

CONTROLLER[®]

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Magazin

Scrum
im Controlling

Simulation
und Szenarien

Steuerung
von Start-ups



Gute
Arbeit!

Wie Robotic Process Automation
das Controlling optimiert.



HAUFE.

FÜR ZEITGEMÄßES CONTROLLING!



Zuverlässig planen, steuern und kalkulieren

Haufe Controlling Office liefert Ihnen alle Informationen, die Sie für **aussagekräftige Reportings** und **valide Kennzahlen** benötigen. Von Planung und Budgetierung über Kalkulation bis zur Unternehmens- und Liquiditätssteuerung.

- > Fachwissen und Erfahrungsberichte aus der Praxis
- > Best-Practice-Lösungen, aussagekräftige Reportings und Top-Tools, Diagramme von Hichert + Partner mit Schulungsvideos
- > Inkl. Online-Seminare zu vielfältigen Controlling-Themen

Jetzt 4 Wochen
kostenlos testen

[www.haufe.de/
controlling-office](http://www.haufe.de/controlling-office)

0800 50 50 445 (kostenlos)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wieder einmal steht die Digitalisierung im Zentrum dieser Ausgabe, diesmal fokussiert auf das Thema Robotic Process Automation (RPA). Der ICV-Fachkreis **Die digitale CFO-Agenda** hat RPA als eine Top-Priorität identifiziert und ein Autorenteam des Fachkreises hat beispielhaft drei Beispiele aus ganz unterschiedlichen Unternehmen beschrieben hinsichtlich Vorgehensweise, Herausforderungen, Hürden, Best Practices und Lessons learned, S. 6f. Entscheidend für den Erfolg von RPA-Projekten ist die Identifikation und Auswahl der richtigen Prozesse, bei denen RPA erfolgreich eingesetzt werden kann. Welche das sind und wie man dabei vorgeht beschreibt der Artikel auf S. 12f. Das Expertengespräch von Alfred Biel mit Prof. Dr. Christian Langmann von der Hochschule München rundet unseren Themenschwerpunkt ab (S. 20f.). Auch in unserer Serie zur **Agilität im Controlling** steht in dieser Folge das Thema der Effizienzgewinne im Fokus, nämlich: „Scrum im Controlling: Doppelter Output in der Hälfte der Zeit“, S. 36f. Die so gewonnene Zeit steht dann zur Verfügung, damit die Controller die Business-Partner-Rolle noch besser ausfüllen können. Dazu gehört, die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Ein wichtiges Instrument dafür sind Simulationen und die Modellierung von Szenarien. Anhand eines praktisch nachvollziehbaren Beispiels erläutern die Autoren auf S. 66f. die Vorgehensweise in vier Schritten.

Aus der Praxis für die Praxis finden Sie in dieser Ausgabe einen Beitrag über ein integriertes Steuerungssystem bei Vetter-Pharma (S. 52f.) sowie über ein Change-Projekt im Controlling der swb AG (S. 58f.). Bei diesen Praxisbeispielen handelt es sich um etablierte Unternehmen, wie aber werden Start-ups gesteuert? Die Beantwortung dieser spannenden Frage finden Sie in den Beiträgen „Finanzcontrolling in Start-ups“ (S. 72f.) und „Steuerung in der Seed-Phase eines Start-ups“ (S. 74f.).

Vielleicht erinnern Sie sich an den Artikel in der letzten Ausgabe, in dem die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit in Hinblick auf Controllerinnen und Controller analysiert wurden. Danach hat deren Zahl in den letzten 6 Jahren um rund 20% zugenommen. Eine Erfolgsstory zweifellos, aber eine, die auch ihre Kehrseite hat und die heißt „Fachkräftemangel im Finanzwesen“ (S. 87f.) sowie „Personalcontrolling und der demografische Wandel“ (90f.).

Immer im Mai sind wir doppelt für Sie da: **Beigelegt finden Sie unser Special**, eine Sonderausgabe vollgepackt mit Themen rund um die Digitalisierung im Controlling, zu Künstlicher Intelligenz, Business Analytics, Digitalisierungs-Trends im Finanzbereich sowie den Porträts vieler innovativer und leistungsfähiger Software- und Umsetzungsanbieter.

Ich hoffe, Sie können in beiden Heften viel Neues entdecken, unterschiedlichste Informationen bekommen und sich vielfältige Anregungen holen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Stöbern, Blättern und Lesen!



Conrad Günther
Herausgeber

ÖFFENTLICHES PREISRECHT UND PREISPRÜFUNG

VO PR 30/53 und LSP besser verstehen

Beratung und Seminare
aufgrund über 30-jähriger Erfahrung

- 1.**
Offene Seminare Preisrecht
an verschiedenen Orten und online
- 2.**
Inhouse-Seminare Preisrecht
maßgeschneidert auf Ihre Situation
- 3.**
Simulation von Preisprüfungen
mit einem ehemaligen Preisprüfer
- 4.**
Unterstützung und Beratung
vor, während und nach der Preisprüfung



Michael Singer
Singer Preisprüfung GmbH
Telefon: 040 - 695 73 04
Mobil: 0151 - 15 63 29 15
www.singer-preispruefung.de



Online-Seminar:
Excel im Controlling:
Datenanalyse und
-modellierung
Seite 19

19



Die digitale
CFO-Agenda
Seite 4



66

Simulation und
Szenarien-Modellierung
Seite 66

■ EDITORIAL	1
.....	
■ ROBOTIC PROCESS AUTOMATION	
Die digitale CFO-Agenda	
Dirk Schäfer / Florian Hohmann / Daniel Rau /	
Markus Steiner / Rolf Stettler	4
RPA als Chance: Die richtigen Prozesse finden und auswählen	
Martin Tschandl / David Möstl	12
Robotisierung im Controlling?	
Alfred Biel	20
.....	

Inhalt

■ AKTUELL

**Quo vadis privatwirtschaftliche
Warenkreditversicherung?**
Christoph Buchmann 26

**Abseitsfalle: Coronakrise – Ungeahnte
Herausforderungen im Profi-Fußball**
Christian Geyer / Matthias Pfister 28

Arbeit sichtbar machen
Marie-Luise Lehmann / Imke Keimer / Ulrich Egle 34

**Corona: Mit Servicemanagement und Resilienz
die Krise meistern**
Horst Tisson / Franziska Herberger 40

■ PRAXIS

**Ergebnis- und Finanz-Steuerung – nicht nur
sondern auch in der Krise!**
Armin Rauch 50

**Selbstorganisation in der Energiewirtschaft – ein
Praxisbericht**
Oliver Reuter / Eddy Eicken / Tom Weigt / Olaf Hinz 56
Simulation und Szenarien-Modellierung
Michael Kappes / Dominik Klehr 64

■ HINTERGRUND

Steuerung in der Seed-Phase eines Start-ups
Jan Rodenwald / Thomas Sauer 72

Situationsadäquate Berechnung von Stillstandskosten
Peter Hoberg 76

Customer Centricity
Mathias Weber 81

**Working Capital: Schmieröl oder Sand im Getriebe
von Unternehmen?**
Jürgen Dahlhoff / Thomas Sander 82

Fachkräftemangel im Finanzwesen
Benjamin Waldhart / Michael Diem 85

Personalcontrolling und der demografische Wandel
Sanah Khan / Patrick Hedfeld / Thomas Bürkle 88

■ LITERATURFORUM

Fachbücher im Fokus Alfred Biel 91

■ VERBÄNDE

Risk Management & Rating Association 99

Internationaler Controller Verein 107

■ KOLUMNEN

Controlling rockt!
Nicole Jekel 48

**AKC: Finanzcontrolling in Start-ups:
Notwendig oder überflüssig?**
Carola Spiecker-Lampe / Emre Cam / Fabien Tewes 70

■ IMPRESSUM 84

Erweitern Sie Ihr Microsoft Dynamics 365 Business Central mit den Apps der CKL Software.

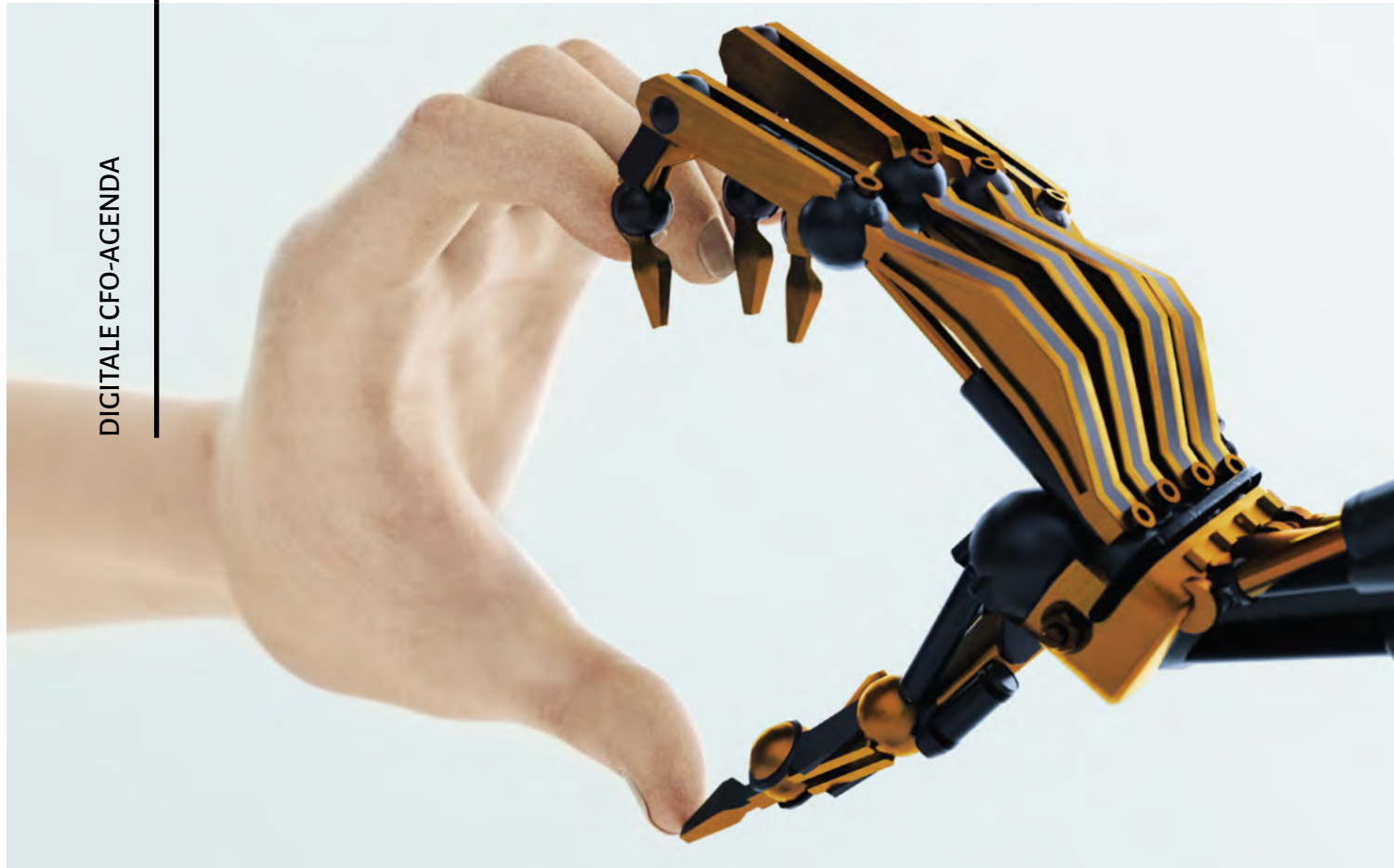


Built inside
Microsoft Dynamics 365
Business Central

Wir bieten Ihnen eine Vielzahl von Apps für die Erweiterung Ihres Microsoft Dynamics 365 Business Central Systems an. Nutzen Sie die Vorteile einer App und ersparen Sie sich so den Aufwand einer individuellen Anpassung. Wir beschäftigen uns vor allem mit Themen der Kosten- und Leistungsrechnung, der Bewertung und Korrektur des Lager- und des Umlaufvermögens, der Abstimmung von Haupt- und Nebenbüchern, dem Gesamtkostenverfahren sowie den Korrekturen im Wertefluss von Microsoft Dynamics 365 Business Central.

www.ckl-kore.de · www.ckl365.de
040 / 533 00 999-0





Die digitale CFO-Agenda

Mit 3 Praxisbeispielen zur Einführung von Robotic Process Automation (RPA)

Dirk Schäfer / Florian Hohmann / Daniel Rau / Markus Steiner / Rolf Stettler



Die digitale CFO-Agenda – so und nicht anders muss ein großes, zukunftsweisendes Thema lauten, wenn es die Neuausrichtung der Finanzbereiche prägen soll. Und so ist es auch meist aufgehängt. Unterhält man sich über Digitalisierung, dann muss das Thema hohen Zielen gerecht werden: Kosten sollen über Automatisierung maßgeblich eingespart, Qualität und Geschwindigkeit im Reporting signifikant erhöht und Innovationen über künstliche Intelligenz möglich werden. Geht es um die Planung konkreter Projekte, erscheint die Umsetzung ungleich schwieriger: Geringe Erfahrungswerte in vielen Themen erschweren die Konzeption, die Nutzung neuer Tools muss in die bestehende IT-Infrastruktur passen und die Einholung größerer Budgets ist an konkrete Nutzenerwartungen geknüpft, die nicht immer quantitativ aufgezeigt werden können. Wie also vorgehen? Was sind Quick Wins, was dickere Bretter? Wie kann ein Veränderungsprozess, der auch die benötigten Skills im Finanzbereich umfasst, als selbstverstärkender Prozess etabliert werden?

An diesem Punkt setzt ein Fachkreis des Internationalen Controller Vereins ICV an, der sich aus Finanz- und Digi-

talisierungsexperten verschiedener Schweizer Unternehmen mit unterschiedlichen Branchenanforderungen sowie verschiedenen strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen zusammensetzt. Gemeinsam wird den zuvor aufgeworfenen Fragen nachgegangen und versucht, die digitale CFO-Agenda so zu gestalten, dass eine Erfolgsgeschichte resultiert und die hohen Erwartungen erfüllt werden können. Neben einem Erfahrungsaustausch über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Ansätze, die bislang in den Unternehmen verfolgt wurden, ergänzen Inputs über innovative Tools, neue Vorgehensweisen und bewusstes Infragestellen altbekannter Ansätze die Diskussionen. Gemeinsam erarbeitete Lessons Learned sollen dabei nicht nur uns, sondern über Publikationen, Workshops, Vorträge oder Seminare auch allen anderen Interessierten helfen.

Eine erste Bestandsaufnahme hat gezeigt, wo im vielfältigen Kanon der Möglichkeiten bereits erste Schritte umgesetzt wurden: Neben Process Mining stehen Automatisierung und RPA ganz oben auf der Agenda. Bevor wir hier erste Erfahrungsberichte teilen, soll der Horizont abgesteckt werden.

Der Status Quo

Eine Umfrage unter 130 europäischen CFOs und anderen Entscheidungsträgern der finanziellen Führung aus dem Jahr 2019 hat ergeben, dass 95% der Befragten aktuell Kompetenzlücken in der Finanzfunktion sehen. Diese Zahl ist zum einen alarmierend, gleichzeitig allerdings auch vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen innerhalb der finanziellen Führung wenig überraschend. Auf die Frage, welche Fähigkeiten konkret fehlen, gaben 64% der Befragten an, Kompetenzen im Umgang mit neuen Tools und digitalen Technologien zu vermissen.

Diskussionen im Fachkreis zeigen, dass die Situation in der Schweiz ähnlich gesehen wird. CFOs sitzen auf einem wertvollen Pool an Daten, der allerdings aktuell zumeist noch nicht adäquat ausgewertet werden kann, da hierfür benötigte Technologien und das notwendige Wissen noch nicht ausreichend vorhanden sind. Der Aufbau solcher Ressourcen ist zeit- und kostenintensiv. Hierbei kommt erschwerend hinzu, dass die finanzielle Führung als Unterstützungsprozess keinen unmittelbar direkten Einfluss auf die Wertschöpfung von Unternehmen hat. Auch wenn die frühzeitige Implementierung von Predictive und Prescriptive Analytics langfristig erhebliche Werte für Unternehmen generieren kann und künftig unabdingbar erscheint, so werden sich aktuelle Investitionen in diesen Bereichen wohl kaum kurzfristig positiv auf den Umsatz

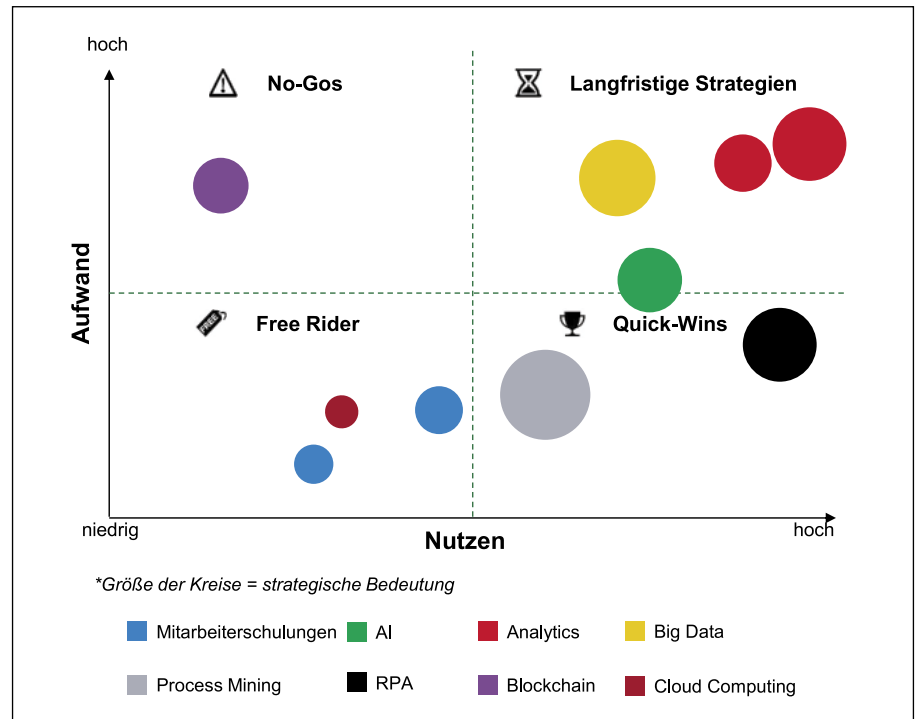


Abb. 1: Die Digital Transformation Matrix (Quelle: Internationaler Controller Verein ICV)

auswirken. Daher ist es für Finanzverantwortliche schwierig bzw. in der aktuell schwelenden COVID-19-Krise kaum möglich, außerordentliche Budgets für die Digitalisierung der Finanzfunktion zu erhalten.

Entscheidungshilfe: Wie und wo starten?

Wie sollte man also vorgehen? Zunächst einmal muss klargestellt werden, dass es keine

generelle Best Practice gibt. Welche Initiativen zuerst angegangen werden, hängt von vielen firmenspezifischen Faktoren ab. Generell gilt aber, dass zunächst die dünnen Bretter gebohrt werden sollten. Wer den Finanzbereich zukunftsorientiert ausrichten möchte, sollte also zuerst dort ansetzen, wo mit dem geringsten Aufwand möglichst kurzfristig positive Effekte, sogenannte Quick Wins, erzielt werden können (siehe Abbildung 1).

IBM Planning Analytics TM1

BI-Lösungen für den Mittelstand und globale Konzerne

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Tel. +49(0)7461 / 96611-0



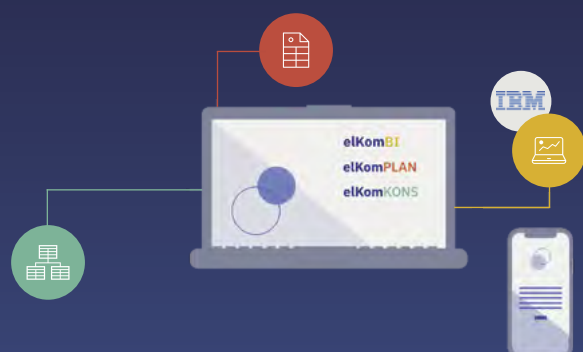
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



weitere Informationen www.elkomsolutions.de



Prof. Dr. Dirk Schäfer

ist Dozent für finanzielle Führung an der Universität St. Gallen und Fachkreisleiter beim ICV.
dirk.schaefer@unisg.ch

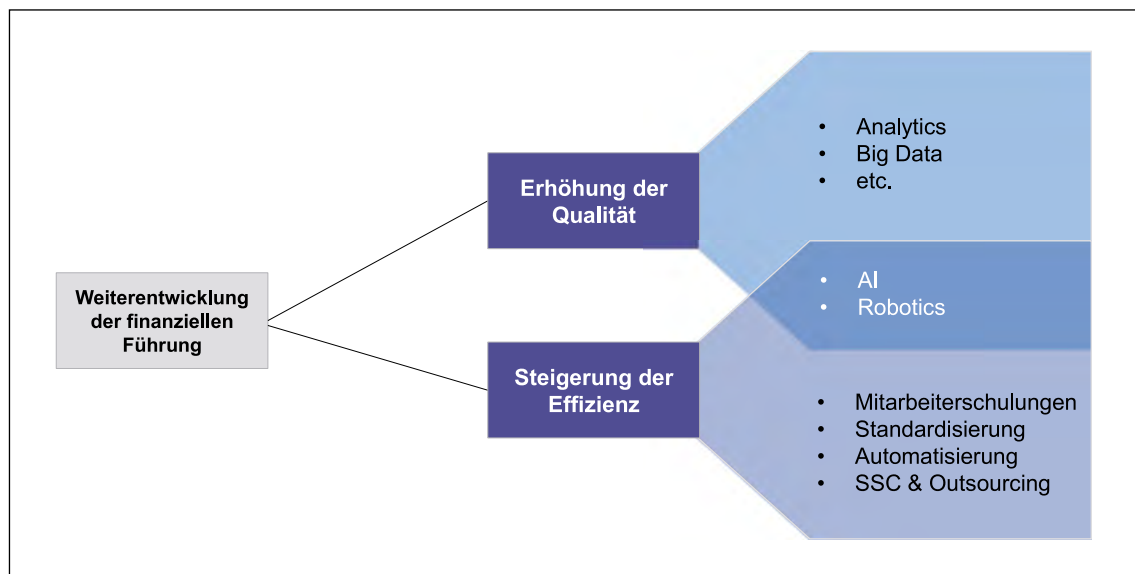
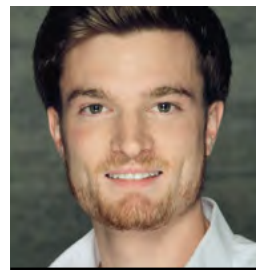


Abb. 2: Möglichkeiten der Weiterentwicklung der finanziellen Führung (Quelle: Internationaler Controller Verein ICV)



Dr. Florian Hohmann

ist Projektleiter & Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und Fachkreisleiter beim ICV.
florian.hohmann@unisg.ch

In den Diskussionen wurde auch schnell klar, dass die Digitalisierungsbemühungen nicht rein reaktiv auf zum Beispiel Kosteneinsparprogramme folgen dürfen. Sicherlich lassen sich einzelne Standardisierungen und Automatisierungen oder einzelne Robotics-Lösungen für schnelle Effizienzgewinne nutzen. Aber insgesamt handelt es sich bei der Digitalisierung des Finanzbereichs um ein integriertes Thema, das zunächst auf strategischer Ebene positioniert werden muss. Letztlich steht man vor einer guten Sollbruchstelle, die von den Verantwortlichen verlangt, noch einmal genau zu definieren, welche Wertschöpfung im Finanzbereich erbracht werden soll und welche Tools und Skills dafür erforderlich sind. Und da bei diesen Fragen auch eine enge Abstimmung mit der IT-Architektur sichergestellt werden muss, ist eine nachhaltige und keine sprunghafte Entscheidung erforderlich. Auf Mitarbeiterseite gilt das Gleiche: Die Schulung neuer Skills, die Neueinstellungen von Mitarbeitenden mit Know-how, das bislang gar nicht vorhanden war und eine kulturelle Weiterentwicklung machen einen größeren Change- und Entwicklungsprozess notwendig.

Wie groß der Aufwand einer Initiative ist, hängt unter anderem davon ab, welche Technologien, IT-Systeme und Kompetenzen auf Seiten der Mitarbeitenden in einem Unternehmen bereits vorhanden sind und inwiefern existierende Prozesse, Strukturen, Kulturen und KPIs angepasst werden müssen. Der potentiell aus den Initiativen hervorgehende Nutzen kann grundlegend in zwei Kategorien unterteilt werden: eine Erhöhung der Qualität oder eine Steigerung der Effizienz innerhalb der Finanzfunktion.

Erfolg macht erfolgreich – diese Devise scheint in vielen Köpfen beim Aufsetzen erster Digitalisierungsprojekte wegleitend. Und auch wir schließen uns dem an. Gerade wenn es nicht opportun ist, größere Budgets für Digitalisierungsprojekte im Finanzbereich zu reservieren, fällt

die Überzeugungsarbeit leichter, wenn auf erste Erfolge verwiesen werden kann. Es verwundert deshalb wenig, dass in den meisten Befragungen zur Zielsetzung von Digitalisierungsprojekten das Thema Effizienzgewinn/Kosteneinsparung ganz oben steht. Hier können teilweise mit geringem Aufwand Effekte erzielt werden, die sich kurzfristig in Kostenreduktionen bemerkbar machen und Argumente für weitere Investitionen in die Weiterentwicklung der finanziellen Führung liefern. Dabei muss noch nicht einmal sofort am ganz großen Digitalisierungsrad gedreht werden: Häufig sind Mitarbeiterschulungen im Umgang mit den bestehenden IT-Systemen ein einfacher Stellhebel, die Effizienz der täglichen Arbeit zu erhöhen und neue Ressourcen freizulegen.

Wer erste Digitalisierungsschritte gehen möchte, startet häufig mit Process Mining, um Trends und Muster in bestehenden Prozessen zu erkennen, sie effizienter zu machen und gegebenenfalls bestimmte Prozessschritte zu standardisieren und/oder zu automatisieren. Die großen und in vielen Studien angesprochenen Digitalisierungsthemen wie der Umgang mit Big Data und Analytics sind für die meisten Unternehmen eher langfristige Zukunftsprojekte. Neue Technologien bieten hier zwar das Potential, die Qualität vieler Funktionen der finanziellen Führung (z. B. in den Bereichen Treasury, Business Forecasting, Risikomanagement etc.) deutlich zu steigern, bedürfen allerdings auch erheblicher Investitionen in die IT und neues Fachpersonal.

Hybride Digitalisierungsinitiativen, die gleichzeitig das Potential haben, die Effizienz sowie die Qualität innerhalb der finanziellen Führung zu steigern, sind der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Robotern (siehe Abbildung 2). Wird künstliche Intelligenz zum Erkennen von Mustern in großen Datenmengen eingesetzt, erhöht sich dadurch die Qualität im Umgang mit Daten innerhalb der finanziellen Führung. Erfolgt der Einsatz hingegen bei Aufgaben, die

bisher von Mitarbeitenden geleistet wurden und die nun maschinell durchgeführt werden können, so befinden wir uns im Bereich der Effizienzsteigerung. In vielen Unternehmen ist dies z. B. bereits durch den Einsatz von Chatbots für die Interaktion mit Kunden der Fall. Ähnlich verhält es sich mit dem Einsatz von Robotics zur maschinellen Übernahme standardisierter Prozesse. Beispielsweise können zur Steigerung der Effizienz repetitive Aufgaben, wie beispielsweise das Verbuchen von Rechnungen, von Robotern durchgeführt werden. Dabei können Roboter aber auch die Qualität der Prozesse der finanziellen Führung steigern, indem bisherige menschliche Fehlerquellen (z.B. das Verpassen von Zahlungsfristen zur Ausnutzung von Skonti) eliminiert werden.

Praxisbeispiele aus dem Fachkreis

Unsere drei Praxisbeispiele für die Einführung von RPA zeigen das konkrete und auch durchaus unterschiedliche Vorgehen der Swisscom, der Migros Aare und der Alpiq auf. Aus allen Praxisbeispielen lassen sich wichtige Schlüsse ziehen und Lessons Learned hinsichtlich Best Practices und zentraler Herausforderungen und Hürden ableiten.

Swisscom

Die Telekommunikationsmärkte in der Schweiz sind gesättigt und zeichnen sich durch einen Preis- und Verdrängungswettbewerb aus. Die Wettbewerbsdynamik führt tendenziell zu rückläufigen Durchschnittserlösen pro Kunde. Dieser Dynamik kann sich die Swisscom als führender Telekommunikationsanbieter in der Schweiz nicht entziehen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, sucht die Swisscom laufend nach Optimierungsmöglichkeiten. RPA ist dabei ein Instrument, um die Digitalisierung von Prozessen voranzutreiben. Die Swisscom hat erste Gehversuche mit RPA vor rund zwei Jahren gestartet. Sowohl in den Kerntelekommunikationsprozessen (z. B. Testing) als auch in den klassischen Supportfunktionen (u. a. Accounting, Controlling, Einkauf & Logistik, Human Resources) wird RPA eingesetzt. Aktuell sind bei der Swisscom in den Supportfunktionen über 150 Bots im Einsatz.

Vorgehen, Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Bei der Einführung von RPA in den Supportfunktionen hat man sich in einem ersten Schritt für einen Bottom-Up-Ansatz entschieden. Dabei wurden im Accounting einige Showcases erstellt, die im Rahmen von internen Roadshows einem weiteren Kreis von Mitarbeitenden vorgestellt wurden. Jeder Bereich wurde ermutigt, nach eigenen Prozessen zu suchen, die sich für den Einsatz von RPA eignen. Interessierten Mitarbeitenden wurde eine Grundschulung in der RPA-Technik angeboten. Mit diesem Grundwissen konnten die geschulten Mitarbeitenden ihre Cases weitgehend selbständig umsetzen und in ihren Bereichen weitere geeignete Prozesse identifizieren und automatisieren.

Nach der ersten explorativen Phase, in welcher Prozesse mithilfe von RPA digitalisiert wurden und der Bedarf in den Bereichen weiter stieg, wurde ein Center of Excellence für RPA in den Supportfunktionen etabliert. Das Center of Excellence ist insbesondere für die Tools, die Governance-Vorgaben, Best Practices bei der Programmierung und die Security-Anforderungen zuständig. Die Fachbereiche verfügen über RPA-Spezialisten, die RPA-Cases identifizieren und nach Vorgaben des Center of Excellence umsetzen können. Mit diesem Ansatz können neue Cases relativ schnell umgesetzt werden. Dabei zeigt die Erfahrung, dass eine gute Balance zwischen Fachwissen (was muss digitalisiert werden) und IT-Wissen (wie muss umgesetzt werden) entscheidend ist. Die Verantwortung für die digitalisierten Prozesse verbleibt in der entsprechenden Fachabteilung. Diese sind auch in der Verantwortung, dass das Prozess-Know-how trotz Automatisierung sichergestellt bleibt. Diesem Punkt ist besondere Beachtung zu widmen. Das Wissen über einen automatisierten Prozess kann schnell verlorengehen, insbesondere wenn es in den entsprechenden Abteilungen zu Personalwechseln kommt. Um dieser Verantwortung ein besonderes Gewicht zu verleihen, hat es sich in der Praxis nebst Sicherheitsaspekten bewährt, dass jeder Roboter (Bot) eine Personalnummer erhält und wie die menschlichen Mitarbeitenden dem entsprechenden Fachabteilungsleiter zugeordnet ist. Das Center of Excellence unterstützt bei komplexen Cases bei der Programmierung der Bots.

Was waren die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung von RPA? Das Erstellen von wenigen Show Cases hat geholfen, die Möglichkeiten und Limitationen an praktischen Beispielen aufzuzeigen, und es konnten erste Erfahrungen gesammelt werden. Der Bottom-Up-Ansatz hat in der Startphase zu einer guten Akzeptanz der neuen Tools und zu einer schnellen Umsetzung geführt, da der Treiber und das Bedürfnis für Automatisierung in der Linie vorhanden war und der Nutzen schnell erkannt wurde.

Aktueller Stand und Ausblick

Wie einleitend erwähnt, sind bei der Swisscom in den Supportfunktionen aktuell über 150 Bots im Einsatz. Die Zahl steigt laufend an. Pro Monat laufen die Bots bis zu 2.000 Mal. In über 90% der Fälle laufen sie fehlerfrei ohne das Eingreifen von Mitarbeitenden. Der Einsatz von diesen Bots führt nicht nur zu einer Effizienz-, sondern auch zu einer Qualitätssteigerung. Bots arbeiten bei repetitiven Arbeiten nicht nur schnell, sondern in einer gleichbleibenden stetigen Qualität. Um eine kontinuierliche Auslastung der Mitarbeitenden mit Programmierkenntnissen sicherzustellen, wurde ein Funnel-Management für neue Automatisierungsideen etabliert. Zurzeit bestehen rund 100 weitere Ideen zur Automatisierung oder Teilautomatisierung von Prozessen.

Was sind mögliche Weiterentwicklungsrichtungen? Nebst der Bottom-Up-Umsetzung von Use Cases wird eine systematische Prozesserhebung und Optimierung



**Daniel
Rau**

ist a.i. Leiter Unternehmenscontrolling bei der Genossenschaft Migros Aare.
daniel.rau@migrosaare.ch



**Markus
Steiner**

ist Leiter Business Reporting & Controlling beim Energieunternehmen Alpiq AG und Mitglied des Vorstands des ICV.
markus.steiner@icv-controlling.com



**Rolf
Stettler**

ist bei der Swisscom AG Head of Group Controlling & Riskmanagement.
rolf.stettler@swisscom.com

in einzelnen Bereichen geprüft. Um weitere Use Cases umsetzen zu können, wird auch der Ansatz der „Assisted Bots“ geprüft. Dieser Ansatz kann eine Teilautomatisierung von Prozessen ermöglichen, falls bei einzelnen Prozessschritten eine menschliche Interaktion erforderlich ist.

Genossenschaft Migros Aare

Die Genossenschaft Migros Aare hat sich Mitte 2018 erstmals mit der Thematik der regelbasierten Prozess-Automatisierung beschäftigt. Zwischenzeitlich wurden 48 Prozesse mittels Einsatzes von RPA automatisiert und weitere 8 Prozesse befinden sich in der Bearbeitungs- oder Testphase. Dabei wurden vorwiegend Prozesse aus den Service-Bereichen, wie zum Beispiel Finanzen & Controlling, IT, Human Resources etc. automatisiert. Die verfolgten Ziele sind dabei die Steigerung der Prozesseffizienz und -qualität sowie die Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, indem der realisierte Zeitgewinn für mehrwertgenerierende und interessantere Tätigkeiten eingesetzt werden kann.

Vorgehen, Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

In einer ersten Pilotphase wurden wenige Prozesse automatisiert, erste kleine Einsparungen erzielt, die IT-Umgebung geklärt, ein kleines RPA-Team geschult sowie die Technologie getestet. Mit diesen Erfahrungen wurde im Rahmen eines Vernetzungstalks einem breiten Kreis von interessierten Mitarbeitenden das Thema RPA vorgestellt. Das Ziel des Vernetzungstalks war es, das Momentum des erfolgreichen Piloten zu nutzen, um die nächste Welle

der Automatisierung anzugehen. Zu diesem Zweck wurde den Mitarbeitenden neben den Zielen und Einsatzmöglichkeiten von RPA auch die Quick Wins aus der Pilotphase präsentiert. Dies erfolgte mittels Live-Demonstration eines erfolgreich automatisierten Prozesses.

Der Migros Aare war es von Beginn an wichtig, die anstehende Rollout-Phase zusammen mit den Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Servicebereichen anzugehen. Zu diesem Zweck wurden RPA-Teams außerhalb der IT gebildet. Team-Mitglieder, die bisher keine Erfahrungen mit RPA hatten, wurden durch Schulungen befähigt, Prozess-Schritte selbstständig zu programmieren.

Durch diese starke Involvierung und hohe Interaktion zwischen Servicebereichen und IT war eine klare Rollendefinition und -verteilung notwendig. Die Mitarbeitenden der Servicebereiche sind primär dafür verantwortlich, mögliche Use Cases in ihrem Bereich zu finden. Die Beurteilung, ob die evaluierten Prozesse überhaupt für einen RPA-Einsatz geeignet sind, wird zusammen mit der IT gefällt. Die Beurteilung erfolgt anhand nachfolgender Fragestellungen/Kriterien:

1. Kann der Prozess ohne RPA vereinfacht und/oder (teil-)automatisiert werden? Gelegentlich sind den Mitarbeitenden die Möglichkeiten und Funktionalitäten bestehender Systeme nicht bekannt.
2. Ist der Prozess weitestgehend regelbasiert und liegen die Daten strukturiert und digital vor?
3. Laufen die verwendeten Systeme stabil?
4. Stimmt das Aufwand-/Nutzen-Verhältnis bzw. wird die festgelegte Payback-Dauer erreicht?

Grundsätzlich sollen in der Migros Aare die Prozesse vor einer Automatisierung optimiert werden. Daher sind in einem nächsten Schritt die Servicebereiche als Prozesseigner dafür verantwortlich, die Prozesse aufzunehmen, zu dokumentieren und soweit wie möglich zu vereinfachen. In der Folge übernehmen die RPA-Teams der Servicebereiche die Programmierung der Roboter. Die IT unterstützt sie bei Bedarf mit vertiefter Programmierkenntnis und ist für die finale Abnahme der programmierten Roboter zuständig. Daneben zeichnet die IT verantwortlich für die Bereitstellung der Infrastruktur, die Koordination und Wartung der Roboter sowie die Erstellung und Einhaltung der grundlegenden Richtlinien zur Security oder Programmierung.

Was sind die Lessons Learned der Migros Aare? Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung von RPA ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden. Basis dafür bildeten bei der Migros Aare die kommunizierten und verfolgten Ziele (Effizienzgewinn, Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit). Daneben war der aktive Einbezug der betroffenen Bereiche in die Umsetzung (fachliche Verantwortung für die Prozesse, Programmierung der Roboter) von grosser Bedeutung.

Aktueller Stand und Ausblick

Auch bei der Migros Aare steigt die Zahl der durch RPA automatisierten Prozesse laufend an. Eine Vielzahl dieser Prozesse führte wie bei der Swisscom sowohl zu Effizienzgewinnen als auch Qualitätssteigerungen. Die bisher realisierten Einsparungen belaufen sich auf rund 6'000 Arbeitsstunden pro Jahr. Es stellte sich bisher aber als schwierig heraus, große Use Cases zu finden, welche mittels RPA automatisiert werden konnten.

ICV-Fachkreis „Die digitale CFO-Agenda“

Unter der Leitung von Dirk Schäfer und Florian Hohmann treffen sich seit März 2019 Finanz- und Digitalisierungsexperten verschiedener Schweizer Unternehmen mit unterschiedlichen Branchenanforderungen regelmäßig, um die digitale CFO-Agenda zu gestalten. Neben einem Erfahrungsaustausch über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Ansätze, die bislang in den Unternehmen verfolgt wurden, ergänzen Inputs über innovative Tools, neue Vorgehensweisen und bewusstes Infragestellen altbekannter Ansätze die Diskussionen. Gemeinsam erarbeitete Lessons Learned sollen dabei nicht nur den Mitgliedern des Fachkreises selbst, sondern über Publikationen, Workshops, Vorträge oder Seminare auch allen anderen Interessierten helfen. Weitere Infos finden Sie auf unserer Website: <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/digitale-cfo-agenda.html>



**International
Association
of Controllers**

STARK.

LIEBHERR SETZT AUF BISSANTZ



**Business Intelligence
mit Bissantz:
Sehen, verstehen, handeln.**



**Live-Webinar am
15. Juni 2021, 10:00 Uhr
mit einem Erfahrungsbericht
von Liebherr**

Jetzt anmelden
bissantz.de/kennenlernen



BISSANTZ

Weiteres großes Potential sahen wir daher bereits früh in einer systematischen Erhebung und Analyse sämtlicher relevanten Prozesse in den Servicebereichen. Eine entsprechende Initiative wurde vor über einem Jahr gestartet mit dem Ziel, die Prozessabläufe grundlegend zu vereinfachen und zu optimieren und in einem letzten Schritt weiter zu digitalisieren. Diese Initiative unterstützt auch bei in der Findung geeigneter RPA-Use Cases.

Alpiq

Der Schweizer Energiemarkt unterliegt fundamentalen Veränderungen. Drei Megatrends tangieren auch Alpiq bei der Stromproduktion, -vermarktung sowie dem Energiehandel: Neben der Dezentralisierung und der Dekarbonisierung der Energieproduktion ist hier vor allem die Digitalisierung zu nennen, welche die Marktkräfte grundlegend verändert. Automatisierung ist deshalb ein wichtiger Bestandteil der „Digital Finance“-Agenda bei Alpiq. Neben Effizienzsteigerung im Allgemeinen verfolgt das Unternehmen mit RPA das Ziel, den Umfang und die Qualität des Outputs zu steigern, die Geschwindigkeit zu erhöhen, Mitarbeitende von unliebsamen weil repetitiven Aufgaben zu entlasten und neue Tools mit vielversprechenden Potentialen in Pilotprojekten zu testen. RPA ist seit Ende 2018 im Finanzbereich sowie in den Supportfunktionen des Energiehandels im Einsatz. Im Controlling werden Bots für die Kosten- und Abweichungsanalyse, die Aktualisierung von Abschlussberichten sowie für die Validierung von Ist- und Plandaten genutzt. Das Stammdatenteam hat die Pflege ausgewählter Master Data automatisiert. Im Accounting und Treasury wurden außerdem sehr interessante Use Cases umgesetzt, weitere für andere Querschnittsfunktionen sind geplant.

Vorgehen, Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Auch bei Alpiq erwies sich die Kommunikation mit den Mitarbeitenden als entscheidender Erfolgsfaktor. Gegenüber der Einführung von Software-Robotern bestanden zunächst besondere Vorbehalte bei den Mitarbeitenden – egal, ob diese IT-affin waren oder nicht. Dies erscheint nicht verwunderlich, da die Medien die öffentliche Meinung auch in Bezug auf die vermeintlichen Gefahren für den eigenen Arbeitsplatz durch Robotisierung seit Jahren prägen. Bedenken der Mitarbeitenden wurden offen besprochen. Bei den Gesprächen hat sich gezeigt, dass theoretische Beispiele nicht helfen, Mitarbeitende zu überzeugen, da der Mehrwert kaum plausibel aufgezeigt werden kann. Hier ist ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, die RPA bereits nutzen, zielführender. Bei der Alpiq waren erste Erfolgsgeschichten der eigenen Pilotprojekte letztendlich die entscheidende Bestätigung des Nutzens durch RPA, wodurch „Fans“ in den eigenen Reihen gewonnen werden konnten und die Liste der zu automatisierenden Anwendungsfälle schnell gefüllt wurde.

Für den Automatisierungsprozess selbst war auch bei Alpiq ein breiter Einbezug der Mitarbeitenden erfolgsentscheidend, da diese verschiedene Rollen eingenommen haben: sei es der Use-Case-Owner, der Bots für eigene Anwendungsfälle wünscht und die Automatisierungspipeline füllt, der RPA-Experte für Prozessoptimierung, Spezifikation oder Entwicklung, der sich intern neu orientiert und im Sinne des New Work auf einen neuen Job umgeschult werden kann oder der RPA-Skeptiker, der lieber zuerst nach anderen Lösungen sucht, um durch Elimination von Überflüssigem, durch Standardisierung oder tool-intrinsischer Automatisierung den Bedarf an Robotisierung zu vermeiden – auch das schafft Mehrwert und ist eine sehr vorteilhafte Nebenwirkung eines RPA-Einsatzes.

Es ist bekannt, dass sich regelbasierte, repetitive Tasks mit hohen Transaktionsvolumina besonders für Robotisierung eignen. Alpiq hat sich jedoch bewusst dafür entschieden, auch Prozesse mit RPA zu automatisieren, die nicht in langjähriger Vorbereitungsarbeit auf schlank getrimmt, standardisiert oder gar in aufwändigen IT-Integrationsprojekten optimiert werden mussten. Geschwindigkeit in der Umsetzung ist ein Vorteil von RPA, der hier ausgespielt werden kann. Ein Bot darf auch obsolet werden nach einer gewissen Einsatzdauer, z. B. bei Änderung der Prozesse oder der zugrundeliegen-

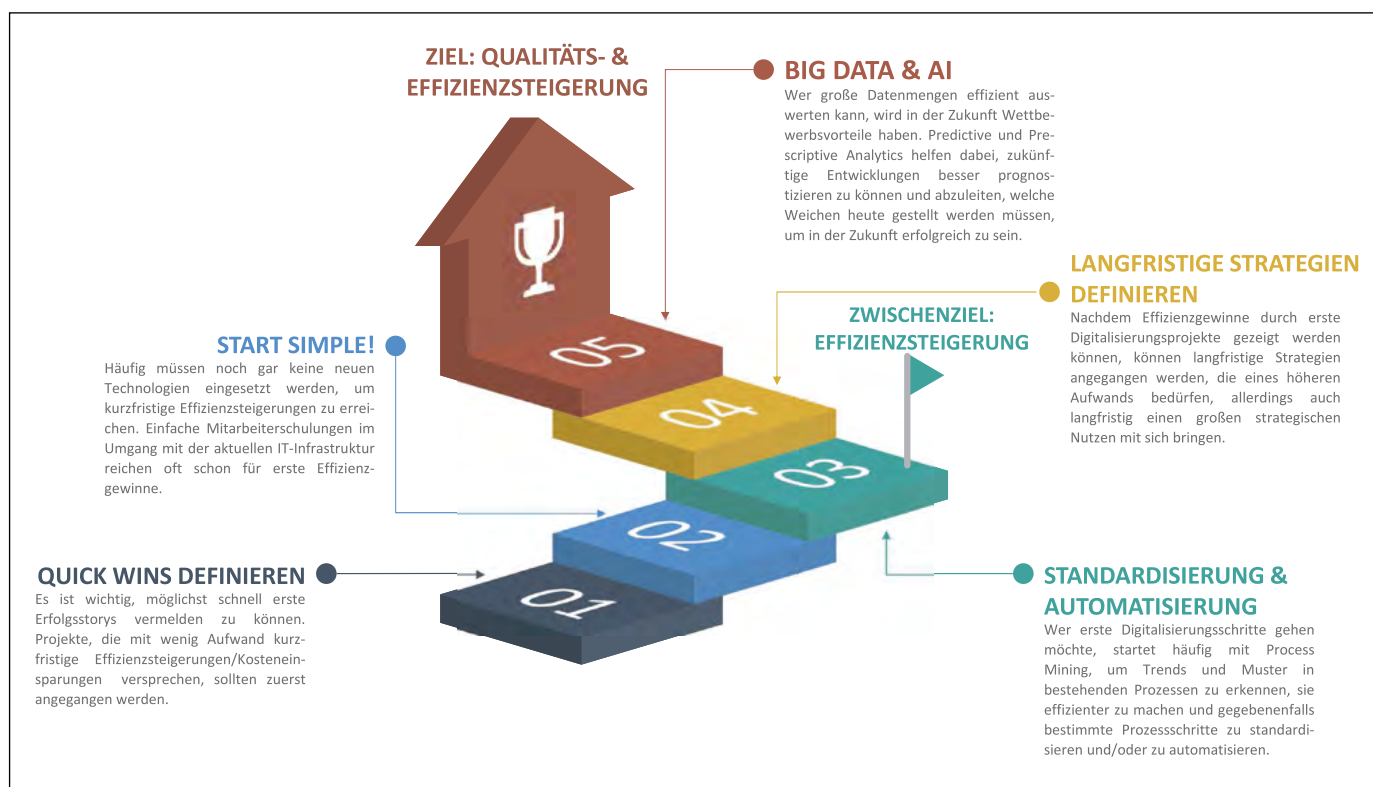


Abb. 3: Die Digitale Transformation Roadmap

den Tools – wobei der Payback eines Bots (Nutzensgewinn höher als der Entwicklungs- und Wartungsaufwand) natürlich im Blick behalten werden sollte.

Alpiq hat sich für eine dezentrale RPA Organisation in der aktuellen Phase entschieden. Zentrale Komponenten wie RPA-Governance, Design-Kriterien und Developer Rules oder das technische und organisatorische Setup der RPA-IT-Infrastruktur wurden ge-

meinsam erarbeitet und umgesetzt. Statt eines zentralen Centers of Expertise für RPA-Entwicklung und Betrieb wird derzeit auf dezentrale RPA-Teams pro Abteilung gesetzt. Diese sind mit den Prozessen und Anforderungen ihrer Kollegen bestens vertraut und können somit die Priorisierung, das Scoping sowie die Spezifikation der Use Cases effizient und zielgerichtet vorantreiben. Die Entwicklungskompetenz kann nach den bisherigen Erfahrungen auch in dezentralen Teams, die sich regelmäßig austauschen und fallweise unterstützen, ebenso effektiv aufgebaut werden wie in einem zentralen Pool. Ob in einer späteren Phase die Vorteile einer zentralen RPA-Organisation überwiegen, wird bei Bedarf geprüft.

Grundsätzlich sollte RPA für alle Einheiten eines Finanzbereichs geeignet sein, wobei sicherlich branchenspezifische Unterschiede bestehen. Teams mit standardisierten, volumenstarken Transaktionen bieten auf den ersten Blick die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit für RPA. Das wäre jedoch zu kurz-sichtig. Alpiq orientiert sich deshalb an einem Kriterienkatalog, der auch qualitative und strategische Aspekte in die Nutzenbewertung einbezieht, um die Eignung von Use-Case-Kandidaten zu ermitteln und deren Umsetzung zu priorisieren.

Auch wenn die Verantwortung für RPA gerne im Fachbereich alloziert wird (siehe auch Case Migros Aare) – mit einer RPA-Software kommt ein weiterer IT-Service ins Haus, für den IT einen Basisbetrieb bereitstellen muss. Bei Alpiq wurde RPA in enger Abstimmung mit der IT eingeführt. Die Aufgaben wurden wie bei der Migros auch bereits früh abgegrenzt. Auch bei der Alpiq übernimmt die IT den Basisbetrieb der RPA-Infrastruktur. Die dezentralen Fachbereich-Teams zeichnen für die Entwicklung und Wartung der Bots verantwortlich. Die IT kann allerdings auch selbst RPA-Anwender sein und hierfür dezentrale Entwicklungskapazitäten aufbauen.

Eine wichtige Lesson Learned bei Alpiq ist, dass der Aufwand, ein für RPA geeignetes Autorisierungskonzept aufzubauen, nicht unterschätzt werden sollte. Das Konzept muss den jeweiligen Identity- & Access-Management-Richtlinien entsprechen, den Anforderungen des Auditors für Produktivsysteme genügen, Vollzugriff für die Bots vermeiden und den Wartungsaufwand für alle Beteiligten minimieren. Nach Abwägung zahlreicher Varianten hat sich deshalb Alpiq für die Erstellung von separaten System-Nutzeraccounts pro Bot entschieden, denen dediziert Systemrechte zugewiesen werden. Auch für RPA sollten neben einer Produktivumgebung



Summary

Die digitale CFO-Agenda – so und nicht anders muss ein großes, zukunftsweisendes Thema lauten, wenn es die Neuausrichtung der Finanzbereiche prägen soll. Doch wie soll man bei dieser Neuausrichtung eigentlich vorgehen? Was sind Quick-Wins, was dickere Bretter? Eine erste Bestandsaufnahme aus dem ICV-Fachkreis hat gezeigt, wo im vielfältigen Kanon der Möglichkeiten bereits erste Schritte umgesetzt wurden: Neben Process Mining stehen Automatisierung und RPA ganz oben auf der Agenda.

zumindest eine weitere Umgebung für Entwicklung und Test vorgesehen werden. Dies erhöht zwar die Komplexität der Abläufe und den Aufwand für Entwicklung und Betrieb, ist aber für den Einbezug kritischer Systeme in Bots meist unerlässlich.

Aktueller Stand und Ausblick

Aus den ersten Erfahrungen schließt das Controlling bei Alpiq, dass die Nutzung von RPA auch für ein Unternehmen der Größe von Alpiq wertvoll ist (ca. 1'200 Mitarbeitende, 4,1 Milliarden CHF Nettoumsatz im 2019). Positiv hervorzuheben ist, dass manche RPA-Tool-Provider ihre Lösungen erfreulich schnell weiterentwickeln. Neue Features und Komponenten wie die automatische Erstellung eines Prozess-Design-Dokuments oder sogar eines Bots anhand von Task Mining werden die Erstellung neuer Bots künftig weiter beschleunigen. Die Erweiterung mit Machine Learning und Artificial-Intelligence-Funktionen wird neue vielversprechende Einsatzmöglichkeiten bieten. Diese Chancen zielgerichtet und effizient zu nutzen, wird die nächste Herausforderung auf dem Weg zu „Digital Finance“ bei Alpiq sein.

Fazit

Die Digitalisierung der Finanzfunktion ist ein wichtiger und immer weiter fortschreitender Prozess. Internationale Entscheidungsträger sind sich einig, dass sich die Finanzfunktion künftig signifikant verändern wird und neue Tools und Kompetenzen notwendig werden. Viele Unternehmen starten bereits mit ersten Digitalisierungsinitiativen. Dabei ist es besonders wichtig, so schnell wie möglich erste Erfolgsgeschichten vermelden zu können, um möglichst viele Menschen innerhalb der eigenen Organisation von der Notwendigkeit der Neuerungen zu überzeugen und Skepsis abzubauen. Daher sollten zunächst die Quick Wins mitgenommen werden, bevor künftig die dicken Bretter gebohrt werden. Einfache Mitarbeiterschulungen im Umgang mit der aktuellen IT-Infrastruktur reichen häufig schon für erste Effizienzgewinne. Und genau diese stehen auch im Fokus der Digitalisierungsinitiativen durch Standardisierung und Automatisierung. Eine aus den Erfahrungen der Fachkreismitglieder abgeleitete mögliche Digitalisierungsroadmap ist zusammenfassend in Abbildung 3 dargestellt.

Einige Unternehmen versuchen sich bereits am Einsatz von Robotern zur Prozessautomatisierung, da RPA Effizienzgewinne und gleichzeitig auch Qualitätssteigerungen verspricht. Aus den drei Cases unserer ICV-Fachkreis-Partner Swisscom, Migros Aare und Alpiq lassen sich einige grundsätzliche Lessons Learned ableiten. Alle Unternehmen heben den frühen Einbezug der Mitarbeitenden aus den Fachabteilungen als Erfolgskriterium hervor und haben zunächst auf einen Bottom-Up-Ansatz gesetzt, indem Mitarbeitende der Fachabteilungen in der RPA-Technik geschult wurden, damit sie ihre eigenen Vorschläge auch einführen können. Eine frühzeitige und offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist dabei essentiell, um Vorbehalte abbauen und möglichst viele Mitarbeitende von Anfang an für die Ideen begeistern zu können. Hierfür sind erste kleine Erfolgsgeschichten besonders wichtig. Auch eine klare Verteilung der Kompetenzen zwischen den Fachabteilungen und der IT erscheint wichtig. Bezüglich der konkreten Organisationsform für die Zusammenarbeit lassen sich aus den Cases noch keine Best Practices ableiten: Die Swisscom setzt auf ein Center of Excellence, die Migros Aare auf projektorientierte Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und IT und die Alpiq auf dezentrale Teams. Lassen sich durch Mitarbeiterschulungen, Standardisierung und erst RPA-Projekte konkrete Erfolge zeigen, ist der Grundstein für die Digitalisierung der Finanzfunktion gelegt. Künftige Projekte werden sich dann nicht mehr hauptsächlich mit Effizienzsteigerungen, sondern vor allem auch mit der Erhöhung der Qualität beschäftigen. Projekte rund um die Themen Big Data, künstliche Intelligenz und Analytics werden vermehrt an Bedeutung gewinnen. Diesen Themen wird sich auch unser Fachkreis in der Zukunft vermehrt und mit weiteren Publikationen widmen. ■

FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Praxisnahe Weiterbildungsangebote
für Einzelpersonen oder komplette
Teams.

Ihre Pluspunkte:

- + Große Seminar-Auswahl – vor-Ort oder online
- + Kompetente Trainer:innen / Expert:innen
- + Nachhaltige Wissensvermittlung für die Praxis
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere
Qualifizierungsangebote für Ihren
Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

- Seminare und Trainings
- Live-Online-Trainings und E-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen

Fußnote

1 vgl. SS0N, 2019



RPA als Chance: Die richtigen Prozesse finden und auswählen

Martin Tschandl / David Möstl

©vegefox.com – www.adobe.com

Neben der Umsatzgenerierung ist es eines der zentralen betriebswirtschaftlichen Ziele, die Kosten im Griff zu haben – nicht nur aber besonders auch in Krisenzeiten. Dabei soll Kostenmanagement mit all seinen strategischen und operativen Instrumenten proaktiv erfolgen, um frühzeitige und nachhaltige Verbesserungen zu erzielen. Eine Basisforderung an das Kostenmanagement ist die Schaffung von Transparenz, wofür mehr oder weniger standardisierte Prozesse von der Datengewinnung bis zum Reporting an die Entscheider installiert werden. Doch auch bei diesen Controlling-Prozessen selbst lassen sich proaktiv und strategisch induziert Kosten einsparen: Entweder durch die Auslagerung der Tätigkeiten an einen Low-Cost-Standort (z.B. Polen oder Indien) mit den möglichen Nachteilen von Sprach- und/oder Zeitunterschieden. Oder durch die Einführung von Softwareschnittstellen zur sta-

bilen Automatisierung von Prozessen mit Hilfe von **Business Process Automation (BPA)** bzw. betrieblicher Software-Lösungen wie beispielsweise **Enterprise Resource Planning (ERP)** oder **Workflow Management-Systemen**. Die Grenzen liegen hier in hohen Anfangsinvestitionen und in der Inflexibilität bei nachfolgenden Prozessänderungen (Peper 2018, S. 22).

Zusätzlich ermöglicht die Digitalisierung eine nachhaltige Kosteneinsparung standardisierter Prozesse durch Software-Roboter (Bots). Diese werden auch als virtuelle Mitarbeiter bezeichnet, weil sie menschliches Verhalten auf Computersystemen anhand von programmierten Entscheidungsregeln systemübergreifend nachahmen (Wennig/Przyhulla 2020, S. 10). Die zugrundeliegenden automatisierten IT-Systeme und Anwendungen erkennen nicht, dass sie ein Bot

bedient. Während **Robotic Desktop Automation (RDA)** in einer Applikation (z.B. VBA) agiert, ermöglicht **Robotic Process Automation (RPA)** die Automatisierung von zeitaufwändigen, regelbasierten und wiederkehrenden Aufgaben, die Menschen bisher über mehrere Applikationen erledigten. Ihre Wirkung auf die Kosten eines Software-Roboters beziffert eine Studie von Deloitte mit 10% eines britischen Vollzeitangestellten und 35% eines Mitarbeiters in einem Niedriglohnland (Hermann et al. 2018, S. 30).

In diesem Beitrag soll geklärt werden, welche Prozesse RPA allgemein automatisieren kann und wie man in detail die richtigen Prozesse auswählt. Die Frage nach der Bedeutung für das Controlling wird analytisch und empirisch – letzteres anhand einer Studie über die Sichtweise und die Umsetzung in der Praxis – beantwortet.

Überblick: Was kann RPA automatisieren?

Wann welche Art der Automatisierung in einer Übersichtsicht sinnvoll ist, lässt sich anhand zweier Kriterien beschreiben: Je nach **Häufigkeit** und **Variation** der Prozesse machen unterschiedliche Technologien oder weiterhin die menschliche Arbeitskraft Sinn, (Smeets et al. 2019, S. 10), siehe Abb. 1.

Prozesse mit geringer Häufigkeit und vielen Variationen (hohe Komplexität) – beispielsweise spezifische Kundenberatungen – werden überwiegend von realen Mitarbeitern durchgeführt, da sie nur schwer oder gar nicht automatisierbar sind. In diese Kategorie fallen jedoch auch Prozesse, die sich aufgrund von Kosten-Nutzen-Aspekten nicht für eine Automatisierung lohnen. Prozesse mit hoher Häufigkeit und wenigen Variationen eignen sich zur Automatisierung durch Methoden der Prozessautomatisierung, also beispielsweise für **Workflow-Management** oder **ERP-/CRM-Systeme** (Smeets et al. 2019, S. 10f). Diese Prozesse werden sehr häufig ausgeführt, weichen kaum bis gar nicht vom Standard ab und sind in einer Anwendung ausführbar oder werden über Schnittstellen verbunden.

Dazwischen liegt der Bereich, in dem mittels RPA automatisiert werden kann. Bevorzugt bei jenen Prozessen, die relativ häufig sind und einen geringen Anteil an unterschiedlichen Abläufen aufweisen. Durch RPA ist es möglich, Interaktionen zwischen verschiedenen Systemen auszuführen, ohne zusätzliche Schnittstellen erstellen zu müssen, **da die virtuellen Roboter wie Menschen nur auf die Benutzeroberfläche bzw. auf die Präsentationsebene zugreifen** (Van der Aalst et al. 2018, S. 269).

Detail: Wie wählt man die für RPA geeigneten Prozesse aus?

Es sind also bei weitem nicht alle Unternehmensprozesse für die Automatisierung durch RPA geeignet. Bei den Auswahlkriterien bieten Wissenschaft und Praxis zahlreiche Vorschläge, beispielsweise Bewertungsinstrumente mit Gewichtungen und Rechenmodellen von Langmann/Turi (2020, 13 zu Mindest-, Zusatz- und Sonderkriterien, strukturierte Eigenschaften), Smeets et al. (2019, sieben Kriterien für die technische und betriebswirtschaftliche Attraktivität)

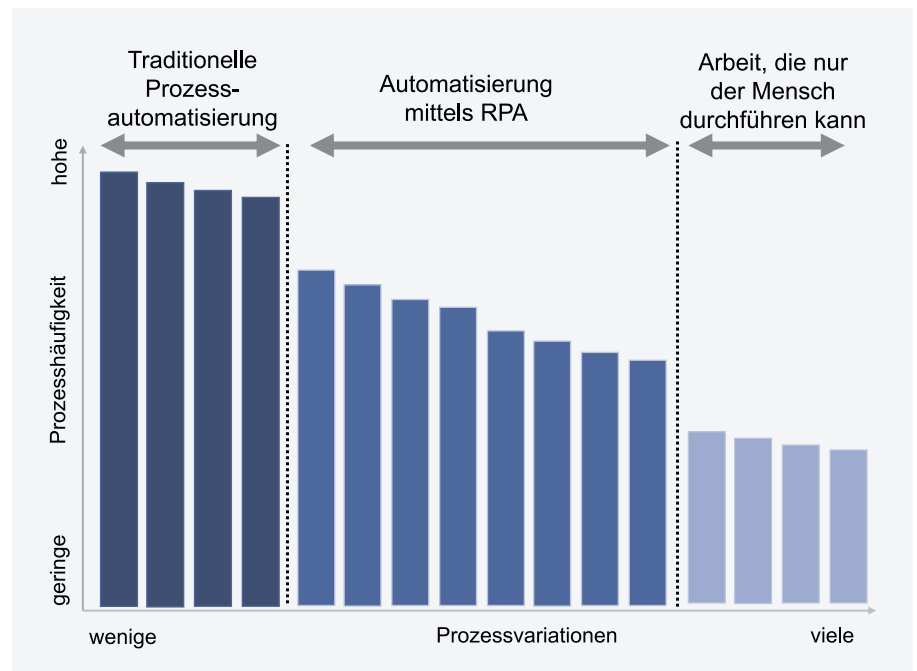


Abb. 1: Anwendungseinordnung von RPA (Van der Aalst et al. 2018, S. 269)

oder Anbietern wie UiPath (unsystematischer und praxisorientiert). Trotz einiger in einer Literaturanalyse von elf Quellen aufgezeigter methodischer Begrenzungen – vor allem die überlappende Nutzung von Krite-

rien und unterschiedliche Begriffsverwendungen – liefert eine quantitative Untersuchung der inhaltlichen Zuordnungen Hinweise auf Prioritäten, siehe Abb. 2.

	Wanner et al. 2020, S. 9ff.	Wellmann et al. 2020, S. 6.	Langmann/Turi 2020, S. 16ff.	Bourgoin et al. 2019, S. 46f.	Smeets et al. 2019, S. 67.	UiPath Business Analyst Course	Baranauskas 2018, S. 258ff.	Alexander et al. 2018, S. 15.	Hermann et al. 2018, S. 28ff.	Asatiani/Penttinen 2016, S. 7ff.	Willcocks et al. 2015, S. 9.	Summe
Ausschlusskriterium: Prozess mit Kollaboration zwischen Mensch und IT-System/Applikation liegt vor												
1 Prozesshäufigkeit/Frequenz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
2 Regelbasierter Ablauf		X	X	X	X			X	X	X	X	8
3 Standardisierung	X	X	X	X	X			X	X		X	8
4 Prozessstabilität	X	X	X		X	X		X	X	X		8
5 Geringe Komplexität			X	X	X	X	X	X	X	X		8
6 Fehlerrate	X	X			X	X		X		X		6
7 Anzahl Softwareapplikationen		X	X		X	X		X		X		6
8 Prozessdurchführungszeit	X	X			X	X		X	X			6
9 Digitale Standarddatentypen		X	X		X	X		X	X			6
10 Prozessreife		X		X			X		X		X	5
11 Anzahl an Ausnahmen		X	X					X	X	X		5
12 Prozessdurchführungsvolumen			X			X				X		3
13 Applikationsstabilität						X		X		X		3
14 Manuelle Eingriffe (Interaktion zw. Roboter und MA)		X	X					X				3
15 Anzahl an beteiligten Benutzern/Usern		X	X					X				3
16 Mind. eine Interaktion mit einer Softwareapplikation			X	X	X							3
17 Kostenverständnis des Prozesses/Prozesskosten					X					X		2
18 Automatisierungsrate	X											1
19 Mehrsprachigkeit			X									1
20 Sicherheitsrisiko			X									1
21 Anzahl Prozessschritte						X						1
22 Applikationen über VDI abgerufen						X						1
23 Auswirkung auf den Kunden bei Ausfall								X				1
	6	12	14	6	11	11	3	14	9	10	4	

Abb. 2: Übersicht der Kriterien für die Auswahl geeigneter RPA-Prozesse aus der Literatur

Kriterien für RPA-Eignung		Erläuterung	Gewicht	wenig geeignet	1	2	3	4	5	sehr geeignet	Wert
1	Prozessfrequenz	Häufigkeit je Zeiteinheit (z.B.: Tag)		gering						hoch	
2	Regelbasierter Ablauf	Anzahl subjektiver Entscheidungen		viele						keine	
3	Standardisierung	Prozessdokumentation, Reihenfolge-änderungen und Prozessvariationen		wenig Doku, viele Änd./Var.*						viel Doku, keine	
4	Prozessstabilität	Änderungen bei Prozess und Software		viele						keine	
5	Komplexität	Anzahl der Prozessschritte und Benutzer		viele						wenige	
6	Fehlerrate	Anzahl Fehler je Prozess		wenige						viele	
7	Anzahl	Anzahl Applikationen im Prozess		viele						wenige	
8	Prozessdurchführungszeit	je Prozessdurchlauf (in Minuten)		gering						hoch	
9	Digitale Datentypen	digitale Zahlen/Texte, Bild/Texterkennung, Strukturiertheit der Daten		analog, Bilder, unstrukturiert						digital, strukturiert	
Dokumentation, Änderungen/Variationen*										%	

Abb. 3: RPA-Prozessbewertung anhand von neun dominanten RPA-Eignungskriterien

Software-Roboter sollen Prozesse automatisieren, die bisher in einer Kollaboration zwischen Mensch und IT-System bzw. -Applikation mehr schlecht als recht, auf jeden Fall repetitiv und damit aufwändig, vielleicht auch fehlerbehaftet abgewickelt wurden. Das haben einige, aber nicht alle Autoren berücksichtigt (siehe Kriterium 16) und wird hier als Ausschlusskriterium vorausgesetzt. Die 23 von den elf Autoren angeführten Kriterien sind farblich in drei Kategorien unterteilt, wobei die ersten fünf Kriterien von (fast) allen Autoren formuliert werden. Nun könnte man aus den 23 Kriterien erstens eine unternehmensspezifische Auswahl treffen, um mit einem klei-

neren, bearbeitbaren Set an Kriterien eine Beurteilung der RPA-Fähigkeit von Prozessen durchzuführen. Vorgeschlagen wird hier jedoch zweitens ein quantitativer Ansatz für ein allgemeines Bewertungsset, das nur jene Kriterien beinhaltet, die von der Mehrheit der angeführten Autoren (also ≥ 6) beschrieben werden. Zur Anwendung dieser Regel müssen noch vier weitere Kriterien herangezogen werden, siehe Abb. 2. Diese neun mehrheitlich genannten Kriterien werden nun als die wesentlichen Beurteilungskriterien zur Eignung von Prozessen für RPA verwendet. Kritisch ist anzumerken, dass auch die nicht genutzten Kriterien (von 10-23) für die Beurteilung der RPA-Eignung von Prozessen wichtige Hinweise bieten können, beispielsweise die – zugegeben stark mit Standardisierung und Prozessstabilität überlappende – Prozessreife oder die Anzahl der Ausnahmen, beides mit je fünf Nennungen.

Mit Hilfe eines einfachen Prozessauswahltools (siehe Abb. 3) können nun Prozesse und ihre Automatisierungseignung evaluiert und verglichen werden. Nach einer möglichen Gewichtung der einzelnen Kriterien ist für jedes einzelne eine Punktzahl zwischen 1 und 5 (= höchste Ausprägung) zu vergeben. Am Ende werden die gewichteten Werte addiert, und der Prozess mit der höchsten Punktzahl bzw. dem höchsten Prozentsatz eignet sich am meisten für eine Automatisierung mittels RPA. Um die Reihenfolge der zu automatisierenden Prozesse auch ökonomisch zu evaluieren, wird eine Auswahlmatrix eingesetzt, siehe Abb. 4.

Auf der horizontalen x-Achse ist die potenzielle Kosteneinsparung dargestellt, die sich überwiegend aus der durch RPA eingesparten Zeit und dem Stundenlohn der ausführenden Mitarbeiter ergibt. In Kombination mit der Automatisierungseignung auf der vertikalen y-Achse kann jeder Prozess einem der vier Quadranten zugeordnet werden. Die Einteilung niedrig, mittel und hoch ist relativ zu den im Unternehmen befindlichen Prozessen zu sehen. Quadrant 1 beschreibt Prozesse mit einer niedrigen Kosteneinsparung und einem niedrigen Punktwert der Automatisierungseignung. Diese Prozesse werden als letztes oder gar nicht mittels RPA automatisiert. Die Prozesse in den Quadranten 2 und 3 kommen für RPA in Frage. Bei Quadrant 2 ist zu berücksichtigen, dass eine hohe Prozesseignung vorliegt, aber nur eine geringe Kosteneinsparung erzielt werden kann. Ob und ab wann sich die Automatisierung dieses Prozesses lohnt, lässt sich nur



Summary

Robotic Process Automation (RPA) ist eine Technologie, bei der repetitive, regelbasierte Prozesse durch Software-Roboter ausgeführt werden. Das reduziert Kosten oder erlaubt es Unternehmen, ihre Mitarbeiter wieder vermehrt für wertschöpfende Tätigkeiten einzusetzen. In diesem Beitrag soll geklärt werden, welche Prozesse RPA allgemein automatisieren kann und wie man im Detail die richtigen Prozesse auswählt. Die Frage nach der Bedeutung für das Controlling wird analytisch und empirisch – letzteres anhand einer Studie über die Sichtweise und die Umsetzung in der Praxis – beantwortet.

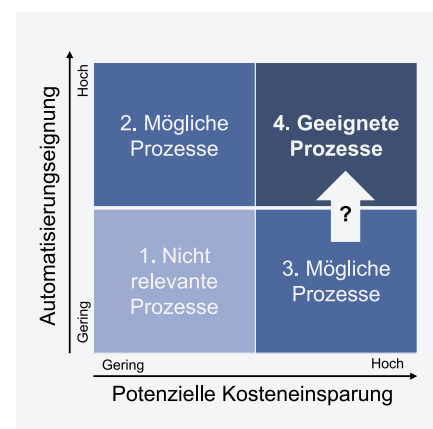


Abb. 4: Matrix für die Prozessauswahl (Langmann/Turi 2020, S. 21 f)

durch eine prozesskostenrechnerische Gegenüberstellung der Einsparung im Vergleich zu den Kosten der Implementierung und des Betriebs einer RPA-Lösung ermitteln. Umgekehrt weisen Prozesse im Quadrant 3 ein hohes Kosteneinsparungspotential auf, jedoch mangelt es an der Eignung für RPA. Hier ist zu analysieren, ob es möglich ist, die Prozesseignung zu erhöhen. Beispielsweise könnte in einem Vorprojekt die Standardisierung des Prozesses gesteigert werden, um diesen Prozess in Quadrant 4 zu verschieben. Die Prozesse in Quadrant 4 zeichnen sich durch hohe Kosteneinsparung und hohe Prozesseignung aus und eignen sich besonders für eine Implementierung von RPA.

