

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## Themen im Focus

Debiasing – rationale Entscheidungen

# Richtig Entscheiden

Intelligenz einfacher Entscheidungen

### ICV-Schnupper-Abo

Nur für Teilnehmer des Seminars  
Controllers Best Practice  
der CA controller akademie.



Lehren aus dem VW-Skandal  
Ökologische Nachhaltigkeit  
Erfolgreiche Planungsprojekte  
Behavioral Strategic Planning



## Passion trifft Wissen

### Profitieren Sie von aktuellem Praxis-Know-how zu IFRS und HGB

Mit neuen Wegen der Seminargestaltung geben unsere Experten ihr exzellentes Know-how und Praxiswissen an Sie weiter. Das CA institute for accounting & finance bietet Ihnen ein umfassendes Paket an Seminaren in Rechnungslegung nach HGB und IFRS sowie zu Unternehmensbewertung an. Sie profitieren dabei von zahlreichen Best Practice Lösungen.

Auszüge aus unserem Trainingsangebot 2016

- **Buchführung für Controller** NEU  
15. Juni in Sarnberg  
11. Oktober in Stuttgart
- **Bilanzierung für Controller**  
21. bis 22. April in Sarnberg  
16. bis 17. Juni in Sarnberg
- **IFRS für Controller**  
18. bis 20. April in Sarnberg  
13. bis 15. Juli in Sarnberg
- **Jahresabschlussanalyse**  
27. bis 28. April in Stuttgart  
28. bis 29. Juni in Stuttgart
- **Hot Topics: Umsatz, Cashflow, Rückstellungen**  
30. bis 31. Mai in Stuttgart
- **Konsolidierung**  
06. bis 07. Juni in Sarnberg
- **Highlights der HGB-Bilanzierung** NEU  
08. bis 09. Juni in Sarnberg
- **M&A-Accounting**  
13. bis 14. Juni in Sarnberg
- **Unternehmensbewertung**  
22. bis 23. Juni in Stuttgart
- **Certified Accounting Specialist (CAS) – IFRS-Zertifikatskurs mit Prüfung**  
20. bis 24. Juni in Salach bei Stuttgart  
18. bis 22. Juli in Sarnberg  
19. bis 23. Sept. in Tremsbüttel bei Hamburg  
24. bis 28. Oktober in Sarnberg  
21. bis 25. November in Salach bei Stuttgart  
12. bis 16. Dezember in Sarnberg  
  
Der Versand des ersten Lehrbriefes zum Selbststudium beginnt jeweils 11 Wochen vor Seminarbeginn.

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

jeder wünscht sich richtige Entscheidungen. Die Entscheider selbst und auch jene, die die Konsequenzen der Entscheidungen zu spüren bekommen. Die Thematik der Entscheidungsfindung ist äußerst umfangreich, aus wissenschaftlicher Sicht höchst interessant, sehr bedeutend und betrifft das gesamte Leben und die Gesellschaft. Denken wir nur an so tiefgreifende Entscheidungen unserer Bundeskanzlerin Frau Merkel, z. B., ob es eine Obergrenze für Flüchtlinge geben soll, ob und in welcher Form ein Atomausstieg stattfindet, ob man sich an einem Krieg beteiligt; aber auch die Entscheidungen jedes einzelnen Bürgers, jedes Menschen, sei es z. B. die Festlegung auf einen Partner fürs Leben oder ob man die Bereitschaft zeigt, für Kinder die Verantwortung zu übernehmen. Es sind manchmal Entscheidungen, die das Leben oder gar die Welt verändern, zumindest die eigene Zukunft ein Stück gestalten.

## Entscheidungen gestalten die Zukunft

Auch wenn es nur selten so weitreichende Entscheidungen sind, haben Entscheidungen immer Konsequenzen. Menschen haben **Angst vor Fehlentscheidungen**, deswegen werden Entscheidungen oft auch **rausgezögert oder einfach nicht getroffen**. Eine Nicht-Entscheidung ist jedoch auch eine Entscheidung – nämlich die Entscheidung, nichts zu verändern, und die Frage ist, ob das dann eine gute Entscheidung ist?

Wie können Sie sich ideal auf Entscheidungen vorbereiten? In dieser Ausgabe betrachten wir die Thematik der unternehmerischen Entscheidungsfindung aus vielen Blickwinkeln, nahezu das gesamte Magazin ist diesmal dem Titelthema gewidmet.

## Trägheit überwinden – Mut zur Entscheidung

Im ersten Beitrag zeigt Peter Brandl aus Sicht eines Piloten, wie auch unter Zeitdruck richtige Entscheidungen gefällt werden können. Brandl mahnt an, dass in Krisensituationen viele Manager in Schockstarre verfallen und anstatt Entscheidungen zu treffen, erst mal nach den Schuldigen suchen. Dafür ist beim Fliegen keine Zeit, es muss zeitnah entschieden werden, das sollten sich Manager von Piloten abschauen.

## Kognitive Verzerrungen – Debiasing

Gleich mehrere Beiträge beschäftigen sich mit kognitiven Verzerrungen, die zu Fehlentscheidungen führen können. Prof. Schäffer und Prof. Weber zeigen (S. 8), was die Barrieren rationaler Entscheidungen sind. Sie **kategorisieren die kognitiven Verzerrungen** und beschreiben, wie Controller Mittel und Wege finden können, die Fehlerquellen einzuschränken, welche **Debiasing-Techniken** angewendet werden können. Römer (S. 14) vertieft typische Fehlerquellen und zieht sieben Controller-Fazits. Drerup et al. beschreiben (S. 44), welche möglichen **Auswirkungen psycholo-**



■ Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin  
Vorstandsmitglied des Verlags für  
ControllingWissen AG  
Leiter der CA management akademie  
Trainer, Berater und Partner der  
Controller Akademie AG

m.kottbauer@controllerakademie.de

**gische Effekte** bei der **strategischen Planung** haben und welche Maßnahmen zur Vermeidung getroffen werden können.

Prof. Gaissmaier und Neth erklären (S. 19), dass Menschen aus irrationaler Angst vor Risiken unbewusst oft viel größere Risiken in Kauf nehmen. Sie empfehlen Personen mit viel Erfahrung, sich vor allem bei **komplexen Sachverhalten** auf ihre **Intuition** zu verlassen. Entscheidungen unter **Ungewissheit erfordern Heuristiken**. Das sind Entscheidungsstrategien, die Informationen ignorieren, um Entscheidungen schneller, sparsamer und mit größerer Genauigkeit zu treffen – so unlogisch das klingt.

## Der Dreiklang für richtige Entscheidungen

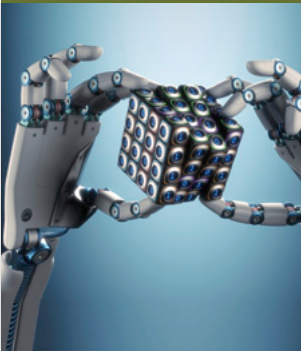
Debiasing, Heuristiken, Monte-Carlo-Simulation (S. 27) sind neuere Techniken, die bei der richtigen Entscheidungsfindung unterstützen können. Diese **moderneren Methoden sind jedoch nur ein Teil der nötigen Voraussetzungen**, um nachhaltig richtige Entscheidungen treffen zu können. Ab Seite 28 versuche ich in einem Rundumblick darzustellen, was im **Gesamtset zur richtigen Entscheidungsfindung** beinhaltet sein müsste. Der Artikel führt die Beiträge dieser Ausgabe zusammen, bildet die Klammer. Es werden die Entscheidungs-Voraussetzungen als **Dreiklang** beschrieben: (1.) Die Menschen mit den richtigen **Fähigkeiten**, (2.) die passende Organisationsstruktur mit effektiven und effizienten **Prozessen** und (3.) die große Toolbox an **Controlling-Werkzeugen**. Mithilfe von Checklisten können Sie für sich überprüfen, welche der Voraussetzungen bei Ihnen erfüllt sind und wo Sie noch Lücken finden können.

Dorothee Deyhle, **die Tochter unseres Gründers und Controlling-Pioniers** Dr. Dr. h.c. Deyhle, stand mir für ein Interview zur Verfügung (S.84). Frau Deyhle ist zum Jahreswechsel als Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG in die **Fußstapfen ihres Vaters** getreten. Lesen Sie, wie es Dorothee Deyhle dabei ergeht und wohin sie die CA lenken wird.

Dr. Markus Kottbauer  
Herausgeber



**Titelthema**



**Richtig Entscheiden**  
Seite 28

**Debiasing**  
Seite 8

**Aktuell**



**Lehren aus dem VW-Skandal** Seite 63

**Ökologische Nachhaltigkeit** Seite 73

**Alfred Biels Literaturforum**



**Fachbücher im Fokus**  
Seite 89

<b>Editorial</b>	1
Peter Brandl	
<b>Mitdenken und Entscheiden</b>	4
Utz Schäffer   Jürgen Weber	
<b>Wirklich rationale Entscheidungen – Debiasing</b>	8
Gerhard Römer	
<b>Nicht rationale Komponenten in der Entscheidungsfindung</b>	14
Wolfgang Gaissmaier   Hansjörg Neth	
<b>Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln // RMA</b>	19
Ute Vanini	
<b>Integration von Risiken in die Unternehmensplanung durch Monte-Carlo-Simulationen</b>	27
Markus Kottbauer	
<b>Richtig Entscheiden</b>	28
Daniela Stippich   Christian Offenhammer	
<b>Erfolgreiche und effiziente Umsetzung von Planungsprojekten</b>	36
Bianca Drerup   Alina Bestmann   Andreas Wömpener	
<b>Behavioral Strategic Planning</b>	44
Gregor Stausberg	
<b>Erfolg fokussierte Priorisierung</b>	51
Mario Neumann	
<b>Turbo Projektmanagement</b>	56
Jürgen Weber	
<b>Welche Lehren können wir als Controller aus dem VW-Skandal ziehen?</b>	63

**Inserentenverzeichnis: Anzeigen:** U2 CA Akademie | U3 Stellenanzeige | U4 Corporate Planning | Denzhorn, 3 | elKom, 5 | Haufe Akademie, 7 | FH-Kufstein, 13 | Bissantz, 15 | CLK Software, 21 | CA Akademie, 33 | Thinking Networks, 35 | Donau Uni Krems, 47 | Concur 55  
**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Barc | Internationaler Controller Verein

**Impressum**

ISSN 1616-0495 41. Jahrgang



**Herausgeber**

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

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

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

**Redaktion**

Dr. Markus Kottbauer, [m.kottbauer@ca-akademie.de](mailto:m.kottbauer@ca-akademie.de)  
 Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)  
 Mag. Gundula Wagenbrenner, [gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)  
 Mag. Michaela Kottbauer, [michaela.kottbauer@vcw.de](mailto:michaela.kottbauer@vcw.de)

**Abonnenten-Service**

Silvia Fröhlich, 0800 - 72 34 269  
[silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

**Magazingestaltung**

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

**Verlagssitz**

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

**Literaturforum**

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

**Anzeigenverkauf**

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

**Anzeigen Stellenmarkt**

Michaela Freund, Tel.: 0931 27 91-777, Fax -477  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)

**Anzeigendisposition**

Monika Thüncher, Tel 0931 27 91-464, Fax -477,  
[monika.thuencher@haufe-lexware.com](mailto:monika.thuencher@haufe-lexware.com)

**Anzeigenleitung**

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

**Konzept und Design, Herstellung Magazin**

**Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV**  
 deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, [www.deyhleundloewe.de](http://www.deyhleundloewe.de)





## Vision.iC

Die Lösung für erfolgreiche Unternehmensführung. Sie schafft klare Verantwortlichkeiten und vernetzt alle unternehmerischen Zielsetzungen bis zum Mitarbeiter.

*„Vom ersten Tag an erzeugt Vision.iC einen Mehrwert. Es fördert die Führungskultur und deckt die Ursachen von Ineffizienzen schamlos auf. Eine Investion, die sich in kürzester Zeit amortisiert.“*

Christian Neusser, CFO, FATH GmbH

[www.denzhorn.de](http://www.denzhorn.de)

### Internationaler Controller Verein



**Auf stürmischer See  
braucht es einen klaren Kurs  
Seite 103**

### Risk Management Association e.V.



**Die Entscheidung von  
Menschen bei Risiko und  
Unsicherheit Seite 99**

Alfred Biel	
<b>Interview zum Thema „Lagebericht – noch ein Bericht?“ mit Gerrit Brösel und Christoph Freichel – Teil 2 –</b>	64
<hr/>	
Peter Hasbach	
<b>Strategisch „flink“</b>	70
<hr/>	
Christoph Bayrle   Sabine Bolt	
<b>Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit</b>	73
<hr/>	
Philipp Hummel   Florian Rommel	
<b>Buchführung als Spiegel der Wirklichkeit</b>	80
<hr/>	
Markus Kottbauer	
<b>Interview zum Thema „Dorothee Deyhle in den Vorstand der CA Akademie berufen“</b>	84
<hr/>	
Josef Mikus   Klaus Kissel	
<b>Führung neu denken</b>	86

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

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

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

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

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Bildnachweis** Titel Gettyimages



## Mitdenken und Entscheiden

### Controller müssen mehr als Zahlenjongleure sein

von Peter Brandl

Mal Hand aufs Herz: Entscheidungen sind nicht immer ein Spaß. Jeder Hoffnung steht auch ein Risiko gegenüber, und insgeheim wären wir oft froh, die Welt würde sich nicht so schnell verändern und unser Eingreifen erfordern. Wer das Controlling nur vom Hörensagen kennt, wird vermutlich behaupten, dass Controller da fein raus sind. Sie planen, steuern und kontrollieren streng zahlenbezogen und damit anhand objektiver Daten und liefern in aller Regel nur das Rohmaterial für die Entscheidungen anderer. Soweit das Vorurteil zu einer viel komplexeren Praxis, in der dem Controller eine sehr wichtige Aufgabe im Unternehmen zufällt – ein Job, der weit über das reine Abfragen von Datenbanken und das buchhaltungsnahe Aufbereiten von Kennzahlen hinausreicht. **Schließlich wird Studien zufolge vom Controlling zu Recht nicht nur ein tiefes Verständnis der Geschäftsprozesse erwartet, sondern ebenso strategisches Wissen und profunde Produktkenntnisse.**

Auch wenn Controller naturgemäß damit leben müssen und wollen, dass das Management letztlich die Entscheidungen trifft, nehmen die Besten unter ihnen doch wichtige Positionen im Abstimmungsprozess ein. Sie beraten, empfehlen, mahnen und warnen und müssen in ihrer Kommunikation „übersetzen“ können. Aus Zahlen, Daten und Fakten muss Wissen entstehen, aus dem Handlungen abgeleitet werden können. Controller haben nichts mit Entscheidungen zu tun? Weit gefehlt, und das auch, weil ihr Mitdenken **in Unternehmen mit offener Kommunikationskultur** erwünscht und gefordert sein sollte. Wer weiß, wie Menschen zu Entscheidungen kommen, kann fundiert und diplomatisch die Stimme erheben, wenn ein anderer sich auf den Pfad des Irrtums begibt. Selbst der beste Manager verwechselt in seiner Karriere gelegentlich Korrelation mit Kausalität. Gut, wenn sich dann jemand entscheidet, etwas Entscheidendes zu sagen.

### Entscheiden, wenn keine Zeit bleibt

Im geschäftlichen Umfeld sind es natürlich vorwiegend die großen Entscheidungen, die uns Bauchschmerzen bereiten. Hier hat unsere Wahl teils weitreichende Folgen für andere – für Mitarbeiter nebst deren Familien, Zulieferer und Dienstleister, die Kunden und natürlich auch für die Bilanz. Nur zu gerne lassen wir uns Entscheidungen abnehmen oder vertagen sie auf morgen, übermorgen oder bis zum Sankt Nimmerleinstag. Doch was passiert, wenn wir die Zeit dafür nicht haben?

Chesley B. Sullenberger hatte keine Zeit, in Ruhe das Für und Wider abzuwägen, bevor er seinen Airbus mit 155 Insassen an Bord in den Hudson River steuerte. Er hatte auch nicht die Möglichkeit, sich vor der Entscheidung zu drücken, denn kurz nachdem ein Schwarm Vögel die Triebwerke zerstört hatte, wusste Sullen-

berger, dass die Zeit nicht reichen würde, um wieder sicher auf dem Startflughafen zu landen. „Die einzige Fläche, die erreichbar und groß genug war, um ein Passagier-Flugzeug zu landen, war der Fluss“, äußerte er später in einem CBS-Interview und setzte hinzu: „Ich wusste, ich muss die Maschine übernehmen.“ Dem Protokoll folgend bedeutete er seinem Co-Piloten: „Mein Flugzeug“ und übernahm damit nicht nur die alleinige Kontrolle, sondern auch die alleinige Verantwortung für die ihm anvertrauten Menschen an Bord.

### Krisenmanagement: First fly the aircraft!

Das erste, was wir im Management von Chesley B. Sullenberger lernen können, ist, **sofort und ohne zu zögern die Verantwortung für die Situation zu übernehmen**. Es gab schlicht und ergreifend keine Zeit und keinen Platz für langes Überlegen à la „Warum passiert das ausgerechnet mir? Ich kann doch nichts dafür...“. Die Lösung des Problems hat oberste Priorität, über die Ursachen kann auch später noch diskutiert werden. In der Fliegerei gibt es drei goldene Regeln:

1. Fly the aircraft!
2. Fly the aircraft!
3. Fly the aircraft!

Soll heißen: Es gibt für den Piloten keine wichtigere Aufgabe, als das Flugzeug zu fliegen. Egal, ob ein Triebwerk brennt, der Kabinendruck abfällt oder Terroristen das Bordpersonal als Geiseln genommen haben. Denn wenn der Pilot es nicht tut, ist alles andere sowieso egal. Unternehmen sollten sich eben diese Devise zum Vorbild nehmen, wenn harte Einschlüsse in die Firmenturbinen für bedrohliche Turbulenzen sorgen.

Doch **anstatt die Situation rasch zu überblicken und auf dieser Basis eine Entscheidung zu fällen, hängen viele Unternehmer zwischen zwei Stühlen** und kommen weder vor noch zurück. Unter großem Druck vergessen wir zu gerne, dass nur wir selbst uns aus dem Schlamassel herausholen können. Doch leider scheint es viel leichter, wenn wir uns selbst zum Opfer machen. Die Opferhaltung resultiert dabei meist aus einer einfachen Milchmädchenlogik: Wenn ich für die Ursachen nichts kann, bin ich für die Entscheidungen auch nicht verantwortlich. Und die Suche nach einem Sündenbock ist schlicht und ergreifend einfacher und bequemer, als sich die eigene Schuld einzugestehen. „Hätte der blöde Busfahrer nur einen Moment gewartet, dann hätte ich nicht den Bus verpasst.“, „Wenn nicht die lahme Müllabfuhr die Straße blockiert hätte, wäre ich pünktlich zur Arbeit gekommen.“ Ausreden wie diese hören

wir erstaunlich häufig. Schuld sind immer die Anderen! Die unbequeme Wahrheit, dass wir in Wirklichkeit zu spät kommen, weil wir dreimal den Wecker weggedrückt haben und nicht aufstehen wollten, lassen wir gerne unter den Tisch fallen.

### Stillstand heißt Rückschritt

Strategische Entscheidungen sind noch etwas anderes. **Sie sind weitreichend und sollten in Zeiten getroffen werden, die gerade gut sind fürs Unternehmen**. Warum eine Neuausrichtung planen, wenn die Geschäfte doch gerade wie am Schnürchen laufen? Trägheit lässt uns wichtige Weichenstellungen verpassen und genau dann auf Autopilot fliegen, wenn unser fliegerisches Geschick am dringendsten benötigt wird. Satte Gewinne können zukunftsfaul machen. Warum sich auf ein neues Ziel konzentrieren und sich wieder Sorgen um ein mögliches Scheitern machen, wenn das Unternehmen auch bequem den bisherigen Kurs weiterfahren kann? Wir sollten aber Zeiten ohne Probleme dazu nutzen, Szenarien für schlechtere Tage durchzuspielen, um gewappnet zu sein. Denn ansonsten stehen wir auf einmal vor einer Krise, die wir hätten verhindern können. **Anstatt vorzeitige Zeichen zu ignorieren, gilt es, darauf zu reagieren und entsprechende Entscheidungen zu treffen**.

## INTELLIGENTE SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

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

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



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Bahnhofstraße 20  
78532 Tuttlingen

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



Wenn wir das nicht tun und die Wirtschaft schließlich stockt, erwischt es uns härter als andere und dann greift wieder die praktische Opfermechanik: „Der Markt ist aus den Fugen, die Energiekosten sind zu hoch, die bürokratischen Vorgaben ein Dickicht von Daumenschrauben, die Straßen zu voll und die Kunden drücken die Preise, wo sie nur können.“ Darauf, dass alles nur deshalb so schlimm ist, weil wir uns vor ein paar Monaten um eine weitreichende, aber wichtige Entscheidung gedrückt haben, kommen wir gar nicht erst.

### Auf nichts ist Verlass – außer auf diesen Satz

Wer einmal so auf die Nase gefallen ist, wird im Idealfall aus seinen Fehlern etwas gelernt haben und von jetzt an nur noch strategisch entscheiden wollen, anstatt die Sache auszusetzen. Alles könnte so schön sein, doch es gibt einen Haken: Die Zukunft ist unsicher. Wir werden nie mit vollkommener Sicherheit sagen können, wie der Markt in drei Jahren aussieht, wie die Banken sich verhalten und wie sich die Branche und ihre Schwesterbranchen verändern werden. Trotzdem müssen alle Unternehmen Entscheidungen treffen, wohin der Weg führen soll. **Drohende Gefahren vorwegzunehmen, Chancen vorauszuahnen und selbstbewusst an Stärken und Schwächen des Unternehmens zu arbeiten, ist ohne Alternative.** Was dabei herauskommt, müssen allerdings felsenfeste Entscheidungen sein, keine Lippenbekenntnisse und schönen Konjunktive.

Ein Beispiel? „Wenn Sie heute Ihr Geschäft nur mit Transporten machen, werden Sie die nächste Krise nicht überleben.“ Logistikunternehmen, die das 2006 von ihrem Unternehmensberater gehört haben, ohne umzudenken und zu handeln, hatten 2009 in der Flaute ein

dickes Problem. Die Wirtschaftswoche schrieb seinerzeit über die entschlossenen Entscheider: „Statt in riesige Lkw-Flotten zu investieren, organisieren sie mit intelligentem IT-Einsatz komplette Logistikketten und bieten zusätzliche Dienstleistungen wie Lagerhaltung oder Montagearbeiten. Damit unterscheiden sie sich von den einfachen Truckern und können höhere Preise verlangen.“ Solche Entscheidungen fällt man sicher nicht zwischen Tür und Angel. Sie aber gar nicht zu treffen, kann schnell aus der absoluten Eigenständigkeit in die Abhängigkeit oder die Bedeutungslosigkeit führen.

### Hart Backbord! Eisberg voraus!

Das Krisenbeispiel zeigt eins ganz deutlich: **Entscheidende Entwicklungen zu verschlafen, ist fahrlässig, aber ihre Notwendigkeit bemerken und nach dem Prinzip Hoffnung zu ignorieren, ist fatal.** Wenn Sie sich auf eins verlassen können, dann darauf, dass Sie sich auf nichts verlassen können. Oft fehlt vor allem eines: ein ausreichender Leidensdruck. Das Ruder herumreißen, wenn der Eisberg schon vor dem Bug dümpelt, ist keine Kunst. Zu wissen, dass er unter der Wasserlinie größer ist als an der Oberfläche und frühzeitig zu reagieren, ist lebenswichtig.

Aber was hält uns davon ab, eine Entscheidung zu fällen? Was lässt uns sehenden Auges die falsche Wahl treffen? Und was lässt uns an einer Entscheidung festhalten, obwohl wir schon spürbar auf dem Holzweg sind? Wenn wir uns diese Fragen stellen und die Antworten verinnerlichen, schaffen wir ein Bewusstsein, das über mathematische Methoden der Entscheidungstheorie hinausgeht.

Sicher sind Entscheidungsbäume und Softwarelösungen sinnvoll, die komplexe kausale Bedin-

gungen in Erfolgswahrscheinlichkeiten umrechnen. **Diese funktionieren aber nur in einem stabilen Umfeld wirklich gut, in dem es wenig unvorhersehbare Querschüsse gibt.** Ohne die gar nicht so weichen Faktoren Intuition und Entschlossenheit nutzen einem die besten Zahlen nichts – vor allem deshalb, weil die größten Innovationen und die besten Problemlösungen oft gegen das Diktat des „Das haben wir und andere immer so gemacht“, gefunden werden.

### Trägheit und Angst – die großen Bremser

In vielen Fällen ist es einfach Angst, die Entscheidungen verhindert:

- Die Angst, Vertrautes und Erfolgreiches loszulassen
- Die Angst, ein Risiko einzugehen, wo doch alles gerade so gut funktioniert
- Die Angst, Verantwortung zu übernehmen

Wenn Sie wie festgewurzelt vor einer Entscheidung stehen und keinen Weg sehen, fragen Sie sich: „Welche Angst habe ich, und was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?“ Damit sind Sie der Lösung auf der Spur.

Für alle Entscheidungen, gleich in welchem Zeitfenster Sie sich bewegen, gilt das Trägheitsgesetz: **Trägheit lässt uns alle tagtäglich bekannten, eingetretenen Pfade folgen.** Nicht nur wir, auch Unternehmen, ja ganze Gesellschaften erliegen den Verlockungen der Trägheit. Unsere einmal getroffene Meinung steht fest, also verschwenden wir keine Gedanken mehr an mögliche Änderungen oder gegenläufige Entscheidungen. Alles, was unserer Sichtweise entspricht, nehmen wir dankbar auf – widersprüchliche Informationen werden einfach ausgeblendet.

Alle Menschen folgen mehr oder minder unbewusst diesem Mechanismus, von klein auf. Sobald einmal eine Richtung festgelegt, eine Meinung gebildet oder eine Wahl getroffen wurde, stellen wir sie im Nachhinein als die einzig wahre dar. Dieses Prinzip erscheint zunächst einmal sehr sinnvoll, da es uns Sicherheit gibt und die Komplexität unseres Alltags verringert. Was wir dabei jedoch nicht bemerken: Wir wollen dadurch bestimmte Dinge nicht sehen, blenden

#### Autor



#### ■ Peter Brandl

ist Kommunikationsprofi, Berufspilot, Unternehmer, Fluglehrer und mehrfacher Autor (Hudson River – Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen). Ein gefragter Redner auf über 300 Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum.

[www.peterbrandl.com](http://www.peterbrandl.com)

sie aus und ignorieren sie, obwohl längst alle Lampen rot blinken und wir unweigerlich auf den Crash zusteuern.

### Nepper, Schlepper, Bauernfänger

Das, was uns täuscht, sind verschiedene Tricks unseres Gehirns, die uns auf eine Art Autopilot schalten. Wenn wir sie demaskieren, können wir uns bewusst und autonom entscheiden:

**1. Das Prinzip der Kohärenz:** Menschen neigen dazu, ein Leben aus einem Guss leben, alle losen Enden zu einem großen Ganzen verbinden zu wollen. Diesem Wunsch ordnen sie alles unter, auch wenn ein Verstoß gegen dieses Prinzip einen erfolgreichen Umbruch einleiten könnte. Jede neue Idee wird nicht danach beurteilt, wie erfolgsträchtig sie ist, sondern nur danach, wie gut sie ins vertraute Muster passt. **So verschenken wir Chancen und übersehen Risiken.**

**2. Sekundäre Rationalisierung:** Sie greift da, wo wir Zweifel nicht zulassen wollen. Wenn die Geschäftsführung eines Unternehmens auf eine teure Automarke für den Fuhrpark gesetzt hat, werden Alternativen einfach ausgeblendet. Das schenkt die Sicherheit, eine richtige Entscheidung getroffen zu haben, **verhindert aber eine Korrektur**, wenn sich die Modelle als zu benzindurstig oder reparaturanfällig erweisen. Man glaubt, keine Alternativen zu haben, weil man sie einfach nicht sieht.

**3. Der Halo-Effekt:** Halo heißt Heiligenschein, und der Effekt sorgt dafür, dass wir die Folgen einer möglichen Entscheidung durch eine rosa Brille sehen. Erinnern wir uns an den Immobilienskandal um Jürgen Schneider, dem die Banken sogar dann noch gutes Geld hinterher warfen, als seine Immobilien-Modelle schon zu bröckeln begonnen hatten. Man fiel einfach auf die Hochglanzpolitik seiner fadenscheinigen Ideen herein.

Einerseits haben diese Prinzipien etwas Gutes. Sie verhindern, dass wir wankelmütig zögern, wenn es etwas zu entscheiden gibt. Andererseits machen sie auch kritiklos und verstellen den Blick auf die Fußangeln, die eine Entscheidung mit sich bringen kann. Hier heißt es wach-

sam bleiben und alles im Hinblick auf diese Effekte zu hinterfragen.

### Lösen Sie sich innerlich von Geschäftsmodellen, deren Möglichkeiten ausgereizt sind.

Suchen Sie selbst die Innovationen, die Ihre Zukunft sichern – bevor andere die Vorreiterrolle geben und Ihnen die Butter vom Brot nehmen. Aber dafür brauchen Sie Mut und Entscheidungsstärke. Sonst sind Sie um nichts besser als der Kleinanleger, der die Tafel seiner Lieblingsaktie bis zum Nullpunkt beobachtet, weil er sich vor lauter Sentimentalität nicht trennen kann.

### Entscheidend für Entscheider

**1. Beugen Sie Turbulenzen vor.** Denn egal wie talentiert Sie als Krisenmanager sind – allzu oft ist es Millimeterarbeit, den Flieger im Blindflug sicher zu landen, wenn der Sturm bereits tost und der Hagel aufs Cockpit prasselt. „Vorbeugen ist besser als Bohren.“ Das gilt nicht nur für Zähne, sondern auch für Unternehmen.

**2. Lernen Sie loszulassen.** Ob es um die Marktzyklen Ihrer Angebote oder die Modalitäten Ihrer Dienstleistungen geht: Im Zenit endet der Aufstieg. Entscheiden Sie sich mutig für Innovation. Denken Sie etwa an Gillette oder Persil. Beide bringen schon neue Produkte an den Start, obwohl deren Vorgänger immer noch Marktführer sind.

**3. Bleiben Sie realistisch:** Je überzogener Ihre Erwartungen sind, desto größer und teurer sind Ihre Enttäuschungen.

**4. Planen Sie die Krise:** „Ich glaube, dass mein ganzes Leben mich auf diesen Moment vorbereitet hat“, sagte Chesley B. Sullenberger auf CBS. Für Sie bedeutet das, bereits in ruhigen Zeiten die Krise zu antizipieren. Was sind meine größten Bedrohungen und welche Entscheidung würde ich treffen?

**5. Ist die Krise da, lamentieren Sie nicht:** Auch wenn die Welt sich gegen Sie verschwört – Sie haben das Problem und Sie müssen es durch Ihre Entscheidungen lösen. Nehmen Sie das Ruder entschlossen in die Hand. „Mein Flugzeug, mein Unternehmen, mein Leben!“ ■

# EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

### Aktuelle Weiterbildung für

- Controlling
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Betriebswirtschaft



Das neue  
Programm jetzt  
anfordern!

Tel.: 0761 898-4422

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

- ▶ Seminare und Trainings ▶ e-Learnings
- ▶ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ▶ Tagungen und Kongresse
- ▶ Unternehmenslösungen ▶ Consulting



## Wirklich rationale Entscheidungen Die nächste Herausforderung für das Controlling

von Utz Schäffer und Jürgen Weber

### Kognitive Verzerrungen als Herausforderung

Controller sind von jeher daten- und methodenorientiert; sie stehen für zahlenbasiertes Vorgehen und analytisches Denken. Entsprechend ist **die Rationalität der Unternehmensführung Zielsetzung des Controllings** (vgl. etwa Weber/Schäffer 2014; Gänßlen et al. 2013). In der Praxis stehen dieser Zielfunktion aber vielfältige Barrieren entgegen, die alle mit menschlichen Eigenschaften zu tun haben: Mangelndes Wissen und Können, opportunistisches Verhalten, Emotionen und kognitive Verzerrungen. Betrachten wir die **vier Barrieren** im Einzelnen:

**Mangelndes Wissen und Können:** Managern fehlt es häufig an einer hinreichenden Expertise in Fragen des Finanz- und Rechnungswesens. Denken Sie an den begnadeten Entwickler, den Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, der noch nichts von wertorientierter Steuerung gehört hat; oder den Juristen, der nicht mit Finanzmodellen rechnen kann (*iudex non calculat*). Allerdings ist grundlegendes betriebswirtschaftliches Methodenwissen heute

auf einer breiteren Basis vorhanden als noch vor ein oder zwei Jahrzehnten. In vielen traditionell von Ingenieuren beherrschten Unternehmen hat sich die kaufmännische Perspektive zunehmend durchgesetzt, entsprechendes **Methodenwissen ist damit für jeden Manager unabdingbar geworden.**

**Opportunismus:** Eine zweite Barriere, die rationalen Entscheidungen entgegensteht, ist im sogenannten opportunistischen Verhalten von Managern zu finden. Diese haben vielfach abweichende Zielfunktionen: Bereichsinteresse geht vor Unternehmensinteresse, persönliche Eitelkeiten werden auch dann verfolgt, wenn sie der Zielsetzung des Unternehmens widersprechen, Machtstreben, Bequemlichkeit und Trägheit ... die Liste ließe sich fortsetzen. Das Phänomen des Opportunismus ist denn auch seit Jahrzehnten ein zentraler Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung. In der Konsequenz werden immer neue finanzielle Anreiz- und Kontrollsysteme entwickelt, die die Zielkongruenz von Managern und Unternehmen sicherstellen sollen. Dabei sind finanzielle Anreizsysteme durchaus nicht unproblematisch. Wenn die engen Voraus-

setzungen für den produktiven Einsatz leistungsabhängiger Gehaltsbestandteile (Messbarkeit, individuelle Zuordenbarkeit) nicht gegeben sind, dominieren schnell dysfunktionale Nebenwirkungen. Und wenn Managern bereits im Studium vermittelt wird, dass sie im Kern opportunistisch sind, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich diese Prophezeiung auch erfüllt.

**Emotionen:** Während mangelndes Fachwissen und Opportunismus als Herausforderungen für das Controlling schon lange intensiv diskutiert werden, wurden Emotionen im Management bislang stark vernachlässigt; sie sind eher tabuisiert. Gefühle zu zeigen, gilt als unprofessionell. Manager sind unbeeinflusst von emotionalen Schwankungen und haben auch keine Launen, die den Weg zu einer ruhigen Analyse versperren könnten. Natürlich entspricht dies nicht dem, was man täglich in den Chefetagen (und nicht nur dort) beobachten kann. Dennoch wird die Tabuzone nur selten betreten und **die dritte Barriere, die einem rationalen Management entgegensteht, harrt deshalb noch einer intensiveren Analyse und praktischen Berücksichtigung.**



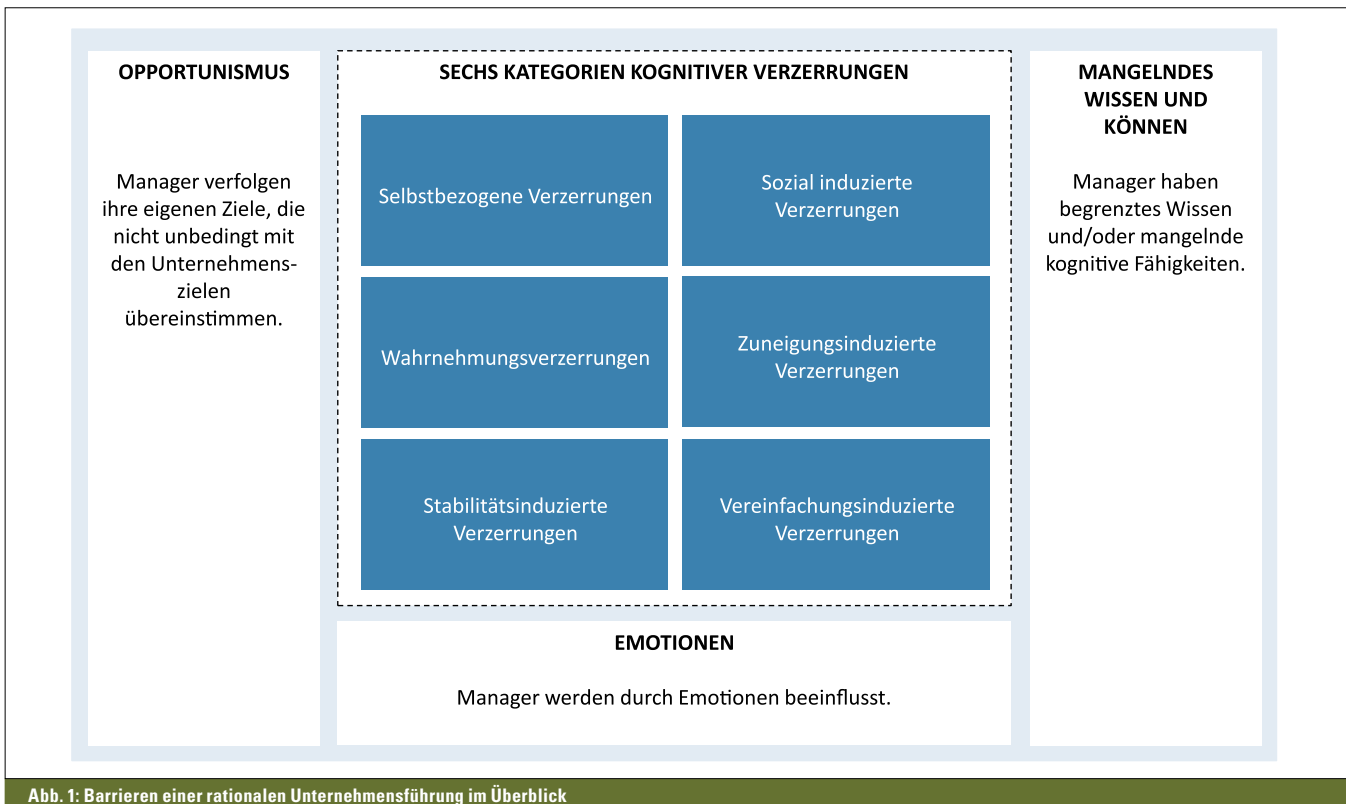


Abb. 1: Barrieren einer rationalen Unternehmensführung im Überblick

Ähnliches galt lange Zeit für die vierte und letzte Barriere, die **kognitiven Verzerrungen**. Sie stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags und sind häufig der Engpass rationalen Handelns. Unter **kognitiven Verzerrungen sind alle systematischen, meist unbewussten fehlerhaften Neigungen bei der Wahrnehmung, Prognose und Bewertung von Sachverhalten zu verstehen**. Davon gibt es viele. Wir möchten im Folgenden sechs Kategorien solcher Verzerrungen unterscheiden:

- ➔ **Manager überschätzen sich** (selbstbezogene Verzerrungen): Sie sind zu optimistisch, zu selbstbewusst (90% aller Fahrer glauben, dass sie besser Auto fahren als der Durchschnitt), sie überschätzen ihre Fähigkeit zur Kontrolle einer Situation („Ich kann noch Auto fahren“), rücken sich die Vergangenheit zurecht („Ich habe es schon immer gewusst“) oder attribuieren Erfolge viel zu sehr auf die eigene Person („Ohne mich hätten wir das nie geschafft“).
- ➔ Manager sind durch **Konformitätsdruck in der Gruppe** beeinflusst („groupthink“, „bandwagon effect“) und überschätzen die Weisheit von Vorgesetzten und von als solche wahrgenommenen Experten und Autoritäten (sozial induzierte Verzerrungen).
- ➔ Manager sind **durch ihre Zuneigung zu Menschen und Dingen geblendet** (zunei-

gungsinduzierte Verzerrungen): Sie finden es schwer, die Zuneigung zu einer Person von der Sachdiskussion zu trennen, sie verspüren unbewusst den Drang, Gefälligkeiten mit Gegenleistungen zu vergelten und sie hängen zu sehr an Dingen, die ihnen gehören („Mein Unternehmen“) oder die sie selber aufgebaut und groß gemacht haben („Mein Projekt“).

- ➔ **Manager lassen sich durch Präsentation und äußere Gestalt blenden** (Wahrnehmungsverzerrungen): Die Einbettung gegebener Informationen („framing“), ständige Wiederholung („frequency“) und die zuerst genannte Zahl („anchoring“) beeinflussen sie zu sehr; daneben schließen sie zu schnell von einzelnen Eigenschaften eines Menschen oder eines Projekts auf das Ganze („halo effect“).
- ➔ Manager möchten **nichts bedauern und scheuen mögliche Veränderungen** (stabilitätsinduzierte Verzerrungen): Sie tun sich schwer damit, bereits angefallene Kosten in der Entscheidungsfindung zu ignorieren („sunk costs“). Sie bereuen Verluste stärker als entgangene Gewinne, sie ignorieren mögliche Reaktionen von Wettbewerbern oder Regulierern, sie vertrauen zu sehr dem Fortdauern vorliegender Trends und orientieren sich zu stark am Status Quo – etwa bei der Kapitalallokation.

- ➔ **Manager vereinfachen zu stark** (vereinfachungsinduzierte Verzerrungen): Sie schließen zu schnell vom Ergebnis auf die Qualität des Prozesses; sie vernachlässigen die Grundgesamtheit, verzichten auf nicht einfach zugängliche Informationen und die Diskussion von Alternativen. Zudem trennt ihr Unterbewusstes Korrelation nicht scharf genug von Kausalität, und sie tun sich schwer mit nicht linearen Zusammenhängen und Wahrscheinlichkeiten.

Sie sehen: Unbewusste und fehlerbehaftete Verzerrungen können Entscheidungen in vielfältiger Weise negativ beeinflussen. Diverse Bestseller haben das Thema in den letzten Jahren propagiert und hoffähig gemacht; beispielhaft sei nur auf die Werke von Daniel Kahneman und Dan Ariely verwiesen. Gleichzeitig ist der Umgang mit kognitiven Verzerrungen in den meisten Unternehmen aber nach wie vor ein Randthema, häufig auch aus einer gewissen Hilflosigkeit heraus. Schließlich gehen die meisten Alphaspieler im Management davon aus, dass kognitive Verzerrungen vielleicht ein wichtiges Thema für Trainings sein mögen, aber keinesfalls sie selbst betreffen. Zudem lassen sich Menschen in ihren grundlegenden Verhaltensweisen ab einem gewissen Alter und Hierarchiegrad vermeintlich ohnehin nicht mehr verändern. Entsprechend

lassen die meisten Controller auch die Finger von dem vordergründig so weichen und schwer fassbaren Thema, das auf den ersten Blick auch wenig mit Controlling zu tun haben mag.

Anfangs lag der Fokus der Arbeit im Controlling auf der Sicherstellung einer hinreichenden Kosten-, Erlös- und Gewinntransparenz. Später kam die systematische Verzahnung von Informationssystemen und Steuerungsprozessen hinzu. Gute Controller fühlen sich in diesem Aufgabenfeld wohl: Sie sind intime Kenner der relevanten Prozesse im Unternehmen und gelten als die Experten für Unternehmenssteuerung. In dem Maße, in dem diese Aufgaben in immer mehr Unternehmen zumindest im Grundsatz gelöst sind, **sollten sich Controller aus der Komfortzone eines Hüters von Transparenz und formalen Steuerungssystemen herausbewegen**. Sie müssen sich die Frage gefallen lassen, **wo heute der eigentliche Engpass für ein rationales Management liegt**. Allein in der weiteren Optimierung von Informationssystemen und formalen Abläufen? Oder vielleicht doch in der **Minimierung kognitiver Verzerrungen und der Gestaltung der zwischenmenschlichen Interaktion in Entscheidungsprozessen?**

Wir meinen, dass es an der Zeit ist, das schwierige Thema aus dem Controlling heraus anzugehen und werden durch erste Beispiele hierin bestärkt: Die RWE erhielt für ein entsprechendes Projekt (vgl. Scherpereel et al. 2015 und Muhr 2015) sogar den Controllerpreis des Internationalen Controller Vereins (ICV). Um kognitive Verzerrungen zu vermeiden oder zumindest in ihrer Wirkung zu reduzieren, bedarf es – wie im Folgenden gezeigt – zum einen konkreter Techniken. Zum anderen muss aber auch das Führungssystem so verändert werden, dass es den Einsatz der Instrumente ermöglicht und unterstützt.

## Debiasing-Techniken als Lösungsansatz

Lassen Sie uns zunächst – ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit – einige Techniken zur **Reduktion von kognitiven Verzerrungen („Debiasing“)** kurz vorstellen. Um Sie nicht mit einer langen „Wäscherliste“ einzelner Techniken zu überwältigen, haben wir ein Framework ent-

wickelt, das verschiedene instrumentelle Lösungsansätze problemorientiert bündelt. Einige der genannten Techniken werden Sie schon aus anderen Zusammenhängen heraus kennen, andere werden Ihnen neu sein.

Das erste Bündel an Techniken dient dazu, eine durch Hierarchie, Politik oder schlicht durch starke Persönlichkeiten geprägte **Diskussion zu entpersonalisieren**. Dies kann zum Beispiel durch den Einsatz eines (wirklich) neutralen Moderators unterstützt werden oder auch dadurch, dass jeweils der Jüngste bzw. Rangniedrigste im Raum zuerst nach seiner Meinung gefragt wird. Die politischen Schwergewichte müssen sich dann erst mal zurückhalten. Haben Sie den Eindruck, dass die Junioren die Meinung der Chefs antizipieren und sich nicht wirklich offen äußern, verbleibt noch die Möglichkeit einer geheimen Abstimmung: Jeder Teilnehmer schreibt sein Votum auf ein Blatt Papier.

Ein zweites Bündel an Techniken zielt darauf ab, **eingefahrene Denkmuster aufzubrechen** („think out of the box“). Hier kann man sich etwa die bekannte Technik des Brainstormings oder – in schriftlicher und damit zunächst anonymer Form – des Brainwritings vorstellen. Mit deutlich mehr Aufwand verbunden sind eine Szenario-Analyse und der sogenannte „Zero-Based Approach“ – bei diesem startet das Team mit einem weißen Blatt Papier, ignoriert den Status Quo (so gut es geht) und stellt die Frage, was man tun würde, **wenn man noch einmal neu anfangen würde**. Eine letzte Technik stellt unter der Maxime „Imagine the new boss!“ die Frage, was denn wohl einem neuen Chef im Unternehmen in der ersten Woche auffallen würde.

Das dritte Bündel zeichnet sich durch das gemeinsame Ziel aus, **neue Perspektiven in die Diskussion zu bringen**. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe von etablierten Techniken wie Benchmarking und War Gaming geschehen; aber auch der Einsatz von internen und externen Experten oder der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen sind hier zu nennen. Grundsätzlich gilt aber auch: Man kann Experten, Benchmarks und alle anderen genannten Techniken als Alibi missbrauchen und sie nur zu Legitimationszwecken nutzen – nicht nur das Feld der Politikberatung weiß ein Lied davon zu

singen. Es kommt daher auf die Intention an – geht es im Benchmarking wirklich darum, aus einer externen Perspektive auf Prozesse und Produkte Neues zu lernen? Geht es bei dem zu Rate gezogenen Experten wirklich um seinen unabhängigen Drittblick? In der Regel werden sich diese Fragen nicht losgelöst von der Kultur des Unternehmens beantworten lassen, aber dazu später mehr.

Das vierte Bündel an Techniken dient dazu, **Kritik im Unternehmen zu organisieren**. Die wohl bekannteste Methode besteht darin, ein Teammitglied explizit damit zu beauftragen, als „Advocatus Diaboli“ gegen ein Projekt zu argumentieren. Ganz ähnlich schießt in einer „Bullet Session“ ein damit beauftragtes Team möglichst viele Kritikpunkte und offene Fragen gegen eine Entscheidungsvorlage ab, die dann schriftlich und in Ruhe adressiert werden müssen. Andere Techniken zur Organisation von Kritik stellen eine **schützende Anonymität** her: So gewährt eine (professionell durchgeführte) Mitarbeiterbefragung genauso Schutz wie ein Briefkasten für anonymes Feedback, eine anonyme Onlineplattform oder die Möglichkeit, während einer Panelveranstaltung anonyme SMS mit Fragen und kritischen Hinweisen zu senden.

Das fünfte Bündel zwingt die Beteiligten dazu, die obligatorische Erfolgsperspektive aufzugeben und aus der Situation eines ansonsten häufig tabuisierten **Scheiterns über betriebliche Vorgänge nachzudenken**. Neben dem jedem Controller bekannten Instrumentarium von Risikoprofilen und Risikockpits kann auch der Einsatz von eigens anberaumten Feedback-Sitzungen nach einem Entscheidungsprozess hilfreich sein: Er gibt allen Beteiligten die Möglichkeiten, nochmal darüber nachzudenken, was gut, aber auch was schlecht gelaufen ist. Weiter gehen eine sogenannte Post-Mortem Session, die ein gescheitertes Projekt auf die Misserfolgsursachen hin analysiert, und eine Pre-Mortem Session, bei der das Team ein noch gar nicht eingetretenes Scheitern des Projekts simuliert und versucht, aus diesem gedanklichen Experiment zu lernen.

Das letzte und sechste Bündel an Techniken ist weitgehend vertrautes Terrain für Controller und versucht, **die Rationalität des Entschei-**



Abb. 2: Debiasing-Technik im Überblick

**dungsprozesses durch Formalisierung sicherzustellen.** Dies kann etwa mit Hilfe von Checklisten, Meilensteinen, Entscheidungsbäumen, aber auch zwingend vorgeschriebenen Simulationen und Sensitivitätsanalysen erfolgen. Ebenfalls hilfreich sein können die verpflichtende Aufnahme von (realistischen) Alternativen in eine Entscheidungsvorlage, und die Verpflichtung des Controllings, bei der Ablehnung nicht nur „Nein!“ zu sagen, sondern auch die Bedingungen für ein Ja zu nennen.

### Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing

Einige der genannten Techniken sind einfach und schnell umzusetzen, andere bringen einen erheblichen Aufwand mit sich. Zudem stellen viele von ihnen etablierte Verhaltens- und Denkmuster in Frage, was zu einer wahrgenommenen Bedrohung der etablierten Hierarchie und einer nicht unerheblichen Verunsicherung in der Führungsmannschaft führen kann. Entsprechend groß ist auch die Gefahr, dass der Einsatz von Debiasing-Techniken keine Akzeptanz findet, insbesondere dann, wenn die Techniken ohne unterstützende Maßnahmen von oben „verordnet“ werden. Schnell geht es dem Debiasing dann wie vielen Regulierungs-

anforderungen oder ungeliebten Initiativen der Zentrale: Ihnen wird auf dem Papier genüge getan („Ja, wir haben einen *Advocatus Diaboli* im Team“), aber gelebt werden sie nicht. Im Folgenden möchten wir daher **vier zentrale Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing** mit Hilfe der oben stehenden Techniken näher beleuchten (vgl. Abbildung 2):

Die **erste Voraussetzung betrifft die zur Verfügung stehende Zeit.** Alle Techniken dieser Welt werden nicht zu rationaleren Entscheidungen führen, wenn die zur Verfügung ste-

hende Zeit nicht ausreicht, um das Entscheidungsfeld umfassend zu verstehen und die Argumente des Für und Wider abzuwägen. Debiasing Techniken erwecken dann schnell den Eindruck, dass die ohnehin knappe Zeit de facto weiter reduziert wird, der Teufel also mit dem Beelzebub ausgetrieben werden soll. Hier hilft nur ein selektiver und intelligenter Einsatz der oben genannten Techniken, der durchaus auch Zeit freischaufeln kann. So mag eine geheime Abstimmung am Anfang oder eine systematische Sammlung des Für und Wider dabei helfen, langwierige Diskussionen abzukürzen

#### Autoren



##### ■ Prof. Dr. Utz Schäffer

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

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)

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

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

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





und zudem das Commitment zur gefundenen Lösung zu erhöhen.

