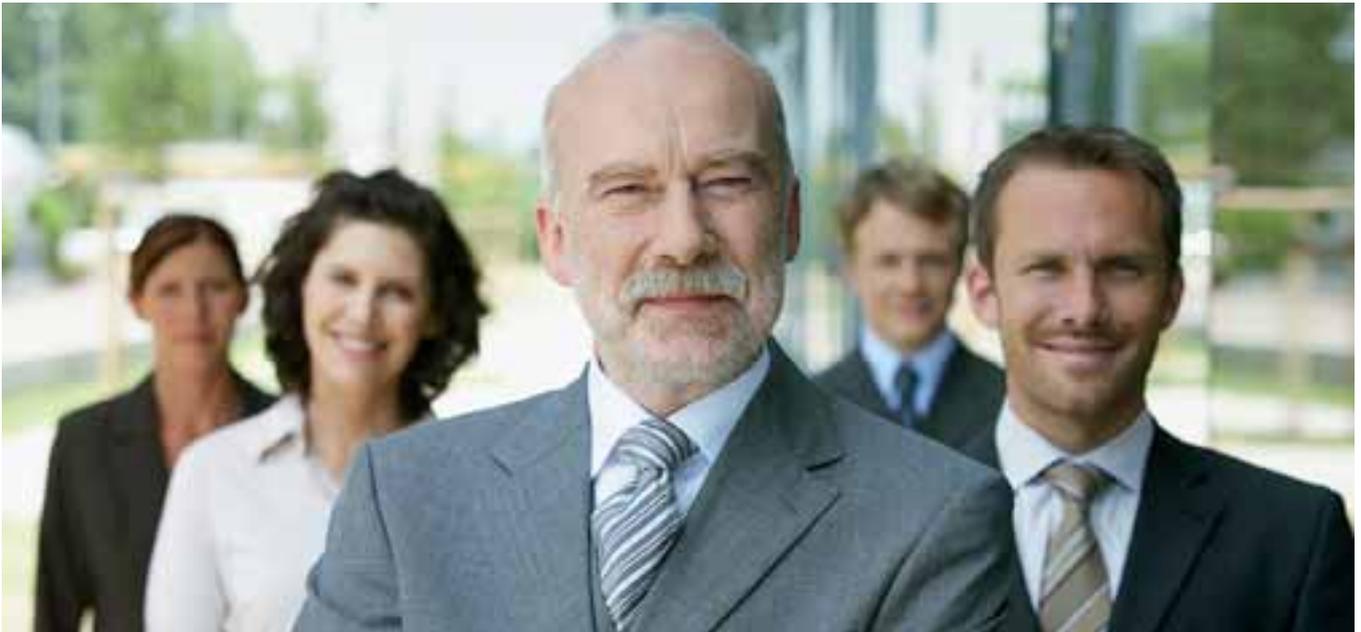
Kalkulieren Sie Ihre Produktkosten mit dem Marktführer

FACTON
INNOVATIVE COSTING

- ▶ **Einkauf** zum richtigen Preis dank Kaufteilpreisanalyse
- ▶ **Produktentwicklung** zu optimalen Kosten durch entwicklungsbegleitende Kalkulation
- ▶ **Vertrieb** zu optimalen Margen mit Angebotskalkulation

Jetzt mehr erfahren unter:
▶ www.factor.com





Funktionen des Controllings in Familienunternehmen

Die Informationsversorgungsfunktion wird weniger intensiv wahrgenommen als in Nicht-Familienunternehmen

von Christine Duller, Birgit Feldbauer-Durstmüller und Martin R. W. Hiebl

Sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international stellen Familienunternehmen eine wichtige Stütze der jeweiligen Volkswirtschaften dar. So erwirtschaften Familienunternehmen in Deutschland Schätzungen zufolge 55% des Bruttosozialprodukts und beschäftigen 58% aller Arbeitnehmer (vgl. IFERA 2003, S. 237). Neben der großen ökonomischen Bedeutung weisen Familienunternehmen auch besondere Eigenschaften auf, die sie von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. So sind **in Familienunternehmen Führungskräfte sehr häufig in Personalunion auch Eigentümer** des Unternehmens, wodurch sich **geringere Konflikte und Abstimmungsbedarfe zwischen Eigentümern und Managern** ergeben sollten. Oftmals resultieren aus dieser starken Überlappung zwischen Eigentum und Management auch **eine stärkere Vertrauenskultur** und **ein geringerer Einsatz von Kontrollmechanismen**, um das Handeln des Managements im Sinne der Eigentümer sicherzustellen (vgl. Sirmon/Hitt 2003, S. 344-345).

Die Besonderheiten von Familienunternehmen haben auch **Auswirkungen auf die Ausgestaltung des Controllings**. Gerade für die Kontrollfunktion – eine Kernfunktion des Controllings (vgl. Horváth 2008, S. 146-149; Weber/Schäffer 2011, S. 252-253) – könnte aufgrund des stärkeren gegenseitigen Vertrauens in Familienunternehmen eine geringere Bedeutung vermutet werden als in Nicht-Familienunternehmen. Bisher **vorliegende Studien** zum Controlling in Familienunternehmen **bestätigen** auch, **dass Controlling-Instrumente in Familienunternehmen in niedrigerem Ausmaß eingesetzt werden** und dass Familienunternehmen seltener eigenständige Controlling-Abteilungen einrichten (vgl. Feldbauer-Durstmüller/Haas/Mühlböck 2009, S. 38; Feldbauer-Durstmüller/Duller/Greiling 2012, S. 34-35; Hiebl 2013, S. 80; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller/Duller 2013, S. 97-98). Allerdings wurde eine unterschiedliche Gewichtung von zentralen Funktionen des Controllings – wie Planung, Koordination, Informationsversorgung

und Kontrolle – in Abhängigkeit des Status als Familien- oder Nicht-Familienunternehmen bislang nicht empirisch untersucht. Der vorliegende Beitrag **geht daher der Frage nach, ob verschiedene Funktionen des Controllings in Familien- und Nicht-Familienunternehmen eine unterschiedlich starke Bedeutung aufweisen**. Eine vorläufige Antwort auf diese Frage soll auf Basis einer im Sommer 2012 durchgeführten Umfrage unter den CFOs österreichischer Mittel- und Großunternehmen gegeben werden, welche als Kooperationsprojekt zwischen dem Institut für Controlling und Consulting und dem Institut für angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz organisiert wurde.

Eckpunkte der Befragung

Im Zuge einer umfangreichen Befragung österreichischer Mittel- und Großunternehmen wurde auch untersucht, ob das Controlling in Fami-

Korrespondierend mit dieser möglichen Begründung wird auch die Funktion „Bereitstellung der Faktenbasis für Entscheidungen“ – wenn auch statistisch nicht signifikant – vom Controlling in Familienunternehmen weniger intensiv wahrgenommen als in Nicht-Familienunternehmen.

Weitere sowohl in Familien- als auch Nicht-Familienunternehmen stark vom Controlling wahrgenommene Funktionen sind die Steuerung der Unternehmensplanung sowie die Informationsversorgung von Bereichs- und Abteilungsleitern. Obwohl sich das Controlling also auf Basis dieser Ergebnisse **in Familien- und Nicht-Familienunternehmen ähnlich stark der Informationsversorgung von Bereichs- und Abteilungsleitern zu widmen scheint**, gilt der gleiche Befund nicht für die Informationsversorgung des Aufsichts- bzw. des Beirates. Hier zeigt sich erneut ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen: So wird diese Funktion in Nicht-Familienunternehmen in 58% der analysierten Fälle „sehr intensiv“ oder „intensiv“ wahrgenommen, unter den Familienunternehmen aber nur in 33% der befragten Unternehmen. **In 46% der befragten Familienunternehmen wird die Informationsversorgung des Aufsichts- bzw.**

Beirates durch das Controlling „überhaupt nicht“ wahrgenommen.

Potenzielle Ursachen dieses starken Unterschiedes in der Ausrichtung des Controllings können einerseits in der Tatsache liegen, dass Familienunternehmen in geringerem Ausmaß einen Aufsichts- oder Beirat einrichten als Nicht-Familienunternehmen und daher diese Funktion des Controllings in Familienunternehmen ohne derartiges Kontrollgremium wegfällt. Andererseits könnte auch für die weniger stark wahrgenommene Informationsversorgung von Aufsichts- und Beirat in Familienunternehmen der Grund darin liegen, dass Familienmitglieder in diesen Gremien eher auf die eigene unternehmerische Erfahrung als Richtschnur für Entscheidungen und Empfehlungen an das Management vertrauen als auf formalisierte Controlling-Informationen.

Die einzige unter den neun analysierten Funktionen des Controllings, welcher durch die vorliegende empirische Studie eine stärkere Nutzung in Familien- als in Nicht-Familienunternehmen attestiert werden kann, ist **die Koordination von Eigentümer- und Unternehmensinteressen** (wenn auch statistisch nicht signifikant). Diese Funktion wird unter den befragten Famili-

enunternehmen in 42% der Fälle vom Controlling (sehr) intensiv wahrgenommen, während dies nur in **27% der Nicht-Familienunternehmen** der Fall ist. Als mögliche Erklärung für diesen Unterschied könnte die üblicherweise sehr starke Einbindung von Familienmitgliedern ins Familienunternehmen dienen. Durch diese starke Einbindung sind folglich die Interessen der Eigentümer stärker im Unternehmen – und auch im operativen Management – repräsentiert als in nicht-eigentümergeführten Unternehmen. Hierdurch wäre auch eine intensivere laufende Koordination von Eigentümer- und Unternehmensinteressen vonnöten, welche sich in dem vorliegenden empirischen Ergebnis widerspiegelt.

Die Analyse der Kontrollfunktion des Controllings, die eingangs dieses Beitrags als möglicherweise unterschiedlich stark in Familien- und Nicht-Familienunternehmen ausgeprägt dargestellt wurde, lieferte hingegen keine merklichen Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen. So stellt die Kontrolle der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes sowohl in Familien- als auch Nicht-Familienunternehmen lediglich in ca. 29% der befragten Unternehmen eine intensiv oder sehr intensiv wahrgenommene Funktion des Controllings dar. Die Kontrolle von Abteilungs- und Bereichsleitern wird zwar insgesamt deutlich mehr durch das Controlling wahrgenommen, aber ebenfalls nicht signifikant unterschiedlich stark in Familien- und Nicht-Familienunternehmen.

Resümee

Der vorliegende Beitrag hatte zum Ziel, eine möglicherweise unterschiedlich starke Wahrnehmung von Funktionen des Controllings in Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu untersuchen. Auf Basis einer großzahligen Untersuchung österreichischer Mittel- und Großunternehmen kann konstatiert werden, dass **nur die Informationsversorgungsfunktion in Familienunternehmen signifikant weniger intensiv vom Controlling wahrgenommen wird** als in Nicht-Familienunternehmen. Die Analyse weiterer traditioneller Controlling-Funktionen wie der Kontroll-, der Koordinations- oder der Planungsfunktion zeigten zwar teilweise unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in

Autoren



Dr. Christine Duller

ist Assistenzprofessorin am Institut für Angewandte Statistik der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre betriebswirtschaftlichen Forschungsaktivitäten beziehen sich vor allem auf quantitative Forschung zum Controlling in Familienunternehmen.

E-Mail: christine.duller@jku.at

Univ.-Prof. Dr. Birgit Felbauer-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 internationalen Controlling sowie den Themenkomplexen „BWL und Ethik“ und „Krisenmanagement / Sanierung / Insolvenz“.



Dr. Martin R. W. Hiebl

ist Assistenzprofessor am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf die Rolle von CFOs und Controllern sowie die Organisation des Controllings, v.a. bezogen auf den Kontext von Familienunternehmen.

E-Mail: martin.hiebl@jku.at

Familien- und Nicht-Familienunternehmen, aber keine statistisch signifikanten Unterschiede.

Wie bereits angesprochen mag eine mögliche Begründung für die weniger starke Wahrnehmung der Informationsversorgungsfunktion in der geringeren Wertschätzung von Controlling-Informationen durch familienzugehörige Manager, Aufsichts- und/oder Beiräte liegen, die für ihre Entscheidungen weniger stark formalisierte Controlling-Informationen heranziehen als dies Entscheidungsträger in Nicht-Familienunternehmen tun. **Die Ergebnisse des vorliegenden Beitrages können daher als weiteres Indiz für die in Familienunternehmen tendenziell vorherrschende geringere Bedeutung des Controllings angesehen werden.** Häufig unterschätzen Entscheidungsträger in Familienunternehmen jedoch die positiven Effekte einer stärkeren Informationsversorgung durch das Controlling als Grundlage für faktenbasierte Entscheidungen (vgl. Giovannoni/Maraghini/Riccaboni 2011, S. 140-141; Hiebl 2013, S. 81-83). Vielmehr kann eine adäquate Versorgung mit Controlling-Informationen dazu beitragen, mögli-

cherweise existenzbedrohende Risiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Somit könnte eine verstärkte Nutzung von Controlling-Informationen auch zur Erreichung typischer Ziele von Familienunternehmen wie etwa der nachhaltigen Sicherung des Unternehmens beitragen.

Literaturhinweise

Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C./Greiling, D. (2012): Strategic Management Accounting in Austrian Family Firms, in: International Journal of Business Research, 12. Jg., Heft 1, S. 26-42.

Feldbauer-Durstmüller, B./Haas, T./Mühlböck, S. (2009): Controlling-Praxis oberösterreichischer Familienunternehmen, in: Controller Magazin, 34. Jg., Heft 2, S. 36-40.

Giovannoni, E./Maraghini, M. P./Riccaboni, A. (2011): Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices, in: Family Business Review, 24. Jg., Heft 2, S. 126-150.

Hiebl, M. R. W. (2013): Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittel-

großer Familienunternehmen, in: Controlling & Management Review, 57. Jg., Heft 1, S. 78-84.

Hiebl, M. R. W./Feldbauer-Durstmüller, B./Duller, C. (2013): Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 61. Jg., Heft 1-2, S. 83-114.

Horváth, P. (2009): Controlling, 11. Auflage, Vahlen, München.

IFERA (2003): Family Businesses Dominate: Families are the key players around the world, but prefer the backstage positions, in: Family Business Review, 16. Jg., Heft 4, S. 235-239.

Sirmon, D. G./Hitt, M. A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 27. Jg., Heft 4, S. 339-358.

Tress, D. (2013): Steuerung eines mittelständischen Familienunternehmens mittels einer Balanced Scorecard: ein Praxisbeispiel, in: Controller Magazin, 38. Jg., Heft 3, S. 43-47.

Weber, J./Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart. ■



Foto: Joachim Wendler/BARC



Herzlichen Glückwunsch!

Wir gratulieren unseren Kunden OptiMedis und BJB zum Erfolg im BARC Best Practice Award BI 2013! Sieger wurde OptiMedis, BJB schaffte es ins Finale.

www.bissantz.de/bpa





Die Steuerung von „Rennern“ und „Pennern“ im Handelssortiment

von Gernot Mödritscher, Klaus Scheder, Alexander Sitter und Robert Richter

In Handelsunternehmen stellt es mehr denn je eine Herausforderung dar, einerseits einen verkaufsunterstützenden Warendruck zu erzeugen und dafür ausreichend Lagerbestände zur Verfügung zu haben, andererseits unter Effizienzgesichtspunkten und im Sinne des Working Capital Managements die Lagerbestände möglichst gering zu halten sowie zugleich auch kundenorientiert zu steuern. Verkaufsunterstützende Systeme wie zum Beispiel intelligente Point-of-Sale-Systeme beziehungsweise integrierte ERP-Systeme liefern hier wertvolle Datengrundlagen.

Gleichzeitig kann aber in der Praxis auch immer wieder festgestellt werden, dass eine sowohl kunden- als auch **unternehmenszielorientierte Sortimentssteuerung** in der praktischen Umsetzung **vor allem in kleinen und mittleren Handelsunternehmen vernachlässigt** wird. In dem vorliegenden Beitrag soll ein Instrument vorgestellt werden, das ausgehend

von Forschungsarbeiten zur Sortimentssteuerung seine praktische Umsetzung in einer Software erfahren und sich zum Ziel gesetzt hat, de facto mit Standardinstrumenten des Handels (Warenwirtschaftssystem und Kassensystem) eine tiefgehende Unterstützung in der Sortimentssteuerung zu liefern.

Die ABC-Analyse greift zu kurz

Ein in der Praxis beliebter Ansatz für die Sortimentssteuerung ist die ABC-Analyse. Diese wird mitunter von Kassensystemen automatisiert geliefert und auf einem Kassenbon ausgewiesen oder über eine Datenschnittstelle für eine weitergehende Datenverarbeitung zur Verfügung gestellt. **Im Wesentlichen** wird dabei ein Umsatzranking ausgewiesen, das anzeigt **welcher Anteil am Umsatz mit welchen Sortimentsbereichen oder Produkten erzielt wird**. Für eine tiefgehende Sortiments-

analyse ist eine solche Betrachtung allerdings **nur eingeschränkt aussagekräftig**, da sie zum einen die Ertragsseite völlig vernachlässigt und zum anderen eine **rein statische** Analyse darstellt, die **keinerlei Entwicklungen aufzeigt**. Eine ertragsorientierte Steuerung ist nur für den Fall denkbar, wenn bei allen Produkten die Erträge (etwa Spannen oder Deckungsbeiträge in %) gleich hoch wären. Das ist aber meist – sinnvollerweise – nicht der Fall. Nun könnte man auch eine ABC-Analyse jeweils nach z. B. Spannen und Umsatz vollziehen, was aber zur Folge hätte, dass die umsatz- und ertragsbezogene Analyse getrennt voneinander wären und bei einem umfassenden Sortiment mit nicht zumutbarem Aufwand vom Management verknüpft werden müssten. Ziel muss es daher sein, beide Analysen zu koppeln, zumal dafür auch die Daten oft relativ leicht aus dem Warenwirtschaftssystem und dem Kassensystem übernommen werden können: Es geht um sortiments- und produktbezogene Stammdaten,

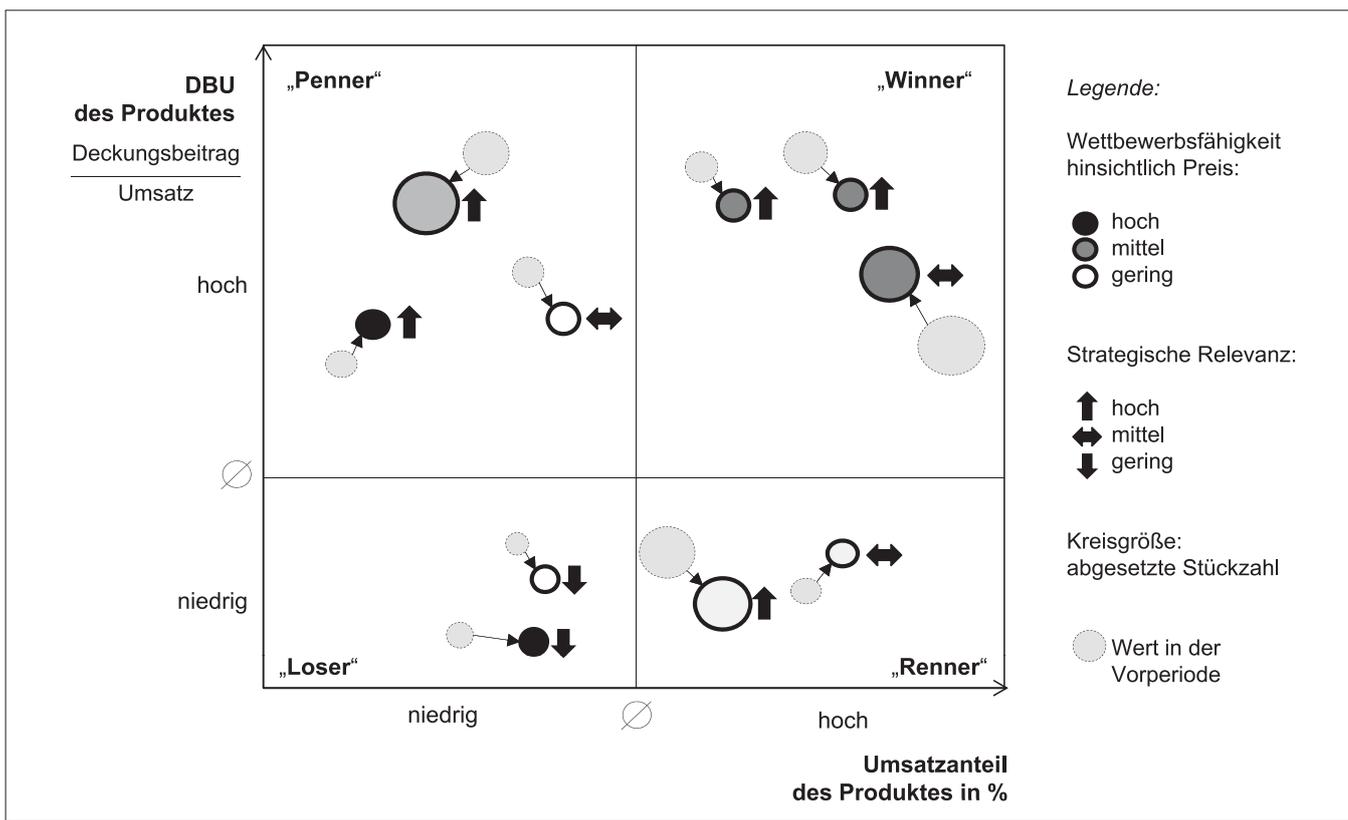


Abb. 1: Konzeption der Renner-Penner-Analyse

Einstandspreise, Spannen und ggf. Rabattierungen. Je weiter entwickelt die Abrechnungssysteme sind, desto differenzierter können die Aufwertungen weitergehend sein.

Vom Pareto-Prinzip zum Winner-Prinzip

A-Produkte müssen nicht notwendigerweise auch die Ertragsbringer im Sortiment sein. Diese Überlegung ist zwar jedem Handelsunternehmen bewusst, jedoch fehlt die zuvor angesprochene Verbindung zur Ertragsseite. Es gilt also zumindest, eine ertragsorientierte Differenzierung vorzunehmen, und zwar insbesondere deshalb, weil **im Sinne der Pareto-Kurve meist wenige A-Produkte einen wesentlichen Umsatzanteil ausmachen**. Einen Ansatz für eine solche Sortimentsprofilanalyse, nämlich die sogenannte **Renner-Penner-Analyse**, haben Kropfberger et al. (1997, S. 211 ff.) auf der Grundlage der Merchandising-Matrix (vgl. Möhlenbruch 1994, S. 310) und der dortigen **direkten Produktrentabilität (DPR)** vorgestellt.

Wenn bei der DPR auch anteilig Fixkosten verrechnet werden, so geht es in dem Ansatz

darum, **auf der Grundlage von Deckungsbeiträgen und Roherträgen zu arbeiten**. Als Kriterien werden in dieser Analyse der Umsatzanteil und eine Maßzahl für die Ertragskraft (Deckungsbeitrag in % des Umsatzes bzw. Deckungsbeitrag-Umsatz-Rate (DBU)) herangezogen. In einer Matrixdarstellung werden die einzelnen Sortimentsbereiche oder Produkte abgebildet, anhand der Durchschnitte werden vier Felder entwickelt. Es wird empfohlen, den durchschnittlichen Umsatzanteil noch mit einem Faktor von 0,7 zu multiplizieren, um die Dominanz der A-Produkte etwas zu relativieren (vgl. Mussnig et al. 2006, S. 623). Die so entstandenen Quadranten in der Matrix (vgl. Abbildung 1) können wie folgt charakterisiert werden:

- **Renner:** Hoher Umsatzanteil, aber unterdurchschnittliche Ertragskraft
- **Penner:** hohe potenzielle Ertragskraft, aber unterdurchschnittlicher Umsatzanteil
- **Winner:** überdurchschnittlich hohe Ertragskraft und hoher Umsatzanteil
- **Loser:** unterdurchschnittliche Ertragskraft und unterdurchschnittlicher Umsatzanteil

Konzeptionell wäre es möglich, noch **weitergehende Informationen über Symbole und Farbgebung** in eine solche **Matrix** zu integrieren, wie beispielsweise **strategische Rele-**

vanz, Wettbewerbsfähigkeit beim Preis u.ä.m. Denn es darf nicht übersehen werden, dass eine solche Analyse im Prinzip eine rein interne Analyse darstellt und wenig über die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu Mitbewerbern aussagt. Die Hinzunahme dahingehend orientierter Größen, zumindest auf Sortimentsebene, kann daher sinnvoll sein. Weitergehend kann es auch interessant sein, Vergleichswerte aus Vorperioden darzustellen, um Entwicklungen im Sortiment zu veranschaulichen (siehe Abbildung 1).

Aus einer solchen Analyse können im Sinne der Sortimentssteuerung vielfältige Hinweise für Sortimentsoptimierungen abgeleitet werden. Grundsätzliche Intention ist dabei die Entwicklung aller Produkte in Richtung der Winner:

- **Renner:** Hier wird es vor allem darum gehen, die Ertragskraft zu steigern. Dies kann einerseits durch **Kostensenkungen** bzw. **Senkungen des Wareneinsatzes** erfolgen (Preisverhandlungen mit Lieferanten, Bestellmengenoptimierungen, Ausnutzung von Skonti etc.) **oder über Preissteigerungen**. Bei Preissteigerungen besteht aber die **Gefahr**, dass dadurch der Umsatz zurückgeht, sich also **Renner zu Losern entwickeln**. Deshalb könnte es Ziel sein, den Preis zu

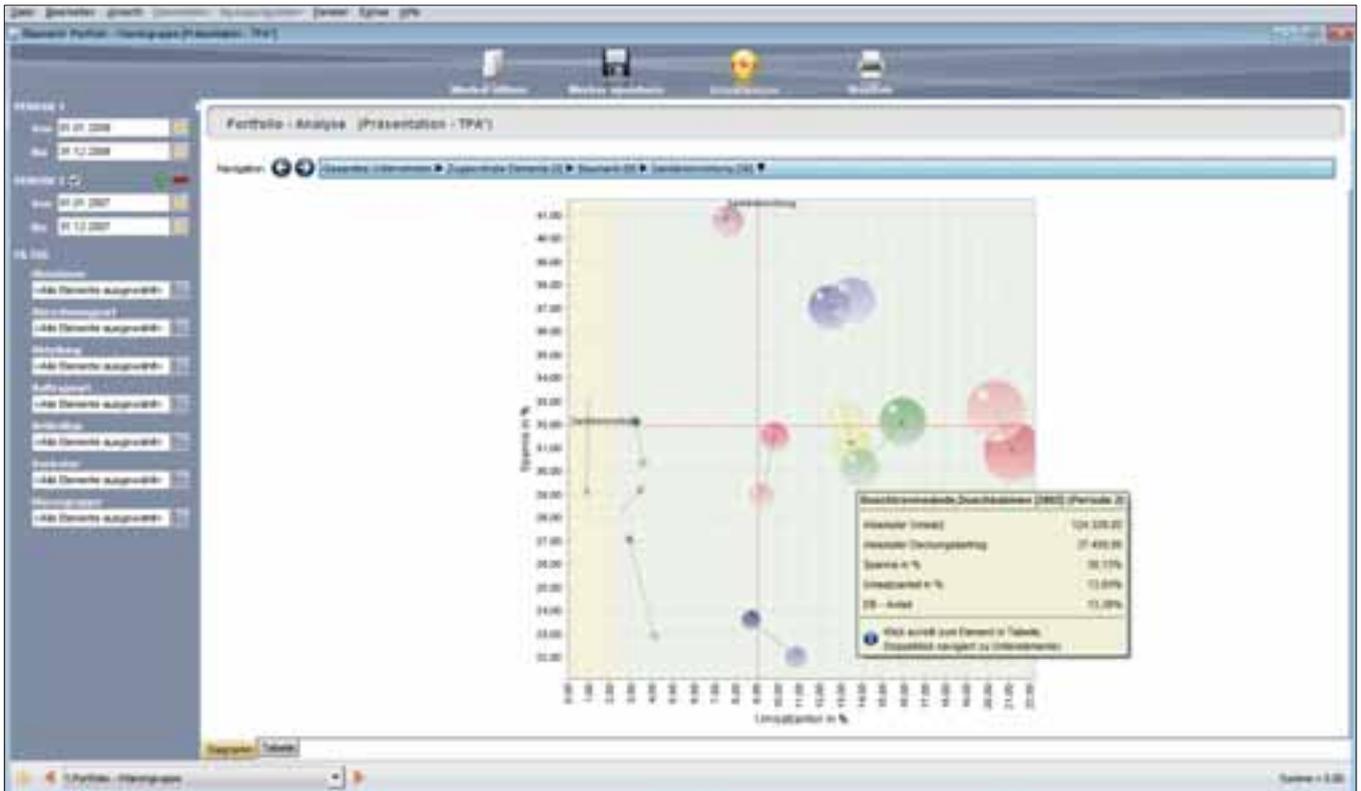


Abb. 2: Beispielscreenshot (Beispiel:Periodenvergleich)

steigern und gleichzeitig auch den Kundennutzen. Dabei kann es allerdings zu Kostensteigerungen kommen, was mögliche Ertragszuwächse wieder kompensiert. Dies bedeutet, dass der Preiszuwachs größer als der Kostenzuwachs sein bzw. dass der vom Kunden wahrgenommene Nutzenzuwachs einen solchen kostenübersteigenden Preiszuwachs rechtfertigen müsste. Dahinter verbirgt sich aber eine grundsätzliche, strategische Frage: Möchte sich das Unternehmen etwa im Sinne Porters (1999) eher als Differenzierer

bzw. Qualitätsführer positionieren oder als Kosten- bzw. Preisführer. Beim Differenzierer könnte der Ertragszuwachs über die Preis-/Nutzen-Überlegungen erfolgen, beim Kostenführer über die Kostenüberlegungen.

- **Penner:** In diesem Quadranten geht es im Kern wohl generell um die Intensivierung des aktiven Verkaufes. Die Produkte könnten Erträge erzielen, werden aber von den Kunden unterdurchschnittlich nachgefragt oder den Kunden eingeschränkt aktiv

angeboten. Bei diesen Produkten wird auch deutlich, dass auf eine richtige zeitliche Eingrenzung der Analyse zu achten ist: Es wäre vorstellbar, dass Penner-Produkte etwa im Rahmen von Sonderaktionen in einem begrenzten Zeitraum Winner sind, durch eine Jahresbetrachtung aber als Penner ausgewiesen werden.

- **Losers:** Diese Sortimentsbereiche oder Produkte sind grundsätzlich auf eine Ausscheidung hin zu prüfen. Allerdings besteht hier bei unüberlegtem Ausscheiden die Gefahr, dass neue Produkte aus dem Sortiment genommen werden: Diese zeichnen sich naturgemäß durch einen geringen Umsatzanteil und schwache Ertragskraft (z. B. aufgrund von Einführungsrabatten, schlechten Einkaufsbedingungen) aus. Es geht also hier vor allem auch um ein zumindest mittelfristiges Monitoring des Entwicklungsverlaufes.
- **Winners:** Diese Produkte gilt es entsprechend laufend zu sichern und auch im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit laufend zu prüfen.

Neben den gezeigten Messgrößen Umsatzanteil und DBU wären auch noch weitere Kenn-

Autoren



■ **ao. Univ.-Prof. Dr. Gernot Mödritscher**
lehrt an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt am Institut für Unternehmensführung, Abteilung Controlling und strategische Unternehmensführung.
E-Mail: gernot.moedritscher@aau.at
Tel.: +43 463 2700 4033

■ **Mag. Klaus Scheder**

ist Steuerberater und geschäftsführender Gesellschafter der TPA Horwath Wirtschaftstreuhand und Steuerberatung GmbH in Klagenfurt.
E-Mail: klaus.scheder@tpa-horwath.com
www.tpa-horwath.com
Tel.: +43 463 32746 – 0



zahlen für die Analyse möglich, wie beispielsweise die Umschlagshäufigkeit, der Umsatz je Kunden u. ä. sowie der Deckungsbeitrag in Bezug zur Fläche oder je Verkaufsmitarbeiter.

Praktische IT-Umsetzung

Bei umfangreicheren Sortimenten und dem Bedarf an kurzzyklischen Berichtsintervallen ist für eine solche Analyse eine entsprechende IT-Umsetzung unerlässlich. Eine relationale Datenbank stellt dabei ein sehr effizientes und gut skalierbares „Datenlager“ dar, welches die Informationen aus einem Warenwirtschaftssystem und/oder Kassensystem bezieht. Mittels entsprechender Datenzuordnung sowie der Übernahme der Daten via Verknüpfung oder Import kann in Echtzeit die Möglichkeit geschaffen werden, den Datenbestand jederzeit und vom Quellsystem unabhängig analysierbar zu machen.

Weitergehend sollte sich eine solche Software durch eine **hohe Benutzerfreundlichkeit, intuitive Bedienbarkeit und ansprechende Visualisierung** auszeichnen, um eine laufende Verwendung zu gewährleisten. Ein wesentliches **Erfolgskriterium** für eine solche Software ist auch deren **Mobilität**, d. h. die Software sollte auf **unterschiedlichen (mobilen) Plattformen und Devices lauffähig sein**.

Neben der zu analysierenden Periode ist die Darstellung einer entsprechenden Vergleichsperiode (quasi als vierte Daten-Dimension) vor-

teilhaft, um auch zeitliche Veränderungen visualisieren zu können. Im Sinne eines **vollwertigen OLAP-Systems** (Online Analytical Processing) sind **hierarchische Filter** (z. B. Branche, Abrechnungsart, Sparte, Lieferant, Regalplätze, Sachbearbeiter, Warengruppe, etc.) **notwendig**, über die je nach individuellem Informationsbedarf weitergehende Einschränkungen vorgenommen werden können. Werden keine Filter gesetzt, so liegt der Analysefokus zunächst auf dem gesamten Unternehmen. **Per Drill-Down oder Slicing werden verschiedenste Ebenen** (Sortimentsbereiche und weitergehende Produkte) **im Detail sichtbar**. Eine benutzerdefinierte Auswahl der jeweiligen Achsen bzw. Kreisgrößen kann weitere Analyseaspekte unterstützen. Individuell gestaltete Berichte und Analysepfade sollten für spätere Auswertungen leicht reproduzierbar sein. In der Praxis erweisen sich Excel- und PDF-Export für individuelle Darstellungen als sehr sinnvoll.

Anwendungsbeispiel

Exemplarisch wird nachfolgend ein **Analyseprozess** anhand eines **Baumarktes** dargestellt. Die **x-Achse** zeigt den **Umsatzanteil**, die **y-Achse** den entsprechenden **Deckungsbeitrag** während die **Größe des Kreises den absoluten Wert widerspiegelt**. Mittels Pfeildarstellung wird die Veränderung zur ausgewählten Referenzperiode sichtbar, zudem werden als Tool-Tipp Zusatzinformationen automatisch angezeigt. Per Mauseklick werden die Daten stufenweise detaillierter. Die Abbil-

Zahlen sind erst der Anfang.



Drittelstipendium*

Erweitern Sie Ihren HORIZONT

Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 10. Oktober 2014

4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA

Beginn: 10. Oktober 2014

6 Semester, berufsbegleitend

www.donau-uni.ac.at/controlling

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

Autoren



Prof. Dr. Alexander Sitter

lehrt an der Fachhochschule Kärnten, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten: Rechnungswesen und Controlling in Villach.

E-Mail: a.sitter@fh-kaernten.at

www.fh-kaernten.at

Mag. Robert Richter

ist Geschäftsführer der SK Software Consulting GmbH in Klagenfurt.

E-Mail: robert.richter@sksc.at

www.sksc.at

Tel.: +43 463 32746 – 0



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

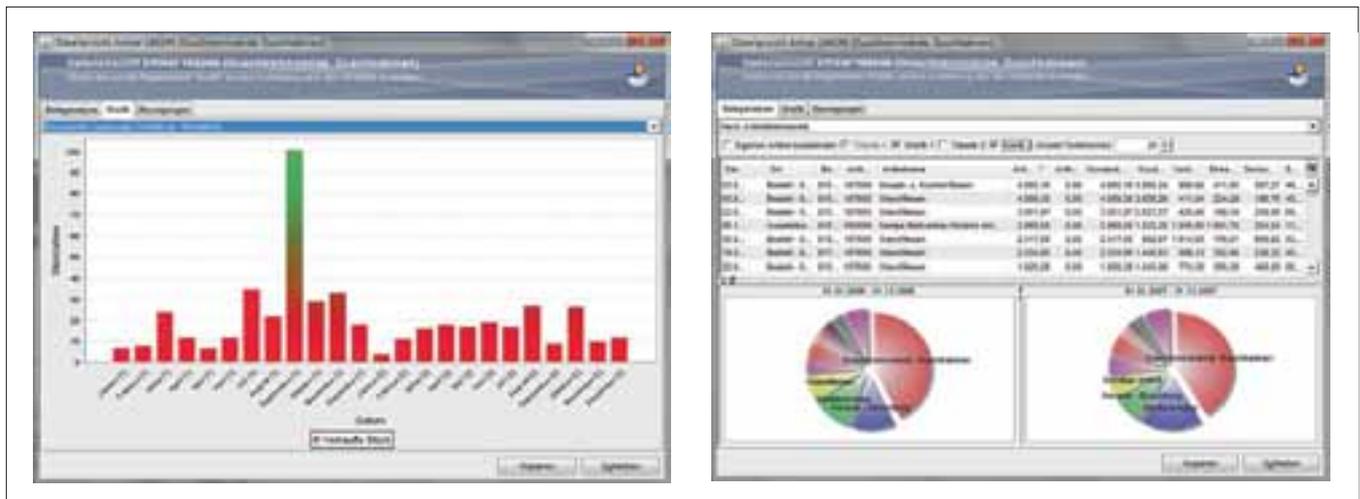


Abb. 3: Beispielscreenshot zu weiteren Auswertungsvarianten

Abbildung 2 zeigt die Veränderungen der einzelnen Warengruppen im Hinblick auf Umsatzanteil / Spannen an. Die einzelnen Sortimentsbereiche können angeklickt werden, um detaillierte Produktinformationen zu erhalten. Über eine sog. Bread-Crump-Leiste kann man die jeweilige Analysestufe (Gesamtunternehmen bis hin zu einem bestimmten Produkt) nachvollziehen und auswählen.

Schließlich können über Anklicken des Produktes in der Abbildung noch weitere Informationen aufgerufen werden (z. B. Jahresverlauf), sodass in letzter Konsequenz einzelne Geschäftsfälle mit umfangreichen Daten nachvollzogen werden können (Kunden, Verkaufsmitarbeiter, Rabattsatz, Regalplatz etc.). Insbesondere eine kundenbezogene Analyse (vgl. Abbildung 3) könnte im Sinne der Steuerung der Top-Kunden sowie der Customer Equity sehr aufschlussreiche Erkenntnisse erbringen (vgl. Mödritscher 2012, S. 366 ff.)

Hinsichtlich der Sortimentssteuerung wird in weiterer Folge neben der Durchschnittslinie auch eine Ziellinie integriert.

Durch das konzeptionelle Modell der Renner-Penner-Analyse und die entwickelte Software haben Handelsunternehmen die Möglichkeit, auf der Grundlage von oftmals in diversen IT-System vorhandenen Daten aussagekräftig und intuitiv zu verknüpfen. **Gerade bei großen Datenvolumina können visuelle Analysen eine wesentliche Unterstützung für die Entscheidungsträger darstellen.** Eine laufende und interaktive Sortimentsteuerung

wird damit ein zentrales Unterstützungsinstrument für das Management, die Sortiments- und Produktverantwortlichen sowie die Verkaufsmitarbeiter/-innen. Die integrierten Daten erlauben zudem Analysen wie z. B. eine **Analyse der Top-Lieferanten** (dies kann die Verhandlungsstrategie gegenüber den Lieferanten wesentlich unterstützen) und **Top-Verkäufer/-innen**.

Weitergehend können über eine solche Analyse Hinweise für konkrete Marketingaktivitäten gewonnen werden (Werbung, Platzierung, Preisaktionen etc.). Über die **visuelle Darstellung der Kundenfrequenz nach Stunden, Tagen und Monaten kann zudem auch die Personaleinsatzplanung unterstützt werden**. Schließlich lassen sich auch **Cross-Selling-Analysen** vornehmen (z. B. Kauffrequenz des Hauptproduktes und der Ergänzungsprodukte, Ersatzteile, Erweiterungen etc.)

Fazit

Die IT-unterstützte Renner-Penner-Analyse stellt eine laufende und auch interaktive Sortimentssteuerung bereit, welche die Entscheidungsgrundlagen vor allem für das Management, die Sortiments-/Produktverantwortlichen sowie die Verkaufsmitarbeiter/-innen bietet. Erste Erfahrungen zeigen, dass sich dadurch wesentliche Optimierungspotenziale heben lassen und sich die Sortimentsteuerung von einer unübersichtlichen, von Massendaten gekennzeichneten Datenabbildung hin zu einem nutz-

bringenden, interaktiven Steuerungsinstrument entwickeln lässt.

Literatur

Möhlenbruch, D. (1994): Sortimentpolitik im Einzelhandel, Wiesbaden
 Kropfberger, D. /Mussnig, W. /Scheder, K. (1997): Benchmarking in mittelständischen Handelsbetrieben, in: Mayr, A./Stiegler, H. (Hrsg.): Controlling-Instrumente, Linz, S. 187-228
 Mödritscher, G. (2012): Bewertung von Kundenbeziehungen – State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven, Controlling, Heft 7, S. 366-371
 Mussnig, W./Bleyer, M./Giermaier, G. (2006): Controlling für Führungskräfte, Wien – neue Auflage! 2011
 Porter, M. (2008): Wettbewerbsstrategien, 11. Auflage, Frankfurt/New York

Wozu sind empirische Studien gut?

von Jürgen Weber



Die Gesellschaft wird seit geraumer Zeit **von empirischen Studien geradezu überflutet**. Man hat den Eindruck, dass die Welt neu vermessen wird. Ständig sind wir mit neuen Zahlen konfrontiert. Das gilt auch für das Controlling. Und wir leisten mit unserem Controllertableau selbst dazu einen wesentlichen Beitrag.

Eine **Ursache für diese Entwicklung ist eher soziologischer Natur**. Menschen streben nach Rechtfertigung ihres Handelns, sie wollen alles richtig machen. Controller wollen ein „guter Controller“ sein. Gelingt es, den Monatsbericht sechs Tage nach Ultimo fertig zu haben wie die anderen Unternehmen, dann ist man zufrieden. **Benchmarking legitimiert das eigene Handeln**.

Ökonomischen Wert schaffen empirische Ergebnisse aber erst dann, wenn sie Anstoß für Verbesserungen liefern. Hierfür ist zweierlei erforderlich. Zum einen bedarf es der Bereitschaft, aus empirischen Erkenntnissen lernen zu wollen. Es darf kein „bei uns ist alles anders“ gelten sondern ein „Gibt es fundierte Argumente, warum der allgemeine Zusammenhang bei uns nicht gelten sollte?“. Zum anderen muss eine hinreichende Kritikfähigkeit gegenüber empirischen Ergebnissen bestehen. **Studien liefern keine unumstößlichen Wahrheiten**. Sie

unterliegen vielmehr einem grundsätzlichen Dilemma: Repräsentative Ergebnisse erhält man nur durch großzahlige quantitative Erhebungen. Die haben aber nur einen begrenzten Tiefgang. **Qualitative, Interview-gestützte Erhebungen können viel tiefer bohren**; allerdings sind sie wegen ihres hohen Aufwands zumeist nur auf ein Unternehmen oder eine ganz kleine Zahl davon beschränkt. Damit sind die gefundenen Ergebnisse nicht repräsentativ.

Beachtet man die Aussagegrenzen **empirischer Studien, liefern sie vielfältige Denkanstöße**, die erhebliche praktische Implikationen zur Folge haben können. Vier Beispiele sollen das veranschaulichen.

(1) **Eine „konservative“ Planung** (Einplanung von Puffern) verhindert keinesfalls Plan-Ist-Abweichungen, sondern **führt** ganz im Gegenteil zu **den höchsten Abweichungen**. Die Abweichungen sind noch größer als bei einer sehr herausfordernden Planung. Planen Sie also realistisch!

(2) **Die Budgetierung gelingt dann am besten, wenn man sie mit der strategischen Planung verknüpft**. Erfolgreiche Unternehmen nehmen den Budgetierungsprozess viel intensiver zum Anlass, über die Geschäftsstrategie zu diskutieren, als wenig erfolgreiche.

Analoges gilt für den Grad der expliziten Verknüpfung zwischen der Budgetierung und der Unternehmensstrategie. Verbinden Sie also operative und strategische Planung!

(3) **Controller üben durch ihre Mitwirkung in der Budgetierung einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus**. Der Einfluss kommt weniger durch „technische“ Hilfestellung (z. B. Koordination der Budgetplanung) zustande als vielmehr durch inhaltliche Mitarbeit und die Einnahme der Funktion eines kritischen Counterparts. Mischen Sie sich also entsprechend ein!

(4) Der Grad der Verbundenheit der Controller mit ihrem Unternehmen und der Stellenwert der Controller im Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig. **Eine höhere Unternehmensidentifikation steigert die Leistung der Controller**, wodurch ihr Stellenwert steigt. Ein höherer Stellenwert vergrößert den Einfluss der Controller im Unternehmen, der wiederum auf die Unternehmensidentifikation wirkt. Machen Sie sich diesen Zusammenhang zu eigen!

Beschäftigen Sie sich deshalb näher mit den Ergebnissen empirischer Studien. Versuchen Sie, diese auf Ihr Unternehmen zu beziehen. Seien Sie dabei aber skeptisch, wenn nicht klar wird, ob die Erhebungen wirklich professionell durchgeführt wurden. Schnell einen Fragebogen herumzuschicken, reicht für eine hochwertige Studie nicht aus. Am besten, Sie machen sich selbst ein Bild, indem Sie an professionellen Studien teilnehmen, zum Beispiel an unserem Controllertableau, das wir an der WHU in Zusammenarbeit mit dem ICV bereits seit 2007 durchführen. Dann sind Sie unmittelbar an der Quelle empirischer Erkenntnis!

Autor



■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Die Anwendung der Kostenrechnung in Klein-, Mittel- und Großunternehmen

Eine empirische Erhebung

von Claudia Brandstätter und Michael Fellner

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es für Unternehmen unabdingbar, die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Rahmengrößen im Auge zu behalten. Die Kostenrechnung spielt dabei vor allem als Controllinginstrument eine wichtige Rolle.¹

Dennoch halten es vor allem **kleinere Unternehmen oft für ausreichend**, die **Bilanzbuchhaltung** und die daraus resultierende **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) als Basis für unternehmerische Entscheidungen heranzuziehen**. Diese Vorgehensweise kann jedoch für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensführung nicht genügen, da sich die Bilanzbuchhaltung an gesetzlichen Bestimmungen und nicht an der tatsächlich unternehmensbezogenen Situation ausrichtet.

In der aktuellen Literatur finden sich zwar sehr viele Beiträge zum Thema „Kostenrechnung in Großunternehmen“, jedoch kaum Auswertungen über die Anwendung und Ausprägung von Kostenrechnung und den verschiedenen Kostenrechnungssystemen in Klein- und Mittelbetrieben.

Der nachfolgende Beitrag stellt die **Ergebnisse einer empirischen Studie** zum Thema „Anwendung und Umsetzung der Kostenrechnung in steirischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen“ dar. Dafür wurden 225 steirische Industriebetriebe mittels Fragebogen kontaktiert. Die Rücklaufquote betrug 36,4%, wobei Kleinstunternehmen in der nachfolgenden Auswertung nicht berücksichtigt wurden. Die Unterteilung der Betriebe in „Klein-“, „Mit-

tel“- und „Großunternehmen“ erfolgte in Anlehnung an die KMU-Empfehlung der EU-Kommission². Dabei gelten Unternehmen, die zwischen 10 und 49 Mitarbeiter beschäftigen und eine Bilanzsumme oder einen Umsatz von weniger als 10 Mio. EUR aufweisen als Kleinunternehmen; jene, die zwischen 50 und 249 Mitarbeiter beschäftigen und eine Bilanzsumme von < 43 Mio. EUR oder einen Umsatz < 50 Mio. EUR ausweisen als Mittelunternehmen, und ab 250 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme größer als 43 Mio. EUR oder einem Umsatz über 50 Mio. EUR als Großunternehmen. Diese Unterteilung wird auch für die nachfolgende Auswertung der Ergebnisse nach Unternehmensgröße verwendet.

Anwendung von Kostenrechnung in steirischen Industriebetrieben

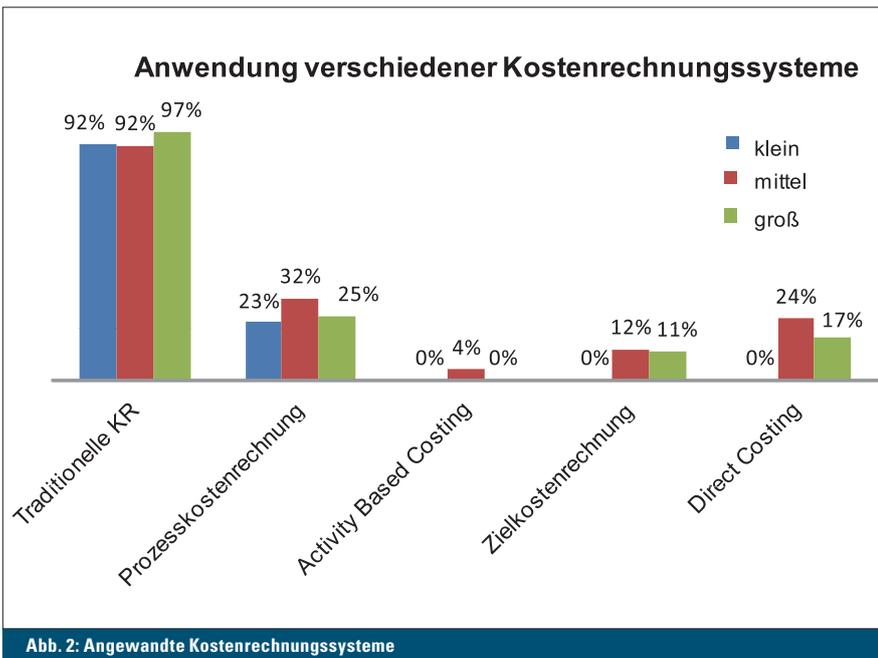
Der Kenntnisstand über Kostenrechnung ist bei den befragten Industrieunternehmen grundsätzlich als positiv zu bewerten. **51,2%**

der befragten Unternehmen gaben an, sich „sehr gut mit Kostenrechnung auszukennen“. Kein einziges Unternehmen wählte auf einer fünfstufigen Skala eine der beiden letzten Antwortmöglichkeiten „Habe davon gehört, könnte es aber nicht näher beschreiben“ oder „Kenne mich nicht damit aus“. Dieses Ergebnis wird vor allem von Großunternehmen positiv beeinflusst und gestützt. Während **75% der Großunternehmen angaben, sich „sehr gut mit Kostenrechnung auszukennen“**, sind es bei den **Kleinunternehmen nur noch 17,6%**.

Anwendung der Kostenrechnung in Abhängigkeit von der Betriebsgröße

Auf die Frage, **ob im Unternehmen Kostenrechnung betrieben wird**, antworteten **90,2% der** befragten Unternehmen mit „ja“, wobei, wie in nachfolgender **Abbildung 1** ersichtlich, knapp ein Viertel der Kleinunternehmen jedoch keine Kostenrechnung anwendet.





Die wesentlichen Ergebnisse sind in [Abbildung 3](#) dargestellt und werden im Anschluss daran näher erläutert.

Nur etwas mehr als die Hälfte der Kleinunternehmen (**54%**) führt im Rahmen der **Kostenrechnung eine Kostenartenrechnung durch**. Bei den **Mittelunternehmen** sind es **hingegen knapp 76%**, bei den Großunternehmen 86%. Unterschiede gibt es in der Kostenartenrechnung vor allem beim Sachumfang der Kosten. Der Großteil der Groß- und Mittelunternehmen verwendet dabei sowohl Voll- als auch Teilkosten. Bei den Kleinunternehmen hingegen sind es mehr als zwei Drittel der Unternehmen, die in der Kostenartenrechnung volle Kosten undifferenziert ausweisen.

alle Werte in [%]	Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung	kurzfristige Erfolgsrechnung
Groß	86,1	97,2	86,1	94,4
Mittel	76,0	96,0	84,0	72,0
Klein	53,8	76,9	69,2	38,5

Verrechnung der Gemeinkosten/Fixkosten

Einen sehr hohen Anwendungsgrad, besonders in Groß- und Mittelunternehmen kann die **Kostenstellenrechnung** verzeichnen. **97,2% aller Großunternehmen** bzw. **96% aller Mittelunternehmen** gaben an, eine Kostenstellenrechnung zu verwenden. Bei den **Kleinunternehmen** trifft dies auf **76,9%** der befragten Unternehmen zu. Die **beliebteste Form der Gemeinkostenverrechnung ist dabei die Zuschlagskalkulation**, die von ca. zwei Drittel aller befragten Unternehmen verwendet wird. Auffallend dabei ist, dass vor allem mittlere und große Unternehmen eher mit dem vollen Gemeinkostenzuschlagssatz arbeiten und

Befragt nach den **Gründen, warum keine Kostenrechnung verwendet wird**, gaben **60%** aller Unternehmen an, dass diese **zu aufwendig** sei. Weitere Gründe waren „kein Bedarf“ und „kein Kostenrechnungs-Know-How im Unternehmen“.

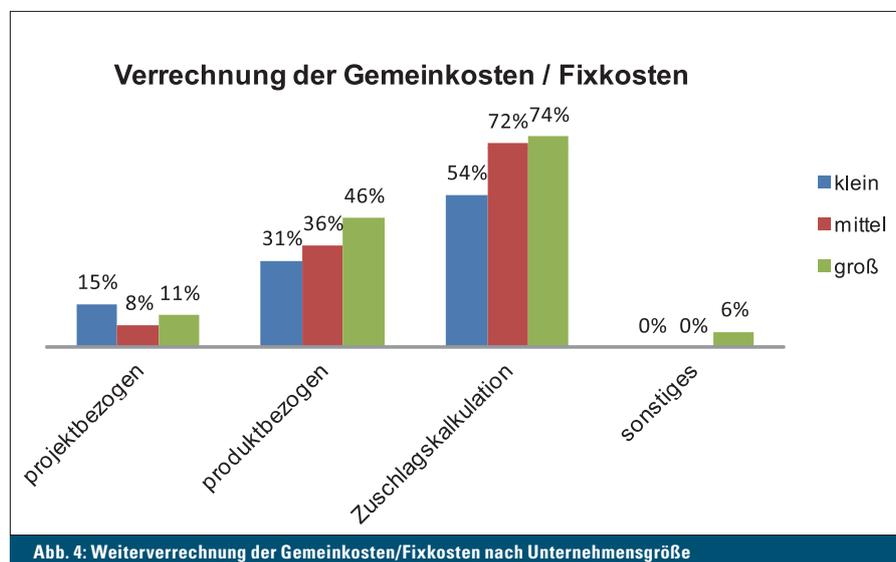
16%), gefolgt von der Zielkostenrechnung mit knapp 10%.

Die traditionelle Kostenrechnung und ihre einzelnen Teilbereiche (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) betreffend, gibt es auch hier wesentliche Unterschiede zwischen Klein-, Mittel und Großunternehmen.

Anwendung verschiedener Kostenrechnungssysteme

Die Frage, welches Kostenrechnungssystem im Unternehmen eingesetzt wird, wurde – wie in [Abbildung 2](#) ersichtlich – folgendermaßen beantwortet:

Beinahe jedes Unternehmen, das Kostenrechnung betreibt, verwendet die **traditionelle Kostenrechnung (95%)**. Zusätzlich werden noch andere Kostenrechnungssysteme angewandt, wie z. B. die **Prozesskostenrechnung**, welche von durchschnittlich **einem Viertel** aller Unternehmen betrieben wird. **Direct Costing** hingegen wird **nur** von **mittleren** und **großen Unternehmen** eingesetzt (durchschnittlich



Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung

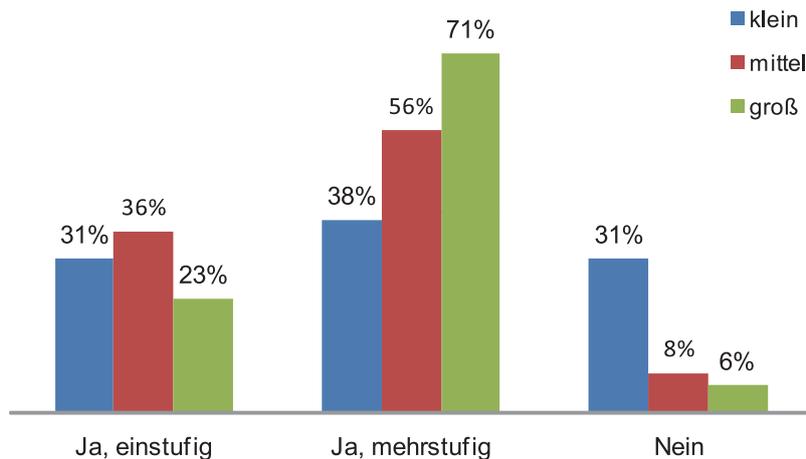


Abb. 5: Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung

Kleinunternehmen eher mit dem variablen Zuschlagssatz.

Neben der Zuschlagskalkulation wurden als weitere Methoden, um die Gemeinkosten bzw. Fixkosten weiterzuverrechnen, die produktbezogene und die projektbezogene Verrechnung angeführt.

Interessant ist auch der **Anwendungsgrad der kurzfristigen Erfolgsrechnung** bei den befragten Unternehmen. Während **Großunternehmen** diese beinahe **zur Gänze** betreiben (94%) und **mittlere Unternehmen mit mehr als 70%**, wird die kurzfristige Erfolgsrechnung von nur etwas mehr als **einem Drittel der Kleinbetriebe** angewandt.

EDV-technisch unterstützt wird die Kostenrechnung hauptsächlich **durch Microsoft Excel** und **SAP R/3**, wobei **69%** aller befragten Kleinunternehmer **MS Excel** verwenden. SAPR/3 hingegen wird ausschließlich von mittleren Unternehmen (24%) und Großunternehmen (63,9%) eingesetzt. **Mittlere Unternehmen** verwenden **vorzugsweise MS Excel (44%)** und **ERP-Lösungen, die auf KMU spezialisiert sind (48%)**.

Auf die Frage nach den hauptsächlichsten Gründen für den Einsatz einer Kostenrechnung im Betrieb wurden **„Kostentransparenz“ (72%)**, **„Kostenwahrheit“ (65%)** und **„Kostenkontrolle“ (54%)** von den Befragten als **„sehr wichtig“** erachtet. Zu letzterer zählen **Soll-Ist**

Vergleiche und Abweichungsanalysen.