RPA-Organisation

Hat man aus den möglichen Unternehmensprozessen – zum Beispiel Standardreporting, Rechnungsverarbeitung, Reiseabrechnungen, Abgleich von Bestellung, Wareneingang, Rechnung und Zahlung – die RPA-relevanten Prozesse identifiziert, ergeben sich daraus Vorschläge für mögliche Software-Roboter. Dieses Potenzial kann noch über das Kriterium der Skalierbarkeit bzw. des synergetischen Einsatzes an anderen Stellen im Unternehmen erhöht werden. Spätestens dann ist endgültig zu entscheiden, mit welcher organisatorischen Lösung RPA im Unternehmen implementiert wird. Drei idealtypische Lösungen bieten sich an, siehe Abb. 5:

1. Für Unternehmen mit potenziell hundert Robotern kann es ein Top-down-Ansatz sein, bei dem mit der Entscheidung für RPA das Know-how mit Personalentscheidungen und Schulungen aufgebaut und zentral – wie in einem Konzert – die Analysen, Priorisierungen und Implementierungen bzw. Wartungen dirigiert werden.
2. Die zweite Lösung, ein Bottom-up-Ansatz, ist speziell für viele Roboter und damit eher für große Unternehmen nützlich. Interessierte bzw. kundige Mitarbeiter in den Abteilungen werden dazu detektiert, unterstützt (Schulungen) und als RPA-Superuser mit der Aufgabe einer dezentralen Versorgung der RPA-Bedarfe betraut. Mögliche RPA-Superuser sind vor allem auch im Controlling anzutreffen, da hier neben ganzheitlichem Prozessverständnis und IT-Nähe auch poten-

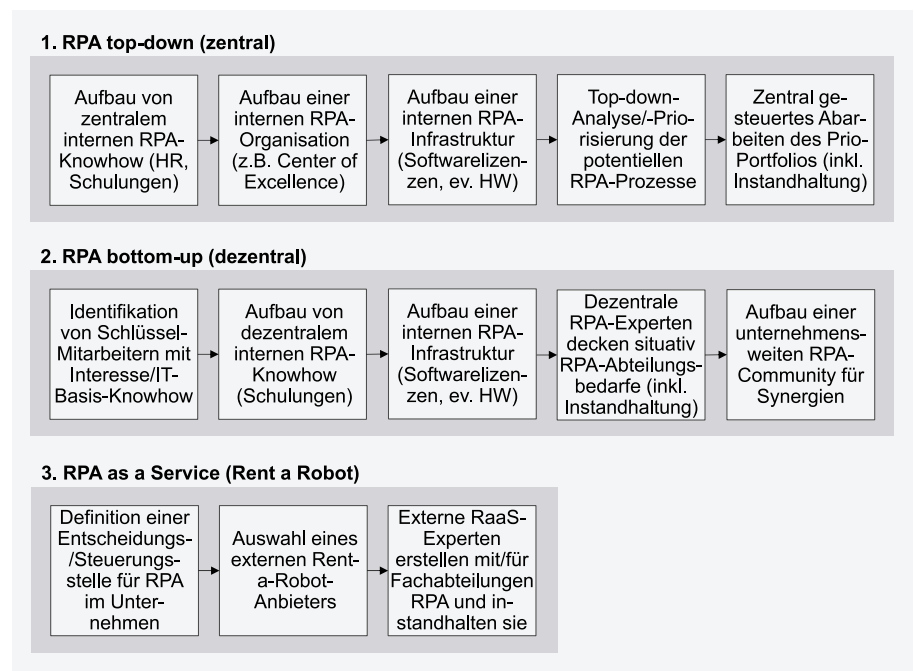


Abb. 5: Organisationslösungen für RPA

ziell eine eigene Betroffenheit von repetitiven Tätigkeiten und damit eine besondere Motivation vorliegt. Unterstützung kommt bei diesem dezentralen Ansatz über ein zusätzlich eingeführtes RPA-Community-Netzwerk zur Nutzung von Effizienzpotenzialen und Synergien im Sinne von Economies of Scope.

3. Schließlich können auch kleinere Unternehmen mit wenigen denkbaren Software-Robotern von dieser Technologie profitieren, obwohl sich obiger Aufbau von eigenen Strukturen in Form von internen RPA-Fähigkeiten oder -Infrastruktur kaum lohnt. Hier braucht es eine Entscheidungs- bzw. Steuerungsstelle für RPA, das kann und sollte das Controlling sein, die für den Einsatz und über die Auswahl eines externen Rent-a-Robot-Anbieters entscheidet. Dieser RaaS (RPA as a Service)-Experte sorgt für Implementierung und Instandhaltung der Software Roboter. Kosten fallen nur für den Zeitraum der Aktivität der RaaS-Roboter an.

RPA im Controlling

Ein Referenzprozessmodell der **International Group of Controlling** und **Horváth & Partners** zeigt, dass insbesondere die Zusammenfassung und Konsolidierung von Einzelplänen, die Definition und Pflege der Stammdaten, das Management der Reportingsystem- und Datenprozesse und der

Zahlenteil der Berichterstattung zu den für RPA prädestinierten Teilprozesse im Controlling zählen (Isensee et al. 2018). Anzumerken ist hier, dass Prozesse in unterschiedlichen Unternehmen ungleich ablaufen, und die Standardisierung sowie die digitalen In- und Outputquellen sich stark unterscheiden können. Und auch in der unternehmerischen Praxis wird Management Reporting oft als erster Schritt in eine Prozessautomatisierung durch RPA verwendet (Alexander et al. 2018, S. 16). Im Hauptprozess des **Management Reporting** sind zwei Teilprozesse von RPA besonders stark betroffen: **Management Reporting- und Datenprozesse** und der **Zahlenteil der Berichterstellung** (Nasca et al. 2018, S. 82f).

Die Prozessfrequenz ist meist mittel bis hoch einzustufen, speziell wenn manche Berichte täglich erstellt werden müssen. Die Berichterstellung läuft hoch regelbasiert ab, da es wenige subjektive Entscheidungen gibt. Auch die Standardisierung ist als hoch einzustufen, da die berechneten Werte über eine gewisse Zeitspanne vergleichbar, die Änderungsrate und die Prozessvariationen gering sind sowie der Prozess gut dokumentiert ist (Schön 2018, S. 13). Aus demselben Grund ist auch die Prozessstabilität hoch. Die (niedrige) Komplexität wird positiv bewertet, weil im Prozess in der Regel die Anzahl der Prozessschritte und der beteiligten Mitarbeiter (Benutzer) gering ist. Manuell greifen Mitarbeiter in diesem Teilprozess



Prof. Dr. Martin Tschandl

ist Professor für BWL und Controlling an der FH JOANNEUM Kapfenberg mit den Schwerpunkten Controlling, Strategie und Digitalisierung. Er leitet das Wirtschaftsingenieur-Institut Industrial Management und den ICV-Arbeitskreis Österreich z.
martin.tschandl@fh-joanneum.at



David Möstl

ist Studienassistent am Institut Industrial Management der FH JOANNEUM Kapfenberg im Studiengang Wirtschaftsingenieur-Master Industrial Management. Er verfügt über konzernale Praxiserfahrung in den Bereichen Digitalisierung und Controlling
david-moestl2@fh-joanneum.at

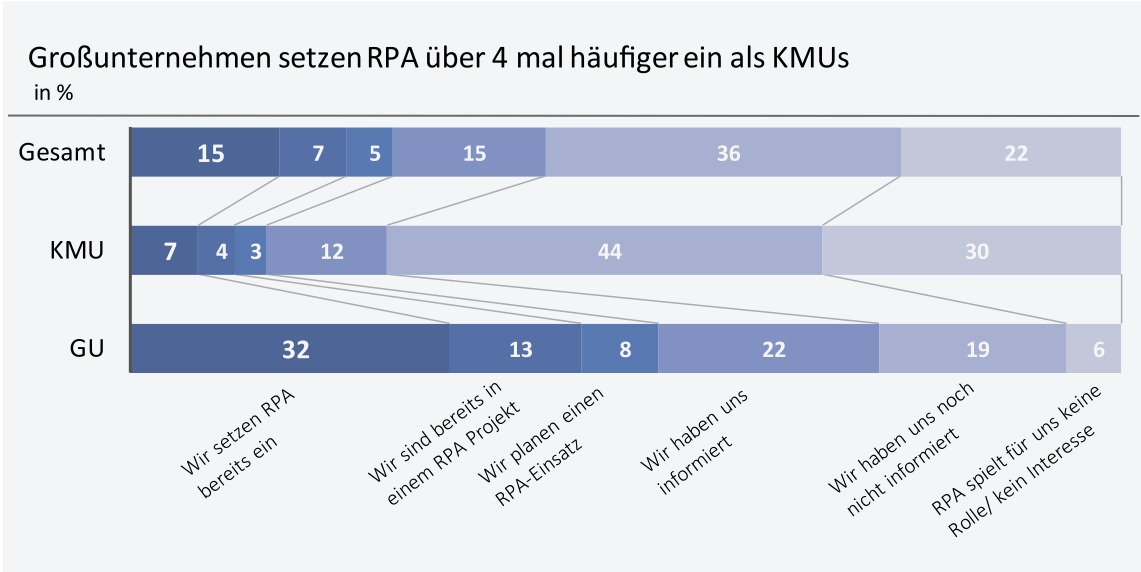


Abb. 6: Auseinandersetzung mit dem Thema RPA

maximal zur Plausibilisierung und Freigabe in den Prozess ein (IGC 2011, S. 35). Die Fehlerrate und die Anzahl der Softwareapplikationen ist vom Unternehmen und hier vor allem vom Digitalisierungsgrad und dem Einsatz moderner Berichtssysteme abhängig. Bei der Verwendung eines ERP-Systems kann es ausreichen, die Daten zu extrahieren, in ein Tabellenkalkulationsprogramm zu kopieren, die Daten bzw. Grafiken in ein Textdokument einzufügen und ein Pdf zu erstellen. Das wären vier Softwareapplikationen und daher wird das Kriterium mit einem hohen Wert bewertet (Schön 2018, S. 304f). Die Prozessdurchführungszeit hängt vom Ausmaß des Berichts ab, ist hier generell niedrig einzustufen und senkt die Eignung für RPA. Abschließend sind die digitalen Datentypen zu bewerten. und da es sich (meist) um Zahlen in Datenbanken handelt, ist das Kriterium ideal für einen Nutzung von RPA. In Summe sind bloß die Fehlerrate und die relativ kurze Durchführungszeit Kriterien mit ei-

nem geringen Wert und die restlichen sehr hoch zu bewerten. Das Ergebnis ist ein potenziell gut geeigneter Prozess für RPA.

RPA in der Praxis: Studienergebnisse

Das Thema RPA wurde bereits in einigen Studien behandelt, meist jedoch ohne Österreich und wenn, dann nur mit geringer Teilnahmezahl, insbesondere für den Fachbereich Controlling. Aus diesem Grund wurde am Institut Industrial Management der FH JOANNEUM Kapfenberg eine empirische Erhebung durchgeführt, an der sich 279 österreichischen Unternehmen beteiligten. Bezogen auf Mitarbeiteranzahl und Umsatz sind 67% der Teilnehmer den Klein- und Mittelunternehmen zuzuordnen, die restlichen 33% entfallen auf Groß-Unternehmen (GU). Die Branchenverteilung weist einen Anteil an Industrie von 30% aus, Gewerbe 21%, Handel 11%, Tourismus

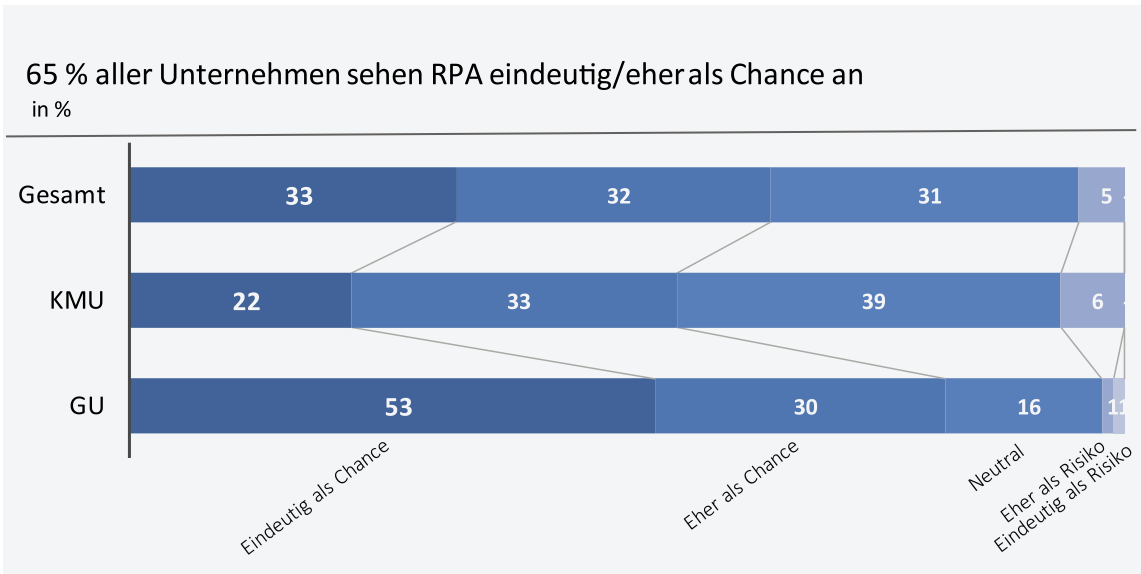


Abb. 7: RPA als Chance



Abb. 8: Maßgebliche Treiber von RPA

10%, Transport/Verkehr sowie Information/Consulting je 7%, Banken/Versicherungen 4% und Sonstiges 10%. Bezogen auf die antwortenden Personen waren 77% der Antwortenden in Leitungspositionen (Geschäftsführung 45%, Abteilungsleiter 25%, Prokurist 7%). Aufgrund der intensiven wirtschaftlichen Vernetzung zwischen Österreich und Deutschland kann diese österreichische Studie auch als Indikator für die Situation in Deutschland gelten.

Gegenwärtig spielt in 58% aller antwortenden Unternehmen RPA keine Rolle bzw. die

Unternehmen haben sich noch nicht informiert. Besonders drastisch ist der Unterschied abhängig von der Unternehmensgröße, da sich der Umstand in KMU verstärkt (74%) und in großen Unternehmen (GU) mehr als halbiert (auf 25%). Hingegen setzen bereits ein Drittel der großen Unternehmen RPA ein und der Anteil von KMU mit RPA im Einsatz ist mit 7% minimal, siehe Abb. 6.

Für die Zukunft zeigt sich bei den Chancen und Risiken erneut ein großer Unterschied zwischen den KMUs und großen Unterneh-

men. 65% aller Unternehmen, aber insbesondere die GU (83%), sehen RPA zumindest eher als Chance. Hingegen schätzen nur 5% der Unternehmen RPA als Risiko ein, siehe Abb. 7.

In den an der Studie teilnehmenden Unternehmen ist in 37% der Fälle die Geschäftsführung die treibende Kraft für den Einsatz von RPA. Mit Abstand folgen die IT-Abteilung (18%) und Center of Competence (für Digitalisierung, 16%). In nur 7% der Unternehmen treibt das Controlling den RPA-Einsatz, hier ist ein größeres Engagement der Controller in Zukunft wünschenswert, siehe Abb. 8.

Für das Controlling sind insbesondere die Hauptprozesse aus dem definierten Standard (Prozessmodell 2.0) der IGC von Bedeutung. In der vorliegenden Studie wurden das Business Partnering und die Weiterentwicklung von Organisation, Prozessen, Instrumenten und Systemen ausgeklammert, da diese primär beratende und organisatorische Tätigkeiten beinhalten. RPA wird derzeit am intensivsten im Controlling-Hauptprozess Management Reporting (48%, davon 17% intensiv und 31% mittel), gefolgt von Datenmanagement (43%), Planung, Budgetierung und Forecast (37%, Achtung: niedriger intensiv-Wert) sowie Kostenrechnung (30%). Im Gegensatz dazu wird bei folgenden Hauptprozessen RPA überhaupt

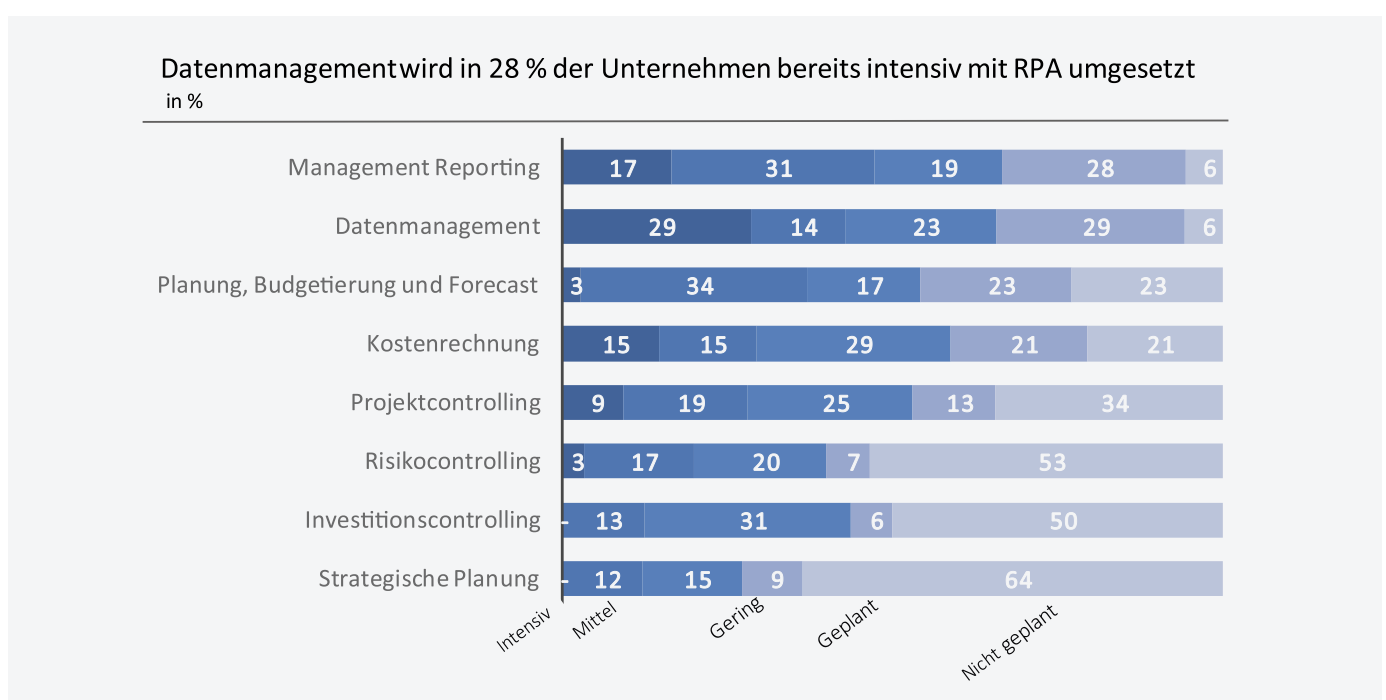


Abb. 9: Controlling-Hauptprozess und RPA in der Praxis

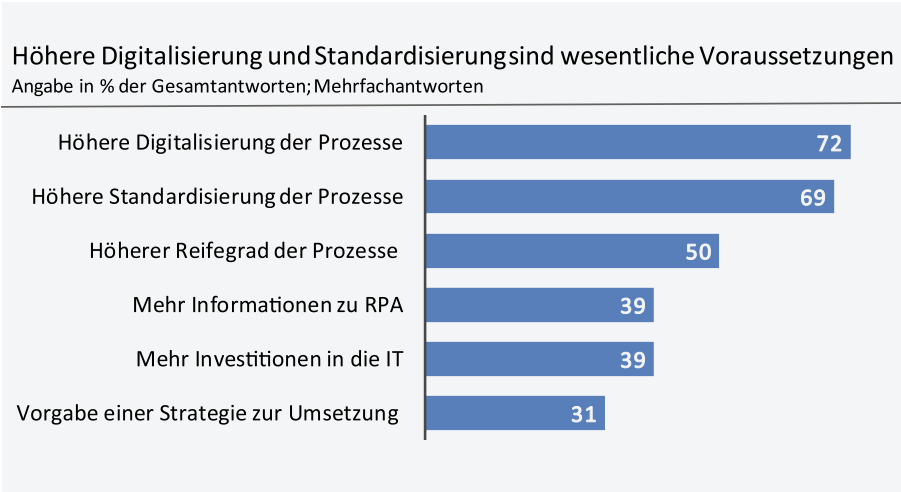


Abb. 10: Voraussetzungen von RPA im Controlling

nicht genutzt: Strategische Planung (64%), Risikocontrolling (53%) und Investitionscontrolling (50%), siehe Abb. 9. Ähnliche Ergebnisse konnten in der Literatur festgestellt werden. Datenmanagement, Management Reporting und Kostenrechnung waren auch dort die drei Hauptprozesse mit dem größten Potential der Automatisierung (Isensee et al. 2018).

Welche Voraussetzungen müssten nun gegeben sein, um RPA erfolgreich im Controlling anzuwenden? Dafür sind laut den teilnehmenden Unternehmen besonders die höhere Digitalisierung (72%) und Standardisierung (69%) der Prozesse notwendig. Die Fachliteratur erwähnt besonders die Standardisierung und den Reifegrad der Prozesse als notwendige Kriterien für eine Prozess-

automatisierung. Zusätzlich fehlt in einigen Unternehmen (39%) das benötigte Budget und eine klare Strategie zur Umsetzung (31%), siehe Abb. 10.

Als Gründe gegen einen Einsatz von RPA im Controlling sind besonders die fehlenden Kenntnisse über die Möglichkeiten (50%), die fehlenden personellen Ressourcen (47%) und die fehlenden technischen Möglichkeiten (47%) anzuführen, siehe Abb. 11.

Conclusio / Ausblick

Robotic Process Automation (RPA) ist eine Technologie, bei der repetitive, regelbasierte Prozesse durch Software-Roboter ausgeführt werden. Das reduziert Kosten oder erlaubt es Unternehmen, ihre Mitar-

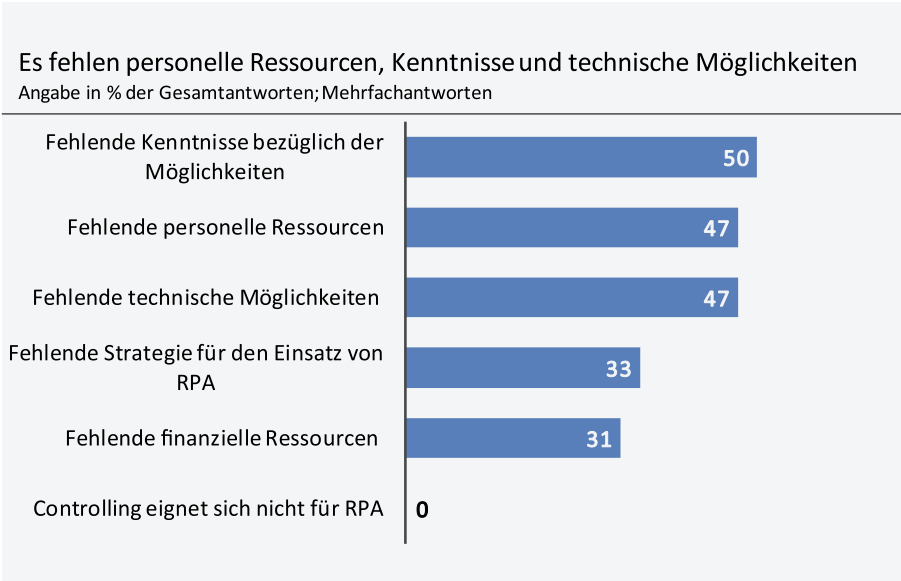


Abb. 11: Gründe gegen einen Einsatz von RPA

beiter wieder vermehrt für wertschöpfende Tätigkeiten einzusetzen. Viele Unternehmen und vor allem KMUs sind sich offensichtlich unsicher, wie damit begonnen werden soll und warten ab. Die Studie zeigt eine deutliche Distanzhaltung. Das vorgeschlagene Auswahlvorgehen kann hierfür ein Startpunkt sein, um die ersten Prozesse zu automatisieren. Dabei darf die RPA-Organisation nicht vernachlässigt werden, um einen nachhaltigen Erfolg mit RPA zu gewährleisten. Denn auch das hat die Studie ergeben: Innerhalb der nächsten drei Jahre steigt die Bedeutung (wichtig/eher wichtig) von RPA bei Großunternehmen von 31% auf 73% und bei KMU – von deutlich niedrigerem Niveau ausgehend – von 15% auf 35% an. Spätestens dann ist RPA als ein weiteres, wichtiges Instrument zur Kostensenkung in weiten Teilen der Wirtschaft angekommen. ■

Literatur

Alexander S./Haisermann A./Schabicki T./Frank S. (2018). Robotic Process Automation (RPA) im Rechnungswesen und Controlling – welchen Chancen ergeben sich. In: Controlling, Jahrgang 30, Heft 3, S. 11-20.

Hermann K./Stoi R./Wolf B. (2018). Robotic Process Automation im Finance & Controlling der MANN+HUMMEL Gruppe. In: Controlling, Jahrgang 30, Heft 3, S. 28-34.

International Group of Controlling (IGC) (2017): Controlling-Prozessmodell 2.0, Freiburg: Haufe.

Isensee J./Ostrowicz, S./Reuschenbach D. (2018): RPA im Controlling, Whitepaper, <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/white-paper/rpa-im-controlling/>, [27.2.2021].

Langmann C./Turi D. (2020). Robotic Process Automation (RPA) – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Nasca D./Munck C./Gleich R. (2018): Controlling Hauptprozesse: Einfluss der digitalen Transformation. In Gleich R./Tschandl M. (Hrsg.): Digitalisierung & Controlling, Freiburg: Haufe, S. 73-88.

Peper I. (2018): Effizienzsteigerungen im Controlling durch Robotic Process Automation. In: Controlling, Jahrgang 30, Heft 3, S. 20-27.

Schön D. (2018): Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Smeets M./Erhard R./Kaussler T. (2019). Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzwirtschaft. Technologie – Implementierung – Erfolgsfaktoren für Entscheider und Anwender, Wiesbaden: Springer Gabler.

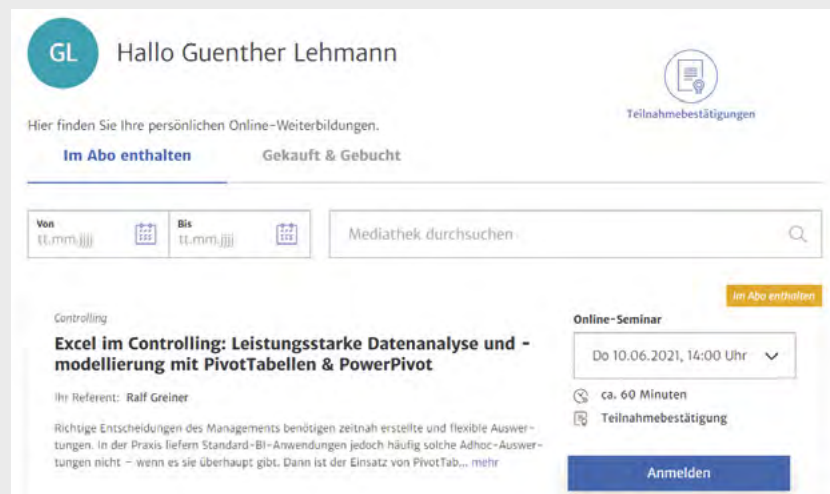
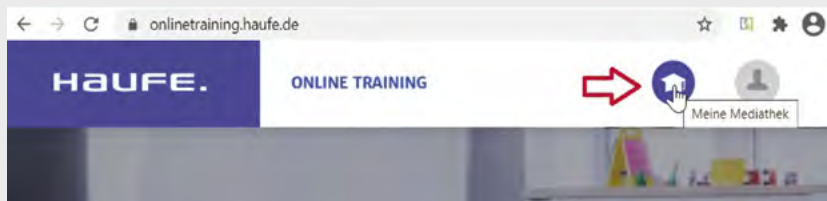
Van der Aalst W./Bichler M./Heinzel A. (2018). Robotic Process Automation. In: Business & Information Systems Engineering, Jahrgang 60, Heft 4, S. 269-272.

Wennig A./Przytulla G. (2020). Robotic Process Automation im Controlling. In: Rethinking: Finance, 3/2020, S. 9-16.

Online-Seminare für Controller Magazin-Abonnenten

Vereinfachte Anmeldung zu Online-Seminaren und Videos

Das Interesse an den über das Controller Magazin (CM) angebotenen Online-Seminaren wächst. Um die Teilnahme zu erleichtern, wurde die Anmeldung vereinfacht. Das nächste Thema: Excel im Controlling: Datenanalyse mit PivotTabellen & PowerPivot. **Zudem ist auch der Zugriff auf Videoaufzeichnungen früherer Online-Seminare kostenlos möglich. Und so funktioniert's:**



1. Sie gehen auf www.onlinetraining.haufe.de und klicken dort auf den Button „Meine Mediathek“ rechts oben.
2. Sie melden sich dort mit Ihrer E-Mail-Adresse und Ihrem Passwort an.
3. Nach der Anmeldung werden Ihnen direkt die Online-Seminare und Videos angezeigt, an denen Sie im Rahmen Ihres CM-Abonnements bzw. Ihrer ICV- oder RMA-Mitgliedschaft kostenlos teilnehmen können. Über den Button „Anmelden“ starten Sie den Anmeldeprozess.

Über die jeweiligen Online-Seminare und weiteren Online-Angebote werden Sie von Controller Magazin, ICV oder RMA per Newsletter informiert.

Bei Fragen, z. B. wenn Sie noch nicht für den Online-Zugang zum Controller Magazin registriert sind, wenden Sie sich an:

silvia.froehlich@vcw.de oder 08153-8041.

Empfehlungen für Buchhandlungskunden:

Viele Unternehmen beziehen ihre Literatur komplett über eine Buchhandlung. In diesem Fall müssen sich die Leserinnen und Leser zur Online-Freischaltung an ihre Buchhandlung wenden. Die Buchhandlung muss dann Haufe die personenbezogene Email-Adresse des Users, Vor- und Familienname und die Anrede Frau/Herr mitteilen.

Ihr nächstes Online-Seminar: Termin → Donnerstag, 10. Juni 2021, 14 bis 15 Uhr Excel im Controlling: Datenanalyse und -modellierung mit PivotTabellen & PowerPivot

Dieses Online-Seminar zeigt, wie Sie leistungsstarke PivotTable-Analysen und anspruchsvolle Datenmodelle mit PowerPivot aus unterschiedlichsten Datentabellen erstellen, grafisch aufbereiten und aktualisieren. Anhand eines Hands-on-Beispiels aus dem Vertriebscontrolling (Produkt-Kunden-Umsatzanalyse mit Plan-Ist-Vergleich und Risikoanalyse zum Forderungsausfall) lernen Sie die Funktionsweise von PivotTables mit PowerPivot in Excel 365 kennen, verstehen und gewinnbringend einzusetzen. Mit diesem Wissen sparen Sie Zeit sowohl bei Adhoc-Analysen wie auch beim regelmäßigen Reporting-Prozess.

Inhalte: PivotTable-Schnellstart: die Grundlagen, Auswertungen planen und vorbereiten, Erstellung eines Datenmodells mit PowerPivot, Daten aufbereiten, auswerten und aktualisieren, Anwendungsbeispiele.

Referent: Ralf Greiner ist seit 2017 selbständiger Trainer, u.a. für Rechnungswesen und Controlling in offenen und Inhouse Seminaren. Zu seinen Schwerpunkten zählen zeitsparende Excel-Anwendungen in Finance & Controlling sowie Pivot-Tabellen.

RPA

Robotisierung im Controlling?



Robotic Process Automation (RPA) im Controlling –
Interview mit Prof. Dr. Christian Langmann,
Hochschule München University of Applied Sciences
Alfred Biel

Biel: Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Langmann, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Wir haben uns bei der Vorbereitung zur Aufgabe gesetzt, die RPA überblickartig zu betrachten und einige für das Controlling spezifische Aspekte aufzugreifen. Wir beginnen in unserer Interview-Reihe üblicherweise mit einer persönlichen Frage. In Ihrem Fall liegt es nahe zu fragen, was treibt einen Controlling-Professor an, sich mit technischen Themen bzw. technologischen Fragen tiefer zu befassen?

Langmann: Digitalisierung und die damit verbundenen Technologien beeinflussen das Controlling auf vielfältige Weise. **Digitalisierungstechnologien wie RPA oder Analytics sind ein Beschleuniger für die Veränderung des Rollenmodells im Controlling.**

Auch die zentralen Prozesse wie Planung und Reporting verändern sich durch den Einsatz solcher Digitalisierungstechnologien zum Teil massiv. Als Controlling-Professor beschäftige ich mich damit aus zwei Gründen:

- 1.) Zum einen bin ich der Ansicht, dass Controller/-innen die **Funktionsweise der einzelnen Technologien** in der Tiefe verstehen müssen, um über die Auswirkung auf das Controlling zu sprechen. Am Beispiel RPA: Nur wenn Controller/-innen praktisch wissen, wie ein Software-Roboter funktioniert, aber auch vor welchen Grenzen die Lösungen heute stehen, können sie die Bedeutung für das Controlling seriös einschätzen und in Praxisunternehmen diskutieren.
- 2.) Zum anderen befasse ich mich damit, um unseren Studierenden an der Hochschule München – quasi künftige Nachwuchscontroller für die Praxis – die Funktionsweise und die Auswirkung moderner Digitalisierungstechnologien theoretisch und praktisch nahezubringen. Dadurch erwerben die Studierenden bereits an der Hochschule praktische Kompetenzen in Digitalisierungstechnologien, die sie später im Unternehmen brauchen.

Biel: Bitte lassen Sie uns zunächst unser Thema einordnen und im Grundsätzlichen betrachten. Roboter und Robotik sind uns vertraut aus der Industrie, z. B. in der Automobiltechnik, oder auch aus dem Service-Bereich, z. B. in Gestalt des Roboters Pepper. Roboter haben längst Eingang gefunden in unser Arbeits- und Privatleben. Nun vertreten Sie und andere Experten die These, dass die Robotik auch verstärkt in

das Finanz- und Rechnungswesen sowie in das Controlling Eingang findet. Wenn diverse Umfragen stimmen, ist RPA in der Controlling-Praxis bislang erst wenig integriert. Wo stehen wir aus Ihrer Sicht und welche Entwicklung erwarten Sie? Wie möchten Sie sich und unser Thema positionieren?

Langmann: Wenn wir aktuellen Umfragen glauben, setzen je nach Umfrage **ca. 20 bis 30% der Unternehmen bereits RPA** im Rechnungswesen ein. Dabei werden Software-Roboter heute noch stärker im externen Rechnungswesen als im Controlling eingesetzt, also zum Beispiel in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung, was auch wenig verwunderlich ist.

Biel: Bitte lassen Sie bei Ihrem Vergleich Rechnungswesen und Controlling etwas vertiefen.

Langmann: Gerne. Untersuchungen zeigen, dass – unabhängig von RPA – der Automatisierungsgrad schon seit jeher im externen Rechnungswesen größer ist als im Controlling, was schlichtweg daran liegt, dass die Aufgaben im externen Rechnungswesen meist standardisierter und repetitiver sind als im Controlling. Dennoch beobachte ich in den letzten Jahren, dass Controlling-Prozesse auch zunehmend automatisiert oder in Shared-Service-Centern gebündelt werden.

Biel: Welche Entwicklung erwarten Sie hinsichtlich des RPA-Einsatzes im Controlling?

Langmann: Ich erwarte, dass der Einsatz von RPA **im Controlling weiter zunimmt**. Das gilt insbesondere dann, wenn RPA mit anderen Digitalisierungstechnologien wie zum Beispiel Machine Learning oder Natural Language Generation / Processing kombiniert wird, was auch als Hyperautomation oder Intelligent Process Automation (IPA) bezeichnet wird. Hierdurch lassen sich komplexere Geschäftsprozesse im Controlling automatisieren.

Biel: Sie haben uns bereits Begriffliches und Grundsätzliches vermittelt. Bitte lassen Sie uns RPA begrifflich noch genauer fassen und inhaltlich schärfer umreißen. Dazu möchte ich aus einer Publikation, deren Co-Autor Sie sind, zitieren (Langmann/Turi: Robotic Process Automation (RPA – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, 2020 bei Springer-Gabler er-

schiene). Im Kern geht es nach dieser Definition darum, Arbeitsvorgänge zu automatisieren. Wenn wir es näher betrachten, stehen drei Aspekte im Fokus:

- 1.) eine Anwendungssoftware die den Benutzer bei der Erledigung seiner eigentlichen Aufgaben unterstützt,
- 2.) diese bezieht sich auf Arbeitsabläufe mit einer sich wiederholenden Abfolge von Tätigkeiten.
- 3.) Ziel ist, Prozesse bzw. Prozessschritte selbsttätig zu erledigen.

Wie können wir RPA technologisch einordnen und der Digitalisierungsstrategie der Unternehmen zuordnen, ohne uns in technische Details zu verlieren?

Langmann: Vorab sei mir der Hinweis gestattet, dass wir gerade an der 2. Auflage der von Ihnen angesprochenen Publikation arbeiten. Aber nun zu Ihrer Frage: Die über eine RPA-Software entwickelten Software-Roboter führen administrative (digitale) **Geschäftsprozesse selbstständig durch**, in-



Summary

Alfred Biel interviewt im 96. Interview der Reihe „Experten-Interviews“ des Controller Magazins Prof. Dr. Christian Langmann, Hochschule München, zur Robotisierung im Controlling als Teil der Digitalisierungsstrategie im Controlling. Das Interview versteht sich als weiterer Beitrag und Anregung zur Digitalisierung im Controlling (Digital Controlling). Im Mittelpunkt dieses Interviews steht die Robotic Process Automation (RPA) im Controlling. Dazu behandelt das Interview u. a. Begriffliches und Grundsätzliches, Ziele und Nutzen, Anforderungen und Voraussetzungen. Darüber hinaus werden Fragen der qualitativen und quantitativen Bewertung sowie Aspekte der Einführung aufgegriffen. Das Interview bietet einen fundierten Überblick und lenkt die Aufmerksamkeit auf Erfolgspotenziale und erfolgskritische Aspekte. Zur thematischen Vertiefung erfolgen beispielhafte Literaturhinweise sowie Hinweise auf weitere Informationsquellen.



Prof. Dr. Christian Langmann

lehrt Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule München University of Applied Sciences und berät Unternehmen bei der Weiterentwicklung von Controlling und Rechnungswesen. Zuvor war er mehrere Jahre als Chief Financial Officer (CFO) in verschiedenen Unternehmen tätig. Gestartet hat er seine Karriere als Projektleiter bei Horváth & Partners. christian.langmann@hm.edu



Dipl.-Bw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrung erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft. alfred.biel@gmx.de

dem sie auf die Anwendungsoberfläche der am Prozess beteiligten Applikationen zugreifen und die Interaktionen des Menschen mit den Applikationen nachahmen. Im Unterschied zu anderen Automatisierungslösungen greift RPA also nicht direkt auf die Datenbankebene zu – wenngleich das technisch ginge – und lässt sich über einfache Drag-und-Drop-Oberflächen mit Prozessworkflows bedienen. Eine eigene Programmierung ist oft nicht notwendig, abhängig vom Prozess bzw. der Applikation. Ähnlich wie ein Excel-Makro, klickt, schreibt, löscht etc. dann ein Roboter, quasi wie ein Mensch, kann dabei jedoch – anders als ein Excel-Makro – auch sämtliche Anwendungen außerhalb von Excel ansteuern.

Biel: Lassen sich diese Digitalisierungstechnologien auch zweckbezogen gliedern und verstehen hinsichtlich der Frage, was letztlich mit der Technik beabsichtigt, bewirkt oder erreicht werden soll?

Langmann: Ja, das können wir. Mit Blick auf die Digitalisierungsstrategie von Unternehmen lassen sich Digitalisierungstechnologien meines Erachtens dahingehend unterteilen,

- ob sie eher ein Effizienz-
 - oder ein Effektivitätspotenzial ansprechen.
- Das klassische RPA hebt vor allem **Effizienzpotenziale**. Mit Digitalisierungsinitiativen aus dem Bereich Advanced oder Predictive Analytics wollen Unternehmen dagegen oft **Effektivitätsgewinne** erzielen, also bessere Entscheidungen treffen, genauere Forecasts erhalten usw. In der Praxis sieht man teilweise Unternehmen, die jedoch auf Forecasts aus Analytics-Modellen keine Entscheidungen basieren wollen, wenn das Vertrauen in die Modelle fehlt. Dann habe ich natürlich auch keine Effektivität gehoben. Bei RPA dagegen stellen sich zunächst direkt Effizienzgewinne ein, wenngleich der zu Beginn oft vernachlässigte Aufwand für Betrieb und Wartung auch berücksichtigt werden muss.

Biel: Lassen Sie uns den Praxisbezug verstärken, weitere Brücken zur Anwendung suchen und Anwendungsfragen näher betrachten: Wo und wie können wir RPA nutzen? Sie haben auf diesem Gebiet praktische Erfahrungen. Welche Prozesse oder auch Prozessschritte eignen sich schwerpunktmäßig für RPA?

Langmann: Der Einsatz von RPA eignet sich vor allem für Prozesse bzw. Schritte innerhalb von Prozessen, die

- regelbasiert,
- repetitiv
- und zeitlich stabil sind
- sowie hohe Volumina aufweisen.

Natürlich kann ein Software-Roboter nur in Prozessen unterstützen, **in denen auch mit Software-Applikationen** gearbeitet wird. Das heißt im Umkehrschluss: Manuelle, nicht digitale Tätigkeiten innerhalb des Prozesses (z. B. Präsentation der Ergebnisse und Diskussion von Maßnahmen am Ende des Reporting-Prozesses) sind außen vor.

Darüber hinaus gibt es zwar noch eine Reihe von weiteren Prüfkriterien für den Einsatz von Software-Robotern, die ich an dieser Stelle aber erst mal vernachlässigen will.

Biel: Bedeutet dies, dass es in der Praxis i. d. R. zunächst darum geht, geeignete Teilumfänge manueller Arbeitsabläufe zu automatisieren?

Langmann: Ja, der Blick in die Praxis zeigt, dass es beim Einsatz von RPA im Rechnungswesen und Controlling oftmals nicht darum geht, den gesamten Prozess zu automatisieren, **sondern vielmehr einzelne Schritte**, welche die oben genannten Voraussetzungen erfüllen.

Biel: Wir sind auf Ihre Beispiele gespannt, die die Ausführungen veranschaulichen.

Langmann: Unternehmen setzen RPA beispielsweise ein:

- Für **Buchungsvorgänge** (z. B. Verbuchung von Eingangsbuchungen, Verbuchung von Rückstellungen, Umbuchungen),
- **Berichterstellung** (z. B. tägliche Erstellung und Versand des Vertriebsberichts, einfache Berichtskommentierung),
- **Validierungen bzw. Analysen** (z. B. Abgleich von eingehenden Zahlungen mit Bestellungen, Standardkostenvergleiche) oder
- für simple **Dateneingaben** (z. B. Anlage und Aktualisierung von Stammdaten) im Rechnungswesen und Controlling.

Biel: Sie sind auch in der Beratung und Weiterbildung tätig. Wie gehen interessierte Unternehmen nach Ihrer Erfahrung an unsere Thematik heran?

i

Informations-Service

Möglichkeiten zur weiterführenden Information über RPA-Lösungen verschiedener Anbieter (hier UiPath, Blue Prism und Automation Anywhere).

<https://academa.uipath.com>

<https://university.automationanywhere.com>

<https://blueprism.com/de/university/>

Anmerkung:

Diese Beispiele verstehen sich weder als produkt- bzw. unternehmensbezogene Werbung noch als Priorisierung der genannten Anbieter. Im Sinne einer Serviceleistung sollen sie vielmehr unverbindlich die eigenverantwortliche Information und Orientierung beispielhaft unterstützen.

Langmann: Eine spannende Frage. Im Austausch mit Unternehmen werde ich oft nach Use-Cases, also beispielhaften Anwendungsfällen, für RPA im Rechnungswesen und Controlling gefragt. Hierzu gibt es natürlich viele Beispiele aus anderen Unternehmen oder auch Prozess-Heatmaps, in denen der Eignungsgrad verschiedener Prozessschritte beurteilt und farblich markiert wird. Aus meiner Sicht können Heatmaps oder Use-Cases aber nicht mehr als eine erste Indikation oder Idee sein, da sich die Prozesse und IT-Landschaften in Unternehmen stark voneinander unterscheiden.

Biel: Können Sie Ihre Aussage zu den unterschiedlichen Prozess- und IT-Landschaften mit einem Beispiel belegen?

Langmann: Ich will das am Beispiel des Reportings verdeutlichen: Use-Cases und Heatmaps zum RPA-Einsatz würden den Abzug, Validierung und Aggregation von Daten für das Reporting als meist sehr gut geeignet für den Einsatz von RPA ausweisen. Jeder, der im Rechnungswesen und Controlling schon einmal operativ gearbeitet hat, weiß jedoch, dass sich der **Reporting-Prozess von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden kann**. Während das eine Unternehmen sein monatliches Reporting für die Geschäftsführung aus zahlreichen, voneinander isolierten Datenquellen (z. B. ERP, CRM, E-Mail) manuell in Excel erstellt, hat ein anderes Unternehmen ein vollintegriertes (BI-)System, das ein Reporting-Front-End mit Self-Service-Funktion bereitstellt. Das Beispiel zeigt, warum die Eignung von Prozesse bzw. Schritten in Prozessen für eine Unterstützung von RPA individuell beurteilt werden muss, wozu sich beispielsweise Nutzwertanalysen oder pragmatische Scoring-Modelle gut eignen.

Biel: Helfen Sie uns bitte, nun den RPA-Einsatz zu quantifizieren. Lassen Sie zuge-spitzt fragen, wann lohnt sich der RPA-Einsatz? Bitte vermitteln Sie uns eine Vorstellung, in welchen Dimensionen bewegen wir uns? Gibt es eine Schwelle, ab wann RPA Sinn macht?

Langmann: Hierzu sollten wir zunächst die **Kostenseite** für eine RPA Einführung anschauen. Vereinfacht setzen sich diese aus Entwicklungs- und Betriebskosten zusammen. Die Entwicklungskosten umfassen im Wesentlichen die Kosten für die Roboterentwicklung, die zum einen von der Komplexität des Prozesses – und damit des Roboters – und zum anderen davon abhängen, ob hierfür externe Ressourcen eingekauft oder interne genutzt werden. Umfragen und ein Blick in Unternehmen zeigen, **dass diese Kosten irgendwo grob zwischen 25.000 und 100.000 EUR liegen**. Die Betriebskosten umfassen Lizenzkosten sowie die IT-Infrastruktur, auf denen die RPA-Plattform und Roboter laufen.

- Erster Treiber der Betriebskosten ist die **Auswahl der RPA-Plattform**, der gewählten Komponenten und Art von Robotern (Unattended bzw. Attended). Das Lizenzmodell hierfür variiert je Anbieter.
- Der zweite Treiber der Betriebskosten ist **das gewählte Betriebsmodell**, d. h. ob zum Beispiel RPA Software-as-a-Service (SaaS) Anbieter genutzt werden oder eigene, interne Ressourcen für den Betrieb. Mir bekannte Preismodelle liegen grob zwischen 7.000 und 25.000 EUR für Lizenz und Betrieb pro Roboter und Jahr.

Biel: Wie sieht es mit der Planbarkeit aus? Sind die Unternehmen in der Lage, diese Kosten realistisch einzuschätzen und zu planen?

Langmann: Unternehmen **unterschätzen** am Anfang den laufenden Aufwand für Betrieb und Wartung (z. B. für Governance, technische Anpassung der Bots), worauf auch eine aktuelle Studie der KPMG zusammen mit der LMU hindeutet.

Biel: Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf Nutzen und Vorteile werfen.

Langmann: Den Kosten gegenüber stehen **Einsparungen bzw. Verbesserungen**, die sich durch den Robotereinsatz erzielen lassen. Da der Roboter die Aktivitäten des menschlichen Nutzers übernimmt, werden oft Full Time Equivalents (FTE) als Rechen-

Erweitern Sie Ihren Horizont

Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: Wintersemester 2021

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Business Controlling, MBA

Beginn: Wintersemester 2021

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Donau-Universität Krems

Die Universität für Weiterbildung

cornelia.sam@donau-uni.ac.at

+43 (0)2732 893-2826

www.donau-uni.ac.at/controlling



größe herangezogen. Wie schnell sich nun die RPA-Einführung amortisiert, hängt davon ab, wie viele FTEs durch den Robotereinsatz rechnerisch – nicht personell – eingespart bzw. gehoben werden und wie hoch die oben aufgeführten Kosten sind. Da die Höhe beider Komponenten stark vom Unternehmen (z. B. kEUR je FTE) und der Ausgestaltung der RPA-Einführung (z. B. Wahl des Betriebsmodells) abhängt, scheint mir eine pauschale Aussage hierzu eher unseriös. Ich kenne Unternehmen, die seit Jahren RPA im Einsatz haben und mittlerweile keinen neuen Roboter einführen, wenn er nicht mehr 0,3 oder 0,4 FTE Einsparung erzielt, andere sprechen von 0,05 oder 0,1 FTE. Das liegt aus meiner Sicht daran, dass die Erwartungen zu Beginn erst mal deutlich geringer liegen, da die Anzahl der Use-Cases zu Beginn oft noch gering ist und man Erfahrung sammeln will.

Biel: Bitte lassen Sie uns den „Effizienzgewinnen“ noch etwas nachgehen. In der Diskussion wird oft generalisierend und pauschalierend von „Effizienzgewinnen“ gesprochen. Wie verändern sich Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit durch RPA in der praktischen Anwendung? Was macht genau den Unterschied zur manuellen Ausführung aus?

Langmann: Wie gerade angesprochen, entstehen Effizienzgewinne zunächst durch

- Zeiteinsparungen,
 - aber auch Kosteneinsparungen
 - oder Qualitätsverbesserungen
- können durch den Einsatz von Robotern erzielt werden. Letztere entstehen beispielsweise dadurch, dass **Roboter schneller, fehlerfrei und durchgehend arbeiten**. Das gilt natürlich nur, wenn der Prozess komplett stabil ist und keine Ausnahmen auftreten. Im Praxisbetrieb zeigt sich allerdings, dass Roboter sehr sensibel auf kleinste Änderungen im Prozess reagieren.

Biel: Müssen wir bei dieser Bewertung weiter differenzieren, beispielsweise nach Verfahrensarten?

Langmann: Ja, um die Frage nach dem Unterschied zur manuellen Ausführung zu beantworten macht es Sinn, zunächst **die verschiedenen Arten von Robotern anzuschauen**.

- In Form von **„Attended Robots“** liegen Roboter meist direkt auf dem Desktop des

Benutzers und werden von diesem selbst gestartet. Der Controller startet dann den Roboter aktiv, um beispielsweise die monatlichen Daten für das Reporting aus den diversen Quellsystemen zu ziehen und in ein Excelblatt abspeichern zu lassen. Der Roboter meldet sich, sobald die Aufgabe erledigt ist. Dann übernimmt ggf. der Controller wieder und erledigt die restlichen Prozessschritte.

- **„Unattended Robots“** dagegen liegen oft auf zentralen Servern. Hier startet und bearbeitet der Roboter den Prozess selbstständig. Braucht der Roboter Input bzw. eine Entscheidung vom Controller, bezieht es diesen in den Prozessablauf ein, was auch als „Human-in-the-Loop“ bezeichnet wird.

Biel: Wenn ein Unternehmen überzeugt ist, RPA einzuführen, stellt sich die Frage, welche Schritte sind erforderlich? Was ist zu tun? Wieweit müssen die betreffenden Prozesse vorbereitet und hergerichtet werden? Was schlagen Sie vor?

Langmann: Wenn ein Unternehmen von RPA überzeugt ist, sollte das Unternehmen zunächst **mit einem Piloten bzw. Proof-of-Concept (PoC) starten**. Hierfür wird ein kleines, interdisziplinäres Projektteam aufgestellt, dem gerne noch externe Berater mit RPA-Erfahrung beigelegt werden, da die RPA-Expertise zu diesem Zeitpunkt meist noch fehlt. Das Team wählt dann für den PoC eine – oder auch mehrere – potenziell geeignete RPA-Lösungen (z. B. UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere etc.). Die RPA-Lösungen unterscheiden sich voneinander in Handhabung, Funktionalitäten und Lizenzmodellen. Für den PoC bietet sich ein Prozess an, der die zuvor genannten Kriterien erfüllt, aber nicht zu komplex ist und dennoch gleichzeitig gewisse Relevanz bzw. Nutzen für das Unternehmen besitzt.

Biel: Was sollte beim Test zur Feststellung oder Klärung wichtiger Aspekte und Schwierigkeiten etc. beim Pilotbetrieb bzw. -projekt beachtet werden?

Langmann: Für die Entwicklung des Piloten ist eine detaillierte, oft aufwendige **Prozessdokumentation auf Klick-Ebene** notwendig, die in einem sogenannten Process Definition Document (PDD) mündet und die spätere Grundlage für die technische Entwicklung des Roboters bildet. Der ent-

wickelte Pilot-Roboter wird dann intensiv technisch und fachlich getestet. Gerade in den Tests können Ausnahmen und Spezialfälle im Prozessablauf auftauchen und den Roboter zum Abbruch zwingen, die zuvor nicht bekannt waren, oder an die man nicht gedacht hat. Nach erfolgreichen Tests geht der Roboter live. Auch im Live-Betrieb kann es zu Ausnahmen kommen, die eine Anpassung bzw. ein neues Release des Roboters erfordern.

Biel: Software einzusetzen, einzubauen und funktionsfähig zu machen ist nach den Erfahrungen weit mehr als eine technische Aufgabe. Was sind nach Ihren Erfahrungen die entscheidenden Punkte bei der RPA-Implementierung? Was sind die Erfolgsgrößen bzw. „Knackpunkte“?

Langmann: Der eben angesprochene PoC ist nur der Startpunkt. Die erfolgreiche Einführung und breite Verankerung der RPA-Technologie im Unternehmen kommt erst im Anschluss an den PoC und **ist deutlich umfangreicher bzw. herausfordernder**. Erst jetzt kommen zentrale Themen, meist nicht technischer Art, wie zum Beispiel die systematische Prozessauswahl, -dokumentation und -optimierung, die erweiterte **Kommunikation an Mitarbeiter und Betriebsrat**, die Einrichtung einer Organisation für RPA, Einbindung der IT usw. Gerade die Prozessoptimierung ist meines Erachtens ein oft vernachlässigtes Thema. Der von Thorsten Dirks geprägte Satz „Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess.“ trifft dabei den Kern. Wenn der zugrunde liegende Prozess komplex und nicht standardisiert ist sowie viele Ausnahmen enthält, wird der dafür entwickelte Roboter voraussichtlich nicht sehr stabil laufen. Gerade diese nicht technischen Überlegungen sind meines Erachtens die Knackpunkte. Leslie Willcocks von der London School of Economics, der sich international schon seit vielen Jahren mit RPA beschäftigt, hat mir vor Kurzem im Rahmen eines Interviews dazu gesagt: „... we found in our research looking at hundreds of deployments, that 75 percent of the problems are managerial and organizational and only 25 percent are technical.“

Biel: Was wissen wir denn über die Fakten und Umstände, die maßgeblich zum Erfolg beitragen?

Langmann: Um die Erfolgsfaktoren von RPA-Implementierungen besser zu verstehen, haben wir an der Hochschule München gerade eine empirische Studie abgeschlossen. Denn bisherige Studien und Umfragen zeigen zwar, dass Unternehmen beispielsweise die **Prozessdokumentation oder die IT-Einbindung** als besonders wichtig bzw. herausfordernd erachten. Welche Bedeutung solche Faktoren im Vergleich zu anderen auf den Erfolg der RPA-Implementierung haben, wurde bislang wissenschaftlich noch nicht in der Breite untersucht.

Biel: Bitte lassen Sie zur RPA-Einführung nachfragen. Mit welchem Aufwand ist zu rechnen? Welche Probleme können auftreten? Welche Fachkenntnisse, welches spezielle Wissen ist erforderlich? Auf was lassen sich Unternehmen und Controller/-innen ein?

Langmann: Hinweise zu Kosten habe ich bereits oben gegeben. Beim zeitlichen Aufwand für ein Pilotprojekt werden wir Unternehmen finden, die einen Piloten in zwei Wochen erstellen, aber auch Unternehmen, die hierfür mehrere Monate benötigen. Die nachhaltige erfolgreiche Einführung in der Breite und organisatorische Verankerung von RPA über das Pilotprojekt hinaus kann dagegen problemlos ein Jahr und mehr dauern.

Biel: Was können Sie uns noch zum erforderlichen Know-how vermitteln?

Langmann: Die notwendigen Fachkenntnisse zur RPA-Einführung sind breit gefächert. Neben einem RPA-Entwickler, der den Roboter technisch entwickelt, sollte zum Beispiel ein Vertreter des Fachbereichs, also Rechnungswesen und Controlling, und die IT einbezogen werden.

Biel: Das Controller Magazin, für das wir dieses Interview führen, ist zugleich die Mitgliedszeitschrift des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der RMA Risk Management & Rating Association e.V., daher müssen wir Monitoring und Kontrolle von RPA ebenso ansprechen wie Compliance und Datenschutz beim Einsatz von RPA. Angesichts der Risiken und Unwägbarkeiten der Robotisierung stellt sich die Frage nach einer spezifischen RPA-Governance. Sehen Sie diese Notwendigkeit?

Langmann: Aus meiner Sicht ist die **RPA-Governance** ein wichtiger Baustein einer RPA-Implementierung, wenngleich sie zu Beginn beim PoC sicherlich nicht dezidiert im Fokus steht. Unternehmen sollten sich im Klaren sein, dass die RPA-Implementierung kein rein technisches Thema ist, sondern zahlreiche Elemente wie die RPA-Governance umfasst.

Biel: Was sollte Gegenstand der RPA-Governance sein?

Langmann: In der RPA-Governance sollten Unternehmen unter anderem adressieren, wie Roboter mit Ausnahmen umgehen sollen, wer welche Verantwortung, Aufgaben und Rechte in Bezug auf RPA hat, welche Zugriffsrechte die Roboter erhalten oder wie die IT-Sicherheitsstandards aussehen und der Datenschutz sichergestellt wird.

Biel: Themen dieser Art sind nicht nur mit technischen, organisatorischen und vor allem wirtschaftlichen Aspekten verknüpft – sondern auch soziale und ethische Perspektiven beeinflussen das Gesamtbild. Letztere Aspekte werden bei der bisherigen RPA-Diskussion noch wenig betrachtet. Was macht die Robotisierung, wie wir sie hier diskutieren, mit dem Controlling und noch mehr mit den Menschen, mit den Controllerinnen und Controllern? K. Čapek verwendete bereits 1920 den Begriff Roboter für einen „künstlichen Menschen“ und brachte bereits vor 100 Jahren ein Spannungsverhältnis zum Ausdruck. Die Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologie wirkt weit über Organisation und Prozesse hinaus, z. B. auf Aufgaben und Kompetenzen, aber auch auf Rollen und Rollenverständnisse sowie auf Strukturen und Kapazitäten. Wagen Sie für uns einen Ausblick, eine „Technikfolgenabschätzung“ gerade als Controlling-Professor?

Langmann: Sie sprechen wichtige Aspekte an. Meines Erachtens wird RPA, insbesondere in Kombination mit anderen Digitalisierungstechnologien wie Analytics oder Machine Learning, als Enabler fungieren, die **Rollenschwerpunkte im Controlling in den nächsten Jahren weiter zu verschieben**. Während die Rolle des klassischen Informationsbereitstellers weiter zurückgedrängt wird, dürften sich die Schwerpunkte im Controlling stärker auf die Rolle des Business Partners verlagern. Wenngleich

der Business Partner als Rolle im Controlling seit Jahrzehnten diskutiert wird, sind viele Controller in KMUs aus meiner Sicht noch nicht in der Business Partner Rolle voll angekommen. Daneben werden sich im Controlling und Rechnungswesen auch ganz neue Rollen etablieren, was sich heute bereits zeigt. Beispielsweise hat die Deutsche Post DHL im Rechnungswesen eine Rolle namens ‚Automation Design Expert‘ etabliert. In dieser Rolle sollen Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, etablierte Automatisierungslösungen wie RPA technisch zu warten, also sogenannte „First Level Maintenance“-Aktivitäten durchzuführen.

Biel: Herr Prof. Dr. Langmann, Sie haben uns auf dem Weg zur Digitalisierung des Controllings (Digital Controlling) am Beispiel der Robotic Process Automation einige beachtenswerte Ansätze vermittelt. Sie haben uns einen fundierten Überblick über Eignung und Nutzung sowie über die praktische Einführung von Software-Robots im Unternehmen gegeben. Vielen Dank und Respekt für Ihre Expertise. Ich habe den offenen Austausch mit Ihnen sehr geschätzt und es war mir eine Freude, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. ■

Literatur

- Robotic Process Automation (RPA) – Study on Characteristics of Successful RPA Implementations.*
 Autor: Langmann, Christian: Hochschule München 2021. Abrufbar unter: https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk10/fk10_lokal/05_diefakultt/03_personen/langmann/final_rpa_study_2021_results_report_010221_web_kl.pdf
- Robotic Process Automation (RPA) – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen: Voraussetzungen, Funktionsweise und Implementierung am Beispiel des Controllings und Rechnungswesens.* Autoren: Langmann, Christian; Turi, Daniel. Wiesbaden: Springer Gabler 2020.
- Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzwirtschaft: Technologie – Implementierung – Erfolgsfaktoren für Entscheider und Anwender.* Autoren: Smeets, Mario; Erhard, Ralph; Kaufler, Thomas. Wiesbaden: Springer Gabler 2019.
- Robotic Process Automation: Ein Leitfaden für Führungskräfte zur erfolgreichen Einführung und Betrieb von Software-Robots im Unternehmen.* Autoren: Koch, Christina; Fedtke, Stephen. Wiesbaden: Springer Vieweg 2020.
- REthinking Finance – Zeitschrift für das Finanzwesen von morgen.* Heft 3/2020: Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzabteilung: Effizienzsteigerung durch Automatisierung. Handelsblatt Fachmedien.

Quo vadis privatwirtschaftliche Warenkreditversicherung?

Christoph Buchmann

Momentan machen sich einige Unternehmen Sorgen um ihre Warenkreditversicherung. Auslöser sind restriktive Maßnahmen der Warenkreditversicherer auf der Kreditlimit-Seite sowie Prämien erhöhungen. Kreditversicherungs limits auf Kunden mit überdurchschnittlichen Ausfallwahrscheinlichkeiten und sogenannten „Non-Investment“-Bonitätsbewertungen werden für zukünftige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gekürzt, befristet oder sogar komplett gestrichen. Begründet werden die Kreditlimitmaßnahmen vornehmlich mit der weltweit gestiegenen Insolvenzgefahr durch die CORONA-Pandemie¹. Zur Aufrechterhaltung der Lieferketten und der Kreditversicherungs limits auf Unternehmen, die vor der CORONA-Pandemie wirtschaftlich gesund waren und ausschließlich durch die Folgen der Pandemie in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, hat der deutsche Staat zusammen mit den Warenkreditversicherern bis zum 30.06.2021 (Stand: 03/2021) befristet einen staatlichen WKV-Schutzschirm² aufgespannt. Zur Stärkung der deutschen Exportwirtschaft hat der Staat zudem – bis zum 31.12.2021 befristet – die Möglichkeiten der staatlichen Warenkreditversicherung auf bisher „marktfähige“ Länder ausgeweitet. Dank dieser Ausnahmeregelung können Exportgeschäfte zu kurzfristigen Zahlungsbedingungen (bis 24 Monate) innerhalb der EU und in ausgewählten OECD-Ländern mit

staatlichen Exportkreditgarantien selektiv und ohne Anbietungspflicht je Land abgesichert werden³. Privatwirtschaftliche Kreditlimit-Top-Up-Lösungen ergänzen die Handlungsoptionen für die von Kreditlimitreduzierungen betroffenen Unternehmen.

Die Risikoleiter

Diese Gesamtsituation führt in einigen Unternehmen aktuell dazu, die Warenkreditversicherung zu hinterfragen und zukünftig verstärkt auf die Agenda zu nehmen. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf die Alternativen zur Warenkreditversicherung für das Kurzfrist-Geschäft außerhalb der Kreditversicherungswelt. Hierbei hilft die sogenannte „Risikoleiter“ aus Sicht des Verkäufers zur Absicherung von kurzfristigen Handelsforderungen gegen politische und wirtschaftliche Nichtzahlungsrisiken in chronologischer Reihenfolge mit abnehmender Sicherheit:

1.) Vorkasse / Payment in advance: Sofern mit den Kunden vereinbart, ist die Zahlungsmethode „Vorkasse“ die beste Alternative in Bezug auf das Nichtzahlungsrisiko sowie auf das Working Capital, weil die Zahlung vor Auslieferung/Leistung erfolgt.

2.) Nachsichtakkreditiv / Deferred payment letter of credit, Stand-by Letter of Credit, Bankgarantie / Bank guarantee, Bank Payment Obligation (BPO): Diese Trade-Finan-

ce Produkte der Banken bieten eine hohe Sicherheit durch die zusätzlichen abstrakten Zahlungsverprechen der involvierte(n) Bank(en) sowie gute Finanzierungsmöglichkeiten. Allerdings müssen dafür die beteiligten Banken zustimmen und entsprechende Kredit-/Avallinien zur Verfügung stellen. Zudem werden diese Bankprodukte primär auf Einzelfallebene im Mid/Long-Term Exportgeschäft eingesetzt. Zur Absicherung von wiederkehrenden Geschäften sind auch revolvingende Akkreditive darstellbar.

3.) Staatliche Exportkreditgarantie / Hermesdeckung (insb. APG und APG-light) / Export Credit Agency (ECA): Staatliche Exportkreditgarantien sind in Deutschland ausschließlich ein Instrument zur Exportabsicherung. In „normalen“ Zeiten sind sie aufgrund des Subsidiaritätsprinzips: „Privat vor Staat“ im Kurzfristgeschäft (bis 24 Monate) nur für sogenannte „nicht-marktfähige“ Länder außerhalb der EU und ausgewählten OECD-Ländern verfügbar. Die aktuelle Ausnahmeregelung⁴ zur Absicherung von kurzfristigen Exportgeschäften in bisher „marktfähigen“ Ländern der EU und ausgewählten OECD-Ländern läuft am 31.12.2021 ab. Risikoträger ist die Bundesrepublik Deutschland.

4.) Bankavalierter Solawechsel / Promissory note: Der bankavalierter und vom Käufer ausgestellte Solawechsel birgt für den Verkäufer keine Ausstellerhaftung. Das

Bankaval sichert hierbei den Wechsel. Es verbleiben allerdings das Abnehmerisiko, das wirtschaftliche Risiko und das politische Risiko. Diese Solawechsel lassen sich gut diskontieren, sind aber wie die in Nr.2) genannten Bankprodukte im Kurzfrist-Geschäft selten.

5.) Dokumente gegen Akzept / Documentary collection against acceptance (d/a):

Das Dokumenten-Inkasso gegen Akzept (d/a) ist im Vergleich zu den in Nr. 2) genannten Bankprodukten eine reine Geschäftsbesorgung in Form eines Dienstvertrages der involvierten Banken ohne abstraktes Zahlungsverprechen unter Einbeziehung des in Nr. 4 genannten bankavalisierten Solawechsels. Das Dokumenteninkasso bezeichnet man auch als „Zug-um-Zug“ Geschäft, da die Ware, die durch die Dokumente verkörpert wird, nur bei Gegenleistung ausgehändigt wird.

6.) Offenes Zahlungsziel / Open account: Die Zahlungsmethode „Offenes Zahlungsziel“ ist die schlechteste Alternative in Bezug auf das Nichtzahlungsrisiko sowie das Working Capital, weil die Zahlung – wenn überhaupt – je nach vereinbartem Zahlungsziel erst deutlich nach Auslieferung/Leistung erfolgt. Der Verkäufer trägt alle Risiken und die Finanzierungskosten für den gewährten Lieferantenkredit.

Nach Analyse dieser sechs Alternativen wird deutlich, dass es im Kurzfrist-Geschäft im In- und Ausland unter Berücksichtigung aller Umstände inklusive Aufwand, Komplexität, Praktikabilität und Preis nicht wirklich eine Alternative zur Warenkreditversicherung gibt.

Stellt man sich nun im nächsten Schritt die Frage, welches Warenkreditversicherungsprodukt und welcher Warenkreditversicherer für das eigene Unternehmen am geeignetsten ist, sollte man insbesondere zwei Determinanten berücksichtigen:

1.) Wie hoch ist die eigene Risikotragfähigkeit bzw. -willigkeit?

2.) In welchem Umfang und mit welcher Qualität soll das eigene interne Kreditrisiko- und Debitorenmanagement (Credit Management) betrieben werden?

Je nachdem, wie diese beiden Fragen beantwortet werden, kann mittlerweile aus vielen Produktvarianten von der „Whole Turnover“ über die „Key Account“- und die „Single Buyer“ Police bis hin zur einer auf der unternehmenseigenen internen Kreditmanagement-Richtlinie basierenden Excess-of-Loss (XoL) Police ausgewählt werden.

Weitere wichtige Faktoren bei der Wahl des individuellen Versicherungsproduktes und des Warenkreditversicherers sind neben dem Rating des Warenkreditversicherers, dem Deckungsumfang, der Kreditlimitvorprüfungszeichnungsquote und dem Preis auch die Transparenz, die IT- und mengentechnische Verarbeitung, die Möglichkeit einer Schnittstellenintegration per API und die Frage, ob die Warenkreditversicherung als Basis für eine Forde-

rungsfinanzierung(Factoring) dienen soll oder nicht. Bei internationalen Unternehmensgruppen kommt hinzu, ob die Forderungsabsicherung zentral mit einheitlichen Bedingungen und hoher Transparenz oder dezentral nach dem „best-local-partner“-Prinzip erfolgen soll.

Fazit

Betrachtet man die aktuelle CORONA-Krise und die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, wird ersichtlich, dass in Krisenzeiten eine staatliche Unterstützung der systemrelevanten privatwirtschaftlichen Warenkreditversicherer sinnvoll ist, um die internationalen Lieferketten aufrechtzuerhalten. Neben der bereits erwähnten aktuell bis zum 31.12.2021 befristeten Ausweitung von Bundesdeckungen für kurzfristige Exportforderungen auch in EU- und OECD-Kernländern, wäre dies auch für selektive Inlandsforderungen denkbar. In Kanada beispielsweise wird aktuell befristet bis zum 31.12.2021 von der kanadischen Exportkreditagentur Export Development Canada (EDC) auch für selektive Inlandsforderungen eine staatliche Absicherungsmöglichkeit angeboten.⁷

Die fortschreitende Digitalisierung und der Einsatz neuer Möglichkeiten wie Künstliche Intelligenz(KI), Algorithmen, Blockchain und Big Data Analytics werden die Insolvenzprognosen, Risikoscorings und Produktmöglichkeiten der privatwirtschaftlichen Warenkreditversicherer weiter ausbauen und verbessern. Staatliche und private Warenkreditversicherer werden daher auch weiterhin eine signifikante und systemrelevante Rolle im weltweiten Wirtschaftsgeschehen spielen⁵. Gemäß der Welthandelsorganisation WTO sind nach wie vor etwa 80 bis 90 Prozent des Welthandels auf größtenteils kurzfristige Handelsfinanzierungen mittels Kreditversicherungen und Garantien angewiesen.⁶ Das unterstreicht den hohen Stellenwert der Warenkreditversicherung für die Weltwirtschaft. ■

Fußnoten

1 <https://www.eulerhermes.de/wissen/handelsrisiken/insolvenzen.html>
<https://atradius.de/publikationen/>

<https://www.coface.de/Wirtschaftsanalysen>

2 <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/warenverkehr-gesichert-1744386>

3 <https://www.agaportal.de/exportkreditgarantien/praxis/marktfaehigerisiken>

4 <https://www.agaportal.de/news/beitraege/ar318> (unter der Überschrift „EU-Ausnahmeregelung für die Absicherung von Exportgeschäften bis Ende 2021 verlängert – Wichtiger Beitrag zur Stärkung der Exportwirtschaft in der Krise“)

5 <https://www.berneunion.org/Articles/Details/529/How-credit-insurance-supports-the-real-economy>

6 https://www.wto.org/english/thewto_e/coher_e/tr_finance_e.htm

7 <https://www.edc.ca/en/solutions/insurance/credit-insurance/select-credit-insurance.html>



**Christoph
Buchmann**
LL.B., CITF®, CTFC®

ist Prokurist & Mitglied
der Geschäftsleitung
SÜDVERS
Kreditversicherungsmakler
GmbH.
[christoph.buchmann@
suedvers.de](mailto:christoph.buchmann@suedvers.de)

Abseitsfalle: **Coronakrise** – Ungeahnte Herausforderungen im Profi-Fußball

Gestaltungsansätze und Implikationen für das Controlling.
Christian Geyer / Matthias Pfister

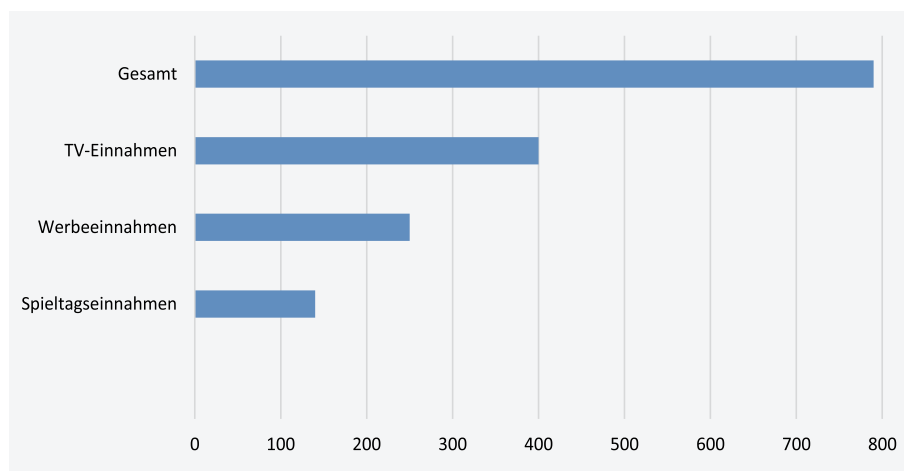


Abb. 1: Möglicher maximaler Verlust der 1. Fußballbundesliga in der Saison 2019/20 aufgrund der Corona-Pandemie (in Millionen Euro)

Auslöser: Die Pandemie

Das Motto des europäischen Klub-Fußballs hätte in den vergangenen Jahren durchaus „schneller, höher, weiter“ lauten können. Rekordumsätze jagten die nächsten, bei hohen Stadionauslastungen und kontinuierlich ansteigendem medialen Interesse, was u. a. durch stetig wachsende TV-Einnahmen sichtbar wurde. Doch dann kam der März 2020 und damit die Corona-Krise. Die europäischen Fußballclubs müssen wegen des Coronavirus in den Saisons 2019/2020 und 2020/2021 kumulierte Einnahmenverluste von insgesamt knapp vier Milliarden Euro befürchten. Das ergab eine Studie der Europäischen Clubvereinigung (ECA), die kürzlich vorgestellt wurde. Demnach haben die Vereine in der Saison 2019/2020 1,6 Milliarden Euro weniger eingenommen. In der laufenden Spielzeit könnten es nach Hochrechnungen sogar bis zu 2,4 Milliarden Euro sein. Die Bundesliga traf es in der abgelaufenen Spielzeit aus finanzieller Perspektive besonders „hart“, was durch Abb. 1 verdeutlicht wird.