Die **zweite Voraussetzung** betrifft die bereits erwähnte **Kultur des Unternehmens**. Ist diese durch Transparenz, offenen Informationsaustausch und ein Klima der konstruktiven Kritik geprägt, wird der Einsatz von Debiasing-Techniken in aller Regel gut funktionieren. Ist die Unternehmenskultur hingegen eher durch Politik und Hierarchie bestimmt, wird aus dem Postulat nach kultureller Veränderung auch schnell ein Totschlag-Argument: „Die Kultur des Hauses kann man ja eh nicht beeinflussen, und aus dem Controlling heraus schon gar nicht.“ Die mit der Intention eines kulturellen Wandels einhergehenden Herausforderungen sind in solchen Fällen immens und eine nachhaltige Veränderung wird im Regelfall nur gelingen, wenn das Unternehmen hinreichend unter Druck steht und der Einsatz von Debiasing-Techniken als Teil eines umfassenden kulturellen Veränderungsprozesses begriffen wird.

Trotz der damit verbundenen Schwierigkeiten plädieren wir **mit Nachdruck dafür, sich als Controllerbereich der kulturellen Herausforderung zu stellen**. Warum? Immer wieder machen wir die Erfahrung, dass der eigentliche Hebel für ein erfolgreiches Controlling zunehmend weniger in neuen Prozessen oder Instrumenten, als vielmehr in einer Veränderung der Kultur liegt. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen. In einer jüngst veröffentlichten Studie haben wir analysiert, was die Erfolgsfaktoren im Umgang mit Volatilität sind. Der intensivere Einsatz geeigneter Instrumente weist zwar – wie erwartet – einen positiven Zusammenhang mit einem erfolgreichen Umgang mit Volatilität auf; der ungleich stärkere Hebel liegt aber in einer Kultur des offenen Informationsaustauschs und der konstruktiven Kritik (vgl. Schäffer et al. 2014). Auch in der Nutzung innovativer digitaler Plattformen für Entscheider – wie etwa dem „Boardroom Redefined“ von SAP – stellt sich neben technischen Aspekten die Frage nach der kulturellen Kompatibilität eines Konzepts, das keine abschließend abgestimmten Sitzungsunterlagen mehr kennt, sondern durch intuitiv bedienbare Bildschirme an der Wand auch spontane Analysen mit Echtzeitdaten und damit nur bedingt planbare Interaktion in der Runde der Entscheider ermöglicht. Kurz: Wir glauben,

dass eine durch Transparenz, offenen Informationsaustausch und ein Klima der konstruktiven Kritik geprägte Kultur in einer immer schneller werdenden und zunehmend digitalisierten Welt immer wichtiger, ja unverzichtbar wird.

**Wie aber kann man nun einen solchen Kulturwandel erreichen?** Im ersten Schritt gilt es, überhaupt ein Bewusstsein für kognitive Verzerrungen und für die Möglichkeiten des Umgangs mit ihnen zu schaffen. Dies kann mit Hilfe von Broschüren, Schulungen und Workshops erfolgen. Wenn das Unternehmen in den letzten Jahren ganz offensichtliche Investitionsruinen geschaffen hat und an den Folgen interner Fehlentscheidungen leidet, wird der Prozess der Sensibilisierung für das Thema eher leicht fallen. In einem Umfeld, wo scheinbar alles gelingt, wird die Überzeugungsarbeit im Regelfall deutlich schwerer sein. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob Debiasing-Techniken wegen des damit verbundenen Aufwands nur bei großen Entscheidungen zum Einsatz kommen sollen oder ob das Management-Team ermuntert wird, einzelne Techniken auch bei kleineren Entscheidungen auszuprobieren und das Thema damit stärker im Bewusstsein aller Führungskräfte zu verankern. Wir glauben, dass nur auf dem letzteren Weg die einzelnen Verzerrungen und die Techniken zu ihrer Beherrschung Eingang in die Unternehmenssprache finden können; nur auf diesem Weg lässt sich das Thema im Alltag immer wieder adressieren und kann so kulturverändernd wirken.

**Eine dritte Voraussetzung** für ein erfolgreiches Debiasing mit Hilfe entsprechender Techniken und zugleich eine zentrale Voraussetzung für den angestrebten Kulturwandel ist das **aktive Vorbild der zentralen Akteure im Unternehmen**, insbesondere des Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführers. In allen uns bekannten positiven Fallbeispielen ist die Sensibilisierung für das Schadenspotenzial kognitiver Verzerrungen ganz zentral auf die proaktive Rolle „des Chefs“ zurückzuführen – etwa dadurch, dass dieser selbst immer wieder nach der Meinung des jüngsten Managers im Raum fragt, geheime Abstimmungen vorschlägt, zu Kritik auffordert und sicherstellt, dass diese dann auch ernst genommen wird. Erscheint der Chef im Alltag hingegen doch eher als Alpha-

tier, das für solche „Spielchen“ keine Zeit hat, ist das Schicksal aller Veränderungsbemühungen vorgezeichnet.

Neben dem Vorbild der Führungsspitze spielt **schließlich die Organisation** eine zentrale Rolle; sie stellt die **vierte Voraussetzung** für ein erfolgreiches Debiasing dar: **Wie steht es um die „Diversity“ im Management-Team?** Wie intensiv sind Jobrotation, wie flache Hierarchien ausgeprägt? Alle drei genannten Faktoren können wesentlich dazu beitragen, eine offene Kultur zu entwickeln, die den produktiven Einsatz von Debiasing-Techniken ermöglicht. Auf eindrucksvolle Weise illustriert Steven Mandis die Bedeutung von flachen Hierarchien, Jobrotation und anderen organisatorischen Aspekten. Er beschreibt das alte Bankhaus Goldman Sachs vor seinem beeindruckenden weltweiten Wachstum als ein **„small-world network“** (Mandis 2013, S.83), das durch flache Hierarchien und Gehaltsstrukturen (sic!), intensive Jobrotation, eine auf gegenseitiger Abhängigkeit beruhenden Partnerschaft und gegenseitiges Vertrauen charakterisiert war. Dieses Netzwerk von Individuen prägte eine legendäre Kultur des offenen internen Informationsaustauschs und eine Kultur der Debatte, die in dieser Form nur bei wenigen anderen Wallstreet-Adressen anzutreffen war: „bouncing things off each other is fun, and you encourage that at every turn“ (Mandis 2013, S.85). In dem Maße, wie das globale Wachstum und der IPO Hierarchie und Gehaltsunterschiede gleichermaßen vertieften, ging auch die damit verbundene Kultur der Dissonanz zunehmend verloren.

Die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Kulturwandel sind hiermit natürlich nicht abschließend beschrieben. Dennoch sollte deutlich geworden sein, dass die nachhaltige Verankerung des Debiasing-Gedankens in Organisationen nicht auf die Einführung einzelner Techniken reduziert werden darf und eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt.

## Fazit

In einer zunehmend volatilen und digitalen Welt reicht der traditionelle Fokus des Controllings auf die Sicherstellung von Transparenz und formale Prozesse der Unternehmenssteuerung

nicht mehr aus. In ihrer Rolle als Business Partner werden Controller zukünftig zudem nicht umhinkommen, nicht nur auf Defizite in Entscheidungsvorlagen hinzuweisen, sondern auch auf eine rationale Entscheidungskultur hinzuwirken: Wie offen ist der Informationsaustausch? Wie ist es um den Stellenwert von Transparenz und einer konstruktiven Dissonanz bestellt? Der Controller als Business Partner ist hier in der Pflicht; Rationalitätssicherung ist seine Kernaufgabe. Entsprechend gilt es, auch informellen Aspekten im Entscheidungsprozess die Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, die sie verdienen. Im Alltag heißt das, auf kognitive Verzerrungen hinzuweisen, Debiasing-Techniken als mögliche Problemlösung anzubieten, aber eben auch in Richtung einer Kultur der Offenheit und des besseren Arguments zu wirken.

## Literatur

Ariely, D. (2010). Predictably Irrational, Revised: The Hidden Forces that Shape our Decisions. New York: Harper Perennial.

Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U., & Weber, J. (2013). Die Kernelemente des Controllings: Das Verständnis von ICV und IGC. Controlling & Management Review, 57(3), 56-61.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. London: Allen Lane.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision ... Harvard Business Review, 89(6), 50-60.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January/February, 71-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Kaufmann, L., Carter, C. R., & Buhrmann, C. (2010). Debiasing the supplier selection deci-

sion: a taxonomy and conceptualization. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 40(10), 792-821.

Lovallo, D., & Sibony, O. (2010). Taking the bias out of meetings. McKinsey Quarterly.

Mandis, S.G. (2013). What Happened to Goldman Sachs – An Insider's Story of Organizational Drift and its Unintended Consequences. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Muhr, M. im Dialog mit Jürgen Weber (2015). Es kommt auch auf das Verhalten der Manager an. Controlling & Management Review, 59(S2), 40-45.

Schäffer, U., Bechtoldt, C., Grunwald-Delitz, S., & Reimer, T. (2014). Controlling-Kultur als Schlüssel im Umgang mit Volatilität. Controlling & Management Review, 58(5), 62-68.

Scherpereel, P., Gaul, J., & Muhr, M. (2015). Entscheidungsverhalten bei Investitionen steuern. Controlling & Management Review, 59(S2), 32-39.

Weber, J., & Schäffer, U. (2014). Einführung in das Controlling, 14. Auflage, Stuttgart. ■

## MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

### HIGHLIGHTS

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

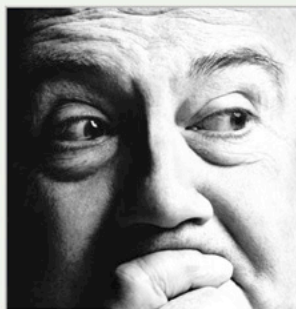
### FAKTEN

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

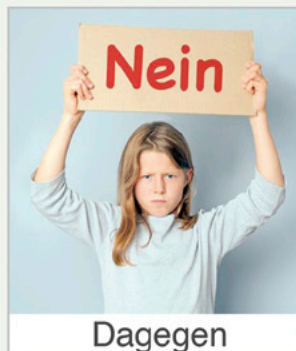
**Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler**  
**Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende**  
**Restrukturierung**  
**Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at**

**[www.fh-kufstein.ac.at/URS](http://www.fh-kufstein.ac.at/URS)**





Unsicherheit



Dagegen



Wut



Groupthink



Unfair



Emotion

## Nicht rationale Komponenten in der Entscheidungsfindung

von Gerhard Römer

In der praktischen Unternehmensführung unterstellt man zwei Annahmen über das Verhalten von Führungskräften, dass sie sich im Allgemeinen rational verhalten und klar denken, aber in wenigen Sonderfällen auch ein nicht-rationales Verhalten an den Tag legen können. Wenn eine Führungskraft mit einem Problem konfrontiert wird, will sie eine Lösung präsentieren, die sich als situationsgerecht und angemessen erweisen wird. In Sonderfällen kann die Führungskraft über geringes Fachwissen verfügen und/oder ihr die Situation unübersichtlich erscheinen, dann wird ihr Lösungsangebot fehlerhaft sein.

Die Tatsache, dass Fehler auf charakteristische und systematische Art und Weise „passieren“ können, sollte genügen, **sie anzuerkennen und zu analysieren**. Denn diese Fehler treten in einer vorhersehbaren Art und Weise auf, meint Daniel Kahneman<sup>1</sup>. Er verortet sie in dem intuitiven Denken. Normalerweise lassen sich Füh-

rungskräfte bei ihren Entscheidungen von ihrer Ratio leiten. Aber in Ausnahmefällen gewinnen ihre Gefühle, Eindrücke und/oder Überzeugungen die Oberhand. Meistens geht dabei das Entscheidungsprozedere gut aus. Aber in einigen Fällen sind Führungskräfte von der Richtigkeit ihrer Entscheidung so überzeugt, dass sie bei nachweislichem Irrtum für eine Korrektur nicht ansprechbar sind. **Dann könnte ein objektiver Beobachter wie der Controller diese Denk- und Entscheidungsfehler erkennen und zu beseitigen oder zu vermeiden helfen.**

Deshalb sollten alle Führungskräfte von den psychologischen Entdeckungen profitieren, die Kahneman vorgestellt hat und deren Ergebnisse ich hier im Wesentlichen nach seiner Argumentationslinie vorstellen und auf das Kooperationsverhältnis zwischen Führungskraft und Controller übertragen will. Darüber hinaus hat mich der Artikel von Babette Drewniok<sup>2</sup> (Risiko-kompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren

Umfeld, Wie kann man sie verbessern? In: CM 5/2014, S.32-38) animiert, den Fokus verstärkt auf zwölf nicht-rationale Komponenten der Entscheidungsfindung zu richten, zu denen der Controller Anleitungs- und Lenkungshinweise zu geben vermag.

### Glück und innere Überzeugung

Weil das Denken und Entscheiden von Führungskräften fehleranfällig sein kann, hat sich der Verhaltensforscher Kahneman Entscheidungsprobleme bewusst ausgedacht, um an und mit ihnen zu untersuchen, wie die innere Entscheidungslogik abläuft. Mit studentischen Probanden – quasi im Labor – hat er simuliert, auf welche subjektiven und intuitiven Präferenzen die Entscheidungsfindung beruhen kann. Seine Befragungsergebnisse versucht er dann mit aller gebotenen wissenschaftlichen Vorsicht zu verallgemeinern. Erfolgreiche Führungskräf-



te müssten demnach eigentlich zugeben, wenn sie ehrlich gegenüber sich selbst sind, dass ihr Erfolg auf Kompetenz und Glück beruht. Das Element „Glück“ scheint für einen betriebswirtschaftlichen Erfolgsausweis unangebracht zu sein, aber wenn ein zusätzlicher Erfolgsbeitrag erzielt werden soll, ist kaum ein zusätzlicher Kompetenzbeitrag erforderlich, aber sehr viel eher ein höherer Anteil an Glück.

Die Frage lautet daher, ob eine kompetente Führungskraft alle relevanten Informationen für ihr Entscheidungsproblem überhaupt berücksichtigt hat. Für jeden Entscheider gilt, **dass er nicht so lange warten darf, bis er alle relevanten Informationen zusammengetragen hat**. Irgendwann muss er zu einem Entschluss kommen: „hic Rhodos, hic salta!“ Damit scheint mir klar: Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft hängt weniger von ihrer Entscheidungskompetenz ab, sondern weitaus mehr von ihrem Glück, auf einer schmalen Basis relevanter Informationen eine Entscheidung treffen zu wollen und zu können.

Was vorderhand als „Entscheidungskompetenz“ (vgl. auch B.Drewniok) angesehen wurde, ist im Grunde genommen eine subjektive Überzeugung, ein unerschütterlicher Glaube, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbaren relevanten Informationen ausreichen werden, eine erfolgsversprechende Entscheidung treffen zu können. Diese Sicherheit beruht weder auf einem Gefühl, noch ist sie ein Vorurteil, sondern eher eine innere Überzeugung, dass man als erfolgreiche Führungskraft etwas vermag, was andere nicht können.

#### Erstes Controllerfazit

Eine starke subjektive Überzeugung kann kein zuverlässiger Indikator für die Richtigkeit einer Entscheidung sein. Aber es gibt Führungskräfte, die die ihnen zur Verfügung stehenden relevanten Informationen so in ein in sich schlüssiges Gesamtkonzept integrieren können, dass sich der subjektive Grad ihrer Überzeugung von der Gültigkeit und Richtigkeit ihrer Konzeptbildung immer weiter verstärkt, so dass ihre Selbstsicherheit immer weiter zunehmen kann, obwohl die relevanten Informationen, objektiv gesehen, an Quantität und Qualität unverändert geblieben sind.

## Erfahrung und Erwartung

Der Effekt einer Entscheidungstheorie zeigt sich in zwei unterschiedlichen vektoriellen Aspekten des Nutzens einer Entscheidung. Danach soll jene Entscheidungsalternative umgesetzt werden, die einen Vorteil verspricht:

- ➔ In der subjektiven Erfahrungswelt einer Führungskraft geht es vor allem um das Wohlbefinden oder Unbehagen, um Lust oder Unlust; wenn danach der Nutzen beurteilt werden soll, dann bevorzugen Menschen das, was sie lustvoll genießen können, und sie genießen das, wofür sie sich entschieden haben.
- ➔ In der objektiven Erwartungswelt einer Führungskraft geht es um Regeln der Rationalität, nach denen der Entscheidungsnutzen beurteilt werden soll.

Beide Nutzenbegriffe müssen nicht deckungsgleich sein. Umgangssprachlich sind sie es wohl. Aber bei präziser Analyse und Beobachtung sind sie es nur dann, **wenn eine Führungskraft rational entscheidet und handelt**. Dabei wird aber stillschweigend unterstellt, dass Führungskräfte ihre subjektiven Präferenzen kennen, wenn sie sachgerechte Entscheidungen treffen, um ihrer Aufgabe bestmöglich gerecht zu werden.

**Wenn also der Erfahrungsnutzen dem Erwartungsnutzen nicht entspricht, dann stimmt etwas mit dem Entscheidungsverfahren nicht.** Ein Entschluss kann nur dann als richtig angesehen werden, wenn er auf die eigene Erfahrungswelt abgestimmt ist. Da es aber Entschlüsse geben kann, die nicht auf Erfahrung basieren, muss man aus diesen einsehbaren Gründen an der Rationalität menschlichen Entscheidungsverhaltens seine Zweifel anmelden dürfen.

#### Zweites Controllerfazit

Führungskräfte haben keine widerspruchsfreien und im Zeitablauf konstanten Präferenzen und wissen daher auch nicht, wie sie ihren Nutzenwert steigern oder gar maximieren können. Somit ist und bleibt jeder Entschluss einer Führungskraft per se widersprüchlich – auch wenn sie von „ihrem“ Controller geführt wird.<sup>3</sup>

# Business Intelligence mit DeltaMaster

Lernen Sie DeltaMaster kennen, die preisgekrönte Software für Analyse, Planung und Reporting – zum Beispiel auf einer Matinee in Ihrer Nähe:

15.03. Wien

20.04. Hamburg

27.04. Frankfurt

03.05. München

12.07. Neckarsulm

#### Anmeldung:

+49 911 935536 - 0  
service@bissantz.de  
www.bissantz.de

#### Oder testen Sie selbst:



DeltaMaster im Web oder als App

www.bissantz.de/testen

## Fairness und Moral

In der Entscheidungstheorie werden auch bestimmte Entscheidungsmotive berücksichtigt: **Ganz allgemein sind Menschen stärker motiviert, Verluste zu vermeiden, als Gewinne zu erzielen.** Auslöser für diese Motivdominanz kann einerseits ein besonders günstiger Status quo in der Entscheidungssituation, aber auch ein sehr ambitiöses Ziel in der Zukunft sein. Dann bedeutet, dieses Ziel nicht zu erreichen, einen Verlust zu erleiden. Umgekehrt bedeutet, ein Ziel zu übertreffen, einen Gewinn zu erzielen. Ähnlich verhält es sich mit der Status-Frage: Könnte ein persönlicher Status quo nach einem Entscheid in Frage gestellt sein, könnte das einen Verlust signalisieren und vice versa. Beide Motivlagen sind daher als nicht gleichgewichtig anzusehen. Die Aversion gegen ein Nicht-Erreichen eines Zieles ist im Allgemeinen weitaus stärker ausgeprägt als ein Verhalten, es zu übertreffen.

Diese Vorüberlegungen führen unter anderem zu der **Frage nach der Bedeutung von Fairness im Wirtschaftsleben.** Kann oder darf einem unfairen Verhalten beim Profitstreben mit gewissen Einschränkungen begegnet werden? Nach Befragungen (erst mit Studenten, dann mit „normalen“ Mitmenschen) stellte sich für Kahneman heraus, dass es bestimmte moralische Regeln gibt, was Unternehmen tun dürfen und was nicht. Danach ergeben sich auch neue Anschauungen darüber, was als Gewinn und was als Verlust anzusehen ist.

Im Prinzip stellen der Preis, der Lohn oder jeder andere monetäre Wert einen Referenzwert dar, der seinem Wesen nach von der Allgemeinheit wie ein Anspruch wahrgenommen und auch so behandelt und deshalb auch nicht angetastet werden darf. Danach gilt es als unfair, wenn ein Unternehmen seinen Kunden bezüglich eines oben festgelegten Referenzwertes (etwa durch einen zu hohen Preis) „Verluste“ aufbürden würde, es sei denn, es wäre zur Wahrung seiner eigenen Interessen dazu gezwungen. Eine Fairness-Regel besagt dementsprechend, dass es viel akzeptabler sei, seine Marktmacht auszunutzen, nicht um die eigene Klientel, sondern die der Konkurrenten mit Verlusten zu belasten.

### Drittes Controllerfazit

Aufgabe des Controllers bei der Begleitung „seiner“ Führungskraft kann nach meiner Meinung nicht darin bestehen, ein ideales Verhalten von Führungskräften zu identifizieren, zu propagieren oder vorzuschlagen. Vielmehr gilt es, ein Führungsverhalten zu finden und herauszupräparieren, das ein allgemein akzeptables Verhalten von jener Handlungsweise trennt, die zu sozialer Ächtung oder gar Bestrafung führen könnte:

- ➔ Unternehmen, die gegen solche Fairness-Regeln verstoßen, werden im Allgemeinen mit Nachfrage-Rückgang bestraft;
- ➔ Unternehmen, die eine als unfair empfundene Preispolitik betreiben, müssen mit Umsatzeinbußen rechnen.

## Persönliche Betroffenheit

Führungskräfte fürchten das Urteil ihre Umwelt. Wenn sie ihr persönliches Scheitern vor ihren Kollegen und damit auch vor sich selbst eingestehen müssen, weigern sie sich selbstverständlich, die von ihnen zu verantwortenden Verluste erstens anzuerkennen und zweitens zu begrenzen. Sie werden vielmehr alles daran setzen wollen, um den kleinsten Anschein eines Verlustes zu vermeiden. Das heißt, sie werden eine Fehleinschätzung oder ein Fehlurteil nicht nur nicht zugeben wollen, sondern auch mit noch mehr Aufwand zu bemänteln suchen. Wie die Praxis schon gezeigt hat, werden sie immer wieder versuchen, noch mehr gutes Geld dem schlecht gewordenen hinterherzuwerfen, nur um „ihr“ Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu verhelfen. Vor die Wahl gestellt, entweder ein Projekt aufzugeben und scheitern zu lassen oder es weiter zu betreiben, obsiegt die Unvernunft. Hinzu kommt das Wissen von Führungskräften, dass Großprojekte wegen Kosten- und/oder Terminüberschreitung nur selten abgebrochen werden. Weil ein Projekt schon so viel Arbeit und Zeit beansprucht und verursacht habe, wäre es doch blamabel und widersinnig, es mitten in der Durchführung zu stoppen. Die irreversiblen Projektkosten („sunk costs“) verlangten nach einer Bestätigung: Deshalb wird immer weiter „gewurschtelt“.

Der Controller sollte sich daher bemühen, dass der Planungs- und Prognose-Auftrag für seine

Führungskraft so formuliert wird, dass die Nutzung aller verfügbaren, „auf verschiedene Köpfe verteilten“ Informationen zur Gesamtbeurteilung herangezogen werden. Zu diesen „verteilten“ Informationen können auch solche aus fremden oder ähnlich gelagerten Projekten zählen, die mit dem in Rede stehenden Projekt nur indirekt vergleichbar sind. Mit diesem Denkansatz gewinnt man jenen „Drittblick“, mit dem man Planungs- und Prognose-Fehler so gut wie vollständig ausschließen kann.

### Viertes Controllerfazit

Die vorzeitige Beendigung eines Projektes könnte einen (langfristigen) Makel in der Bilanz einer erfolgsverwöhnten Führungskraft sein. Die Führungskraft könnte meinen, es wäre für ihre persönlichen Interessen und Ziele dienlicher, wenn sie weiterhin Finanzmittel ihres Unternehmens aufs Spiel setzen würde, in der Hoffnung, die Investitionssumme doch noch erwirtschaften zu können, oder dem Bestreben nachzugeben, den Tag der ultimativen Abrechnung und „Offenbarung“ so lange wie möglich hinauszuschieben.

Weil solche Verluste eine Führungskraft unmittelbar und persönlich betreffen, rufen sie negative Gefühle hervor. Aber wenn das Unternehmen außerplanmäßige Kosten aus einem Investitionsprojekt tragen muss, werden sie von der Führungskraft als „nicht gravierend“ eingestuft und empfunden. Solche Führungskräfte verstehen sich selbst als Herrscher über das Risiko. Sie verhalten sich „toleranter“ gegenüber diesen betrieblichen Verlusten, vermutlich weil sie auf das Risiko, das ihnen ihr Marktumfeld signalisiert, eben nicht emotional reagieren. Erst wenn sie in ihrem persönlichen Umfeld durch ihre Entscheidung betroffen wären, nähme ihre emotionale Reaktion deutlich zu.

Ein ähnliches Verhaltensmuster lässt sich beobachten, wenn Führungskräfte ein ganzes Unternehmen oder ihren Verantwortungsbereich reformieren wollen. **Reformpläne, die den bürokratischen Apparat eines Fixkostenblocks zu straffen versuchen, verursachen Gewinner und Verlierer.** Dies insbesondere dann, wenn die Reformpläne so genannte „Besitzstandsklauseln“ enthalten,

die einige Mitarbeiter begünstigen, andere realiter nicht benachteiligen (sollen), aber von den Betroffenen gefühlsmäßig doch als eine Beeinträchtigung empfunden werden könnten. Diese Mitarbeiter können dann einen starken und konservierenden Impetus entwickeln, der sich gegen jeden Veränderungswillen ihres Status quo richtet: Sie setzen alles daran, ihr vertrautes Umfeld und ihren Arbeitsplatz unverändert zu behalten. In dieser Auseinandersetzung können sie einen unschlagbaren Vorteil ins Spiel bringen: Da sie sich als potenzielle Verlierer betrachten, zeigen sie sich entschlossener und aktiver als die potenziellen Gewinner.

#### Fünftes Controllerfazit

Persönliche Betroffenheit ist kein guter Ratgeber für unternehmerische Entscheidungen. Man sollte vielmehr bedenken, dass man bestimmte Überzeugungen hegt, die die moralische Beurteilung eines Sachverhalts unterstützen können. Aber ebenso ist zu beachten, dass es moralische Präferenzen gibt, die per se nicht widerspruchsfrei sind.

## Art und Form der Darstellung

Niemand ist gefeit oder immun dagegen, wie ein Risiko in Art und Form dargestellt wird: Je anschaulicher ein Risiko beschrieben wird, desto größer wird sein Entscheidungsgewicht für die Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieses Ereignisses. Selbst Fachleute geben unbewusst einem Häufigkeitsmerkmal eine größere Bedeutung als einer statistischen Wahrscheinlichkeits-Aussage. Eine anschaulichere Beschreibung erzeugt einfach ein höheres Bedeutungsgewicht. Indem die Aufmerksamkeit des Entscheiders auf eine Auffälligkeit gelenkt und konzentriert wird, **wird mitunter der Eintritt eines wahrscheinlichen Ereignisses überschätzt**. Das unwahrscheinliche Ereignis erhält allein durch seine Erwähnung als ein mögliches Ereignis eine Anschaulichkeit, die die subjektive Wahrnehmung der Wahrscheinlichkeit noch verstärkt.

Gerade Fachleute fühlen sich besonders betroffen, wenn sie bei ihrem Urteil auch ein gegenteiliges Votum mit abwägen sollen, das sie in ih-

rem persönlichen Umfeld selbst zu einem Betroffenen machen könnte. Die dann auftretende Abneigung, ein erhöhtes Risiko in einem gegenteiligen Urteilsspruch selbst eintauschen zu müssen, zeigt sich in der Zunahme des Vorsichtsprinzips, das jede Handlung verbietet, die einem selbst und anderen schaden könnte. Dieses Prinzip verlangt von jedem Akteur, dass er einen zweifelsfreien Nachweis der Unbedenklichkeit seiner Handlung zu geben habe. Diese Unerbittlichkeit ist aber in der unternehmerischen Praxis nicht durchsetzbar. Aber ihre Anwendung ist in den allgemeinen Moralvorstellungen sehr wohl verankert. Dieses Dilemma zwischen einer strikten Befolgung von moralischen Einstellungen, die für alle Menschen gelten sollen, und einem effizienten Risiko-Management von Führungskräften, hat noch keine zufriedenstellende Lösung gefunden.

#### Sechstes Controllerfazit

Alle Führungskräfte tragen ein emotionales Unbehagen in sich und fragen sich, wie sie es vermeiden könnten. Kann es demnach noch als vernünftig gelten, seinen Entschluss von der Antizipation seiner möglichen Folgen beeinflussen zu lassen?

- ➔ Eine erste Vorsichtsmaßnahme wäre, die Folgen eines Entschlusses nach bestem Wissen zu beurteilen, um so sein eigenes Gewissen zu beruhigen.
- ➔ Eine zweite Vorsichtsmaßnahme wäre, den Folgen bei ihrer Antizipation nicht zu viel Gewicht beizumessen, so dass auch hierbei das Gewissen beruhigt sein könnte.

## Basisrate und Information

Viele Entscheidungen basieren auf Überzeugungen, die wiederum auf Wahrscheinlichkeiten über unsichere Ereignisse beruhen können.

Es ist daher die komplexe Aufgabe von Führungskräften, diese Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen und die Vorhersage von bewerteten Informationen auf ein einfaches Beurteilungskriterium zurückzuführen. Dabei sollte sich jeder bewusst sein, dass sich sein Urteil auf Daten mit einer begrenzten zeitlichen Gültigkeit stützt.

Die Entscheidungstheorie **betrachtet die subjektive Wahrscheinlichkeit als eine quantifizierte Meinung einer idealisierten Person**.

Daher erscheint es ratsam, ein praktisches Entscheidungsproblem auf mehr als eine Art und Weise zu formulieren, indem man die Robustheit der Präferenzen durch gezielt variierte Formulierungen überprüft. Dazu hat die Praxis zwei Regeln beigesteuert:

- ➔ Verankere Dein Urteil über die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses in einer plausiblen Basisrate. – Eine Basisrate ist eine Reihe von Elementen einer Gesamtheit (eben des konkreten Einzelfalls, eingebettet in einer Reihe von ähnlichen Fällen), von der man unter Umständen auch ihre jeweiligen Anteile zu kennen glaubt, so dass eine für plausibel erachtete Zuordnung möglich wird.
- ➔ Hinterfrage die Aussagekraft der Informationen. – Ungeachtet der tatsächlich verfügbaren relevanten Informationen sind die ersten Eindrücke über die Aussagekraft dieser Informationen oft übertrieben. Man sollte daher nicht allzu schnell und leichtgläubig eine plausible Schlussfolgerung aus diesen Informationen ziehen.

## Gewichtung

Immer wenn eine Führungskraft eine Beurteilung eines komplexen Projekts vornehmen soll, gewichtet sie fast automatisch dessen Merkmale. Dabei erhalten einige Merkmale

#### Autor



#### ■ Dipl.-Volkswirt Gerhard Römer

ist seit 1982 selbstständig als Unternehmensberater, Seminar-Veranstalter und Fachautor, spezialisiert auf Controlling.  
Friedensweg 1a, 22609 Hamburg



eine größere Bedeutung oder Gewicht als andere. Diese unterschiedliche Gewichtung geschieht teilweise bewusst, teilweise unbewusst. **Aber diese Gewichte korrelieren zweifellos mit der Wahrscheinlichkeit ihres Zutreffens.** Deshalb sollten sie so ausgestattet sein, dass eine höhere Wahrscheinlichkeit des Zutreffens mit ihrer stärkeren Gewichtung einhergeht.

Gegen diesen Grundsatz wird aber oft verstoßen: Entscheidungsgewichte, die Führungskräfte Ereignissen zuschreiben, sind – im Widerspruch zu ihren Erwartungen (siehe oben) – nicht identisch mit den Wahrscheinlichkeiten dieser Ereignisse: Unwahrscheinliche Ereignisse werden über- und sehr wahrscheinliche Ereignisse untergewichtet. Es ist ein allgemeiner Grundsatz der Nutzentheorie, dass eine Gewichtung von unsicheren Ereignissen, die nicht streng proportional zu ihrer Wahrscheinlichkeitsaussage stehen, zu Widersprüchen, Fehlern oder gar zu Katastrophen führen kann.

Warum passiert das? Wenn Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit auf ein unwahrscheinliches Ereignis konzentrieren, gewichten sie es viel stärker, als sie es der Wahrscheinlichkeit nach tun sollten. Wenn man einem Risiko seine Aufmerksamkeit zuwendet, ist man beunruhigt. Diese Sorge schlägt sich in der Gewichtung nieder. Aber diese Sorge ist nicht proportional zu der Wahrscheinlichkeit des Risikos. Es genügt daher nicht, das Risiko abzuschwächen. **Um die Sorge zu reduzieren, muss man die Wahrscheinlichkeit reduzieren.**

#### Siebtes Controllerfazit

Der Controller sollte bei der Beurteilung von Entscheidungsgewichten der Emotion seiner Führungskraft und der Anschaulichkeit des Entscheidungsprozesses keinen Entfaltungsraum überlassen. Die Übergewichtung unwahrscheinlicher Ereignisse wurzelt in einem emotionalen und/oder intuitiven Verhalten. Emotion und Anschaulichkeit beeinflussen Wahrscheinlichkeitsaussagen und erklären somit die überzogene Reaktion von Führungskräften auf die weniger seltenen Ereignisse, von denen sie meinen, sie nicht ignorieren zu dürfen.

## Vorhersagen

Menschen machen in der Regel keinen Unterschied zwischen einer Vorhersage eines zukünftigen Ereignisses und der Bewertung der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen. Wenn Führungskräfte um eine Vorhersage gebeten werden, machen sie den gleichen Fehler, ohne zu bemerken, dass die Frage, die sie beantworten, nicht die gleiche ist, die ihnen gestellt wurde. Wird dieses Procedere wiederholt, führt es automatisch zu Vorhersagen, die mit einem systematischen Fehler ausgestattet sind. Um diesen Prozess einer fehlerhaften Vorhersage aufzuhalten, sollte der Controller seine Führungskräfte anhalten, folgende vier Faustregeln zu einer allgemein gültigen Vorhersagemethode anzuwenden:

- ➔ Beginne Dein Entscheidungsproblem mit einer Schätzung eines allgemeinen mittleren Durchschnitts. Mit diesem Durchschnitt erhält man zunächst einmal einen Referenzpunkt oder -wert, ohne dass man irgendetwas Weiteres oder Konkretes wissen müsste.
- ➔ Lege Dir einen individuellen Durchschnitt zurecht, der sich auf den konkreten Einzelfall oder den Vorhersage-Gegenstand bezieht. Die Festlegung Deines individuellen Durchschnitts folgt eindeutig Deiner subjektiven Intuition als Schätzer, die den Dir verfügbaren Informationen entspricht.
- ➔ Schätze jetzt eine Wechselbeziehung (in Form eines Faktors oder einer mathematischen Gleichung) zwischen allen verfügbaren Informationen und dem allgemeinen mittleren Durchschnitt. Damit korrigierst Du als Schätzer den von Dir selbst angenommenen allgemeinen mittleren Durchschnitt in Richtung auf Deinen intuitiven individuellen Durchschnitt. Diese Korrektur hängt wiederum von der Schätzung der genannten Wechselbeziehung ab.
- ➔ Wenn die Wechselbeziehung einen Wert von X annimmt, beträgt die Distanz vom allgemeinen mittleren Durchschnitt zu Deinem individuellen analog X Prozent. Somit gelangt man zu einer Vorhersage, die man als „valid“ und „plausibel“ bezeichnen kann, die aber noch immer von Deiner Intuition als Schätzer beeinflusst ist – aber dafür von dem wirklichen Zukunftswert sehr viel moderater abweichen wird!

## Conclusio

Die Eingangsfrage, warum Führungskräfte in einem Unternehmen fehlerhaft entscheiden können, kann man nach meiner Analyse der nicht-rationalen Komponenten in der Entscheidungsfindung vermutlich leichter beantworten als die Frage, wie die aufgetretenen Fehler korrigiert werden könnten. Es wäre eine Illusion zu glauben, man könne mit simplen Antworten Fehlerursachen beseitigen. Auch wäre es demagogisch zu behaupten, die Führungskräfte hätten das Problem und die ihm zugrundeliegende Situation zu einseitig wahrgenommen. Es wird auch nichts helfen, das Führungspersonal, das Fehler zu verantworten hat, einfach auszutauschen.

Vielmehr wird es eine grundsätzliche Änderung geben müssen, von der man erwarten darf, dass mit ihr die Unternehmensführung und damit die Entscheidungsprozesse ganz anders konstruiert und organisiert werden könnten. Ein „business as usual“ hat sich selbst diskreditiert. Aus meiner Praxiskenntnis sind daher **zwei radikale Veränderungen aufzugreifen und vorzubereiten:**

- ➔ zum einen sind soziale und /oder gesellschaftliche Belange viel stärker als bisher zu berücksichtigen (Stichworte: Nachhaltigkeit, Ökologie etc.),
- ➔ zum anderen ist der Kreis der Führungskräfte, der die Letzt-Entscheidung haben soll, zu vergrößern, so dass der vielzitierte „Drittblick“ schon so früh wie möglich integriert werden kann.

Den Anstoß und die Begleitung zu diesem Veränderungsprozess kann nur ein Controller leisten, wie von mir beschrieben.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Daniel Kahneman, Schnelles Denken, langsames Denken, 3.Aufl., München 2014.

<sup>2</sup> Babette Drewniok, Risikokompetenz ist eine Kernfähigkeit im unsicheren Umfeld, Wie kann man sie verbessern, in: CM 5/2014, S.32-38.

<sup>3</sup> Vgl. G.Römer, Die managerorientierte Gesprächsführung des Controllers, in: CM 4/95, S. 224-36. ■



## Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln in einer ungewissen Welt

von Wolfgang Gaissmaier und Hansjörg Neth

### RMA

„In dieser Welt ist nichts gewiss, außer dem Tod und den Steuern“, schrieb der US-Staatsmann Benjamin Franklin bereits 1789, am Vorabend der französischen Revolution. Das gilt – mit Sicherheit – auch heute noch. Alles andere im Leben bleibt jedoch ungewiss. Dennoch gehen Menschen nach wie vor nicht gerne mit Ungewissheit um. Viele streben ängstlich nach Gewissheiten, die es nicht gibt. Diese **Sehnsucht nach Gewissheit ist Teil unseres emotionalen und kulturellen Erbes**: Menschen suchen Trost in Astrologie, Esoterik, oder Religion, die uns Gewissheiten versprechen, die es weder gibt noch geben kann.

Heutzutage haben viele Menschen das Gefühl, in den unsichersten Zeiten überhaupt zu

leben. Das Gegenteil ist richtig, gerade in Europa und trotz der jüngsten Finanzkrise, dem aktuellen Syrienkrieg und der damit verbundenen Flüchtlingswelle. Während die Generation unserer Großeltern noch einen Weltkrieg – inklusive Gewalt, Hunger, Flucht – miterlebt hat, ist unsere körperliche Unversehrtheit aktuell so sicher wie noch nie zuvor. **Gleichzeitig wird immer weniger akzeptiert, dass die Welt trotz zunehmender physischer Sicherheit noch immer riskant und ungewiss bleiben wird.** So werden Kinder heute durchgeplant, von der Zeugung bis zu einem vollem Kursprogramm ab ihrer Geburt, und werden von der Wiege bis zur Bahre behütet und versichert. Und wehe, Ihr Kind spielt einmal jenseits der Sicherheitszone oder sitzt gar ohne Helm auf dem Fahrrad! Da war unsere Kindheit riskanter und ungeplanter, und die unserer Eltern erst recht.

Unsere Sehnsucht nach Sicherheit wird von dem Eindruck bestärkt, heute alles berechnen und kontrollieren zu können, und das daher auch zu müssen. Doch der Eindruck der Berechenbarkeit ist natürlich eine Illusion. Und je stärker und universeller diese Illusion herrscht, desto leichter lassen wir uns verunsichern, wenn sich etwas als unberechenbar erweist.

### Mangelhafter Umgang mit Unsicherheit ist riskant

Unsere **Unsicherheit im Umgang mit Unsicherheit** wird in unserer eng und weitläufig vernetzten Gesellschaft selbst zu einem wachsenden Problem. Wir werden immer wieder wellenartig von Angst erfasst und verfallen dann in Aktionismus. Wer erinnert sich nicht an apokalyptische Computerabsturzzenarien durch den Datumswechsel auf das Jahr 2000? Letztlich wurde durch das neue Millennium weder eine globale Finanzkrise noch ein versehentlicher Atomkrieg ausgelöst, aber immerhin fielen einige Spielautomaten aus. Kurz darauf, in den frühen 2000ern, wurde unsere vermeintlich sichere Heimat dann von BSE und Rinderwahn heimgesucht. Zwei Minister mussten zurücktreten, weil sie uns unter dem Slogan „Deutsches Rindfleisch ist sicher.“ falsche Sicherheit vorgegaukelt hatten. Und wir? Wir haben weniger Rindfleisch gegessen, bis die infizierten Kühe wieder aus den Medien verschwanden. Bei der Vogelgrippe war anfangs jeder tote Vogel auf der Titelseite, dazu Menschen in Schutzanzügen. Gegen die Schweinegrippe haben wir für viele Millionen Euro Impfdosen gekauft und nach langen Debatten darüber, wer diese bevorzugt erhalten sollte, die meisten davon verfallen lassen. Später wütete noch EHEC und die Behörden haben vor Gurken und Salat gewarnt.

Trotz wellenartiger Angstschübe sind diese Bedrohungen zum Glück recht glimpflich ausgegangen. Das soll nicht heißen, dass sie keine Aufmerksamkeit verdient hätten oder nicht untersucht werden sollten. Auch wäre es falsch, die Ängste der Menschen als abwegig und irrational darzustellen. Vielmehr müssen wir verstehen, warum Menschen vor bestimmten Risiken mehr Angst haben als vor anderen, um mit diesen Ängsten richtig umgehen zu können.

Denn Ängste können ihrerseits zu einem Sicherheitsrisiko werden, was sich an den Reaktionen auf die Terroranschläge auf das World Trade Center und U.S.-Pentagon am 11. September 2001 beispielhaft zeigen lässt. Etwa 3.000 Menschen haben durch die Anschläge ihr Leben verloren, darunter die 256 Passagiere der entführten Flugzeuge. Es folgte der sogenannte Krieg gegen den Terror und eine Ausweitung staatlicher Überwachung, die bis heute unsere Freiheit bedroht und deren volles Ausmaß uns erst allmählich bewusst wird. Neben direkten Todesfällen verursachten die Anschläge jedoch auch indirekte Todesfälle: Sie erzeugten Angst, aus der heraus viele Reisende vom Flugzeug aufs Auto umgestiegen sind – mit tödlichen Folgen: Da Autofahren in statistischer Hinsicht viel gefährlicher ist als Fliegen, gab es in den zwölf Monaten nach den Anschlägen ungefähr 1.600 Verkehrstote mehr als in den Vorjahren (Gaissmaier & Gigerenzer, 2012).

### Ein Werkzeugkasten für gute Entscheidungen

Dieses Beispiel illustriert eindrücklich, dass ein **mangelhafter Umgang mit Unsicherheit zu Fehlentscheidungen führen kann**, mit dramatischen Auswirkungen bis hin zu vermeidbaren Todesfällen. Was ist also zu tun? Sollten wir Entscheidungen lieber von Menschen fernhalten und in Expertengremien verlagern, die dann – wohlmeinend paternalistisch – für uns die „richtigen“ Entscheidungen treffen? Unter keinen Umständen! Zum einen ist auf Expertenurteile kei-

nesfalls immer Verlass, was sich durch eklatante Diskrepanzen zwischen den Vorhersagen durch Politik, Wissenschaft, Finanzwelt oder Medizin und der eingetretenen Wirklichkeit belegen lässt. Darüber hinaus sind sich Experten oft auch nicht einig oder teilen unsere persönlichen oder gesellschaftlichen Werte und Ziele nicht. **Nein, wir müssen unsere Entscheidungen schon selbst verantworten – und können das auch.** Um in beruflichen und privaten Kontexten gute Entscheidungen zu treffen, müssen wir uns zuerst von dem Leibnizschen Traum verabschieden, dass es ein universelles Werkzeug für optimale Entscheidungen gebe. **Vielmehr benötigen wir eine Einschätzung für die Art von Unsicherheit, mit der wir konfrontiert sind, sowie einen Werkzeugkasten mit einer Vielfalt an jeweils passenden Entscheidungsstrategien.** Dieser darf ruhig so unterschiedliche Strategien wie Logik, statistisches Denken und Bauchgefühl enthalten. Sind für eine Entscheidung viele potenziell relevante Daten verfügbar, reagieren wir (insbesondere als professionelle Entscheider in betrieblichen Kontexten) gern mit dem „rationalen Reflex“, für ein komplexes Problem auch eine komplexe Lösung zu fordern. Aber genau wie eine akribische Analyse des physiologischen und psychologischen Zustands jedes einzelnen Spielers einer Fussballmannschaft den Ausgang eines Spiels generell nicht besser vorhersagen lässt, als die spontane Eingebung eines Experten, führt die Suche nach zusätzlichen Informationen zwar mit Sicherheit zu einer Verzögerung, Veränderung und Verkomplizierung des Prob-

lems, aber nicht automatisch zu einer besseren Lösung (Neth, 2014).

Statt reflexhaft nach mehr Daten und mehr Analyse zu verlangen, sollten wir erst einmal feststellen, **in welcher Art von Entscheidungssituation** wir uns befinden (vgl. [Abbildung 1](#)). Hierbei müssen wir zunächst zwischen Entscheidungen unter **Sicherheit** und Entscheidungen unter **Unsicherheit** unterscheiden. Herrscht **Sicherheit**, können wir die richtige Lösung des Problems auf der Basis von Fakten und den Mitteln der Logik berechnen. In fast allen interessanten und praktisch relevanten Fällen aber spielt ein gewisses Maß an **Unsicherheit** eine Rolle. Hier ist es wichtig, dass wir unsichere Entscheidungssituationen noch hinsichtlich der Art und des Ausmaßes an Unsicherheit unterscheiden. **Unsicherheit ist nicht immer gleich stark ausgeprägt** und lässt sich als eine kontinuierliche Dimension denken, an deren Polen wir zwischen **Risiko und Ungewissheit** unterscheiden. Sind alle möglichen Ergebnisse einer Entscheidung und die Wahrscheinlichkeiten ihres Eintritts bekannt, liegt eine Entscheidung **unter Risiko** vor. Hier lohnen sich der Einbezug vieler Daten, statistisches Abwägen und komplexe Berechnungen mittels mathematischer Modelle (Knight, 1921). Am anderen Pol des Unsicherheits-Kontinuums herrscht völlige **Ungewissheit**. Hier sind meist weder alle verfügbaren Optionen noch die Wahrscheinlichkeiten möglicher Ergebnisse bekannt. In solchen Situationen helfen präzise Datenanalysen und statistische Berechnungen prinzipiell nicht weiter; stattdessen verlangen ungewisse Situationen nach intuitiven und einfachen Entscheidungsregeln (Heuristiken), die Informationen ignorieren. Im Folgenden beleuchten wir Entscheidungen unter Risiko und unter Ungewissheit etwas genauer.

### Entscheidungen unter Risiko erfordern statistisches Denken

Entscheidungen unter Risiko lassen sich an einer prototypischen Entscheidungssituation illustrieren, die zumindest diejenigen unter unseren Lesern betrifft, die männlich und bereits über 50 Jahre alt sind. Dann wird Ihnen unter Umständen beim nächsten Besuch einer allgemeinärztlichen oder einer urologischen Praxis

#### Autoren



#### ■ Prof. Dr. Wolfgang Gaissmaier

erforscht menschliches Entscheiden und Umgang mit Risiko als Professor für Sozialpsychologie und Entscheidungsforschung an der Universität Konstanz. Er wurde u. a. mit der Otto-Hahn-Medaille der Max-Planck-Gesellschaft für herausragende wissenschaftliche Leistungen ausgezeichnet.

E-Mail: [gaissmaier@uni-konstanz.de](mailto:gaissmaier@uni-konstanz.de)

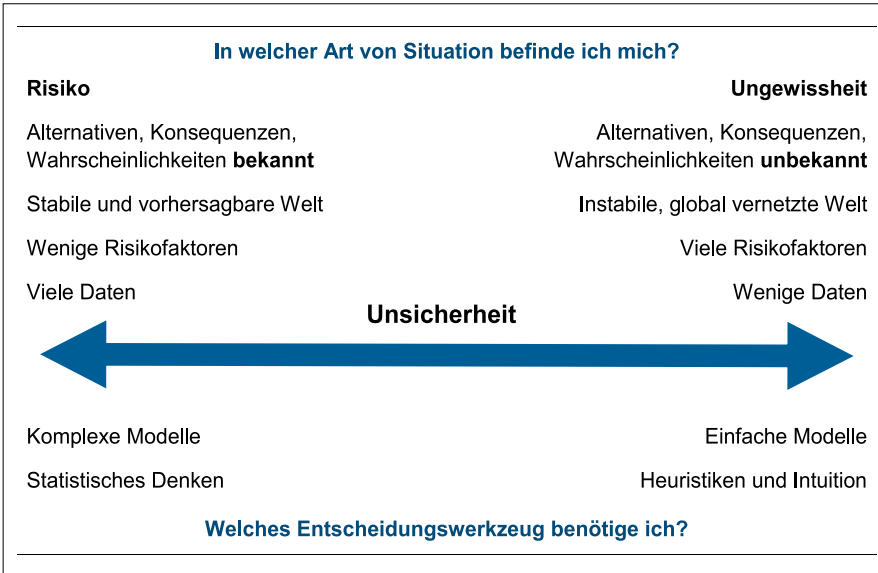
#### ■ Dr. Hansjörg Neth

erforscht Problemlöse- und Entscheidungsprozesse unter Risiko und Ungewissheit. Nach Tätigkeiten in den UK und USA, sowie Stationen am Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und den Universitäten Göttingen und Freiburg, ist Dr. Neth Akademischer Rat a.Z. der Universität Konstanz.

E-Mail: [h.neth@uni-konstanz.de](mailto:h.neth@uni-konstanz.de)







**Abb. 1: Die Kunst des guten Entscheidens: In welcher Situation brauche ich welches Entscheidungswerkzeug? Das Ausmaß an Unsicherheit ist als Kontinuum dargestellt, bei dem verschiedene Ausprägungsgrade möglich sind (Adaptiert nach Gigerenzer, 2013).**

der **PSA-Test** zur Früherkennung von Prostatakrebs angeboten (PSA steht für „prostataspezifisches Antigen“). Die Kosten für diesen Test werden in Deutschland nicht von den gesetzlichen Krankenkassen übernommen, sondern es handelt sich um eine sogenannte „individuelle Gesundheitsleistung“ (IGeL), die Sie selbst bezahlen müssten. Unabhängig von finanziellen Aspekten lohnt es sich natürlich, bei dieser Entscheidung Nutzen und Schaden gegeneinander abzuwägen. Hierzu liegen Studiendaten vor, die an großen Stichproben über einen längeren Zeitraum erhoben wurden und quantitative Aussagen über die Wahrscheinlichkeiten verschiedener Ereignisse zulassen. Dabei wurden jeweils Männer zufällig der Früherkennung zugeordnet, das heißt, es gab eine Gruppe von Männern, die über viele Jahre an der Früherkennung teilgenommen hat, und eine zweite Gruppe von Männern, die nicht teilgenommen haben.

Eine große europäische Studie mit über 160.000 Teilnehmern (Schröder et al., 2014) zeigte beispielsweise, dass von jeweils 1.000 Männern im Alter von 50 bis 74 Jahren, die nicht an der Früherkennung teilgenommen haben, nach einem Zeitraum von 13 Jahren etwa 5 an Prostatakrebs gestorben waren; in der Vergleichsgruppe mit Früherkennung waren es nur 4 von 1.000. Anders ausgedrückt hat sich durch die Teilnahme an der Früherkennung die **Mortalität** durch Prostatakrebs um 1 in jeweils 1.000 Männern reduziert. Allerdings vermochte

die Früherkennung nicht, die Gesamt mortalität zu reduzieren: In beiden Gruppen verstarben insgesamt in den 13 Jahren jeweils ca. 200 von je 1.000 Männern; d.h. der eine vor dem Tod durch Prostatakrebs bewahrte Mann verstarb im selben Zeitraum an etwas anderem.