Auch die „Grundlage für die Preispolitik“ nimmt für mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen eine sehr wichtige Position ein. **Darunter** sind Prozesse der **Preisfindung** und die Erstellung der **Preisobergrenze** bzw. **Preisuntergrenze** einzuordnen.

Einsatz der Erfolgsrechnung in steirischen Unternehmen

Die Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein wesentliches Instrument der Erfolgsrechnung und kann sowohl einstufig als auch mehrstufig be-

trieben werden. Wie in **Abbildung 5** ersichtlich, ist vor allem die **mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung bei Mittel- und Großunternehmen beliebt**. So verwenden **mehr als die Hälfte aller Mittel- und Großunternehmen die mehrstufige Form der Deckungsbeitragsrechnung**. Genau sind dies **56% der mittleren Unternehmen** und **71,4% der Großunternehmen**. Auffallend ist auch, dass **knapp ein Drittel der Kleinunternehmen überhaupt keine Deckungsbeitragsrechnung betreibt**.

Break-Even-Analysen

Da sich die Deckungsbeitragsrechnung für weiterführende Analysen anbietet, wurde erhoben, wie viel Prozent der befragten Unternehmen Break-Even-Analysen betreibt und sich für ihre Produkte z. B. die Gewinnschwelle, die Mindestabsatzmenge und/oder den Mindestpreis ausrechnet. **Von den Kleinunternehmen** gaben **38,5%** an, **Break-Even-Analysen** durchzuführen. Von den **mittleren Unternehmen** führen **60%** und von den **Großunternehmen knapp 70%** eine **Break-Even-Analyse** durch. Die beliebteste Auswertung in diesem Zusammenhang ist die Ermittlung der Gewinnschwelle. Für die mittleren Unternehmen spielt auch die Berechnung der kritischen Absatzmenge und des Mindestabsatzpreises eine wichtige Rolle. Letzterer wird von Kleinbetrieben nicht berechnet. **Abbildung 6** stellt diese Ergebnisse nochmals anschaulich dar.

Anwendungsgebiete der Break-Even-Analyse

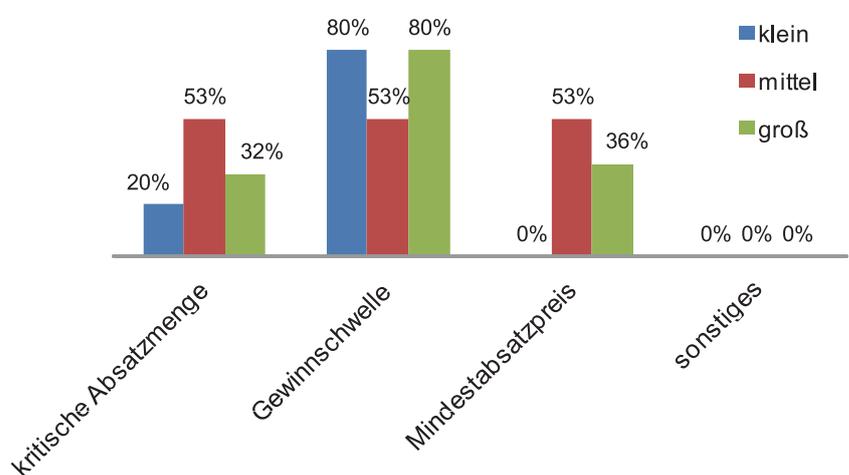


Abb. 6: Anwendungsgebiete der Break-Even-Analyse

Zufriedenheit mit dem eingesetzten Kostenrechnungssystem

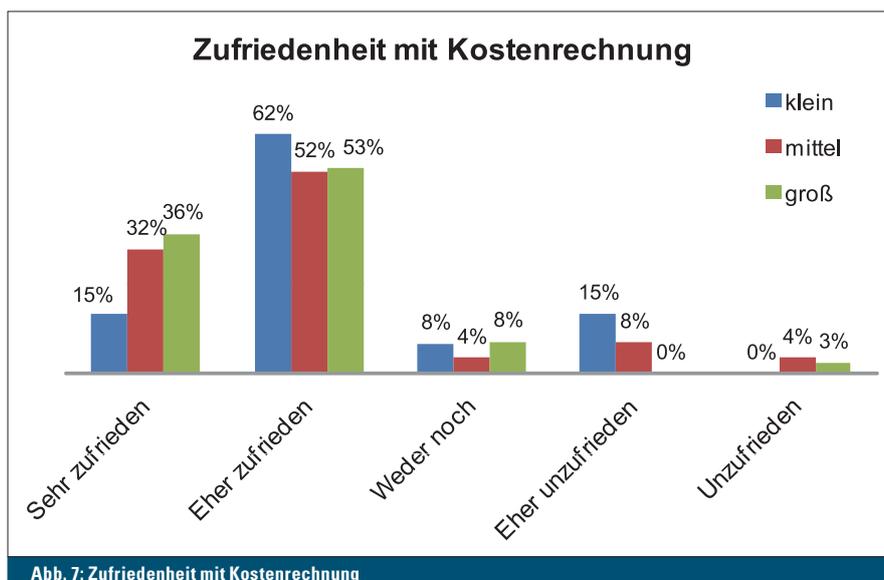
Abschließend wurde noch die Zufriedenheit der Unternehmen mit dem eingesetzten Kostenrechnungssystem erhoben. Die wesentlichen Ergebnisse sind in Abbildung 7 dargestellt.

Von den 15% der Kleinunternehmen und 12% der mittleren Unternehmen, welche entweder „Unzufrieden“ oder „Eher unzufrieden“ mit der von ihnen verwendeten Kostenrechnung sind, wurden folgende Gründe angegeben:

- Ungenauigkeiten bei den Ist-Daten und Schwierigkeiten mit der Kostenzuordnung aufgrund komplexer Produktionswege
- keine Mitarbeiter, die einen geeigneten Wissensstand über Kostenrechnung aufweisen
- zu hoher Zeitaufwand
- mangelnde Dokumentation
- zu geringer Automatisierungsgrad der Kostenrechnung
- nicht ausreichend entwickelte Kostenrechnung aufgrund des kurzen Einsatzzeitraumes

Zusammenfassung und Ausblick

Die in diesem Artikel vorgestellten Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand und zur Anwendung von Kostenrechnung in steirischen Industriebetrieben zeigen auf, dass **Kostenrechnung in der unternehmerischen Praxis eine wesentliche Rolle spielt**. So verwenden drei Viertel aller Kleinunternehmen, über 80% der mittleren Unternehmen und sämtliche Groß-



unternehmen ein Kostenrechnungssystem. Das bei weitem **beliebteste Kostenrechnungssystem ist die traditionelle Kostenrechnung** mit ihren Teilbereichen **Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung**. Dabei gibt es – je nach Unternehmensgröße – erhebliche Unterschiede in der Anwendung der einzelnen Teilbereiche.

Zirka **zwei Drittel** aller befragten Unternehmen **verwenden die Zuschlagskalkulation**, um ihre Fixkosten weiterzurechnen. **Modernere Kostenrechnungssysteme**, wie z. B. die **Prozesskostenrechnung, Direct Costing und Zielkostenrechnung** werden **hauptsächlich von mittleren und großen Unternehmen eingesetzt**. Die **Deckungsbeitragsrechnung** als wesentliches Instrument der Erfolgsrechnung **wird zwar von Groß- und Mittelunternehmen sehr häufig**

verwendet, ein Drittel der Kleinunternehmen **verzichtet** jedoch auf dieses Instrument.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass **speziell bei Kleinunternehmen noch großes Potenzial** im Bereich der Anwendung und Umsetzung von Kostenrechnungssystemen besteht. Oft wurde ein zu hoher Aufwand als Hinderungsgrund angeführt. Die Kostenrechnung kann einen enormen Mehrwert und Nutzen bieten, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, diese erste, doch sehr aufwendige Hürde zu bewältigen, und kontinuierlich daran gearbeitet wird, das Kostenrechnungssystem an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Literaturverzeichnis

¹ Vgl. WANICZEK MIRKO, Februar 2010, S.16-19, wo in einer Erhebung des Österreichischen Controller-Institutes die Wichtigkeit der Kostenrechnung als ein Controllinginstrument, und des Weiteren die zunehmende Bedeutung des Controllings – unter Anbetracht der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 – hervorgehoben wird.

² Vgl. L 124/36 Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.5.2003.

KEMMETMÜLLER, WOLFGANG/BOGENBERGER, STEFAN: Handbuch der Kostenrechnung, 6. Auflage, Service Fachverlag, Wien 2000.

FANDEL, GÜNTER/FEY, ANDREA/HEUFT, BIRGIT/PITZ, THOMAS: Kostenrechnung, 3. Auflage, Springer Verlag, Hagen 2008. ■

Autoren



■ Mag. Claudia Brandstätter

ist Lehrende für internes & externes Rechnungswesen am Studiengang Industrial Management in Vollzeit und berufsbegleitend an der FH-JOANNEUM in Kapfenberg.

E-Mail: claudia.brandstaetter@fh-joanneum.at

■ Michael Fellner, BSc

ist Studierender am Studiengang International Industrial Management an der FH-JOANNEUM in Kapfenberg.

E-Mail: michael.fellner.IIM12@fh-joanneum.at



Der unaufhaltbare Medienwandel darf nicht ohne Investitionsbeurteilung geschehen

von Björn B. Schmidt

Das Internet ist ein zentraler Lebensbestandteil der Mehrheit der Bevölkerung in Europa und in weiten Teilen der Welt geworden. Vor gut zehn Jahren kaum vorstellbar, kommuniziert man heute vielerorts regelmäßig über das Internet, kauft dort ein, bucht Urlaubsreisen online und liest dort die neuesten Nachrichten.

Dieser sich verstärkende Trend hat teils brachiale Veränderungen in den Geschäftsmodellen von etablierten Medien- und Technologieunternehmen, aber auch in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft mit sich gebracht. Insbesondere der fortschreitende Erfolg von mobilen und internetfähigen Endgeräten à la iPhone und iPad verstärkt diesen Trend. So ist zu erwarten, dass **in spätestens zehn Jahren weitgehend alle deutschen Haushalte über einen Breitbandanschluss verfügen werden und jeder Deutsche mindestens ein mobiles und internetfähiges Endgerät besitzen wird.** Übertragungsgengpässe im Internet werden der Vergangenheit angehören. Der **Medienkonsum der klassischen Bücher, Zeitungen und Filme wird von 2000 bis 2015 um mehr als 41% geschrumpft sein**, wohingegen der Anteil des Internets um das Achtfache gestiegen sein wird (siehe [Abbildung 1](#)).

Dies stellt **Medienhäuser und Verlage** marktseitig, aber auch unternehmensintern vor **existenzielle unternehmensstrategische Herausforderungen**. Unter Stichworten wie **Digitalisierung und Diversifizierung wird in Medienhäusern über neue Strategien und Geschäftsmodelle** diskutiert, die **das sterbende Traditionsgeschäft ablösen** sollen. So haben sich Unternehmen wie Bertelsmann, Holtzbrinck, Axel Springer, Burda und viele andere dazu entschieden, sich verstärkt im digitalen Geschäft über organische und anor-

ganische Investitionen zu engagieren. Hierunter fallen beispielhaft Online-Immobilienmarktportale, die das sterbende Geschäft der gedruckten Immobilienanzeigen ersetzen sollen, sowie kostenfreie wie kostenpflichtige Newsportale und Online-Marktplätze.

Die **kaufmännische Prüfung** hat bei solchen **Investitionsentscheidungen eine zentrale Rolle** zu spielen, wenngleich die ökonomische Bewertung eines konkreten Online-Geschäftsmodells insbesondere in Anbetracht des in der Regel dynamischen und mit hoher Unsicherheit behafteten Umfelds solcher Unternehmen sehr schwierig ist. Diese Aufgabe ist umso dringlicher, da die 2000 geplatzte Dotcom-Blase gezeigt hat, dass gerade die **Bewertung von Online-Geschäftsmodellen schnell irrational** werden und leicht zu strategischen Fehlentscheidungen führen kann. Klar ist: Im „Web 2.0“ dürfen nicht dieselben Fehler gemacht werden wie 2000.

Im Folgenden werden am Beispiel von mediennahen Online-Geschäftsmodellen die zentralen Werttreiber erklärt und Implikationen für die Investitionsprüfung und -steuerung abgeleitet. Da sich aber faktisch jeder Bereich der Wirtschaft den Chancen und Risiken der fortschreitenden Digitalisierung stellen muss, sind diese Betrachtungen grundsätzlich relevant für Unternehmen verschiedenster Industrien und verschiedenster Größe. Denn eines hat der **fortschreitende Siegeszug der Digitalisierung mit sich gebracht**: Die alten **Industriegrenzen verschwimmen**. So **konkurrieren Medienkonzerne** wie Hubert Burda Media, zu dem u. a. der führende E-Commerce-Anbieter für Haustierbedarf Zooplus gehört, nicht mehr nur mit anderen Medienhäusern, sondern in diesem Fall auch

direkt mit traditionellen Einzelhändlern. Gleichzeitig ist auch für einen mittelständischen Einzelhändler für Haustierbedarf die Digitalisierung eine große Chance.

Die Komplexität einer Investitionsprüfung von Online-Geschäftsmodellen

Regelmäßig sind selbst am Markt erfolgreiche Online-Geschäftsmodelle (z. B. gemessen an Marktanteilen und Umsatzwachstum) nicht profitabel im Sinne einer adäquaten Verzinsung der Investition. Nicht selten liegt dies in der besonderen Komplexität begründet, die eine rationale und fundierte Investitionsprüfung von Online-Geschäftsmodellen erschwert. Diese Komplexität lässt sich grundsätzlich in unternehmensexterne und unternehmensinterne Aspekte unterteilen.

Unternehmensexterne Aspekte

Online-Geschäftsmodelle sind in aller Regel **von einer hohen Unsicherheit geprägt**. Dies liegt insbesondere daran, dass die Erlösströme häufig auf Produkten und Dienstleistungen basieren, die sich in einem **frühen Stadium des Lebenszyklus** befinden. Einem solchen Stadium ist zueigen, dass der **konkrete Nutzen und die Akzeptanz auf Verbraucher- bzw. Internetuser-Seiten vorerst ungewiss** sind. Hinzu kommen Unsicherheit in Makrofaktoren – wie z. B. die weitere technische Entwicklung – und die Veränderung im Verbraucher- und insbesondere im Medienkonsumverhalten.

Gleichzeitig weisen **Online-Märkte** in der Regel eine **hohe Marktdynamik** auf. So sind die

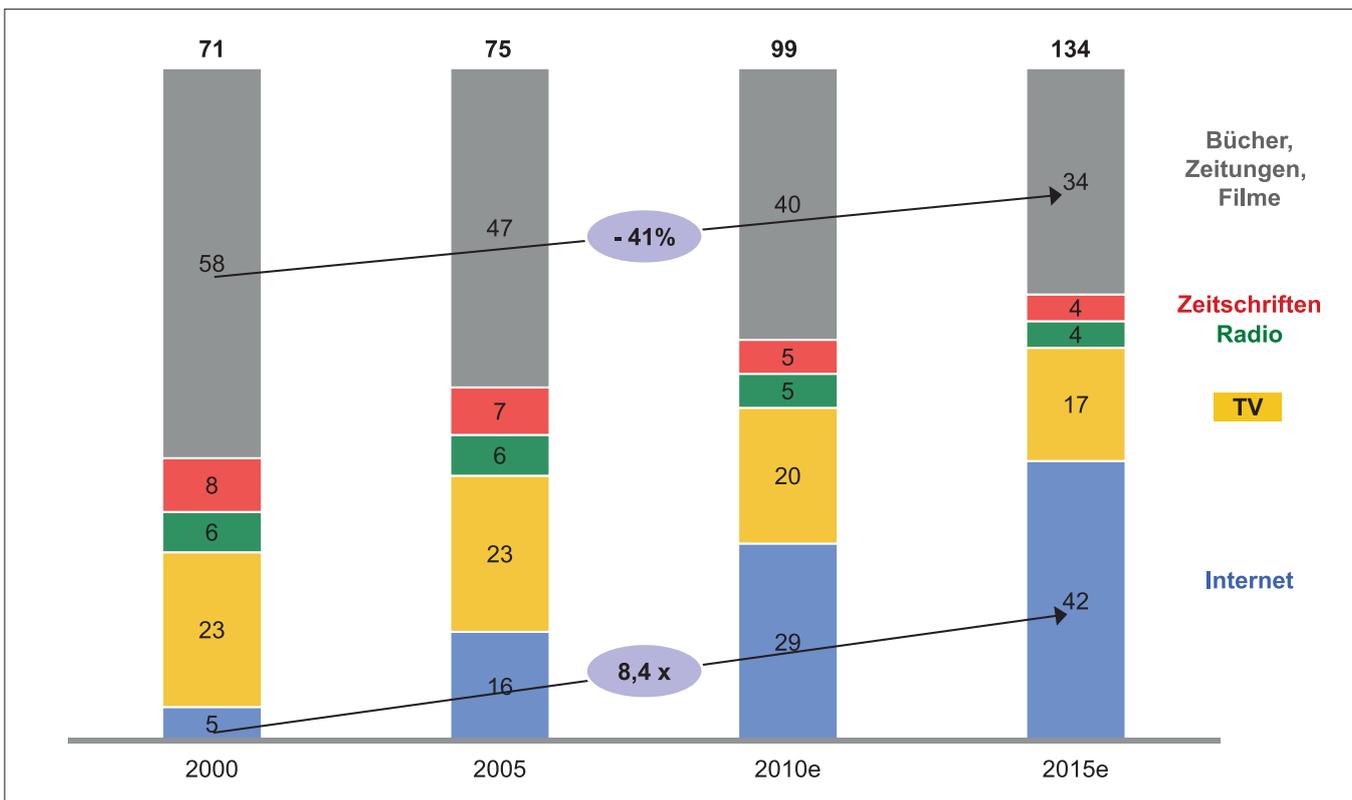


Abb. 1: Erlösanteile über Mediengruppen in Deutschland (%), Quelle: AT Kearney (2010)

Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber oft niedrig, und es ist schwer vorhersehbar, welche Wettbewerber mit welcher Intensität im Markt aktiv sein werden. Zudem wurden regelmäßig gesamte Geschäftsmodelle durch neue, innovativere Strukturen abgelöst. Dies macht eine sichere Beurteilung der Marktentwicklung, inklusive der Wettbewerber, und damit der ökonomischen Perspektiven eines konkreten Online-Geschäftsmodells fast unmöglich.

Unternehmensinterne Aspekte

Oft liegen **Online-Geschäftsmodelle inhaltlich** denkbar **weit weg vom Traditions-geschäft** der Medienhäuser. So sind z. B. die Kostenstrukturen, Erlösmodelle und Werttreiber des traditionellen Zeitungsgeschäfts mit denen von Online-Geschäftsmodellen nur eingeschränkt vergleichbar. **Entsprechend groß ist die Wissens- und Erfahrungslücke von Medienhäusern** in Internetmärkten. Dies führt zwangsläufig zu besonderen Managementherausforderungen: Ein Manager, der bis dato für das Controlling von Zeitungen und Zeitschriften zuständig war und nun die Attraktivität eines Online-Unternehmens, das im Internet erfolgsbasiertes Marketing als

Leistung anbietet, beurteilen soll, wird sich naturgemäß schwer tun.

Zusätzlich wird die Komplexität der **Investitionsprüfung durch die Vielfalt möglicher Online-Geschäftsmodelle erhöht**. Ob E-Commerce-, (erfolgsbasierte) Online-Werbung, Online-Stellen- und Rubrikenmärkte oder Nachrichtenportale: Jedes Geschäftsmodell hat seine eigenen Regeln, Treiber und Dynamiken, die verstanden und bewertet werden müssen.

Umso wichtiger ist es, das Geschäfts- und insbesondere das Erlösmodell der jeweiligen Online-Struktur von Grund auf zu verstehen und die aus der Unsicherheit des jeweiligen Geschäftsmodells resultierenden Risiken im Unternehmenswert einzupreisen.

Erlösmodelle von Online-Geschäftsmodellen

Grundsätzlich lassen sich für Online-Geschäftsmodelle drei Erlösströme unterscheiden:

- Gebühren- und spendenbasierte Erlöse
- Werbebasierte Erlöse
- Transaktionsbasierte Erlöse

Alle drei Gruppen sind für die Digitalisierungsstrategie von Medienhäusern relevant, da sie vereinfacht formuliert aus journalistischen Inhalten direkt oder über Reichweite indirekt Erlöse generieren. So haben sich in diesen Feldern diverse deutsche Medienhäuser – beispielsweise Bertelsmann, Axel Springer, Burda und Holtzbrinck – über organische und anorganische Investitionen bereits engagiert.

Gebühren- und spendenbasierte Erlöse

Die konzeptionell einfachste Erlösgruppe sind Gebühren und Spenden. Karrierenetzwerke wie www.xing.de, an dem die Hubert Burda Media-Gruppe beteiligt ist, und Partnerbörsen wie www.elitepartner.de verlangen für eine aktive Mitgliedschaft einen fixen Mitgliedsbeitrag je Zeiteinheit, in der Regel pro Jahr oder Monat. Eine solche Mitgliedschaft bringt einen verglichen mit einer kostenfreien Mitgliedschaft privilegierten Status mit sich, sowie damit verbundene zusätzliche Funktionen.

Inhalteanbieter wie www.warentest.de oder www.videoload.de, ein Angebot der Deutschen Telekom AG, verlangen einen Betrag pro abgerufenen Inhalt bzw. Artikel. Ähnlich sind erste



Abb. 2: Werbebanner



Abb. 3: Layer Ads

Onlineangebote von Zeitungen und Zeitschriften aufgrund einer so genannten Zahlschranke nur über ein Abonnement oder eine dedizierte Zahlung pro Artikel, d. h. über so genannte Micropayments, zugänglich. Daneben gibt es Erlösmodelle – so genannte metred models –, die eine begrenzte Anzahl von kostenfreien Artikeln über eine gewisse Zeit einem User zu Verfügung stellen, bevor über eine Zahlschranke das weitere Abrufen von Inhalten kostenpflichtig wird. Beispiele hierfür sind die Inhalte auf www.welt.de.

Andere Angebote verzichten wiederum auf Pflichtbeträge und finanzieren sich über Spenden, wie es z. B. www.wikipedia.org tut.

Werbebasierte Erlöse

Unter dem **Oberbegriff direkte Werbung** im Internet versteht man vor allem **Werbebanner**, **Layer Ads** und **Advertorials**. Eine zentrale Rolle hierbei spielt das so genannte Affiliate-

Marketing, eine internet-spezifische Werbevertriebslösung:

- **Werbebanner:** Hierbei wird Werbung als Grafik- oder Animationsdatei in die Webseite eingebunden, und über einen Klick auf den Banner wird der User per Hyperlink auf die Website des Werbenden geleitet ([Abbildung 2](#)).
- **Layer Ads** sind Werbebanner, die sich für einige Sekunden über die gesamt oder große Teile der Webseite legen ([Abbildung 3](#)).
- **Advertorials** stellen eine neue Wortschöpfung aus den Begriffen Advertisement (also Werbung) und Editorial (also journalistischer Beitrag) dar und sind redaktionell bearbeitete Werbeanzeigen.
- **Affiliate-Marketing:** Internetbasierte Werbevertriebslösung, bei der in der Regel ein kommerzieller Anbieter (Advertiser) seine Vertriebspartner (Publisher) erfolgsorientiert durch eine Provision vergütet.

Dahingegen fallen unter indirekte Werbemaßnahmen Erlöse aus Gewinnspielen, Newsletter

und dergleichen, auf die hier aber nicht näher eingegangen wird.

Neben den Gattungsarten von Online-Werbung lassen sich **Werbeerlöse im Internet** darüber hinaus **über vier Abrechnungsarten** abgrenzen:

- **eTKP** (elektronischer Tausend-Kontakt-Preis) oder **CPM** (Cost per Mille): Grundlage dieser Abrechnungsart ist die Gesamtanzahl der mit der Werbemaßnahme erreichten User. Prinzip: **Pro tausend** durch Sichtkontakt (genannt Ad Impression) **erreichte Verbraucher** einer Zielgruppe **zahlt der Werbeschaltende** einen fixen Preis.
- **CPC** (Cost per Click): In dieser Abrechnungsform wird erfolgsbasiert die **Gesamtanzahl der Klicks auf die Werbefläche vergütet**. Prinzip: Je mehr Klicks, desto mehr zahlt der Werbeschaltende.
- **CPL** (Cost per Lead): Hier wird der Werbepartner zumeist auf Basis von **gewonnenen Kontaktadressen** (Leads) erfolgsbasiert vergütet. Prinzip: Je mehr Leads, desto mehr zahlt der Werbeschaltende.
- **CPO** (Cost per Order): In dieser erfolgsbasierten Abrechnungsform wird die Werbeleistung **an den tatsächlich erzielten Verkäufen gemessen**. Die Vergütung kann hierbei absolut (fixer Betrag pro Kauf) oder relativ vom verkauften Warenkorbwert sein oder aus einer Mischform bestehen. Diese Werbeform ist streng genommen bereits Transaktionsgeschäft. Prinzip: Je mehr Verkäufe, desto mehr zahlt der Werbeschaltende.

Exemplarisch soll das Prinzip der Online-Werbung am Beispiel von Werbebannern dargestellt werden. Im Falle der nicht-erfolgsbasierten eTKP-Abrechnung erlöst ein Publisher, z. B. Nachrichtenportale wie www.spiegel.de, über die Werbeschaltung eines Werbebanners und konkret über Ad Impressions, einen eTKP. Diese Abrechnungsart ist nicht erfolgsbasiert, da unabhängig davon vergütet wird, ob der erreichte Leser sich daraufhin z. B. zu einem Kauf des beworbenen Produktes entscheidet.

Im Gegensatz zur nicht-erfolgsbasierten eTKP-Abrechnung wird bei CPC-, CPL- und CPO-Abrechnungsarten verfolgt, ob die Werbung zu einem vorab definierten Geschäftserfolg führt: Im Falle von CPC Klicks, im Falle von CPL Kontaktadressen und im Falle von CPO Warenkäufe.

Alle haben gemeinsam, dass sich ein gewisser Anteil der User über die geschaltete Werbung beim Publisher auf die Internetseite des so genannten Advertisers bzw. Werbeschaltenden (z. B. www.otto.de) klickt. **Über diese Quote, Click-Through-Rate** genannt, **ergeben sich** demnach eine **konkrete Anzahl von Seitenbesuchen** des Angebots des Werbeschaltenden (Visits genannt). **Über eine weitere Quote, Conversion** genannt, lässt sich feststellen, **wie viele dieser Visits wiederum** – im Falle einer CPO-Abrechnung – **zu konkreten Käufen** auf www.otto.de **geführt haben**. Dies ist maßgeblich für die Erfolgsmessung der Werbemaßnahme durch www.otto.de.

Die Besonderheiten von Online-Werbung sind zum einen das **technisch genaue Nachhalten der Werbemaßnahme** und **damit der Effektivität der geschalteten Werbung**. Dies ist in dieser Form im klassischen, z. B. Print-, Werbegeschäft nur sehr schwer möglich. **Ferner lässt sich über Online-Werbung ein personalisiertes Marketing ermöglichen**.

Transaktionsbasierte Erlöse

Erlöse aus Transaktionen **lassen sich in Verkauf, Marktplätze** und **Vergleichsportale unterteilen**. Auf den ersten Blick haben diese nur indirekt etwas mit dem klassischen Mediengeschäft, also der Aufbereitung und dem Vertrieb von Inhalten, zu tun. Nichtsdestotrotz lassen sich im Internet in diesem Bereich aus Mediensicht zusätzliche, zum Teil signifikante Erlöse erwirtschaften, da die Reichweite, die ein Medienangebot im Internet erzielt, für das Transaktionsgeschäft ein zentraler Treiber ist.

Verkauf

Der direkte Verkauf von Waren im Internet (vorrangig in B2C- und C2C-Märkten) wird **zumeist über Provisionen** oder auch wie im stationären Handel voll **vergütet** – letzteres sofern der Verkäufer das Warenrisiko übernommen hat. Anbieter sind zum Beispiel www.zalando.de und www.otto.de.

Marktplatz

Virtuelle Marktplätze, die eine Vielzahl von Online-Shops einbinden, sind besonders im

B2C- und C2C-, aber auch im B2B-Markt üblich. Ein prominentes Beispiel aus dem C2C-Bereich ist www.ebay.de, aus dem B2C-Bereich www.yatego.de. Der Marktplatz erfüllt dabei eine Übersichts- und Informationsfunktion für User und Konsumenten, koordiniert Verbundeffekte und führt Angebot und Nachfrage zusammen. **Vergütet wird** der Marktplatz im B2C-Markt zumeist **über fixe Zahlungen für das Einbinden von Online-Shops und variabel über die Höhe des gekauften Warenkorbs**.

Vergleichsportale

Ein Vergleichsportal hilft dem Konsumenten dabei, zu einem gesuchten Produkt mehrere Onlineshops zu finden, um deren Leistungen und Preise zu vergleichen. Ein Beispiel für ein Preisvergleichsportal ist www.idealo.de, ein Unternehmen der Axel Springer AG. Die Vergütung erfolgt in der Regel variabel über die Höhe des gekauften Warenkorbs.

Wie beurteilt man Online-Geschäftsmodelle im Mediensektor?

Eine zentrale Erkenntnis, die aus der 2000 geplatzten Dotcom-Blase zu ziehen ist, besagt, **der Erfolg eines Online-Geschäftsmodell mit der Höhe und vor allem der Nachhaltigkeit der Erlöse steht und fällt**. Seinerzeit wurden Online-Geschäftsmodelle mit horrend hohen Bewertungen versehen, die in keiner Weise über die existierenden bzw. prognostizierbaren Erlöse zu rechtfertigen waren. Oft wurden – da das jeweilige Unternehmen nicht profitabel war, daher auch keine EBITDA-Vielfache bzw. -Multiples angewandt werden konnten – Erlös-Vielfache bzw. -Multiples als Bewertungsmethodik zur Hilfe gezogen. Diese Erlös-Vielfache waren allzu oft reine

Phantasiezahlen und haben den Unternehmenswert deutlich überschätzt. Trotz dieser um 2000 oftmals horrend hohen Erlös-Vielfachen als Bewertungsgrundlage bleibt die Frage, ob das Online-Geschäftsmodell nachhaltig ausreichende und wachsende Erlöse erwirtschaftet, selbstverständlich entscheidend für seinen Erfolg.

Die Reichweite, also die Anzahl der User oder Konsumenten, die das jeweilige Online-Angebot erreicht, **ist** besonders auch für Medienhäuser **imminent wichtig**. Denn nur durch eine **kritische Masse** in der Reichweite lässt sich das Angebot – sei es über Gebühren, Spenden, Werbung oder Transaktionsgeschäfte – erfolgreich monetarisieren.

Der Erfolg von Geschäftsmodellen im Internet lässt sich daher vereinfacht über die Reichweite des Online-Angebots und der damit verbundenen Monetarisierung erklären ([Abbildung 4](#)).

Auf der Kostenseite sind die Haupttreiber die Personal-, IT- und Marketingkosten.

Auch wenn diese vor allem in Anbetracht des oftmals relativ hohen Fixkostenblocks von wichtiger Bedeutung sind, ist der wichtigste Erfolgs- bzw. Misserfolgsgrund für Geschäftsmodelle im Internet, wie gerade argumentiert, die Fähigkeit, ausreichende und nachhaltige Erlöse zu erzeugen.

Zukunftsprognosen sind für die beiden Erlöstreiber Reichweite und Monetarisierung aufgrund der großen Unsicherheit in Online-Märkten in aller Regel schwierig. Leitfragen, die im Folgenden diskutiert werden, können aber die notwendigen Analysen vereinfachen, um eine sinnvolle finanzwirtschaftliche Bewertung des Online-Geschäftsmodells (z. B. im Rahmen einer DCF-Unternehmensbewertung) zu ermöglichen.

Autor



■ Dr. Björn B. Schmidt

ist General Manager bei der Internet-Beteiligungsholding der Axel Springer AG. Zuvor war er Associate in der Abteilung für Konzernentwicklung der Deutschen Bank AG. Neben seiner beruflichen Tätigkeit ist er Dozent u. a. an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

E-Mail: bbs@hwr-berlin.de

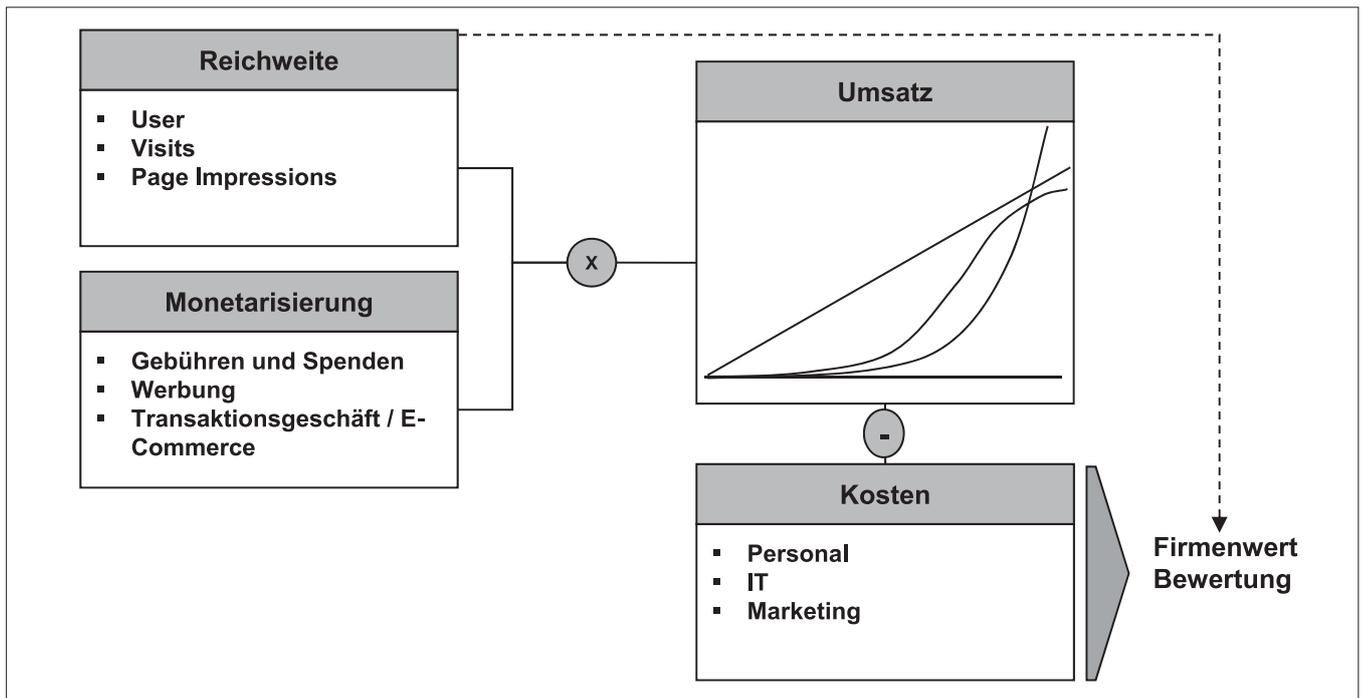


Abb. 4: Wesentliche Treiber für den Erfolg von Online-Geschäftsmodellen

Leitfragen für die Analyse der Reichweitenprognose

Eine scheinbar triviale Frage ist, wie groß die Reichweite ist, die das Online-Angebot „ansteuert“. Darunter fallen insbesondere die **Unique Users**, also die **Anzahl der nachweisbaren Internetuser**. Diese Zahl hat den Vorteil, dass sie – ähnlich dem Reichweitenbegriff der klassischen Printmedien – **eine Mehrfachzählung von Personen ausschließt**. Entsprechend kann Reichweite auch über Page Impressions, die Anzahl der Abrufe einer Einzelseite innerhalb einer Website, gemessen werden. Eine **einfache Reichweitzahl ist über externe Anbieter** wie Comscore oder **interne Erhebungsverfahren problemlos verfügbar**. Schwieriger ist die **qualitative Frage, wie nachhaltig diese Reichweite ist**.

Darüber hinaus muss analysiert werden, wie gut diese Reichweite gesteuert werden kann. Regelmäßig wird Wert aus vorhandener Reichweite innerhalb des Onlineangebots oder auch zugunsten eines dritten Onlineangebots geschöpft, indem Reichweite, also User, von einem Angebot oder einer Seite im Internet auf eine neue empfohlen oder generell weitergeleitet wird. **Zentral für die Beantwortung dieser Frage der Reichweitensteuerung ist regelmäßig, wie qualitativ hochwertig die Reichweite ist**. Es ist offensichtlich ein Nach-

teil für erfolgreiche Reichweitensteuerung, wenn die Reichweite über ominöse Kanäle wie Spam-Newsletter generiert wird. Ein gutes Indiz für die **Qualität ist beispielsweise der Anteil der registrierten**, also gebundenen und eher **loyalen User sowie die Useraktivität** (z. B. Besuche pro Monat, Beiträge pro User) und die **durchschnittliche Verweildauer** der User auf der Seite.

Diese Leitfragen können z. B. über einen Marktvergleich oder andere direkte Vergleichsgrößen diskutiert werden. So ist z. B. quantitativ zu analysieren, wie groß die relevante Zielgruppe ist und welcher Marktanteil erreicht worden ist. Ferner ist es wichtig zu klären, wie stark das antizipierte Wachstum ist und ob es womöglich Sättigungstendenzen oder starken Wettbewerb gibt, der die Reichweite erodieren kann. **Bezüglich der geplanten Reichweitenentwicklung müssen Wachstumsraten** (z. B. auf Basis der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate) **analysiert werden** und kritisch auf zu optimistische Entwicklung überprüft werden („Hockey-Stick“).

Leitfragen für die Analyse der Erlösprognose

Einer tiefgründigen Analyse und Prognose der Erlöse muss die Frage vorangehen, wie hoch

die Nettoerlöse, also die Erlöse z. B. abzüglich Gegengeschäfte und Prämien, sind. Hierbei ist es wiederum sinnvoll, zwischen den vorgestellten Erlösmodellen zu unterscheiden.

Gebühren und Spenden

Bei den Gebühren und Spenden sind insbesondere die **Nachhaltigkeit und die Nebeneffekte der Erlöse zu klären**. Bezüglich der Nachhaltigkeit ist zentral, wie akzeptiert die Bezahlprozesse aus Konsumentensicht sind. Bis zum heutigen Tag hat sich trotz breiten Angebots und sich stetig verbessernder Technologie noch nicht ein Bezahlstandard i.e.S. im Internet durchgesetzt. Entsprechend ist ein zentrales Dilemma der Medienbranche zum einen der fehlende und von Konsumenten nicht vollends **akzeptierte Bezahlvorgang, aber auch** die hinsichtlich der Medien **weit verbreitete Gratismentalität der Konsumenten**.

Vorausgesetzt es gibt einen Bezahlmarkt für das angebotene Gut des Onlineangebots, ist bei der Erlösprognose zu klären, wie sich der Preis für das Angebot entwickeln wird. Dies ist im Zusammenhang zu sehen mit der Gefahr, dass das Bezahlprodukt – z. B. kostenpflichtige Artikel einer Onlinezeitung – der Reichweite und damit direkt den Werbeerlösen schaden kann. Insofern ist zu erörtern, welchen negativen Effekt die Kostenpflicht des Angebots auf die Reichweite insgesamt hat.

Werbung

Die Werbeerlöse **hängen**, wie erwähnt, direkt **von der Reichweite und der Höhe sowie der Nachhaltigkeit** der Treiber eTKP, CPC, CPL und CPO ab. Haben diese Treiber eine hohe Varianz? Wie groß ist die Buchungsauslastung der Website? Wie groß sind Click-Through-Rate und Conversion bei erfolgsbasiertem Marketing?

Transaktionen / E-Commerce

Im Transaktionsgeschäft ist entscheidend, wie erfolgreich die Reichweite monetarisiert wird, also wie groß Click-Through-Rate und Conversion sind, die zu Käufen und damit zu Provisionsgeschäft führen.

Dazu ist **genau zu analysieren, in welchen Geschäftsbereichen** (z. B. Reisen, Elektronik, Mode, Finanzprodukte) die meisten Käufe umgesetzt werden. Hierbei muss geklärt werden, wie wachstumsstark diese sind, welchen Marktanteil man erreicht und wie sich der Markt größtmäßig verändern wird.

Wie hochwertig und damit wie attraktiv sind die verbundenen Advertiser bzw. Händler für Konsumenten? Diese Frage ist insbesondere für Marktplätze im B2C-Bereich (z. B. www.yatego.de) entscheidend.

Die Analyse dieser Leitfragen wird oft über Benchmarks geführt, so ist z. B. bei der Analyse der absoluten Erlöse interessant, welche Erlöse ein vergleichbares Modell im gleichen Land erwirtschaftet. Ferner ist die Diskussion von möglichen Ober- bzw. Sättigungsgrenzen der Monetarisierung wichtig. Im Regelfall sind aber Expertenschätzungen herbeizuführen, die die bisherigen quantitativen und qualitativen Analysen bestätigen oder verwerfen sollen. Zudem ist es ratsam, die Erlösströme mit Wahrscheinlichkeiten zu versehen. Dieser Punkt wird anschließend noch näher erörtert.

Entwicklungsstadien von Online-Geschäftsmodellen

Es lässt sich damit sagen, dass **mit der Reichweitenentwicklung und der Monetarisierung ein Geschäftsmodell steht oder fällt**. Zu unterscheiden sind vor diesem Hintergrund drei idealtypische Stadien, in denen sich ein

Online-Unternehmen befinden kann. Diese sind überaus wichtig bei der Analyse von Online-Geschäftsmodellen, da sie sich vor allem über unterschiedliche Grade an Unsicherheit unterscheiden. Dies hat wiederum direkte Auswirkung auf die Attraktivität des Geschäftsmodells.

„Early“ und „Seed“

In dieser Phase sind die Erlöse sehr überschaubar und ggf. sehr volatil. Daher ist **bei der Analyse des Geschäftsmodells viel Phantasie nötig**. Die Analyse endet oft in Chancen und Risiken, die nur selten quantitativ und objektiv belegt werden können. Eine klassische Unternehmensbewertung ist in aller Regel wenig sinnvoll. Typischerweise investieren Angel- oder Venture-Capital-Investoren in solche Online-Geschäftsmodelle. Da das **Ausfallrisiko vergleichsweise hoch ist**, engagieren sich Medienhäuser hier traditionell eher selten.

„Growth“

Online-Unternehmen in diesem Stadium **weisen ein hohes Wachstum in puncto Reichweite und Monetarisierung auf**. Dies ist oft ein beliebter Zeitpunkt für einen (Teil-) Ausstieg von Angel- oder Venture-Capital-Investoren, wohingegen strategische Investoren wie z. B. Medienhäuser diesen Zeitpunkt für einen Einstieg nutzen. Auf der Negativseite dieses Stadiums befinden sich **die Gefahr der Marktsättigung sowie ein überteuerter Kaufpreis**.

„Mature“

Gereifte Online-Geschäftsmodelle weisen nur noch relativ moderate Wachstumsraten auf. Es besteht hier grundsätzlich **die Vermutung**, dass aufgrund der großen Dynamik im Umfeld **gereifte Modelle zeitnah durch neue Online-Geschäftsmodelle ersetzt werden**. Reichweiten- und Erlösprognosen müssen daher **äußerst kritisch analysiert** werden.

Implikationen für die Ermittlung des Firmenwerts

Wie ist also der Firmenwert eines Online-Unternehmens zu ermitteln? In Anbetracht der großen Unsicherheit, die Online-Geschäftsmodelle und ihre Erlösströme umgibt, ist **eine Fundamentalebewertung per Discounted Cash**

Flow (DCF) unabdingbar. Hierbei sollten bei der Modellierung der Free Cash Flows die **Erlösströme risikoadjustiert** werden: Als sinnvoll erwiesen hat sich dabei die **Entwicklung von Szenarien und entsprechenden Wahrscheinlichkeiten**. Der dem DCF zugrunde liegende Erlösstrom sollte dabei **das gewichtete Mittel aus der Multiplikation der Szenarioerlösströme und der jeweiligen Szenariowahrscheinlichkeiten sein**. Hierbei gilt: je früher das Entwicklungsstadium des Online-Geschäftsmodells, desto wichtiger ist eine entsprechende Szenariobetrachtung.

Alternativ kann das Risiko des Geschäftsmodells auch **über den Zinsfaktor bzw. den Weighted Average Cost of Capital, also den Kapitalkosten, abgebildet werden**. Durch einen solchen **Risikoaufschlag** kann der gesamte Free Cash Flow für **das inhärente Risiko bestraft werden**. Damit sinkt der zu erwartende Firmenwert. In jedem Fall ist es unabdingbar, Sensitivitäten der Firmenwerte, z. B. in Abhängigkeit des Erlöswachstums oder der Kapitalkosten, zu rechnen.

Nahe liegend und **ergänzend** zu einer Fundamentalebewertung **sind Comparables**, also (relative) **Firmenwerte vergleichbarer Unternehmen** (bei profitablen Unternehmen: **EBITDA-Vielfache**, ansonsten auch als Grobschätzungen Erlös-Vielfache). Hierbei sollte man bei der Zusammenstellung der Vergleichsunternehmen insbesondere **auf Landesunterschiede achten**. Es ist mitnichten so wie regelmäßig angenommen, dass die Treiber „des Internets“ geografisch unabhängig sind. Das Gegenteil ist der Fall: Bei Content- aber auch Werbemodellen und anderen Online-Geschäftsmodellen sind **lokale Spezifika durchaus signifikant**, die einen direkten Vergleich des Firmenwertes eines Online-Geschäftsmodells in Deutschland mit dem eines Online-Geschäftsmodells in Spanien nicht selten schwierig machen.

Neben der eigentlichen Bewertung des Online-Geschäftsmodells kommt in diesem Bereich der Strukturierung eines Unternehmenskaufs entscheidende Bedeutung zu. So ist es in der Regel erstrebenswert, das Gründermanagement mittel- bis langfristig an Bord zu halten. Gleichzeitig muss aber eine entsprechende

	2014	2015	2016	2017
Erlöse				
Szenario A	100	150	200	250
Szenario B	150	200	250	300
Szenario C	80	90	100	110
Wahrscheinlichkeiten				
Szenario A		60%		
Szenario B		30%		
Szenario C		10%		
Erlöse als Grundlage für DCF				
Erlös- prognose	113	159	205	251

Abb. 5: Vereinfachtes Beispiel für wahrscheinlichkeitsgewichteten Erlösstrom

monetäre Incentivierung das Gründermanagement dazu motivieren, auch weiterhin Wert maximierend und unternehmerisch höchst erfolgreich zu arbeiten. Um dies zu erreichen, ist eine Unterteilung des Kaufpreises in einen initialen und einen erfolgsbasierten Kaufpreis sinnvoll. Letzterer sollte signifikant sein und wird in der Regel erst nach weiteren Jahren erfolgreichen Arbeitens des Gründermanagements ausgezahlt.

Implikationen für die Investitionssteuerung

Die bisher diskutierten Spezifika von Online-Geschäftsmodellen haben eine Reihe von Implikationen für die Investitionssteuerung.

Die Investitionssteuerung sollte insbesondere Fixkostenblöcke und das Anwachsen solcher vermeiden und diesem entgegenwirken. Insbesondere sprungfixe Kosten können ein Online-Geschäftsmodell schnell unprofitabel machen und in letzter Konsequenz es zerstören. Ein solches Vorgehen wird umso wichtiger, je unsicherer und volatiler die Erlöse sind. Auch hier lohnt sich bei der Einschätzung des Controlling-Bedarfs ein Vergleich mit dem Entwicklungsstadium und dem Erlöscharakter des Online-Geschäftsmodells. Der in der Regel größte Kostenblock eines Online-Geschäftsmodells sind hier die Personalkosten, die im Idealfall so weit wie möglich und tragbar durch externe Arbeitskräfte wie z. B. Berater und freie Mitarbeiter variabilisiert werden.

Neben diesem operativen Controlling muss auch die Frage der Einbindung des akquirierten Online-Unternehmens in das akquirierende Medienhaus diskutiert werden. Hierbei sollte darauf hingewirkt werden, dass die Implementierung zu vieler Konzernstandards vermieden wird. Bezüglich der Harmonisierung der Controllingsysteme (z. B. SAP) sollte im Idealfall selbstredend eine einheitliche Lösung gefunden werden, d. h. eine umfassende Einbindung des Online-Unternehmens in die Konzernmutter. Eine solche „Lösung von oben“ hat aber oftmals den Nachteil, dass das Controllingssystem der Konzernmutter häufig zu großteilig für kleine bis bestenfalls mittelgroße Online-Unternehmen ist und oftmals beträchtliche Kosten für den Betrieb verursacht. Hinzu kommt, dass das Controllingssystem der Konzernmutter oft andere Kosten- und Leistungsarten als Schwerpunkt nimmt – man vergleiche nur die Steuerungskennzahlen des klassischen Mediengeschäfts (z. B. Vertriebs Erlöse; verkaufte Auflage) mit denen der hier beschriebenen Online-Geschäftsmodelle (z. B. Transaktionserlöse; Traffic, Klicks, Leads).

Damit ist klar: Eine unnötige Richtlinienerfüllung wie z. B. bei der Vereinheitlichung der Controllingsysteme kann unmittelbar wertvernichtend sein, wenn auch gleichzeitig Reibungs- und Informationsverluste zwischen den Controllingsystemen der Online-Tochter und Konzernmutter vermieden werden müssen. Dies ist ein typischer Widerstreit, aber klar ist, dass ein Minimum an Schnittstellen eingerichtet werden muss.

Fazit

Die Analyse von Online-Geschäftsmodellen im Mediensektor ist aus einer quantitativen Sicht und insbesondere bei Unternehmen in „early“- und „growth“-Stadien eine schwierige Aufgabe. Dies liegt in erster Linie begründet in der hohen Unsicherheit hinsichtlich der Zukunftsprognosen von Online-Geschäftsmodellen. Eine auf Finanzprognosen fußende Unternehmensbewertung sollte demnach – durch Leitfragen geleitet – typische Fehler vermeiden. Diese sind insbesondere unrealistisch hoch geplante Erlöse und Reichweiten, zu optimistische eTKPs und Conversion-Raten, Nichtverständnis des Produktes und der Unique Selling Proposition sowie Überschätzung der Akzeptanz des Geschäftsmodells und dessen Skalierbarkeit. Unplausible Kosten und das Unterschätzen des Wettbewerbs tun ein Übriges, den Wert eines Online-Geschäftsmodells zu überschätzen.

In Anbetracht dessen sollten die beiden Kerntreiber des Erfolgs von Online-Geschäftsmodellen, Reichweite und Monetarisierung, rational-analytisch überprüft werden. Nur auf dieser Basis können realistische Finanzprognosen und damit faire Unternehmenswerte hergeleitet werden. Das Platzen der letzten so genannten Dotcom-Blase muss hier stets als warnendes Beispiel herangezogen werden.

Literaturangaben

AT Kearney (2010): „Internet value chain economics“, <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/publications.html>, Seite 4. ■

Führung muss sich neu erfinden – Mitarbeiter der Generation Y führen

von Hubert Hölzl

Viele Führungskräfte betrachten Führung noch als eine Einbahnstraße – top down. Sie übersehen dabei, dass sich die Mitarbeiter gewandelt haben. **Die nachrückenden Leistungsträger der Generation Y ticken anders** als ihre älteren Kollegen. Das Ypsilon wird englisch ausgesprochen als „why“, denn diese Generation neigt dazu, alles zu hinterfragen, nicht einfach nur Gegebenes hinzunehmen. Insbesondere Top-Arbeitskräfte entscheiden heute vielfach selbst, von wem sie sich führen lassen. Deshalb muss sich auch das Führungsverhalten ändern.

Weltcupsspringen 1988. Ein bislang eher mittelmäßiger Skispringer landet plötzlich mehrere Meter vor der Konkurrenz und wird Skiflugweltmeister. Das Erfolgsgeheimnis des Schweden Jan Boklöv: Er hält die Ski nicht parallel wie seine Mitbewerber, sondern erstmals in Form eines „V“.

Ähnliche Prozesse lassen sich im Wirtschaftsleben oft beobachten. Jahre-, häufig sogar jahrzehntelang nutzen fast alle Unternehmen dieselben Methoden und Verfahren – beispielsweise in der Produktion. Und sie verfeinern diese immer weiter – durchaus mit Erfolg. Doch dann stellen sie fest: Die Möglichkeiten der bisherigen „Technik“ sind ausgereizt. Mit ihr lassen sich keine Quantensprünge mehr erzielen. Hierfür ist ein ganz neues Vorgehen nötig.

Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel. Denn hierbei stehen nicht nur die gewohnten Verfahren auf dem Prüfstand. Auch die Art, die Realität zu betrachten, wird hinterfragt, um einen neuen Lösungsansatz zu finden. Ein solcher Musterwechsel setzt voraus,

dass sich bei den Entscheidern in einer Organisation das Gefühl verdichtet: **„Wir nähern uns einer Grenze. Wenn wir unsere bisherigen Denkmuster und Verfahrensweisen beibehalten, scheitern wir – zumindest auf lange Sicht.“**

Ein grundlegender Wandel ist nötig

Ein solches Gefühl plagt zurzeit viele Unternehmen im Bereich Führung. Denn immer mehr Indikatoren deuten darauf hin, dass **die traditionelle Art zu führen an ihre Grenzen stößt.** Beispielsweise die **sinkende Loyalität** der Mitarbeiter mit ihren Arbeitgebern. Und die steigende Zahl der Führungskräfte, **die über eine Überlastung klagen.** Und die wachsenden Probleme vieler Unternehmen, den **Change- und Innovationsbedarf zu meistern.** All diese Faktoren tragen dazu bei, dass sich bei den Entscheidern das Gefühl verdichtet: **In unserer Organisation muss sich ein grundlegender Wandel im Bereich Führung vollziehen.** Sonst kann unser Unternehmen die Herausforderungen, vor denen es steht, mittelfristig nicht mehr meistern.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. So stehen heute die Unternehmen aufgrund der **rasanten technologischen Entwicklung** und der **raschen Veränderung ihrer Märkte** unter einem weit höheren Veränderungsdruck als früher – woraus auch **eine permanente Mehrbelastung** nicht nur der Führungskräfte, sondern **der gesamten Organisation** resultiert. Zudem haben sich im zurückliegenden Jahrzehnt in den meisten Unternehmen neben den Arbeitsinhalten die Arbeitsstrukturen und -beziehungen geändert. Als Stichworte seien hier nur die Begriffe Matrix-Organisation sowie

Team- und Projektarbeit genannt. **Was sich in den meisten Unternehmen jedoch kaum geändert hat, ist die Art, Mitarbeiter zu führen.** Zwar wurden den Führungskräften immer mehr Attribute wie Entrepreneur, Leader und Coach zugeschrieben (was auch den Bedarf und Wunsch nach Veränderung zeigt), **faktisch geändert hat sich das Führungsverhalten in vielen Unternehmen aber kaum.**

Auch die Mitarbeiter haben sich verändert

Ein solcher Wandel wäre jedoch dringend nötig – nicht nur, weil es aufgrund des demographischen Wandels den Unternehmen zunehmend schwer fällt, ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Vermutlich entscheidender ist: Die Mitarbeiter haben sich verändert. In den Unternehmen rückt mit der sogenannten **„Generation Y“** eine Generation junger Frauen und Männer nach, die **ein anderes Wertesystem als deren bisherige Leistungsträger haben.** Sie sagen zwar auch ja zur Leistung, betrachten Arbeit aber primär als ein Instrument zur Sicherung der Existenz und des gewünschten Lebensstandards. Doch nicht nur dies! Sie haben auch **andere Ansprüche an die Arbeit.** Sie **soll befriedigend sein** und ihnen **Gestaltungs- und Entfaltungsspielräume** eröffnen.

Das stellt die aktuellen Führungsmodelle vieler Unternehmen in Frage – speziell im Mittelstand. Denn in ihren Leitbildern wird zwar oft ein kooperativer Führungsstil propagiert, die Führungsrealität sieht aber anders aus. **In vielen Unternehmen legitimiert Führung ihre Autorität noch primär über die hierarchi-**

sche Position; des Weiteren über einen Erfahrungs- sowie Wissens- und Informationsvorsprung. Und häufig wird von den „Untergebenen“ im Arbeitsalltag primär **Gehorsam erwartet**. Und gute Führung? Sie wird daran gemessen, wie die Mitarbeiter „spüren“. **Zugleich** wird aber betont: Unsere Mitarbeiter sollen (oder müssen) **künftig eigenständiger denken und handeln** sowie mehr Eigenverantwortung zeigen. Hieraus resultiert ein **Grundkonflikt**, für den viele Unternehmen im Bereich Führung noch keine Lösung gefunden haben.

Aus Mitarbeitern werden Kooperationspartner

Generell gilt: Im Zeitalter unternehmensübergreifender Projekte und Netzwerke, fließender Strukturen und hierarchieentbundener Gruppen lassen sich **die Grenzen zwischen Führenden und Geführten nicht mehr so klar wie früher ziehen**. Die Führungskräfte verlieren an Einfluss und den Mitarbeitern fällt eine aktivere Rolle zu. Und zunehmend **entscheidet der Grad der Kooperation** darüber, **wie effektiv und flexibel, innovativ und leistungsstark ein Unternehmen** in seinen Märkten **agieren kann**.

Das erfordert eine Führung, die unabhängige Leistungsträger unter einem gemeinsamen Ziel vernetzen kann. Hierfür **benötigen Führungskräfte** wiederum die **Akzeptanz ihrer Mitarbeiter**. Denn sie entscheiden zunehmend selbst, ob sie einer Person das Recht einräumen, sie zu führen. Und ihr „Ja“ zur Führung? **Es artikuliert sich in ihrer Initiative, ihrem Engagement und ihrer Loyalität**.

Das ist vielen Führungskräften nicht ausreichend bewusst. Sie erwarten von ihren Mitar-

beitern – zumindest insgeheim – noch immer, dass sie sich (ähnlich wie sie selbst) bedingungslos den Vorgaben ihrer Vorgesetzten oder den Zielen des Unternehmens unterordnen. **Die Zeiten eines bedingungslosen Gehorsams und einer bedingungslosen Loyalität sind jedoch vorbei**. Die Leistungsträger in der nachrückenden Generation wollen außer einem guten Einkommen auch Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten sowie Gestaltungsspielräume haben. Und dies zu Recht! Denn von ihnen wird auch erwartet, dass sie – sei es alleine oder im Team – die ihnen übertragenen Aufgaben weitgehend eigenständig und -verantwortlich lösen. Und wenn sich die Rahmenbedingungen ändern? Dann sollen sie eigeninitiativ nach neuen Problemlösungen suchen.