Auch die Vereine der zweiten und dritten Bundesliga, bei denen die Spieltageeinnahmen einen größeren Anteil an der Erlösstruktur bilden, dürften nach der aktuellen – fast ausschließlich vor leeren Rängen ausgetragenen – Spielzeit vor großen finanziellen Herausforderungen stehen. Die nachfolgenden Beispiele sollen die gegenwärtige Situation des professionellen Fußballs in Deutschland zusammenfassen und einen Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie zu bereits ergriffenen Maßnahmen ausgewählter Clubs geben.

So steht es um die Clubs: Blick in die Vereine

Bereits Ende Juni 2020 hatte Borussia Dortmund in Form eines Ad-hoc-Schreibens Einblicke in die Geschäftszahlen gewährt. Daraus ging hervor, dass der BVB mit einem Fehlbetrag von 45 Millionen Euro für das Geschäftsjahr 2019/20 rechnet. Auch wenn die Corona-Krise ein gewaltiges Loch in die Kassen der Schwarz-Gelben gerissen hat, sei der Klub „gewappnet, die erwarteten Verluste zu tragen“ – insbesondere mit Blick auf die gute Ertragslage in den vergangenen Geschäftsjahren und einem Konzerneigenkapital in Höhe von 355 Millionen Euro.

Borussia Mönchengladbach hat nach eigenen Angaben durch die zweimonatige Coronapause in der Spielzeit 19/20 einen Einnahmeverlust von zehn bis 13 Millionen Euro verzeichnet. Gladbachs Finanzchef Stephan Schippers betonte einschränkend, dass der Verlust bei Abbruch der Saison auf maximal 32 Millionen Euro hätte ansteigen können.

Auch der FC Schalke 04 stand zuletzt häufig negativ in den Medien. Neben der sportlichen Talfahrt des Traditionsclubs war auch die finanzielle Situation der „Königsblauen“ ein Thema, das immer wieder für Schlagzeilen sorgte. Der Verein erhielt eine Landeshbürgschaft von 31,5 Millionen Euro, mit der ein Kredit von angeblich 35 Millionen Euro abgesichert werden soll. Kritiker nennen das einen Skandal. Das Gelsenkirchener Bundesligaaunternehmen, das wenig nachhaltig gewirtschaftet hat, erhält Unterstützung vom Steuerzahler, um seine Angestell-

ten mit Millionengehältern zu bezahlen. Ehrlicherweise ist der Fall deutlich komplexer. Seit Jahren bürgen Bundesländer immer wieder für ihre großen Clubs. In Nordrhein-Westfalen haben Vereine von MSV Duisburg über Alemannia Aachen, Borussia Mönchengladbach und Borussia Dortmund bis hin zu Schalke 04 immer wieder diese Form der Unterstützung erhalten, die zualererst als Instrument dient, günstigere Kredite zu bekommen. Die Banken verlangen weniger Zinsen, wenn die öffentliche Hand die Risiken trägt.

Durch den teilweisen Gehaltsverzicht einiger Profi-Fußballspieler der Bundesliga konnte die Liquidität der Bundesligisten weitestgehend erhalten werden, wenngleich auch einige Vereine für ihre Mitarbeiter innerhalb der Verwaltungsbereiche wie Ticketing oder Marketing Kurzarbeit beantragt haben. Bundesliga-Klubs verschiedener Tabellenregionen wie etwa Borussia Mönchengladbach, Hertha BSC, Fortuna Düsseldorf, Union Berlin und Mainz 05 griffen auf das Instrument zurück. Zudem sind auch Fan-Anleihen nach Aussagen einiger Bundesligisten ein mögliches Finanzierungsinstrument, das künftig zur Aufrechterhaltung der Zahlungsverpflichtungen der Vereine eingesetzt werden könnte.



Summary

Die Auswirkungen der Corona-Krise im Fußball sind auch nach zwei Transferperioden und fast einer komplett gespielten Saison seit Pandemiebeginn noch immer nicht vollständig greifbar. Eine Studie könnte nun etwas Licht ins Dunkle bringen. Sie zeigt, dass Europas Clubs in der abgelaufenen und der noch laufenden Saison voraussichtlich knapp vier Milliarden Euro weniger einnehmen werden. Vor diesem Hintergrund soll die Frage beantwortet werden, ob die sportlichen Ziele der Vereine noch mit den wirtschaftlichen Zielsetzungen und Gegebenheiten vereinbar sind, welche zusätzlichen Schwierigkeiten auf die Clubs zukommen und wie sie durch ein professionelles Personal-Controlling etwaigen Herausforderungen begegnen können.



**Christian
Geyer, MSc.**

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre,
insb. Unternehmensrechnung
und Controlling,
FernUniversität in Hagen,
Fakultät für Wirtschafts-
wissenschaften.
christian.geyer@fernuni-hagen.de

Zielkomplementarität oder Zielkonflikt?

Die Vereine stehen gemessen an der aufgezeigten finanziellen Lage und eigenen Aussagen vor einer nicht vorhersehbaren Situation, an deren Prognose wohl selbst das beste Risikomanagementsystem gescheitert wäre. Normalerweise geht man in der Sportökonomie von einer grundsätzlichen Komplementarität der sportlichen und wirtschaftlichen Ziele aus. Doch in der Krisensituation könnten ebenjene Zieldimensionen konträrk wirken, da ein zwanghaftes Sparen das erfolgreiche Abschneiden in den Wettbewerben gefährden könnte. Als Reaktion auf die Pandemie können die vergangenen beiden Transferperioden herangezogen werden, in der sich die Bundesliga-Clubs tendenziell zurückhielten und sehr „vorsichtig“ auf dem Transfermarkt agierten, wie die nachfolgenden Beispiele exemplarisch zeigen.

Als Konsequenz aus der Krise schlossen bspw. die Verantwortlichen des FC Schalke 04 teure Spielerwechsel für die laufende Saison kategorisch aus und hatten mit Abschluss der zweiten Transferperiode Anfang Februar lediglich Transferausgaben in einer vergleichsweise „niedrigen“ Höhe von 2 Millionen Euro, da sich der Verein weitestgehend um Leihspieler bemühte. Zudem beschäftigte sich der Club sogar mit einer Gehaltsobergrenze für die Lizenzspielerabteilung. Den Königsblauen gleich tat es der Zweitligist Hamburger Sportverein, der für die Saison 20/21 eine Obergrenze bei einem Jahresgehalt von 600.000 € festlegte.

Selbst Uli Hoeneß (Aufsichtsratsvorsitzender der FC Bayern München AG) sagte seinerzeit in einem Interview in der FAZ: „Ich bin mir sicher, dass wir nach Sané (Neuverpflichtung von Manchester City F.C. in der Sommertransferperiode 2020) in diesem Jahr *keine großen Transfers* haben werden.“ Trotz des Gewinns der Champions League und einer damit verbundenen höheren Generierung von Prämien und TV-Einnahmen schlug der FC Bayern auf dem Transfermarkt tatsächlich nicht mehr im größeren Maße zu und hatte sogar einige Abgänge zu verzeichnen. Fans anderer Vereine zitterten bis zum letzten Tag der Transferperiode, da etliche Clubs nach eigenen Aussagen den Verkauf ihrer Top-Stars nicht ausschlossen, um der aktuellen Situation Herr zu werden.

Die komplexen Zahlungsverflechtungen im professionellen Fußball stellen demnach neben den wirtschaftlich verantwortlichen Personen insbesondere die Kaderplaner und damit das Personalcontrolling auf der sportlichen Seite der Vereine vor eine große Herausforderung. Ziel der Clubs muss es hierbei sein, die Effektivität der Kaderzusammenstellung mit Blick auf den Aufwand (hier: Kosten) zu minimieren und wettbewerbsfähige Kader zusammenzustellen, um sowohl in den nationalen wie internationalen Wettbewerben erfolgreich agieren zu können.

Auf der Aufwandsseite aller Bundesligisten erscheinen in den Gewinn- und Verlustrechnungen vergangener Jahre jeweils kumuliert knapp 2,5 Milliarden Euro, die sich auf das Personal des Spielbetriebs und geleistete Transferzahlungen verteilen. Somit ist der Anteil, den die Lizenzspieler verursachen – gemessen am Gesamtaufwand – bei deutlich über 50% und bildet damit den größten Posten der Kostenseite.¹ Entsprechend bietet die Lizenzspielerabteilung auch das größte Einsparpotential und steht daher im weiteren Fokus dieses Artikels.

Generierung liquider Mittel im Profi-Fußball

Neben Einschnitten bei der Kreditwürdigkeit und einer negativen Beeinträchtigung des Jahresergebnisses mussten die Bundesligisten auch bei der Liquidität Einbußen verzeichnen. So verzögerte sich durch die coronabedingte Zwangspause unter anderem die Zahlung der TV-Raten in der Saison 19/20. Bereits vor Beginn des eigentlichen sportlichen Wettkampfes fließt den Bundesligisten unter idealtypischen Bedingungen ein großer Teil der für die Saison zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zu. Einen der größten auszahlungswirksamen Posten bilden die vereinsseitig getätigten Spielerkäufe und -verkäufe, die ebenfalls im Zeitraum vor Saisonbeginn getätigt werden, siehe Abb. 2. Während der Saison bestehen die Zuflüsse hauptsächlich aus den Einnahmen der TV-Gelder und den Einzahlungen aus Sponsorenverträgen. Der Ticketverkauf fällt während der Saison bei den meisten Bundesligisten nicht so stark ins Gewicht, da (je nach Gegebenheiten des Clubs) bereits bis zu 2/3 der Ticketeinnahmen vor Saisonbeginn durch den Verkauf von Dauerkarten und VIP-Tickets generiert werden.

Da die Auslastung der Stadien zu Saisonbeginn stark begrenzt war und bereits zum Start der Spielzeit in von Covid-19 besonders betroffenen Regionen Geisterspiele ohne Zuschauer stattfinden mussten, waren Erlöse aus dem Ticketverkauf kaum planbar. Seit Dezember finden die Bundesligaspiele bundesweit vor leeren Rängen statt. Eine Rückkehr der Fans in die Stadien ist (noch) nicht absehbar.

Während der Großteil der Einzahlungen bei Fußballclubs gewöhnlicherweise punktuell erfolgt, sind die Auszahlungen relativ kontinuierlich über die Saison verteilt. Diese Asynchronität des Cashflows und die Abhängigkeit der Einzahlungen vom sportlichen Erfolg erschweren die Liquiditätsplanung im Profi-Fußball besonders. Auf Unvorhergesehenes zu reagieren, ist in dieser Branche entsprechend herausfordernd. Denn wie die Pandemie bereits gezeigt hat, haben sich einige Einzahlungen (beispielsweise durch eine Verschiebung der Transferperiode) deutlich verzögert oder sind teilweise (wie etwa durch Geisterspiele) gänzlich ausgeblieben, sodass auch auszahlungsseitig Einschnitte vorgenommen werden mussten.



**Matthias
Pfister, MSc.**

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre,
insb. Unternehmensrechnung
und Controlling,
FernUniversität in Hagen,
Fakultät für Wirtschafts-
wissenschaften.
matthias.pfister@fernuni-hagen.de

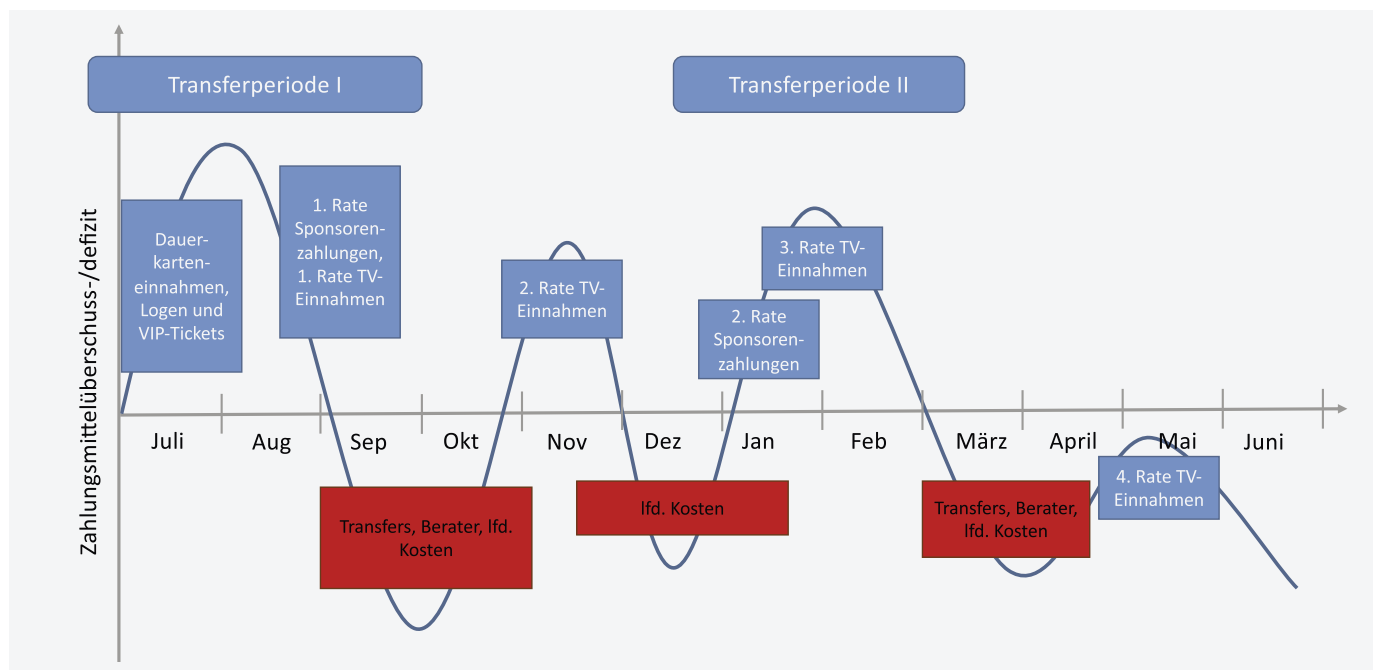


Abb. 2: Idealtypischer Zu- und Abfluss liquider Mittel während einer Spielzeit²

Mögliche Reaktionen und ihre Grenzen

In den vergangenen Jahren versuchten die Bundesligisten, sich vom sportlichen Erfolg unabhängiger zu machen und Liquiditätszuflüsse über die gesamte Saison zu erhalten. Dazu weiteten einige ihr Geschäftsmodell noch weiter aus: in sport- bzw. eventnahe Geschäftsfelder wie z. B. das stadioneigene Catering, das Vermieten des Stadiongeländes für das Abhalten von Festen oder Konzerten sowie teilweise in die Gründung eigener Gesundheits- oder Reha-Zentren. Doch auch diese Geschäftsbereiche wurden von der Krise gebeutelt. Lediglich die ausge-

gründeten E-Sports-Abteilungen der Bundesligisten konnten in den vergangenen Monaten einigermaßen dem „Business-as-usual“ nachgehen und zeigten sich annähernd krisenresistent. Es stellt sich also die Frage, inwieweit eine Risikodifferenzierung möglich ist und wie den Zielkonflikten im Profifußball bestmöglich begegnet werden kann.

Handlungsfelder des Personalcontrollings

Da sich die Erweiterung der Geschäftsfelder der Vereine in Bezug auf die Corona-Krise weitgehend nicht als krisentaugliches Instrument zur Liquiditätssteuerung bzw. erfolgs-

treibend erwies, erscheint es geradewegs un- ausweichlich, dass die Vereine in den kommenden Spielzeiten versuchen, sich selbst zu „sanieren“ und ggf. auch harte personalpolitische Entscheidungen treffen werden. Gleichwohl wissend, dass diese die sportlichen Zielsetzungen gefährden können. Entsprechend der größten Kostenstelle der Bundesligisten, der Lizenzspielerabteilung, soll nachfolgend insbesondere das Personalcontrolling und die Kaderplanung betrachtet werden.

Es wirkt konsequent, bei der Kaderzusammensetzung vermehrt auf die Integration von Eigengewächsen in die Profimannschaft zu setzen. Diese sind in der Regel deutlich günstiger als ihre erfahrenen Kollegen. Eine Ausbildungsentschädigung in Form einer Transferzahlung unterbleibt. Nicht zu beurteilen ist jedoch das künftige Potential des Spielers. Somit bleibt offen, inwiefern er der Mannschaft sportlich weiterhelfen kann und ggf. im Lauf seiner Karriere seinen Marktwert steigern wird und somit ein hoher Transfererlös erzielt werden kann. Mit der verstärkten Eingliederung von Jugendspielern würde sich die Altersdiversität³ der Teams zwangsläufig erhöhen. Wird eine Mannschaft hinsichtlich bestimmter Merkmale wie Alter oder Nationalität bunt zusammengewürfelt, zeigen empirische Studien der Wirtschaftswissenschaft sowie der verwandten Disziplin der Sportökonomie ein unterschiedliches Bild. Abb. 3 zeigt dazu eine Auswahl verschiedener Studien im professionellen Fußball.

Autoren	Datum	Wesentliche Erkenntnisse
Beck und Meyer	2012	Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass demographisch heterogene Teams sportlich wesentlich schlechter abschneiden als homogene Teams
Nüesch	2009	Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass der sportliche Erfolg durch die demographische Diversität der Teams zwar wesentlich beeinflusst wird, aber von Kontextvariablen wie dem Durchschnittsalter abhängt.
Andresen und Altmann	2006	Die Autoren berichten davon, dass das Alter und die Altersdiversität den Teamerfolg nicht beeinflusst.

Abb. 3: Erkenntnisse aus der Diversity-Forschung im professionellen Fußball

Autoren	Datum	Wesentliche Erkenntnisse
Coates, Frick und Jewell	2016	Die Ergebnisse zeigen, dass mögliche Ausreißer hinsichtlich des empfangenen Gehalts den sportlichen Erfolg des Teams negativ beeinflussen.
Torgler und Schmidt	2007	Die Studie stellt heraus, dass die sportliche Leistung von Spielern nicht nur vom absoluten Einkommen beeinflusst wird, sondern auch vom relativen Einkommenslevel innerhalb des Teams.

Abb. 4: Empirische Befunde zu Lohnunterschieden im professionellen Fußball

Es wird deutlich, dass die vorgestellten Untersuchungen zu gegensätzlichen Ergebnissen kommen. Dies liegt zum einen an unterschiedlichen Studiendesigns und unterschiedlichen Betrachtungsgegenständen (hier: verschiedene Ligen) der zugrunde liegenden Studien. Daneben spielen aber auch verschiedene Mediatoren – z. B. die Bedingungen der objektiven Arbeitssituation – eine wichtige Rolle, wie oder warum Altersdiversität auf den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg wirkt.

Wie ein Bundesligaspieler bestimmte Merkmale seiner Mitspieler subjektiv wahrnimmt, kann eine Ursache für das Ausmaß und die Wirkrichtung der abhängigen Variable „Erfolg“ sein. Genau hier muss das Personalcontrolling ansetzen, um den Spielern die Eingliederung in das Team zu erleichtern und mögliche Barrieren innerhalb des Teams abzubauen sowie den Teammitgliedern einen offenen Umgang miteinander zu ermöglichen.

Dabei wachsen auch die Ansprüche an den Trainerstab des Teams, der eine entscheidende Rolle dabei einnimmt, die mögliche Chance als solche auch erkennbar dem Team zu vermitteln. Denn gerade sie müssen versuchen, mögliche Konflikte innerhalb des Teams zu verhindern, und bei Unstimmigkeiten intervenieren. Dazu bedarf es einer guten Menschenkenntnis, interkultureller Kompetenz und Empathievermögen. All diese Charaktereigenschaften sollten bei der Besetzung von Trainerposten bedacht und weiter gefördert werden.

Doch auch die Jugendzentren und die Ausbildung von Jugendspielern sind kein risikoloses Feld, da der Ertrag bzw. Erfolg nicht sicher bzw. planbar ist. Im Vergleich zur deut-

lich risikoreicheren und teureren Alternative – dem Transfer eines Spielers von einem anderen Verein, erscheint die Konzentration auf die Jugendspieler jedoch sinnvoll.

Durch die angesprochene Erhöhung der Altersdiversität innerhalb des Teams ergeben sich auch mögliche Herausforderungen (bspw. durch unterschiedliche Erfahrungswerte und Potentiale) bezüglich der Entlohnung der Spieler. Abb. 4 zeigt empirische Befunde zwischen der Entlohnung und der Leistung der Spieler/des Teams.

Beide Studien zeigen, dass hohe absolute wie relative Gehaltsunterschiede die individuelle Leistung der Teammitglieder sowie auch die Teamgesamtleistung negativ beeinflussen. Vor dem Hintergrund der Krise stehen die Vereine nun vor der Frage, wie mögliche Verträge und damit verbunden auch Gehaltsverhandlungen im Sinne des effizienten sportlichen und wirtschaftlichen Handelns zu gestalten sind. Im Allgemeinen wirkt die Höhe der Spielergehälter innerhalb der Branche wenig transparent und nachvollziehbar. Zu berücksichtigen ist aber auch die Abhängigkeit der Gehälter von mehreren branchen-, vereins- und spieler-spezifischen Determinanten. Zur Risikostreuung wird den Vereinen daher eine stärkere leistungsabhängige Vergütung der Spieler empfohlen. Dies kann beispielsweise durch ein geringeres Fixum und höhere variable Gehaltsbestandteile, die positionsspezifisch festzulegen sind, erreicht werden.⁴ Wie im industriellen Umfeld auch, sind die Vereine hierbei jedoch an Vertragslaufzeiten gebunden⁵ und können nicht gegen geltendes Recht verstoßen und bestehende Verträge daher nur im rechtlich zulässigen Rahmen anpassen. Daher gilt es, sich mit den Spielern, die einen laufenden Kontrakt haben,

entsprechend zu einigen. Einer ökonomischen, nachhaltigen Grundausrichtung folgend, sollte eine leistungsabhängigere Vertragsausgestaltung für künftige Transfers jedoch beachtet werden.

Letztlich bleibt noch die Personalfreisetzung eine Option, um Spieler mit hohen Bezügen von der Gehaltsliste zu streichen und bei noch laufendem Vertrag durch eine Ablöse finanzielle Mittel zu erzielen. Insbesondere die Top-Stars, durch deren Verkauf hohe Erlöse erzielt werden können, könnten daher die Bundesligisten künftig verlassen. Entsprechend sollte dem Scouting eine wachsende Bedeutung zugesprochen werden, um die Nachbesetzung im Rahmen der eigenen sportlichen und finanziellen Möglichkeiten zu gewährleisten. Die Sichtung der Spieler könnte dabei auch in günstige, fußballerische „Entwicklungsregionen“ wie beispielsweise Osteuropa verlagert werden, um die Gehälter der Spieler zu drücken und den Personalaufwand geringer zu halten.

Ausblick

Es bleibt abzuwarten, wie die Bundesligisten auf die neuen Herausforderungen reagieren. In Abhängigkeit davon, wie lange die Pandemie noch anhält, ist aber mit einigen Veränderungen innerhalb der gesamten europäischen (und auch weltweiten) Branche zu rechnen. Erste Schlüsse können bereits aus den zurückliegenden Transferperioden gezogen werden. So weist die 1. Bundesliga für die zurückliegende Sommertransferperiode eine ausgeglichene Transferbilanz⁶ aus. Der Bundesliga gleich tun es etliche Ligen – einige haben in den beiden zurückliegenden Transferperioden im Sommer und Winter sogar deutlich mehr Einnahmen als Ausgaben generiert. Im Vorjahr gaben die Teams der Bundesliga noch ca. 280 Millionen Euro mehr aus, als sie durch Transfers einnahmen, was als erste Reaktion auf die Krise verstanden werden kann. Zu beobachten ist auch, dass Spielerleihen und das Tauschen von Spielern zwischen zwei Vereinen eine immer häufiger werdende Form der Personalakquise wird.

Ein kürzlich veröffentlichter Bericht der FIFA stützt diese These und legt die Entwicklung des internationalen Transfermarkts offen. Dieser entwickelt sich auch weltweit betrachtet seit dem Ausbruch der Pandemie

sehr verhalten. So wurde im Transferfenster Januar 2021 gar das geringste Transfervolumen seit sechs Jahren registriert. Besonders auffällig ist der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr: Danach ist die Anzahl der internationalen Männertransfers um 36,2% von 4215 auf 2690 gesunken, während bei den Transferentschädigungen gar ein Einbruch um 49,1% von 1,6 Milliarden auf 590 Millionen USD zu verzeichnen war.⁷

Interessant werden daher auch mögliche Reaktionen seitens der Dachverbände FIFA und UEFA sein, sollte es zu möglichen Zahlungsschwierigkeiten der an kontinentalen Wettbewerben teilnehmenden Teams oder gar ganzer Verbände kommen. Auch der DFB wird dann gefordert sein, den Fußball – so wie wir ihn kennengelernt haben – weitestgehend zu erhalten. Möglicherweise wird dann auch – wie bereits vor der Saison 20/21 – wieder das Lizenzierungsverfahren des DFB angepasst, da bereits einige Insolvenzgerüchte namhafter Profi-Fußballvereine von der ersten bis zur dritten Bundesliga durch die Medien geistern.

Auch wenn verbandsseitige Reaktionen zu erwarten sind, liegt die Last derzeit dennoch bei den Vereinen, die momentan eher reagieren als selbstbestimmt gestalten können. Alle Profi-Fußballclubs verzeichnen derzeit erhebliche Umsatzeinbußen, die durch Aufwandsreduzierungen nur anteilig aufgefangen werden können.⁸ Letztlich wird die Zukunft zeigen, wohin der Weg der Branche führt. Weitere Erkenntnisse wird man aus den kommenden Transferperioden ziehen können – eine detaillierte Analyse der Situation der Bundesligisten wird wohl erst mit der Veröffentlichung des von der DFL herausgegebenen Wirtschaftsreports 2021 möglich sein. Gleichwohl ist nicht zu erwarten, dass in den kommenden Jahren alle Star-Spieler die Bundesliga fluchtartig verlassen, da alle europäischen Ligen und insbesondere die Big 5-Ligen gleichermaßen von der Situation betroffen sind und vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Letztlich ist die Bundesliga aufgrund des im Vergleich zu den Konkurrenzligen aus England, Spanien, Italien oder Frankreich höheren Eigenkapitalanteils der Teams wohl besser für solche Ausnahmesituationen gerüstet als ihre Konkurrenten. Dementsprechend fällt das Fazit trotz aller bevorstehenden Widrigkeiten für die Zukunftsaussichten der Bundesligisten noch (leicht) positiv aus. ■

Literaturverzeichnis:

- Andresen, M., & Altmann, T. (2006). Diversity und Erfolg im Profifußball. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 75, H. 6, S. 325-332.
- Beck, N., & Meyer, M. (2012). Modeling team performance. Theoretical and empirical annotations on the analysis of football data. In: Empirical Economics, Jg. 43, H. 1, S. 335-356.
- Coates, D., Frick, B., & Jewell, T. (2016). Superstar Salaries and Soccer Success. In: Journal of Sports Economics, Jg. 17, H. 7, S. 716-735
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.; 2020): DFL-Wirtschaftsreport 2020. Frankfurt am Main.
- Dressler, S.; Rachfall, T.; Köhrich, M. (2017): Entwicklung eines kennzahlengestützten leistungsabhängigen Prämienmodells – Objektive Vergütung von Profi-Fußballern. In: Controller Magazin – CM, Jg. 42, H. 4, S. 44-51.
- FIFA (Hrsg.; 2021): INTERNATIONAL TRANSFER MARKET SNAPSHOT – January 2021, Zürich.
- Haas, H., & Nüesch, S. (2012). Are multinational teams more successful? In: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 23 H 15, S. 3105-3113.
- Ingersoll, K., Malesky, E., & Saiegh, S. M. (2017). Heterogeneity and team performance: Evaluating the effect of cultural diversity in the world's top soccer league. In: Journal of Sports Analytics, Jg. 3, H. 2, S. 67-92.
- Kasper, C. (2012): Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball – Ein (un)mögliches Unterfangen? In: Controller Magazin – CM, Jg. 37, H. 6, S. 34-43.
- Nüesch, S. (2009). Are Demographic Diversity Effects Spurious? In: Economic Analysis & Policy, Jg. 39, H.3, S. 379-388.
- Torgler, B., & Schmidt, S. L. (2007). What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis. In: Applied Economics, Jg. 39, H. 18, S. 2355-2369.
- Weber, C. (2020). Auswirkungen des Coronavirus SARS-CoV-2 auf die Rechnungslegung und Lizenzierung im deutschen Profifußball. In: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, Jg. 20, H. 07-08, S. 320-327.

Fußnoten

- 1 Vgl. DFL-Wirtschaftsreport 2020 (2020)
- 2 Quelle: Kasper (2012)
- 3 Altersdiversität bzw. demographische Diversität meint hier die altersspezifische Distanz bzw. wahrnehmbare Unterschiedlichkeit zwischen den Spielern. Für eine ausführliche Definition s. u.a. Haas und Nüesch (2012) oder Nüesch (2009)
- 4 Vgl. hierzu unter anderem Dressler et al. (2017)
- 5 Im Profi-Fußball werden in der Regel befristete Verträge ausgestellt.
- 6 Saldo der Transfereinnahmen und -ausgaben
- 7 Vgl. FIFA (2021)
- 8 Für eine detaillierte Betrachtung aus Sicht der Rechnungslegung s. Weber (2020)

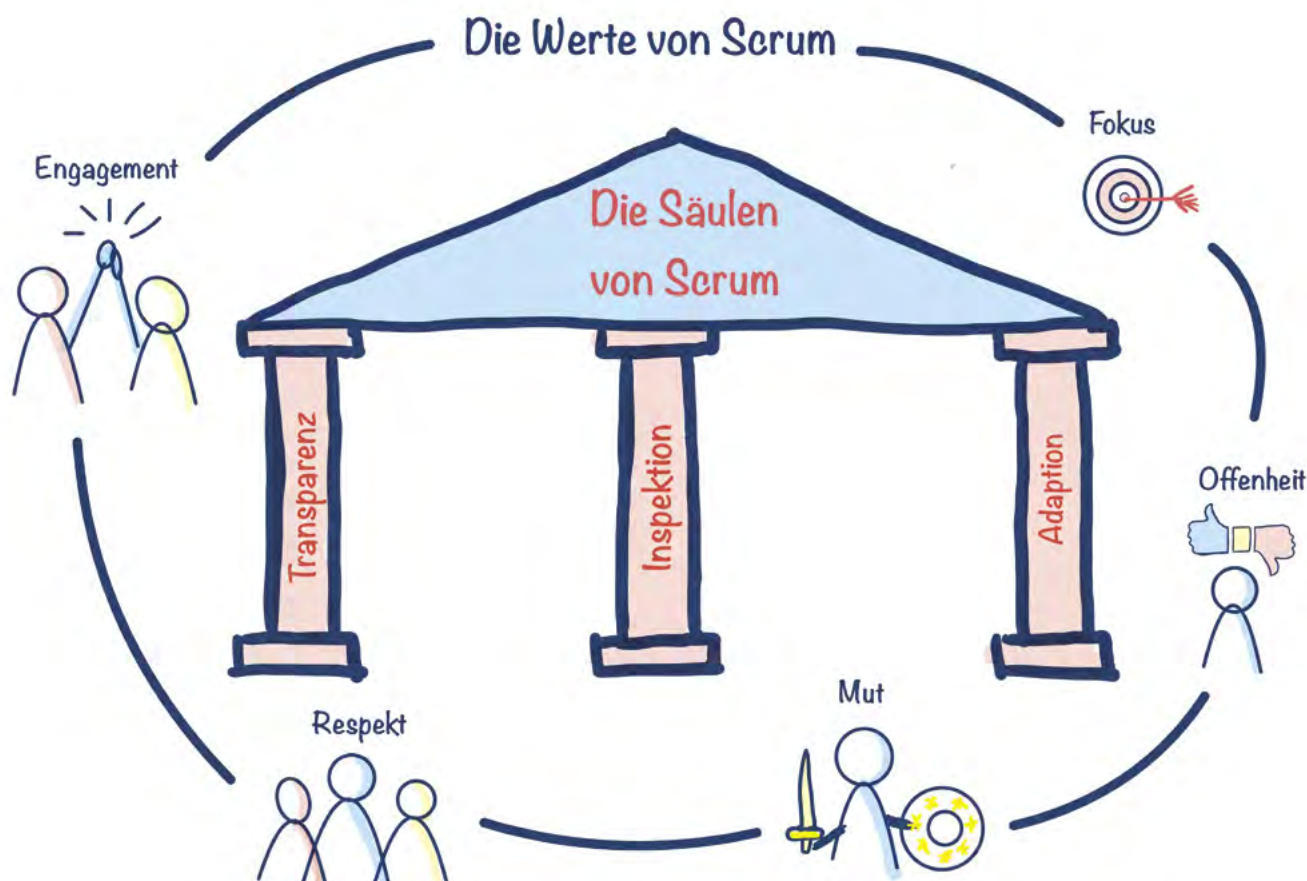


Themen in der nächsten Ausgabe:

- Innovationssteuerung (Titelthema)
- Agilität im Controlling
- Best Practice im Krisenmanagement von KMUs
- Einführung in die Finanzanalyse

CM 4/2021
Erscheinungs-Termin:
12. Juli 2021

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.



Arbeit sichtbar machen

Scrum im Controlling: Doppelter Output in der Hälfte der Zeit.

Marie-Luise Lehmann / Imke Keimer / Ulrich Egle



Welchen Nutzen stiftet eigentlich Ihr Controlling-Department? Können Sie sagen, welchen Beitrag

zur Wertschöpfung es im Unternehmen leistet? Wie viel der täglichen Arbeit ist administrativer Natur und wie viel stiftet wirklich Value für die Organisation? Als etablierter Business Partner sollte das Controlling seine Overhead-Kosten doch mindestens wieder erwirtschaften. Ist das bei Ihnen so?

Hoffentlich ja! Sie wissen es nicht?

Dann geht es Ihnen wie vielen Anderen. Der Großteil der Controlling-Abteilungen leistet extrem viel, generiert dabei aber immer weniger sichtbaren Mehrwert zum Unternehmensergebnis. Die Gründe dafür sind einfach zu nennen, aber schmerzhaft. Die durchschnittliche Controlling-Abteilung ist gefangen in alten Strukturen und Prozessen rund um Planung und Monatsabschluss, die sie aufwendig am Leben halten,

während eigentlich die Chancen der Digitalisierung genutzt werden müssten. Allerdings hinkt der Digitalisierungsgrad der Corporate Functions in den meisten deutschen Unternehmen etwa 20 Jahre hinterher. Das ist die Zeit, zu der Mobiltelefone gerade in Mode kamen. Kinder, die damals geboren wurden, beenden nun ihr Studium und wollen sich als vollwertige Mitarbeitende im Unternehmen etablieren. Der Investitionsstau für vermeintlich nicht notwendige IT-Infrastruktur rächt sich jetzt. Auf der einen Seite werden dem Management intuitiv bedienbare Dashboards verkauft, unternehmensintern ist das meistgenutzte Tool des Controllers aber tatsächlich Excel (vgl. Keimer et al., 2018, S. 30). Häufig übrigens, um Daten manuell zu konsolidieren und sie dann in einem anderen System einzulesen. Controller verwenden viel Zeit für die individuelle Veredelung von Daten. Wir formulieren dies hier bewusst überspitzt, um die große Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu skizzieren.

Das muss aber nicht so bleiben. Sicher, den Investitionsstau können Sie nicht von heute auf morgen auflösen. Aber wir können Ihnen Tools an die Hand geben, die es Ihnen ermöglichen, diese Kluft visibel zu machen, sie



Summary

Im dritten Teil unserer Serie widmen wir uns der Frage der Output-Steigerung im Controlling, gemessen am erbrachten Mehrwert. Wir übertragen hier den zentralen Aspekt der Agilität, die Erbringung des Kundennutzens als Maßstab für das tägliche Doing, in die Controlling-Abteilung. Mit Hilfe des Rahmenwerks SCRUM zeigen wir, wie Arbeit sichtbar gemacht werden kann und somit doppelter Output in der Hälfte der Zeit gelingt.

systematisch anzugehen und zu beheben. Gut umgesetzt, werden im Ergebnis die administrativen Tätigkeiten drastisch reduziert und somit mehr Freiraum für inhaltliche Arbeit – also Value Creation – gegeben. Dies erreichen wir mit Hilfe eines agilen Rahmenwerks wie beispielsweise Scrum oder Kanban. Nachfolgend konzentrieren wir uns auf Scrum.

Arbeit sichtbar machen mit Scrum

Scrum ist ein Rahmenwerk, ursprünglich aus der Softwareentwicklung, das vorrangig in Projekten eingesetzt wird. Es beinhaltet feste Rollen, Werte, Events und Artefakte (vgl. Abb. 1), die im Scrum-Guide erläutert werden (vgl. Schwaber und Sutherland, 2020). Das Wunderbare an Scrum ist, dass es Arbeit sichtbar macht. Was banal klingt, hat einen riesigen Hebel. Denn wenn einmal auf einem großen Board alle offenen Tasks, Projekte, To-dos, lose Enden, Zettellisten, Notizen und Post-its, von Monitoren und wo sie sonst noch kleben mögen, dokumentiert sind, bekommt das Monster der offenen Tasks ein Gesicht.

Und meist ist es genau das: ein riesiges Monster voll offener Aufgaben. Scrum bietet somit eine Lösung für die Umsetzung der 3 Säulen der Agilität: Transparenz – Inspektion – Adaption in die Praxis.

Wir Menschen sind Meister im Prokrastinieren. Wir fühlen uns wohl in gewohnten Strukturen und Prozessen. Ist es da ein Wunder, dass man gerade beim Workload keine Ausnahme macht? Wohl kaum. Und der Berg der offenen Aufgaben wächst, scheint unberechenbar und nicht nur das Individuum, sondern auch die Organisation verliert den Überblick. Die Sinnfrage wird hier gar nicht mehr gestellt. Dafür ist auch keine Zeit. Diesen Teufelskreis zu durchbrechen, dabei hilft Scrum ganz hervorragend.

Wie eingangs erwähnt, macht Scrum die Arbeit sichtbar. Alle Aufgaben / Workstreams werden in einer Liste, dem sogenannten Backlog, zusammengefasst (vgl. Abb. 2). Das Vorgehen ist dabei wie folgt:

1. Erstmal alles, wirklich alles, sammeln und zusammenschreiben. Am besten auf Karten oder Post-its auf einem realen oder virtuellen Board.

2. Abstand nehmen und durchatmen. Das große Ganze betrachten.
3. Sortieren: Wo ergeben sich Überschneidungen, z. B. inhaltlich, thematisch? Wo ergeben sich Abhängigkeiten? Wo gibt es Dubletten? Wo bilden sich Cluster?
4. Priorisieren, sprich absteigend nach Wichtigkeit sortieren.

Damit haben Sie erstmal den Status quo dokumentiert. Dabei gibt es zwei Merkmale: Das am höchsten priorisierte Item steht ganz oben und es gibt eine klare Reihenfolge, da zwei Items nicht gleich wichtig sein können. Man muss sich entscheiden – beziehungsweise Bewertungsmaßstäbe festsetzen, auf deren Basis konkurrierende Tasks priorisiert werden können (Profi ipp: Cost of Delay hilft zum Beispiel bei der Priorisierung).

Wenn das passiert ist, sind schon zwei wichtige Meilensteine genommen: Zum einen haben Sie mit Ihrer Abteilung einen Überblick über Ihre Tätigkeiten, zum anderen haben Sie die Diskussion der Priorisierung geführt. Beides ist nicht trivial und führt erfahrungsgemäß zu Unruhe in der Organisation.

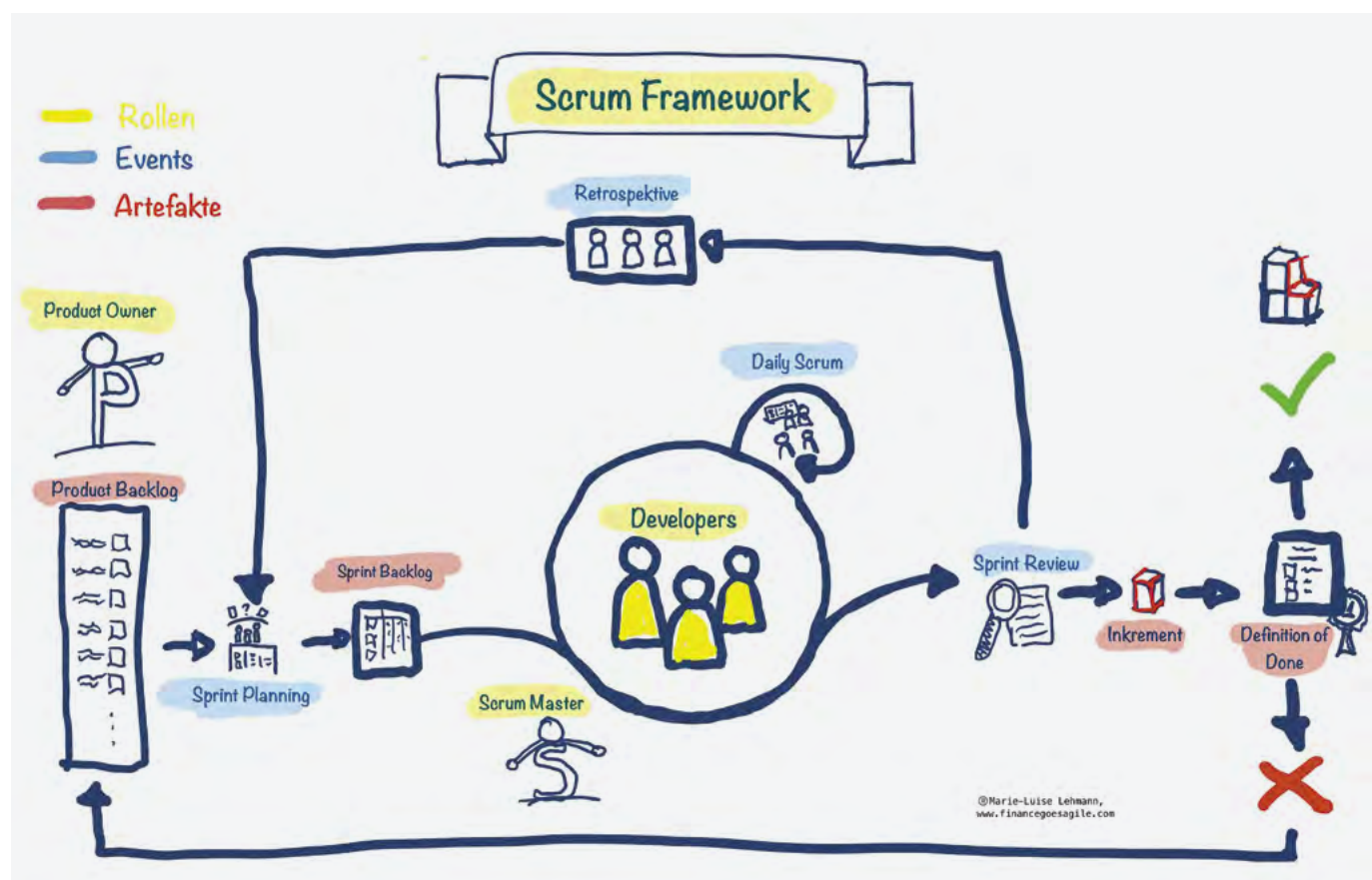


Abb. 1: Scrum Framework

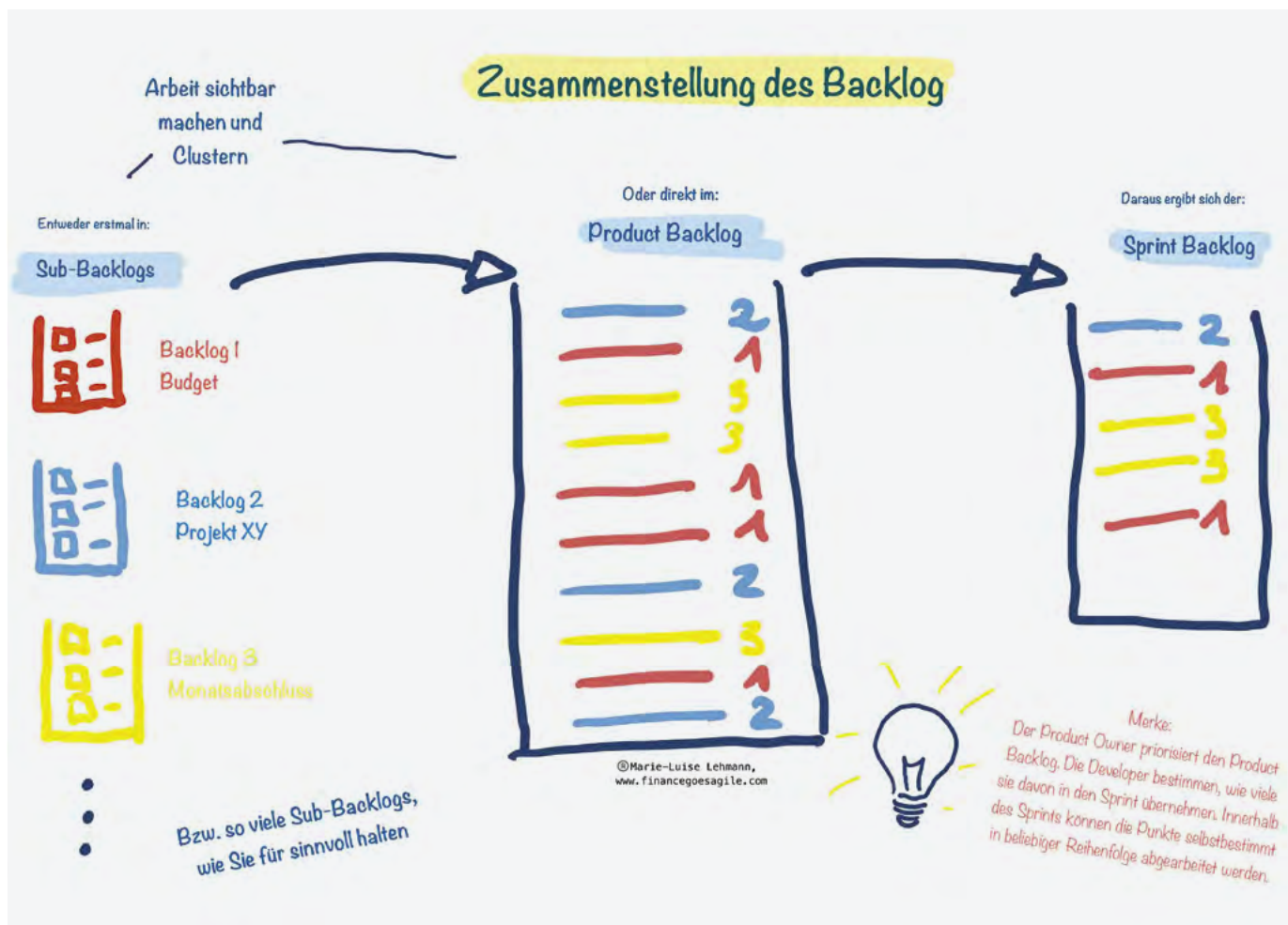


Abb. 2: Zusammenstellung des Backlog

Denn es wird offensichtlich, ja visibel, was das Department, bzw. hier die Controlling-Abteilung, eigentlich leistet. Das ist genau die Diskussion, die sie führen sollten. Außerdem stellen Sie die Prioritätenfrage. Sehr unangenehm. Aber auch hier: Wenn man diese einmal mit dem Management geklärt hat, ist viel gewonnen.

In Sprints arbeiten

Das tägliche operative Arbeiten erfolgt bei Scrum in Sprints. Ein Sprint ist ein in sich abgeschlossener, geschützter, wiederkehrender Zeitrahmen von in der Regel 2-4 Wochen, im Controlling wird auch oft eine Woche gewählt.

- Abgeschlossen bedeutet, es gibt ein Ziel für den Sprint, das erreicht werden soll.
- Geschützt heißt, das Umsetzungsteam wird während des Sprints (also die kompletten 2-4 Wochen!) nicht unterbrochen. Vor allem nicht durch sich kurzfristig ändernde Prioritäten! Daher sind kurze Sprints besser, da auf Prio-Änderungen

besser reagiert werden kann. Sollte eine Unterbrechung, also ein Eingreifen in den Sprint, in Ausnahmefällen doch notwendig sein, beschreiben wir später dazu eine Lösung.

- Wiederkehrend heißt, ein Sprint wiederholt sich in gleicher Länge (aber mit anderen Zielen) immer wieder. Er gibt Planungssicherheit und das Team kann sich dahingehend optimieren.

Aus dem Backlog werden nun vom Umsetzungsteam Aufgaben (auch Tickets genannt) in den Sprintbacklog gezogen. Der Sprintbacklog ist auch eine Prioritätenliste, jedoch granularer und bezieht sich ausschließlich auf den bevorstehenden Sprint. Das geschieht im sogenannten Sprint Meeting. Im Sprint Meeting ist auch der Product Owner (PO) anwesend, der entscheidet, wann eine Aufgabe als done betrachtet werden kann. In diesem Meeting wird nicht nur besprochen, welche Aufgabe im Sprintbacklog landet, bzw. wie viele, sondern es dient

auch dazu, dass sich Product Owner und Umsetzungsteam noch einmal inhaltlich mit den Aufgaben auseinandersetzen. So werden Abnahmekriterien, also die Definition of Done (DoD), besprochen. Das Ziel ist ein gemeinsames Verständnis der zu erledigenden Aufgabe, damit im folgenden Sprint möglichst ohne Rückfragen konzentriert gearbeitet werden kann. Das heißt also, man setzt die Auseinandersetzung mit der Tätigkeit an den Anfang des Umsetzungsprozesses (des Sprints) und wird somit operativ schneller, da weniger bzw. in erfahrenen Teams kaum noch Rückfragen an den PO gestellt werden müssen.

Wenn Sie jetzt denken, wir haben ja keinen Product Owner, wir können also nicht mit Scrum arbeiten, so wird Ihnen der Scrum Guide vollkommen zustimmen (vgl. Schwaber und Sutherland, 2020, S. 13). Unsere Praxiserfahrung ist aber eine andere. Solange die Rollen noch nicht fest besetzt sind, eignet sich für die Rolle des POs auch hervorragend

die fachliche Führungskraft. Denn diese kann im Rahmen ihrer Funktion sehr wohl die Abnahmekriterien für Aufgaben definieren und ist auch in der Position, den Backlog zu priorisieren. Formal gesehen arbeitet man dann halt nicht mit Scrum, sondern nach Scrum. Aber solange es für Sie und Ihre Organisation Vorteile bringt, sollten Sie sich davon nicht stören lassen.

Im Scrum Guide steht, dass der PO zwar den Backlog priorisiert, das Umsetzungsteam aber entscheidet, wie viele dieser Aufgaben es in den Sprint Backlog übernimmt (vgl. Schaber und Sutherland, 2020, S. 8). Das ist deswegen wichtig, weil sich das Umsetzungsteam verbindlich dazu bekennt, alle Punkte, die es in den Sprintbacklog übernimmt, auch im Sprint zu schaffen. Und da das Team analog der agilen Werte bestrebt ist, schnellstmöglich werthaltige Inhalte zu liefern, ist es sein Ziel, die Aufgabenfülle so abzuschätzen, dass es in der vorgegebenen Zeit erreichbar ist (vgl. Lehmann et al., 2021b, S. 21). Im Sprint Planning schätzt das Team also auch die Aufgaben ein. Manche Teams nutzen hierfür T-Shirt-Größen (XS, S, M, L, XL) andere die Zahlen der Fibonacci-Folge. Es gibt sogar ein eigenes Spiel, Planning Poker, zum Schätzen von Aufgaben (vgl. Cohn, 2005). Das Ziel ist aber immer das Gleiche: Aufgabengrößen gegeneinander bewertbar zu machen, um in der Abarbeitung einen optimalen Arbeitsfluss zu erreichen. Zusätzlich wird durch das Schätzen der Aufgaben, der Anteil der noch offenen Aufgaben bewertbar und somit Kapazitäten transparent. Wenn also ein Team nach ein paar Sprints feststellt, es schafft in einem Sprint etwa 32 Punkte an Arbeit und der Backlog wurde anhand der Fibonacci-Folge geschätzt (z. B. zehn Aufgaben der Größe 1, sieben Aufgaben der Größe 2, fünf Aufgaben der Größe 3, eine Aufgabe der Größe 5, drei Aufgaben der Größe 8 usw., in Summe sind das $10 \times 1 + 7 \times 2 + 5 \times 3 + 1 \times 5 + 3 \times 8 = 68$), heißt das, das Team ist für etwas mehr als zwei Sprints (nämlich $68/32=2,1$) im Vorlauf an Kapazitäten belegt. Dabei

ist zu beachten, dass die Schätzungen über verschiedene Teams nicht vergleichbar sind, denn jedes Team wählt seine individuelle Skalierung. Diese bleibt dann aber konstant.

Sie haben jetzt einen Überblick über Ihre Aufgabe, haben diese im Backlog priorisiert, haben im Sprintmeeting einen Sprintbacklog zusammengestellt, die Definition of Done festgelegt, die Aufgaben geschätzt und sind bereit, mit der Umsetzung im ersten Sprint zu starten. Gratulation! Sie sind schon weit gekommen!

So klappt die Umsetzung

Nun macht sich das Umsetzungsteam an die Arbeit. Jeder Mitarbeiter zieht sich aus dem Sprintbacklog Aufgaben zum Bearbeiten, jedoch immer nur eine Aufgabe. Das Ziel ist, sich auf eine Sache voll zu konzentrieren und diese abzuarbeiten. Deswegen sollten die Aufgaben auch vom Umfang so gestaltet sein, dass eine Person sie an maximal einem Arbeitstag bearbeiten kann. Im Idealfall ist sie wesentlich kleiner. Das schafft Schnelligkeit und Effektivität. Im Daily Stand-up, das jeden Tag zur selben Uhrzeit für maximal 15 Minuten durchgeführt wird, bespricht das Team, was es am Vortag geschafft hat, was es bis zum nächsten Tag gedenkt zu tun und wo Roadblocker sind. Die Aufgaben, die auf einzelnen Karten am Scrum Board hängen, wandern dabei durch unterschiedliche Spalten. Etabliert hat sich folgende Beschriftung: Sprintbacklog: To Do – In Progress – Ready – Done (vgl. Abb. 3). Jedes Team ist aber frei in der Entscheidung der Benennung und Anzahl der Spalten. So haben viele Teams oft noch eine zusätzliche Spalte blocked, in der Aufgaben hängen, bei denen man aus irgendeinem Grund nicht weiterkommt. Hier kommt unter anderem der Scrum Master ins Spiel. Er ist nicht nur dafür verantwortlich, dass Scrum mit den Meetings, Artefakten und Rollen gelebt wird. Er sorgt auch für einen



**Maria-Luise
Lehmann**

ist Expertin für Agile Finance, Keynote Speakerin und Gründerin von Finance Goes Agile. Sie leitet den Fachkreis Agiles Controlling des ICV.
marie-luise@financegoesagile.com



**Prof. Dr. Imke
Keimer**

ist Professorin für Business Analytics an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Controlling, wobei sie sich insbesondere mit den Themenfeldern Digitalisierung und Agilität auseinandersetzt.
imke.keimer@hslu.ch

ICV-Fachkreis Agiles Controlling

Ulrich Egle und Marie-Luise Lehmann leiten den neuen ICV-Fachkreis Agiles Controlling. Im Fachkreis besprechen Sie Lösungsansätze zum Aufbau und Betrieb agiler Finanz- und Controlling-Abteilungen und entwickeln diese weiter. Es werden alle notwendigen agilen Aspekte betrachtet, angefangen beim Agilen Mindset bis zum adäquaten Einsatz Agiler Methoden, um den zukünftigen Herausforderungen in den Finanz- und Controlling-Abteilungen flexibel gerecht zu werden.

*Wir freuen uns über interessierte Mitglieder. Veranstaltungs-Infos und Anmeldung über die Homepage des ICV, Rubrik Fachkreis Agiles Controlling:
www.icv-controlling.com oder per Mail an Fachkreisleiter.*





**Prof. Dr. Ulrich
Egle**

ist Professor für Controlling und Digitale Transformation am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er leitet den ICV-Fachkreis Agiles Controlling. Im Frühjahr 2020 ist er mit dem Podcast Finance Excellence gestartet. ulrich.egle@hslu.ch

reibungslosen Ablauf sowie die Beseitigung von Blockern und moderiert und coacht das Team, damit es besser wird (vgl. Schwab und Sutherland, 2020, S. 6). Dies geschieht durch gezielte Impulse, aber zum Beispiel auch durch die Konfrontation mit Blockern (fehlender Input aus anderen Abteilungen), falls notwendig.

Am Ende jedes Sprints steht ein Sprint Review, in welchem der PO die erledigten Aufgaben abnimmt, also entscheidet, ob die Aufgaben entsprechend der Definition of Done erledigt sind. Hier kommt es relativ schnell zu einer steilen Lernkurve. Dann nämlich, wenn Umsetzungsteam und PO zusammensitzen und feststellen, dass die Aufgaben, von denen sie dachten, dass sie fertig sind, nicht dem entsprechen, was der PO gemeint hat. Das ist anfangs völlig normal und passiert jedem Team. Hier hat der Scrum Master die Gelegenheit, zu moderieren und nachhaltige Lerneffekte auf beiden Seiten zu ermöglichen. Denn auch ein PO oder Manager muss lernen, Abnahmekriterien so zu formulieren, dass jemand anderes sie zu seiner Zufriedenheit versteht. Das Umsetzungsteam auf der anderen Seite muss lernen, zielgerichtet nachzufragen und alle Informationen entsprechend einzuholen, damit es die definierten Aufgaben erledigen kann. An dieser Stelle sei auf die agilen Werte und Prinzipien verwiesen, die wir im 2. Artikel unserer Serie im letzten Controller Magazin vorgestellt haben (vgl. Lehmann et al., 2020b). Eine Organisation, die sich entscheidet, agil zu arbeiten, verschreibt sich ausdrücklich dem Kundennutzen, dem Lernen und der Transparenz. Dies gilt auf allen Ebenen. Auch im Management.

Spätestens im dritten bis vierten Sprint, sobald sich die Rollen und Events eingespielt haben, wird das Team beginnen, seine Arbeit mit anderen Augen zu sehen. Events wie das Daily Stand-up, tragen dazu bei, dass Diskussionen im Team angestoßen werden. Nicht selten passiert Folgendes:

- Das Team merkt, dass es häufig das gleiche Nadelöhr gibt, zum Beispiel eine bestimmte Abteilung. Das war vorher nicht transparent und kann jetzt adressiert werden. Die Lösung wird zusammen mit dem Scrum Master erarbeitet. Zum Beispiel Verhaltensänderung beim Team durch rechtzeitige Kommunikation der Anforderung. Vielleicht ist es aber auch die Aufgabe an sich, die für Probleme sorgt. Wie kann das gelöst werden?
- Das Team stellt fest, dass einige Teammitglieder ähnliche Themen auf dem Tisch haben und dabei Sachen doppelt machen. Durch die Transparenz kommen Diskussionen auf, die schließlich zu Synergieeffekten führen. Prozesse werden angepasst und der Workload verschlankt, bei gleichem Output. Diese Erkenntnis hat häufig eine richtige Zugkraft für ein Team und führt dazu, dass immer mehr hinterfragt wird. Gut so!
- Das Team stellt fest, dass es Nadelöhere im Team hat, also Personen, bei denen sich Aufgaben stauen, wäh-

rend andere gerade Kapazitäten haben. Das kann aus der historischen Aufgabenzuordnung gewachsen sein. Ein Teamkollege bietet sich kurzerhand an, Aufgaben zu übernehmen, um zu entlasten. Er will das Sprintziel erreichen. Dabei erkennt das Team, dass es viele Aufgaben gibt, die eigentlich nicht an eine Person gebunden sind. Die klare Aufgabenzuordnung löst sich auf, mit dem Nebeneffekt, dass zeitliche Ressourcen optimal genutzt werden können (damit beschäftigen wir uns im nächsten Teil der Serie intensiver).

- Es wird die Sinnfrage gestellt. Wozu machen wir das eigentlich? Welchen Mehrwert leisten wir mit den Themen auf dem Board? Die Sinnfrage wird häufig dadurch beflügelt, dass die Aufgaben durch den PO priorisiert werden. Wenn immer die gleichen Themen bei der Priorisierung hinten anstehen drängt sich die Frage „Muss das so oder kann das weg?“ geradezu auf.

Falls es in einem Team anfangs nicht von selbst zu diesen Diskussionen und Folgerungen kommt, kann der Scrum Master sein Team in einer gut moderierten Retrospektive (kurz Retro) dahin führen. Damit wenden wir uns nun dem letzten der Scrum Meetings zu. Eine Retro ist ein durch den Scrum Master moderiertes Reflektionsmeeting am Ende von jedem einzelnen Sprint. Ziel ist es, das Scrum Team im Sinne der agilen Werte und Prinzipien weiter voranzubringen. Der positive Nebeneffekt ist, dass sich eine gute Retro unglaublich positiv auf das Teamgefühl auswirkt. Denn die offene Diskussion, das Arbeiten an einem gemeinsamen Ziel und das selbständige Erdenken der Lösung fördert das Wir-Gefühl und stärkt die intrinsische Motivation. Das Team erkennt, es ist nicht fremdgesteuert, sondern hat selbst in der Hand, wie es arbeitet.

Manchmal kommt es vor, dass sich Unterbrechungen bei einem Sprint nicht ganz vermeiden lassen. Dies ist insbesondere im Controlling häufig der Fall, wenn der Anteil des Tagesgeschäfts sehr hoch ist und nur wenig in Projekten gearbeitet wird. Hier heißt es, kreativ zu werden und zu schauen, was für ein Team funktioniert. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel eine Fast Lane zu etablieren. Das ist eine zusätzliche Spalte unten auf dem Scrum Board (vgl. Abb. 3 unten).

In diese Spalte kommen Aufgaben rein, die nicht nur wichtig, sondern auch dringend sind, und in der Erledigung nicht bis zum nächsten regulären Sprintbeginn warten können. Klar sollte sein, dass diese Fast Lane nicht ad absurdum geführt werden sollte, so dass sie den Sprint ständig aushebelt. Dann ist wenig gewonnen. Dieses Vorgehen erfordert Disziplin beim Umsetzungsteam aber auch Rückgrat vom PO bzw. dem Abteilungsleiter.

Überhaupt wird durch das Arbeiten in Sprints sehr häufig die Sinnfrage gestellt. Also wie sinnvoll ist diese

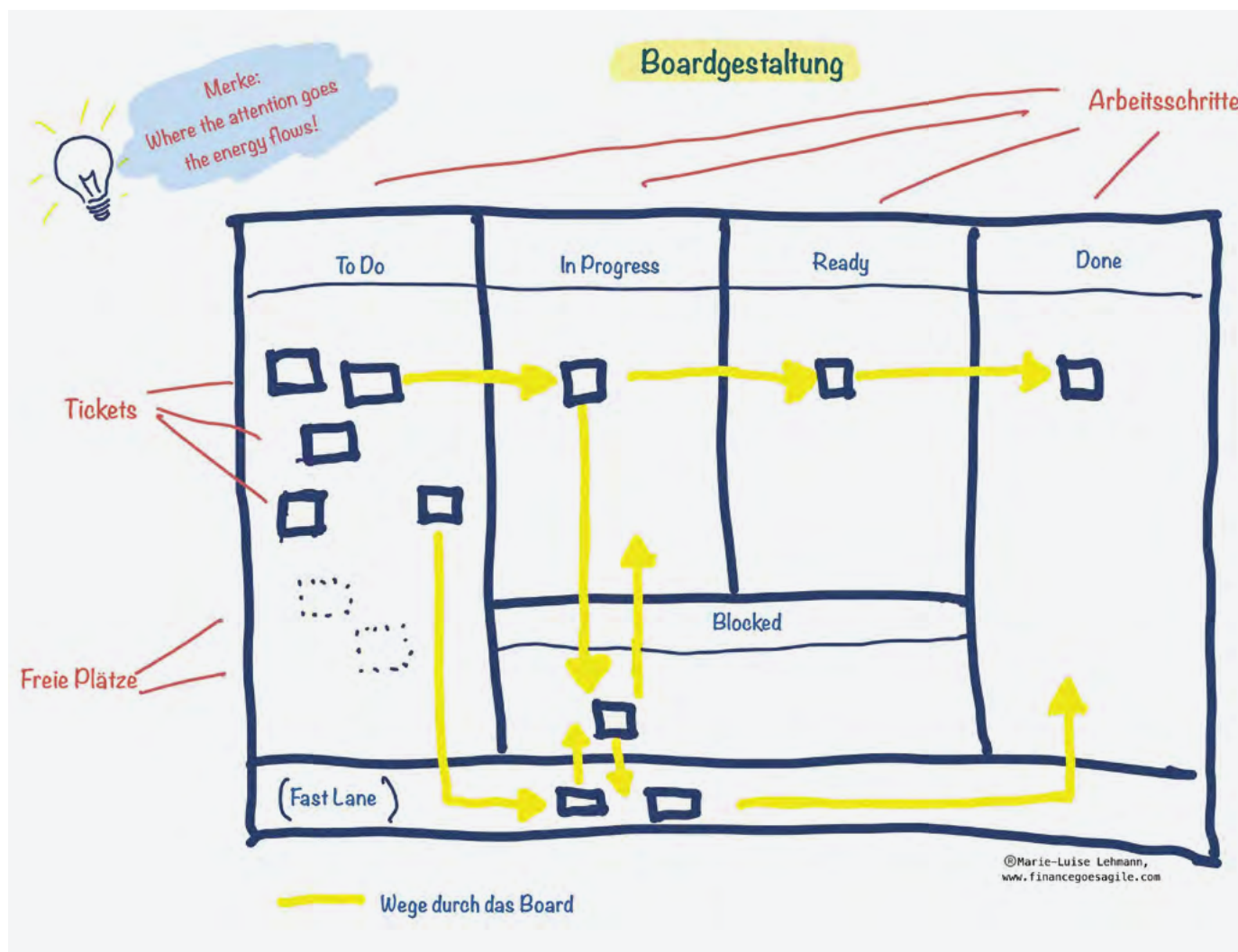


Abb. 3: Boardgestaltung mit Fast Lane

oder jene Aufgabe oder dieser oder jener Bericht. Denn häufig erscheinen Themen nur im Moment als eilig, haben sich mit etwas Abstand aber entweder erledigt oder konkretisiert. Wenn letzteres der Fall ist, kommen sie in den Backlog.

Fazit

Wieder einmal wird deutlich, was Agilität im Grunde leistet: Sichtbarmachen der täglichen Arbeit durch Transparenz, Auseinandersetzen mit der täglichen Arbeit durch Inspektion, Veränderung der täglichen Arbeit durch Anpassung. Die agilen Säulen stehen dabei auf einem festen Fundament, dem Agilen Mindset, abgebildet durch die agilen Prinzipien und agilen Werte (vgl. Lehmann et al., 2020b).

Scrum schafft es, das Doing Agile und das Being Agile in einem Rahmenwerk zu vereinen. Es dürfte deutlich geworden sein, dass

der größte Hebel für die Minimierung der Arbeit bei der Maximierung des Outputs (vgl. Sutherland, 2015) die Visibilität der täglichen Arbeit und ihr Hinterfragen ist. Kann das nur Scrum? Nein. Scrum ist aber eine Möglichkeit, dies zu tun.

Jede Controlling-Abteilung ist individuell und wird auf ihrer Reise zum wertstiftenden Business Partner unterschiedliche Hürden meistern müssen. Insofern gibt es nicht den einen Leitfadens. Das eine richtig oder falsch. Nehmen Sie sich die Elemente, die für Sie eine geringe Einstiegshürde darstellen und probieren Sie sie aus. Machen Sie es transparent. Reflektieren Sie. Passen Sie an. Wir möchten mit dem Satz schließen, den wir schon im letzten Artikel verwendet haben: „Der Weg der Transition ist kein Sprint. Er ist eher slow and steady. Dafür hält er im Ergebnis bereit, wonach so viele suchen: Flexibilität, Transparenz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.“ ■

Literatur

- Keimer, Imke; Gisler, Markus; Bundi, Marino; Egle, Ulrich; Zorn, Markus; Kosbah, Marwan und Bueel, Andi (2018): *Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells*. Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- Lehmann, Marie-Luise; Keimer, Imke und Egle, Ulrich (2021a): *Agile Controlling – Grundlagen Agilität: Agile Methoden und Agilen Mindset sinnstiftend im Controlling einsetzen*. In: *Controller Magazin*, 2021(1), S. 26-31.
- Lehmann, Marie-Luise; Keimer, Imke und Egle, Ulrich (2021b): *Agil ist nicht ad hoc: Agile Methoden im Controlling-Projekt*. In: *Controller Magazin*, 2021(2), S. 36-42.
- Cohn, Mike (2005): *Agile Estimating and Planning*. Prentice Hall: New York.
- Sutherland, Jeff (2015): *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business: New York.
- Schwaber, Ken und Sutherland, Jeff (2020): *Scrum Guide – The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, (<https://www.scrumguides.org/>, 14.01.2021).



Corona:

Mit Servicemanagement und Resilienz die Krise meistern

Horst Tisson / Franziska Herberger

Die seit über einem Jahr die Welt bestimmende Corona-Pandemie führt Organisationen in unterschiedliche Krisensituationen. Teilweise sind Unternehmen in existenzbedrohende Schieflagen geraten, weil Versorgungsketten unterbrochen wurden, Produktionsstandorte geschlossen werden mussten oder Umsätze in 2020 bis zu 94%¹ ausfielen. Wenn Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ohnehin schon durch technologische Entwicklungen zunehmend mit Komplexität und Unsicherheit konfrontiert waren, so hat Corona diese Situation nochmals verstärkt: Entscheidungssituationen waren gerade in der ersten Phase der Pandemie im Frühjahr 2020 aufgrund

unvollständiger Informationslagen und parallel auftretender Probleme linear nicht herzuleiten. Gefordert ist deshalb seit Ausbruch der Pandemie ein gutes Risiko- und Business Continuity Management. Da es auch zu unvorbereiteten Störfällen kam, musste in den Krisenstäben der Unternehmen mit neuen und ungewissen Zuständen umgegangen werden. Wichtig war es dann, kurzfristig als Unternehmensorganisation auf die unbekannten Umstände zu reagieren und „auf Krise umzuschalten“. Das verlangt von einer Organisation jedoch ein gewisses Maß an Reife und Resilienz, um einer Gefahr zu widerstehen und agil Lösungen zu finden.

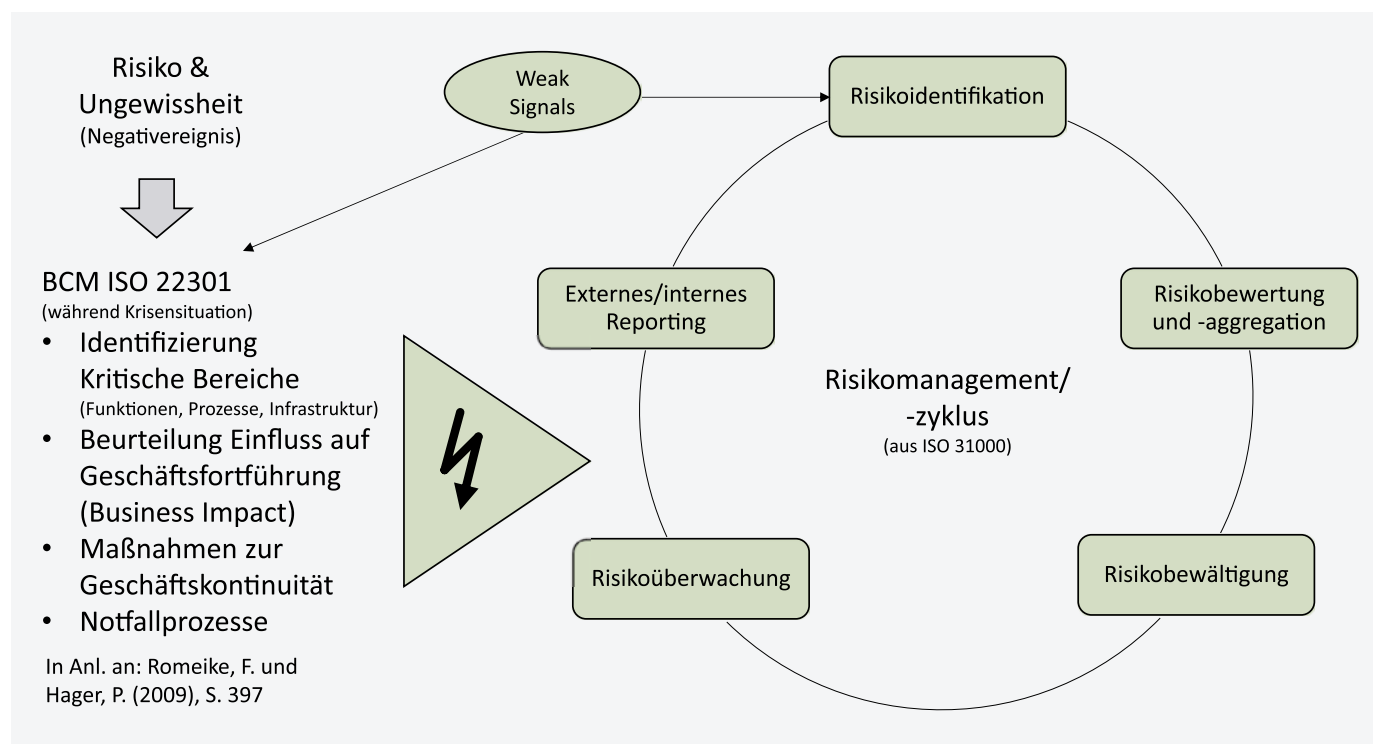


Abb. 1: Zusammenwirken Risikomanagement (RM)/BCM und Integration in den Reporting-Prozess

Die Corona-Pandemie hat zu Situationen geführt, die zwar für möglich gehalten wurden, aber die betroffenen Organisationen vor besondere Herausforderungen stellten, zum Beispiel:

- Störung von Lieferketten (Rohstoffengpässe/-knappheit, Personalausfälle bei Lieferanten oder im Bereich der eigenen Beschaffung)
- Störung der Leistungsprozesse durch Betriebsschließungen aufgrund von Quarantäneanordnungen (Massen-Infektionen)
- Störung der Lieferketten durch Grenzschließungen
- Störung der Leistungsprozesse aufgrund von Kontaktbeschränkungen
- Umsatzausfälle wegen Betriebsschließungen und Kundenabwanderung zu Portalanbietern
- Störung der Leistungserbringung durch erhöhte Anforderungen im Arbeitsschutz wie Abstandsregeln, strikte Trennung und/oder Verkleinerung von Produktionsteams und Remote-Arbeit.