Diesem Nutzen (oder fehlendem Nutzen, je nach Bewertung) steht jedoch auch Schaden gegenüber: So wurde bei 170 von jeweils 1000 Männern in der Früherkennungsgruppe ein **falscher Alarm** ausgelöst, also einen auffälligen PSA-Wert in der Abwesenheit von Krebs. Diese falschen Alarme mussten jeweils durch eine Gewebeentnahme in der Prostata (Biopsie) abgeklärt werden, was wiederum in seltenen Fällen zu Blutungen führen kann, die im Krankenhaus behandelt werden müssen. Noch schwerer als die als falsch erkannten Alarme wiegen jedoch Überdiagnosen und daraus resultierende Überbehandlungen. **Überbehandlung** beschreibt die Tatsache, dass durch Früherkennung auch Zellveränderungen entdeckt werden, die mit der Zeit wieder von allein verschwinden würden oder so langsam wachsen, dass sie niemals Beschwerden bereiten hätten (sogenannte indolente Tumore). Da diese Zellveränderungen aber als bösartig eingestuft werden und man ihre tatsächliche Entwicklung nicht eindeutig vorhersagen kann, werden sie häufig behandelt, als seien sie schnell fortschreitend und aggressiv, beispielsweise mit Entfernung der Prostata oder Strahlentherapie. Eine solche Überdiagnose und -behandlung

## Kaufmännische Add-ons für Microsoft Dynamics NAV



### CKL KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

- Multi-Dimensionen
- „Flexible“ Leistungsarten
- Bezugsgrößenverwaltung
- GKV/UKV/ILV/u.v.m



### CKL BEWERTUNG PLUS

- Flexible Bewertung des Umlaufvermögens/Jahresinventur
- Bewertung per flexibler Regeldefinition und Merkmalen
- Integration Finance/Bilanzstichtag



### CKL COSTING METHOD CHANGE

- nachträgliche Umstellung der Lagerabgangsmethode
- vollständige Historieinformation

Die CKL Software ist seit mehr als 18 Jahren Add-on Produkthanbieter für Finance-basierende Themen rund um den Wertefluss von Microsoft Dynamics NAV. Das Produktportfolio besteht neben der „CKL Kosten- und Leistungsrechnung“ aus weiteren praxisnahen Modulen, die zu 100% auf Microsoft Dynamics NAV basieren.

[www.ckl-kore.de](http://www.ckl-kore.de) 040 / 533 00 999-0



**Prostatakrebs Früherkennung durch PSA Test und digital-rektale Untersuchung**

Die Daten vergleichen Männer zwischen 55 und 69 Jahren OHNE und MIT Früherkennung und beziehen sich auf einen Studienzeitraum von 13 Jahren

	1.000 Männer ohne Früherkennung	1.000 Männer mit Früherkennung
<b>Nutzen</b>		
Wie viele Männer starben an Prostatakrebs?	5*	4
Wie viele Männer starben insgesamt?	200	200
<b>Schaden</b>		
Wie viele Männer wurden mit Prostatakrebs diagnostiziert und unnötig behandelt**?	–	30
Wie viele Männer erhielten einen falschen Alarm und eine Biopsie?	–	170

\* Das bedeutet, dass ungefähr 5 von je 1.000 Männern ab 55 ohne Früherkennung innerhalb des Studienzeitraums von 13 Jahren an Prostatakrebs verstorben sind.

\*\* Mit Entfernung der Prostata oder Strahlentherapie, was zu Inkontinenz oder Impotenz führen kann.

Abb. 2: Faktenbox, die den Nutzen und Schaden von Prostatakrebs Früherkennung durch PSA-Test und digital-rektale Untersuchung zusammenfasst. Die Daten beruhen auf einer großen, randomisierten klinischen Studie, an der mehr als 160.000 Männer teilgenommen haben (Schröder et al., 2014).

gab es bei ca. 30 von je 1.000 Männern in der Früherkennungsgruppe. Anders ausgedrückt gab es für jeden Mann weniger, der an Prostatakrebs verstorben ist (aber im selben Zeitraum an etwas anderem verstarb), etwa 30 Männer, die unnötig behandelt wurden, was bei einigen von ihnen schwerwiegende Nebenwirkungen wie Impotenz oder Inkontinenz nach sich zog. Andere Studien fanden noch ungünstigere Ergebnisse, da sich dort zwar der Schaden der Früherkennung ebenso deutlich zeigte, jedoch keine Reduktion der Prostatakrebsmortalität gefunden wurde (Ilic et al., 2013).

Paradoxerweise setzen sich also Männer, die sich für die Teilnahme am PSA-Test entscheiden, gerade dadurch großen Gesundheits-/risiken aus. Blindes Vertrauen auf ärztliche Kompetenz und heilbringende Wirkung medizinischer Maßnahmen kann sich als naiv und schädlich erweisen, während eine nüchterne Analyse vorhandener Daten möglich und sinnvoll wäre. Diese Daten zeigen, dass es sich bei einer solch potenziell folgenreichen Entscheidung, wie die Teilnahme an einer Früherkennungsmaßnahme lohnt, das Für und Wider verschiedener Optionen statistisch abzuwägen. Doch kommt es beim Umgang mit Risiken und Statistiken häufig zu Fehleinschätzungen. So zeigen Ergebnisse von Befragungen, dass die Menschen in Deutschland, aber auch in ande-

ren Ländern, nur schlecht über Früherkennung informiert sind und den Nutzen drastisch überschätzen (Gigerenzer, Mata, & Frank, 2009). Wie im Text bereits ausgeführt, fürchten sie sich oftmals gleichzeitig vor den falschen Dingen (z. B. mehr vor dem Fliegen als vor dem eigentlich gefährlicheren Autofahren).

Zum **fehleranfälligen Umgang mit statistischen Informationen** trägt sicherlich bei, dass in Schule und Ausbildung noch immer vorrangig die Mathematik der Sicherheit gelehrt wird. Aber während wir als Erwachsene von Algebra bis Trigonometrie meist nur noch die Grundrechenarten brauchen, rächt sich der stiefmütterliche Unterricht in Statistik. Obwohl diese einen der nützlichsten Teile der Mathematik darstellt, wird sie – wenn überhaupt – oft erst spät und anhand von abstrakten Beispielen behandelt. Darüber hinaus werden statistische Informationen häufig auf schwer verständliche oder sogar irreführende Art und Weise dargestellt. So wird zum Beispiel die Reduktion der Prostatakrebsmortalität durch die Früherkennung von 5 auf 4 von 1.000 Männern gern als eine Reduktion um 20% beschrieben – eine sogenannte **relative Risikoreduktion**, die ohne die Angabe der Basisrate (5 von 1.000) nicht in die **absolute Risikoreduktion** von 1 in 1.000 überführbar ist. Als Folge dieser Darstellung denken viele Männer irrtümlich, dass 20% aller Teilnehmer (statt

tatsächlich nur 0,1%) von der Früherkennung profitieren würden. (Übrigens gilt all dies in ähnlicher Weise auch für den Nutzen und Schaden von Frauen bei der Brustkrebsfrüherkennung, Götzsche & Jørgensen, 2013).

Solche Missverständnisse lassen sich leicht und nachhaltig vermeiden, indem die Daten in verständlicher Form dargeboten werden. Dazu eignen sich unter anderem einfache tabellarische Zusammenfassungen, die auch **Faktenboxen** genannt werden. Abbildung 2 fasst die hier berichteten Daten zur Prostatakrebsfrüherkennung in einer solchen Faktenbox zusammen. Natürlich lassen sich diese Daten mit graphischen Mitteln auch noch stärker veranschaulichen, um auch Menschen zu erreichen, die nicht gerne oder nicht gut mit Zahlen umgehen.

Unser Beispiel der Früherkennung von Prostatakrebs verdeutlicht, dass unter allen Entscheidungen unter Unsicherheit diejenigen unter Risiko noch relativ komfortabel sind (selbst wenn es sich hier um ein unkomfortables Thema handelt): Es ist klar, welche Optionen existieren, welche möglichen Ergebnisse eintreten können, und sogar, mit welcher Wahrscheinlichkeit welches Ergebnis je nach gewählter Option ungefähr zu erwarten ist. Darüber hinaus besteht bei dem beschriebenen Beispiel kein akuter Zeitdruck, sondern man kann in Ruhe nachdenken, abwägen und entscheiden – und sollte dies auch tun. Einige Entscheidungen in Unternehmen haben zumindest annähernd diesen Charakter. Dennoch ist die Klasse an ungewissen Entscheidungssituationen, in denen uns nicht alle verfügbaren Optionen bekannt sind und wir auch nicht alle möglichen Ergebnisse des Handelns, geschweige denn deren Wahrscheinlichkeiten abschätzen können, vermutlich größer. Wie der folgende Abschnitt zeigt, sind unter Ungewissheit ganz andere Entscheidungswerkzeuge notwendig.

**Entscheidungen unter Ungewissheit erfordern Heuristiken und Intuition**

Mit wem wollen wir unser Leben verbringen? Welchen Beruf ergreifen? Wohin in den Urlaub fahren? Fragen dieser Art begegnen uns im

Laufe unseres Lebens immer wieder, aber eine Strategie des Durchrechnens würde sofort scheitern: Zu viele Unbekannte, zu viel Ungewissheit. **In solchen Situationen helfen uns einfache, intuitive Regeln**, die auch Heuristiken genannt werden. **Heuristiken** sind Entscheidungsstrategien, die Informationen ignorieren, um Entscheidungen schneller, sparsamer, und mit größerer Genauigkeit zu treffen (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Der Zusatz der größeren Genauigkeit mag überraschen, denn Heuristiken werden oft als Strategien dargestellt, die den Lösungsweg zwar abkürzen, aber auch oft zu systematischen Fehlern führen (z. B. Kahneman, 2012). Wir sind der Ansicht, dass dieser **Generalverdacht gegenüber Heuristiken** vorschnell und meist unbegründet ist, da die empirische Evidenz eher für die **Überlegenheit von Heuristiken** spricht und die Voraussetzungen für alternative Strategien im Alltag selten gegeben sind (Neth & Gigerenzer, 2015). Unter Ungewissheit weisen Heuristiken **entscheidende Vorteile** gegenüber statistischen Strategien auf, **weil sie rasche und robuste Lösungen ermöglichen**. Gerade bei komplexen Problemen unter hoher Ungewissheit führt der oben beschriebene rationale Reflex – also das Verlangen nach mehr Informationen und komplizierteren Berechnungen – in eine Sackgasse. Stattdessen gilt: **Gerade komplexe Probleme unter Ungewissheit erfordern einfache und intuitive Entscheidungsstrategien**.

Trotz ihrer Einfachheit sind Heuristiken keineswegs trivial. Ihr Erfolg hängt vielmehr von der Gegebenheit spezifischer Bedingungen ab. Im Folgenden beleuchten wir einige dieser Voraussetzungen näher, um die Funktionsweisen heuristischer Entscheidungen zu verdeutlichen.

#### „Setze auf das, was Du kennst“: Wann ist Wiedererkennen eine gute Strategie?

Viele Entscheider halten sich z. B. an eine **einfache und intuitive Regel: Sie setzen auf das, was sie kennen**. Unser Gedächtnis teilt die Welt ein in Dinge, die wir kennen, und Dinge, die wir nicht kennen. Unser Gehirn erkennt Gesichter wieder, selbst wenn uns nicht einfällt, wie die zugehörige Person heißt oder woher wir sie kennen. Aber ein solches Wiedererkennen

fördert fast automatisch unser Vertrauen. Das bloße Wiedererkennen einer Person oder auch nur eines Namens kann sogar wichtiger sein als andere Informationen: Beispielsweise vertrauen Menschen darauf, dass ein Politiker, dessen Namen sie schon einmal gehört haben, viele Stimmen bekommen wird, selbst wenn sie wissen, dass dieser Politiker einer kleinen Partei angehört (Marewski et al., 2010). Auch sind Menschen überzeugt davon, dass bekannte Fluglinien sicherer sind als unbekanntes, und viele bleiben dieser Überzeugung selbst dann treu, wenn sie erfahren, dass die bekannte Fluglinie schlechte Sicherheitsdaten aufweist (Richter und Späth, 2006).

Ist die Präferenz wiedererkannter Objekte immer eine gute Strategie? Oder, besser gefragt: **Wann ist „Setze auf das, was Du kennst“ eine gute Strategie?** Die Bevorzugung wiedererkannter Informationen ist in Umwelten erfolgreich, in denen Unwissen (also das Nichtwiedererkennen von Dingen) systematisch statt zufällig ist. Ein solcher Zusammenhang zwischen Wiedererkennen und Kriterium existiert in vielen Bereichen, etwa in Wettbewerbssituationen, wenn es beispielsweise um die Erfolge einer Sportmannschaft, die Qualität einer Hochschule oder die Qualität der Produkte einer Firma geht. Im Unternehmenskontext lässt sich diese Regel zum Beispiel bei der Bewertung anderer Unternehmen, von Bewerberinnen und Bewerbern oder möglichen Kooperationspartnern anwenden. Wenn man schon einmal von jemandem gehört hat, kann das ein gutes Zeichen sein. Doch sollte man darauf natürlich nicht blind setzen, sondern sich stets fragen, ob der Grund dafür, von jemandem schon mal gehört zu haben, ein guter ist: Hat er oder sie erfolgreiche Projekte zum Abschluss gebracht, die sich aus guten Gründen herumgesprochen haben? Oder kennt man den Namen nur zufällig, zum Beispiel weil jemand in der Nachbarschaft wohnt? Nur im ersteren Fall ist das Wiedererkennen ein valider Indikator für zukünftige Leistungen. Genauso gilt hier umgekehrt, dass das Nichtwiedererkennen des Namens eine nützliche Information sein kann: Hat jemand zum Beispiel auf dem Papier schon viele Projekte in einem Bereich abgeschlossen, in dem man sich selbst auskennt, aber man hat noch nichts von dieser Person gehört,

wirft das zumindest Fragen auf, denen man nachgehen sollte.

#### Wann ist ein guter Grund besser als viele Gründe?

Eine Führungskraft hat in der Regel viele verschiedene Gründe für und gegen eine Option. Soll sie nun alle Gründe berücksichtigen oder wäre sie besser beraten, sich nur auf einen guten Grund zu verlassen? Bis heute ist es eine Grundannahme vieler Menschen – einschließlich vieler Wissenschaftler – dass der Einbezug von mehr Informationen immer auch zu besseren Ergebnissen führt. Unsere Forschung zeigt jedoch, dass oft das Gegenteil gilt: **Bei vielen Entscheidungen ist es ratsam, lediglich auf einen guten Grund zu setzen und die restlichen Gründe zu ignorieren, weil diese vom Wesentlichen ablenken und nur alles komplizierter machen**. Auch hier decken sich wissenschaftliche Ergebnisse mit unternehmerischen Erfahrungen. So erzählte uns ein Unternehmer, dass er von seinen Mitarbeitern lieber nur einen guten Grund hören möchte, warum er in eine bestimmte Finanzanlage und nicht in eine andere investieren solle. Bekäme er zu viele Gründe dafür oder dagegen genannt, würde er am Ende meistens überhaupt nicht investieren, da bei jeder Finanzanlage zu viel dagegen spräche. **Daher sei es besser, auf einen wirklich guten Grund für eine Anlage setzen**.

In systematischen Untersuchungen konnte ebenfalls gezeigt werden, **dass ein guter Grund, der auf der Erfahrung von erfolgreichen Führungskräften beruht, besser als komplexe statistische Entscheidungsverfahren sein kann**. Zum Beispiel müssen Versandhäuser zur Planung von Werbekampagnen aktive Kunden, die in einem bestimmten Zeitrahmen wahrscheinlich wieder etwas kaufen werden, von inaktiven Kunden unterscheiden, die keine Kaufabsichten mehr haben. Die Unternehmen verfügen über große Datenbanken, die die Menge, Art und Zeitpunkte der bisherigen Einkäufe jedes Kunden erfasst. Wie soll eine Führungskraft aufgrund dieser Informationen vorhersagen, welche Kunden zukünftig aktiv sein werden? Oft kommen hier komplexe statistische Methoden zum Einsatz, die die



Wahrscheinlichkeit vorhersagen, dass ein Kunde mit einem bestimmten Profil auch zukünftig aktiv sein wird. Allerdings verlassen sich die meisten Führungskräfte eher auf intuitive Entscheidungsregeln als auf statistische Prognosemethoden (Parikh, 1994).

In einer empirischen Studie berichten Wübben und Wangenheim (2008), dass erfahrene Führungskräfte folgende einfache Regel benutzen: Sie stufen Kundinnen und Kunden einfach als inaktiv ein, wenn sie innerhalb einer bestimmten Zeitspanne nichts gekauft haben; ansonsten gelten sie als aktiv. Führungskräfte eines Einzelhändlers für Bekleidung und einer Fluggesellschaft verließen sich hierbei auf eine Zeitspanne von neun Monaten, während diese bei einem Online-CD-Händler sechs Monate betrug. Sie setzten nur auf die Aktualität des letzten Kaufs und ignorierten Informationen wie Volumen, Frequenz und Zeitpunkt länger zurückliegender Käufe. Doch wie gut ist diese einfache Regel im Vergleich zu komplexen statistischen Methoden? Für die Einzelhändler für Bekleidung sagte die einfache Regel 83 Prozent der Kunden richtig vorher, während die statistische Methode nur 75 Prozent richtig klassifizierte. Für die Fluggesellschaft lag der Anteil richtiger Vorhersagen bei 77 gegenüber 74 Prozent, und für das CD-Online-Geschäft lagen beide Methoden gleichauf bei 77 Prozent.

Studien wie diese belegen empirisch einen **Weniger ist mehr**-Effekt: Eine Führungskraft, die sich auf einen guten Grund verlässt, kann nachweislich bessere Entscheidungen treffen, als wenn sie versuchen würde, alle Gründe zu berücksichtigen. Zahlreiche weitere Studien zeigen, dass sich ein komplexes Problem unter Umständen besser durch eine einfache Strategie lösen lässt, die auf einen guten Grund setzt, als durch den Einsatz komplexer und statistischer Methoden (Gigerenzer, Hertwig, & Pachur, 2011).

### **Wann lohnt es sich, alle Gründe oder Optionen gleich zu gewichten?**

Natürlich gibt es auch Entscheidungen, bei denen es nicht ausreicht, auf einen einzigen Grund zu setzen, sei es, weil die verschiedenen Dimensionen voneinander unabhängig

statt redundant sind, oder sei es, weil die Ignoranz von Gründen moralisch oder politisch nicht legitim ist. Wie soll man in solchen Fällen mit, sagen wir, einer Handvoll Gründe umgehen? Schon vor vielen Jahren entdeckte der Psychologe Robyn Dawes (1979), dass es sich in solchen Situationen oft nicht auszahlt, die Gründe unterschiedlich zu gewichten. Jedem der Gründe das gleiche Gewicht zu geben – also einfach die guten Gründe pro Option zu zählen – funktionierte bei vielen Problemen genauso gut und oft sogar besser. Nach Dawes ergibt sich daraus für erfahrene Entscheidungsträger die Aufgabe, die wenigen wirklich wichtigen Gründe zu identifizieren, die für eine Entscheidung relevant sind. Die Frage, wie man diese dann gewichten sollte, kann man sich in vielen Fällen sparen.

Eine Variante dieser Strategie existiert bei der Verteilung vorhandener Ressourcen, indem man diese schlicht gleichmäßig verteilt. Ein Beispiel: Sie möchten Ihr Geld in Aktienfonds investieren, von denen  $N$  verschiedene in Frage kommen. Weil Sie nicht alles auf eine Karte setzen wollen, möchten Sie Ihre Anlage diversifizieren, aber wie genau sollten Sie das tun? Harry Markowitz hat 1990 den Nobelpreis für Ökonomie für die Lösung dieses Problems erhalten: eine Portfolio-Optimierungs-Strategie nach dem Mean-Variance-Prinzip. Man sollte annehmen, dass er sein auch eigenes Geld – ganz im Sinne der Idee, dass komplexe Probleme auch komplexe Antworten benötigen – gemäss dieser Strategie auf die  $N$  verfügbaren Fonds aufteilte. Doch das hat Markowitz selbst nicht getan. Vielmehr verließ er sich auf eine intuitive Regel, die  $1/N$ -Regel, die darin besteht, sein Geld gleichmäßig auf alle  $N$  verfügbaren Fonds zu verteilen – eine einfache Lösung für ein komplexes Problem. (Zugleich teilt diese Lösung ein wesentliches Prinzip mit der Mean-Variance-Methode, nämlich das der Diversifikation.)

Kann eine so einfache Strategie erfolgreich sein? Sie kann, wie sich bei einem Vergleich der  $1/N$ -Regel mit 14 komplexen Anlagemethoden, darunter auch Mean-Variance, an sieben Investment-Problemen gezeigt hat (DeMiguel, Garlappi und Uppal, 2009). Damit die komplexen Methoden ihre Parameter abschätzen konnten, erhielten sie zehn Jahre Aktiendaten und sollten auf dieser Grundlage

den nächsten Monat vorhersagen. Dann wurde einen Monat weitergegangen und das Verfahren wiederholt, und so weiter, bis keine Daten mehr übrig waren. Die  $1/N$ -Regel braucht keine Daten, um Parameter zu schätzen. Trotzdem schnitt sie, gemessen an den üblichen Finanzkriterien, besser ab als die Mean-Variance-Methode. Auch keine der anderen komplexen Strategien konnte die scheinbar naive  $1/N$ -Regel übertreffen, die langfristig oft höhere Gewinne erzielte. **Wann ist Gleichverteilung gemäss  $1/N$  generell erfolgreich?** Erstens, wenn man **Entscheidungen unter hoher Unsicherheit** trifft, wie etwa am Aktienmarkt. Zweitens, **wenn die Anzahl möglicher Optionen  $N$  groß ist**. Drittens, **wenn nur relativ wenige relevante Daten vorliegen**. In der vorliegenden Untersuchung waren zehn Jahre an Aktiendaten zu wenig. Gehen wir einmal von 50 Anlageoptionen aus: Wie viele Jahre Aktiendaten bräuchte man, damit die komplexe Markowitz-Optimierung zu besseren Ergebnissen als die einfache intuitive Regel führen würde? Die Antwort lautet: etwa 500 Jahre.

Eine gleichmäßige Verteilung von Ressourcen, oder aber auch deren gleichmäßige Kürzung, hat noch weitere Vorteile: **Sie entspricht einer grundsätzlichen Vorstellung von Gerechtigkeit, obwohl es eine Vielzahl von Situationen gibt, in denen eine Gleichverteilung keineswegs gerecht ist**. Somit stößt sie auf weniger Widerstände und lässt sich leichter durchsetzen. Abweichungen von gleichmäßiger Verteilung müssten jeweils begründet werden, und all diejenigen, die nicht am besten wegkommen, würden sich benachteiligt oder ungerecht behandelt fühlen. Bei gleichmäßiger Ressourcenverteilung muss man diese nicht begründen und es treten weniger Klagen auf.

### **Kann man sich auf das verlassen, was einem als Erstes in den Sinn kommt?**

Handball ist ein Mannschaftssport. Wie lange sollte man darüber nachdenken, wie man mit seinen Mitspielern interagiert, z. B. ob man den Ball noch einmal abgeben oder doch gleich aufs Tor werfen sollte? Handballspieler, die über viel Erfahrung verfügen, sollten hier nicht zu lange nachdenken. Die erste Option, die ih-

nen in den Sinn kommt, ist in der Regel auch die beste (Johnson & Raab, 2003). Jedoch verlassen sie sich auf ihre erste „Eingebung“ umso weniger, je länger sie nachdenken und je mehr alternative Optionen sie generieren. Die Studien zeigen Bedingungen auf, unter denen diese intuitive Regel zum Erfolg führen kann: **Je mehr Erfahrung jemand mit einem Problem hat, desto besser ist er beraten, sich auf seine erste Intuition zu verlassen und eine schnelle Entscheidung zu treffen.** Ohne diese Erfahrung sollte man sich lieber Zeit nehmen und alle Optionen abwägen. Darüber hinaus braucht man oft eine Portion Mut, um sich schnell zu entscheiden und die anderen Optionen konsequent zu ignorieren. Wie die Studien mit Sportlern zeigen, führt solches Nachdenken über Alternativen im Schnitt zur Wahl minderwertiger Optionen.

In Bereichen, in denen Führungskräfte viel Erfahrung haben, ist es ebenfalls nicht zufällig, welche Handlungsmöglichkeiten ihnen zuerst in den Sinn kommen. **Wichtig ist daher, sich zu fragen, ob diese Erfahrungen für die aktuell anstehende Entscheidung repräsentativ sind.** Verfügt eine Führungskraft in einem Bereich über wenig Erfahrung oder unterscheidet sich die Situation grundlegend von vertrauten Situationen, dann lohnt es sich vermutlich, verschiedene Handlungsmöglichkeiten gründlicher abzuwägen. **Verfügt eine Führungskraft aber über ein ausreichendes Maß an passender Erfahrung, dann ist eher Mut gefragt,** nicht lange weiter nach zusätzlichen Möglichkeiten zu suchen, sondern sich schnell zu entscheiden.

#### **Zwischenfazit: Intuitive und schnelle Entscheidungen können besser sein**

Wir haben hier verschiedene Beispiele für intuitive Entscheidungsregeln vorgestellt. Diesen ist gemeinsam, dass sie nur auf eine oder wenige Informationen setzen und, im Gegensatz zu komplexen statistischen Methoden, den Rest ignorieren. Falls doch verschiedene Gründe einbezogen werden, werden diese einfach gleich gewichtet. Wir haben auch Belege dafür angeführt, dass diese einfachen Entscheidungsregeln unter Umständen nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Einfachheit sogar bes-

ser sein können als komplexere Verfahren (vgl. Marewski, Gaissmaier, & Gigerenzer, 2010).

Für Anhänger einer „mehr Informationen sind immer besser“-Ideologie mögen diese Ergebnisse überraschend sein und kontraintuitiv wirken. Kulturelle Vorurteile und unser rationaler Reflex zur Suche nach Daten lassen den Erfolg einfacher Entscheidungsstrategien als kuriose Ausnahmen erscheinen (Hertwig & Todd, 2003). Und doch treffen gerade Experten ihre Einschätzungen aufgrund einer erstaunlich kleinen Informationsmenge (Shanteau, 1992). Ebenso sind schnelle diagnostische Urteile von Medizinern häufig besser als solche, über die länger nachgedacht wurde (Sherbino et al., 2012). Und Menschen können Fremde nach einem Videofilm von nur 30 Sekunden Dauer bereits zuverlässig beschreiben (Ambady & Rosenthal, 1993).

Bei allen Beispielen von erfolgreichen Heuristiken spielt **Erfahrung** eine zentrale Rolle. Erst ein reichhaltiger Erfahrungsschatz ermöglicht es Experten zu erkennen, welches die wesentlichen Aspekte einer Entscheidung sind und welche Aspekte es zu ignorieren gilt. **Auf der Basis relevanter Erfahrungen können Experten mit schnellen, intuitiven Entscheidungsregeln zu überlegenen Urteilen gelangen.**

#### **Wann ist weniger mehr?**

Angesichts der Erfolge einfacher Entscheidungsregeln ist vor allem die Frage relevant, inwieweit sich diese Ergebnisse verallgemeinern lassen: Wann und unter welchen Umständen sind Heuristiken generell erfolgreich? Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz einfacher Heuristiken ist es, die Bedingungen für ihren Erfolg zu erkennen. Anstatt uns blind auf Intuitionen zu verlassen oder potenziell relevante Informationen fahrlässig zu ignorieren, müssen wir wissen, wann und warum die Reduktion auf weniger Information, Berechnung und Komplexität möglich und sinnvoll ist. Neben der bereits betonten Relevanz solider Erfahrungswerte spielen hier vor allem zwei Faktoren eine Rolle. Einfache Heuristiken sind erfolgreich, wenn (1) robuste Vorhersagen in einer ungewissen Umwelt erforderlich sind und (2) heuristische Stra-

tegien an die Strukturen dieser Umwelt angepasst sind. In den folgenden Abschnitten werden diese Faktoren kurz erläutert.

Ein wichtiger Grund für die vermeintliche Überlegenheit von einer Vielzahl von Daten und deren Verarbeitung in komplexen Modellen liegt darin, dass diese für retrospektive Erklärungen von Sachverhalten (z. B. der Unternehmensentwicklung im letzten Quartal) tatsächlich mächtiger sind als einfache Erklärungsmodelle. Doch daraus zu folgern, dass komplexe Modelle generell erfolgreicher als einfache Heuristiken sind, würde die tiefe Kluft zwischen **Erklärung** und **Vorhersage** ignorieren. Ja, viele Daten eignen sich hervorragend zur *Erklärung* vergangener Ereignisse. Aber für die meisten unternehmerischen Entscheidungen sind präzise *Vorhersagen* wichtiger als retrospektive Erklärungen. Erklärungen, die keine guten Prognosen erlauben, sollten wir generell mit Skepsis begegnen. Ansonsten wäre eine Floskel wie „das Schicksal wollte es so“ – oder eine beliebige ihrer ideologischen oder religiösen Varianten – eine jederzeit zutreffende und sogar noch sparsame „Erklärung“ jedes beliebigen Sachverhalts. Da sich Entscheidungen aber auf zukünftige Ereignisse beziehen, garantieren präzisere Daten und kompliziertere Berechnungen in einer ungewissen Umwelt keine besseren Entscheidungen. Im Gegenteil: Oft vermittelt eine Vielfalt an Informationen lediglich eine falsche Illusion von Sicherheit oder dient weniger der Güte einer Entscheidung, als der Rechtfertigung möglicher Fehlentscheidungen.

Einfache Heuristiken sind effizient und effektiv, wenn sie an die (physikalischen, sozialen oder institutionellen) Strukturen ihrer Umwelt angepasst sind. Die **Passung** zwischen einer Strategie, evolvierten menschlichen Fähigkeiten und Umweltstrukturen wird auch **ökologische Rationalität** (Todd, Gigerenzer, & the ABC Research Group, 2012) genannt und macht Heuristiken zugleich einfach und erfolgreich. Beispielsweise fällt uns die hier skizzierte Wahlentscheidung auf Basis der Wiedererkennung einer Option nur deswegen leicht, weil wir über ein sehr leistungsfähiges Wiedererkennungsgedächtnis verfügen. Sie ist nur erfolgreich, weil in unserer medial und sozial vermittelten Umwelt relevante Objekte oder Personen auch wirklich häufiger vorkommen.

Im Zusammenspiel zwischen Strategie, Umwelt und menschlichen Fähigkeiten offenbart sich auch der eigentliche Wert von Erfahrung: **In einem adaptiven Lernprozess passen sich Menschen und ihre Methoden so an ihre Umwelt an, dass eigentlich hochkomplexe Prozesse automatisch, einfach und intuitiv erscheinen.** Zugleich bietet die dynamische Interaktion psychologischer Prozesse mit Umweltstrukturen aus organisatorischer Sicht auch Chancen für erfolgreiche Interventionen. In Bereichen, in denen ökologische Rationalität nicht bereits gegeben ist, lässt sie sich durch Weiterbildung und die Strukturierung von Umwelten oft gezielt herstellen. Die gezielte Gestaltung einfacher und effizienter Entscheidungsumwelten ist eine Herausforderung, die nur durch die **Kooperation von Unternehmensführung, Psychologie und Umwelt/-design** lösbar wird.

## Fazit

Unsere Welt mag sicher oder unsicher sein, aber wird immer eine ungewisse bleiben. Wir sollten uns von der Illusion ihrer umfassenden Berechen- und Kontrollierbarkeit verabschieden, ohne deswegen in Angststarre zu verfallen. Denn gute Entscheidungen sind dennoch möglich und beruhen auf einer angemessenen Einschätzung unserer Ausgangslage: **Je berechenbarer eine Situation ist („Risiko“), desto mehr brauchen wir statistisches Denken und komplexe Modelle; je unberechenbarer eine Situation ist („Ungewissheit“), desto mehr brauchen wir einfache Heuristiken, einschlägige Erfahrung und Vertrauen auf Intuition (vgl. Abbildung 1).** Dabei handelt es sich bei Risiko und Ungewissheit um Pole eines Kontinuums, so dass es sich bei den meisten Situationen um einen Zwischenzustand handeln dürfte. Die Kunst des guten Entscheidens besteht darin, zu wissen, wo auf diesem Kontinuum wir uns befinden, um das jeweils passende Entscheidungswerkzeug geschickt auszuwählen und gezielt zum Einsatz zu bringen. Und sie erfordert den Mut, Entscheidungen nicht zu verschieben oder zu vermeiden, sondern sie beherzt zu treffen und die Verantwortung für ihre Konsequenzen zu tragen.

## Literatur

- Ambady, N., & Rosenthal, R. (1993). Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 431-441.
- Dawes, R. M. (1979). The robust beauty of improper linear models in decision making. *American Psychologist*, 34, 571-582.
- DeMiguel, V., L. Garlappi und R. Uppal (2009). Optimal versus naive diversification: How inefficient is the 1/N portfolio strategy? *Review of Financial Studies*, 22, 1915-1953.
- Gaissmaier, W., & Gigerenzer, G. (2012). 9/11, Act II: A fine-grained analysis of regional variations in traffic fatalities in the aftermath of the terrorist attacks. *Psychological Science*, 23, 1449-1454.
- Gigerenzer, G. (2013). Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Bertelsmann.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Gigerenzer, G., Hertwig, R., & Pachur, T. (Eds.). (2011). *Heuristics: The foundations of adaptive behavior*. New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G., Mata, J., & Frank, R. (2009). Public knowledge of benefits of breast and prostate cancer screening in Europe. *Journal of the National Cancer Institute*, 101, 1216-1220.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Gøtzsche, P. C., & Jørgensen, K. J. (2013). Screening for breast cancer with mammography. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 6, CD001877.
- Hertwig, R., & Todd, P. M. (2003). More is not always better: The benefits of cognitive limits. In D. Hardman & L. Macchi (Hrsg.). *Thinking: Psychological perspectives on reasoning, judgment, and decision making* (213-231). Chichester: Wiley.
- Ilic, D., Neuberger, M. M., Djulbegovic, M., & Dahm, P. (2013). Screening for prostate cancer. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 1, CD004720.
- Johnson, J. G., & Raab, M. (2003). Take the first: Option generation and resulting choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 215-229.

- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken. Langsames Denken*. Siedler.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Marewski, J. N., Gaissmaier, W., & Gigerenzer, G. (2010). Good judgments do not require complex cognition. *Cognitive Processing*, 11, 103-121.
- Marewski, J. N., Gaissmaier, W., Schooler, L. J., Goldstein, D. G., & Gigerenzer, G. (2010). From recognition to decisions: Extending and testing recognition-based models for multi-alternative inference. *Psychonomic Bulletin and Review*, 17, 287-309.
- Neth, H. (2014). Warum Controller auf Heuristiken setzen sollten. *Controlling & Management Review*, 58(3), 22-28.
- Neth, H., & Gigerenzer, G. (2015). Heuristics: Tools for an uncertain world. In R. Scott & S. Kosslyn (Eds.), *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource* (pp. 1-18). New York, NY: Wiley.
- Parikh, J. (1994). *Intuition: The new frontier of management*. Oxford: Blackwell Business.
- Richter, T., und P. Späth (2006). Recognition is used as one cue among others in judgment and decision making. *Journal of Experimental Psychology, Learning Memory and Cognition*, 32, 1501-1562.
- Shanteau, J. (1992). How much information does an expert use? Is it relevant? *Acta Psychologica*, 81, 75-86.
- Sherbino, J., Dore, K. L. Wood, T. J. Young, M. E. Gaissmaier, W. Krueger, S. & Norman, G. R. (2012). The relation between processing speed and diagnostic errors. *Academic Medicine*, 87.
- Schröder, F. H., Hugosson, J., Roobol, M. J., et al. (2014) Screening and prostate cancer mortality: results of the European Randomised Study of Screening for Prostate Cancer (ERSPC) at 13 years of follow-up. *Lancet*, 384, 2027-2035.
- Todd, P. M., Gigerenzer, G., & the ABC Research Group. (2012). *Ecological rationality: Intelligence in the world*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wübgen, M., & von Wangenheim, F. (2008). Instant customer base analysis: Managerial heuristics often "get it right." *Journal of Marketing*, 72, 82-93. ■



# Integration von Risiken in die Unternehmensplanung durch Monte-Carlo-Simulationen

von Ute Vanini



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

**Problem:** Obwohl jeder Planwert der Bilanz- und GuV-Planung mit **Unsicherheit** behaftet ist, werden Risiken in der Unternehmensplanung vielfach **nicht beachtet**. Das birgt die **Gefahr** überraschender **größerer Abweichungen** der tatsächlichen von den geplanten Ergebnissen.

**Ziel:** Durch die Integration von Risiken wird die Aussagekraft der Bilanz- und GuV-Planung verbessert. Die Gefahr möglicher Zielverfehlungen kann so abgeschätzt werden.

**Methode:** Unsichere **Planannahmen werden durch Verteilungen abgebildet** und ihre Auswirkungen auf die Zielgrößen der Unternehmensplanung **durch eine Monte-Carlo-Simulation bewertet**.

**Beschreibung:** Bei der Integration von Risikoaspekten in die Unternehmensplanung kann folgendermaßen vorgegangen werden:

- Ausgangspunkt ist die Bilanz- und GuV-Planung des Unternehmens. **Wesentliche Zusammenhänge** zwischen den einzelnen Planungsgrößen, z. B. dem Umsatz, ihren Prämissen, z. B. der prognostizierten Marktentwicklung und den Zielgrößen, z. B. dem Jahresüberschuss, **müssen mathematisch modelliert werden**.

- Anschließend werden **Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Prämissen** sowie Planungsvariablen **festgelegt**. So wird häufig eine Normalverteilung der Absatzmenge angenommen. Für die Bestimmung des Wertebereichs sowie der Verteilungsform wird die Analyse von Vergangenheitsdaten empfohlen.
- Danach werden anhand von **Korrelationsanalysen oder Plausibilitätsüberlegungen** Abhängigkeiten zwischen den Prämissen, Planungs- und Zielvariablen ermittelt und **in das Modell integriert**, z. B. zwischen dem Umsatz und den Herstellungskosten.
- Ist das **Modell vollständig parametrisiert**, wird die eigentliche Monte-Carlo-Simulation gestartet. Im Rahmen eines Simulationslaufs wird auf der Grundlage der festgelegten Verteilungen zufällig eine Realisation der Prämissen bzw. Plangrößen ermittelt und daraus eine Realisation der Zielgröße errechnet.
- **Nach Durchführung aller** zuvor festgelegten **Simulationsläufe ergibt sich dann eine Verteilung der Zielgröße**, auf deren Grundlage der Erwartungswert und die Bandbreite der Zielgröße für die Planperiode bestimmt werden können. Je **geringer der**

**Erwartungswert** in Relation zur Bandbreite ist, desto größer ist die **Gefahr** möglicher Planabweichungen.

- Zudem sollte analysiert werden, in welchem Umfang und mit welcher Eintrittswahrscheinlichkeit mit einer **negativen Planverfehlung oder Verlusten** zu rechnen ist, für die eine Risikodeckung z. B. durch Gewinnrücklagen, vorzuhalten ist.
- Auch die Abhängigkeit der Zielgrößen von bestimmten Planungsvariablen und Prämissen kann systematisch analysiert werden. Zur Identifikation ungünstiger Entwicklungen dieser Größen muss das Controlling dann **Früherkennungsindikatoren** festlegen und überwachen.
- Darüber hinaus lassen sich Maßnahmen zur **Risikoreduzierung**, z. B. zur Preissicherung, integrieren und deren Wirkungen auf den Erwartungswert und die Bandbreite der Zielgrößen simulieren.

**Handlungsempfehlung** Das Controlling kann durch Monte-Carlo-Simulationen die Unsicherheit einer Planung ermitteln und somit deren Aussagekraft wesentlich verbessern. Für die Durchführung von Monte-Carlo-Simulationen gibt es Spezialsoftware und Excel-Add-Ins.

**Ausblick:** Eine auf Erwartungswerte und Bandbreiten von Zielgrößen basierende Unternehmenssteuerung erfordert ein kulturelles Umdenken des Managements im Umgang mit Risikoinformationen.

## Ausgewählte Literatur

Gleißner, W. (2011): ‚Grundlagen des Risikomanagements: Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management‘, Vahlen, S.159 ff.

Steinke, K.-H., Löhr, B.W. (2014): ‚Bandbreitenplanung als Instrument des Risikocontrollings – Ein Beispiel aus der Praxis der Deutschen Lufthansa AG, in: Controlling, 26. Jg., S. 616-623.

Vanini, U. (2012): ‚Risikomanagement‘, Schäffer Poeschel, insbes. S. 188 ff. ■

## Autor

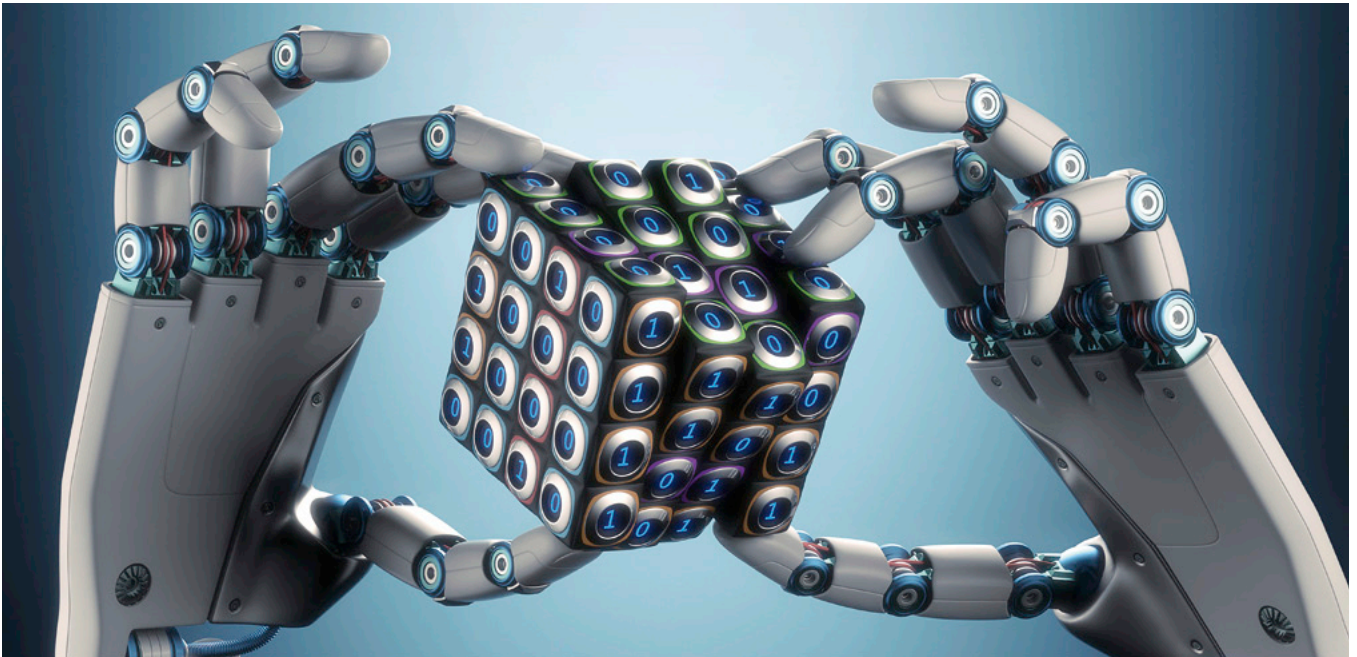


### Prof. Dr. Ute Vanini

ist seit 2003 Professorin für Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel und beschäftigt sich mit der Integration von Risikomanagement und Controlling. Sie ist Sprecherin des Arbeitskreises der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de); [www.ak-controlling-profs.de](http://www.ak-controlling-profs.de)

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



## Richtig Entscheiden

### Der Dreiklang von Fähigkeiten, Strukturen und Werkzeugen führt zu richtigen Entscheidungen

von Markus Kottbauer

Zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs sind richtige Entscheidungen die erforderliche Grundlage, das liegt klar auf der Hand. Richtige Entscheidungen sind keine Glückssache, auch wenn mit Glück eine richtige Entscheidung getroffen werden kann. Die zentrale Frage ist, welche Bedingungen können und sollten wir in den Unternehmen wie gestalten, sodass möglichst erfolgreiche Entscheidungen gefällt werden? **Was können und was sollten die Controller und was die Manager zur optimalen Vorbereitung von Entscheidungen tun?** Wie kann man von außerhalb des Unternehmens, vielleicht als Eigentümer oder als Aufsichtsrat oder Beirat feststellen, ob das Management richtig entscheidet bzw. die Grundlagen für richtige Entscheidungen geschaffen hat?

Seien Sie sich dessen bewusst, dass Erfolg zu haben nicht zwingend bedeutet, dass zuvor die

richtigen Entscheidungen gefallen sind, es könnten auch zufällig die Randbedingungen gepasst haben oder der Wettbewerbsvorteil war lange Zeit einfach groß genug, dass trotz der nicht immer richtigen Entscheidungen der Erfolg nicht ausblieb. Übrigens, auch wenn ein Unternehmen Misserfolg hat, ist der Rückschluss auf falsche Entscheidungen nicht zwingend berechtigt. Ein gut gemanagtes Unternehmen sollte das Risiko eines Misserfolgs jedoch kennen und gegebenenfalls bewusst in Kauf nehmen und natürlich über Alternativen nachdenken, bevor die bekannten, bewusst in Kauf genommenen Risiken eintreten.

#### Erfolg ist (meist) steuerbar

Die **Voraussetzungen für nachhaltig richtige Entscheidungen** zu schaffen, ist eine diffizile Angelegenheit. Es reicht nicht, nur einen

Hebel zu bedienen, einen Knopf zu drücken – auf mehreren Ebenen müssen die Bedingungen passen. Mit dem **Dreiklang** von

- 1.) Menschen mit den richtigen **Fähigkeiten**
- 2.) effektiven und effizienten Prozessen in der **passenden Organisationsstruktur** und natürlich den
- 3.) erforderlichen **Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeugen**

soll das zum Ausdruck gebracht werden (siehe [Abbildung 1](#)). Alle drei Bestandteile bedingen sich jeweils gegenseitig. Die Form des Kreises ist symbolhaft für die Vereinigung der drei möglichst harmonisch ausgewogenen Bereiche gewählt. Ein gewuchtetes Rad kann leichter am Laufen gehalten werden, die Bewegung verleiht Wendigkeit (Agilität), ermöglicht eine laufende Orientierung und, wenn sinnvoll, eine Neuausrichtung (Alignment) und Anpassung (Adaptabilität).



Abb. 1: Erfolgreiche Entscheidungen entwachsen einem harmonischen Dreiklang von Controlling-Werkzeugen, den gelebten Prozessen in der passenden Organisation mit den befähigten Führungskräften und Mitarbeitern

Die fähigsten Führungskräfte können nicht in der Lage sein, die **richtigen Entscheidungen** zu treffen, wenn nicht die **grundlegenden betriebswirtschaftlichen Fakten zur richtigen Zeit zur Verfügung** stehen. Als Seminarleiter im Ausbildungsprogramm für Führungskräfte oder im Zuge meiner Beratungstätigkeit, erfahre ich vor allem aus kleineren und mittelständischen Unternehmen immer noch häufig, dass z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) mit ihren Kosten- und Erlösveränderungen im Jahresvergleich als eines der wichtigsten operativen Steuerungsinstrumente verwendet wird. Das stimmt mich nachdenklich. Natürlich, erst wenn man die alternativen **Instrumente, deren Anwendungsmöglichkeit und Aussagekraft** kennt, kann einem bewusst werden, wie viel der **möglichen Steuerbarkeit** über die Jahre ungenutzt geblieben ist. Zum Glück heißt das ja nicht gleich, dass das Unternehmen deswegen zu Grunde gehen muss. Es stellt sich jedoch die Frage, um wie viel besser heute das Ergebnis in so manchen Firmen sein könnte, wenn in der Vergangenheit jeweils die besseren Entscheidungen getroffen worden wären? Darauf werden wir keine Antworten finden können und dies soll zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch nicht mehr von Interesse sein. Von Bedeutung ist, dass man die **Chance erkennt und die Entscheidungsvoraussetzungen optimiert, den harmonischen Entscheidungs-Dreiklang** herstellt.

Um jedoch keine überzogenen Erwartungen, keine falschen Vorstellungen von der Zukunfts-

gestaltung zu bekommen, ist eines wichtig, klar darzustellen: In vielen Situationen kann zwar mit dem richtigen Dreiklang eine klare Entscheidungssituation hergestellt werden, es wird aber immer auch Entscheidungssituationen geben, die keine sichere Aussage ermöglichen – dann allerdings sollte man sich dieser Unsicherheit bewusst sein. Jedoch in den Situationen, wo klare Entscheidungen mit dem richtigen Dreiklang möglich sind, sollte dies auch genutzt werden. Beschäftigen wir uns nun zuerst mit Grundlagen, die für die Controller größtenteils klar sind, zumindest sein sollten.

### Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge als Grundlage

Hat ein Unternehmen mehr als ein Produkt im Portfolio, reicht die GuV nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) nicht aus, um z. B. den Sortimentsmix zu optimieren. Um Fragen beantworten zu können, welches Produkt, welche Dienstleistung gewinnbringender ist und deshalb verstärkt verkauft werden soll, zu welchem Preis, mit welchen Rabatten bei welcher Menge, benötigen Sie eine **differenzierte Kalkulation** und die **mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung**. Ich hebe noch einmal hervor – um also auf die genannten Fragen die richtige Antwort zu finden, brauchen Sie nicht Glück, sondern die richtige Toolbox. In [Abbildung 2](#) finden Sie eine Liste mit Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeugen, die Ihnen als **Checkliste** dienen soll. Überprüfen

Sie, welche dieser Werkzeuge Sie davon im Einsatz haben. Bitte berücksichtigen Sie, dass nicht alle Werkzeuge für jedes Unternehmen gleichbedeutend sind. Die eben angesprochenen Controlling-Instrumente sind in der Liste die **Werkzeuge 1 bis 4**. Diese sind **Pflichtinstrumente** und haben heute auch die allermeisten Unternehmen in Verwendung. **Die Frage ist jedoch, ob auch die Qualität passt?** Sie können im Team eine Beurteilung Ihrer eigenen Instrumente vornehmen, wobei Fünf die maximale Punktezahl darstellt. Ohne die für Controller selbstverständliche Liste genauer zu besprechen, möchte ich feststellen, dass manche sehr moderne und im Moment viel diskutierte Instrumente erst sinnvoll einzusetzen sind, wenn grundlegendere Werkzeuge bereits vorhanden sind und richtig verwendet werden. Ich denke dabei z. B. an die im Moment viel diskutierte Thematik von Big Data ([Punkt 19 in Abbildung 2](#)).

### Prozesse und Organisationsstrukturen aus Gesamtunternehmenssicht

Vor kurzem hatte ich eine Geschäftsführerin einer Organisation mit ca. 1.500 Mitarbeitern im Führungskräfteprogramm, die voller Stolz erklärt hat, dass jede Entscheidung über ihren Schreibtisch geht. Ist das gut? Kann das gut sein? Wohl nur in seltenen Ausnahmen. Schon fast müßig zu erwähnen ist, dass die sich heute gravierend und **sehr schnell verändernden Kundenbedürfnisse** und Wettbewerbsbedingungen für sehr viele Unternehmen eine rasche Anpassungsfähigkeit erfordern, das wiederum braucht **schnelle und deswegen dezentrale Entscheidungen**. Dies ist keine neue Erkenntnis. Peter F. Drucker hatte diese Notwendigkeit der Dezentralisierung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg bereits in den 1950er Jahren erkannt (vgl. Drucker, 2001). In Form von eigenständigen Geschäftsbereichen (Divisions oder Profit Center oder ganz allgemein BU – Business Units) soll die nötige Agilität und Adaptabilität erreicht werden. Die zur Strategie aber auch zu den Führungskräften und Mitarbeitern **passende Struktur- und Ablauforganisation** sind somit **eine Voraussetzung** für die **schnellen und individuell angepassten Entscheidungen** (Pkt. A 1, 2 in [Abbildung 3](#)).



Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge		vorhanden			Qualität auf Skala von 1 bis 5
		ja	tlw	nein	
1	Kostenstellenrechnung als Flexible Grenzplankostenrechnung für die produktiven (produzierenden) Bereiche, mit Gliederung der Kosten nach Produktkosten (Proko, variable Kosten) und Strukturkosten (Struko, fixe Kosten)				5 4 3 2 1  -----
2	Prozesskostenrechnung bzw. Standards of Performance (SOPs) in Nicht-Fertigungs-Kostenstellen (z.B. in administrativen Bereichen, Vertrieb, Einkauf oder F&E)				5 4 3 2 1  -----
3	Kostenträgerrechnung, Kalkulation mit differenzierter Zuordnung der Kosten mit Information über Material, Personal, Proko, Herstellungskosten, weitere Struko bis zum gewünschten Verkaufspreis inklusive der geplanten Erlösschmälerungen				5 4 3 2 1  -----
4	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zur Beurteilung und Priorisierung von Produkten, Regionen, Kunden, Vertriebswegen und Unternehmensbereichen (z.B. Profit Center) und deren Verantwortliche				5 4 3 2 1  -----
5	Reporting- und Analyse-Werkzeuge mit flexiblen Business Intelligence (BI) Systemen, Standardberichten, einheitlichen Kennzahlen, Single Point of Truth, einem standardisierten Information Design (SUCCESS bzw. IBCS-Regeln), mit mobilem, zeitnahe Online-Zugriff				5 4 3 2 1  -----
6	Planungswerkzeuge zur Unterstützung der strategischen, operativen (Mittelfristplanung und Budget), dispositiven (Forecast) bis hin zur Finanz-Planung, integriert, mit BI-Unterstützung und z.B. der Möglichkeit der Bandbreitenplanung und Szenario-Analyse				5 4 3 2 1  -----
7	Risikomanagementsystem mit Risk-list, Risk-map und integrierter Risikodarstellung und direkter Verknüpfung mit der Planung, Unterstützung von stochastischen Analysen, Berechnung eines risikoadäquaten Eigenkapitalbedarfs				5 4 3 2 1  -----
8	Customer Relationship Management System, CRM-Analytics in die BI-Welt integriert? Ergänzt um Customer Experience Management?				5 4 3 2 1  -----
9	Investitionsbeurteilung mit Berechnung des diskontierten Cash Flows und der Internal Rate of Return (IRR), Investitionsportfolio und Berücksichtigung von qualitativen Kriterien				5 4 3 2 1  -----
10	Strategie- und Businessplan-Instrumente als Standard zur Beurteilung und Planung von Geschäftsideen				-----
11	Strategieumsetzungs-Controlling wie z.B. Balanced Scorecard				-----
12	Projektmanagement und -controlling, Standards für die professionelle Bearbeitung von Projekten				-----
13	Wertorientiertes Performance Management, Wertsteigerung des Unternehmens (EVA™, SHV) im Fokus?				-----
14	Spezifische Fachbereichs-Controlling Werkzeuge zur speziellen Unterstützung (Vertriebs-, F&E-, Produktions-Controlling, Konzern-Controlling)				5 4 3 2 1  -----
15	Verrechnungspreis-Optimierung zur Verringerung der zu zahlenden Steuern und nach interner Sicht zur Steuerungsoptimierung der Führungskräfte in den verantwortlichen Bereichen				5 4 3 2 1  -----
16	Controlling der immer wichtiger werdenden immateriellen Vermögenswerte mit z.B. einer Wissensbilanz				-----
17	Compliance, Corporate Governance, Internes Kontrollsystem (IKS), Sarbanes-Oxley Act (SOX)				-----
18	Corporate Social Responsibility (CSR) und Green Controlling				-----
19	Big Data- bzw. Industrie 4.0 - Anwendungen, Data Mining und Predictive Analytics Instrumente zur Nutzung der Potenziale der Digitalisierung				5 4 3 2 1  -----

Abb. 2: Checkliste für die Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge

### Management by Objectives (MbO) oder agile Führung?

**Führung durch Ziele** ist der meistverwendete Führungsstil für das Management der dezentralen Einheiten. Die Ziele der Subeinheit müssen mit den Gesamtunternehmenszielen abgestimmt sein. Innerhalb der gesetzten Ziele sollen für das Management der Subeinheit jedoch **Freiheiten gewährt werden**, die wiederum die **notwendige Motivation** geben sollen – der Bereichsleiter soll sich als Unternehmer im Unternehmen fühlen können. Führung über gesetzte Ziele (Management by Objectives, MbO) ist die Grundlage des Controllings. Ziele setzen, planen und steuern ist der zentrale Aspekt in der Controlling-Tätigkeit, und an der Zielerfüllung wird das Management

gemessen, dies hat der Controlling-Pionier Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle schon in den 1970er Jahren beschrieben (Deyhle, 1976).

Damit der Führungsstil MbO erfolgreich angewendet werden kann, braucht es Führungskräfte, die mit diesem Freiheitsgrad umgehen können und selbst Entscheidungen treffen wollen. Nicht jeder will das, nicht alle sind geeignet dafür. Führungsstil und Führungskräfte müssen zur Strategie des Unternehmens passen und umgekehrt. Für Firmen mit Kostenführerstrategie mag ein eher autoritärer Führungsstil passend sein. Für ein Differenzierungs- oder Fokussierungsunternehmen braucht das Management große Freiheitsgrade, MbO ist dann zumeist passend. Ist das Geschäft derart schnell in Veränderung, dass man mit dem Ziele Setzen

kaum noch hinterherkommt, braucht es noch größere Freiheitsgrade, eine „agile Führung“, eine Selbststeuerung<sup>1</sup> und somit eine sehr starke Dezentralisierung von Entscheidungen. Die Gesamtsteuerung des Unternehmens, die abgestimmte Strategieumsetzung wird dann jedoch zur großen Herausforderung.

### Key Performance Indicators (KPIs)

Wir kennen alle den Satz: „What gets measured gets done“ und wissen vermutlich aus eigener Erfahrung, dass man mit mehr Engagement dahinter ist, etwas umzusetzen, wenn dies gemessen und über die Zielerfüllung berichtet wird. Welche Art von Ziel, welche **Key Performance Indicators (KPIs)**

verwendet werden sollen, mit welchen Zielhöhen (absolute oder relative am Markt oder Wettbewerb gemessene Ziele), das muss individuell an das Unternehmen und vor allem an die umzusetzende Strategie angepasst werden (vgl. Kottbauer, 2014). Die **richtig ausgewählten Führungskennzahlen** sollen die zu treffenden Entscheidungen in die **richtige Richtung lenken**. Wählt man die falschen Kennzahlen, so kann man die daran Gemessenen eventuell zu falschen Entscheidungen „verführen“ (z. B. Umsatzmaximierung als Zielmaßstab für den Vertrieb, anstelle von DB-Optimierung). Die KPIs sind also mit Vorsicht zu wählen, es geht darum, die **richtigen Anreize zu setzen**.

### Verpflichtender Entscheidungsprozess

Mit Hilfe der in [Abbildung 3](#) ausgewiesenen Punkte 1 bis 8 können Sie die wesentlichen Fragestellungen zur Organisationsstruktur und zu den wichtigsten Steuerungsprozessen aus Gesamtunternehmenssicht für Ihr Unternehmen bearbeiten, vielleicht im Team diskutieren und an der Weiterentwicklung arbeiten. Eine **unbedingte Empfehlung** ist, einen zumindest für die wesentlichen Entscheidungen **verpflichtend abzuarbeitenden Entscheidungsprozess** zu etablieren. Dazu gehören zumindest folgende 10 Schritte (eigene Darstellung):

- 1.) Entscheidungssituation bewusst machen
- 2.) Handlungsmöglichkeiten (Optionen) aufzeigen und bewerten
- 3.) Randbedingungen und Voraussetzungen analysieren
- 4.) Chancen und Gefahren transparent machen
- 5.) Einigkeit über Verantwortlichkeit, Ziel und Erfolgsmaß herstellen
- 6.) Mögliche (menschliche) Friktionen berücksichtigen
- 7.) Kognitive Verzerrungen beschränken (Debiasing)
- 8.) Umsetzungsvoraussetzungen (z. B. Budget) klar machen und optimieren
- 9.) Entscheidung an Umzusetzende und Beteiligte kommunizieren
- 10.) Entscheidung umsetzen und über Umsetzungsergebnisse berichten und aus den Abweichungen lernen

Die angeführte Liste ist in Anlehnung an die „Zehn Gebote für unternehmerische Entscheidungen“ von W. Gleißner (Gleißner, 2014) für die praktische Anwendung in einem Unternehmen entwickelt worden. Zur Vertiefung empfehle ich, Prof. Gleißners Beitrag zu lesen.

Seit der Herausgabe des Buches „Schnelles Denken, langsames Denken“ von D. Kahnemann (Kahnemann, 2012) hat die Sensibilisierung für die Thematik der **kognitiven Verzerrungen bei der Entscheidungsfindung** deutlich zugenommen. Über die negativen Auswirkungen von **psychologischen Einflüssen auf die Entscheidungsfindung** wie Selbstüberschätzung, Herdentrieb oder Gruppendenken, stark emotionales Verhalten, herrschsüchtiges, egoistisches bzw. bewusst opportunistisches Verhalten von Entscheidungsbeteiligten haben wir in letzter Zeit einige Beispiele erfahren müssen (VW, UEFA, Dt. Bank, ...) (Punkte 6 und 7 in [Abbildung 3](#)).<sup>2</sup>

### Organisation und Prozesse des Controllings

Voraussetzung für die **optimale Entfaltung der Wirkung** der in [Abbildung 2](#) aufgelisteten **Rechnungswesen- und Controllingwerkzeuge** ist zum einen die Unterstützung durch entsprechende Abläufe und Prozesse und zum anderen eine kluge und an die vorhandenen Mitarbeiter angepasste Verteilung der Verantwortlichkeiten. **Die Informationen aus dem Standard Reporting** bzw. den vertiefenden **Infos aus Ad-hoc-Analysen** bilden die **essentielle Grundlage** für die ständigen vor allem operativen **Alltags-Entscheidungen**. Dabei ist darauf zu achten, dass die **relevanten Daten einfach und schnell verfügbar sind** und **verständlich aufbereitet** vorliegen. Immer mehr Entschei-

der wollen auch selbst Zugriff auf die Analysewerkzeuge (self service BI) haben und dies am besten mobil. Die aus den Analysen abgeleiteten operativen Maßnahmen sollen sodann mit wenig Aufwand in den Forecast oder auch in einen rollierenden Forecast einfließen, der Teil des Gesamtplanungsprozesses ist.

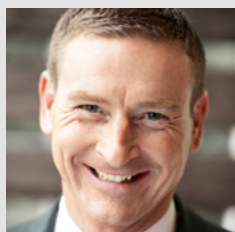
### Planung bedingt Entscheidung

**Der Planungsprozess**, angefangen bei der strategischen Planung, der operativen und dispositiven bis hin zur Finanzplanung **ist der eigentliche, der wesentliche etablierte Entscheidungsfindungsprozess** im Unternehmen.<sup>3</sup> Diesen gut zu organisieren, darin sollte, im Sinne von richtigen Entscheidungen, die meiste Energie investiert werden. Ohne einem Business-Intelligence-Werkzeug sind die heutigen Anforderungen an die Agilität nicht mehr zu erfüllen. Wertreiber-Darstellung, Simulationsmöglichkeiten mit Wahrscheinlichkeitsrechnung wie z. B. der **Monte-Carlo-Methode**<sup>4</sup>, Bandbreitenplanung und die **Verknüpfung mit dem Risikomanagementsystem** kennzeichnen eine moderne Planung.

### Business Intelligence Governance

Für das Reporting und für die Planung sind heute im Großteil der Unternehmen BI-Tools im Einsatz. Die **BI-Werkzeuge** werden gerne auch als DSS – Decision Support Systeme bezeichnet und genau dafür sollen diese auch genutzt werden – für die Entscheidungsunterstützung. Nur in wenigen Unternehmen existieren eine zentrale BI-Strategie, eine einheitliche Steuerung, klare Regeln, die in einer **BI Governance** festgehalten sind (vgl. [Abbildung 3](#), Punkt B3). Immer mehr zeigt sich, dass für diese

#### Autor



#### ■ Dr. Markus Kottbauer

betreut bei der CA Akademie den Themenbereich Strategie und Management und hält Seminare für das Controlling Diplom (CA). Zudem ist er Chefredakteur CM, Leiter der CA management akademie und Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG.  
E-Mail: m.kottbauer@ca-akademie.de

A Organisation und Prozesse aus Gesamtunternehmenssicht		vorhanden	Qualität
		ja tlw nein	auf Skala von 1 bis 5
1	Ist die Organisationsstruktur passend zur Strategie (Aufbau- und Ablaufstruktur, streng hierarchisch, flache Hierarchie, Netzwerk, virtuell, unternehmensübergreifend, Führungsspanne passend)?		5 4 3 2 1  -----
2	Gibt es Sparten, Profit Center, Service Center, wie viele Leistungs- und Kostenstellen? Welche Stabstellen haben welche beratende Funktion – sind diese helfend oder blockierend?		5 4 3 2 1  -----
3	Sind die Entscheidungskompetenzen klar verteilt? Welche Art von Entscheidungen dürfen bzw. müssen von wem in welcher Form (Einzel, 4-Augenprinzip, Team) getroffen werden? Sind Kompetenzen und somit Entscheidungsfreiheiten in dezentralen Einheiten klar definiert und gelebt?		5 4 3 2 1  -----
4	Ist Führung durch Ziele etabliert? Sind die Mitarbeiter reif für agile Führung? Welche Anreizsysteme und Führungskennzahlen bzw. Key Performance Indicators (KPIs) sind etabliert?		5 4 3 2 1  -----
5	Gibt es für Entscheidungen einen klar definierten Prozess? Gibt es Entscheidungsvertreter? Entscheidet der vorgesehene Entscheider auch wirklich? Wie lange brauchen Entscheidungen?		5 4 3 2 1  -----
6	Wird mit Unterstützung von Debiasing-Techniken bewusst probiert, kognitive Verzerrungen (Gruppendenken, Selbstüberschätzung, Wahrnehmungs- u. Zuneigungsverzerrung, ...) einzuschränken?		5 4 3 2 1  -----
7	Sind Prozesse etabliert, mit deren Hilfe opportunistisches, egoistisches (Eigeninteresse, Machtstreben, Neid, Bequemlichkeit) und irrationales bzw. rein emotionales Verhalten (Liebe, Hass, Wut, Rache oder andere niedere Triebe) eingeschränkt werden können?		5 4 3 2 1  -----
8	Ist die rechtliche Prüfung von Entscheidungen prozessual verankert?		-----
B Organisation und Prozesse des Controllings, der Analysten u. Data Scientists		ja tlw nein	Qualität
1	Existiert ein standardisierter Reporting- und Analyse-Prozess? Wer ist wofür zuständig? Zentral oder dezentralisiert? Mobil? Gibt es Self-Service-Möglichkeiten? Welche und wie viele (BI-)Systeme gibt es? Existiert ein Berichtshandbuch?		5 4 3 2 1  -----
2	Ist der Planungsprozess umfassend aufgestellt? Sind Strategieentwicklung, die operative Mittelfristplanung, Budgetierung, Forecast, Rollierender Forecast und Finanzplanung integriert? Existiert eine Workflow-Unterstützung, gibt es Vorschlagswerte, Verteilungsfunktionen? Planen die Verantwortlichen dezentral direkt im System? Können Puffer vermieden werden? Ist ein Planungshandbuch vorhanden?		5 4 3 2 1  -----
3	Gibt es für Business Intelligence Anwendungen eine zentrale Planung und Steuerung, ein BI Competence Center (BICC), BI Governance? Funktioniert die Aufgabenteilung u. die Zusammenarbeit mit der IT?		5 4 3 2 1  -----
4	Ist ein Risikomanagementprozess etabliert? Wer ist verantwortlich? Ist dieser verknüpft mit der Planung?		-----
5	Sind das zentrale und dezentrale Controlling gut organisiert? Funktioniert die Zusammenarbeit?		-----
6	Ist im Controlling die Funktion des Business Partners bzw. des Beraters etabliert?		-----
7	Sind Controlling-Teilbereiche im Shared Service Center organisiert oder outsourct (z.B. als Reporting Factory)? Wenn ja, wie gut ist die Qualität und wie funktioniert die Zusammenarbeit?		5 4 3 2 1  -----
8	Existiert die Position bzw. die Rolle eines Analysten und Data Scientists? Wie werden diese Rollen gelebt? Sind Predictive-Analytics-Prozesse etabliert? Ist eine Big-Data-Systemlandschaft organisiert?		5 4 3 2 1  -----
9	Gibt es automatisierte Entscheidungen (Dynamic Pricing, automat. Marketing, autom. Disposition, ...)?		-----

Abb. 3: Checkliste für Prozesse, Rollen und Organisationsstrukturen

Aufgaben die Schaffung einer expliziten Rolle, vielleicht sogar einer eigenständigen Organisationseinheit sinnvoll ist, dem **BICC – Business Intelligence Competence Center**.

### Organisation des Controllings

Die Organisation der Controller befindet sich momentan **im Umbruch**. Vielfach sind die Controller heute in die **Rolle des Business Partners** hineingewachsen und stehen dem Management beratend als **Entscheidungsunterstützer** zur Seite. Die Herausforderung ist dabei, als Business Partner trotzdem noch den kritischen Counterpart als **Hüter der Unternehmensinteressen** wahrnehmen zu können. Eine ewige Diskussion ist, wie die Controller in

zentrale und dezentrale Einheiten unterteilt werden sollen und ob die dezentralen Controller disziplinarisch dem zentralen Controlling oder dem dezentralen BU-Leiter unterstellt sind. Zur optimalen Entscheidungsunterstützung müssen die „Entscheidungsberater“ etwas **vom Geschäft verstehen** und der zu Beratende muss **Vertrauen** haben können in „seinen“ Controller oder in „seine“ Controllerin. **Manager und Controller** müssen also **ein Team** bilden, das ist wesentlich und nicht so sehr, ob der dezentrale Controller dem zentralen Controlling disziplinarisch unterliegt (solid line) oder nur fachlich weisungsbefugt (dotted line) ist.

Nach inzwischen mehr als 40 Jahren Controlling in den Unternehmen, ist **Kosteneinsparung** auch hier zum Thema geworden. Einige

Firmen betreiben heute das **Controlling im Shared Service Center** oder haben Teile des Controllings (z. B. **Reporting Factory**) outsourct in z. B. die Slowakei oder Indien. Ob es dann trotzdem noch gelingt, eine gute Entscheidungsunterstützung aus dem Controlling zu erhalten, wird die Zukunft zeigen. Die **Herausforderung** hierbei wird sein, die **Kommunikation in der Schnittstelle** zu optimieren.

### Sind der Business Analyst und Data Scientist die zukünftigen Entscheidungsvorbereiter?

Die wirklich **große Neuerung geht aus der Digitalisierung und der Massendatensammlung hervor**. Für die Bewältigung der technisch und auch mathematisch und statis-



Menschen, Fähigkeiten, Wissensmanagement		vorhanden ja tlw nein			Qualität auf Skala von 1 bis 5
1	Ist das <b>Wissen</b> über die organisatorischen Voraussetzungen und Prozesse (vgl. Abb. 3) für optimale Entscheidungsfindung <b>im Unternehmen</b> vorhanden?				5 4 3 2 1 
2	Sind die <b>Fähigkeiten für die Einführung</b> und den Betrieb der relevanten Rechnungswesen- und Controlling-Werkzeuge (vgl. Abb. 2), sowie für die Gestaltung der optimalen Organisationsstrukturen und Prozesse (vgl. Abb. 3) <b>im Controlling</b> vorhanden?				5 4 3 2 1 
3	Verfügen die <b>Führungskräfte</b> über die <b>Fähigkeit der richtigen Interpretation</b> der Informationen aus den Rechnungswesen- u. Controllingwerkzeugen? Ist im Management das Wissen über die für das Unternehmen bedeutenden Co-Werkzeuge vorhanden?				5 4 3 2 1 
4	Ist die <b>betriebswirtschaftliche Aus- u. Weiterbildung</b> der Fach- und Führungskräfte organisiert?				
5	Ist die <b>Aus- u. Weiterbildung der Controller</b> organisiert? Auf welchem Niveau ist das Kompetenzprofil des gesamten Controllings (siehe z.B. Kompetenzmodell der IGC, 2015)?				5 4 3 2 1 
6	Gibt es eine Strategie, eine <b>road map für die Controllingentwicklung</b> ?				
7	Gibt es für die wichtigsten Controlling-Tätigkeiten u. -Fähigkeiten eine <b>Vertretungs- und Ersatzregelung</b> ?				
8	Ist das Controllingwissen und sind die <b>Controllingprozesse dokumentiert</b> ?				
9	Wird im Allgemeinen das Wissen des Unternehmens gesichert? Wird systematisch implizites Wissen in Form von explizitem Wissen gesichert? Wird <b>Knowledge Management</b> betrieben?				5 4 3 2 1 

Abb. 4: Checkliste über nötige Fähigkeiten, Wissen

tisch anspruchsvollen Verarbeitung und Auswertung von Massendaten sind zwei neue Rollen entstanden, die des **Business Analysten** und des **Data Scientists**. In großen Konzernen gibt es dafür heute schon eigene, nicht dem Controlling angesiedelte, Stabstellen. Zukünftig werden aber mehr Controller auch diese Fähigkeiten mitbringen müssen, weil ein kleineres oder mittelständisches Unternehmen dafür keine eigene Stelle schaffen kann. Jene Unternehmen, die **Big-Data-Analysen** benötigen, sich aber den Aufbau eines solchen Know-hows nicht leisten können oder wollen, werden verstärkt **externe Dienstleister** für derartige Analysen (z. B. Predictive und Prescriptive Analytics) beauftragen (müssen).

### Entscheidungsmechanismen im Gehirn?

Bei dieser Fülle an beschriebenen Werkzeugen, neuen Rollen und letztlich viel Geld und Zeit, die dafür zu investieren sind, stellt sich

sicherlich so mancher die Frage, ob es nicht besser wäre, sich mehr auf das **Bauchgefühl** zu verlassen, auf **die Intuition** und diese vielen Werkzeuge einfach wegzulassen? Gehen wir kurz der Frage nach, was denn eigentlich Intuition ist. **Der Psychologe Gerd Gigerenzer** beschreibt Intuition als unbewusste Intelligenz, die letztlich auf Erfahrung beruht und zwar sowohl selbst gemachte Erfahrungen als auch auf evolutionären Erfahrungen (vgl. Gigerenzer, 2014). Er empfiehlt, jenen **Menschen, die viel Erfahrung mitbringen, sich durchaus auf ihr Bauchgefühl zu verlassen** – schnelle Entscheidungen sind bei komplexen Sachverhalten oft die besseren Entscheidungen. Bringt man jedoch **wenig oder keine Erfahrung mit, ist eine reine Bauchentscheidung nicht zu empfehlen**. Nach Intuition zu entscheiden hat demzufolge seine Berechtigung, die Werkzeuge zur Informationsgewinnung braucht es aber trotzdem als Grundlage.<sup>5</sup>

Der Starphysiker Michio Kaku schreibt im Buch „Die Physik des Bewusstseins“ (2014), dass

bei der Entscheidungsfindung die aufgenommenen Informationen im Gehirn mit gespeicherten vergangenen Informationen abgeglichen werden, **Zukunftszustände werden simuliert** und dann wird ein Entscheidungsvorschlag an den präfrontalen Cortex (Region hinter der Stirn) übermittelt, wo er bewusst wird (Kaku, 2014, S.156 ff). Kaku zitiert auf S. 166 den Neurobiologen James McGaugh „**Der Zweck des Gedächtnisses besteht darin, die Zukunft vorhersagen zu können.**“ Auf Seite 203 schlussfolgert Kaku: „Die **Intelligenz** ist offenbar mit der Komplexität verknüpft, mit der wir uns **zukünftige Ereignisse vorstellen** können.“ War man früher der Meinung, dass der Großteil der Entscheidungen bewusst getroffen werden, weiß man heute, dass die allermeisten Entscheidungen (>99,99%) vollkommen am Bewusstsein vorbeigehen. Unser Bewusstsein würde nicht in der notwendigen Geschwindigkeit die Entscheidungen treffen können, z. B. wird bei Bedrohungen durch große Gefahr intuitiv und unbewusst reagiert. Viele Entscheidungen werden selbständig und de-

Mit Controlling-Wissen sicher und richtig entscheiden.

Informieren und anmelden:  
www.ca-managementakademie.de

#### Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte in 5 Modulen:

- M1 – Finanzmanagement und Controlling: 19. – 21. April
- M2 – Strategie, Businessplan und Wertorientierung: 11. – 13. Oktober
- M3 – Vertriebs- und Produktmanagement: 10. – 12. Mai
- M4 – Organisationsentwicklung, Change- und Projektmanagement: 25. – 27. Oktober
- M5 – Führung und Personalentwicklung: 13. – 15. Dezember



CA management akademie®  
Mit Wissen in Führung

zentralisiert in unseren Organen und Zellen getroffen und es brächte nur äußerst selten einen Mehrwert, würden wir diese bewusst wahrnehmen, es würde zu einer ständigen Überforderung unseres Bewusstseins kommen. **Die Dezentralisierung und großteils Automatisierung von Entscheidungen können wir uns also von der Natur absehen.**

### Automatisierte Entscheidungen sind bereits Realität

Nehmen uns zukünftig **Roboter bzw. automatisierte Entscheidungssysteme** die Qual der Entscheidung ab oder berauben uns gar der Freiheit, selbständig Entscheidungen treffen zu dürfen? Wie realistisch ist das? Oder sollten wir eher fragen, bis wann ist es so weit? Das Vorliegen der **Informationen in digitaler Form**, die weiterentwickelten Techniken, die eine Echtzeitverarbeitung von strukturierten und unstrukturierten Massendaten erlauben, **schaffen die Voraussetzungen** für automatisierte Entscheidungen. Zum Teil sind wir schon in der Zukunft angekommen. Das Flugzeug, das Auto, die U-Bahn, der Zug bewegen sich zu immer größeren Anteilen eigenständig, treffen in Echtzeit eigenständige Entscheidungen über Manöver und werden sich wohl schon sehr bald komplett selbständig fortbewegen. Vermutlich wird das Fliegen, das Autofahren usw. sogar zuverlässiger und mit weniger Unfällen geschehen. Menschliche Schwächen werden ausgeschaltet.

Mit **Industrie 4.0** gehen wir geradewegs in diese **selbst-entscheidende, selbststeuernde Industrielwelt**. Durch die digitale Verbindung von Menschen, Maschinen, den zu fertigenden Werkstücken und Systemen können diese nach unterschiedlichen Kriterien wie bspw. Kosten, Verfügbarkeit und Ressourcenverbrauch optimiert werden.

Durch Einzelhandelsunternehmen wie Amazon finden wir inzwischen **automatisiertes Marketing** ganz normal und finden teils sogar Gefallen daran. Aus persönlicher Erfahrung muss ich sagen, dass die automatisierten **Cross-selling-Vorschläge** durchaus nützlich sein können. Die Entscheidung darüber, ob und

wann und wem wie viel **Rabatt** gewährt wird, überlassen immer mehr Unternehmen nicht mehr dem Verkäufer, sondern wird **nach analytischen Verfahren errechnet** und dem Kunden automatisiert mitgeteilt. Z. B. beim Online-Einkauf ist der Preis abhängig vom Hersteller des Smartphones, mit dem man bestellt (das gleiche Produkt kostet mehr, wenn man es vom iPhone kauft, weil man annimmt, dass diese Zielgruppe weniger preissensibel ist) oder ist abhängig von der Uhrzeit bzw. Lagermenge im Supermarkt. Ein Mensch könnte niemals in dieser Individualität und Geschwindigkeit derart die Preise abhängig von einflussgebenden Randbedingungen variieren.

### Menschen und Fähigkeiten

Wie zu Beginn des Artikels geschildert wurde, ist heute Management by Objectives (MbO) aus gutem Grund zumeist der gängige Führungsstil. Häufig wird mir leider berichtet, dass Ziele zwar wie vorgesehen gesetzt werden, dass jedoch **die Gewährung der dezentralen Entscheidungsfreiheit** gerne Mal „ver-gessen“ wird. In Konsequenz leidet die Motivation der Verantwortlichen, die Entscheidungsgeschwindigkeit leidet ebenso darunter und ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Es scheint, dass tlw. das Wissen darüber, warum MbO der richtige Führungsstil ist, bei der Unternehmensführung verlorengegangen ist (Pkt. 1 in [Abbildung 4](#)). Oder gibt es andere Gründe, warum die dezentrale Entscheidungsfreiheit so ungern gewährt wird? Ist es **Angst vor Kontrollverlust**? Diese Angst könnte ich nachvollziehen, denn wenn Freiheiten gewährt werden, muss man auch Vertrauen in die Umzusetzenden haben (können) – **es braucht** also ein **mittleres Management mit entsprechenden Fähigkeiten**, dafür muss man sorgen (Pkt. 3 u. 4 in [Abbildung 4](#)). Hat man Mitte des 20. Jh.s. noch geglaubt, dass Führungsfähigkeit naturgegeben ist, weiß man heute, dass professionelles Management erlernt werden muss, wie jeder andere Beruf auch (Malik, 2001). Es reicht also nicht, wenn die richtigen **Entscheidungs-Werkzeuge** im Unternehmen etabliert sind, es muss die **Fähigkeit beim Management** vorhanden sein, diese auch **richtig zu verwenden**.

Es stellt sich auch die Frage, wer im Unternehmen dafür sorgt, dass die richtigen Werkzeuge und Prozesse im Unternehmen etabliert werden. Können wir davon ausgehen, dass das Top Management (z. B. der CFO oder ein CEO) weiß, was die für den eigenen Betrieb essentiellen Tools sind? Sollen die Controller aufzeigen und definieren, wie die road map der Controlling-Weiterentwicklung aussieht? Werden diese dann erhört vom Management? Oder glaubt man dem „Propheten“ im eigenen Unternehmen nicht? Ein **gemeinsamer Controlling-Check mit anschließender Festlegung auf eine road map** wäre doch eine Maßnahme, die Sie sich aus diesem Artikel mitnehmen könnten. Wichtig ist, dass all das, was im Controlling bereits erfolgreich etabliert ist, auch sauber dokumentiert wird (z. B. in Form eines Controlling-Handbuchs), so kann das Wissen zumindest z. T. unabhängig vom einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen gesichert werden.

### Erfahrungssicherung und Wissensmanagement

**Erfahrungen und Wissen sind die Grundlage für richtige Entscheidungen.** All das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter soll auch dem Rest der Mitarbeiterschaft zur Verfügung stehen, dafür muss gesorgt werden. Sowohl technische als auch kulturelle Voraussetzungen sind dafür zu schaffen. Wissensmanagement heißt auch, dass **gemachte Erfahrungen in die zukünftigen Entscheidungen einfließen** sollen. Sowohl positive als auch negative Erfahrungen. Zur Wissenssicherung gehört z. B., dass im Zuge der Planung gemachte Fehleinschätzungen von Randbedingungen, z. B. Verläufe von Rohstoffpreisentwicklungen, Wettbewerbsreaktionen, Absatzmengenentwicklungen bei zukünftigen Planungen berücksichtigt werden. **Je mehr Erfahrung strukturiert gesichert wird, desto genauer können zukünftige Entwicklungen vorhergesehen werden**, desto bessere Entscheidungen können getroffen werden.

### Fazit

Wann ist eine Entscheidung richtig? Schwer zu sagen. Einfacher ist es, zu erkennen, wenn eine

Entscheidung falsch ist, glaubt man – auch darüber kann man viel diskutieren. Oft ist es so, dass es eben nicht nur EINE richtige Entscheidung gibt, **es gibt aber viele Möglichkeiten Entscheidungen falsch zu treffen**. Die **Angst vor Fehlentscheidungen** ist **immanent** und manchmal dominierend. Infolge keine Entscheidung zu treffen, ist wohl am ehesten die falsche Entscheidung. Aus diesem Beitrag soll hervorgehen, dass es wichtig ist, Entscheidungen zu treffen und dass **viel in Vorbereitung von Entscheidungen gemacht werden kann**, ja gemacht werden soll.

Um richtige Entscheidungen treffen zu können, müssen die relevanten Informationen vorliegen. Die passenden Informationen können nur dann vorliegen, wenn die richtigen Werkzeuge im Einsatz und die für das Unternehmen passenden Prozesse etabliert sind. Ist dann die richtige Entscheidung getroffen, muss diese noch erfolgreich umgesetzt werden, dazu braucht es motivierte Mitarbeiter, die mitmachen wollen, besser noch selbst mitentscheiden und eigenständig gestalten?

Damit nachhaltig die richtigen Entscheidungen getroffen werden können, bedarf es also eines ganzen Sets an Bedingungen. Es braucht den harmonischen Dreiklang von (1.) Controlling-Werkzeugen, eingebettet in der passenden (2.) Organisation mit effektiven und effizient gestalteten Prozessen und (3.) den Menschen mit den Fähigkeiten, diese Werkzeuge zu etablieren, diese mit Leben zu füllen und richtig zu bedienen. Die Führungskräfte können dann mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Informationen die richtigen Entscheidungen treffen.

Erfolgreich ist eine Entscheidung letztendlich erst dann, wenn diese auch umgesetzt wird, und zwar so, dass die Ziele erreicht werden. Dazu braucht es erstens die qualitativ hochwertige Entscheidung und zweitens die Akzeptanz von den Beteiligten. In den Seminaren der CA Akademie bringen wir das mit folgender Formel zum Ausdruck:

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

**Viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Entscheidungen!**

### Fußnoten

<sup>1</sup> Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 02/2016: Kissel, Mikus, 2016, S. 86

<sup>2</sup> Zur Vertiefung dieses Themas verweise ich auf die drei Beiträge in dieser CM-Ausgabe von (Schäffer, Weber, 2016, S. 8-13), (Römer, 2016, S. 14-18) und (Drerup et al., 2016, S. 44-50).

<sup>3</sup> Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 02/2016: Stippich, Offenhammer, 2016, S. 36-43

<sup>4</sup> Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 02/2016: Vanini, 2016, S. 27

<sup>5</sup> Sehen Sie dazu in dieser Ausgabe CM 2/2016: Gaissmaier, Neth, 2016, S. 19-26

### Literatur

Deyhle, A.: „Management & Controlling Brevier, Band II, Ziele sind Zahlen“, 1. Auflage, Management Service Verlag, Wörthsee-Ettersschlag, 1976.

Gigerenzer, G.: „Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“, btb Verlag, 2014.

IGC: Eiselmayer, K., Gleich, R., Losbichler, H., Niedermayr-Kruse, R., Rieder L., Schulze, M., Seefried, J., Thiele, P.: Controller-Kompetenzmodell. Haufe: Freiburg, 2015.

Gleißner, W.: „Zehn Gebote für unternehmerische Entscheidungen“, Controller Magazin 04/2014, S. 34-41.

Kahneman, D.: Schnelles Denken, langsames Denken (dt. Ausgabe). Siedler Verlag: München, 2012.

Kaku, M.: Die Physik des Bewusstseins, rowohlt Verlag, 2014.

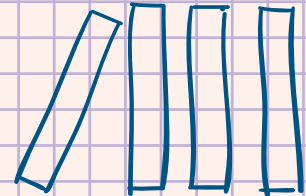
Kottbauer, M.: Integration von strategischer und operativer Unternehmenssteuerung. In: „Ganzheitliches Performance Management“; VCW-Haufe, 2014, S. 51-73.

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne Verlag: München 2001.

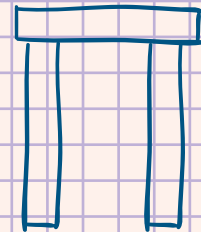
Drucker, Peter F.: The Essential Drucker. New York: HarperCollins Publishers, 2001. ■



einfach



treiberbasiert



planen



THINKING NETWORKS

**TN Key Composer**  
Die erste Software für treiberbasiertes Planen

Konzentrieren Sie sich endlich auf das Wesentliche:  
**keycomposer.de**

Save the Date  
"Thinking Forward Forum"  
13.04.2016 - Komed, Köln

Anmelden auf:  
www.tff16.de





## Erfolgreiche und effiziente Umsetzung von Planungsprojekten

von Daniela Stippich und Christian Offenhammer

Die Aufgabenstellung des Controllings hat sich in den letzten Jahrzehnten sowohl inhaltlich weiterentwickelt als auch thematisch breiter gefächert. Ein modernes Controlling unterstützt die Unternehmenssteuerung auf mehreren Führungsebenen bei der Zielfindung, der Planung und Kalkulation, dem Reporting sowie der Maßnahmenableitung.

Ein durchgängiger Controllingkreislauf lässt sich in fünf Felder unterteilen (vgl. [Abbildung 1](#)):

1. Das Controlling schafft die **Voraussetzungen zur Managementunterstützung und Unternehmenssteuerung**. Es verankert den Steuerungs- und Führungsanspruch des Managements in den Steuerungsprozessen und -systemen. Die notwendige Informationsbasis und Datentransparenz wird durch eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung sichergestellt. Das Controlling berücksichtigt zudem Schnittstellen zu den Anreiz- und Vergütungssystemen. Die Control-

linginstrumente werden in einer möglichst integrierten IT-Architektur abgebildet.

2. Das Controlling unterstützt die **Strategieumsetzung und Zielerfüllung**. Im strategischen Controlling werden strategische Ziele priorisiert, notwendige Zielanpassungen vorgenommen, Kennzahlen und Maßnahmen festgelegt und diese auf die verschiedenen Unternehmensbereiche heruntergebrochen. Damit wird die Strategie im Unternehmen operationalisiert und verankert.

3. Das Controlling gestaltet und koordiniert den **Planungs- und Budgetierungsprozess**. Dabei sind die Mittelfristplanung und Budgetierung (Einjahresplanung) zu unterscheiden: In der Mittelfristplanung werden die Ziele und Eckwerte des Unternehmens für die nächsten 3-5 Jahre auf aggregierter Ebene quantifiziert (z. B. Umsatz-, Kosten- und Ergebnisziele). In der Budgetierung werden die Vorgaben aus der Mittelfristplanung für das

Folgejahr weiter in die Organisation heruntergebrochen. Dies umfasst auch Maßnahmendefinitionen zur Erreichung von Plan- und Budgetzielen in Abstimmung mit allen involvierten Unternehmensbereichen und dem Management.

4. Das Controlling liefert steuerungsrelevante Informationen zur gegenwärtigen Unternehmenssituation durch das **Reporting** und ergänzt diese durch **Komentierungen**. Die laufende betriebswirtschaftliche Informationsversorgung wird durch Standardberichte und Ad-hoc-Analysen zu bestimmten Performancegrößen sichergestellt. Somit ermöglicht das Controlling die Überprüfung der Einhaltung von Zielvorgaben durch Abweichungsanalysen. Es liefert zusätzliche, entscheidungsunterstützende Informationen, z. B. in Form von Kommentierungen.

5. Das Controlling unterstützt durch **Forecasts und Maßnahmenpläne** bei der unterjähri-



Abb. 1: Unterstützung der Unternehmenssteuerung durch einen durchgängigen Controllingkreislauf

gen Unternehmenssteuerung. Forecasts werden für wenige, steuerungsrelevante Performancegrößen als Ausblick über den erwarteten Geschäftsverlauf erhoben. Forecasts ermöglichen die frühzeitige, unterjährige Erkennung von Zielabweichungen und stellen eine rechtzeitige Maßnahmeneinleitung sicher. Die Forecastwerte sind ebenso wie die Ist- und Planwerte Bestandteil des Reportings.

Anhand der genannten Tätigkeitsfelder wird ersichtlich, dass das Controlling für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz sorgt und zur höheren Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beiträgt.<sup>1</sup>

Der nachfolgende Beitrag hat als Ziel, den Lebenszyklus insbesondere des Controllingfeldes Planung und Budgetierung darzustellen, beginnend bei der Erarbeitung eines Fachkon-

zepts, über die Auswahl einer geeigneten Software bis zur finalen Implementierung. Dabei sollen aktuelle Herausforderungen von Planungsprojekten beleuchtet sowie Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren im Sinne von Lessons Learned aus der praktischen Erfahrung aufgezeigt werden.

### Gesamtansatz eines Planungsprojekts: Vom Konzept zur Umsetzung

Der Planungs- und Budgetierungsprozess ist eine zentrale Controllingaufgabe, die erhebliche Ressourcen bindet. Daher sollten Projekte zur Effizienzsteigerung im Finanzbereich unbedingt auch Optimierungspotenziale in der Planung und Budgetierung prüfen. Um Planungsprojekte effizient und zielorientiert umzusetzen und damit einen nachhaltigen Nutzen zu schaffen, ist die Verankerung von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Integration in Prozessen und Systemen inklusive Change Management ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Funktionale Lösungen zeichnen sich dadurch aus, dass das betriebswirtschaftliche Vorgehen in einem frühen Stadium eng mit der Umsetzbarkeit aus

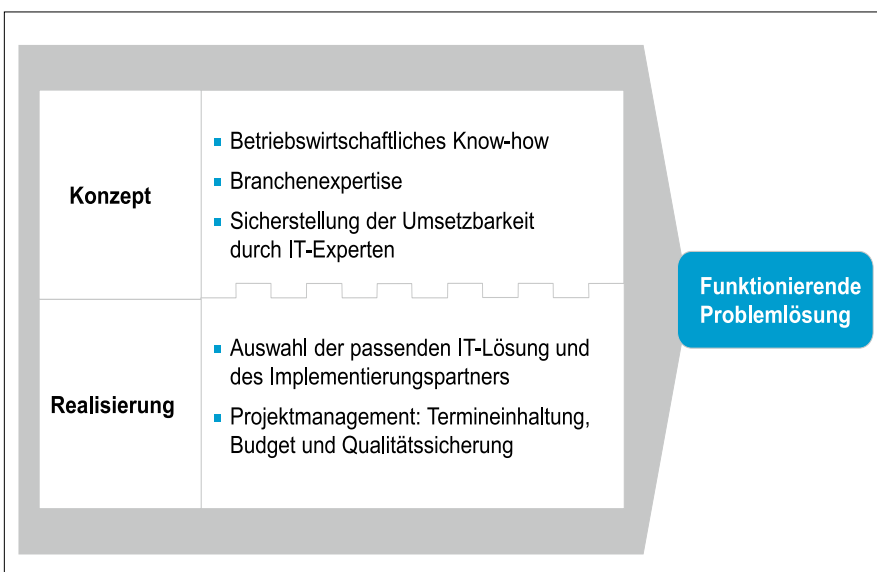


Abb. 2: Verzahnung von Konzept und Realisierung



Abb. 3: Klassisches Vorgehensmodell bei Planungsprojekten

technischer Sicht mit entsprechenden IT-Experten abgestimmt wird (vgl. [Abbildung 2](#)).

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf zwei verschiedene Vorgehensmodelle für Planungsprojekte eingegangen: Einerseits das klassische lineare Vorgehensmodell – auch bekannt unter dem Begriff Wasserfall – und andererseits das agile Vorgehensmodell.

### Klassisches Vorgehensmodell

Bei einem linearen Vorgehensmodell, wie auch beim klassischen Wasserfallmodell, werden die Ergebnisse einer Phase als bindende Vorgabe für die darauffolgende Phase übernommen. Das in der Praxis erprobte klassische Vorgehen basiert auf fünf Modulen, in das ein Planungsprojekt unterteilt werden kann (vgl. [Abbildung 3](#)).

Im **Rahmenkonzept** werden die übergreifende Planungs- und Steuerungsphilosophie definiert und Handlungsfelder für die Gestaltung der Planung und des Strategieprozesses abgeleitet. Ziel ist das Skizzieren des zukünftigen Planungssystems und die Schaffung einer Nutzenargumentation als Basis für die Zustimmung der relevanten Stakeholder.

Basierend auf dem Rahmenkonzept folgt im **Fachkonzept** die detaillierte Ausarbeitung der Abläufe, Termine, Rollen/Verantwortungen sowie Methoden und Instrumente einer dynamischen und schlanken Planung. Das Fachkonzept bildet die Verbindung zwischen Rahmenkonzept und der Umsetzung in der IT-Lösung. Das Ergebnis der Fachkonzeptphase ist ein Soll-Planungsprozess und Soll-Planungsmodell unter Berücksichtigung aller fachlichen Anforderungen.

Im Modul **Softwareauswahl** werden die fachlichen und technischen Anforderungen an die Software im Sinne eines Anforderungskatalogs erarbeitet. Für die Auswahl der passenden Planungssoftware ist die Durchführung von Show

Cases zur Demonstration kritischer Anforderungen direkt im System entscheidend.

Die technische **Umsetzung** der neuen Planungsprozesse, d. h. die Überführung des Konzepts in das zuvor ausgewählte IT-System, erfolgt bei der klassischen Methode des **Wasserfallmodells** starr phasenorientiert. Das klassische Modell beschreibt ein nicht-iteratives Vorgehen, wobei die Ergebnisse jeder Phase bindende Vorgaben für die nächste Phase sind. In der Umsetzung werden alle fachlichen Anforderungen in IT-Spezifikationen als technischer Blueprint übersetzt und anschließend in einem großen Paket umgesetzt. Abschließend erfolgen das Testing sowie die Nutzerfreigabe für das gesamte System. Es findet keine Modularisierung in einzelne Teilpakete statt.

Die Einführung von neuen Planungsprozessen ist eine komplexe Aufgabe, daher sind die Zustimmung und das Commitment aller Beteiligten wichtig. Das **Change Management** sollte immer integraler Bestandteil entsprechender Projekte sein, um eine zielgruppenspezifische Kommunikation zum Projektfortschritt sowie eine abgestimmte Projektsteuerung sicherzustellen.

### Agiles Vorgehensmodell

Auf Basis langjähriger Projekterfahrung hat Horváth & Partners in den letzten Jahren einen Lösungsansatz für die agile Umsetzung von Planungsprojekten entwickelt (sog. VIDATION® Visual Design and Agile Implementation). VIDATION® wurde nicht als vollkommen

neue Projektmethode konzipiert, vielmehr greift es auf zahlreiche Elemente anderer agiler Vorgehensmodelle (z. B. Scrum) zurück und entwickelt diese für den Planungskontext weiter. Erfahrungen, die mit anderen agilen Projektmethoden gemacht wurden, sind daher durchaus kompatibel mit VIDATION® (vgl. [Abbildung 4](#)).

Bei einem agilen Vorgehensmodell greifen Konzept und Umsetzung unmittelbar ineinander.

In einem pragmatischen **Rahmenkonzept** wird wie im klassischen Wasserfallmodell die übergreifende Planungs- und Steuerungsphilosophie definiert. Grundsatzentscheidungen stellen dabei sicher, dass die einzelnen Teilpläne zusammenpassen und die Kernanforderungen für die Softwareauswahl bekannt sind.

Der **Softwareauswahlprozess** beinhaltet die Definition der fachlichen und technischen Anforderungen an das IT-System sowie die Auswahl des neuen Planungstools.

Die **Umsetzung** von Planungsprojekten birgt einige Herausforderungen, denn gerade diese Projekte sind von einem hohen Abstimmungsbedarf, technologischer Ungewissheit, Unsicherheiten bezüglich der Anforderungen des Fachbereichs sowie einem hohen Zeitdruck hinsichtlich Konzeption und Umsetzung geprägt. Bei einem agilen Projektvorgehen werden die Gesamtanforderungen in Teilprojekte im Sinne von kleinen Arbeitspaketen untergliedert, die frühzeitig und kontinuierlich als funktionsfähige Module ausgeliefert werden und so die Berücksichtigung von neuen Anforder-

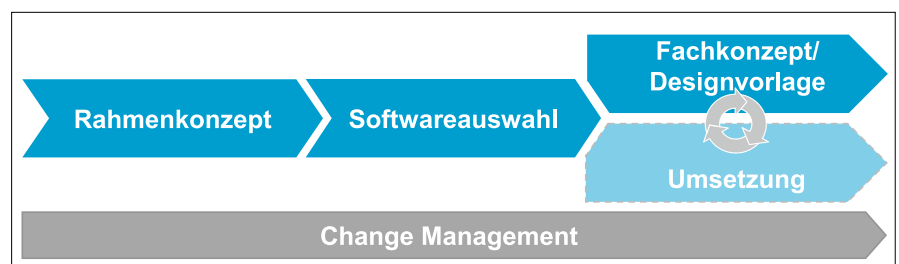


Abb. 4: Agiles Vorgehensmodell bei Planungsprojekten



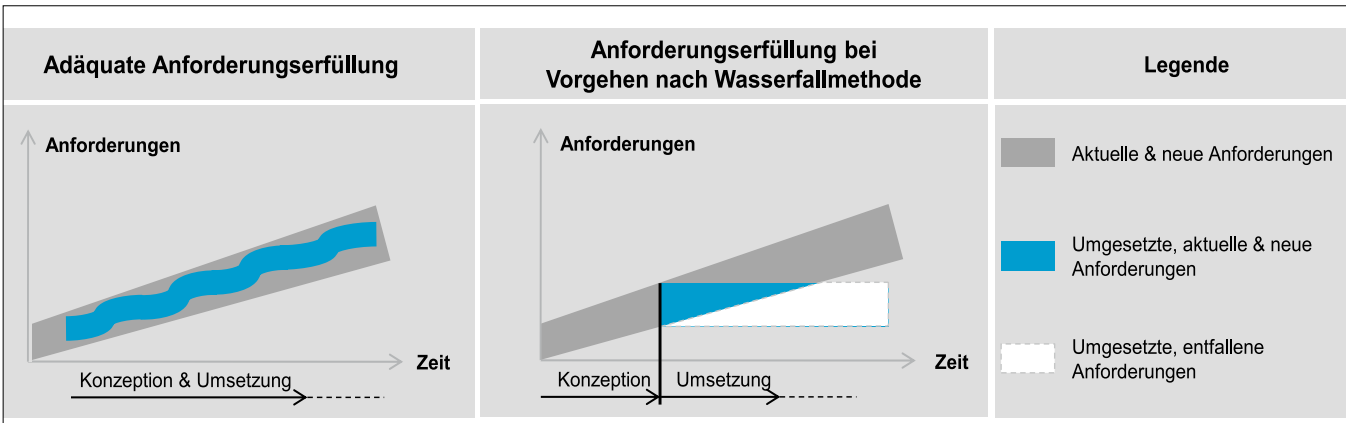


Abb. 5: Visualisierung der sich ändernden Anforderungen von Planungsprojekten

derungen und Veränderungen während der Umsetzungsphase ermöglichen (vgl. Abbildung 5).

Das bedeutet, jedes detailliert definierte Arbeitspaket durchläuft eine fest vorgegebene Prozessfolge, bei der iterativ Anforderungen spezifiziert und im System umgesetzt werden. Hierbei sind vordefinierte Feedbackschleifen vorgesehen, um kontinuierlich Funktionen, Spezifikationen und Benutzerakzeptanz zu überprüfen. Am Ende des Projekts findet ein Integrationstest aller Systembestandteile statt.

Darüber hinaus werden die Ergebnisse jeweils in Form eines visuellen Designs präsentiert,

d. h. anstelle des klassischen Fachkonzepts in Word werden die projektrelevanten Informationen in **Designvorlagen/-templates** spezifiziert und detailliert, typischerweise in Excel. Diese Designvorlagen vereinfachen die Abstimmung zwischen IT und den Fachbereichen, da oftmals abstrakte Anforderungen direkt in Excel umgesetzt und veranschaulicht werden können. Der gesamte Designmaster wird während des Umsetzungsprojekts kontinuierlich weiterentwickelt und ist ein zentrales Abstimmdokument.

Unabhängig von der Wahl des Vorgehensmodells, ob klassisch oder agil, sollte das **Change Management** integraler Bestandteil von Planungsprojekten sein, um neue Pla-

nungsprozesse optimal in der Organisation zu verankern.