Hierzu sind sie in der Regel bereit. Sofern sie für diese Leistung seitens ihrer Vorgesetzten auch die erforderliche Anerkennung und Wertschätzung erfahren – und zwar nicht nur in Form von Phrasen wie „Das schaffen Sie schon“ oder „Das haben Sie gut gemacht“. **Sie erwarten von ihren Führungskräften vielmehr eine aktive Unterstützung und Weitergabe von Information sowie Einbindung in die Entscheidungsprozesse**.

Sich wechselseitig vertrauen und ernst nehmen

Dahinter steckt eine weitere Erwartung der Leistungsträger von morgen. Sie wollen das Gefühl haben: Ich und das, was ich tue, haben eine Bedeutung. Sie lassen sich nicht mehr mit billigen Motivationstricks aus der Führungsmottenkiste stimulieren. **Sie wollen vielmehr ihre Arbeit selbst als sinnhaft und erfüllend erfahren**. Gelingt ihren Führungskräften diese Sinnvermittlung nicht, sinken ihr Commitment und ihr Engagement und die Fluktuation erhöht sich.

Denn **die Leistungsträger von morgen sind nicht nur anspruchsvoller** als ihre Vorgänger, sie ist sind **auch unabhängiger**. Erfüllt ein Arbeitgeber oder ein Arbeitsfeld ihre Erwartungen nicht, **wechseln sie zum Wettbewerber**.

Deshalb ist im Bereich Führung in vielen Unternehmen ein Mentalitätswechsel nötig. Ihre Führungskräfte müssen künftig, um Talente zu binden, eine vitale Kooperationsbeziehung mit ihnen eingehen – auf Augenhöhe. Dies setzt **ein wechselseitiges Sich-Vertrauen und -Ernstnehmen voraus**, das sich im tagtäglichen Umgang miteinander zeigt und dokumentiert. Das erfordert wiederum, dass die Führungskräfte nicht nur von ihren Mitarbeitern fordern, ihr Denken und Handeln zu reflektieren und bei Bedarf zu ändern. Auch die Führungskräfte selbst müssen offen für ein entsprechendes Feedback ihrer Mitarbeiter sein. **Sie müssen zudem bereit sein, ihr eigenes (Führungs-) Verhalten zu hinterfragen und gegebenenfalls zu revidieren**, so dass ihre Performance als Führungskraft steigt. Oder anders formuliert: Die Führungskräfte müssen sich auch selbst – und nicht nur ihre Mitarbeiter – als Lernende begreifen.

Auch die Führungskräfte müssen lernen

Denn immer noch gilt: Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil am Verhalten der Mitarbeiter zu negieren. Mehr noch: Sie kommen oft gar nicht auf die Idee, dass dieses auch etwas mit ihnen selbst zu tun hat. Entsprechend selten fragen sie sich zum Beispiel: **Was habe ich unternommen, dass sich mein Mitarbeiter anders als von mir (oder vom Unternehmen) erwartet verhält?** Oder: Zeigen meine Mitarbeiter so wenig Eigeninitiative, weil ich sie weitgehend mit Anweisungen führe? Das heißt: Viele Führungskräfte sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Dieses Bewusstsein gilt es zu fördern, damit in der Organisation **eine Kultur der Selbstverantwortung und wechselseitigen Kooperation entstehen**. Eine solche (Führungs-)Kultur zu entwickeln, ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe. Denn **sie entscheidet künftig weitgehend über den Erfolg von Unternehmen**. ■

Autor



■ Hubert Hölzl

ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Hölzl & Partner in Lindau.

Tel.: 08382 / 5042814

www.fuehrungstrainer.net

Kennzahlenorientierte Steuerung eines Übertragungsnetzbetreibers

Ein Praxisbeispiel aus dem Bereich Asset Management & Service bei der Swissgrid AG

von Steffen Behncke, Patrick Dias, Robert Haastert, Wolfgang Hechler und Fabian Luckmann

Der Bereich Asset Management & Service der Swissgrid AG hat erfolgreich ein kennzahlenorientiertes Steuerungsmodell konzipiert, mit dem Asset-Management-Prozesse nach PAS55 und Funktionsbereiche gesteuert werden können sowie die Performance bzw. der Zustand der Anlagen überwacht und gemessen werden kann.

Als Eigentümerin des Schweizer Übertragungsnetzes ist Swissgrid verantwortlich für die Planung und Umsetzung von Übertragungsnetzbezogenen Bauprojekten und Instandhaltungsmaßnahmen. Die eigentliche Realisierung erfolgt mittels Beauftragung von Dienstleistern (Asset Service). Im Einzelnen hat Swissgrid hierbei folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Planung und Beauftragung der Ausbau- und Erneuerungsmaßnahmen des gesamten schweizerischen Stromübertragungsnetzes,
- Planung und Beauftragung der gesamten Instandhaltung (Inspektionen, Wartung, Entstörung und Instandsetzung) des schweizerischen Stromübertragungsnetzes, und
- Finanzierung der Investitionen und des Unterhaltes.

Innerhalb der Swissgrid zeichnet die Organisationseinheit „Asset Management & Service“ für die Erarbeitung aller hiermit zusammenhängenden kaufmännischen und technischen Entscheidungen verantwortlich. Sämtliche Prozesse des Bereiches sind basierend auf dem Management-Ansatz PAS55, Value Based Asset Management, konzipiert. Im Rahmen einer wertorientierten Steuerung **steht der Bereich**

Asset Management im Spannungsfeld verschiedener Stakeholderanforderungen inkl. deren Reporting- und Controllinganforderungen (z. B. Geschäftsleitung, Eigenkapitalgeber, und Behörden).

Der Bereich Asset Management & Service nimmt zudem verschiedene Rollen ein, die zeitlich sowohl einen strategischen Charakter (z. B. langfristige Netzstrategien) als auch einen operativen Charakter (z. B. Instandhaltungsmaßnahmen) haben.

Hieraus resultieren verschiedene Steuerungsanforderungen:

- **Als Beauftragter des Asset Owners** steht Asset Management in der Verantwortung, **Rendite, Risiko** und **Wertentwicklung** in deren Sinne zielgerecht, nachhaltig, der Gesellschaft verantwortlich und unter Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen sicherzustellen (strategischer Charakter).
- **Als Asset Manager ist die Performance** im eigenen Bereich **übergreifend zu steuern**, d. h. zwischen TOTEX, Risiko und Netzqualität ist unter technischen Nebenbedingungen ein Ausgleich zu schaffen (operativer Charakter).
- **Die dezentralen Asset Services** werden gemäss der Swissgrid-Instandhaltungs- bzw. Projektplanung **beauftragt** und **überwacht**. Zu steuern ist die zielgerechte und **kosteneffiziente Abarbeitung** der Aufgaben durch die Dienstleister (operativer Charakter).

Zur Umsetzung dieser vielfältigen Steuerungsaufgaben und unter Berücksichtigung der Anfor-

derungen aus PAS55 hat Swissgrid das „Kennzahlenbasierte Steuerungsmodell Asset Management“ entwickelt. Dieses Steuerungsmodell ist definiert als die systematische Messung, Steuerung (anhand definierter KPIs) und Kontrolle von Aktivitäten im Bereich Asset Management & Service. **Ziel dieses Modells ist die kontinuierliche, zielgerichtete Verbesserung der Performance zwischen Asset Owner, Asset Manager, Asset Service sowie Assets.**

Zielsetzung und Vorgehensweise

Wesentliche Ziele der Swissgrid AG für die Einführung des kennzahlenorientierten Steuerungsmodells Asset Management sind:

- Ganzheitliche, effiziente Steuerung des Bereichs Asset Management & Service einschließlich der eingesetzten Betriebsmittel mit Fokus auf die Erreichung der Unternehmensstrategie,
- Effektive, performance-basierte Interaktion zwischen Asset Owner und Asset Management,
- Umsetzung der PAS55-Anforderungen für Performance-Management,
- Einführung eines umfassenden, aber schlanken Berichtswesens,
- Homogene Integration in die Steuerungs- und Führungsprozesse der Swissgrid und
- Verbesserung der Benchmarkfähigkeit des Bereichs Asset Management & Service.

Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Accenture wurde das Konzept **innerhalb**

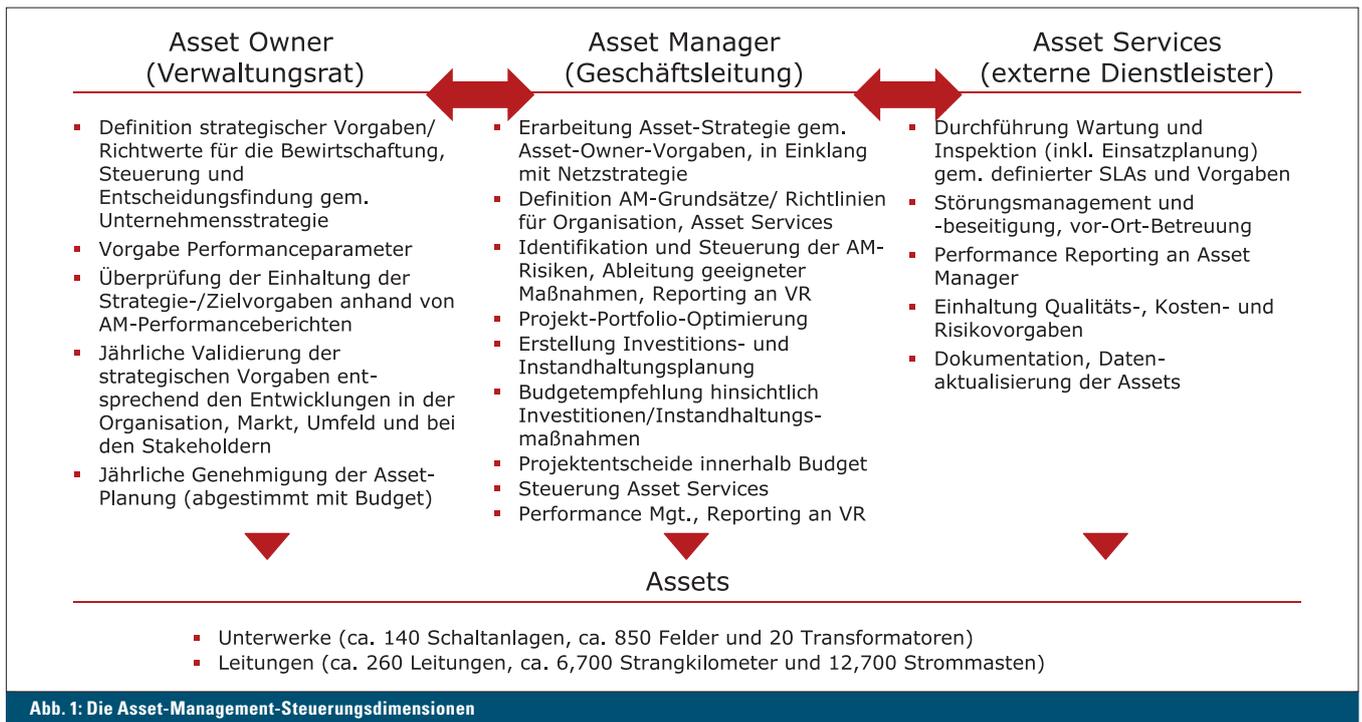


Abb. 1: Die Asset-Management-Steuerungsdimensionen

eines Zeitraums von **drei Monaten in vier Schritten erarbeitet:**

1. Aufnahme der Stakeholderanforderungen an das Steuerungsmodell,
2. Definition und Detaillierung von Steuerungsdimensionen als Fundament des Steuerungsmodells,
3. Festlegung und Definition der Kennzahlen je Steuerungsdimension und
4. Konzeption der organisatorischen Umsetzung unter Berücksichtigung der Swissgrid-Prozesse (z. B. Zielvereinbarungs- und Führungsprozesse) und Beschreibung der Berichtsstrukturen.

Schritt 1: Aufnahme der Stakeholderanforderungen an das Steuerungsmodell

Die **Aufnahme** der Stakeholderanforderungen erfolgte **auf Basis von Interviews mit Vertretern der wichtigsten Stakeholdergruppen** mit einem Fokus auf ihre spezifischen Steuerungsanforderungen und die benötigten Informationen je Gruppe. Die Ergebnisse aus den Stakeholder-Interviews wurden zu **30 spezifischen Steuerungsanforderungen kondensiert**, die sich in drei Kategorien zusammenfassen lassen:

1. Steuerungsanforderungen, die konzeptionelle Anforderungen an das Steuerungsmodell festlegen,
2. Steuerungsanforderungen, die sich in Kennzahlenclustern zusammenfassen lassen und somit als konkrete Kennzahlen berücksichtigt werden sowie
3. Steuerungsanforderungen, die in Stakeholder-spezifischen Berichten als Kennzahl berücksichtigt werden.

Schritt 2: Definition und Detaillierung von Steuerungsdimensionen

Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung der Rollenverteilung im Asset Management System sind im zweiten Schritt **vier Steuerungsdimensionen definiert** und detailliert beschrieben worden (siehe auch Abbildung 1):

Autoren



Steffen Behncke

ist Leiter Assetcontrolling bei der Swissgrid AG – Asset Management & Service.

E-Mail: steffen.behncke@swissgrid.ch

Patrick Dias

ist Projektportfoliomanager bei Swissgrid AG – Asset Management & Service.

E-Mail: patrick.dias@swissgrid.ch



Robert Haastert

Accenture – Resources / Smart Grid Services.

E-Mail: robert.haastert@accenture.com

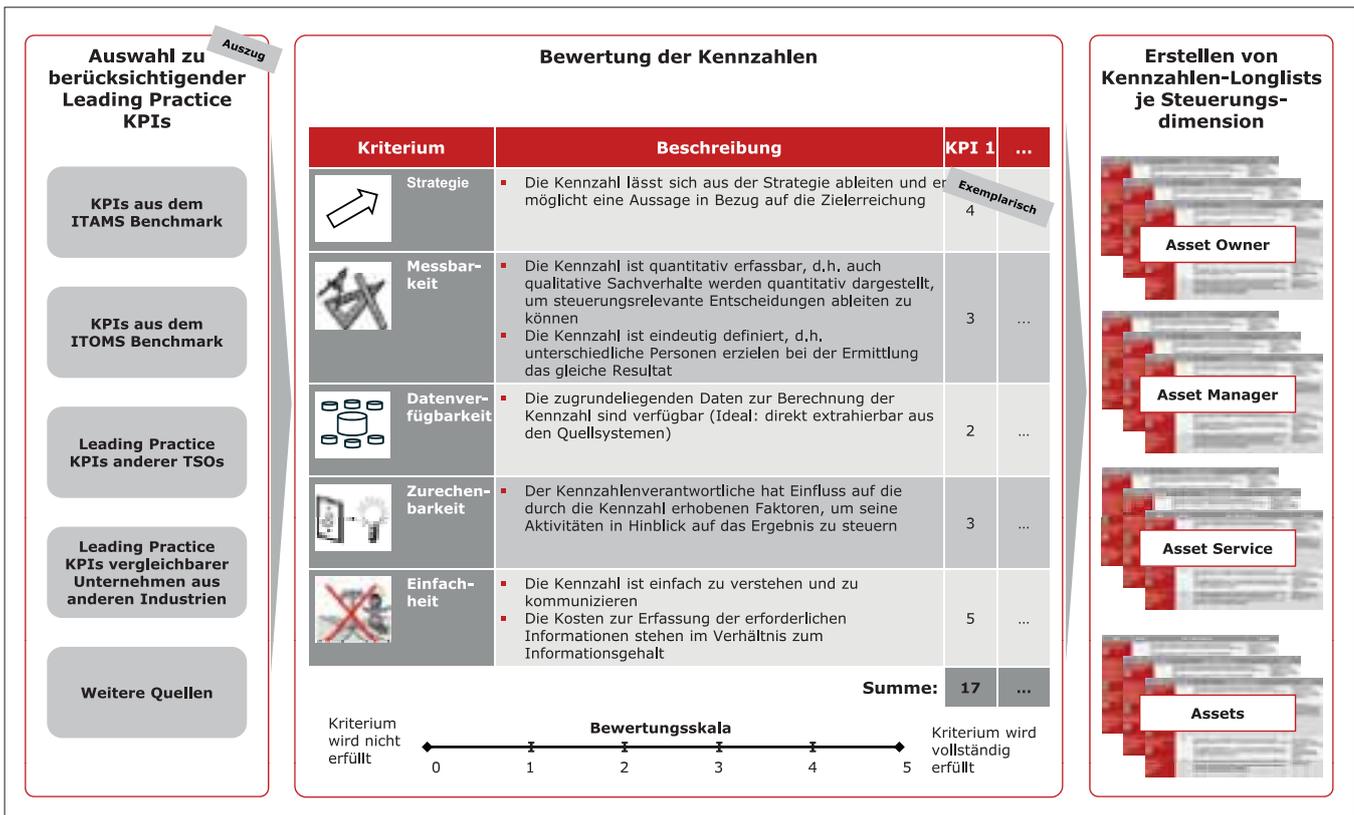


Abb. 2: Erstellung der Kennzahlen-Longlist

1. Asset Owner (Verwaltungsrat)
2. Asset Manager (Leiter Asset Management als Mitglied der Geschäftsleitung)
3. Asset Service (externe Dienstleister)
4. Assets (Unterwerke und Leitungen)

Diese drei Steuerungsdimensionen werden durch die **Dimension „Assets“** ergänzt, die eine **Bewertung der Assets hinsichtlich Zustand und Performance** ermöglicht.

branchenübliche TSO-Kennzahlen und Kennzahlen aus internationalen Benchmarks in Form einer Kennzahlen-Longlist unter Berücksichtigung spezifischer Bewertungskriterien zusammengestellt (siehe [Abbildung 2](#)).

Der **Asset Owner** leitet aus der Unternehmensstrategie die **Asset-Management-spezifischen Vorgaben** ab, der **Asset Manager** operationalisiert diese Vorgaben und leitet hieraus **Maßnahmenpläne** ab, die durch den **Asset Service** umgesetzt werden.

Schritt 3: Festlegung und Definition der Kennzahlen je Steuerungsdimension

Die Festlegung und Definition der Kennzahlen erfolgte in einem **Top-Down-Ansatz**. Dabei wurden für jede Steuerungsdimension

Zusammen mit den verantwortlichen Managern des Bereichs **Asset Management & Service** wurden diese Kennzahlen-Longlists validiert, um **Swissgrid-spezifische Kennzahlen** ergänzt und zu **Swissgrid-relevanten Kennzahlen-Listen** gekürzt bzw. konsolidiert. Die wesentlichen Kriterien für die Anwendung dieser **Top-Down-Vorgehensweise** waren zum einen das Bestreben seitens **Swissgrid**, sich **stringent an Leading Practices** zu orientieren. Zum anderen ermöglichte diese Vorgehensweise eine **effiziente Projektbeteiligung** der **Swissgrid-Mitarbeiter** parallel zum **Tagesgeschäft** (im Gegensatz zu einem **Bottom-Up-Ansatz**). Zu beachten ist hierbei, dass dieser Ansatz eine **entsprechend große Erfahrung** bei den seitens **Swissgrid** benannten **Projektmitarbeitern** voraussetzte.

Im Ergebnis wurde eine **Kennzahlenhierarchie über die vier Steuerungsdimensionen definiert**, aus der sich für die verschiedenen **Stakeholder** entsprechende **Berichte** generieren lassen (siehe [Abbildung 3](#)).

Autoren



■ **Dipl.-Ing. Wolfgang Hechler**
ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Asset Management bei **Swissgrid AG**.

■ **Fabian Luckmann**
Accenture – Management Consulting (Enterprise Performance Management).

E-Mail: fabian.luckmann@accenture.com



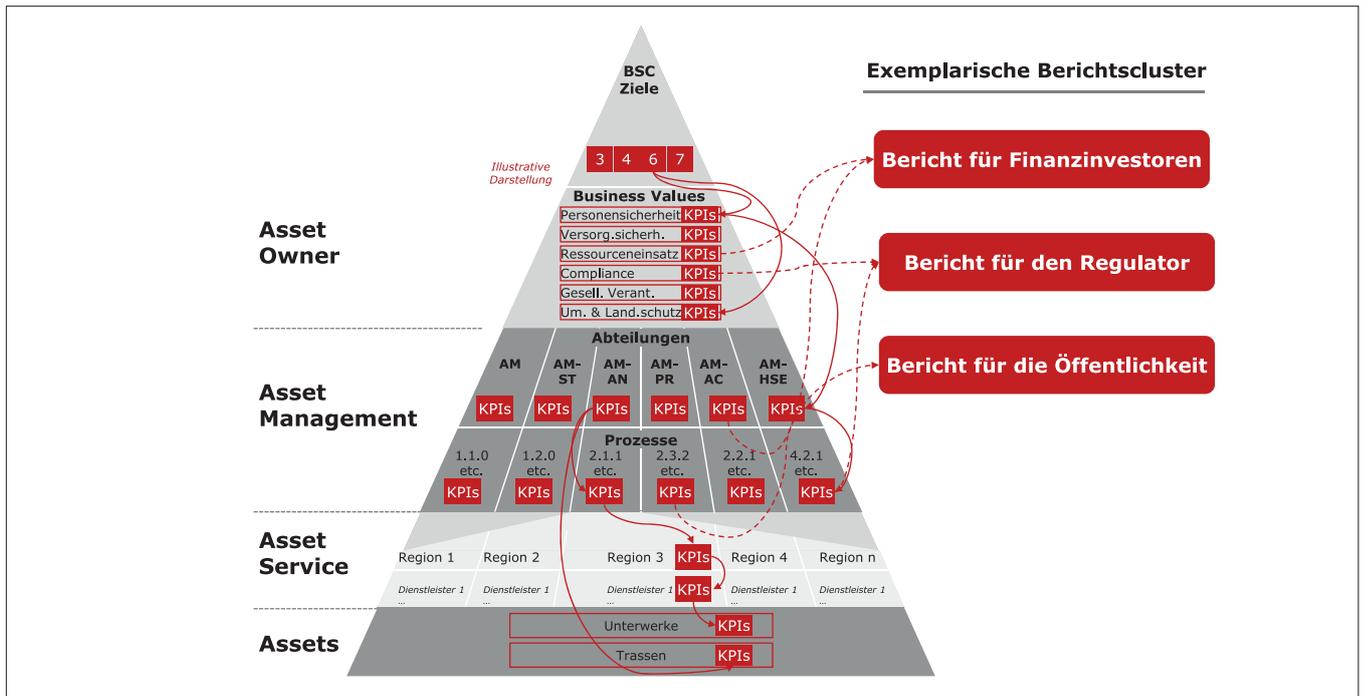


Abb. 3: Kennzahlenbasiertes Steuerungsmodell Asset Management & Service

Das Kennzahlensystem beinhaltet in Summe ca. **40 Kennzahlen**, die alle im Rahmen eines **Steckbriefs detailliert spezifiziert** sind (z. B. hinsichtlich Quellsystem, Steuerungsabsicht (-ziel), Berechnungsformel, graphischer Präsentation in einem Bericht). **Eine Mischung aus führenden („leading“) und nachlaufenden („lagging“) Kennzahlen** wurde ebenso berücksichtigt wie allgemeine Grundsätze für die Definition von Kennzahlen (Verständlichkeit, Akzeptanz, Messbarkeit, Steuerbarkeit). Das Spektrum reicht von technischen Kennzahlen, wie dem Asset Health Index, über kaufmännische Kennzahlen, wie RONA oder ROCE, prozessbezogene Kennzahlen, wie z. B. dem PAS55-Reifegrad bis hin zu reinen Performance-Kennzahlen, wie Anzahl auffälliger Audits von Asset-Service-Dienstleistern.

Schritt 4: Konzeption der organisatorischen Umsetzung

Ziel der organisatorischen Umsetzung ist die Beschreibung des Vorgehens zur regelmäßigen Auswertung der Kennzahlen, um Abweichungen zu den Zielwerten zu analysieren und zu ergreifende Korrekturmaßnahmen im Rahmen entsprechender Führungssitzungen einzuleiten und zu kontrollieren. Demgemäß bilden Berichte und Führungssitzungen den Ausgangspunkt

für die organisatorische Umsetzung. Hierbei wurden drei Berichtsstrukturen definiert:

- Top-Management-Bericht
- AM Dashboard
- Asset-Bericht.

Zur Abstimmung zwischen Asset Management Bereichsleitung und dem Asset Owner (Verwaltungsrat) sowie der Geschäftsleitung dient der quartalsweise Top-Management-Bericht mit 11 Kennzahlen. Für den bereichsinternen Performance-Management-Prozess gibt es das monatliche AM Dashboard, das in den entsprechenden bereichsinternen Operational Reviews ausgewertet wird. Der quartalsweise Asset-Bericht liefert Asset-bezogene Zustands- und Performancedaten. Alle Berichte sind hinsichtlich des Erstellungs- und Pflegeprozesses detailliert beschrieben und orientieren sich an den Rahmenbedingungen und Prozessen der Swissgrid. Dadurch ist die Integration in den Swissgrid-Berichtskalender mit allen wichtigen Berichtsterminen und-verantwortlichkeiten sichergestellt.

Erzielte Ergebnisse und nächste Schritte

Swissgrid hat bereits vor Projektbeginn mit der Umsetzung des PAS55-Prozessmodells eine Performance-Steuerung mit führenden und nachlaufenden Kennzahlen etabliert. Neben

dem Messen gilt es, bei absehbaren oder bereits eingetretenen Fehlentwicklungen Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung und kontinuierlichen Verbesserung einzuleiten und wiederum zu kontrollieren. Mit dem im Rahmen des Projektes umgesetzten kennzahlenorientierten Steuerungsmodell hat Swissgrid die Basis hierfür gelegt und dabei eine intelligente Mischung aus Leading Industrie Practices und Swissgrid-spezifischen Kennzahlen gewählt. Die Fokussierung auf ca. 40 Kennzahlen mit drei in die Führungsstruktur integrierten Berichten weist eine hohe Effizienz und Effektivität des Systems auf.

Auf dieser Basis geht Swissgrid **den nächsten Schritt der IT-seitigen Implementierung** zügig an. Hierbei wird Swissgrid auf marktführende Technologien für die Berichterstattung zurückgreifen und z. B. **dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung einen mobilen Zugriff auf steuerungsrelevante Berichte ermöglichen**. Im Rahmen eines „Release 1“ werden zunächst die Kennzahlen des Top-Management-Berichts (Asset-Owner-Steuerungsdimension) aufbereitet und berichtet. Der „Leuchtturmeffekt“ der Berichterstattung auf den obersten Führungsebenen kann anschließend in die operativen Bereiche kaskadiert werden. Dadurch wird eine breite Akzeptanz der Berichterstattung, innerhalb und außerhalb der Swissgrid, ermöglicht.



Controlling eines Kirchentages

Interview mit Dr. Jörg Kopecz, Mitglied der Geschäftsführung des Evangelischen Kirchentages

von Alfred Biel

Dieses Interview wurde angestoßen durch Diskussionen auf dem 34. Ev. Kirchentag in Hamburg. „**Wie schaffen die das?**“, war häufig zu hören. Ferner durch eine bemerkenswerte mediale Aufmerksamkeit des Kirchentagsmanagements. Des Weiteren durch Erfahrungen und Recherchen des Interviewers vor Ort. Nach der aktuellen Grundsatzposition des Internationalen Controlling Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC) **sollte Controlling überall dort stattfinden, wo es Ziele gibt, die zu erfüllen sind.** Controlling ist, so die beiden bedeutenden internationalen Organisationen, folglich **nicht nur ein Thema für gewinnorientierte Unternehmen**, sondern auch für gemeinwirtschaftliches und öffentliches Handeln. Nur die Ausprägungen der Ziele und des Erfolgs sind spezifisch, wie es in diesem Thesenpapier heißt. „Controlling des ev. Kirchentages“ ist ein besonders spannender

Aspekt für die mittlerweile durchgängig große Bedeutung von Controlling und auch dafür, dass Controlling sich nicht auf ein „Druckinstrument“ renditeorientierter Konzerne reduziert, wie manchmal missverständlich dargestellt. Es stellt sich eine **doppelte Frage**: *Was kann eine Institution wie der Kirchentag „von der Wirtschaft lernen“? Was kann aber auch „die Wirtschaft“ möglicherweise von der Steuerung eines Kirchentages lernen?*

Biel: Herr Dr. Kopecz, es ist bemerkenswert, dass Ihre Organisation, eine kirchliche Veranstaltung bzw. Bewegung, **Controlling aktiv praktiziert** und sich damit einreicht in das Steuerungsverständnis gewinnorientierter Unternehmen und Einrichtungen. Sie geben damit ein gutes Beispiel dafür, dass Controlling auch im öffentlichen Bereich Nutzen bringt und Sinn macht. Bitte schildern Sie groß die

Gründe und Motive eines „Kirchentags-Controllings“.

Dr. Kopecz: Der Kirchentag ist von kaufmännischer Seite und auch aus Prozesssicht ein **mittelgroßes Projekt**, d. h. natürlich, dass wir alle Werkzeuge des Projektmanagements zur Anwendung bringen können und es nicht nur bezüglich unseres Controllings auch tun. Wie überall müssen wir eine „Leistung“ zu einem festen Termin „liefern“. Anders als bei manch anderen Projekten ist eine Verschiebung dieser Leistungserbringung, selbst unter Berücksichtigung eventueller Konventionalstrafen oder Verzugsponalen, nicht möglich: Über 100.000 Besucher pro Tag an jeweils 5 Tagen lassen sich nicht verschieben – weder zeitlich, noch örtlich. Insofern stehen auch wir unter einem erheblichen Leistungsdruck, den wir aber auch voll und ganz annehmen. Wie in jedem Projekt

müssen wir die Entwicklung von Kosten, Ressourcen und Zeit jederzeit im Überblick und unter Kontrolle haben. **Es gibt keine zweite Kasse, die unsere Konten auffüllt, wenn das Geld alle und das Projekt noch nicht abgeschlossen sein sollte.**

Biel: Damit wir uns Ihre Aufgabe besser vorstellen können, die Frage, wie hoch ist Ihr Budget für einen Kirchentag?

Dr. Kopecz: Wir verantworten in diesem Zusammenhang ein **Budget von ca 18 Mio. EUR** und ca. 100 hauptamtliche Mitarbeiter.

Biel: Bevor wir auf Zahlen und Daten näher eingehen, lassen Sie uns bitte kurz die Geschichte des Kirchentages erörtern, denn Kirchentage haben weit über kirchliche und religiöse Aspekte hinaus **auch eine politische und gesellschaftliche Bedeutung und Funktion.**

Dr. Kopecz: Ja, gerne. Lassen Sie mich etwas ausholen und Ihnen kurz etwas zur Geschichte und zum Selbstverständnis des Kirchentages sagen: Seit 1949 finden in Deutschland evangelische Kirchentage statt. Hinter ihnen steht eine Bewegung und an ihrer Spitze ein Präsidium mit namhaften Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Kirche. Seit 60 Jahren und in bisher 34 großen Ereignissen verfolgt der Kirchentag das Ziel, evangelische Christen sowohl zur **Verantwortung** in der Kirche als auch in der Gesellschaft zu ermutigen und den weltweiten Zusammenhalt der Christen zu stärken.

Biel: Wie gestaltet sich die Anbindung an die organisierte Kirche?

Dr. Kopecz: Die Gründer des Kirchentages, wie insbesondere Reinhold von Thadden, haben diese Veranstaltung bewusst unabhängig von der verfassten Kirche geschaffen, gerade unter dem Eindruck der Rolle der evangelischen Kirche während der Nazidiktatur. Der Kirchentag soll ein unabhängiges Gegenüber zur Kirche sein, soll auf der Basis evangelischen Glaubens **der Kirche als Spiegel dienen und gesellschaftliche und politische Aspekte kritisch und konstruktiv beleuchten.**

Biel: Und wie ist es heute?

Dr. Kopecz: Im Prinzip hat sich an der Grundausrichtung nichts geändert. Aber der Kirchentag ist heute einerseits das **größte „Event-“ Ereignis** in Deutschland, das alle zwei Jahre als Großveranstaltung Menschen praktisch aller Bevölkerungsschichten anzieht und **auch in der Politik** außerordentlich große Aufmerksamkeit und Anerkennung genießt. Zum anderen setzt sich der Kirchentag intensiv mit den aktuellen **Trends und Themen unserer Zeit** auseinander, so war das 2011 nach Fukushima, so war es jetzt in Hamburg mit einem Schwerpunkt Wirtschaft, hier sei an den Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ erinnert. Als drittes Element kommt natürlich das Christliche und Spirituelle hinzu sowie ein ganz außerordentliches Kulturprogramm bis zum Großkonzert, z. B. mit den „Wise Guys“.

Biel: Können wir an dieser Stelle auch schon einen Controlling-Bezug ausmachen?

Dr. Kopecz: Ja, durchaus. Wie zu hören und zu lesen ist, spielt beispielsweise das Thema Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit in der Controller Community eine zunehmende Rolle. Hier sind wir voll dabei. Denn wir planen und steuern so, dass unsere Events im Wesentlichen CO₂-neutral, umweltfreundlich und nachhaltig sind.

Biel: Welche Besonderheiten gibt es unter Controllingaspekten?

Dr. Kopecz: Darüber hinaus ist eine Besonderheit, dass die Programme eines Kirchentages **partizipativ entstehen:** D. h. es gibt kein kleines, zentrales Programmkomitee, das die Themen festlegt und den Ablauf allein bestimmt, sondern eine Vielzahl von Ausschüssen und ehrenamtlich tätigen sogenannten Projektleitungen, die Inhalte und Ablauf vorschlagen und festlegen. Das Ganze wird durch das hauptamtliche Team an zwei Standorten, in Fulda und am Veranstaltungsort, gestaltet. Die Durchführung erfolgt in einer Art „Projektgesellschaft“, die wir immer am jeweiligen Kirchentagsort gründen. Es ist ein echter **„Bottom-up“- Ansatz**, der hier sehr erfolgreich seit vielen Jahren durchgeführt wird – ohne ihn müsste sich der Kirchentag immer wieder neu erfinden, um aktuell und attraktiv zu sein. Von den bereits erwähnten 100.000 Tageteilnehmern sind ca 30.000 Mitwirkende und 5.000 Helfer.

Biel: Controlling bedeutet nach modernem Verständnis, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten. Wie lässt sich dieser Anspruch auch auf das Kirchentags-Controlling übertragen? Gibt es Unterschiede zur Industrie?

Dr. Kopecz: Auch in der partizipativen Struktur wird genau dieser Ansatz von den Leitungsgremien verfolgt. Natürlich haben wir ein **Budget, das einzuhalten ist**, „komme, was da wolle“. Nachbessern oder Ersatzvornahmen, wie man es aus Industrieprojekten kennt, sind, wie bei jeder Veranstaltung, nicht möglich: Sie findet so statt, wie sie vorbereitet wurde.

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

■ Dr. Jörg Kopecz

ist Leiter Finanzen und Organisation des Deutschen Evangelischen Kirchentages. Zuvor war er als Vice President im Sector Energy der Siemens AG tätig.



Biel: Wie gestaltet sich die Vorbereitung und welche Vorbereitungszeit haben Sie?

Dr. Kopecz: Wir haben für jeden Kirchentag im Wesentlichen **zwei Jahre Zeit für die Vorbereitung**, was wir wegen des partizipativen Ansatzes auch brauchen. Im Gegensatz zu einem Industrieprojekt, dem ein Angebot und eine Detailkalkulation vorausgehen, haben wir zu Beginn nur ein Grobkonzept, das in den genannten Gremien verfeinert und ausgebaut wird. Vorrangige Aufgabe des Controllings ist natürlich, die entstehenden **Konzepte auf Machbarkeit, Einbettbarkeit in das Ganze und auf den Gesamtkosten- und Ressourcenrahmen zu prüfen und ggf. anzupassen**. Wie bei jeder Großveranstaltung steht und fällt der finanzielle „Erfolg“ (hier: eine schwarze Null) ganz entscheidend mit der Teilnehmerzahl, die wir erst wenige Wochen vor dem eigentlichen Kirchentag einigermaßen sicher kennen.

Biel: Bitte geben Sie uns einen groben Einblick in das **Management und Controlling des Kirchentages**. Was sind Ihre wesentlichen Controlling-Instrumente und Controlling-Methoden? Wie dürfen wir uns Ablauf und Organisation des Kirchentags-Controllings vorstellen?

Dr. Kopecz: Wir fangen ein Kirchentagsprojekt nicht bei „Null“ an, sondern nutzen die Erfahrungen aus den vorangegangenen Kirchentagen. Die Kirchentagsorganisation hat natürlich eine Struktur, wie z. B. eine Bautechnische Abteilung, einen Teilnehmer- und Anmeldeservice, eine Organisationsabteilung usw. Zum Controllingansatz verwenden wir etwas, was sich am ehesten mit den **Typicals (Funktionsbausteine)** aus Industrieprojekten vergleichen lässt. Diese Typicals enthalten u. a. auch Ressourcenangaben bezüglich Manntage. Aus den ca. 2.500 Einzelveranstaltungen eines Kirchentages entwickeln wir Cockpits, die für die einzelnen Abteilungen und größeren Teilprojekte sowohl Ressourcenabfluss darstellen als auch eine Prognose auf den weiteren Verlauf gestatten, also zunächst einmal ganz klassisch. Wie in jedem Projekt haben wir es immer wieder mit **Unwägbarkeiten** zu tun, die sich positiv oder negativ auf die verfügbaren Mittel niederschlagen können.

Biel: Bitte lassen Sie nachfragen, worauf kommt es hauptsächlich an? Was war beim Kir-

chentag in Hamburg z. B. besonders schwierig und kritisch aus der Controlling-Perspektive?

Dr. Kopecz: Wie bereits gesagt, liegt die Hauptherausforderung darin, **dass der „Projektcontent“ im eigentlichen Projektverlauf entsteht**. Wenn wir das Budget eines Kirchentages machen, ca. vier bis fünf Jahre vorher, wissen wir nur allgemein, auf welche z. B. städtischen Gegebenheiten und Voraussetzungen wir treffen. Die Budgetansätze sind aufgrund der öffentlichen Förderung, der damit verbundenen Vorlaufzeiten und natürlich aufgrund unseres eigenen Anspruchs nur minimal (im deutlich einstelligen %-Bereich) veränderbar. Aus Controlling-Sicht sind auch kurzfristig entschiedene Sonderthemen, wie z. B. die von uns uraufgeführte Oper in Hamburg „Vom Ende der Unschuld“, eine besondere Herausforderung, weil nicht im Budget betrachtet.

Biel: ... was bedeutet dies?

Dr. Kopecz: Ja, wir müssen jederzeit zu einen die Gesamtkosten, aber auch vor allem sehr sorgfältig die Chancen und Risiken im Blick haben und dies – je näher der Termin kommt – sehr zeitnah betrachten und ggf. Gegenmaßnahmen treffen.

Biel: Wie waren die Erfahrungen beim letzten Kirchentag in Hamburg?

Dr. Kopecz: Bezüglich Hamburg hatten wir – außer den in solchen Projekten üblichen Themen – keine außergewöhnlich kritischen Situationen. Auch in Hamburg wussten wir erst **wenige Wochen vor dem eigentlichen Ereignis, ob wir die geplante Teilnehmerzahl erreichen** bzw. dass wir sie aller Voraussicht nach deutlich übertreffen werden. Mit fast 20% mehr Teilnehmern als geplant, war Hamburg ein toller Erfolg!

Biel: Was bedeutet dies aus Sicht eines Controlllers?

Dr. Kopecz: Aus Controlling-Sicht bedeutet dies, dass wir für verschiedene Veranstaltungstypen, wie sogenannte Zentren, Podien oder Bühnen, immer einen kleineren oder größeren **Plan B** haben, mit dem wir zum einen auf geänderte Teilnehmerzahlen und zum anderen

auf geänderte Einnahmen kurzfristig reagieren können. Alleine diese **Doppelstrategie** verschlingt aus Controlling-Sicht einen Teil der Ressourcen, ist aber notwendig, um die Veranstaltung sicher und ohne Verlust durchführen zu können.

Biel: In Gesprächen auf dem Kirchentag vermittelten viele Teilnehmer den Eindruck, **„beim Kirchentag klappt es besser als anderswo“**. Gibt es ein Erfolgskonzept? Schließlich müssen Kirchentage punktgenau funktionieren und beispielsweise Tausende von Ehrenamtliche, Aussteller und Referenten erfolgreich koordinieren.

Dr. Kopecz: Dies ist eher ein Thema der Unternehmensführung: **Das Erfolgskonzept liegt zum einen in der partizipativen Eigenschaft und ist zum anderen in der hohen Identifikation mit dem Kirchentag begründet**. Jeder, der mitwirkt, spürt den eigenen Einfluss auf das Ganze. Der Kirchentag ist nicht nur eine intellektuelle politisch-gesellschaftliche Veranstaltung, sondern bringt für jeden Einzelnen eine ganz besondere spirituelle Erfahrung mit sich. Die Geschäftsstelle des Kirchentages gleicht eher einem Start-up-Unternehmen denn einer kirchlichen Einrichtung. Wie überall gibt es eine „heiße Phase“ in dem Projekt, das von den hauptamtlichen Organisatoren und der Geschäftsführung getragen wird. Neben den reinen, faktenbasierten Ressourcen, mit denen man aus wirtschaftlicher Sicht arbeitet, zeigt der Kirchentag, wie außerordentlich wichtig eine hohe Motivation und eine extrem starke Identifikation der Mitarbeiter mit einem Unternehmen sein kann.

Biel: Ihre Ausführungen können nachdenklich stimmen. Beschreiben Sie damit nicht ein Erfolgsrezept, das auch außerhalb des Kirchentags funktionieren kann, konkret auch in Industrieunternehmen?

Dr. Kopecz: Ja, natürlich. Ich habe jedoch leider den Eindruck, dass dies in einer ganzen Anzahl von Unternehmen und Konzernen zwar gesagt und propagiert, aber nicht gelebt wird. Der Kirchentag ist dazu ein echter Gegenentwurf. Dies ist eine Ressource, die mir als Finanzgeschäftsführer im Gegensatz zu anderen Unternehmen im Übermaß „zur Verfügung“ steht und wirklich unbezahlbar ist.

Biel: Controllerinnen und Controller leisten einen wesentlichen Beitrag zur zielorientierten Unternehmens- bzw. Projektsteuerung. Wir tun uns mit dem Messen immaterieller Ziele und Wirkungen etwas schwer. Daher stellt sich die spannende Frage: Wie messen Sie Ziele und Wirkungen eines Kirchentages? Beispielsweise erwartete die Stadt Hamburg einen „Imagegewinn“, der Ratsvorsitzende der Ev. Kirche in Deutschland, Nikolaus Schneider, hat den Kirchentag eine „Kraftquelle und Kreativitätsstätte“ genannt und sprach von „kraftvollen Impulsen“, aus der Geschäftsführung verlautete „den Kirchentag als Bewegung bekanntzumachen“. Können Sie die Erreichung dieser Ziele oder auch Wünsche in in der einen oder anderen Weise bewerten oder abschätzen? Wann ist aus Controllersicht der Kirchentag erfolgreich abgelaufen?

Dr. Kopecz: Wir lassen die **Wirkung eines Kirchentages** von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut untersuchen und werten die Ergebnisse sorgfältig aus. Wir können nachweisen, dass Kirchentage sowohl auf die veranstaltende Stadt wie auch auf die einladende Landeskirche einen erheblichen positiven Einfluss haben. Für Städte wie Dresden oder Bremen bedeutete Kirchentag einen enormen Imagegewinn und nachweisbar einen Anstieg von z. B. touristischen Folgebuchungen. Für den Einzelhandel sind täglich 100.000 Besucher, auch wenn viele nicht in First-Class-Restaurants speisen, ein deutlicher und recht klar bezifferbarer Zugewinn. Der Hamburger Verkehrsverbund wurde noch nie in seiner Geschichte so gelobt für seine hervorragenden Leistungen, wie beim letzten Kirchentag.

Biel: Dies macht neugierig. Was erheben und messen Sie noch?

Dr. Kopecz: Wir messen beispielsweise die Altersstruktur, die Sozialstruktur und die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmenden, und wir stellen immer wieder fest, dass wir aufgrund der besonderen Entscheidungs- und Mitwirkungsstrukturen den Kern der Bedürfnisse und Erwartungen treffen. Was ja kein Wunder ist, dies ist ja in den Strukturen sozusagen „eingebaut“. Das mittlere Alter unserer Teilnehmenden liegt übrigens bei ca. 36 Jahren. Wir sind in der Mitte der Gesellschaft.

Biel: Was folgt daraus für Sie als Finanzgeschäftsführer?

Dr. Kopecz: Aus Controlling-Sicht ist zunächst der finanzielle Abschluss wichtig; Als gemeinnütziger Verein schließt ein Kirchentag mit Null ab. Daneben sind für mich natürlich die internen Prozesse sowie die Wechselwirkungen der Projekte mit der Außenwelt stets ein wichtiges Thema. Hier sind immer Verbesserungen möglich, die wir sehen und denen wir nachgehen. Jedoch darf bei allem Streamlining **und aller Effizienzbetrachtung der partizipative Charakter des Kirchentages nicht verloren gehen**, da dies zu unserem Erfolgsrezept gehört.

Biel: Controllerinnen und Controller können ihre Aufgabe nicht alleine erfüllen, sondern erbringen sie im Zusammenwirken mit anderen Führungsdienstleistern. Dies stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation. Vermutlich ist gerade ein Kirchentag das Ergebnis einer großen Gemeinschaftsarbeit. Welche praktischen Erfahrungen können Sie uns aus Ihrer Rolle als Controller vermitteln?

Dr. Kopecz: Hier gilt das, was aus meiner Sicht für jedes Controlling gilt: Es darf nicht rückwärts gewandt sein und Fehler der Vergangenheit erklären, sondern muss ein Instrumentarium **für den Blick nach vorne** zur Verfügung stellen. Dies geht nur, wenn die Zuständigen in die Prozesse und in crossfunktionale Teams eingebunden sind. Wir fördern das intensiv, und gerade auf kaufmännischer Seite sind praktische Erfahrungen auch aus anderen Bereichen meiner Meinung nach erfolgsentscheidend.

Biel: Was möchten Sie abschließend Controllerinnen und Controllern vermitteln, mit auf den Weg geben? Wie definieren Sie die Summe Ihrer bisherigen Erfahrung als Führungskraft einer kirchlichen Einrichtung? Dies ist für uns deshalb besonders spannend, weil Sie aus einem anderen Arbeitsfeld kommen und sich Ihr Controlling daher unterscheidet vom Controlling der meisten Leserinnen und Leser?

Dr. Kopecz: Ich persönlich habe stets davon profitiert, die **„Seiten zu wechseln“**, und ich

denke, dies gilt auch für die Firmen und Institutionen, für die ich tätig sein durfte. Ich sehe Controlling als eine **Querschnittsfunktion**, die ähnlich wie Marketing alle Bereiche einer Unternehmung durchdringt. Dazu sind Menschen notwendig, die sich auch auf andere Dinge als die zunächst gelernten einlassen.

Biel: Bitte lassen Sie mich eine **thesenartige Zusammenfassung** aus fachjournalistischer Sicht versuchen:

- Controlling ist inzwischen ein universaler und facettenreicher Ansatz und findet wieder und wieder neue Anwendungsgebiete.
- Das vorgestellte Beispiel zeigt, dass auch im öffentlichen und gemeinnützigen Bereich immer häufiger Fälle professioneller Controllerarbeit anzutreffen sind.
- Insgesamt lässt sich – unter Einschluss der Recherchen im Vorfeld – anerkennend festhalten, dass das Kirchentags-Controlling auch ein Erfolgsbeispiel guter Controllerarbeit ist. Vermutlich könnte sich manches derzeit besonders kritisch diskutierte öffentliche Projekt von dieser Controllerarbeit etwas aneignen.
- Unterschiedliche Rahmenbedingungen und spezifischen Gegebenheiten können zu Besonderheiten und Unterschieden in der jeweiligen Herangehensweise führen – „das“ Controlling gibt es nicht.
- Nicht zuletzt erweisen sich im vorgetragenen Beispiel kulturelle Faktoren als Erfolgstreiber. Dabei wird auch deutlich, welche subtilen Beziehungen zwischen Methoden und Instrumenten einerseits und Werten und Kultur andererseits bestehen können. Ein interessantes Thema für ein späteres Interview.

Herr Dr. Kopecz, ich danke Ihnen und auch dem mitwirkenden Team recht herzlich für dieses Interview – für die ausgesprochen konstruktive und angenehme Zusammenarbeit bei Vorbereitung und Durchführung. Mit großem Respekt habe ich wahrgenommen, wie sehr Sie sich dieser Aufgabe angenommen haben, was nicht selbstverständlich war (nicht alle Interviewanfragen werden erfüllt), und wie Sie sich mit klaren Aussagen positioniert haben. ■

Finanzplanung als Kern eines effektiven Finanzcontrollings

von Florian Ebert

Die Bedeutung des Finanzcontrollings hat in der Praxis speziell durch die Erfahrungen der Finanzkrise 2008/2009 spürbar zugenommen. In der akademischen Lehre besteht Konsens darüber, dass die Sicherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit DAS Ziel eines jeden Finanzcontrollingsystems ist.¹ **Die Ausgangsbasis für ein effektives Finanzcontrolling** (mit den „klassischen“ Controllingelementen Planung, Steuerung und Kontrolle²) und den daraus abgeleiteten Themengebieten (z. B. Financial Reporting, Value Controlling, Working Capital Controlling etc.) **setzt die Erstellung eines Finanzplans voraus.** Die Wissenschaft konzentriert sich jedoch sehr viel stärker auf die Randgebiete des Finanzcontrollings, als sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie eine Finanzplanung als zentrales Element des Finanzcontrollings konzipiert werden kann. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass es sich bei den dargestellten Themen nicht um zwei Seiten der gleichen Medaille handelt, sondern um separate Forschungsgebiete.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Finanzplanung korrespondiert nicht mit der großen praktischen Relevanz. **Die akademische Diskussion** beginnt zumeist mit der **Kontroverse zwischen einer zahlungsstromorientierten und einer jahresabschlussorientierten Finanzplanung** (die Erstellung einer Finanzplanung über den Umweg Bilanzplanung).

Eine **zahlungsstromorientierte Finanzierungsrechnung** wird von der Mehrzahl der Autoren³ **als überlegen gegenüber der** auf dem externen Rechnungswesen aufgesetzten **jahresabschlussorientierten Finanzplanung angesehen**, da die Zahlungen die originären Größen des Finanzmanagements sind.⁴

Aufgrund von Prognoseschwierigkeiten der zahlungsorientierten Finanzplanung **bei einem längerfristigen Planungshorizont wird eine Kombination aus beiden Methoden empfohlen.**⁵

Welche Schwachstellen bestehen aus konzeptioneller Sicht?

Die Problematik besteht weniger in der Frage, ob zahlungsorientiert oder jahresabschlussorientiert geplant werden soll, sondern **vielmehr, wie ausreichend effizient geplant werden kann.** Die Effizienz einer Planung zeigt sich darin, wie der **Übergang zwischen Ist und Plan möglichst problemlos erfolgen kann.** Hintergrund ist, dass eine zahlungsorientierte Planung im Wesentlichen auf Positionen aufbaut, die entweder sicher oder relativ gut planbar sind (z. B. Einzahlungen von bereits realisierten Umsätzen/Bestellungen; Auszahlungen für vertraglich fixierte Positionen wie z. B. Miete, Personal etc.). Soll das Controllingssystem eine effektive Entscheidungsunterstützung liefern, braucht es jedoch stets den längerfristigen Blick (bspw. kann über einen Zeitraum von drei Monaten nicht gesagt werden, ob eine Investition sinnvoll ist, sondern lediglich, ob die vorhandenen Finanzmittel für die Auszahlung ausreichen). **Eine zweistufige Finanzplanung bedeutet** somit immer **einen Zusatzaufwand für die Bildung einer Abstimmungsbrücke** zwischen der zahlungs- und der jahresabschlussorientierten Planungsrechnung, ohne dass daraus ein zusätzlicher Nutzen resultiert.

Bei der **jahresabschlussorientierten Planung** erfolgt die Planung der Bilanzpositionen des Working Capitals i. d. R. über **die Formeln zur Ermittlung der DSO** (Days Sales Outstan-

ding), **DPO** (Days Payables Outstanding) oder **DSI** (Days Sales in Inventory). Was bei einer Planung auf Jahresebene mit dem Faktor 360 noch Sinn macht (sofern eine Planung nur auf Jahresebene überhaupt Sinn macht), führt **auf Monatebene, bei längeren Zahlungszielen und volatilen Umsätzen zu logischen Fehlern** (siehe [Abbildung 1](#)).

Ausgehend von einem **durchschnittlichen Zahlungsziel von 60 Tagen** ist der berechnete **Forderungsbestand der zweifache Monatsnettoumsatz.** Gesetzt den (unwahrscheinlichen) Fall einer Existenzgründung bedeutet dies, dass im 1. Monat ein Forderungsbestand von 6 Mio € geplant würde (bei einem Umsatz von nur 3 Mio €), im 2. Monat sind die Planforderungen 2 Mio €. Das entspricht einem Zahlungseingang von 4 Mio € in Monat 2, obgleich der kumulierte Gesamtumsatz insgesamt nur 4 Mio € beträgt und bei einem Zahlungsziel von 60 Tagen noch gar keine Zahlungseingänge aus den Planumsätzen zu erwarten sind.

Über die Bilanzpositionen des Working Capitals hinaus existieren von Seiten der Wissenschaft keine expliziten Vorschläge, wie diese zu planen sind – wenngleich sie mathematisch sauber abgeleitet werden könnten (z. B. Planung der Umsatzsteuerverbindlichkeiten; Planung der Steuerrückstellungen, aber auch der damit einhergehenden Steuernachzahlungen bzw. -vorauszahlungen).

Beim Thema Working Capital Management wird ausgehend von den genannten Kennzahlen – speziell von Beratern – häufig die Zinssparnis bei einer erfolgreichen Umsetzung dargestellt bzw. der zusätzliche Kapitalbedarf bei einem Umsatzwachstum ermittelt. Beide Punkte sind zumindest zu plausibilisieren mit einem (häufig nicht vorhandenen) Finanzcontrollingssystem. **Hintergrund ist, dass diese Formeln die häufig stark schwankenden monatlichen Umsätze nicht berücksichtigen**, welche unter der Prämisse konstanter Kennzahlen (DSO, DPO, DSI) sehr viel stärkere Effekte haben. Ein typischer Praxisfehler ist, dass die stichtagsbedingten Bilanzpositionen, welche in der Finanzanalyse ermittelt und für die Planung angewendet werden, signifikant niedriger sind als die unterjährigen Kennzahlen, weil sie sich auf den Gesamtjahres-

in T€	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
Umsatzplanung	3.000	1.000	2.000	2.500	1.000	3.000
Forderungsplanung über DPO, 60 Tage Zahlungsziel	6.000	2.000	4.000	5.000	2.000	6.000

Abb. 1: Planung auf Monatsebene

Bilanzposition	
	Anfangsbestand
	+ Zugänge
	- Abgänge
	Endbestand

Abb. 2: Bilanzkonto

umsatz beziehen (und somit die monatlichen Schwankungen gemittelt werden).

Was tun zur Überwindung dieser Schwachstellen?

Bei der jahresabschlussorientierten Finanzplanung wird – mit Ausnahme von *Biasi/Blazek/Eiselmayer* – nur selten klar ausgedrückt, dass die Bilanzplanung (und damit implizit die Finanz-/ Cash-Flow-Planung) **auf dem Prinzip der doppelten Buchführung aufsetzt**. Zweck jeder Form von Finanzplanung ist die Prognose, wie sich die kurzfristigen Bankguthaben /-verbindlichkeiten entwickeln, um auf diese Weise frühzeitig zu erkennen, wie groß der Liquiditätsspielraum ist.

Das zentrale Wesen der Bilanz ist die Formel „Summe Aktiva = Summe Passiva“. Die Ausgleichspositionen zum Sicherstellen der Richtigkeit der Formel sind in der Bilanzplanung die kurzfristigen Bankguthaben / -verbindlichkeiten.⁶ Das bedeutet, dass eine (jahresabschlussorientierte) Finanzplanung letztlich in der Planung der einzelnen Bilanzpositionen bestehen muss. Um dies zu gewährleisten, müssen im Planungssystem – gedanklich – die Buchungssätze über eine entsprechende Zuordnung der Planungselemente abgebildet werden

– z. B. inwieweit führt eine Ausweitung der Umsätze zu einer Erhöhung der Forderungen usw. Jedes Bilanzkonto ist letztlich so aufgebaut (siehe Abbildung 2).

Für die Erstellung einer Finanzplanung ist es daher erforderlich, welche Positionen Zugänge und welche Abgänge sind. Bei der Forderungsplanung sind Abgänge bspw. Einzahlungen (oder Forderungsabschreibungen), bei der Planung des Anlagevermögens sind Abgänge dagegen Abschreibungen oder Desinvestitionen. Bei den Steuerrückstellungen bildet der Ertragssteueraufwand den Zugang bzw. die Steuervoraus- und -nachzahlungen die Abgänge. **Daher sollten im Regelfall nicht die Endbestände geplant werden, sondern die Zu- und Abgänge.**

Häufig wird bei der Planung der Forderungen und Verbindlichkeiten der Fehler begangen, dass zur Ermittlung der Endbestände die Nettoumsätze bzw. Nettoaufwendungen herangezogen werden, obwohl jedoch tatsächlich die Bruttoumsätze/ Bruttoaufwendungen (=zzgl. Umsatz-/ Vorsteuer) eingebucht werden.

Wie das vorherige Beispiel logisch korrekt aufgebaut sein sollte, zeigt die Abbildung 3. Es zeigen sich massive Verschiebungen bei den Forderungsbeständen, abhängig von der Art der Forderungsplanung.

Weiterhin sollte es ein Finanzcontrolling-system ermöglichen, zu jedem beliebigen Zeitpunkt die (kurz- und langfristigen) Auswirkungen sowohl von Entscheidungen

(=Planung) **als auch von möglichen Umfeldentwicklungen (=Prognose) transparent zu machen**. Um das zu realisieren, müssen die zugrunde liegenden Planungsprozesse nicht nur einmal im Jahr im Rahmen des Budgetierungsprozesses ablaufen.

Da sämtliche zahlungsrelevanten Daten im Rechnungswesen eines Unternehmens vorhanden sind, ist es grundsätzlich möglich, nur auf eine jahresabschlussorientierte Finanzplanung zu setzen. Um zu gewährleisten, dass die Zahlungsströme der tatsächlichen Anfangsbestände korrekt erfasst werden, sind entsprechende Schnittstellen zu bilden bzw. zu planen, wie diese Abwandlung zeigt.