Geraten Unternehmen in Krisensituationen, wie sie durch die Corona-Pandemie und unterschiedliche Ursachen ausgelöst worden sind, führen diese zu erheblichen Diskontinuitäten im betrieblichen Ablauf von Unternehmensorganisationen. Im Krisenfall treten Störungen auf, die mehr oder weniger wahrscheinlich zu negativen Abweichungen

von geplanten Zielen führen. Auf derartige Störungen müssen Organisationen so schnell wie möglich reagieren. Hier setzt das Business Continuity Management (BCM, ISO 22301) an, das heißt, es konzentriert sich auf die nachhaltige Aufrechterhaltung wichtiger Unternehmensprozesse zur Bewältigung einer Krisen- oder Katastrophensituation.²

BCM unterscheidet sich vom Risikomanagement durch die weniger wert- und renditeorientierte Sicht. Es geht vielmehr um die Vermeidung, Reduzierung und Behebung von Schäden oder auch „... eine konkrete, detaillierte Planung und Steuerung von Aktivitäten als Reaktion auf Notfälle und Krisenereignisse sowie Aktivitäten zur Wiederherstellung der Betriebstätigkeit nach Schadensereignissen.“³

Sinnvoll ist aus Sicht der Autoren, das Risikomanagement auch im Fall des BCM als umfassende Klammer zu verstehen. Im Fall von möglichen Störfällen und den ergriffenen Maßnahmen sollten diese aus Transparenzgründen unbedingt in das einheitliche Reporting einfließen.

Komplexität und Resilienz

Corona hat in einer bereits globalisierten und zunehmend digitalisierten VUCA-Welt für eine neue zusätzliche Dynamik gesorgt und

den Blick auf die Frage gelenkt, wie mit zunehmender Komplexität erfolgreich umzugehen ist. Neben den bereits erwähnten Störfällen, mit denen Unternehmen sich teilweise unvorbereitet auseinandersetzen mussten, lagen auch die bestimmenden Faktoren oft im Ungewissen: Virologen, Epidemiologen und Mediziner vertraten unterschiedliche Meinungen, Politiker in Bund und Ländern



Summary

Die Corona-Pandemie führt Organisationen in unterschiedliche Krisensituationen. Gefordert ist deshalb ein gutes Risiko- und Business Continuity Management (BCM). Das verlangt von einer Organisation jedoch ein gewisses Maß an Reife und Resilienz, um Gefahren zu widerstehen und agil Lösungen zu finden. Dazu hat sich im IT-Bereich das Servicemanagement bewährt, das diese Aufgaben mit übernehmen könnte. Eine andere Lösung wäre das Einrichten von Service Queues und automatisierten Workflows. Das BCM bietet für das Controlling ein breites Spielfeld, um sich koordinierend und informationsgewinnend einzubringen.

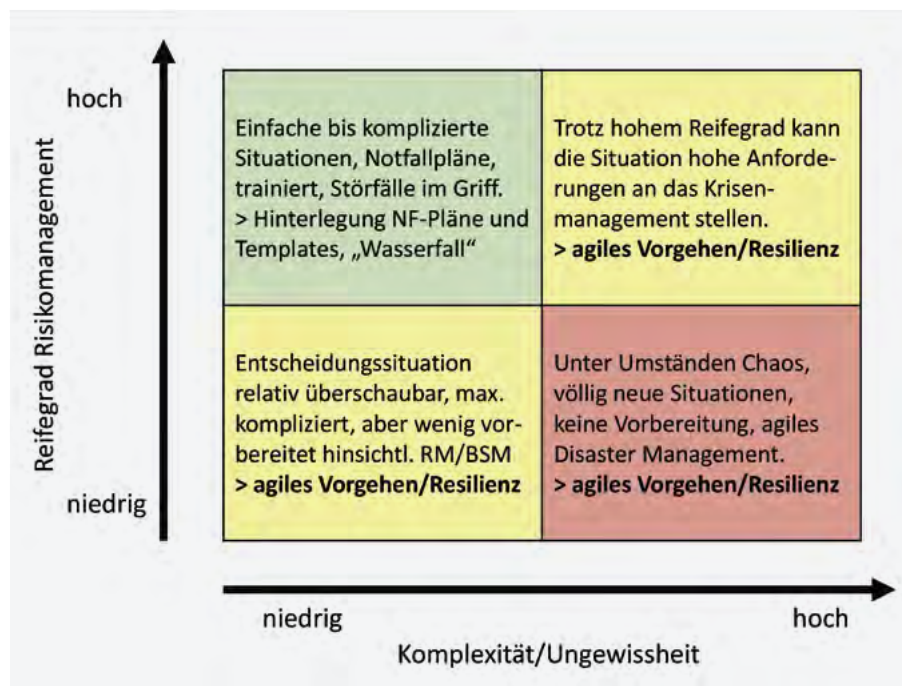


Abb. 2: Zukunftszustände, Vermeidungsmaßnahmen und Vorgehensmodelle

handelten teilweise nicht abgestimmt oder es wurden Statistiken, Kennzahlen und Ziele wenig konsistent kommuniziert. Hinzu kam, dass zugesagte finanzielle Hilfen nicht oder verspätet ausbezahlt wurden.

Komplexität, Risiko und die Bewältigung von Krisensituationen hängen insofern eng zusammen. Dabei agieren Unternehmen als offene Systeme, das heißt sie kommunizieren innerhalb der Organisation und zudem mit ihrer Umwelt. In der Systemtheorie existieren Elemente und Beziehungen zwischen diesen Elementen. Durch die Zunahme der verschiedenen Systemelemente und ihrer Beziehungen zueinander entsteht Komplexität und damit für Unternehmen eine innere und äußere Komplexität.⁴ Nach der Luhmannschen Komplexitätstheorie sind Organisationen komplexitätsverarbeitende Systeme. Auf der Grundlage einer schon daraus beschränkten Rationalität treffen Menschen Entscheidungen. Sie agieren in unsicheren und unübersichtlichen und dynamischen Informationsräumen. Die beschränkte Rationalität ergibt sich dabei aus Unvollständigkeit, Ungenauigkeit und Zufall hinsichtlich der menschlichen Wahrnehmung von Problemen und Situationen.⁵ „Komplexitäts- und Krisenmanagement ist dann erfolgreich, wenn wir die nichtlineare Dynamik komplexer Systeme verstehen. Für Unternehmen gilt daher herauszufinden, wie weit sie sich in die Nähe von Instabilitäten mit ihren typi-

schen Zufallsfluktuationen bewegen sollten, um Innovationsschübe auszulösen und das Abgleiten in Zerfall, Orientierungslosigkeit und Chaos zu vermeiden.“⁶

Die Einführung eines integrierten Risikomanagementsystems vermittelt Sicherheit. Nach Gleißner werden sechs Entwicklungsstufen des Risikomanagements unterschieden, von „Kein Risikomanagement“ bis „Embedded Risikomanagement“ und liefert damit ein Reifegradmodell, an dem sich Unternehmen messen lassen können.⁷ Es darf aber hierbei nicht außer Acht gelassen werden, dass die Komplexität in Organisationen signifikant zunimmt.

Auch wenn Risiken, Wahrscheinlichkeiten und die „Mitigation Acts“ beschrieben und trainiert sind, können neue oder veränderte Situationen eintreten. Problematisch kann es dann werden, wenn die Unternehmen über einen geringen Risikomanagement-Reifegrad verfügen und die Komplexität steigt. Kumpmann weist darauf hin, dass das Risikomanagement von der Größe des Unternehmens abhängig ist.⁸ Nach Studien von Deloitte⁹ und PWC¹⁰ sind weniger als die Hälfte der Unternehmen auf einem ausreichenden Reifegrad-Level. Das Fazit muss deshalb lauten, die Organisationen auf ein höheres Risikomanagement-Niveau zu heben und zugleich auf neue, unvorbereitete Situationen gut vorzubereiten. Unternehmen müssen dazu ihre tayloristisch-funktionalen Strukturen durch agile und resilientere Organisationsformen ersetzen. „Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, .. Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere (belastbarere) Organisationen können Bedrohungen und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.“¹¹ Nach Unkrig ist es vor allem eine Managementaufgabe, Resilienz im Unternehmen mit dem Ziel zu fördern, daraus Fähigkeiten für strategische Entscheidungen, Organisationsentwicklungen und das Führungsverständnis zu entwickeln. Er unterscheidet dabei zwischen einer interorganisatorischen (Branche/Region), intraorganisatorischen (Unternehmen), interpersonalen (Team) und intrapersonalen (Person) Resilienz.¹²

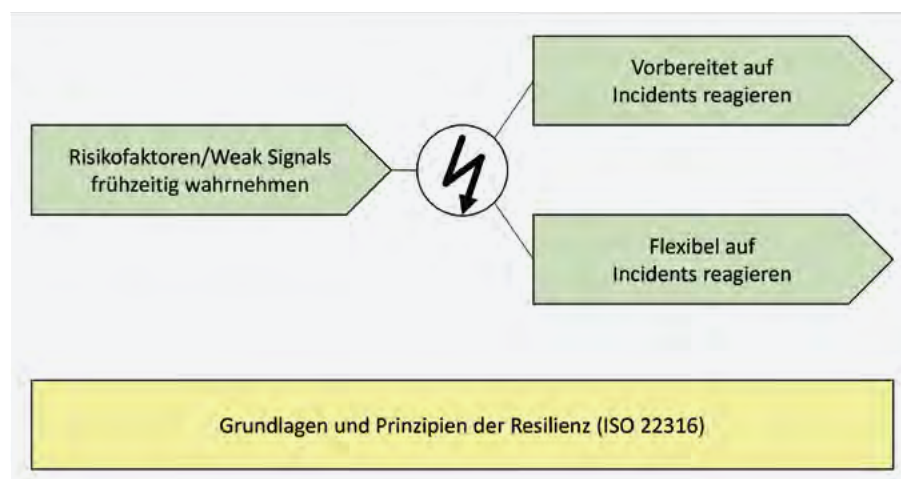


Abb. 3: Resilienz – Grundlagen und Exzellenz-Bereich für BCM

Nach Heller sollten Unternehmen entsprechende Voraussetzungen schaffen, um Resilienz zu erreichen. „In einem Umfeld ständiger Veränderung navigieren Unternehmen immer zwischen zwei Polen: Sie müssen ihre Sicherheit stärken, Risikofaktoren frühzeitig wahrnehmen und Gefahren vorbeugen. Gleichzeitig müssen sie flexibel genug sein, um ihr Kerngeschäft auch bei unerwarteten Vorkommnissen eine gewisse Zeit aufrecht erhalten zu können.“¹³ Um Resilienz im Unternehmen zu erreichen, müssen entsprechende Grundlagen und Prinzipien berücksichtigt sowie prozessuale Fähigkeiten in den verschiedenen Phasen und Situationen ausgebaut werden.

Unkrig spricht von neun Attributen und Aktivitäten sowie sechs Prinzipien für eine Resilienz gemäß des ISO 22316-Standards.¹⁴ Auch Heller nennt neun Handlungsfelder, die für eine Resilienz wichtig sind. Die wesentlichen Anforderungen an eine resiliente Organisation können wie folgt zusammengefasst werden:

- Kultur – gemeinsame Werte, Verständnis, Akzeptanz, Vertrauen, Fehlerkultur, Wissensteilung, Kommunikation, Schaffung einer psychologischen Sicherheit.
- Führung – Selbststeuerung (auch in schwierigen Situationen, Personen und Teams), Förderung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften.
- Governance – gemeinsame Ziele/Visionen, agile Vorgehensweisen, feste Rhythmen, Reflexionen, Feed-

back auf allen Ebenen, zeitnaher Informationsaustausch (up/down), KVP.

- Koordinierte Unternehmensbereiche und Prozesse – Durchgängigkeit/Integration, Interdisziplinarität.
- Ressourcenmanagement/-entwicklung – Fähigkeiten, Führungsqualitäten, Wissen und Erfahrung, Ermutigen zum Lernen aus Erfahrungen, Erfolgen und Fehlern.

Des Weiteren scheint es zweckmäßig, Mitarbeiter:innen in Risikomanagement- und BCM-Themen umfassend zu schulen und anschließend sämtliche Implementierungsmaßnahmen an einer zentralen Stelle informatorisch zusammenlaufen zu lassen. Da es sich bei den Themen Risikomanagement und BCM um sehr strategische bzw. geschäftsmodellensichernde komplexe Themenbereiche handelt, sollte organisatorisch ein eigener Service mit ausreichenden Kompetenzen geschaffen werden, um einerseits die verschiedenen Unternehmensbereiche methodisch unterstützen zu können und andererseits direkt im Austausch mit Vorstand oder Geschäftsführung zu stehen.

Darüber hinaus müssen wichtige Voraussetzungen für eine unternehmensweite Resilienz in den Bereichen Prozesse und Systeme geschaffen werden. Während auf letztere an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen wird (siehe BSI), werden die Autoren besonders auf den motivationalen Aspekt im Zusammenhang mit Delegation, Selbststeuerung und anderen wesentlichen Fakto-



Prof. Dr. Horst Tisson

lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, University of Applied Sciences, Controlling und Informationsmanagement. Er ist zudem geschäftsführender Gesellschafter der Tisson & Company GmbH, die sich mit Themen der Digitalen Transformation und Digital Work beschäftigt.
horst.tisson@fom.de



Franziska Herberger

ist als Syndikusrechtsanwältin und Konzernpersonalleiterin für einen global agierenden Mischkonzern in Familienbesitz tätig, der auf die Branchen Agrarwirtschaft, Biotechnologie, erneuerbare Energie und industrielle Feuerungstechnik, Umwelttechnik und Emissionsdaten-Management ausgerichtet ist. Sie ist Rechtsanwältin, Projekt Managerin (IPMA Level B) und zertifizierte Employer Brand Managerin.
mail@franziska-herberger.de



Infobox 1

Ein konkretes Negativ-Beispiel zur Corona-Pandemie zeigt, dass die Pandemie bei frühzeitiger Aufnahme und Analyse von Signalen unter Umständen einen anderen Verlauf hätte nehmen können: Forscher:innen, wie die Physikerin Lidia Morawska¹⁵ machten bereits im April 2020¹⁶ darauf aufmerksam, dass für die Übertragung des Coronavirus vermutlich sogenannte Aerosole eine Rolle spielten. Zu diesem Zeitpunkt fokussierten WHO und viele der nationalen Gesundheitsbehörden als Präventionsmaßnahme noch auf die AHA-Regeln. Das Tragen von Mund-Nase-Bedeckungen oder gar medizinischer Masken wurde nicht ausdrücklich empfohlen. Erst durch einen offenen Brief einer Gruppe von Forscher:innen rund um Morawska, veröffentlicht am 6.7.2020¹⁷, den 239 weitere Wissenschaftler:innen unterzeichneten, änderte die WHO ihren Kurs und betonte als weitere Präventionsmaßnahmen das Tragen von Mund-Nase-Schutz und das regelmäßige Lüften als besonders wirksam. Auch ein Blick in die Corona-Arbeitsschutz-Verordnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom 16.4.2020 zeigt, dass das Tragen von Mund-Nase-Bedeckungen und das regelmäßige und richtige Lüften nicht im Vordergrund der Präventionsmaßnahmen standen.

Das Beispiel der Stadt Jena zeigt, dass es durchaus möglich war frühzeitiger zu erkennen, dass das Tragen von Mund-Nase-Bedeckungen die Anzahl von Neuinfektionen reduzieren könnte. Die Einführung der Maskenpflicht im öffentlichen Raum der Stadt Jena ab dem 6. April 2020 konnte die Anzahl an Neuinfektionen verringern.¹⁸ Laut einem Interview mit dem Spiegel¹⁹ hat sich Christian Gerlitz, Bürgermeister und Mitglied des Corona-Krisenstabes von Jena, nicht an die Einschätzung der WHO, sondern an die Empfehlung des RKI gehalten. Um zu einer solchen Entscheidung zu gelangen, müssen verschiedene Signale und Indikatoren aufgenommen und ausgewertet werden, was wiederum eine Art Frühwarnsystem voraussetzt.

Beide Beispiele zeigen, dass die Datenverfügbarkeit für alle Beteiligten dieselbe war. Dennoch führten die daraus gewonnenen Informationen zu unterschiedlichen Entscheidungen.

ren zur Steigerung von Agilität und intrinsischer Motivation hinweisen, insbesondere mit Blick auf Prozesse und die servicezentrierte Organisationsform.

Es gibt verschiedene Methoden, die beim Risikomanagement Anwendung finden. Sie helfen dabei, einen Risikokatalog für das Unternehmen zu erstellen. So können sie die Risiken erstmalig erfassen und auch weiterhin auf Aktualität und Veränderung prüfen. Hilfreiche Methoden sind zum Beispiel:

- Expertenbefragungen, Web Mining, Nutzung des „Schwarms“
- Marktanalysen, Beobachtungen, Forschungsinstitute
- Prozess- und Serviceanalysen (s. u.)
- Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse (FMEA)
- Risiko-Workshops

Bei den Methoden geht es darum, Daten zu sammeln und umfassend zu recherchieren. Aus diesen sind entscheidungsrelevante Informationen abzuleiten und möglichst allen Beteiligten beispielsweise in übersichtlichen Cockpits zeitnah zur Verfügung zu stellen. Hierzu bedarf es außerdem einer effizienten und koordinierten Vorgehensweise sowie einer Systemunterstützung mit guten Kollaborations- und Dokumentationsfunktionen.

Veränderungen und Hinweise auf mögliche Gefahrensituationen müssen antizipiert und verarbeitet werden. Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen. Ausgangspunkt ist ein funktionierendes Frühwarnsystem, das Risikosignale differenziert aufnehmen kann. Ein solches Frühwarnsystem sammelt Daten und Informationen in unterschiedlichsten Bereichen und verarbeitet diese weiter zu entscheidungsrelevanten Informationen. Die Eingangsdaten bzw. Signale können stark oder schwach, analog oder digital sein. In einem gut strukturierten Netzwerk werden die Daten aus dem Kontext des Unternehmens eingesammelt, analysiert, aufbereitet und unverzüglich an die betreffenden Stellen weitergeleitet.

Nach Ansoff und seiner Theorie der schwachen Signale²⁰ wird davon ausgegangen, dass Umbrüche nicht zufällig ablaufen, sondern sich weit im Voraus ankündigen, oft aber auf schwache und diffuse Signale gründen.²¹ Es liegt nun an den Fähigkeiten und

Erfahrungen einer Organisation damit umzugehen und diese Signale richtig zu interpretieren. Neben dem Verständnis für Risikomanagement spielen agile Organisationsformen, Selbststeuerung und Motivation entscheidende Rollen. Auch der geplante Einsatz digitaler Anwendungen wie bspw. das Web bzw. Text Mining wird dabei immer wichtiger.

Die bereits weiter oben beschriebenen ISO-Richtlinien oder auch die BSI-Standards sind gute Beispiele dafür, wie sich Organisationen auf mögliche Störfälle vorbereiten können. Sie enthalten Empfehlungen, Prozessbeschreibungen, Verfahren und Vorgehensweisen sowie Handlungsempfehlungen für mögliche Schutzmaßnahmen. Handelt es sich bei den auftretenden Störungen um bekannte Risiken und existieren hierfür zuordenbare Maßnahmenpakete, dann können diese entsprechend abgearbeitet werden. Oftmals fehlen allerdings wesentliche Voraussetzungen wie beispielsweise klar definierte Benachrichtigungswege oder auch die Vertrautheit der Mitarbeiter:innen mit entsprechenden Vorgehensweisen.²²

Sinnvoll ist gegebenenfalls ein Anwendungsprogramm, um die einzelnen Arbeitsschritte projektähnlich verwalten und steuern zu können. Zentraler Dreh- und Angelpunkt ist allerdings auch bei als sicher eingeschätzten Datenlagen eine fundierte Analyse der Incidents.

Treten Incidents völlig unerwartet oder in einer Form auf, für die es keine definierten Handlungsoptionen gibt, ist das Krisenmanagement des Unternehmens gefragt. In kurzer Zeit muss die Situation klar beschrie-

ben werden, eine Analyse der Situation erfolgen und es sind Maßnahmen festzulegen und zu ergreifen. Methodisch bietet sich beispielsweise zur Steuerung der Einsatz eines Kanban Boards an.

Praxisbeispiele: Servicezentrierte Organisation

In einem Hamburger Unternehmen wurde ein IT-Servicemanagement eingeführt. Neben dem Service Desk wurden auf der Grundlage des ITIL Frameworks alle wesentlichen Serviceprozesse für eine IT-Organisation mit ca. 150 Mitarbeiter:innen implementiert. Ein wesentliches Ziel war es, die Services in einem Servicekatalog zu beschreiben. Dabei ging es nicht um eine einfache „Top-Down-Zusammenstellung von Services“, sondern vielmehr eine umfassende Analyse der Servicekonfigurationen und -wechselwirkungen sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten mit Hilfe von RA-CI-Matrizen. Im Verlauf des Projekts konnte festgestellt werden, wie sich Service Owner (Einzelverantwortliche oder Teams) mit ihren Services identifizierten und motiviert für die Serviceerbringung gegenüber ihren (internen) Kunden einsetzten. Zunehmend wurden andere Abteilungen auf die Erfolge aufmerksam. Die ursprünglich im IT-Bereich lokalisierte Serviceleistung „Raumbuchung“ gelangte in den Verantwortungsbereich des Facility Managements (Raum, Equipment, Catering, Buchungssystem) und HR begann ebenfalls das Service Mindset aufzunehmen. Schließlich übernahm HR die Verantwortlichkeit für mobiles Arbeiten (Arbeitsrecht, DSGVO, ..., Hardware durch IT). Ergebnis: Es war in dem Unternehmen möglich,

i

Infobox 2

Als sich am 22. März 2020 Bund und Länder auf strenge Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen einigten, konnten Millionen Deutsche nicht mehr arbeiten oder mussten ihre Arbeit aus dem Homeoffice verrichten. Für zahlreiche Unternehmen war es plötzlich essenziell, ihren Mitarbeiter:innen organisatorisch und technisch Lösungen zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihre Arbeit unterbrechungsfrei weiter verrichten konnten. Insbesondere wurden mobile Arbeitsplätze, Remote-Systemzugänge oder auch virtuelle Team-Lösungen von heute auf morgen benötigt. Selbst wenn es gelang, die erforderliche Hard- und Software in kürzester Zeit zu beschaffen, ergaben sich für viele Unternehmen durch das Arbeiten von zu Hause aus IT-Sicherheitsrisiken, die nicht in angemessener Zeit beseitigt werden konnten.

am 23. März 2020 problemlos auf die neue Arbeitssituation umzustellen und 800 Arbeitsplätze „remote“ zu schalten.

In einem anderen Großunternehmen wurde vom HR-Bereich ein Recruiting-Service eingerichtet, der es ermöglichte, die Bewerberauswahl bis zum Onboarding ohne Präsenzmeetings durchzuführen. Das interdisziplinäre Serviceteam bestehend aus HR, IT und Führungskräften entwickelte eine gemeinsame Lösung und verbessert gemeinsam die Servicequalität laufend in Review Meetings und unter Einbeziehung des Feedbacks von Bewerber:innen. Dadurch gelang es dem HR-Bereich in Zeiten der Kontaktbeschränkungen ohne Verzögerung neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen.

Während sich zunächst im IT-Bereich – angestoßen durch Frameworks wie ITIL oder COBIT – der Service-Management-Ansatz erfolgreich etablierte²³, hat sich seit 2004²⁴ im Marketing-Bereich die so genannte Service Dominante Logik (S-D-L) entwickelt, die den Kunden und die ihm gegenüber zu erbringenden Services in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt. Nach der Service-dominanten Logik ist Service die Basis jeden geschäftlichen Austauschs. Jede Wirtschaft ist damit über den Dienstleistungs-Sektor hinaus eine Service-Wirtschaft. Dabei geht der Service über die reine Dienstleistung hinaus. Service ist „... definiert als Anwendung von Ressourcen zum Vorteil eines Beteiligten. Damit geht es um weit mehr als Dienstleistungen – man könnte auch von einer wertdominierten Logik sprechen“²⁵, für den Kunden entsteht ein „value-in-use“. Ein Produkt ist nur so gut, wie der Wert, den es dem einzelnen Kunden bietet. Statt Funktionen stehen Lösungen auf tatsächliche Probleme und Erlebnisse im Vordergrund. Der Kunde allein bestimmt den Wert, kontextuell und individuell.

Die Diskussionen um Lusch/Vargo und zahlreiche IT-Service-Management-Projekte führten seit mehreren Jahren zur Beschäftigung mit dem Thema Enterprise Service Management. Das itSMF²⁶ schrieb in der Ankündigung zur Jahresversammlung 2017 in Koblenz: „In Anlehnung an ITSM wird das sogenannte Enterprise Service Management (ESM) immer populärer. Es hilft Unternehmen dabei, alle wichtigen Kernprozesse im Unternehmen verwalten und analysieren zu können – und das zunehmend in Realtime.“ Einer der Autoren hielt hierzu einen Vortrag.

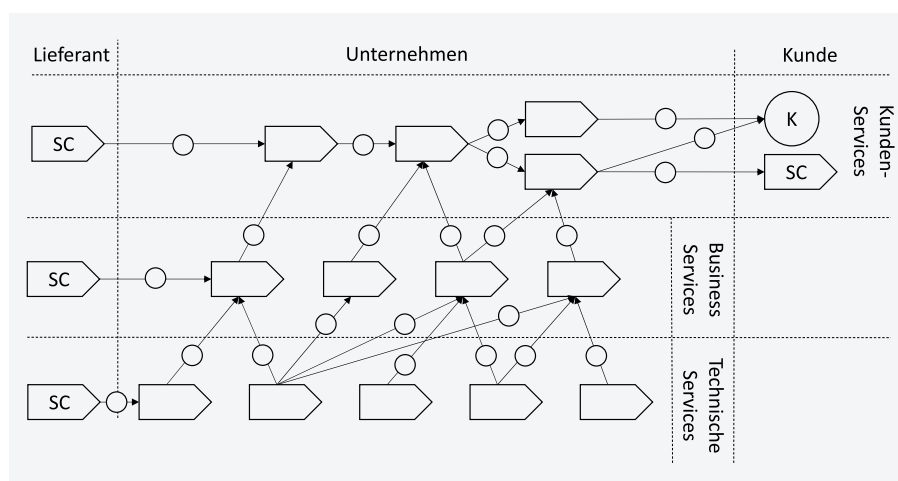


Abb. 4: Konzeptionelle Darstellung von Servicekatalog und Service Map

Teilweise wird auch von „Service Management beyond IT“ gesprochen.

Die Vorteile, die sich aus einer servicezentrierten Organisation ergeben, erfüllen die Anforderungen an agile und resiliente Organisationen:

- Abbau von Komplexität durch Delegation und Selbststeuerung.
- Agilität durch Ablösung von funktionalen, tayloristischen Silo-Organisationen.
- Motivation der Service Owner (Einzelpersonen, Teams) durch Verantwortungsübernahme, Eigen- und Selbststeuerung, strategisches Alignment durch „Leitplanken“ (zum Beispiel OKR).
- Erbringung kundenzentrierter Services (Co-Creation, nächste Stufe Self Services und Service Orchestration)
- Identifizierung mit dem Service, Erbringung der vereinbarten Leistungsparameter (SLA), damit implizit auch Übernahme eines Risikomanagements.
- Risikomanagement als Service Owner: implizit auch Beschäftigung mit den Servicebestandteilen, damit auch den Zuliefer-Services, damit auch Integration der Supply Chain (SC).

Services sollten in einem Datenbankmodell als Servicekatalog hinterlegt werden. Der Servicekatalog besitzt mehrere logische Ebenen. In einer Kundensicht befinden sich die Services für Konsumenten oder vertraglich zugesicherte B2B-Leistungen. Die Business Services stellen meistens 1-2 Schichten dar, in denen die Services und mögliche Module für das Business beschrieben sind. In weiteren Schichten unterhalb der Business Services befinden sich die technischen Leistungskomponenten. Im Zusammenhang mit IT-Leistungen sind dies die so

genannten „Configuration Items“ (CI), die meist in dafür vorgesehenen „Configuration Management Data Bases“ (CMDB) beschrieben sind. Im Zusammenhang mit dem allgemeinen Austausch von Serviceleistungen und mit Blick auf das Risikomanagement sollten die Beschreibungen folgende SLA's enthalten:

- ID/ServiceName
- Servicebeschreibung
- Verfügbarkeit_Soll
- MeanTimeToRecover_Soll (MTTR_Soll)
- MeanTimeToRecover_A (max. akzeptabler Wert von MTTR)
- usw.

Werden die Services vollständig beschrieben, entsteht ein Leistungsverbund, der beispielsweise auf Grundlage eines Petri-Netzes mit Stellen, Transitionen und gerichteten Grafen (wie in Abb. 4 beschrieben) aussehen könnte:

Für eine bessere Übersichtlichkeit in Krisenfällen könnten die Stellen „ausgeschaltet“ werden. Dann ergibt sich ein Netzwerk von „Serviceelementen“, deren Zustände beispielsweise in den Farben grün, gelb und rot dargestellt werden könnten. Um ein einfaches Controlling-Modell aufzusetzen, müssten die Istwerte entsprechend in das Modell einfließen:

- ID/ServiceName
- Zustandsbeschreibung
- Verfügbarkeit_Ist (in verschiedenen Ausprägungen)
- MeanTimeToRecover_Ist (MTTR_Ist)
- usw.

Auch qualitative Bewertungen oder FMEA-Schätzungen sind in einer ersten pragmatischen

schen Stufe denkbar. Die Services können zudem in verschiedenen Ebenen und Verdichtungsstufen dargestellt werden. Folglich wäre eine unternehmensweite Einführung des Modells einfach, weil zunächst auf hochaggregierten Stufen begonnen werden kann. Mit der Prozessnähe erfüllt das Servicemodell auch die von Reichmann oder Azadegan aufgrund der vielfältigen Interdependenzen geforderte Durchgängigkeit der Risikobetrachtung.²⁷

Einsteuern von Ereignissen und Fazit für Controller

Unabhängig davon, ob die Einsteuerung von Ereignissen und Risikomanagement relevanten Informationen analog oder digital erfolgt sollte gewährleistet sein, dass Störfälle und andere Informationen unverzüglich allen Beteiligten zur Verfügung stehen. Dazu hat sich im IT-Bereich der Servicedesk bewährt, der diese Aufgaben – ausgestattet mit im Risikomanagement geschulten Mitarbeitern, aber im gleichen System – mit übernehmen könnte. Eine andere Lösung wäre das Einrichten von Service Queues und automatisierten Workflows, um das Modell – zumindest von der Meldung bis zur qualifizierten Sichtbarmachung in einem Backlog – als Self Service einzurichten.

Der „Intake“ muss servicebasiert Spezifizierungen zulassen, die beispielsweise in Risiken, Wahrscheinlichkeiten, Mitigation Acts, Risikofaktoren/Weak Signals oder die Incidents selbst unterscheidet. Diese Eingangsdaten sind möglichst differenziert und klassifiziert aufzunehmen, um die nachfolgenden Arbeitsprozesse effizient gestalten zu können. Auf jeder Ebene und in sämtlichen Bereichen sind die zu verrichtenden Arbeiten zu dokumentieren.

Controller sind für die Erfolgssteuerung und Rationalitätssicherung im Unternehmen verantwortlich. Sie beherrschen Methoden, Verfahren, Werkzeuge und Daten ebenso wie die Steuerung von Projekten. Das BCM bietet für das Controlling ein breites Spielfeld, um sich koordinierend und informationsgewinnend einzubringen. ■

Literaturverzeichnis

- Azadegan, Arash et al. (2020), *Supply chain involvement in business continuity management*, in: *Supply Chain Management – An International Journal* 25/6 (2020), S. 747-772.
- Butler, C. (2018), *Five steps to organizational resilience: Being adaptive and flexible during both normal operations and times of disruption*, in: *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* Volume 12, Number 2, S. 103-112.
- Gleißner, W. (2017), *Grundlagen des Risikomanagements*, 3. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Heller, J. (2018), *Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern*, in: *Wirtschaftspolitische Blätter* 02/2018, S. 305-315.
- Ifaa (2020), *Business Continuity Management (BCM), Krisenfestigkeit durch organisationale Resilienz*, https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_BCM_2020-05-26.pdf, Download 22.02.2021.
- Ifo (2021), <https://www.ifo.de/node/56536>, Download: 22.02.2021
- IT Service Management Forum e.V. (2017), <https://www.itsmf.de/aktuelles/veranstaltungen/eventsarchiv/itsmf-jahreskongress/jk17/programm/itsmf-jk17-programm-tag1/itsmf-jk17-itsm-studie.html>, Download: 22.02.2021.
- Kumpmann, T. A. (2018), *Rolle und Ausgestaltung des Risikomanagements im Mittelstand*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2014), *Service Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge: University Printing House.
- Mainzer, K. (2008), *Komplexität*, München: Wilhelm Fink.
- Mathis, K. (o. J.) <https://katrin-mathis.de/blog/blogposts/service-dominierte-logik/>, Download: 15.02.2021.
- Mitze, T., Kosfeld, R. et al. (2020), *„Face Masks Considerably Reduce COVID-19 Cases in Germany: A Synthetic Control Method Approach“* in: IZA DP No. 13319, <http://www.ftp.iza.org/dp13319.pdf>, Download: 23.02.2021.
- Morawska, L., Milton, D. K. (2019), *It Is Time to Address Airborne Transmission of Coronavirus Disease 2019 (CORONA)*, Volume 71, Issue 9, 1, S. 2311-2313.
- openPR (2019), *Mehr als 90% der deutschen Unternehmen setzen den De-Facto Standard ITIL im IT Servicemanagement ein*, <https://www.openpr.de/news/1066320/Neue-Research-In-Action-Studie-ITIL-Prozess-und-Optimierungsberatung-Die-Top-10-Beratungshauser.html>, Download: 23.02.2021
- Reichmann, T. (2017), *Controlling mit Kennzahlen*, 9. Aufl., München: Franz Vahlen.
- Romeike, F., Hager, P. (2009), *Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Spiegel (o. J.), <https://www.spiegel.de/panorama/>

[gesellschaft/coronavirus-buergermeister-zur-mundschutz-pflicht-in-jena-a-2593100b-9286-472b-aed1-b432945a3fc8](https://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/coronavirus-buergermeister-zur-mundschutz-pflicht-in-jena-a-2593100b-9286-472b-aed1-b432945a3fc8), Download: 21.02.2021.

- Spörrer, S. (2018), *Business Continuity Management*, ISO 22301 und weitere Normen im Rahmen der Informationstechnologie, Nachdruck 2018, Wiesbaden: Springer Gabler (bis 2014: Kölner Wissenschaftsverlag).
- Studie Deloitte (2020), <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/risikomanagement-benchmarkstudie-2020.html>, Download 15.02.2021
- Studie PWC (2015), <https://www.pwc.de/de/risk/pwc-studie-zum-risikomanagement-in-deutschland-unternehmen-verbessern-sich-kontinuierlich-aber-es-gibt-noch-viel-zu-tun.html>, Download: 15.02.2021
- Unkrig, E. R. (2020), *Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, in: *Journal of Marketing*, 68 (January), S. 1-17.

Fußnoten

- 1 Vgl. DIHK, 2020
- 2 Vgl. Romeike/Hager (2009), S. 397
- 3 Ifaa (2020), S. 1
- 4 Vgl. Romeike, S. 87
- 5 Vgl. Mainzer (2008), S. 100f.
- 6 Mainzer (2008), S. 101
- 7 Vgl. Gleißner (2017), S. 7
- 8 Vgl. Kumpmann (2018), S. 61
- 9 Vgl. Studie Deloitte (2020)
- 10 Vgl. Studie PWC (2015)
- 11 Heller (2018), S. 305
- 12 Vgl. Unkrig (2020), S. 168
- 13 Heller (2018), S. 305; Butler (2018), S. 105
- 14 Vgl. Unkrig (2018), S. 71
- 15 Anm.: Professor of atmospheric sciences and environmental engineering, Queensland University of Technology in Brisbane
- 16 Anm.: Übertragung von SARS-CoV2 über die Luft. SARS-CoV-1
- 17 Morawska/Milton (2019), S. 2311-2313
- 18 Mitze/Kosfeld (2020), S. 3
- 19 Vgl. Spiegel (o. J.)
- 20 Anm.: Die Theorie wird oft im Zusammenhang mit strategischen Entscheidungen verstanden. Die Autoren sehen eine Anwendungsmöglichkeit der Weak Signals durchaus auch im kurzfristigen Bereich.
- 21 Vgl. Romeike, F. „Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend“, S. 25, *Ratingaktuell* 02/2005
- 22 Vgl. Spörrer (2018), S. 58
- 23 Vgl. openPR (2019)
- 24 Vgl. Lusch/Vargo (2004)
- 25 Vgl. Mathis (o. J.)
- 26 Vgl. IT Service Management Forum e.V. (2017)
- 27 Vgl. Reichmann (2017), S. 238; Azadegan (2020), S. 749ff.

FINDEN STATT SUCHEN – JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Haufe Stellenmarkt



Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am 2. Juni 2021

BERUFSGRUPPE CONTROLLING

Bilanzbuchhalter/Teamleiter

Rechnungswesen (m/w/d)

Gebäude- und Wohnungswirtschaft
GmbH Zehdenick über DOMUS Consult
Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH,
Zehdenick

[Job-ID 020560144](#)

Strategiemanager (m/w/d)

Nordland Holding Europe,
Bad Homburg (Home-Office)

[Job-ID 021081896](#)

Prozessmanager (m/w/d)

Finance-to-Close

Knauf Gips KG, Iphofen bei Würzburg

[Job-ID 021006953](#)

Betriebswirt als Project Controller (m/w/d)

Andritz Küsters GmbH Co. KG, Krefeld

[Job-ID 021006064](#)

Leiter Controlling (m/w/d)

über Dr. Heimeier & Partner,
Management- und Personalberatung
GmbH, Stuttgart

[Job-ID 020807218](#)

Baukosten-Controller (m/w/d)

im Bau- und Immobilienmanagement

Versicherungskammer Bayern
Versicherungsanstalt des öffentlichen
Rechts, München

[Job-ID 020811012](#)

Controller (m/w/d) PLM und R&D

KACO new energy GmbH, Neckarsulm

[Job-ID 020807496](#)

Controller Schwerpunkt Business

Intelligence (m/w/d)

Endress+Hauser Conducta GmbH+Co. KG,
Gerlingen (bei Stuttgart)

[Job-ID 020503637](#)

Project Coordinator

Drug Development (f/m/d)

CureVac AG, Tübingen
bei Stuttgart

[Job-ID 021006182](#)

Mitarbeiter Planung (m/w/d)

Nordgetreide GmbH & Co. KG,
Lübeck-Travemünde

[Job-ID 020805738](#)

Consultant/Manager (m/w/d)

Financial Modeling für den Bereich

Restrukturierung

Helbling Business Advisors GmbH,
Düsseldorf

[Job-ID 020806672](#)

Financial Controller (m/w/d)

Dätwyler IT Infra GmbH,
Hattersheim bei Frankfurt

[Job-ID 020806259](#)

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de
die gewünschte Job-ID eintippen und
Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten
Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:

Alexander Mahr

Tel. 0931 2791-452

stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de

Controlling rockt!

Von Pay per Wash über Pay per Laugh bis hin zu Pay per Bitcoin:
Was ist das neue Salz in der Suppe!?

Nicole Jekel

CM LIVE
DOWNLOAD

Wie zahlten Kunden vor langer Zeit? Und wie zahlen Kunden heute? Ist es nicht spannend, wie sich Zahlarten verändern? Vor langer Zeit zahlten unsere Vorfahren mit Salz: Ja, das Salz in der Suppe war lange Zeit unglaublich kostbar und wurde sogar mit Gold aufgewogen. Salz hat den immensen Vorteil, dass es leicht zu konservieren ist. Nachteilig ist, dass es voluminös, gelagert und über weite Strecken transportiert werden muss. Manch ein Historiker meint sogar, dass der Begriff ‚Gehalt‘, quasi unser ‚Sold‘, unser ‚Salär‘ von dem Begriff Salz abgeleitet wurde. Heute wissen wir, dass zu viel Salz beim Essen unserer Gesundheit schadet. Nun denn. Zeiten ändern sich. Und genauso ändern sich auch Bezahlarten.

Wie können unsere Kunden heute zahlen? Häufig wird bei **Bezahlarten** von A bis Z genannt (hier ein gekürzter Auszug): Von Apple Pay und Ali Pay über Bargeld, Crypto, Dollar, Girokonto, Klarna, Kreditkarten, Nachnahme, Paypal, Rechnung, SEPA, SOFORT-Überweisung bis hin zu Western Union Bargeldtransfer und letztlich zu unserer umgangssprachlichen Zaster-Zahlung. Was ist also das neue Salz in der Suppe? Widmen wir uns drei ausgewählten Bezahlarten, die ich besonders spannend finde: Pay per Wash, Pay per Laugh und Pay per Bitcoin.

Pay per Wash

Vielleicht denkt der ein oder andere nun an Geldwäsche. Nein: Hier geht es um die Zahlung je Waschgang (http://www.pay-per-wash.biz/de_de/). Ganz konkret: Das Unternehmen Winterhalter hat beim gewerblichen Spülen eine innovative Idee in die Tat umgesetzt. Kleinere gewerbliche Unternehmen, die zögerten, sich eine Luxus-Gewerbe-Spülmaschine zu kaufen, haben nun die Möglichkeit, ohne Investition, ohne Risiko, ohne Fixkosten, und dafür sehr flexibel, all-inclusive an eine hochqualitative gewerbliche Spülmaschine zu gelangen: Mit Pay per Wash!

Beim gewerblichen Spülen wird nur bezahlt, wenn gewaschen wird: Die Abrechnung erfolgt per Spülgang. Wird nicht gewaschen, wird nichts bezahlt. Der Service, die Wartung und die Reparatur sind inklusive. Es gibt keine versteckten Kosten. Alles ist jederzeit kündbar und es gibt keine langfristige Verpflichtung.

Zum Beispiel wählt ein Unternehmen per Kreditkarte auf der Winterhalter-Seite 200 Spülgänge aus, erhält einen Code, gibt diesen in die Spülmaschine ein und startet den ersten Spülgang. Nun kann jedes Unternehmen waschen, das eine erstklassige gewerbliche Spülmaschine haben möchte. Hygiene wird sicherlich in Zukunft immer wichtiger und daher kann ich mir vorstellen, dass dieses Geschäftsmodell in der Nach-COVID-Zeit sogar nochmals richtig Aufwind bekommt.

Pay per Laugh

Mitte 2013 hatten spanische Theater in Madrid einen besonders schweren Stand, da die Mehrwertsteuer für Kulturgüter wie Theater von 7% auf 21% angehoben wurde. Dies führte dazu, dass zunächst Theater fast vor leerem Publikum aufführten. Innovationen mussten her: Und hier kommt Pay per Laugh! Pay per Laugh bedeutet, dass jeder Zuschauer nur zahlt, wie der Zuschauende lacht (<https://vimeo.com/97708026>). Das mag erst einmal lustig klingen. Wie genau funktioniert es? Jeder Sitzplatz wird mit einem Tablet ausgestattet, das über eine Gesichtserkennung jedes Lachen zählt. Wer also nicht lacht, der hat somit gratis an dem Event teilgenommen. Wer viel lacht, der muss je Lacher 30 Cent zahlen. Natürlich ist der Preis nach oben (also Anzahl Lacher) gedeckelt: 80 Lacher multipliziert mit 30 Cent sind max. 24 Euro je Veranstaltung.

Der Comedian auf der Bühne hat nun ein Dashboard, wo er oder sie sieht, wer im ‚grünen Bereich‘ ist und gelacht hat. Gibt es beispielsweise eine Gegend im Theater, wo noch nicht so viel gelacht wurde, so könnte der Comedian nun proaktiv diesen Bereich einbeziehen. Auch ein Comedian wird nun quasi zu einem Controller.

Brachte vorher eine Vorstellung um die 4.400 Euro, so sind es nun um die 7.200 Euro. Zudem stieg der Durch-

schnittspreis um 6 Euro je Zuschauer. Darüber hinaus wurde viel über diese lustige Art und Weise in den sozialen Medien ‚gesprochen‘.

Pay per Bitcoin

Die Zahlung mit Bitcoins begegnete mir in einer Werbung von St. Moritz Ende 2017, die mit Pioniergeist warben, dass bei den Bergbahnen im Engadin die Skipässe mit der Kryptowährung Bitcoin beglichen werden können. Über www.coinmap.org kann man beispielsweise sehen, wer in seinem Umfeld bereits diese Zahlart anbietet. Mittlerweile werden Kryptowährungen langsam populärer: Paypal, Mastercard & Co. unterstützen bereits diese Zahlart.

Doch was steckt hinter diesem Hype? Die Internet-of-Things (IOT) Community erhofft sich beispielsweise mit der Kryptowährung MIOTA (<https://www.youtube.com/watch?v=iUG8xVDdIXU>), dass z. B. in Zukunft unser Auto beim Einfahren in eine Tiefgarage automatisch die Zahlung abwickelt. Dies hat Auswirkungen auf Neubauten, die entsprechend diese neue Art des SMART-Living frühzeitig einplanen sollten. Auch in Wohnungen könnten wir uns vorstellen, dass ein Lieferant über ein digitales Türschlosssystem wie KIWI nun Zugang in unsere Wohnung erhält und die Ware beispielsweise direkt in den Kühlschrank stellt und automatisiert bezahlt wird. SMART Wearables können auch darüber gesteuert und finanziell abgewickelt werden. Oder die Ablesungen und Abrechnungen der Heizung, des Wassers erfolgen jetzt automatisiert auch über Krypto-Währungen – und sogar instant!? Die Abrechnung dauern dann nicht nochmals etliche Monate, sondern sofort!? Einige Lösungen gibt es bereits: Schauen wir einmal nach Skandinavien und nach Taiwan, so ist die Zukunft bereits da. Hier bekommt vielleicht der Spruch „My home is my castle ...“ nun eine Erweiterung um „... and for the last mile of services, too“ und unser Salz wird uns dann bald wieder direkt nach Hause geliefert – hoffentlich nicht in den Kühlschrank.

Spannende Zahlarten mit teilweise modifizierten Geschäftsmodellen stehen uns auf alle Fälle bevor.

To Go's:

- Zahle je Waschgang, je Lacher und mit Coins für SMARTe Ideen,
- dann werden wir auch neue Geschäftsmodelle sehen und
- ... Controlling rockt Ihre Woche! ■



Einen Audio-Podcast von Nicole Jekel zu diesem Artikel finden Sie unter www.controllermagazin.de bei Ausgabe 3/2021.



Prof. Dr. Nicole Jekel

ist nach 20 Jahren bei der Siemens AG seit 2008 Professorin, seit 2012 für BWL und Controlling an der Beuth Hochschule für Technik Berlin mit den Schwerpunkten Performance Management, Marketingcontrolling und Gamification. Sie ist Jury-Vorsitzende für den Controlling Newcomer Award des Internationalen Controller Vereins (ICV), Buchautorin, Trainerin, Erfinderin von Controlling-Apps, Investorin, Vor-, Nach- und Querdenkerin auf Kongressen rund um das Thema Controlling und wie man Menschen für Zahlen begeistert.
njekel@beuth-hochschule.de





Ergebnis- und Finanz-Steuerung – nicht nur sondern auch in der Krise!

Armin Rauch

Digitalisierung im Controlling ist in aller Munde und Projekte und Initiativen schaffen die Grundlage zur effizienten Steuerung in der Zukunft. Aber verlieren hierdurch die klassischen Controllinginstrumente an Bedeutung? Ganz im Gegenteil. Gerade in Krisen-Zeiten verändert sich der Fokus und die Frage ist vielmehr wieder, wie mittels Digitalisierungs-Initiativen die klassische Ergebnis- und Finanz-Steuerung unterstützt und weiter optimiert werden kann. Hierbei spielt Integration in mehrerlei Hinsicht eine tragende Rolle. Dieser integrative Gedanke war wesentlicher Ankerpunkt bei der Gestaltung der Rechnungswesen- und Controlling-Konzeption bei Vetter und spiegelt sich in den implementierten Prozessen und Steuerungssystemen des Unternehmens wieder.

Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen

Die Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen war bereits zu Beginn der 2000er Jahre ein wichtiger Faktor. Die Steuerung mit einheitlichen Ergebnis-Größen ist unabdingbar. Gleichzeitig darf der Vorteil einer Kosten- und Leistungsrechnung zur Steuerung des Betriebserfolgs und der damit verbundenen Eliminierung von Effekten aus dem externen Rechnungswesen nicht verloren gehen. Kern-Element ist hier die Integration von externem und internem Rechnungswesen sowie eine automatisierte Überleitungsrechnung in der kurzfristigen Erfolgsrechnung auf den Jahresüberschuss. Die Abstimmbrücke separiert neben Bewertungsdifferenzen zwischen internem

und externem Rechnungswesen (z. B. für Bestände, aktivierte Eigenleistung, Abschreibung) auch sonstige betriebliche Erträge, sowie das Währungs- und Finanzergebnis. Eine Automatisierung ist hier durch ein konsequentes Prozess-Design der operativen Prozesse und damit der Fokussierung auf konsistente Mengen- und Werteflüsse erreichbar.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung dient der Ermittlung des Betriebserfolgs und ist – ergänzend zur Gewinn- und Verlustrechnung aus dem externen Rechnungswesen – eines der ältesten Verfahren im internen Rechnungswesen zur Steuerung des Unternehmenserfolgs. Sie stellt die Leistungen und die zur Leistungserstellung anfallenden Kosten für einen definierten Zeitraum zur Verfügung.

EXTERNES RECHNUNGSWESEN	INTERNES RECHNUNGSWESEN	KUNDEN- ZUORDNUNG	PRODUKT- ZUORDNUNG	
Erlöse	Brutto-Umsatz	x	x	täglich verfügbar
Erlösschmälerungen	Erlösschmälerungen	x	x	
	Zuschläge	x	x	
Umsatzerlöse	Netto-Umsatz	x	x	
Bestandsveränderung andere aktiv. Eigenleistungen	Herstellkosten der verk. Produkte	x	x	
Betriebsleistung	Deckungsbeitragsstufe	x	x	monatlich verfügbar
sonstige betriebl. Erträge	Prüfkosten		x	
Gesamtleistung	Angebots-Kosten/Sales Preparation	x		
	Produktionsabweichungen		x	
Materialaufwand	Preisdifferenzen Beschaffung		x	
Personalaufwand	Vernichtungen/Inventurdifferenzen		x	
sonstiger betriebl. Aufwand	Kostenstellen-Abw. betr. Leistungsverr.		x	
	Deckungsbeitragsstufe			
	Produktionsnahe Strukturkosten			
	Unternehmens-Strukturkosten			
	Projekt-Kosten			
	Betriebsergebnis			
	Investitionszuschüsse/sonst. betr. Erträge	x		
EBITDA	Bewertungsdiff. Afa/Bestände/aktiv. EL			
	Währungsergebnis			
	Finanztransaktionen			
	Mgmt. Reserve			
EBIT	EBIT			
Zinsen und Zinserträge	Zinsen und Zinserträge			
EBT	EBT			
Steuern	Steuern			
Jahresüberschuss	Jahresüberschuss			

Abb. 1: Ergebnis-Schema externes und internes Rechnungswesen

Responsibility & Decision Accounting in der kurzfristigen Erfolgsrechnung

Wie auch in der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sind die wesentlichen Grund-Prinzipien die Beachtung von Verantwortlichkeiten im Ausweis von Leistungen und Kosten. Die Eliminierung von Umlagen und Verteilungen gehören hier genauso dazu wie das konsequente Vermeiden von Gemeinkosten-Zuschlagssätzen zur Bewertung von Leistungen. Hiermit wird ebenfalls eine Verfälschung im Ausweis der zur Steuerung verwendeten Deckungsbeitrags-Größen als auch im Betriebsergebnis vermieden. Sehr wohl müssen diese Bestandteile in einer handels- bzw. steuerrechtlichen Bestandsbewertung Berücksichtigung finden. Jedoch besteht keinerlei rechtliche Anforderung, dies durch die gesamten Werteflüsse und damit internen Steuerungssysteme zu

schleusen. Leider ist dies in der Praxis meist vorzufinden. Wird dies jedoch vermieden, wird so eine Informationslage geschaffen, welche frei von Fehlanreizen ist und somit zur Entscheidungsfindung verwendet werden kann. Responsibility & Decision Accounting muss somit bei allen Design-Fragestellungen im Vordergrund stehen. Nur so lässt sich eine hohe Identifikation aller Management-Ebenen mit dem Output der Kosten- und Leistungsrechnung schaffen, welche damit zur aktiven Steuerung verwendet wird. Zum Einsatz kommt hier eine kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren, das mit einer Standard-Kostenrechnung kombiniert ist. Dies unterstützt ebenfalls den Ausweis von Abweichungen in Kosten in der jeweiligen verantwortlichen Organisationseinheit. Ein Durchreichen von Mehrkosten aus Abweichungen zum Standard auf das End-Produkt / den End-Kunden wird dadurch vermieden.

Abbildung 1 zeigt die **Gliederung der kurzfristigen Erfolgsrechnung in 3 wesentliche Teile** bis zum Betriebsergebnis. Der **erste Teil** bietet Einsicht vom Umsatz bis zu verschiedenen Deckungsbeitragsstufen und stellt den Startpunkt in eine detailliertere Analyse auf Kunden- und Produkt-Ebene dar. Mittels einer Deckungsbeitragsfluss-Rechnung können hier die Abweichungen in Preis-, Mengen- und Strukturabweichungen zerlegt werden – sowohl für den Umsatz als auch für die Herstellkosten der verkauften Produkte. Im **zweiten Teil** erfolgt die Analyse der Abweichungen von den Standard-Kosten. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf Einkaufspreis-Differenzen, Vernichtungen aber auch Produktionsabweichungen ggü. Standard-Herstellkosten sowie Kostenstellen-Abweichungen für die an der betriebliche Leistungserstellung beteiligten Organisationseinheiten. Mehr-/Minderkosten sowie Mehr-/Minder-Auslas-



Dipl. Wirtsch.-Ing. Armin Rauch

ist Vice President Controlling Systeme & BI bei Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG.
armin.rauch@vetter-pharma.com

tung werden hier transparent dargestellt. Im **dritten Teil** werden die nicht an der betrieblichen Leistungserstellung beteiligten Organisationseinheiten aufgeführt, also ein Blick auf die Ergebnisse der klassischen Kostenstellenrechnung geworfen. Die Kosten für Projekte schließen den Strukturkosten-Block ab.

Da Stundensätze nicht durch Umlagen oder Verteilungen erhöht wurden und ebenfalls auf Gemeinkosten-Zuschläge bei Materialbewertungen verzichtet wird, ergeben sich natürlich höhere Strukturkosten. Die Transparenz, die hier jedoch durch einen separaten Ausweis in einzelnen Ergebniszeilen entsteht, ist einer vermeintlichen Zuordenbarkeit über Schlüsselungen vorzuziehen. Selbstverständlich muss zeitgleich die verursachungsgerechte Leistungsverrechnung genutzt werden, um Kosten auf entsprechende Kostenträgerobjekte zuzuordnen. Dies ermöglicht eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung und damit in einer geschlossenen und in sich abstimmbaren Kostenrechnungslogik die Überleitung von Kunden- und/oder Produkt-Beiträgen zum Gesamtergebnis im Konzern.

Any-Time- & mehrdimensionale Konsolidierung

Um bereits in der Darstellung der Ist-Situation tagesaktuelle Erkenntnisse zu erhalten und nicht erst mit dem Monatsabschluss zu sehen, welches Betriebsergebnis und welcher EBIT / EBITDA sich ergeben, sind weitere prozessuale Ansätze notwendig. Hier ist ebenfalls darauf zu achten, dass keine Anreize für lokale Optima gesetzt werden. Die Steuerung auf Basis von Konzern-Ergebnissen – also Konzern-Deckungsbeiträgen – ist sicherzustellen. Parallel müssen jedoch auch Ergebnisbeiträge legaler Einheiten ausgewiesen werden können. Hierfür sind die Prinzipien einer mehrdimensionalen Konsolidierung zu beachten. Die implementierte Konsolidierungslogik spielt sich somit nicht nur im externen sondern auch im internen Rechnungswesen ab. Die klassischen Konsolidierungsansätze auf Kontenebene je Gesellschaft und

Teilkonzern sind zu ergänzen um Prozesse, welche eine Konsolidierung der Deckungsbeiträge zulassen. Wesentlich ist hier, dass dies mehrdimensional geschieht, d.h. Konzern-Deckungsbeiträge müssen auf Kunden-, Kundengruppen- und Verkäufer-Ebene, aber auch je SKU und Produktgruppe ermöglicht werden.

Dies bereitzustellen bedarf ebenfalls der Abbildung der betriebswirtschaftlichen Sachverhalte in den operativen Prozessen. In dem Zusammenhang ist die Harmonisierung der Verrechnungspreis-Konzepte mit der Leistungsverrechnung im internen Rechnungswesen die Lösung. Unternehmens-Steuerung und Unternehmens-Besteuerung müssen im Einklang laufen. Die Anwendung einer TNMM (Transaktionalen Netto-Margen-Methode) kombiniert mit einer Cross-Company-Abwicklung im Vertrieb und Projekt-Umfeld sichert die Informationsbereitstellung. Automatische FI-Verrechnungen für buchungskreisübergreifende Leistungsverrechnung aus dem CO stellen wiederum ein einheitliches Ergebnis im externen und internen Rechnungswesen dar. Die Berücksichtigung von Konsolidierungs-Fragen in der Kundenauftragsanlage, der Fakturierung sowie der Projektabwicklung bieten die Möglichkeit einer automatischen Eliminierung von Zwischengewinnen und somit eines schnellen Monatsabschluss-Prozesses.

Auch hier gilt jedoch zu berücksichtigen: Auch für CO-Prozesse ist eine effiziente Bereitstellung der Standardleistungen (Reporting, Planung/Forecasting) zu beachten. Eine hohe Integration in die operativen Prozesse bei gleichzeitigem hohen Automatisierungsgrad stellt hier sicher, dass Prozesse geringe Fehleranfälligkeit haben und gleichzeitig möglichst nicht für den Fachbereich spürbar ablaufen (siehe Abbildung 2).

Viele dieser Funktionalitäten werden durch den Einsatz von ERP-Systemen der nächsten Generation zur Verfügung stehen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass bereits heute durch entsprechendes integratives Prozess-Design solche Steuerungs-Ansätze verfügbar sind.

Business Analytics Lösungen für Reporting & Analytics

Auf Basis dieser Informationen lässt sich die Ist-Situation transparent darstellen und mit den geeigneten Business Analytics-Methoden stehen diese für Dashboarding, Reporting und Ad-hoc Analysen zur Verfügung.

Einheitliche Plattformen für Corporate Performance Management, Planung und Konsolidierung stellen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und somit ein einheitliches Reporting sicher. Datensilos werden damit vermieden und die breite und tiefe Datenbasis ermöglicht ein ganzheitliches Steuern und den Übergang von der Ergebnis-Steuerung zur operativen Steuerung. Doch hierzu müssen die beiden Welten – operative Welt sowie BI & Analy-

i

Vetter ist ein internationaler Spezialist in der Fertigung von aseptisch vorgefüllten Injektionssystemen wie Spritzen, Karpulen und Vials. Mit der Zuverlässigkeit eines unabhängigen Unternehmens in Familienbesitz bietet Vetter ein umfassendes Know-how und hochmoderne Fertigungsanlagen für die frühen Phasen der klinischen Entwicklung bis hin zur behördlichen Zulassung und Markteinführung. Vetter steht Kunden in der kommerziellen Fertigung zur Seite und unterstützt mit Lösungen für ein langfristiges Life Cycle Management.

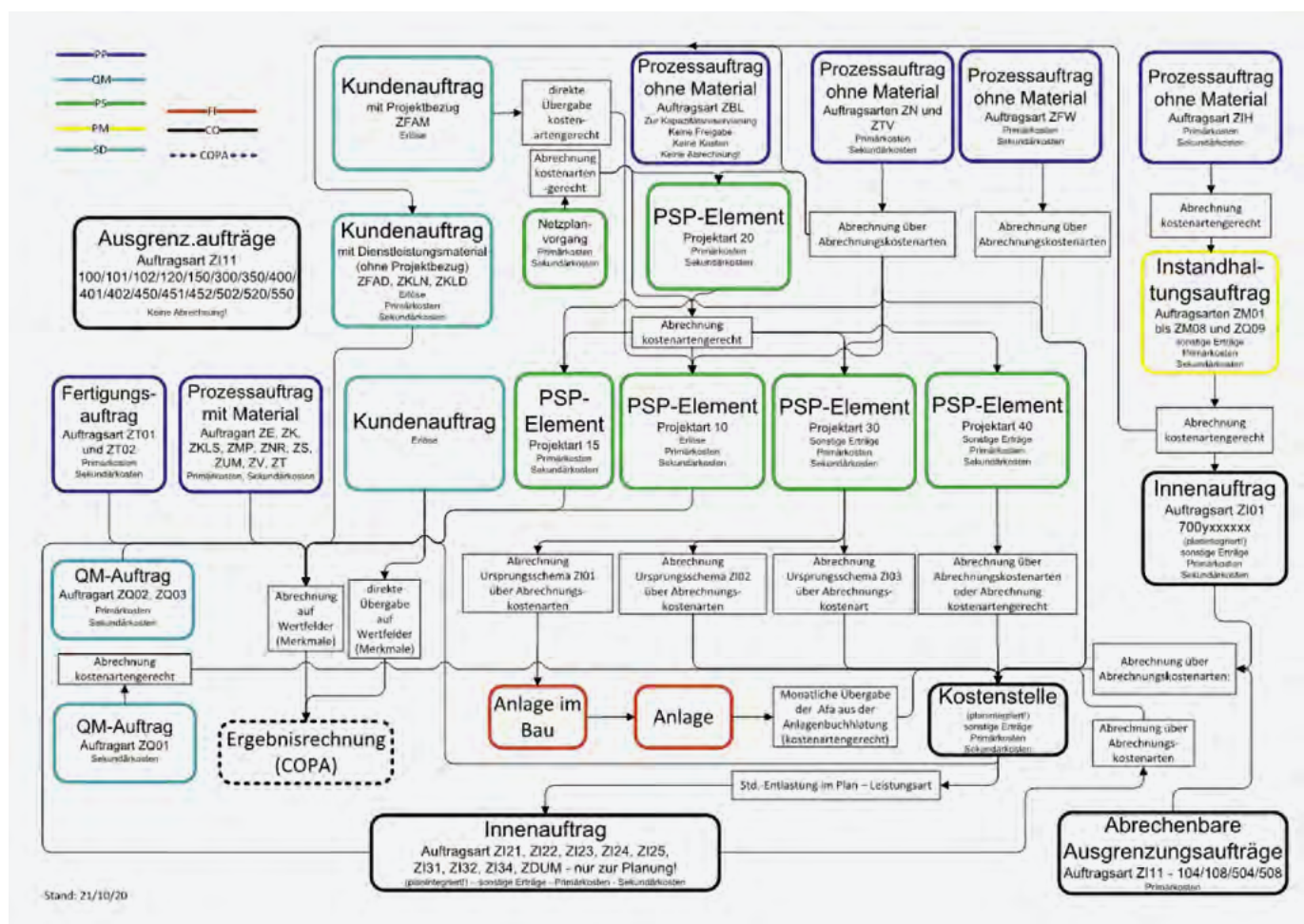


Abb. 2: Konsistente Mengen- und Werteflüsse

tics-Welt – miteinander zusammenarbeiten. Data Producer und Data Consumer arbeiten an unterschiedlichen Seiten der gleichen Medaille. Herausforderungen sind hier vor allem in der Vermeidung von Datensilos, der Bereitstellung einer effizienten BI-Organisation und gemeinsamen Bearbeitung der Roadmap-Themen zu sehen. Fehlende Geschwindigkeit in der Umsetzung führt zu erheblichen Akzeptanzproblemen und fördert Insellösungen. Isoliertes Vorgehen ist jedoch gleichzeitig wieder ein erheblicher Hemmschuh, den Weg zum datengetriebenen Unternehmen voranzugehen. Hier könnte man auch von einem Henne-Ei-Problem reden. Dies gilt für die klassische BI, noch mehr aber für Advanced Analytics-Methoden.

Integrierte Unternehmens- planung verbindet operative Steuerung mit Ergebnis- und Finanz-Steuerung

Der Blick in den Rückspiegel ist jedoch – wie beim Autofahren – nicht einmal die

halbe Miete. Planung & Forecasting erweitern den Horizont. Wiederum ist Integration und Automatisierung notwendig, um effiziente Controlling-Prozesse bereitzustellen. Die integrierte Unternehmensplanung bietet die notwendige Lösung. Und auch hier ist Integration mehrdimensional zu verstehen:

- von den operativen Teilplänen zum Gesamtplan
- von der Einzel-Gesellschaft zum Konzern
- von der Langfristplanung, zur Jahresplanung bis zum Jahresend-Forecast.

Durch diesen weiteren Schritt stehen Instrumente wie eine Gewinn- & Verlustrechnung, eine Deckungsbeitrags- und kurzfristige Erfolgs-Rechnung aber auch eine Bilanz und ein Cashflow-Statement für Ist, Plan und Forecast zur Verfügung. Erfolgskriterium ist wieder eine hohe Fokussierung auf die Prozesse vom transaktionalen System bis zu Business Analytics. Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen in cross-funktionalen Teams schafft eine Plattform, um gemeinsam mit Fachbereichen und der IT

Lösungen zu erarbeiten und eine einheitliche Sicht für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit zu erzeugen.



Summary

Unternehmenssteuerung in Zeiten von Corona verlangt ein hohes Maß an Transparenz und zeitnahe Informationsbereitstellung, um der Volatilität entgegenzuwirken. Dies ist jedoch nicht nur eine Frage von neuen Methoden und dem Einsatz neuer Technologie, wie dies aktuell in vielen BI & Analytics – Aktivitäten diskutiert wird. Die Bedeutung eines klaren Rechnungswesen- & Controlling-Konzeptes und dessen Umsetzung unter Beachtung einer hohen Integrations- und Automatisierungs-Bestrebung ermöglicht eine vorausschauende Ergebnis- und Finanz-Steuerung.

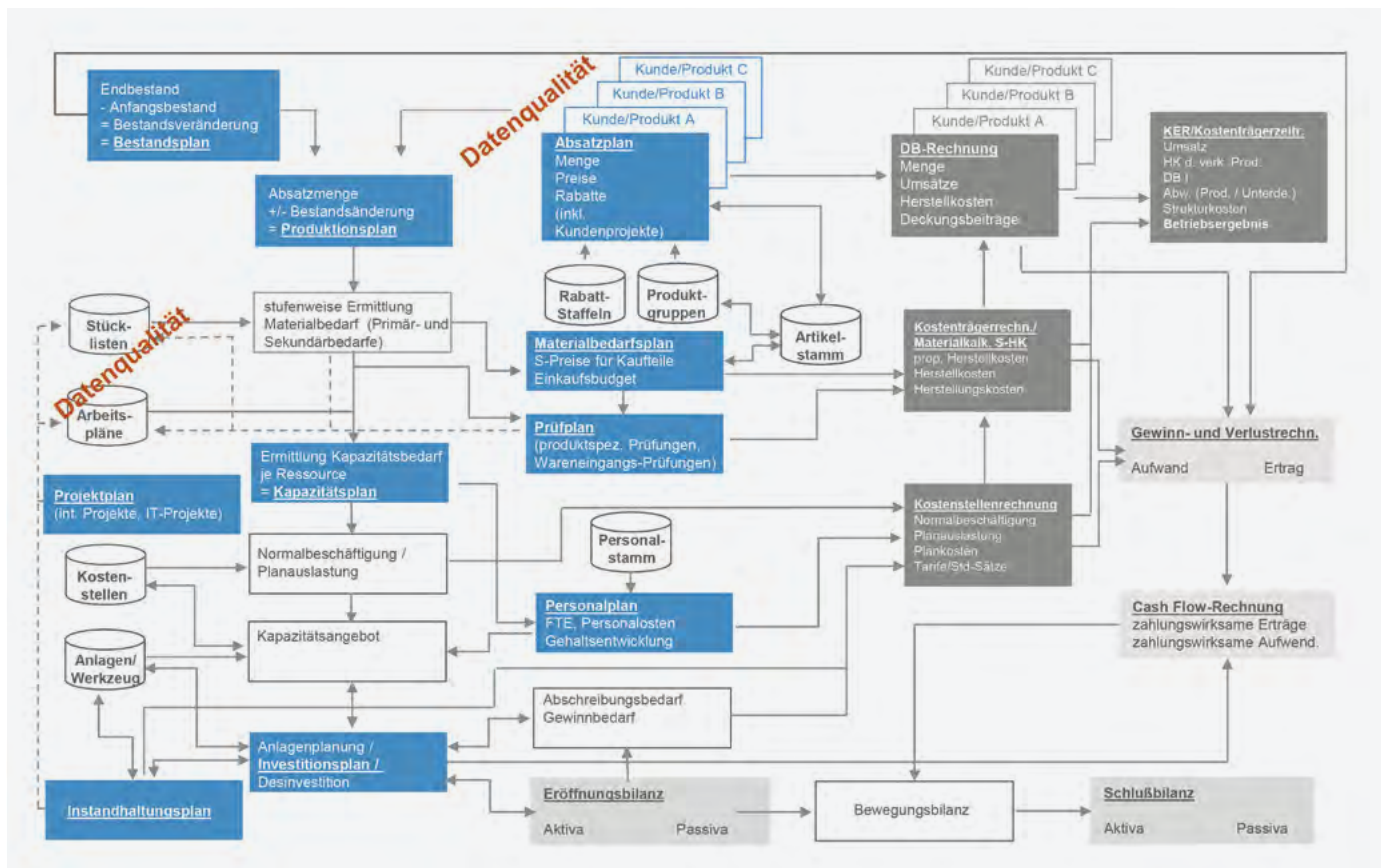


Abb. 3: Zusammenspiel aus Sachziel-Planung und Formalziel-Planung

Um eine hohe Akzeptanz der Fachbereiche zu erreichen, gilt das Augenmerk stets der Sachziel-Planung. Abbildung 3 zeigt die Transformation in die Formalziel-Planung – also die monetäre Bewertung der Sachziele. Dies muss in großen Teilen im Hintergrund und somit unbemerkt und ohne zeitliche Belastung für die Fachbereiche erfolgen.

Rolling Forecasting als Bestandteil einer modernen Unternehmensplanung

Zurück aber zur Frage der Steuerungs-Herausforderungen in Krisen-Zeiten. Die größten Effekte zeigten sich in der Veränderung der Kundenbedarfe und deren Auswirkung auf die gesamte Supply Chain. Aber auch die Beschaffungsseite wirkt mit veränderter Materialverfügbarkeit von der anderen Seite auf die internen Prozesse ein. Zuletzt spielt aber auch die veränderte Arbeitssituation eine wesentliche Rolle. Homeoffice ist in produktions- und produktionsnahen Bereichen keine oder nur bedingt eine Alternative und Quarantäne-Fälle beeinflussen wiederum die Supply Chain und die Lieferfähigkeit.

Eine klassische Steuerung über operative Jahresplanung und Jahresend-Forecasts

schafft nicht die notwendige Transparenz und die notwendige, zeitnahe Berücksichtigung von Marktveränderungen. Ein monatliches, rollierendes Forecasting der operativen Teilpläne bis in die Ergebnisrechnung ermöglicht dagegen die Bereitstellung der notwendigen Steuerungsgrößen. Um jedoch nicht in die Akzeptanz-Falle der Jahresplanung/Budgetierung zu fallen – insbesondere bei Bottom-Up und Gegenstrom-Verfahren – ist auch hier eine hohe Integration und Automatisierung sicherzustellen (siehe Abbildung 4). Nur so erreicht man die notwendige Geschwindigkeit für einen monatlich zu durchlaufenden Prozess und gleichzeitig eine hohe Akzeptanz der Fachbereiche.

Dieser rollierende Forecasting-Prozess bietet somit auch erhebliche Optimierungspotenziale für die jährliche Planung/Budgetierung. Datenverarbeitungsprozesse erzeugen den Input für operative Teilpläne. Lediglich Management-Adjustments sind hier noch gemeinsam im Management und Controlling zu erarbeiten.

Ansatzpunkt für einen rollierenden Forecast bis zur Ergebnis- und Finanzplanung bildet der monatliche S&OP Sales & Operations

Planning-Prozess, welcher die wesentlichen Kennzahlen (sowohl KPI als auch Aufwands-treiber) erzeugt. Die wichtigsten Positionen in der Gewinn- & Verlustrechnung aber auch für die kurzfristige Erfolgsrechnung lassen sich somit bereits monatlich zur Verfügung stellen und damit zeitnah Veränderungen am Markt erkennen. Eine Erweiterung der rollierenden Forecasting-Prozesse in den vor- und nachgelagerten Funktionen der Herstellung sowie im Projekt-Umfeld ermöglicht eine rollierende Sichtweise auf den Personalbedarf und den Blick in die Personal- und Personalkosten-Entwicklung.

Ausblick und kritische Würdigung

Die konsequente Erweiterung der Vorgehensweise für die verbleibenden Teilpläne ermöglicht einen automatisierten Blick in eine monatlich rollierende Ergebnis- und Liquiditäts-Darstellung. Dies erhöht die Qualität und Verfügbarkeit von Steuerungs-informationen und reduziert den Aufwand in den Bereichen.