### Nutzenvergleich

Im Nutzenvergleich zwischen dem klassischen und agilen Vorgehensmodell wird deutlich, dass klassische Modelle häufig den Anforderungen nach schneller Handlungsfähigkeit und Flexibilität nicht genügen und die Gesamtprojektlaufzeit aufgrund einer langen vorangeschalteten Konzeptphase länger ist oder neue Anforderungen nur mit zusätzlichem Aufwand umgesetzt werden können. **Durch das agile Vorgehen können diese Risiken in der Regel deutlich verringert werden**, da flexibler auf sich verän-

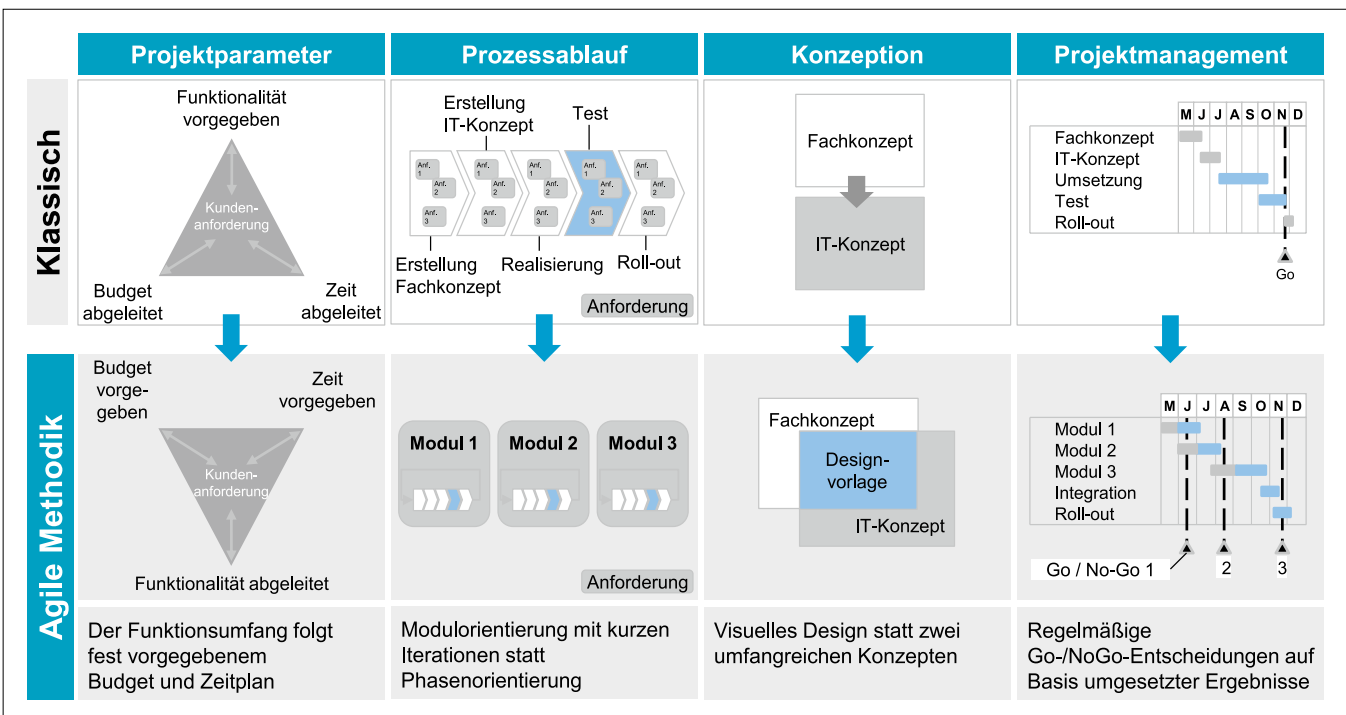


Abb. 6: Übersicht der klassischen und agilen Vorgehensmethodik

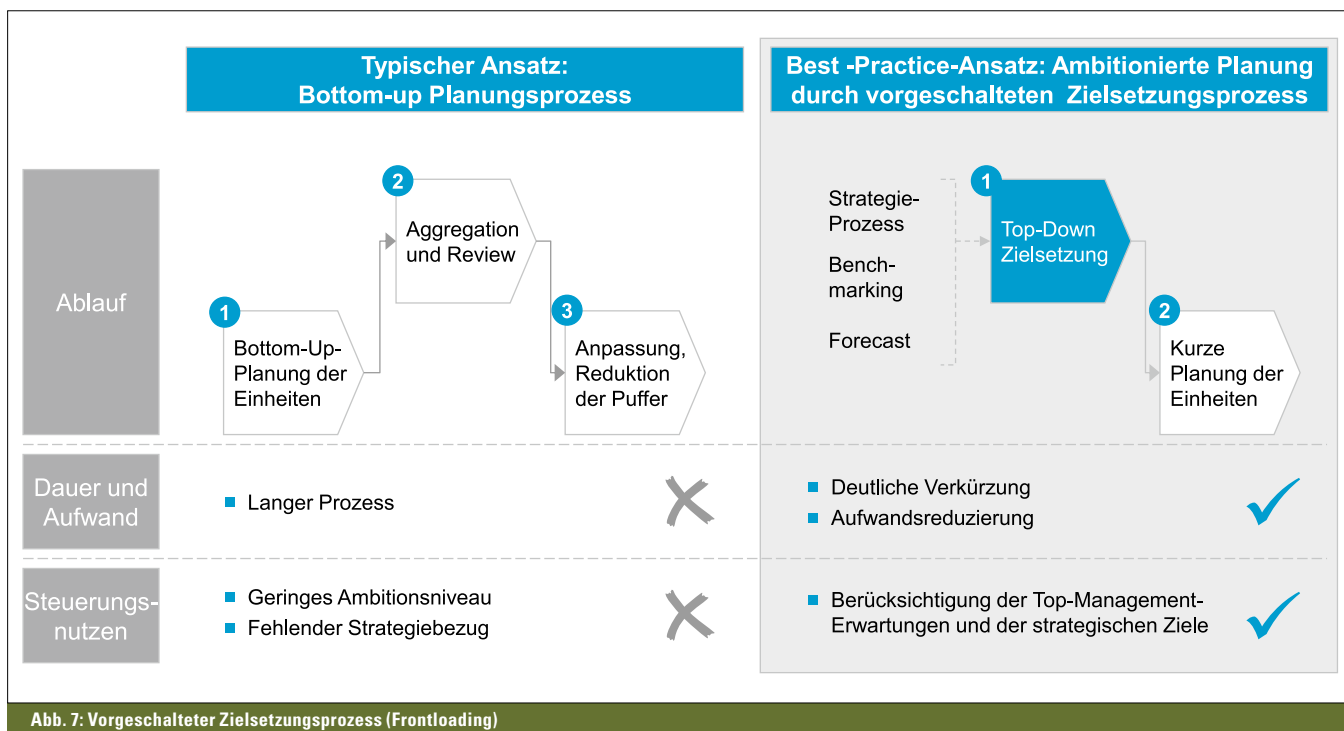


Abb. 7: Vorgeschalteter Zielsetzungsprozess (Frontloading)

dernde Anforderungen der Planungsfunktion reagiert werden kann.

In *Abbildung 6* werden die unterschiedlichen Methoden und Instrumente in Bezug auf Projektparameter, Prozessablauf, Konzeption und Projektmanagement der beiden Vorgehensmodelle grafisch zusammengefasst.

Abschließend zu erwähnen ist, dass sich nicht jedes Projekt für eine agile Projektmethode eignet. Beachtet werden sollte in erster Linie, ob dem Projekt eine Aufgabenstellung zu Grunde liegt, die sich sinnvoll modulieren lässt. Außerdem müssen die beteiligten Personen bereit sein, sich auf die speziellen Charakteristika des Vorgehensmodells einzulassen. Auch ist von Seite der IT eine höhere Flexibilität gefragt, da nicht alle Detailspezifikationen vor Beginn der Umsetzung vorliegen.

### Konzept

Als zentrales fachliches Ergebnis eines Planungsprojekts steht das Fachkonzept. Der folgende Abschnitt liefert Best-Practice-Ansätze zur Erarbeitung des Fachkonzepts, welches die Verbindung zwischen den Planungsanforderungen und der Implementierung in einem IT-System bildet. Auf Basis langjähriger Projekterfahrung haben sich vier Grundsatzent-

scheidungen etabliert. Diese Instrumente bilden dabei die wesentlichen Hebel zur Leistungssteigerung der Planung.

### Grundsatzentscheidungen zur Planung

Im Bereich **Ziele und Umfang** sollten Grundsatzentscheidungen in Bezug auf den Planungsansatz, dessen Elemente sowie der Zielsetzung getroffen werden. Der Best-Practice-Ansatz sieht dabei einen vorgelagerten Zielsetzungsprozess, das sogenannte „Frontloading“ vor. Durch den vorgelagerten Zielsetzungsprozess ist die Planung klar auf die Erwartungen des Top-Managements ausgerichtet, die Zielwerte sind nachvollziehbar und (strategische) Maßnahmen können bereits zu diesem Zeitpunkt in die Planung integriert werden (vgl. *Abbildung 7*).

In einem nächsten Schritt sollten Grundsatzentscheidungen zu den Inhalten der einzelnen Teilplanungen getroffen werden. Dabei liegt im Best-Practice-Ansatz der Fokus der Planung auf den wesentlichen, steuerungsrelevanten Größen (Treiber), denn eine detaillierte, accounting-orientierte Planung ist zeitaufwendig und engt den unternehmerischen Handlungsspielraum unnötig ein. Durch den Fokus auf Eckwerte, auf aggregiertem Level, sowie nur für ausgewählte Erfolgsrechnungs-, Bilanz- und

Cash-Flow-Positionen und steuerungsrelevante KPIs (z. B. ROCE, EVA™ etc.) wird das Unternehmertum gestärkt.

In den Grundsatzentscheidungen zum Thema **Prozesse** sollten die zukünftigen Abläufe der einzelnen Teilplanungen definiert werden. Der Planungsaufwand wird durch ein automatisches Ableiten von Plan-Einzelabschlüssen (basierend auf systemisch automatisiert berechneten Vorschlagswerten) aus aggregierten Eckwerten deutlich gesenkt, d. h. durch die Verteilung auf Basis historischer Werte unter Berücksichtigung von Ist- und Plan-Effekten. Der in der Praxis verbreitete Ansatz einer manuellen Planung aller Kostenarten ist zeitintensiv und liefert nicht zwangsläufig Mehrwert in Bezug auf die Steuerungsrelevanz.

Bei den Grundsatzentscheidungen zu den eingesetzten **Methoden** und Verfahren in der Planung zählt eine Workflowunterstützung des Planungsprozesses zu den Best-Practice-Ansätzen. Häufig in der Praxis vorzufinden ist allerdings nach wie vor eine aufwendige, manuelle Erstellung der Planung in Excel. Durch die Unterstützung der Prozesse durch IT-Workflows wird der Planungsprozess beschleunigt, so dass mehr Zeit für das Controlling für die inhaltliche Auseinandersetzung und Analyse der Informationen bleibt.

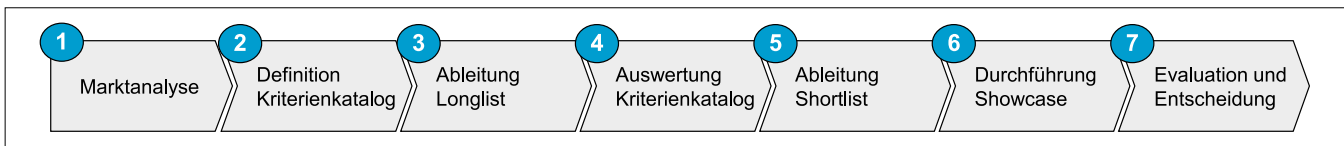


Abb. 8: Best-Practice Softwareauswahlprozess

## Erfolgsfaktoren

Moderne Konzepte der Planung sind durch Frontloading, Automatisierung, Agilität und Konzentration auf das Wesentliche gekennzeichnet. Der Fokus zeitgemäßer Planungsprozesse liegt auf den zentralen Treibern und Maßnahmen, die aus der Strategie abgeleitet und in der Planung verankert werden.

Das Orientieren an einer erprobten Vorgehensstruktur zur Erarbeitung eines Planungsprojekts, wie bspw. entlang des hier beschriebenen Best-Practice-Prozessmodells hilft dabei, sich nicht in Details zu verlieren, sondern zielgerichtet und strukturiert vorzugehen und grundlegende Entscheidungen zum zukünftigen Planungsprozess zu fällen und daran festzuhalten.

Zwingend notwendig für ein erfolgreiches Konzept ist es, die unternehmensspezifischen Anforderungen individuell im Fachkonzept zu berücksichtigen. Nur so bildet das Konzept eine aussagestarke Basis für die Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern und kann als umsetzungsorientierter, IT-naher Entwurf für die anschließende Softwareauswahl und Umsetzung in einem Planungssystem verwendet werden.

## Softwareauswahl

Nach der Erarbeitung des Planungskonzepts folgt die Softwareauswahl, die ebenfalls einem klar strukturierten und transparenten Vorgehen folgen sollte. Abbildung 8 zeigt die Best-Practice-Prozessschritte bei der Softwareauswahl.

### Prozessschritte

Ziel der **Marktanalyse** ist das Erstellen einer Liste der grundsätzlich relevanten Anbieter am Markt. Auf Basis des grundlegenden Soft-

ware-Leistungsspektrums, d. h. die Funktion der Software (z. B. Abbildung von Planungsfunktionalitäten), kann der Markt differenziert werden. Die Marktanalyse dient somit der Identifikation relevanter Softwarelösungen und konkret der Erstellung von standardisierten Anbieterprofilen.

Bei der **Definition des Kriterienkatalogs** empfiehlt sich ein Vorgehen in zwei Schritten. Zuerst werden K.O.-Kriterien bestimmt, welche zwingend zu erfüllende Leistungsanforderungen darstellen. In der Praxis haben sich ca. fünf bis zehn K.O.-Kriterien als ausreichend scharfes Selektionsinstrument bewährt. Danach werden dem Kriterienkatalog weitere entscheidungsrelevante Kriterien hinzugefügt. Um eine rasche Auswertung zu gewährleisten und eine Überforderung der Anbieter bei der Beantwortung des Kriterienkatalogs zu vermeiden, sollte der Katalog insgesamt nicht mehr als 50 Kriterien umfassen. Die einzelnen Kriterien erhalten unterschiedliche Punktegewichtungen, die Relevanzunterschiede zwischen den einzelnen Kriterien verdeutlichen. Wichtig beim Aufbau einer derartigen Evaluationsmatrix ist die Berücksichtigung sowohl fachlicher als auch technischer Kriterien. Die folgenden Punkte stellen eine Auswahl zu berücksichtigender Themen dar:

- Allgemeine Anbieteranforderungen (z. B. Anzahl der Software-Installationen in den letzten zwei Jahren, Branchenerfahrung)
- Fachliche Detailanforderungen (z. B. Simulationsmöglichkeiten, Funktionalitäten)
- Workflowanforderungen (z. B. Statusmonitoring)
- Modellierbarkeitsanforderungen (z. B. Skalierbarkeit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten)
- Technische Rahmenbedingungen (z. B. Integrationsfähigkeit in die Systemlandschaft)
- Verfügbarkeit von Implementierungspartnern
- Mengengerüst als Basis der Lizenz-, Implementierungs- und Betriebskosten

Die in der Marktanalyse gefundenen Softwarelösungen werden anhand der K.O.-Kriterien selektioniert und daraus eine **Longlist abgeleitet** (max. zehn Softwarelösungen).

Im nächsten Schritt erfolgen die **Auswertung des Kriterienkatalogs und die Ableitung der Shortlist**. Dazu wird der Kriterienkatalog an die Software-Anbieter der Longlist versendet und befüllt retourniert. Anhand des Wissens über die Softwareanbieter und der beantworteten Kriterienkataloge lassen sich nach formaler Punktevergabe ein Nutzenindex und zusammen mit den Informationen zu Lizenz-, Investitions- und Betriebskosten ein Kosten-Nutzen-Index bestimmen. Nebst diesen „harten“ Bewertungskriterien lässt der Rücklauf der beantworteten Kriterienkataloge auch Rückschlüsse auf die Interessenslage der einzelnen Software-Anbieter zu (z. B. vollständig befüllter Kriterienkatalog, ausführliche Antworten etc.). Die Shortlist sollte nicht mehr als fünf Kandidaten beinhalten.

**Durchführung Showcase:** Die verbleibenden Anbieter werden zur Showcase-Präsentation eingeladen. Ein Showcase bezeichnet eine Vorstellung des (Planungs-) Systems vor Ort. Um zu gewährleisten, dass die relevanten Punkte im System demonstriert werden, ist es sinnvoll einen Präsentationsleitfaden für den Showcase zu erstellen, welcher mit ausreichendem Vorlauf den eingeladenen Anbietern als „Drehbuch“ zur Verfügung gestellt wird. Die Aufgabe des Anbieters ist die Demonstration der im Showcase geforderten Aufgaben. Der Showcase umfasst vereinfachte, aber dennoch typische, für das Unternehmen relevante Aufgaben. Die im Präsentationsleitfaden beschriebenen Aufgaben werden wie beim Kriterienkatalog zu Evaluationszwecken mit einem Punktesystem bewertet.

Das Ergebnis der **Evaluation** des Kriterienkatalogs und des Showcase erlaubt ein Ranking der verbleibenden Softwarelösungen (vgl. Abbildung 9). Als Ergänzung können Referenzbe-



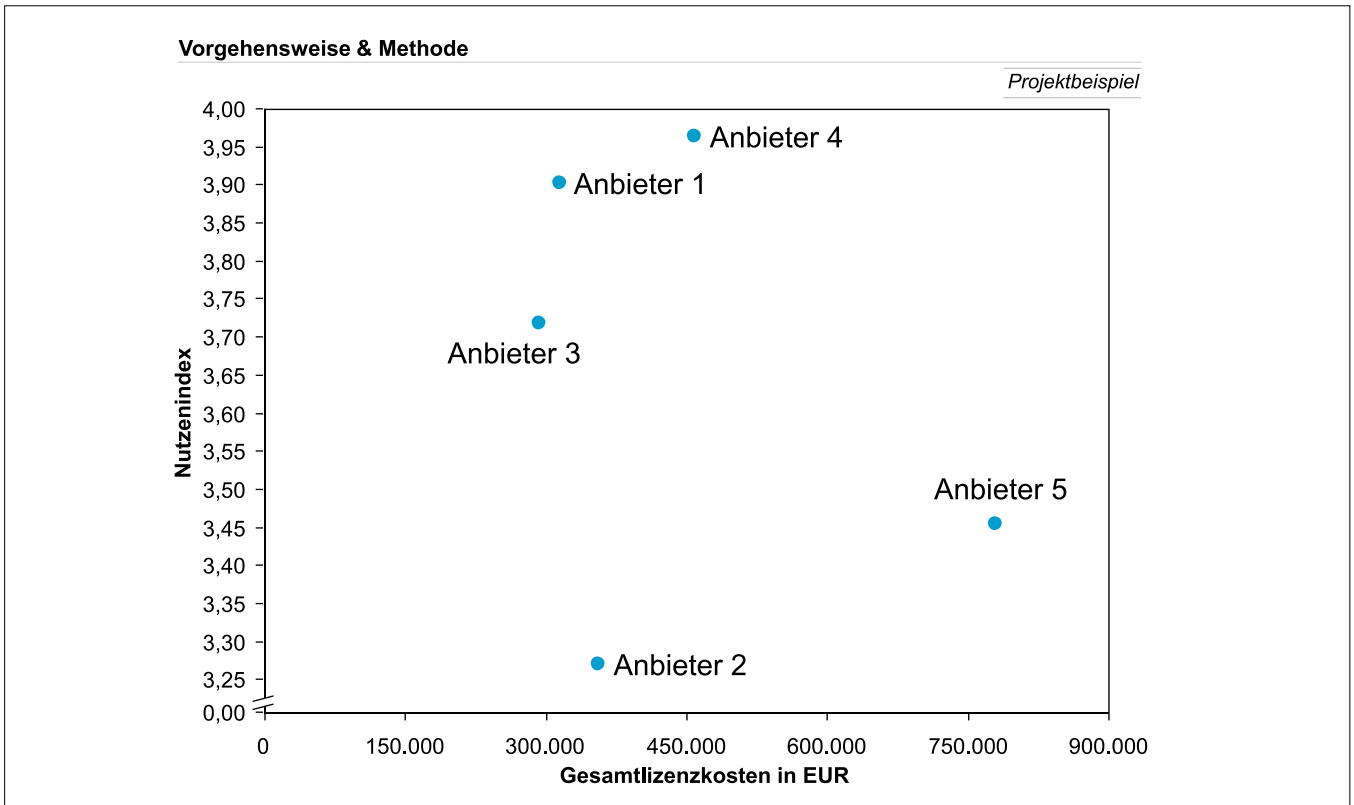


Abb. 9: Beispiel Gesamtbewertung nach Kosten- und Nutzen-Index

suche bei Unternehmen durchgeführt werden, die bereits Erfahrung mit der möglichen Lösung gesammelt haben. Um eine valide und finale Evaluation zu erreichen, ist eine kooperative Prüfung durch die Fachabteilung sowie die IT-Abteilung ratsam, daher sollte die finale **Entscheidung** für eine Softwarelösung von allen beteiligten Abteilungen gemeinsam getragen werden.

**Erfolgsfaktoren**

Erfahrungsgemäß ist es von entscheidender Bedeutung, dass die fachlichen Anforderungen die Ausgangsbasis für die Auswahl der Softwarelösung darstellen, d.h. die Geschäftsprozesse bestimmen die Software und nicht umgekehrt. Die Fachabteilung sollte als „Eigentümer“ und Treiber im Auswahlprozess agieren, ein IT-getriebener Ansatz birgt die Gefahr von Fehlentwicklungen und Akzeptanzproblemen. Ein anderer wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass

die ausgewählte Lösung gut in die Gesamt-IT-Architektur des Unternehmens passt. Sowohl die IT, als auch die Fachabteilung des Unternehmens sind frühzeitig in den Softwareauswahlprozess einzubinden. Zweckmäßig ist ein gut strukturierter und dokumentierter Softwareauswahlprozess, so dass politisch geprägte Interessenkonflikte im Projekt von vornherein minimiert werden.

**Im Sinne der Transparenz ist eine Fokussierung auf möglichst wenige, aussagekräftige Auswahlkriterien vorzunehmen.**

Bei den Showcase-Aufgaben (Präsentation der Software durch den Anbieter) sollte ebenfalls eine Konzentration auf die Anforderungen an die IT-Lösung erfolgen, die für das Unternehmen erfolgsentscheidend und erfahrungsgemäß problematisch sind. Am Ende des Projekts sollte das Projektteam eine eindeutige Empfehlung gegenüber den Entscheidungsgremien abgeben.

**Umsetzung**

Nach der Erarbeitung des Fachkonzepts und der Auswahl der geeigneten Software, erfolgt die Überführung in das ausgewählte IT-System. Der folgende Abschnitt liefert Prozessschritte sowie Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Umsetzung von Planungsprojekten.

**Prozessschritte**

Aus der praktischen Projekterfahrung hat sich die in Abbildung 10 dargestellte phasenorientierte Umsetzung bei Planungsprozessen als Best-Practice-Ansatz beim klassischen Wasserfallmodell herausgestellt.

Im **technischen Blueprint** werden die fachlichen Anforderungen aus dem Feinkonzept unter Einbindung der IT in technische Sprache übersetzt. Der Blueprint orientiert sich an der

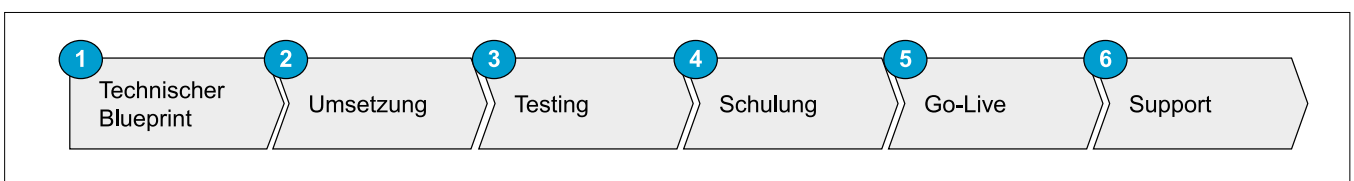


Abb. 10: Best-Practice-Ansatz zur phasenorientierten Umsetzung

technischen Machbarkeit, so liegt das Augenmerk auf der Umsetzbarkeit, der Wartbarkeit, der Benutzerfreundlichkeit sowie der Performance des Systems. Der technische Blueprint ist die Basis für die Durchführung bzw. Umsetzung des Systembetriebs.

Die Phase der **Umsetzung** – auch Customizing genannt – beinhaltet regelmäßig die zentrale Datenmodellierung, Datenwürfel werden aufgebaut, Planungsmasken erstellt, Schnittstellen angepasst sowie ein Berechtigungskonzept und Workflows eingerichtet. Die Umsetzungsphase beinhaltet ebenfalls die umfangreiche technische Dokumentation.

Im sogenannten **Testing** werden typische Planungs- und Verrechnungsflüsse als Testcase abgebildet. Testfälle werden vorab aus fachlicher und technischer Sicht festgelegt, Testdaten müssen generiert und detaillierte Ablaufskripte erstellt werden. In einem abschließenden User-Acceptance-Test wird das Planungssystem und die abgebildete Planungslogik von der Fachabteilung freigegeben. Am Ende der Testphase erfolgt die vollständige Systemabnahme. Für die Phase Testing inkl. Abnahme und Freigabe sollten rechtzeitig Ressourcen der Fachabteilung und ggf. des zukünftigen Betriebsteams eingeplant werden.

In der **Schulungsphase** werden ein Schulungskonzept sowie zielgruppenspezifische Schulungsunterlagen erstellt. Schulungen resp. das Coaching der Anwender finden am Planungssystem, ggf. mit Dummy-Zahlen, statt.

Nach erfolgreicher Testdurchführung und Freigabe wird das System für die geschulten Anwender produktiv gesetzt. Der sogenannte **Go-Live**, d. h. die eigentlich Inbetriebnahme, beinhaltet den Transport des Entwicklungssystems, über das Qualitätssystem (auch Testsystem genannt) ins Produktivsystem. Das Planungssystem ist nun produktiv und der erste Planungszyklus kann durchgeführt werden.

Um Einführungsrisiken zu minimieren, sollte für den ersten Planungszyklus im neuen IT-System eine **Supportphase** eingeplant werden. Dabei wird eine eigene Supportorganisation aufgebaut, mit einer klaren Struktur und Abläufen bei Problemmeldungen.

### Erfolgsfaktoren

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Planungssystemen ist **als Ausgangslage ein sauberes Fachkonzept**. So kann der Aufwand in der Umsetzungsphase deutlich gesenkt werden. Erfahrungsgemäß ist es ebenfalls von zentraler Bedeutung, dass die Fachabteilung auch in der Implementierung als „Eigentümer“ des Planungssystems agiert und aktiver Treiber des Projekts ist. **Ein ausschließlich IT-getriebener Ansatz birgt die Gefahr von Fehlentwicklungen und Akzeptanzproblemen**. Neben der ausgewählten Software sind die Kompetenz des IT-Umsetzungsteams und die Zusammenarbeit mit den Fachberatern im Projekt entscheidend. Ebenfalls zu empfehlen ist die Verwendung von vor-

gefertigten Modulen und Funktionalitäten, denn Modifizierungen von Standardsoftware sind regelmäßig teuer und wartungsaufwändig. Daher gilt: Erfolgreiche Projekte nutzen Standardfunktionalitäten.

### Change Management

Veränderungen am bestehenden Planungsprozess, insbesondere der Übergang zu einer Top-down-Planung, wie in Abschnitt „Konzept“ beschrieben, führen häufig zu Widerständen in der Organisation, die im Extremfall den Projekterfolg gefährden können. Daher sollten **frühzeitig akzeptanzsichernde Maßnahmen im Sinne eines Change Managements** ergriffen werden. So müssen bei der Implementierung eines neuen Planungsprozesses neben der technischen Umsetzung in den IT-Systemen auch die Denkstrukturen der Mitarbeiter verändert werden, denn die Zustimmung und das Commitment aller Beteiligten sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projekts. Mithilfe von Change- und Kommunikationsmaßnahmen sollten die Beteiligten von der Umstellung überzeugt und der Kulturwandel aktiv vorangetrieben werden. Die Mitarbeiter müssen verstehen, welche Bedeutung und Auswirkungen ihre Eingaben in das neue Planungssystem haben und das Management muss wissen, was es zukünftig an Daten geliefert bekommt und wie diese zustande gekommen sind (z. B. bei Reduktion der Plan-Detailierungstiefe). Ebenfalls sind Maßnahmen, wie z. B. Schulungen und Trainings in einem Kommunikationsplan aufzunehmen, um die Akzeptanz aller beteiligten Akteure zu gewinnen.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Quelle: Patrick Riepl / Steffen Gross: Gestaltungsmerkmale eines durchgängigen und effizienten Controllingkreislaufs, in: Finanz- und Rechnungswesen – Jahrbuch 2014, Seite 213-240, WEKA Business Media AG 2014. ■

### Autoren



#### ■ Daniela Stippich

ist Managing Consultant im Bereich „Controlling & Finance“ bei Horváth & Partners Management Consultants am Standort Zürich. Durch ihre Beratungstätigkeit verfügt sie über mehrjährige Erfahrung in der Unternehmenssteuerung, Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Optimierung von Planungs- und Reportingprozessen inkl. Umsetzungsbegleitung.

E-Mail: dstippich@horvath-partners.com

#### ■ Dr. Christian Offenhammer

ist Senior Projekt Manager bei Horváth & Partners Management Consultants am Standort Zürich. Der Autor verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Projekten im Bereich Controlling und Finanzen. Zudem ist der Autor Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

E-Mail: coffenhammer@horvath-partners.com





# Behavioral Strategic Planning

## Auswirkungen psychologischer Effekte auf den strategischen Planungsprozess und Implikationen für seine Ausgestaltung

von Bianca Drerup, Alina Bestmann und Andreas Wömpener

Die Effektivität der strategischen Planung wird durch eine Vielzahl psychologischer Effekte gefährdet. Dieser Beitrag thematisiert Effekte wie selektive Wahrnehmung, Selbstüberschätzung, Optimismus, discounting the future oder Opportunismus und erläutert ihre Auswirkungen auf die einzelnen Prozessschritte der strategischen Planung. Für jeden Schritt werden dabei Maßnahmen für das Management der Effekte hergeleitet.

### Psychologische Einflüsse auf die strategische Planung

Strategische Planung ist nicht ausschließlich das Resultat bewusster Entscheidungen. Unterbewusste Faktoren üben ebenso einen signifikanten Einfluss auf diese Planungsprozesse aus (siehe bereits Mintzberg, 1994, S. 12). Trotz der Fülle an Literatur über die Bedeut-

samkeit der Strategischen Planung im Unternehmen wurden Einflüsse menschlichen Verhaltens bisher in der Fachliteratur nur wenig betrachtet.

Die Forschungsdisziplin der Behavioral Economics **ergünden psychologische Motive im menschlichen Verhalten und zeigen deren Relevanz in der Ökonomie auf**. Diese Betrachtungsweise hat bisher wertvolle Einblicke geliefert (vgl. Beck, 2014, S.V f. und S. 9). Das Strategische Management hat jedoch mit der Forschung im Bereich der Verhaltenswissenschaft nicht Schritt gehalten. Gleichwohl scheint es jedoch akzeptiert, dass die menschliche Rationalität im strategischen Kontext zumindest begrenzt ist (vgl. Powell et. al, 2011, S. 1369 f).

Dieser Beitrag untersucht diese Lücke und identifiziert **die Einflüsse von psychologischen Effekten auf die strategische Pla-**

**nung**. Weiterhin werden die Auswirkungen der Effekte in den einzelnen Prozessschritten beleuchtet und geeignete Maßnahmen herausgearbeitet, um mit dem Einfluss der Effekte hinsichtlich eines effizienten Planungsprozesses umzugehen.

### Der strategische Planungsprozess

Es existiert keine eindeutige, allgemeingültige Definition des Begriffes der Strategischen Planung und daher kein allgemeingültiges Modell für ihren Prozess und dessen Unterteilung. Im Kern ist die Strategische Planung ein **„informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung der Anforderungen der Umwelt mit den Potenzialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern“** (Bea/Haas, 2013, S. 54).



Durchgeführt wird sie in einem Feld von komplexen Zusammenhängen und ist bezüglich ihres Umfangs, ihrer Einzelfragen und ihrer Rahmenbedingungen jeweils einzigartig (vgl. Grünig/Kühn, 2002, S. 85; vgl. Mintzberg, 1994, S. 15). Die konkrete Prozessgestaltung je Unternehmen ist dabei nicht richtig oder falsch, sondern kann je nach Unternehmensspezifika nur zweckmäßig durchgeführt werden (vgl. Bea/Haas, 2013, S. 57). In diesem Beitrag wurde eine kompakte Einteilung in die fünf Schritte: Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Kontrolle gewählt (siehe Abbildung 1).

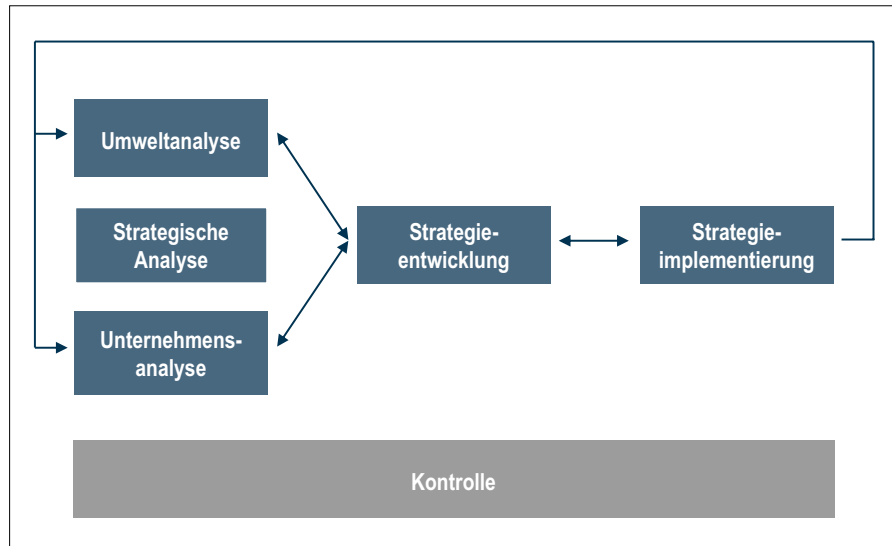


Abb. 1: Strategischer Planungsprozess

Die einzelnen Prozessschritte dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden, **da Wechselwirkungen und Verknüpfungen zwischen ihnen bestehen**. Die Hauptaufgabe in der ersten Phase (Strategische Analyse) ist die Beschaffung von externen und internen Informationen sowie deren Verarbeitung. Aufgrund der Komplexität ist die Analyse stets ein selektiver Prozess und daher risikoreich (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 164). Anschließend an die Analyse erfolgen die Entwicklung und die Wahl einer Strategie. Zu beachten ist dabei, dass die Grenze zur Analyse in der Praxis nicht eindeutig ist, weil die Schritte stark miteinander verzahnt sind (vgl. Staehle, 1999, S. 652; vgl. Grünig/Kühn, 2002, S. 101).

Die Implementierung einer neuen Strategie ist der schwierigste und am längsten dauernde Bestandteil des Prozesses der Strategischen Planung und gleichzeitig eine zentrale Phase, da alle Planungsanstrengungen wirkungslos sind, wenn die Strategie nicht effizient umgesetzt wird. Der Aspekt der Kontrolle nimmt eine prozessbegleitende Rolle ein, da er während der gesamten Planung erforderlich ist. Ziel und Aufgabe ist es, die Strategie beständig auf ihre weitere Tragfähigkeit hin zu plausibilisieren und eine Art Gegengewicht zur Selektivität der Planung zu schaffen (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 252 f.).

### Psychologische Effekte in der strategischen Planung

Die Entwicklung von klassischen menschlichen Entscheidungsmodellen, wie des homo oeco-

conomicus, hin zu solchen, die begrenzte Rationalität beinhalten, zeigt, dass sich die wissenschaftliche Forschung zunehmend mit der Psychologie beschäftigt. Dies basiert auf der Einsicht, dass menschliche Entscheidungen nicht nur rational, sondern durch verschiedene irrationale Effekte wie beispielweise Emotionen geprägt sind. Abbildung 2 zeigt eine Auswahl relevanter Aspekte für die strategische Planung, die in verwandten Forschungsgebieten, bspw. den Verhaltenswissenschaften oder dem Pro-

jektmanagement, bereits durch erste Untersuchungen thematisiert werden. Die einzelnen Bereiche beeinflussen sich dabei teils gegenseitig und werden folgend als Analyseraster auf die einzelnen Schritte des strategischen Planungsprozesses angewendet.

Die Bereiche der Kognition und der Motivation betreffen dabei in erster Linie die Fähigkeiten und Handlungsziele der einzelnen Person, während die Interaktion sich auf das zwischen-

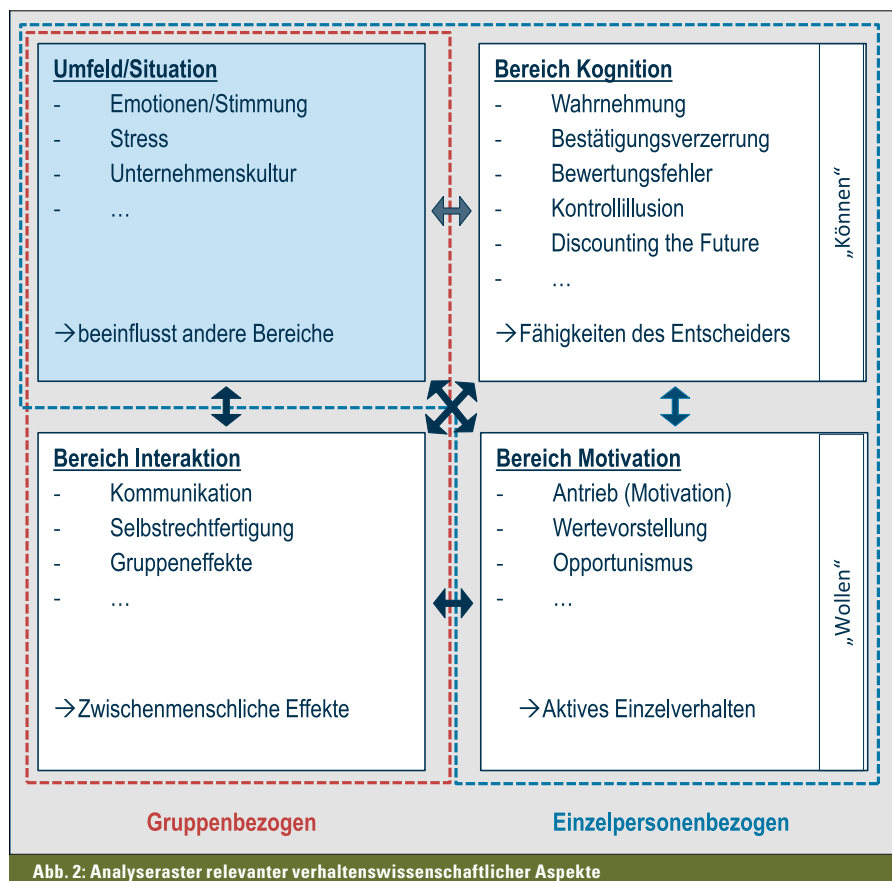


Abb. 2: Analyseraster relevanter verhaltenswissenschaftlicher Aspekte

Strategieprozessphase	Psychologische Effekte und mögliche Auswirkungen	Maßnahmen
Strategische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Kommunikative Barrieren</u>: Missverständnis</li> <li>• <u>Emotionen</u>: Ablenkung &amp; Unter-/Überschätzung</li> <li>• <u>Stress</u>: oberflächliche Analyse</li> <li>• <u>Gruppenarbeit</u>: größerer Erfahrungsschatz</li> <li>• <u>Wahrnehmung</u>: selektiv</li> <li>• <u>Bestätigungsverzerrungen</u>: bestehende Infos</li> <li>• <u>Discounting the future</u>: Überbewertung kurzfristiger Daten</li> <li>• <u>Motivation</u>: unsorgfältige Analyse</li> <li>• <u>Opportunistisches Verhalten</u>: Interne Interessenskonflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutige &amp; adressatengerechte Formulierung</li> <li>• angenehme Atmosphäre</li> <li>• Trennung von operativer und strategischer Planung</li> <li>• heterogene Gruppen und Teambildung</li> <li>• 4-Augen Prinzip und Fortbildung</li> <li>• keine Einzelarbeit</li> <li>• zukünftige Ziele festlegen</li> <li>• Strukturierung der Analysefelder: Templates</li> <li>• Controller als Advocatus Diaboli</li> <li>• Strategiebedeutung herausstellen</li> </ul>
Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Emotionen</u>: Unvoreingenommenheit vs. Zeitaufwand</li> <li>• <u>Gruppen</u>: innovative Lösungen vs. Zeitaufwand</li> <li>• <u>Wahrnehmung &amp; Stress</u>: verhindern sorgfältige Strategiewahl</li> <li>• <u>Opportunistisches Verhalten</u>: Widersprüche im Management</li> <li>• <u>Zu positive Emotionen</u>: Risikounterschätzung (insb. SWOT-Analyse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessenes, neutrales Arbeitsumfeld</li> <li>• heterogene, interdisziplinäre, interkulturelle Teams</li> <li>• frühzeitige Einbindung des mittleren Managements</li> <li>• Szenario-Analyse verdeutlicht Unsicherheit; Teamarbeit</li> </ul>
Strategieimplementierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Wahrnehmungen</u>: Fehlinterpretationen</li> <li>• <u>Discounting the future</u>: unvollständige Implementierung</li> <li>• <u>Emotionen</u>: bei positivem Umgang höhere Unterstützung</li> <li>• <u>Motivation</u>: Gegenstromverfahren erhöht Unterstützung aber auch Zeitaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Maßnahmenformulierung</li> <li>• Terminierung der Umsetzungsmaßnahmen</li> <li>• Überzeugung der Mitarbeiter</li> <li>• Sensibilisierung hins. möglicher Effekte</li> <li>• konstruktives Feedback</li> <li>• Gruppenentscheidungen</li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Bestätigungsverzerrungen</u>: unentdeckte Missstände</li> <li>• <u>Selbstrechtfertigung und Bewertungsfehler</u>: unterschlagene Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Suche nach Fehlern</li> <li>• kritikfähige Unternehmenskultur und offene Kommunikation zwischen Hierarchien</li> </ul>

Abb. 3: Psychologische Effekte und Gegenmaßnahmen im strategischen Planungsprozess

menschliche Verhalten mit anderen Personen bezieht und somit gruppenbezogen zu betrachten ist. Das Umfeld nimmt dabei eine gesonderte Stellung ein, da es den Aktionsrahmen darstellt und somit sowohl die einzelne Person als auch die Aktion in Gruppen auf einer grundlegenden Ebene beeinflusst (vgl. [Abbildung 2](#)).

### Auswirkungen psychologischer Effekte auf den Planungsprozess und Implikationen

Da Menschen Träger der Planung sind, ist das Modell eines rein analytischen und rationalen Planungsprozesses in diesem Kontext realitätsfern. Um die Einflüsse psychologischer Effekte auf den Planungsprozess herauszustellen, werden die Prozessschritte der Strategischen Planung im Folgenden sukzessiv untersucht und

ihre Auswirkungen herausgearbeitet. Außerdem werden Handlungsempfehlungen im Sinne von Maßnahmen diskutiert, mit denen den herausgearbeiteten psychologischen Einflüssen begegnet werden kann. **Dies geschieht mit dem Ziel einer Steigerung der Effektivität und Effizienz des Planungsprozesses.** [Abbildung 3](#) stellt die relevanten psychologischen Effekte mit ihren Auswirkungen und Maßnahmen zusammenfassend für die Prozessschritte in der strategischen Planung dar.

#### Umweltanalyse und Unternehmensanalyse

Ziel der strategischen Analyse ist es, alle relevanten Informationen zu erfassen, die ein hohes strategisches Erfolgspotenzial aufweisen. Von zentraler Bedeutung ist daher, dass das Unternehmensziel und die strategische Agenda

verstanden wurden. Hierfür ist insbesondere eine klare Formulierung und adressatengerechte Kommunikation der Vorgaben im Vorfeld elementar, um zu verhindern, dass unzweckmäßige Informationen gesammelt werden (vgl. Mintzberg, 1994, S. 13).

Menschliche **Emotionen** sind in der strategischen Analyse ein nicht zu unterschätzender Faktor. Eine stimmige emotionale Verfassung in Kombination mit dem Vorhandensein kognitiver Fähigkeiten fördert das Erkennen neuer, strategischer Möglichkeiten (vgl. Michl et al., 2010, S. 89). Neben der flexibleren kognitiven Auffassung bestehen allerdings gleichzeitig eine erhöhte Gefahr der Ablenkung und Wahrnehmungsverzerrung, da Emotionen in vielfältiger Hinsicht das Denken beeinflussen (vgl. Michl et al., 2010, S. 90). Eine Maßnahme, die seitens des Managements ergriffen werden kann, ist

die bewusste Schaffung einer angenehmen Atmosphäre im Umfeld wie auch im Team. Ein zu lockeres und entspanntes Klima sollte jedoch vermieden werden, damit die Aufgaben mit der nötigen Sorgfalt bearbeitet werden. Die Aufgaben sollten klar strukturiert und zugeteilt sein sowie den Fähigkeiten der Person entsprechen, **da eine Unter- oder Überforderung zu kontroproduktivem Stress führen kann.**

Ein weiterer Stress-Faktor ist Zeitdruck, welcher eine schnelle und nur oberflächliche Analyse zur Fristeinhaltung zur Folge hat. Weiterhin werden die kognitiven Fähigkeiten dahingehend beeinträchtigt, dass wichtige Informationen nur selektiv oder verzerrt wahrgenommen werden (vgl. Mintzberg, 1994, S. 14). Da die strategische Planung in der Regel parallel zum Tagesgeschäft stattfindet, sollten der Zeitdruck und die Arbeitsbelastung durch andere Prozesse begrenzt werden, indem operative Prozesse von der strategischen Analyse zeitlich getrennt werden.

Die Datensuche und Analyse in einer harmonischen **Gruppe von Mitarbeitern** hat den Vorteil, dass die Suche durch einen größeren Erfahrungsschatz bereichert und das Finden originellerer Lösungen ermöglicht wird. Bei divergierenden Ziel- oder Arbeitsvorstellungen der Teammitglieder, welche sich beispielsweise in unterschiedlichen Auffassungen zur Dokumentenerstellung, zur Methodenwahl oder zur Konsultation eines externen Beraters äußern können, entstehen Konflikte, und auch der Zeiteinsatz ist bedeutend größer als bei alleiniger Entscheidung (vgl. Staehle, 1999, S. 28; Grünig/Kühn, 2002, S. 85 f.). Auch an dieser Stelle sind teambildende Maßnahmen zur Förderung eines positiven Gruppenverständnisses sinnvoll.

Da es bei der Analyse um die Erfassung von Informationen geht, sind psychologische Effekte aus dem Bereich der **Wahrnehmung** besonders relevant. Um aus der Fülle an Informationen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens die relevanten Informationen möglichst genau zu erfassen, ist eine Selektion nötig. Besonders das Unternehmensumfeld ist sehr komplex und schwer abzubilden, da die strategischen Fragestellungen zukünftige Entwicklungen betreffen. Die Wahrnehmung und

Erkennung der aktuellen Situation und neuen Möglichkeiten ist jedoch elementar wichtig für die spätere Strategiefindung (vgl. Michl et al., 2010, S. 91). Die konsequente Umsetzung des Vier-Augen-Prinzips ist eine Möglichkeit, die selektive Wahrnehmung von Einzelpersonen einzuschränken. Da die Auffassungsgabe in positiver Stimmung verbessert ist, ist auch in diesem Zusammenhang eine gute Atmosphäre förderlich. Durch eine gezielte Fortbildung kann die selektive Wahrnehmung ebenfalls vermindert werden (vgl. Mahlendorf, 2009, S. 34; vgl. Michl et al., 2010, S. 89).

**Bestätigungsverzerrungen**, welche durch das Suchen von bestätigenden Informationen auftreten, sind für die Analyse strategischer Daten besonders nachteilig, da optimale Strategien unter Umständen äußerst innovativ sind. Die Beteiligung mehrerer Personen kann schwerwiegende Auswirkungen wie subjektive Interpretation von Informationen und selektive Wahrnehmung begrenzen oder gar verhindern. Der Effekt Discounting the future ist für die Analyse strategischer Daten besonders schädlich, da gerade langfristige Daten von großer Relevanz sind. Eine Möglichkeit, mit dem Effekt umzugehen, ist die Zuteilung strategischer Maßnahmen auf zukünftige Ziele. Hierdurch wird transparent, was in einem bestimmten Zeitrahmen erreicht werden muss.

Hinsichtlich der **Motivation** ist ein wesentlicher Faktor für unmotiviertes Verhalten unzureichende Information. Aufgrund der unübersichtlichen Fülle an Informationen in der Analysephase ist anzunehmen, dass ein unübersichtlicher Informationsstand eher die Regel sein wird. Unter einer potenziell folgenden Frustration leiden die Ergebnisse qualitativ. Eine mögliche Maßnahme ist die Strukturierung der Analysefelder und damit verbunden eine entsprechend geringere Menge an möglichen Informationen. Die Verwendung von Templates kann an dieser Stelle der Strukturierung und Standardisierung dienen.

Neben der Betrachtung der allgemeinen Analysestätigkeit ergeben sich wesentliche Unterschiede zwischen Umwelt- und Unternehmensanalyse in erster Linie durch die Betrachtung von externen und internen Informationen und die entsprechende Anwendung spezieller Me-

# Erweitern Sie Ihren Horizont

## Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: 14. Oktober 2016

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

## Business Controlling, MBA

Beginn: 14. Oktober 2016

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

### Donau-Universität Krems

marzena.michalik@donau-uni.ac.at

+43 (0)2732 893-2826

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

**1/3  
Stipendium**  
für Frauen und männliche  
Wiedereinsteiger  
(1/3 Studiengebühr)



thoden und Instrumente. Zusätzlich zu den kognitiven Beschränkungen der Person bestehen für die **Umweltanalyse** in der Regel Informationsdefizite. Für die Chancen- und Risikoanalyse ist empirisch belegt, dass die Bewertung von Faktoren des Umfeldes kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen durch Kontrollillusion, Discounting the future und Bestätigungsverzerrungen unterliegt (vgl. Bausch, 2006, S. 212). Angenommen wird etwa, dass beispielsweise in positiver Stimmung zu optimistische Werte geschätzt werden und daher Chancen überbewertet und Risiken unterschätzt werden. Eine Person in der Rolle eines ‚Advocatus Diaboli‘ kann durch bewusst pessimistische Argumente solchen Überschätzungen und dem Optimismus selbst gegensteuern. Diese Position **nimmt idealerweise ein Controller ein**, der im Sinne des Vier-Augen-Prinzips die Rationalität sicherstellt, indem er Ideen auf den Prüfstand stellt (vgl. Mahlendorf, 2009, S. 41).

Im Rahmen der **Unternehmensanalyse** sind nicht alle Aspekte des Unternehmens für die jeweilige Strategieformulierung von Bedeutung, sodass sich auch hier die Gefahr fehlerleitender Annahmen durch eine selektive Wahrnehmung ergibt (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 193). Insbesondere für die Abschätzung möglicher Potenziale wird angenommen, dass subjektive Interpretationen, beeinflusst durch persönliche Erfahrungen, unterschiedliche Ergebnisse und damit Verzerrungen hervorrufen können. Weiterhin können asynchrone Informationen **interne Interessenskonflikte** katalysieren, so dass etwa zwischen verschiedenen Hierarchiestufen des Managements bewusst unvollständige Informationen weitergegeben werden und die strategische Planung folglich auf unvollständigen oder verzerrten Daten basiert. Ein solches opportunistisches Verhalten kann nur sehr begrenzt, etwa durch eine Betonung der Bedeutung der Strategie für das Unternehmen und eine ausreichende und transparent dokumentierte Kommunikation gemindert werden.

### Strategieentwicklung

Im Rahmen der Strategieentwicklung werden zunächst **Alternativen** entwickelt. Positive Emotionen begünstigen eine größere Unvoreingenommenheit in der Entscheidungsfindung,

sodass neue strategische Möglichkeiten schneller erkannt werden. Auf der anderen Seite jedoch fördert eine positive Stimmung Ablenkungen, wodurch der Entscheidungsprozess dementsprechend länger dauert (vgl. Michl et al., 2010, S. 90). Ein entsprechendes Arbeitsumfeld kann den Gemütszustand sinnvoll beeinflussen und kreative Strategien ermöglichen.