Es handelt sich nicht mehr um eine Existenzgründung mit einem Anfangsbestand von 0, sondern um ein bestehendes Unternehmen zu einem beliebigen Zeitpunkt. Der Anfangsbestand der Forderungen aus dem letzten Ist Monat beträgt 4 Mio €, siehe Abbildung 4.

Die (fiktive) Analyse der Debitoren hat gezeigt, dass von dem Anfangsbestand 3 Mio € im ersten Monat und 1 Mio € im zweiten Monat eingehen. Auch hier zeigt sich die Überlegenheit der dargestellten Planungslogik sowie die große Differenz zur Planung über die Kennzahlen.

Fazit und Ausblick

Es konnte beispielhaft anhand der Planung der Forderungen gezeigt werden, dass der derzeitige Stand der Wissenschaft beim Thema Finanzplanung methodische und logische Fehler aufweist. Diese wären mit vergleichsweise einfachen Rechenlogiken für die einzelnen Bilanzpositionen lösbar, wie dies exemplarisch für die Forderungen dargelegt wurde. Die Rechenlogik für die Planung der Verbindlichkeiten funktioniert analog, für die übrigen Bilanzpositionen (z. B. Anlagevermögen, Darlehen oder Rechnungsabgrenzungsposten) sind unternehmensspezifische Logiken zu entwickeln (z. B. Lagerplanung). Durch eine korrekte Planung der einzelnen Bilanzpositionen kann auf eine zahlungsorientierte Finanzplanung verzichtet werden, da es einfacher ist, die jahresabschlussorientierte Planung um die Zahlungsinformationen aus der Buchhaltung zu ergänzen.

Autor



Florian Ebert

beschäftigt sich als Inhaber von feNANCE Controlling Systems mit der Optimierung von Finanzplanungsprozessen und der Implementierung von Finanzcontrollingsystemen in KMU. Er entwickelte mit feNEXX ein automatisiertes Finanzanalyse-, Planungs- und Forecastinginstrument auf xls-Basis.

E-Mail: fe@fenance.de

Planung Forderungen in T€	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
Anfangsbestand	-	3.570	4.760	3.570	5.355	4.165
+ Zugänge (=Brutto)	3.570	1.190	2.380	2.975	1.190	3.570
- Abgänge (=Zahlungseingänge)	-	-	- 3.570	- 1.190	- 2.380	- 2.975
Endbestand	3.570	4.760	3.570	5.355	4.165	4.760
Umsatzplanung (Netto) in T€	3.000	1.000	2.000	2.500	1.000	3.000
Forderungsplanung über DPO, 60 Tage Zahlungsziel	6.000	2.000	4.000	5.000	2.000	6.000
Differenz	2.430	- 2.760	430	- 355	- 2.165	1.240

Abb. 3: Vergleich der Berechnung des Forderungsbestands mit Anfangs- und Endbestand zu einer Kennzahlenermittlung

Planung Forderungen in T€	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
Anfangsbestand	4.000	4.570	4.760	3.570	5.355	4.165
+ Zugänge (=Brutto)	3.570	1.190	2.380	2.975	1.190	3.570
- Abgänge	-	-	- 3.570	- 1.190	- 2.380	- 2.975
Zahlungsströme Ist-Werte	- 3.000	- 1.000				
Endbestand	4.570	4.760	3.570	5.355	4.165	4.760
Umsatzplanung (=Netto) in T€	3.000	1.000	2.000	2.500	1.000	3.000
Forderungsplanung über DPO, 60 Tage Zahlungsziel	6.000	2.000	4.000	5.000	2.000	6.000
Differenz	1.430	- 2.760	430	- 355	- 2.165	1.240

Abb. 4: Im Vergleich zu Abbildung 3 bei diesem Beispiel mit Anfangsbestand

Diese Informationen sind üblicherweise ohnehin vorhanden, so dass es fragwürdig ist, wieso die

Literatur auf eine zahlungsorientierte Finanzplanung besteht.⁷ Durch eine Verknüpfung von Ist

und Plan kann neben einem Finanzplanungs- auch ein Forecastingsystem aufgebaut werden, so dass auf diese Weise alle Anforderungen an ein effektives Controllingssystem erfüllt sind. Für KMU ist ein solches ganzheitliches Finanzcontrollingssystem sogar in MS Excel umsetzbar.

Fußnoten

¹ z. B. Götze (2011), S.55; Mensch (2008), S.1; Biasi / Blazek / Eismayer (2012), S.21; Reichmann (2011), S.198

² z. B. Steiner (2003), S.236; Mensch (2008), S.2;

³ z. B. Götze (2011); S.66; Mensch(2008)

⁴ vgl. Mensch (2008), S.115

⁵ Vgl. Mensch (2008), S.59; Reichmann (2011), S.229f.

⁶ vgl. Biasi/ Blazek/ Eismayer (2012), S.54f.

⁷ Etwas anders verhält es sich bei dem Thema Liquiditätsplanung und dem Ziel der tages- oder wochengenauen Cash-Disposition – hier ist jedoch eine komplett andere Zielrichtung als bei der zumeist monatlichen Finanzplanung anzusetzen. ■



8. Sankt Augustiner Controlling-Tagung

14. März 2014, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Campus Sankt Augustin

Nachhaltige Unternehmenssteuerung

Key-Notes

- Praxistrends in der wertorientierten Unternehmenssteuerung
Dr. Walter Schmidt, Internationaler Controller Verein
- Wollen Anwender eigentlich Green IT?
Dr. Elmar Gerwalin, Fraunhofer Gesellschaft

Parallele Tracks

- Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings
- Herausforderungen für das IT-Management
- Nachhaltiges Beteiligungscontrolling



Infos und Anmeldung

www.controlling-tagung.de

**Hochschule
Bonn-Rhein-Sieg**

University of Applied Sciences



Herausforderungen für das Investitionscontrolling

von Sven Fischbach

durch die Einrichtung eines Investitionsausschusses, der auf Basis standardisierter Investitionsanträge entscheidet.

Priorisierung von Investitionsprojekten

Bestehen verschiedene Investitionsalternativen und stehen nicht genügend finanzielle Mittel zur Verfügung, muss eine Priorisierung der grundsätzlich vorteilhaften Investitionsprojekte erfolgen. Bei der Reihenfolge der Investitionsmittel hat etwa die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben Vorrang vor Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen.

Abgrenzung von Projekten und Zurechnung von Erlösen

Es erweist sich häufig als schwierig, einzelnen Investitionsobjekten die damit verbundenen Aus- und insbesondere Einzahlungen exakt zuzurechnen, beispielsweise wenn es sich um eine Maschine in einer Produktionskette handelt. Wirkungszusammenhänge sind oft kaum zu erkennen bzw. zu quantifizieren. Auch wenn bei der Identifikation von erfolgs-

Investitionen beeinflussen nicht nur die unternehmerischen Kapazitäten, sondern auch deren Kostenstruktur. Entsprechend groß sind die Auswirkungen von Investitionsentscheidungen auf den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. Nachfolgend werden deshalb typische „Stolpersteine“ bei Investitionsentscheidungen in der Praxis und mögliche Lösungen eines Investitionscontrollings aufgezeigt.

Das Investitionscontrolling unterstützt das Management durch aussagekräftige Informationen bei der zielorientierten Planung, Umsetzung und Kontrolle von Investitionen. Es trägt damit dazu bei, dass der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess im Sinne der Unternehmensziele erfolgt.¹

Zur Strukturierung und Objektivierung von Investitionsentscheidungen können und sollten Verfahren der Investitionsrechnung herangezogen werden. Hierbei lässt sich mit den rechnerisch einfachen, **statischen Verfahren** zwar ein erster Überblick gewinnen, doch sind deren Ergebnisse höchstens für **kleinere, kurzfristige Investitionen akzeptabel**. Bei **größeren Investitionen** mit längerer Laufzeit sind hingegen **dynamische Verfahren vorzuziehen**.² Eine **Alternative** zu den obigen Investitionsrechnungen ist der **Vollständige Finanzplan (VoFi)**, der einen Überblick über die mit einer Investition zusammenhängenden Zahlungsströme verschafft.³

Die Investitionsrechnungen liefern wichtige Erkenntnisse für die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen. Allerdings handelt es sich hierbei um Modelle, die aufgrund ihrer diversen Prämissen zwar das Verstehen von Zusammenhängen erleichtern, eine Übertragung dieser vereinfachenden Modelle auf die komplexen

Fragestellungen der Praxis erweist sich jedoch als schwierig.

Standardisierung der Investitionsrechnung

Eine Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit von Investitionsvorhaben kann durch eine Standardisierung erreicht werden.⁴ Für gleichartige Entscheidungen sind in einem Unternehmen vergleichbare Verfahren heranzuziehen. Das Controlling muss klare Vorgaben machen, welche Investitionen mit welchen Verfahren zu beurteilen sind. Weiterhin müssen die Prämissen, z. B. der Kalkulationszinssatz, einheitlich festgelegt werden. Empfehlenswert erscheint die Standardisierung der Entscheidungsprozesse

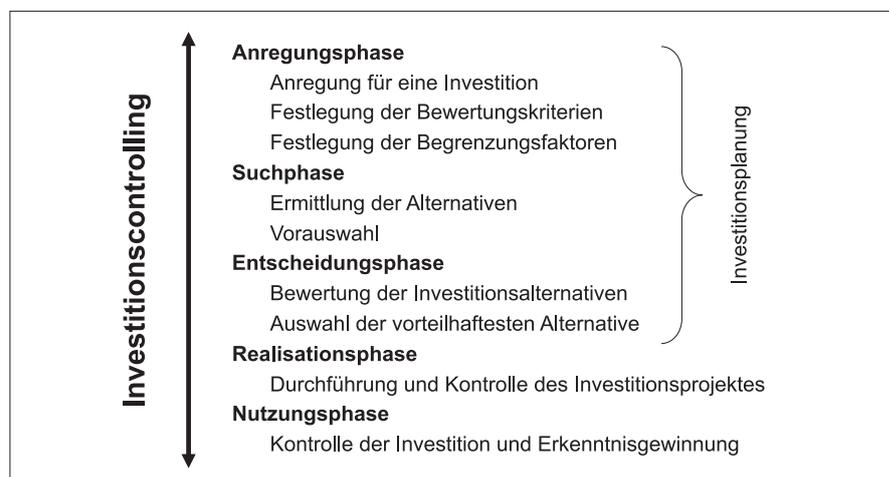


Abb. 1: Aufgaben des Controllings bei Investitionsvorhaben

Autor



■ Prof. Dr. Sven Fischbach

lehrt Controlling, Finanz- und Rechnungswesen an der Fachhochschule Mainz und ist als Referent und Berater tätig.

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

wirksamen Einflussgrößen größtmögliche Genauigkeit angewendet wird, wird die Datengrundlage deswegen nur selten vollständig richtig sein.

Berücksichtigung von Unsicherheiten

Es muss den Entscheidern bewusst sein, dass genaue Berechnungen aufgrund der schwierigen Zurechenbarkeit von Aus- und Einzahlungen sowie der Unsicherheit der Daten eine Scheingenauigkeit vortäuschen. **Letztlich kann das Ergebnis von Berechnungen nur so gut sein, wie die diesen Berechnungen zugrunde liegenden prognostizierten Daten.** Die Unsicherheit kann beispielsweise durch risikoabhängige Ab- bzw. Aufschläge zukünftiger Ein- und Auszahlungen, einen risikoentsprechenden Kalkulationszinssatz oder die Betrachtung von Szenarien berücksichtigt werden.⁵

Beachtung steuerlicher Aspekte

Grundsätzlich werden diese Entscheidungsrechnungen ohne Berücksichtigung (erfolgs-) steuerlicher Aspekte erstellt, da diese sich nicht auf ein Investitionsobjekt, sondern auf das gesamte Unternehmen beziehen. Allerdings können, je nach Rechtsform und Art der Finanzierung, steuerliche Aspekte die Vorteilhaftigkeit von Investitionen verändern. Das kann durch vergleichende Modellrechnungen berücksichtigt werden.⁶

Berücksichtigung nicht-monetärer Aspekte

Neben den im Mittelpunkt von Investitionsrechnungen stehenden monetären Aspekten fließen in der Praxis regelmäßig auch nicht-monetäre Aspekte (z. B. die Leistungsfähigkeit einer Maschine) oder qualitative Aspekte (z. B. Zuverlässigkeit, Image) in Investitionsentscheidungen ein. Mehrere Ziele können durch eine Nutzwertanalyse berücksichtigt werden. Hierbei werden die verschiedenen Bestimmungsgründe einer Entscheidung ermittelt und gewichtet. Dadurch kann die insgesamt beste Alternative ermittelt werden. Da bei der Auswahl der Entscheidungskriterien und deren Gewichtung jedoch individuelle Präferenzen der Entscheider einfließen, handelt es sich um einen subjektiven Bewertungsmaßstab.

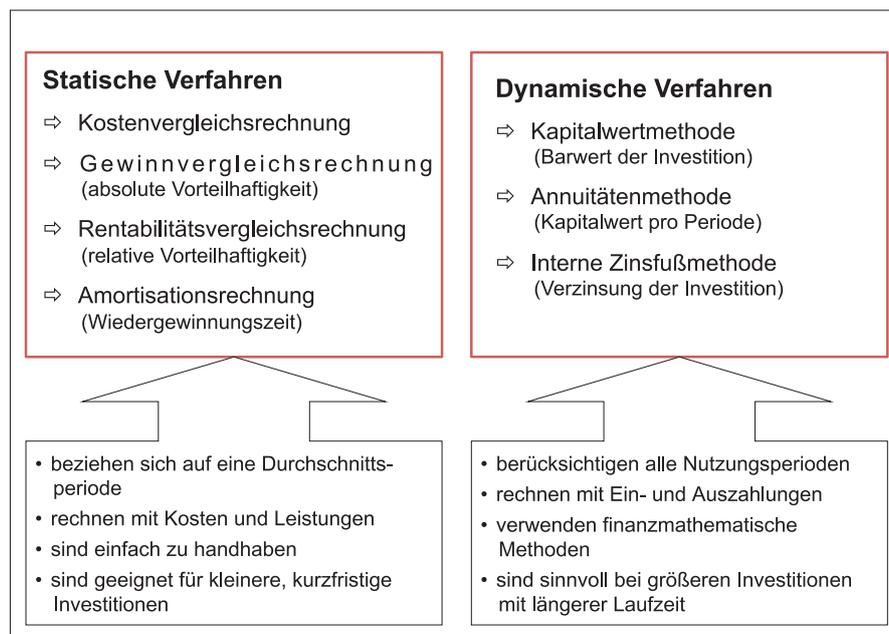


Abb. 2: Investitionsrechnungsverfahren im Überblick

Fußnoten

¹ Vgl. Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, 2011, S. 242 f.

² Vgl. zu den verschiedenen Verfahren etwa Becker, Investition und Finanzierung, 6. Auflage, Wiesbaden 2013, S.41 ff.; Fischbach, Lexikon Wirtschaftsformeln und Kennzahlen, Landsberg am Lech 2006, S. 43 ff. und Perridon/Steiner/Rathgeber, Finanzwirtschaft der

Unternehmung, 16. Auflage, München 2012, S. 33 ff.

³ Vgl. Grob, Einführung in die Investitionsrechnung, 1990, S. 54 ff.

⁴ Vgl. etwa Horváth, Controlling, 2011, S. 458.

⁵ Vgl. etwa Perridon/Steiner/Rathgeber, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 16. Auflage, München 2012, S. 108 ff.

⁶ Vgl. hierzu etwa Adam, Investitionscontrolling, 2. Auflage, München, Wien 1997, S. 144 ff. ■

Investitionscontrolling

Eine ausführliche Fassung dieses Beitrags finden Sie in dem aktuellen Band „Investitions- und Projektcontrolling“ aus der Schriftenreihe „Der Controlling-Berater“. Nach einem Überblick über Instrumente und Kennzahlen im Investitionscontrolling finden Sie Praxisbeispiele für verschiedene Investitionsobjekte. Daneben werden Arbeitshilfen für Investitionsbewertung und Risikobetrachtung vorgestellt.



Der Controlling-Berater, Band 30: Investitions- und Projektcontrolling

Bandherausgeber: Andreas Klein, 256 Seiten, € 59,92

Mat-Nr.: 01401-5111, Haufe-Lexware 2013; <http://shop.haufe.de/controlling/>

Artikel-Angebotskalkulation im Mittelstand ohne Zuschläge

von Werner Jungnickl

Wie kaum eine andere betriebswirtschaftliche Thematik lässt sich das Kapitel Angebotskalkulation mit dem treffenden Satz beschreiben: „Je genauer Du planst, desto härter trifft Dich der Zufall!“ **Es gibt nach wie vor keinen vollkommen richtigen oder falschen Ansatz**, viele Methoden existieren, ergänzen sich gegenseitig oder haben auch ganz unterschiedliche Herangehensweisen. Ausblicke in die Zukunft, wie sie von einer Kalkulation verlangt werden, sind nun mal nicht so einfach zu liefern.

In Industriebetrieben mit Einzel- und Serienfertigung, die ich vor allem anspreche, **findet nach wie vor die Zuschlagskalkulation überwiegend Anwendung**. Die Problematik liegt dabei in den seltensten Fällen bei der Handhabung der Einzelkosten. Stücklisten und Arbeitspläne werden meist penibel geführt. **Bei**

der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger **gibt es aber erhebliche Defizite bei Verwendung der Zuschlagskalkulation**.

Ich möchte an dieser Stelle nur **die größten Schwächen** dieser Kalkulationsart, die ja hinreichend bekannt sind, nochmals ins Gedächtnis rufen:

- Ein einheitlicher Zuschlagssatz einer Kostenstelle wird den heutigen Umständen nicht mehr gerecht. In früheren Zeiten hoher Einzelkosten war dieses Vorgehen in Ordnung, aber heute, wo Gemeinkostenblöcke ein weitaus höheres Gewicht haben, führen auch nur kleine Fehler bei der Ermittlung der Einzelkosten zu falschen Gemeinkostenansätzen.
- Ein höherer Automatisierungsgrad führt dazu, dass die maschinenabhängigen Kosten steigen und die Fertigungslöhne als Zuschlagsbasis ihre Bedeutung verlieren.

- Alle Verfahren der Zuschlagskalkulation haben den großen Nachteil, dass bei jeder Änderung der Bezugsgröße der Einzelkosten eine neue Ermittlung der Gemeinkostenzuschläge erforderlich wird.
- Es besteht wenig Transparenz in Bezug auf Zusammensetzung und Höhe der einzelnen Kostenarten- und -summen im Zuschlagssatz.
- Auch die Verfahren der differenzierten Zuschlagskalkulation weisen zwei Problemkreise auf:
 - zum einen fordern sie eine korrekte Einteilung der Kostenarten und eine entsprechende zweckmäßige Strukturierung der Kostenarten
 - zum anderen müssen geeignete, aber nicht zu zahlreiche Verteilungsschlüssel angelegt werden.
- Grundsätzlich hoher Aufwand der Erstellung.

Meine persönliche Erfahrung mit dem Thema Kalkulation

Während meiner 25-jährigen Tätigkeit als Controller in verschiedenen Industriebranchen war ich immer mit diesen Problemen konfrontiert. Mein Eindruck ist, dass der deutsche Unternehmer, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße, zwar die skizzierten Schwächen und Unzulänglichkeiten

	<u>Traditionelle Zuschlagskalkulation</u>	<u>Kalkulation mit Verrechnungssätzen</u>
Ausgangsbasis der GMK-Verrechnung	Einzelkosten eines Kostenträgers	Fertigungsminuten eines Kostenträgers in verschiedenen Bereichen
Ziel / Ergebnis	Zuweisung von Plangemeinkosten in Höhe des Zuschlagssatzes	Verrechnung aller existierenden Gemeinkosten entsprechend den Produktdurchlaufzeiten mittels mehrerer Verrechnungssätze
Problematik (wichtigste Punkte)	Einzelkosten als Verteilungsgrundlage müssen nicht dem eigentlichen Aufwand entsprechen Anpassung der Zuschlagssätze erfolgt nicht regelmäßig bzw. oft viel zu spät	Eine Verteilung aller existierenden Gemeinkosten auf die Produkte mit Verrechnungssätzen über mehrere Stufen kann vorhandene Unproduktivitäten = Schlendrian mit auf das Produkt verteilen!
Konsequenz	Falsche Gemeinkostenzuordnung auf den Kostenträger führt zu falschen Werten und Aussagen!	Abweichungen zur Zuschlagskalkulation regen Diskussionen an!

Genau das ist erwünscht!



der Zuschlagskalkulation kennt, er aber aus nicht verständlichen Gründen trotzdem daran festhält. Ich war in mittelständischen Industrieunternehmen tätig, die **über zehn Jahre lang die Zuschlagssätze nicht angepasst** haben, obwohl sich die gesamten Kostenrelationen gewaltig verschoben haben. Diese Situation ist kein Einzelfall. Kostenüber- oder unterdeckungen spielen offensichtlich keine Rolle mehr, die Hauptsache, der Zuschlagssatz ist auf die dritte Stelle nach dem Komma berechnet!

Lieber Leser, fühlen Sie sich angesprochen? Da werden Einsparpotenziale ausgeschöpft, an Produktivitätsverbesserungen gearbeitet etc., aber der Angebotspreis eines Artikels wird nach einem Schema der Vergangenheit berechnet. **Deckungsbeiträge und Kostenuntergrenzen weisen falsche Werte aus**, offensichtlich ignoriert man die Konsequenzen. Alle erdenklichen Ausreden müssen herhalten, warum gerade derzeit keine neuen Zuschlagssätze gebildet werden können.

Seit Anfang der neunziger Jahre verfolge ich diese Diskussionen mit wachsendem Interesse. Dass meine Vermutung am unbedingten Festhalten der Zuschlagskalkulation richtig ist, unterstreicht u. a. die Tatsache, dass sich auch die Prozesskostenrechnung mit ihrem durchaus praxisorientierten und nachvollziehbaren Ansatz in der Breite der Industrie nicht durchsetzen konnte. Sie bleibt ein flankierendes Element. Ein Grund kann sein, dass speziell die Geschäftsführung im Mittelstand oft technisch geprägt ist, und daher das Beschäftigten mit kaufmännischen Themen von Hause aus konfliktbeladen ist. Man hat sich, teilweise über Jahre, mit viel Mühen und Aufwand an ein Kalkulationssystem gewöhnt, das man zwar nicht durchschaut, es aber bitte nicht ändern möchte, um nicht das ganze Procedere von vorne zu beginnen.

Die Kalkulation mit Verrechnungssätzen

Diese Unzulänglichkeiten waren für mich der Anlass, den Prozess einer Teile-Angebotskalkulation grundsätzlich neu zu überdenken, mit dem Ergebnis:

Einrichten einer zweiten Kalkulationsmethode! – Sorgen Sie für einen internen, transparenten Sparringspartner auf diesem Gebiet!

Das Revolutionäre daran ist, dass die Ausgangsbasis für die Gemeinkosten-Strukturverrechnung die real existierenden Kosten eines Werkes/ Unternehmens sind, und nicht die Zuschlagssätze eines Produktes die Höhe der Gemeinkosten definieren.

Folgendermaßen muss ein Aufbau aussehen:

- Ein einfaches, aber nachvollziehbares Kalkulationssystem muss das Ziel sein.
- Kostenbelastungen auf zu kalkulierende Artikel erfolgen über Verrechnungssätze, keine Verwendung von Zuschlagssätzen (mit Ausnahme der MGK).
- Die Produktionszeit eines Artikels ist diesignifikante Größe.
- Gesamte Aufbauorganisation des Unternehmens sowie Artikel-daten müssen transparent einsehbar sein, damit sind die Istkosten komplett verrechnet

macs controlling suite

Die Business-Intelligence-Software

50 Mrd. Euro in 200 Unternehmen gesteuert durch macs

Ganzheitliche Unternehmenssteuerung durch horizontale und vertikale Integration im Planungs- und Simulationsprozess

- Serienfertigung
- Einzel-/Projektfertigung
- Dienstleistung
- Handel



www.macscontrolling.com

Alle Infos unter:
www.macscontrolling.com,
 per e-mail: macs@macscontrolling.com
 oder Telefon: +49-741-942288-0

macs Software GmbH
 Raiffeisenstraße 8
 D-78658 Zimmern ob Rottweil

- Auswirkungen von Kostenänderungen sind sofort in der Kalkulation sichtbar.
- Eine Anlage von mehreren Kalkulationsversionen muss ganz einfach möglich sein, z. B. für Planungsszenarien.
- Eine Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung muss integriert sein. Wesentliche Daten einer Businessplanung werden ausgewiesen.
- Eine Maschinen- und Personal-Kapazitätsplanung sowie eine Materialmengen-Bedarfsplanung müssen das Programm abrunden.

Es werden verschiedene Verrechnungssätze gebildet. Für jede Fertigungskostenstelle, jede im Produktionsprozess stehende Maschine, für die Fertigungshilfsstellen und die Restgemeinkosten wird ein solcher Minutensatz gebildet. Fertigungshilfsstellen werden, soweit betrieblich erforderlich, nachvollziehbar und sinnvoll auf Fertigungshauptkostenstellen umgelegt. Der Anteil dafür ist aber direkt einsehbar.

Nicht umlegbare Anteile von Personal- und Sachkosten bilden zusammen mit den übrigen allgemeinen Kosten den Rest-Gemeinkostensatz. Eigene Verrechnungssätze für Energie und Gebäudeflächenumlagen werden ebenfalls berechnet und fließen dann u. a. in die Maschinenstundensatzrechnungen ein. Leistungsvorgaben müssen selbstverständlich möglich sein.

Dadurch ist für Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Verrechnungssätze gesorgt, was wiederum Sicherheit und Vertrauen erzeugt! Daneben müssen selbstverständlich die artikelspezifischen Werte aus Arbeitsplänen und Stücklisten vorhanden sein. Die Verbindung von Produktdurchlaufzeiten je Bereich mit den ermittelten Minuten-Verrechnungssätzen ergibt den Artikel-Angebotspreis, natürlich zuzüglich der Einzelkosten.

Zusammengefasst zeigen sich folgende Unterschiede in der Gemeinkostenermittlung- und Verteilung

Es muss klar werden, wie sich die vorhandene Gemeinkostenstruktur auf die Artikelpreise auswirkt. In erster Linie werden Abweichungen in den Gemeinkosten zur Zuschlagskalkulation vorliegen. Ein Nachkalkulationseffekt kommt hinzu, wenn Werte für Einzelkosten, wie Material-Ausschuss, die OEE (Overall Equipment Effectiveness) der im Produktionsprozess stehenden Maschinen oder der Leistungsgrad des produktiven Personals abgeglichen werden. Durch „Drehen an den Stellschrauben“ müssen sofort Auswirkungen auf sämtliche Artikelpreise ersichtlich sein.

Ich möchte an dieser Stelle nicht auf die Diskussion eingehen, dass der Markt den Preis sowieso vorgibt, das kann durchaus möglich sein und mag branchenspezielle Gründe haben; aber als Unternehmer exakt und transparent einzusehen, welche Strukturveränderungen welche Artikelpreisveränderung nach sich ziehen, ist von erheblicher Bedeutung.

Dieses Konzept kann u. a. auch Kostensenkungsprogramme wirkungsvoll unterstützen. Sehr positiv wirken sich die Ergebnisse dieser Methode in der Diskussion mit Nicht-Kaufleuten aus! Erklären Sie alternativ z. B., dass der Fertigungsgemeinkostensatz von 380% auf 382% steigt. Ich betone nicht, welche Aussagen höheres Detailwissen liefern und damit die Akzeptanz für diese Zusammenhänge erhöhen.

Dass Veränderungsprozesse in den Köpfen beginnen, ist ein alter Hut, wird aber mit dieser Methode wirkungsvoll unterstützt. Durch

leichte Kopierbarkeit eines solchen Kalkulationssystems können verschiedene Szenarien anschaulich, schnell und transparent aufgebaut werden.

Ein großes Einsatzgebiet besteht auch bei anstehenden Umorganisationen in Betrieben oder Restrukturierungen. Die Durchlaufzeiten der Artikel in den verschiedenen Fertigungsbereichen ändern sich in der Regel nicht, wohl aber die Verrechnungssätze und damit die Belastung auf den Artikel!

Wie hoch ist der zusätzliche Aufwand?

Optimal sind für derartige Fragestellungen VBA-orientierte Anwendungen (Visual Basic for Applications), denn eines ist klar: Eine Einrichtung eines solchen Moduls muss wirtschaftlich sein. Entsprechende Datenerfassungstools sorgen für kurze Erhebungszeiten; Kopiermöglichkeiten innerhalb der Arbeitspläne und Stücklisten verhelfen auch auf diesem Gebiet zu schnellem Datentransfer. Schaffen von Schnittstellen zu Vorkontrollsystemen wie z. B. existierenden Materialdatenbanken sind heutzutage kein Problem mehr. Ein mittelständischer Betrieb mit durchschnittlichem Produktportfolio muss in drei bis vier Wochen sämtliche Daten erfasst und die Ergebnisse vorliegen haben. Dass dies möglich ist, konnte in der Praxis schon bewiesen werden.

Noch ein Vorteil!

Auswertungen über Jahresumsätze aller kalkulierten Artikel, Deckungsbeiträge und Selbstkosten der Produkte müssen zusätzliche Informationen für eine Businessplanung liefern. Verschiedene Sortierungskriterien der Gemeinkosten, entsprechend dem Kalkulationsaufbau oder nach Kostenarten gegliedert, vervollständigen eine Jahresplanung. Wesentliche Trends werden hiermit geliefert und reichen für eine erste Planungsinformation bzw. Szenarieneckdaten völlig aus. Das Management nimmt derlei Informationen mit Begeisterung auf! ■

Autor



■ Dipl. BW (FH) Werner Jungnickl

führt die Unternehmensberatung Controlling auf Zeit in Bad Wörishofen.

E-Mail: w.jungnickl@coaz.de

www.coaz.de

Volumen- und Preisplanung in der Automobilindustrie

Herausforderungen und Lösungskonzepte

von Marc Wittkowski



Deutsche Automobile sind gefragter denn je. Insbesondere im Premium-Segment überbieten sich die Hersteller weltweit mit neuen Absatzrekorden. Doch ohne eine solide Volumen- und Preisplanung, die auf der präzisen Kenntnis von Märkten und Kunden basiert, kommen solche Erfolge nur schwer zustande. Dieser Artikel gibt Einblick in den Planungskomplex der Automobilindustrie und zeigt ein Konzept für Unternehmensplanung auf, das auf andere Branchen adaptierbar ist.

Herausforderungen im Planungsprozess

Automobilkonzerne sind heute weitaus mehr als produzierende Industriegiganten. Dienstleister, Finanzierer, Lifestyle-Ikone und Imageträger möchte man zusätzlich sein – und das für ein Produkt, welches auf einer der komplexesten Wertschöpfungsketten beruht. Ein wesentliches Merkmal der Automobilindustrie ist die Serienfertigung von langlebigen Produkten mit einem hohen Individualisierungsgrad, der dem Endkunden umfangreiche Ausstattungsmöglichkeiten bietet. Dem fertigen Fahrzeug geht dabei eine lange Planphase voran. Bereits 6-10 Jahre vor Produktionsbeginn startet die strategische Planung der zukünftigen Modelpalette. Der frühe Vorlauf ergibt sich aus der hohen Fertigungstiefe und dem komplexen Lieferanten- und Vertriebsstamm. Während das Fahrzeug auf dem Markt ist, laufen bereits Planungen zum überarbeiteten Modell – sog. Facelifts. Selbst 24 Monate nach Produktionsende kann die Planung eines Auslaufmodells relevant sein. **Die Volumen- und Preisplanung begleitet ein Fahrzeug demnach zwölf Jahre und län-**

ger, so dass bei den weit im Voraus angesetzten Planungen stets Unsicherheiten angesichts des politischen und wirtschaftlichen Rahmens, des Käuferverhaltens, der Währungskurse und Einfuhrkonditionen zu berücksichtigen sind.

Auf Grund der **vielen Prozesspartner** der Unternehmensplanung ist ein **konsistenter Datenaustausch elementar**. Hinzu kommt, dass die Daten bis zum ersten Produktionstermin stets verfeinert werden müssen, aber auf vergangenen Planständen aufbauen sollen. Die Produktion stellt weitere Herausforderungen: Um Steuern und Gebühren bei der Einfuhr zu minimieren, wird mit mehreren Montagearten geplant, welche vorgeben, ob die Fahrzeuge **vollständig gefertigt ab Werk geliefert** („CBU“) oder **ob Baugruppen verschickt und im Zielland endmontiert werden** („CKD“ bzw. „SKD“).

Der Vertrieb, der die Planungsverantwortung trägt, gibt die Organisationshierarchie vor. Eine Aufteilung von Kunden und Märkten mit entsprechenden Zuständigkeiten ist wichtig für die geographische Planung. **Ein Faktor ist regional spezifische Ausstattungs-Konfiguration** als Serienstandard: Die Planer definieren **Serienausstattungen abhängig von Märkten**, um die Fahrzeuge attraktiver für die regionalen Gegebenheiten zu machen. Für eine realistischere Planung werden daher lokale Marktplaner per Bottom-Up in den Planungsprozess des Konzerns involviert, was den Abstimmungsbedarf erhöht. Auch die Umsatzstärke spielt in der Planung eine Rolle. Die Volumen derjenigen Märkte, die traditionell einen hohen Absatz versprechen, werden zuerst geplant. Die Ergebnisse bilden hinsichtlich Volumen und Preisen den Rahmen für die weiteren Märkte.

Abbildung 1 fasst das Umfeld der Planung zusammen. Die (kurzfristige) Budgetplanung mit ihrer Bedeutung für Anlaufsteuerung, Logistik und Lageroptimierung sei kurz erwähnt, ist hier allerdings auf Grund des eigenen Komplexes ausgeklammert.

Entitäten der Planung

Für das Verständnis des Planungsprozesses werden zunächst die wesentlichen Entitäten erläutert.

Produktstammdaten beschreiben zentrale Eigenschaften eines Fahrzeugs. **Die beiden Hauptmerkmale der Fahrzeugfertigung sind die Baureihe und der Motor**. Sie bestimmen Entwicklungs-, Vertriebs- und Produktionszyklen und somit die wesentlichen Prozesse in der Automobilfertigung. Im Kontext der Planung sind im Folgenden diejenigen Gruppen und Eigenschaften dargestellt, die **für den Vertrieb relevant** sind:

- Marktklassifizierung – Marke, Segment, Serie, Modell, Länderausführung
- Karosserie – Bauform, Lenkung, Antrieb
- Motor – Motorencode, Leistung, Hubraum, Zylinderzahl, Kraftstoffart, Abgas
- Getriebe – Getriebecode, Getriebeart
- Fertigung – Baureihe, Montageart, Montageland, Produktionsstart/-ende, Datum Markteinführung

Ein weiterer und gleichzeitig **wichtigster Planungsparameter ist der Typschlüssel**. Der Typschlüssel codiert eine Auswahl der oben genannten Merkmale und stellt die granularste Ebene in Bezug auf Produktplanung dar. Er

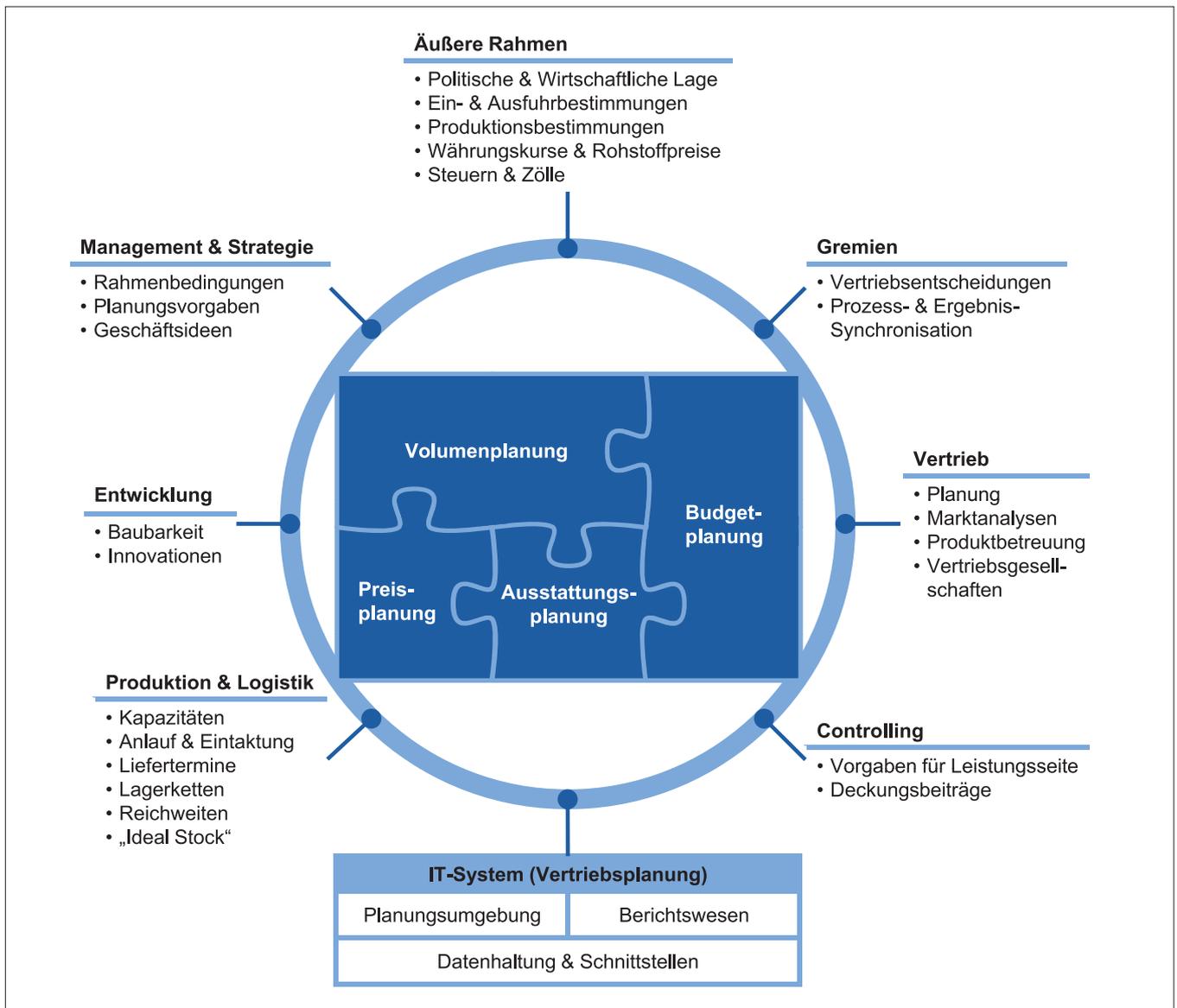


Abb. 1: Umfeld der Vertriebsplanung

gruppiert eine Menge von Fahrzeugen mit ähnlichen Eigenschaften. Der Typschlüssel hat abteilungsübergreifende Bedeutung und ist nicht nur zentrales Merkmal in der Vertriebsplanung, sondern wird auch für Prozesse in Produktion und Logistik herangezogen. Damit hat er **in der Wertschöpfungskette eine normierende Funktion**. Endkunden kommen mit dem Typschlüssel ebenfalls in Berührung: Er ist häufig Teil der Fahrgestellnummer.

Analog zu Produktstammdaten sind Eigenschaften zu Ausstattungen relevant für die Planung. Ausstattungen sind optionale Bauteile oder Dienstleistungen, die der Kunde gegen Aufpreis in der Fertigung ab Werk verbaut bekommt bzw. zur Auslieferung bestellt werden. Zwei Aspekte sind wesentlich: welche Ausstattungen für ein Produkt angeboten werden und welche dieser

Ausstattungen serienmäßig auszuliefern sind (grenzt den Begriff Serienausstattung von der optionalen Ausstattung ab). Diese Informationen sind grundsätzlich Teil der Planung:

- Ausstattung – Ausstattungscodes, Bezeichnung
- Kategorie – Ausstattungsgruppe (bspw. Licht, Sicherheit, Multimedia, Design, Klima)
- Zuordnung – Produkt & Land (Ausstattung in welchem Land für welches Produkt verfügbar)

Wie beim Typschlüssel identifiziert der Ausstattungscodes Kombinationen von Ausstattungseigenschaften. Eine Ausstattung kann alternativ einer Menge an Ausstattungen entsprechen und wird als Ausstattungspaket bezeichnet. Pakete werden separat geplant, haben einen eigenen Ausstattungscodes und enthalten die

Code-Liste der zugehörigen einzelnen Ausstattungen. Ausstattungscodes sind auch in Fahrzeug-Broschüren gelistet, um Kunden die Fahrzeugkonfiguration zu ermöglichen.

Neben Produkten und Ausstattungen spielen geographische Merkmale eine wichtige Rolle.

Aus Sicht der Vertriebsorganisation werden sie zum einen für Produktion und Logistik verwendet, und dienen zum anderen auch in der Planung als Differenzierung für Volumen, Produkte, Ausstattungen und Preise. Grundsätzlich existieren geographische Vertriebshierarchien wie z. B. Welt => Region => Markt => Land, auf deren Ebenen unterschiedlich granular geplant wird. Wie beim Code des Produkts oder einer Ausstattung ist auch hier die detaillierteste Ebene von Bedeutung, um Konsistenz auf den Planungsebenen zu schaffen. Definiert

wird das Land als granularstes Merkmal. Die **geographischen Eigenschaften** sind nicht nur wichtig, um die Käufermärkte zu strukturieren. Sie **dienen auch der Steuerung der Planungsabläufe**, bspw. für eine Bottom-Up-Planung mit unterschiedlichen Aggregationsstufen oder einer Prioritätsplanung zwischen Primär- und Sekundärmärkten, die sich aus Umsatzgrößen-Betrachtungen ergeben.

Szenarien als weitere Entität **beinhalten Was-wäre-wenn-Betrachtungen**, die auf Grund neuer Erkenntnisse durchgeführt werden. Aufgabe eines Szenarios ist das Festhalten von Abweichungen gegenüber einem aktuellen Planstand, welche eine realistischere Neubewertung ergeben könnten. Abweichungen beziehen sich stets auf einen Markt bzw. eine Region und einen Zeitpunkt oder Zeitraum. Betrachtet werden Stammdatenänderungen (z. B. andere Motoren oder Modelle), Anpassungen der Kennzahlen (andere Volumen, Preise oder Kaufraten) oder neue Produktprojekte. **Typische Szenarien sind bspw. „Nachfragesteigerung von Allradmodellen in China“, „Absatzrückgang von Motoren mit hohem CO₂-Ausstoß nach neuem EU-Gesetz“ oder „Einführung elektroangetriebener Sportwagen im US-Markt“.** Szenarien sind neben laufenden Planungsmaßnahmen die entscheidenden Treiber für die Anpassung von Planständen. Auftraggeber von Szenarien ist i. d. R. das Top Management. Die Ausarbeitung obliegt der Strategie- oder Vertriebsplanung.

Ein Gremium entscheidet zu vereinbarten Terminen (bedarfsabhängig) über Szenarien und damit über bedeutend neue Planstände. Die Gremientermine erfordern umfangreiche Vorbereitungen seitens der Planungsabteilung (Vorlagenerstellung und Präsentationen), die gefällten Entscheidungen bringen allerdings Prozesspartner aus vielen Unternehmensfunktionen zusammen und ermöglichen eine bessere Abstimmung.

Neben Szenarien werden in der Planung Änderungen erfasst, die keine offizielle Gremienentscheidung zu einem festgelegten Termin erfordern, sondern „im Tagesgeschäft“ erledigt werden – laufende Maßnahmen bzw. Anpassungen. Diese Anpassungen betreffen weniger die Volumen, aber Preise und Ausstattungen,

und sind Bestandteil der kontinuierlichen Pflege von Preisen oder Konfigurationen, welche den Planungsverantwortlichen die Reaktion auf kurzfristige Marktbedarfe oder Ertragschancen ermöglichen.

Organisation und Planungsprozess

Neben den Planungsentitäten ist im Prozess vor allem relevant, wer in welchen Phasen plant und an wen die Ergebnisse übergeben werden bzw. wer kontrolliert. Letztendlich ist die Kontinuität der Planungsbereiche eine wesentliche Herausforderung: die Übernahme von Daten der strategischen Betrachtung in die taktische, Übergänge von Volumen- zu Preisplanung, Zusammenführung von Fahrzeug- und Ausstattungspreisen, Vertriebswünsche und Baubarkeit etc.

Startpunkt für die langfristige Unternehmensplanung ist die Strategieabteilung, die einige Jahre vor geplantem Fertigungsbeginn Impulse für zukünftige Produkte setzt. In dieser Phase stehen sowohl die Nachfolgeplanung etablierter Modelle im Vordergrund, als auch die Initialplanung innovativer Produkte oder Ausstattungen. Zu diesem frühen Zeitpunkt wird hinsichtlich Marktverfügbarkeit, Volumen- und Preiskorridoren nur grob geplant: Der Fokus liegt auf der Erfassung der Fahrzeugflotte. **Vertriebsplaner unterstützen die Strategieabteilung mit internen oder externen Marktanalysen.**

Nach Ende der Strategieplanungen werden Daten und Planungsvorgaben an die Volumen- und Preisplaner übergeben. Aufgabe ist es fortan, die Planungen iterativ zu verfeinern und aktuellen Markteinflüssen anzupassen. Hier intensiviert sich die Zusammenarbeit der Abteilungen für Fahrzeuge, Ausstattungen, Preise, Steuern und Zölle etc. Nach geographischen

Gesichtspunkten wird ebenfalls detailliert: Die Produkt- und Ausstattungspaletten pro Markt oder Land sind festzulegen und die Preisrahmen zu präzisieren. Während in der Strategiephase nur zentral geplant wurde, sind nun Regional- und Marktplaner involviert. Mit ihrer Kenntnis der lokalen Geschäftssituation bringen sie weitere Planungsimpulse ein. Diese werden mit der Zentrale abgestimmt, um Marktchancen mit Konzernzielen konsolidieren zu können.

2-3 Jahre vor Produktionsbeginn findet die vom Konzern vorgegebene Zielvereinbarung statt, die einen wichtigen Meilenstein darstellt. Stand bis zu diesem Zeitpunkt die Detaillierung der Planung im Vordergrund, geht es nun um die Fixierung wichtiger Planungsparameter. **Ziel ist es, einen Planstand zu generieren, der nur noch marginal verändert werden soll. Grund ist die Eintaktung der Planung in die interne und externe Wertschöpfungskette:** Kommt es nach der Zielvereinbarung zu signifikanten Anpassungen in der Planung, entstehen erhebliche Korrekturaufwände bei Zulieferern, Produktion, Logistik sowie im Einkauf und Controlling.

Die nachfolgende Phase beinhaltet die Preisfestsetzung, die wenige Monate vor Markteinführung eines Fahrzeugs abzuschließen ist. Zuerst werden die Primärmärkte bepreist, aus deren Preisplanung sich Vorgaben für die Sekundärmärkte ergeben. Zwar sind auch die Sekundärmärkte detailliert zu planen, allerdings macht man sich Ergebnisse aus der Primärmarktplanung zunutze und leitet Preisstrukturen in die Sekundärmärkte aus. Die Strukturen werden modifiziert, aber Analogien zu den Primärmärkten beibehalten. Neben der Einpreisung neuer Modelle hat die Preisplanung weitere Aufgaben: **Für Fahrzeuge, die bereits**

Autor



■ Marc Wittkowski

ist Business & IT-Consultant für Planung und Reporting mit SAP/BusinessObjects bei machCon GmbH in Buchs, Schweiz.

E-Mail: marc.wittkowski@machcon.ch

www.machcon.ch

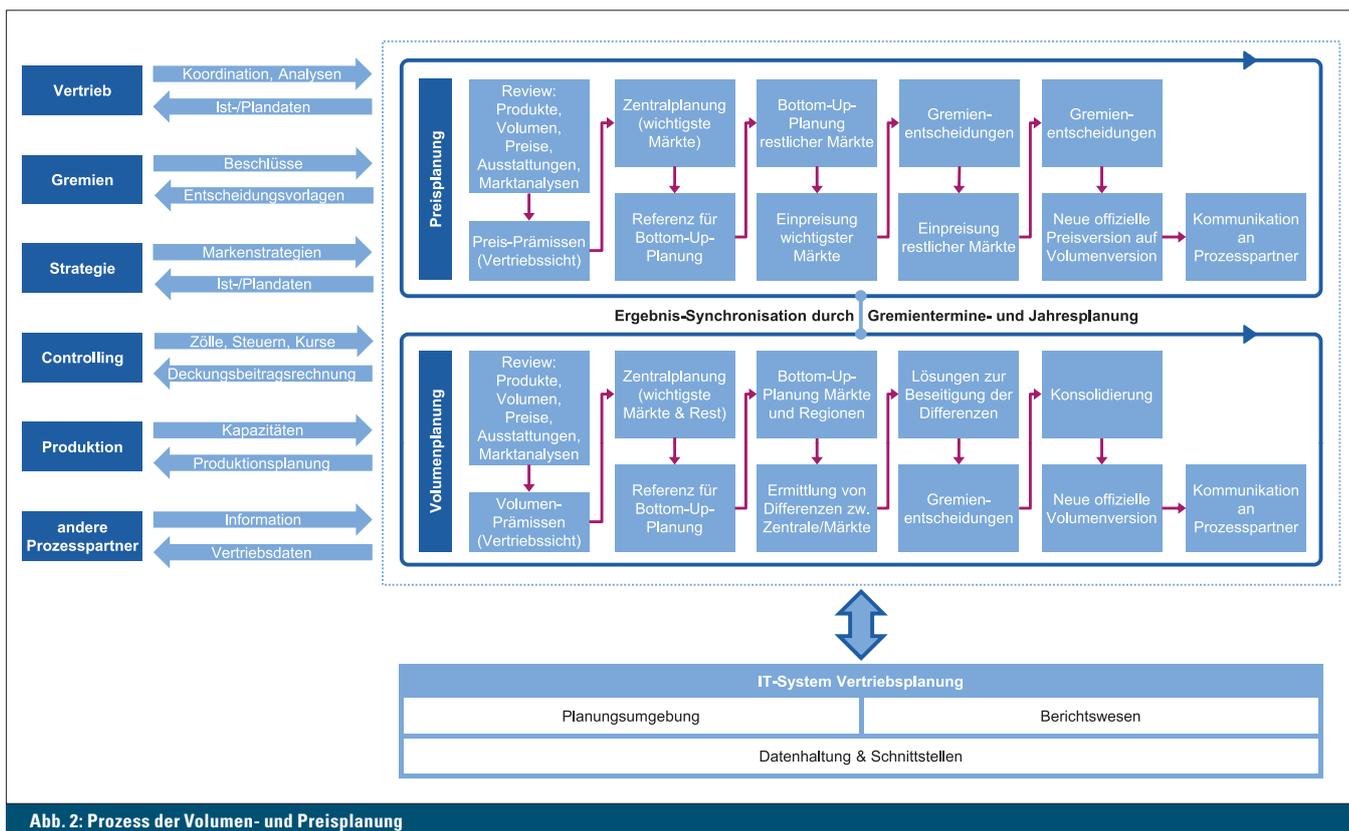


Abb. 2: Prozess der Volumen- und Preisplanung

auf dem Markt sind, werden kontinuierlich Preise, Ausstattungen und Facelifts verwaltet.

Fachliche Herausforderungen an die IT

So ergibt sich der obige Terminkalender des Top Managements, der eine gemeinsame, jährliche Unternehmensplanung vorsieht. Trotz der Vorgaben verkomplizieren einige Faktoren den Fachprozess und erfordern eine hohe Flexibilität der IT bzgl. Tool-Unterstützung:

1. In den Phasen ist die Planung unterschiedlich granular. Die Daten werden im Zeitverlauf detailliert, aber der Bezug zur Quelle muss nachvollziehbar bleiben.
2. Erst werden Primär- und dann Sekundärmärkte geplant (umsatzabhängig). Diese Aufteilung ist in der Planungsorganisation – zeitlich wie hinsichtlich Verantwortung – abgebildet. Die Sekundärmarkt-Planung ist abhängig von der Ausplanung der Primärmärkte. Eine Überleitung muss möglich sein.
3. Die Planung tangiert mehrere Abteilungen, die unterschiedliche Planungsphilosophien haben. Im Ergebnis werden die gleichen Datenstrukturen geliefert, aber die Stamm-

datennutzung und die Erzeugung der Bewegungsdaten variiert auf Grund diverser Prozesslogiken.

4. In der Bottom-Up-Planung werden Vorschläge verschiedener Autoritäten abgestimmt. Die Vorschläge müssen verglichen und eine ausgewählte Version in den offiziellen Planstand übertragen werden können.
5. Während laufende Maßnahmen die Planung ständig aktuell halten, müssen Szenarien punktuell genehmigt werden. Die Versionierung und Konsolidierung von Planständen muss technisch transparent bleiben.
6. Sämtliche Planungsergebnisse sind zu archivieren („Unternehmensgedächtnis“). Auch alte Planstände und Stammdaten sowie verworfene Szenarien oder Planvorschläge sind für Berichtswesen und Revision zu erhalten.
7. Zusammenführung unterschiedlicher Entitäten: Fahrzeuge, Ausstattungen, Motoren, Getriebe, Kundendienstleistungen etc. unterliegen eigenen Entwicklungsprozessen, kommen aber in der Unternehmensplanung zusammen. Die technische Herausforderung liegt weniger in der Vereinigung der Entitäten in ein Planmodell, sondern in der Sicherstellung der Versionierung von Stammdaten und transparenter Nutzung in der Planung.

Technische Konzepte

Nach der Erläuterung der fachlichen Problemstellung sollen im Weiteren die technischen Konzepte für die Realisierung eines Tools zur Planungsunterstützung gezeigt werden. Die oben aufgestellten Faktoren dienen hier als Orientierung.

Auf die ersten vier der fachlichen Herausforderungen an die IT wird nur knapp eingegangen. Unterschiedliche Granularitäten sind ohnehin fester Bestandteil einer guten Modellierung. Hierarchische Planung und die Abbildung von Geschäftslogiken werden heute mit Planungstools unterstützt, die individualisierbare Planungsfunktionalitäten im Standard mitbringen. **Vor allem flexible Kopierfunktionen oder Berechnungen auf Plandaten** (z. B. „Ausgangspunkt sind Planwerte des Vorjahres, erhöht um 3%“) **nehmen den Planern eine Menge Arbeit ab.**

Die drei letzten Faktoren hingegen **erfordern ein robustes Versionierungskonzept**, auf welches alle anderen Planungsaktivitäten aufsetzen. Schwerpunkt des Lösungsansatzes sind im Folgenden die Versionierung und Konsolidierung von Stamm- und Bewegungsdaten. Um die Ausführungen übersichtlich halten zu

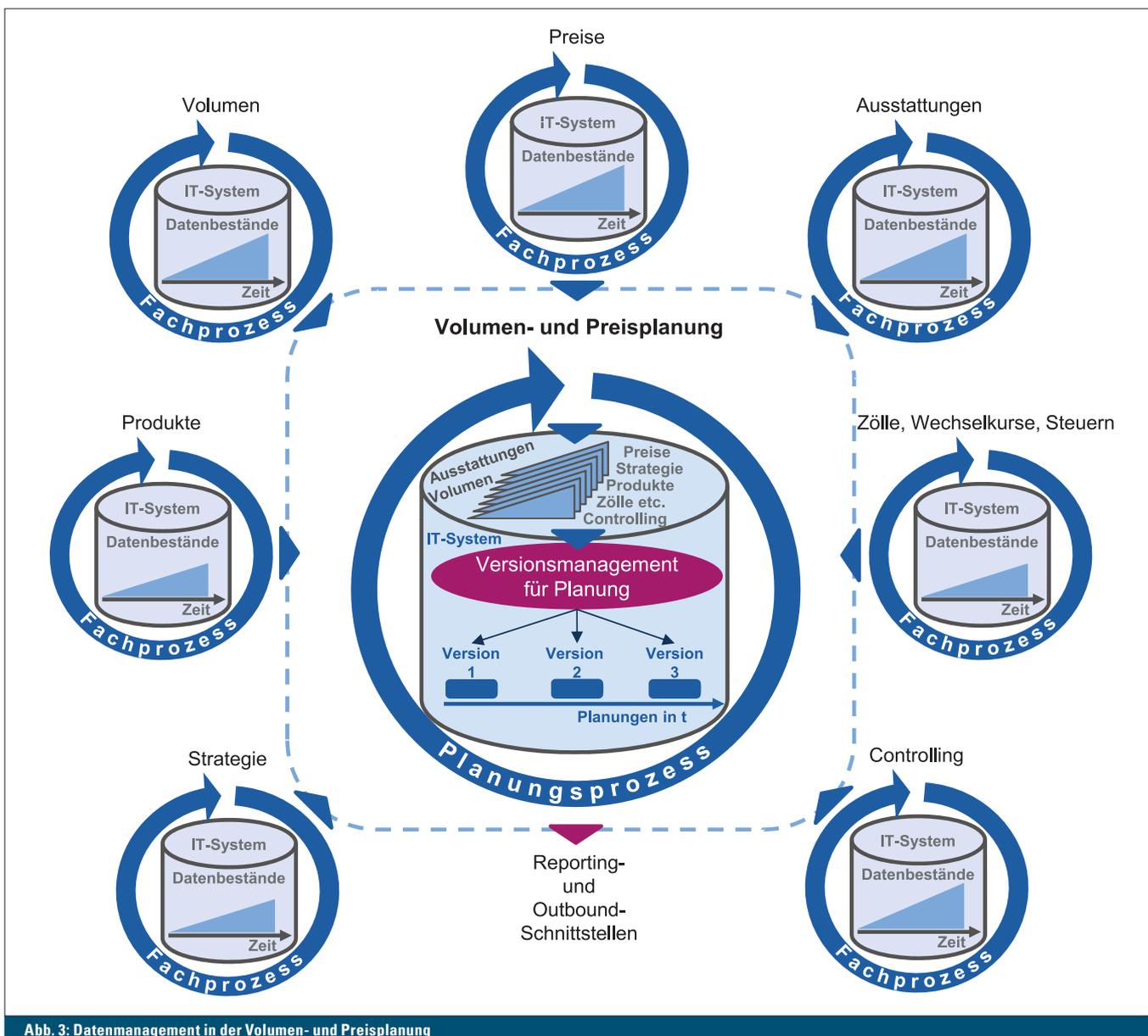


Abb. 3: Datenmanagement in der Volumen- und Preisplanung

können, wird die hier gezeigte fachliche Planungstiefe hinsichtlich Merkmalen und Kennzahlen reduziert (nicht gezeigte Elemente sind analog integrierbar).