Die Realisierung der Lösung ist keine Frage eines besonderen Konzeptes. Es ist vielmehr das Zusammenwirken vieler kleiner

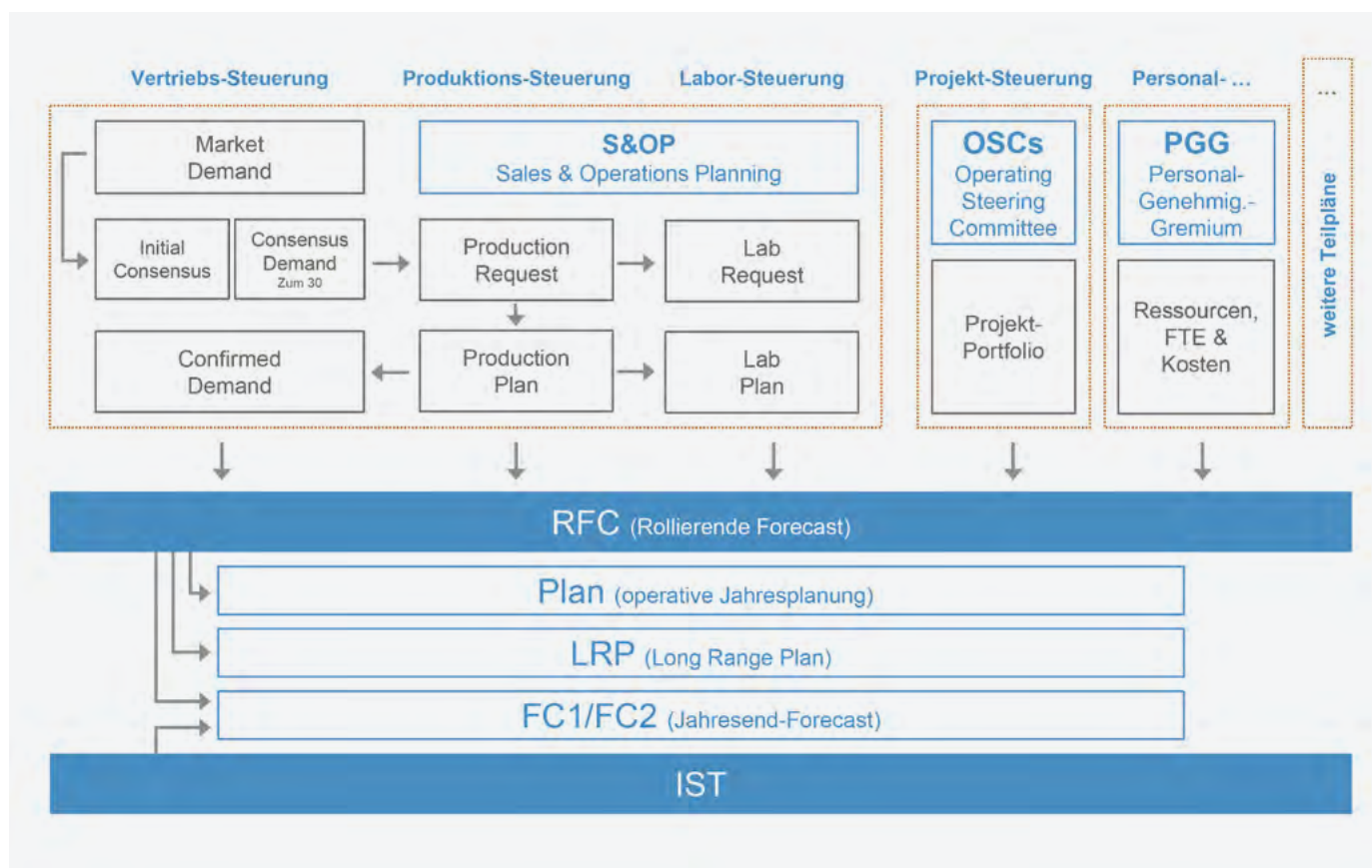


Abb. 4: Zusammenspiel operative Teilpläne und RFC/Plan/FC

Mosaik-Steinchen. Man könnte auch sagen: Das Ganze ist eben mehr als die Summe seiner Teile! Dieses Ganze schafft jedoch die Möglichkeit, eine Steuerung in Krisenzeiten wie diesen aber auch im normalen Geschäftsablauf effizient durchzuführen. Denn die richtige Wahl des Kosten- & Leistungsrechnungs-Konzeptes, die Nutzung einer integrierten Unternehmensplanung aber auch ein proaktives, prognostizierendes Forecasting gehören zur zielgerichteten Anwendung von klassischen Controlling-Instrumenten. Dies kombiniert mit einer einheitlichen Sichtweise auf die Daten und deren Insights – also eine unternehmensweite BI & Analytics – Orientierung – schafft Transparenz und sichert die Informationsversorgung.

Dies weiterzuentwickeln und durch den gezielten Einsatz von einzelnen Predictive Forecasting-Anwendungen noch effizienter zu gestalten wird die Aufgabe der Zukunft sein. Die klassischen Controlling-Instrumente werden auch weiterhin ihre Bedeutung in der Unternehmenssteuerung beibehalten. Durch eine hohe Automatisierung und Integration mit den operativen Prozessen wird ein rollierender Forecast bis in die Ergebnisrechnung möglich und der Aufwand für die

Bereiche reduziert. Schwächen einer Jahresplanung/Budgetierung – welche im Zuge von Advanced oder/und Better Budgeting bereits diskutiert wurden – können gemildert oder gar beseitigt werden. Rollierendes Forecasting eröffnet den Weg in eine veränderte Unternehmenssteuerung. Einer Steuerung auf Basis von OKR Objectives & Key Results statt starren Budgets wird damit der Weg bereitet.

Die Möglichkeit zur Umsetzung dieser ganzheitlichen Controlling-Prozesse ist jedoch mehreren Rahmenbedingungen geschuldet. Durch das über viele Jahre starke, aber stets organische Wachstum ist es gelungen, den Einsatz einer einheitlichen ERP-Systemlandschaft beizubehalten. Dieser One-ERP-Ansatz ermöglichte die konsistente Entwicklung von operativen Prozessen und die stetige Fokussierung auf einheitliche Mengen- und Werteflüsse. Aber als familiengeführtes Unternehmen genießt man einen weiteren Vorteil. Die Steuerung mit stetigem Blick auf Konzern-Ergebnisse ohne lokale Zielkonflikte begünstigt die Situation sehr. Als letzter weiterer Aspekt lässt sich die enge, gemeinsame Demand-Steuerung mit den Kunden auf Basis von Forecast-Daten auf SKU-Ebene nennen. ■

Literaturhinweise:

- Hanken – Verrechnungspreise für steuerliche und für Steuerungszwecke, in *Controller Magazin* Sep / Okt 2019
- Berger-Vogel / Rieder – Fehlentscheidungen durch Umlagen, in *Controller Magazin* Mär / Apr 2013
- icv – Moderne Budgetierung, icv *Controller-Statement* 2012
- Schlösser / Borkenhagen / Schentler – Durch Integration, Automatisierung und Analytics zur digitalen Planung, in *Controller Magazin* Jul / Aug 2019
- Pöschl – Digitalisierung der Unternehmensplanung, Horvath & Partners 2017
- Reimer / Schäffer / Weber – Zusammenarbeit zwischen Controlling und IT-Bereich – Schlüssel zum Erfolg in Zeiten der Digitalisierung?, WHU *Controller Panels* 2018
- Weber – Controlling & Krise: Alles nur eine Frage der Einstellung, in *Controller Magazin* Jan / Feb 2020



Selbstorganisation in der Energiewirtschaft – ein Praxisbericht

... und sowas funktioniert bei Erbsenzählern wirklich? Oliver Reuter / Eddy Eicken / Tom Weigt / Olaf Hinz

Der Name swb steht als Energiedienstleister in den Städten Bremen und Bremerhaven sowie der Region Norddeutschland für Energie, Trinkwasser und Telekommunikation und hat sich mit Beleuchtung von Städten und Gemeinden einen Namen gemacht.

Die Energiewende und die technologischen Umbrüche bedeuten auch für swb große Herausforderungen. Es existieren hohe Investitionserfordernisse bei gleichzeitigen Risiken aufgrund politisch inkonsistenter Rahmenumgebung. Unternehmerische Entscheidungen müssen in unsicherem durch zunehmende Heterogenität und unterschiedlichste Herausforderungen gekennzeichnetem Umfeld getroffen werden.

Warum wir uns aufgemacht haben

Dies spiegelte sich auch in einer Situationsanalyse unseres Bereiches wider:

- Die an den Bereich gestellten Aufgaben gingen zunehmend über das „Standard-Geschäft“ hinaus
- Die Zunahme der Projektarbeit führte zu knappen Ressourcen
- Das Ansehen des Bereiches ist hoch und soll beibehalten werden
- Eine konzernweite Mitarbeitendenbefragung zeigte allerdings eine hohe Unzufriedenheit
- Es standen strukturelle und personelle Veränderungen an
- Die Führungskräfte wollten als Team führen

Es war uns nicht eindeutig klar wie genau die Themen miteinander verwoben waren und in welcher Reihenfolge wir sie nun angehen sollten. Was uns aber klar war: wir wollen uns auf den Weg machen. In einem ersten gemeinsamen Schritt haben wir drei zu bearbeitende Dimensionen abgeleitet:

1. Die cross-funktionale Zusammenarbeit zwischen den drei Fachbereichen zu intensivieren. Dabei etablierte sich schnell die Metapher „den Flur überbrücken“, weil die Fachbereiche Controlling und Geschäftsbuchhaltung durch ein Treppenhaus räumlich getrennt arbeiten.
2. Unser Führungsverhalten hin zu mehr transformationaler und weg von transaktionaler Führung zu verändern.

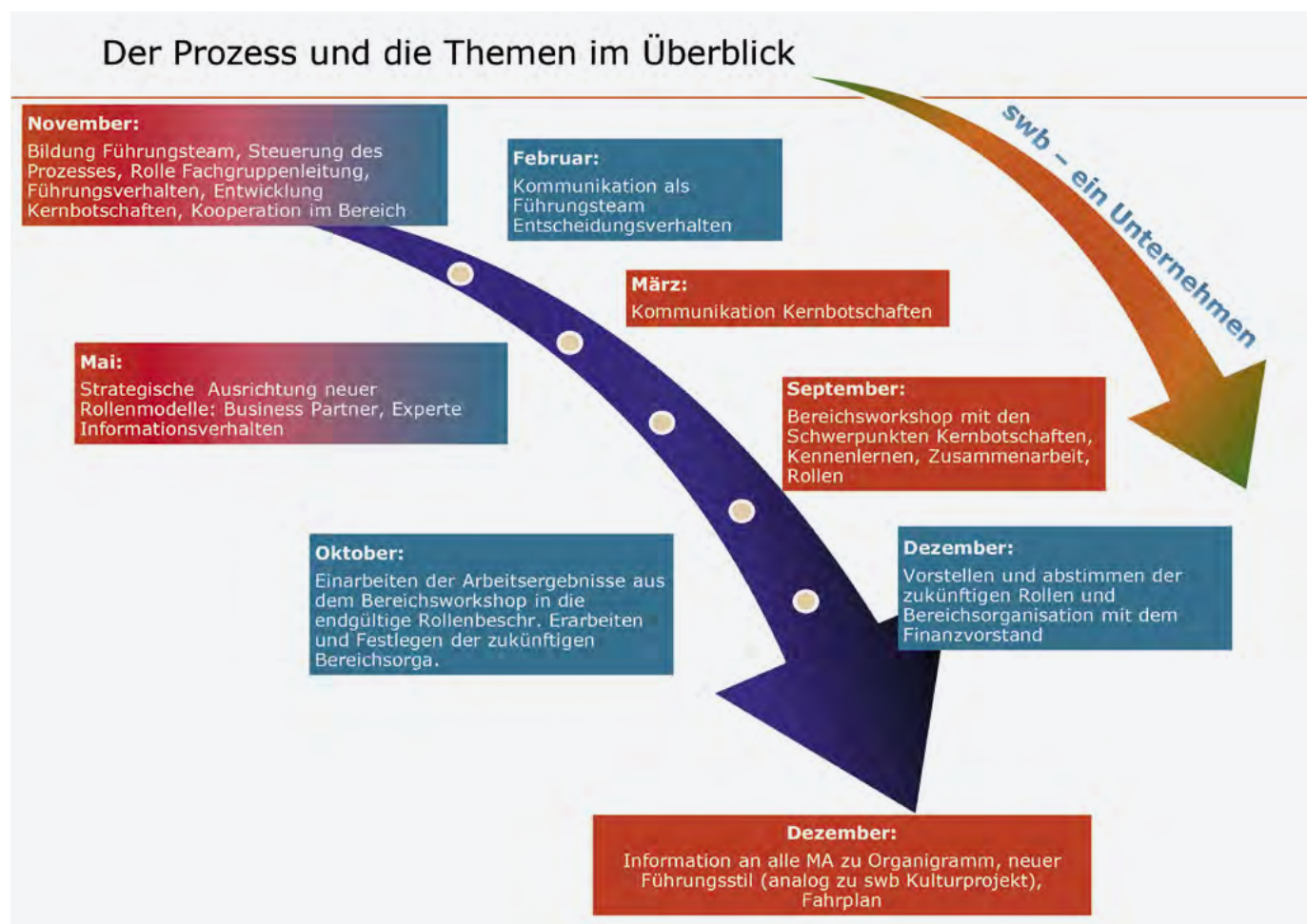


Abb.1: Der Prozess und die Themen im Überblick

3. Mehr Selbstorganisation zu ermöglichen, wenn wir Verantwortung so verteilen, dass nicht mehr alles über den Tisch des Engpassfaktors Führungskraft gehen muss.

Diese drei Dimensionen haben wir in einem Change Projekt mit allen Mitarbeitenden des Bereichs bearbeitet. Im Fokus stand dabei die gemeinsame Aushandlung, welches Kooperationsverhalten, welches Führungsverhalten und welche Rollenmodelle wir zukünftig brauchen, um die sich wandelnden Herausforderungen gut zu bewältigen. Ermutigung für unser Vorgehen erhielten wir durch ein unternehmensweit gestartetes Kulturprojekt, welches uns sehr bei der Transformation des Führungsverhaltens hin zum transformationalen Führungsstil unterstützte.

Schnell wurde uns klar, dass es eine gemeinsame Grundlage braucht, mit der sich jeder Mitarbeitende, egal ob aus der Geschäftsbuchhaltung, dem Rechnungswesen oder dem Controlling, identifizieren kann. Daher entwickelten wir auf Basis der Vision und den strategischen Zielsetzungen von swb bereichsindivi-

duelle Kernbotschaften, die wir in einem Bereichsworkshop finalisierten und im Anschluss unternehmensweit kommunizierten.

Mehr Selbstorganisation ist unmittelbar mit der Veränderung des Führungsverhaltens verbunden. Daher bestand unsere größte Herausforderung darin, die gemeinsame Verantwortung für die Bereichsentwicklung spürbar mit Leben zu füllen, indem:

- Wir nur gemeinsam über den Prozess der Bereichsentwicklung entscheiden. Dazu haben wir vereinbart, alle Entscheidungen im Führungsteam mit einfacher Mehrheit zu treffen. Die Bereichsleitung war also „überstimbar“ und konnte nur bei Stimmengleichheit die entscheidende Stimme abgeben.
- Wir mit Rollenmodellen und einer expliziten Erwartungskklärung an diese Rollen gearbeitet haben. Dabei wollten wir einerseits deutlich näher am Kunden sein und andererseits weiterhin mit fachlicher Exzellenz überzeugen.
- Wir gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeitenden des Be-

reichs übernommen haben. Die turnusmäßigen Leistungsbewertungen und



Summary

Praxisbericht eines Change Prozesses hin zu mehr Selbstorganisation in Zentralbereich Finanzen & Controlling der Bremer swb AG. Mit welchem Vorgehen wird die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen intensiviert und das Führungsverhalten hin zu mehr transformationaler und weg von transaktionaler Führung verändert? Mehr Selbstorganisation beseitigt den Engpassfaktor Führungskraft, indem ein Modell mit drei Rollen, Experte, Business Partner und Führungskraft etabliert wurde. Die Autoren schildern, wo die Selbstorganisation Grenzen hat und wie sich das Neue unter COVID 19 bewährt hat.

KERNBOTSCHAFTEN H-FC

Wir ...

... arbeiten gerne für- und miteinander im Bereich

- > Wir pflegen einen vertrauensvollen Umgang miteinander
- > Wir stehen auch bei Widerstand zu unseren Entscheidungen
- > Wir treffen nachvollziehbare Entscheidungen und kommunizieren diese
- > Wir unterstützen uns gegenseitig
- > Wir nehmen uns der Tätigkeiten mit Interesse und Leidenschaft an

... fördern und fordern Eigenverantwortung

- > Wir stehen Veränderungen offen gegenüber
- > Wir besprechen Themen offen und ehrlich
- > Wir fordern eigenverantwortliches Handeln
- > Wir unterstützen die Übernahme von neuen Themen
- > Wir fördern eine Lernkurve – aus Fehlern lernen
- > Wir tragen gemeinsam die Verantwortung für die Entwicklung aller Mitarbeiter

... begegnen unseren Auftraggebern und Kunden sowie unseren Mitarbeitern auf Augenhöhe

- > Wir leben die Werte der Zusammenarbeit
- > Wir erinnern an die Werte bei Nichteinhaltung (Verantwortung, Glaubwürdigkeit, Respekt, Mut und Nähe)
- > Wir sagen, was wir meinen

... kümmern uns proaktiv um Wünsche und Bedürfnisse unserer Auftraggeber und Kunden und behalten das gesamtunternehmerische Interesse von swb im Blick

- > Wir wünschen Eigeninitiative und Engagement zum aktiven Handeln
- > Wir sind zeitnah für die Auftraggeber erreichbar
- > Wir stellen das Gesamtinteresse über Einzelinteressen

... schaffen mit unserer Tätigkeit einen Mehrwert (fachliche Kompetenz und Vernetzung von Know-how), so dass Auftraggeber und Kunden unsere Arbeit gerne anfragen

- > Wir entwickeln gemeinsam kreative Ideen für die Auftraggeber
- > Wir organisieren Wissensaufbau und Wissenstransfer
- > Wir fördern teamübergreifendes Arbeiten
- > Wir sind davon überzeugt, dass Wertschätzung Wertschöpfungschaft

... drücken das Unternehmen swb in Zahlen aus

- > Wir berichten über die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit
- > Wir nutzen bilanzpolitische Gestaltungsspielräume
- > Wir gestalten Managementwünsche zur Unternehmenssteuerung „true and fair view“

... haben bei swb die Richtlinienkompetenz in betriebs- und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen

- > Wir sind zentraler Ansprechpartner in betriebs- und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen
- > Wir setzen einen einheitlichen Rahmen und machen Vorgaben
- > Wir beachten in den Richtlinien nach Möglichkeit Einzelinteressen
- > Wir bieten Beratung und Unterstützung bei Fragestellungen
- > Wir berücksichtigen ganzheitliche Auswirkungen innerhalb von swb

Abb. 2: Die bereichsindividuellen Kernbotschaften

Feedbackgespräche werden daher nicht nur von der disziplinarischen Führungskraft allein, sondern im Führungsteam gemeinsam vorbereitet.

- Wir die Kernbotschaften aktiv vorleben und uns regelmäßig darüber Feedback geben, wie uns dies gelingt.

Aber auch der disziplinarische Handlungsrahmen, in dem wir uns bewegen, musste geklärt sein.

- Wann stimmen wir uns ab, wann kann jeder „allein“ handeln?
- Wie verteilen wir Verantwortung: disziplinarisch – fachlich – „politisch“?
- Wie verantworten wir Dinge formal, die wir nicht mehr vollständig kontrollieren?

Gerade bei der Verteilung der „politischen“ Verantwortung war es immer hilfreich, wenn wir die Themen im Vorfeld besprachen, eine gemeinsame Linie verabschiedeten und dann erst entschieden, wer sie von uns „nach außen“ vertrat.

Weniger Führungskräfte befördern den Prozess

Von Beginn an war uns bewusst, dass das Ziel der höheren Selbstverantwortung und eine Veränderung im Thema Führung zusammengehören. Drei Dinge waren dabei besonders wichtig:

1. Die Zusammenarbeit zwischen drei Fachbereichen zu intensivieren.
2. Unseren Führungsstil im Rahmen des swb-Kulturprojekts zu verändern.
3. Die Verantwortung zu verteilen, damit nicht mehr alles über den Tisch der Führungskraft geht.

Wenn Fachkräfte und Spezialisten mehr Verantwortung für ihren Arbeitsbereich übernehmen, geht damit auch der Einfluss von Führungskräften auf die Arbeitsergebnisse zurück. So wie die Eigenverantwortung steigt, sinkt die Anzahl der fachlichen Entscheidungen, die einer Führungskraft vorge-

legt werden. Genau dies war ja auch einer der Gründe, warum wir die Veränderung begonnen haben: die Kompetenz der Mitarbeitenden viel besser zu nutzen und gleichzeitig den Engpassfaktor eines Führungsverhaltens des „alles über meinen Tisch“ aufzulösen.

Schon zu Beginn unseres Veränderungsprojekts wurde die Entscheidung getroffen, die Struktur des Bereichs zu verschlanken und eine Führungsebene zu streichen. So wurden aus neun Leitungskräften vier Führungskräfte, die alle eine zweistellige Führungsspanne haben. Damit änderten sich nicht nur formale Berichtswege, sondern auch die Führungskommunikation: Die Häufigkeit von kurzen ad-hoc-Besprechungen verringerte sich, während regelmäßige und mit mehr Feedback versehene 1:1-Führungsdialektiken zugenommen haben. Natürlich haben wir uns immer wieder dabei ertappt, uns mit fachlichen Details in einer Tiefe zu beschäftigen, die den Zielen unserer Trans-

Transformationale Führung muss mitarbeiterorientiert sein

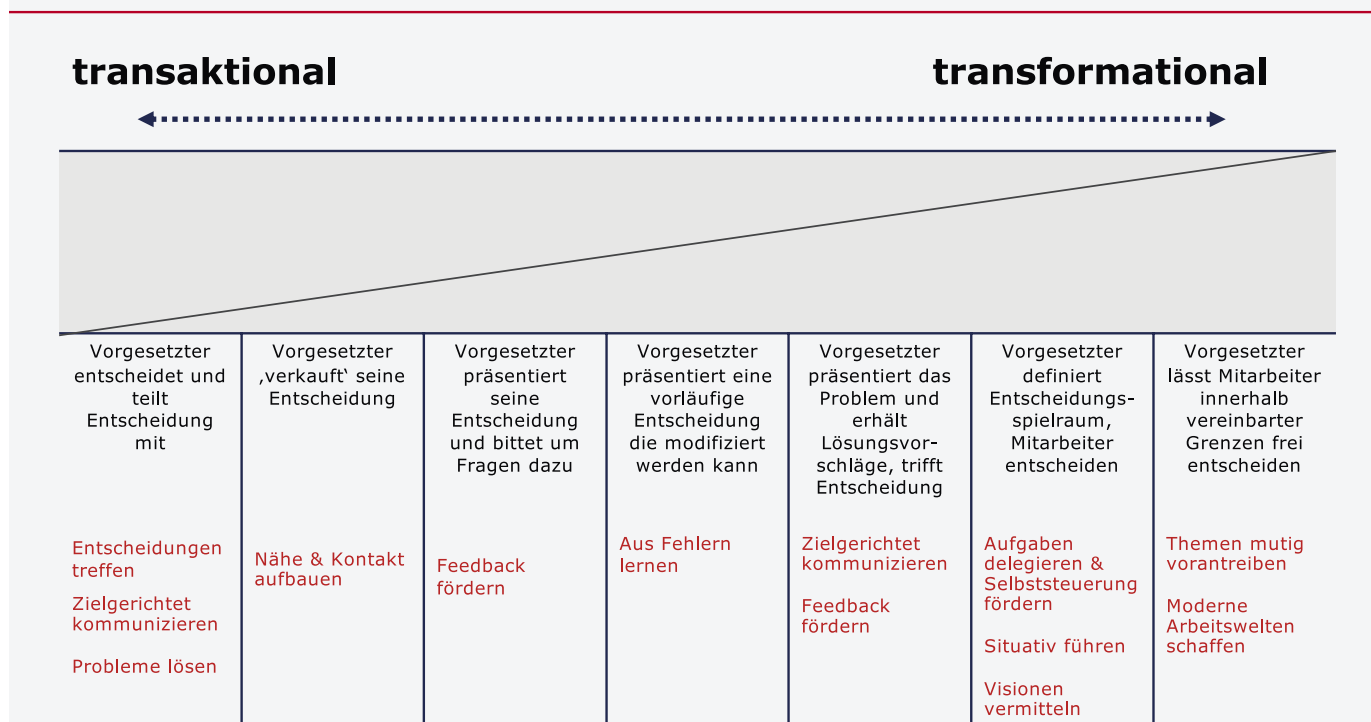


Abb. 3: Von der transaktionalen zur transformationalen Führung

formation widerspricht. Und das ist ja auch verständlich, denn wir alle interessieren uns für unsere Arbeitsthemen und kennen uns im Fachgebiet aus. Da ist es nur nachvollziehbar, wenn wir uns freuen, gefragt zu werden und darauf auch sehr gern reagieren. Ein gelassener Umgang mit dieser Verführung ist daher unumgänglich: das alte Muster der fachlichen Führung anzuerkennen und gleichzeitig mit wacher Selbstreflexion das Handwerk der transformativen Führung immer häufiger einzusetzen.

Zurückblickend muss man sagen, dass die Erhöhung der Führungsspanne durch die

Streichung einer Führungsebene geholfen hat, Selbstorganisation zu ermöglichen. Es war schlicht kaum mehr Zeit, um in fachliche Führung abzutauchen und daher einfach notwendig, alte Gewohnheiten abzulegen.

Parallel haben sich die Anliegen der Mitarbeitenden gewandelt: Statt um Hilfe in einem konkreten Einzelfall geht es immer häufiger um Beratung beim Umgang mit internen und externen Kunden, wie man Prozesse steuert oder dem Umgang mit „heiklen“ mikropolitischen Themen. Die normative Kraft des Faktischen hat unseren Führungsstil weg von der transaktionalen Führung hin zur

transformativen Führung verschoben. Ein zweiter, genauso wichtiger Punkt war die Reflektion im Teamcoaching, bei dem wir von unseren beiden Prozessbegleitern – eine Kollegin aus der Personal- und Organisationsentwicklung und ein erfahrener externer Change Agent – regelmäßig herausgefordert und unterstützt wurden.

Rollenverantwortung übernehmen statt Stellen auszufüllen

Der nächste wichtige Meilenstein in unserem Change Projekt war die Etablierung eines neuen Rollenkonzepts. Von zentraler Be-

i

Mit rund 2.200 Mitarbeitenden und 111 Auszubildenden zählt swb bundesweit zu den größten regionalen Energieversorgungsunternehmen mit eigener Strom- und Wärmeproduktion. Die Hauptverwaltung der swb AG hat ihren Sitz in Bremen. 2009 übernahm die EWE AG, Oldenburg, 100 Prozent (minus eine Aktie) der swb-Anteile, eine Aktie hält die Freie Hansestadt Bremen.

Dem Holding-Bereich Finanzen & Controlling der swb AG (H-FC) gehören rund 70 Mitarbeitende an, geführt durch die Bereichsleitung und drei Teamleiter (Controlling, Finanzen/Steuern und Geschäftsbuchhaltung). H-FC übernimmt finanzstrategische Verantwortung und ist zuständig für die Erstellung der Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse nach IFRS und HGB. Das Controlling stellt die monatlichen Ergebnisrechnungen und Ergebnisanalysen für das Management zur Verfügung. H-FC hilft Gesellschaften und Bereichen bei Wirtschaftlichkeitsberechnungen und unterstützt sie bei Investitionsentscheidungen. Darüber hinaus wird durch die zentrale Steuerung des Liquiditätsmanagements jederzeit die Zahlungsfähigkeit sichergestellt.



**Oliver
Reuter**

leitet den Bereich Finanzen und Controlling der swb AG. Nach einer Berufsausbildung zum Mechaniker hat er BWL an der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Reutlingen studiert. Er verfügt über profunde Erfahrungen im Finanzmanagement und im Controlling in nationalen und internationalen Unternehmen.
oliver.reuter@swb-gruppe.de

deutung war dabei, unsere Erwartungen an die Mitarbeitenden transparent zu machen, da berufliche Rollen und wie sie in einer Organisation ausgestaltet sind, kein Selbstzweck sind, sondern

- Mittel, um Wertschöpfung und Zielerreichung sicherzustellen
- das „Vehikel“ sind, in dem sich die Vielzahl der Verhaltenserwartungen, die in der Organisation an eine Person und Position gerichtet werden, abbilden
- das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses mit vielen Stakeholdern sind, die ein begründetes Interesse an der Rolle und deren Output haben.

Rollen klären Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung und werden dadurch zu wesentlichen Zahnrädern der betrieblichen Arbeitsteilung. Für die Neuausrichtung des Bereichs haben wir die Kernrollen: Experte, Business Partner und Führungskraft eingeführt.

Uns war es bei der organisatorischen Rahmung besonders wichtig, nicht „starre“ Regeln über Stellenbeschreibungen zu definieren, sondern offene Prinzipien zur Zusammenarbeit und klare Erwartungshaltungen an eine Rolle zu formulieren. Diese Art elementarer Arbeitsbau-

steine nicht für jeden Mitarbeitenden detailliert zu regeln, war für uns alle neu.

Die Rollen „Experte“ und „Business Partner“ wurden in selbstorganisierten Arbeitsgruppen anhand des Rollen-Canvas entwickelt. In mehreren Schleifen wurden die Inhalte an die Erfahrungen, die wir im Prozess machten, immer wieder angepasst, bis die Rollenbeschreibung den gewünschten Reifegrad für die Umsetzung hatten. Die Rolle „Führungskraft“ haben wir im Führungsteam erarbeitet und dann zur Diskussion gestellt.

Das Herausfordernde bei der Rollenklärung war, die unterschiedlichen Anforderungen, Erwartungshaltungen und Meinungen in Form eines offenen Dialogs zuzulassen. Es war nicht einfach, sich dabei einzugestehen, dass gewisse Unschärfen aktuell nicht geklärt werden können, und den Mut zu haben, die gemeinsam erarbeiteten Rollenbeschreibungen wieder anzupassen. Hier hat uns Moderation geholfen.

Der **Business Partner** ist das Gesicht zum Kunden (für uns sind das Konzerngesellschaften und Zentralberei-



**Eddy
Eicken**

ist Leiter des Controllings der swb AG. Zuvor war er kaufmännischer Leiter der Stadtwerke Aschersleben GmbH. Als Führungskraft im Bereich Finanzen und Controlling hat er eine Führungsspanne von 18 Mitarbeitenden, weshalb neben fachlichen Fragestellungen ein großer Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf der Personalentwicklung und Führung liegt.
eddy.eicken@swb-gruppe.de

i

Canvas

Sie haben sicher schon einmal beobachtet: Eine Gruppe steht vor einem großen Plakat und platziert dort Karten, die sie hin- und herschiebt. Man nennt diese in einzelne Felder unterteilte Plakate Canvas (englisch für Leinwand), und der bekannteste ist sicher der Business Model Canvas, der unter einer Creative Commons (CC) Licence veröffentlicht wurde. Dieses offene Lizenzmodell hat es ermöglicht, dass in Folge eine Vielzahl von Canvas für unterschiedliche Businesssthemen entstanden ist und das Canvas-Prinzip weite Verbreitung findet.

Sinn und Zweck der Visualisierung einer Themenstellung über einen Canvas ist es, eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung, Visualisierung, Bewertung und Veränderung des Themas zu erreichen. Durch die themenbezogene Leinwand kann man

- schnell die Situation erfassen,
- übersichtlich den Prozess darstellen,
- verschiedene Szenarien durchspielen und damit
- unterschiedliche Ideen besser vergleichbar machen.

Die Arbeit mit einem Canvas ist stark lösungsorientiert und fokussiert auf konkrete Schritte. Sie fördert das Handeln genauso wie den Austausch über Alternativen. Dabei ist sie ebenso einfach wie die Arbeit mit einem Flipchart, sorgt durch ihre vorgegebenen Strukturen aber dafür, dass die „Weiße-Blatt-Schwelle“ so gut wie gar nicht mehr auftritt. Diese Schwelle kennen Sie sicher auch: Mit mehreren Personen stehen Sie vor einem unbeschriebenen Flipchart, und es dauert lange, bis endlich einmal angefangen bzw. ein erstes Ergebnis notiert wird. Durch die Führung, die die Felder des Canvas den Bearbeitenden geben, ist diese Schwelle sehr viel niedriger.

Die Methode ist konsequent auf die Zusammenarbeit in einem Team ausgelegt und daher eine gute Alternative zu Diskussionen mit endlosen Rednerlisten. Die Erfahrung zeigt: Der Prozess ist deutlich lebhafter, besonders wenn man im Stehen arbeitet, mit mehr Varianten versehen – und die Teilnehmenden sind von den Ergebnissen oft positiv überrascht. Die Arbeit mit einem Canvas braucht Fläche – sinnvoll im Format A0 –, an der mehrere Personen mit sticky Notes etwas darstellen und diskutieren können. Ein mit diesen Werkzeugen ausgefüllter Canvas ist nichts Endgültiges, denn die Bestandteile werden immer wieder verschoben, ergänzt oder abgenommen.

Die Rolle: Business Partner H-FC			Welche Kernprozesse hängen mit der Rolle zusammen?
berichtet an wen?	führt wen?	kooperiert eng mit...	H-FC: Abschluss, Reporting, Planung, Business: die relevanten
Bereichsleitung H-FC	niemanden	Führungskräften der Gesellschaften, der Holdingbereiche und von H-FC; Experten; Prozess-Koordinatoren	
Aufgaben Was ist zu tun, zu erledigen, zu steuern, zu überwachen, zu erreichen,... - Austausch mit GFs / Gesellschaften pflegen → Aufträge klären → Aufgaben nach Expertise verteilen - leitet auch Projekte - Ergebnissteuerung / -optimierung initiieren - sorgt für die Einhaltung der Richtlinien - vertritt Bereichspolitik nach außen - Experten auftragsbezogen verknüpfen - durchdringt Geschäftsmodell des Kunden - bietet Lösungen an - sorgt für produktive Beziehung zw. Experten und Business - macht alle H-FC relevanten Projekte des Business sichtbar	Befugnisse Was darf/ soll entschieden, beauftragt, bestimmt, eingeteilt,... werden? - beauftragt Mitarbeiter / Experten direkt - hat Zugang zu allen fachlichen Infos - kann sich in jede Kommunikation zum Business "einschalten" - schlägt MA / Experten Prioritäten zur Überarbeitung vor	Verantwortung Das, was in der alleinigen Regie liegt und was ohne die RolleninhaberIn nicht passieren kann - setzt Richtlinien um - "Bringschuld" von Infos über das Business - bringt priorisierte Projekte des Business in die H-FC Projektliste ein - koordiniert die kaufm. Themen für den Kunden / Gesellschaft und stellt termin-gerechte Erledigung sicher - vertritt H-FC intern die Interessen des Business - Stellt Kapazitätsengpässe beim Kunden dar, „sagt auch mal Nein!“	
Was nicht in die Rolle gehört Mitarbeiterführung, Priorisierung innerhalb von H-FC, Expertentätigkeiten			
Wer hat noch welche Erwartungen an die Rolle (und die nicht schon oben notiert sind)? Business (GF/Gesellschaften), VS, MA/Experten von H-FC, H-PE, H-UE			

swb

Abb. 4: Beispiel: Rollen Canvas „Business Partner“

che), durchdringt dessen Geschäftsmodell und ist somit erster Ansprechperson bei der Optimierung von Konzern- und Kundeninteressen. Er nimmt Aufträge von internen Kunden an, priorisiert sie und führt eine Aufgabenklärung herbei. Der Business Partner hat Zugang zu allen fachlichen Infos und kann sich in jede Kommunikation zum Kunden „einschalten“. Dabei stimmt sich der Business Partner eng mit den Experten ab und sorgt für eine produktive Beziehung. Des Weiteren verantwortet er die Umsetzung von Richtlinien, priorisiert Projekte des Kunden und vertritt die Interessen unseres Bereichs Finanzen und Controlling nach innen und außen.

Sehr zur Klärung beigetragen hat es, dass wir auch die Nicht-Ziele der Rolle definiert haben. Nicht zur Rolle des Business Partners gehören die Mitarbeitendenführung, Priorisierung von Themen innerhalb des Bereichs sowie Expertentätigkeiten.

Der **Experte** bearbeitet fachliche Aufgaben in der Linie und in Projekten, verfolgt die aktuellen Entwicklungen in seinen Fachthemen und leitet daraus Vorschläge zur Ent-

wicklung ab. Er entwickelt Lösungsvorschläge bei Prozessstörungen, vertritt seine Aufgaben und Ergebnisse selbständig, setzt Prioritäten in seinem Expertengebiet, entscheidet über Fachfragen und stimmt sich für die Erledigung und Präsentation von Kundenanfragen eng mit dem Business Partner ab. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Einhaltung von Terminen und Qualitätsstandards, die Auswahl der „richtigen“ Arbeitsinstrumente zur Aufgabenerfüllung und die zeitgerechte Kommunikation über den Arbeitsfortschritt. Falls Engpässe seiner Kapazität auftreten, klärt er diese aktiv und selbstständig mit dem Business Partner oder der Führungskraft.

Es gehört nicht zur Rolle des Experten, Entscheidungen über Prozessänderungen oder bei Kapazitätsengpässen zu treffen, denn diese liegen bei der Führungskraft.

Die Kernaufgaben in der Rolle Führungskraft sind die Personal- und Teamentwicklung, Systeme für innovative Arbeitsformen zu fördern, Ziele zu entwickeln und die Zielerreichung zu überprüfen. Falls notwendig, stimmt sie die Priorisierung und Delegation

von Aufgaben für Experten mit den Business Partnern ab. Die Führungskraft setzt den Rahmen zur Aufgabenerfüllung, entscheidet über grundlegende Prozessänderungen und über personalrechtliche Konsequenzen. Die Planung von Kapazitäten, die Beurteilung von Mitarbeitenden, die Entwicklung einer Feedback- und Fehlerkultur sowie die Klärung von Situationen, wenn Selbstorganisation an nachvollziehbare Grenzen stößt, liegen in der originären Verantwortung der Führungskraft.

Zu der Rolle Führungskraft gehört nicht die operative Arbeitsverteilung, das Vorhalten von Spezialwissen oder der direkte Kundenkontakt.

Der Praxistest

Nachdem die neuen Rollen erarbeitet und entschieden waren, stand nun der Praxistest an: Wie funktioniert der Alltag, wenn neue Rollenbeschreibungen und bestehende Stellenprofile parallel existieren? Denn diese Koexistenz hat natürlich zu der Fragestellung geführt, ob die Rollenbeschreibung die Stellenbeschreibung, an der z.B. die Ein-



**Tom
Weigt**

ist Controller in der swb AG. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählen Investitionscontrolling und Unternehmensbewertung. Im Change Projekt agiert er als Mitglied und Sprecher einer Arbeitsgruppe, die sich mit den Anforderungen an erhöhte Eigenständigkeit beschäftigt und dabei auf die Einsatzmöglichkeiten und Chancen von unterschiedlichen Methoden eingeht.
tom.weigt@swb.gruppe.de

gruppierung hängt, ersetzt. Die Beantwortung und Rahmung dieser Fragestellung war die erste Bewährungsprobe für das Führungsteam, unsere Verabredungen und Führungsprinzipien unter Beweis zu stellen. Im besonderen Fokus standen dabei das Agieren als gemeinsames Führungsteam, eine klare Mitarbeitendenkommunikation sowie unsere Sichtbarkeit und Verfügbarkeit für die Mitarbeitenden.

Die Reaktionen auf die Einführung der Rollen waren sehr unterschiedlich. Mitarbeitende, denen das Korsett der Stellenbeschreibung zu eng war, lebten die neu geschaffenen Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung ihrer Rolle sehr aktiv aus. Darüber hinaus empfanden sie den hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstbestimmung als motivierend. Auf der anderen Seite signalisierten Mitarbeitende, dass ihnen durch die Einführung der Rollen die Orientierung zur Aufgabenerledigung und die Transparenz zu Befugnissen und Verantwortung fehlt. Es gab ebenso Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die durch den Change keine großen Veränderungen bemerkten, da sie schon vorher eigenverantwortlich gearbeitet haben.

Diese Heterogenität bei der Reaktion auf das neue Rollenkonzept zeigte uns, wie wichtig es war, sich im Vorfeld mit dem Thema Führung und den unterschiedlichen Führungsstilen intensiv zu beschäftigen. Gerade unsere Bewegung hin zur transformationalen Führung sowie das „Vorleben“ einer Feedback- und Fehlerkultur haben uns geholfen, gut auf die unterschiedlichen Fragen und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, auch wenn wir nicht alles richtig gemacht haben.

Praktisch bewährt hat sich die höhere Selbstorganisation, wenn jetzt fachliche Entscheidungen innerhalb des eigenen Expertengebiets selbständig getroffen werden und Experten nun direkte Ansprechperson für Geschäftsführer und Vorstände sind. Denn in der Vergangenheit wäre diese Kommunikation mindestens einmal über den Tisch der Führungskraft gegangen. Auch die in den Rollen verankerte Selbstklärung von Konflikten bei der Aufgabenerledigung und die damit verbundene Notwendigkeit, sich eigenständig mit möglichen Lösungsszenarien auseinanderzusetzen, stärkt die Selbstorganisation. Dies liegt vor allem darin begründet, dass das alte Prinzip – die Lösung von Konflikten direkt an die Führungskraft als Entscheider zu delegieren – nicht mehr funktioniert.

Die höhere Selbstorganisation und die damit verbundene Verantwortung löst unterschiedliche Reaktionen bei den Mitarbeitenden aus. Deshalb war es uns in den ersten Monaten sehr wichtig, ein unterschiedliches Tempo der Mitarbeiter zu akzeptieren. Denn wir alle haben unsere Komfortzone verlassen und mussten uns erst einmal an die neuen Prinzipien gewöhnen.

Gerade in Situationen, in denen Unklarheit über die Verantwortungsübernahme bestand, waren wir als Führungsteam gefordert, ein gutes Gespür zu entwickeln, wann wir gemäß unserer Rollendefinition als Entscheider transaktional eingreifen und wann wir den Umgang mit Unklarheit transformational begleiten. Dafür war die regelmäßige Reflektion im Teamcoaching, bei dem wir von unseren beiden Prozessbegleitern unterstützt wurden, wichtig.

Wir haben schnell gesehen, wo unsere Selbstorganisation Grenzen hat. Diese Grenzen treten beispielsweise auf, wenn Experten neben ihren Regeltätigkeiten mehrere Projektaufgaben oder Ad-hoc-Anfragen bearbeiten sollen und eine selbständige Priorisierung nicht mehr möglich ist. Typisch ist auch, dass Kunden zeitgleich mehrere „Prio A“ Themen an den Business Partner zur Klärung geben. In diesen Fällen ist es die originäre Aufgabe der Führungskraft, die Priorisierung von Aufgaben bei Kapazitätsengpässen vorzunehmen, um damit Aufgabenerfüllung und die Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden sicherzustellen.

Vom Fachsilo zu gemeinsamer Verantwortung

In der Vergangenheit stand bei uns die fachliche Abteilungsverantwortung im Vordergrund und weniger die gemeinsame Bereichsführung. Jeder von uns (Bereichsleitung und drei Teamleitungen) war es gewohnt, die Interessen seiner Abteilung zu optimieren.

Bei der Führung im Team gilt es, das Miteinander unter uns Führungskräften so sichtbar zu machen, dass für die Mitarbeitenden ein Führungsteam wahrnehmbar wird. Die Gemeinsamkeiten, auf dem unser Führungsteam aufbaut, sollten zu erkennen sein, egal ob wir in einer 1:1-Führungssituation waren oder gemeinsam auftraten. Dazu haben wir uns einen Katalog von Spielregeln gegeben, der als Fundament unser neues Führungsverständnis widerspiegelt und es uns jederzeit ermöglicht, mit der notwendigen Eindeutigkeit und Klarheit unterschiedliche Situationen zu meistern und ein (Vor-)Bild der gemeinsamen Bereichsführung zu zeichnen.

Um unser Führungsteam in unserer Kommunikation sichtbar werden zu lassen, haben wir neben den bereits bekannten Bereichsversammlungen auch neue New Work-Formate wie Stand-up und lean coffee Meetings sowie sounding boards etabliert. Die regelmäßige Leistungsbeurteilung nutzen wir, wenn wir uns (im Gegensatz zu den Vorjahren) die Beurteilungen der Mitarbeitenden gegenseitig vorstellen, um einen umfassenderen Blick sicherzustellen. Darüber hinaus haben wir regelmäßig Stimmungsbarometer durchgeführt.



**Olaf
Hinz**

agiert als externer Change Agent für den Bereich Finanzen & Controlling der swb AG. Er arbeitete unter anderem als Manager in der LB Kiel und war Büroleiter von Peer Steinbrück. Als Gründer von „Hinz. Wirkt!“ coacht er Führungskräfte und Projektkapitäne und lotst Organisationen durch die raue See wirksamer Transformation.
oh@hinz-wirkt.de

Auf dem Weg ...

Unser Weg ist zu komplex, als dass alle Erwartungen rasch erfüllt werden können: manche sind noch offen und manche werden wohl unerfüllt bleiben. Auch wenn wir Prinzipien und Rollen der Zusammenarbeit vereinbaren, bleiben Fragen: Wie soll Veränderung parallel zum Alltagsbetrieb, der ohne Unterbrechung weiterläuft, funktionieren? Wir sind doch „Erbsenzähler“ und gewohnt, nach klaren Regeln und Vorgaben unsere tägliche Arbeit zu verrichten.

Kern des Change Projekts ist es, die Selbstorganisation direkt und unmittelbar in die tägliche Arbeit zu integrieren. Dies zeigt sich vor allem bei der eigenen Ressourcensteuerung, egal ob es um ein Projekt oder um eine Regeltätigkeit handelt. Im Vordergrund steht, dass die Führungskraft nur noch bei schweren Konflikten herangezogen wird. Wir beobachten, dass kollegiale Abstimmung verstärkt stattfindet. Darüber hinaus hat sich das im Rahmen des Change etablierte Stand-up-Format im Alltag bewährt und wird themenbezogen oder ad hoc von Mitarbeitenden genutzt, um in rund 15 Minuten Informationen mitzuteilen oder einzuholen.

Im Führungsteam fällt es uns nach wie vor schwer, den gewohnten Pfad der bisherigen transaktionalen Führung zu verlassen und der neuen transformationalen Führung genügend Raum im Alltag zu geben. Wir haben unsere eigenen Erwartungen in diesem Punkt noch nicht erfüllt, sind aber optimistisch, dass uns das mit zunehmendem Erfahrungsschatz immer besser gelingen wird.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Selbstorganisation nur mit der frühzeitigen und umfangreichen Beteiligung der Mitarbeitenden gelingt. Wir haben erlebt, dass nicht alle in gleichem Maße zu überzeugen sind und es nun wichtig ist, mit diesen Unterschieden im Alltag sinnvoll umzugehen. Einige waren begeistert und begannen sogleich mit der Umsetzung. Bei anderen spiegelte sich Verunsicherung bis hin zum Schock wider. Nach der ersten Phase der Veränderung konnten wir beobachten, dass die Umsetzungsenergie bei verunsicherten Personen sank.

Wir können allerdings zunehmend feststellen, dass durch Ausprobieren und sich Einlassen die Akzeptanz für die Selbstorganisation steigt, auch wenn die Resultate noch schwankend sind. Durch die Übung

und Anpassung an die Situation kehrt das Gefühl der Sicherheit, der Orientierung und der Handlungsfähigkeit zurück. Die Arbeitsergebnisse stabilisieren sich und Selbstorganisation, transformationale Führung und eine Zusammenarbeit, die den heterogenen Herausforderungen an den Bereich Finanzen & Controlling genügt, wirkt im Alltag.

Wie robust die Veränderung hin zu mehr Selbstorganisation gelungen ist, zeigte uns die Lockdown-Situation im Zusammenhang mit der Corona Pandemie im Frühjahr 2020. Die swb-Führung hatte entschieden, dass nur die unbedingt notwendige physische Präsenz im Unternehmen gestattet war. Für uns bedeutete das: Alle arbeiten ab sofort aus dem Homeoffice. Ein Praxistest für die Fähigkeit, sich in hoher Selbstorganisation auf eine neue Herausforderung einzustellen. Denn detaillierte Regelungen der virtuellen Kooperation konnte es nicht geben, und die Führungskräfte waren genauso neu in der Situation wie die Mitarbeitenden. Es fand eine schnelle Orientierung und Anpassung an die vollständig neuen Arbeitsformen statt. Dabei blieben Produktivität und Leistung auf gleich gutem Niveau. Darauf sind wir stolz! ■



Buchtip

Mit modernem Finanz-Controlling zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung

Mit diesem Buch von den Experten der Controller Akademie haben Sie eine topaktuelle und an der unternehmerischen Praxis ausgerichtete Gesamtdarstellung des Finanz-Controllings in der Hand. Die Autoren stellen die Grundlagenfunktionen dar, beschreiben konkrete bereichsübergreifende Aufgaben sowie die zur Durchführung notwendigen Schnittstellen. Zusammen mit den zahlreichen Beispielen und Berechnungen erhalten Sie das Know-how und die Tools, um in der Praxis erfolgreich Liquidität und Werte zu steuern.

Autoren

Guido Kleinhietspaß /
Gerhard Radinger

ISBN: 978-3-7775-0054-6;
Auflage: 1. Auflage 2021;
Umfang 300 Seiten; Preis: 49,95

Inhalte

- Von der Management-Erfolgsrechnung zur Gewinn- und Verlustrechnung
- Reduzierung des Working Capitals über Prozessverbesserungen
- Investitionen richtig beurteilen und Unternehmenswert steigern
- Schnittstellen von Controlling zu Rechnungswesen, Tax und Treasury beherrschen
- Finanzkennzahlen für finanzielle Stabilität, Liquidität und Rentabilität
- Ausführliche Fallstudie zur integrierten Finanzplanung & -analyse

Simulation und Szenarien-Modellierung

– und deren Einsatz in der Unternehmenssteuerung an einem Beispiel.

Michael Kappes / Dominik Klehr

CM LIVE DOWNLOAD

An Simulation und Szenarien-Modellierung im Rahmen der Unternehmenssteuerung führt kein Weg mehr vorbei. Die aktuelle Relevanz des Themas hat nicht zuletzt die sehr positive Resonanz auf unseren Artikel „Simulation und Szenarien-Modellierung als Kerninstrument der Unternehmenssteuerung“ in der Ausgabe 5/2020 des Controller Magazins gezeigt. Unternehmen stehen zunehmend im Zwang, **wesentliche Entscheidungen ausreichend zu fundieren** (vgl. dazu ausführlich Gleißner 2021), nicht zuletzt, um Haftungsrisiken für die Unternehmensführung zu vermeiden. Will das Controlling in Zeiten anhaltender Unsicherheit seiner **Business-Partner-Rolle** gerecht werden und **die Unternehmensführung bei wesentlichen Entscheidungen unterstützen**, so stellen Simulation und Szenarien-Modellierung das wichtigste Instrument dar.

Die Szenarien-Modellierung kann über 3 Evolutionsstufen ausgebaut werden

In vielen Unternehmen werden aktuell nur behelfsmäßige Simulationsmodelle verwendet, die grob und häufig nicht integrierte Effekte auf die Ergebnisrechnung abzubilden versuchen. Vor diesem Hintergrund kann bereits ein einfaches, aber konsistentes Basismodell den Ausgangspunkt für Simulationen und Szenarien bilden, das dann mit zunehmendem Reifegrad über mehrere Stufen ausgebaut wird.

Evolutionstufe 1 – Basismodell

Die Logik der ersten Evolutionsstufe besteht aus drei Komponenten: ein **Base Case** bzw. Basis-Szenario wird mittels eines **Treibermodells** weiterentwickelt und um **Maßnahmen** ergänzt, woraus sich ein **Szenario** ableitet. Durch die Veränderung der Treiber und den verschiedenen Maßnahmenkombinationen ergeben sich unterschiedliche Szenarien. Der Fokus der Modellierung liegt auf den Anpassungen der Treiberwerte sowie der Erzeugung von Maßnahmenpaketen. Daher sollte der Base Case möglichst schlank erzeugt werden – beispielsweise durch die Verwendung einer existierenden Planung oder besser: eines aktuellen Forecasts. Für das Treibermodell zur Weiterentwicklung des Base Case ist es wichtig, dass **operative Parameter** aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen **miteinander integriert** sind und sich in **finanzielle Größen** übersetzen lassen. Zusammen mit der dritten Komponente, den Maßnahmen, ergibt sich schließlich ein Szenario. Die Maßnahmen sollten dabei in Form von Business Cases mit den finanziellen und operativen Auswirkungen auf die relevanten Treiber vorliegen. So lassen sich die Maßnahmen beliebig hinzuschalten und sind mit dem Treibermodell verknüpft.

Evolutionstufe 2a – Predictive Modell

In einer ersten kompakten Ausbaustufe wird das Basis-Simulationsmodell automatisiert. Insbesondere die Erstellung des Base Case bildet einen Ansatzpunkt, um Aufwand mittels **Automatisierung** zu reduzieren. Im Predictive Modell wird als Base Case ein Forecast automatisiert erzeugt. Dazu werden **Predic-**

tive Funktionalitäten angewendet, die auf Basis unterschiedlicher Eingangsgrößen, wie historischer Werte aber auch externen Einflussfaktoren, Forecast-Werte generieren. So wird der Ausgangspunkt für die Simulation höchst aktuell und effizient ermittelt. Die Modellierung der Szenarien mittels Treiber und Maßnahmen rückt in den Mittelpunkt der Tätigkeiten. Eine aufwändige Generierung und Bereinigung des Base Case entfällt.

Evolutionstufe 2b – Risikosimulationsmodell

Eine mögliche weitere Ausbaustufe ist die Erweiterung des Modells um die Risikokom-



Summary

Will das Controlling seiner Business-Partner-Rolle gerecht werden und die Unternehmensführung bei wesentlichen Entscheidungen unterstützen, so stellen Simulation und Szenarien-Modellierung das wichtigste Instrument dar. Im vorliegenden Beitrag wollen wir einen Überblick über relevante Entwicklungsstufen der Szenarien-Modellierung geben und anhand eines illustrativen Beispiels vertiefen. Dabei setzen wir auf den Betrachtungen in unserem Beitrag im Controller Magazin 5/2020 auf, wo wir neben Notwendigkeit und Nutzen dieses Instruments bereits einen Überblick über die Bestandteile gegeben haben.

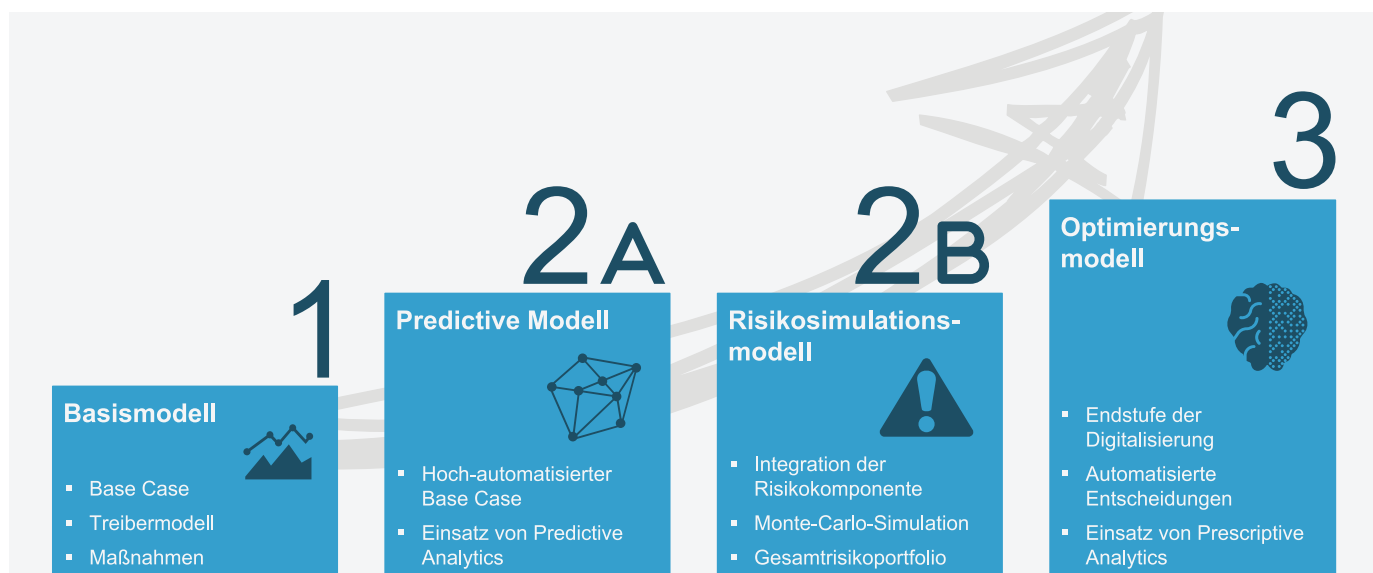


Abb. 1: Die drei Evolutionsstufen der Szenario-Modellierung

ponente – das Risikosimulationsmodell. Es werden neben den finanziellen Auswirkungen der simulierten Werte und Maßnahmen außerdem **spezifische Risiken als Komponente in ein Szenario miteinbezogen**. Dafür werden auf Grundlage der simulierten Treiber und Maßnahmen, Risiken und Chancen identifiziert und modelliert. Mittels stochastischen Verteilungsfunktionen werden die

Risiken und ihre monetären Auswirkungen auf die Treiber simuliert und anschließend durch **Monte-Carlo-Simulation** aggregiert. So ergeben sich basierend auf einem Base Case, der mittels Treiber und Maßnahmen erweitert und schließlich um die spezifischen Risiken und Chancen ergänzt wird, unterschiedliche Szenarien. Für das Risikomanagement können diese Szenarien im

Gesamtunternehmenskontext analysiert werden. Durch eine Aggregation der Risiken ergibt sich daraus das **Gesamtrisikoportfolio** des Unternehmens.

Evolutionsstufe 3 – Optimierungsmodell

Die dritte Stufe in der Evolution der Simulationsmodelle ist die Anwendung von **Optimierungsmodellen** im Rahmen der Szenario-

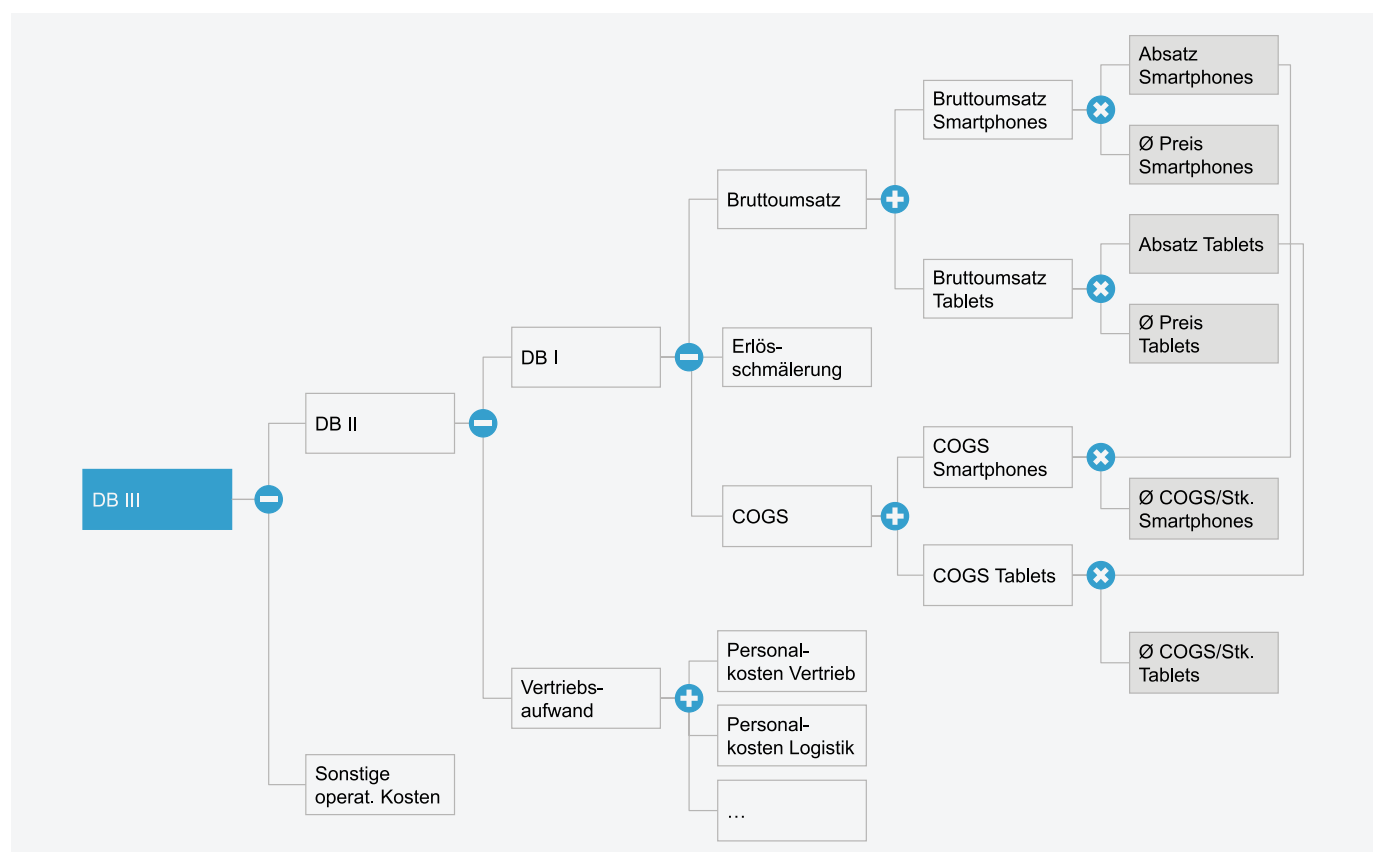


Abb. 2: Übersicht Treiberbaum (vereinfacht)

Simulation

	ACT 21 YTD	Base 2022	Sim 2022
BU Mobile - EMEA			
Absatzmenge Smartphones (Stk.)	200	300	174
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	-42%
Ø Verkaufspreis Smartphones (€/Stk.)	250 €	200 €	200 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Bruttoumsatz Smartphones	50.000 €	60.000 €	34.800 €
Absatzmenge Tablets (Stk.)	300	400	252
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	-37%
Ø Verkaufspreis Tablets (€/Stk.)	100 €	100 €	100 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Bruttoumsatz Tablets	30.000 €	40.000 €	25.200 €
Bruttoumsatz BU Mobile - EMEA	80.000 €	100.000 €	60.000 €
Erlösschmälerung Smartphones	400 €	600 €	360 €
Erlösschmälerung Tablets	400 €	400 €	240 €
Erlösschmälerung	800 €	1.000 €	600 €
Nettoumsatz BU Mobile - EMEA	79.200 €	99.000 €	59.400 €
Absatzmenge Smartphones	200	300	174
Ø COGS/Stk. Smartphones	100 €	100 €	100 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
COGS Smartphones	20.000 €	30.000 €	17.400 €
Absatzmenge Tablets	300	400	252
Ø COGS/Stk. Tablets	80 €	80 €	80 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
COGS Tablets	24.000 €	32.000 €	20.160 €
COGS	44.000 €	62.000 €	37.560 €
DB I Smartphones	29.600 €	29.400 €	17.040 €
DB I Tablets	5.600 €	7.600 €	4.800 €
Deckungsbeitrag I BU Mobile - EMEA	35.200 €	37.000 €	21.840 €
Deckungsbeitrag I BU Mobile - EMEA (%)	44%	37%	37%
FTE - Vertrieb	10	10	10
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0
Ø PeKo - Vertrieb (€/FTE)	1.133 €	1.133 €	1.133 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Personalkosten Vertrieb	11.333 €	11.333 €	11.333 €
FTE - Logistik	10	10	10
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0
Ø PeKo - Logistik (€/FTE)	1.350 €	1.350 €	1.350 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Personalkosten Logistik	13.500 €	13.500 €	13.500 €
FTE - Marketing	5	5	5
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0
Ø PeKo - Marketing (€/FTE)	1.350 €	1.350 €	1.350 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Personalkosten Marketing	6.750 €	6.750 €	6.750 €
Sonstige Vertriebs- und Marketingkosten	1.050 €	1.000 €	1.000 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Vertriebsaufwand	32.633 €	32.583 €	32.583 €
Deckungsbeitrag II BU Mobile	2.567 €	4.417 €	- 10.743 €
Deckungsbeitrag II BU Mobile (%)	3%	4%	-18%
Sonstige operative Kosten	1.050 €	1.000 €	1.000 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Deckungsbeitrag III BU Mobile	1.517 €	3.417 €	- 11.743 €
Deckungsbeitrag III BU Mobile (%)	2%	3%	-20%

Abb. 3: Base Case und Treibersimulation

rio-Modellierung. Dabei wird insbesondere der im Anschluss an die Simulation und Szenario-Modellierung erfolgende Prozess der Entscheidungsfindung weiter optimiert bzw. in das Modell integriert – es werden sog. **Prescriptive Analytics** angewendet. Die Grundlage bilden hochautomatisiert erzeugte Szenarien inklusive der Risikokomponente. Erweitert um ein Optimierungsmodell auf Basis von Machine Learning wird das **optimale Szenario ermittelt und empfohlen**. Daraus resultiert zum einen ein Aufsatzzpunkt für die weitere Ausplanung im Unternehmen und zum anderen ergeben sich konkrete Maßnahmen, die im Rahmen der Unternehmenssteuerung ergriffen werden sollten, um das Szenario zu erreichen.

Illustratives Beispiel für den Aufbau eines Simulationsmodells

Veranschaulichen lässt sich die Szenario-Modellierung durch ein illustratives Beispiel. In diesem Beispiel wurde die erste Evolutionsstufe, das Basis-Modell, vereinfacht in MS Excel aufgebaut. Das Unternehmen im Beispiel produziert unterschiedliche Elektrogeräte und ist in mehreren Business Units organisiert, die sich an den Kategorien der Produkte orientieren – z.B. Mobilgeräte, Küchengeräte oder Heim-entertainment. In den verschiedenen Business Units werden Produkte, die in Produktgruppen eingeteilt sind, hergestellt und in verschiedenen Regionen verkauft. Im Rahmen eines **top-down orientieren Target Settings** wird das Simulationsmodell mit den Komponenten Base Case, Treibermodell und Maßnahmen angewendet und ergibt verschiedene Szenarien. Grundlage ist ein je **Business Unit spezifisches Treibermodell**, das die folgenden Elemente umfasst:

- ▶ Absatzmenge je Produktgruppe und Region
- ▶ Durchschnittlicher Verkaufspreis pro Stück je Produktgruppe und Region
- ▶ Durchschnittliche COGS pro Stück je Produktgruppe
- ▶ Personal (FTE) für Vertrieb, Logistik und Marketing
- ▶ Durchschnittliche Personalkosten pro FTE für Vertrieb, Logistik und Marketing
- ▶ Sonstige Vertriebs- und Marketingkosten
- ▶ Sonstige operative Kosten

Ausgangspunkt ist ein Base Case mit dem die Treiber und restlichen Werte des Ergebnisschemas vorbefüllt werden. Dies kann

Simulation	
Maßnahmen Steckbrief	
Bezeichnung	Sales & Marketing Push
Organisationseinheit	BU Mobile
Maßnahmen-Typ	Investition
Jahr	2022
Beschreibung	
- Investition in den Vertriebs- und Marketingbereich - Erhöhung der Gehälter - Einstellung weiterer Mitarbeiter - Erhöhung des Marketing-Budgets für weitere Kampagnen	
Wirkung	
Absatzmenge Smartphones (Stk.)	+70
Ø Verkaufspreis Smartphones (EUR/Stk.)	-
Absatzmenge Tablets (Stk.)	+70
Ø Verkaufspreis Tablets (EUR/Stk.)	-
Ø COGS/Stk. Smartphones	-
Ø COGS/Stk. Tablets	-
FTE - Vertrieb	+2
Ø PeKo - Vertrieb (EUR/FTE)	+5%
FTE - Logistik	-
Ø PeKo - Logistik (EUR/FTE)	-
FTE - Marketing	-
Ø PeKo - Marketing (EUR/FTE)	-
Sonstige Vertriebs- und Marketingkosten	+200 €
Sonstige operative Kosten	-

Abb. 4: Maßnahmensteckbrief

beispielsweise ein letzter Planwert oder ein **aktueller Forecast** sein. Die Modellierung eines Szenarios startet mit einem **konkreten Kontext**. Im hier vorgestellten Beispiel ist der Kontext eine sehr negative Geschäftsentwicklung der Business Unit Mobile in der Region Europe, Middle East und Africa (EMEA). Entsprechend werden die Treiber im Modell nun weiterentwickelt: es können prozentuale Absatzeinbrüche gegenüber dem Base-Case eingegeben werden und auch die Preise werden in diesem Szenario prozentual verringert. Da das **Treibermodell in sich integriert** ist, wirken sich die Anpassungen der Treiber nicht nur umsatzseitig aus, sondern werden auch auf der Kostenseite berücksichtigt. Durch die **Verringerung der Absatzmenge sinken die Herstellungskosten** im Szenario je Produktgruppe.

Im Szenario werden die Personalkosten für Vertrieb, Logistik und Marketing, die sonstigen Vertriebs- und Marketingkosten sowie die sonstigen operativen Kosten konstant gehalten. Der eingebrochene Absatz wirkt sich nicht unmittelbar auf die Vertriebs- und Marketingkosten aus. So ergibt sich auf Basis des angepassten Treibermodells eine erste Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) für die Business Unit Mobile im betrachteten Szenario.

Nun folgt die dritte Komponente des Simulationsmodells und es werden konkrete Maßnahmen aufgesetzt. Im gewählten Szenario „negative Geschäftsentwicklung EMEA“ soll durch zwei Maßnahmen dem negativen Trend entgegengewirkt werden. Hierfür werden Maßnahmensteckbriefe ausgefüllt, die die Maßnahmen qualitativ beschreiben und relevante Informationen quantitativ dokumentieren. Damit sich die Maßnahmen in das Treibermodell

integrieren lassen und simuliert werden können, ist es wichtig, dass der Steckbrief der Struktur des Treibermodells folgt und die entsprechenden Auswirkungen auf die Treiber enthält.

Zum einen wird ein „Sales & Marketing Push“ aufgesetzt. Durch Investition in den Vertriebs- und Marketingbereich soll die Absatzmenge gesteigert werden, so dass der erwartete Einbruch zum Teil aufgefangen wird. Dafür werden die Gehälter angehoben und zusätzliche Kapazitäten eingeplant. Auch für die sonstigen Vertriebs- und Marketingkosten wird ein erhöhtes Budget eingeplant, um operative Kampagnen aufsetzen zu können. Neben den Kosten für die Maßnahme wird außerdem die erhoffte **Wirkung auf die Absatzmenge** festgehalten.

Um dem Negativszenario nicht ausschließlich auf der Umsatzseite entgegenzuwirken, wird ein Effizienzprogramm für Produktion und Logistik aufgesetzt. Durch das Programm sollen der Produktionsprozess in EMEA optimiert und somit die Herstellungskosten pro Stück reduziert werden. Es sollen Überkapazitäten in der zentral koordinierten Logistik abgebaut werden und somit die Personalkosten reduziert werden. Für das Effizienzprogramm werden Projektkosten eingeplant, die im Maßnahmensteckbrief berücksichtigt werden.

Die aufgesetzten Maßnahmen können **im Modell flexibel hinzu- oder abgeschaltet** werden. Die Modellierung erfolgt außerdem für die weiteren Business Units des Unternehmens, um aus **der Kombination von Treibermodell und hinzugefügten Maßnahmen dann das Szenario abzuleiten**. Nach diesem Vorgehen lassen sich nun weitere Treiber-Maßnahmen-Kombinationen generieren, um unterschiedliche Szenarien zu erstellen. Damit die so erstellten Szenarien einen tatsächlichen Mehrwert für die Unternehmenssteuerung liefern, müssen sie verglichen und diskutiert werden. Dafür eignet sich ein **Szenarien-Vergleichs-Reporting**, welches mehrere ausgewählte Szenarien gegenüberstellt (vgl. Kappes/ Klehr 2020). Mit der Unternehmensleitung werden die Szenarien, die beinhalteten Maßnahmen und ihre Auswirkungen diskutiert. Es wird ein Zielszenario mit entsprechenden Maßnahmenpaketen verabschiedet und zur weiteren operativen Ausplanung gegeben. So **unterstützt die Szenario-Modellierung die Entscheidungsfindung** durch das Aufzeigen von alternativen Handlungsspielräumen.

Nutzung von Predictive Analytics zur Automatisierung des Simulationsmodells

Um die Szenario-Modellierung zu automatisieren, ist ein erster Schritt die Nutzung von Predictive Analytics. Insbesondere zur Generierung des Base Case, welcher als Aufsatzzpunkt für das Simulationsmodell dient, bietet sich der **Einsatz von Predictive Funktionalitäten** an. Um den Base Case zu erzeugen, wird ein Predictive Modell aufgesetzt, das die **Treiberwerte automatisiert ermit-**



Michael Kappes

ist Partner im Competence Center Controlling & Finance und leitet das Business Segment Planung & Forecasting bei Horváth & Partners. Er hat in den letzten 10 Jahren zahlreiche Unternehmen darin unterstützt, ihre Planung neu auszurichten und effizienter zu gestalten.
mkappes@horvath-partners.com



Dominik Klehr

ist Senior Project Manager bei Horváth & Partners im Bereich Planung & Forecasting. In den letzten Jahren hat er Projekte zur Neugestaltung von Planungsprozessen begleitet und damit die Optimierung der Steuerung in Unternehmen weiter vorangetrieben.
dklehr@horvath-partners.com

Simulation			
	ACT 21 YTD	Base 2022	Sim 2022
BU Mobile - EMEA			
Absatzmenge Smartphones (Stk.)	200	300	244
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	-42%
Maßnahme "Sales & Marketing Push"			70
Ø Verkaufspreis Smartphones (EUR/Stk.)	250 €	200 €	200 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Bruttoumsatz Smartphones	50.000 €	60.000 €	48.800 €
Absatzmenge Tablets (Stk.)	300	400	322
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	-37%
Maßnahme "Sales & Marketing Push"			70
Ø Verkaufspreis Tablets (EUR/Stk.)	100 €	100 €	100 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Bruttoumsatz Tablets	30.000 €	40.000 €	32.200 €
Bruttoumsatz BU Mobile - EMEA	80.000 €	100.000 €	81.000 €
Erlösschmälerung Smartphones	400 €	600 €	486 €
Erlösschmälerung Tablets	400 €	400 €	324 €
Erlösschmälerung	800 €	1.000 €	810 €
Nettoumsatz BU Mobile - EMEA	79.200 €	99.000 €	80.190 €
Absatzmenge Smartphones	200	300	244
Ø COGS/Stk. Smartphones	100 €	100 €	95 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Maßnahme "Effiziente Produktion & Logistik"			-5%
COGS Smartphones	20.000 €	30.000 €	23.180 €
Absatzmenge Tablets	300,00	400,00	322,00
Ø COGS/Stk. Tablets	80 €	80 €	74 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Maßnahme "Effiziente Produktion & Logistik"			-7%
COGS Tablets	24.000 €	32.000 €	23.957 €
COGS	44.000 €	62.000 €	47.137 €
DB I Smartphones	29.600 €	29.400 €	25.134 €
DB I Tablets	5.600 €	7.600 €	7.919 €
Deckungsbeitrag I BU Mobile - EMEA	35.200 €	37.000 €	33.053 €
<i>Deckungsbeitrag I BU Mobile - EMEA (%)</i>	<i>44%</i>	<i>37%</i>	<i>41%</i>
FTE - Vertrieb	10	10	12
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0
Maßnahme "Sales & Marketing Push"			2
Ø PeKo - Vertrieb (EUR/FTE)	1.133 €	1.133 €	1.190 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Maßnahme "Sales & Marketing Push"			5%
Personalkosten Vertrieb	11.333 €	11.333 €	14.280 €
FTE - Logistik	10	10	8
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0
Maßnahme "Effiziente Produktion & Logistik"			-2
Ø PeKo - Logistik (EUR/FTE)	1.350 €	1.350 €	1.350 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Personalkosten Logistik	13.500 €	13.500 €	10.800 €
FTE - Marketing	5	5	5
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0
Ø PeKo - Marketing (EUR/FTE)	1.350 €	1.350 €	1.350 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Personalkosten Marketing	6.750 €	6.750 €	6.750 €
Sonstige Vertriebs- und Marketingkosten	1.050 €	1.000 €	1.200 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Maßnahme "Sales & Marketing Push"			200 €
Vertriebsaufwand	32.633 €	32.583 €	33.030 €
Deckungsbeitrag II BU Mobile	2.567 €	4.417 €	23 €
<i>Deckungsbeitrag II BU Mobile (%)</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>0%</i>
Sonstige operative Kosten	1.050 €	1.000 €	1.400 €
Veränderung (Zu-/Abnahme)	-	-	0%
Maßnahme "Effiziente Produktion & Logistik"			400 €
Deckungsbeitrag III BU Mobile	1.517 €	3.417 €	- 1.377 €
<i>Deckungsbeitrag III BU Mobile (%)</i>	<i>2%</i>	<i>3%</i>	<i>-2%</i>

Abb. 5: Simulation inkl. Maßnahmenwirkung

telt. Im Modell wird durch einen Algorithmus die geeignete Predictive Funktion je Treiber ermittelt. Dabei stehen eine Vielzahl möglicher Modelle wie beispielsweise lineare Regression, Zeitreihenmodelle oder CART Algorithmen zur Auswahl. Mittels historischer interner und externer Daten wird der Algorithmus trainiert, um so eine möglichst genaue Vorhersage für die Entwicklung eines Werts zu bestimmen. Kernvorteil des Einsatzes von Predictive Analytics im Rahmen von Szenario-Modellierung ist die **Reduzierung des Aufwands**. Der Base Case wird automatisiert und objektiv ermittelt, was zeitintensive Abstimmungen reduziert. Die gewonnene Zeit kann so in die Modellierungsarbeit gesteckt werden, um konsistente Treiber-Maßnahmen-Kombinationen (Szenarien) zu erstellen.