Strategische Entscheidungen werden oft in Teams getroffen, welche aus Personen unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchien bestehen. Dadurch ergibt sich der Vorteil, dass durch einen größeren Erfahrungs- und Wissensschatz der Gruppe das Finden innovativer und vielseitiger Lösungen gefördert wird (vgl. Staehle, 1999, S. 28). Die Entscheidungsfindung dauert in Gruppen jedoch länger als bei Einzelentscheidungen. Da die Strategieentwicklung neuartige Strukturen und Themen behandelt, führen homogene Gruppen zu geringwertigeren Entscheidungen im Vergleich zu heterogenen Gruppen, welche bei der Entwicklung von Alternativen eine größere und vielseitigere Wissensbasis bieten. Als eine weitere wirksame Maßnahme kann daher **die Entwicklung von Strategien in heterogenen, interdisziplinären Teams** abgeleitet werden. Kulturell gemischte Gruppen arbeiten dabei aufgrund unterschiedlicher Hintergründe tendenziell effektiver.

An die Entwicklung der Alternativen schließt sich deren **Bewertung** an. Ob eine bestimmte Emotion die Bewertung oder Entscheidung unterstützt oder behindert, hängt oft von der Zusammenwirkung kognitiver und motivationaler Aspekte ab (vgl. Lerner et al., 2015, S. 816). Hier sei beispielhaft angeführt, dass bei der Einschätzung von Risiken negative Emotionen und Angst zu einer Überschätzung und positive Emotionen zu einer Unterschätzung der Risiken führen (vgl. Beck, 2014, S. 296). Beide Formen sind für die strategische Analyse nicht zielführend, da die Angst ein Risiko einzugehen strategische Erfolge verhindern und die Überschätzung von Risiken zu Verlusten führen kann. In einer Entscheidungssituation zu einer Unternehmensübernahme beispielsweise erinnert sich ein Topmanager in einer schlechten Stimmung eher an in der Vergangenheit gescheiterte Übernahmen als an erfolgreiche (vgl. Michl et

al., 2010, S. 88). Wichtige strategische Bewertungen sollten deshalb in einem möglichst neutralen Arbeitsklima angestellt werden, das es führungsseitig herzustellen gilt.

Als abschließender Schritt steht die **Wahl** einer der alternativen Strategien an. Da die Entscheidungsträger in Form des Topmanagements in der Regel mit hohem Zeitdruck und Stress umgehen müssen, können sich psychologische Faktoren auch hier auf die Entscheidungswahl auswirken (vgl. Michl et al., 2010, S. 90). Rivalitäten im Management können bspw. zu Druck und somit zu begrenzter Wahrnehmung führen, welche eine bedachte sorgfältige Strategiewahl verhindert. Analog zur Analysetätigkeit kommt eine positive Atmosphäre einer effizienten Strategieentwicklung zu Gute, da positive Emotionen bei der Stressbewältigung unterstützen.

Bei der Entscheidung für eine Strategie geht es oft auch darum, die vertretenen Interessen durchzusetzen und Machtverhältnisse zu demonstrieren (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 242). Auch zwischen Topmanagement und mittlerem Management kann es dabei zu Meinungsverschiedenheiten kommen. Eine mögliche Gegenmaßnahme ist eine frühzeitige Einbindung des mittleren Managements in den Prozess, um so gemeinsame Ziele zu schaffen.

Eine Risikoverzerrung durch Emotionen kann beispielsweise durch eine ergänzende Anwendung der Szenario-Analyse abgemildert werden, da durch das bewusste Erstellen optimistischer und pessimistischer Szenarien fehlerhafte Einschätzungen transparent und bemerkt werden. Sie birgt jedoch durch das Erfassen potenziell falscher Einflussfaktoren das Risiko, wesentliche Effekte zu übersehen, da wenige Vorgaben gemacht werden, sodass auch hier die individuelle Bewertung Einfluss auf die Prognosen nimmt (vgl. Kreikebaum et al., 2011, S. 248, S. 253 und S. 256).

### Strategieimplementierung

Auf die Entwicklung folgt die **Implementierung** der Strategie. Ungenaue Strategieformulierungen führen zu einem überhöhten Interpre-

tationsspielraum und unklaren Handlungsmaßnahmen. Als Folge weichen die subjektiven Wahrnehmungen der Beteiligten von den eigentlichen Zielen ab und die Strategie wird nicht konsequent umgesetzt. Konkrete Zielvorgaben und -formulierungen grenzen demnach die subjektiven Wahrnehmungen ein.

Da die Implementierung der Strategie längerfristige Aufgaben mit sich bringt, besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter in erster Linie dem dringenden Alltagsgeschäft widmen und die Aufgaben der Strategie verschoben werden (vgl. Zagotta/Robinson, 2002, S. 32; vgl. Grünig/Kühn, 2002, S. 354). Annahmegemäß spielt neben bestehendem Termindruck auch der Effekt des Discounting the future eine Rolle. Die Folge wäre eine nicht vollständig implementierte Strategie durch die Verschiebung der Maßnahmen. Eine Terminierung der Umsetzungsmaßnahmen in Verbindung mit einer kontinuierlichen Kontrolle kann hier Abhilfe schaffen. Neben der Kontrolle ist die Überzeugung der Mitarbeiter ein wichtiger Faktor, da durch den reinen Aufbau einer Druckkulisse Widerstand entsteht.

Schon das Wissen der Beteiligten um die Bedeutung von Emotionen und ihre Implikationen für die Strategische Planung ist für ihre Interaktion im Rahmen der Strategieumsetzung nützlich. Die Ignoranz von Emotionen im geschäftlichen Umfeld vernachlässigt die Tatsache, dass dies in der Regel nicht möglich sein wird und zum anderen, dass Emotionen sinnvoll genutzt werden können. Wenn ein positiv emotionaler Umgang auf einer Vertrauensbasis gepflegt wird, werden auch kritisch gesehene Vorgänge eher unterstützt (vgl. Shapiro, 2009, S. 30). **Zugehörigkeitsgefühl oder Stolz fördern die nötige Leistungsbereitschaft**, welche durch eine große Aufgabenvielfalt, das Verständnis der Aufgabe als sinnstiftend oder durch konstruktives Feedback von Vorgesetzten erreicht werden kann (vgl. della Picca/Spisak, 2013, S. 85).

Trotz ihrer Nachteile wirkt sich die Anwendung des **Gegenstromverfahrens** in der strategischen Planung positiv auf die Strategieimplementierung aus. Die durch die Top-down-Planung aufkommenden Widerstände der unteren Führungsschichten werden durch deren

Beteiligung vermindert, sodass aufgrund einer stärkeren Identifikation mit der Strategie diese realitätsnaher erscheint und motivierter umgesetzt wird (vgl. Kreikebaum et al., 2011, S. 22; vgl. Bea/Haas, 2013, S. 214). Bei divergierenden Zielvorstellungen der Teammitglieder zur Strategieumsetzung entstehen jedoch Konflikte und auch der Zeiteinsatz ist bedeutend größer als bei alleiniger Entscheidung (vgl. Staehle, 1999, S. 28).

Im Zuge der Strategieimplementierung wird die **Balanced Scorecard** häufig verwendet, welche die Kommunikation der Maßnahmen zur Implementierung verbessert und ein gemeinsames Verständnis der Strategie schaffen soll (vgl. Kreikebaum et al., 2011, S. 272 und S. 278). Da sie eine Beschränkung auf die wesentlichen Ziele und Kennzahlen vorsieht, ist eine Selektion nötig. Auch hierbei kann angenommen werden, dass die Trennung nach wichtigen und weniger wichtigen Inhalten subjektive Einflüsse zulässt. Die angestrebte Kommunikation der Umsetzungsmaßnahmen wäre somit subjektiv gefärbt und verzerrt. Auch hier kann die Beteiligung mehrerer Personen mit unterschiedlichen Hintergründen und aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen die Objektivität der Ergebnisse fördern.

## Kontrolle

Die strategische Kontrolle erstreckt sich über den gesamten Planungsprozess. Mit dem Festlegen der Annahmen während der Analyse setzt die Prämissenkontrolle ein. Sie überprüft während des Prozesses laufend die Gültigkeit der anfangs unterstellten Annahmen. Hier besteht die Gefahr, dass durch Bestätigungsverzerrungen eher bestätigende Informationen gesucht werden und mögliche Fehlannahmen unentdeckt bleiben. Das gezielte Suchen nach Gründen für eventuelle Störungen kann helfen aufzuzeigen wo die Prämissen eventuell nicht beständig sind und die Selektivität kompensieren (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 193, S. 252, S. 254.).

Die mit der Implementierung einsetzende Durchführungskontrolle soll Abweichungen von festgelegten Zwischenzielen frühzeitig erfassen, um rechtzeitig korrigierende Maßnahmen ergreifen zu können. Generell ist dazu festzustellen, dass Informationen zur strategischen Kontrolle vor allem von oberen Führungskräften als unangenehm empfunden und daher nicht gerne weitergegeben werden. Neben den Hemmnissen zur Informationsweitergabe verhindern Machtverhältnisse die effizien-

## Autoren



### ■ Bianca Drerup

ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL und Controlling an der Universität Duisburg-Essen sowie dort und bei Deloitte Consulting als Doktorandin tätig. Ihre Schwerpunkte sind Transformationsprozesse im Controlling, Konzerncontrolling sowie Finance Organisation und Governance.

E-Mail: bianca.drerup@uni-due.de

### ■ Alina Bestmann

ist Trainee bei der Deutschen Telekom AG. Bis 2015 war sie Masterandin des Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen (Fachrichtung Maschinenbau) an der Universität Duisburg-Essen mit dem betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt Controlling und Unternehmenssteuerung. Im Rahmen ihrer Abschlussarbeit befasste sie sich mit strategischen Planungsprozessen.

E-Mail: alina.bestmann@t-online.de



### ■ Prof. Dr. Andreas Wömpener

ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Controlling an der Universität Duisburg-Essen. In Forschung und Lehre befasst er sich insbesondere mit den Schnittstellen zwischen der Betriebswirtschaft und den ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen.

E-Mail: andreas.woempener@uni-due.de

ente Kontrolle. Aus Gründen der Selbstrechtfertigung werden eventuell bestehende Bewertungsfehler, die während der Planung beispielsweise aufgrund einer (Selbst-)Überschätzung (Overconfidence) gemacht wurden, vertuscht. Demzufolge werden negative Kontrollinformationen unterschlagen oder nicht rechtzeitig weitergegeben, sodass Fehler in der Planung unter Umständen nicht rechtzeitig durch das obere Management bemerkt werden können. Neben der Selbstrechtfertigung können Barrieren durch Machtverhältnisse dazu führen, dass Fehlentwicklungen nicht kommuniziert werden. **Eine kritikfähige Unternehmenskultur inklusive offener Kommunikationswege kann zu einer effizienten und effektiven Strategiekontrolle beitragen** (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 261). Aufgrund der beschriebenen Machtbarrieren muss eine offene Kommunikation zwischen den Hierarchien gefördert werden.

Da die strategische Kontrolle auf der direkten Beobachtung des operativen Geschäfts in den Unternehmensbereichen basiert, ist die Informationsaufnahme der relevanten Daten durch eine Vorinterpretation der dortigen Mitarbeiter geprägt. Diese müssen ein richtiges Verständnis des strategischen Ziels haben, um die benötigten Daten richtig auszuwählen. Aufgrund der fehlenden Nähe der Unternehmensspitze zur operativen Leistungserstellung in den Unternehmensbereichen kommt eine Zentralisierung aller Kontrollaufgaben hier nicht in Frage (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 259).

## Fazit

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wurde aufgezeigt, dass eine Vielzahl von rationalitätsbegrenzenden Einflüssen existiert. Insbesondere das Zusammenspiel verschiedener psychologischer Aspekte verursacht vielschichtige, potenziell negative Auswirkungen auf den Strategieprozess. Individuelle und subjektive Entscheidungsprozesse erzeugen Verzerrungen, welche mannigfaltige Auswirkungen auf den Prozess der Strategischen Planung haben.

Sinnvolle Maßnahmen zur Gegensteuerung betreffen im Kern zwei Aspekte: Erstens sollen subjektive Einflüsse auf die strategische Pla-

nung gemindert werden, indem mehrere Personen unter Beachtung der Gruppeneffekte am Strategieprozess beteiligt werden und ein positives Arbeitsumfeld geschaffen wird. Zweitens kann allein das Bewusstsein (etwa durch Schulungen) um die auftretenden Effekte Verzerrungen verringern und den Strategischen Planungsprozess verbessern, da die eingebundenen Entscheidungsträger ihr Verhalten entsprechend anpassen können. Diese Maßnahmen tragen zu einer Verbesserung des strategischen Planungsprozesses und einer Begrenzung potenziell negativer psychologischer Effekte bei.

## Literatur

Bausch, A. (2006): Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9., überarbeitete Auflage, Berlin et al., S.195-214.

Bea, F. X./Haas, J. (2013): Strategisches Management, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Konstanz.

Beck, H. (2014): Behavioral Economics – Eine Einführung, Wiesbaden.

della Picca, M./Spisak, M. (2013): Psychologische Grundlagen für Führungskräfte, in: Steiger, T./Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte – Führungskompetenz und Führungswissen, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin et al., Bd. 1, S.65-112.

Grünig, R./Kühn, R. (2002): Methodik der strategischen Planung – Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Kreikebaum, H./Gilbert, D. U./Behnam, M. (2011): Strategisches Management, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

Lerner, J. S./Li, Y./Valdesolo, P./Kassam, K. S. (2015): Emotions and Decision Making, in: Annual Review of Psychology, Volume 66, S. 799-823.

Mahlendorf, M. D. (2009): Eskalation des Commitments bei scheiternden Projekten – Eine empirische Untersuchung kognitiver Eskalationsfaktoren und verhaltenswissenschaftlich

basierter Controllingmaßnahmen, 2. Auflage, Remshalden.

Michl, T./Welpel, I. M./Spörrle, M./Picot, A. (2010): Der Einfluss affektiver Zustände auf den strategischen Entscheidungsfindungsprozess, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisation und Strategie – Managementforschung 20, Wiesbaden, S.79-112.

Mintzberg, H. (1994): Das wahre Geschäft der strategischen Planer: Unternehmensplaner sollten Managern helfen strategisch zu denken, in: Harvard-Business-Manager, Nr. 3, S.9-15.

Powell, T.C./Lovallo, D./Fox, C. R. (2011): Behavioral Strategy, in: Strategic Management Journal, 32, S. 1369-1386.

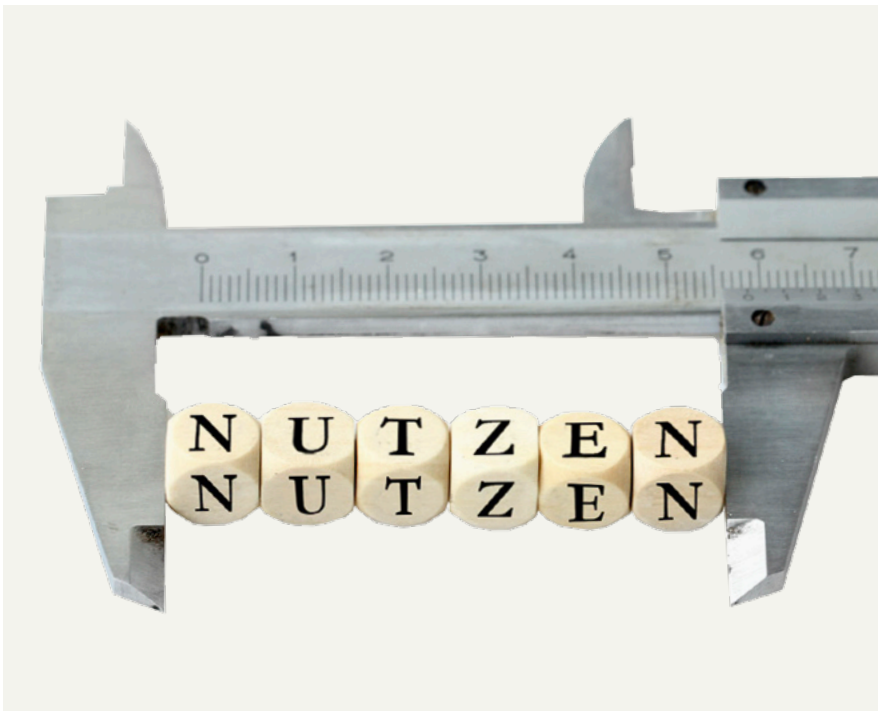
Shapiro, D. (2009): Why Repressing Emotions is bad for business, in: Harvard Business Review, Volume 87, Issue 11, S. 30.

Staehele, W. H. (1999): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8., überarbeitete Auflage, München.

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): Management – Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Zagotta, R./Robinson, D. (2002): Keys to Successful Strategy Execution, in: The Journal of Business Strategy, Jg. 32, Heft 1, S. 30-34. ■





## Erfolgsfokussierte Priorisierung – stets vorher wissen, worauf es wirklich ankommt

von Gregor Stausberg

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen einen immer größeren Aufwand betreiben, um die steigende Zahl und Komplexität der Maßnahmen und Projekte zu bewältigen. Wie eine große Studie belegt, verzetteln sich immer mehr Unternehmen bei Maßnahmen und Projekten, wodurch ein Großteil der eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft. Geplatze Termine und gescheiterte Projekte kosten die Unternehmen nicht nur viel Geld, sondern auch ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Das ist fatal, denn „*survival of the fittest*“ gilt auch in der Wirtschaft.

**Mit der vorgestellten Methode der Erfolgsfokussierten Priorisierung wird die Hauptursache für Verzettelung und ineffiziente Projekte beseitigt.** Denn mit ihr wird das Nutzenpotenzial von Maßnahmen und Projekten objektiv ermittelt, bevor über sie entschei-

den wird. Die in wenigen Minuten ermittelten Werte zeigen zuverlässig an, wie hoch das Nutzenpotenzial einer Maßnahme tatsächlich ist – unabhängig davon, ob er finanzieller Art ist, oder sich positiv auf Effizienz, Image, Qualität, Gesundheit, Umwelt oder Compliance auswirkt.

Diese objektiv ermittelten Werte ermöglichen es, klare Prioritäten zu setzen, die Ressourcen auf die Maßnahmen mit hohem Nutzen zu fokussieren und diese voranzutreiben – ohne die sonst üblichen Diskussionen und Ressourcenkonflikte und Probleme. Auf diese Weise werden auch die Leistungsträger von weniger Wichtigem entlastet und die Zahl der umgesetzten Maßnahmen und Projekte mit hohem Nutzen steigt. In der Folge werden die Unternehmen schnell wirtschaftlicher und wettbewerbsfähiger; kurzum erfolgreicher.

## Verlust von Ressourcen durch „Verzettelung“

Wie die Studie *Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung* (Gröger, 2004) belegt, ist der Wirkungsgrad bei Projekten so niedrig, dass der Großteil der für Projekte eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft. Für die Studie über die Effektivität und Effizienz von Projekten wurden nahezu 1.000 deutsche Führungskräfte befragt. Den Angaben zufolge **sind nur 43% der Maßnahmen strategisch sinnvoll** und hiervon werden **nur 31% erfolgreich umgesetzt**. Das ergibt einen Gesamtwirkungsgrad von nur 13% – d. h., (vgl. [Abbildung 1](#)) die wirtschaftlichen Schäden für die Unternehmen sind enorm; allein für die deutsche Wirtschaft wird auf ca. 150 Mrd. EURO jährlich geschätzt. Der Chaos-Report (Standish Group, 2015) kommt bei der Auswertung von über 40.000 IT-Projekten zu ähnlichen Ergebnissen.

Bei näherer Betrachtung wird klar, dass **über die Hälfte der Ressourcen durch Verzettelung verlorengeht**. Und da die Projektergebnisse weit hinter den Erwartungen zurückbleiben, müssen weitere kostentreibende Projekte beschlossen werden und die Situation spitzt sich immer weiter zu. Weil immer mehr und komplexere Projekte zu bewältigen sind, steigt mit dem Aufwand auch die Belastung der erfahrenen Mitarbeiter, die für die Umsetzung benötigt werden. Da die Projektarbeit oftmals neben dem normalen Tagesgeschäft zu erledigen ist, werden immer mehr Mitarbeiter überlastet. Werden die Mitarbeiter dauerhaft überlastet, steigt das Risiko, dass diese Leistungsträger ein Burnout erleiden. [Abbildung 2](#) zeigt (spiegel online, 2013), wie weit diese Entwicklung bereits fortgeschritten ist und dass weiterhin mit einem starken Anstieg zu rechnen ist.

## Objektive Ermittlung von Nutzenpotenzial

Für den geringen Erfolg von Projekten gibt es viele Erklärungen, doch dauerhafte Überlastung von Mitarbeiter dürfte einer der Hauptgründe sein. Eine Problemanalyse hat ergeben, dass die meisten Auswirkungen auf eine einzige **Ursache** zurückzuführen sind: **Das Fehlen**

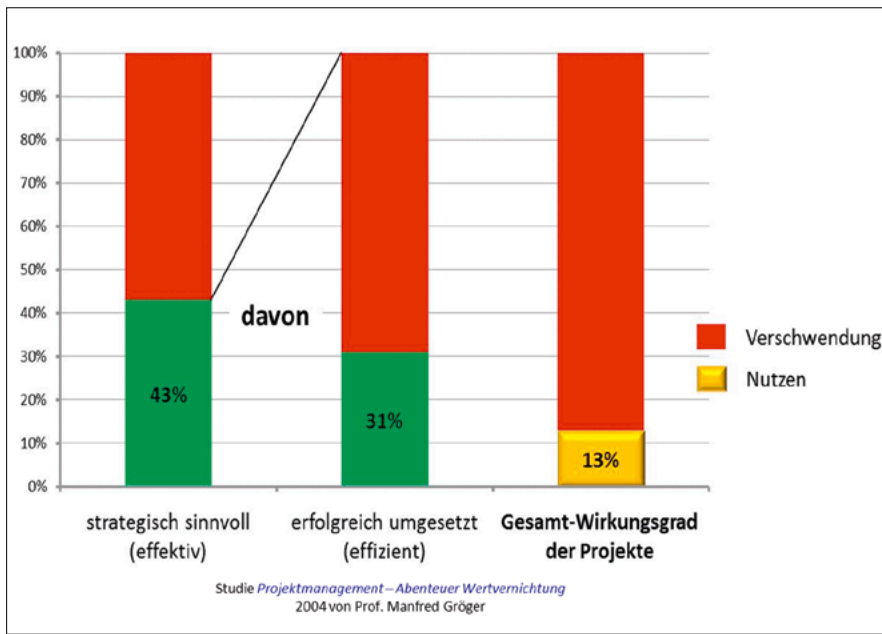


Abb. 1: Geringer Wirkungsgrad im Projektmanagement

Da sich diese Erfolgsfaktoren nur indirekt auf den Unternehmensgewinn auswirken, konnte der Nutzen solcher Projekte bisher meist nicht in EURO gemessen werden. Doch ohne einheitlichen Maßstab kann jede Führungskraft die Projekte nur subjektiv, d. h. vor dem Hintergrund seiner Aufgaben, Erfahrungen und Ziele bewerten. Kein Wunder also, dass verschiedene Führungskräfte den Nutzen und die Wichtigkeit der Projekte unterschiedlich bewerten. Werden die unterschiedlichen Bewertungen nicht aufgelöst, kann kein Konsens gebildet werden. So versucht jeder seine Meinung durchzusetzen und seine Maßnahmen voranzutreiben. In der Unternehmensführung ist es jedoch wie beim Fußball: Wenn jeder versucht Tore zu schießen, behindern sich die Spieler gegenseitig und der Sieg bleibt auf der Strecke.

einer Methode, mit der sich das Nutzenpotenzial objektiv und mit geringem Aufwand bestimmen lässt, bevor über Maßnahmen und Projekte entschieden wird. Mit ihr könnten die Unternehmen die Hauptursache für dieses Problem beseitigen, einen ganzen Rattenschwanz von Folgewirkungen und Kostentreibern auf Dauer abschneiden und spürbar wirtschaftlicher und wettbewerbsfähiger werden.

Mit der vorgestellten Methode setzen wir genau dort an, wo die Probleme entstehen: bei den Entscheidungen darüber, ob eine Maßnahme notwendig und sinnvoll ist. Zwar sind alle Maßnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet, doch bei der Bewertung der Nutzenpotenziale gilt es so unterschiedliche Aspekte wie Finanzen, Effizienz, Kundenzufriedenheit, Motivation, Gesundheit, Image und Compliance zu betrachten.

Als wir uns vor über 20 Jahren mit dieser Frage beschäftigten, haben wir die Zusammenhänge zwischen Handlungsbedarf, Nutzen und Priorität verstanden. Auf dieser Grundlage haben wir eine Methode entwickelt, das Nutzenpotenzial von Projekten ganzheitlich zu bewerten – objektiv und in nur einer Minute. Bei der **Erfolgsfokussierten Priorisierung (EFP)** handelt es sich um eine Weiterentwicklung des legendären Eisenhower-Prinzips.

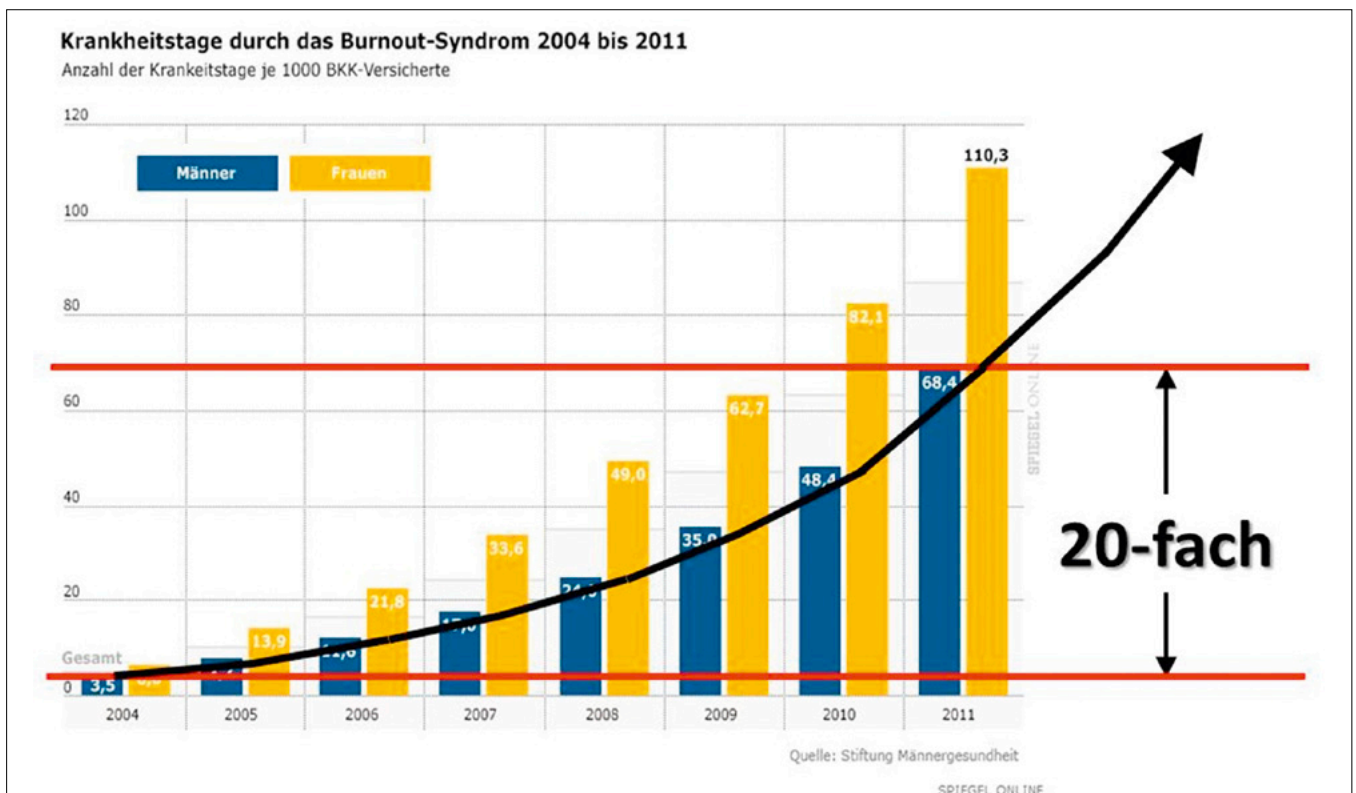
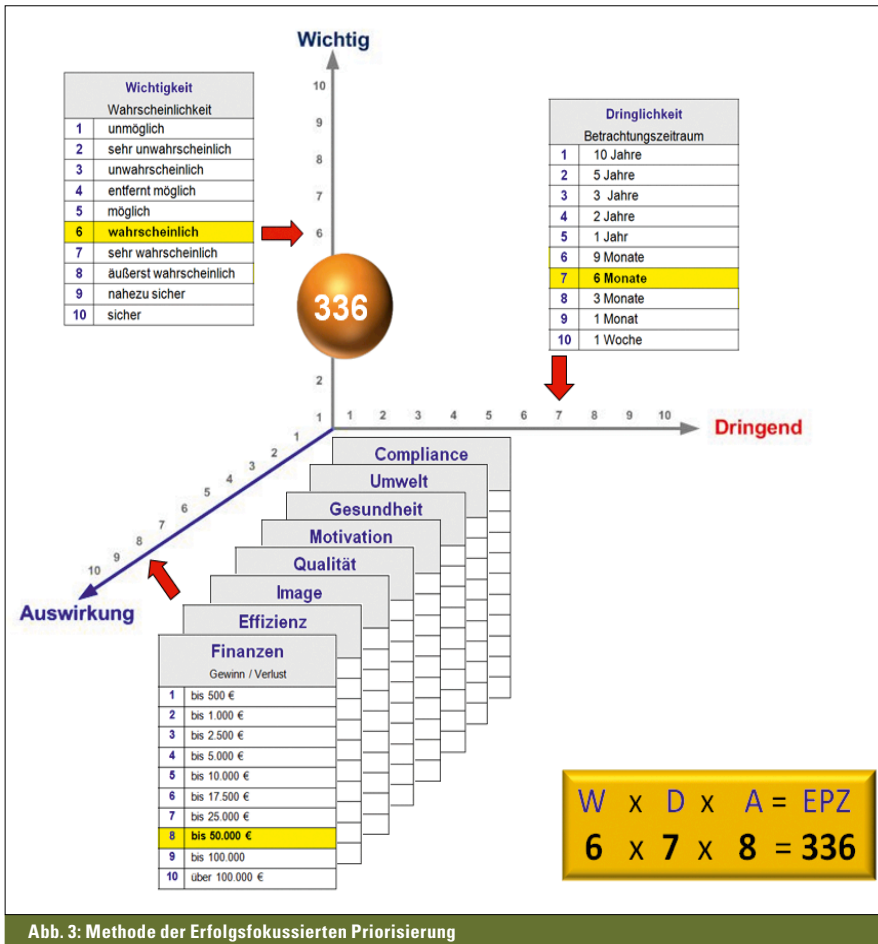


Abb. 2: Anstieg der Burn-out-Fälle nach ...



### Darstellung der Methode am Beispiel Kundenanfrage

Die Ausarbeitung von komplexen Angeboten ist sehr aufwändig – vor allem Anfragen zu Sonderartikeln oder -anlagen. Um die Arbeitszeit der betreffenden Mitarbeiter in Vertrieb, Entwicklung und Technik bestmöglich zu nutzen, werden alle Kundenanfragen systematisch bewertet, bevor Vertriebsprojekte gestartet werden. Hierzu wird die Anfrage nach Auftragswahrscheinlichkeit, dem Zeitraum bis zum Umsatz und dem Deckungsbeitrag eingestuft (gelb markiert). Dabei können auch weitere Nutzenaspekte betrachtet werden, wie z. B. Image, Kundennutzen, Gesundheit, Umwelt, Motivation usw. Durch Multiplikation der ermittelten Einzelwerte erhält man einen Gesamtwert, der sowohl den Handlungsbedarf als auch das Nutzenpotenzial anzeigt.

Wichtigkeit = 6 (1 niedrig – 10 extrem hoch)  
 Dringlichkeit = 8 (1 niedrig – 10 extrem hoch)  
 Auswirkung = 7 (1 niedrig – 10 existenziell)  
**Ergebnis = 336** (6 x 8 x 7)

Im Gegensatz zu diesem ist ihr Ansatz ganzheitlich und objektiv. Hierdurch kommen unterschiedliche Anwender zu vergleichbaren Ergebnissen. Damit sie unternehmensweit einsetzbar ist, werden neben Wichtigkeit und Dringlichkeit auch die Auswirkungen der Vorgänge bewertet, gleichgültig, ob sie sich direkt oder indirekt auf den Gewinn auswirken, wie das z. B. bei Qualität, Effizienz, Image, Motivation, Gesundheit, Umwelt oder Compliance der Fall ist. Für objektive und nachvollziehbare Ergebnisse wird für jede Vorgangsart eine spezifische Bewertungsmatrix erzeugt, die auf einem Set von aufeinander abgestimmten Tabellen beruht. Das ermöglicht es, jeden Vorgang zu bewerten – von der Kundenanfrage bis zur Zielabweichung (vgl. Abbildung 3).

Im ersten Schritt wird das auslösende Ereignis, Potenzial oder Problem bewertet, denn aus diesen Vorgängen lassen sich Handlungsbedarf und der potenzielle Nutzen einer Maßnahme ermitteln. Durch die fein abgestuften Tabellen kommen die Mitarbeiter schnell zu objektiven und nachvollziehbaren Bewer-

tungsergebnissen, die den Handlungsbedarf und das Nutzenpotenzial von Maßnahmen anzeigen, wie die Kalorie den Nährwert von Lebensmitteln.

Je höher der ermittelte Wert ist, desto interessanter ist die Kundenanfrage und umso wichtiger ist die Ausarbeitung eines Angebotes. Im Überblick der ermittelten Werte ist sofort erkennbar, wo der höchste Handlungsbedarf

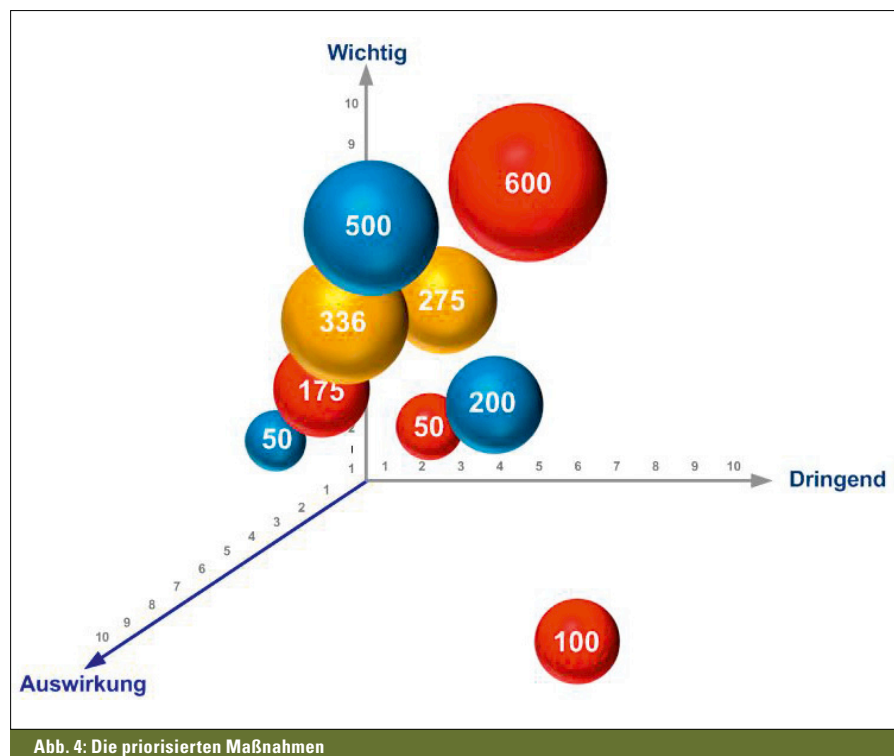


Abb. 4: Die priorisierten Maßnahmen



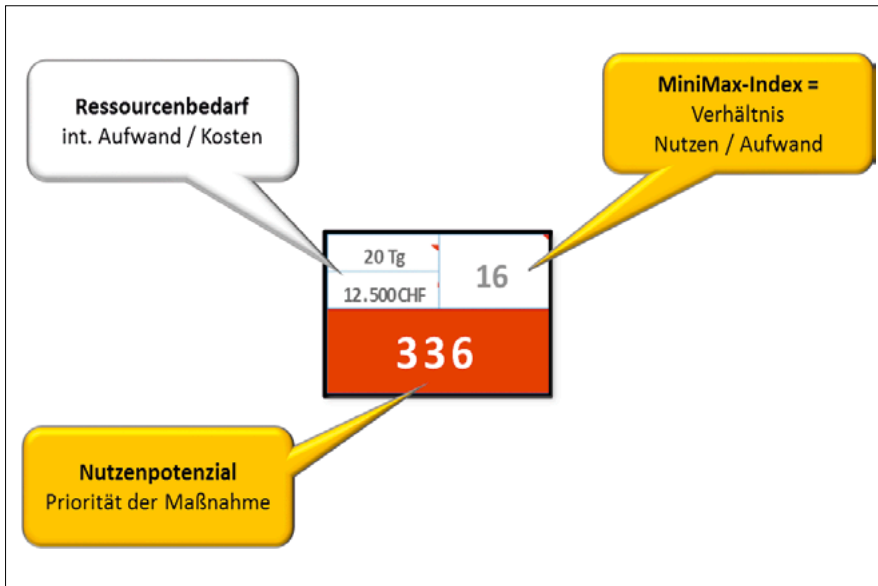


Abb. 5: Darstellung des Nutzenpotenzials

besteht und mit welchen Maßnahmen der größte Nutzen erzielbar ist (vgl. [Abbildung 4](#)).

Nach der Grobplanung der Maßnahme werden Kosten, interner Aufwand und Folgekosten in ähnlicher Weise eingestuft und ein Wert für den Ressourcenbedarf ermittelt. Im dritten Schritt wird das Verhältnis von Nutzenpotenzial/Aufwand berechnet (vgl. [Abbildung 5](#)). Was kompliziert klingt, ist mit Hilfe der kleinen Tabellen eine Sache von wenigen Minuten. Wer es noch einfacher möchte, dem steht eine Excel-basierte Softwarelösung zur Verfügung. Vektor® wurde beim Innovationspreis IT 2015 gleich mehrfach ausgezeichnet, weil der Entscheider stets vorher weiß, welche Maßnahmen sich lohnen und wo der größte Nutzen erzielbar ist. Außerdem sehen sie jederzeit, welche Maßnahmen laufen, wo es klemmt und wo sie ansetzen müssen, um noch effizienter und wirtschaftlicher zu werden.

Mit Hilfe der ermittelten Werte können die verfügbaren Ressourcen genau dort fokussiert werden, wo mit dem geringsten Ressourcen-

einsetz der größte Nutzen erzielbar ist. Mit ihm werden die Bewertung und das Ergebnis sofort dokumentiert. Außerdem erhält er konkrete Maßnahmenempfehlungen. Mit diesen Informationen können zeitraubende Diskussionen vermieden und klare Prioritäten gesetzt werden. Die Mitarbeiter erhalten von ihren Führungskräften keine widersprüchlichen Anweisungen mehr und das Vertrauen in die Führung steigt. Da Projekte mit hohem Nutzenpotenzial nicht länger durch Reibungsverluste oder Projekte mit geringer Priorität ausgebremst werden, werden sie auch deutlich schneller und effizienter umgesetzt.

### Die Priorisierung fördert den Unternehmenserfolg

Die *Erfolgsfokussierte Priorisierung*® wird bereits seit 1990 erfolgreich eingesetzt, zuerst für meinen ehemaligen Arbeitgeber und seit 1995 in all meinen Beratungsprojekten. Sie ist integraler Bestandteil aller Management-Systeme, die wir für unsere Kunden aufbauen.

Dort hat sie sich bei der Entscheidungsfindung, der Budgetierung und bei der Priorisierung der Maßnahmen bewährt. Die Bewertungsmethode kann überall dort eingesetzt werden, wo es gilt, Erkenntnisse und Ereignisse zu bewerten und Entscheidungen über Investitionen, Maßnahmen und Projekte abzusichern, z. B. in der

- **Unternehmenssteuerung:** Chancen, Risiken, Probleme, Einsparpotenziale
- **Mitarbeiterentwicklung:** Leistung, Verhalten, Engpassprobleme
- **Marketing/Vertrieb:** Zielgruppen, Kundenanfragen, Reklamationen
- **Produktentwicklung:** Produktideen, Änderungswünsche, Haftungsrisiken
- **Organisationsentwicklung:** Verbesserungspotenziale, Engpassprobleme
- **Qualitätsmanagement:** Fehler, Auditabweichungen
- **SGU-Management:** Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltrisiken
- **Ideenmanagement:** Verbesserungsvorschläge

### Nutzendarstellung anhand eines Echtfalls

Folgendes Beispiel veranschaulicht den Nutzen der Methode sehr gut, doch sind auch zahlreiche andere Beispiele aus den o. g. Bereichen möglich. Bei einem namhaften Hersteller von Kabelverschraubungen führte das **starke Wachstum zu massiven Engpässen in der Konstruktion**. Da das Unternehmen keine zusätzlichen Konstrukteure finden konnte, stiegen die Wartezeiten für angefragte Sonderartikel ständig an und die Entwicklung des innovativen Unternehmens wurde massiv ausgebremst. Die Mitarbeiter aus Vertrieb, Produktion und Entwicklung übten Druck auf die Konstrukteure aus, damit ihre Anfragen zu Sonderartikeln Entwicklungsaufträgen und Produktänderungen zuerst bearbeitet wurden. Durch die **ständig wechselnden Prioritäten** mussten die Produkt- und Werkzeugkonstrukteure laufende Projekte unterbrechen um an „noch wichtigeren Projekten“ zu arbeiten. Die **Zahl der angefangenen Projekte stieg immer noch weiter an**, ebenso wie die gepflanzten Termine.

#### Autor



#### ■ Gregor Stausberg

ist Geschäftsführer der conVek GmbH, Effizienz in Organisation und Führung.

Tel.: +49 (0)2102 / 993 4636

E-Mail: gs1@convek.com

www.convek.com

Im ersten Schritt wurde die **Erfolgsfokussierte Priorisierung in Vertrieb, Produktion und Entwicklung eingeführt**. Mit ihr wurden die Kundenanfragen zu Sonderartikeln ebenso bewertet, wie die Produktideen der Entwickler oder die Änderungswünsche aus der Produktion. Im Ergebnis erhielt man eindeutige Werte, die das Nutzenpotenzial jedes Projektes anzeigen. Durch die vergleichbaren Bewertungsergebnisse wurde eine **nach Nutzenpotenzialen sortierte Projektliste** erstellt und Nutzen wurde zum Maßstab für Priorität.

Durch die klaren Prioritäten sanken die Reibungsverluste ebenso wie die Durchlaufzeit der Entwicklungsprojekte. So konnten sich die Konstrukteure auf die Projekte mit hoher Priorität fokussieren und mussten diese nur noch selten unterbrechen. Auch die Reibungsverluste zwischen den vertriebsorientierten Produkt- und der Produktion unterstellten Werkzeugkonstrukteuren nahmen spürbar ab. **In der Folge stiegen die Anzahl der termintreu abgeschlossenen Projekte und die Zufriedenheit** der internen Auftraggeber. Mit den gleichen Mitarbeitern konnten deutlich mehr Entwicklungsprojekte bewältigt und termintreu abgeschlossen werden.

## Fazit

Verzettelung, geplatze Termine und gescheiterte Projekte bremsen die Unternehmen zunehmend aus. Die wirtschaftlichen und strategischen Schäden für die Unternehmen sind enorm. Die Ursache hierfür liegt im Fehlen einer universell einsetzbaren Methode, mit der sich das Nutzenpotenzial von Maßnahmen und Projekten ganzheitlich und objektiv ermitteln lässt. So verzetteln sich die Führungskräfte bereits in der Entscheidungsphase und es werden zu viele Maßnahmen und Projekte mit zweifelhaftem Nutzen gestartet, um sie mit den verfügbaren Mitteln und Kräften umzusetzen.

Der fehlende Konsens über die Prioritäten führt dazu, dass jeder versucht, „seine“ Maßnahmen voranzutreiben. In der Folge der zahlreichen „PRIO 1-Maßnahmen“ kommt es an den Engpässen zu massiven Ressourcenkonflikten, bis sich die Projekte gegenseitig blockieren, immer

weiter verzögern und einen ganzen Rattenschwanz von Problemen und Kostentreibern verursachen.

Die vorgestellte Methode der Erfolgsfokussierten Priorisierung ist eine einfach anwendbare Bewertungsmethode, die an der Problemursache ansetzt und diese beseitigt. Denn mit ihr kommen die Führungskräfte aus allen Bereichen in kürzester Zeit zu eindeutigen und nachvollziehbaren Werten, die den Handlungsbedarf und das Nutzenpotenzial von Maßnahmen anzeigen. Es werden Entscheidungen abgesichert und klare Prioritäten gesetzt. So werden die verfügbaren Mittel und Kräfte optimal genutzt, Reibungsverluste minimiert und die entscheidenden Maßnahmen und Projekte vorangetrieben. Zudem kann diese Methode nach kurzer Zeit selbständig angewandt werden – mit und ohne Softwareunterstützung. Die Einführung der Erfolgsfokussierten Priorisierung bringt für alle Beteiligten schnell große und eindeutige Vorteile:

### Führung:

Zeitersparnis und Erreichung der Ziele

### Entwickler:

konzentriertes und ungestörtes Arbeiten

### Auftraggeber:

termintreue Entwicklungsergebnisse

### Unternehmen:

bessere Resultate, höhere

Wettbewerbsfähigkeit

## Literatur

Gröger: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung, MBA Management Beratungsgesellschaft mbH, University of Applied Sciences, München 2004, S. 9

spiegel online: „Stiftung Männergesundheit“ (2013) <http://www.spiegel.de/fotostrecke/maennergesundheitsbericht-die-krank-maennerpsyche-fotostrecke-95931.html>, Stand 24.04.2013

Standish Group: CHAOS-Report (2015) <https://de.wikipedia.org/wiki/Chaos-Studie> [Stand: 28.01.2016] ■

Concur  
Travel & Expense:  
Der schnelle  
und sichere Weg  
in die Cloud.

CeBIT  
Halle 4, SAP-Stand

# Turbo Projektmanagement

## Ambitionierte IT-Projekte auf volle Touren bringen

von Mario Neumann



Kaum ein mittelständisches Unternehmen, das nicht auch sein Großprojekt hat, das in massiven Schwierigkeiten steckt und in der Folge zu scheitern droht. Der Hauptgrund für diese Krisen: Die Unternehmen haben, wenn überhaupt, Erfahrung mit Projekten normaler Größe und übertragen diese auf ambitionierte Großprojekte. Doch deren Anforderungen sind andere. Gut, wenn Projektmanagement und Controlling von Anfang an gemeinsam für Effizienz sorgen.

### Ein typischer Praxisfall

Im Jahr 2012 machte sich ein mittelständischer Maschinenhersteller an die Modernisierung seiner Produktionssteuerung. Gerade die Verbindung zwischen den unterschiedlichen IT-Lösungen und der zentralen Produktionssteuerung war in Laufe der Jahre immer komplizierter geworden. Abhilfe schaffen sollte eine ERP-Lösung von SAP. Das Unternehmen plante, seine komplette Produktion einheitlich auf ein neues SAP-System umzustellen, das an allen Produktionsstandorten zum Einsatz kommen sollte.

Zwar hatte man schon Erfahrungen mit dem neuen ERP-System gesammelt, allerdings waren die Einsatzgebiete der Software in Einkauf und Lagerhaltung eher von überschaubarer Größe gewesen. Nun galt es, den Kernprozess des Unternehmens, seine Produktion, umzustellen. Zwei Jahre sollte das Projekt dauern und nahezu die gesamten IT-Kräfte des Unternehmens einbinden. Ein Budget von 4 Mio. Euro wurde bereitgestellt. Für den IT-Leiter und seine Leute eine gewaltige Herausforderung,

betreuten sie doch bisher allenfalls kleinere und mittlere Projekte. Er vertraute darauf, dass seine ERP-erfahrenen Leute das schon stemmen würden.

Knapp zwei Jahre später war das Projekt vollständig im Chaos versunken. Zwischenzeitlich waren erste Teile der ERP-Lösung in Betrieb gegangen, brachten aber nicht die gewünschten Ergebnisse. Ganz im Gegenteil. Es knirschte im Versorgungsgefüge des Unternehmens. Aus dem Vertrieb und dem Handel hagelte es Proteste bis hinauf in die Chefetage. Dort schrillten längst die Alarmglocken. Statt einen Erfolg einzufahren, drohte das Projekt zu einem teuren Fiasko zu werden.

So etwas ist kein Einzelfall. Oft verheben sich Unternehmen ausgerechnet an jenen Großprojekten, die für den strategischen Unternehmenserfolg so wichtig wären. Große Konzerne können sich einen solchen Fehlgriff vielleicht noch leisten – mittelständische Unternehmen kann er in eine bedrohliche Schiefelage bringen.

Die strategische Relevanz großer IT-Vorhaben ist unumstritten, gleichzeitig binden sie massive personelle und finanzielle Ressourcen.

Projektvolumen von mehreren Millionen Euro und mehr als einem Jahr Projektlaufzeit sind keine Seltenheit. Umso erstaunlicher, dass sich die Geschäftsleitungen in den Unternehmen immer wieder den gleichen Herausforderungen gegenübersehen, ohne entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Ständige Verzögerungen, explodierende Kosten sowie Qualitätsmängel und Einschnitte bei der Umsetzung sind die Folge. Andere Projekte müssen sogar abgebrochen werden, wobei in der Regel viel Geld in den Sand gesetzt wird. Laut dem Chaos-Report der Standish Group scheitern nach wie vor 18 Prozent der Projekte, bei weiteren 43 Prozent treten teils massive Schwierigkeiten auf.

### Warum scheitern IT-Großprojekte?

Es stellt sich die Frage, warum gerade Großprojekte im IT-Umfeld besonders anfällig für Projektkrisen sind. Jörg Todenhöfer wird nach seiner Reise in den Islamischen Staat mit den Worten zitiert: „Wer seine Feinde besiegen will, sollte sie kennen.“ Das gilt auch bei größeren IT-Vorhaben von Unternehmen. Denn diese Projekte scheitern auffällig oft – und zwar meist aus denselben Gründen.

Projektdauer:	> 1 Jahr
Projektbudget:	> 4 Mio. Euro
Projektteam:	> 50 Mitarbeiter
Projektstruktur:	mehrere Fachabteilungen
Komplexität:	> 500 Arbeitspakete, hoher Vernetzungsgrad
Organisation:	Eine Führungsstruktur, Abgrenzung zur Linie
Projektrisiken:	Auswirkungen eines Scheiterns auf die Unternehmensergebnisse sind groß

Abb. 1: Sieben Merkmale für IT-Großprojekte



## Es fehlt das gegenseitige Verständnis

Obwohl die strategische Relevanz von IT-Großprojekten unbestritten ist, sind die Geschäftsleitung und die verantwortlichen Fachbereiche mit dem inhaltlichen Verständnis dieser IT-Projekte regelmäßig überfordert. Denn Erfahrungen, die man in der Vergangenheit in fachlichen Projekten gesammelt hat, lassen sich auf diese großen IT-Vorhaben nicht übertragen. Die IT ist und bleibt für sie eine Black Box. Das ist fatal, denn damit bleibt den wichtigsten Stakeholdern der nötige IT-fachliche Zugang zu einem für das Unternehmen lebenswichtigen Großprojekt verwehrt. So entstehen zwangsläufig Diskrepanzen und unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen den Fachbereichen und der IT-Abteilung bei der Realisierung dieser Vorhaben.