Die Vielfalt der beteiligten Prozesspartner und deren Vorprozesse machen es der Planung nahezu unmöglich, die verwendeten IT-Systeme für den Planungsprozess zusammenzuschließen. Stattdessen werden **die dezentralen Datensysteme**, die in der Verantwortung der Abteilungen liegen, nur **als Datenlieferant für die Planung involviert**. Weiterhin wird ein **zentrales Planungssystem** etabliert, welches die Abteilungsdaten in einem gemeinsamen Datenmodell vereint. **Die Unternehmensplanung wird inkl. Planungslogik und nach Planungskalender auf diesem System**

durchgeführt: Es fungiert als synchronisierende Einheit für alle beteiligten Prozesspartner.

Entscheidend ist, dass eine Abteilung die Hoheit über die eigene Datenpflege in ihrem jeweiligen dezentralen System behält. Des Weiteren trägt die Abteilung die Verantwortung für ihre veröffentlichten Daten im zentralen System. Arbeitsversionen sind Sache der Abteilungen, kommunizierte Versionen „verpflichten sich der Allgemeinheit“.

Dieses Konzept hat den wesentlichen Vorteil, dass lediglich Vereinbarungen zu Datenschnittstellen aufgestellt werden müssen. Eine vollständige IT-Harmonisierung aller Beteiligten auf Basis eines zentralen Technologie-Pools wird dagegen vermieden.

Mit diesem Grundsatz kann eine Versionierung aufgebaut werden, die eine konsistente Unternehmensplanung mit unterschiedlichen Zyklen, Beteiligten und Informationsgraden auf einem einzigen zentralen System ermöglicht. Abbildung 3 verdeutlicht das Konzept dezentraler Systeme der Abteilungen in Verbindung mit dem zentralen, synchronisierenden System der Volumen- und Preisplanung.

Die Abbildung zeigt, dass in den Planungsprozess involvierte Abteilungen dem zentralen System Daten zur Verfügung stellen, um die Planung zu ermöglichen. Das Datenmodell dieses Systems spricht die Sprache des Top Managements (synchronisierende Ebene), welches die Planung absegnet. Sofern die Datenmodelle der Abteilungen davon abweichen,

Bestehende Planung für Frankreich 2017					
Produkt	Motorleistung	Produktpreis	Serienausstattung	Ausstpreis	Volumen
Modell A	138 kW	€ 48,000	Klima, Design-Paket 1	€ 6.400	1.376
Modell A	156 kW	€ 54,000	Klima, Kurvenlicht, Design-Paket 2	€ 9.100	957
Modell B	101 kW	€ 37,000	Klima	€ 2.700	2.190

Änderungen					
Szenario 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mod. A, 138 kW: Volumen -68 • Mod. A, 156 kW: neuer Motor 163 kW 				
Szenario 2	<ul style="list-style-type: none"> • Neues Mod. C 89 kW, Volumensubstitution mit Mod. B um 350 • Mod. A, 138 kW: Volumen +31 				
lfd. Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Mod. B Serienausst: NaviPlus € 2.550, Sicherheitspaket € 800 				

Neue Planung für Frankreich 2017					
Produkt	Motorleistung	Produktpreis	Serienausstattung	Ausstpreis	Volumen
Modell A	138 kW	€ 48,000	Klima, Design-Paket 1	€ 6.400	1.339
Modell A	163 kW	€ 54,000	Klima, Kurvenlicht, Design-Paket 2	€ 9.100	957
Modell B	101 kW	€ 37,000	NaviPlus, Sicherheitspaket	€ 3.350	1.840
Modell C	89 kW	€ 32,500			350

Abb. 4: Deltamanagement und neue Planversion

müssen die angelieferten Daten per Schnittstelle transformiert werden. Gemeinsam definierte Verträge je Schnittstelle regeln dabei Struktur, Transformation, Frequenz usw. Wichtig an dieser Stelle ist, dass eine Abteilung ihre Daten nicht nur „über den Zaun wirft“, sondern selbst für deren Transformation in das zentrale Modell zuständig ist. **Ein Lieferant verantwortet seine Daten über die Schnittstelle hinaus**, also auch die Verwendung. So ist sichergestellt, dass alle Prozesspartner die Sprache der Planungsverantwortlichen sprechen, wogegen die Datenpflege in der Kontrolle der Abteilungen bleibt.

Bevor gelieferte Daten für die Planung freigegeben werden, findet eine permanente Kontrolle durch das zentrale Versionsmanagement der Planungsverantwortlichen statt. Die Herausforderung besteht darin, die Anlieferungen der Prozesspartner im Zeitverlauf einzutakten und zu versionieren. Dem zentralen Versionsmanagement kommt diese wichtige Aufgabe zu. Es konsolidiert Stamm- und Bewegungsdaten, führt Plausibilitätsprüfungen durch und koordiniert die Datenverwendung in Planungsprozessen. Generell gilt, dass in den Metadaten jeder Planversion die Versionen der verwendeten Lieferungen zugeordnet sind. So ist nachvollziehbar, auf welchen Stammdaten die Planung basiert. Dazu muss der Versionsmanager bei der Anlage einer Version die zugehörigen Stammdatenvarianten zuteilen. Die Zuteilung ist danach nicht mehr änderbar: Die Planer führen die Planung der Kennzahlen auf einer gemeinsamen Basis aus. Für Änderungen muss in eine neue Version kopiert werden.

Das zentrale Planungssystem empfängt nicht nur Informationen, sondern stellt Plandaten über Reporting- und Outbound-Schnittstellen zur Verfügung, um den Informationskreislauf

mit den Abteilungen zu schließen. So werden bspw. vom Controlling Ist-Deckungsbeiträge für die Planung angeliefert. Ist die Planung abgeschlossen, kann das Controlling anhand der Informationen die Plan-Deckungsbeiträge für den Zyklus errechnen.

Konsolidierung und Versionierung der eigentlichen Plandaten

Auf ihnen basieren elementare Fertigungs-, Logistik-, Vertriebs- und Finanzaktivitäten. Eine Planungsversion baut konzeptionell stets auf einer Vorgängerversion auf, welche kopiert und angepasst wird. Die Anpassungen betreffen teilweise auch Stammdaten (z. B. Produkte oder Ausstattungen), so dass in einer neuen Planungsversion inkompatibel gewordene Bewegungsdaten nicht übernommen werden. Grundsätzlich erfolgt die Konsolidierung in eine aktuelle Planversion mittels Summation von Effekten auf die Vorgängerversion. Hierzu ein Planungsbeispiel mit ausgewählten Merkmalen in Abbildung 4.

Die Änderungsbedarfe der Gremien im Beispiel haben Auswirkungen auf Stammdaten und Bewegungsdaten. Die Motoren- und Modelländerung erfordert aktualisierte Stammdaten, daher müssen die zuständigen Abteilungen vorab neue Versionen liefern. Mit der Anpassung kann die Änderung der Bewegungsdaten erfolgen. Gegenläufige Aktualisierungen wie das Volumen des Modells A mit 138 kW werden durch Summation konsolidiert (1376-68+31=1339): Beide Szenarien wurden in diesem Beispiel abgesegnet und sind gleichrangig umzusetzen. Das Beispiel zeigt ebenfalls den unvollständigen, aber gültigen Plangrad des Modells C: Für die neue Version liegt noch keine Ausstattungsentscheidung vor, daher wird das Modell zu-

nächst grob eingeplant. In zukünftigen Versionen wird je nach Vorgabe detailliert.

Bei der Konsolidierung von Szenarien ist elementar, dass diese Planungsobjekte an sich nur Deltadaten führen:

Sie setzen stets auf einem in der Vergangenheit ausgeplanten Stand auf. Bis zum Gremienentscheid sind die Objekte optionale Planungsdeltas. Ist das Szenario vom Gremium genehmigt, wird es fester Bestandteil der rollierenden Planung und konsolidiert: Die Deltas werden mit ausgeplantem Stand verrechnet und bilden neben anderen laufenden Maßnahmen einen neuen Planstand. Fachlich gesehen beschreiben Deltas die Aufnahme, den Entfall, eine Substitution oder die Modifikation von Volumen oder Preisen, bezogen auf Fahrzeuge oder Ausstattungen. Bei einer Substitution wird die Wechselwirkung im Produktmix aufgezeigt (z. B. Hinzunahme von Produkt A bewirkt Absatzrückgang von Produkt B, siehe Bsp. oben). Eine Modifikation ist die Abänderung von Produkteigenschaften (Bsp.: Automatikversion von Produkt C erhält stärkeren Motor).

Gremienentscheide über Szenarien sowie Änderungen an Produktstammdaten werden punktuell durchgeführt. Sie haben großen Einfluss auf die Planungen, so dass das Versionsmanagement für derartige Anpassungen i. d. R. neue Varianten anlegt und die Änderungen kommuniziert. Dieses Konzept sieht vor, dass das Versionsmanagement zyklisch neue Versionen anlegt, die ein internes Handling der rollierenden Planung ermöglichen. Die Anlagezyklen sind gewöhnlich kleiner als Gremienzyklen und können zeitlich variieren. Nicht alle Versionen sind demnach für eine Kommunikation vorgesehen, aber mit Hilfe dieses Verfahrens kann zeitig nach einem Gremienbeschluss eine Aktualisierung kommuniziert werden.

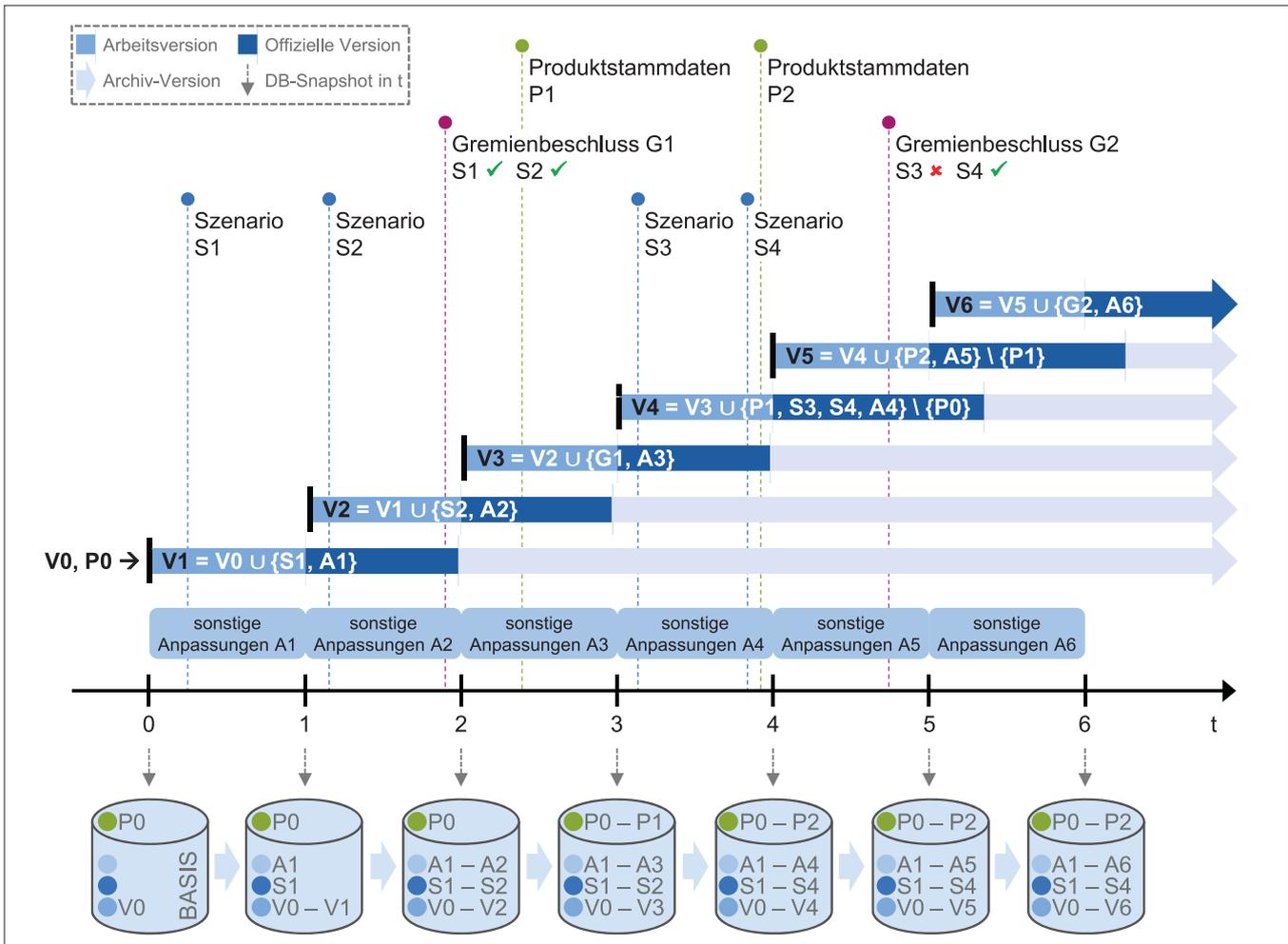


Abb. 5: Plankonsolidierung und Versionierung

Über die Zeit entstehen weitere Versionen, die jeweils genau einen Vorgänger haben. Alle Versionen werden für das Berichtswesen archiviert. Somit ergibt sich folgendes Versionsgefüge im rollierenden Planungsprozess (siehe [Abbildung 5](#)).

Initial wird eine Version 0 angelegt, die vor dem Zeitpunkt 0 aktuell gültige Produktstammdaten zugeordnet hat (P0) und ggf. Planungen enthält. In t_0 wird auf Version 1 kopiert. V1 basiert auf den gleichen Stammdaten, aber mit laufenden Anpassungen A1. Zudem wird Szenario S1 physisch angelegt. Es ist allerdings noch nicht Teil der Planung, da ein Gremienentscheid aussteht. In t_1 entspricht V1 also V0, erweitert um A1 und S1. Zum Zeitpunkt t_2 wird S2 angelegt und in V2 versioniert. Kurz danach liegt ein Gremienbeschluss vor. Die Szenarien werden genehmigt und ihre Deltas in V3 konsolidiert: S1 und S2 sind Teil der Planung geworden. Zu V3 sind außerdem neue Produktstammdaten P1 verfügbar, die allerdings noch nicht berücksichtigt werden. Um die Planungskonsistenz zu er-

halten, wird P1 erst in der kommenden Version verwendet.

In V4 entstehen neue Szenarien S3 und S4, die nun auf P1 basieren. P0 wird ab dieser Version nicht mehr fortgeführt, aber verbleibt im Datenarchiv, da die Versionen 0 bis 3 darauf referenzieren (analog S3 in V6). In dem Beispiel wird die Idee der Versionsinhalte deutlich: Eine Version enthält stets nur planungsrelevante Stamm- und Bewegungsdaten. Dieses Konzept hat den Vorteil, dass nur diejenigen Objekte im Fokus der Planung sind, die auch beplant werden müssen. Im Gegensatz zu Versionsinhalten sind sämtliche Objekte in der Datenbank verfügbar; sie fungiert schließlich als Unternehmensgedächtnis der Vertriebsplanung.

Folgt man dem Beispiel über den Zeitpunkt 6 hinaus, sind sechs Versionen angelegt, von denen eine in aktueller Verwendung ist. Die älteren Versionen sind archiviert, enthalten lückenlos alle Planungen und Objekte seit t_0 und stehen für das Berichtswesen zur Verfügung (vgl.

Datenbank-Snapshots). Diese Art der Konzeption ermöglicht eine konsistente Ablage unterschiedlicher Stammdaten im Zeitverlauf, welche als Basis für Planversionen dienen, deren Bewegungsdaten den Planungen entsprechen.

Zusammenfassung

Die Vertriebsplanung der Automobilindustrie ist auf Grund der Vielfalt der Produkte und langen Laufzeiten äußerst komplex. Um die Prozesse auch technisch vollumfänglich unterstützen zu können, wird eine zentrale Planungsarchitektur aufgebaut, welche Datenlieferungen aus angeschlossenen Systemen der Prozesspartner empfängt. Die einzelnen Datengruppen werden versioniert, um wiederum die Versionierung der Planung zu etablieren. Darauf aufbauend können durch Deltaverfahren neue Planstände erzeugt werden, die stets Bezug zum Vorgängerstand haben. Diese Modellierung ermöglicht die durchgehende Konsistenz in Stammdaten, Bewegungsdaten und Planständen.

Den „Sozial-Kram“ mehr beachten

von Bernhard Kuntz

Top Manager lieben „harte“ Zahlen, Daten und Fakten. Eher ungern befassen sie sich hingegen mit den Denk- und Verhaltensmustern, die ihre Organisation prägen. Das ist schade! Denn die harten Daten wie Umsatz und Ertrag sind meist das Resultat der sogenannten „weichen“ Erfolgsfaktoren.

Ich bin ein logisch denkender Mensch und ein rationaler Planer – dieses Selbstbild haben die meisten Top Manager. Deshalb messen sie beim Treffen von Entscheidungen „harten“ Zahlen, Daten und Fakten eine hohe Bedeutung bei. Eher ungern beschäftigen sie sich hingegen mit den „weichen“ Erfolgsfaktoren – wie der Mitarbeiterkommunikation und -motivation. Oder der Zusammenarbeit und Führungskultur in ihrer Organisation. Diese Erfahrung sammelt Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (D), immer wieder. Mit diesem „Sozial-Kram“ wollen viele Top Manager nichts zu tun haben – auch weil ihre Leistung an harten Zahlen gemessen wird. Zum Beispiel dem Umsatz und Ertrag. Oder dem Börsenkurs. Deshalb liegt ihr Fokus fast automatisch auf diesen harten Daten.

Dabei übersehen Top Manager laut Kraus jedoch oft: Die sogenannten „**hard facts**“ eignen sich **nur bedingt als Instrument zum Steuern des Erfolgs** von Unternehmen. Denn **in den Zahlen spiegeln sich primär die (Miss-)Erfolge der Vergangenheit wider**. „Aus ihnen lässt sich zwar ableiten, dass ein

Handlungsbedarf besteht, aber meist nicht, was getan werden sollte, um beispielsweise den Ertrag oder die Innovationskraft eines Unternehmens zu steigern.“

Kraus erläutert dies an einem Beispiel. Angenommen ein Unternehmen erzielt zu geringe Umsätze. Dann lässt sich über eine Zahlen-Daten-Fakten-Analyse zwar ermitteln, dass die Vertriebsmitarbeiter beispielsweise nur zehn Kundenbesuche pro Woche machen; des Weiteren, dass sie nur bei zwei Besuchen Abschlüsse erzielen und deren Volumen im Schnitt zu niedrig ist. Nicht beantwortet ist damit aber die Frage: Was ist die Ursache hierfür und wie kann folglich der Umsatz gesteigert werden? Denn besagte „Mängel“ können zahlreiche Ursachen haben. Darauf weist Dr. Anja Henke, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Carpe Viam, Düsseldorf, hin. Die Verkäufer können zum Beispiel demotiviert oder ungenügend geschult sein. Sie können auch überlastet sein. Doch damit nicht genug: Alle genannten Ursachen können ihrerseits wiederum viele Ursachen haben. Das erläutert Henke am Beispiel mangelnde Motivation.

Aus „soft facts“ werden „hard facts“

Der „fehlende Biss“ der Verkäufer kann seine Ursache darin haben, dass diese sich nicht mit

den Produkten des Unternehmens identifizieren. Oder darin, dass sie sich eher als Berater denn als Verkäufer verstehen. Oder darin, dass sie frustriert sind, weil sie von ihren Vorgesetzten kaum Anerkennung erfahren. Oder darin, dass sie überfordert sind, weil ihnen der Innendienst zu wenig Support gewährt.

Daraus folgt laut Julia Voss, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Voss+Partner, Hamburg: „Wer solche ‚hard facts‘ wie den Umsatz oder Ertrag positiv beeinflussen möchte, muss sich in der Regel mit den ‚soft facts‘ befassen. Denn wenn diese nicht stimmen, dann können auch nicht die gewünschten ‚hard facts‘, wie eine Umsatzrendite von zwölf Prozent zu erzielen, erreicht werden.“

Das ist vielen Top Managern nicht ausreichend bewusst – „auch weil sie häufig ein eher mechanistisches Weltbild haben“, beklagt die Wiener Managementberaterin Sabine Prohaska. Deshalb unterschätzen sie oft, „welche Potenziale, aber auch Gefahren beispielsweise in der Unternehmenskultur stecken“. Prohaska ist felsenfest überzeugt: „Eine hoch motivierte Mannschaft kann scheinbar Unmögliches erreichen.“ Und eine demotivierte Belegschaft? „Sie kann ein Unternehmen ruinieren.“

Schwachstelle Strategieumsetzung

Die Münchener Strategieberaterin Dr. Daniela Kudernatsch stellt im Kontakt mit Unternehmen immer wieder fest: Sie haben eine zukunftsweisende und -fähige Strategie. Doch im Betriebsalltag gelingt es ihnen nicht, diese umzusetzen. Oft fragen sich die Verantwortlichen dann: Was sind die Ursachen? Haben wir die Ziele zu hoch gesteckt? Oder haben wir die falsche Mannschaft? Oder identifizieren sich die Mitarbeiter

Autor



■ Bernhard Kuntz

ist Inhaber des auf Personalthemen spezialisierten (PR-)Redaktionsbüros die PRofilberater, Darmstadt.

E-Mail: info@die-profilberater.de

www.die-profilberater.de

zu wenig mit den Zielen des Unternehmens? Solche Fragen stellen sich die Verantwortlichen zu Recht. „Denn nur wenn die Faktoren bekannt sind, die den Erfolg oder Misserfolg fördern, können sie gezielt beeinflusst werden.“

Von Ferdinand Piëch, dem heutigen Aufsichtsratsvorsitzenden und früheren Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, wird kolportiert: Er zog sich nach seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender einen Blaumann an und arbeitete mehrere Tage am Fließband. Das tat er nicht, um zu lernen, wie man den Motor in ein Auto einbaut. Nein, er wollte die (Arbeits-)Einstellung der Mitarbeiter kennenlernen. Denn hieraus konnte er Rückschlüsse ziehen: Wo sollte das Management den Hebel ansetzen, um die Kultur des Unternehmens wie gewünscht zu beeinflussen?

Die Weichen in Richtung Erfolg stellen

Untersuchungen zeigen laut Dr. Georg Kraus, dass es **drei zentrale Treiber** gibt, **wenn es um das Entwickeln der Unternehmenskultur geht**. Erstens: das **Verhalten der Führungskräfte**. „Denn sie prägen durch ihre Entscheidungs- und Verhaltensmuster das ‚Tagesgeschäft‘.“ Zweitens: die **firmeninterne Kommunikation**. „Denn nur wenn die Mitarbeiter verstehen, welche Ziele das Unternehmen warum erreichen möchte, können sie ihr Verhalten hieran orientieren.“ Drittens: **die Möglichkeiten zur Selbstorganisation**. „Denn nur, wenn die Mit-

arbeiter Handlungsspielräume haben, können sie sich aktiv einbringen und die Unternehmenskultur mitgestalten.“ Hierzu sind die Mitarbeiter bereit – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Auch dies zeigen zahlreiche Untersuchungen. Sie belegen nicht nur, dass die Mitarbeiter häufig mit der Kultur ihres Unternehmens unzufrieden sind, sondern auch, dass sie gern daran mitwirken würden, diese zu verändern.

Vor diesem Hintergrund empfehlen Dr. Anja Henke und Dr. Georg Kraus den Top Managern von Unternehmen, sich auch **aktiv mit der Unternehmenskultur zu befassen** und deren Ist-Zustand zu analysieren. Im zweiten Schritt sollten sie sich dann nochmals vor Augen führen: Welche Ziele wollen wir als Organisation mittel- und langfristig erreichen? Zum Beispiel die Umsatzrendite steigern? Oder uns als „Innovationsführer“ im Markt etablieren? Und danach können sie sich fragen: Inwieweit weicht der Ist-Zustand von unseren Zielvorstellungen ab? Und: Welche Faktoren stehen dem Erreichen der Unternehmensziele im Weg? Dann wird laut Georg Kraus schnell klar, „wo der Hebel angesetzt werden sollte, um die Kultur des Unternehmens so zu entwickeln, dass auch künftig die betriebswirtschaftlichen Ziele erreicht werden und die nötigen Marktanpassungen erfolgen“.

Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis

Das klingt einfach! Doch Sabine Prohaska warnt: Viele Top Manager neigen aufgrund

ihres mechanistischen Weltbilds zu Aktionismus, wenn sie ein Defizit in der Kultur ihres Unternehmens registrieren. Das heißt, sie führen irgendwelche Tools oder Managementmethoden in ihrer Organisation ein, die andere Unternehmen erfolgreich nutzen. Zum Beispiel die Balanced Scorecard. Oder Lean Management. Oder KVP. Oder regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Sie überlegen sich aber nicht ausreichend: **Wie bringen wir diese Tools zum Laufen?** Das wäre aber nötig, weil neben den Geschäftsfeldern der Unternehmen auch deren Struktur und Kultur verschieden sind. Deshalb bringt es laut Dr. Daniela Kudernatsch wenig, „die Erfolgsrezepte anderer Unternehmen zu kopieren“. „**Jedes Unternehmen**“, so ihr Credo, „**muss seine eigenen Routinen, also Denk- und Verhaltensmuster entwickeln**, wie es seine Performance steigert und herausfordernde Ziele erreicht.“

Ein zentraler Erfolgsfaktor hierbei ist für Kudernatsch: Die Führungskräfte müssen ein neues Selbstverständnis entwickeln. **Statt** sich primär mit den **harten Fakten** sowie mit Verwaltungsaufgaben zu befassen, sollten sie sich – getreu der Maxime „go and see“ statt „meet and mail“ **intensiv mit den Mitarbeitern und den wertschöpfenden Prozessen beschäftigen**. Außerdem sollten sie es als eine ihrer **Kernaufgaben** begreifen, **Veränderungsprozesse** – „das heißt Lernprozesse“ – in ihrer Organisation **anzustoßen und zu begleiten**. Denn nur wenn ein Unternehmen lernt, kann es sich verbessern. ■

Eine wirklich schöne Mittagspause in Wörthsee-Etterschlag ...

Soziale Kontakte werden auch beim Essen gepflegt – ein **herzliches Dankeschön** an unsere ehemalige Kollegin **Christa Kießling** für ihren Besuch und die mitgebrachten Köstlichkeiten – Frau Kießling war meine Vorgängerin und hat 31 Jahre das Controller Magazin ganz wunderbar „gebaut“.

Susanne Eiselmayr

v.l. Susanne Eiselmayr, Herbert Weiling, Christa Kießling, Gisela Schmid, Silvia Fröhlich, und fotografiert hat Gundula Wagenbrenner.



Verhandlungscontrolling – Last Deal Gone Down

von Frank-J. Witt und Kerin Witt

Verhandeln gehört zu Controller's Key Performances: Denn er ist in der Knetphase selbst Verhandlungsteilnehmer, ansonsten aber auch oft Mediator zwischen anderen Verhandlungsparteien im Unternehmen. Der Beitrag zeigt auf empirischer Basis, ob sich der Controller in beiden Bereichen gut schlägt, und unterstützt somit das recht neue Forschungsfeld der Verhandlungsanalyse im Controlling.

Entwicklung der Verhandlungsanalyse

Den Geschäftspartner in Verhandlungen beeinflussen und evtl. auch dominieren zu wollen, ist ein verständliches, wenn nicht sogar notwendiges Gebaren in der Marktwirtschaft. Um die eigene Verhandlungsführung erfolgreich zu gestalten, gibt es daher eine Fülle mehr oder weniger fundierter Anleitungen, Tipps und Kniffe, die von trivial-psychologischen Ansätzen bis hin zu methodisch ausgefeilten Vorgehensweisen reichen. Dabei kommt und kam es aber durchaus auch immer wieder zu Sackgassen. Zurückschauend dazu ein Beispiel: In den 70er Jahren wurde namentlich durch die Saarbrücker Kroeber-Riel-Schule (heute etwa vertreten durch Esch; vgl. etwa Kroeber-Riel / Esch 2011) die **apparative Werbewirkungsforschung** derart vorangetrieben, dass solche Pretests heute bei (größeren) Werbeschaltungen quasi Standardpflicht sind: Mittels diverser Indikatoren wie Hautwiderstandsmessung, Pupillanalyse etc. wurden – meist affektive, also vom Probanden willentlich kaum beeinflussbare – Indikatoren erhoben, um auf diese Weise auf die Werbewirkung rückschließen zu können.

Z. T. aus diesen ersten Kinderschuh-Schritten der Werbewirkungsforschung abgeleitet, gab

es damals auch im Verhandlungsbereich bereits erste Ansätze im Investitionsgütermarketing, wie es damals frisch getauft noch hieß.

So wollte man beispielsweise mittels der **Stimmfrequenzanalyse** (Backhaus/Vollmer / Kleinschmid 1983) Schwachstellen beim Ver-

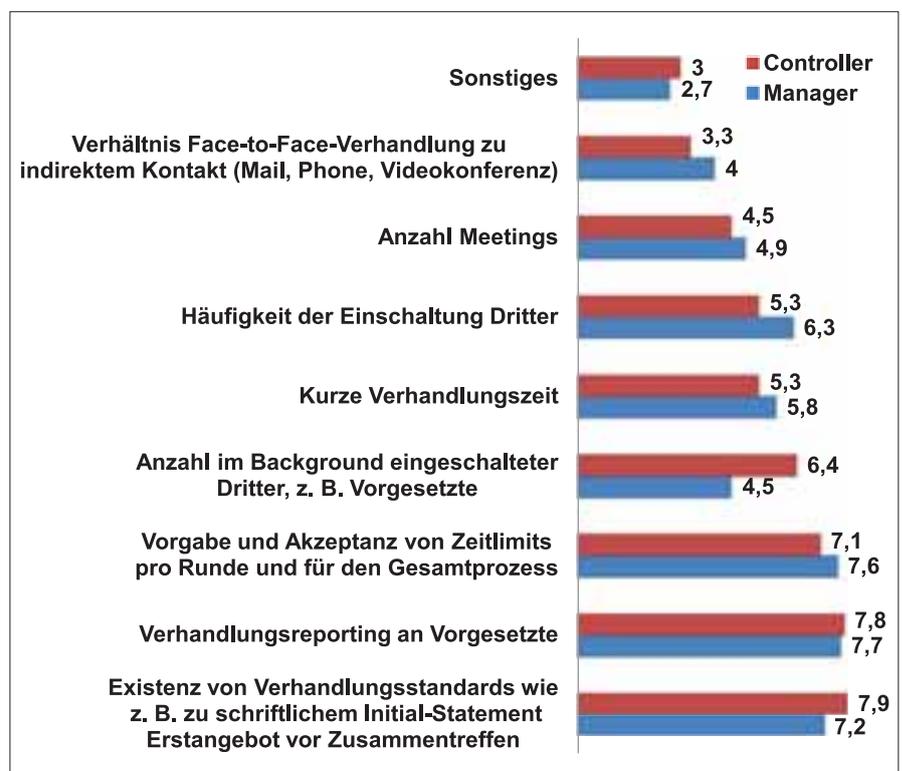


Abb. 1: Indikatoren der Verhandlungseffektivität

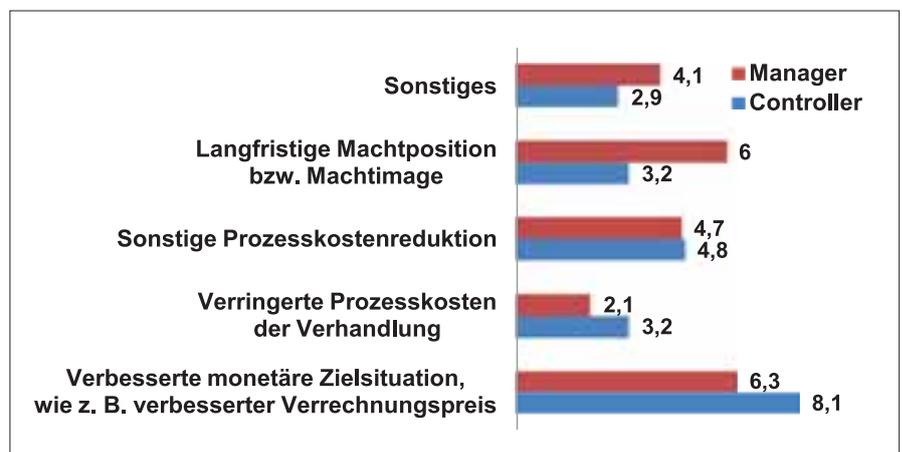


Abb. 2: Verhandlungspositiva

handlungspartner biometrisch erkennen. Neben ethischen und datenschutzrechtlichen Aspekten (etwa heimliche Stimmaufzeichnung und -auswertung in Verhandlungssituationen) führte hier zunächst auch der notwendige Methodenaufwand in eine Sackgasse. Trotz dieses Vorbotens aus den 80er Jahren fristete die sog. **Verhandlungsanalyse** in der Managementlehre aber lange Zeit ein Schattenleben und wurde – namentlich in Bezug auf das Marketing – erst vor einigen Jahren intensiv fokussiert: Es ist insbesondere das inzwischen vom Investitions- und B2B-Marketing zum Industriegütermarketing mutierte Denken mit der aus Münster ausgeschwärmten Backhaus-Schule (Backhaus 2005), das **verhandlungsanalytische Aspekte als Forschungs- und Anwendungsschwerpunkt** in den Vordergrund rückt.

Daneben gibt es auch aus der Praxis kommende Ansätze (vgl. z.B. www.verhandlungsanalyse.de), die wissenschaftliche und rein praxisgekorene Komponenten mischen und daraus einen **Mix von Spieltheorie, Psychologie und Ethik** bilden.

Controllingperspektiven in der Verhandlungsanalyse

Was schert dies alles den Controller? Denn allein schon durch die mit **Dr. Deyhle im Controlling sprichwörtlich gewordene Knet- und Tretphase** und – nun etwas formeller formuliert – durch die damit verbundenen **Verhandlungen über Ziele, also Zielvereinbarungsverhandlungen** sind Verhandlungsprobleme dem Controller ja längst bekannt. Und insbesondere durch ein im Zeitverlauf „reifer“ gewordenes Controlling zeigt sich auch bereits schon in der Rückschau auf der Controlling-timeline, dass erste innovative Controllingkomponenten installiert wurden, die dem Controller (Verhandlungs)spielraum gewähren (Witt 2012; Witt 2013a).

Um so mehr wundert es aber, dass systematisch diese damit verbundene **controllingbezogene Verhandlungsanalyse** zwar zum Teil durchaus schon durch die Controllingpraxis, weniger aber durch die **Controllingtheorie** bzw. durch das **verhaltensorientierte Cont-**

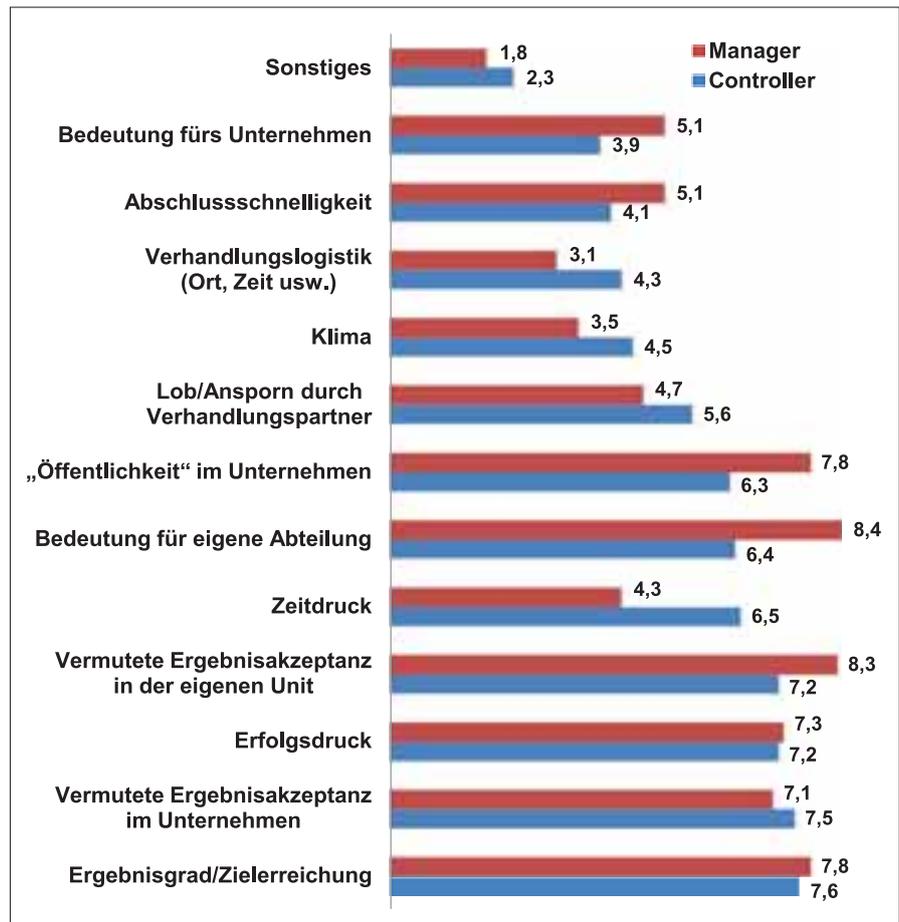


Abb. 3: Einflussgrößen der allgemeinen Verhandlungszufriedenheit

rolling thematisiert wurde. Dabei liegt es auf der Hand, dass die Verhandlungsanalyse und die Betrachtung darauf aufbauender Verhandlungsstrategien für den Controller von großer Bedeutung sind, denn es gibt zwei Perspektiven, die wir im Folgenden auf statistisch-deskriptiver Basis empirisch beleuchten werden (vgl. zum Datenmaterial und zur Auf-

teilung der Autorenanarbeit im Detail Witt/Witt 2007):

- Wie ist der **Controller als Mediator** z.B. bei Verhandlungen zwischen Arbeitnehmervertretern und anderen Stakeholders positioniert?
- Wie verhält sich der Controller, wenn er sich selbst in der Position einer Verhand-

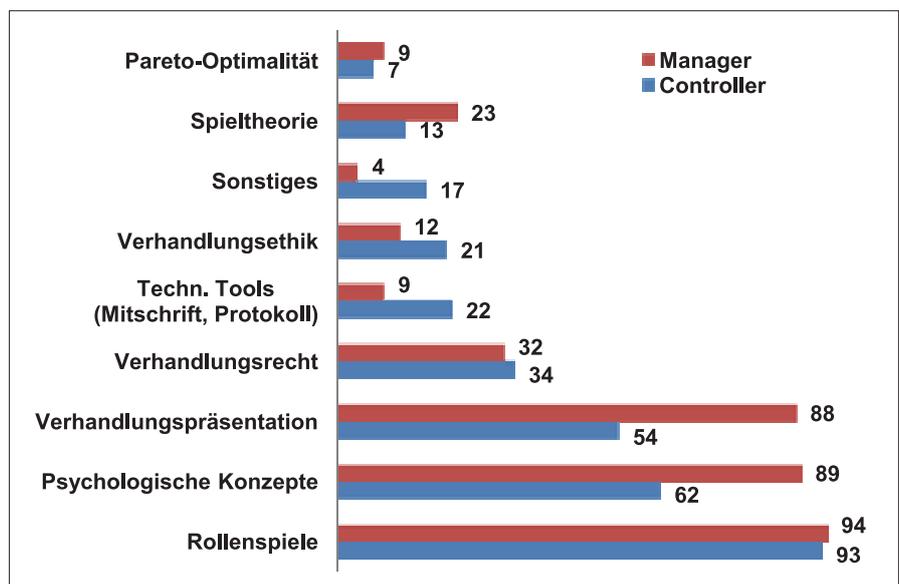
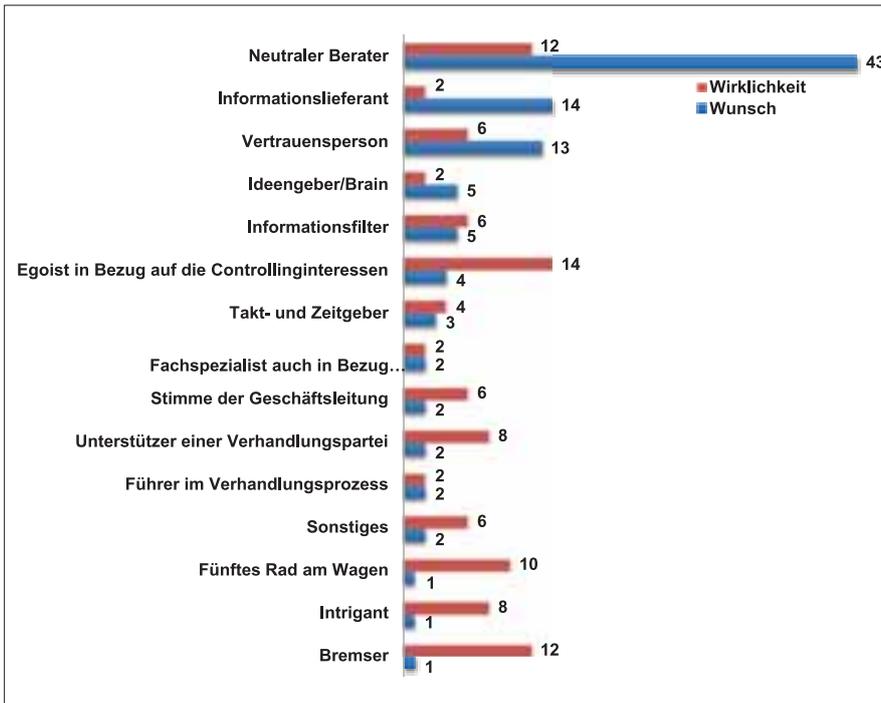


Abb. 4: Prozentualbedeutung verschiedener Schulungskomponenten (Mehrfachnennungen)



Manager	4
Banken	5
Controller selbst	5
Arbeitnehmervertretung	5,7
Sonstige Stakeholders	6,2

Abb. 6: Stakeholderseitige Controllerbeurteilung

Manager	-3,7
Banken	2,1
Controller selbst	4,2
Arbeitnehmervertretung	1,2
Sonstige Stakeholders	1

Abb. 7: Verhandlungsverbesserung vs. -verschlechterung ohne den Controller-Mediator

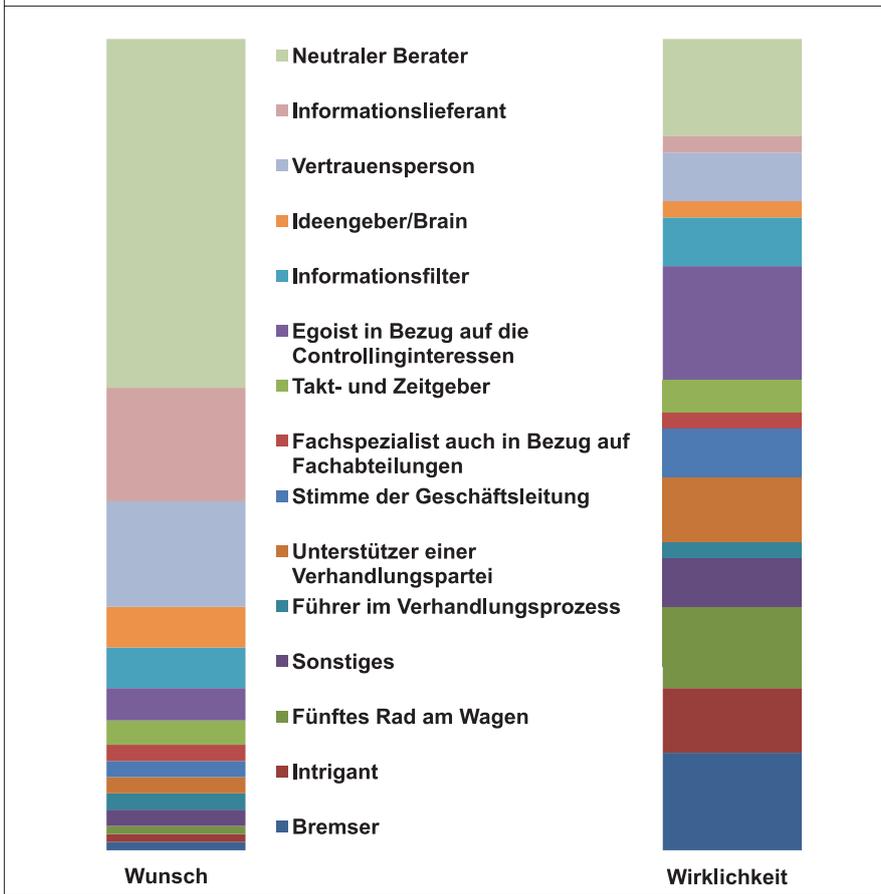


Abb. 5: Prozentuale Praxisbedeutung einzelner Controllerrollen

ihrer jeweiligen Bedeutung gesehen werden (Bedeutung gemessen mittels Bewertung auf einer 10er Ratingskala mit der Höchst- bzw. Bestnote 10). Es fällt dabei u. a. auf, dass namentlich durch Standards eine Effektivitätsverbesserung erreicht werden kann. **Verhandlungspositiva, also Gewinne i.w.S.** können aus Controllersicht vor allem aus den in Abbildung 2 dargestellten Aspekten resultieren (prozentuale Häufigkeit der Nennung bei Mehrfachnennungen). Es springt ins Auge, dass den Controllern langfristige strategische Aspekte (z. B. Erreichen/Sichern einer Machtposition) zumindest relativ weniger wichtig sind.

Die **generelle Verhandlungszufriedenheit** wird beeinflusst durch einen Mix aus relativ gleichgewichtigen Items, so dass kein herausragender Zufriedenheitstreiber zu identifizieren ist (vgl. Abbildung 3). Die Treiber können selbstverständlich auch Unzufriedenheit generieren (etwa zu hoher Zeitdruck). Insofern veranschaulicht Abbildung 3 lediglich die – mehr oder weniger in beide (Un)zufriedenheitsrichtungen wirkende – Hebelkraft des jeweiligen Treibers anhand einer Bewertung auf einer 10er Rating-skala. Immerhin ist aus Abbildung 3 ersichtlich, dass Manager für das Surrounding (Verhandlungsklima, Zeitdruck, Verhandlungslogistics) etwas weniger anfällig sind und hier neutraler als der Durchschnittscontroller reagieren.

lungspartei befindet? Diese zweite Sichtweise gewinnt immer mehr an Bedeutung, da der Lotse als Daten- und Informationslieferant eher ein Auslaufmodell ist und der Controller erfolgsabhängig in die Pflicht genommen wird. Er **muss daher seine Analysen „verkaufen“** und vertreten können, um

sich selbst erfolgsorientiert zu positionieren. Verhandlungscontrolling ist demnach auch **Controller's Selfmarketing.**

Generelle Indikatoren der Verhandlungseffektivität sind in Abbildung 1 aufgelistet, wie diese nämlich von Managern vs. Controllern in

Controller-Mediator in Verhandlungssituationen

Verhandlungssituationen zu beherrschen wird in einer Vielzahl von Schulungen, Kursen u. Ä. thematisiert. Wie Abbildung 4 zeigt, **kommt**

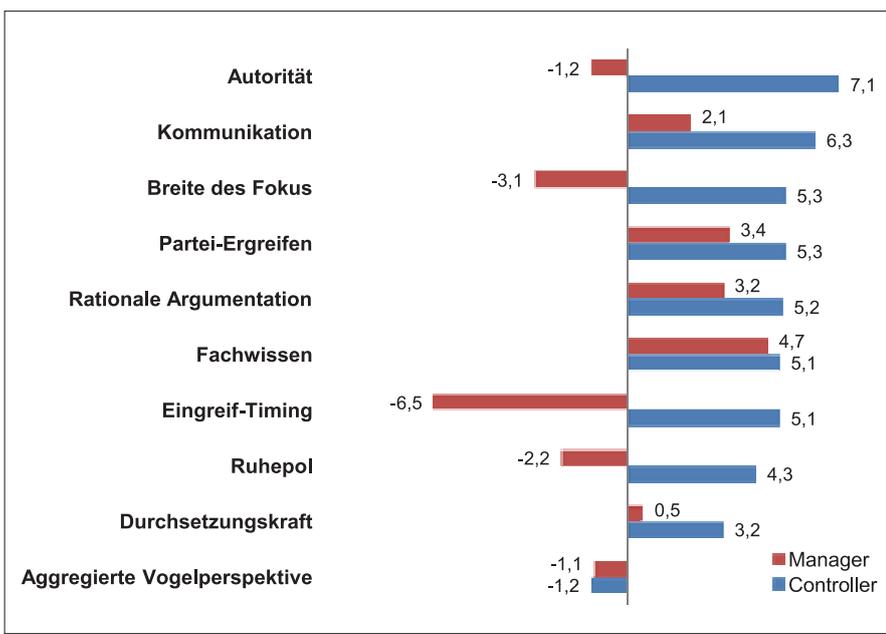


Abb. 8: Controller's Stärken und Schwächen lt. Eigen- vs. Managermeinung

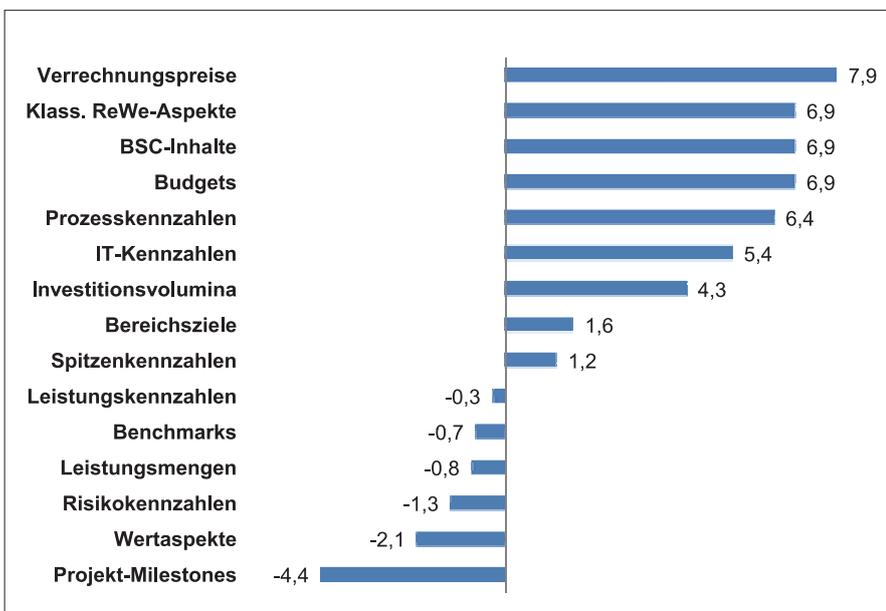


Abb. 10: Controller's Stärken/Schwächen in Bezug auf einzelne Verhandlungsobjekte

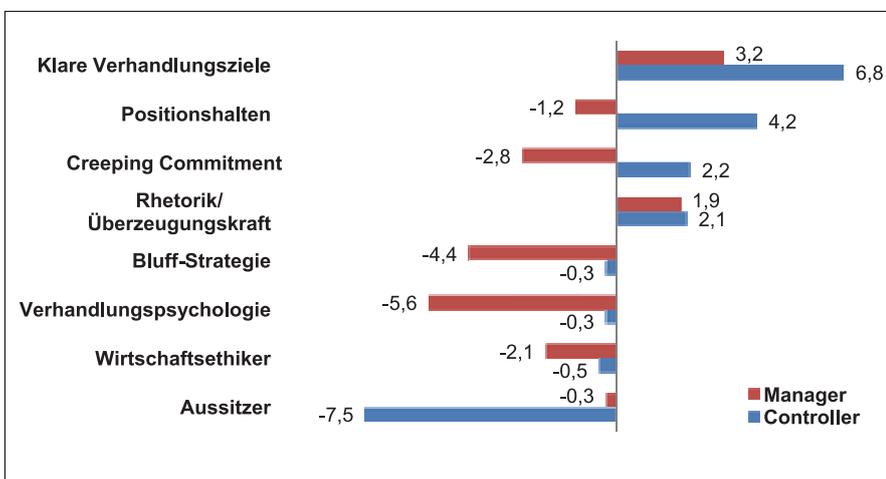


Abb. 11: Controller's Fähigkeiten als Verhandlungspartei

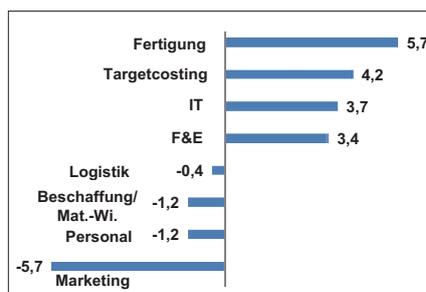


Abb. 9: Controller's Stärken/Schwächen in einzelnen Verhandlungsbereichen

sowohl aus Controller- als auch aus Managersicht dabei **der Rollensimulation eine besondere Bedeutung zu**.

Der Controller kann im Verhandlungsprozess verschiedene Rollen bzw. Positionen einnehmen und auf diese Weise auch den verhandlungsbezogenen Controllingprozess steuern, so beispielsweise durch eine Intensivierung der Controllingintensität (Witt 2013b) und eine Reduzierung des „Controlling-Slack“ (Witt 2013d) mit stringenter Verhandlungsmoderation. Abbildung 5 veranschaulicht, welche Rollen jeweils aus Managersicht für den Controller favorisiert vs. als tatsächlich eingenommen angesehen werden (Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen gewichtet umgerechnet, um auf diese Weise zu 100 % Gesamtsumme zu kommen). Abbildung 5 spricht für sich: **Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klaffen doch recht große Lücken; der Controller wird und wirkt – wenn auch vielleicht etwas überspitzt formuliert – überfordert**. Um diesen leidigen Negativ-effekt wirklich transparent werden zu lassen, sind in Abbildung 5 dieselben Daten absichtlich redundant sowohl im Balkenvergleich als auch in einer Staffelsäule dargestellt.

Deshalb lohnt sich ein ergänzender Blick auf Abbildung 6: Controller's Verhandlungsfähigkeiten bzw. genauer: seine Mediationsfunktion zwischen den Verhandlungsparteien wird von verschiedenen Stakeholdern recht gut beurteilt (Ratingskala mit Bestnote 10).

Direkt ergänzend zu Abbildung 6 streut Abbildung 7 Salz in die Wunde: Die stakeholderseitige Zielerreichung und Zufriedenheit würde anders ausfallen, falls gar kein Mediator vs. anderer Mediator zugegen wären. Negativwerte (hier: lediglich beim Management, dort allerdings auf einer 10er Skala mit -3,7 schon dras-

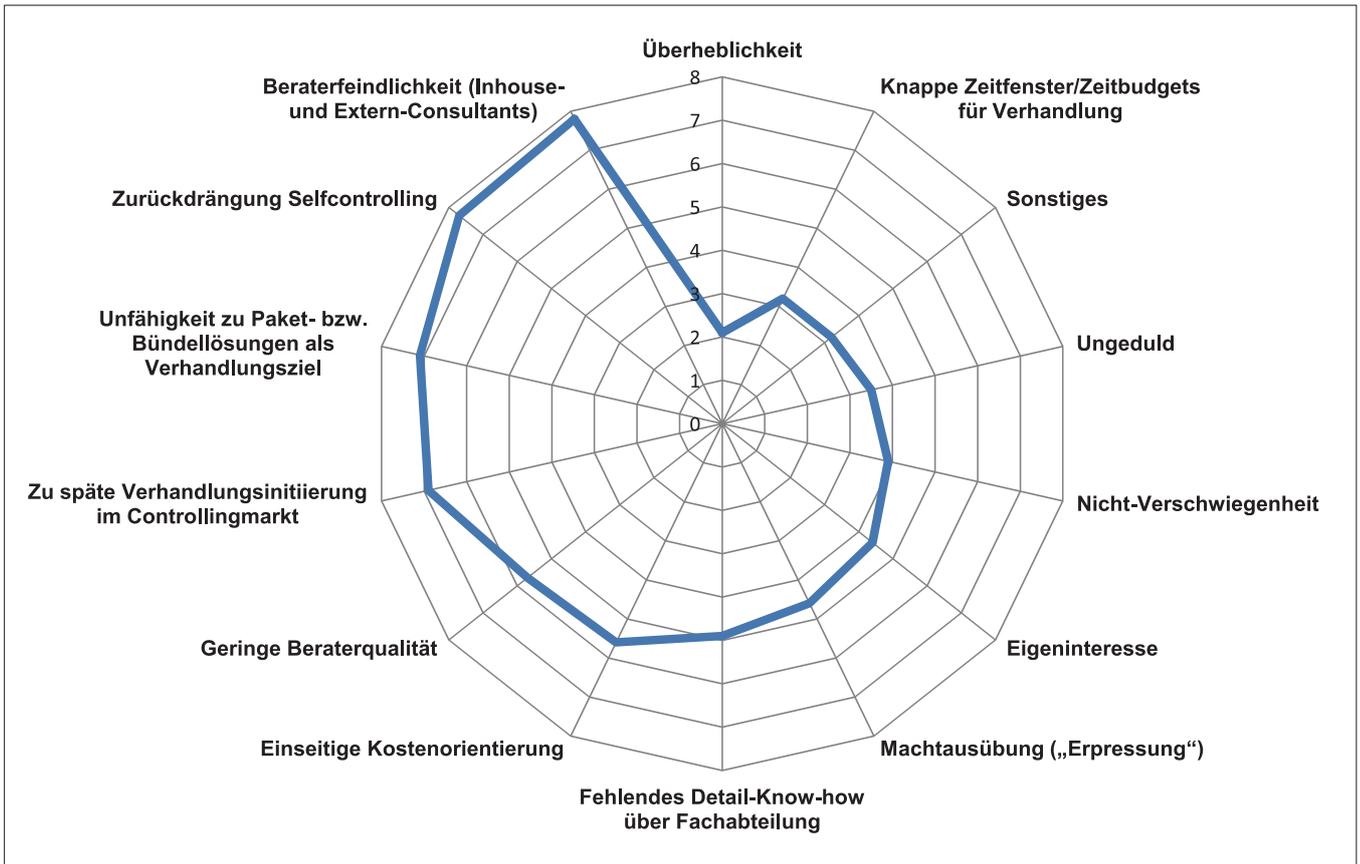


Abb. 12: Controller's Verhandlungsfehler

tisch) sprechen gegen den Controller, während die Positivwerte der übrigen Stakeholdergruppen aussagen, dass die Stakeholderinteressen ohne den mediierenden Controller weniger gut vertreten würden.

Typische Controllerfehler und -stärken nach Managermeinung vs. Controller's Eigenbeurteilung sind in [Abbildung 8](#) visualisiert. Wie bereits zuvor zeigen sich auch hier deutliche Diskrepanzen zwischen Controller's Fremd- vs. Eigenbild. In [Abbildung 8](#) signalisieren Negativwerte Schwächen, Positivwerte auf der Ratingskala Stärken.