Nutzung stochastischer Simulation und Verknüpfung mit dem Risiko Management

Die Szenario-Modellierung dient zur Simulation verschiedener zukünftiger Entwicklungen unter Unsicherheit. Um die Qualität dieser Szenarien weiter zu erhöhen, ist die Erweiterung um eine quantitative Risikokomponente sinnvoll. Risiken oder Chancen resultieren aus „zufälligen“ Störungen, welche durch die Volatilität der Zukunft hervorgerufen werden. Die Unsicherheit wird durch eine **Abweichung von einem geplanten Zielwert** dargestellt. Daher können Risiken und Chancen als Streuung um einen simulierten Erwartungswert modelliert werden.

Die quantitative Modellierung von Risiken wird in vier Schritte durchgeführt:

- 1.) **Strategische und operative Risiken und Chancen** werden identifiziert. Anhand von unterschiedlichen Datenquellen werden Informationen gesammelt, um die Grundlage für die Quantifizierung zu bilden. Datenquellen können interne Dokumentationen historischer Risikofälle, externe Schadensdatenbanken, interne und externe Expertenschätzungen und Benchmarking-Informationen sein. Für die Modellierung ist die **Datenqualität** essenziell.
- 2.) Auf Basis der gesammelten Informationen werden die Risiken nun mittels **stochastischer Verteilungsfunktionen** beschrieben. Dabei ist die Art des Risikos für die Wahl der entsprechenden Verteilungsfunktion ausschlaggebend. Ihre

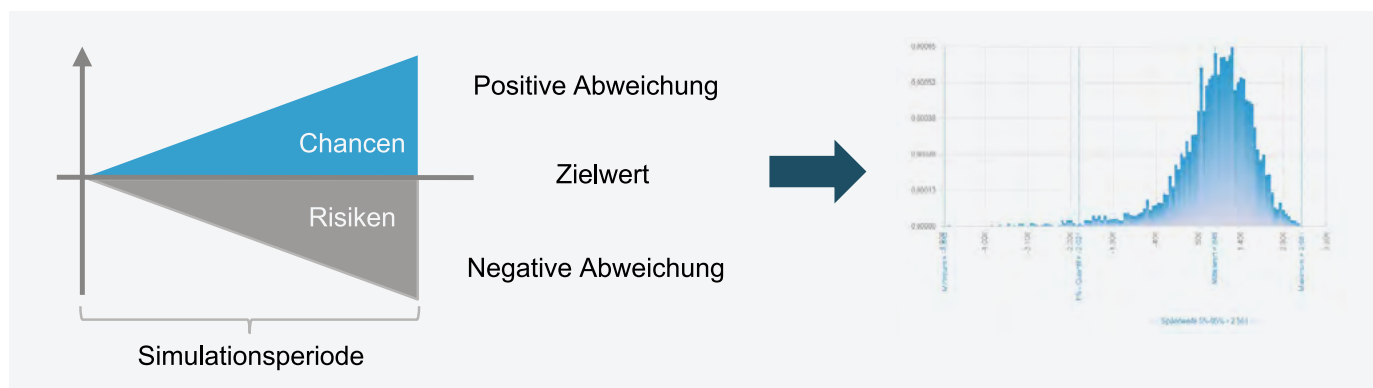


Abb. 6: Quantitative Risikosimulation ermöglicht die Berücksichtigung von Unsicherheit in der Zukunft

Auswirkung auf die im Simulationsmodell verwendeten Treiber wird festgelegt.

- 3.) Im dritten Schritt erfolgt die **Risikosimulation**. Neben der Verknüpfung der Risiken mit dem Treibermodell werden Abhängigkeiten (z.B. zu exogenen Risikofaktoren) definiert, um so Korrelationen implizit abzubilden. Die Simulation ermittelt die **aggregierte Risikowirkung auf die Steuerungskennzahlen**. Diese Aggregation der modellierten Einzelrisiken zum Gesamtrisikoportfolio erfolgt mittels **Monte-Carlo-Simulation**.
- 4.) Die Risiken und das Gesamtrisikoportfolio ermöglichen **detaillierte Analysen** bzgl. der Auswirkungen eines Szenarios auf die **Unternehmensentwicklung**, der **Insolvenzwahrscheinlichkeit** sowie des **Ratings** und der **Kapitalkosten**.

Durch die explizite Berücksichtigung von Risiken im Rahmen der Szenario-Modellierung wird das Risikomanagement mit der Unternehmenssteuerung gekoppelt. Die Risikoanalyse unterstützt die Entscheidungsfindung, indem steuerungsrelevante Risikoinformationen bereitgestellt werden. Ein pragmatischer, erster Schritt auf dem Weg zur systematischen Berücksichtigung von Risiken kann die Aufnahme von Wahrscheinlichkeiten sein. Die simulierten Entwicklungen in den Szenarien werden mit Eintrittswahrscheinlichkeiten versehen, um einen Korridor für den Erwartungswert zu bestimmen.

Nutzung von Optimierungsmodellen als Endausbaustufe der Digitalisierung

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Szenarien-Modellierung beschränken sich nicht auf den Einsatz von Predictive Analytics zur Prognose des Base Case und

der Entwicklung der Treiberwerte. Als eine Art Endausbaustufe ist die **digitale Entscheidungsunterstützung** in Form von Prescriptive Analytics zu sehen. Hierzu sind vereinfachend gesprochen Optimierungsmodelle notwendig, die verschiedene mögliche Szenarien anhand bestimmter Zielfunktionen vergleichen und dann eine Empfehlung für ein Szenario aussprechen. Für eng begrenzte Sachverhalte gibt es bereits solche Modelle; ein Beispiel ist die Fragestellung, in welchen Märkten zusätzliche Vertriebsmitarbeiter eingestellt werden sollen oder zu welchen Zeiten eine Erhöhung der Lieferantkapazität notwendig wird. Ein umfassender Einsatz auf Unternehmensebene ist in der Praxis unseres Wissens noch nicht zu finden. Allerdings ist dieser Schritt **die logische Fortsetzung der vorherigen Entwicklungsstufen** und daher sind weitere Entwicklungen in diese Richtung in den kommenden Jahren zu erwarten.

Verbreitung in der Praxis und Ausblick

Simulation und Szenario-Modellierung und auch erste Umsetzungen der weiteren Automatisierung durch Predictive Analytics (Evolutionsstufe 2a) sind in der Praxis bereits anzutreffen. So hat die **Bayer AG** auf der Horváth & Partners Planungsfachkonferenz 2020 ihren fortschrittlichen Simulationsansatz mittels „**integrated financial models**“ zur Unterstützung von Entscheidungsfindung vorgestellt. Ähnliche Ansätze, die Treibermodelle und Maßnahmen mit ersten **Automatisierungsfunktionalitäten** kombinieren, finden sich beispielsweise bei der **Lanxess AG** (Planungsfachkonferenz 2020) sowie in Bereichen des **Siemens-Konzerns** (Planungsfachkonferenz 2017; vgl. auch Hagl et. al. 2018). Weitere, fortgeschrittene

Simulations-Beispiele finden sich schon seit einiger Zeit in der Finanzindustrie, wo die Szenarien-Modellierung nicht nur Zielsetzung und allgemeine Entscheidungen unterstützt, sondern auch das **regulatorisch vorgeschriebene Stresstesting zur Risikobeurteilung**. Gelungene Umsetzungsbeispiele hierfür sind die **Swiss Re** (Planungsfachkonferenz 2016) und die **Zurich Insurance Group** (Planungsfachkonferenz 2020).

Viele Unternehmen erkennen aktuell vor dem Hintergrund der jüngsten Wirtschaftsentwicklungen, dass ein hoher Grad an Unsicherheit auch weiterhin ein prägendes Element ihres Umfeldes sein wird. Die Modellierung von Szenarien als Instrument zum Umgang mit Unsicherheit gewinnt damit stark an Bedeutung. Sie ist keine Einmalaktion, sondern ein **kontinuierlicher und zentraler Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung**. Damit werden Unternehmensentscheidungen besser, womit sich auch die Investition in leistungsstarke Modelle mit Treibern und Maßnahmen und eine zugehörige professionelle IT-Unterstützung rechnet. ■

Literatur

- Gleißner, W.: Unternehmerische Entscheidungen – Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in *Controller Magazin*, Heft 1/2021, S. 16-23
- Hagl, K., Pierer von Esch, S., Schwalb, D.: Planen mit werttreiberbasierten Simulationen, in *Controlling & Management Review*, Ausgabe 5/2018, S. 24-32
- Kappes, M., Klehr, D.: Simulation und Szenarien-Modellierung als Kerninstrument der Unternehmenssteuerung – Wie das Controlling wirksam die Gestaltung der Zukunft unterstützt, in *Controller Magazin*, Heft 5/2020, S. 50-55



©Eisenhans – www.adobe.com

Finanzcontrolling in Start-ups: Notwendig oder überflüssig?

Carola Spiecker-Lampe / Emre Cam / Fabien Tewes

Problem Start-ups zeichnen sich oft durch eine innovative Geschäftsidee und ein hohes Wachstumspotenzial aus. Weiterhin haben sie einen Bedarf an Finanzierungsmitteln, unterliegen einer unsicheren zukünftigen Entwicklung und sind oft in der Internet- bzw. Technologiebranche angesiedelt. Im Vergleich zu etablierten Unternehmen haben gerade Start-ups besondere finanzwirtschaftliche Anforderungen zu bewältigen, z.B. aufgrund von fehlendem betriebswirtschaftlichem Know-how der oft technologieorientierten Gründer oder unregelmäßiger Ein- und Auszahlungen. Unrentable Liquiditätsunter- bzw. -überdeckungen sowie Schwierigkeiten bei der fristgerechten Einhaltung von Zahlungszielen können die Folge sein. Auch nach einer erfolgreichen Etablierungsphase sind finanzielle Herausforderungen zu bewältigen. So benötigen Start-ups oft zusätzliches Wachstumskapital. Zudem ist das tägliche Geschäft eines Start-ups durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, da sich Strukturen und Prozesse erst etablieren müssen. Idealtypisch durchlaufen Start-ups die Unternehmensphasen der Early-, Expansion-

und Later-Stage, die mit ihren jeweiligen Finanzierungsphasen unterschiedliche Anforderungen an das Finanzmanagement stellen (vgl. Hahn 2018, S. 19 ff.). Hier kann das Finanzcontrolling unterstützen. Insbesondere sollte ein Augenmerk auf die Balance von Liquidität, Rentabilität und den damit verbundenen Risiken gelegt werden (vgl. Mensch 2008, S. 1 f f).

Ziel Untersuchung, in welchen Entwicklungsphasen Finanzcontrolling in Start-ups notwendig ist.

Methode Neben einer Literaturrecherche haben Start-ups aus der Datenbank gruen-derszene.de an einer Online-Umfrage hinsichtlich des Einsatzes von Finanzcontrolling teilgenommen. Dabei wurden bei der Daten-

	<u>Early-Stage</u>		<u>Expansion-Stage</u>	<u>Late-Stage</u>
	(Pre-) Seed	Start-Up		
<u>Aufgaben</u>				
Informationsversorgung		x	x	x
Mitwirkung in finanzwirt. Planung		x	x	x
Initialisierung des Finanzcontrolling-Systems			x	
Optimierung des Finanzcontrolling-Systems				x
Beratung bei Sonderfragen			x	x
Investor Relations			x	x
<u>Instrumente</u>				
Risikocontrolling		x	x	x
Finanzbudgetierung			x	x
Finanzplanung (lang- und kurzfristig)		x	x	x
Finanzanalyse		x	x	x
Kapitalbedarfsrechnung				x
Balanced Scorecard				x
Kapitalflussrechnung			x	x
Wertorientiertes Controlling				x

Abb. 1: Aufgaben und Instrumente in den Unternehmens- bzw. Finanzierungsphasen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Georg 2019, 30 f. und Lüdtkke 2017, 34 ff.)

erhebung die Daten nach den Kriterien „Existenz kleiner 10 Jahre“ und „Internet- bzw. Technologiebranche“ eingegrenzt.

Beschreibung In der Early-Stage wird in der Pre-Seed-Phase (Ideenfindung/-erprobung) kein Finanzcontrolling benötigt (vgl. Georg, 2019, S. 30 ff.). Dagegen ist in der Start-up-Phase (Weiterentwicklung der Produkte und der Organisation) eine differenziertere Betrachtung erforderlich. Grundsätzlich ist das primäre finanzwirtschaftliche Ziel in der Frühphase die Sicherstellung der Liquidität. Die ab der Start-up-Phase entstehenden Ein- und Auszahlungen können den Einsatz eines Finanzcontrollings erfordern. Zudem ist die Verwendung erster Instrumente, wie bspw. Kennzahlen der Finanzanalyse und eine Finanzplanung, hilfreich (siehe Abb. 1). Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich ein systematisches Finanzcontrolling als kostenintensiv erweisen kann.

Spätestens ab der Expansion Stage ist ein Finanzcontrolling sinnvoll. Jetzt wächst das Unternehmen dynamisch, Liquidität wird verstärkt beansprucht und ein erhöhter Kapitalbedarf existiert, der mit Unterstützung des Finanzcontrollings strukturiert geplant und realisiert werden sollte. Allerdings ist der Einsatz des Finanzcontrollings aufgrund begrenzter Ressourcen auf notwendige und wertbringende Aufgaben bzw. Instrumente zu begrenzen. So gaben knapp 83% der Umfrageteilnehmer aus der Expansion-Stage an, dass das Finanzcontrolling Aufgaben der kurz- und langfristigen Finanzplanung wahrnimmt. Des Weiteren gaben 50% an, dass auch erste Ansätze der Budgetierung sowie Kapitalflussrechnung in den Verantwortungsbereich des Finanzcontrollings fallen. Weiterhin sehen alle Start-ups einen Nutzen des Finanzcontrollings, 66% betrachten es für den Fortbestand des Unternehmens als „wichtig bis eher wichtig“.

In der **Later Stage** ist ein Finanzcontrolling unabdingbar. Jetzt legt das Unternehmen den Fokus auf die Sicherung der Liquidität sowie die Optimierung der Rentabilität. Die Entstehung eines zusätzlichen Kapitalbedarfs für bspw. Sanierungen, Umstrukturierungen oder Diversifizierungen des Produktportfolios ist möglich. Im Idealfall wird das Finanzcontrolling systematisch weiterentwickelt. Dabei können fast alle Instrumente des Finanzcontrollings Anwendung finden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der **Beratungsfunktion** bei Sonderfragen, z.B. zum Exit (vgl. Mensch 2008, S. 7 ff.; Lüdtke 2017, S. 34 ff.; Georg 2019, S. 30 ff.).

Unabhängig von den Unternehmens- bzw. Finanzierungsphasen hat die Umfrage ergeben, dass bei lediglich 57% der Start-ups ein Finanzcontrolling existiert. Zudem ergab sich ein eindeutiges Ergebnis im Hinblick auf den Nutzen: 85% der Start-ups sehen einen Nutzen bzw. Potenzial in einem Finanzcontrolling. Der Mehrwert eines Finanzcontrollings ist den befragten Start-ups also bekannt; dies führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer Implementierung.

Handlungsempfehlung Die Notwendigkeit eines Finanzcontrollings für Start-ups hängt von der Unternehmens- bzw. Finanzierungsphase ab. In der Pre-Seed-Phase wird ein Finanzcontrolling nicht benötigt. Einsatz und Umfang eines Finanzcontrollings sind spätestens ab der Expansion Stage ein relevantes Thema für Start-ups. Es sollte darauf geachtet werden, die Komplexität so gering wie möglich zu halten und alle Aufgaben und Instrumente auf das primäre finanzwirtschaftliche Ziel der Sicherstellung der Liquidität auszurichten.

Ausblick Die niedrige Rücklaufquote der Umfrage von ca. 10,5% könnte darauf hinweisen, dass dem Finanzcontrolling von Start-ups ein geringes Interesse zugeschrieben wird. Da jedoch die Ergebnisse der Umfrage positiv ausgefallen sind, könnte sich eine Nichtteilnahme auf die Unwissenheit über den Mehrwert eines Finanzcontrollings oder auf einen Zeitmangel zurückführen lassen. Für eine größere Bekanntheit des Themas sowie für die Aufklärung über das Potential des Finanzcontrollings für Start-Ups bedarf es daher weiterer Studien. ■

Literatur

- Georg, S. (2019): *Key Performance Indicators für junge Unternehmen. Die Steuerung von Start-ups anhand kritischer Erfolgsfaktoren. 1st ed. (essentials).*
- Hahn, C. (Hg.) (2018): *Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.*
- Lüdtke, C. (2017): *Pragmatisch und flexibel: Controlling in der Frühphase. In: Controlling & Management Review: 61. Jg., S. 34-39.*
- Mensch, G. (2008): *Finanz-Controlling. Finanzplanung und -kontrolle Controlling zur finanziellen Unternehmensführung. 2., Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.*



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

Sprecherin dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel,
E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de

Wissenschaftlicher Beirat:

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



**Prof. Dr. Carola
Spiecker-Lampe**

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Finanzwirtschaft und Internationales Management der Hochschule Bremen. Sie ist Mitglied des Arbeitskreises der Controlling-Professoren an Hochschulen.
carola.spiecker-lampe@hs-bremen.de



**Emre
Cam**

Absolvent des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft B.A. an der Hochschule Bremen mit den Schwerpunkten Finanzwirtschaft und Controlling.
e.cam@hotmail.de



**Fabien
Tewes**

Absolvent des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft B.A. an der HS Bremen mit den Schwerpunkten Finanzwirtschaft und Wirtschaftsinformatik. Aktuell ist er Junior Consultant bei der ams.Solution AG.
fabien.tewes@web.de



Steuerung in der Seed-Phase eines Start-ups

Jan Rodenwald / Thomas Sauer

Controller als Business Partner unterstützen die Geschäftsführung bei der Unternehmenssteuerung. Sie bereiten Zahlen auf, analysieren das Geschäft, wägen Risiken ab, planen die Zukunft und lassen diese gesammelten Informationen in Berichte und Entscheidungsvorlagen einfließen. Idealerweise erheben sie auch mal kritisch die Stimme und treten als echter Sparringspartner auf. Auf diese Weise erfüllen sie wichtige Funktionen im Unternehmen – sie sichern die Rationalität in der Unternehmensführung (vgl. Weber, 1998), bzw. koordinieren die Führungsteilsysteme (vgl. Küpper, 2013) und sorgen für bessere (zielkongruente) Entscheidungen (vgl.

Feltham and Xie, 1994 und Merchant and van der Stede, 2012). Seed Start-ups haben keinen Controller, der diese Aufgabe übernehmen könnte. Und doch müssen tagtäglich unzählige Entscheidungen abgewogen und getroffen werden. Wie kann in einem so agilen Umfeld sichergestellt werden, dass Entscheidungen möglichst rational und zielkongruent sind?

Start-ups und (alle) ihre Mitarbeiter leben in zwei Welten gleichzeitig: Hoch oben in der Gedankenwelt der Vision – Wo wollen wir hin? Was wollen wir erreichen? – und ganz unten im Maschinenraum, am Ort des eigentlichen

Geschehens. Die Vision muss von weit oben auf die Sache schauen. Sie muss das große Ganze betrachten, das Umfeld, die Gesellschaft und die Auswirkungen und Interdependenzen in den Blick nehmen, die über das eigene Unternehmen hinaus gehen. Und sie beantwortet vor allem **die eine Frage: Wofür** machen wir das alles? (vgl. Sinek, 2009).

„Das Problem mit der Vision ist allerdings, dass man nicht direkt an ihr arbeiten kann.“

Das Problem mit der Vision ist allerdings, dass man nicht direkt an ihr arbeiten kann. Sie ist zu abstrakt und muss in verständliche und abgegrenzte Aufgabenpakete heruntergebrochen werden. An diesen Aufgabenpaketen findet dann die eigentliche Arbeit einzelner Mitarbeiter oder ganzer Teams statt. Dies ist der Ort, wo an dem Produkt oder der Dienstleistung gearbeitet wird – an den MVPs, an den Zielgruppen oder an den Vertriebskanälen. Dort, wo wirklich Wert geschaffen wird. Das ist die Zeile Code für die App, der Blog Post für PR, das Pitch Deck für Investoren, der finalisierte Jahresabschluss. Dort wo das .xls zum .pdf wird. Und so unterschiedlich die beiden Ebenen auch sind und so schwierig es ist, beide in Einklang zu bringen, so elementar hängen sie zusammen. Denn nur wenn die operativen Tätigkeiten mit der Vision verknüpft sind, kann diese am Ende auch erreicht werden.

Folglich ergeben sich folgende Kernprobleme bei der Steuerung eines Start-ups:

- Wie lässt sich eine abstrakte Vision in konkrete Handlungsfelder herunterbrechen?
- Wie lassen sich auf der operativen Ebene (im Maschinenraum) Entscheidungen treffen, die zielkongruent mit der Vision sind und zu deren Erfüllung beitragen?

Es braucht also klare Verbindungslinien vom Abstrakten zum Konkreten. Ein holistisches Steuerungskonzept, das einem die notwendigen (operativen) Tätigkeiten aufzeigt und die Konsequenzen des Handelns vor Augen führt.

Es gibt bereits Frameworks, die das für sich beanspruchen. Wir haben jedoch aus unserer Erfahrung in der Praxis festgestellt, dass sie ihren Zweck nicht ausreichend erfüllen und den Mitarbeitern nicht die gewünschte

Klarheit und Orientierung bieten, jedenfalls nicht für die Steuerung eines Start-ups.

Auf der Suche nach einer Alternative sind wir auf eine Organisation gestoßen, die es geschafft hat, sehr präzise ihre Ziele auf Ebenen unterschiedlicher Abstraktion zu formulieren – das Militär. Sie unterscheidet in Operations, Missions und Engagements (OMEs), die genau das geschilderte Spannungsverhältnis adressieren und eine Steuerung sowohl auf strategischer, als auch auf taktischer und operativer Ebene ermöglichen, siehe Abb. 1.

„Auf der Suche nach einer Alternative sind wir auf eine Organisation gestoßen, die es geschafft hat, sehr präzise ihre Ziel auf Ebenen unterschiedlicher Abstraktion zu formulieren.“

Operations

Operations stellen die erste Abstraktions-ebene der Vision dar. Sie beschreiben übergeordnete Themenfelder und Ziele, die es auf dem Weg zur Vision zu bearbeiten und zu erreichen gilt. Dabei sind sie konkret genug, um ein einheitliches Verständnis über die wichtigsten **zu lösenden Probleme** zu schaffen, aber abstrakt genug, um Raum für die Lösungsansätze zu lassen. Beispiele aus dem Militärischen sind:

- Operation Desert Storm (1991): Kuwait befreien
- Operation Overlord („D-Day“) (1944): Alliierten Brückenkopf in der Normandie errichten

Es gilt zu beachten, dass Operations auch zu abstrakt sein können, z.B. wenn sie Trivialitäten formulieren („den Krieg gewinnen“) oder auch zu konkret sein können. Letzteres wäre der Fall, wenn sie nicht alle Teilstreitkräfte (Luftwaffe, Heer, Marine) einschließen würden.

Für Start-ups bedeutet dies die Beantwortung von Leitfragen wie: An welchen Themen müssen wir arbeiten? In welchen Bereichen müssen wir welche Ziele erreichen? Wo sollten wir dementsprechend unsere Ressourcen einsetzen? Im Gegensatz zu den Codenamen, die im militärischen Kontext

verwendet werden, sind bei Start-ups sprechende Bezeichnungen sinnvoll. Beispiele für derartige Operations sind:

- „Customer Discovery“, also die Identifikation von Kundenproblemen und -bedürfnissen, vorerst unabhängig von konkreten Produktideen (vgl. Blank, 2005)
- „Desirability“, also das Abstimmen der genauen Produktfeatures auf die Kundenbedürfnisse (vgl. Ries, 2011)
- „Feasibility“, also die (technische) Machbarkeit der Produktidee

Hier trifft sich das Modell mit der üblichen Start-up Literatur, weswegen einige Operations für die meisten Start-ups sehr ähnlich sein werden – weil eben die meisten Start-ups vor denselben Herausforderungen stehen: Kunden verstehen und Produkte entwickeln. Aber auch Start-up-spezifische Operations können formuliert werden. Denn jedes Start-up hat seine eigenen Herausforderungen, die es bewältigen muss. Beispiele bei Agorai waren in der jüngeren Vergangenheit u.a.:

- Co-Founder einstellen
- Pilotprojekt für XY starten

Was alle Operations gleichermaßen ausmacht ist, dass sie immer cross-functional sind und das ganze Unternehmen umspannen. Sie beschreiben konzeptionelle, non-SMARTe Ziele, die Mitarbeiter brauchen, um ein einheitliches Verständnis zu bekommen, in welche Richtung es gehen soll. **Der zeitliche Horizont der Operations sind Monate.** Mitarbeiter erhalten so Orientierung und Verständnis für das große Ganze.



Summary

Für Start-ups ist der Aufbau einer zielorientierten Steuerung eine besondere Herausforderung. Jedoch ist die Anwendung gängiger Steuerungsinstrumente für Start-ups oft schwierig oder die Tools selbst sind unpassend. Daher hat Agorai, ein Start-up im Bereich politische Beteiligung, ein neues Steuerungsinstrument entwickelt, mit dem schnell und agil gesteuert werden kann. Das OME-Framework: Operations, Missions, Engagements. Dieses Steuerungsinstrument kann auch anderen jungen Unternehmen einen Mehrwert bieten.

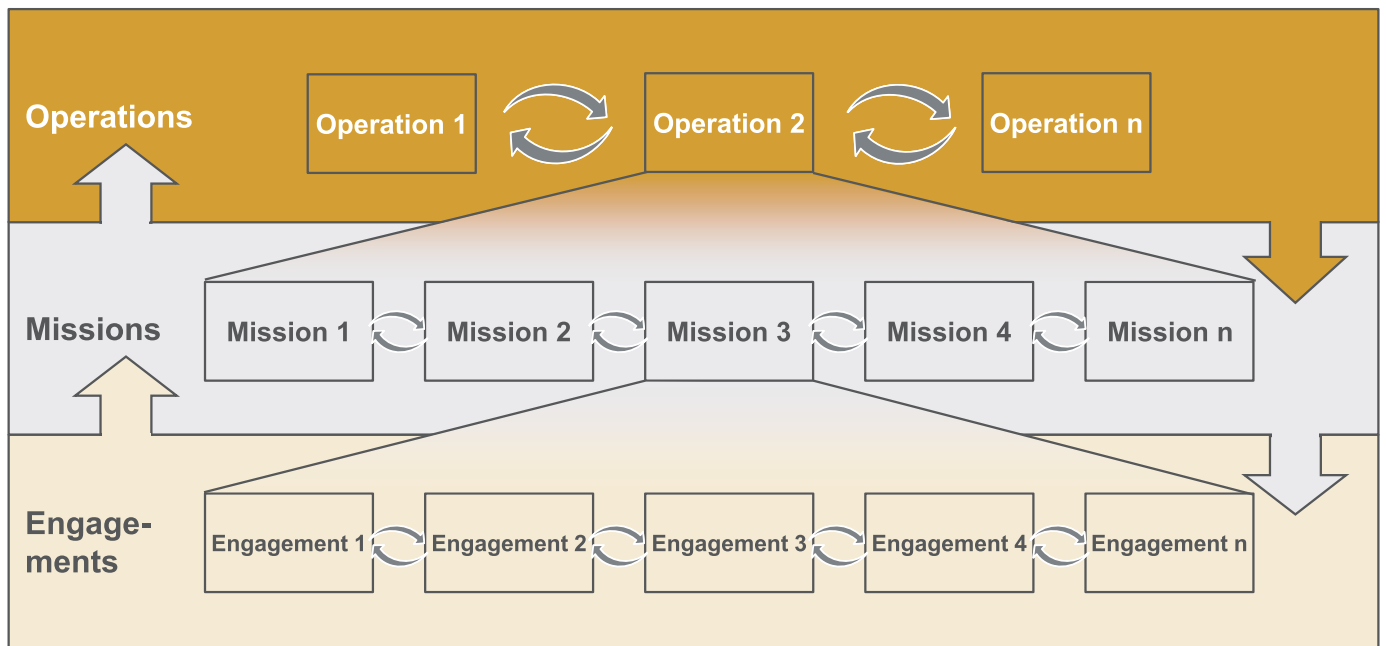


Abb. 1: Überblick OME-Framework

Missions

Missions sind Teileinheiten von Operations. Sie spezifizieren einzelne, bereits konkrete Zwischenziele, die für den Erfolg der Operation wichtig sind.

- Operation Overlord („D-Day“) 1944: Alliierten Brückenkopf in der Normandie errichten
 - Mission 1: Landeabschnitt aufklären
 - Mission 2: Lufthoheit über die Normandie gewinnen
 - Mission 3: Landefähigkeit erlangen
 - Mission 4: Ablenkungsmanöver vor Pas-de-Calais durchführen

Mit den Missions vor Augen, wird die manchmal schwer greifbare, abstrakte Operation deutlich klarer, weil schneller sichtbar ist, wie sie erreicht werden kann und ob sie erreicht wurde. Missions übersetzen also die abstrakte Vision in verständliche Teilaspekte. Damit bilden sie ein Scharnier zwischen dem übergeordneten Ziel und dem operativen Handeln. Dabei trägt jede einzelne Mission entscheidend zur Erreichung der Operation bei. Eine einzelne Mission für sich genommen, also ohne das Zusammenspiel mit den anderen, ist in der Regel wertlos.

Für Start-ups eignen sich Missions, um in den definierten Themenfeldern der Operation die vorhandenen Ressourcen auf die Er-

reichung konkreter Ziele auszurichten. Damit setzen sie an einem Punkt an, an dem Start-ups oft scheitern; nämlich dem Fokus auf das Wesentliche und die effiziente Ressourcenverteilung. Durch ihre Eigenschaft als Scharnier in Kombination mit ihrer gegenseitigen Abhängigkeit entsteht horizontale und vertikale Konsistenz hinsichtlich des Zielverständnisses und der Zielerreichung.

Die Zwischenebene der Missions sauber herauszuarbeiten ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Hier zeigt sich die Stärke des Modells. Viele Start-ups haben ein gutes Gefühl für die Vision auf oberer Ebene und die konkreten Doings auf unterer Ebene. Aber die mittlere Ebene, die beides miteinander verbindet, die fehlt oftmals. Somit fehlt eine durchgängige Steuerung, was zielkongruentes Handeln erschwert. Die Folge sind unnötige Reibungsverluste in der Zusammenarbeit. Ein typisches Symptom einer solchen Organisation sind Meetings, in denen klar wird, dass ein Kollege 3 Wochen an der einen Aufgabe gearbeitet hat, obwohl man dachte, es sei klar, dass eine andere Aufgabe, die doch viel wichtiger und dringender ist, hätte bearbeitet werden sollen.

Bei Agorai geht es in der Operation „Customer Discovery“ wie oben beschrieben um die Identifikation von Kundenproblemen

und -bedürfnissen. Einzelne Aspekte und Zwischenschritte, die dafür notwendig sind, werden wie folgt in Missions heruntergebrochen:

- Operation „Customer Discovery“:
 - Mission: „Zielkunden segmentieren“
 - Mission: „Interviews mit Zielkunden durchführen“
 - Mission: „Kaufentscheidungskriterien der Zielkunden verstehen“

Für die Identifikation und Ausarbeitung der Missions kommen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz, die fachspezifisches Know-how erfordern. So können Interviews beispielsweise ein geeignetes Instrument sein, um die Kundenbedürfnisse zu identifizieren. Jedoch ist zuvor die richtige Kundensegmentierung von entscheidender Bedeutung. Sie wird erreicht, indem man z.B. sozio-demographische Merkmale der Kunden zusammenträgt und jeweils Hypothesen zur Ausprägung und Relevanz bildet. Anschließend werden die Interviewergebnisse anhand dieser Merkmale geclustert und auf Korrelationen untersucht, um etwaige Zusammenhänge herauszufinden. Startet man mit einer falschen Segmentierung und führt am Ende Interviews mit den falschen Personen, dann kommt man bei der Auswertung der Interviews zu falschen Schlussfolgerungen. Denn im Business – anders als beim Militär – erhält man auch bei mangelhaft ausgearbeiteten Missions Ergebnisse, die ober-

flächlich erst einmal OK aussehen. Es wirkt, als sei die Mission erfolgreich abgeschlossen und die Start-up Mitarbeiter verwenden selbstsicher und bestärkt die Ergebnisse für die nächste Mission, unwissend, dass sie den Grundstein für spätere Fehlschläge gelegt haben.

Des Weiteren wird auf Mission-Ebene das Timing zunehmend wichtig, denn in aller Regel fließen die Ergebnisse der einen Mission in eine andere ein (Interdependenzen). Daher sollte **eine Mission innerhalb von Wochen abgeschlossen sein**.

Engagements

Der Begriff **Engagements** beschreibt im Militärischen die Kampfhandlungen einer Einheit, aber darüber hinaus auch Unterstützungs- und Versorgungsmaßnahmen, z.B. medizinischer Art oder mit Material.

- Operation Overlord („D-Day“)
 - ▶ Mission: Ablenkungsmanöver vor Pas-de-Calais durchführen
 - Engagement 1: Fiktive Division konzeptionieren
 - Engagement 2: Fiktive Funksprüche erstellen und senden
 - Engagement 3: Radar-Echos am Tag der Landung erzeugen
 - Engagement 4: Panzerattrappen an der Küste von Dover aufstellen

Engagements beschreiben somit die tatsächliche, operative Tätigkeit. Es sind die direkt beobachtbaren Handlungen der Mitarbeiter, die für das Start-up unmittelbar von Wert sind. Wichtig für eine eindeutige Beschreibung von Engagements ist, dass sie immer **eine Tätigkeit an einem Objekt** umfassen. Der Mitarbeiter muss genau verstehen, was er tun soll und was das Endergebnis sein soll, das von ihm erwartet wird.

Agorai ist Teil der Softwarebranche, in der in aller Regel digitale Objekte erstellt werden, die für die Interaktion mit anderen Menschen genutzt werden. Beispiele für Engagements sind hier:

- Operation: Customer Discovery
 - ▶ Mission: Interviews mit Zielkunden durchführen
 - Engagement 1: Interviewleitfaden schreiben
 - Engagement 2: Telefon-Pitch formulieren
 - Engagement 3: Interviewnotizen dokumentieren
 - Engagement 4: Interviewergebnisse auswerten

Zur Bearbeitung der Engagements ist eine tiefgreifende und anwendungsbezogene Expertise innerhalb des Fachbereichs notwendig. Der Entwickler muss seine Programmiersprache beherrschen, der Gründer muss über gute rhetorische Fähigkeiten und Überzeugungskraft verfügen, um bei Investoren punkten zu können und der Interviewer muss wissen, wie man die richtigen Fragen stellt. So beeinflussen Suggestivfragen beispielsweise

die Antworten des Interviewees und verzerren die Wirklichkeit. Dies könnte dazu führen, dass ein Start-up im weiteren Verlauf von Kundenbedürfnissen ausgeht, die in der Realität gar nicht existieren. Diese Fehleinschätzung könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass das Start-up Produkte entwickelt, die der Markt gar nicht nachfragt.

Wie detailliert die Engagements spezifiziert werden müssen, um eine Mission verständlich zu beschreiben, hängt wiederum eng mit der Fachkompetenz der Mitarbeiter zusammen. Es ist unmittelbar einsichtig, dass erfahrene Kollegen viel weniger detaillierte Vorgaben brauchen, um hochwertige Arbeitsergebnisse abzuliefern. Da Engagements die kleinsten Einheiten des Tagesgeschäfts sind, sollten sie **innerhalb von Tagen erledigt** werden.

Fazit

Start-ups mangelt es oftmals an durchgängiger und zielorientierter Steuerung. Die Verbindung zwischen abstrakter Vision und operativer Tätigkeit stellt dabei eine Kernherausforderung dar. In dem Artikel wird dargelegt, dass das bei Agorai entwickelte OME-Framework an dieser Stelle ansetzt und einen Ansatzpunkt zur Verbesserung der Steuerung in Start-ups liefert. Dabei werden die Themenfelder und Ziele der Operations, über die Zwischenebene der Missions in konkret zu bearbeitende Engagements heruntergebrochen. Dies gewährleistet sowohl, dass die Vision in für alle Mitarbeiter verständliche Aufgabenpakete heruntergebrochen wird als auch, dass die operativen Tätigkeiten auf unterster Ebene zur Erreichung der übergeordneten Ziele und damit zur Erfüllung der Vision des Start-ups beitragen. ■

Quellen

- Blank, Steven (2005): *The Four Steps to the Epiphany*
- Feltham, Gerald A. and Xie, Jim (1994): *Performance Measure Congruity and diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations*, in: *The Accounting Review* (69) 1994, S. 429-453.
- Küpper, Hans-Ulrich et al. (2013): *Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 6. Auflage, Stuttgart 2013.
- Merchant, Kenneth A. and Van der Stede, Wim A. (2012): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3. edition, Boston 2012.
- Ries, Eric (2011): *The Lean Startup*
- Sinek, Simon (2009): *Start with Why*
- Weber, Jürgen (1998): *Einführung in das Controlling*, 7. Aufl., Stuttgart 1998.



**Jan
Rodenwald**

ist Gründer des Start-ups Agorai, mit dem er politische Partizipation und Bürgerbeteiligung digitalisiert. #updatedemocracy Nach dem Studium der Politikwissenschaft an der LMU München hat er sich über Start-ups und Investoren in die Gründerwelt begeben und war zuletzt Unternehmensberater mit Fokus auf Innovationsmethoden und Organisationsdesign. jan.rodenwald@agorai.net



**Thomas
Sauer, M. Sc.**

ist Manager bei der CA Akademie AG im Bereich CA Consulting. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Steuerung kleiner und mittelständischer Unternehmen, dem Aufbau zukunftsfähiger Finanzorganisationen sowie der Ausgestaltung von Steuerungsprozessen. t.sauer@ca-akademie.de



Situationsadäquate Berechnung von Stillstandskosten

Peter Hoberg

Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie wird der Controller immer wieder gefragt, wie teuer es ist, wenn die Produktion für eine bestimmte Zeit nicht arbeitet. Zu unterscheiden ist, ob eine Produktion geplant war oder nicht. Wenn sie geplant war, werden diese Zeiten ohne Produktion ungeplante Stillstandszeiten genannt. Alle Stillstandszeiten führen je nach Situation – z. B. saisonabhängig – zu geringen oder auch zu sehr hohen Stillstandskosten. Der Kostensatz ist von hoher Bedeutung, weil aus ihm häufig Folgeentscheidungen abgeleitet werden müssen. Die exakte Situation muss somit erhoben werden.

Das Thema der Stillstandskosten taucht bei jedem Streik auf, aber auch in Zeiten von Corona, wenn es darum geht, die Kosten der

Schließung der Unternehmen bestimmter Branchen abzuschätzen. Im unerfreulichsten Fall kann abgeschätzt werden, wann ein Unternehmen in den Konkurs rutschen wird. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen aber die kurzfristigen ungeplanten Stillstände, die von wenigen Minuten bis zu einigen Tagen reichen.

Die Standardantwort

Einige Controller beantworten die Frage nach den Stillstandskosten dadurch, dass sie den Vollkostensatz von z. B. 10 €/ME angeben; das ist nur auf den ersten Blick korrekt (abgesehen davon, dass kaum ein Unternehmen die tatsächlichen Vollkosten betriebswirtschaftlich korrekt ermittelt). Die Wahr-

scheinlichkeit, dass die Antwort in der jeweiligen Situation passt, ist außerordentlich gering. Die Bandbreite der zutreffenden Antwort kann in den Extremfällen von 0 €/ME bis über 100 €/ME reichen. Die wichtige erste Unterscheidung besteht in der Prüfung, ob der Stillstand Einfluss auf den Absatzmarkt nehmen wird, indem später oder sogar gar nicht geliefert wird. In diesen Fällen sind die Stillstandskosten üblicherweise sehr hoch. Zunächst sei aber der einfachere Fall betrachtet, in welchem der Stillstand „nur“ Einfluss auf die Kosten nimmt.

Die kostenorientierte Antwort

Wenn der Absatzmarkt nicht betroffen ist, so stellt sich „nur“ die Frage, wie der Men-

genverlust aufgeholt werden soll. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten je nach Auslastung des Unternehmens.

Stillstandskosten bei Unterbeschäftigung

Der einfachste Fall aus Kalkulationssicht liegt vor, wenn in Zeiten der Unterbeschäftigung die Mengen nicht benötigt werden, weil das Personal unterausgelastet ist. In so einem – sicher seltenen – Fall betragen die Stillstandskosten 0 €/ME, wobei vorausgesetzt wird, dass durch den Stillstand keine Materialien verdorben werden. Teilweise müssen aufbereitete Rohstoffe innerhalb einer bestimmten Zeit verarbeitet werden. Wenn diese kritische Zeit überschritten wird, müssen die Materialien entsorgt werden. Andererseits ist es im Extremfall denkbar, dass die Produktionsmengen gar nicht gebraucht wurden. Das kann passieren, wenn andere Maschinen besser als geplant gelaufen sind, so dass eine maximal absetzbare Menge auch bei Stillstand einer Maschine erreicht wurde. Die Stillstandskosten könnten dann sogar negativ sein, weil Lager- und Vernichtungskosten gespart würden.

Der Standardfall aber besteht nach einem Stillstand darin, dass mit zusätzlichen Kosten nachproduziert werden muss. Dabei fallen allerdings – wie oben erwähnt – nur selten die Vollkosten an, sondern es muss im Einzelfall geprüft werden, welcher Schaden durch die Nachproduktion eintreten wird. Ein geringer Schaden ergibt sich, wenn z. B. in der nächsten Schicht etwas länger gefahren wird oder wenn sogar eine bisher nicht eingeplante Maschine eingesetzt werden kann. Im günstigsten Fall kommen dann nur die zusätzlichen direkten Personalkosten zum Tragen. Denn das Material und die Energie und auch die leistungsmengenabhängigen Wertverzehre (kalkulatorische Abschreibungen) sind ja nicht oder nur kaum verbraucht worden. Und Fixkosten ändern sich kurzfristig praktisch nie.

Für ein Beispiel sei angenommen, dass eine Anlage von 2 Personen gefahren wird (direktes Personal), die einen Bruttostundenlohn von je 20 €/h erhalten. Dann betragen die Stundenkosten pro Person für jede gearbeitete Stunde ca. 40 €/h (vgl. zur Daumenregel der Verdopplung und auch zur exakten Vorgehensweise Varnholt/Hoberg/Gerhards/Wilms/Lebefromm, S. 72 ff.). Da diese Stunden nachgearbeitet werden müssen, belau-

fen sich die zusätzlichen Kosten auf $2 \times 40 \text{ €/h} = 80 \text{ €/h}$. Dieser Satz kann nun mit der Anzahl der Ausfallsstunden multipliziert werden. Eventuell lässt sich noch eine gewisse Verringerung erreichen, wenn die Mitarbeiter, die an der ausgefallenen Maschine arbeiteten, zumindest teilweise an anderer Stelle produktiv eingesetzt werden konnten.

Stillstandskosten bei Normalbeschäftigung

Anpassungsformen: Wenn es bei Normalbeschäftigung in der Produktion oder einem Bereich der Produktion zu einem Stillstand gekommen ist, muss entschieden werden, wie die verlorene Menge aufgeholt werden kann. Durch die Annahme der Normalbeschäftigung sind zusätzliche Mengen kurzfristig fast immer nur durch zusätzliche Produktionszeiten zu erreichen, was seit Gutenberg zeitliche Anpassung genannt wird (vgl. zu den Anpassungsarten z. B. Kellner/Lienland/Lukesch, S. 297 ff.). Eine quantitative Anpassung (mehr Maschinen) oder eine intensitätsmäßige Anpassung (höhere Taktzahlen, schnellere Arbeit) verlangt fast immer längere Vorlaufzeiten. Auch zusätzliche Mitarbeiter werden erst nach einer Einarbeitungsphase wirksam (vgl. zu dem Effekt von Einarbeitungskosten Hoberg (2018), S. 17 ff.). Zusätzliche Maschinen können erst nach Ablauf der Lieferzeiten und der Installationszeiten in Betrieb genommen werden.

Somit muss entschieden werden, wann die zusätzliche Arbeitszeit geleistet werden soll. Wenn kein 3-Schichtbetrieb vorliegt, kann über die Verlängerung der Schichten diskutiert werden, so dass die Mitarbeiter jeden Tag eine oder zwei Stunden länger arbeiten. Dies kann durch Vorarbeit oder durch Überstunden geschehen. Vorarbeit ist eine gute Lösung, wenn es sich um ein saisonales Geschäft handelt, bei dem sich nach den Saisonspitzen die angesammelten Vorarbeitsstunden wieder reduzieren lassen, indem z. B. in der seasonschwachen Zeit nur an 4 Tagen pro Woche gearbeitet wird. Es wurde hier mit Absicht nur die Vorarbeit erwähnt. Die Praxis zeigt, dass Nacharbeit bei den Mitarbeitern außerordentlich unbeliebt ist, weil sie einen Zeitpuffer haben wollen, den sie möglichst frei einsetzen können.

Wertkomponente: Besteht diese Möglichkeit zum späteren Abbau nicht, so kommt es üblicherweise zu Überstunden. Entgegen der herrschenden Meinung sind sie nicht teurer

als normale Arbeitsstunden. Denn in die Überstundenkosten gehen zwar zusätzlich der Überstundenzuschlag (z. B. 25% für die erste Stunde) ein und auch die Arbeitgebersozialabgaben, aber alle weiteren Teile des zweiten Lohns sind mit dem Lohn für die normale Arbeitszeit abgegolten (vgl. zu genauen Kalkulationen Hoberg (2019), S. 1 ff.). Zudem lassen sich mit Überstunden Einarbeitungskosten vermeiden und ihre Flexibilität hilft dem Unternehmen. Allerdings darf dieses Instrument nicht unbegrenzt angewendet werden. Nicht nur aufgrund der gesetzlichen Grenzen sollten Überstunden nur maßvoll eingesetzt werden, sondern auch weil ansonsten die Krankheitsquote steigen kann und die Konzentration nachlassen kann.

Wenn im Beispiel wieder ein Bruttostundenlohn von 20 €/h angenommen wird, so sind zunächst die Zuschläge von z. B. 25% zu addieren. Diese Zuschläge liegen höher, wenn am Wochenende oder sogar an Feiertagen gearbeitet wird. Und dann sind aus Arbeitgebersicht noch die Sozialabgaben von ca. 20% zu berücksichtigen. Eine gewisse Entlastung der Unternehmen findet aber dadurch statt, dass bei Überstunden an Sonntagen und Feiertagen die Zuschläge von den Sozialabgaben weitgehend verschont bleiben. Die Befreiung von den Sozialabgaben gilt übrigens auch für die Mitarbeiter, bei denen der Staat an Sonntagen und Feiertagen keine Lohnsteuer auf die Zuschläge erhebt. Es ergibt



Summary

Stillstandskosten stehen nur selten im Mittelpunkt der Diskussion, obwohl sie das Ergebnis von Unternehmen wesentlich beeinflussen können. Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie werden Controller gefragt, wie teuer es ist, wenn die Produktion für eine bestimmte Zeit nicht arbeitet. Dabei ist zu unterscheiden, ob eine Produktion geplant war oder nicht und ob Kunden nicht mehr beliefert werden können. Controller sollten somit aufzeigen, wann nach Stillständen nachproduziert werden konnte und wann die Nachfrage endgültig nicht bedient werden konnte. Für beide Problemgruppen müssen die Kosten erfasst werden.



**Prof. Dr. Peter
Hoberg**

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

sich für normale Überstunden zunächst ein Stundensatz von $20 \cdot 1,25 \cdot 1,2 = 30 \text{ €/h}$, der etwas zu erhöhen ist, weil es noch kleinere zusätzliche Kosten im Falle von Überstunden gibt. Aber selbst am Wochenende wird der obige Normalarbeitskostensatz von 40 €/h nicht überschritten. Überstunden sind somit günstiger als Normalarbeitsstunden. Teurer werden Arbeitsstunden, welche normal, d. h. nicht als Überstunden, in die Zeiten mit Zuschlägen fallen. In der Nacht muss mit wenigen Ausnahmen mindestens 25% bezahlt werden, bei großer Belastung auch mehr. Je nach Branche wird z. B. nachts ein Zuschlag von 50% bezahlt. Diese Zuschläge sind für die ersten 25 Prozentpunkte von Steuern und Sozialabgaben befreit. Es muss dann eine Gewichtung der Zuschläge stattfinden.

Mengenkomponente: Nachdem die Wertkomponente geklärt ist, muss nun die Mengenkomponente genauer untersucht werden. Da es wegen der Overhead-Kosten vernünftig ist, alle Maschinen während einer Schicht laufen zu lassen, bedeutet dies für Mehrmengen, dass zusätzliche Stunden oder sogar zusätzliche Schichten gefahren werden müssen. In der Autoindustrie wird zusätzliche Nachfrage durch Sonderschichten abgedeckt. Ganze Schichten bedeuten allerdings, dass nicht nur das direkte Personal zusätzlich bezahlt werden muss, sondern auch alle indirekten Mitarbeiter, sei es in der Arbeitsvorbereitung, in der Instandhaltung, in der Energiezentrale, in der Schichtleitung, in der Teamleitung, in der Logistik usw.

Zur Fortführung des Beispiels sei für die Normalbeschäftigung angenommen, dass für jeden direkten Mitarbeiter nochmals ein weiterer Mitarbeiter im indirekten Bereich notwendig ist. Je nach Produktionsmodell kann dieser Faktor 2 sehr stark variieren. Mit dem Faktor 2 verdoppeln sich die Personalkosten pro Maschinenstunde von 80 €/h auf 160 €/h . Zu prüfen ist, ob weitere zusätzliche Kosten wie z. B. Vorbereitungsarbeiten – Desinfizieren, Aufheizen etc. – berücksichtigt werden müssen.

Vollkosten als Stillstandskosten?

Wie oben erwähnt, gibt es in der Praxis die Vorgehensweise, den Vollkostensatz aus dem Reporting als Kostensatz bei einem Stillstand zu verwenden. Die Antwort der Vollkostenrechnung ist jedoch fast immer falsch.

Zum einen ermittelt kaum ein Unternehmen die Vollkosten betriebswirtschaftlich richtig. Es fehlen üblicherweise die kalkulatorischen Komponenten. Die Abschreibungen sind häufig zu niedrig, weil ein Teil der Maschinen bereits abgeschrieben ist. Auch höhere Wiederbeschaffungspreise – z. B. für Maschinen ohne hohen Elektronikanteil – finden selten Eingang in die Abschreibungen. Im Weiteren fehlen praktisch immer die Kapitalkosten. Besonders die anteiligen Eigenkapitalkosten, welche ja einen großen Anteil für das Risiko enthalten, müssten berechnet werden. In kleineren Unternehmen kommen noch weitere kalkulatorische Kosten wie der Unternehmerlohn oder kalkulatorische Mieten dazu.

Zum anderen enthalten die Vollkosten auch Fixkostenanteile, die sich aber nicht oder nur kaum ändern, wenn Maschinen stehen. Zu nennen sind insb. die zeitabhängigen Abschreibungen mit den durch sie ausgelösten Kapitalkosten, die indirekten Personalkosten der Produktion, Verwaltungsumlagen von anderen Abteilungen, Mieten und Leasing u. ä. Die Vollkosten sind also ungeeignet, wenn es darum geht, die tatsächlichen Stillstandskosten zu ermitteln. Lediglich nach außen hin – wenn z. B. fehlerhaftes Material zum Stillstand geführt hat – können die Sätze verwendet werden, weil sie höher sind und weil sie sich gut nachweisen lassen. Schwierig ist aber, kalkulatorische Komponenten unterzubringen, weil diese auf das interne Rechnungswesen beschränkt sind.

Die marktorientierte Antwort

Besonders teuer wird es für Unternehmen, wenn Stillstände dazu führen, dass Kundenaufträge nicht bedient werden können. Während eine Verschiebung häufig noch aufgeholt werden kann, gibt es Branchen, in denen ein Produktionsstillstand den Wegfall der Aufträge bedeutet. Dies gilt für große Teile der Dienstleistungsproduktion, aber auch für viele Sachgüterbranchen, in denen sich die Nachfrage nicht oder nur wenig speichern lässt. Fast alle Hersteller von Getränken leiden darunter, dass der Kunde mit seinem Durst nicht wartet, bis das Produkt wieder im Regal steht. Aber auch, wenn sich ein Teil der Aufträge später bedienen lässt, geht der andere Teil verloren. Zu fragen ist nun, welche Kosten pro Mengeneinheit anfallen. Wenn der Controller dann einen der oben beschriebenen Kostensätze nennt, hat er fast immer die Kosten des Stillstandes wesentlich unterschätzt.

Denn für den nicht mehr aufholbaren Teil der nicht bedienten Aufträge verliert das Unternehmen den Deckungsbeitrag, also den Nettoumsatz abzüglich der meisten variablen Kosten. Der Nettoumsatz ist nicht leicht zu bestimmen, weil es nicht um den Listenpreis geht, sondern um den Preis nach Abzug aller Rabatte. Bei den Preisen muss es sich also um die Nettopreise handeln, die häufig nur schwer zu ermitteln sind. Neben den vielen Rabattarten, welche den Nettopreis reduzieren, muss auch der Effekt von Zahlungszielen und Finanzierungshilfen berücksichtigt werden (vgl. Hoberg (2014, S. 1 ff.)). Der verlorene Nettoumsatz pro Stunde ergibt sich, indem die normale Stundenleistung einer Maschine mit dem Nettopreis multipliziert wird. Durch die Nichtproduktion entfallen nur einige Kosten, nämlich hauptsächlich die variablen. Meistens können das Material und ein Großteil der Energiekosten gerettet werden. Wenn der Stillstand länger dauert, kann auch das Personal umdisponiert werden. Insofern kann man sagen, dass mindestens die Deckungsspanne verloren geht.

Der entgehende Deckungsbeitrag ermittelt sich, indem die normale Stundenleistung mit der Deckungsspanne multipliziert wird. Es sei angenommen, dass eine Anlage

an einem Freitag um 10 Uhr ausgefallen ist und erst am Wochenende repariert werden konnte (die anfallenden Reparaturkosten sind in der folgenden Rechnung nicht enthalten). Wenn dann bis 22 Uhr gearbeitet worden wäre, würden bei einer Stundenleistung von 400 ME/h und einer Deckungsspanne von 5 Euro/ME ein Betrag von 2000 €/h anfallen. Über die 12 Stunden erleidet das Unternehmen einen Schaden von 24 T€. Und das setzt noch voraus, dass die Maschine am Montagvormittag wieder mit normaler Efficiency anfährt. Wie oben erwähnt, kann der Schaden noch größer sein, wenn nicht alle Teile der variablen Kosten gerettet werden können. Dazu können noch Strafzahlungen (Penalties) kommen, wenn dies mit dem Kunden so vereinbart ist. Gerade viele Handelshäuser verstehen in OoS-Situationen (Out of Stock) keinen Spaß. Das gilt besonders, wenn die Ware für eine Aktion eingesetzt werden sollte.

Am Rande sei noch auf einen „beliebten“ Fehler hingewiesen. In einigen Unternehmen wird statt der Deckungsspanne der Gross Profit verwendet, was nicht korrekt ist. Denn im Gross Profit werden auch fixe Bestandteile wie z. B. die zeitabhängigen Abschreibungen und der Overhead der Produktion und der Logistik abgezogen. Und die Hochregalkosten ändern sich kaum, wenn einige Paletten weniger durchgeschleust werden. Die Unternehmen müssen sich also schon die Mühe machen, die betriebswirtschaftlich richtige Deckungsspanne zu ermitteln.

In den vorherigen Ausführungen ging es um die Höhe der Stillstandskosten für **eine Maschine**. Es gibt allerdings auch den Fall, dass **mehrere Maschinen** zugleich stehen bleiben, weil z. B. der Strom ausgefallen ist, das Lager keine Paletten mehr aufnehmen kann, es eine Betriebsversammlung gibt usw. In der kostenorientierten Betrachtung müssen die oben ermittelten Sätze über alle betroffenen Maschinen summiert werden. Auch bei einem Streik oder aktuell einer Corona-bedingten Schließung ist zu ermitteln, welche Kosten anfallen. Dabei muss das Unternehmen beachten, inwieweit die Löhne durch Streikgeld oder Kurzarbeitergeld zumindest teilweise ersetzt werden, so dass die Belastung für das Unternehmen deutlich geringer ausfällt. Wenn die Kunden bereit sind zu warten (z. B. längere Lieferfristen bei Premiumfahrzeugen), kann ein Teil der Probleme aufgeholt werden.

In der engpassorientierten Situation bleibt es dabei, dass die Unternehmen einen Teil der Nachfrage endgültig verlieren. Für diesen Teil muss wieder die Deckungsspanne angesetzt werden.

Ursachen für Stillstände

Der beste Stillstand ist der, welcher noch verhindert werden kann. Insofern muss ein Blick auf mögliche Gründe geworfen werden. In der Praxis sind die meisten Ursachen für Stillstände erschreckend banal. Es geht fast immer um Missmanagement.

- a) Fehlende Rohstoffe: Insbesondere nach kurzfristigen Wechseln im Produktionsplan kann es Probleme geben, dass die notwendigen Rohstoffe nicht oder nicht pünktlich genug zur Verfügung stehen. Ebenfalls kommt es immer wieder vor, dass Rohstoffe zwar vorhanden sind, aber nicht den Spezifikationen entsprechen. In beiden Fällen sind nicht nur die Ursachen zu prüfen, sondern auch zu entscheiden, ob die Sicherheitsbestände zumindest in der Hochsaison erhöht werden sollten. Die Schichtleitung kann und muss dann entscheiden, ob ev. auf ein anderes Produkt umgerüstet werden soll, damit eine weitere Stillstandzeit vermieden werden kann.
- b) Fehlende Mitarbeiter: Eine weitere Ursache für den Stillstand von Maschinen kann darin liegen, dass nicht alle benötigten Mitarbeiter zur Arbeit erschienen sind. Die Ursache kann in der Urlaubszeit, in höherer Krankheitsrate, in Streik u. ä. liegen. Damit stellt sich für die Produktionsleitung die schwierige Aufgabe zu entscheiden, welche Maschinen nicht angefahren werden sollen. Es sind dann zwar keine Personalkosten entstanden, aber die verlorene Menge muss nachgeholt werden. Die oben abgeleiteten Stillstandskosten helfen bei der Priorisierung.
- c) Nicht hinreichend geschulte Mitarbeiter: Dieses Problem gibt es in mindestens 2 Varianten. Einmal kann es sein, dass das Bedienungspersonal nicht ausreichend geschult ist, so dass es Probleme, die sich anbahnen, nicht früh genug erkennt. Größere Schäden mit entsprechenden Ausfallzeiten sind häufig die Folge. Auch Reinigungsprobleme können auftauchen, die dann zu höheren Ausschussraten führen. Zum anderen muss die Arbeit des Instandhaltungspersonals geprüft werden. Hier hat fast jedes Unternehmen Probleme in qualitativer und/oder quantitativer

Hinsicht. Besonders wird immer wieder übersehen, wie lange es dauert, bis neue Mitarbeiter vollwertige Arbeit leisten können. Manchmal reicht schon der Abgang von 2 oder 3 Spezialisten aus, um ernste Schwierigkeiten zu erzeugen. Was in der Praxis immer wieder erstaunt ist, dass die Verrentung wichtiger Mitarbeiter erst festgestellt wird, wenn die Spezialisten schon gegangen sind. Dann dauert es Monate, bis Ersatz gefunden ist, der dann auch noch eingearbeitet werden muss. Der Verlust langjähriger Erfahrung ist dabei noch gar nicht berücksichtigt. Ein weiteres durch die Unternehmensleitung erzeugtes Problem tritt häufig auf, weil „gespart“ werden soll und die Maschinen nicht auf einen einheitlichen Stand gebracht werden. Das führt dazu, dass mehr Ersatzteile vorgehalten werden müssen und mehr Spezialwissen notwendig ist. Und wenn eine solche Spezialmaschine steht, kann es sein, dass dies so lange dauert, bis in einer der nächsten Schichten ein Mitarbeiter kommt, der sie noch beherrscht.

- d) Unzureichende Lagerkapazität: Im Lager können mindestens 2 Engpässe auftreten. Einmal ist zu fragen, wie viele Paletten maximal eingelagert werden können (Frage nach der Gesamtkapazität). Zum anderen ist zu fragen, wie viele Paletten pro Stunde eingelagert werden können (Frage der Einlagerungsgeschwindigkeit). Ein Unternehmen musste z. B. die gesamte Produktion abstellen, weil nicht genügend Ware aus dem Zentrallager abgeflossen war, so dass alle Lagerplätze besetzt waren und sich die produzierten Paletten bis in die Produktion zurückstauten.
- e) Kurzfristig orientierte Entscheidungen: Wenn die Nachfrage sich gut entwickelt, kommt auf die Unternehmensleitung teilweise eine schwierige Entscheidung zu. Um die Mengen zu schaffen, muss die Ausbringungsmenge kurzfristig maximiert werden. Der Produktionsleiter wird dann je nach Entscheidung gezwungen, eigentlich notwendige Wartungen nach hinten zu schieben. Dies hilft kurzfristig, erhöht aber die Risiken für die Zukunft. Aber viele Führungskräfte schauen nur auf die kurzfristigen Aspekte. Im schlimmsten Fall geben sie für die Hochsaison auch noch aggressive Sonderaktionen im Absatzmarkt frei, um die Nachfrage möglichst weitgehend abzuschöpfen.
- f) Ersatzteilmanagement: Leider kommt es immer wieder vor, dass benötigte Ersatz-

teile fehlen, so dass aus einem kurzen Stopp ein längerer Stillstand wird. Ursache ist teilweise eine rigide Vorgabe aus dem Cash-Management, welches eine Reduktion der Lagerbestände fordert. Ersatzteillieferungen erhalten dann keine Freigabe mehr oder sehr verspätet; im Extremfall gerade von den Finanzern, welche die Investition in einheitliche Maschinen abgelehnt haben. Der Finanzbereich kann sich dann für seinen guten Cashflow loben, natürlich ohne zu erwähnen, dass an anderer Stelle hohe Schäden durch entgangene Deckungsbeiträge entstanden sind. Gerade in solchen Fällen helfen die ermittelten Kosten für Stillstände, um zu zeigen, dass insb. vor der Hochsaison alle kritischen Ersatzteile am Lager sein müssen. Bei dieser Übung zeigt sich dann auch häufig, wie teuer es ist, nicht standardisierte Maschinen einzusetzen.

Die systematische Beseitigung von Stillstandsursachen ist auch deswegen wichtig, weil in den oben abgeleiteten Stillstandskosten noch nicht berücksichtigt wurde, dass ggf. zusätzliche Reparaturkosten und Umpflichtungskosten hinzukommen. Die Bearbeitung der Stillstandsursachen kann nur in wenigen Fällen sofort zum Erfolg führen. Insbesondere wenn die Hauptursache (root cause) das fehlende Know-how ist, kann es sehr lange dauern, bis nach erfolgreichen Schulungen und Ausbildungen die Stillstände weniger werden. Da sich die Kosten erst einmal erhöhen, muss das Unternehmen langfristig denken.

Einsatz der Information über die Stillstandskosten

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Höhe der Stillstandskosten in einer enormen Bandbreite liegen können: Von fast vernachlässigbar bis kritisch für die Erreichung der Unternehmensziele. Dementsprechend muss es auch abgestufte Antworten geben. Wichtig dabei ist, dass die Produktionsmannschaft weiß, an welchen Maschinen besonders hohe Stillstandskosten anfallen. Hier helfen dann schon einfache Maßnahmen, dass z. B. die kritischen Maschinen als erste angefahren werden und als letzte abgestellt werden. In den Schichtbesprechungen sollten die Prioritäten geregelt werden. Das kann auch bedeuten, dass nicht so wichtige Maschinen erst später repariert werden, um die knappen Instandhaltungskapazitäten

auf die Maschinen konzentrieren zu können, welche knappe Produkte herstellen.

Im Weiteren kann mit den Kostensätzen des Stillstandes auch ermittelt werden, in welchem Umfang Ersatzteile auf Lager gelegt werden sollten. Angesichts des geringen Zinsniveaus sind höhere Bestände fast immer richtig, solange das Unternehmen ziemlich sicher ist, dass es sie auch benötigen wird. Die Formel für die optimale Bestellmenge enthält den Zinssatz im Nenner, so dass dann auch noch Vorteile über höhere Bestellmengen erzielt werden können, solange die Sicherheitsbestände eingehalten werden (vgl. Hoberg (2020), S. erscheint demnächst). Wenn eine Reduktion der Kapitalbindung bei Ersatzteilen erfolgen soll, können Investitionen zur Vereinheitlichung von Maschinen mittelfristig für Erfolg sorgen.

Ähnlich kann man bei der Materialverfügbarkeit vorgehen. Bei den Produkten, die engpassgefährdet sind, sollte man auch im Fall von Just-in-Time-Anlieferungen ein Sicherheitsnetz spannen und einen geprüften Reservebestand vorhalten.

Mit den Kostensätzen für die Stillstände kann auch ermittelt werden, ob sich eine vorbeugende Instandhaltung lohnt. Dabei empfiehlt sich eine differenzierte Analyse für die Neben- und die Hochsaison. Während ein ungeplanter Ausfall in der Hochsaison üblicherweise schwere Konsequenzen hat, kann man es in der Nebensaison eher darauf ankommen lassen. Damit lassen sich dann anteilige Ersatzteilkosten und Umbaukosten sparen. In der Planung der neuen Hochsaison kommt immer wieder vor, dass neue Maschinen und viele Umbauarbeiten geplant werden, die kaum vor Beginn der Hochsaison beendet werden können. Damit schafft man sich noch zusätzliche Probleme, weil die Gefahr besteht, dass Maschinen in der Hochsaison nicht pünktlich zur Verfügung stehen. Es muss somit von Hochsaison zu Hochsaison gedacht werden. Angesichts langer Vorlaufzeiten für die Fertigstellung von Maschinen sollte teilweise schon in der laufenden Hochsaison entschieden werden, was bis zur nächsten Hochsaison verbessert werden soll.

Schlussfolgerung

Stillstandskosten stehen nur selten im Mittelpunkt der Diskussion, obwohl sie das Ergebnis der Unternehmen wesentlich beein-

flussen können. Dies gilt insbesondere dann, wenn Kunden nicht mehr beliefert werden können. Im üblichen Rechnungswesen kann man das leider nicht ablesen, weil es die Rubrik „entgangene Deckungsbeiträge“ nicht gibt. Der Controller sollte somit Hilfsrechnungen erstellen, welche zeigen, wann nach Stillständen nachproduziert werden konnte und wann die Nachfrage endgültig nicht bedient werden konnte. Für beide Problemgruppen müssen die Kosten erfasst werden. Teilweise sind dafür dann auch noch die Strafzahlungen zu erfassen, die durch vertragliche Verpflichtungen entstehen. Die Höhe der Stillstandskosten zeigt dann häufig, dass sich auch hohe Investitionen rechtfertigen lassen, wenn dadurch die Stillstandszeiten reduziert werden.

Zum Schluss sei auch noch erwähnt, dass das Unternehmen vor seinen Mitarbeitern ein gutes Bild abgeben muss. Wenn Maschinen dauernd ausfallen und das noch zur Hochsaison, wird sich so mancher Mitarbeiter fragen, ob er im richtigen Unternehmen arbeitet. Und gerade gute technische Mitarbeiter finden an fast jeder Ecke eine andere/befriedigendere Beschäftigung. ■

Literaturverzeichnis

- Hoberg, P. (2014): Ermittlung von Nettopreisen, in: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Investitionsrechnung/Ermittlung-von-Nettopreisen.html>, seit 22.9.14.
- Hoberg, P. (2018): Das unterschätzte Problem: Personalkosten in der Einarbeitung, in: Betriebswirtschaft im Blickpunkt, 1/2018, S. 17-24.
- Hoberg, P. (2019): Überstundenkosten geringer als gedacht, in: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Ueberstundenkosten-geringer-als-gedacht.html>, letzte Änderung: 16.9.2019.
- Hoberg, P. (2020): Optimierung von Rüstkosten, in: Wisu erscheint demnächst
- Kellner, F., Lienland, B., Lukesch, M.: Produktionswirtschaft – Planung, Steuerung und Industrie 4.0, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin 2020.
- Varnholt, N., Hoberg, P., Gerhards, R., Wilms, S.: Investitionsmanagement – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Umsetzung mit SAP®, Berlin/Boston 2018.
- Varnholt, N., Hoberg, P., Gerhards, R., Wilms, S., Lebefromm, U.: Operatives Controlling und Kostenrechnung – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP S/4HANA, 3. Auflage, Berlin/Boston 2020.

Customer Centricity

Wie Unternehmen ihre Kunden mehr ins Zentrum stellen können.

Mathias Weber

KUNDEN

Customer Centricity, Customer Experience, Customer First, Customer Empowerment ... diese und andere Schlagworte gehen seit einiger Zeit durch die Unternehmen. Dabei war der Kunde doch schon immer König, oder? Was also ist neu an diesen Ansätzen, wo stehen Unternehmen hier aktuell und was machen wirklich kundenzentrierte Organisationen anders? Kundenzentrierung heißt, die Bedürfnisse der Kunden ins Zentrum der Organisation zu stellen und damit verbunden alle internen Abläufe am idealen Kundenerlebnis auszurichten. Wenn dies gelingt stehen die Chancen gut, dass Kunden nicht nur zufrieden, sondern begeistert sind. In der Realität ist die Mehrzahl der Unternehmen heute produktzentriert ausgerichtet. Da Produkte immer austauschbarer und Produktzyklen immer kürzer werden, wird es auch immer schwerer, nur durch Produkte zu begeistern.

Echte Kundenzentrierung bietet großes Differenzierungspotenzial

Wie eingangs erwähnt, ist Kundenbegeisterung leider ein sehr rares Gut – sowohl im B2B-, als auch im B2C-Sektor. Wichtig ist, an der Stelle zu erwähnen, dass diese Unterscheidung für Kunden immer weniger eine Rolle spielt. Unser letztes bestes Kundenerlebnis setzt den Maßstab. So ist beispielsweise Amazon für viele die Benchmark für Lieferzeiten und Kulanz, oder Apple für digitale Ökosysteme. Ferner stellt sich die Frage, was diese „Begeisterung“ nun letztlich auszeichnet. In unserer Analyse konnten wir **vier Bestandteile** identifizieren, die erforderlich sind, um Kunden zu begeistern.

- 1) **Kundenbegeisterung ist nie das Ergebnis von Zufall.** Den Kunden ins Zentrum zu stellen, ist eine bewusste Entscheidung. Es ist die Überzeugung, die eigenen Prozesse, Abläufe und Strukturen am Nutzen des Kunden auszurichten und nicht ausschließlich an Effizienz, Wertschöpfung und Profitabilität. Das heißt nicht, dass diese Größen nicht wichtig sind, viel wichtiger ist aber die Beziehung zum Kunden.
- 2) **Kundenbegeisterung entsteht durch Emotionen.** Begeisternde Kundenerlebnisse gehen über das originäre Leistungsangebot hinaus: Was braucht mein Kunde wirklich? Welches Problem kann ich (zukünftig) lösen? Hier geht es dann oft nicht mehr nur um das Produkt, sondern immer mehr um die Frage, was darum herum passiert. Wer den Herausforderungen seiner

Kunden mit Empathie, Kreativität und Enthusiasmus begegnet, hat gute Chancen, diese zu begeistern.