### Es fehlt ein gestandener Projektleiter

Nichts ist schlimmer für ein IT-Großprojekt als ein hoffnungslos überforderter Projektleiter. Der Projektleiter eines Großprojekts muss sowohl die fachlichen als auch die notwendigen Führungskompetenzen mitbringen – Erfahrungen mit IT-Großprojekten inklusive. Doch statt einem gestandenen Profi von außerhalb ein solches Projekt und damit das Schicksal des Unternehmens in die Hände zu legen, wird kurzerhand ein Projektleiter aus den eigenen Reihen rekrutiert. Dem fehlt es oft an der notwendigen Erfahrung in Großprojekten. Was meist aber noch viel schwerer wiegt: Es mangelt ihm an der entsprechenden hierarchischen Einstufung, um das Projekt auch gegen Widerstände umsetzen zu können.

### Es fehlt der Gesamt-Überblick

Großprojekte werden schnell unübersichtlich. Oft arbeiten dutzende Mitarbeiter zeitgleich an verschiedensten Arbeitspaketen in unterschiedlichen Teilprojekten. Da kann der Überblick schnell verloren gehen. Viele Unternehmen versäumen es, ihre Großprojekte mit einer übergreifenden Stelle zur Planung und Steuerung der Teilprojekte auszustatten. Die Rede ist von einem Projekt-Management-Office (PMO),

das den Projektfortschritt im Auge behält und bei Fehlentwicklungen rechtzeitig eingreift. Für eine solche Projektsteuerung hat der Projektleiter in der Regel gar nicht die Kapazität, weshalb sie oft vernachlässigt wird. Schwierigkeiten und Fehlentwicklungen bleiben daher oft unentdeckt. Wenn die Probleme dann mit voller Wucht zu Tage treten, ist ein Gegenwirken entweder unmöglich geworden oder mit immensen Kosten verbunden.

### Es fehlt die Reife der Technologie

IT-Großprojekte besitzen in der Regel einen hohen Grad an Innovation, schließlich versprechen neue Technologien oft der Schlüssel zum Erreichen der Projektziele zu sein – selbst dann, wenn sie erst im Projekt vollständig entwickelt werden sollen. Dabei bleibt unklar, ob die neuen Technologien unter den zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen überhaupt technisch stabil umgesetzt werden können. Darüber hinaus unterschätzen die Projektbeteiligten oft den Aufwand, sich ohne Erfahrungswerte mit technischen Neuerungen zu befassen. Sie gehen oft von zu positiven Planungsprämissen aus und stellen Projektverläufe auf, die zügiger sind als realistisch verantwortbar. So mutieren Planungen zu Best-Case-Szenarien, die am Ende signifikant mehr kosten, wenn sie von der Realität eingeholt werden.

### Es fehlt an Akzenten im Change-Management

Größere IT-Vorhaben greifen oft tief in die Abläufe eines Unternehmens ein, schließlich verspricht man sich von dem Großprojekt signifikante Kostenreduktionen, einen vermehrten Kundennutzen sowie eine Erhöhung der Prozesseffizienz. Solche Veränderungen führen bei den Nutzern zu Unsicherheit, Skepsis, bisweilen sogar offenem Widerstand. Aufgabe des Change-Managements müsste es sein, diese negative Haltung durch aktive Kommunikation zu beseitigen. In Workshops und Interviews müssen die Führungsverantwortlichen und wichtige Schlüsselmitarbeiter überzeugt und als Multiplikatoren gewonnen werden. Erstaunlich nur, dass die Unternehmen oft ge-

waltige Summen in Tools und Trainings investiert haben, aber dann kläglich scheitern, wenn es darauf ankommt, die Change-Gedanken faktisch in die Organisation zu tragen, um dem IT-Vorhaben nicht unnötig das Leben schwer zu machen.

### Es fehlt am notwendigen Miteinander

Bei kleineren Projekten gibt es in der Regel nur einen Projekt-Sponsor. Großprojekte sind meist bestimmt von ganzen Organisationen, die wiederum von unterschiedlichen Ziel- und Interessengruppen geprägt werden. Je größer das Projekt ist, desto höher ist die Anzahl der direkt und indirekt beteiligten Personen. Interessenskonflikte sind dabei unvermeidbar. Besonders brisant wird es, wenn die Stakeholder nicht an einem Strang ziehen, sondern eher ihren eigenen Motivationen folgen. Grabenkämpfe, Widerstände und weitere Hemmnisse sind dann fast unausweichlich. Sich benachteiligt fühlende Stakeholder etwa können Widerstand gegen den Projektfortschritt leisten, indem sie beispielsweise die besten Mitarbeiter nicht für das Projekt abstellen, kritische Erfahrungen nicht teilen, Informationen vorenthalten oder Entscheidungen bewusst verzögern. Die Stakeholder zu kennen und möglichst zielgerichtet mit ihnen zu kommunizieren, ist daher von großer Bedeutung.

## Eine klare Strategie – Five Bold Steps

Für den Projektleiter in einem IT-Großprojekt gibt es kein „Business as usual“. Er kann es sich nicht leisten, längere Zeit in die falsche Richtung zu laufen. Deshalb ist es wichtig, ein Großprojekt mit einer Strategiearbeit zu beginnen: Ziele festlegen, Ziele anvisieren und Ziele immer wieder nachjustieren. Das ist kein Buch mit sieben Siegeln, steht aber auch in keinem Projektmanagement-Handbuch. Nicht einmal die Kompendien des Project Management Institute (PMI) oder der International Project Management Association (IPMA) befassen sich mit Projektstrategien oder Strategiearbeit. Wenn aber ein Projekt zentrale Geschäftsprozesse im Unternehmen umkrempelt, dann muss die Business-Seite davon überzeugt wer-

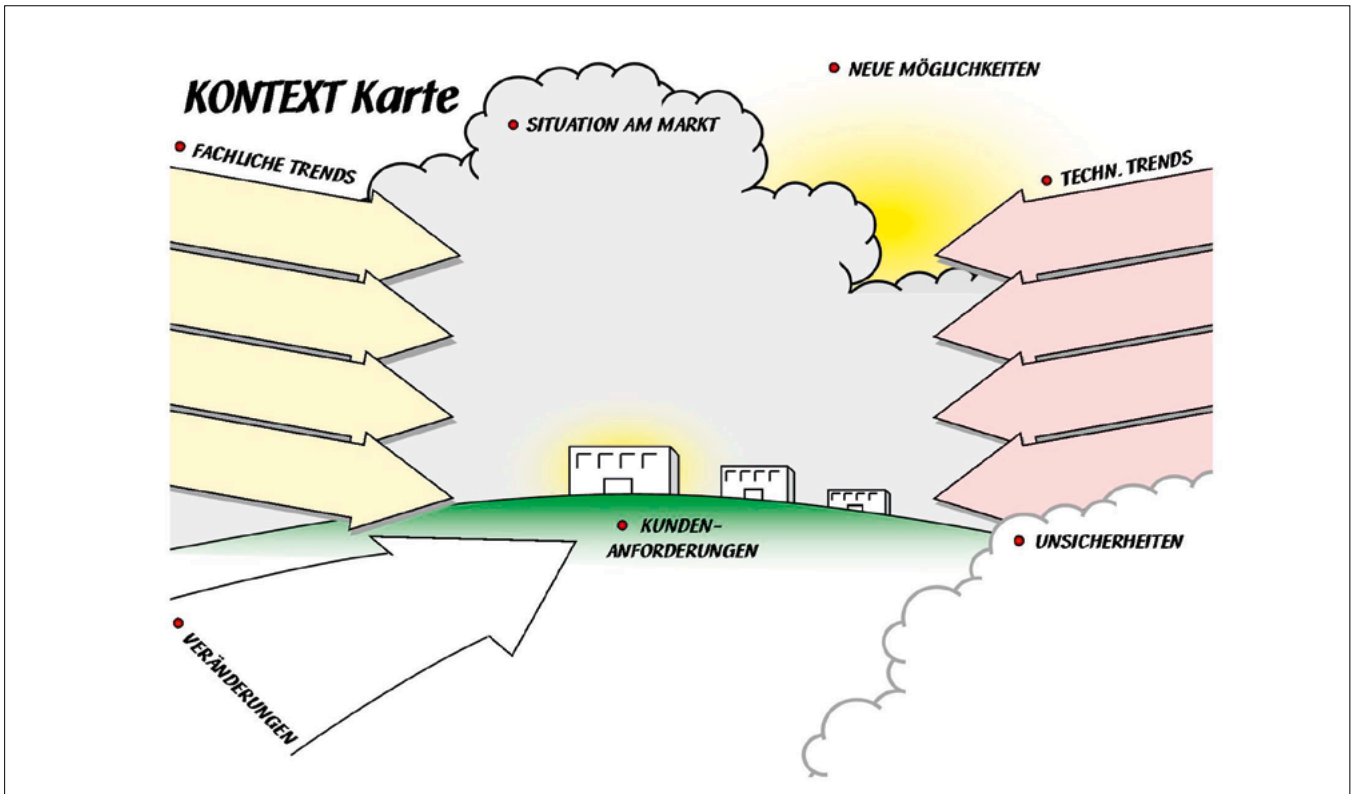


Abb. 2: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Context Map

den – das Projekt braucht eine klare Strategie, in die es eingebettet wird. Und dieser Strategie-Workshop findet noch vor dem Kick-off des Projekts statt.

Wer eine Projektstrategie entwickeln möchte, sollte frühzeitig einen Workshop mit allen wichtigen Stakeholdern einberufen und als solchen auch durchstrukturieren. Vor allem das zuständige Management aus den beteiligten Fachbereichen sollte daran mitwirken. Die folgende Ablaufplanung ist ausgelegt für einen zweitägigen Workshop und zeigt eine Struktur, die aufeinander aufbaut. So ist für eine sinnvolle Reihenfolge, Abwechslung und ein umsetzbares Endergebnis gesorgt:

### 1. Rundumblick – den Kontext erfassen

Der Strategie-Workshop beginnt mit einem Blick in das Umfeld, in dem das IT-Großprojekt eingebettet ist. Die Teilnehmer des Workshops beantworten folgende Fragen:

- Wie stehen das Unternehmen bzw. die beteiligten Organisationen da?
- Wie sieht das direkte Umfeld aus?
- Welche Märkte werden bedient?

- Welche Trends zeichnen sich auf den relevanten Märkten ab?
- Wie ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und der Kundschaft?
- Welche technologischen Trends haben Auswirkungen auf das Unternehmen?
- Welche politischen und wirtschaftlichen Themen sind relevant für die Firma?
- Gibt es Gesetzänderungen, die umgesetzt werden müssen?

Den Teilnehmern wird in diesem Teil des Workshops nochmal die Bedeutung des IT-Vorhabens vor Augen geführt. Von großer Bedeutung ist die Diskussion um fachliche wie technologische Trends. Hier wird in besonderer Weise dafür Sorge getragen, dass auf Seiten des Fachbereichs, aber auch auf Seiten der IT-Abteilung ein tiefergehendes Verständnis für mögliche Entwicklungen und Notwendigkeiten entsteht.

Mit Hilfe der „Kontext-Karte“ hält die Gruppe die Ergebnisse dieses Rundumblicks fest. Auf diese Weise nimmt sie die aktuelle Situation auf – von den aktuellen Trends über die Situation am Markt bis hin zu den Kunden und ihren Anforderungen. Anhand des Plakats diskutieren und verinnerlichen die Teilnehmer

den aktuellen Kontext, in dem das Projekt derzeit steht. Projektleiter erleben diesen Schritt oft als besonders ergiebig, wenn alle Beteiligten offen ihre Sichtweisen zu Markt, Kunden, Trends, Wettbewerbern, Unsicherheiten und neuen Möglichkeiten austauschen. Am Ende der Diskussion hat die Gruppe gleiche Voraussetzungen hinsichtlich der gegenwärtigen Situation.

### 2. Ist-Analyse – Stärken und Schwächen herausarbeiten

Nach der Analyse des Umfelds richtet die Gruppe das Augenmerk wieder nach innen. Es folgt die Ist-Analyse der Projektorganisation. „Wo steht das Projektteam, ungeschminkt und ehrlich?“ lautet der Auftrag. Im Grunde handelt es sich um die gute alte SWOT-Analyse. Doch auch hierfür hat der Moderator ein schönes Plakat mitgebracht (siehe [Abbildung 3](#)).

Die Teilnehmer teilen sich in Kleingruppen auf. Jede Gruppe erhält ein Plakat und diskutiert Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken, die mit dem Projekt verbunden sind. Die Antworten werden auf den vorgesehenen

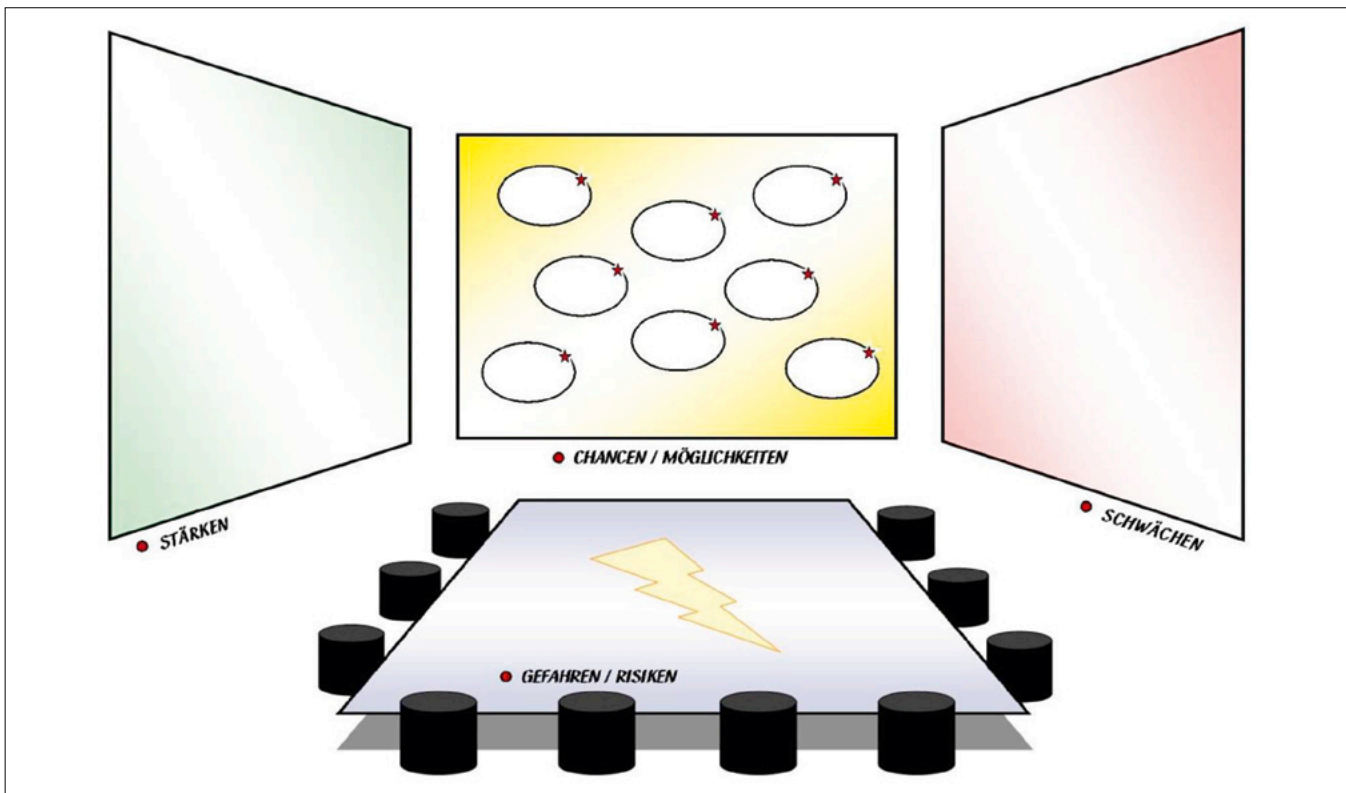


Abb. 3: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove SPOT Matrix

Feldern notiert. Am Ende tragen die Kleingruppen ihre Ergebnisse zusammen, so dass ein umfassendes Bild der Situation entsteht.

### 3. Zukunftsbild – die Vision entwerfen

„Was wollen Sie am Ende des Projekts in einer Zeitung über Ihr Projekt lesen?“ Mit dieser Frage leitet der Moderator den zweiten Teil des Workshops ein. Es gelte nun, einen „kreativen Blick“ in die Zukunft zu werfen und eine Vision für das Projekt zu entwickeln.

Die Übung heißt „Cover Story Vision“. Die Teilnehmer sollen sich, wiederum in Kleingruppen, eine Titelstory in einem namhaften Magazin überlegen. „Angenommen das Magazin berichtet in einigen Jahren über Ihr Projekt ...“, fragt der Moderator, „... was würde in der Geschichte stehen?“ Wieder zaubert er ein großes Plakat hervor (siehe [Abbildung 4](#)), von dem jede der Teilgruppen ein Exemplar erhält. Der Moderator bittet die Teilnehmer, hierauf in Schlagzeilen, Zitaten und Bildern die Titelstory des Magazins zu inszenieren.

Die Teilnehmer schlüpfen also in die Rolle von Journalisten und entwerfen die Titelstory einer

Magazinausgabe, die irgendwann in zwei bis drei Jahren erscheint. Die Kleingruppen formulieren Schlagzeilen, überlegen Grafiken und Bilder. Hier darf und soll kreativ gearbeitet werden! Erfolge, Hoffnungen und Träume, die mit dem Projekt verbunden werden, finden hier ihren Ausdruck. Die einzelnen Gruppen stellen ihre Titelstory vor, dann diskutieren die Teilnehmer darüber. Ein klares Bild zeichnet sich ab: Das Projekt muss erfolgversprechend aufgestellt, die Teilprojekte professionell geplant werden. Das ist der rote Faden, der sich durch alle Titelstorys zieht – und damit der Kern, auf den sich alle einigen.

### 4. Five Bold Steps – die Roadmap entwerfen

„Five Bold Steps – fünf Schritte bis zum Ziel“, so heißt der Titel des nächsten Plakats, das der Moderator entrollt (siehe [Abbildung 5](#)). Ziel ist es, mit Hilfe dieses „Templates“ den Weg zur Projektvision zu erarbeiten. Entscheidend dabei: Die Teilnehmer müssen sich auf einige wenige Ziele und Initiativen, eben maximal „Five Bold Steps“ einigen. Mehr sei erfahrungsgemäß nicht umsetzbar, betont der Moderator, also müsse man sich auf wenige Hauptschritte konzentrieren.

In Kleingruppen werden fünf große Schritte erarbeitet und anschließend in der Großgruppe diskutiert. Ziel ist es, sich auf fünf Schritte zu einigen, die in den ersten zwölf Monaten des Großprojekts umgesetzt und realisiert werden.

### 5. Aktionspläne – Maßnahmen und Meilensteine festlegen

Endspurt! Jetzt wird es ganz konkret. Der Moderator fordert die Teilnehmer auf, für jeden der definierten fünf großen Schritte Aktivitäten, Termine und Verantwortlichkeiten festzulegen. Hierzu zieht er ein letztes Template aus der Tasche, den „Action Plan“ (siehe [Abbildung 6](#)). Wieder teilen sich die Anwesenden in Kleingruppen auf. Ihre Aufgabe ist es, anhand des Plakats für jeweils einen „Bold Step“ einen Aktionsplan zu erstellen. Das Plakat bietet hierzu eine gute Orientierungshilfe, um mit Blick auf das Ziel die richtigen Handlungen zu definieren, ohne dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen aus dem Auge zu verlieren.

Auf diese Weise entsteht die erste Skizze eines Projektplans. Schließlich werden für das Teil-



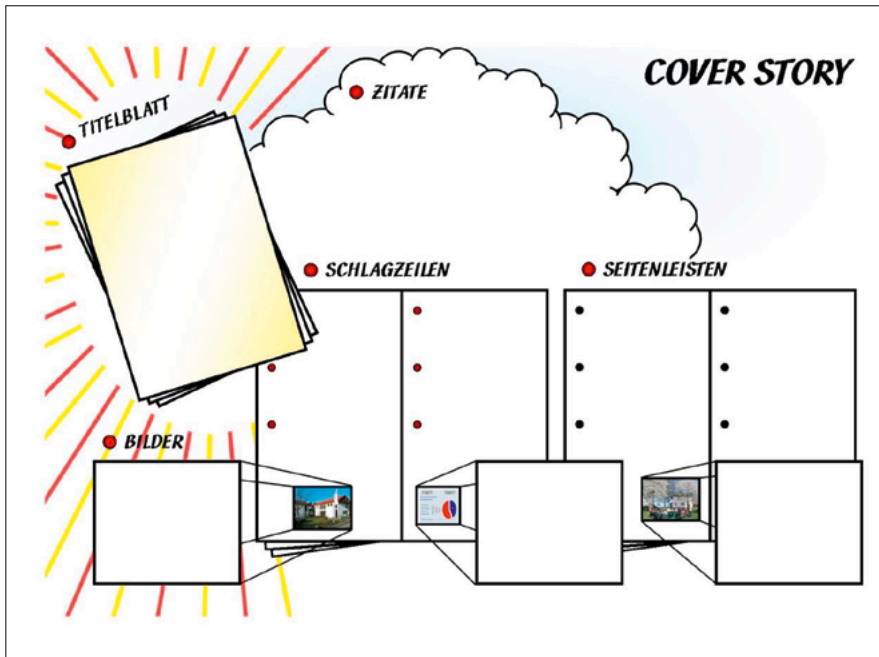


Abb. 4: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Cover Story Vision

projekt ein Verantwortlicher und ein Team benannt. Damit ist der Rahmen für die Umsetzung gesteckt – die weiteren Details sind dann Aufgabe des verantwortlichen Teilprojektleiters.

Commitment zu besiegeln, unterschreiben die Anwesenden den Aktionsplan und vereinbaren einen Termin, an dem die Umsetzung überprüft werden soll.

**Geschafft! – Die Strategie steht**

Am Ende der beiden Tage ist es vollbracht. Die Strategie für das IT-Vorhaben steht, ihre Umsetzung ist auf den Weg gebracht. Um das

**Rückenwind für IT-Großprojekte**

Bei großen IT-Projekten gehen schätzungsweise 20-25% des Gesamtbudgets durch Effektivitäts- und Effizienzeinbußen verloren. In einem

Vorhaben von 5 Millionen Euro reden wir also von mehr als einer Million Euro, die schlicht verbrannt werden. Nicht nur für den Controller eine Katastrophe! Durch eine erfolgversprechende Strategie sind diese Kosten nur bedingt beeinflussbar. Eine Reihe von organisatorischen Rahmenbedingungen sowie ein gutes Programm-Management können diesen Kosten zumindest teilweise entgegenwirken.

**Wir machen den Weg frei**

Prestigeträchtige und zukunftsweisende IT-Projekte verlangen die absolute Rückendeckung durch die Unternehmensspitze. Sie müssen dort angesiedelt sein, wo die strategischen, langfristigen Entscheidungen getroffen werden. Tatsächlich sind die fehlende Unterstützung im Umfeld der Geschäftsleitung und deren fehlende Verantwortlichkeit einer der Hauptgründe für das Scheitern von Projekten. Sie muss jederzeit einen genauen Einblick in den Verlauf haben, um projektrelevante Entscheidungen treffen zu können. Die beste Arbeit einer Projektmannschaft ist vergebens, wenn nicht alle Stakeholder am selben Strang ziehen. Zusätzlich trägt die Unterstützung der obersten Entscheidungsträger dazu bei, dass ein Großprojekt mit den nötigen Ressourcen versorgt und nicht aufgrund von Engpässen verzögert wird oder gar abgebrochen werden muss.

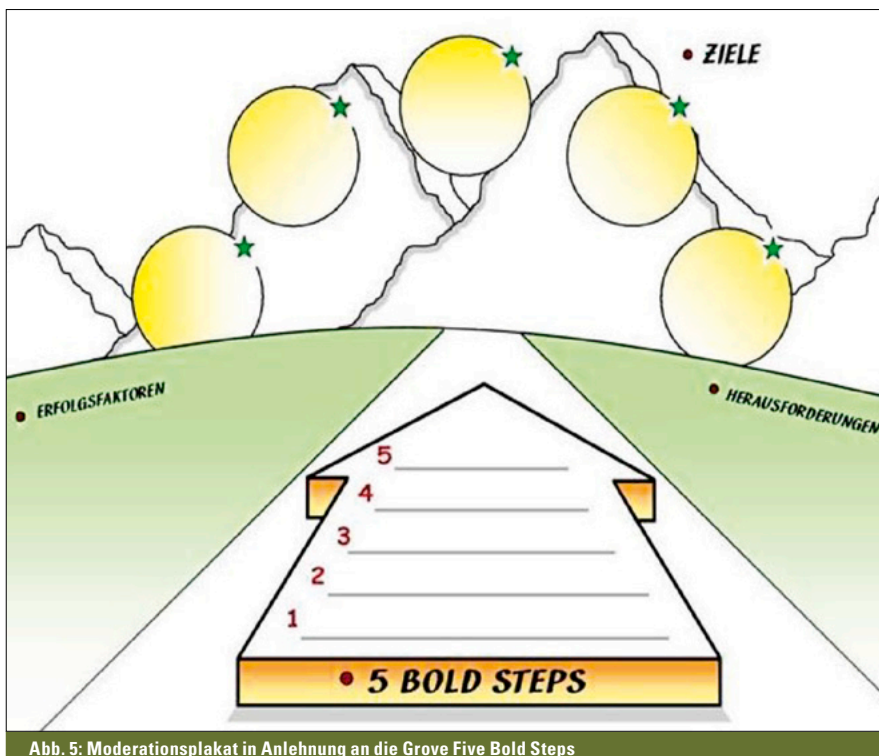


Abb. 5: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Five Bold Steps

**Take-off statt nur Kick-off**

Ein gelungener, motivierender Projektstart ist durch nichts zu ersetzen. Gerade deshalb laden erfahrene Projektleiter zu Beginn des Projekts zu einem Kick-Off-Meeting ein. Das Projekt hebt für alle spürbar ab. Leider hat sich die Wichtigkeit dieser Initialzündung noch nicht überall herumgesprochen. Man glaubt an Zeitvergeudung und spult, wenn überhaupt, das Programm eher lustlos herunter. Ist ein Kick-off schlecht organisiert oder bleibt ohne Ergebnis, hat das Projekt schon zu Beginn ein schlechtes Image. Einmal schief auf die Projektspur gesetzt, kosten spätere Korrekturen sehr viel Zeit und Mühe – falls sie überhaupt gelingen.

Beim Take-off – einer wichtigen Ergänzung zum Kick-off – geht es nicht um Entertainment

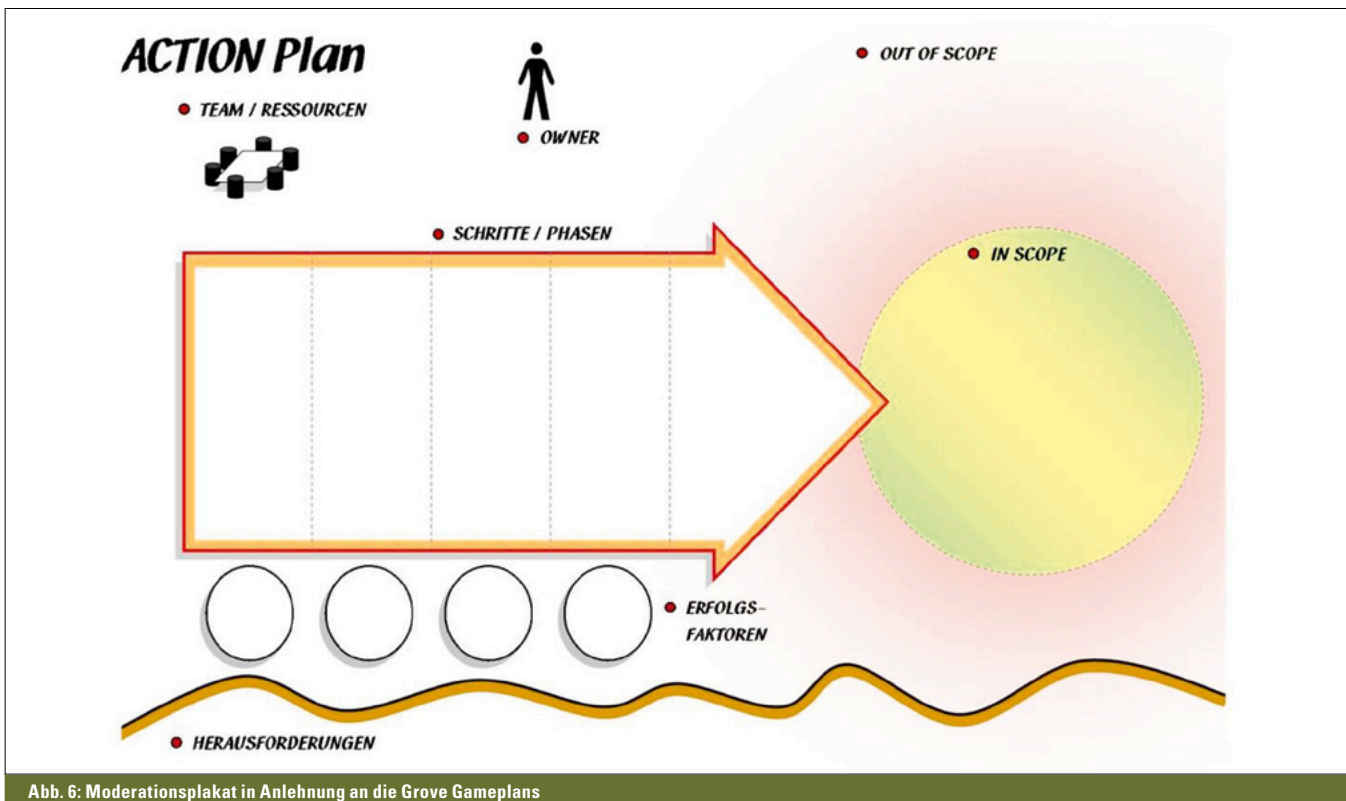


Abb. 6: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Gameplans

und salbungsvolle Worte der Firmenleitung, wie wichtig das Projekt für die Zukunft ist. Die Take-off-Veranstaltung ist ein echtes Arbeitsmeeting, bei dem das Team einige Tage in Klausur geht, um die Projektstrategie in eine detaillierte und belastbare Planung zu überführen. Die teamorientierte Auseinandersetzung mit dem Projekt inkl. seiner Risiken und Ziele schweißt zusammen. Ein gelungener Take-off verleiht dem Team eine energiegeladene und motivierte Grundstimmung und stellt frühzeitig die Weichen für den Erfolg.

### Aufsetzen des Projektteams

Funktionierende Teams zu bilden und auf das Projekt einzuschwören ist einfacher als vermutet. Nur drei wichtige Aspekte bestimmen, ob ein Team „fliegt“ oder mühsam von Schlagloch zu Schlagloch rumpelt: Erstens, wie mutig (oder ermutigt) ein Team und dessen Mitglieder sind, zweitens, wie sehr sich jeder mit seiner Aufgabe identifiziert, und drittens, ob sich jeder in der Gruppe akzeptiert und ihr zugehörig fühlt. Ein hervorragendes Projektteam ist das vielseitigste und leistungsfähigste Werkzeug überhaupt, um ein Großprojekt erfolgreich zu stemmen. Für den Projektleiter bedeutet das, zwei Ebenen zu unterscheiden: den inhaltlichen Problemlö-

seprozess sowie den sozialen und emotionalen Gruppenprozess. Die Verantwortung dafür, dass beide Prozesse funktionieren, muss er aktiv übernehmen. Wenn im Team der Problemlösungsprozess sauber geplant ist, aber der Gruppenprozess schlecht läuft, kommt auch die Problemlösung ins Stocken. Ist die Stimmung toll, aber das Projekt lahmt, kippt früher oder später auch die Stimmung.

### Dem Team den Rücken freihalten

In vielen größeren Vorhaben wird die Arbeitskapazität des Projektmanagers zum kritischen Engpass. Überlastung und Stress durch administrative Tätigkeiten, für die er überqualifiziert ist, führen zu Überstunden, Verzögerungen, Versäumnissen und Fehlentscheidungen. Dass man dieser Gefahr durch geeignete Un-

terstützung begegnen muss, beherzigen viele Mittelständler noch nicht. Ein „Projektbüro“ oder eine qualifizierte Assistenz entlastet den Projektleiter, damit er seine Kapazitäten auf seine wesentlichen Aufgaben konzentrieren kann. Die Assistenz kümmert sich primär um organisatorische Belange, wirkt aber auch bei anspruchsvollen Aufgaben wie dem Risikomanagement, der Verwaltung von Verträgen oder dem Genehmigungsprozess von Änderungsanträgen mit.

### Projektcontrolling in Großprojekten

Dem Projektcontrolling kommt in großen IT-Vorhaben eine besondere Bedeutung zu. Es kann dafür sorgen, dass das Projekt „auf Kurs“ bleibt. Umso mehr erstaunt es, dass viele IT-

#### Autor



#### Mario Neumann

ist Trainer, Berater und Experte für Projektmanagement. Aus seinem fundierten Know-how entstand die „Projekt-Safari“, ein Standardwerk im Projektmanagement. Für seine innovativen Trainings- und Beratungskonzepte erhielt er zahlreiche Auszeichnungen.

E-Mail: [mn@marioneumann.com](mailto:mn@marioneumann.com)

Großprojekte gar nicht von einem Controller begleitet werden. Dabei könnten Projektleiter und Controller gemeinsam dafür sorgen, dass das Projekt erfolgreich gesteuert wird und den optimalen Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leistet. Mit einem Controller an ihrer Seite haben Projektleiter jederzeit die Übersicht über den wirtschaftlichen Status ihres Projekts. Sie können die Kosten leichter im Griff behalten und mögliche Fehlentwicklungen rechtzeitig aufdecken, bevor es zu spät ist.

### Off fehlt das betriebswirtschaftliche Know-how

Den Projektleitern, die von den Unternehmen mit der Leitung derartiger Großprojekte betraut werden, fehlt es oft an dem betriebswirtschaftlichen Know-how. Sie sind in der Regel Fachspezialisten und wurden aufgrund ihrer fachlichen Expertise mit der Projektleitung betraut. Sie sind oft nicht in der Lage, die Kostensituation im Projekt exakt zu ermitteln. Dabei könnten Earned-Value-Analysen und Plan-Ist-Vergleiche wertvolle Indikatoren für das Großvorhaben sein. Hinkt beispielsweise der Projektfortschritt zunehmend hinter dem Kostenfortschritt her, kann die Situation schnell sehr kritisch werden – und das sollte ein Projektleiter als erster erkennen.

Besonders Änderungsanträge haben sofort Auswirkungen auf die Projektkosten, und die gibt es in IT-Projekten besonders häufig. Solche Änderungen bremsen schnell den Projektfortschritt, während die Kosten ungebremst weiter steigen – so wird aus einem Projekt schnell ein Fass ohne Boden. Ein Projektcontrolling muss dafür sorgen, dass kritische Anzeichen und negative Entwicklungen rechtzeitig erkannt und mit der Projektleitung besprochen werden.

### Standardisierte Verfahren schaffen Abhilfe

Das Projektcontrolling sollte primär die kostentechnische Planung, die laufende Projektkostenrechnung und Fortschrittsverfolgung umfassen. Das erfordert eine enge Abstimmung zwischen dem Controller und der Pro-

jektleitung. Aktuelle und vor allem unge-schönte Zahlen sind dabei besonders wichtig, denn ohne die kann keine Prognose wirklich aussagekräftig sein.

Erfahrungsgemäß begegnen Projektbeteiligte dem Projektcontrolling mit einer gewissen Skepsis. Deshalb ist es wichtig, dass das Projektcontrolling standardisierte Verfahren einsetzt, die im Projektmanagement bekannt sind. Außerdem sollte das Projektcontrolling diese Werkzeuge verständlich erklären und gemeinsam mit dem Projektleiter diskutieren und interpretieren, um daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Das funktioniert nur, wenn es ein gemeinsames Verständnis der ermittelten Kennzahlen gibt.

Ein Projektcontroller sollte aber seinen „Elfenbeinturm“ verlassen, denn kein Projekt kann man allein anhand von Kennzahlen verstehen. Das Projektcontrolling sollte sich frühzeitig mit dem Projekt vertraut machen (Ziele, Inhalte, Pläne, etc.). Nur so kann man die Entwicklung eines Projekts gut beurteilen.

### Fazit – Worauf es wirklich ankommt

Für die meisten Beteiligten haben IT-Projekte leider oft einen sehr abstrakten Charakter. Um ein solches Großprojekt erfolgreich zu meistern, sollten Firmen daher die folgenden fünf Punkte beachten:

- Wenn Sie im Projekt neue Technologien einsetzen, dann bewerten und planen Sie diese sehr sorgfältig. Ist der Einsatz neuer Technologien nicht unbedingt notwendig, greifen Sie lieber auf bewährte Standards zurück.
- Entwickeln Sie eine Projektstrategie für Ihr Vorhaben und schnüren Sie nach Möglichkeit kleinere Projektpakete: Je übersichtlicher das Projekt, desto leichter ist es zu realisieren.
- Sorgen Sie mit gezielten Unterstützungsmaßnahmen für den notwendigen Rückenwind im Projekt. Denn: Was hilft die beste Strategie, wenn das Projekt nicht von Anfang an auf Touren kommt?
- Behalten Sie Kosten und Projektfortschritt im Auge. Die Transparenz über den realen Status des Vorhabens ist eine wesentliche Voraussetzung, um frühzeitig Risiken und Prob-

leme zu erkennen und diesen entgegenwirken zu können.

- Suchen Sie sich einen erfahrenen Projektmanagement-Experten, der Ihrem Projekt an den wichtigsten Stellen (Strategie, Kick-off, Take-off, Reviews, etc.) auf die Sprünge hilft. Selbst wenn das Projekt am Ende gelingt, können Pannen und Verzögerungen mehr Geld kosten, als sich punktuell eine externe Unterstützung ins Haus zu holen.

Am vorhandenen Projektwissen liegt es oft nicht, wenn Unternehmen mit ihren Großvorhaben scheitern. Vielfach werden wichtige Projektbausteine nicht oder nur halbherzig berücksichtigt, die bei kleinen Projekten durchaus verzichtbar sein können. Viel zu oft werden die erfolgskritischen Faktoren auf die leichte Schulter genommen.

Hier wirkt eine eingespielte und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Projektmanager und Controller schon zu Beginn des Projekts wahre Wunder. Wenn der Controller schon im Boot ist, bevor die Kosten explodieren und so eingewiesen wird, dass er vom Projektmanagement und den Eigenheiten des konkreten Vorhabens etwas versteht, kann er dem Projektleiter aktiv zur Seite stehen. Wichtig ist nur, dass der Controller dem Projektchef signalisiert, für ihn mehr sein zu wollen als ein Kosten-Wachhund. Denn wer rechtzeitig und kenntnisreich Ressourcen für die richtigen Aufgaben freigibt, hat einen natürlichen Einfluss auf den Ablauf des Projekts. Er wird als Partner wahrgenommen und über heraufziehende Krisengewitter schon dann informiert, bevor der Sturm losbricht. Das spart nicht nur das Geld des Unternehmens. Es schont auch die Nerven des Controllers. Und schon das allein ist fast unbezahlbar. ■



# Welche Lehren können wir als Controller aus dem VW-Skandal ziehen?

von Jürgen Weber



Eine Ikone der deutschen Industrie, Volkswagen, ist in turbulenten Fahrwasser geraten. Die Tragweite des Abgasskandals lässt sich noch immer nicht in Gänze abschätzen, auch nicht, ob der Skandal nur VW alleine oder den ganzen Standort Deutschland betrifft. Als Controller stellen wir in guter Deyhle'scher Tradition keine Rückspiegelfragen. Uns sollte es darum gehen, was wir aus dem Fall lernen können, was in Zukunft besser zu machen ist. Für mich sind dies die folgenden drei Lektionen.

**Lektion 1: Die Kultur zählt!** Viele Kommentare zur Krise bei VW bemühen prominent das Thema Unternehmenskultur. Wolfsburg wird danach durch starke Ingenieure geführt, die ein ausgeprägtes Ego und der Glaube an die Machbarkeit ihrer Ideen verbindet. Diese „Macho-Kultur“ sei sowohl sehr ausgeprägt als auch stark verwurzelt. Wenn das stimmt, passt das sehr gut in ein von mir an dieser Stelle schon häufiger angesprochenes Muster: Wer auf eine offene, transparente Kommunikation verzichtet, Kritik nicht sucht, sondern im Gegenteil ständig signalisiert, dass sie weder nötig noch erwünscht ist, handelt (grob) fahrlässig. Spätestens in den aktuell so unsicheren und volatilen Zeiten ist die Fähigkeit eines Unternehmens, möglichst viele Informationen „auf dem Schirm zu haben“, zentral bedeutsam, wenn nicht der wichtigste Erfolgsfaktor. Dies gilt nach außen, in die Märkte und das Umfeld, ebenso wie nach innen. Die Kultur der Transparenz und des kritischen Widerspruchs wird immer mehr zum Engpass für den Erfolg der Unternehmen.

**Lektion 2: Ziele müssen realistisch bleiben.** Hohe Ziele zu setzen, bringt Unterneh-

men voran; zu hohe Ziele können sie aber auch wieder zurückwerfen. Die Reaktion auf zu hohe Ziele ist mehrstufig. Zunächst versuchen die Manager, die Ziele zumindest im laufenden Jahr zu schaffen. Kurzfristiges Denken und Handeln, Sparaktionen und ein Verzicht auf Zukunftsinvestitionen sind die Folge. Reicht das nicht mehr, folgen Maßnahmen einer bewussten Gestaltung der Zielerreichung, sei es z. B. durch das Ausnutzen von Bewertungsspielräumen, sei es durch das Vorziehen von Aufträgen aus dem nächsten Jahr. Am Ende stehen Manipulationen. Der VW-Skandal ist nur eines von sehr vielen praktischen Beispielen dafür. Der Anreiz ist groß: Wenn die Ziele als unmoralisch hoch angesehen werden, dann darf man doch auch selbst unmoralisch handeln ...

**Lektion 3: Nicht jedes legale Verhalten ist auch legitim.** Oder anders formuliert: Nicht alles ist richtig, nur weil man es schon längere Zeit so macht. Im VW-Beispiel gibt es gute Gründe dafür, warum man den Verbrauch und die Abgaswerte der Fahrzeuge so misst, wie man das derzeit tut. Am Ende resultieren aus dieser Praxis aber praxisferne „Mondwerte“, die dazu führen, das Vertrauen der Kunden zu verlieren. Es ist zu hoffen, dass es der Automo-

bilbranche nicht ebenso ergeht wie dem Teppichhandel: Wer glaubt denn den „alles muss raus-Preisen“ noch, wenn die nicht die Ausnahme sind, sondern die Regel?

Lektion 1 spricht quasi den genetischen Code der Controller an. Controller sollten also stets daran arbeiten, die Kultur im Unternehmen entsprechend zu verändern. Kultur mag zwar ein weicher Faktor sein, hat aber ganz harte Erfolgskonsequenzen. Die zweite Lektion ist dagegen zumindest für einige Controller Neuland: Sie sitzen beim Thema „zu hohe Ziele“ häufig selbst mit am Tisch, wenn sie versuchen, ambitionierte Ziele der Unternehmensleitung passend in die Fläche herunterzubrechen oder sich zuweilen dabei ertappen, „kreative Buchführung“ zu betreiben. **Hier ist viel Sensibilität erforderlich, den richtigen Anspannungsgrad zu finden.** Die dritte Lektion betrifft Controller und Manager schließlich in gleichem Maße. „Legalität versus Legitimität“ ist ein generelles Thema mit sehr vielen Facetten. Allgemein kann man nur auffordern, **den Status Quo ständig in Frage zu stellen – ein Ratschlag**, der auch auf das eigene Tun der Controller zutrifft. ■

## Autor



### ■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

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



## Lagebericht – noch ein Bericht? Teil 2: Grundsätze und Perspektiven

Interview mit Univ.-Prof. Dr. Gerrit Brösel, FernUniversität in Hagen,  
und WP/StB Dipl.-Kfm. Christoph Freichel

von Alfred Biel

**Biel:** Bitte lassen Sie uns **weiter differenzieren**. Die Erstellung und auch Prüfung vergangenheitsbezogener Daten ist vergleichsweise einfach. Zukunftsorientierte Informationen sind ihrem Wesen nach stets recht diffizil, Planungs- und Prognosesicherheit gelten als schwierige Themen. Wertende Aussagen sind immer auch eine Frage der Betrachtungsweise. Und bei immateriellen oder auch „weichen“ Werten haben wir, auch Controller, methodische Probleme. Welche Schlüsse müssen wir daraus ziehen für Berichte im Allgemeinen und für den Lagebericht im Besonderen?

**Freichel:** In der Tat sind vergangenheitsbezogene Daten vergleichsweise einfach zu prüfen, z.B. die Übereinstimmung der im Lagebericht gemachten Angaben mit den Angaben im Ab-

schluss. Zukunftsorientierte Informationen können bestenfalls mit zwischenzeitlich eingetretenen Geschehnissen gewürdigt werden. Es kann darüber hinaus geprüft werden, ob sie mit dem Jahresabschluss insofern in Einklang stehen, als sie vor dem Hintergrund der Jahresabschlussangaben plausibel erscheinen.

**Biel:** Bei der betriebswirtschaftlichen Planung spielen u. a. die zugrunde liegenden Annahmen eine große Rolle. Lässt sich diese Vorgehensweise auf die Prüfung übertragen?

**Freichel:** Ja, es ist zu prüfen, **ob die für die Prognoseerstellung verwendeten Annahmen und Wirkungszusammenhänge, die Art der Prognose sowie der Zeithorizont zutreffend angegeben wurden**. Wertende

Informationen müssen dahingehend beurteilt werden, ob diese plausibel, konsistent und frei von Widersprüchen sind und ob diese mit den während der Prüfung erlangten Erkenntnissen in Einklang stehen. Bei sämtlichen wertenden Aussagen ist – über die Angemessenheit der Einzelaussage hinaus – zu prüfen, ob nicht ein unzutreffender Gesamteindruck vermittelt wird, weil manche Informationen weggelassen oder andere Informationen unzutreffend gewichtet werden. Es darf also kein falscher Eindruck aufgrund einseitiger Berichterstattung trotz zutreffender Einzelangaben erweckt werden.

**Brösel:** Um schließlich Schlüsse für **Berichte im Allgemeinen** und – darauf aufbauend – für den Lagebericht im Besonderen zu ziehen,

möchte ich zumindest modellhaft auf drei Ebenen antworten:

Auf **erster Ebene** – nennen wir sie **inhaltliche oder sachliche Ebene** – gehe ich mal davon aus, dass Berichte der Entscheidung dienen. Dabei sollte zunächst zwischen **Informationsbedarf**, Informationsnachfrage und Informationsangebot unterschieden werden. Als Informationsbedarf sollen die entscheidungsrelevanten, wirtschaftlich sinnvollen Informationen gelten. Die Wünsche der Adressaten bzw. die ggf. relevanten gesetzlichen Vorschriften stellen die **Informationsnachfrage** dar. Als **Informationsangebot** soll das gelten, was der Berichtsteller in diesen integriert. Stellt man diese drei Bereiche als Kreise dar, dann sollte die Schnittmenge der drei Kreise, der den relevanten Informationsstand des Entscheidungsträgers darstellt, möglichst groß sein. Für eine zielorientierte Informationswirtschaft im Unternehmen bedeutet das, dass bekannt ist, welche Informationen entscheidungsrelevant sind, dieser Informationsbedarf auch von der Unternehmensleitung als solcher akzeptiert wird und der Controller das entsprechende Informationsangebot erstellt. Es gibt allerdings kein Unternehmen, in dem diese drei Kreise übereinanderliegen. Im Hinblick auf den Versuch, die Schnittmenge zu vergrößern, sollte beachtet werden: Der stabilste der Kreise sollte der des Informationsbedarfs sein, sofern dessen Ermittlung sachgerecht erfolgte.

Bei jedem Bericht spielt auch eine **zweite Ebene** – nennen wir sie mal **Beziehungsebene** – eine Rolle: **Die Erstellung und die Interpretation der Informationen werden beeinflusst durch die Situation, das Erfahrungswissen und die Wortwahl.** Wenn Ersteller und Empfänger „andere Sprachen sprechen“ bzw. unterschiedliches Hintergrundwissen oder unterschiedliche Erwartungen haben, dann verstehen sie auch noch so sachgerecht erstellte Berichtsinhalte unterschiedlich bzw. nicht. Die Empfänger von Berichten aus dem Controlling sollten also nicht nur wissen, was Kapitalwerte, interne Zinsfüße und Deckungsbeiträge sind, sondern auch, wie diese berechnet werden und was deren Vor- und Nachteile bzw. Aussagegrenzen sind.

Als **dritte Ebene** kommt noch die **Beeinflussungsebene** hinzu: Der Ersteller sammelt,

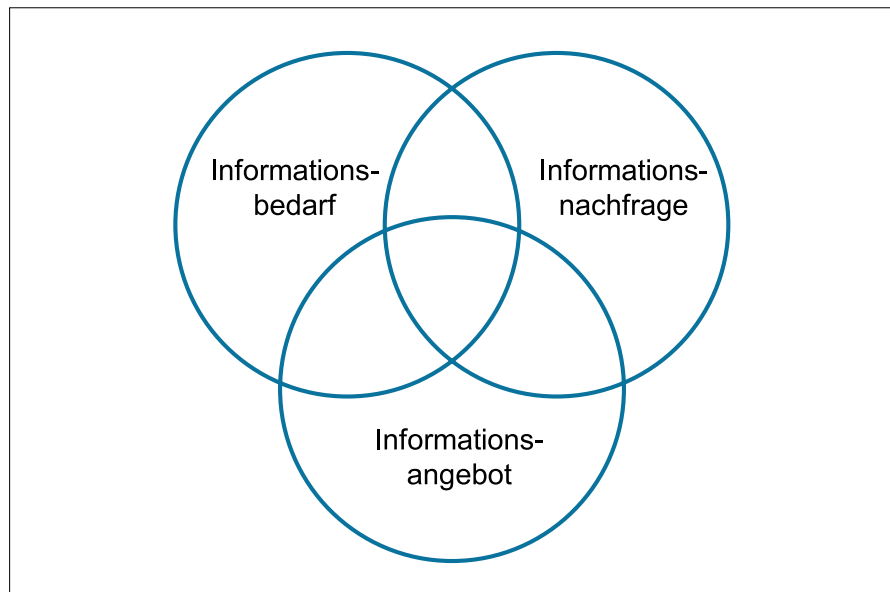


Abb. 1: Eine große Schnittmenge von Informationsnachfragen, -bedarf und -angebot wird angestrebt

filtert und gestaltet die Informationen. Selbst „harte“ Informationen kann er z. B. durch bewusste oder unbewusste Verwässerung beeinflussen. Mit zielgerichteter Semantik lassen sich zudem, wie in vielen anderen Lebensbereichen auch, Sachverhalte so beschreiben, **dass zwar eine richtige Aussage getroffen wird, jedoch die Formulierung eine andere Wahrnehmung beim Empfänger bewirken kann.** Die Adressaten von Berichten sollten sich dessen bewusst sein. Sie sollten sensibilisiert sein.

**Biel:** Das war eine beeindruckende Darstellung, vor allem auch für Controllerinnen und Controller. Können Sie die genannten Ebenen auf den Lagebericht übertragen?

**Freichel:** Der Gesetzgeber gibt in der Tat – und damit ist die **erste Ebene** angesprochen – zahlreiche Informationsaspekte teilweise recht abstrakt regulatorisch vor. Der Unternehmer, also der Informationsanbieter, **hat oftmals ein Interesse daran, nicht allzu viele Informationen preiszugeben**, die der Informationsnachfrager sich erwünscht – teilweise wünscht sich dieser vielleicht sogar Informationen, die nicht reguliert sind. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Schnittmenge in der Rechnungslegungspraxis und vor allem beim Lagebericht nicht allzu groß sein wird.