Controller als Verhandlungspartei

Tritt der Controller selbst als Verhandlungspartei auf – so etwa in der Knetphase bei Zielvereinbarungen oder auch bei Organisationsfragen in Bezug auf seine Controllerposition –, so tritt verständlicherweise sein Eigeninteresse in den Verhandlungsvordergrund. [Abbildung 9](#) zeigt, in welchen Verhandlungsbereichen Manager beim Controller relative Über- vs. Unterlegenheit diagnostizieren (Überlegenheit:

Positivwerte); man kann hier pauschal feststellen: **Je marktnäher, desto schwächer!** Deshalb gibt es auch beim Targetcosting, das ja eigentlich eine Controllerdomäne sein sollte, nur einen nicht ganz so berauschenden Positivwert. Ergänzend dazu visualisiert [Abbildung 10](#) diverse Verhandlungsobjekte mit den wiederum managerseits zugeordneten Stärken vs. Schwächen, die beim Controller gesehen werden.

Wie bereits [Abbildung 8](#) in Bezug auf Controller's Mediationsfunktion in Verhandlungen andeute, gibt es spezifische Fähigkeiten im Verhandlungsprozess nach Eigen- vs. Managermeinung, die nunmehr – wenn nämlich der Controller selbst „interessierter“ Verhandlungsteilnehmer ist – durchaus leverage-artig verstärkt werden. [Abbildung 11](#) stellt hier in inzwischen bekannter Positiv- vs. Negativkontrastierung solche Fähig-

Autoren



Frank-J. Witt

promovierte zunächst mit einem Marketingthema, aber schon Mitte der 80er Jahre erfolgte der Wechsel ganz hin zum Controlling: Mit seiner langjährigen Erfahrung aus Forschung, Beratung und Lehrtätigkeit als Professor u. Leiter des Transfer-Instituts Management&Controlling (TIM&C) liegen aktuelle Interessenschwerpunkte im verhaltensorientierten Controlling/Controllertheorie, Erlöscontrolling, Reporting mit IT-Stützung des Controllings.

Kerin Witt

ist Dipl.-Verw. Dipl.-Kffr. und profitiert vor allem aus der Mitarbeit an Forschungs- und Beratungsprojekten (TIM&C) in den Bereichen Controllingtools, IT-Basierung des Controllingreporters, IFRS-Integration im Controlling, Statistics in Controllers Reporting.



keiten dar. Insgesamt kann man diese Detaillierergebnisse wohl mit dem **Fazit** kommentieren: **Der Controller ist ein recht biederer Verhandlungspartner!** Allerdings dürfen solche vergrößerten Slogans nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich

- nicht so sehr im Branchenvergleich
- aber doch namentlich im Unternehmensgrößen- und Konzerneinbindungsvergleich drastische Unterschiede auftun! Auch aus Platzgründen sind diese Unterschiede indes hier nicht dargestellt.

Damit korrespondieren **typische Controllerfehler in Verhandlungen**, wie dies **Abbildung 12** anhand der Managerbeurteilung veranschaulicht (Achtung zur Leseweise von **Abbildung 12**: Eine 10er Ratingskala, auf der **höhere Werte auch intensivere Fehler signalisieren!**). Insgesamt scheint der die diversen Einzelfehler zusammenfassende Faktor mit „Inflexibilität“ zu beschreiben zu sein.

Fazit: Verhandlungsoptimierung

Die Verhandlungsverbesserung kann zunächst an den Verhandlungsprozessen ansetzen. Für diverse Sektoren (etwa für das Industriegütermarketing) gibt es dazu recht detaillierte Prozessmodelle (z. B. Backhaus / Voeth 2010). Für Controller's Verhandlungen hingegen existieren solche Verhandlungsmodelle noch nicht in ausgereifter und hinreichend praxiserprobter Qualität. **Abbildung 13 zeigt daher nur primär an,**

- welche Verhandlungsprozesse in welchem (Zeit)umfang (Prozentangaben, oberer Abbildungsteil der **Abbildung 13** in Ringform)
- sowie in welcher Bedeutung zur Gesamtverhandlung (Ratingwerte im unteren Abbildungsteil der **Abbildung 13**, mit redundanter Darstellung des jeweiligen Prozentbedeutungsanteils zu Kontrastierungszwecken)

seitens der Controller selbst gesehen werden, d. h. ihnen überhaupt evident sind. **Abbildung 13** bezieht sich auf Verhandlungssituationen mit dem Controller-Mediator, nicht indes auf Verhandlungen, die den Controller selbst als Partei betreffen. Insgesamt zeigt **Abb. 13**, dass es – wie zu erwarten – Bedeutungs/Anteils-Unterschiede gibt. Strategische

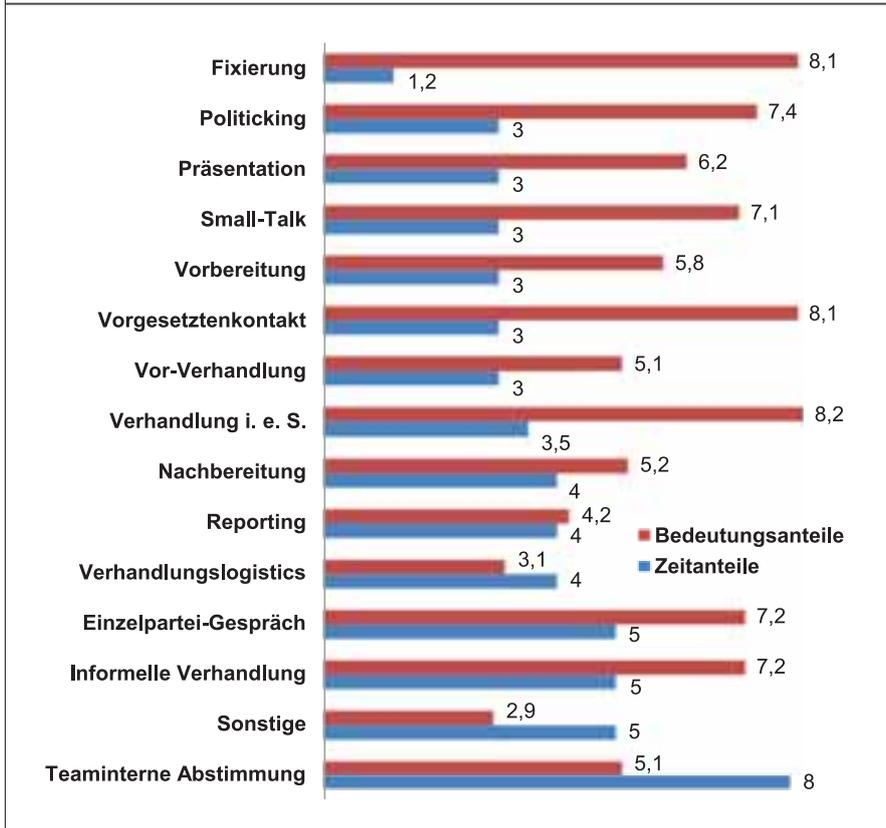
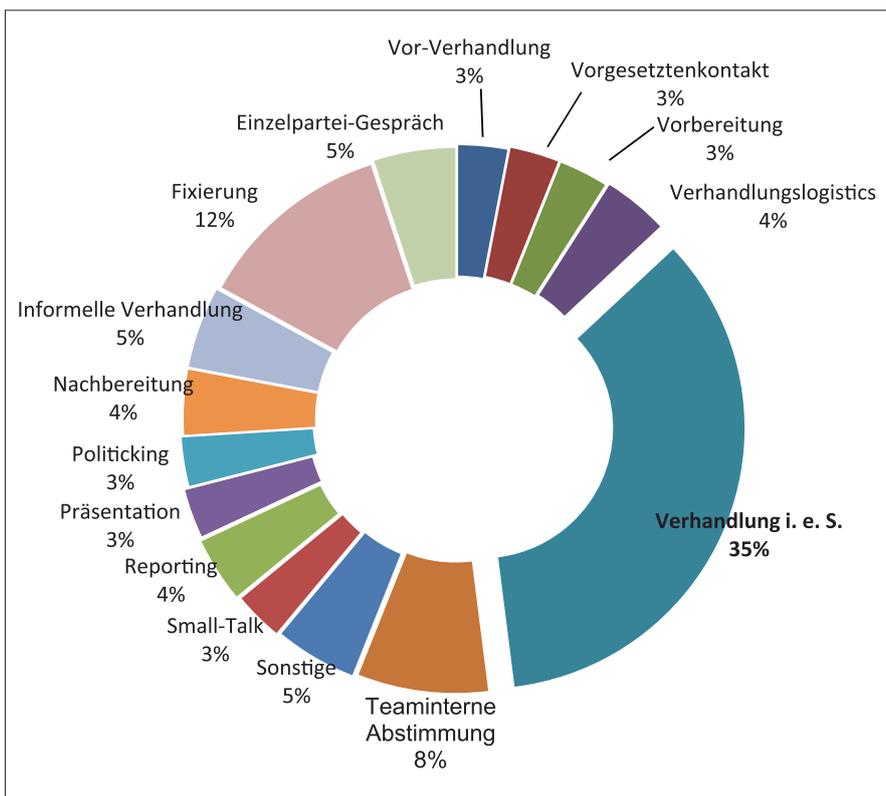


Abb. 13: Verhandlungsprozesse (Zeitanteile und Bedeutungsanteile)

Schwachpunkte ließen sich jedoch nicht finden. Auffallend ist lediglich die relativ schwache Position flankierender Maßnahmen (Vor-Verhandlung, Reporting), so dass man daraus auf Verbesserungspotenzial in Bezug auf harmonischeres Klima, schnellere Abschlüsse

u. Ä., also bzgl. der Verhandlungseffektivität schließen könnte.

Es liegt auf der Hand und wurde bereits erwähnt, dass sich die **Controllerperformance in Verhandlungssituationen recht hetero-**

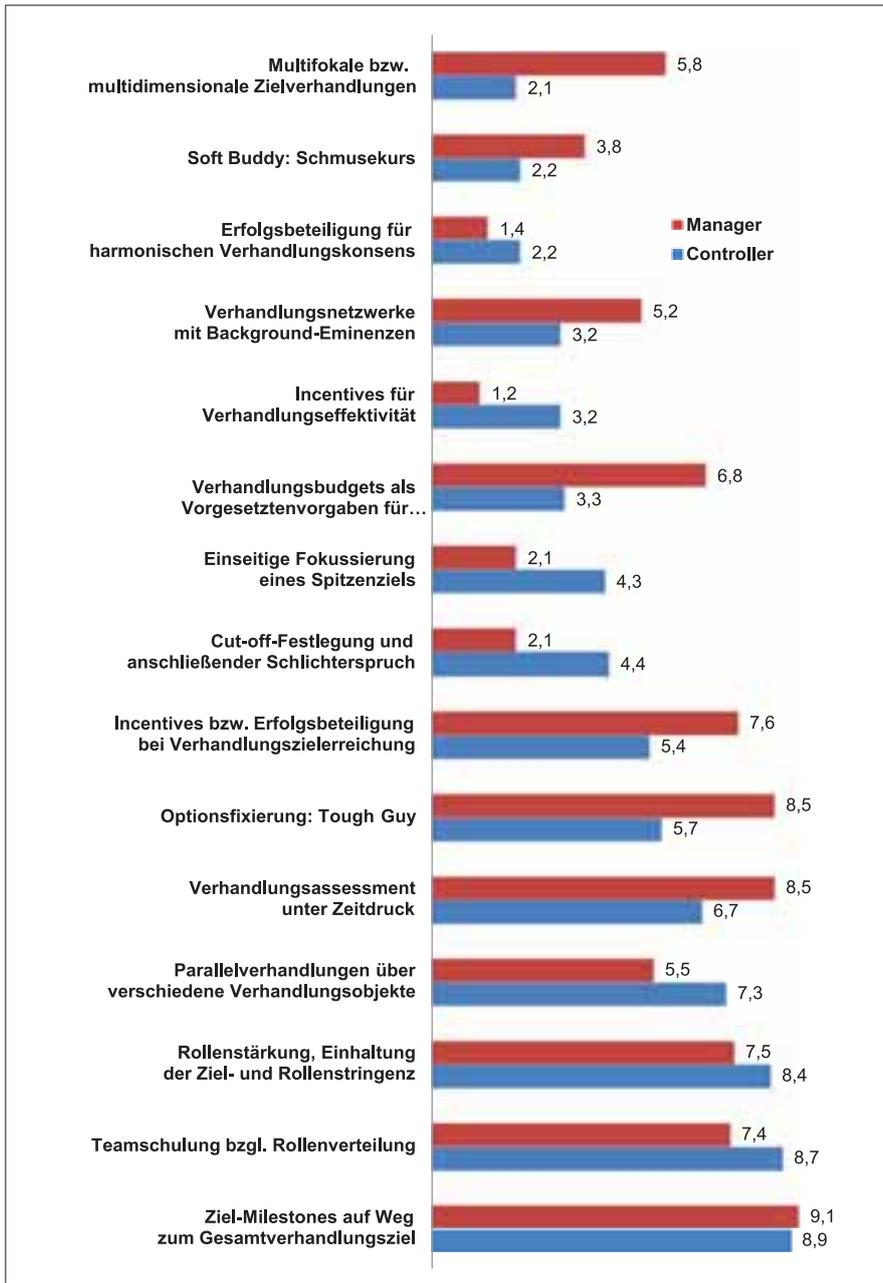


Abb. 14: Praxisbedeutung einzelner Komponenten zur Verhandlungsoptimierung

gen gestaltet und sich die bisher hier präsentierten, auf den „Durchschnittscontroller“ bezogenen Ergebnisse strukturell doch stark im Detail unterscheiden. Ohne diese Einzelergebnisse hier vorstellen zu können, gilt generell:

- Bei marktnäherer Positionierung
- bei businesspartner-naher Ausrichtung
- für Controller aus kleineren Controllingunits
- in mittleren Unternehmensgrößen, also im klassischen „mittleren Mittelstand“

ist die verhandlungsorientierte Controllerperformance relativ am besten. Hingegen fallen die entsprechenden Controllingperformances – so überhaupt in Kleinunternehmen vorhanden, falls also dort ein eigenständiger Controller (mit)verhandeln sollte – in kleineren Unternehmen sowie

in Großunternehmen bzw. bei Konzernstrukturen relativ schlechter aus. Die ja meist nur ab dem mittleren Mittelstand aufwärts auftretende Performance von Selfcontrollern in Fachabteilungen ist in etwa wie die der „schlechteren“ Verhandlungscontroller (also etwa wie die eines Controllers aus dem unteren Mittelstand bzw. bei Controlling-Newbies, Witt 2013c) einzuschätzen. Es lässt sich weiterhin zusammenfassen, dass bei dominanter

- rechnungswesen-naher Ausrichtung
- traditioneller Lotsenfunktion
- Stellung als Einzelcontroller, d. h. als Einzelkämpfer

die Verhandlungsperformance unterdurchschnittlich ausfällt. Die Verhandlungsper-

formance und -qualität steigen nicht überproportional an, falls sich der Controller inhaltlich in heimischen Gewässern bewegt (z. B. Verhandlung über Verrechnungspreise). Es zeigt sich nämlich, dass solche fachlich-inhaltlichen Vorsprünge durch andere Verhandlungsaspekte (beispielsweise Geduld, Kommunikation) kompensiert werden können und insofern im Verhandlungsmix insgesamt nicht überge-wichtig wirken.

Verhandlungsstrategien bzw. einzelne Komponenten des Verhandlungsmanagements werden sehr unterschiedlich beurteilt. Dabei geht es sowohl um Rahmenbedingungen der Verhandlung, um die Beurteilung konkreter Verhaltensweisen als auch um die schulungs-basierte Vorbereitung auf Verhandlungssituationen. Diese Elemente des Verhandlungsmix werden in ihrer jeweiligen praktischen Bedeutung seitens der Controller und Manager – beide aus Sicht des Verhandlungsteilnehmers – unterschiedlich beurteilt (vgl. auch Abbildung 4). Abbildung 14 sagt also aus, welche Verhaltensweise nach Controller-vs. gemäß Managermeinung stärker in der Praxis im Vordergrund stehen bzw. ggf. auch gezielt geschult /trainiert werden sollte (Ratingwerte mit Höchstnote 10).

Literatur

Backhaus, K.: Erfolgsdeterminanten in der Verhandlungsanalyse – eine systematisierende und kritische Übersicht. Münster 2005 (Arbeitspapiere des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Nr. 41, Universität Münster)

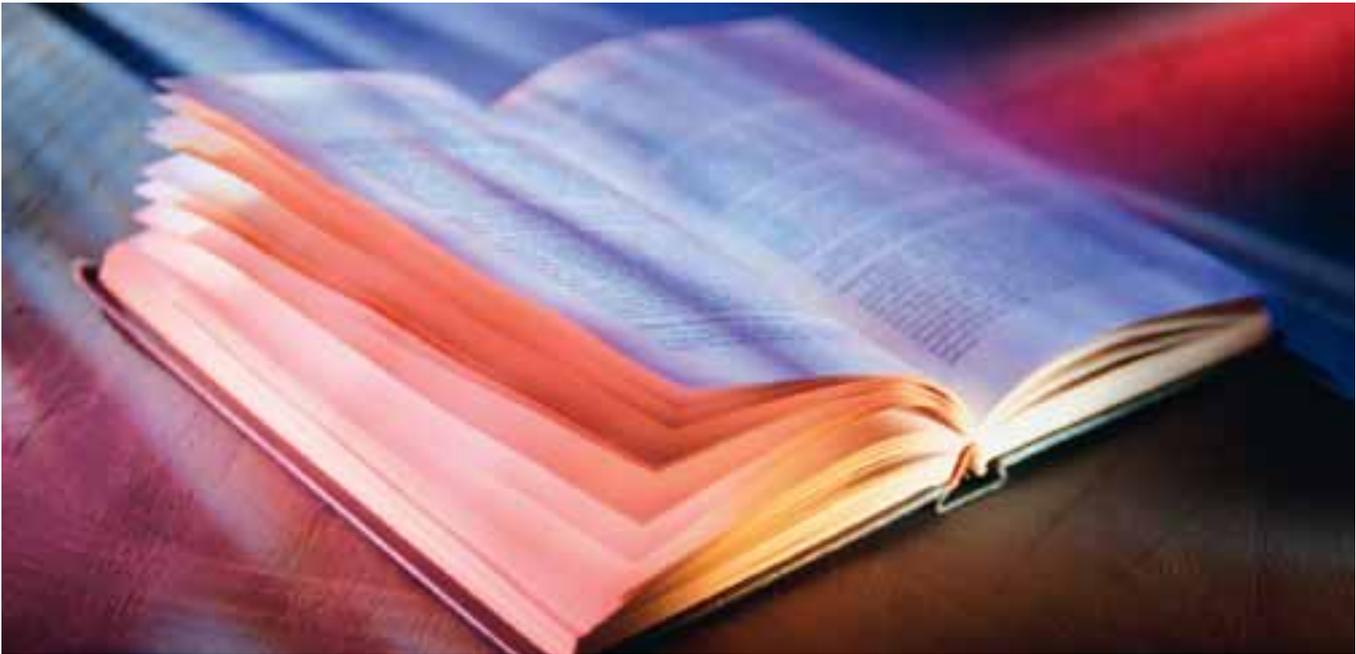
Backhaus, K. / Voeth, M: Industriegütermarketing. 9. Aufl., München 2010

Backhaus, K. / Vollmer, B. / Kleinschmidt, M.: Die Stimmfrequenz – ein erfolgversprechender Aktivierungsindikator bei der Analyse von Verhandlungsprozessen im Investitionsgüter-Marketing. Marketing ZFP 1983, 113-121

Geiger, I.: Industrielle Verhandlungen. Wiesbaden 2007

Kroeber-Riel, W. / Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Werbung. 7. Aufl., Stuttgart 2011

Witt, K. / Witt, F.-J.: Was wirkt wirklich in Controller’s Toolset? Controller Magazin 2007, 462-466



Speed Reading für Controller

Wie Sie schneller lesen und mehr behalten ...

von Nicole Jekel

Controller müssen in der Lage sein, **sich in kürzester Zeit über ein Themengebiet einen Überblick zu verschaffen und zudem zahlreiche Details behalten.** Nur wer das richtig beherrscht, wird insbesondere zu Zeiten der Informationsflut Freude an seinem Controller-Dasein weiter behalten. Speed Reading zeigt Ihnen Methoden, die helfen, auf unterschiedliche Weisen zu lesen: Mit einem strategischen Lesemanagement haben schon zahlreiche Controller gelernt, sich von anfangs durchschnittlichen 200 Wörter pro Minute nach Übung auf 400 Wörter pro Minute zu steigern. Sind Sie gespannt, wie das funktioniert? Dann nehmen Sie eine Stoppuhr zur Hand und prüfen Ihre Lesegeschwindigkeit für diesen Artikel. Und los geht es!



Was ist Speed Reading?

In der Grundschule haben die meisten Menschen das Lesen gelernt. Doch die Schule lehrt ein langsames, mitsprechendes und vortragendes Lesen. Viele Menschen lesen auf diesem Niveau ein Leben lang weiter: Aus dem lauten Vortragen wird bei vielen Menschen ein innerlich leise mitsprechendes Lesen. Da Sie für einen Marathon auch anders trainieren, als für Ihre ersten Gehversuche, sollten Sie auch Ihr Leseverhalten entsprechend anpassen.

Beim schnellen beruflichen Lesen

1. setzen Sie sich ein Leseziel,
2. verzichten Sie auf das innerliche Mitsprechen und Zurückspringen,
3. steigern Sie Ihre Konzentration und
4. erweitern Sie Ihre Blickspanne.

Sehr langsame Leser haben viele Text-Blickkontakte. Sehr schnelle Leser haben diese und

andere unproduktive Lesegewohnheiten bereits abgelegt.

Was ist der Unterschied zwischen dem „klassischen“ Lesen und Speed Reading?

Beim „klassischen“ Lesen liest ein durchschnittlicher Leser ca. 150 bis 250 Wörter pro Minute und hat direkt im Anschluss ein durchschnittliches Textverständnis von 55%. Rein statistisch bedeutet das, dass nur jedes zweite Wort behalten wird. **Die meisten Menschen haben sich darüber noch nie Gedanken gemacht, sich beim Lesen zu optimieren und sich auf den eigenen Lesemarathon vorzubereiten:** Beim „klassischen“ Lesen gehen die meisten Menschen eher auditiv vor: Leser sprechen innerlich die Wörter „laut“ denkend mit. Beim „klassischen“ Lesen nehmen wir bewusst Wort für Wort auf. Die Grenze des inneren Mitsprechens liegt bei ca. 300 Wörtern pro Minute.

Phase	Thema	Inhalt	Dauer in Minuten
1.	Survey (Übersicht)	Ziel setzen, einstimmen, Text überfliegen und scannend lesen	10
2.	Question (Frage)	Fragen an den Text stellen	5
3.	Read (Lesen)	Text überfliegend lesen und Antworten auf Fragen finden	10
4.	Recite (Wiedergabe)	Relevantes als Mindmap notieren	10
5.	Review (Überarbeiten)	Klammergrifflesen und Mindmap vervollständigen	10
Summe			45

Abb. 1: Fünf-Schritt- oder erweiterte SQ3R-Methode (vgl. Jekel, 2013b)

Schneller werden Sie nie werden, wenn Sie das innere Mitsprechen nicht aufgeben.

Was sind die „klassischen“ Problemfelder beim Lesen?

Beim Speed Reading im beruflichen Alltag werden die „klassischen“ Problemfelder abgelegt:

1. Fehlendes berufliches Leseziel,
2. innerliches Mitsprechen und Zurückspringen sowie die
3. mangelnde Konzentrationsfähigkeit.

Das erste Problem ist das fehlende Leseziel. Im privaten Bereich mag das ziellose Lesen erholend sein. Hingegen ist es im beruflichen Kontext nicht sinnvoll. Hier ist es hilfreich, sich ein eindeutiges Leseziel zu setzen, beispielsweise: „In fünf Minuten erfahre ich, wozu Speed Reading für Controller nutzt.“ Das zweite Problem handelt von dem Ablegen des inneren Mitsprechens und des Zurückspringens zu einem Wortanfang oder sogar zum Satzanfang. Das dritte Problem ist die mangelnde Konzentrationsfähigkeit, die z. B. mit Übungen nach Ronald D. Davis verringert werden kann. Wenn die drei ersten Probleme gelöst sind, folgen Übungen zur Blickspannenerweiterung.

Was ist die Blickspannenerweiterung?

Die Übungen zur Blickspannenerweiterung zielen drauf ab, auf einen Blick gleich mehrere Wörter auf einmal erfassen zu können. Während Sie Begriffe Buchstabe für Buchstabe erlernt haben, können Sie heute ganze Wörter auf einmal aufnehmen.

Dazu ein kurzer Test: „Sie können diesen Satz sicherlich sofort lesen und verstehen, denn nur der erste und der letzte Buchstaben müssen stimmen!“.

Wenn Sie diesen Satz gerade lesen konnten, dann haben Sie erfahren, **dass unser Gehirn ganze Wörter auf einmal wahrnehmen kann**. Mit etwas Übung verhält es sich ähnlich mit Wortgruppen und sogar ganzen Sätzen. Zudem wird ein Metronom, ein Taktel aus der Musiklehre, für kurze Zeit zur Übung genommen, um Ihnen ein Geschwindigkeitsgefühl zu geben, wie schnell beispielsweise 500 Wörter pro Minute als Lesegeschwindigkeit sind. Dadurch erzielen Sie einen Effekt wie beim Autofahren. Wenn Sie aus einer Ortschaft mit 30 Stundenkilometern auf die Autobahn fahren und dann auf 180 Stundenkilometer beschleunigen, dann

empfinden Sie in der nächsten Ortschaft 30 Stundenkilometer als sehr langsam. Wenn Sie einen Marathon laufen und mit Gewichten Joggen üben, so empfinden Sie im Anschluss das Laufen ohne Gewichte als leicht.

Dieses Austricksen nutzen wir auch beim Lesen. Dazu hilft das Metronom: Es werden zehn Wörter je Zeile mit 50 Signalen je Minute gelesen, das 500 Wörtern je Minute entspricht. Kurz danach werden entweder bei gleichem Rhythmus 20 Wörter je Signal gelesen oder die Signale werden auf 100 Signale je Minute hochgestellt, so dass Sie bereits 1.000 Wörter pro Minute lesen. Zunächst ist das für die Probanden eine ungewöhnliche Erfahrung. Nach etwas Übung ist für die meisten Menschen die Rückkehr zurück zu 500 Wörtern pro Minute oder gar zu den 150 Wörtern pro Minute eine Reise zurück in die Langsamkeit. Wird diese Übung mit Zwischenschritten einige Male wiederholt, verbessern sich bereits die meisten Leser. Das ist eine erste Übung zur Blickspannenerweiterung. Dann folgt das Seitenmonitoring. Bei dieser Übung bekommt der Leser keine Zeitanzeige je Zeile, sondern je Seite und nimmt ganze Absätze auf einen Blick wahr. In einem weiteren Schritt erfolgt ein kombiniertes Lesemanagement, um ein Buch in 45 Minuten zu lesen. Das erfolgt nach der SQ3R-Methode.

Wie liest man ein Buch in 45 Minuten?

Wenn Sie ein Buch in 45 Minuten lesen wollen, dann bietet sich ein Lesemanagement an, das **eine Kombination aus verschiedenen Lese- und Notationsmethoden beinhaltet**. Ein Buch wird schrittweise gelesen und anhand einer Fünf-Schritt- oder erweiterten SQ3R-Methode beschrieben: Survey (Übersicht), Question (Frage), Read (Lesen), Recite (Wiedergabe) und Review (Überarbeiten).

Das Lesemanagement in fünf Schritten (vgl. Jekel, 2013):

1. Der erste Schritt **Survey (Übersicht)** ist eine Einstimmung auf den Text. Sie formulieren ein smartes Leseziel, das spezifisch, messbar, akzeptabel, erreichbar und zeitlich begrenzt ist. Danach verschaffen Sie sich

Autor



Prof. Dr. Nicole Jekel

ist nach 20 Jahren bei der Siemens AG seit 2008 Professorin, seit Oktober 2012 für Betriebswirtschaftslehre / Controlling an der Beuth Hochschule für Technik Berlin, Speed-Reading-Vortragende und Trainerin auch bei Inhouse-Seminaren.

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de

einen ersten Überblick über das Buch. Neben dem Inhaltsverzeichnis erhalten Sie auch durch den Buchrücken eine allgemeine Auskunft über das Werk. Sie erstellen eine Liste mit maximal zehn Impulswörtern und Schlüsselbegriffen, die später einen Hinweis auf wichtige Details geben. Im Anschluss wird der Text scannend gelesen. Dabei handelt es sich um eine Lesemethode, bei der Sie das Buch von vorne nach hinten unbewusst lesen.

2. In einem zweiten Schritt **Question (Frage)** werden eigene Fragen an den Text gestellt. Sie überlegen sich, was Sie von dem Buch wissen möchten. Beispielsweise kann eine Frage lauten, ob der Lesegenuss nicht beim Speed Reading verloren geht. Oder eine zweite Frage kann sein, wie Speed Reading funktioniert. Drittens könnten Sie fragen, wie ihr Plan aussehen sollte, damit Sie Fortschritte im schneller Lesen erzielen. Diese Phase ist für viele Leser zu Beginn sehr schwer, da Fachbücher in der Vergangenheit eher konsumorientiert statt fragend gelesen wurden.
3. Im darauffolgenden Schritt **Read (Lesen)** wird der Text auf eine zweite bestimmte Weise überfliegend gelesen. Dabei lesen Sie wie eine Hummel, die den Text überfliegt und immer dann eintaucht und „klassisch“ liest, wenn die Antwort auf eine Frage auftaucht. Wenn Sie merken, dass die Frage nicht weiter behandelt wird, fliegen Sie wieder weiter, bis Ihre Frage erneut behandelt „ins Spiel kommt“. Sie lesen das Buch jetzt mit einer Überblickmethode.
4. Der vierte Schritt **Recite (Wiedergabe)** besteht parallel zu Schritt drei in dem Notieren von Relevantem beispielsweise in Form einer Mindmap, um Ihr Wissen zu sichern.
5. Abschließend lesen Sie im Rahmen der Phase **Review (Überarbeiten)** erneut den Text mit einer Klammergriff-Methode. Sollten Lücken in Ihrer Aufzeichnung, der Mindmap, auftreten, so haben Sie jetzt die Gelegenheit, diese zu schließen.

Mit Hilfe des Lesemanagements lesen Sie ein Buch mehrfach, fassen es zusammen und hinterfragen es kritisch. Am Ende haben Sie das

Buch in 45 Minuten drei mal auf verschiedene Arten gelesen, dabei Ihr Ziel im Sinn gehabt und Ihre Fragen beantwortet.

Geht der Lesegenuss nicht beim Speed Reading verloren? Liest man nur noch oberflächlich?

Viele Menschen denken, dass, wenn sie schneller lesen, sie dadurch weniger verstehen. Zahlreiche Studien belegen jedoch genau das Gegenteil: 2006 kamen Emily Pronin von der Princeton Universität und Daniel Wegner von der Harvard Universität zu dem Schluss, dass zudem mit schnellerem Denken schönere und kreativere Gedanken entstehen. **Wichtig ist, dass zwischen dem beruflichen und dem Freizeitlesen unterschieden wird (vgl. Jekel, 2013).**

Stoppen Sie Ihre Zeit.



Bis hierher sind es 1.298 Wörter. Wenn Sie für die 1.298 Wörter 6 Minuten und 33 Sekunden bzw. 393 Sekunden benötigt haben, so sind dies 3,3 Wörter je Sekunde ($1.298 \text{ Wörter} / 393 \text{ Sekunden} = 3,3 \text{ Wörter je Sekunde}$) und 200 Wörter in der Minute ($3,3 \text{ Wörter} * 60 \text{ Sekunden} \approx 200 \text{ Wörter je Minute}$). **Das entspricht einer durchschnittlichen Lesegeschwindigkeit bei erwachsenen Lesern in den D-A-CH-Ländern.** Wenn Sie sich beim beruflichen Lesen beschleunigen wollen, können Sie ein Training nach dem Buch „Speed Reading für Controller und Manager“ durchführen oder an Seminaren teilnehmen. Vielleicht werden Sie auch so schnell wie John F. Kennedy, einer der bekanntesten Speed Reader, der 1.200 Wörter pro Minute erzielte?

Fazit

Speed Reading für Controller zeigt auf, wie Sie Ihre Lesegeschwindigkeit steigern können und dazu noch mehr behalten. In dem Buch „Speed Reading für Controller und Manager“ werden mit

Leseproben von vielen Persönlichkeiten spannende Controlling- und Management-Texte und Interviews vorgestellt; Sie können hier Ihre Lesegeschwindigkeit kontinuierlich prüfen können.

Literatur

- Berger, A. (1970): Speed Reading, An Annotated Bibliography, International Reading Association, Newark, S. 3-44.
- Bollmann, S. (2007): Warum lesen glücklich macht, Sandmann, München.
- Jekel, N. (2013a): Speed Reading in: Beyer, A., Rathje, B. (Hrsg.), „Methodik für Wirtschaftswissenschaften, Neue Lehr- und Prüfmethoden für die Praxis“, Oldenbourg Verlag, München.
- Jekel, N. (2013): Speed-Reading für Controller und Manager. Mit Beiträgen von Albrecht Deyhle, Péter Horváth, Herbert Henzler, Axel Smend, Jörg Knoblauch, Rolf Hichert, Jürgen Weber, Carsten Wilken, Heike Langguth, Stefano Di Pietro, Barbara E. Weißenberger, Hanno Drews, Ute Schröder, Thorsten Jekel, Doris Mailänder, Nicole Jekel, Niels Pfläging, Solveig Reißig-Thust, Katrin Wöbken und Jennifer Möller, Wiley VCH-Verlag, Weinheim.
- Pronin, E., Wegner, D. M. (2006): 'Manic Thinking, Independent Effects of Thought Speed and Thought Content on Mood', Psychological Science, 17. Auflage, Nr. 9, S. 807-813.
- Scheele, P. R. (2008): PhotoReading, 6. Auflage, Paderborn. ■



Speed Reading für Controller und Manager
Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA
1. Auflage: 3. Juli 2013
Preis: 19,99 €



Wie sieht Ihr „Cloud-Software-Notfallplan“ aus? Wenn der Bagger oder die Flut Ihr Unternehmen lahmlegt

von Christoph Groß

Befindet sich Ihr Unternehmen auch schon in der „Cloud“? D. h. Sie nutzen die Vorteile von Software über das Internet? Vielleicht schweben Sie gerade auf „Wolke7“, doch haben Sie einmal daran gedacht was passiert, wenn der Bagger Ihre Leitung kappt oder der Fluß Hochwasser hat – was zum Ausfall der Internetverbindung führt? Wenn nicht, dann wird es jetzt aber allerhöchste Zeit. Ansonsten wird die Landung beim „Fall aus der Cloud“ recht unangenehm!

Wer heute Software aus der Cloud nutzt und von der permanenten Verfügbarkeit im Tagesgeschäft abhängig ist, der sollte sich auf jeden Fall einen Notfallplan erstellen, wenn plötzlich die Internetverbindung nicht mehr funktioniert.

Auch wenn die Software-Anbieter direkt eine Verfügbarkeit von 98% und mehr für den Zugriff aufs Rechenzentrum garantieren, so heißt dies noch lange nicht, dass hiermit auch die

Verfügbarkeit der Internetleitung eingeschlossen ist. Hierfür ist Ihr Internetanbieter verantwortlich, der wiederum vom Betreiber der Leitung abhängig ist, noch immer meist die Telekom.

Zum Glück gibt es mittlerweile aber einige Alternativen für eine Internetverbindung, so dass Sie nicht 100% abhängig vom aktuellen Anbieter sind. Allerdings sollten Sie diese Alternative bereits vor Einsatz der Cloud Software bewerten und entsprechend vorbereiten.

So können Sie einen alternativen Internetzugriff sicherstellen:

Option I – PCs mit UMTS/LTE-Karte bzw. -Stick

Um die weitergehende Nutzung wenigstens an einigen Arbeitsplätzen sicherzustellen, ist es

möglich, an diesen PCs z. B. mit einem UMTS/LTE-Stick zu arbeiten und so ins Internet zu gehen. Nachteil ist natürlich, dass alle PCs ohne Stick trotzdem nicht aufs Internet und somit auf Ihre Cloud Software zugreifen können.

Option II – Netzwerk mit UMTS/LTE-Karte bzw. -Stick

Alternativ hierzu wäre es auch möglich, einen Netzwerkverteiler zu kaufen, in den ein UMTS/LTE-Modul integriert ist, bzw. der über USB auch einen entsprechenden Stick nutzen kann. Vorteil ist, dass damit alle im Netzwerk angeschlossenen PCs aufs Internet zugreifen können. Nachteil wiederum, dass die Bandbreite hier ggf. ein Problem werden kann – wenn zu viele Anwender dies nutzen wollen oder das Datenvolumen bei längerer Beanspruchung zu hoch wird.

Bei beiden Optionen ist natürlich die UMTS/LTE-Verfügbarkeit an Ihrem Standort vorab zu prüfen.

Option III – Internet über Satellit

Speziell auf dem Lande ist es heute durchaus üblich, das Internet über Satelliten anzubinden. Dabei sind diese Anschlüsse eigentlich überall möglich. Sie installieren einfach eine Satellitenschüssel und ein entsprechendes Modem vom Anbieter eines solchen Dienstes, und haben damit Zugriff aufs Internet.

Die Bandbreite im Verbund mit dem vertraglich vereinbarten Datenvolumen (in der Regel pro Monat) kann dabei aber einen echten „Flaschenhals“ darstellen. Dies wäre speziell dann der Fall, wenn die Anwender viele umfangreiche Dokumente senden oder empfangen. Echte „Flatrates“ für Datensticks sind eigentlich nicht die Regel. Wenn dann ab Erreichung der maximalen Datenmenge plötzlich die Geschwindigkeit gedrosselt wird, können Sie auch mit dieser Variante ggf. schnell eine Bauchlandung machen. Erstellen Sie also unbedingt eine Hochrechnung, um abzuschätzen, wie viele Gigabyte pro Tag in einer solchen Konstellation zur Verfügung stehen sollten, und prüfen Sie dies mit dem Vertrag des Anbieters.

Der Praxistipp

Je nach Unternehmensgröße ist es sinnvoll, eine oder mehrere der genannten Optionen parallel zu implementieren, um somit sicherzustellen, dass Sie tatsächlicher ohne Verbindungsprobleme auf Ihre Cloud Software zugreifen können. Vergessen Sie dabei nicht das voraussichtliche Datenvolumen bei Vertragsabschluss.

Die „Inhouse“-Installation als weitere Notfall-Alternative

Bei Cloud-Anbietern gibt es verschiedene Nutzungsarten. Bei einigen werden die Daten z. B. nicht in einer „Sammeldatenbank“ gespeichert, indem die Daten der einzelnen Unternehmen z. B. für den Zugriff durch eine Mandantenummer am jeweiligen Datensatz gekennzeichnet werden. Vielmehr wird hier pro Kunde eine eigene Datenbank verwaltet. Dies ist in der Regel die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihre eigenen Daten auch „in einem Stück“ wieder zurückbekommen können.

Was läge da bei einem Internetausfall näher als die letzte Datensicherung einzuspielen und mit diesen Daten weiterzuarbeiten. Vorausgesetzt es ist abzusehen, dass der Ausfall nicht nur einige Stunden dauert und es technisch z. B. nicht möglich ist, alle gewünschten Anwender über die „Internet-Notversorgung“ wie vorher beschrieben abzudecken. Allerdings müssen die technischen Voraussetzungen gegeben und genaue Regeln definiert sein, wie man z. B. mit Daten umgeht, die seit der letzten Datensicherung erfasst wurden.

Idealerweise wäre es schön, einfach eine Kopie der „Cloud-Datenbank“ machen zu können, diese z. B. auf einem Speichermedium zu sichern und dann physisch zum eigenen Standort zu transportieren. Sollte Ihre „Cloud-Datenbank“ z. B. in den USA sein, stellt das nicht nur ein technisches, sondern auch noch ein logistisches Problem dar, außer man kann diese Sicherung in der lokalen Niederlassung des Cloud-Anbieters „abholen“.

Voraussetzungen für diese Option:

1. Der Anbieter stellt eine „Inhouse-Installation“ als Alternative überhaupt zur Verfügung (Achtung Kosten!).
2. Die technischen Voraussetzungen Ihres Netzwerkes sind im Hause gegeben und das System ist bei Ihnen in der aktuellen Version „vorinstalliert“.
3. Die Daten werden mindestens täglich gesichert und lokal auf Ihrem System gespeichert.
 - a. Alternativ müsste die Datenbank mit Zeitstempel vor dem Ausfall verfügbar gemacht und physisch transportiert werden
4. Die Daten können mit oder ohne externe Unterstützung in Ihr Inhouse-System übertragen werden

5. Nach Wiederverfügbarkeit der Internetverbindung können entweder die kompletten Daten zurück in die Cloud übertragen werden, oder nur die zusätzlich hinzugekommenen, bzw. geänderten Datensätze

Zugegebenermaßen stellt diese Option die meisten Softwareanbieter und das Anwenderunternehmen vor eine technische Herausforderung und lohnt sich wirklich nur dann, wenn es absolut notwendig ist, viele Anwender über eine längere Ausfallzeit unterstützen zu müssen.

Der Praxistipp

Prüfen Sie vor Vertragsabschluss die Möglichkeit einer zeitweisen Inhouse-Installation und lassen Sie sich diese Option sowie die damit verbundenen Kosten und Aufwände vertraglich zusichern. Besonders wichtig dabei ist auch, einen garantierten Zeitrahmen für die Übertragung der gesicherten Daten auf Ihr Live-System und zurück zu definieren. Wegen der vielen Hürden und Kosten wird dies aber nur für die wenigsten Unternehmen eine praktikable Lösung darstellen.

Fazit

Wer sich in die Abhängigkeit von Cloud-Lösungen begibt, sollte sich unbedingt einen Notfallplan erstellen. Ansonsten kann es für das Unternehmen schnell existenzbedrohend werden, wenn die Internetverbindung abbricht und alle Anwender plötzlich ohne Software, Daten und Informationen dastehen. ■

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 Ausschreibvolumen von > 10 Mio. € in Software und Dienstleistungen.

www.scc-center.de



Hat Ihr Einkauf einen Kommunikationsplan?

Zehn Schritte zur erfolgreichen Vermarktung des Einkaufs

von Bernhard Höveler

Nahezu jeder Mitarbeiter im Unternehmen ist sich der Notwendigkeit einer guten Kommunikation bewusst. Besonders der Einkauf ist als Mittler zwischen internen Kunden und Lieferanten wie kaum eine andere Abteilung im Unternehmen von einer erfolgreichen Kommunikation abhängig. In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass fehlerhafte Abläufe eng mit mangelnder oder misslungener Kommunikation zwischen dem Einkauf, seinen internen Kunden oder Lieferanten verbunden sind.

Was sind die Vorteile eines Kommunikationsplans?

Wenn Sie wirklich bereit sind, als Einkaufsleiter oder Einkäufer die Kommunikation zu verbessern, so führt kein Weg an einem Kommunikationsplan vorbei. **Der Kommunikationsplan wird zum Fundament Ihrer erfolgreichen Kommunikation und bringt Ihnen folgende Vorteile:**

- Sie werden sich Ihrer Prioritäten und Ziele bewusst und können diese klar kommunizieren.
- Ihnen wird klar, dass Sie Ihr Kommunikationsverhalten individuell anpassen müssen, je nach dem, mit wem Sie kommunizieren wollen.

- Der schriftlich fixierte Plan wird Ihnen helfen regelmäßig und zielführend zu kommunizieren.
- Sie werden Ihre Beziehung zu internen Kunden und Lieferanten verbessern und der Einkaufsabteilung so zur besseren Zielerreichung verhelfen.
- „Last-Minute-Anfragen“ von internen Kunden werden minimiert, weil der Einkauf mit den Fachabteilungen enger verzahnt wird.

Was ist ein Kommunikationsplan?

Ein Kommunikationsplan beschreibt jegliche mündliche, schriftliche oder elektronische Interaktion mit Ihren internen Kunden oder Lieferanten und beantwortet die „8 Ws“ der **Einkaufskommunikation:**

- WER? (Kommunikator)
- sagt WAS? (=> Botschaft)
- zu WEM? (=> Zielgruppe)
- mit WELCHEM Ziel? (=> Was wollen Sie genau erreichen?)
- über WELCHE Kanäle? (=> z. B. mündlich oder schriftlich)
- WANN? (=> Zeitpunkt)
- mit WELCHEM Budget? (=> Wieviel Geld steht zur Verfügung?)
- mit WELCHER Wirkung? (=> Sind die Ziele erreicht worden?)

Durch die schriftliche Planung und Beantwortung der „8 Ws“ wird Ihre Kommunikation steuerbar und überprüfbar.

Wie entwickelt man systematisch den Kommunikationsplan?

Wir haben für Sie die wichtigsten Schritte zusammengestellt, die Ihnen bei der Entwicklung eines überzeugenden Kommunikationsplans helfen:

Schritt 1:

Richten Sie für die Erarbeitung des Plans ein neues Dokument ein. Das schafft Platz für neue Ideen und Kreativität. Benutzen Sie Excel und Powerpoint, um die nächsten Schritte zu visualisieren. Kommunizieren Sie den Plan durch eine ansprechende Präsentation in Ihrem Einkauf.

Schritt 2:

Analysieren und bewerten Sie Ihre Ist-Kommunikation. Stellen Sie sie auf eine harte Probe:

- Was kommunizieren Sie an wen?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Kommunikationsweise?
- Wie effektiv kommunizieren Sie?

Binden Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig durch Interviews, Brainstormings oder Feedbackbögen in die Analyse ein. Wenn Sie sich systematisch Ihrer bisherigen Kommunikation nähern, werden Sie schnell bislang ungeahnte Perspektiven und neue Aspekte entdecken.

Schritt 3:

Definieren Sie Ihre Kommunikationsziele so präzise wie möglich. Gängige Ziele sind:

- X% Einsparungen auf das gesamte Einkaufsvolumen
- Projektgebundene Unterstützung für die Abteilung XY beim Einkauf von ABC
- Verbesserung der Lieferzeiten um X Tage/ Stunden
- Eindeutige Definition der Services für interne Kunden
- Verstärkte Präsenz des Einkaufs bei den internen Kunden
- Intensivierung der Teamarbeit unter den Mitarbeitern
- Senkung von Personalfuktuation und Neueinstellungen im Einkauf
- Verbesserung des Verständnisses für „Prozesszeiten“ im Einkauf bei den anderen Fachbereichen

Schritt 4:

Definieren Sie Ihre Zielgruppe. Listen Sie die Interaktionspartner auf, mit welchen Ihre Abteilung in Kontakt steht, die sie beeinflussen oder als Kunden bedienen wollen. Ihre Liste könnte folgende Zielgruppen berücksichtigen:

- Vorstand
- Bereichs-/Abteilungsleiter
- Einkaufsmitarbeiter/zukünftige Angestellte
- Lieferanten
- Branchen-/Materialgruppenspezialisten
- Journalisten

Schritt 5:

Definieren und „verpacken“ Sie Ihre Botschaftsinhalte: Entwerfen Sie pro Ziel und Zielgruppe zwei bis drei Kernaussagen, die Sie zur Erläuterung Ihres Kommunikationsziels benötigen. Vor diesem Hintergrund müssen Sie sich die Tonalität (= Kommunikationsstil) überlegen, die Ihre Kernaussagen am besten „überbringt“. Stellen Sie sich hierzu einen Schieberegler vor, der zwischen den Polen kooperativ und autoritär/ dominant eingestellt werden kann. Aus diesem Spektrum von Kommunikationsstilen wählen

Sie die richtige „Verpackung“ für Ihre Botschaften aus. Entscheiden Sie sich dabei bewusst für eine bestimmte Stilrichtung, die Sie durchgehend einhalten.

Schritt 6:

Legen Sie fest, wer die Botschaft an die Zielgruppe kommunizieren soll. Die Wirksamkeit Ihrer Botschaft steht und fällt damit, wie glaubwürdig/angesehen der Kommunikator bei der Zielgruppe ist. Hat der Kommunikator kein Standing bei der Zielgruppe, zum Beispiel aufgrund mangelnden Fachwissens oder weil er in der Hierarchie niedriger angesiedelt ist als die Zielperson, so wird die Botschaft aller Voraussicht nach nicht ankommen.

Schritt 7:

Identifizieren Sie geeignete Kommunikationskanäle, um die Zielgruppe zu erreichen. Entscheiden und dokumentieren Sie, mit welchen Tools Sie Ihre Botschaft „transportieren“ wollen. Erfolgreiche Tools zur internen und externen Informationsübermittlung sind zum Beispiel:

- Nutzung von Intranet, Internet oder elektronischen Newslettern und Mitarbeiterzeitschriften
- Übermitteln von speziellen Mitteilungen an Mitarbeiter, Fachabteilungen oder Lieferanten per E-Mail
- Printpublikationen und -materialien wie Flyer, Poster und Newsletter
- Promotionartikel wie Stifte oder Blöcke, die den zentralen Slogan oder das Mission Statement des Einkaufs enthalten
- Ausstellung von Zertifikaten und Ausschreibung von Awards
- Einbringung von einkaufsrelevanten Themen in Mitarbeiterschulungen
- Einbindung von Mitarbeitern und Fachabteilungen in Lieferantenbesichtigungen
- Trainings- und Informationsveranstaltungen für Lieferanten

- Regelmäßige Präsentationen, Meetings, Konferenzen und Events zur Kontaktpflege mit den internen Kunden und Lieferanten
- Beteiligung an Fachmessen

Schritt 8:

Errechnen Sie die Kosten und nach Möglichkeit auch den Nutzen jeder geplanten Kommunikationsmaßnahme. Hier sollten Sie die wichtigsten Treiber für das Erreichen Ihrer Ziele identifizieren und ihre Tauglichkeit an der zu erwartenden Kosten-Nutzen-Relation messen.

Schritt 9:

Entwickeln Sie einen Zeitplan. Wenn die Ziele gesetzt, die Zielgruppen identifiziert und die Tools ausgewählt sind, brechen Sie Ihren Kommunikationsplan in operative Schritte herunter. Legen Sie fest, wann welche Ziele erreicht werden sollen.

Schritt 10:

Überprüfen Sie Ihre Resultate. Bauen Sie in Ihren Plan eine Methode zur Messung Ihrer Ergebnisse ein. Ihre Evaluation könnte zum Beispiel in Form eines Monatsreports erfolgen.

Fazit

Einen schriftlichen Kommunikationsplan zu entwickeln, kostet Mühe. Halten Sie genug Zeit und Ressourcen dafür bereit – **der Nutzen des Planens wird die Kosten bei weitem übersteigen**. Lassen Sie sich gegebenenfalls von einem Kommunikationsspezialisten unter die Arme greifen. In Funktionsbereichen wie dem Marketing oder Vertrieb ist dies längst üblich. Wenn Ihr Plan einmal implementiert ist, werden Sie rasch sehen, welchen positiven Einfluss eine proaktive, zielführende Kommunikation hat. ■

Autor



■ Dr. Bernhard Höveler

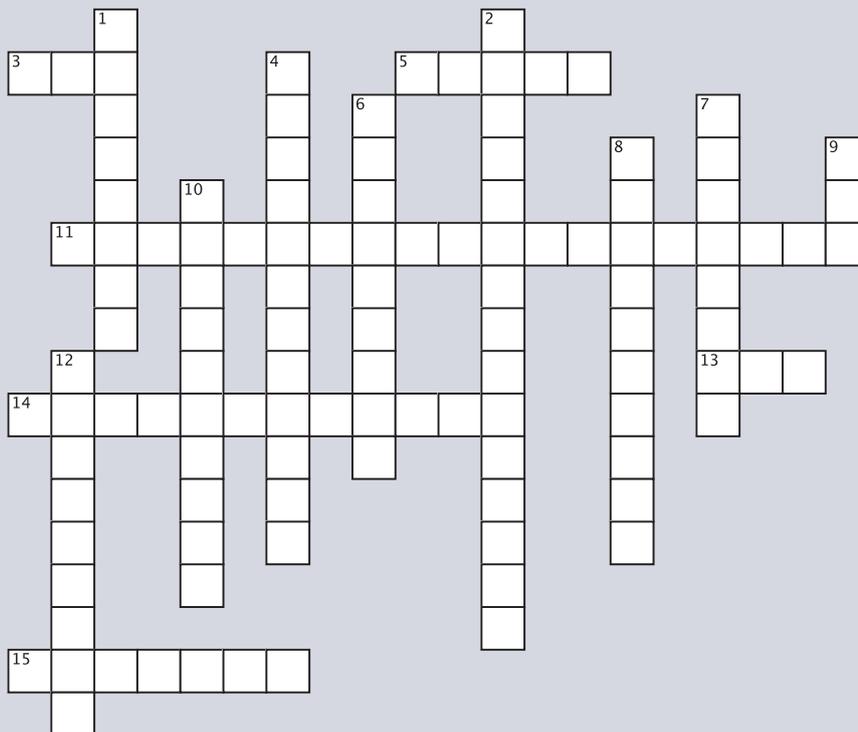
ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Einkaufsoptimierung spezialisierten Beratungsgesellschaft HÖVELER HOLZ-MANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf.

E-Mail: bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com

Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@controllerakademie.de



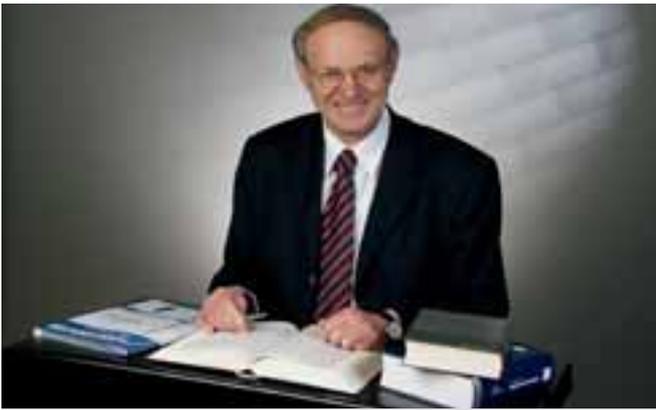
Waagrecht

3. Engl. Abk. für Lieferantenkreditdauer in Kalendertagen
5. Berichtsregel von Prof. Hichert zur Qualität und Skalierung
11. Maschinen und Maschinelle Anlagen im Verhältnis zum Anlagevermögen
13. Kennzahl, die eine Wertsteigerung ausdrückt
14. Differenz in Prozent zwischen Verkaufspreis und Selbstkosten
15. Wer prägte den Satz: Die richtigen Dinge tun

Senkrecht

1. Berichtsvorschau zum Jahresende
2. Veröffentlichung von Jahresabschlussinformationen aufgegliedert nach wirtschaftlichen Tätigkeitsbereichen
4. Indirekte Kosten
6. Deckungsbeitrag im Handel
7. Geschäftsführender Direktor des CA Institute for Accounting and Finance SE
8. Planung der Liquidität und Stabilität
9. Engl. Abk. für Ergebnis vor Steuern
10. Arbeitskreisleiter Serbien
12. Unternehmensvergleich

Lösung: 1. Forecast, 2. Segmentbericht, 3. PFO, 4. Gemeinkosten, 5. Check, 6. Rohertrag, 7. Radinger, 8. Finanzplan, 9. EBT, 10. Scepapovic, 11. Maschinenintensität, 12. Benchmark, 13. EVA, 14. Gewinnspanne, 15. Drucker



Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums

Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum“ unter: www.controllermagazin.de (unter News Online-Literaturforum). Chronologisch und gesammelt unter: www.haufe.de/controllers/ durch Eingabe des Suchbegriffs „Online-Literaturforum“.

Zitat dieser Neuausgabe zur Einstimmung und Begrüßung:

„Ein Unternehmen braucht immer auch eine langfristige Strategie, und Visionen, nur so kann es auf Dauer Erfolg haben. Aktionismus nur um des schnellen Gewinns willen führt zu nichts.“

(Caspar Busse)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, Sie zur „Startausgabe 2014“ Ihres Literaturforums herzlich begrüßen zu dürfen. Diese Ausgabe bringt einige Verbesserungen, mit dem Ziel, **Nutzwert und Lesefreundlichkeit weiter zu steigern**. Weitere inhaltliche und formale Optimierungen stehen in den Überlegungen. Ihre Hinweise und Vorschläge hierzu sind sehr willkommen.

Die vorliegende Neuausgabe des dreiteiligen Literaturforums im Controller Magazin (Literarische Schlaglichter aus aktuellen Buchauszügen – Buchbesprechungen – Schreib- und Medien-ABC) bringt Bücher und Rezensionen zu folgenden Sachgebieten:

- Unternehmenssteuerung im Umbruch
- Controlling
- Psychologie in Wirtschaft und Controlling
- Kommunikation und Medien
- Börse und Geld
- Persönliche Themen und Kompetenzen

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 – Auszüge aus Büchern dieser Ausgabe

Neben die Frage: „Wie sind die Zahlen?“ müsste daher auch die Frage treten: „Was machen die Zahlen mit den Menschen?“ und **wie wirkt Controlling** auf die Betroffenen? Kommt es zu Abwehrhaltungen, werden Kontrollsysteme überlistet, und welche Stellung hat das Controlling im Unternehmen? – Aus: Landes / Steiner: Psychologie der Wirtschaft, S. 660.

Das International Integrated Reporting Committee (IIRC) (...) beabsichtigt, einen **neuen Berichtsrahmen** zu schaffen, der die Kritik an der Nachhaltigkeits- und Finanzberichterstattung sowie an der gesteigerten Informationskomplexität antizipiert und eine neue, ganzheitliche Berichtsstruktur darstellt. – Aus: Müller / Stute / Withus: Handbuch Lagebericht, S. 420.

Im Regelfall ermöglichen diese „Faustregeln“ schnelle und effiziente Entscheidungsprozesse, die im Alltag notwendig sind. Sie bedingen jedoch auch **Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler**, also Bias, und damit potenzielle Beeinträchtigungen von Rationalität und Entscheidungsqualität. – Aus: Jekel: Speed Reading für Controller und Manager, S. 256 f.

Potenziell mit **Interessenskonflikten** belastete Funktionen werde getrennt gehalten oder regelmäßig kontrolliert. Handlungsfunktionen sollten generell von Überwachungsfunktionen getrennt werden. – Aus: Netzwerk Recherche: Gefallen an Gefälligkeiten, S. 58.

Der **Fokus eines Unternehmens** und seiner Führung darf nicht auf den Börsenkurs, sondern muss auf Produkte gelegt werden, und zwar Produkte, für die es Kunden gibt, die diese Produkte auch kaufen wollen. – Aus: Freidank / Velte: Unternehmenssteuerung im Umbruch, S. 205.