- 3) **Kundenbegeisterung ist eine Frage der Haltung.** Gelebte Kundenzentrierung ist nicht nur eine Frage der richtigen Tools und Kompetenzen, sie ist auch ganz stark eine Frage der individuellen Haltung: Die handelnden Personen müssen es auch wirklich wollen. Als Kunde spürt man diese Haltung sehr schnell: Menschen werden am Ende von Menschen begeistert.
- 4) **Kundenbegeisterung braucht konsequente interne Verankerung.** Wer begeistern will, braucht eine Kundenkultur. Diese zu erschaffen und zu pflegen bedeutet für viele Unternehmen eine große Veränderung. Und Change ist keine Checkliste, sondern beinhaltet einen langfristigen Verankerungsprozess: Kundenzentrierung muss in der Führungsebene verankert und in allen Funktionsbereichen operationalisiert werden. Ferner muss sie präsent im Unternehmen sein und konkret fürs Tagesgeschäft der handelnden Personen heruntergebrochen werden.

Fünf Impulse für mehr Kundenzentrierung im eigenen Unternehmen

Zusammengefasst möchten wir Ihnen fünf Impulse mitgeben, wie Sie Kundenzentrierung in den Unternehmensalltag stärker integrieren können:

- 1) Machen Sie den Kundennutzen zum Maßstab für alles im Unternehmen.
- 2) Bieten Sie Ihren Kunden einen höheren Nutzen als erwartet – nur so begeistern Sie.
- 3) Überraschen Sie mit einzigartigem Nutzen – etwas, das nur Sie können.
- 4) Entwickeln Sie eine Toolbox zur nachhaltigen Verankerung von Kundenzentrierung in der ganzen Organisation.
- 5) Fangen Sie lieber klein an als gar nicht. Kunden sind heute selten begeistert – Das Potenzial für Kundenbegeisterung ist riesig. ■

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Beitrag die männliche Form des Begriffs „Kunde“ verwendet. Im Sinne der Gleichbehandlung meinen wir damit grundsätzlich alle Geschlechter.



Dipl.-BW (FH) Mathias Weber

ist Partner bei Gebhardt & Partner Markenberatung. Er unterstützt Unternehmen dabei, langfristig erfolgreicher zu werden durch den Aufbau von kundenzentrierten und begehrlichen Marken. Darüber hinaus ist er als Dozent an Hochschulen tätig.
m.weber@gp-markenberatung.de



Working Capital: Schmieröl oder Sand im Getriebe von Unternehmen?

Evidenz am Beispiel von DAX 30-Unternehmen auf Basis einer empirischen Untersuchung für die Jahre 2013 bis 2017, Teil 2. Jürgen Dahlhoff / Thomas Sander

Es gibt nicht die eine Ursache für ein sich nach oben oder unten entwickelndes Working Capital. Dazu sind Unternehmen zu unterschiedlich. Das macht es schwierig, eine Vorhersage zu einem zukünftigen Working Capital-Niveau zu treffen.

Gründe für unterschiedliche Working Capital-Entwicklungen

Zuerst einmal muss man konstatieren, dass das Geschäftsmodell die Höhe des Working Capitals bestimmt. Beispielsweise benötigen dienstleistungsnahe Branchen im Gegensatz zu Industrieunternehmen kaum Vorratsvermögen. Dadurch fällt für erstere ein wesentlicher Treiber für höheres Working Capital fort und das Nettoumlaufvermögen dieser Unternehmen ist tendenziell geringer.

Das Wachstum eines Unternehmens spielt ebenfalls eine Rolle, da mit steigenden Um-

satzerlösen auch höhere Forderungen verbucht werden. Auch müssen Industrieunternehmen in Wachstumssituationen ihre Vorräte erhöhen, um der Kundennachfrage gerecht zu werden. Gegenläufig dazu wirken höhere Lieferantenverbindlichkeiten, die in manchen Unternehmen das aktivseitige WC-Wachstum teilweise oder ganz kompensieren, in anderen dagegen nicht. Veränderungen der kurzfristigen Aktiva und Passiva führen zwangsläufig zu Bilanzverlängerungen und –verkürzungen und damit des Working Capitals.

Volkswirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen ebenfalls das Working Capital-Niveau. In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten, wie z.B. während der Finanzkrise von 2008, verlängerte sich der Working Capital Zyklus mit steigenden Lagerbeständen und längeren Zahlungszielen. Gleichzeitig kämpfte die Bankenwelt um ihr Überleben, welches es für Unternehmen schwieriger



Summary

In Teil 1 (CM 2/2021) wurden zunächst das Working Capital und dessen Management beschrieben. Danach wurde empirisch die Working Capital-Performance im DAX 30 von 2013 bis 2017 analysiert. Dabei stellte sich heraus, dass die DAX-Gesamtpopulation eine relativ stabile Working Capital-Performance mit einem im Mittel gebundenen Working Capital von knapp 1,5 Monaten über den Fünfjahreszeitraum zeigte. Auf individueller Unternehmensebene ergaben sich jedoch teilweise beträchtliche Unterschiede und Veränderungen in der Working Capital-Struktur. Teil 2 geht nun auf mögliche Gründe in der unterschiedlichen Working Capital-Performance ein.

machte, ihr erhöhtes Working Capital zu finanzieren. Als eine Folge brach der globale Handel seinerzeit stark ein. Die mittelfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie von 2020 könnten ähnlich aussehen.

Mindset hat Auswirkungen auf das Working Capital Management

Neben diesen „natürlichen“ Ursachen für Veränderungen des Working Capital, gibt es Gründe, die in den Entscheidungen und Handlungen der Verantwortlichen zu suchen sind. Hier zeigt sich beispielsweise, welche Wichtigkeit dem Thema zugemessen wird.

Eine Überlegung bezieht sich auf das normative Mindset des Entscheidungsträgers zum Working Capital. Eine interessante Studie zur Unternehmensführung hat bereits 1984 festgestellt, dass Führungskräfte auf Basis einer subjektiven, konstruierten Wahrnehmung handeln.¹⁴ Diese konstruierte Wahrnehmung ist das Ergebnis eines Filterprozesses (z.B. kognitive Basis, selektive Perzeption und subjektive Interpretation der jeweiligen Führungskraft), an dessen Ende eine Entscheidung steht, die im Rahmen einer begrenzten („gefilterten“) Rationalität erfolgt. Dieses Modell versucht zu erklären, warum Manager trotz scheinbar gleicher Ausgangslage unterschiedlich entscheiden. Bezogen auf das Working Capital bedeutet dies, dass Manager dessen Bedeutung unterschiedlich bewerten. Nimmt man eine eher bilanzorientierte oder eine cash flow-orientierte Sichtweise ein? Handelt es sich also beim Working Capital um eine Liquiditätsreserve oder eher um gebundenes Kapital, welches freigesetzt werden soll? Im ersteren Fall ist ein tendenziell höheres Working Capital positiv zu bewerten, während Anhänger der zweiten Betrachtungsweise ein eher niedrigeres Working Capital bevorzugen würden. Diese „Philosophie“ hat Auswirkungen darauf, ob Working Capital-Reduzierung mit einem gewissen kämpferischen Ansatz verfolgt wird oder ob das Thema eine weniger wichtige Rolle im Unternehmen spielt. Es kommt also entscheidend auf die Führungspersonen an der Unternehmensspitze und im Finanzbereich an.

Anlässe und Empfehlungen für Working Capital-Projekte

Sure beschreibt den sog. Maturitätsgrad, mit dem er auf Unterschiede zwischen kapitalmarktorientierten Unternehmen und familiengeführten Mittelständlern beim Handling von Working Capital hinweist.¹⁵ Erstere sind dem Wertsteigerungspostulat verpflichtet und verfolgen daher einen aggressiven Working Capital-Gestaltungsansatz, letztere sind aufgrund einer anderen normativen Ausrichtung eher konservativ bis moderat.

Die Reduzierung von Working Capital gilt als ein Treiber von Wertsteigerungen. Gerade Unternehmen mit

„schlechten“ Working Capital-Kennziffern sind interessante Kandidaten für Optimierungen und damit in letzter Konsequenz entsprechender Wertgenerierung. Das lässt sich auch empirisch belegen. Der Kapitalmarkt bestraft beispielsweise Unternehmen, die ihr durchschnittlich gebundenes Vorratsvermögen vernachlässigen. Eine Studie fand für den Zeitraum 1981 bis 2000 für den US-Markt heraus, dass Unternehmen mit überdurchschnittlich hohen Beständen eine sehr schlechte Aktienperformance haben, während am besten die Unternehmen abschnitten, die zwar ihr Vorratsvermögen abbauten, aber nur wenig besser als der Durchschnitt waren. Besondere aggressive Reduzierer von Vorräten wiederum wiesen nur durchschnittliche Aktienrenditen auf.¹⁶ Es lohnt sich also, sein Vorratsvermögen zu optimieren, zumindest für kapitalmarktorientierte Unternehmen. Übertreibungen werden jedoch nicht goutiert.

Der Finanzierungsmix ist ein weiteres wichtiges Element, welches für oder gegen ein proaktiveres Working Capital Management spricht. Hoch verschuldete Unternehmen erfahren einen höheren Druck, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen als beispielsweise Unternehmen mit einer komfortablen Eigenkapitalquote. Erstere müssen größere Anstrengungen im Working Capital Management unternehmen, um Liquidität zu erzeugen, die ihren operativen und Free Cash Flow verbessern.

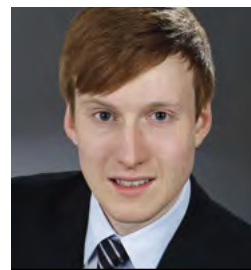
Weitere Gründe liegen in den Absatz- und Beschaffungsstrategien der Unternehmen. E-Commerce-Unternehmen haben beispielsweise höhere Bestände als Einzelhändler, da sie rasch auf Bestellungen reagieren müssen. Unternehmen, die nahe bei ihren Kunden angesiedelt sind, z.B. Zulieferer, müssen flexibel und schnell auf die Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren, um z.B. just-in-time zu liefern. Tendenziell haben sie höhere Bestände. Beschaffungsseitig müssen Unternehmen aufgrund ihrer internationalen Beschaffungsketten oder weil sie auf nur einen Zulieferer bei wichtigen Teilen setzen, Konzessionen bei den Zahlungszielen machen. Das verkürzt tendenziell die Verbindlichkeiten aus LuL und verlängert damit den Cash Conversion-Zyklus. Die Corona-Pandemie verändert bei vielen Unternehmen das Global Sourcing, wie eine aktuelle Studie herausgearbeitet hat.¹⁷ Danach wird es weniger Einkauf in Fernost, eine Stärkung der heimischen Lieferanten als auch eine steigende Bevorratung geben, was tendenziell zu einer Veränderung des Working Capitals führen dürfte.

Interne operative Gründe für ein Zurückfahren von Working Capital-Projekten mögen ebenfalls in diversen Unternehmen vorherrschen. Beispielsweise hat ein zu starkes Bestandsreduzierungsprogramm zu Lieferproblemen geführt. Kunden haben sich beschwert oder sind abgesprungen. Die Geschäftsführung stoppt diese Projekte und setzt wieder höhere Priorität auf die Lieferfähigkeit mit in der Folge ansteigenden Beständen. Weiterhin ist es denkbar, dass Lieferanten, die relativ spät be-



Prof. Dr. Jürgen Dahlhoff

lehrt Controlling, Kostenrechnung, Externes Rechnungswesen, Finanzierung und Internationales Business an der SRH Hochschule Hamm in deutsch- und englischsprachigen Studiengängen. Vor seiner Tätigkeit im Hochschulbereich hat er mehr als 25 Jahre praktische Tätigkeit in international ausgerichteten Unternehmen im Kaufmännischen Bereich ausgeübt (DAX 30, FTSE 100, Mittelstand), davon 15 Jahre als Kaufmännischer Leiter bzw. Finance Director für in- und ausländische Gesellschaften.
juergen.dahlhoff@srh.de



Thomas Sander (M.Sc.)

hat im Sommer 2020 sein Masterstudium BWL an der SRH Hamm abgeschlossen. Seit Herbst 2020 arbeitet er als Controller bei einem Automobilzulieferer.
sander.th@outlook.de

zahlt werden, sich um alternative Kunden bemühen, wenn sie die Wahl haben. Ein zu aggressiver Auftritt gegenüber den Lieferanten, um lange Zahlungsziele herauszuholen, kann sich als kontraproduktiv erweisen. Die Mühen der Ebene zeigen sich, wenn man versucht, Zahlungsziele gegenüber Lieferanten heraufzusetzen oder gegenüber Kunden zu reduzieren. Insbesondere wenn diese „marktmächtiger“ sind und ebenfalls Working Capital-Verbesserungen auf ihre Fahnen geschrieben haben.

Last but not least mag es auch Unternehmen geben, die das Thema schlichtweg nicht auf der Agenda haben. Unternehmen sind mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Die Themenvielfalt ist groß. Warum sollte man sich mit dem Thema Working Capital befassen, wenn es andere dringender zu lösende Probleme gibt.

Wie die vorherigen Ausführungen gezeigt haben, sind generelle Empfehlungen schwer auszusprechen, da es viele Gründe für eine Working Capital-Entwicklung gibt. Ein pragmatischer Ansatz mag sein, dass man das Thema immer auf dem Radar haben sollte,

im Standardreporting entsprechende Kennzahlen berichtet und bei einer signifikanten Verschlechterung Verbesserungen einleitet.

Schlussbemerkung

Die Ausgangsfrage des Artikels lautete, ob es sich bei Working Capital um Schmieröl oder Sand im Getriebe eines Unternehmens handelt. Die Antwort ist eindeutig: Sowohl als auch. Unternehmen brauchen Working Capital, um ihre Wachstumsziele zu erreichen. Ohne das Schmiermittel Working Capital funktioniert ein Unternehmen nicht. Es ist ein elementarer Bestandteil im leistungswirtschaftlichen Bereich eines jeden Unternehmens. Es dehnt und kontrahiert sich mit den positiven und negativen Wachstumsraten eines Unternehmens. Andererseits gibt es immer wieder Situationen, in denen ein zu hohes Working Capital negativ zu beurteilen ist. Diese Situationen können konjunkturell verursacht sein oder sie können interne Ursachen haben, wie schlecht entwickelte Einkaufsprozesse. Es kann aber auch am Mindset des Managements liegen, welches dem Working Capital nur geringe Aufmerksamkeit zukommen lässt. Wenn das

Working Capital-Niveau als zu hoch angesehen wird, z.B. aufgrund eines Liquiditätsdrucks, muss es wieder auf ein normales Maß zurechtgestutzt werden. Resümierend kann man konstatieren, dass Working Capital ein Dauerthema in den Unternehmen bleiben wird. Man kann davon ausgehen, dass weiterhin jährlich Reports erscheinen, die ein zu hohes Working Capital beklagen und Optimierungen einfordern. Und täglich grüßt das Murmeltier. ■

Fußnoten

14 Hambrick und Mason (1984). *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, Issue 2 (April 1984), 193 – 206.

15 Vgl. Sure (2014), S. 280.

16 Chen, H., Frank, M., Wu, O. (2005). *What Actually Happened to the Inventories of American Companies between 1981 and 2000?* *Management Science*, July 2005

17 Resilience 360, bci (2020). *Covid 19: The Future of Supply Chain*, BCI Supply Chain Resilience Report 2020, Caversham, United Kingdom

Impressum

ISSN 1616-0495_46 Jahrgang

Herausgeber

RA Conrad Günther,
Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG,
Wörthsee

Die Zeitschrift ist Organ folgender Organisationen:

Internationaler Controller Verein eV,
München, www.icv-controlling.com

RMA Risk Management & Rating Association e.V.,
München, www.rma-ev.org

Redaktion

RA Conrad Günther,
conrad.guenther@vcw.de

Susanne Eismayer,
susanne.eismayer@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich,
0800 – 72 34 269, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eismayer,
susanne.eismayer@vcw.de

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Anzeigenverkaufsleitung

Thomas Horejsi,
Tel 0931 27 91-451, Fax -477,
thomas.horejsi@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Anzeigenverkauf

Annette Förster,
Tel 0931 27 91-544, Fax -477,
annette.foerster@haufe-lexware.com

Anzeigen Stellenmarkt

Alexander Mahr,
Tel 0931 27 91-452, Fax -477,
stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

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

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

Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG,
39240 Calbe (Saale), Tel 039291/428-0

Erscheinungsweise

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

Online-Archiv

Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen.

Die Online-Ausgabe finden Sie unter
www.controllermagazin.de

Online-Shop

<http://shop.haufe.de/controller>

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 198,- plus € 10,90 Versand in Europa

Einzelheft € 33,- 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



©248885740—www.adobe.com

Fachkräftemangel im Finanzwesen

Wie finden Unternehmen den Controller der Zukunft. Benjamin Waldhart / Michael Diem

Einer Studie mit dem Titel „CFOs unter Druck – Fachkräftemangel und indirekte Kosten“ des Beratungsunternehmens Deloitte zufolge stellt der Fachkräftemangel im Finanzwesen und insbesondere im Controlling eines der größten Geschäftsrisiken dar. Als Konsequenz erhöhen sich für 74 Prozent der befragten CFOs die Recruitingkosten und für fast jeden Zweiten rücken Employer Branding Maßnahmen in den Fokus¹. Doch reicht eine Erhöhung des Kostenaufwands allein, um mit der Herausforderung des Fachkräftemangels fertig zu werden?

Der Controller der Zukunft

Einer der größten Treiber für diese Entwicklung ist die Digitalisierung. Denn dadurch verändern sich das Aufgabenfeld und damit auch die Anforderungen im Controlling enorm, da digitale Kompetenzen benötigt werden oder ausgebildet werden müssen.

Dementsprechend wird es auch immer schwieriger, geeignete Kandidaten zu finden, die diese Anforderungen erfüllen. Ein Beispiel hierfür ist der Umgang mit Daten. Zwar musste ein Controller schon immer versiert mit großen Datenmengen umgehen und daraus eine tragfähige Grundlage für Geschäftsentscheidungen gestalten. Doch die Summe an Daten und Informationen ist erheblich gestiegen. Um diese besser bewältigen zu können, wurden Excel-Tabellen von komplexen Business Intelligence Strukturen abgelöst, was wiederum erweiterte Kenntnisse in Statistik und Programmierung erfordert. Gleichzeitig findet die Zusammenarbeit immer häufiger räumlich getrennt statt, so dass eine Führungskraft den Umgang mit digitalen Tools für effiziente Teamzusammenarbeit beherrschen und fördern sollte; Kenntnisse von Collaboration-Tools und virtuellen Arbeitsmethoden werden notwendig. Zusammengefasst lässt sich festhalten,



Summary

Unbesetzte Stellen, gerade im Bereich von Führungs- und Schlüsselpositionen, wirken sich negativ auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens aus. Branchen- und abteilungsübergreifend ist der Mangel an Spezialisten eine reale und größer werdende Bedrohung. Finanzabteilungen leiden besonders, da sich im Zuge der Digitalisierung die Tätigkeiten deutlich verändert haben, Mitarbeiter regelmäßig fortgebildet werden müssen und die Suche nach neuem, qualifiziertem Personal noch schwieriger wird. Doch es gibt auch gute und effektive Vorgehensweisen, um geeignete Kandidaten zu finden.



**Benjamin
Waldhart**

CEO & Founder der
maxmatch Personalberatung
GmbH, München.
info@maxmatch.de

dass ein Controller von heute ein digitales Mindset mitbringen sollte, um auch zukünftig effizientes Arbeiten möglich zu machen.

Künstliche Intelligenz und der Mensch

Es steckt aber noch ein weiterer Aspekt hinter der Entwicklung hin zum Controller der Zukunft: Neben digitalen Fähigkeiten, die ein Controller mitbringen sollte, werden neue Kompetenzen, zum Beispiel im Bereich von analytisch-strategischen Fähigkeiten, immer bedeutsamer. Denn viele Aufgaben, die klassischerweise im Controlling erbracht wurden, gehen inzwischen automatisiert vorstatten. Andere Aufgaben und Kompetenzen rücken in den Vordergrund. Hier seien vor allem die zahlreichen Automatisierungen und KI-Lösungen genannt, die den Controlling-Alltag nachhaltig verändert haben und noch zunehmend verändern. Diese Entwicklung dürfte sich in Zukunft weiter fortsetzen und mehr und mehr Aufgaben der Finanzabteilungen werden automatisiert im Hintergrund ablaufen. Was Maschinen und selbst Künstliche Intelligenz aber nicht abnehmen können, ist das kontextuelle Denken. Zwar können sie Daten sammeln, diese vorauswerten oder Zahlen liefern. Doch um diese Daten und Zahlen zu analysieren und daraus Informationen zu ziehen, braucht es nach wie vor fähige Mitarbeiter, die die richtigen Fragen stellen und erkennen können, ob eine Antwort aus den Daten auch einen Sinn ergibt. Ein Controller braucht also eine hohe Kompetenz im Umgang mit Daten sowie darin, diese Informationen zu abstrahieren und damit für die Zukunft zu planen. Diese Kompetenzen müssen fortlaufend trainiert und weiterentwickelt werden, denn auch die Systeme verändern sich, werden schneller, komplexer und integrieren größer werdende Datenmengen. Die Aufgabe einer Führungsperson im Controlling ist es also insbesondere, diese Kompetenzen im ganzen Team weiter auszubauen und strategisch die gesamte Abteilung für die Zukunft gut aufzustellen.

Kein perfekter Kandidat per Knopfdruck

Die Digitalisierung und die sich dadurch verändernden Anforderungen an Mitarbeiter im Controlling sind also ein entscheidender Treiber für die Probleme bei der Personalsuche. Doch mit der Digitalisierung allein lassen sich diese Probleme nicht begründen. Eine weitere Ursache für einen Mangel an geeigneten Bewerbern ist darin zu sehen, dass die Stellenprofile teilweise sehr detailreich sind und in die Tiefe gehen. So kann es zum Beispiel sein, dass ein Pharmazie-Unternehmen einen R&D-Controller mit Erfahrung im pharmazeutischen Bereich, verhandlungssicheren Englischkenntnissen, Kenntnissen in International Financial Reporting Standards und einem SAP Key-User Status sucht. Spezialisten mit diesem Profil gibt es natürlich nicht gerade wie Sand am Meer. Zumal dann auch noch die jeweiligen Vorstellungen über die Anzahl der Jahre mit Berufserfahrung und das maximale Jahresgehalt hinzukommen. Den perfekten Kandidaten

gibt es, je mehr Anforderungen er erfüllen muss, sicherlich nicht per Knopfdruck. Trotzdem soll das nicht heißen, dass die Suche nach Führungskräften und Spezialisten im Controlling zukünftig ein Ding der Unmöglichkeit wird. Doch es lohnt sich, einige Punkte zu beachten, um die Suche und Entscheidungsfindung nach geeignetem Personal möglichst erfolgreich und effizient zu meistern.

Ein gesundes Anforderungsprofil

Eine große Schwierigkeit besteht darin, das Stellenprofil zu definieren. Es macht keinen Sinn, eine Suche zu verallgemeinern. Geht aus dem Stellenprofil nicht klar hervor, welche Kompetenzen, Erfahrungen und möglicherweise auch Spezialisierungen ein Kandidat mitbringen sollte, gehen zwar in der Regel mehr Bewerbungen ein. Doch meldet sich so auch der oder die Richtige? Profilbeschreibungen, die sehr allgemein gehalten sind, fördern in der Regel nur, dass sich viele ein bisschen, keiner aber so richtig angesprochen fühlt. Doch auch das andere Extrem hat seine Tücken, wie das oben genannte Beispiel zeigt. Zu spezifische Stellenanzeigen, die mit all ihren Details und Anforderungen an Kandidaten überfrachtet sind, haben für viele Bewerber eine abschreckende Wirkung. Es lohnt sich deshalb, hier auf einen gesunden Mittelweg zu setzen: Welche Kompetenzen muss ein Kandidat wirklich unbedingt erfüllen? Diese sollten auch klar an oberster Stelle stehen. Gibt es dann noch einige „Nice-to-haves“? Dann gehören diese zwar in das Profil, aber erst an zweiter Stelle und klar als „nicht zwingend“ klassifiziert. Häufig fällt diese Einordnung allerdings nicht leicht. Ein erfahrener Headhunter kann hier im Gespräch für Klarheit sorgen, wie ein Suchprofil optimal ausgestaltet sein sollte. Zusätzlich ist es zu empfehlen, sich auch Kandidaten, die das Profil nicht zu 100 sondern nur zu 70 Prozent erfüllen, anzuschauen. Denn gerade, wenn ein Unternehmen Positionen zeitnah besetzen möchte, sollte es gegebenenfalls auch Abstriche akzeptieren oder zumindest das gesuchte Profil überdenken, statt über Monate oder gar Jahre nach der Nadel im Heuhaufen zu suchen. Hier lohnt es sich abzuwägen, welche Fähigkeiten von anderen Teammitgliedern kompensiert werden können und welche schnell erlernbar sind. So lassen sich manche Kompetenzen, gerade wenn es um Kenntnisse mit digitalen Tools und Software-Lösungen geht, durch Schulungen auch nachträglich in einem relativ überschaubaren Zeitraum aneignen. Somit kann es sinnvoll sein, auch „70 Prozent-Kandidaten“ eine Chance zu geben, da sie im Skill-Profil des Teams dennoch die perfekte Ergänzung darstellen können.

Wenn klassisch nicht funktioniert, ist ein Profi gefragt

Ein weiterer Tipp ist, bei der Suche nach geeignetem Personal nicht nur auf einen Kanal zu setzen. Ist eine Stellenausschreibung erst einmal erschienen, bringt es nichts, sie über den gleichen Weg drei Wochen später nochmals einzu-



**Michael
Diem**

maxmatch Personalberatung
GmbH, München.
diem@maxmatch.de

stellen. Verschiedene Kanäle sprechen auch verschiedene Zielgruppen an, wodurch auch der Pool an potenziellen Kandidaten größer wird. Egal über wie viele Kanäle man aber eine Stellenanzeige schaltet, das Ergebnis sollte schon innerhalb kurzer Zeit sichtbar werden. Denn tatsächlich lässt sich in der Regel schon nach zwei bis drei Wochen ableiten, ob eine Stellenausschreibung in dieser Form Erfolg hat oder nicht.

Ist dieser Zeitraum abgelaufen, macht es Sinn, weitere Maßnahmen zu ergreifen wie zum Beispiel interne Empfehlungsaufrufe oder auf externe und professionelle Hilfe zurückzugreifen. Ein seriöser Headhunter analysiert die bisherigen Suchbestrebungen und identifiziert Optimierungspotenzial. Gleichzeitig bringt er als Spezialist im Recruiting die Ressourcen und das Know-how mit, um kurzfristig passende Kandidaten zu präsentieren. Oft sträuben sich Unternehmen, einen Personalberater mit der Suche zu betrauen, da dieser Weg mit direkten Kosten verbunden ist. Gerade wenn es um die Besetzung von Schlüsselpositionen geht, die ein komplexes Anforderungsprofil mit sich bringen und so bald wie möglich gefüllt werden sollten, ist ein Personalberater aber oft nicht der teuerste Weg. Hier sollte eine kaufmännische Analyse erfolgen, die das Für und Wider berücksichtigt. Denn bleibt eine vakante und wichtige Stelle für einen längeren Zeitraum unbesetzt, hat dies auch Folgen für die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens und verursacht in diesem Zuge indirekte Kosten. So bestätigen in der bereits genannten Deloitte-Studie fast 40 Prozent der befragten Unternehmen, dass der Fachkräftemangel und unbesetzte Schlüsselpositionen in entgangenen Wachstumschancen resultieren. Personalberater können hier weiterhelfen, indem sie gute Prognosen stellen können, wie lange eine Besetzung dauern wird und können damit eine Kostenschätzung liefern.

Im Kandidaten-Netzwerk die Nadel im Heuhaufen ausfindig machen

Externe Personalberater können dabei helfen indirekte Kosten in der Besetzung zu begrenzen und den Aufwand dafür verlässlich zu prognostizieren. Doch woran liegt es, dass ein Personalberater zügig geeignete Kandidaten ausfindig machen kann? Ein entscheidender Faktor ist dabei vor allem das Kontaktnetzwerk eines Headhunters in der Branche: Teilweise hat er deshalb schon bei der ersten Beurteilung des Stellenprofils bereits eine Kontaktperson im Hinterkopf, die passend wäre. Durch eine gute Netzwerkpfege kann ein Personalberater auf Personen zurückgreifen, die nicht aktiv auf der Suche sind. Diese Personen denken zumeist nicht aktiv an einen Karrierewechsel, vertrauen „ihrem“ Personalberater aber, wenn er sie kontaktiert. Ist ein Personalberater davon überzeugt, dass jemand der richtige Kandidat für die ausgeschriebene Vakanz ist, kann er so Kontakt aufnehmen, die bestehende Vakanz erläutern und zusammen mit dem potenziellen Kandidaten bewerten. Hierbei kann beidseitig ergebnisoffen ein Austausch erfolgen, da der Headhunter als neutraler Vermittler fungiert. Tatsächlich sprechen viele Kandidaten lieber mit einem guten Headhunter als direkt mit einem Unternehmen, da sie ihn als neutrale Instanz nutzen, die die Scheu vor „kritischen“ Fragen nimmt und eine Markteinordnung der vorgestellten Vakanz vornehmen kann.

Fazit

Für den Umgang mit den Herausforderungen des Fachkräftemangels gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Fest steht jedoch, dass die Bedrohung, getrieben von der Digitalisierung und Automatisierung, real ist. Die Hilfe eines Personalberaters in Anspruch zu nehmen, um langfristig die richtigen Leute an der richtigen Stelle zu haben, muss nicht der erste Schritt sein und ist für manche Vakanzen möglicherweise auch nicht die perfekte Lösung. Geht es aber um zeitkritische Besetzungen oder um schwierige Besetzungssituationen (z.B. während der derzeitigen Corona-Pandemie), lohnt es sich allemal, das Recruitingbudget hierfür einzusetzen und die Vorteile externer Beratung zu nutzen. ■

Fußnote: 1 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CFO_Survey_Herbst_2018.pdf

Besuchen Sie uns auch online

ALLE MAGAZINE
AUF EINEN KLIICK!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter **www.controllermagazin.de**

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer **0800 50 50 445** gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

*Mitgliederzeitschrift des
Internationalen Controller Vereins
und der RMA Risk Management &
Rating Association e.V.*



Personalcontrolling und der demografische Wandel

Sanah Khan / Patrick Hedfeld / Thomas Bürkle

Der demografische Wandel ist in Deutschland angekommen. Die Zahl der Bevölkerung und insbesondere der Anteil junger Menschen sinkt kontinuierlich. Zeitgleich steigt die Anzahl älterer Menschen und bewegt den demografischen Rahmen in eine Richtung, die zuvor auf diese Art und Weise nicht bekannt war und die Gesellschaft vor neue Herausforderungen stellt. Jede zweite Person in Deutschland ist älter als 45 Jahre und jede fünfte Person sogar älter als 66 Jahre.¹ Diese demografische Entwicklung nimmt Einfluss auf die Wirtschaft und Un-

ternehmen, die alle auf einem großen Arbeitsmarkt agieren. Darüber hinaus stehen Organisationen durch die Globalisierung sowie permanente technologischen Entwicklungen vor unterschiedlichen Herausforderungen.² Die Altersstruktur der Arbeitskräfte in Unternehmen ist hiervon stark betroffen. Im Jahr 2005 lag das Durchschnittsalter der Bevölkerung bei 41 Jahren und in Unternehmen bei 43 Jahren. Laut unterschiedlicher Prognosen wird im Jahr 2030 das durchschnittliche Alter bei etwa 51 Jahren liegen.³

Der Mangel an Arbeitskräften stellt aktuell Unternehmen in einigen Regionen vor stetig steigende Herausforderungen.⁴ Unternehmen müssen aus diesem Grund besonderes Augenmerk auf die interne Altersstruktur der Organisation legen und diese regelmäßig



Summary

Der demografische Wandel ist in Deutschland angekommen. Der Mangel an Arbeitskräften stellt aktuell Unternehmen in einigen Regionen vor stetig steigende Herausforderungen. Deshalb sollten Unternehmen die Instrumente des Personalcontrollings nutzen, um für die Herausforderungen des demografischen Wandels gewappnet zu sein.

Month	total	Average Length of Service in years	Average Age in years
06.2020	378	11.88	47.68
06.2020			
	378	11.88	47.68

Abb. 1: Durchschnittsalter der MA eines Unternehmens
(Quelle: Unternehmensinternes SAP, Auswertung Durchschnittsalter, 2020, o. S.)

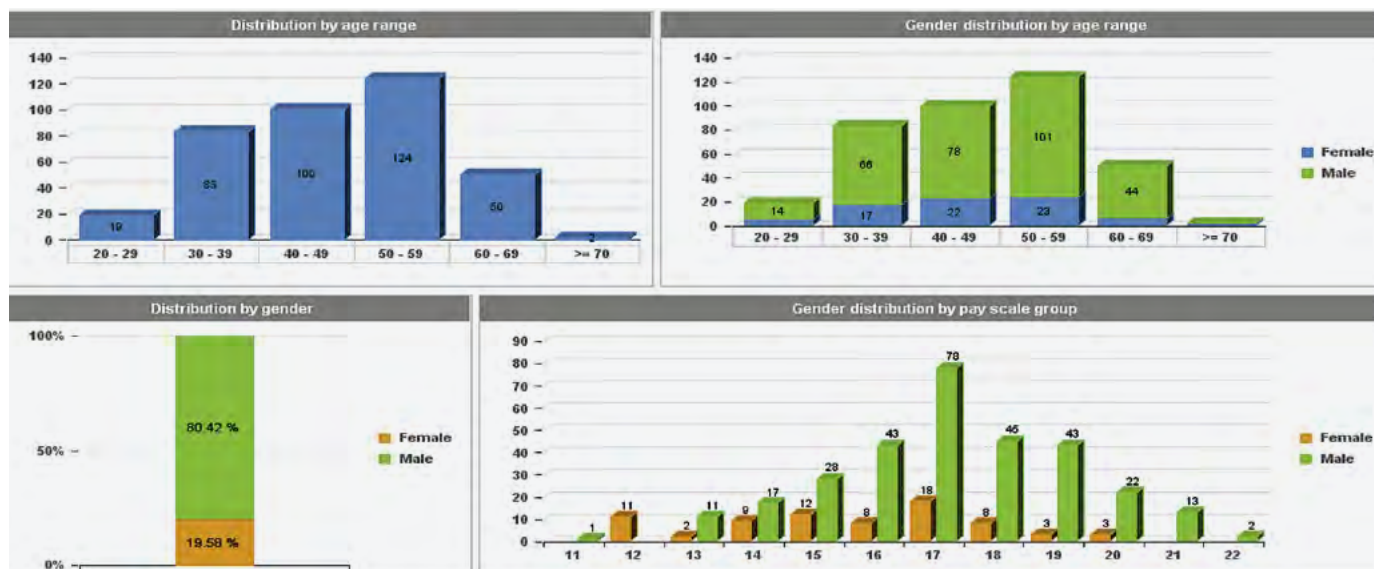


Abb. 2: Altersstruktur (Quelle: Unternehmensinternes SAP, Auswertung Durchschnittsalter, 2020, o.S.)

auswerten. Und gerade an dieser Stelle greift das Personalcontrolling ein. In den Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts begannen die ersten Unternehmen, sich mit dem Bereich des Personalcontrollings zu beschäftigen. Dieses neuartige betriebswirtschaftliche Fachgebiet untersuchte systematisch personalbezogene Kennzahlen, wie beispielsweise Altersstruktur oder Fluktuationsrate, um auf diese Art eine höhere Transparenz in der Personalarbeit von Organisationen zu schaffen.⁵ Dennoch betrachtet bisher nur ein geringer Anteil der deutschen Unternehmen die Altersentwicklung innerhalb der eigenen Organisation, um entsprechende Maßnahmen zu definieren.⁶

Im Rahmen des Personalcontrollings können eine Reihe von unterschiedlichen Instrumenten genutzt werden. Als Beispiel können an dieser Stelle Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Balanced Scorecard, Benchmarking, Soll-Ist-Vergleich, strategische und operative Personalplanung, Personal-Portfolios sowie die Personalbeurteilung genannt genutzt werden. Kennzahlen beziehungsweise Kennzahlensysteme und der Soll-Ist-Vergleich werden im Personalcontrolling am häufigsten angewendet. Mithilfe des Soll-Ist-Vergleichs kann eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden, um anschließend Korrekturmaßnahmen erfolgreich umsetzen zu können.⁷ Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wird häufig der Soll-Ist-Vergleich als Instrument genutzt. Hierbei wird eine Gegenüberstellung für einen bereits definierten Zeitraum (kurz-, mittel- oder langfristig) in Bezug auf den aktuellen

Soll-Bestand, beispielsweise die Mitarbeiteranzahl, mit dem Ist-Bestand an Mitarbeitern vorgenommen.⁸

Auch Kennzahlen und Kennzahlensysteme unterstützen insbesondere bei der Erreichung von Transparenz von personaltechnischen Aspekten und Sachverhalten, sodass frühzeitig Korrekturnotwendigkeiten sowie -möglichkeiten aufgedeckt werden können.⁹ Kennzahlen müssen jedoch mit Bedacht gewählt werden, sodass der relevante Zweck der Abteilung oder des Unternehmens mit diesen erfasst werden kann oder die gewählte Kennzahl zumindest eine Unterstützung bei der Erreichung des Zwecks darstellen kann.¹⁰ Das Durchschnittsalter ist als eine wichtige Kennzahl im Rahmen des Personalcontrollings zu betrachten, wenn es darum geht, die Herausforderungen des demografischen Wandels als Unternehmen erfolgreich zu bewältigen. Anhand von Abb. 1 wird das Durchschnittsalter einer Organisation dargestellt.

Es ist deutlich zu erkennen, dass das durchschnittliche Alter eines Mitarbeiters (47,7 Jahre) in diesem Unternehmen höher ist als das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung (45,7 Jahre). Die Kalkulation wurde mittels SAP generiert. Das Unternehmen hat aktuell lediglich die Möglichkeit, das Durchschnittsalter und die Verteilung der Altersstruktur automatisch auszuwerten.

Wie in Abb. 2 zu erkennen ist, ist der größte Anteil der Beschäftigten zwischen 50 und 59 Jahren alt. Gleichzeitig ist auch dargestellt, dass sogar zwei über 70-jährige im Unter-

nehmen beschäftigt sind. Dies sind ehemalige Mitarbeiter, die bereits in den Ruhestand eingetreten sind, jedoch für bestimmte Projekte erneut eingesetzt werden müssen. Bei diesem Industrieunternehmen kommt es des Öfteren vor, dass ehemalige Mitarbeiter für konkrete Projekte temporär eingestellt werden müssen – meist in Form eines kostenintensiven Berater- oder Honorarvertrages. Grund hierfür ist das fehlende Fachwissen der vorhandenen Mitarbeiter und die schwierige Situation am Markt, neue Mitarbeiter mit den benötigten Skills zu finden. Des Weiteren werden regelmäßig mittels einer Excel-Tabelle die Renteneintritte der nächsten fünf Jahre betrachtet, sodass rechtzeitig Maßnahmen für das Nachbesetzen der betroffenen Stellen definiert und umgesetzt werden können.

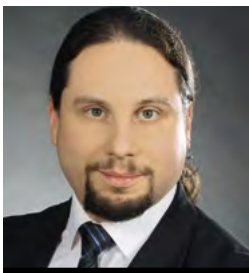
Abb. 3 zeigt, dass in den nächsten 5 Jahren 54 Mitarbeiter des Unternehmens das Renteneintrittsalter erreichen werden. Dies sind rund 13,5% der aktuellen Belegschaft. Wichtig an dieser Stelle ist zu erwähnen, dass das vorgestellte Unternehmen sowie die Mehrzahl der Unternehmen ausgewertete Kennzahlen isoliert voneinander betrachten.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle angemerkt werden, dass, um die Nutzung des Personalcontrollings optimal zu gestalten, an erster Stelle eine nicht aufwendige qualitativ korrekte Auswertung von quantitativen Informationen, wie beispielsweise von Altersstruktur oder Fluktuation, gewährleistet werden. Im nächsten Schritt sollte eine konkrete Personalplanung aufgestellt werden,



M. Sc. Sanah Khan

HR Managerin.
sanahkhan0308@icloud.com



Dr. Patrick Hedfeld

studierte Theoretische Physik und Philosophie an der TU Darmstadt und an der Universität de Salamanca. Nach seiner Dissertation über Kognitionspositionen bei Hegel ist er Publizist und Freier Dozent an der FOM Hochschule und hält dort Kurse über Wirtschaftsethik und IT-Management.
patrick.hedfeld@gmx.de



Prof. Dr. habil. Thomas Buerkle

lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management Frankfurt.
thomas.buerkle@fom.de

Personalnummer	Geburtsdatum	Jahre	Vertragsbeginn	Durchschnittsalter	47
109589	18.04.1956	64	16.10.2019	Rente < 5 Jahre	54
105621	25.09.1954	65	01.01.1990	Total MA	400
116925	17.08.1958	61	01.09.2012		
110604	13.01.1955	65	01.01.2009		
113249	23.04.1958	62	01.10.2016		
109480	09.07.1960	60	01.03.2007		
113256	02.03.1960	60	01.10.2016		
118644	12.12.1958	61	01.07.2017		
105855	05.03.1956	64	26.03.2020		
113258	16.09.1960	59	01.10.2016		
105616	13.08.1959	60	01.08.1989		
109837	07.11.1959	60	01.10.2007		
114890	28.07.1956	63	13.11.2012		
105613	01.09.1960	59	01.12.1988		
105681	23.04.1968	52	01.02.2000		
105739	18.02.1959	61	01.04.2002		
118500	05.03.1959	61	01.08.2019		
105863	20.09.1957	62	20.05.1985		
105687	25.07.1957	63	01.07.1998		
110618	02.08.1957	62	01.01.2009		
105871	28.05.1958	62	01.08.1973		
108200	19.09.1959	60	01.01.2016		

Abb. 3: Renteneintritt der nächsten fünf Jahre
(Quelle: Unternehmensinterne Excel-Tabelle, Renteneintritt der nächsten fünf Jahre, 2020, o.S.)

in den die Fachbereiche des Unternehmens involviert sind und entsprechend Auskunft über bereits absehbare Veränderungen geben, die einen Einfluss auf die personelle Situation des Bereiches nehmen. Im letzten Schritt sollte eine Verknüpfung der Instrumente vorgenommen werden, da erst durch die Verbindung der Instrumente ein optimales Ergebnis in Form einer Handlungsempfehlung beziehungsweise Maßnahme definiert werden kann. Das isolierte Betrachten von Ergebnissen einzelner Instrumente betrachtet nur einen bestimmten Ausschnitt und lässt keine gesamtheitlichen Erkenntnisse gewinnen. Abschließend kann festgehalten werden, dass das Personalcontrolling in den meisten Organisationen ausbaufähig ist und in der Zukunft für erfolgreiche Unternehmen unverzichtbar sein wird. ■

Literatur- und Quellenverzeichnis

Berthel, Jürgen, Becker, Fred G. (Soll-Ist-Vergleich, 2017): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11. vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017

Brandenburg, Uwe, Domschke, Jörg-Peter (Die Zukunft sieht alt aus, 2007): Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2007

DGFP e.V. (Personalcontrolling für die Praxis, 2009): Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele, 1. Auflage, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2009

Hentze, Joachim, Kammel, Andreas (Strategisches Personalmanagement, 2001): Personalwirtschaftslehre 1, 7. überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: UTB-Verlag, 2001

Holz, Melanie, Da Cruz, Patrick (Altersstruktur, 2007): Demografischer Wandel in Unternehmen – Herausforderung für die strategische Personalplanung, 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2007

Nicolai, Christiana (Personalmanagement, 2019): Personalmanagement, 6. Auflage, München: UVK Verlag, 2019

Rump, Jutta (Demografischer Wandel, 2009): Demografischer Wandel in Unternehmenskulturen, in: Knauth, Peter, Elmerich, Kathrin, Karl, Dorothee (Hrsg.), Risikofaktor demografischer Wandel – Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, 1. Auflage, S. 15–46, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2009

Stracke, Stefan, Schöneberg, Katharina (Regionale Herausforderung, 2016): Die demografische Entwicklung – Trends und Folgen für Unternehmen, in: Nerding, Friedemann W., Wilke, Peter, Stracke, Stefan, Drews, Ulrike (Hrsg.), Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – Ein Handbuch für Unternehmen, S. 11–38, Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag, 2016

Wickel-Kirsch, Silke (Kennzahlen, 2013): Kennzahlen – Daten für das Personalcontrolling, in: DGFP e.V. (Hrsg.), Personalcontrolling für die Praxis: Konzepte – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele, 2. überarbeitete Auflage, S. 31–34, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH, 2013

Statistisches Bundesamt (Demografischer Wandel, (o.J.)): Mitten im demografischen Wandel <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html;jsessionid=9B747506AA228440404918DBF90DDB7.internet8711> [2020-07-15]

Fußnoten

1 Vgl. Statistisches Bundesamt, Demografischer Wandel, (o.J.), (o.S.)

2 Vgl. Brandenburg, U./ Domschke, J-P, Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 14.

3 Vgl. Rump, J., Demografischer Wandel, 2009, S. 17.

4 Vgl. Stracke, S., Schöneberg, K., Regionale Herausforderung, 2016, S. 18.

5 Vgl. DGFP e. V., Personalcontrolling für die Praxis, 2009, S. 15.

6 Vgl. Holz, M., Da Cruz, P., Altersstruktur, 2007, S. 15.

7 Vgl. Hentze, J., Kammel, A., Strategisches Personalmanagement, 2001, S.127.

8 Vgl. Berthel, J., Becker, F. G., Soll-Ist-Vergleich, 2017, S. 312.

9 Vgl. Nicolai, C., Personalmanagement, 2019, S. 15.

10 Vgl. Wickel-Kirsch, S., Kennzahlen, 2013, S. 33.

Literaturforum

242. Bücherservice im 40. Jahr
– aktuelle Literatortipps

LITERATURFORUM



242. Literaturforum: Vermittlung von Literatur-, Fach- und Expertenwissen in der Literatur seit vier Jahrzehnten

Informiert sein – Neues
und Nützliches entdecken –
Mitreden können

Der Mensch braucht Stunden, wo er sich sammelt und in sich hineinlebt (Albert Schweitzer). Meistens ist an dieser Stelle von Engagement in den verschiedensten Formen die Rede. Die innere Ruhe suchen, das Nachdenken und ruhige Überlegungen anstellen – sind Voraussetzungen und Begleiter jeden Engagements.

ICV- und RMA-Mitglieder als Buchautoren/-innen

- Prof. Dr. Bernd Britzelmaier ist Autor von: Britzelmaier, **Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder**.
- Prof. Dr. Stefan Müller ist Co-Autor von: Müller/Müller, Sarah: **Unternehmenscontrolling: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung**.
- Dr. Markus Kottbauer und Prof. Dr. Andreas Klein sind Herausgeber und Prof. Dr. Werner Gleißner, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Dr. Peter Müller-Pellet, Prof. Dr. Karsten Oehler und Prof. Dr. Utz Schäffer sind Co-Autoren: **Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen**.
- Prof. Dr. Ronald Gleich ist Herausgeber und Harald Matzke, Prof. Dr. Karsten Oehler, Prof. Dr. Andreas Seufert sowie Ralph Treitz sind Co-Autoren von: Gleich (Hrsg.): **Modernes Kostenmanagement**.
- Prof. Dr. Philip Heinz und Prof. Dr. Robert Christian Schmidt sind Co-Autoren von: Burger/Röhm/Weber: **Branchenspezifisches Controlling**.

Aufgeblättert: Zitate und Impulse aus Büchern dieser Ausgabe

Dabei entwickelt sich die Berichterstattung bereits jetzt deutlich weiter in Richtung einer **wirkungsorientierten Darstellung**, was weitere Herausforderungen für die Entwicklung geeigneter Abbildungssysteme bedeutet, was eine klare Controllingaufgabe sein sollte, in der Praxis aber oft so nicht gelebt wird. – Aus: Müller/Müller: Unternehmenscontrolling, S. 243.

Während der Erfolg bei traditionellen Kennzahlensystemen überwiegend finanziell gemessen wird, setzt die **Erfolgsmessung** in modernen Kennzahlen bereits früher an. – Aus: Eggers: Apotheken-Controlling, S. 13.

Kompetenzen in Statistik und IT sowie soziale und kommunikative Fähigkeiten sind ebenso wichtig wie das Verständnis des Geschäftsmodells. Disruptive Veränderungen ergänzen das Controller Mindset um das Lernen unter Unsicherheit. – Aus: Birtzelmaier: Controlling, S. 424.

Das **Controlling** als Unterstützer und Sparringspartner der Unternehmensleitung **bedarf seinerseits mehr** und mehr Unterstützung und Kooperation durch die Fachabteilungen sowie den Einheiten, die sich um die IT und Datenanalyse kümmern. – Aus: Burger et al.: Branchenspezifisches Controlling, S. 194.

Als zentrale Erkenntnis kann festgehalten werden, dass sich das **Innovationscontrolling** sowohl positiv als auch negativ auf die Innovationsperformance auswirken kann. – Aus: Sartor: Innovationscontrolling ..., S. 547.

Auch das Controlling steckt in Sachen **Digitalisierungsstrategie** und Investitionen noch weitgehend in den Kinderschuhen. – Aus: Sesler/Georg: Innovatives Controlling, S. 129.

Unternehmerische Entscheidungen, die nicht beweisbar auf „**angemessenen Informationen**“ basieren, können als Sorgfaltspflichtverletzung verstanden werden und zu persönlichen Haftungsrisiken der Vorstände führen. – Aus: Kottbauer/Klein: Unternehmerische Entscheidungen ..., S. 51.

Das Thema „**Werte**“ im Unternehmen ist bei Weitem nicht mit Esoterik zu verwechseln und ist kein schöngestiger Luxus. Werte sind ein knallharter Businessfaktor, mehr sogar: ein Asset! – Aus: Piwinger: New Work für Praktiker, S. 19.

Der Wertewandel und die Individualisierung haben dazu geführt, dass Menschen einen höheren **Anspruch an ihre Arbeit** und ihren Arbeitgeber haben. – Aus: Steiner: Das talentierte Unternehmen, S. 137.

Seien Sie sich bewusst, dass Ihre Nachricht immer etwas Persönliches **von Ihnen preisgibt**, das darüber Aufschluss geben kann,

wie Sie zu einer Sache/Person stehen. – Aus: Stephan: Briefe ..., S. 14.

Wer führt, geht voran. Klar. Aber man läuft Gefahr, nicht mehr zu sehen, was hinter einem geschieht, wie es den Mitarbeiter/-innen geht. – Aus: Pausder: Das Neue Land, S. 145.

So gibt es auch keinen **wirkungsvolleren Führungsansatz**, als Menschen im Allgemeinen und Mitarbeiter im Speziellen höchstmöglichen Sinn in ihrem Tun zu vermitteln. – Aus: Landsberg: Leadership Excellence, S. 15.

Ohne diese Wachsamkeit werden Gespräche über facettenreiche Probleme sehr

schnell von **Slogans und Zerrbildern bestimmt**, und anstatt Fakten gründlich und unvoreingenommen zu analysieren, werden fadenscheinige Allheilmittel propagiert. – Aus: Banerjee/Duflo: Gute Ökonomie für harte Zeiten, S. 490.

Das Management muss durch die Krise hinweg **für die Mitarbeiter** erreichbar sein, ehrlich und transparent agieren. – Aus: Gleich: Modernes Kostenmanagement, S. 19.

Hätten Sie gedacht, dass es etwa 40 verschiedene **Grundrechte** im Grundgesetz gibt? – Aus: Grundrechte für Dummies, S. 30.

WIRTSCHAFTSBUCHPREIS 2020 – MASSSTÄBE UND ORIENTIERUNG

Gute Ökonomie für harte Zeiten

Sechs Überlebensfragen und wie wir sie besser lösen können.



Banerjee, Abhijit V. / Duflo, Esther
München: Penguin 2020 – 560 Seiten, gebundenes Buch 26,– € / kartonierte Ausgabe zu 16,– € (angekündigt) / E-Book 19,99 €

Auf den Punkt

Für dieses Buch wurden die Ökonomen und Nobelpreisträger Abhijit V. Banerjee und Esther Duflo mit dem **Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2020** ausgezeichnet.

Autorenteam und Buch

Für ihre Forschung zur Bekämpfung der globalen Armut wurde Esther Duflo und Abhijit V. Banerjee 2019 der **Wirtschaftsnobelpreis** verliehen. Duflo und Banerjee werden weltweit zu den bedeutendsten Ökonomen gezählt. Diese Übersetzung aus dem Englischen ist zum Zeitpunkt der Besprechung ein Bestseller.

Themen

1. MEGA: Make Economics Great Again, 2. Aus dem Maul des Haifisches, 3. Die negativen Folgen des Handels, 4. Vorlieben, Wünsche und Bedürfnisse, 5. Das Ende des Wachstums? 6. Im heißen Wasser, 7. Player Piano, 8. Staatliche Legitimation, 9. Cash und Care.

Mein Resümee

Die Jury (...) habe sich für das Buch entschieden, weil die Autoren „eine realistische Bestandsaufnahme der drängendsten wirtschaftlichen Probleme unserer Zeit“ mit praktischen Handlungsempfehlungen und Lösungsmöglichkeiten verbinden: „Das Buch hat uns beeindruckt, weil es sehr intensiv, ausbalanciert und gut verständlich die großen Themen wie die wachsende Ungleichheit, Migration, Freihandel, Wachstum und Klimaschutz behandelt.“ (Buchreport vom 16.10.2020). Der Band bietet eine engagierte und eingehende **Beschäftigung mit zentralen Wirtschaftsfragen unserer Zeit**: Zuwanderung, Außenhandel, Wachstum, Ungleichheit oder Umweltschutz. Aus persönlicher Sicht („wie wir das sehen“) erörtern Duflo und Banerjee überaus kenntnisreich („genau dies geschieht in Ostdeutschland“) und mit der Sachkunde von Spitzenwissenschaftlern faktengestützt (663 Anmerkungen) und tiefgründig (auch Details erfahren oft eine mehrseitige Betrachtung) aktuelle Themen. Sie beziehen vielfach Stellung, vermitteln keine einfachen Antworten, leisten **in überragender Weise Verständnis- und Orientierungshilfe**. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**.

Allgemeine Hinweise

Das Literaturforum wird mit großer journalistischer und redaktioneller Sorgfalt erstellt. Der Rezensent fühlt sich dem Qualitätsjournalismus verpflichtet. Die Rezensionen beruhen auf dem Kenntnisstand, der zum Zeitpunkt der Besprechung gegeben war. Dies gilt insbesondere für die bibliografischen Daten, Preisangaben, die sich auf den deutschen Buchmarkt beziehen, die Buchinformationen, Online-Zugriffe usw. Links sind weiterführende Quellen und damit Hinweise auf Informationen außerhalb des Literaturforums. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Verlag, Redaktion und Autor übernehmen keinerlei Verantwortung oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit sowie eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Literaturforums. Das Literaturforum ist urheberrechtlich geschützt.

Das neue Land

Wie es jetzt weitergeht!



Pausder, Verena

Hamburg: Murmann 2020 – 200
Seiten, 20,– €

Auf den Punkt

Das Buch wurde ausgezeichnet als „Unternehmerbuch des Jahres“ im Rahmen des Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2020. Der Deutsche Wirtschaftsbuchpreis wird verliehen vom „Handelsblatt“, der Frankfurter Buchmesse und der

Investmentbank Goldman Sachs. „Das ist das Thema der Stunde“, so das Urteil der Jury, „eine Unternehmerin schreibt über ihr Leben, schreibt über Wirtschaft und wie sie Wirtschaft erlebt und verändern möchte. Das ist authentisch und mitreißend.“ (Buchreport vom 16.10.2020).

Autorin und Buch

Verena Pausder ist ein bekanntes Gesicht der Gründerszene in diesem Land. Sie wurde mehrfach ausgezeichnet. Sie legt mit diesem Buch einen literarischen „Weckruf“ vor.

Themen

Guten Morgen – Bildung – Politik – Gleichberechtigung – Unternehmertum – New Work – Klimaschutz – Chancengerechtigkeit – Digitalisierung und Innovation – Und jetzt?

Mein Resümee

„In diesem Buch will ich darüber sprechen, wie dieses Neue Land aussehen soll“, so die Botschaft der Autorin. Sie vermittelt engagiert ihr Bild einer modernen Wirtschaft und Gesellschaft. Zukunftsgerichtet und zukunftsweisend greift sie die **Brennpunkte unserer Zeit** auf (siehe Themen). Der Titel verbindet allgemeine und grundsätzliche Statements mit orientierungs-, handlungs- oder entscheidungsleitenden Ausführungen. Jedes Kapitel endet mit konkreten Ideen für das „Neue Land“, beispielsweise für Human Leadership, für ein Digitalisierungs- und Innovationsministerium oder eine Innovationsabgabe. Prüfend, beurteilend und abwägend befasst sich die Autorin mit der aktuellen Lage in der Bildung, im Klimaschutz oder bei der Chancengerechtigkeit usw. Sie wird oft konkret und beispielhaft, etwa bei der Anhebung der CO₂-Steuer, bei der Einbindung der Jugend oder „auch die Vorstandsetage muss menschlicher werden“. Eine auffordernde und aufrüttelnde, fast **mahnende Ansage**, die Aufmerksamkeit und auch eine Debatte verdient. Das Buch ist – passend zum Inhalt – innovativ und lesefreundlich gestaltet. Die Verlagspräsentation enthält eine **Leseprobe**.

DER BLICK AUF CONTROLLING-THEMEN

Branchenspezifisches Controlling

Praxishandbuch der Besonderheiten und Entwicklungen mit State of the Art und Unternehmensbeispielen



Burger, Alexander / Röhm, Thomas / Weber, Susanne T. (Hrsg.)

Wiesbaden: Springer Gabler 2020 –
254 Seiten, 39,99 € / E-Book 29,99 €

Auf den Punkt

Der Band arbeitet beispielhaft Unternehmens- und branchenspezifische Controlling-Besonderheiten heraus.

Autoren/-innen und Buch

Prof. Dr. Alexander Burger unterrichtet Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Finance & Accounting an der IUBH Duales Studium in Frankfurt. **Prof. Dr. Thomas Röhm** lehrt General Management an der Munich Business School in München. **Prof. Dr. Susanne Theresia Weber** vermittelt an der IUBH Duales Studium München Allgemeine Betriebswirtschaft mit dem Fokus auf Finanzthemen. Die Herausgeber werden von 12 Co-Autoren/-innen unterstützt. Das Buch vermittelt Controlling im Hinblick auf Wirtschafts- und Geschäftszweige und somit charakteristische Controlling-Profile.

Themen

Wie viel Controlling brauchen Start-ups? – Balanced Scorecard – Personalcontrolling – Vertragscontrolling – Produktionsunternehmen – Immobilienprojektentwicklung – Reiseveranstalter – Eventcontrolling – Elektronikhandelsbranche – Telekommunikation – Private-Equity-Controlling.

Mein Resümee

Der Band enthält keine „allgemeine Controlling-Darstellung“, sondern für ausgewählte Unternehmen bzw. Branchen typische, **wesenseigene Controlling-Konturen**. Die Einzelbeiträge suchen die Besonderheiten und Eigenarten des jeweiligen Controllings (siehe vorstehend unter „Themen“). Die Controlling-Beschreibungen strukturieren sich in drei Blickrichtungen: **Einführung, Weiterentwicklung/Professionalisierung sowie Neuausrichtung**. Durch diese Betrachtungsweise erschließen die Autoren/-innen vielfältige differenzierende und kennzeichnende Controlling-Aspekte. Fallbeispiele, Interviews usw. sichern einen hohen Praxisbezug. Die Herausarbeitung von Kernfragen sowie Empfehlungen erhöhen den Lesennutzen. Die textliche Gestaltung (Gliederung, Hervorhebungen, Zusammenfassungen, Abbildungen etc.) unterstützen und erleichtern den Zugang zu den Beiträgen. Die Verlagspräsentation bietet umfangreiche **Leseproben**.

Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen



Kottbauer, Markus / Klein, Andreas (Hrsg.)

Freiburg: Haufe 2020 – 280 Seiten, 79,95 € / E-Book 69,99 €

Auf den Punkt

Der Titel kann dazu beitragen, die Entscheidungsfindung von beeinflussenden Fehlern und Mängeln zu entlasten, auf einen besseren Stand zu heben und insgesamt zu professionalisieren.

Autoren und Buch

Die Herausgeber: Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungs- und Trainingsunternehmens decision partners. Prof. Dr. Andreas Klein lehrt Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg. Zahlreiche Co-Autoren, vielfach bedeutende Fachexperten, sind an der Veröffentlichung beteiligt. Das Buch folgt dem Prinzip „Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen“.

Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte (u. a. CSR und nachhaltiges Entscheiden) – Umsetzung und Praxis (z. B. wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung) – Organisation und IT (z. B. Wirkung künstlicher Intelligenz).

Mein Resümee

Der Band beruht auf einer **ganzheitlichen Betrachtungsweise**, die unternehmerische Entscheidungen ausgreifend behandelt und in einem größeren Zusammenhang darstellt. Dazu beleuchten zahlreiche Autoren/-innen Fragen der Entscheidungsfindung und -prozesse aus unterschiedlichen Perspektiven: Unter betriebswirtschaftlichen und methodischen Aspekten, aus der Sicht der Datenbasis und Informatik sowie aus dem Blickwinkel der Psychologie und des Rechts. Damit trägt der Band vielfältige **grundsätzliche „Entscheidungshilfen“**, zusammen, die das Treffen von Entscheidungen vorbereiten und begleiten, unterstützen und absichern. Zu diesem Zweck betrachten die Autoren u. a. das Entscheidungssystem, die Vermeidung von Haftungsrisiken, kognitive Verzerrungen, die Ausrichtung auf nachhaltige Entscheidungen usw. Das Buch orientiert sich deutlich an den Anforderungen der Praxis. Es ist übersichtlich und anschaulich gestaltet und gut zu lesen. Der Verlag bietet eine umfangreiche **Leseprobe**.

Modernes Kostenmanagement

flexibel – maßgeschneidert – nachhaltig



Gleich, Ronald (Hrsg.)

Freiburg: Haufe 2020 – 192 Seiten, 79,95 € / E-Book 69,99 €

Auf den Punkt

Das klassische Controlling-Thema Kostenmanagement erfährt mit diesem Buch eine Auffrischung, Erweiterung und Verbesserung.

Autor und Buch

Der Herausgeber, Dr. Ronald

Gleich, ist Professor für Management Practice and Control an der Frankfurt School of Finance and Management. Im Internationalen Controller Verein (ICV) leitet er die Ideenwerkstatt. Er wird von zahlreichen Co-Autoren unterstützt. Das Motto des Buches lautet „Einsparungen intelligent realisieren“.

Themen

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte (z. B. Krisenprävention durch integrierte Unternehmenssteuerung) – Umsetzung und Praxis (z. B. Reporting in der Krise) – Organisation und IT (z. B. Controlling und Technik).

Mein Resümee

Das Kostenmanagement verfolgt das Ziel, die **Dimensionierung und Strukturierung der Kosten** zu überwachen und erforderlichenfalls auch zu beeinflussen. 20 Autoren/-innen bearbeiten aus verschiedenen Perspektiven und vor unterschiedlichem fachlichen Hintergrund in 11-Fachbeiträgen sowie einem Interview dieses komplexe Themenfeld. Die Stichworte Berichtswesen, Einsparpotenzial, Krise, Liquidität, Planung, Risiko oder Unternehmenssteuerung kennzeichnen beispielhaft Zielsetzung und Inhalt dieser Neuerscheinung. Kostenmanagement, wie es hier verstanden wird, ist weit mehr als klassische Kostensenkung, vielmehr geht es um die Gesamtheit der Konzepte, Instrumente und Methoden, die darauf gerichtet sind, Kosten zu handhaben und zu bewältigen. Kosten und **Kostenmanagement werden in einen größeren Zusammenhang** gesetzt, z. B. in Verbindung gebracht zum Krisenreporting oder zur digitalen Transformation. Das Buch ist gut lesbar, dazu trägt eine lesefreundliche Textgestaltung ebenso bei wie zahlreiche Abbildungen, oft mehrfarbig, und der verständliche Schreibstil. Praxisbezug und Handlungshilfen sichern einen hohen Gebrauchsnutzen. Der Shop von Haufe gewährt einen **Blick ins Buch**.

Innovationscontrolling in Energieversorgungsunternehmen

Ein Mixed-Methods-Ansatz zur Ermittlung der Auswirkung auf die Innovationsperformance



Sartor, Julia Ulrike

Hamburg: Dr. Kovac 2020 – 628
Seiten, 149,80 €

Auf den Punkt

Eine wissenschaftliche Veröffentlichung über die Wirkungsweise des Innovationscontrollings am Beispiel von Energieversorgungsunternehmen.

Autorin und Buch

Das Buch erscheint in der **Schriftenreihe Innovative betriebswirtschaftliche Forschung** und Praxis als Band 534. Der Titel beruht den Angaben nach auf der Dissertation der Autorin, die von der Technischen Universität Dortmund zugelassen wurde. Die Dissertationsschrift entstand während der Tätigkeit der Autorin als wissenschaftliche Mitarbeiterin am dortigen Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling.

Themen

Einleitung – Innovationen und Innovationscontrolling – Fallbeispiel: Deutsche Energieversorgungsunternehmen – Theoretischer Bezugsrahmen: Anpassungsfähigkeit von Unternehmen – Forschungsstand und Forschungsfragen – Forschungsdesign und Methodik – Vorstudie – Hauptstudie – Diskussion der Ergebnisse – Zusammenfassung und Ausblick – Anhang.

Mein Resümee

„Die Rolle der Innovationscontroller ist somit die Koordination der verschiedenen Innovationsaktivitäten sowie deren Ausrichtung an der Innovations- bzw. Unternehmensstrategie.“ (Controlling-Wiki). Das Innovationscontrolling steht in einem Spannungsfeld zwischen hemmender Bürokratie und wirksamen Effizienzhebeln. Die Zielsetzung dieser Arbeit liegt darin, den Zusammenhang zwischen dem Innovationscontrolling und unternehmerischem Erfolg zu untersuchen. Mit wissenschaftlichen Methoden beleuchtet die Autorin den Innovationscontrollingprozess und analysiert die Ergebnisse einer umfangreichen Befragung. Dabei gelangt sie zum Ergebnis, dass sich das Innovationscontrolling **sowohl positiv als auch negativ** auf die Innovationsperformance auswirken kann. Die Befragungsergebnisse werden in die Aufarbeitung eingefügt, sodass sich Theorie und Praxis verbinden. Das Buch bietet einen tiefen Einblick in die zugrundeliegende Fragestellung und kann eine vertiefende Beschäftigung mit dem Innovationscontrolling unterstützen.

Apotheken-Controlling

Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs auf Grundlage eines Kennzahlensystems



Eggers, Geelke

Stuttgart: Apotheker Verlag 2020
– 52 Seiten, 24,80 € / E-Book 24,80 €

Auf den Punkt

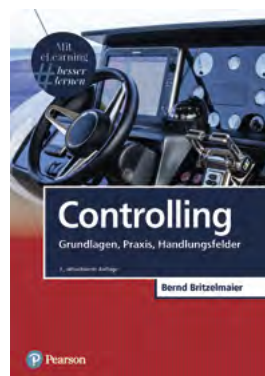
Entwicklung und Gestaltung eines branchenspezifischen Kennzahlensystems zur Apotheken-Steuerung.

Themen / Mein Resümee

Die Autorin ist den Angaben zufolge Wirtschaftswissenschaftlerin und PTA. Sie gliedert ihre Veröffentlichung wie folgt: 1. Situation der Apotheken, 2. Grundlagen und Fallbeispiel, 3. Ansätze zur Entwicklung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, 4. Entwicklung eines Kennzahlensystems, 5. Illustrative Anwendung und Ergebnisinterpretation, 6. Fünf Schritte zum eigenen Kennzahlensystem, 7. Anhang (Fragebogen zur Kundenzufriedenheit und Mustersauswertung der Kundenbefragung). Im Mittelpunkt stehen Konzeption, Realisierung und Nutzung eines **apothekenspezifischen Kennzahlensystems** – dargestellt an einer fiktiven Apotheke. Neben den Steuerungs- zählen auch Prozessaspekte zu den Betrachtungen der Autorin. Der Band ist ausgesprochen lesefreundlich gestaltet. Die Verlagspräsentation enthält eine **Leseprobe**.

Controlling

Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder
3., aktualisierte Auflage



Britzelmaier, Bernd

München: Pearson 2020 – 630
Seiten, 34,95 € / E-Book 27,99 € /
Buch + Online lesen 44,95 €

Auf den Punkt

Eine lese- und lernfreundliche Einführung in die Grundlagen des Controllings.

Themen / Mein Resümee

Der Autor führt mit diesen Kapiteln durch das Controlling: 1. Controlling und Controller, 2. Instrumente des Rechnungswesens, 3. Instrumente des strategischen Controllings, 4. Instrumente des operativen Controllings, 5. Digitalisierung und Controlling, 6. Bereichscontrolling. Das Buch vermittelt die wesentlichen Controlling-Themen, vor allem Methodenwissen, in anschaulicher und griffiger Form. Die Vermittlung des Lehrstoffs erfolgt unter Nut-

zung zahlreicher didaktischer Komponenten, u. a. einer Vielzahl von Abbildungen und Beispielen, Infokästen und Hervorhebungen. Gestalterische Elemente, z. B. zweifarbiges Layout, sichern eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Der Titel eignet sich als Lehr-/Lernbuch für das Studium, aber auch zur Auffrischung in der Praxis. Ein Mehrwert dieser Veröffentlichung ist der Zugang zu einer attraktiven **eLearning-Plattform** für 24 Monate. Der Zugang erfordert eine erstmalige Registrierung. Der testweise Zugriff verlief erfolgreich. Die Verlagspräsentation enthält eine umfangreiche **Leseprobe**.

Unternehmenscontrolling

Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, 3. Auflage



Müller, Stefan / Müller, Sarah
Wiesbaden: Springer Gabler 2020
– 366 Seiten, 32,99 € / E-Book
24,99 €.

Auf den Punkt

Die vorliegende Veröffentlichung befasst sich mit dem gesamtbetrieblichen Controlling mit vielfältigem Anwendungsbezug.

Themen / Mein Resümee

Prof. Dr. Stefan Müller ist BWL-Professor an der Helmut-Schmidt-Universität und Sarah Müller Rechtsreferendarin am Oberlandesgericht Oldenburg. Der Band widmet sich diesen Themenblöcken: 1. Unternehmenscontrolling: eine Gegenstandsbestimmung, 2. Erfolgscontrolling, 3. Finanzcontrolling, 4. Risikocontrolling, 5. Erfolgspotenzial-Controlling, 6. Controlling-Kennzahlensysteme. Das Zusammenwirken eines wissenschaftlichen Betriebswirts und einer Juristin schlägt sich in einer klaren Berücksichtigung juristischer Sachverhalte nieder. Controlling, wie es hier verstanden wird, ist eine **Konzeption zur Wirkungsintensivierung** von Unternehmensführung. Die nichtfinanzielle Berichterstattung, Fragen der Nachhaltigkeit und unternehmensstrategische Aspekte werden u. a. besonders betont. Praxisnahe Beispiele, viele Abbildungen und Tabellen sowie eine umfangreiche Fallstudie erhöhen die Aussagekraft. Die Textgestaltung ist lesefreundlich. Die Verlagspräsentation bietet verschiedene **Leseproben**.

Innovatives Controlling – die 5 wichtigsten Trends

Controlling im Umfeld von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Sesler, Renate / Georg, Stefan

Freiburg: Haufe 2020 – 145 Seiten, 24,95 € / E-Book 21,99 €



Auf den Punkt

Kompakter Überblick über die wichtigsten Entwicklungen im Controlling.

Die Themen / Mein Resümee

Die Veröffentlichung widmet sich dem **Controlling im Wandel**. Nach einer Kurzdarstellung der Grundlagen des Controllings greift der Band die wesentlichen Herausforderungen des Controllings auf. Diese fünf Trends erfahren eine kapitelweise Betrachtung: 1. Der Controller als Business Partner des Managements. 2. Der Data Scientist – neue Potenziale für den Controller? 3. Der Weg zur digitalen Planung. 4. Business Analytics – datengetriebene Unternehmenssteuerung. 5. Green Controlling – Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung. Die herausgegriffenen fünf Entwicklungstendenzen werden in grundsätzlicher und begrifflicher Hinsicht beschrieben, bezüglich ihrer Anforderungen und Auswirkungen skizziert und in Bezug auf die Konsequenzen für das Controlling analysiert. Der Band bietet gut lesbares Überblickswissen zur **zukunftsbezogenen Gestaltung und Ausrichtung des Controllings**. Die Verlagspräsentation umfasst eine umfangreiche **Leseprobe**.

PERSONAL- UND ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG – FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Das talentierte Unternehmen

Mensch! Talent! Management!



Steiner, Ferihan

München: Vahlen 2019 – 143 Seiten,
17,90 € / E-Book 14,99 €

Auf den Punkt

Ein Impulsbuch zur Weiterentwicklung von Personalführung und -entwicklung zum Talentmanagement.

Autorin und Buch

Die Autorin ist den Angaben zufolge neben ihrer Beratertätigkeit als Coach und Trainerin unterwegs.

Dieses Buch geht auf die Veränderungen in der Arbeitswelt ein.

Themen

Der Band besteht aus drei Teilen: 29 Fragen mit Antworten, der Beschreibung von acht Trends sowie aus einem Experten-Interview. Beispielsweise mit diesen Fragen: Frage 5: Kann man Men-

schen überhaupt managen? Frage 11: Warum nicht in Netzwerkstrukturen statt in Hierarchien denken? Frage 23: Muss unsere Bildung völlig neu gedacht werden? Frage 28: Warum ist ohne Unternehmenskultur alles nichts? Zum Beispiel diese Trends: 3. Trend: Haltung überholt Kompetenz. Trend 7: Motivationsfalle versus Potenzialentfaltung.

Mein Resümee

Die Gewinnung, der Einsatz und die Pflege von Talenten ist das zentrale Thema des Buches. Die Autorin entwickelt diesen Ansatz zum Talentmanagement. Dazu befasst sich Steiner zunächst mit Grundsätzlichem und Begrifflichem, mit Elementen und Rahmenfaktoren, Zielen und Nutzen der Personalarbeit. Ein Talent im Sinne dieser Veröffentlichung definiert sich über Kompetenz, Potenzial und Performance. Talentierte Mitarbeiter sind und werden, so die Perspektive der Autorin, rarer und damit mehr und mehr zum zentralen **Erfolgsfaktor für Unternehmen**. Diesem Thema ist dieses Buch gewidmet. Talent-Management wird hier als ganzheitlicher Managementansatz verstanden und vertreten. Steiner reflektiert und analysiert, gibt Anregungen und Anstöße. Sie zeigt Trends und Entwicklungen der modernen Arbeitswelt auf, skizziert Unternehmen und Führungskräften Wege und Möglichkeiten, sich auf diese Veränderungen einzustellen. Das Buch ist verständlich geschrieben, lesefreundlich und einladend gestaltet. Bei der intensiven Betrachtung der Generationen erfährt die ältere Generation wenig Aufmerksamkeit. Die Verlagspräsentation bietet eine mehrseitige **Leseprobe**.