Potenzielle, Kompetenzen, Performance bilden die Grundlage für den **Unternehmererfolg**. – Aus: Lackner: Praxishandbuch Managementdiagnostik, S. 13.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Begriff „**immaterielles Wirtschaftsgut**“ zunehmend weiter gefasst wird. Als Kriterien werden hierbei insbesondere die selbstständige Bewertbarkeit (deutsches Recht) sowie die Kontrollierbarkeit (OECD) herangezogen. Gewinnpotenzial an sich begründet jedoch kein immaterielles Wirtschaftsgut. – Aus: Renz / Wilmanns: Internationale Verrechnungspreise, S. 295.

Ein weiterer Aspekt, der zu der Entwicklung des Konzeptes des Performance Controlling geführt hat, ist die Erkenntnis, dass sehr viele Strategien nicht etwa im Bereich der Strategieentwicklung, sondern **während der Strategieimplementierung scheitern**. – Aus: Deimel / Heupel / Wiltinger: Controlling, S. 394.

Neuere Studien beweisen: Unternehmen, die gegenüber ihren Mitarbeitern und ihren Kunden **verantwortungsbewusst handeln** und deren Firmenkultur von Wertschätzung geprägt ist, entwickeln sich meist besser. – Aus: Sander: Der Aktien- und Börsenführerschein, S. 97.

Längerfristig werden nur die Unternehmen erfolgreich sein, die sich schnell an veränderte Umfeldbedingungen anpassen können, oder mit anderen Worten, die als **Organisation eine hohe Lernfähigkeit** haben. Organisationen, die rasch lernen können, werden entscheidende Wettbewerbsvorteile haben. – Aus: Steiger / Lippmann: Handbuch Angewandte Psychologie, Band II, S. 310.

Macht braucht Korrektur und Kontrolle, auch institutionalisiert – um Machtmissbrauch und die Deformation von Persönlichkeit zu verhindern. – Aus: Schmitz, Psychologie der Macht, S. 285.

Neben dem Unternehmer (...) kann sich auch das Unternehmen selbst zur Wehr setzen (...). Andererseits müssen auch Unternehmen eine Berichterstattung hinnehmen, durch die Medien **Informationsinteressen** der Allgemeinheit befriedigen. – Aus: Branahl, Medienrecht, S. 175.

Unter Reputations-Infarkt leiden Menschen, Marken und Firmen, sobald sie den drängenden Wunsch verspüren, Google-Ergebnisse zu löschen, nachdem sie sich selbst gegoogelt haben. – Aus: Eggler: Facebook macht blöd, blind und erfolglos, S. 15.

Insgesamt bieten die **IT-Trends** überwiegend Chancen für das Controlling, jedoch zeigen sich auch Risiken, denen Rechnung getragen werden muss. – Aus Weber u. a.: IT-Trends und ihre Auswirkung, S. 72.

Wenn Sie meinen, die Anonymität des **Internets** ausnutzen zu können, werden Sie schnell feststellen, dass Sie gar nicht so anonym sind, wie Sie glauben. – Aus: Levine / Levine Young: Internet für Dummies, S. 39.

Die Chancen **neuer Technologien** und Entwicklungen wie Self Service, Business Intelligence und mobile Endgeräte sollten genutzt werden und gleichzeitig die Risiken durch geeignete Maßnahmen gesteuert werden. – Aus: Gleich: Controllingprozesse optimieren, S. 208.

Algorithmen können keine **inhaltliche Relevanz** simulieren. Sie schaffen gleichzeitig für Nutzer einen neuen Relevanzrahmen auf der Basis technisch-formaler Kriterien. – Aus: Beiler: Nachrichtensuche im Internet.

Nicht nur die **Banken** müssen sich ändern, sondern auch die Kunden. – Aus: Kröner / Czajkowski: Kümmer Dich um Dein Geld, sonst tun es andere, S. 9.

Besprechungen

In der Diskussion: Unternehmenssteuerung im Umbruch

Wir leben in einer Zeit des permanenten Wandels. Änderungen und Neuordnung bestimmen Gesellschaft und Wirtschaft. Wir haben es mit verschiedenen Entwicklungstreibern zu tun. Neben die Veränderungen, die vom Markt, der technischer Entwicklung usw. ausgehen, tritt ein wachsender Regulierungsdruck. Dieser geht in jüngerer Zeit verstärkt von internationalen Institutionen aus, die mit einer Vielzahl von Reformvorschlägen die Diskussion beeinflussen. Sie betreffen vor allem Rechnungslegung und Berichterstattung, Abschlussprüfung und Corporate Governance. „Proaktives Denken und Handeln“ bestimmen Controller. Vor diesem Hintergrund ist es geboten, diese Entwicklungen und Tendenzen aufmerksam zu beobachten, sie einzuordnen und zu bewerten. Nicht zuletzt kritisch zu prüfen, wie könnten sich mögliche Umgestaltungen auswirken. Dazu soll auch das nachfolgende Buch beitragen.

Freidank, Carl-Christian / Velte, Patrick (Hrsg.)

Unternehmenssteuerung im Umbruch

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2013 – 328 Seiten, Buch € 59,95 / E-Book € 59,95

Überschau

Diese Veröffentlichung beruht auf der Tagung „10. Hamburger Auditing and Control Conference 2012“. Den Angaben zufolge enthält dieses Buch einen Großteil der aktualisierten Vortragsthemen, wobei die verbalen Ausführungen um zusätzliche Informationen und Literatur ergänzt wurden. Es wird der Anspruch erhoben, „aktuelle Informationen und Entscheidungshilfen für Wissenschaft und Unternehmenspraxis zu liefern“. Referenten bzw. Autoren sind namhafte Vertreter aus Wissenschaft, Prüfung und Beratung sowie Unternehmenspraxis.

Themenübersicht

Diskussionsinhalte der 10. Hamburger Auditing and Control Conference – Reform der Rechnungslegung aus internationaler Sicht, z. B. Zwischenergebnis der europäischen Reformbestrebungen – Integrierte Berichterstattung, z. B. Integrated Reporting: Es wird Zeit – Wirtschaftsethik und Corporate Governance, z. B. Shareholder Value Maximierung und Ethik – Ausgewählte Fragen der Corporate Governance, z. B. Auswirkungen von unabhängigen Financial Experts im Prüfungsausschuss auf die Rechnungslegungspolitik.

Einordnung

Internationale Institutionen haben in jüngerer Zeit eine Vielzahl von Reformvorschlägen zur Rechnungslegung, Abschlussprüfung und Corporate



Governance vorgelegt. Dieser Band greift in zwölf Einzelbeiträgen zahlreiche kontrovers diskutierte Problemfelder auf. Namhafte Fachvertreter nehmen eine Einordnung und Bewertung vor und skizzieren Lösungs- und Handlungsansätze. Für Controller von besonderem Interesse dürfte „**Integrated Reporting**“ im Themenfeld „**Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensberichterstattung**“ sein. Hier geht es um neuere Entwicklungen, die aus der allgemeinen Unzufriedenheit von Unternehmen und Adressaten mit dem Status quo der Berichterstattung resultieren, welche sich durch unterschiedliche, nebeneinander stehende Berichte kennzeichnet. Die Beiträge sind mit hoher Sachkompetenz und oft auch mit großem persönlichen Engagement geschrieben. Dabei ragt der Beitrag, den Dr. Heinz Dürr über Aspekte der Wirtschaftsethik verfasst hat, besonders heraus. Er vermittelt die Summe der Erfahrungen und Erkenntnisse eines erfüllten Arbeitslebens. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

Controlling – Einführungen und Grundlagen

Diese Rubrik bringt Bücher zum Einlesen und Einarbeiten sowie zum Wiederholen und Auffrischen. Aber auch Titel, die sich mit den Wurzeln des Controllings und den unterschiedlichen Zugängen und „Wahrheiten“ befassen.

Deimel, Klaus / Heupel, Thomas / Wiltinger, Kai Controlling

München: Vahlen Verlag 2013 – 471 Seiten, € 29,80

Überschau

Nach Verlagsangaben ist Dr. Klaus Deimel Dekan am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Dr. Thomas Heupel ist Controlling-Professor und Prorektor an der FOM Hochschule Essen und Dr. Kai Wiltinger Fachgruppenleiter an der Fachhochschule Mainz. Diese Neuerscheinung vermittelt die wesentlichen Grundlagen des Controllings sowie ausgewählte Spezialthemen.

Themenübersicht

Controlling als Unterstützung der Unternehmensführung und Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre – Aufgabenbereiche, Rollenbild und Anforderungsprofil – Controlling aus institutioneller Perspektive – Operative und strategische Planungs- und Kontrollprozesse – Kennzahlensteuerung – Kostenmanagement – Mergers & Acquisitions – Wertorientiertes Controlling – Performance Controlling – Risikocontrolling und Corporate Governance.

Einordnung

Die Autoren beziehen sich auf ihre Erfahrungen als Hochschullehrer und Berater sowie auf ihre ehemaligen Tätigkeiten in der Unternehmenspraxis. Diese Einführung erfasst ein breites Themenspektrum, angesichts



der permanenten thematischen Verbreiterung des Controllings natürlich „nur“ einen Ausschnitt. Das Buch bietet als Einführung relativ „viel Stoff“, bleibt nicht an der Oberfläche, sondern leistet eine etwa mittlere Durchdringung. Der didaktische Aufbau erfüllt voll und ganz die Erwartungen an ein gutes Lehrbuch. So ist der Titel praxis- und beispielorientiert ausgestaltet. Beispielsweise haben die Autoren zum besseren Verständnis der behandelten Sachverhalte eine durchgehende Fallstudie eines fiktiven Unternehmens entwickelt und verdeutlichen mit 225 Abbildungen sowie zahlreichen Infokästen, z.T. mit Unternehmensbeispielen, einschlägige Fragestellungen. Übungsaufgaben dienen der Vertiefung, Lernziele, Zusammenfassungen und eine tiefe Gliederung fördern den Überblick. Neben soliden Grundlagen vermittelt der Band auch einen Überblick über wesentliche Trends und Entwicklungen des Controllings. An manchen Stellen, z. B. bei der Wertorientierung, hätte eine übergreifende kritische Reflexion die Aussagekraft weiter gestärkt. Insgesamt eine Bereicherung unter den Controlling-Lehrbüchern.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 03.08.13): http://www.vahlen.de/fachbuch/leseprobe/Deimel-Controlling-9783800637164_2006201306164474_lp.pdf

Controlling – Vertiefungen und spezielle Ansätze

Konzepte, Instrumente und Methoden des Controllings entwickeln sich laufend weiter. Zudem bilden sich neue Praxisanforderungen heraus. Daher ergeben sich unterschiedliche und auch neue Ausprägungsformen des Controllings, denen diese Rubrik gewidmet ist. Dieses Mal stehen u. a. im Fokus IT-Trends und Controllingprozesse, aber auch „schnelles und gutes Lesen“.

Weber, Jürgen / Gschmack, Sigrid / Tretbar, Torben / Wiegmann, Leona IT-Trends und ihre Auswirkung auf Management und Controlling

Weinheim: Wiley VCH Verlag 2013 – 77 Seiten, € 24,90

Überschau

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar und ist u. a. Vorsitzender des Kuratoriums des Int. Controller Vereins ICV. Die Mitautoren sind wissenschaftliche Assistenten am Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU. Der Titel erscheint als Band 87 der von Weber herausgegebenen Reihe Advanced Controlling. Die



Neuaufgabe geht der Frage nach: **Mit welchen IT-Trends müssen sich die Controller auseinandersetzen und welche Folgen haben die sich abzeichnenden Entwicklungen für Steuerungsinformationen und**

-aktivitäten. Den Angaben nach basiert dieser AC-Band auf drei empirischen Studien, die fundierte Rückschlüsse zulassen.

Themenübersicht

Einführung, z. B. Überblick über die empirischen Studien – Herausforderungen und Trends in der IT, z. B. IT-Trends und Controllingauswirkungen – Implikationen der IT-Trends für das Controlling, z. B. Umsetzung der Trends – IT-Trends in der Praxis, z. B. Big Data für Controller – Fazit und Implikationen für die Praxis

Einordnung

Die enge Verflechtung zwischen IT und Controlling ist ein zentrales Faktum der Controllerarbeit. Die Einbeziehung der IT mit ihren Potenzialen, Entwicklungen und natürlich auch Problemen beeinflusst die konzeptionellen und praktischen Arbeiten und Diskussionen der Controller in ganz besonderer Weise, etwa im Sinne einer Wenn-dann-Beziehung. Der vorliegende Band bringt eine Bestandsaufnahme zu den IT-Herausforderungen, erörtert die Veränderung der Rolle der Controller und betrachtet den Einsatz der IT-Trends in der Praxis. Mobilität, Self-Service-Auswertung, Echtzeitverarbeitung und Cloud Computing machen die Autoren als bestimmende IT-Trends aus. Sachkundig und empirisch abgesichert geht Weber mit seinem Team der Frage nach, was diese Entwicklungen für die Controller bedeuten. Insgesamt, so die Autoren, böten die IT-Trends überwiegend Chancen für das Controlling. Jedoch zeigten sich auch Risiken, denen Rechnung getragen werden müsse. Insgesamt ein zukunftsweisender Band zu einem der drängendsten Probleme des Controllings. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

Gleich, Ronald (Hrsg.)

Controllingprozesse optimieren

Freiburg: Haufe-Lexware 2013 – 255 Seiten, € 69,-

Überschau

Der Herausgeber, Prof. Dr. Ronald Gleich, Executive Director and Chairman of the Board of Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship an der ESB Business School, wird unterstützt durch ein vielköpfiges Autorenteam aus Wissenschaft, Praxis und Beratung. Dieser Sammelband geht facettenreich der Frage nach, wie das Controlling seine Aufgaben effizienter erfüllen und andere Unternehmensbereiche noch effektiver unterstützen kann.

Themenübersicht

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte (z. B. Erfolgskritische Kompetenzen von Controllern) – Umsetzung und Praxis (z. B. mit prozessorientiertem Performance Management zur Controlling Excellence) – Organisation und IT (z. B. Effizienzsteigerung im Controlling durch den richtigen Einsatz von IT) – Literaturanalyse

Einordnung

Ziel des Buches ist es, Führungskräfte und Controller bei der Umsetzung von leistungssteigernden Maßnahmen und einer planmäßigen



Weiterentwicklung zu unterstützen. Dazu reflektieren die Autoren Rollen und Kompetenzen der Controller und diskutieren mögliche neue, zukunftsbezogene Schritte. Im weiteren Verlauf werden Systeme und Methoden behandelt, die geeignet sein können, die **Leistungsfähigkeit des Controllings zu fördern, beispielsweise durch einen sinnvollen IT-Einsatz oder Optimierung von Planung und Budgetierung.** Konkrete Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele ergänzen die konzeptionellen Überlegungen und fördern den Praxistransfer, beispielsweise im Berichtswesen oder bei der Entscheidungsunterstützung. Das Buch ist leserfreundlich geschrieben, die Ausführungen erfolgen anschaulich und verständlich. Ein Buch, das sich an Controller in eigener Sache wendet und das Controlling mit dem Ziel der Optimierung auf den Prüfstand stellt. Dazu bietet diese Neuerscheinung vielfache Orientierungshilfe und vermittelt wichtige Impulse.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 05.07.13): http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/01451-0001_ReadingSample.pdf

Jekel, Nicole (Hrsg.)

Speed Reading für Controller und Manager

Weinheim: Wiley VCH Verlag 2013 – 399 Seiten, € 19,99

Überschau

Nicole Jekel ist seit 2013 Professorin für Controlling an der Beuth Hochschule für Technik in Berlin. Das Beherrschen der wachsenden Informationsflut bedeutet für Controller und Manager eine permanente Herausforderung. Sie stehen vor der Aufgabe, schnell und richtig die relevanten Informationen aufzunehmen. Die Autorin stellt hierzu einen Lösungsansatz vor: das sogenannte Speed Reading.



Themenübersicht

Einleitung, z. B.: Was erreichen Sie mit Speed Reading? – Ermitteln Sie Ihre aktuelle Lesegeschwindigkeit – Basisübungen, z. B. Methode zur Steigerung der Konzentration – Schnelles Lesen für Fortgeschrittene, z. B. Blickspanne erweitern – Ein Buch mit dem Lesemanagement – Übungstexte – Tägliches Training – Übungen auf einen Blick – Anhang – Persönliches Fazit.

Einordnung

Das Buch bietet einen schriftlichen Kurs zum Selbstlernen. Ziel der hier dargestellten Methode ist, die Lesegeschwindigkeit quantitativ und das Textverständnis qualitativ zu steigern. Formelmäßig bedeutet dies: Effektive Leseratte (Wörter pro Minute) = Lesegeschwindigkeit (WpM) x Textverständnis (in %). Nach Angaben der Autorin liest **ein deutschsprachiger Durchschnittsleser mit einer Lesegeschwindigkeit von 200 Wörtern pro Minute und mit einem Textverständnis von 55%.** Dies ergibt gemäß vorgenannter Formel eine effektive Leseratte von 110 WpM. Die Autorin hält aufgrund ihrer Erfahrungen eine deutliche Steigerung dieser Werte für möglich. Jekel vermittelt in ihrem Buch vielfältige methodische Hinweise und verdeutlicht anhand von 20 verschiedenen Leseproben (Interviews und Texten) von Top-Controllern, Managern und Beratern, wie

Leser das vorgestellte Konzept erarbeiten und nutzen können. Der Leser wird an die Hand genommen, auf gewinnende Weise anschaulich und verständlich durch das Thema geführt. Die angebotenen Übungstexte, u. a. von Deyhle, Horváth und Weber, eignen sich nicht nur als Leseübung, sondern vermitteln auch inhaltlich Wissenswertes. Insofern erfährt der Leser neben Methodenwissen zum schnellen und guten Lesen auch auszugswise Bedeutsames zu Controlling und angrenzenden Themen, wie beispielsweise über Bias (Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler). Insgesamt ein innovativer und interessanter, breit angelegter Beitrag zur Leistungssteigerung der Controller. Zum Zeitpunkt der Rezension gab es keine Leseprobe.

Müller, Stefan / Stute, Andreas / Withus, Karl-Heinz (Hrsg.)
Handbuch Lagebericht

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2013 – 614 Seiten, € 89,95 / auch als E-Book

Überschau

Das Buch ist das Ergebnis des Zusammenwirkens eines vielköpfigen Autorenteam aus dem wissenschaftlichen und prüferischen Bereich, darunter auch ICV-Mitglieder. Die Autoren präsentieren einen Kommentar zu § 289 und § 315 HGB, DRS 20 und IFRS Management Commentary. Sie erfassen das Themenspektrum der Lageberichterstattung von der Pflichterfüllung bis zum Aushängeschild des Unternehmens.



Themenübersicht

Entwicklung, Verpflichtung und Grundlagen der Lageberichterstattung – Inhaltliche Anforderungen an die Lageberichterstattung – Zwischenlageberichterstattung – Prüfung der Lageberichterstattung – Internationale Lageberichtsentwicklungen – Anhang

Einordnung

Der Lagebericht ergänzt den Jahresabschluss um die Perspektive der Darstellung der wirtschaftlichen Lage aus dem Blickwinkel des Managements. Damit ist der **Lagebericht ein zentrales Informationsinstrument für die Adressaten der Rechnungslegung** und insofern auch ein Themengebiet der Controller. Herausgeber und Autoren präsentieren eine umfassende Handreichung für die Erstellung des Lageberichts, die von Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform genutzt werden kann. Die vorliegende Erläuterung zur Erstellung des Lageberichts wendet sich vor allem an Praktiker, wie die Aufnahme von Beispielen, die nähere Erörterung praktischer Fragestellungen oder auch die Veranschaulichungen zeigen. Die übersichtliche und verständliche Darstellung und Vermittlung erhöhen den Gebrauchsnutzen. Gleichwohl verfolgt der Kommentar durchaus auch den Anspruch, als Beitrag im wissenschaftlichen Diskurs und in der einschlägigen Fachwelt beachtet zu werden, wie das Aufgreifen von Zweifelsfragen, der sorgfältige Quellennachweis und der methodische Aufbau der Abhandlung belegen. Zum Zeitpunkt der Rezension keine Leseprobe vor.

Renz, Martin / Wilmanns, Jobst

Internationale Verrechnungspreise

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2013 – 458 Seiten, € 49,90

Überschau

Die Autoren Jobst Wilmanns und Martin Renz sind beide PwC-Partner und den Angaben zufolge auf dem Gebiet der Verrechnungspreise in leitender Funktion tätig. Die wachsende Internationalisierung zwingt die Unternehmen, einerseits nah am Kunden zu sein und andererseits die Kosten zu optimieren. **Dies führt zu veränderten Strukturen und Prozessen und damit zu einer wachsenden Bedeutung der Verrechnungspreise.** Zudem zählen Verrechnungspreise bei jedem internationalen Unternehmen zur Standardaufgabe der Betriebsprüfer.



Zudem zählen Verrechnungspreise bei jedem internationalen Unternehmen zur Standardaufgabe der Betriebsprüfer.

Themenübersicht

Grundlagen, z. B. Bedeutung der Verrechnungspreise in der Konzernpolitik und steuerliche Rechtsgrundlagen – Dokumentationsvorschriften – Arten von Geschäftsbeziehungen – Funktionsverlagerungen – Verrechnungspreise in der Betriebsprüfung – Anhang, u. a. mit Gesetzestexten und Verordnungen

Einordnung

Die beiden Autoren legen ein Handbuch für Praktiker vor. Es bietet eine ausführliche und kompetente Behandlung vieler einschlägiger Fragen. Vielfältige Erläuterungen und Auslegungen sowie Stellungnahmen zu ausgewählten Themen unterstützen den sicheren Umgang mit einer schwierigen Materie. Das Buch ist thematisch breit angelegt und reicht über die steuerrechtlichen Aspekte hinaus, auch betriebswirtschaftliche Themen finden angemessene Berücksichtigung. Beispiele, Leitsätze in Infokästen, zahlreiche Abbildungen, eine tiefe Gliederung usw. erleichtern, die Darlegungen aufzunehmen und praktisch zu nutzen. Umfangreiche Quellenhinweise ermöglichen die tiefere Auseinandersetzung sowie die argumentative Auseinandersetzung. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

Netzwerk Recherche in Kooperation mit der Antikorruptionsorganisation Transparency International Deutschland, dem Institut für Journalistik der TU Dortmund und der Otto-Brenner-Stiftung:

Gefallen an Gefälligkeiten

Die komplette Studie können Sie auch im PDF-Format einsehen und herunterladen: <http://www.netzwerkrecherche.de/Publicationen/Studien/Gefallen-an-Gefälligkeiten-2013/>
 Oder kostenfreie Bestellung über: www.otto-brenner-stiftung.de



Diese Kurzstudie thematisiert „Journalismus und Korruption“. Sie ist aber zu einem

wesentlichen Teil von allgemeiner Bedeutung. Denn sie enthält viele grundsätzliche Feststellungen, Hinweise und Empfehlungen zur Korruption und ihrer Verhinderung. Daher ist sie für jeden interessant, der sich mit Bestechlichkeit und Käuflichkeit bzw. mit der **Einhaltung bestimmter Werte und Normen** befasst. Mit zahlreichen praktischen Hinweisen, die auch im Unternehmensalltag interessant und relevant sind.

Psychologie in Wirtschaft und Controlling

Die Psychologie befasst sich mit dem Erleben und Verhalten der Menschen. Die Wirtschaftspsychologie rückt das notwendige Eingehen auf die menschliche Psyche zunehmend in die Aufmerksamkeit. Economics, die Verhaltensökonomik, ist zu einem Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft geworden. Sie thematisiert menschliche Verhaltensweisen im wirtschaftlichen Geschehen. Im Controlling werden zunehmend die Grundzüge einer Behavioral-Controlling-Konzeption diskutiert. Deyhle, der Vater des deutschsprachigen Controllings, hat dies schon vor Jahrzehnten ganz praktisch und aufmerksamkeitsstark auf den Punkt gebracht, indem er die Beziehungsorientierung neben die Sachorientierung setzte bzw. beide Ebenen miteinander verband. Die nachfolgenden Bände greifen diese Entwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven auf.

Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg.)

Psychologie der Wirtschaft

Wiesbaden: Springer VS 2013 – 933 Seiten, Buch € 59,99 / E-Book € 46,99

Überschau

Prof. Dr. Miriam Landes ist nach Verlagsangaben Professorin für Wirtschaftspsychologie und Psychologische Methoden an der Fachhochschule für angewandtes Management und Prof. Dr. Eberhard Steiner Professor für Rechnungswesen und Controlling an derselben Fachhochschule. Die beiden Herausgeber werden durch ein vielköpfiges Team aus Wissenschaft und Lehre, Beratung und Praxis unterstützt. Der Band erscheint in der Reihe „Psychologie für die berufliche Praxis“ und vermittelt in 44 Kapiteln breites Überblickswissen für Studierende und Lehrende an Hochschulen sowie interessierte Praktiker. Der Band trägt dazu bei, Aspekte der Wirtschaftspsychologie in vielfältigen Berufsfeldern stärker zu berücksichtigen und zu integrieren.

Themenübersicht

Einleitung (Psychologie der Wirtschaft) – Individuum (Fähigkeiten, Emotionen, Motivation, Kompetenzen etc.) – Dyade (Führung, Führungskraft, Kommunikation etc.) – Team (Führung im Team, Teamentwicklung, Leistung im Team usw.) – Organisation (u. a. Wettbewerb und strategische



Entscheidungen, Anreizsysteme, Controlling) – Umwelt (u. a. Umweltanalyse, Psychologie der Finanzmärkte)

Einordnung

Diese Buchreihe orientiert sich nach den Worten des Reihen-Herausgebers an den Zielsetzungen von Fachhochschulen und soll Inhalte so aufbereiten, dass sie leicht in die berufliche Praxis zu übertragen sind und zudem anregen, eigenständige Lösungen für berufliche Anforderungen zu erarbeiten. Der Band vernetzt ökonomische und psychologische Fragestellungen zu einer Gesamtperspektive und deckt ein breites Themenfeld ab. Der Schwerpunkt liegt im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Verknüpft werden auch theoretische Grundlagen und praxisorientierte Beiträge. Die zahlreichen Fallstudien fokussieren die Problemstellungen der Praxis. Die Beiträge wurden sowohl von Psychologen als auch Ökonomen, teilweise auch gemeinsam geschrieben, ebenso von Theoretikern und Praktikern. Dieser thematische und autorensseitige Mix bietet einen fundierten Überblick über wirtschaftspsychologische Fragestellungen und Anwendungsfelder. Viele Beiträge erweisen sich als zukunftsorientierte Impulsgeber. Ein über 100 Seiten umfassender Beitrag über Controlling erörtert nach grundsätzlichen Fragestellungen vertiefend **Perspektiven eines verhaltensorientierten Controllings**. Auf ein Stichwortverzeichnis wurde verzichtet, dies kann den Zugriff erschweren und Querverbindungen weniger sichtbar machen. Der Text wird lesefreundlich angeboten, manche Beiträge könnten stärker illustriert und durch Lesehilfen unterstützt werden. Insgesamt ein überzeugendes Buch zu einem wichtigen Thema.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 27.06.13): <http://www.springer.com/springer+vs/psychologie/book/978-3-531-18077-9>

Steiger, Thomas M. / Lippmann, Eric (Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Berlin: Springer Verlag 2013 – Mit Schmuckschuber in 2 Bänden (Band 1 mit 429 Seiten, Band 2 mit 425 Seiten) € 119,99

Die vorliegende 4., vollständig überarbeitete Auflage 2013 vermittelt kompakt und praxisorientiert in 18 Kapiteln Führungswissen. Band 1 widmet sich den Grundlagen des Führungsverständnisses sowie der aktiven Gestaltung der Führungsrolle. Band 2 geht auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen ein und diskutiert das Management komplexer Führungssituationen. Der Stoff wird außerordentlich leserfreundlich dargeboten. Rund 300 Abbildungen veranschaulichen, vielfältige Lese- und Orientierungshilfen unterstützen und etwa 100 Cartoons von Ivan Steiger beleben das Werk. Das Buch fasst praxisrelevantes Führungswissen in benutzerfreundlicher Weise zusammen und ist geeignet, die Führungskompetenz zu stärken.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 27.06.13): <http://www.springer.com/business+%26+management/business+for+professionals/book/978-3-642-34356-8>



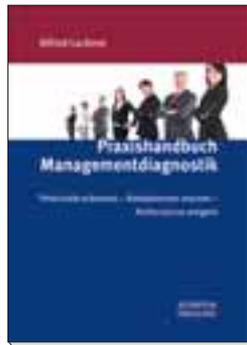
Lackner, Alfred

Praxishandbuch Managementdiagnostik

Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag 2012 – 299 Seiten, € 49,95

Überschau

Alfred Lackner ist angabegemäß Geschäftsführer von LACKNER & KABAS Management Assessments Psychologie (Wien). Das Buch präsentiert ein ganzheitliches Konzept der Managementdiagnostik. Dieser Ansatz umfasst die Untersuchung vorhandener Potenziale, die Kompetenzanalyse und die Performancemessung bzw. Performancesteigerung. Zum Buch gehört ein ergänzender Online-Zugang.



Themenübersicht

Managementdiagnostik und Personalpsychologie – Wiener Kompetenzmodell® – Führen auf verschiedenen Hierarchiestufen – Instrumente und Verfahren – Unternehmensentwicklung – Potenzialorientiert – Kompetenzorientiert – Performanceorientiert – Anhang

Einordnung

Der Autor ordnet die Managementdiagnostik ein als Teilgebiet der Organisations- und Personalpsychologie. Die Hauptaufgabe der Managementdiagnostik besteht den Ausführungen zufolge in einem **Vergleich jener Anforderungen, die an Führungskräfte und Manager gestellt werden, mit der jeweiligen Ausstattung einer konkreten Person**. Dabei geht es um interindividuelle Unterschiede im Erleben und Verhalten sowie um die Vorhersage zukünftigen Verhaltens. Nach den Worten des Autors bilden Potenziale, Kompetenzen und Performance die Grundlage für den Unternehmenserfolg. Dieses Buch richtet sich an Berater und Leser, die sich näher mit dieser Thematik befassen wollen. Das Buch ist in zwei Teile gegliedert: in eine inhaltliche Aufbereitung und einen Praxisteil mit verschiedenen Verfahren und Instrumenten anhand von acht Praxisbeispielen. Im Anhang befindet sich eine Anleitung für die Anwendung und Interpretation der Wiener Potenzialanalyse® 16 Führung. Mit dem Erwerb des Buches ist ein einmaliger, kostenloser Online-Zugang zur Wiener Potenzialanalyse® 16 Führung verbunden. Das Buch vermittelt Begriffssicherheit sowie methodische Bausteine und schärft den Blick für diagnostische Fragestellungen. Es ist lesefreundlich geschrieben und aufbereitet.

Online-Leseprobe unter (Zugriff am 20.07.13): <http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3125-5>

Schmitz, Michael

Psychologie der Macht

Wien: Buchverlage Kremayr & Scheriau 2012 – 301 Seiten, € 22,90

Überschau

Dr. Michael Schmitz ist Psychologe und Management Coach sowie Professor an der Lauder Business School. Er arbeitete viele Jahre als Journalist, war u. a. Chefreporter des ZDF. Er ist Partner der Beratungsagentur preventK. Das Buch bietet eine recht facettenreiche Betrachtung

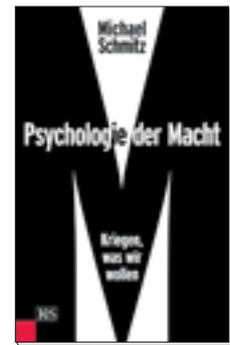
zur Macht in Wirtschaft und Gesellschaft. Es verdeutlicht, dass das Thema jeden Einzelnen betrifft, aber auch trifft.

Themenübersicht

Macht: Wie sie die Welt im Innersten zusammenhält, z. B. Macht der Gefühle oder Managermacht und -ohnmacht – Macht: Die gefährliche Geliebte, z. B. Macht verändert Menschen oder Medienmacht – Macht: Die Voraussetzungen für echte Leadership, z. B. Führung und Macht.

Einordnung

„Macht“ ist ein komplexes, ambivalentes und auch schwieriges Thema. Das vorliegende Buch erhellt dieses Themengeflecht. Macht bzw. die Ausübung von Macht ist Voraussetzung und Bestandteil des Funktionierens von Wirtschaft und Gesellschaft und auch des eigenen Lebens. Machtgefüge halten die Wirtschaft in Gang. **Macht ist einerseits notwendig, kann aber andererseits auch mit beachtlichen Problemen und Gefahren verbunden sein**, die sich schlagwortartig mit Machtmissbrauch bzw. mit den Folgen unkontrollierter Macht umschreiben lassen. Zudem können Inhaber von übermäßiger Macht im Laufe der Zeit von einer Persönlichkeitsdeformation bedroht oder auch gekennzeichnet sein. Über diese Aspekte schreibt der Autor. Mit zahlreichen Fallbeispielen aus Politik, Wirtschaft und Medien gibt dieses Buch einen umfassenden Einblick in die Mechanismen der Macht. Der Leser lernt, Macht und ihre recht unterschiedlichen Seiten genauer zu sehen, und tiefer zu verstehen, wie Macht funktioniert. Das Buch gibt Orientierungshilfe und stößt an, diesen Themenkomplex zu überdenken, sich auch das eine oder andere klar zu machen, sich vielleicht auch neu zu positionieren. Das Buch ist journalistisch geschrieben, die Texte sind verständlich und leicht zu lesen. Es liest sich wie ein spannender Roman, auf Illustrationen wurde verzichtet. Eine Leseprobe stand zum Zeitpunkt der Rezension nicht im Zugriff. Jedoch finden sich unter www.preventk.com (Abfrage am 04.07.13) mehrere Interviews des Verfassers.



Kommunikation und Medien

Branahl, Udo

Medienrecht

Wiesbaden: Springer VS – 390 Seiten, gedrucktes Buch € 34,99 / E-Book € 26,99

Wer sich in der einen oder anderen Weise der Medien bedient, kann mit medienrechtlichen Fragen in Berührung kommen, daher sind Grundkenntnisse des Medienrechts angebracht. Der Autor dieser 7., überarbeiteten und aktualisierten Auflage war bis zu seiner Pensionierung Professor für Medienrecht am Institut für Journalistik der Technischen Universität



Dortmund. Die vorliegende Einführung bietet einen Überblick wesentlicher medienrechtlicher Fragestellungen. Dabei handelt es sich kaum um ein trocknes journalistisches Lehrbuch, vielmehr schreibt der Autor verständlich, beispielhaft und anschaulich. Zahlreiche Aufgaben mit Beispielantworten sorgen für Konkretisierungen der jeweiligen Themen. Bemerkenswert ist die thematische Ausrichtung, die sich eng an den Rechten und Pflichten und Problemstellungen der Journalisten in einem weiten Sinne in Presse, Rundfunk, Fernsehen und Internet orientiert. Beispielsweise behandelt das 5. Kapitel überblicksartig den Schutz des Unternehmens und geht gezielt auf die **Abwägung zwischen Berichterstattungsfreiheit und Unternehmensschutz** ein, wie z. B. bei rufschädigenden Äußerungen. Ein empfehlenswertes, kompaktes Lehrbuch.

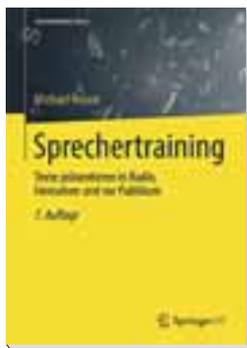
Online-Leseprobe unter (Abfrage am 06.07.13): <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-00957-1/page/1>

Rossié, Michael

Sprechertraining

Wiesbaden: Springer VS – 292 Seiten, gedrucktes Buch € 24,99 mit CD / E-Book € 19,99

Der Autor, Michael Rossié, arbeitet als Sprechtrainer und Coach für namhafte Institutionen. Das in 7. Auflage vorliegende Werk richtet sich an alle, die Texte präsentieren und ihre Sprechtechnik optimieren wollen. Das Buch bietet ein verständliches Trainingsprogramm mit vielen praktischen Beispielen und Übungen. Die beiliegende CD enthält zahlreiche Hörbeispiele.



Online-Leseprobe unter (Abfrage am 06.07.13):

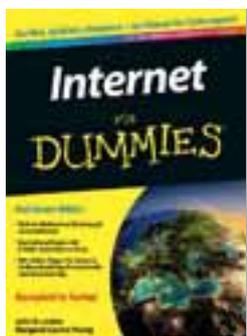
<http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-01891-7/page/1>

Levine, John R. / Young, Margaret Levine

Internet für Dummies

Weinheim: Wiley VCH Verlag 2003 – 400 Seiten, € 19,99

Diese Übersetzung aus dem Amerikanischen liegt in 13., überarbeiteter und aktualisierter Auflage vor. Die Reihe „für Dummies“ (im Internet: <http://www.wiley-vch.de/dummies>) vermittelt die jeweiligen Themen auf heitere und lockere Art. Das vorliegende mehrfarbige Buch behandelt in 22 Kapiteln das relevante Standardwissen über das Internet. Allgemeine Betrachtungen zum Internet eröffnen das Buch, Sicherheitsfragen und Zugangsfragen schließen sich an, die Nutzung des Internets nimmt breiten Raum ein, ein Glossar beschließt die Veröffentlichung. Ein geeignetes Standardwerk zur persönlichen Nutzung des Internets. Eine Leseprobe lag nicht vor.



Beiler, Markus

Nachrichtensuche im Internet

Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2013 – 490 Seiten, € 59,-

Dieser Band enthält eine Inhaltsanalyse zur journalistischen Qualität von Nachrichtensuchmaschinen aus wissenschaftlicher Sicht. Der Band ist insoweit von allgemeinem Interesse, da er sich grundsätzlich mit Suchmaschinen und ihrer Funktionsweise und den daraus folgenden Konsequenzen befasst. Der Titel zeigt die Problematik von Selektion, Vermittlung und Algorithmen. Aus Sicht des Autors besteht beispielsweise die Gefahr, dass **Relevanz und Wertigkeit nur noch technisch, aber nicht mehr inhaltlich bestimmt werden**. Beiler regt an zur vertieften Auseinandersetzung mit dem Ablauf von Internet-Suchvorgängen.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 27.07.13): <http://www.uvk.de/buecher/alle/db/titel/details/nachrichtensuche-im-internet////ch/e583f-1c0ab446bc99d3931ca364b13f8/>



Wirtz, Bernd W.

Übungsbuch Medien- und Internetmanagement

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag – 363 Seiten, € 34,95

Dieses Lernbuch enthält Aufgaben und Fallstudien mit Lösungen. 11 Kapitel bringen Aufgaben mit Lösungshinweisen zu den Grundlagen des Medienmanagements, zum Buchmanagement usw. Nach methodischen Ausführungen zur Fallstudienanalyse folgen Fallstudien mit Lösungshinweisen zu Google, der Axel Springer AG sowie zur RTL Group. Das Werk lässt sich nutzbringend sowohl zum Selbststudium als auch zur Prüfungsvorbereitung einsetzen. Es fördert die begriffliche Sicherheit und das Problemverständnis medienwirtschaftlicher Aufgaben und ihrer methodischen Bearbeitung.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 27.07.13): <http://www.springer.com/springer+gabler/marketing+%26+sales/medien/book/978-3-8349-4149-7>



Eggler, Anitra

Facebook macht blöd, blind und erfolglos

Zürich: Orell Füssli Verlag 2013 – 224 Seiten, € 19,95

Anitra Eggler ist angabegemäß Digitaltherapeutin (<http://www.anitraeggler.com/>). Sie legt ein „anderes Facebook-Buch“ vor. Herausfor-

dernd, keck, provokativ. „Digital-Therapie für Ihr Internet-Ich“, wie es an einer Stelle heißt. Das Buch ist in der Aufmachung ungewöhnlich, im Stil scharfzünftig und zuspitzend, in der Sache analytisch und scharfsinnig. Internetprobleme im Allgemeinen und Facebook-Aspekte im Besonderen bringt Egger auf den Punkt, bricht Tabus. Die Hauptthemen: Sklaven-Phonitis, Facebook-Inkontinenz und Reputations-Infarkt. Das Buch bietet einen alternativen, unterhaltsamen und erhellenden Zugang zu Fluch und Segen der digitalen Welt.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 29.07.13): http://www.ofv.ch/index.php?action=titel_detail&id=100219

Duden3

Die deutsche Rechtschreibung (Buch – App – Software)

Berlin: Bibliographisches Institut 2013 – € 24,99

Das Standardwerk der deutschen Rechtschreibung liegt jetzt in 26., völlig neu bearbeiteter und erweiterter Auflage vor. Eine Premiere: Ein All-in-one-Produkt aus 1. Buch (mit rund 140.000 Stichwörtern mit über 500.000 zusätzlichen Angaben auf 1.216 Seiten), 2. die Duden-Rechtschreibprüfung für PC mit elektronischem Wörterbuch sowie 3. die Wörterbuch-App für Smartphones und Tablets. Daher heißt es jetzt auch Duden3 (sprich: Duden hoch drei) sowie erstmals „die Duden“ statt bisher „der Duden“. Der Pressemitteilung zufolge wurden **5.000 neue Wörter aufgenommen, sie spiegeln die sprachlichen Veränderungen und zeigen die Trends insbesondere in den Bereiche Umwelt, Politik, Internet und Informationstechnik**. Der gedruckte Duden liegt in einem neuen dreifarbigem Layout vor, versehen mit einer klaren Struktur und insgesamt in einer eleganten und benutzerfreundlichen Aufmachung. Alles in allem sowohl inhaltlich als auch preislich ein sehr attraktives Angebot.

Weitere Informationen unter (Abfrage am 4.7.13): www.duden.de/duden1



Nachrichtendienst „Studie: Zinstief kostet deutsche Sparer Milliarden“. Wegen besonderer Relevanz und Nähe dieses Themas auch Bestandteil des Literaturforums.

Sander, Beate

Der Aktien- und Börsenführerschein

München: Finanzbuch Verlag 2013 – 268 Seiten, € 29,99

Die vorliegende 5., aktualisierte und erweiterte Auflage vermittelt, so der Untertitel, die „Lizenz zum Geldanlagen“. Die Autorin führt kompetent durch komplexe Sachverhalte, vermittelt das Börsengeschehen einerseits betont anschaulich und ausdrucksvoll und andererseits auch verständlich und praxisnah. Die mehrfarbige Text- und Bildgestaltung und die lebendige Darstellung laden zum Lesen ein. Der umfangreiche Fragen- und Antwort-Teil ist eine gelungene Aufforderung zum Selbsttest. Die Autorin bietet eine **schriftliche „Börsenführerscheinprüfung“ mit attraktiver Urkunde** an. Eine recht interessante Einführung für Anleger mit vielfältigen Informationen, z. B. auch mit einer Perspektive auf Unternehmen.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 12.07.13): <https://www.m-vg.de/finanzbuchverlag/shop/article/3195-der-aktien-und-boersenfuehrerschein/>



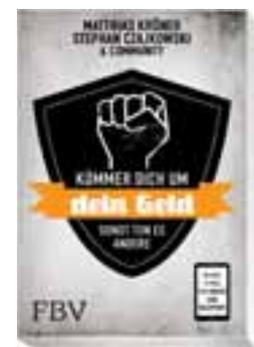
Kröner, Matthias / Czajkowski, Stephan

Kümmere dich um Dein Geld, sonst tun es andere

München: Finanzbuchverlag 2013 – 311 Seiten, € 14,99

Matthias Kröner ist angebegemäß CEO und Vorstandssprecher der FIDOR Bank, Stephan Czajkowski ist Coach und berät Führungskräfte bei der Analyse und Ausbildung von Führungskompetenzen. Das vorliegende Taschenbuch führt durch das komplexe Themenfeld des Geldes und der Geldanlage auf etwas unkonventionelle, aber wirksame und zudem unterhaltsame Weise. Das Buch fördert die Kompetenzen in Geldfragen und unterstützt den kritischen und bewussten Umgang mit Geld, Banken usw. Eine lockere Aufmachung und der Einbezug vieler Experten unterschiedlicher Bereiche prägen diese Veröffentlichung.

Online-Leseprobe unter (Abfrage am 13.07.13): <https://www.m-vg.de/mediafiles/article/pdfdemo/978-3-89879-795-5.pdf>



Börse und Geld

Dieses Thema wird publizistisch immer stärker aufgegriffen, engagiert und kontrovers diskutiert. Ein Schnittstellenthema, das oft sowohl die berufliche Perspektive als Manager und Controller als auch die des „Privatmannes“ berührt. Während des Schreibens dieser Zeilen meldet z. B. ein

Persönliche Themen und Kompetenzen

Stürzer / Koch / Noack / Westner

Das Vermieter-Praxishandbuch

Freiburg: Haufe Verlag 2013 – 404 Seiten, € 29,95

Die Autoren des in 7., aktualisierter Auflage vorliegenden Titels sind Rechtsanwälte und Berater bei dem Haus- und Grundstückbesitzerverein München. Kernstück der Aktualisierungen ist die Mietrechtsreform mit allen wichtigen Änderungen für Eigentümer, Verwalter und Vermieter sowie die neue Trinkwasserverordnung. Das Buch bietet hohen Praxisnutzen. Neben fundierten Ausführungen rund um das Mietverhältnis bietet das Buch u. a. zahlreiche Musterbriefe und Musterformulare im Bereich der Online-Arbeitshilfen (Zugriff mit Buchcode) sowie ein kostenloses E-Book zum Herunterladen.



Das Schreib- und Medien – ABC

In dieser Ausgabe: Daten, Fakten und Einordnungen rund um die deutsche Sprache

Unsere Sprache dient der **Verständigung**. Damit diese Verständigung erfolgen kann, bedarf es bestimmter Voraussetzungen. Beispielsweise müssen wir über einen angemessenen Wortschatz verfügen und mit den Regeln unserer Sprache gebührend umgehen können.

Hierzu ein **Rechtschreibquiz**. Nach den Angaben der Duden-Redaktion sind dies die 10 Wörter, die am häufigsten falsch geschrieben werden (hier natürlich richtig geschrieben):

1. des Weiteren, 2. E-Mail, 3. Hobbys, 4. renommiert, 5. Rhythmus, 6. Silvester, 7. Tipp, 8. Verwandtschaft, 9. Voraussetzung, 10. Widerspruch. Sie haben sicher 10 Punkte erreicht. Übrigens, der neue Duden bietet viele Anregungen, in lockerer Runde ein Rechtschreibquiz abzuhalten. Dies kann lustig, unterhaltsam und natürlich auch recht lehrreich sein.

Es kommt nicht nur darauf an, die Worte richtig zu schreiben bzw. auch auszusprechen, sondern auch die **passenden Worte** zu finden. Unsere Fachgebiete, etwa die Betriebswirtschaftslehre oder das Controlling, sind dynamische Größen, die sich stetig verändern. Durch neue Entwicklungen werden sie immer wieder fortgeschrieben und dem aktuellen Stand angepasst. Bei unserer Sprache ist es nicht anders, auch sie lebt und verändert sich. Dies lässt sich ganz konkret daran beobachten, dass jede Neuauflage des Dudens 1 (Rechtschreibung) den Umfang der ausgewiesenen Wörter und damit auch des Buchumfangs anwachsen lässt. Nach Verlagsangaben enthält die aktuelle 26. Auflage immerhin **5.000 neue**

Wörter. Neue Wörter zeigen Trends, wie es bei Duden heißt. Dazu Dr. Werner Scholze-Stubenrecht, Leiter der Dudenredaktion: „In den Duden werden Wörter aufgenommen, wenn sie gebräuchlich sind. Das heißt: Sie müssen in unserer elektronischen Sammlung von Texten, dem Duden-Korpus, häufig vorkommen, in unterschiedlichen Quellen wie Zeitungen, Büchern etc. nachweisbar sein und über einen gewissen Zeitraum auftreten.“ Aus den Wörtern lasse sich erkennen, so der Leiter der Dudenredaktion, dass sich in einigen Bereichen gerade viel bewege: Umwelt, Politik – besonders Finanzpolitik – und unterhaltende Informationstechnik. Wenn ein Begriff in den Duden aufgenommen wird, dann ist er angekommen. Als vor vielen Jahren „Controlling“ erstmals in den Duden aufgenommen wurde, brachte Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle, Vater des deutschen Controllings, seine große Freude überaus deutlich zum Ausdruck. Oft war von ihm zur damaligen Zeit zu hören „wir stehen jetzt im Duden, wir haben es in den Duden geschafft“. **Der Rechtschreibduden hat zuerst die Berufsbezeichnung „Controller“ aufgenommen, und zwar in die 19. Auflage von 1986. In der 20. Auflage von 1991 kam dann das „Controlling“ hinzu**, wie die Pressesprecherin von Duden auf Nachfrage bestätigte. Also sind wir – historisch betrachtet – nicht mehr ganz jung.

Hier einige neu aufgenommene Wörter, die es nach Angaben der Dudenredaktion auch „geschafft“ haben:

Schuldenbremse, Vorständin, Energiewende, Arabellion, aufmerksamkeitsstark, bespaßen, Körperscanner, Biomarker, Induktionsherd, E-Book, Eurobond, fremdvergeben, Inklusion, Schitstorm, Liebesschloss, Netzsperrung, Opferzeuge, ranken (bewertend, einstufig), Social Media, Transaktionssteuer, wellnessen, Wutbürger, Zockerpapier, Zumba usw.

Da Controllerinnen und Controller Zahlen mögen, hier **noch Statistisches** auf der Basis von Informationen aus dem Bibliographischen Institut:

- Umfang des Wortschatzes der deutschen Gegenwartssprache: 300.000 bis 500.000 (Grundformen)
- Der aktive Wortschatz eines deutschen Durchschnittssprechers: 12.000 bis 16.000 Wörter.
- Die häufigsten Wörter in deutschen Texten: der, die, das
- Der häufigste Buchstabe in deutschen Wörtern: e
- Zum guten Schluss: Ist Deutsch männlich oder weiblich? Deutsch ist weiblich! Bei den Substantiven (Hauptwörter) mit nur einem Artikel liegt „die“ (feminin) mit 46% deutlich vor „der“ (maskulin) mit 34% und „das“ (neutral) mit 20%.

Anmerkung: Diese Ausführungen kamen mit freundlicher Unterstützung von Frau Dr. Nicole Weiffen, Leiterin Kommunikation im Bibliographischen Institut, zustande.

Zu guter Letzt

Ich wünsche Ihnen viele interessante neue Einblicke und grüße Sie herzlich bis zum „Wiederlesen“.

Mha li

„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Was wissen wir über das Risikomanagement deutscher Unternehmen?



Dr. Werner Gleißner

Die Fähigkeit mit einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft umgehen zu können, speziell Risiken im Kontext wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen zu berücksichtigen, ist ganz offensichtlich ein Erfolgsfaktor. Um die Erfolgsaussichten eines Unternehmens – z. B. aus Perspektive eines Geschäftspartners oder Aktionärs – beurteilen zu können, wären Erkenntnisse über die Risikomanagement-Fähigkeiten sicherlich nützlich. Interessant ist, was man tatsächlich schon heute aus der Risikoberichterstattung über das Risikomanagement eines Unternehmens und zukünftig bei Umsetzung des Deutschen Rechnungslegungs Standards 20 (DRS 20) speziell für die Konzernlage-Berichterstattung lernen kann.

Frühere Studien zum Risikomanagement der Unternehmen haben auch erhebliche Schwächen aufgezeigt, die insbesondere am ökonomischen Nutzen der bisher etablierten Systeme zweifeln lassen. Diesen Studien zufolge sind viele Risikomanagementsysteme primär auf die Erfüllung formaler Anforderungen (z.B. Kontroll- und Transparenzgesetz, KonTraG, bzw. IDW Prüfungsstandard 340) ausgerichtet.

Es wundert daher auch nicht, dass Wert- und Risikomanagement bisher nur unzureichend verknüpft sind. Der Review zu bereits vorliegenden empirischen Erkenntnissen zum Risikocontrolling in deutschen Industrieunternehmen von Weißenberger/Löhr, 2010, bestätigt im Wesentlichen diese Einschätzung.

Welche Anforderungen stellt nun der DRS 20 an den Risikobericht und damit implizit an das Risikomanagement? Grundsätzlich muss die Risikoberichterstattung Angaben zum Risikomanagement-System und den wesentlichen Einzelrisiken umfassen sowie eine zusammenfassende Darstellung der Risikolage. Entsprechend den Anforderungen aus KonTraG bzw. IDW PS 340 sind natürlich bestandsbedrohende Risiken anzugeben, aber darüber hinaus auch weitere „wesentlichen Risiken“. Die dargestellten Risiken sind zu quantifizieren, wenn dies auch zur internen Steuerung erfolgt. Da gemäß den Anforderungen aus KonTraG und IDW PS 340 gerade für die interne Steuerung – speziell das frühe Erkennen bestandsbedrohender Risiken – alle wesentlichen Risiken für die interne Steuerung zu quantifizieren sind, entspricht dies einem weitgehenden Quantifizierungsgebot, das auch sinnvoll ist. Allein durch qualitative Risikoinformationen kann ein Außenstehender nicht beurteilen, welche Implikationen die Risiken z. B. für das Rating (und damit den Bestand) eines Unternehmens haben. Da es im Allgemeinen gerade die Kombinationseffekte eingetretener Risiken sind, die Krisen und Insolvenzen auslösen, muss man die DRS 20 Anforderungen der Darstellung „eines Gesamtbilds der Risikolage des Konzerns“ weitgehend interpretieren wie die Anforderung der Risikoaggregation im IDW PS 340. Bekanntlich können nur mittels Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Simulation) Aussagen über den aggregierten Gesamtrisikoumfang (z. B. Eigenkapitalbedarf) abgeleitet werden. Der DRS 20 verweist darauf, dass Risiko-diversifikationseffekte berücksichtigt werden können. Faktisch ist dies (wie auch die Berücksichtigung der Chancen) jedoch immer sinnvoll und geboten, um ein tatsächliches Bild der Risikolage abzugeben. Würde man einfach Risiken addieren, unterstellt man, dass sämtliche wesentliche Risiken gemeinsam eintreten.

In vielerlei Hinsicht ist die nochmalige Betonung der Bedeutung quantifizierter Risiken (auf der Linie des KonTraG) hilfreich, um mehr Transparenz zu schaffen über den tatsächlichen Risikoumfang von Unternehmen (und die Risikomanagementfähigkeiten) und ein potenzieller Anstoß, die Risikomanagementsysteme in dieser Linie weiter zu entwickeln.

Wir hoffen, Sie finden in den Beiträgen wieder einige für Ihre Arbeit interessante Anregungen – und natürlich stehen wir auch weiterhin gerne zur Verfügung für Anregungen zu weiteren risikomanagementbezogenen Themen, über die Sie hier lesen (oder schreiben) möchten.

TOPEVENT

31. Januar 2014

7. Sitzung des Arbeitskreises Supply Chain Risk Management – Stuttgart

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

RMA-Jahreskonferenz: eine facettenreiche Praxiswelt



Rund 160 Teilnehmer bildeten den Rahmen der diesjährigen Fachkonferenz in Frankfurt am Main. Rechtes Bild: Prof. Dr. Peter Bofinger, Universität Würzburg, in seinem Vortrag zur Staatsschuldenkrise.

Zwei Tage mit 18 Vorträgen und rund 160 Konferenzteilnehmern. Die Zahlenbilanz der 8. RMA-Jahreskonferenz, die am 23. und 24. September in Frankfurt am Main tagte. Mehr als die nackten Zahlen spiegelte die Fachtagung das facettenreiche Risikomanagementumfeld mit Chancen und Risiken in volatilen Märkten wider – quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. Die Themenvielfalt reichte von der Staatsschuldenkrise über den Social-Media-Einsatz in Unternehmen bis hin zu Cyberattacken, Supply-Chain-Risiken, Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung oder Compliance-Fragen. Ein Hauptaugenmerk der RMA lag auf der Darstellung von unter-

schiedlichen Risikomanagementansätzen in den jeweiligen Organisationen mit einem starken Link zu Best-Practice, gerade für den Mittelstand. „Als Interessenvertretung möchten wir allen Teilnehmern zeigen, wie es andere Unternehmen mit dem Risikomanagement halten und das Thema aus der grauen Theorie in die facettenreiche Praxiswelt heben“, so Prof. Dr. Roland Franz Erben, Vorstandsvorsitzender der RMA. Und er ergänzt: „Mit der Jahreskonferenz schaffen wir jährlich eine Plattform zum Wissensaustausch in Theorie und Praxis und fördern gleichzeitig den Netzwerkgedanken innerhalb der Risikomanagementszene.“ Und darauf kommt es der RMA als Impulsgeber

zum Thema Risikomanagement im Wesentlichen an: den Wissenstransfer im Risikomanagement zu fördern und den Fachdialog zwischen Organisationen jeder Größe in allen Branchen auszubauen. Wie wichtig diese Themen sind, zeigte sich im Rahmen der RMA-Jahreskonferenz 2013.

Also auf ein Neues – im Herbst 2014. //

RMA-JAHRES-KONFERENZ IM ÜBERBLICK

Die Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. (RMA) ist eine der renommiertesten und größten Fachtagungen zum Thema Risikomanagement im deutschsprachigen Raum. Die RMA-Jahreskonferenz konnte in den bisher acht Auflagen rund 160 Referenten sowie mehr als 1.600 Teilnehmer zählen. //

Weitere Informationen unter: www.rma-ev.org

LITERATUR



„IT-Risikomanagement mit System“

Mit der vierten Auflage erhält der Leser einen branchenübergreifenden Leitfaden für das IT-Risikomanagement im Unternehmen, der auf die derzeitige Situation der Standardisierung, der IT Governance und der aktuellen Rahmenwerke (z.B. CoBIT) Bezug nimmt. Zur methodischen Analyse und Bewältigung dieser Risiken zeigt ein beispielhafter Risikomanagement-Prozess auf, wie eine optimale Praxisumsetzung im Unternehmen möglich ist..

Hans-Peter Königs: IT-Risikomanagement mit System, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013, 4. Aufl., 472 Seiten, 54,95 Euro, ISBN 978-3-8348-1687-0

Neue Möglichkeiten durch wirksame BYOD-Strategien

Die Einbindung von privaten mobilen Endgeräten stellt die IT Abteilungen branchenübergreifend vor große Herausforderungen. Da sich der Trend immer weiter in Richtung BYOD (Bring Your Own Device) entwickelt, ist es aufgrund der zahlreichen Chancen, die sich daraus ergeben, unabdingbar eine kritische Auseinandersetzung zu forcieren. Laut einer aktuellen Studie von PwC nutzen mittlerweile 88 Prozent aller Mitarbeiter ihre Smartphones und Tablets im privaten sowie im beruflichen Bereich.

Neben den vielen Vorteilen wie steigender Flexibilität und Produktivität blendet die Mehrzahl der Unternehmen die mit BYOD einhergehenden Risiken gänzlich aus. Durch private Verwendung entstehen neue und bisher nicht berücksichtigte Gefahrenpotentiale.

Hierzu gehören beispielsweise die Nutzung des Smartphones oder Tablets im Urlaub und dadurch die erleichterte Zugänglichkeit für Dritte. Sensible Daten stellen demzufolge noch intensivere Anforderungen an ihre Schutzmechanismen.

Das Information Security Forum, die weltweit unabhängige Plattform für Risikomanagement im Bereich Informations- und Cybersicherheit, warnt deshalb vor akuten Bedrohungen durch gestohlene, verlorene oder zerstörte Daten. Zudem nimmt die Menge spezieller Malware, die auf Angriffe gegen mobile Endgeräte spezialisiert ist, stetig zu. Die Implementierung einer wirksamen BYOD-Risikostrategie sollte demnach bei allen Überlegungen zunächst im Fokus stehen. //

Interview mit Gregor Fies

Das Risikomanagement aus Sicht des RMA Regionaldirektors Baden-Württemberg



In einem persönlichen Gespräch stellte Gregor Fies den derzeitigen Stand des Risikomanagements hierzulande dar und ging auf die Entwicklung in den vergangenen Jahren ein. Zudem verwies der Regionaldirektor Baden-Württemberg der RMA auf aktuelle Risiken und zeigte auf, wie kleine und mittelständische Unternehmen für das Risikomanagement begeistert werden können.

Das Risikomanagement in Deutschland scheint in den letzten Jahren einen Veränderungsprozess von der ursprünglich isolierten Betrachtung, hin zu einer Integration in den Planungsprozess zu durchlaufen. „Wo in der Vergangenheit fast ausschließlich die gesetzlichen Regularien im Fokus standen, etabliert sich nun eine datengestützte Analyse, die durch Errechnung von Abweichungen und Simulationen unerwarteter Ereignisse sich daraus ergebenden Chancen und Risiken aufzeigt“, so Fies. Darüberhinaus ist die ausführliche Berichterstattung an die Chefetage unerlässlich. Der diplomierte Betriebswirt zeigt sich sicher, dass die aktuelle Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist, da sich nun auch kleine und mittelständische Unternehmen dem Risikomanagement annehmen müssen.

Derzeit sieht Fies den Standpunkt Deutschland großen Gefahren seitens der Industrie-

spionage ausgesetzt. „Als Innovationstreiber müssen wir noch penibler auf den Datenschutz achten und uns selbst verdeutlichen, dass sämtliche Daten, seien es geschäftliche oder persönliche, einer immensen Gefahr ausgesetzt sind.“ Aktuell fließt der deutsche Datenverkehr zum Teil durch mehrere Kontinente, da sich dies als schneller und vor allem kostengünstiger erwiesen hat. Ein landesinternes Internet, wie es derzeit von führenden deutschen Telekommunikationsunternehmen geplant wird, sei zwar noch Zukunftsmusik, jedoch in Zeiten weitreichender Internet-Überwachung unabdingbar, um unser Know-how zu schützen.

Die Anforderungen im Risikomanagement nehmen hinsichtlich gesetzlicher Vorgaben an Dokumentation und Prüfung stetig zu. Hierdurch entsteht in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein enormer Wachstumsmarkt. „Wie schaffe ich es eben diese Unternehmer davon zu überzeugen, dass ein zusätzlicher Aufwand durch das Risikomanagement lohnenswert ist?“, fragt Fies fasziniert und liefert auch umgehend selbst die passende Antwort: „Jede unternehmerische Entscheidung sollte nach einer fundierten Chancen und Risiken Abwägung erfolgen und führt gepaart mit der Berücksichtigung gesetzlicher Regularien zu einer nachhaltig erfolgreichen und profitmaximierenden Unternehmung.“ //

PERSONALIE

Gregor Fies, Regionaldirektor Süd der Risk Management Association e.V., ist seit dem 01. Juli 2013 Teil der Geschäftsleitung bei der Schleupen AG und hierbei für das interne Risikomanagement verantwortlich. Zuvor war Fies bereits mehrere Jahre bei Schleupen als Bereichsleiter des Vertriebs und Marketings der IT-Infrastruktur tätig. Durch den Kontakt zur RMA, die seit erster Stunde eine enge Partnerschaft zur Schleupen AG führt, gewährte uns Fies Einblicke in die aktuelle Risikolandschaft aus seiner Sicht. Einen weiterführenden Bericht hierzu finden Sie in der Rubrik RiskManagementNews.

Bernhard Kaufmann übernimmt zum 01. Januar 2014 die Position des Chief Risk Officers der Münchener Rück. Nach seinen verschiedenen Tätigkeiten bei dem Rückversicherer seit dem Jahr 2000, war Kaufmann zuletzt als Leiter des Risikomanagements der dem Konzern angehöri- gen ERGO Versicherungsgruppe beschäftigt. Die Konzernführung freut sich, einen erfahrenen und vor allem mit dem Unternehmen vertrauten CRO gewonnen zu haben.



Geva Johäntngen ist seit 2012 als Risikomanagerin bei der Lufthansa Technik AG (LHT) in Hamburg tätig, entwickelt und implementiert hier derzeit ein innovatives Konzept zum operativen Risikomanagement für einen der größten Geschäftsbereiche der LHT. Zuvor war Frau Johäntngen nach einem Berufsstart in der Unternehmensberatung Steria Mummert Consulting AG bei dem Windanlagenhersteller REpower Systems SE tätig, wo sie das unternehmensweite Risikomanagementsystem konzeptionierte. Daneben wirkte sie federführend in unterschiedlichen unternehmensweiten Projekten zur Organisationsentwicklung und Restrukturierung mit. Zuletzt betreute sie das Vertragsrisikomanagement in der größten Tochtergesellschaft, der REpower Systems GmbH, deren Gründung sie im Vorwege als Projekt leitete.

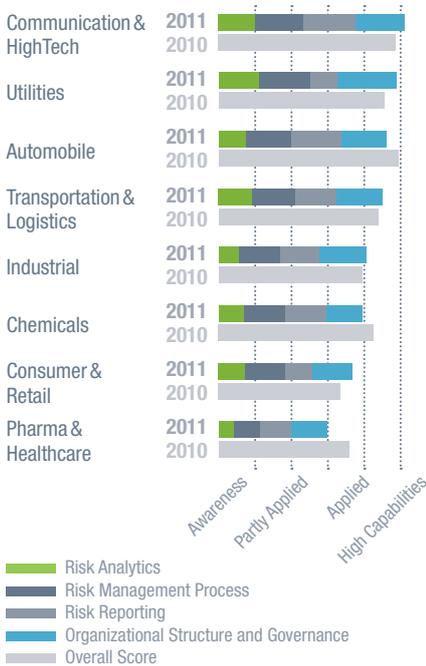


Seit 2011 leitet Geva Johäntngen zusammen mit Dieter Weise den RMA Arbeitskreis „Risikomanagement im Mittelstand“ und wurde im September 2013 zur Regionaldirektorin Hamburg benannt.

Risikomanagement in Deutschland – Bestandsaufnahme

Auch wenn das Thema „Risikomanagement“ in der deutschsprachigen Unternehmenslandschaft als mittlerweile weitgehend bekannt und bei vielen Unternehmen und Organisationen als eingeführt gilt, stellt sich die Frage, wie es in der Praxis tatsächlich aussieht. Inwiefern entspricht das Risikomanagement heute also anerkannten, internationalen Standards?

Risikomanagement-Reifegrade nach Branchen



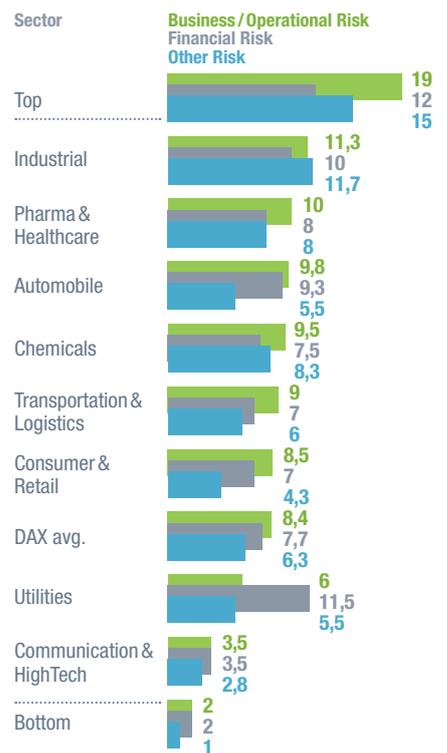
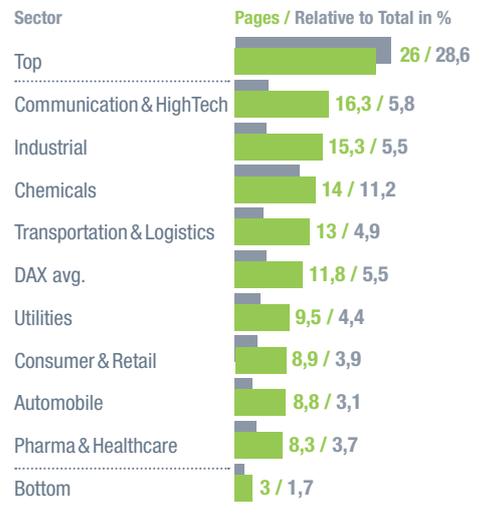
Wie ist der Stand des Risikomanagements in DAX-Konzernen? Dieser Frage widmete sich die Analyse der Unternehmensberatung Accenture vom 08. August 2013 (erschieden auf RiskNET.de), die viele Mängel in den Risikomanagement-Prozessen offenlegt. Zumeist wird sich dem Thema nur rudimentär gewidmet: Kleine Teams beschäftigen sich lediglich mit den gesetzlichen Regularien und beleuchten Chancen und Risiken nur oberflächlich. Kritisch sieht Accenture zudem, dass das Risikomanagement nicht zentralisiert stattfindet und auf Vorstandsebene der Posten des Chief Risk Officers häufig nicht besetzt ist. In den seltensten Fällen werden statistische Modelle zur Einschätzung potenzieller Gefahren genutzt. Meist stützt man sich auf externe Expertenmeinungen, was dazu führt, dass eigene

Datenbestände weder angelegt noch gepflegt werden. Durch eine ausgeprägte Beleuchtung und Identifikation aller Eventualitäten, deren professionelle und objektive Bewertung, anschließender Berichterstattung und einer abschließenden Einschätzung auf Basis der gewonnenen Daten würde ein immenser Mehrwert geschaffen werden, so die Empfehlungen von Accenture.

Aber wie ist die Lage des Risikomanagements im Mittelstand? Nicht nur bei großen Konzernen, auch im Falle kleinerer Unternehmen ist die nötige Risikosensibilität noch nicht vorhanden, so eine Studie des TÜV Rheinland vom 29. Oktober 2013. Lediglich ein Zehntel der 600 befragten Unternehmer sorgen sich tatsächlich um konkrete Bedrohungen. Hierbei wurden neben der allgemeinen Wirtschaftslage und der Konjunktur zumeist Ausfälle in der Lieferkette sowie IT-Probleme genannt. Bedenken in Bezug auf Umweltschäden oder mangelnde Produktqualität? „Weit gefehlt“, meint hierzu der TÜV Rheinland. Nicht einmal ein Drittel der untersuchten Betriebe verlässt sich im Alltag auf Risikosteuerungsinstrumente oder eine ausführliche Risikodokumentation. Nachhaltiges unternehmerisches Handeln, soziale Verantwortung sowie generationenübergreifende Erfolge, wofür der deutsche Mittelstand eigentlich stehen sollte und der Kunde ihn schätzt, scheinen weiter ins Abseits zu geraten. Zudem laufen vor Allem kleine Unternehmen Gefahr, in die Liquiditätsfalle zu tappen. Banken sehen sich immer heikleren regulatorischen Vorgaben ausgesetzt, was die Kreditvergabe an ebendiese Betriebe nicht sonderlich vereinfacht, warnen die Prüfer des TÜV.

Sowohl Accenture als auch der TÜV Rheinland sind sich sicher, dass weiterhin ein beachtliches Entwicklungspotenzial hinsichtlich des Risikomanagements besteht und dies nicht als Pflichtübung angesehen werden darf. Zur Implementierung der genannten Methodik, der Erstellung und Pflege umfassender Datensätze sowie der Organisation quantitativ und qualitativ schlagkräftiger Risikomanagement-Teams werden wohl noch einige Jahre vergehen. //

Umfang des Risikoberichts und Anzahl berichteter Risiken



Fazit: In Bezug auf Strategie, Governance, Prozesse, Organisation und Methodik verdeutlichen die Grafiken, dass alle DAX-Unternehmen die gestellten Kriterien zumindest ansatzweise erfüllen. Die oberen beiden Abbildungen zeigen hierbei den Umfang der Risikoberichte sowie die Anzahl der darin erörterten Risiken. Darüberhinaus zeigt die erste Abbildung den Reifegrad und die Entwicklung des Risikomanagements über die Branchen hinweg. Der Fakt, dass sich die Risikoberichte im Vergleich zwischen 2010 und 2011 qualitativ nur geringfügig verändert haben, ließ Accenture schließen, dass die Unternehmen den Entwicklungsprozess ihres Risikomanagements bereits als abgeschlossen ansehen.

Internationaler Controller Verein



Hey, let's go!

Andy Böhme, Controller-Preisträger 2013, zu seinen Erfahrungen mit der Bewerbung und allem, was danach folgte

Die Lufthansa AG hat 2013 den renommierten ControllerPreis erhalten. Das „muster-gültige“ Lufthansa-Projekt, „Bandbreiten-simulation im Luftverkehrspassagier-geschäft“, berücksichtigt angesichts wachsender Volatilität immer größere Unsicherheiten der periodischen Planung. Auf dem Congress der Controller in München hatte Andy Böhme den Preis für sein Team entgegen-genommen und die Lösung im Plenum vorgestellt.

ICV: Wie ist es mit dem Projekt seit der Preisverleihung weitergegangen?

Andy Böhme: Unser Projekt lebt natürlich und wird ständig weiterentwickelt, z. B. bei Fragen der Finanzsteuerung. Inzwischen haben wir es auch in verschiedenen Tochtergesellschaften der Lufthansa eingeführt.

Und wie ist es Ihnen als Controller-Preis-träger ergangen?

Ich habe ein durchgehend positives Feedback erlebt. Gerade im Internationalen Controller Verein habe ich interessante Kontakte geknüpft.

Der Verein hat sich als ungemein nützliche Plattform für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch erwiesen. Ich habe ihn als agile, diskussionsfreudige Organisation schätzen gelernt, in der man richtig etwas lernen kann. **Es war zu erfahren, dass Sie das Preisgeld nicht einfach verfeiert haben.**

Ja, die Hälfte haben wir der „Help Alliance“, einem von Lufthansa-Mitarbeitern 1999 gegründeten globalen Hilfsprojekt für die Verbesserung der Lebensumstände von Menschen in Not, gespendet. Da waren wir uns im Team alle einig und hatten ein wunderbares Gefühl.

Der Preis 2014 ist ausgeschrieben. Wie kam Ihre Bewerbung eigentlich ins Rollen?

Unser damaliger Leiter Controlling, Karl-Heinz Steinke, hatte im Team vorgeschlagen uns zu bewerben. Die Reaktionen waren nur anfangs etwas fragend, aber von Beginn an positiv.

Vom „Warum nicht?!“ haben wir dann schnell auf „Einfach anfangen!“ umgeschaltet.

Mit großem Aufwand?

Ganz ehrlich: Bei uns war der Aufwand nicht groß. Denn unser Projekt war ja gut dokumen-

Top-Themen

- **ControllerPreis 2014** ausgeschrieben
- **Große Erfolge auf dem Balkan**
- **1. Chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz**

Top-Events

- **Green Controlling@Logistics – Erfolgreiche Steuerung der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche** am 30. Januar 2014 in Frankfurt/Main
- **Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014** am 17./18. März 2014 in Poznan
- **Mitgliederversammlung des ICV** am 18. Mai 2014 in München
- **39. Congress der Controller** am 19./20. Mai 2014 in München
- **7. Intern. Controlling Conference des Clubs of Managerial and Financial Controllers** am 13. Juni 2014 in Kaliningrad (Russland)

Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 (0) 8153 88 974-20
www.controllerverein.com
> **Veranstaltungen**

tiert, etwa in Protokollen. Als wir uns ein Bewerbungskonzept überlegt hatten, ging es dann vor allem um die Auswahl und das Zusammenstellen der relevanten Informationen. Etwas mehr Aufwand hatten wir später mit unserer Präsentation als wir erfahren hatten, auf dem Münchner Congress als Sieger das Projekt vorstellen zu dürfen.

Können Sie Teams Tipps geben, die sich jetzt eine Bewerbung um den Controller-Preis 2014 überlegen?

Man sollte sich klar machen, dass man mit der Bewerbung nur gewinnen und wirklich nichts verlieren kann. Dann findet man auch leicht einen guten Weg für seine Bewerbung. Deshalb mein Rat: Hey, let's go!

ICV-Jubilare



Gleich zweimal gingen am 4. November ganz herzliche Glückwünsche an das ICV-Kuratorium.

Dr. Hillert Onnen (oben) feierte seinen 65. Geburtstag und der Kuratoriums-Vorsitzende, **Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber**, wurde 60. ■



Mit 5.000 EUR dotierter ControllerPreis 2014 ausgelobt

Der Internationale Controller Verein (ICV) hat den mit 5.000 EUR dotierten „ControllerPreis 2014“ ausgeschrieben. Bis zum 28. Februar 2014 können bei einer internationalen Jury Beispiele für „vorbildliche Controllerarbeit“ eingereicht werden. Der Preis wird am 19./20. Mai 2014 in München auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 39. Congress der Controller, verliehen. Der Preisträger erhält Gelegenheit, seine Lösung im Plenum zu präsentieren.

Die Entscheidung über den Gewinner trifft eine internationale Jury unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Hillert Onnen (beide Deutschland), Mag. Hubert Tretter (Österreich) sowie Dr. Luc Schultheiss (Schweiz).

Die preiswürdige Controllerarbeit soll praxiserprobt zu spürbaren Veränderungen beigetragen haben, die nicht nur das Controlling selbst betreffen, sondern das Unternehmen insgesamt erfolgreicher gemacht haben. Zur Teilnahme berechtigt sind alle Controller, die in den vergangenen zwölf Monaten Projekte in Profit- wie Non-Profit-Organisationen realisiert haben. Das Projekt darf weder bei einem anderen Wettbewerb eingereicht noch publiziert worden sein.

Bisherige ControllerPreis-Träger waren: Sick AG (2003), Aventis Pharma Deutschland GmbH (2004), T-Online International AG (2005), Kaufhof Warenhaus AG (2006), Hansgrohe AG

(2007), Lufthansa CityLine und Wittlinger Therapiezentrum/Dr. Vodder Akademie (2008), Fiege Gruppe (2009), Bundesagentur für Arbeit (2010), McDonald's Deutschland Inc. (2011), Otto Group Hamburg (2012) und Lufthansa AG (2013).

Die Bewerbungsunterlagen sind auf der ICV-Website (www.controllerverein.com) unter dem Pfad „Aktuelles“ – „Awards“ online. Bei Rückfragen wenden sich Teilnehmer an das Institut für Management und Controlling, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, WHU Vallendar, Tel. +49-261-6509471.

Bis zum 28. Februar 2014 können Bewerbungen in der ICV-Geschäftsstelle in Wörthsee/München eingereicht werden. Darin sind Angaben zu den Controlling-Projekten zu machen: die Situation vor Beginn und nach Abschluss, Anlass, Ziele, Durchführung und Beteiligte sowie Erfahrungen; ebenso sind Aussagen zu treffen, welchen Beitrag das Projekt zum Unternehmenserfolg geleistet hat. ■



Siegfried Gänßlen (ICV-Vorstandsvorsitzender, links) und Prof. Jürgen Weber (Vorsitzender des ICV-Kuratoriums und der Preis-Jury, rechts) überreichen auf dem 38. Congress der Controller den ControllerPreis 2013 an Andy Böhme vom Team der Lufthansa AG.

Green Controlling@Logistics am 30 Januar 2014 in Frankfurt/Main

Zu einer Fachtagung „Green Controlling@Logistics – erfolgreiche Steuerung der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche“ lädt der ICV in Kooperation mit dem International Performance Research Institute (IPRI) am 30. Januar 2014 ins Frankfurt Airport Center ein. Controller können in Zusammenarbeit mit den Umweltbereichen in den Unternehmen für eine erfolgreiche Integration relevanter ökologischer Aspekte in die Planung und Steuerung sorgen. Auf der Tagung stellen namhafte Unternehmen der Logistikbranche praxiserprobte Lösungen vor. Dazu zählen Lufthansa Cargo, Koch International, Flughafen Stuttgart, CargoLine.

Interessenten sind herzlich willkommen. Infos & Anmeldung via ICV-Website > „Veranstaltungen“. ■

Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus!



90 zufriedene Controlling-Experten am 25./26. Oktober bei der Lübecker Tagung „Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus!“, organisiert von den ICV-Arbeitskreisen der Region Nord.

Am 25./26. Oktober trafen sich in Lübeck 90 Controlling-Experten zur Tagung „Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus!“, die von den ICV-Arbeitskreisen der Region Nord organisiert worden war. Eingestimmt wurden die Gäste am Freitagabend bei einem Stadtrundgang und geselligen Abendessen in der Schiffergesellschaft.

Den stark beachteten Eröffnungsvortrag am Samstagmorgen hielt in der FH Lübeck ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen, CEO der Hansgrohe SE. Unter der Überschrift „Globalisierung – Chance und Challenge für das Controlling“ skizzierte er die daraus erwachsenden Anforderungen an die Controller praxisnah am Beispiel der Hansgrohe SE. Unter anderem

betonte Gänßlen, Globalisierung erfordere „ein schnelles, rollierendes Controlling“; selbst „gut gesetzte Ziele“ seien oft „schon morgen hinfällig“. Positive Erfahrungen habe Hansgrohe mit Frühindikatoren gemacht, die im „Frühwarncockpit“ zusammengefasst sind. Gänßlen erörterte auch die Entwicklung „vom Budget zur Szenarioplanung“ in seinem Hause. Besonderes Interesse fanden Gänßlens Ausführungen zu Erfahrungen mit dem Controlling im internationalen Umfeld und den daraus erwachsenden sozialen Kompetenzen.

Im zweiten Teil seines Vortrages stellte der ICV-Vorsitzende aktuelle Entwicklungen im ICV vor. Dabei ging er vor allem auf die Arbeits- und Fachkreise sowie die Ideenwerkstatt und auf

die Internationalisierung des Vereins ein. Siegfried Gänßlen dankte abschließend dem ICV-Regionaldelegierten Nord, Lothar Kuhls, und dem Organisationsteam der Nordtagung 2013.

Die Veranstaltung prägten Expertenvorträge aus den Arbeitskreisen der Region. So sprach Stephan Jockel, Leiter des AK Nord II, CFO Crane Payment Solutions GmbH, Buxtehude, unter der Überschrift „No risk, no fun‘ – Risikomanagementsysteme im nationalen und internationalen Umfeld“. Die „Erfahrungen eines Controllers“ aus seinem „Controller-Leben“ in diversen Unternehmen verschiedener Größe, in ganz unterschiedlichen Branchen schilderte Hartmut Wenzel, KWS Saat AG, vom AK Nord I. Dabei skizzierte er das Berufsprofil anhand diverser Erlebnisse.

Am Nachmittag referierten auf der Nordtagung Prof. Dr. Nils Balke vom Fachbereich Maschinenbau und Wirtschaft der FH Lübeck, und danach Ralf Hoppe, Ostfriesische Tee Gesellschaft vom AK Nord III. Prof. Balke, selber mit einem beruflichen Controlling-Background, präsentierte die „anwendungsorientierte Lehre und Forschung an der FH Lübeck“. Ralf Hoppe stellte in seinem Praxisvortrag das „Vertriebscontrolling in volatilen Zeiten“ seines Unternehmens vor. Danach beantwortete er zahlreiche Fragen seiner Zuhörer. ■

Internationale Controller Gesundheitstagung in Wien erfolgreich

Die 14. Internat. Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich 2013, organisiert vom ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich in Kooperation mit dem Österreichischen Controller Institut (ÖCI), hat am 26. September erfolgreich stattgefunden. Experten referierten zu Themen wie: „Erfolgsfaktoren für das zielorientierte Zusammenwirken zwischen Vorstand und Controlling“; „Der Lagebericht der Krankenhaus-GmbH“, „Wirkungssteuerung/-controlling im Gesundheits- und Sozialbereich“, „Kennzahlenbasierte Bereichssteuerung“, „Ergebnisqualitätsmessung“, „Kostenoptimierung“, „Green Controlling“.



Die Tagung fand auch 2013 wieder im AKH Wien statt.

Ein großer Schritt für die kroatische Controlling-Gemeinde



Mehr als 150 Teilnehmer zog es in die angenehme Atmosphäre des Westin Hotels von Zagreb.

Unter der Schirmherrschaft des ICV fand am 5. November in Zagreb die 1. International Controlling Conference in Croatia (ICCC) mit mehr als 150 Teilnehmern statt. Damit hat sich Kroatien in die Reihe von internationalen Konferenzen des ICV eingefügt, die jährlich in vielen Mitgliedsländern durchgeführt werden: ein großer Schritt für die kroatische Controlling-Gemeinde.

„Die weltweite Wirtschaftskrise hat der Welt auch die Lektion erteilt, dass Controller zu einer wichtigen Stimme des gesunden Menschenverstands in der Wirtschaft geworden sind.“ Mit diesen Worten eröffnete Jasmina Očko (Zagreb), Leiterin des ICV-Arbeitskreises in Kroatien, die gemeinsam mit dem Unternehmen Kognosko und dem Lider-Verlag organisierte Konferenz. Dragica Erculj (Ljubljana), Regionaldele-

gierte des ICV für Südosteuropa, betonte die Rolle des ICV für die internationale Ausbreitung von Wissen und Best Practice im Controlling. Dr. Walter Schmidt (Berlin), Mitglied im ICV-Vorstand, sprach über die Rolle der Controller als Partner der Manager, die das Controlling als Teamarbeit realisieren. Denis Petrovic (Wien), u. a. Berater der österreichischen und kroatischen Regierung, erklärte, dass die Entwick-

lung des Controlling in Kroatien viele Ähnlichkeiten mit den Erfahrungen aufweist, die Österreich in den letzten 20 Jahren durchlebt hat. Das betrifft sowohl Fragen der Mentalität als auch methodische und strukturelle Schwierigkeiten. Valentin Usenkov (Kaliningrad), Leiter des russischen ICV-Clubs, präsentierte „Faustformeln“ für ein einfaches Controlling. Für Aleksander Socha (Szczecin), Leiter des ICV-Arbeitskreises Szczecin, ist Controlling der Weg zum Erfolg – so der Titel seines Vortrages. Snežana Gudelj (Bosnien-Herzegowina) sprach über die große Bedeutung des Controllings für ihr Unternehmen. Dabei nannte sie einige Voraussetzungen für die Controlling-Entwicklung in ihrer Firma. Beschlossen wurde die Tagung mit Präsentationen zur IT-Unterstützung für Controlling-Aufgaben und einem Beitrag zur Wirkung der IFRS auf die Arbeit der Controller.

Der Erfolg der 1. ICCC zeigte sich auch an den lebhaften Diskussionen im Anschluss an die Vorträge und dem positiven Echo der Teilnehmer. Am 5.11.2014 wird die 2. ICCC folgen. ■
Infos: Jasmina Očko, Walter Schmidt

Teilnehmerrekord: 13. ACC Adriatic Controlling Conference

Die 13. ACC Adriatic Controlling Conference hatte am 17./18. Oktober in Bled (Slowenien) über 200 Besucher und Referenten aus sieben Ländern.

Die Gäste erlebten auch eine Paneldiskussion sowie fünf Nachmittagssessions. Im Mittelpunkt standen Überlegungen, worin das „Mehr des Controllings“ – über methodische und IT-Fragen hinausgehend – besteht, was Unternehmen erfolgreich macht. Ansätze wurden um Begrifflichkeiten wie Vertrauen, Intuition, Leadership, Coworking wie auch Management Reporting Systems diskutiert. Ein von den slowenischen Kollegen hergestelltes Video vermittelt auf der ICV-Website unter Controlling.TV sehr schöne Eindrücke von der Tagung. ■



Eine Panel-Diskussion gehörte zu den Höhepunkten der 13. Adriatic Controlling Conference.

CAB 2013: Vom Innovationsmanagement zur wirksamen Controlling Excellence

Mit mehr als 80 Teilnehmern war die ICV-Regionaltagung West, CAB 2013 – Controlling Advantage Bonn, zum 9. Mal erfolgreich. Die Arbeitskreisleiter der Region hatten das Forum zum Wissens- und Erfahrungsaustausch organisiert und wiederum ein attraktiv anspruchsvolles Programm mit namhaften Referenten zusammengestellt. Unter dem Motto „Der Controller als Business-Partner“ wurden Themen erörtert, die nicht klassischerweise im Zentrum der Controlling-Aktivitäten stehen, aber immer näher an den Controller-Service heranrücken. Die Tagung moderierte **Britta Metzen, Leiterin des Arbeitskreises West III.**

Volkmar Halbe, Vors. der Geschäftsführung der PARADOR GmbH & Co. KG in Coesfeld startete mit: „Innovationsmanagement – ganz praktisch“. Er berichtete, wie man bei PARADOR aktiv und professionell mit Innovation umgeht. Dem CEO – langjähriges Mitglied im ICV – gelang es, die Teilnehmer an der zielgerichteten Vorgehensweise zur Positionierung des Unternehmens und Situationsbestimmung in speziellen Segmenten zu interessieren. Im Fokus stehen, so Halbe, die aktive und methodische Suche nach Innovationen bei Funktionalität, Material, innovativen technischen Möglichkeiten und überzeugendem Design.

Dr. Werner Boysen, Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Boysen Consulting GmbH in Koblenz, führte vor dem Hintergrund der zunehmenden dynamischen Komplexität die enormen Herausforderungen an die Unternehmensführung vor Augen. Er richtete den kritischen Blick auf Komplexität und Dynamik. Nach Erläuterung einiger kybernetischer Prinzipien beschrieb er Möglichkeiten für den Umgang mit ihnen. Ein Lösungsansatz seines Beratungsunternehmens ist die systemgerechte Geschäftsentwicklung, zu der sein Beratungsunternehmen ein System zum „Self-Assessment“ entwickelt hat.

Über Change Management referierte **Jörg-Dieter Ehlers**, DELTA TOP international GmbH in



„Controlling Excellence – Controllerarbeit erfolgreich gestalten“ war der CAB-Vortrag von ICV-Vorstandsmitglied Karl-Heinz Steinke überschrieben.

Wesseling. Mit dem Schwerpunkt Fertigung ging er auf Verschwendung ein, die durch zu hohe Liegezeiten im Verhältnis zur Prozessdauer entsteht. Das Verhältnis von Durchlaufzeit zu Bearbeitungszeit bestimmt den Verschwendungs-KPI als Gradmesser der Effizienz und gibt den Impuls zur Veränderung (nach KVP/CIP/KAIZEN). Mit Beispielen aus langjähriger Praxis erläuterte er, wie wichtig und zugleich leicht nachvollziehbar die Steuerung der Effizienz ist.

Über den Tellerrand des Controller-Service hinaus blickte **Rainer Vieregge**, Businesscoach, 4EGGE4YOU aus Aachen, mit: „Compliance – nicht nur für den Wirtschaftsprüfer“. Anhand einiger Beispiele stellte er sowohl Notwendigkeit und Grenzen dar und erläuterte sogleich einige unangenehme Folgen bei Nicht-Einhaltung. Für Unternehmen von Bedeutung seien das Zusammentragen aller relevanten Vorgaben und die Konstruktion eines wirksamen Compliance-Management-Systems (CMS). Zur Einarbeitung und Umsetzung sei u. a. ein Standard für Compliance Management Systeme des TÜV Rheinland hilfreich.

Über Kommunikation im Projektmanagement sprach **Thomas Lenz**, Geschäftsführer Profectis Technischer Kundendienst GmbH & Co. KG in Nürnberg. Er forderte eine deutlich aktivere Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten, allen voran Projektleiter und Projekt-Controller. Beispiele zeigten nicht nur in

mittelgroßen Unternehmen, sondern auch in bekannten Großprojekten, dass ein Mangel an Kommunikation oft gravierende Folgen nach sich zieht. Seinen Vortrag beschloss er mit der Darstellung eines exemplarischen Projektsetup.

Ohne gute Führungskräfte geht es nicht! Diese Wahrheit vermittelte **Eric B. Bieg**, Associate Partner, b+p Beratung und Personal Partnerschaftsgesellschaft in Saarbrücken. Er vermittelte, wie wichtig und lohnenswert gezielte Anstrengungen zur Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs sind. Unternehmen müssten sich frühzeitig darauf einrichten. Durch gezieltes Personalmarketing, kluges Vorgehen beim Recruiting und bei der Einstellung sollten gute Voraussetzungen zur adäquaten Besetzung der Position gegeben sein. Auch um Fach- und Führungskräfte langfristig im Unternehmen zu halten, seien Anstrengungen erforderlich.

Den CAB-Schlusspunkt setzte **Karl-Heinz Steinke**, Mitglied des ICV-Vorstands. Er rief in seinem Vortrag zu aktiver Zusammenarbeit zwischen Controllern und Managern auf, weil sie spürbare Vorteile bei der Unternehmenssteuerung sichern kann. Er erinnerte an das ICV-Rollenbild des Controllers. Steinke formulierte Anforderungen des CFO an den Controller-Service. Jedoch werde sich erst durch eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit die Rolle des Controllers zum gefragten Business-Partner entwickeln.

Die CAB-2013-Besucher profitierten erneut von Einblicken in Entwicklungen im Controller-Service, aber auch von der kritischen Würdigung bekannter Themen unter einer anderen Sichtweise. Die Diskussionen nach Vorträgen und in Pausen waren Zeugnis lebhaft praktizierten Erfahrungsaustauschs von Controllern und Führungskräften. Der herzliche Dank des ICV richtet sich an Referenten, Organisatoren und Besucher dieser Tagung. Die 10. CAB ist für den 13. November 2014 geplant. ■

Nach Informationen von **Martin Herrmann**, ICV-Regionaldelegierter West (D).

China braucht mehr Controlling! Erste chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz in Shanghai

Am 26. Oktober fand in Shanghai die erste chinesisch-deutsche Controllingkonferenz statt, die vom Shanghai National Accounting Institute (SNAI), dem ICV und der CA controller akademie veranstaltet sowie von Skoda, einer Marke der Firma Shanghai Volkswagen, finanziell unterstützt wurde. Mehr als 250 chinesische Finanzvorstände und Führungskräfte in der Finanzfunktion sowie interessierte deutsche Praktiker trafen sich auf dem SNAI Campus um das Konzept des Controllings kennenzulernen und mit Blick auf seine Anwendbarkeit in chinesischem Kontext zu diskutieren.

Nach der Begrüßung durch Professor Kouqing Li, Präsident des SNAI, und einem auf Video übertragenen Grußwort von Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, stellte Prof. Dr. Utz Schäffer, ICV-Kuratoriumsmitglied, Director Institute of Management Accounting and Control (IMC), das Konzept des Controllings sowie das Grundlagenpapier von ICV und International Group of Controlling (IGC) vor. Seine Kernthese: Controller sind in Deutschland deshalb so erfolgreich, weil sie einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beisteuern. Als Partner des Managements verbinden sie die Welt der Zahlen zukunftsorientiert mit dem operativen Geschäft. Von deutscher Seite wurden die Ausführungen von Prof.

Schäffer durch Vorträge von Bernd Pichler (Shanghai Volkswagen Automotive) und Dr. Zhen Huang (Managementberater und Exklusivpartner der CA in China) ergänzt. Bernd Pichler stellte die Praxis des Vertriebscontrollings bei Volkswagen in China vor und plädierte für mehr Controlling auch in chinesischen Unternehmen. Dr. Huang schloss sich dem an und verdeutlichte, dass der Schlüssel zum Erfolg in China darin liegt, Controlling als „People Business“ zu sehen und neben der Optimierung von Methoden und IT-Unterstützung die Veränderung der traditionellen Managementkultur durch mehr Training und Kommunikation herbeizuführen.

Prof. Jiang Bailing (SNAI), Meng Xiangyun, Chief Accountant von Bao Steel, sowie Lu Liu, Partnerin bei Lucanet, referierten über Controllingverständnis und -praxis aus chinesischer Sicht. Dabei wurde deutlich, dass die Finanzfunktion chinesischer Unternehmen noch in hohem Maße von Fragen des Rechnungswesens und der internen Revision geprägt ist, aber einzelne Pioniere bereits den Weg in Richtung mehr Controlling gehen.

Fazit der Veranstaltung: Auch wenn eine interne Transparenzkultur und ein Controllingverständnis im westlichen Sinne in chinesischen Unternehmen heute allenfalls in Ansätzen vorhanden ist: die meisten Teilnehmer waren sich einig,



Mehr als 250 Teilnehmer zählte die erste chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz in Shanghai.

dass Controlling im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung und auch vor dem Hintergrund einer möglichen Abschwächung des Wachstums in China zunehmend erforderlich wird. Die damit verbundene Herausforderung ist gewaltig: Als Hindernisse bei einer stärkeren Verankerung des Controllings in China wurden neben institutionellen Faktoren vor allem tief verwurzelte kulturelle Aspekte und eine anders gearbete, nur bedingt transparenzaffine Managementphilosophie identifiziert. Entsprechend waren sich alle Teilnehmer einig, dass der Dialog fortgesetzt werden und im nächsten Jahr eine zweite chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz stattfinden sollte. ■

Info & Kontakt:

Prof. Dr. Utz Schäffer, utz.schaeffer@whu.edu

Polnische und russische Controller tagen erstmals gemeinsam

Am 20. September haben in Gdańsk erstmals polnische und russische ICV-Mitglieder gemeinsam getagt. Zu dem bilateralen AK-Treffen in Räumlichkeiten des modernen Meeres-Museums waren Gäste vom Kaliningrader Club der Controller, vor allem Inhaber und Finanzchefs von Kaliningrader Unternehmen, angereist. Die Idee zu dieser Premiere hatten Robert Panufnik (AK-Leiter Gdańsk) (links im Bild) und Valentin Usenkov (President Controller Club Kaliningrad) (rechts) entwickelt und verwirklicht. ■



Aus ControllingWiki: Zum Begriff „Dynamischer Verschuldungsgrad“



Definition:

$$\text{Dyn. Verschuldungsgrad (in Jahren)} = \frac{\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow}}$$

Datenbeschaffung / Aufbereitung:

(...) Hauptproblem ist die Vielfalt an vorzufindenden **Berechnungsschemata** für die Bestimmung des Cashflows, insbesondere auch in der Bonitätsanalyse. So wird sehr häufig mit lediglich rudimentär veränderten Gewinngrößen, wie etwa mit der Überschlagsformel *Jahresergebnis + Abschreibungen + Veränderung der Rückstellungen* gerechnet. Eine genaue Ableitung ist aber im Einzelabschluss aus der GuV und der Bilanz möglich. Im Konzern ist nach dem Bilanzrechtsreformgesetz spätestens ab dem Geschäftsjahr 2005 ein in diesem Sinne abgeleiteter Cashflow in der Kapitalflussrechnung zu veröffentlichen. Im Folgenden wird das direkte und indirekte Ableitungsschema für die Anwendung im Einzelabschluss dargestellt. (...)

Bei der **indirekten Ermittlung** des Cashflow wird vom Jahresergebnis nach Steuern ausgegangen, welches in einer Art Rückrechnung um Aufwendungen und Erträge korrigiert wird, die nicht zu Ausgaben bzw. Einnahmen geführt haben, und Bestandsveränderungen mit Betriebseinnahme- bzw. -ausgabewirkung berücksichtigt. Hierbei wird als Jahresergebnis nach Steuern das Jahresergebnis nach Erträgen aus Verlustübernahme und Abführung wegen Gewinngemeinschaft berücksichtigt. Als Abschreibungen auf das Anlagevermögen werden die des Geschäftsjahres in Anrechnung gebracht; der Betrag wird dem Anlagespiegel entnommen. Die Abschreibungen auf das Umlaufvermögen werden aus den Angaben Abschreibungen gemäß § 253 Abs. 4 HGB sowie bei Abschlüssen vor dem BilMoG steuerrechtliche Mehrabschreibungen auf das Umlaufvermögen errechnet. Abschreibungen wirken sich bei der indirekten Berechnung des Cashflows erhöhend aus. Die zu berücksichtigenden Aufwendungen (nur in Abschlüssen vor dem BilMoG) bzw. Erträge aus der Sonderposten-Zuführung bzw. -Auflösung sind unter den

sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. Erträge gesondert ausgewiesen und sind als nicht zahlungsbegleitete Größen zu korrigieren. Zuführungsaufwendungen werden zur Ausgangsgröße addiert und Auflösungserträge subtrahiert. Als „weitere nicht zahlungsbegleitete Aufwendungen“ sind nicht zahlungsbegleitete ordentliche und unregelmäßige sonstige betriebliche Aufwendungen hinzugezählt; falls diese Position in Altfällen Aufwendungen für Zuführungen zum Sonderposten mit Rücklagenanteil enthält, ist dieser Betrag zu korrigieren und entsprechend in Abzug zu bringen. In der Position „weitere nicht zahlungsbegleitete Erträge“ sind nicht zahlungsbegleitete unregelmäßige sonstige betriebliche Erträge und nicht zahlungsbegleitete ordentliche sonstige betriebliche Erträge zu erfassen. Analog zu den weiteren nicht zahlungsbegleiteten Aufwendungen ist auch hier ein möglicherweise enthaltener Sonderposten aus Korrekturgründen zu subtrahieren. (...)

Der Cashflow **nach der direkten Methode** ergibt sich aus der Differenz aller Einzahlungen und Auszahlungen, d. h. es finden nur liquiditätswirksame Größen Berücksichtigung. Im Ergebnis müssen sich indirekt und direkt ermittelter Cashflow entsprechen. Ausgangsgröße der Ermittlung stellen die Umsatzerlöse sowie zahlungsbegleitete ordentliche sonstige betriebliche Erträge dar. Mit der Kategorisierung in ordentliche und unregelmäßige Erträge wird die Qualität des Erfolgs dokumentiert. Ein ordentlicher Ertrag liegt dann vor, wenn der Ertragsfluss nachhaltig und regelmäßig anfällt. Dies schließt etwa periodenfremde oder bilanzpolitisch verzerrte Erträge aus. Die Umsatzerlöse entsprechen dem Wert aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Von diesen zahlungsbegleiteten Werten werden verschiedene zahlungsbegleitete ordentliche Aufwendungen in Abzug gebracht. Da das Umsatzkostenverfahren nach

Funktionsbereichen und das Gesamtkostenverfahren nach Aufwandsarten gegliedert ist, sind für die Cashflow-Ermittlung in Abhängigkeit vom angewandten GuV-Schema unterschiedliche auszahlungswirksame Aufwendungen zu berücksichtigen. (...)

Unabhängig von den Einzelheiten bei der Ermittlung kann der Cashflow als Saldo aller erzielten Einnahmen aus der Tätigkeit am Markt (jedoch ohne Einnahmen aus der Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens) und aller Ausgaben für die Tätigkeit am Markt, allerdings ohne Investitionsausgaben, verstanden werden. Er verkörpert die aus Erfolgstätigkeit des Unternehmens erwirtschafteten Finanzmittel der Periode. Der Cashflow ist ein Maß für die Finanzkraft des Unternehmens, denn er bringt zum Ausdruck, inwieweit das Unternehmen die notwendigen finanziellen Mittel zur Bestreitung zentraler unternehmerischer Aufgaben, wie Investition, Schuldentilgung oder Gewinnausschüttung, ohne Rückgriff auf dritte Geldgeber, d. h. aus eigener Kraft, bereitzustellen vermocht hat. Insoweit ist der Cashflow ein Ausdruck der Finanzautonomie, Investitionskraft, Schuldentilgungskraft und Gewinnausschüttungskraft des Unternehmens. (...)

Erstinstellender Autor:

Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller

Lesen Sie die vollständigen Artikelbeiträge auf www.controlling-wiki.com, der Wikipedia-Plattform des ICV für Fachbegriffe rund um das Controlling.

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Hans-Peter Sander, presse@controllerverein.de

Leiterwechsel beim AK West III: Martin Herrmann übergibt nach 25

Am 20. September 2013 durfte der Arbeitskreis West III eine historische Sitzung im Straßenbahn-Museum der Kölner Verkehrs-Betriebe erleben: Zum einen galt es, 25 Jahre Arbeitskreis zu feiern. Gleichzeitig hat Martin Herrmann, der den Arbeitskreis ebenso lange geführt hat, diesen Zeitpunkt genutzt, um die Leitung in die Hände seiner bisherigen Stellvertreterin Britta Metzen zu übergeben. Wir haben im Nachgang mit beiden darüber gesprochen.

Martin Herrmann, warum haben Sie Ihr Amt als Leiter des Arbeitskreises West III abgegeben?

Ich denke, dass unserem AK ein jüngerer Gesicht an der Spitze gut tut. Mit dem Bewusstsein, dass der Arbeitskreis unserer bisherigen Stellvertreterin, Britta Metzen übergeben werden kann, darf und soll, will ich die Verantwortung für diese engagierte Gruppe mit ruhigem Gewissen an Britta Metzen übergeben.

25 Jahre West III, 25 Jahre AK-Leiter Herrmann – kann man das wirklich von einem Tag auf den anderen ablegen?

Von einem auf den anderen Tag – geht gar nicht! So eine Sache ist rein rational betrachtet nichts weiter als ein Projekt mit klarem Ziel, abgestimmten Projektphasen und Aufgaben bis zum Zieltermin. Die Beteiligten wurden frühzeitig eingebunden, die Rahmenbedingungen haben wir beide – Britta Metzen und ich – so gestaltet, dass unser gemeinsames Projekt ein Erfolg wird. Auch der Übergabeprozess wurde frühzeitig geklärt. Emotional ist das eine andere Sache. Es besteht das Sicherheitsbedürfnis, diesen Arbeitskreis in sehr gute Hände zu geben und es wiegt das Bekenntnis meiner Nachfolgerin, diese umfassende und verantwortungsvolle Aufgabe tatsächlich übernehmen zu wollen. Das „Ja, ich will!“ war uns beiden wichtig. Und da die Probezeit in diesem Sinne wachen Auges und sehr erfolgreich absolviert wurde, ist dieser Wechsel nur logisch und folgerich-

tig. Es ist ein gutes Gefühl, eine solche Organisation geplant und gut geordnet übergeben zu können, wie im Rahmen unserer Jubiläumssitzung.

Was zeichnet den Arbeitskreis West III besonders aus?

Wir haben eine feste Mannschaft von ICV-Mitgliedern, die diesen Arbeitskreis aufgebaut und mit Leben gefüllt haben. Die Kernmannschaft ist besonders stabil, sind doch mehr



als 15 Mitglieder hochaktiv, das bedeutet, dass sie seit ihrem Beitritt in jeder Sitzung mitwirken. Ein zweiter Teil unserer Mitglieder gilt als aktiv, d. h. sie sind in mehr als 2/3 unserer Sitzungen dabei. Dabeisein ist aber noch nicht alles, fast alle AK-Mitglieder haben aktive Beiträge zum Gelingen unserer Sitzungen geleistet, sei es durch Vorträge, Moderationen, Vorbereitung der Sitzungen oder auch als Gastgeber. Alle sind interessiert, unsere Sitzungen erfolgreich durchzuführen.

Was uns zusammenhält ist der konstruktive und lebendige Austausch untereinander. Nicht nur die fachlichen Elemente unserer Sitzungen reizen zu ständigem Mitmachen, sondern auch die aktive Kommunikation in Sitzungen und Workshops, bei Vorabenden mit Beiprogrammen, unseren Stammtischen und auch auf privater Ebene außerhalb unserer Organisation. Man kennt sich gut. Freundschaften entwickeln sich, gemeinsame Urlaube werden durchgeführt und manchmal feiert man zusammen.

An was erinnern Sie sich am liebsten, wenn Sie an die 25 Jahre zurückdenken?

Das sind Sitzungen in Burgen und Schlössern, einige interessante Besichtigung von Werken oder Großbaustellen. Da ich den AK ja schon eine Generation lang begleite, ist es für mich immer wieder erfreulich, wenn neue und junge Mitglieder sich weiterentwickeln, unseren Arbeitskreis tatsächlich als Trainingslager nutzen und z. B. bei Moderation oder Vorträgen zu sehr guten Leistungen auflaufen. Ganz besondere Highlights sind, dass bereits fünf Mitglieder unseres Arbeitskreises inzwischen ihren eigenen Arbeitskreis führen: Energie + Wasser, Rhein-Main, Westfalen, Controlling und Qualität sowie jetzt der AK West III selbst.

Worauf hätten Sie in den 25 Jahren gut verzichten können?

Nichts. Es lief relativ geradeaus, auch mit ungeplanten Abweichungen vom Programm. Auch für mich waren die 25 Jahre ja nicht neutral oder unbedeutend. Auch ich habe in dieser Zeit viel gelernt.

Doch, eines war mir höchst unangenehm: Bei einer Sitzung in Burg Schnellenberg kam ich nicht rechtzeitig aus dem Büro und mit mehr als 2-stündiger Verspätung an. Panik - Panik! Aber das hat damals unsere stellvertretende AK-Leiterin Hedwig Breimann souverän gelöst – und alles war gut.

Die Entwicklung des AK West III unter Ihrer Regie in einem Satz zusammengefasst:

Wir haben es geschafft, als sehr stabile und aktive Gruppe nicht nur viele fachliche Themen zu bearbeiten und zu entwickeln, sondern es ist uns auch gelungen, neben dem Fachlichen viele schöne und fröhliche Situationen zu erleben und uns zu einem starken und belastbaren Team zu entwickeln. Wer durchzuhängen droht wird gehalten!

Was ändert sich für Sie als Regionaldelegierter?

Als Regionaldelegierter fühle ich mich unver-

Jahren an Britta Metzen

ändert dem Wohl der Arbeitskreise dieser Region verpflichtet und dazu gehört auch der AK West III. Als dessen normales AK-Mitglied erlebe ich ja weiterhin, wie Arbeitskreise funktionieren.

Wie nutzen Sie die gewonnene Zeit?

Da gibt es die Deutsch-Litauische Gesellschaft im Rhein-Sieg-Kreis, die regelmäßige Transporte nach Litauen unternimmt und der ich angehöre. Da gibt es einen Verein zur Förderung eines Museums und weitere Engagements. Auch privat gibt es Themen mit neuem Aufschwung wie Familie, Reisen, Wandern, Fahrradfahren, Fotografie.

Welche Eigenschaften beschreiben Ihre Nachfolgerin?

Sie ist recht zügig in den Arbeitskreis eingewachsen, hat schnell Strukturen und Leben des AKs kennengelernt. Mit Moderationen, Vorträgen, Workshops, Vorbereitungen, Nachbereitungen, Fotografien usw. hat sie sich von der ersten Stunde an für unseren AK engagiert – und das ungebremst.

Was schätzen Sie an ihr?

Hohes Engagement, hohe Fachkunde und der Wille, sich in neue Themen einzuarbeiten. Hohes Organisationstalent, gepaart mit Delegation, Überblick und hoher Verlässlichkeit. Hohe Sozialkompetenz mit sowohl freundschaftlichem und konstruktivem Umgang als auch Toleranz und – wo angebracht – professioneller Distanz.

Welche Tipps haben Sie ihr mit auf den Weg gegeben?

Vertrauen in die Stärken der einzelnen AK-Mitglieder und Bereitschaft zur Delegation. Fordern und fördern. Konsequente Ausrichtung der AK-Arbeit an den Zielen des ICV und den Zielen der Arbeitskreismitglieder. Mut haben, auch unbekannte Wege zu gehen und den Kreis zu entwickeln. Eigene Akzente setzen.



Britta Metzen, was zeichnet Ihren Arbeitskreis besonders aus?

Ganz so, wie ich das vor vielen Jahren während der Controller Akademie in den Seminaren der Stufe I bis V erlebt habe, treffen sich im Arbeitskreis Controller oder ehemalige Controller, die sich weiterentwickelt und neue Aufgaben übernommen haben. Sie vereint eine tiefe fachliche Verbundenheit mit gemeinsamer Sprache und gemeinsamem Grundverständnis. Ganz besonders sind die Menschen mit ihren Persönlichkeiten. Ich habe in unserem Arbeitskreis sehr schöne und intensive Freundschaften geschlossen.

Was werden Sie anders machen als Martin Herrmann?

Ich bin von meiner Persönlichkeit anders als Martin und schon daraus ergibt sich eine Veränderung im Arbeitskreis.

Was werden Sie genauso machen wie Martin Herrmann?

Die Planung unserer nächsten Sitzungen erfolgt gemeinsam meist bereits im Vorjahr. So kann sich jeder gut die Sitzungstermine vormerken und auch bereits die Vorfriede darauf genießen. Auch das Schreiben von Protokollen werde ich beibehalten.

Führen Frauen im ICV anders als Männer?

Eine gute Fragen, die ich den Mitgliedern im

Arbeitskreis West III gern nach ein paar nächsten Sitzungen unter meiner Leitung stellen werde.

Was ändert sich für Sie mit Ihrer neuen Position?

Ich denke, nichts Gravierendes. Ich war als Mitglied und als Stellvertreterin bereits sehr engagiert in unserem Arbeitskreis. Mein zeitliches Engagement wird sich also nicht wesentlich verändern. Jetzt trage ich allerdings die gesamte Verantwortung für gutes Gelingen unserer Sitzungen, bin mir jedoch weiterhin der Unterstützung durch die Mitglieder im West III sicher. Ich sehe mich im Arbeitskreis weiterhin dafür verantwortlich, dass die Mitglieder sich wohl fühlen in ihrem Arbeitskreis. Persönlich freue ich mich sehr über die neue Position und empfinde diese als Anerkennung meiner bisherigen Tätigkeit im Arbeitskreis. Das macht mich stolz und glücklich. Die Arbeit im Arbeitskreis entspricht der Art von Vereinsleben, die mir Spaß macht.

Gibt es für Sie Vorbilder im ICV?

Ein Vorbild ist für mich Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, der mir vor vielen Jahren die Philosophie des Controllings näher gebracht hat. Auch Martin Herrmann ist für mich ein Vorbild. Ich habe im Arbeitskreis und drum herum viel von ihm gelernt. Für mich ist es wichtig, authentisch zu sein und das zu leben, was mich ausmacht. Ich bin so, wie ich bin und finde damit Anerkennung im Arbeitskreis. Die wollen mit mir weitermachen, also ist es wichtig, mir selbst treu zu bleiben.

Was wünschen Sie Martin Herrmann?

Ich wünsche ihm mehr Zeit, die er durch die Abgabe der Leitungsfunktion des Arbeitskreises West III erhält. Auch wünsche ich ihm Spaß bei all seinen Vorhaben für die nächste Zeit. Und mir wünsche ich, dass Martin unserem Arbeitskreis noch lange verbunden bleiben wird mit seiner Expertise. Derartige Persönlichkeiten brauchen wir auch weiterhin im Arbeitskreis West III. ■

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Wien

Winter-Stammtisch
15.01.2014, 18:00 Uhr
Thema: Start ins neue Jahr –
die 10 wichtigsten Vorsätze
für Controller
Ort: Fischerbräu, 19. Bezirk

■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Winter-Stammtisch
17.01.2014, 18:00 Uhr
Thema: Networking

■ Fachkreis Projektcontrolling

36. Forum, 14./15.02.2014
Kloster Roggenburg bei Ulm

■ AK Rhein-Main

17. Sitzung
20.03.2014
Ort: n.n.

■ AK Stuttgart

61. Sitzung
20./21.03.2014
in Leonberg/Stuttgart

■ AK Nord III

56. Treffen
20./21.03.2014
(evtl. 27./28.03.2014)
„Controlling bzw. Strategie
& Mittelfristplanung“
Ort: Harkebrügge

■ AK West I

69. Sitzung
21.03.2014, Ort: n.n.

■ AK Berlin-Brandenburg

54. Sitzung
03.04.2014
„Risiko-Management in Verbin-
dung mit Strategie-/Szenario-
Management, Ort: n.n.



■ AK Heilbronn-Künzelsau

Arbeitskreistreffen
11.04.2014
Ort: Dürr Dental AG, Bietigheim

■ AK Berlin-Brandenburg Deutsch-Polnische Arbeitsgruppe

4th Workshop 2014
Subject: From Big Data
to One-Page-Only

11./12.04.2014 in Brandenburg
near the Polish border

■ AK Wien

12. ICV AK Tagung
„Crowd Funding“,
„Personalcontrolling
(SWOT-Analyse und
Kennzahlen)“
24.04.2014 18:00
Ort: n.n.

ICV-Jahrestermine 2014

■ Green Controlling@Logis- tics – Erfolgreiche Steue- rung der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche

30.01.2014 in Frankfurt/Main

■ 8. CIA Controlling Intelligence Adventure

17./18.03.2014
in Poznan (Polen)

■ 39. Congress der Controller

19./20.05.2014 in München

■ 7. International Controlling Conference, Clubs of Managerial and Financial Controllers

13.06.2014
in Kaliningrad (Russland)

■ 25. Controller Tagung Schweiz

23.09.2014 in Dättwil (Schweiz)

■ 14. CIB Controlling Innovation Berlin

27.09.2014 in Berlin

■ 15. Internationale Gesundheitstagung

25.09.2014 in Wien (Österreich)

■ 14. ACC Adriatic Controlling Conference

16./17.10.2014
in Ljubljana (Slowenien)

■ 2. ICCV International Controlling Conference Croatia

05.11.2014
in Zagreb (Kroatien)



Weitere Informationen und Anmeldung auf

www.controllerverein.com > Arbeitskreise

sowie auf

www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),
hp.sander@eastwestcom.net

» **Exzellente Inhalte, klare Strukturierung und eine mächtige Suchfunktion** – so wird Wissen in der Finance-Abteilung produktiv! «



Wissensproduktivität für Ihre Finance-Abteilung.

Die Haufe Suite ist Ihr zentraler Zugang zu allen relevanten Informationen aus den Bereichen Finanz-, Rechnungswesen und Controlling. Ob aktuelle Projekte wie die SEPA-Umstellung oder Dauerbrenner-Themen wie Planung, Jahresabschluss oder Reisekosten: Ihr individuelles Portal verbindet abgesichertes Fachwissen mit internem Know-how, Richtlinien, Analysen und Reports.

Jetzt informieren: www.haufe.de/suite



HAUFESUITE
Das Portal für Wissensproduktivität

HAUFE.

Software für

Corporate Performance Management



Die integrierte Softwarelösung für Unternehmenssteuerung und Controlling, ausgezeichnet mit Bestnoten und Qualitätssiegeln.

- Operatives Controlling
- Integrierte Finanzplanung
- Konsolidierung
- Risikomanagement
- Strategische Planung

www.cp-suite.de



Corporate
Planning 