Leadership Excellence

Wirkungsvolle Führung durch Achtsamkeit



Landsberg, Thomas Damran

BoD – Norderstedt: BoD – Books on Demand 2019 – 296 Seiten, 29,99 € / E-Book 19,99 €

Auf den Punkt

Ein Lehr- und Arbeitsbuch, das zum einen Handwerkliches zur Führungspraxis vermittelt und zum anderen ein persönliches Achtsamkeitsprogramm anbietet.

Autor und Buch

Der Autor ist den Angaben zufolge Coach und Verhaltenstrainer sowie Therapeut und Achtsamkeitslehrer. Der Titel versteht sich als „Jahreskurs für die moderne Führungskraft“.

Themen (Ausgriff)

Zeitgeist und Führung 4.0 – Persönliche Werte – Atmen – Anerkennung – Durch Vorbilder zum Selbstbild – Small Talk – Kontakt mit dem Umfeld – Feedback – Entspannung – Emotionale Stressreduktion – Räume der Lebendigkeit – Schritte zur Verhaltensänderung – Dramadreisecke beenden – Umgang mit Konflikten – Gelassenheit – Agil – Jahres-Review – Standfestigkeit für den Alltag.

Mein Resümee

Das Buch versteht sich als Jahreskurs, ist somit **auf Entwicklung und Veränderung angelegt**. Nach einer knappen thematischen Einführung und Hinführung zum Arbeitsprogramm werden Struktur und Aufbau des Jahreskurses detailliert vorgestellt. Dieser besteht aus drei Kategorien: 1. Achtsamkeit und Selbstreflexion mit anregenden Fragen und Übungen zur Bewusstseinsentwicklung und Schulung der Wahrnehmung, z. B. Werte im Führungsalltag. 2. Balance mit Reflexionsanregungen, z. B. Atem- oder Entspannungsübungen. 3. Tipps und Tricks mit Empfehlungen für die Führungspraxis, z. B. Anerkennung aussprechen. Das Buch und vor allem die **Übungsempfehlungen** sprechen die Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion an, fördern eigene Gedankengänge und prüfende Betrachtungen. Damit sind „innere Wege“ zu gehen und spirituelle Erfahrungen zu erarbeiten. Das **Buch kann helfen**, neue oder tiefere Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen, das Selbstmanagement zu stärken, sich wirkungsvoller selbst zu führen sowie mit sich und dem Umfeld im Einklang zu stehen. Dies setzt neben der praktischen Anwendung auch voraus, mit der dem Buch zugrunde liegenden Haltung übereinzustimmen. **Probelesen** unter BoD Buchshop möglich.

New Work für Praktiker

Das unverzichtbare Handbuch für die Personal- und Organisationsentwicklung



Piwinger, Götz

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2020 – 186 Seiten, 39,95 € / E-Book 35,99 €

Auf den Punkt

Der Titel eröffnet den Zugang zum Thema „New Work“ und skizziert Schritte zur praktischen Anwendung.

Themen / Mein Resümee

„New Work hat sich als Inbegriff des digital geprägten Arbeitens etabliert“, heißt es im Vorwort des Buches. Damit unterscheiden sich hier Auffassung und Deutung dieses Begriffs vom ursprünglichen und weit verbreiteten Begriff „New Work“, der auf einen Ansatz von Frithjof Bergmann gründet und im Wesentlichen auf die Reduzierung der Erwerbsarbeit zielt. „New Work“ bedeutet im Sinne der vorliegenden Veröffentlichung eine **neue Arbeits- und Unternehmenskultur**. Diese wird überblicksartig vermittelt, ihre Notwendigkeit begründet und die Realisierung umrissen. Näher behandelt wird u. a. Lernen als Teil der Arbeit, die Personalentwicklung und die Unternehmenskultur. Das Buch endet mit einem Masterplan. Der Buchkäufer erhält über einen Buchcode als kostenlose Zusatzleistung vielfältiges **Online-Material**. Die testweise Überprüfung verlief erfolgreich. Der Verlag bietet eine umfangreiche **Leseprobe**.

Agile Organisationsentwicklung

Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen



Oestereich, Bernd / Schröder, Claudia

München: Vahlen 2020 – 264 Seiten, 35,– € / E-Book 28,99 €

Auf den Punkt

Handbuch zur Weiterentwicklung und Anpassung von Organisationen.

Themen / Mein Resümee

Der Titel umschreibt die agile Organisationsentwicklung, erläutert die Basiskomponenten und entwirft ein umfangreiches Adaptionsmodell. Die Autoren gehen der Frage nach, wie es einer Organisation gelingen kann, sich nachhaltig an ihre komplexen Umfeldern anzupassen. Dazu empfehlen sie ein Herantasten und ein planmäßiges und systematisches Vorgehen. Wesentliche Themen und Ziele sind u. a. die Prozess- und Struktursicherheit, die interne Kommunikation, die kontinuierliche Lernbegleitung, der Führungsmonitor oder Entscheidungswerkzeuge. Der Band ist didaktisch vorzüglich aufgebaut und betont lesefreundlich gestaltet.

PERSÖNLICHE KOMPETENZEN UND INTERESSEN

Duden Ratgeber

Briefe, E-Mails und Kurznachrichten gut und richtig schreiben

Berufliche und private Kommunikation verständlich und korrekt gestalten



Stephan, Ingrid

Berlin: Duden 2020 – 735 Seiten, 24,– € / E-Book 19,99 €

Auf den Punkt

Ein Duden-Ratgeber für gute Kommunikation im beruflichen und privaten Bereich.

Themen / Mein Resümee

Das Werk gliedert sich in fünf Teile. 1. Regeln und Empfehlungen,

z. B. Texte normgerecht gestalten. 2. Geschäftlicher Bereich, z. B. Schreiben in Geschäftsprozessen. 3. Unternehmensinterner Bereich, z. B. Formulare und Checklisten. 5. Sprachtipps, z. B. zum geschlechtergerechten Sprachgebrauch. Ein Buch, das umfang-

reiche Anleitungen und vielfältige Tipps für die Praxis der Kommunikation bietet. Eine handliche Veröffentlichung, die das Wissensgebiet des Buchtitels in systematischer Form aufbereitet und zum Nachschlagen bereithält. Letztlich auch eine Sammlung vieler Texte als Arbeits- und Orientierungshilfe. Der Titel fügt die neue DIN 5008 ein und zeigt deren praktische Umsetzung. Das moderne, zweifarbige Layout lädt zum Lesen und Blättern ein. Die übersichtliche Gliederung, eine lesefreundliche Schrift, viele Abbildungen und Checklisten, Infokästen und Beispiele, Textbausteine und gestalterische Elemente sorgen für eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Umfangreiches **Online-Material (Musterbriefe etc.)** erweitert den Leistungsumfang des Buches. Die testweise Überprüfung verlief erfolgreich.

Staatsrecht II Grundrechte für Dummies



Heinicke, Thomas

Weinheim: WILEY-VCH 2021 – 371 Seiten, 22,– € / E-Book 18,99 €

Auf den Punkt

Eine vertiefende Darstellung der Grundrechte als Bürger- und Freiheitsrechte.

Themen / Mein Resümee

Unsere Grundrechte sind vor dem Hintergrund der Auflagen und Beschränkungen des Staates angesichts der Corona-Krise verstärkt in die Aufmerksamkeit geraten. Ein Grundrecht ist ein „verfassungsmäßig gewährleistet, unantastbares Recht eines Bürgers, einer Bürgerin gegenüber dem Staat“ (Duden – Deutsches Universalwörterbuch, 9. Aufl. Berlin 2019). Grundrechte können zum **Diskussions- und Streitthema** werden, weil sie einerseits unterschiedlich verstanden und interpretiert werden können, andererseits können unterschiedliche Grundrechte in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Der vorliegende Band bietet eine vertiefende Aufarbeitung von Grundrechtsfragen. Der Titel ist als studienbegleitendes Lehr- und Arbeitsbuch ausgelegt. Aufgrund der besonderen didaktischen Gestaltung eignet sich diese Neuerscheinung auch für alle an Grundrechtsthemen genauer interessierte Bürger/-innen. Das Buch ist lesefreundlich, anschaulich und ungezwungen gestaltet. Der Verlag bietet eine **Leseprobe**.

Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Interesse am Literaturforum. Herzliche Grüße und alles Gute bis zur nächsten Ausgabe – kommen Sie gut und gesund durch diese Zeit!

Alfred Biel

Ihr Alfred Biel alias Bücherwurm E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Verzerrte Risikowahrnehmung: Extremrisiken lassen sich nicht über Risiko- befragungen ermitteln!

Sehr geehrte Risikomanager*innen und Ratinganalyst*innen,

wie zu Beginn jeden Jahres wurden durch das World Economic Forum und die Allianz wieder zwei bedeutsame Befragungen zur aktuellen Risikolage für Menschen und Unternehmen weltweit veröffentlicht. Wesentliche Erkenntnisse daraus haben wir Ihnen auch in zwei Beiträgen zusammengefasst. Beide Studien können grundsätzlich der Orientierung dienen bzgl. aktueller Themen, mit denen sich Unternehmen auch aus Risikogesichtspunkten auseinandersetzen sollten. Sind sie aber gut geeignet, um eine Aussage über das künftige Risiko für Unternehmen abzuleiten? Dies muss man ernsthaft infrage stellen.

Auf den ersten Blick wenig überraschend sehen beide Studien in diesem Jahr Infektionskrankheiten bzw. Pandemien in der Spitzengruppe der Risiken. Sehen wir uns doch gerade einer entsprechenden, weltweit bedrohlichen Lage ausgesetzt. Genau dies ist aber das Problem. Hat sich denn wirklich das Pandemierisiko im letzten Jahr im Vergleich zu den Vorjahren gravierend verändert? Ein Risiko charakterisiert bekanntlich die Unsicherheit über die Zukunft, geplante Ziele zu verfehlen. Man unterscheidet nach der Wahrscheinlichkeit eines Risikos und den möglichen Auswirkungen beim Eintritt. Die COVID-19-Pandemie ist bereits eingetreten. Der Eintritt an sich ist also nicht mehr unsi-

cher. Die direkten künftigen Auswirkungen davon lassen sich naturgemäß noch nicht genau beziffern, von möglichen Folgekrisen ganz abgesehen. Hier ist also sicher noch ein Risiko vorhanden. Da vernünftigerweise die aktuellen Unternehmensplanungen für die Jahre ab 2021 die derzeitige pandemische Lage berücksichtigen, ist die mögliche negative Abweichung davon aber nicht mehr so hoch. Im Vergleich zu Anfang 2020 hat sich die Gefahrenlage hinsichtlich der aktuellen Pandemie, das Downside-Potential, also verringert.

Wie ist es in Bezug auf das Risiko von künftigen Pandemien? Hat sich die Wahrscheinlichkeit, dass Pandemien auftreten können in den letzten zwei Jahren deutlich erhöht? Vermutlich ist das nicht der Fall. Im Gegenteil, man könnte argumentieren, dass man aufgrund der derzeitigen Situation besser auf ein solches Ereignis vorbereitet sein sollte, weil bspw. die technische Ausstattung für virtuelle Zusammenarbeit zur Verfügung steht und geänderte Arbeitsabläufe in der Praxis erprobt sind. Statt einem stark gestiegenen Risiko könnte man also eher sogar ein geringeres Risiko vermuten. Dies bedeutet aber nicht, dass Pandemien kein relevantes Extremrisiko für Unternehmen darstellen, mit dem sie sich auch auseinandersetzen sollten. Risikoforscher haben in den vergangenen Jahren immer wieder darauf verwiesen, dass Pandemien ein viel größeres Risi-



Marco Wolfrum,
Stellvertretender Vorsitzender RMA Risk Management & Rating Association e.V.

ko darstellen als Umweltkatastrophen. Es sei hier beispielhaft an einen entsprechenden Vortrag von Prof. Dr. Werner Gleißner, einem Beirat der RMA, auf dem Risk Management Congress im Herbst 2019 in Berlin erinnert.

Wir haben es hier mit einem Beispiel einer verzerrten Wahrnehmung in Bezug auf Risiken zu tun. In Befragungen wie dem Global Risk Report oder dem Risk Barometer dominieren Risiken, die gerade prominent diskutiert werden, weil sie gerade eingetreten sind. Man muss sich hier lediglich den zeitlichen Verlauf der jeweils hoch eingeschätzten

Risiken betrachten. Infektionskrankheiten finden sich bspw. beim Global Risk Report des Jahres 2020 weder bei der Eintrittswahrscheinlichkeit noch bei den Auswirkungen unter den Top-5-Risiken. Letztmalig 2015 waren Infektionskrankheiten dort vertreten. Stattdessen haben Umweltrisiken klar dominiert.

Was können wir daraus für das unternehmerische Risikomanagement lernen? Wie oben schon ausgeführt, sollte man sich im Unternehmen durchaus mit den Ergebnissen von solchen Risikobefragungen auseinandersetzen. Geben sie doch einen guten Hinweis auf aktuelle Themen, mit denen man sich auch beschäftigen sollte. Als eine Art priorisierte Checkliste zu aktuell relevanten, möglicherweise bestandsgefährdenden Risiken sind sie aber schwerlich zu gebrauchen.

Stattdessen sind systematische Verfahren notwendig, Extremrisiken zu analysieren. Dies wurde auch schon in einem RMA Webinar im Januar 2021 deutlich gemacht. Wir bieten Ihnen daher, als erstes von künftig weiteren Seminaren, am 9. Juni 2021 ein halbtägiges Online-Seminar an, das praxisgerechte und bewährte Techniken der Extremrisikoanalyse vermittelt. Der Schwerpunkt liegt hier auf volkswirtschaftlichen Krisen, ihren Ausprägungen und potenziellen Folgen für Unternehmen. Wir würden uns freuen, Sie als Teilnehmer begrüßen zu dürfen.

Ich darf Sie auch noch auf den Risk Management Congress am 17./18. Mai 2021 in Köln hinweisen. Zum Stand des Redaktionsschlusses der vorliegenden Ausgabe gehen wir davon aus, Sie persönlich in Köln begrüßen zu dürfen. Es erwartet Sie wieder ein abwechslungsreiches Programm mit Beiträgen bspw. von Vertretern der Allianz Technology SE, der Carl Zeiss AG, der Deutschen Post DHL Group, der Deutschen Telekom AG oder der KUKA AG. Sollte die Konferenz aufgrund der Pandemie-Lage nicht in Präsenzform stattfinden dürfen, so werden wir diese virtuell abhalten. Über Ihre Teilnahme würden wir uns freuen! ■

*Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen
Ihr Marco Wolfrum*

Krisenmanagement – die neue Herausforderung für mittelständische Unternehmen

In der Ausgabe 1/2021 des Controller Magazins haben wir über die Gründung des neuen Arbeitskreises „Krisenmanagement“ informiert. Mit diesem Beitrag möchten wir jetzt über die aktuellen Entwicklungen aus dem Arbeitskreis und zum Thema Krisenmanagement berichten.

Vor dem Hintergrund aktueller **Pandemie-Entwicklungen** nimmt **Krisenmanagement** in Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert in der Wirtschaft ein als dies in den letzten Jahren bei wirtschaftlich guten Zeiten der Fall gewesen ist. Der neue Arbeitskreis beschäftigt sich mit methodenorientierten Ansätzen zur Implementierung von Krisenmanagement in Unternehmen und wird sich mit den inhaltlichen Strukturen und dem organisatorischen Aufbau von Krisenmanagement auseinandersetzen. Ziel des Arbeitskreises ist die **Erarbeitung einer Implementierungshilfe eines angemessenen Krisenmanagementsystems** für mittelständische Unternehmen.

Herr Dr. Klaus Bockslaff, Geschäftsführer Verismo Consulting GmbH, Haßloch/Pfalz, hat die Leitung des neuen Arbeitskreises übernommen, welcher RMA-vorstandsseitig durch Herrn Prof. Dr. Wolfgang Biegert betreut wird. Mehr als 30 Fach- und Führungskräfte mit Erfahrungen im Krisenmanagement sowie in der Entwicklung und Weiterentwicklung von Standards haben an der zweiten Arbeitskreissitzung am 20.02.2021 digital teilgenommen.

Die Arbeit des neuen Arbeitskreises richtete sich in seinen bisherigen Sitzungen darauf, ein gemeinsames Grundlagenverständnis zwischen den teilnehmenden Experten zu schaffen.

Zur Einstimmung in die grundlegende Thematik erläuterte Dr. Bockslaff die wesentlichen Methoden und Standards. Die Phasen der Krisenintervention wurden anhand typischer Situation vorgestellt. Auch die Anforderungen an die Führungseigenschaften wurden explizit hervorgehoben. Dr. Bockslaff beschrieb die Erfolgsfaktoren für ein Krisenmanagementhandbuch und erläuterte den Aufbau. Von großem Interesse waren auch die Ausführungen zur Arbeit im Krisenstab in der Corona-Krise – ergänzt durch 10 wesentliche Ergebnisse einer Expertenrunde.

In einem zweiten Vortrag bei der ersten Sitzung des Arbeitskreises berichtete Herr Uli Heuer, Leiter des Krisenstabs der TUI Deutschland GmbH, unter dem Titel „Erfahrungen mit dem Krisenmanagement während der Corona-Pandemie“ über seine Erkenntnisse und Handlungsalternativen. Als Reiseveranstalter ist TUI Deutschland GmbH besonders von der aktuellen Krisenentwicklung betroffen. Eine Umfrage zeigt, dass der Faktor „Sicherheit“ für deutscher Urlauber immer wichtiger wird. Uli Heuer betonte „als führender Reiseveranstalter nicht alles verhindern zu können, aber wir sind in jeder Situation gut vorbereitet.“ Im Rahmen

„Eine der größten Herausforderungen in der Stabsarbeit ist der Entscheidungsfindungsprozess. Die Herausforderungen der Entscheidungsfindung werden häufig unterschätzt. Schlechte Entscheidungsfindung verschlimmert eine ohnehin schon schwierige Situation. In seinem eigentlichen Kern umfasst Ereignis- und Krisenmanagement eine gute Reaktion auf eine hocheskalierte Situation auf der Basis der besten verfügbaren Informationen, um damit die Entscheidungen umzusetzen, so die Reaktion der Organisation zu dem Ereignis zu kontrollieren und damit die Auswirkungen des Ereignisses zu minimieren.“

des 3-Säulen-Modells des TUI-Krisenmanagements werden die Phasen der aktiven Vorbereitung, der Krisenbewältigung und der Nachbereitung vorgestellt. Mittels eines TUI-Farbcodes werden die Risiken eingestuft. Uli Heuer beschrieb anhand von praktischen Beispielen die Krisen, die durch Naturkatastrophen, terroristische Anschläge, Unruhen, Unfälle und Störungen im Flugverkehr hervorgerufen werden.

Auf dieser thematischen Grundlage diskutierten die Teilnehmer lebhaft die Ziele der Arbeit des AKs. Es wurde vom Vorsitzenden betont, dass die Arbeit dieses Arbeitskreises stark im Lichte der fortschreitenden Arbeiten der ISO zum Thema Krisenmanagement zu sehen sei. Als Grundlage gab Dr. Bockslaff einen detaillierten Überblick über die ISO CD 22361. Dabei verwies er auf die verschiedenen Vorgängernormen zu Krisenmanagement und insbesondere auf die britische Norm des BSI CEN/TS 17091.

Die jetzt vorgelegte CD basiert auf der britischen Norm und stellt eine überarbeitete Version der CEN/TS 17091 dar. Während Text und Struktur des Dokuments nur einige Veränderungen zeigen, verfügt die CD 22361 über wesentlich ausgearbeitetere Grafiken. Ein besonderes Gewicht liegt bei

den gut beschriebenen „Anforderungen an die Führungseigenschaften in der Krise“. Ein weiterer Schwerpunkt stellt die Betonung der Bedeutung der strategischen Entscheidungsfindung in einer Krise dar.

Die nachfolgende Diskussion in dem Arbeitskreis fokussierte folgende Punkte:

- ▶ Das in diesem Arbeitskreis angestrebte Dokument solle eine Implementierungshilfe für die Einrichtung eines Krisenmanagementsystems gerade bei KMUs darstellen.
- ▶ Der Bedarf an einem solchen Standard sei auch in der Praxis großer Unternehmen wichtig, um unnötige Diskussionen zu vermeiden.
- ▶ Die Implementierungshilfe solle in strukturierter Art und Weise darstellen, wie in einem Krisenstab geführt werden solle und wie er zu besetzen sei.
- ▶ Dabei sollten die Grundsätze der Usability, d.h. der Nutzbarkeit im Krisenfall, unbedingt beachtet werden.
- ▶ Die zu beobachtende Selbstüberschätzung gerade hochrangiger Manager im Krisenfall solle an einem klaren Anforderungsprofil für die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gespiegelt werden. Die grundsätzlich zu begrüßende Auflistung dieser Anforderungen in der neuen ISO 22361 habe zu starke Ähnlichkeiten mit allgemeinen Anforderungen

aus Assessment Centern und beachte die besonderen Herausforderungen des Handelns unter Stress zu wenig. Der Faktor, dass Stress „entsozialisiere“, wird in den Formulierungen der ISO CD 22361 noch zu wenig beachtet.

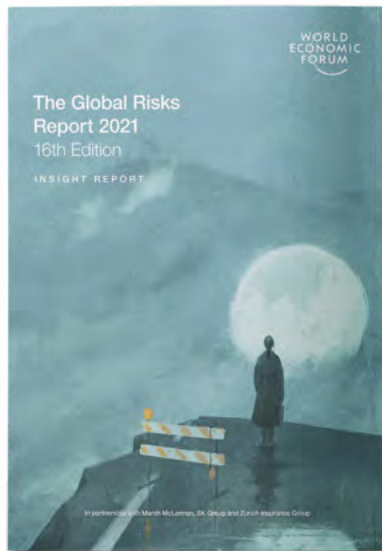
- ▶ Für die Ausgestaltung der Implementierungshilfe wird eine Vorgehensweise in drei Konkretisierungsstufen vorgeschlagen.
- ▶ Die Krisenkommunikation sei ein wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements. Anforderungen an die Krisenkommunikation könnten in einem Anhang dargestellt werden.
- ▶ Die Krisenstabsarbeit im vergangenen Jahr sei durch wesentliche Impulse verändert worden. Dazu gehöre die Digitalisierung des Krisenmanagements und die virtuelle Arbeit eines Krisenstabes. Diese neuen Entwicklungen sollten in dem jetzt zu bearbeitenden Dokument berücksichtigt werden.

Als nächste Schritte sind jetzt eine Reihe von Einzelworkshops vorgesehen, bei denen eine erste Struktur für die zukünftige Implementierungshilfe entwickelt werden soll. Über die weiteren Ergebnisse wird in den Publikationen der RMA berichtet werden.

Interessenten an der Mitarbeit können sich bei Prof. Biegert melden (wolfgang.biegert@rma-ev.org). ■



Global Risk Report 2021: COVID-19 im Mittelpunkt



Seit 2006 erstellt das World Economic Forum in Zusammenarbeit mit Zurich Insurance, Marsh McLennan und SK Holdings den **Global Risk Report**, der insbesondere auf einer Umfrage zur Wahrnehmung globaler Risiken beruht (Global Risks Perception Survey, GRPS). Die Anfang 2021 veröffentlichte 16. Ausgabe legte dabei ein Hauptaugenmerk auf COVID-19, die aktuell größte globale Bedrohung.

COVID-19 als aktuelle globale Herausforderung

COVID-19 hat die vierte industrielle Revolution beschleunigt und die Digitalisierung der menschlichen Interaktion, des E-Commerce, der Online-Bildung und der Telearbeit erweitert. Diese Veränderungen werden langfristig die Gesellschaft prägen und bieten Vorteile, wie z. B. die Möglichkeit der Telearbeit oder die schnelle Entwicklung eines Impfstoffs, aber sie bergen auch Risiken, z. B. Ungleichheiten zu fördern. Globale Ungleichheiten haben bereits zu einer unterschiedlichen Betroffenheit durch die Pandemie gesorgt. Auch jahrelange Fortschritte bei der Bekämpfung von Armut wurden zurückgefallen zu werden.

Potenzielle Folgen von COVID-19 sind:

- ▶ Der soziale Zusammenhalt und die globale Zusammenarbeit werden weiter geschwächt
- ▶ Verlust von Arbeitsplätzen
- ▶ Vergrößerung der digitalen Kluft
- ▶ Gestörte soziale Interaktion
- ▶ Abrupte Marktverschiebungen

Aus diesen Folgen könnten soziale Unruhen, politische Spaltung und geopolitische Spannungen resultieren. Diese werden wiederum die Effektivität unseres Handelns in Bezug auf andere Schlüsselbedrohungen, wie z.B. Cyberattacken, Massenvernichtungswaffen und vor allem den Klimawandel beeinflussen.

Wahrnehmung globaler Risiken

Der GRPS unterscheidet die Risiken nach Auswirkung und nach Eintrittswahrscheinlichkeit. Im Hinblick auf die Eintrittswahrscheinlichkeit stellen demnach extreme Wetterereignisse die größte Bedrohung dar, gefolgt vom Scheitern der Anpassungen an den Klimawandel und von Menschen verursachten Umweltschäden.

Gemessen an den potenziellen Auswirkungen sind die Top-Risiken Infektionskrankheiten (Platz 1), das Scheitern der Anpassungen an den Klimawandel (Platz 2) und der Einsatz von Massenvernichtungswaffen (Platz 3).

Bei den potenziellen Auswirkungen werden verschiedene Zeithorizonte betrachtet, innerhalb derer die Risiken zu einer kritischen Bedrohung für die Welt werden können. Knapp 60% der GRPS-Befragten nannten Infektionskrankheiten und Existenzkrisen als die größten kurzfristigen Bedrohungen für die Welt. Als kritische langfristige Bedrohungen sehen die GRPS-Befragten den „Staatszerfall“ und den „Zusammenbruch des Multilateralismus“.

Lehren für Krisen- und Risikomanagement aus der Pandemie

Als Lehre aus dem bisherigen Verlauf der Pandemiebekämpfung zieht der Global Risk Report den Schluss, dass bessere Wege verfügbar sind, um Risiken zu managen und die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen.

Die Risikoprozesse, -fähigkeiten und -kultur sollten verbessert werden, um gut für die nächste Krise gerüstet zu sein! Eine Governance-Möglichkeit, um die Widerstandsfähigkeit zu stärken, ist beispielsweise die Verbesserung der Risikokommunikation und die Bekämpfung von Fehlinformationen. ■

Neues aus dem Arbeitskreis „Risikomanagement & Controlling“

Zu einer virtuellen Arbeitskreissitzung traf sich der gemeinsame Arbeitskreis des ICV e.V. und der RMA e.V. „Risikomanagement & Controlling“ am 12.02.2021.

Die Teilnehmer erwartete neben Informationen aus der Vereinsarbeit des ICV und der RMA zwei Impulsvorträge zur Risikosteuerung mittels Versicherungen sowie ein praktisches Anwendungsbeispiel von Advanced Analytics.

Unter dem Titel „Versicherung als Steuerungsinstrumentarium des Risikomanagements“ gaben **Dr. Holger Sommerfeld** und **Steffen Topf** von der Marsh GmbH einen Einblick in die Möglichkeiten, die Versicherungen als eines der wichtigsten Instrumentarien der Risikosteuerung beinhalten. Dabei verdeutlichten sie auch die Balance der Abwägung zwischen Risikoeigentragung und Risikotransfer und stellten das Thema in Zusammenhang mit der Analyse der Risiko-

tragfähigkeit und der Ableitung eines Risikoappetits.

Einen Einblick in die Verwendung von Advanced Analytics gab **Oliver Disch**. In seinem Vortrag veranschaulichte er die Möglichkeiten der Nutzung von Zeitreihenanalysen zur Vorhersage von Wasserverbräuchen und Leckage-Verlusten. Die auf diese Weise gewonnenen Informationen können zukünftig sowohl vom Risikomanagement für die Risikoquantifizierung als auch im Controlling als eine zweite unvoreingenommene Meinung zur Validierung der Planung genutzt werden.

Wenn Sie Interesse haben, an einer der kommenden Sitzungen des AKs „Risikomanagement & Controlling“ teilzunehmen oder selbst durch einen Impulsvortrag kommende Treffen mitgestalten möchten, können Sie sich jederzeit gerne an Tobias Flath (tflath@deloitte.de) oder Karsten Findeis (KFindeis@nordex-online.com) wenden. ■



RMA Top-Events

17./18. Mai 2021:

15. Risk Management Congress in Köln

09. Juni 2021:

Online-Seminar: Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen

11. Juni 2021:

Treffen des Arbeitskreises „Interne Revision und Risikomanagement“

15. Juni 2021:

25. Sitzung des Arbeitskreises „Supply Chain Risk Management“

18. Juni 2021:

Online-Meeting des Arbeitskreises „Risikomanagement & Controlling“

25. Juni 2021:

Webkonferenz: Monte-Carlo-Modellierung von Geschäftsmodellen prägnant erleben

RMA Marketplace



Sie suchen ...

Sie bieten ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen
zu den Themen Risiko-, Compliance-,
Versicherungsmanagement & Rating

Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace

Impressum

Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands
der RMA Risk Management
& Rating Association e.V.
ralf.kimpel@rma-ev.org
V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management
& Rating Association e.V.
Zeppelinstr. 73
D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)
office@rma-ev.org
www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de
Tel.: 0711 79735830

Allianz Risk Barometer 2021: Dominierender Einfluss von COVID-19

Mit dem Allianz Risk Barometer 2021 wurden Anfang 2021 die Ergebnisse der jährlichen Umfrage unter Experten des Unternehmensversicherers Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) veröffentlicht.

Die Umfrage besteht aus Einschätzungen von 2.769 Experten aus 92 Ländern, darunter CEOs, Risikomanager, Makler und Versicherungsexperten.

Zum zehnten Mal wurde die Umfrage durchgeführt und kam zu dem Ergebnis, dass für 2021 weltweit Betriebsunterbrechung (Platz 1), Pandemie-Ausbruch (Platz 2) und Cyber-vorfälle (Platz 3) die drei wichtigsten Geschäftsrisiken sind. Wenn man nur Deutschland betrachtet, dann ergibt sich eine kleine Verschiebung der Risiken, denn hier ist Betriebsunterbrechung zwar ebenfalls auf Platz 1 der Top-Risiken, aber gefolgt von Cyber-Vorfällen auf Platz 2 und Pandemie auf Platz 3.

Dasselbe Ranking ergibt sich auch in Österreich und der Schweiz. Laut Joachim Müller, CEO von AGCS zeigt sich darin der sehr große Einfluss von COVID-19 auf die Umfrageergebnisse. Diese drei Risiken „sind stark miteinander verknüpft und zeigen die Verwundbarkeit unserer hochgradig globalisierten und vernetzten Welt auf“, so Müller.

BU-Risiken, beispielsweise ausgelöst durch eine Pandemie, können zu massiven Umsatzverlusten und Unterbrechungen von Produktion, Betrieb und Lieferketten führen. Als Reaktion auf die erhöhte BU-Anfälligkeit sind viele Unternehmen bestrebt, die Betriebsabläufe widerstandsfähiger zu machen und ihre Lieferketten robuster zu gestalten.

Laut der Befragten ist die Verbesserung des Business Continuity Managements die wichtigste Maßnahme, die Unternehmen ergreifen wollen, gefolgt von der Entwicklung alternativer oder mehrerer Lieferanten, Investitionen in digitale Lieferketten und einer verbesserten

Lieferantenauswahl und -prüfung. Dies gewinnt umso mehr an Bedeutung, da infolge der Pandemie das Insolvenzrisiko steigt. Der globale Insolvenzindex des Warenkreditversicherers Euler Hermes stieg 2021 weltweit um + 25 % gegenüber dem Vorjahr und in der Eurozone um + 29 % an. Für das Jahr 2022 wird erwartet, dass die Insolvenzen weltweit um + 12 % und in der Eurozone um + 17 % ansteigen. „Die Coronavirus-Pandemie erinnert uns, dass sich das Risikomanagement und das Business Continuity Management weiterentwickeln müssen, damit Unternehmen besser gegen extreme Ereignisse gewappnet sind und diese überstehen können.“, so Joachim Müller.

Auch Cyber-Gefahren verschärfen sich bedingt durch die Pandemie. Home-Office und Digitalisierung werden dadurch noch beschleunigt, was die Probleme mit IT-Schwachstellen noch verschärft. COVID-19-bezogene Malware- und Ransomware-Vorfälle haben während des Lockdowns im Frühling 2020 stark zugenommen. Ransomware-Angriffe nehmen mit hohen Erpressungsanforderungen zunehmend Großunternehmen ins Visier. Auch auf Extremszenarien wie ein globaler Cloud-Ausfall sollten sich Unternehmen einstellen. ■





RMA und das EIQF kooperieren bei der Ausbildung zum „Certified Financial Engineer“

Quantitative Kenntnisse und Kompetenzen sind eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen im Risikomanagement und Risikocontrolling. Dies zeigt insbesondere der IDW PS 340, der von Unternehmen fordert, ein Risikomanagement aufzubauen, das in der Lage ist, Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren und zu aggregieren.

Die RMA verstärkt aus diesem Grund die berufliche Weiterbildung im quantitativen Risikomanagement und kooperiert mit dem European Institute of Quantitative Finance. Das EIQF ist ein An-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und bietet seit 11 Jahren die Weiterbildung zum „Certified Financial Engineer (CFE)“ an. Dieser richtet sich sowohl an Einsteiger als auch erfahrene Risikomanager. Der digitale Lehrgang basiert auf einer fortlaufenden Case Study, die Aufgaben im re-

alen Risikomanagement abbildet. Das bedeutet, dass das Erlernte sofort in der Berufspraxis umgesetzt werden kann. Es werden nur minimale mathematische und statistische Vorkenntnisse benötigt. Die Inhalte werden Schritt für Schritt vermittelt, und zwar nur in der Tiefe, die auch wirklich benötigt wird. Erfahrene Risikomanager können darauf aufbauend beliebig vertiefen. Das Programm kann auf Deutsch oder Englisch absolviert werden und eröffnet aufgrund seiner hohen Reputation bei Unternehmen interessante Karrierechancen.

RMA-Mitglieder erhalten eine Ermäßigung von 1.000 € und bezahlen lediglich eine Kursgebühr i.H.v. 2.995 € statt 3.995 €!

Mehr Informationen zum „Certified Financial Engineer (CFE)“ im Risikomanagement finden Sie auf unserer Homepage. ■

Ausbau der Kooperation mit SRH Fernhochschule – The Mobile University

Bereits seit einigen Jahren bietet die RMA zusammen mit der „SRH Fernhochschule – The Mobile University“ eine Ausbildung zum Certified Rating Advisor (SRH/RMA) an. Mit Start zum 1. März 2021 werden nun auch zwei weitere Zertifikatskurse angeboten zu den Themen „Grundlagen im Risikomanagement“ und „Quantitative Verfahren im Risikomanagement“. Mit den „Grundlagen im Risikomanagement“ erhalten die Teilnehmenden auf Hochschulniveau einen Einblick in die wesentlichen Methoden, die für ein erfolgreiches Risikomanagement in Unternehmen notwendig sind. Ausgehend von den rechtlichen und ökonomischen Anforderun-

gen an das unternehmerische Risikomanagement werden Themen wie Risikoanalyse, Risikobewältigung, Risikoaggregation sowie organisatorische Aspekte des Risikomanagements im Überblick behandelt.

„Für uns als Verband heißt das eine stärkere digitale Weichenstellung in Richtung Zukunft.“

Vertiefend werden im Kurs „Quantitative Verfahren im Risikomanagement“ quantitative Aspekte im Risikomanagement betrachtet, um einzelne Risiken bewerten und eine

Aussage über den Gesamtrisikoumfang treffen zu können. Eingegangen wird dabei auch auf Herausforderungen in der Praxis, wie bspw. den Umgang mit Datenproblemen.

RMA-Mitglieder erhalten einen Rabatt in Höhe von 10% für die gemeinsam initiierten Zertifikatskurse. Darüber hinaus gilt diese Rabattierung auch für weitere Angebote der SRH.

Informationen hierzu sowie weitere Details und Anmeldemöglichkeiten zu den Weiterbildungsformaten der RMA finden Interessenten auf unserer Homepage. ■

Risk Management Congress 2021



Die RMA veranstaltet am 17. & 18. Mai 2021 in Köln ihre nächste jährliche RMA-Jahreskonferenz. Die 15. Auflage der Konferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen wie entscheidungsorientiertes Risikomanagement, Lehren aus COVID-19, Risikominde- rung mit Monte-Carlo-Simulation (interaktive Live-Demo) sowie neueste Methoden und Standards zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt. Praxisberichte namhafter Firmen und Berichte aus RMA-Arbeitskreisen werden für den gewohnt hohen Nutzen für die Teilnehmer sorgen.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz „Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2021“ und melden Sie sich über die RMA-Homepage ([rma-ev.org](https://www.rma-ev.org)) für diese Präsenzveranstaltung an!



Patrick Hofmann

Patrick Hofmann als Geschäftsführer verabschiedet

Unser Geschäftsführer Patrick Hofmann hat sich leider entschlossen, sich künftig mit vollem Einsatz für die Themen des Risiko- und Versicherungsmanagements bei einem großen international tätigen mittelständischen Unternehmen einzusetzen.

Wir blicken zurück auf vier Jahre erfolgreiche Zusammenarbeit mit Herrn Hofmann. Mit seinem tiefen fachlichen Know-how und großem Verständnis für unsere Vereinsarbeit hat er Bestehendes, wie unseren jährlichen Risk Management Congress, mit viel Engagement weiterentwickelt und gleichzeitig mit innovativen Ansätzen neue Angebote, wie den RMA Marketplace, aufgebaut. Er hat den Vorstand in dieser Zeit darüber hinaus mit großer Zuverlässigkeit bei der Erledigung der vielen Aufgaben und Herausforderungen, insbesondere auch bei der Fusion mit dem BdRA in 2020, unterstützt und wertvolle Impulse zur strategischen Weiterentwicklung unseres Verbandes geliefert.

Der Vorstand bedankt sich auch im Namen unserer Mitglieder, Kooperationspartner und Sponsoren für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und wünscht ihm bei seinen neuen Aufgaben viel Erfolg, Weitblick und die notwendige Portion Glück in diesen unsicheren Zeiten und freut sich, dass Herr Hofmann der RMA auch weiterhin eng verbunden bleiben wird.



Harald Nikutta

Harald Nikutta in den Beirat berufen

Mit Harald Nikutta hat die RMA ein neues Beiratsmitglied in ihren Beirat berufen. Nikutta, Partner bei Control Risks und verantwortlich für das operative Geschäft in Zentral- und Osteuropa, bringt eine weitreichende Expertise im Risikomanagement mit.

Vor seiner Führungsaufgabe bei Control Risks war er jeweils rund ein Jahrzehnt für die Unternehmensberatungen PricewaterhouseCoopers und MAZARS in Deutschland, Frankreich und den USA tätig. Zu den Schwerpunkten seiner bisherigen Tätigkeiten zählen beispielsweise Entwicklungsstrategien und deren pragmatische Umsetzung sowie Governance und Risk Konzepte für global tätige Unternehmen. Der Diplom-Volkswirt und Jurist teilt seit 2014 seine Einsichten zum Thema Risikomanagement als Gastdozent zum Thema Risikomanagement für Postgraduierte an verschiedenen deutschen Hochschulen. „Harald Nikutta ist in unserem Verband kein Unbekannter, leitet er doch seit Herbst 2017 erfolgreich die Region Mitte der RMA“, so Vorstandsvorsitzender Kimpel. Für ihn stehe das Engagement Harald Nikuttas im Beirat der RMA als Beweis der Kontinuität und weiteren Professionalisierung des Verbands als erste Adresse zu Risikomanagement- und Ratingfragen im deutschsprachigen Raum.

Weitere Informationen zu Harald Nikutta finden Interessenten hier: <https://www.rma-ev.org/verein/rma-regional>

Mit ICV Online-Seminaren eine Stärke nutzen



ICV EDITORIAL

ICV TOP-THEMEN

- ICV Controlling Excellence Award an die Bosch-Group



Christian Bramkamp, ICV-Fachkreis-Delegierter

Sehr geehrte Mitglieder des ICV,

mit dem Start eines Teams Mitte Januar zur Organisation und Durchführung von Online-Seminaren, in denen Controlling-Wissen im Verein geteilt wird, ist der ICV für mich um ein weiteres Mosaikstück spannender und interessanter geworden. Carmen Zillmer, Markus Steiner, Hans-Peter Sander und ich wollen dafür sorgen, mit dem Format Online-Seminar eine große Stärke unseres Vereins noch besser zu erschließen. In den über 60 regionalen und branchenbezogenen Arbeitskreisen sowie den weiteren nun bald 15 Fachkreisen wird kontinuierlich gearbeitet und vielerorts werden dabei praxisgerechte Controlling-Lösungen entwickelt. – Was für ein Potenzial für ICV Online-Seminare!

In den ersten drei Monaten dieses Jahres konnten schon 24 Online-Seminare auf die ersten 30 Wochen des Jahres geplant werden und deren Vorbereitungen laufen. Sechs Online-Seminare fanden statt, und wir sind – in dem Augenblick, wo ich diese Zeilen schreibe – erst in KW 13!

Pia Burkard präsentierte New Work@ G&D, in der es um konzernweites optimales Zusammenarbeiten ging. Die Zukunft im Finance ist agil, referierte Marie-Luise Lehmann vom FAK Agiles Controlling. Auch beim FAK Projektcontrolling war das ein Thema. Das offene, digitale FAK-Treffen war so gut besucht wie lange nicht mehr und findet nun jeden geraden Monat in der 3. Woche donnerstagabends statt. Der FAK Digitale CFO Agenda hatte bei seinem Online-Seminar 62 (!) Teilnehmer und in einer Stunde wurden geballtes Fachwissen und -expertise zur Einführung und Umsetzung von RPA in drei unterschiedlichen Unternehmen gezeigt, deren Entscheidungen bezüglich der Umsetzung vorgestellt und begründet. Das Feedback zeigt, dass dieses Format durchweg überaus positiv aufgenommen wird und dass sich die Arbeit der Referenten und Beteiligten gelohnt hat.

Neben den fachlichen wurden auch unternehmerische Themen angegangen. Am Internationalen Frauentag diskutierte Uta Zech unter der Überschrift „Equal pay!“ Möglichkeiten zu weiteren Verbesserungen. Dirk Radsziwills Online-Seminar „KI – und der menschliche Faktor?“ war exklusiv für ICV-Mitglieder zugelassen und hatte 45 Anmeldungen. Dieser Tage findet am 20. April ein außergewöhnliches Online-Seminar, „RPA: Build-a-bot“ statt. Auch dieses auf 25 Teilnehmer begrenzte Mitmach-Angebot ist ICV-Mitgliedern vorbehalten. Selbstverständlich wollen wir es bei entsprechender Nachfrage gerne wiederholen. Sie sehen: unsere Möglichkeiten im ICV sind vielfältig. Wir konnten sogar drei weitere FAK's ins Leben rufen, deren Kick-offs im Online-Seminar-Format Interessierten offen stehen

(Termine & Themen auf der Event-Seite von www.icv-controlling.com).

Dies wäre alles nicht möglich, ohne Ihr Engagement im und für den ICV! Vielen Dank! Ich freue mich, Sie in unseren Online-Seminaren zu treffen. Für Themenvorschläge bin ich gerne offen und freue mich auf Ihr Feedback. ■

Bitte bleiben Sie gesund,
Viele Grüße & auf bald

Christian Bramkamp
ICV-Fachkreis-Delegierter



Top-Events

FAK Unternehmensbewertung

Kick-off 19.05.2021, 16 Uhr

FAK Digital Controlling Competence, der moderne Controller

Kick-off 21.05.2021, 16 Uhr

RPA - Women in Technology

25.05.2021, 14 Uhr, Online-Seminar

Unternehmensbewertung für Controller

18.06.2021, 14 Uhr, ICV Online-Seminar

ICV-Mitgliederversammlung

24.06.2021, Online

Gesundheitstagung Schweiz – GTS 2021

08.07.2021, n.n.

Infos & Anmeldungen:
www.icv-controlling.com > Events

ICV Controlling Excellence Award 2021 an Bosch-Group

A1 Telekom Austria und KUKA Deutschland als Nominierte gewürdigt



Siegerteam 2021 der Bosch-Group: Stefanie Florian, Sven Grandi, Dieter Kirschmann und Moritz Möbus.

Der renommierte ICV Controlling Excellence Award geht in diesem Jahr an die Bosch-Group mit einer Lösung zur Ableitung und Einführung von neuen Controller-Rollen mit dem Titel „Controller of the Future – People make the Difference!“. Der ICV würdigt außerdem ein Projekt von A1 Telekom Austria, „Finance Analytics @A1 Austria“, sowie das Projekt „Einführung eines Produkt Lifecycle Controllings im Segment Robotics der KUKA“ der KUKA Deutschland GmbH. Der Award wurde am 26. April auf Europas führender Controlling-Fachtagung, dem 45. Congress der Controller, verliehen.

Die Fachjury leitet der Vorsitzende des ICV-Kuratoriums, Prof. Dr. Utz Schäffer, von der WHU Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Control-

ling, Vallendar. „Trotz der angespannten Corona Situation haben wir uns wieder über viele hochwertige Bewerbungen gefreut“, so der Jury-Vorsitzende.

Der erste Preis geht an die Robert Bosch GmbH für eine „sehr überzeugende Lösung zur Ableitung und Einführung von neuen Controller-Rollen“. Bei den beiden ebenfalls ausgezeichneten Lösungen von KUKA und von A1 Telekom Austria wollte die Jury nicht zwischen Platz 2 und 3 differenzieren. Die Lösung von KUKA wird als ein branchenspezifisches, eher traditionelles, aber umso mehr ein sehr überzeugendes „Herzblut“-Projekt gewürdigt. Mit der Auszeichnung für A1 Telekom Österreich setzte die Jury ein Signal, wie wichtig dem ICV die Öffnung hin zu Analytics ist.

Award an Robert Bosch GmbH

Dem erfolgreichen Projekt-Kernteam der Bosch-Group unter Leitung von Stefanie Florian, Finance and Controlling Academy, Corporate Office Finance, Reporting and Treasury – Finance Principles and Finance Transformation (C/FIT), gehörten an: Sven Grandi, CFO Bosch Global Service Solutions, Geschäftsbereich Bosch Global Service Solutions; Dieter Kirschmann, Head of Finance and Controlling Academy, Corporate Office Finance, Reporting and Treasury – Finance Principles and Finance Transformation (C/FIT); Moritz Möbus, Kfm. Referent der Geschäftsleitung Finance & Controlling, Bosch Global Service Solutions.

Ausgangspunkt für das Sieger-Projekt ist die Tatsache, dass die Digitalisierung mit ihren Chancen für das Unternehmen Bosch gleichzeitig auch zu signifikanten Veränderungen für das Controlling führt. So unterstützen die Controller mit neuen Steuerungskonzepten, Methoden, Systemen und Tools die größte und bereits stattfindende Transformation in der Unternehmensgeschichte. Da die digitale Transformation auch zu neuen Geschäftsmodellen für Bosch führt, ist es vordringliche Aufgabe für die Controller, diese mit angemessenen und angepassten sowie neuen Steuerungsinstrumenten in ihrem Auf- und Ausbau zu unterstützen.

Dazu gehört auch, das zunehmend geschäftseinheitenübergreifende Business wirksam zu steuern und abzubilden. Gleichzeitig steigern die Controller im eigenen Funktionsbereich ihre Effizienz u.a. durch die Prozessautomatisierung mit RPA, die Erstellung von maschinellen Forecasts mit Predictive Analytics und durch den Einsatz von hochintegrierten Reportingsystemen mit kundenorientierten Dashboards.

Im Rahmen der Lösung der Robert Bosch GmbH wurden fünf neue Rollen für die insgesamt 4.000 Controller bei Bosch ausgearbeitet und seit Anfang 2021 implementiert.



Neben dem altbekannten Business Partner gibt es dabei die Profile Business Analyst, Subject Matter Expert, Governor und Data Scientist. Für jede dieser Rollen wurde ein spezifisches Kompetenzprofil und ein dazu passendes Trainings-Curriculum erstellt. Besonders bemerkenswert für die Jury ist, dass:

1. Bosch sich damit proaktiv dem anstehenden Rollenwandel und der geforderten Ausdifferenzierung der traditionellen Controller-Rolle stellt;
2. die Rollen- und Kompetenzprofile sehr fundiert abgeleitet wurden;
3. sich die Lösung nicht in neuen Rollen- und Kompetenzprofilen erschöpft, sondern auch ein umfassendes Implementierungskonzept beinhaltet.

„Die erfolgreiche Implementierung ist das A&O entsprechender Konzepte; zu groß ist vielfach die Kluft zwischen wohlfeiler Sonntagsrhetorik zur Rolle des Controllers und dem, was im betrieblichen Alltag dann wirklich passiert“, erklärt Prof. Dr. Schäffer. „In Summe eine sehr überzeugende Lösung, die den anstehenden Rollenwandel mustergültig adressiert.“

Beispielhaftes Vorgehen mit hochgekrempelten Ärmeln

Die Lösung der A1 Telekom Austria nimmt sich eines hochaktuellen Themas an: „Wie führe ich mein Controlling näher an das Thema Advanced Analytics heran?“ Besonders hervorzuheben sei, dass der Ansatz der Telekom Austria einen „Hands-on“ Approach anbietet, der darauf zielt, auch mit „überschaubaren Bordmitteln“ und ohne den Einsatz externer Kräfte möglichst schnell in ein „Learning by doing“ zu kommen und damit Advanced Analytics und die dazu erforderlichen Kompetenzen im Controlling sowie in der A1 Finance Area zu etablieren.

2019 wurde ein kleines Team aus Controllern, Data Scientists und Data Engineers zusammengestellt, das erste Use Cases in den Bereichen Bonitätsprüfung für Vertragskunden, Forecasting von Nachfrage nach Gerätetypen und Umsatz, frühzeitiges Erkennen von fehlerhaften Werten in der Umsatzbasis und monatliche Abweichungsanalyse identifiziert und diese E2E selbst umgesetzt hat. Im Projektteam wurde dabei nach den Grundsätzen der agilen Scrum-Methode gearbeitet, die jedoch den Projektbedürfnissen indivi-

duell angepasst wurde. Das erforderliche Knowhow-Sharing erfolgte neben Infoveranstaltungen pragmatisch und zielgerichtet über das Teilen der erfolgreichen Use Cases. „Das Bemerkenswerte am Lösungsansatz der Telekom Austria ist gar nicht so sehr der eine oder andere besonders beeindruckende Use Case, sondern das beispielhafte Vorgehen mit hochgekrempelten Ärmeln, eigenen Bordmitteln und einem intensiven Learning by doing“, lobt die ICV-Jury.

Sonja Wallner, CFO A1 Austria, würdigt das Projekt als einen „großen Erfolg“. „Die Datenzentrierung ist wesentlicher Bestandteil der A1- sowie der Finance Strategy. Mit dem Projekt ‚Finance Analytics @A1 Austria‘ haben wir wichtige Schritte in diese Richtung gesetzt und es uns zum Ziel gemacht, Advanced Analytics in der Finance Unit zu forcieren und als essentiellen Bestandteil der ‚Financearbeit‘ zu etablieren. Wir haben dazu bewusst einen crossfunktionalen Team-Ansatz gewählt und dem Team große Freiheiten hinsichtlich Priorisierung und Arbeitsweise eingeräumt. Der qualitative als auch quantitative Wertbeitrag des Projekts hat meine Erwartungen bei weitem übertroffen.“

Dem Projektteam unter Leitung von Michael Haselmayer, Finance Controlling, A1 Telekom Austria AG, gehörten Martin Faber, Adrian Maksymowicz, Georg Kern, Harald Gamper, Lukas Drescher und Christian Rezek an.

KUKA: „Diese Art von Eigeninitiative braucht es im Controlling!“

Die Lösung der KUKA Deutschland GmbH beinhaltet den Aufbau eines Produkt-Lebenszyklus-Controlling im Segment Robotics der KUKA. Dieses generiert Informationen, die zusammen mit der technischen Infrastruktur aus dem implementierten Datenmodell ein automatisiertes Reporting über den Produkt-Lebenszyklus und funktionale Silos hinweg ermöglicht. Die entsprechen-

den Daten unterstützen die Vertriebs-, Produktions- und Investitionsplanung, ermöglichen faktenbasierte Entscheidungen in der Steuerung der R&D und des bestehenden Produkt-Portfolios. Die Werkzeuge und Methoden des Ansatzes werden mittlerweile auch von anderen Unternehmensbereichen übernommen. Was die Jury dabei besonders beeindruckt hat: „In den Jahren 2016 und 2018 wurden bereits zwei entsprechende Projekte gestartet und mussten jeweils ohne Ergebnisse gestoppt werden. Daraufhin hat ein Kernteam aus den zwei Bewerbern für den Award, beide Mitarbeiter des ‚Portfolio und R&D Controlling Teams‘, das Thema als agiles Projekt in Eigenverantwortung neu aufgesetzt, vorangetrieben und dadurch zum Erfolg geführt. Diese Art von Eigeninitiative braucht es im Controlling!“. Die Initiatoren sind Andreas Wolferseder und Reinoud van der Vliet.

Nach der äußerst erfolgreichen Pilot-Einführung in 2019 konnte die Organisation schnell von der Notwendigkeit des Produkt Lifecycle Controllings überzeugt werden. Dies erleichterte dem Team den weiteren Roll-out des Ansatzes. Die entwickelten Tools finden breite Akzeptanz bzw. Anwendung und die darin erfassten Daten werden in einem automatisierten Reporting zur Verfügung gestellt. Wolfgang Mayer, CTO KUKA Robotics, erklärt: „Die Business-Cases helfen bei der Priorisierung der R&D-Projekte und des Einsatzes der (immer knappen) Ressourcen. Mit der aus den Business-Cases erzeugten Transparenz können wir alle R&D-Projekte nach Produkten und Kundenanforderungen darstellen. Darüber hinaus verstehen wir jetzt, welche Kosten für Cash-Flow generierende Produkte anfallen und welche für unterstützende Produkte benötigt werden. Der größte Mehrwert entsteht jedoch aus dem „Sign-Off“ zum Gate 2 (Start der Entwicklung): zu dem Zeitpunkt setzen alle Stakeholder sich zusammen und beschließen gemeinsam, die Produktentwicklung zu starten.“ ■



Die Projektleiter von A1 Telekom Österreich, Michael Haselmayer, und von KUKA, Andreas Wolferseder und Reinoud van der Vliet (v.l.n.r.).

Mit Controlling „immer auf Kurs bleiben“



Unternehmen in existenzbedrohenden Situationen auf Kurs zu halten und die Neuausrichtung sowie den Neustart einzuleiten, dazu trägt Controlling mit der Bereitstellung systematischer Ansätze entscheidend bei. Der ICV hat jetzt in seiner Schriftenreihe eine neue Publikation „Immer auf Kurs bleiben – Wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeiten navigiert“ veröffentlicht.

Dieser Dream-Car-Bericht der ICV-Ideenwerkstatt zeigt Möglichkeiten auf, sich aus der schwerwiegenden Corona-Krise herauszuarbeiten. Es werden Unternehmenskrisen und damit verbundene Aufgaben, Instrumente und Prozesse entlang eines Phasenmodells beschrieben – von der Krisenerkennung und -vorsorge, über die kurzfristige Überlebenssicherung und Stabilisierung bis hin zur Neuausrichtung und zu einem potenziellen Neustart.

Als das Team der Ideenwerkstatt sich 2019 mit dem Schwerpunktthema auseinanderzusetzen begann, war noch nicht annähernd klar, von welcher aktueller Relevanz „Controlling in Krisenzeiten“ schon bald sein und vor welche Herausforderungen die Corona-Krise Unternehmen stellen würde. Nun sind die Ergebnisse aus zweijähriger Arbeit im Dream-Car-Bericht aufbereitet. Das Autorenteam der ICV-Ideenwerkstatt: Prof. Dr. Ronald Gleich, Frankfurt School of Finance & Management; Stefan Tobias, Horváth & Partners; Prof. Dr. Heimo Losbichler, FH Oberösterreich; Siegfried Gänßlen, ICV; Manfred Blachfellner, Change the Game Initiative; Dr. Lars Grünert, TRUMPF; Prof. Dr. Péter Horváth, Horváth & Partners; Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm; Karl-Heinz Steinke, ICV; Prof. Dr. Jürgen Weber, WHU Otto Beisheim School of Management; Dr. Jan Christoph Munck, EBS Universität für Wirtschaft und Recht; Alexander Schlüter, EBS Universität für Wirtschaft und Recht (beide hatten die Schriftleitung inne). Die Herausgeber danken besonders den Unternehmen KÄRCHER, TRUMPF und SIEMENS für die Beiträge aus der Praxis und darin gewährten Einblicke.

Die Autoren lassen keinen Zweifel: In der Krisenbewältigung gilt zuallererst, „Cash is King!“. Kurz- bis mittelfristige Liquidität sei bspw. durch das Abrufen/Ausweiten von Kreditrahmen oder Working-Capi-

tal-Maßnahmen abzusichern. Besonders widerstandsfähig erwiesen sich Unternehmen mit starker Eigenkapitalbasis. Sei die Liquidität sichergestellt, gelte es an der Ergebnisbasis zu arbeiten. „Stumpfes Cost Cutting wird in aktuellen Krisen der Situation nicht mehr gerecht. Klare Analyse, die klare Eingrenzung von Zukunftsthemen an denen nicht gespart werden darf, sowie die Identifikation lebensnotwendiger Bereiche und Prozesse erfordern hier maßgeschneiderte Ansätze, welche mit belastbaren Controlling-Informationen unterfüttert werden müssen.“

In der Publikation werden fünf Phasen des Krisenmanagements unterschieden. Aktuell befinden sich die meisten Unternehmen in einer „Phase 3“, die auf die vorangegangenen „Überlebenssicherung“ und die „Stabilisierung“ folgt, obgleich diese beiden weiter existenziell bleiben. Es gelte nun, sich intensiv mit der zukünftigen Ausgestaltung des Geschäftsmodells und der Wertschöpfungsketten auseinanderzusetzen. Kernbereiche des Unternehmens rücken in den Fokus: „Lebensnotwendige Prozesse und Vorgänge müssen ihrer Effizienz nach priorisiert werden, sodass etwaige Lücken geschlossen werden können“. Dafür wird Tempo gefordert.

Insbesondere bei der Überarbeitung des Geschäftsmodells bzw. bei der strategischen Neuausrichtung sollten Resilienz-Fähigkeit sowie Agilität einer Organisation in die vorgelagerten Analysen und Überlegungen mit einfließen. Flexible Strukturen sollten künftig für jede aufstrebende wie etablierte Organisation selbstverständlich sein. ■

Den Dream-Car-Bericht können ICV-Mitglieder zum Mitgliederpreis von 17 € direkt von der ICV- Geschäftsstelle erwerben: www.icv-controlling.com >Der Verein >Literatur >Fachlektüre

„Liquidität vor Rentabilität vor Wachstum!“, aber nur wenn gleichzeitig die Sicherheit der Wertschöpfungs(kette) gewährleistet wird.

	Liquidität	Rentabilität	Wachstum	Strategiearbeit	Strategieumsetzung	Risiken	Resilienz	Szenarien	Operational Excellence	Kompetenzen
Überlebenssichern	●	●	◐	◐	◐	●	◐	●	◐	◐
Stabilisierung	●	●	◐	◐	◐	◐	◐	●	●	◐
Neuausrichtung	●	●	●	◐	◐	●	●	◐	◐	◐
Neustart	●	●	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐

● sehr wichtig ◐ wichtig ◐ eher unwichtig ◐ unwichtig

Quelle: Gleich, R.; Tobias, S.; et al. (2021), Immer auf Kurs bleiben – Wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeiten navigiert; Dream-Car-Bericht der Ideenwerkstatt im ICV 2019/2020

Herausgeber: Internationaler Controller Verein e.V.
Autoren: Ronald Gleich, Stefan Tobias, Heimo Losbichler, Siegfried Gänßlen, Manfred Blachfellner, Lars Grünert, Péter Horváth, Mischa Seiter, Karl-Heinz Steinke, Jürgen Weber, Jan Christoph Munck, Alexander Schlüter

Immer auf Kurs bleiben – Wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeiten navigiert
Dream-Car-Bericht der Ideenwerkstatt im ICV 2019/2020

Verlag: HAUPE

ICV-Branchenarbeitskreis Energie + Wasser: Bewährtes auch virtuell



Gerald Stuer (Bild links) ist Branchenarbeitskreisleiter. Ulrich Dorprigter wurde auf der ICV Management Conference am 30.11.2019 in München vom ICV-Vorsitzenden Prof. Dr. Heimo Losbichler würdig verabschiedet.

Die Liberalisierung des Energiemarktes vor über 20 Jahren brachte den Stein ins Rollen: Umgeben von einigen Getreuen schob Ulrich Dorprigter im Jahr 2000 die Gründung des Branchenarbeitskreises „Energie + Wasser“ im ICV an – damals noch als „Versorgungswirtschaft“ bezeichnet. Sicherlich waren seine Erfahrungen aus der Leitung des mitgegründeten regionalen AK West III als Startenergie hilfreich. Das faszinierende Kaleidoskop fachlicher Beiträge, deutschlandweit wechselnde Tagungsorte und das hohe Engagement von Ulrich Dorprigter sorgen seitdem für gut besetzte Tagungsräume mit 15 bis 20 Teilnehmern.

Fünf Jahre lang war Gerald Stuer stellvertretender Branchenarbeitskreisleiter, nun hat er unlängst den Staffelfstab von Ulrich Dorprigter übernommen: „Als Leiter des operativen Controllings bei den Stadtwerken Kiel liegen mir zwei Dinge besonders am Herzen: Welche Antworten finden wir Controlling-Praktiker auf die hohe Dynamik sowohl der Energiemärkte als auch der IT-Technik? Und wie können wir als ICV-Branchenarbeitskreis die Chancen der virtuellen Zusammenarbeit nutzen, die uns allen in den letzten Monate plötzlich so vertraut geworden sind?“

Die Sitzung des Branchenarbeitskreises am 19. November 2020 als Video-Meeting war ein guter Startpunkt. Dort wurde der Wechsel in der Branchenarbeitskreisleitung vollzogen. Gleichzeitig konnten auch erste Erfahrungen in diesem Kreis mit der virtuellen Veranstaltungsform gesammelt werden.

Mit der Umsetzung der neuesten CO₂-Verordnungen zum 01.01.2021 und den wirtschaftlichen Auswirkungen auf Energieversorger stand auch direkt ein brandaktuelles Thema auf der Agenda. Eine lebhaft Diskussions und der angeregte Austausch von Erfahrungen der Teilnehmer mit dem Sachverhalt zeichneten also auch diese Veranstaltung aus. Grund genug, das virtuelle Konzept der Treffen zukünftig in einem kürzeren Rhythmus von zwei bis drei Monaten fortzuführen.

Der Mix aus alten Hasen und forschenden Jungen sowie aus pragmatischen Theoretikern und prinzipientreuen Praktikern bewährt sich hier. Wir freuen uns immer über neue Impulse. Interessierte an einer Mitarbeit gehen bitte direkt auf Gerald Stuer zu. Perspektivisch werden auch wieder die Vor-Ort-Tagungen einen Platz finden, in denen das fachliche Programm durch Besichtigungen und den informellen Austausch am Abend als wichtige Elemente wertvoll ergänzt werden. ■

Info: Gerald Stuer, Leiter BAK Energie + Wasser,
Kontakt: gerald.stuer@stadtwerke-kiel.de

Neue ICV-Firmenmitgliedschaften

Am 4. Januar machte die Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG (Dillenburg, D) den Auftakt: die erste ICV-Firmenmitgliedschaft im neuen Jahr! Seitdem sind in 2021 (bis Redaktionsschluss am 7. April) eine ganze Reihe weiterer Unternehmen gefolgt: WAGO ELWAG sp. z o.o. (Wrocław, Polen), Lafarge Cement S.A. (Małogoszcz, Polen), Eurofins NDSC Food Testing Germany GmbH (Hamburg, D), Drumet Liny i Druty sp. z o.o. (Wrocław, Polen), Hoist Finance AB (publ) (Duisburg, Deutschland), OneStream Software LLC (Luzern, Schweiz), smartPM.solutions GmbH (Baden, Österreich), Winkelmann Sp. z o.o. (Legnica, Polen), Erste Bank a.d. Novi Sad (Serbien), linkFISH Consulting GmbH (Hamburg, D).

Willkommen & auf eine gute Zusammenarbeit! Allen, die sich für die Gewinnung neuer Mitglieder für den ICV engagieren, ein herzliches Dankeschön! ■

Termin vormerken!

Die ICV-Mitgliederversammlung 2021 findet am 24. Juni ab 16 Uhr, zeitlich getrennt vom Congress der Controller, online statt. Details sowie persönliche Einladungen folgen. Bitte dazu auch die ICV-Online-Medien beachten!

Neue Hochschulkooperation



Die Hochschule Fresenius für Management, Wirtschaft und Medien GmbH, Campus Hamburg (HSF HH) und der ICV haben eine Kooperation vereinbart. Diese soll „die Brücke schlagen von der Theorie zur Praxis und den Gedankenaustausch beider Institutionen fördern“. Bei der Vertragsunterzeichnung vertraten Prof. Dr. Uta Lieberum, Prodekanin im FB Wirtschaft & Medien in Hamburg und im FB onlineplus in Hamburg sowie Studiengangsleiterin, die HSF HH, und Matthias Wolfskeil, ICV-Delegierter Nord (D), den ICV. Der ICV pflegt in mehreren Ländern Hochschulkooperationen. ■

AK-Leiter Franken,
Günther Zumsande
(rechts) und sein
Stellvertreter, Prof.
Dr. Björn Baltzer.



Führungswechsel im Arbeitskreis Franken

Günther Zumsande hat die Leitung von Gabriele Heller übernommen. Heller ist inzwischen als ICV-Delegierte Süd (D) auf Claudia Maron gefolgt, die 2020 in den Vorstand gewählt worden war. Neuer stv. AK-Leiter ist Prof. Dr. Björn Baltzer. Wir sprachen mit den neuen Arbeitskreisleitern:

Der Bericht über den Arbeitskreis Franken in der Ausgabe März/April 2019 des Controller Magazins war „Von Frau zu Frau zu Frau“ betitelt. Nun stellen sich in diesem Beitrag zwei Männer vor. Was ist passiert?

Zumsande: Der Auslöser für diese Veränderung ist eine natürliche Weiterentwicklung, und das im positiven Sinne: Die bisherige Leiterin des AK Franken Gabriele Heller wurde Delegierte Deutschland Süd und folgt dort Claudia Maron nach, auch eine ehemalige Leiterin des AK Franken. Die dritte Frau, Elisabeth Herrle, zog es beruflich nach Großbritannien. Infolgedessen habe ich als bisheriger stv. AK-Leiter im November die Leitung übernommen und Björn Baltzer wurde als mein neuer Stellvertreter gewählt.

Stellen Sie sich doch bitte beide kurz vor!

Zumsande: Ich bin Diplom-Kaufmann (FH) und habe an der FH Emden mit den Schwerpunkten Rechnungswesen, Controlling und Finanzmanagement studiert. Meine Diplomarbeit habe ich in den USA geschrieben und war danach bei Bosch Rexroth im Controlling und in der Logistik tätig. 2013 wechselte ich in die Automobilzulieferindustrie und verantwortete aktuell das Logistikcontrolling weltweit. Mitglied im AK Franken bin ich seit 2014.

Baltzer: Ich habe internationale Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Nürnberg und Volkswirtschaftslehre in den USA studiert und war anschließend in der Unternehmensberatung Horváth & Partners tätig. Daraufhin habe ich am Lehrstuhl Unterneh-

mensführung & Controlling der Universität Bamberg gearbeitet und im Bereich Controlling promoviert. Dann habe ich mehrere Jahre als Controller und in kaufmännischer Leitungsfunktion im Bereich Medizintechnik des Siemens-Konzerns gearbeitet. Seit 2017 bin ich nun Professor für Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule in Würzburg und leite dort auch den MBA-Studiengang International Business. Mitglied im AK-Franken bin ich seit dem Jahr 2009.

*„Wir sind offen für alle
Controlling-Interessierten.“*

Die Corona-Pandemie hat auch Auswirkungen auf die Aktivitäten des AK-Franken gehabt. Wie sind Sie damit umgegangen, und was planen Sie für die Zukunft?

Zumsande: In der Tat war es so, dass auch wir kalt erwischt wurden. Da wir bislang ausschließlich Präsenz-Veranstaltungen durchgeführt hatten, konnten die meisten der für das Jahr 2020 geplanten Aktivitäten leider nicht durchgeführt werden. Gegen Ende des vergangenen Jahres haben wir jedoch begonnen, virtuelle Veranstaltungen als Videokonferenz durchzuführen. Inzwischen konnten wir einige Vorträge zu Fachthemen anhören und hierzu diskutieren und haben zudem in geselliger Runde eine virtuelle Weihnachtsfeier durchgeführt.

Baltzer: Einerseits aufgrund des Wechsels in der AK-Leitung und andererseits aufgrund der aktuellen Pandemie haben wir auch begonnen, grundsätzliche Überlegungen zu den zukünftigen Aktivitäten des AK Franken anzustellen. Denn neben allen Schwierigkeiten gibt es ja durchaus auch positive Aspekte: So konnte bspw. an unserer virtuellen Weihnachtsfeier u.a. auch die ehemalige AK-Leiterin Elisabeth Herrle aus Großbritannien

heraus teilnehmen, dies wäre bei einem reinen Präsenztreffen nicht möglich gewesen. Im Moment führen wir deshalb auch eine Befragung unserer Arbeitskreismitglieder durch, um deren Meinung zu den Formaten zukünftiger Arbeitskreis-Aktivitäten systematisch in Erfahrung zu bringen.

Wie viele Mitglieder hat der AK Franken aktuell, und wer kann Mitglied werden?

Zumsande: Aktuell haben wir etwa 85 Mitglieder, von denen an den AK-Treffen im Durchschnitt etwa 20 verschiedene Personen teilnehmen. Wir sind offen für alle Controlling-Interessierten, die in Franken leben und/oder arbeiten oder einen anderweitigen Bezug zur Region haben. Die Mitglieder des AK Franken kommen aus kleinen mittelständischen Unternehmen bis hin zu internationalen Großkonzernen, aus unterschiedlichsten Branchen, aus der Wissenschaft wie auch aus der Beratung. Und natürlich sind in unserem Arbeitskreis Berufsanfänger genauso willkommen wie langjährige Controllerinnen und Controller. Der Arbeitskreis lebt von der Vielfalt in verschiedenster Hinsicht.

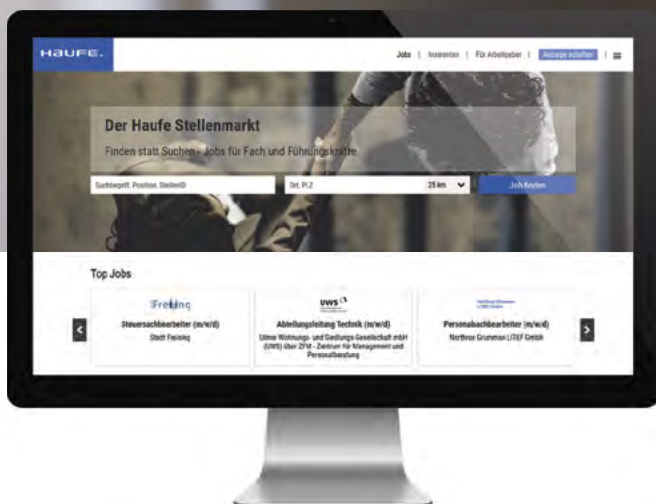
Wie wird man Mitglied im AK Franken und wie wird kommuniziert?

Baltzer: Wer Mitglied in unserem AK werden möchte, der meldet sich einfach formlos per E-Mail bei Günther Zumsande. Als wesentliche Kommunikationsmedien pflegen wir die Arbeitskreis-Seite auf der Homepage des ICV und betreiben daneben noch eine Arbeitskreis-Seite auf der sozialen Plattform XING.

Danke für das Gespräch, viel Freude und Erfolg mit der Arbeitskreisleitung! ■

Kontakt: AK-Leiter Günther Zumsande: guenther.zumsande@web.de; Prof. Dr. Björn Baltzer: bjoern.baltzer@fhws.de

HAUFE STELLENMARKT – FINDEN STATT SUCHEN



JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter **www.stellenmarkt.haufe.de** finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Controlling, Projektmanagement, Risikosteuerung u.v.m.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de

Besuchen Sie uns beim



VIRTUELLE TOP-KONFERENZ

ANALYZE, PLAN, ADAPT, SUCCEED

Optimieren Sie Ihre Unternehmenssteuerung, um Disruptionen zu meistern

15. – 16. Juni 2021

Besonders in disruptiven Zeiten sind schnelle, vorausschauende Entscheidungen essenziell für Agilität und Wettbewerbsfähigkeit. Es kann jedoch eine Herausforderung sein, Erkenntnisse aus den wachsenden Datenmengen zu gewinnen. Nehmen Sie an unserer zweitägigen, virtuellen Konferenz teil und erfahren Sie, wie Sie die digitale Transformation beschleunigen, indem Sie Planung, Analytics, Simulation und Forecasting im gesamten Unternehmen integrieren.

Freuen Sie sich auf spannende Keynotes sowie interaktive Workshops und lassen Sie sich von Board- und Branchenexperten inspirieren, um Ihre Entscheidungsfindungsprozesse auf die nächste Stufe zu heben.

Erfahren Sie mehr auf:
on.board.com/2Ouontb



Über Board:

Board ist die Nr. 1 unter den Entscheidungsfindungsplattformen. Durch die Integration von Business Intelligence, Planung und Predictive Analytics in einer Lösung hilft Board Führungskräften und Mitarbeitern aus allen Fachbereichen fundierte, datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

www.board.com

Freuen Sie sich auf Vorträge dieser und weiterer Experten sowie Unternehmen:



better decisions
group

CA controller akademie®

celver

FINANCE
Das Magazin für Finanzchefs

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

KPMG

Villeroy & Boch
1748