Im Hinblick auf den Aspekt der angesprochenen **Beziehungsebene**, also hinsichtlich der

**zweiten Ebene**, ist bzgl. der Fachkompetenz der Adressaten zu fragen, ob für die Beurteilung der Lageberichterstattung unterstellt wird, dass diese sachverständige Dritte sind oder nicht. Die Rechnungslegung richtet sich nämlich im Unterschied zu den Anforderungen, die an ein System – wie das der Buchführung – zu stellen sind bzw. Teile des Aufsichtsrats betreffen, **an jedermann und eben nicht an sachverständige Dritte.** Allerdings kann der Eindruck nicht zerstreut werden, dass die Komplexität der Lageberichterstattung in praxi von dem Abschlussadressaten ein wirtschaftswissenschaftliches Studium erfordert.

Die **dritte Ebene**, die Beeinflussungsebene, hatten wir ja in Teil 1 (CM 1/2016) schon thematisiert.

**Biel:** Mit dem Lagebericht erhält die **Unternehmensleitung die Gelegenheit, aus ihrer Sicht und mit ihrer Einschätzung das Unternehmen darzustellen. Lassen Sie uns das Thema bitte etwas drehen. Wieweit kann ein Unternehmen die Erstellung eines Lageberichts auch für „PR-Zwecke“ nutzen**, um bestimmte Effekte in der Öffentlichkeit zu erzielen, vielleicht irreführende Verhältnisse vermitteln, zumal die Möglichkeiten des Abschlussprüfers insbesondere bei qualitativen Prüfungen begrenzt sind.

**Brösel:** Vor allem beim Lagebericht, der zahlreiche Freiräume inhaltlicher und gestalterischer Art gewährt, sollten die Unternehmen **im eigenen Interesse über die Qualität der Be-**



**richterstattung nachdenken.** Der Lagebericht ermöglicht ihnen, relevante wirtschaftliche Informationen präzise und verständlich zu vermitteln, um ein Vertrauensverhältnis zu den Adressaten aufzubauen.

**Biel:** Und die Praxis verfährt auch tatsächlich so?

**Brösel:** Die Praxis offenbart meist ein anderes Bild: **Die Kunst des Lageberichts liegt in der Umschreibung und im „Schönreden“.** Wie in der Politik nach der Wahl liegt der Schwerpunkt oft darin, schlechte oder risikobehaftete Geschäftsentwicklungen positiv darzustellen bzw. sich mit blumigen, markigen Worten als vorwärtsgewandt und vorausschauend darzustellen.

**Biel:** Was sollten bspw. Wirtschaftsjournalisten hierzu wissen?

**Brösel:** **Dass Geschäftsberichte beeinflusst werden, das sollte jeder wissen.** Dass dies den Lagebericht in besonderer Weise betrifft, ergibt sich aus den gesetzlichen Normen, die zahlreiche Freiräume lassen, und den weitgehend qualitativ ausgerichteten Inhalten.

**Biel:** Manchmal hört oder liest man von der „**Informationsaufblähung**“. Gibt es hierzu Erfahrungen?

**Brösel:** Neben der Art der Darstellung **spielt der Umfang eine Rolle**, der weit oder eng gefasst werden kann. Eine Verwässerung durch Informationsaufblähung ist kaum nachweisbar, denn die Aufnahme von weiteren Informationen kann das Unternehmen sowohl mit der besonderen Bedeutung eines Sachverhaltes für das Unternehmen als auch im Hinblick auf das Befriedigen der besonderen Informationsinteressen bestimmter Adressaten begründen. Der Informationsaufblähung sind jedoch Schranken gesetzt: So haben es Unternehmen, die als bislang publikationsfreudig klassifiziert werden, schwerer, zukünftig Informationen zurückzuhalten. **Ein plötzliches Weglassen gewisser Angaben würde dann unmittelbar und nachteilig auffallen sowie hinterfragt werden.**

**Biel:** Routine in der **sprachlichen Gestaltungsfähigkeit** ist also hilfreich?

**Freichel:** Mit zielgerichteter Wortwahl lassen sich – wie in anderen Bereichen auch – Sachverhalte so beschreiben, dass zwar eine **wahre Aussage** über den z. B. negativen Umstand getroffen wird, **die Formulierung beim Adressaten jedoch** eine positive Wahrnehmung bewirkt. Beispielsweise kann formuliert werden, dass man sich zukünftig auf das Kerngeschäft konzentriert, wenn ein lukrativer Nebenbereich verloren wurde.

Selbst die „harte“ Aussage, dass die Gesellschaft „das erwartete positive Ergebnis erzielt hat“, muss nicht unbedingt i. S. d. **Beeinflussungsebene heißen, dass unterm Strich ein positives Ergebnis steht. Es kann auch bedeuten, dass** im Vergleich zur vorhergehenden Berichtsperiode **ein geringerer Jahresfehlbetrag erwirtschaftet wurde.** Will heißen, die Aussage ist vertretbar, kann den Adressaten jedoch in die Irre führen.

**Biel:** **Als Teil der Rechnungslegung** unterliegt der Lagebericht den allgemeinen **„Grundsätzen der Berichterstattung“.** **Grundsätze der Berichterstattung sind ein grundsätzliches Dauerthema.** Ein früheres Interview in dieser CM-Reihe hat sich dieser Problematik gewidmet. Wegen der praktischen Bedeutsamkeit lassen Sie uns bitte dieses Thema aufgreifen. Zum Lagebericht gibt es u. a. den Grundsatz der Richtigkeit, den Grundsatz der Klarheit und Verständlichkeit, den Grundsatz der Wesentlichkeit usw. Welche praktische Bedeutung haben diese Grundsätze? Gibt es hierzu diskussionswerte Erfahrungen?

**Freichel:** Neben diesen Grundsätzen sind noch die Grundsätze der Vollständigkeit, der Verlässlichkeit und Ausgewogenheit, der Stetigkeit, der Vermittlung der Sicht der Konzern- bzw. Unternehmensleitung sowie der Informationsabstufung relevant. Sämtliche Grundsätze haben in der Praxis eine große Bedeutung. Schließlich hat der Abschlussprüfer die Einhaltung dieser Berichtsgrundsätze im Rahmen seiner pflichtgemäßen Prüfung zu beurteilen.

**Biel:** Grundsätze können sich nach Theorie und Vorlesung anhören. Sind sie auch etwas für die Praxis?

**Brösel [lachend]:** Theorien und Vorlesungen sind ja auch etwas für die Praxis. Meiner Meinung nach sollten diese Grundsätze, gerade weil es keine detaillierten gesetzlichen Regelungen zur Erstellung von Lageberichten gibt, eine hohe Bedeutung für die Praxis haben. Schließlich fällt es den Erstellern oft schwer, die bestehenden gesetzlichen Regelungen zu interpretieren und anzuwenden. Diese Lücke versuchen die Grundsätze der Berichterstattung zu schließen. Sie sollten für die Praxis hilfreiche und notwendige Informationen bzw. Vorgaben, wie die Lageberichterstattung zu erfolgen hat, bieten.

**Biel:** Tatsächlich?

**Brösel:** Na ja. Grundsätze sind oft nur mehr oder wenig eindeutig verbal ausformulierte Handlungsempfehlungen, deren vollumfängliche Umsetzung kaum oder nur wenig quantifizier- oder messbar ist. Letztlich sind die Grundsätze somit eine Art „Ehrenkodex“, [schmunzelnd] die in praxi sicherlich auch von vielen Bilanzherstellern, den „ehrbaren Kaufleuten“, nach bestem Wissen und Gewissen eingehalten werden.

**Biel:** Werfen Sie bitte einen kurzen Blick auf wichtige Grundsätze und deren Umsetzung in der Praxis.

**Brösel:** Die Einhaltung der Grundsätze der **Richtigkeit** und der **Wesentlichkeit** sind für mich als externen Beobachter im Hinblick auf qualitative Informationen noch schwerer einzuschätzen als für den Wirtschaftsprüfer, weil ich ja nicht weiß, was von den publizierenden Unternehmen als unwesentlich eingestuft und schließlich nicht publiziert wurde. Lassen Sie mich deshalb auf den Grundsatz der **Klarheit** und **Verständlichkeit** eingehen.

**Biel:** Können Sie diesen Grundsatz etwas konkretisiert veranschaulichen?

**Brösel:** Der Lagebericht ist unter anderem übersichtlich zu gliedern und in deutscher Sprache zu verfassen. Eine in 2011 von Olbrich/Fuhrmann veröffentlichte Untersuchung (in: AG, S. 326-331) machte deutlich, dass man zur Lektüre von DAX-30-Geschäftsberichten des Jahres 2009 **neben einem**

**wirtschaftswissenschaftlichen Studium ein Anglistikstudium absolviert haben sollte:**

Die Gesamtzahl englischer Wörter lag bei der Siemens AG und der Deutschen Bank AG weit über 8.000. Die Anzahl unterschiedlicher englischer Wörter lag bei 12 der 30 Unternehmen über 300, wobei man bei der Commerzbank 465 unterschiedliche englische Wörter kennen musste. Der „deutsche“ Bericht kam mit „nur“ 111 unterschiedlichen englischen Wörtern aus.

**Biel:** Von besonderem Interesse sind die geforderten Angaben zur voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft, auch „**Prognosebericht**“ genannt, sowie der „**Chancenbericht**“ und auch der „Forschungs- und Entwicklungsbericht“. Wie weit reicht diese Berichterstattung? Wird die „**DNA des Unternehmens**“ dargelegt? Entscheidende Erfolgstreiber sind Vision und Strategie. Wieweit fließen sie ein? Wie lassen sich die berechtigten Informationsansprüche der Öffentlichkeit einerseits und die Schutzinteressen des Unternehmens andererseits, bspw. gegenüber Wettbewerbern, ausbalancieren?

**Brösel:** In der Tat muss hier eine Balance gefunden werden. Unternehmen haben ein **legitimes Geheimhaltungsinteresse**, weil sie die Einblicke bzw. Blicke von Konkurrenten fürchten. Im Hinblick auf den Anhang werden die Berichtspflichten durch § 286 HGB mit mehreren Ausnahmeregelungen gesetzlich eingeschränkt. Da der Gesetzgeber beim Anhang eine Notwendigkeit zum Schutz sieht, gilt dies meines Erachtens im übertragenen Sinne – wenn auch nicht konkret geregelt – auch für den Lagebericht. Denn ist dieser zu erstellen, ist er auch zu publizieren.

**Biel:** Gibt es also ein Spannungsverhältnis zwischen Informations- und Schutzinteressen?

**Brösel:** Die **Informationsansprüche** der verschiedenen Adressaten einerseits und die **Schutzinteressen** des Unternehmens andererseits **müssen ausbalanciert werden**. Grundsätzlich sollte gelten: Das Wohl des Unternehmens geht vor, weil dies auch im Interesse der Eigner ist, welche schließlich das unternehmerische Risiko tragen! Dies hört sich zwar sehr trivial an, ist aber bei der Umsetzung

durch die einzelnen Unternehmen mit enormen Schwierigkeiten und individuellen Fragestellungen verbunden.

**Freichel:** Während der Gesetzgeber in § 286 HGB für die Berichterstattung im Anhang eine Schutzklausel vorgesehen hat, welche die Persönlichkeitsrechte schützt, **fehlt ein gesetzlicher Schutz von „Betriebsgeheimnissen“ bzgl. der Lageberichterstattung**. Eine vollständige und richtige Risiko- und Chancenberichterstattung kann allerdings nicht bedeuten, dass der Berichtersteller den Wettbewerbern über den elektronischen Bundesanzeiger Geschäftsgeheimnisse preisgibt, die letztlich zu Wettbewerbsnachteilen führen können. Gleiches betrifft sicherlich auch die Berichterstattung über aktuelle Forschungsvorhaben. Einige Kommentatoren erkennen eine analoge Anwendung der Schutzklausel in § 286 HGB für die Lageberichterstattung an und weisen auf diesen **systemischen Fehler der Gesetzesvorschriften hin**.

**Biel:** Die IAS/IFRS enthalten keine Bestimmungen über einen Lagebericht. Allerdings wird dem Management empfohlen, außerhalb des Jahresabschlusses einen „Bericht über die Unternehmenslage“ (financial review) zu erstellen. Darüber hinaus wird eine Umweltberichterstattung und Wertschöpfungsrechnung (value added) angeregt. Zudem gibt es den „Management-Commentary (MC)“. Sind dies Schritte zu einer „internationalen Lageberichterstattung“?

**Brösel:** Allein der von Ihnen skizzierte derzeitige Stand zeigt ein **eher verstreutes und zusammenhangloses Bild einer nicht verbindlichen und somit freiwilligen Berichterstattung**. Wie Sie bereits sagen, handelt es sich dabei um Empfehlungen. Eine Verbindlichkeit der Informationen wird – wenn überhaupt – auch sehr lange auf sich warten lassen. Gründe sind die Probleme in der länderübergreifenden Einigung auf zweckadäquate Berichtspflichten und ein dafür erforderlicher Verzicht auf nationale Egoismen.

**Biel:** Wie bewerten Sie die Chancen einer Veränderung?

**Brösel:** **Triebkräfte wären bestenfalls die Vertreter jener Länder, welche die Lageber-**

**ichterstattung erfolgreich praktizieren. Diese haben aber international einen zu geringen Einfluss**. Wenn die „Big Four“ der WP-Gesellschaften diesbezüglich einen Markt sehen würden, dann würde aus dem Empfehlungscharakter zeitnah eine Verbindlichkeit werden. Aber hier sind aus WP-Sicht Chancen und Risiken eher ungünstig verteilt. Deshalb ist ja auch der „Management Commentary“, wenn er denn erstellt wird, international keine zu testierende Rechnungslegungskomponente. Insofern gibt es auf internationaler Ebene hierfür auch keine Prüfungsstandards.

**Biel:** Macht die Konstellation der Freiwilligkeit empfindlich für **interessengeleitete Informationen**? Welche Gefahren sehen Sie?

**Brösel:** Zunächst, die Entwicklung zeigt, dass sich die internationale Berichterstattung am deutschen Lagebericht orientiert. So finden sich im „Management Commentary“ durchaus weite Parallelen zur handelsrechtlichen Berichterstattung. Allein die Freiwilligkeit einer entsprechenden Publikation – nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ – macht den „Management Commentary“ **aber noch anfälliger für PR-Zwecke als den Lagebericht**. Auf keinen Fall darf der Fehler gemacht werden, eine Anpassung der deutschen Anforderungen an die der IFRS zu vollziehen, weil sich die Zwecke der Rechnungslegung unterscheiden.

**Biel:** Der „deutsche Lagebericht“ hat demnach keine Chancen, internationaler Standard zu werden?

**Freichel:** Auch ich bin der Meinung, dass international die deutsche Lageberichterstattungspraxis nicht aufgegriffen werden wird. **Weltweit existieren unterschiedliche Rechtssysteme**. Aus diesen folgen bspw. für die Unternehmensorgane bzw. die Prüfer unterschiedliche Haftungs- bzw. Sanktionsvorschriften. Interessant wäre sicherlich zu erfahren, wie sich eine im Nachhinein als nicht angemessen herausstellende Lageberichterstattung der Unternehmensleitung auf die Haftung derselben bzw. auf den Abschlussprüfer in den USA auswirkt, wenn zahlreiche Anleger angeblich aufgrund einer solchen Berichterstattung ihr Geld verloren haben.

**Biel:** In neuerer Zeit heißt es, die vermehrten regulatorischen Anforderungen und die gestiegenen Erwartungen von Stakeholdern an die Unternehmensberichterstattung hätten vor allem für kapitalmarktorientierte Unternehmen zu **einer erheblichen Berichtsvielfalt** geführt. Aktuell zieht das Rahmenkonzept des IIRC (International Integrated Reporting Council) unter dem Begriff „**Integrated Reporting (IR)**“ die Aufmerksamkeit auf sich. Seit Kurzem liegt dazu ein deutschsprachiges Sammelwerk von fast 800 Seiten und rund 50 Autoren mit 26 Beiträgen vor. Dies lässt vermutlich den Schluss zu, die Diskussion zur „richtigen Berichterstattung“ ist und bleibt ein Dauerthema. Diese neuere Diskussion zeigt Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede im Vergleich zum Lagebericht. Wie bewerten Sie die Möglichkeiten und Grenzen, die Berichterstattung nach IIRC in die gesetzliche Lageberichterstattung einzubeziehen?

**Brösel:** Diese Entwicklungen **folgen dem Zeitgeist**. Das Ausmaß solcher Ideen geht weg vom Kern der Betriebswirtschaftslehre, der Abwägung von Nutzen und Kosten bestimmter Maßnahmen.

**Biel:** Sehen Sie auch Neues und Diskussionswürdiges in dieser Entwicklung?

**Brösel:** Im Hinblick auf die Vorschläge des IIRC gibt es – abgesehen von der Überfrachtung um vermeintliche Stakeholderinteressen und einer damit verbundenen **erheblichen Bedeutungszunahme nichtfinanzieller Informationen** – so manche überraschenden Aspekte: So ist z. B. in Zeiten immer kürzer werdender Produktlebenszyklen und größerer Dynamik im Unternehmensumfeld fraglich, warum der Betrachtungshorizont so lang gewählt werden soll. Auch ist utopisch zu glauben, dass es möglich ist, auf ganzheitlicher Ebene darzustellen, wie einzelne interdependente Einflussgrößen miteinander verbunden sind und wie sich diese auf den Unternehmenswert auswirken. Hier wird unter anderem vergessen, **dass es den Unternehmenswert nicht gibt, weil Werte immer subjektiv sind**, und dass nicht alle Einflussgrößen identifizierbar und bewertbar sind. Gäbe es sonst einen originären Goodwill? Insgesamt erscheint mir die Idee der Verknüpfung recht utopisch.

**Biel:** Könnten auch hier **Interessen oder Absichten** im Spiel sein?

**Brösel:** Man muss berücksichtigen, dass die vermeintlichen Standardsetzer, die sich in Stellung bringen, zum einen **ihre Existenz legitimieren wollen oder müssen** und sich zum anderen nicht unbedingt primär am Zweck der Rechnungslegung bzw. der Berichterstattung, sondern vielmehr am eigenen Ziel, also am Ziel der „entsendenden“ Institution, orientieren.

**Biel:** Ein Perspektivwechsel. Ist es nicht auch schwierig, derart komplexe Berichte zu prüfen und zu bestätigen?

**Brösel:** Ja, **integrierte Berichte haben noch viel mehr als der „deutsche Lagebericht“ mit ihrer externen Testierbarkeit zu kämpfen**. Die Angaben, die in einem solchen Berichtswerk genannt werden, sind aber nur dann für den Kapitalmarkt wertvoll, wenn sie testierbar sind. Gleichwohl ist nicht alles betriebswirtschaftlich wertvoll, was testierbar ist.

**Biel:** Was sagt der Wirtschaftsprüfer dazu? Lebt die Diskussion zur „**Erwartungslücke**“ möglicherweise wieder auf?

**Freichel:** Für Wirtschaftsprüfer ist gerade der letzte Aspekt, also die Frage nach der „Testierbarkeit“ solcher Berichte, relevant. Sofern solche Berichte von Wirtschaftsprüfern „bestätigt“ werden sollen, dürften sich **Fragen rund um die sog. Erwartungslücke**, also eine Abweichung zwischen dem, was die Öffentlichkeit von der Arbeit des Abschlussprüfers erwartet bzw. versteht, und dem, was der Abschlussprüfer tatsächlich leisten kann, **verstärken**.

**Biel:** Unser Dialog, insbesondere auch dank Ihrer Antworten, mündet zum Ende des Interviews in Fragestellungen zu den „**Grundsätzen und Prinzipien der Berichterstattung**“. Können Sie sich eine Weiterentwicklung des Lageberichts zu einem integrierten Bericht aller relevanten gesetzlichen und freiwilligen finanziellen und nichtfinanziellen Berichte vorstellen? Favorisieren Sie eher eine Zusammenführung mit anderen Berichten oder sprechen Sie sich für separate Berichte mit entsprechenden Verweisen und Querverbindungen aus?

**Brösel:** **Grundsätzlich würde ich am Lagebericht festhalten wollen. Er sollte ein separates Berichtsinstrument bleiben**, für das

#### Autoren



■ **Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel**

ist Ordinarius für BWL, insbesondere Wirtschaftsprüfung, an der FernUniversität in Hagen und Autor mehrerer erfolgreicher Standardlehrbücher (z. B. „Bilanzanalyse“, „Konzernrechnungslegung“ und „Wirtschaftliches Prüfungswesen“) mit reichhaltiger Praxiserfahrung in der Wirtschaftsprüfung sowie als öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Unternehmensbewertung.

■ **WP StB FBISr Dipl.-Kfm. Christoph Freichel**

ist Geschäftsführer der Alegis GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Primus Akademie GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Doktorand an der FernUniversität in Hagen. Zudem ist er Autor des Lehrbuchs „Wirtschaftliches Prüfungswesen“.



■ **Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel**

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, vorwiegend der Haufe Mediengruppe, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).



die aktuellen Berichtspflichten nicht ohne ökonomisch sinnvollen Grund erweitert werden dürfen. Der Lagebericht ist heute schon sehr umfangreich und mit sehr vielen Detailinformationen überfrachtet. Schauen Sie sich den Lagebericht der Deutschen Bank AG des Jahres 2014 an: Dieser umfasst weit mehr als 100 Seiten. Dann müssen Sie noch die knapp 70 Seiten des Jahresabschlusses lesen und verstehen. Aufgrund der Einbindung in den Konzernverbund kommt die Lektüre des Konzernabschlusses – ca. 190 Seiten – und des Konzernlageberichts – weitere 375 Seiten – hinzu.

**Über 700 Seiten lese ich als Kleinleger mal nicht so bei einer Flasche Wein – ich denke, hier wird über das Ziel hinausgeschossen.**

**Biel:** Haben Sie eine Idee, wie ggf. eine Weiterentwicklung aussehen könnte?

**Brösel:** Eine Weiterentwicklung wäre zum einen z.B. eine **Vorgabe einer sinnvollen verbindlichen Gliederung**, wie es der deutsche Gesetzgeber ja auch für Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung in den §§ 266 und 275 HGB sowie mittlerweile gemäß § 284 HGB teilweise für den Anhang möglich macht. Zum anderen sind die Pflichtangaben auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren. **Weniger ist manchmal** – wie auch hier – **mehr!** Zudem muss für den Bilanzleser klar erkennbar sein, welche Informationen gesetzlich gefordert sind und was als „Bonus“ durch die Unternehmen bereitgestellt wird. Die Vermischung von gesetzlichen und freiwilligen Informationen ist kritisch.

**Biel:** Bitte werfen Sie noch einmal einen Blick auf die Praxis.

**Freichel:** Die Praxis hat eine mehr oder weniger einheitliche bzw. sinnvolle Gliederung aus den gesetzlichen Vorschriften bzw. den Richtlinien des DRS 20 abgeleitet. Es ist allerdings richtig, dass für die einzelnen Unternehmen ein erheblicher Gliederungsspielraum besteht. Im Zeitablauf soll die gewählte Gliederung i. S. d. Stetigkeit beibehalten werden. Jedoch werden sich gewöhnlich Gründe für ein Abweichen von der ursprünglichen Gliederung in der Praxis, z. B. eine transparentere Darstellung der Lage für den Adressaten, recht einfach finden lassen.

**Biel:** Last, but not least: **Stimmt die Richtung?** Sollten wir mehr die Konzentration auf besonders relevante Aussagen oder eher die Erweiterung und Verfeinerung der Unternehmensberichterstattung in die Aufmerksamkeit und Informationsinteresse in einem vernünftigen Verhältnis, wenn wir die externe Berichterstattung – über den Jahresabschluss hinaus – betrachten? Sind wir bezüglich der externen Überwachung der Unternehmen auf einem guten Weg?

**Brösel:** **Die Grenzen sind längst überschritten – was den Umfang der Berichtspflichten, die Dynamik der Regeländerungen und deren Komplexität betrifft.** Es sollte eine Konzentration auf wirtschaftlich relevante Informationen erfolgen. Es kann nicht das Ziel sein, Berichte über hunderte Seiten zu produzieren, die es dem Leser erschweren, die wirklich relevanten Informationen herauszufiltern und zu verarbeiten. Hier sollte dem Schutz der Bilanzadressaten, insbesondere der Kleinleger, vor Informationsüberflutung zukünftig eine höhere Bedeutung beigemessen werden.

**Biel:** Und mit dem Stand der Überwachung sind Sie zufrieden?

**Brösel:** Im Hinblick auf die Überwachung sind wir auf einem guten Weg. Im letzten Jahrzehnt haben wir diesbezüglich in Deutschland große Fortschritte erzielt. Noch nie existierte eine solch umfangreiche und detaillierte Unternehmensüberwachung wie derzeit. Denken Sie dabei an die BaFin, die DPR usw. Insbesondere die DPR leistet hier eine gute Arbeit. Auch die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates wurden in den vergangenen Jahren erheblich gestärkt.

**Biel:** Herr Freichel, sehen Sie es auch so?

**Freichel:** Ja, ich kann mich anschließen, und möchte auch aus meiner Sicht betonen, dass bei der Berichterstattung die **Konzentration Vorrang vor der Verfeinerung haben sollte.** Bezüglich der Überwachung sollte **die Aufsicht über die Wirtschaftsprüfer**, also vor allem die Wirtschaftsprüferkammer und die Abschlussprüferaufsichtskommission, zukünftig Ab-

schlussprüferaufsichtsstelle beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, nicht vergessen werden.

**Biel:** Herr Prof. Dr. Brösel, Herr Freichel, Sie haben sich außerordentlich engagiert eingebracht. Besonders freut mich, dass Sie sowohl theoretische als auch praktische Aspekte angesprochen haben. Zudem haben Sie nicht nur Fakten, sondern auch Ihre Meinung vermittelt – und damit vermutlich weitere Diskussionen angestoßen und ggf. auch Interviews. Dafür Dank und Respekt – auch im Namen unseres Herausgebers, der Redaktion und ganz besonders unserer Leserinnen und Leser. Als Interviewer bin ich sehr dankbar für die angenehme Zusammenarbeit, für den guten Austausch sowohl dem Inhalt als auch dem Stil nach. ■



## Strategisch „flink“

### Wie gelingt Unternehmenssteuerung in zunehmend dynamischen Märkten?

von Peter Hasbach

Haben wir Management-Methoden, um die technologischen Veränderungen, die Globalisierung und die Reaktion der Märkte auf diese und andere Mega-Trends in der Strategie umfassend aufzufangen und verwertbar zu machen? Haben Unternehmen die nötige Umsetzungskompetenz für die Dynamik der heutigen Zeit (vgl. Abbildung 1)?

Die These: **Eine Unternehmensführung mit den Mitteln des klassischen Managements reicht in dynamischen Märkten nicht mehr aus.** Die drei Managementfelder Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sollten künftig in das strategische Gesamtkonzept eines Unternehmens eingebunden sein und die klassische Steuerung flankieren.

Charles Darwin sagte zur Evolution der Natur: **„Es sind nicht die stärksten Spezies, die überleben, nicht die intelligentesten, sondern die, die am schnellsten auf Verände-**

**rungen reagieren können.“** Dies muss heute auf die Wirtschaftswelt übertragen werden.

Es wird immer wichtiger zu überblicken, ob und wie Unternehmen sich unter den schnellen externen Veränderungen wettbewerbsfähig halten. Gemessen an den dynamischen Einflüssen handeln sehr viele Unternehmen heute noch kurzatmig reaktiv oder langatmig. **Vor allem fehlt oft in der Strategie die methodische, umfassende Konzentration auf externe Veränderungen.**

#### Ein Strategie-Konzept für dynamische Märkte

Im „Dschungel des strategischen Managements“ (Minzberg et al, 2012) zählen heute Benchmarking, Branchenstrukturanalyse, die SWOT-Analyse, strategische Planung, Mission und Vision, CRM, Outsourcing, die Balanced Scorecard, Change Management und Kern-

kompetenz-Management zu den wichtigsten Tools im strategischen Management (Bain-Studie, 2013). Sie leisten unverzichtbare Beiträge zur Unternehmensentwicklung. Reichen diese Werkzeuge aus, die Dynamik der Märkte zu erfassen?

Operative Management-Tools wie TQM, FMEA, Prozessaudits, Reengineering, 4PMarketing sorgen in den jeweiligen Funktionen für die bestmögliche Umsetzung der bevorzugten Strategie. Zur Unternehmensentwicklung tragen sie durch die mit ihrer Hilfe erreichten Ergebnisse indirekt bei, haben sie aber nicht zum vordergründigen Ziel.

Der amerikanische Psychologie Abraham Maslow befand: „Wer nur einen Hammer als Werkzeug kennt, hält jedes Problem für einen Nagel.“ Ein Strategiekonzept, das sich in einer besonders dynamischen Umgebung bewährt, wendet neue Managementfelder an.

### Dynamik und Megatrends verstärken sich

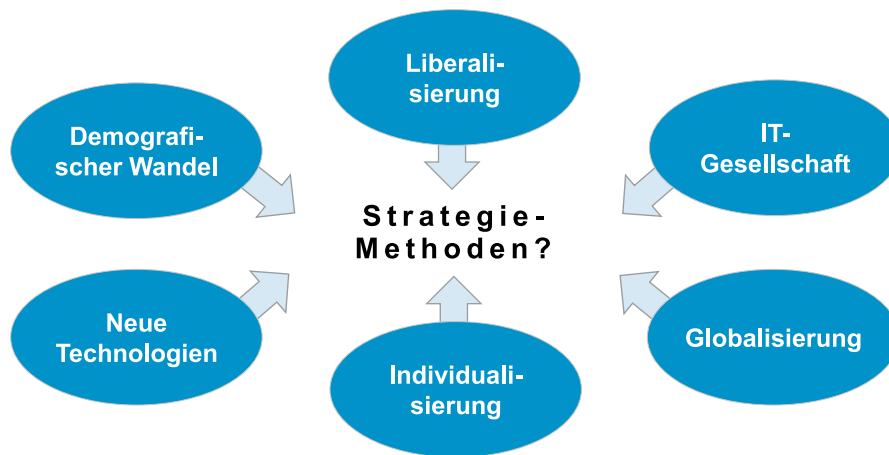


Abb. 1: Wie gehen Unternehmen strategisch mit zunehmender Dynamik um?

Verfolgt man die Entwicklung im Management und in der Beratung, so findet man zur Beschreibung der Unternehmens-Performance in sich schnell ändernden Umfeldern gut bekannte Begriffe in Meta-Ebenen. Wie im Weiteren näher erläutert, wird hier festgestellt, dass die Managementfelder

- Flexibilitätsmanagement
- Innovationsmanagement
- Komplexitätsmanagement

diese Anforderungen erfüllen (vgl. Abbildung 2). Die Initialen der 3 Handlungsfelder deuten schon darauf hin: **Ihre Kombination macht strategisches Management „flink“**.

### Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement heute

Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sind in ihren Inhalten, Merkmalen und in ihrer Anwendung bekannt. Hier nochmals ihre Besonderheiten und ihre Entwicklung:

#### a) Flexibilitätsmanagement

Wer schnell auf veränderten Marktbedarf oder Wettbewerb reagieren will, hat mit speziell auf Flexibilität ausgerichteten Techniken und Arbeitsmodellen **bessere Chancen als Unternehmen mit starren Strukturen, Prozessen und Ressourcen**. In den vergangenen 2 Jahr-

zehnten hat sich daher viel in der Arbeitswelt verändert.

- Schichtarbeit, Arbeitszeitkonten und Gleitzeit
- Subunternehmer und Kooperationen
- Gruppenarbeit und Projektteams

sind Maßnahmen zur Flexibilisierung. Die Arbeitstechniken wurden mit PPS (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem) und ERP (Enterprise Resource Planning System), mit computergestützter Lagerwirtschaft etc. auf mehr Flexibilität getrimmt. Unter Industrie 4.0 zeigen sich neue Projekte in neuen Größenordnungen.

Ein Blick über die Fertigung und deren Arbeitswelt hinaus zeigt, dass auch die Vermarktungskonzepte flexibilisiert wurden. Es entwickelten sich neue Vertriebsformen wie Franchising, In-

ternet-Sales-Portale. Selbst den Finanzbereich hat die Flexibilisierung erfasst. Bankkredite werden durch eine Vielzahl von flexiblen Produkten ersetzt.

Aber: Ist Flexibilitätsmanagement strategisch verankert? Wenn ja, wie? Und: Wird auf der Gegenseite, also bei der zunehmenden Komplexität gegengesteuert? Hat diese Balance einen strategischen Fokus?

#### b) Innovationsmanagement

Innovationskraft ist einer der **entscheidenden Wettbewerbsfaktoren**. Wer innovativ ist, der hat die Nase vorn. Mit Innovationen entwickelt man Alleinstellungsmerkmale, Technologie- und Kostenführerschaft und legt den Grundstein für künftigen Erfolg.

	Flexibilitätsmanagement	Innovationsmanagement	Komplexitätsmanagement
Flexibilisierungsgrad		Anzahl innovativer Ideen	ABC-Analyse
Nutzungsgrad von Maschinen		Projekt-Scorecards	Standorte (Läger, Fertigung, Filialen, ...)
Lieferzeit		Umsatzanteil mit neuen Produkten	Zeiten (Zugriff, Wertschöpfung, ...)
Breite der Vertriebskanäle		Anzahl der Patentanmeldungen	Lagerbestand
Vielfalt (Alter, Gender, Kultur, Modelle, ...)		Time to Market	Fehlerquoten
Entsendungsquote		Marktanteil	Maschinenrüstzeiten

Abb. 2: Drei Handlungsfelder, um mit der zunehmenden Dynamik umzugehen



Systematische Innovationsarbeit ist weit entwickelt und erprobt. Kreativitätstechniken, Projektmanagement, Stage Gate, Wissensmanagement, die Ausgliederung von Business Units eigens für innovative Geschäftskonzepte sind Beispiele dafür.

So unerlässlich das Streben nach laufend neuen Produkten, Dienstleistungen und Verfahren ist, so unverkennbar sind die Folgen. Aus diesem Grund wird über die damit wachsende Komplexität und die Notwendigkeit der Balance seit langem diskutiert (Kaplan/Norton, 2007).

### c) Komplexitätsmanagement

**Komplexität ist die schlichte Folge von Unternehmenswachstum.** Typische Komplexitätstreiber sind Kundenwünsche, Neuvorstellungen von Lieferanten, fehlende Prioritäten, fehlende technische Hilfsmittel, nicht ausreichende Systematik und Innovationen.

Komplexität ist also grundsätzlich nicht abträglich, **da die Komplexitätstreiber auf der Positivseite Wettbewerbsvorteile bringen.** Die Herausforderung ist, die Komplexität und ihre wirtschaftlichen Nachteile zu kontrollieren. Die Komplexitätstreiber müssen deshalb regelmäßig identifiziert werden.

**Ihre Auswirkungen zu missachten ist riskant.** Denn oft haben sie eine Unzahl an Folgen. Zuerst ist die Fertigung betroffen, dann auch die komplette Wertschöpfungskette.

In der Folge entstehen Mehraufwand in jeder Ebene und nahezu in jeder Funktion – im Tagesgeschäft, im Top-Management und auch in der Administration. Wachsende Fehlerquoten und Risiken werden in diesem Kontext oft erst gar nicht bewusst.

Komplexität kann verschieden kurtiert werden. Hier eine Auswahl von Alternativen

- **Die strategische Option:** die Aufgabe von Aktivitäten
- **Die organisatorische Methode:** die Optimierung von Geschäftsprozessen
- **Der technische Weg:** die Erhaltung und Verwaltung mit EDV

Komplexität muss also mit den Komplexitätstreibern Flexibilität und Innovation ausbalanciert werden. Dies bedeutet, alle unternehmerischen Aufgaben miteinander so abzustimmen, dass das Unternehmen wirtschaftlich arbeitet, die Kundenbedürfnisse befriedigt und das unternehmerische Risiko möglichst gering ist.

### Die strategische Unternehmensführung erweitern

Warum gerade die Kombination dieser drei Managementfelder? Hätte man nach den genannten Kriterien nicht andere Dimensionen nehmen können? Die Schlüssigkeit der Kombination stützt sich u. a. auf folgende Merkmale:

- a) Die Vollwertigkeit:  
Die drei Managementfelder decken eine Unternehmenstätigkeit in ihrem Bezug nach außen und nach innen ab. Sie sind proaktiv und reaktiv. Und sie vernetzen sämtliche Unternehmensbereiche.
- b) Die Komplementarität:  
Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sind besonders komplementär:
- **Flexibilitätsmanagement** macht die gerade nötigen Ressourcen verfügbar
  - **Innovationsmanagement versorgt** das Unternehmen mit neuen Produkten, etc.

- **Komplexitätsmanagement kontrolliert** den Aufwand.

c) Die Anwendbarkeit:  
Die strategische Steuerung eines Unternehmens mit Hilfe seiner Flexibilität, seiner Innovationsleistung und seiner Komplexität hat den Vorteil, in bekannten Terrains arbeiten zu können. Jedes Feld ist für sich genommen bekannt.

Die Nutzung der 3 Managementfelder in der Strategie braucht also keine neuen Vorgaben. Sie folgt dem „Good Practice“-Ansatz. **Jedes Unternehmen findet seine individuelle Konkretisierung.** Bewertungskennzahlen und Steuerungsverfahren gibt es genügend.

### Fazit

In den operativen Bereichen die Symptome und Folgen hoher Dynamik zu bewältigen und eine Unternehmensstrategie mit den traditionellen Werkzeugen zu planen und zu steuern, reicht heute nicht mehr aus. Unternehmen riskieren wirtschaftliche Nachteile, oder im Wettbewerb zurückzufallen.

Flexibilitäts-, Innovations- und Komplexitätsmanagement sind die neuen Handlungsfelder der strategischen Unternehmensführung. Zusammen flankieren sie in Zukunft die erfolgreiche Entwicklung von Firmen, besonders in stark dynamischen Märkten.

### Literatur

Minzberg/Ahlstrand/Lampel: „Strategy Safari“, Finanzbuch Verlag, 2012

Bain-Studie (2013): „Management Tools & Trends 2013“. URL: [www.bain.de/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_%26\\_Trends\\_2013.pdf](http://www.bain.de/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf) [Stand: 21.12.2015].

Kaplan/Norton: „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, Harvard Business Manager, Juli 2007

#### Autor



■ Dr. Peter Hasbach

Beratung für Unternehmensentwicklung, 67256 Weisenheim am Sand.

Tel.: 06353 / 989672

[www.den-erfolg-steuern.de](http://www.den-erfolg-steuern.de)

E-Mail: [info@den-erfolg-steuern.de](mailto:info@den-erfolg-steuern.de)



# Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen und strategischen Unternehmensnetzwerken

## Erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie

von Christoph Bayrle und Sabine Bolt

Ökologieorientierung gewinnt in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung. Gründe dafür sind u. a. das zunehmende **ökologische Bewusstsein** der Verbraucher sowie **regulatorische Eingriffe**. Auch **Kostenaspekte** sowie die **Imagebildung** der Unternehmen führen dazu, dass sich Unternehmen im ökologischen Bereich verstärkt engagieren. Nicht nur in Unternehmen sind Ökologie und Nachhaltigkeit ein aktuelles Thema. Es werden auch zunehmend ökologische Anforderungen an **strategische Unternehmensnetzwerke** gestellt. Diese sind durch einen freiwilligen Zusammenschluss unabhängiger Unternehmen gekennzeichnet (Yoshino und Rangan 1995).

Die Verfolgung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken

ist generell durch die Umsetzung einer **ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie** möglich, welche durch zwei Phasen gekennzeichnet ist: Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Damit können schließlich die an Unternehmen und Unternehmensnetzwerke gestellten Anforderungen erfüllt und **Wettbewerbsvorteile** erzielt werden.

### Steuerungsinstrumente für das Umsetzen ökologischer Nachhaltigkeit

Im Rahmen der **Strategieentwicklung** werden das Umweltleitbild und die strategischen Ziele formuliert. Die **Strategieumsetzung** umfasst die Identifikation von **Kennzahlen** sowie den Einsatz von **Steuerungsinstrumenten** (Ergeb-

nis-, Aktions-, Personal- und Kultursteuering) (siehe [Abbildung 1](#)).

Insbesondere die **Strategieumsetzung** ist in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken häufig **durch Schwierigkeiten gekennzeichnet**. Diese Schwierigkeiten lassen sich in Unternehmen auf Mitarbeiterebene und in Unternehmensnetzwerken auf Unternehmensebene genauer darstellen. Mitarbeiter sind bspw. nicht genügend darüber informiert, welche Ziele im Unternehmen verfolgt werden. Oft **fehlt ein konsistentes Zielsystem** als Voraussetzung für eine ökologische Nachhaltigkeitsstrategie. Zudem haben Mitarbeiter abweichende eigene Handlungsziele. Eine erfolgreiche Umsetzung einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmen ist nur möglich, wenn die **Ziele der Mitarbeiter**

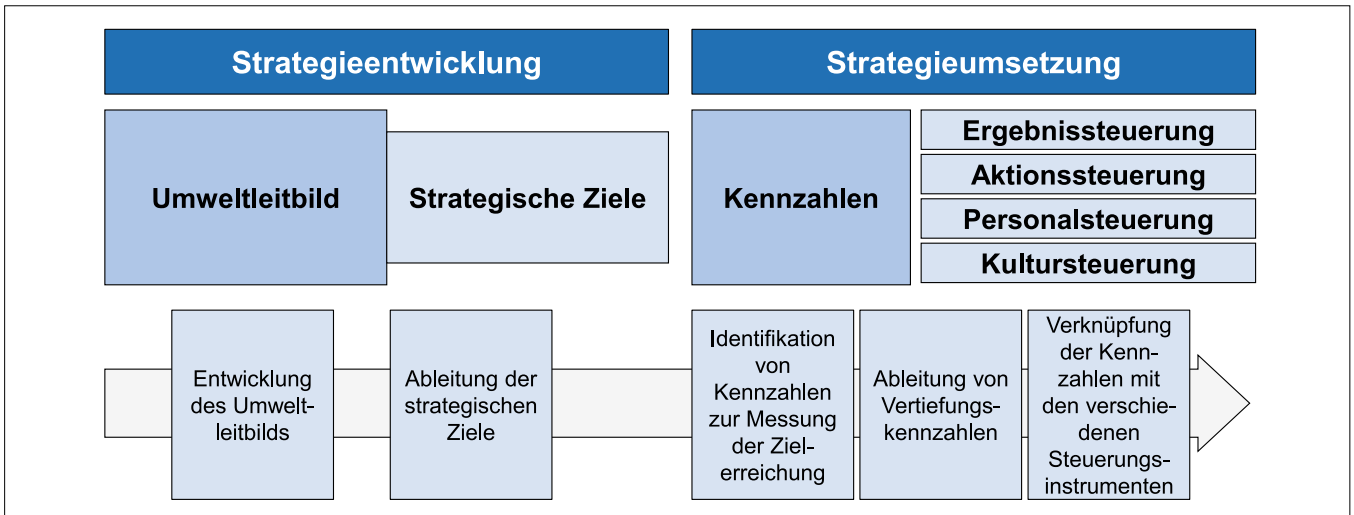


Abb. 1: Vorgehen zur Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken

**mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen.**

Diese Schwierigkeiten lassen sich analog auf Netzwerkpartner übertragen. So bestehen auch hier verschiedene Interessen und Ziele der Netzwerkpartner, sodass die Gefahr besteht, dass die Ziele des Unternehmensnetzwerks, die im Rahmen der Strategieentwicklung formuliert wurden, von den unternehmensindividuellen Zielen abweichen. Auch existiert eine Vielzahl bestehender Nachhaltigkeitsprogramme der Unternehmen, die es zu berücksichtigen und miteinander zu vereinen gilt.

Um diese Hürden zu überwinden, benötigen Unternehmen und Unternehmensnetzwerke Steuerungsinstrumente, um ökologische Nachhaltigkeit erfolgreich umzusetzen. Das von Merchant und Van der Stede (2007) entwickelte Steuerungskonzept stellt eine Möglichkeit hierfür dar.

**Ziel dieses Beitrags** ist es, zunächst das Vorgehen der Strategieentwicklung und schließlich das **Steuerungskonzept in Unternehmen** und damit auf **Mitarbeiterbene** sowie in **Unternehmensnetzwerken** auf **Unternehmensebene** anzuwenden (siehe [Abbildung 2](#)). Damit soll gezeigt werden, dass das Steuerungskonzept sowohl zur Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern als auch zur Steuerung der Netzwerkpartner in Unternehmensnetzwerken eingesetzt werden kann.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Grundlagen der Strategieentwicklung und -umsetzung sowohl für Unternehmen als auch für

Unternehmensnetzwerke erläutert. Anschließend werden Steuerungsinstrumente für Unternehmen vorgestellt, die im Projekt Smart Steaming mit Unternehmen der Binnenschifffahrt entwickelt und validiert wurden. Analog dazu werden im daran anschließenden Abschnitt die Steuerungsinstrumente für Unternehmensnetzwerke vorgestellt, welche in Unternehmensnetzwerken der Logistikbranche im Rahmen des Projektes ÖkoStar entwickelt und validiert wurden. Ein Fazit schließt den Beitrag.

**Strategieentwicklung und -umsetzung**

Eine ökologische Nachhaltigkeitsstrategie bildet die Grundlage für eine ökologische Ausrichtung von Unternehmen sowie Unternehmensnetzwerken. Innerhalb der **Strategieentwicklung** gilt es, zuerst ein Umweltleitbild zu entwickeln (siehe [Abbildung 1](#)). Hieraus werden die ökologischen Nachhaltigkeitsziele abgeleitet. Für eine erfolgreiche Strategieentwicklung ist das in [Abbildung 3](#) dargestellte Vorgehen entwickelt worden. Dieses Vorgehen orientiert sich an

Berlin et al. 2014. Für ein Einzelunternehmen sind die Schritte eins bis vier ausreichend.

Bei der Entwicklung einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmensnetzwerken sind die **besonderen Bedingungen** dieser zu berücksichtigen. Aufgrund der Freiwilligkeit der Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk können die Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele nicht – wie in einem Einzelunternehmen – von einer zentralen Stelle verordnet werden. Demnach ist hierfür das iterative Vorgehen durch einen Schritt der Vorbereitung und einen Schritt zur Verbreitung der Ergebnisse im Unternehmensnetzwerk zu erweitern.

**Exkurs:**

**Strategische Unternehmensnetzwerke** entstehen durch den **freiwilligen Zusammenschluss rechtlich eigenständiger Unternehmen**. Ziel des Zusammenschlusses ist es, gegenüber großen Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben. Ein Beispiel für ein Unternehmensnetzwerk ist der Zusammenschluss mittelständischer Logistik-

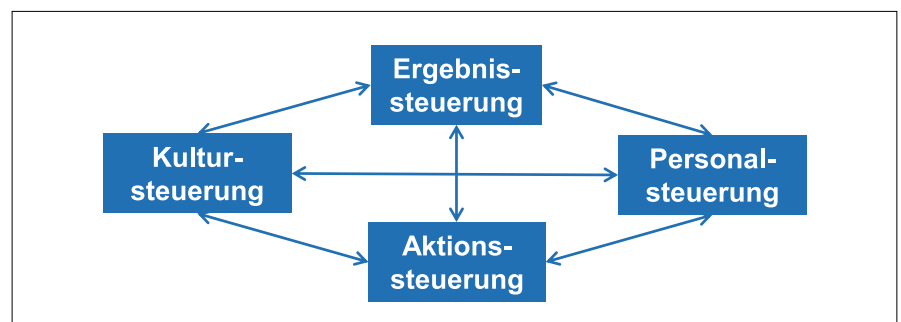


Abb. 2: Steuerungskonzept für Unternehmen nach Merchant und Van der Stede 2007

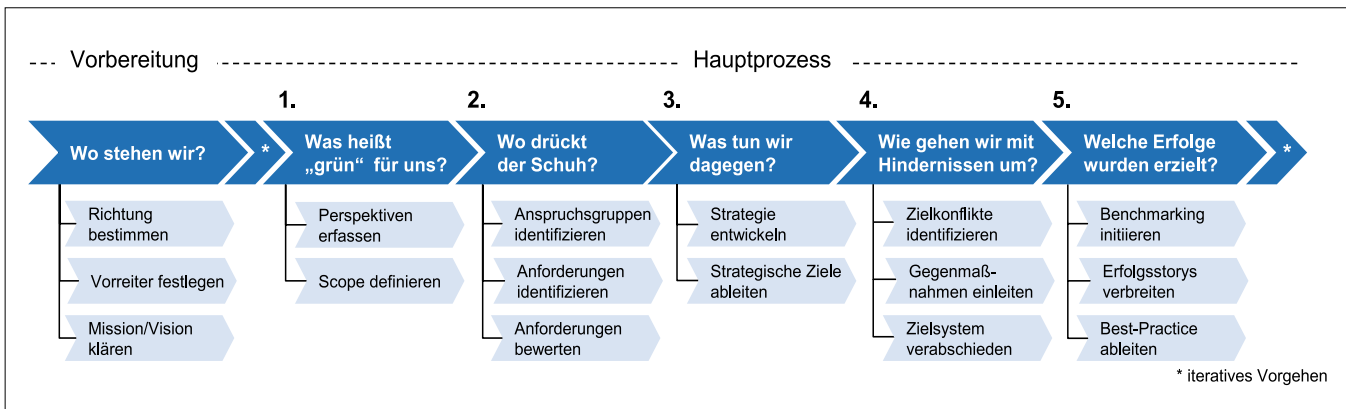


Abb. 3: Darstellung des Vorgehens zur Entwicklung einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie

dienstleister. Die Netzwerkpartner beteiligen sich hierbei an den strategischen Kernthemen (z. B. Auftragsabwicklung, Routenplanung und ökologische Ausrichtung) und teilen sich die Kontrolle über die Leistungen des Unternehmensnetzwerks.

Aufgrund der Eigenschaften von strategischen Unternehmensnetzwerken ist die Entwicklung und Umsetzung einer netzwerkweiten ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie schwierig. Angesichts der Freiwilligkeit der Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk zu agieren, entstehen zum Beispiel bezogen auf die Umsetzungskosten zwischen den Netzwerkpartnern und den eigenen Unternehmensaktivitäten **blockierende Trade-offs**. Zudem bestehen in einem Unternehmensnetzwerk **verschiedene Interessen** und eine **Vielzahl von unternehmensindividuellen Nachhaltigkeitsprogrammen**. Die Herausforderung besteht hier, die Interessen und Nachhaltigkeitsprogramme miteinander zu vereinen, um so die ökologische Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmensnetzwerk zu steuern.

Der Schritt „**Wo stehen wir?**“ dient als Vorbereitung des iterativen Vorgehens sowie der Findung einer engagierten Pilotgruppe, mit der innerhalb des Unternehmensnetzwerks eine erste ökologische Nachhaltigkeitsstrategie mit daraus abgeleiteten Zielen erarbeitet und umgesetzt wird. Hierfür müssen die Richtung und der Fokus der ökologischen Nachhaltigkeit sowie die Vision geklärt werden. Ziel dieses Vorgehens ist es, dass nach jedem Durchlauf des Vorgehens weitere Netzwerkpartner für die Entwicklung einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie überzeugt werden.

Der erste Schritt beantwortet die Kernfrage „**Was heißt „grün“ für uns?**“. Dies ist für Unternehmen der eigentliche Startpunkt für die Strategieentwicklung. Hier werden die im Fokus für die weitere Entwicklung liegenden Umweltauswirkungen und Bereiche definiert. Danach folgt der zweite Schritt mit der Kernfrage „**Wo drückt der Schuh?**“. Diese adressiert die Identifikation der zu beachtenden Anspruchsgruppen und der dazugehörigen Anforderungen. Zur Beantwortung der darauf folgenden Kernfrage „**Was tun wir dagegen?**“ des dritten Schrittes werden die identifizierten und bewerteten Anforderungen genutzt, um eine ökologische Nachhaltigkeitsstrategie und ökologische Nachhaltigkeitsziele zu formulieren. Für die Umsetzung ist es im vierten Schritt erforderlich, die Kernfrage „**Wie gehen wir mit Hindernissen um?**“ zu beantworten, um mögliche Hindernisse und Konflikte mit den existierenden Zielen frühzeitig zu beheben. Erst dann sollten die Ziele verabschiedet werden.

In Unternehmensnetzwerken gilt zudem: Für die Überzeugung der noch skeptischen Netzwerkpartner gilt es im fünften Schritt mit der letzten Kernfrage „**Welche Erfolge wurden erzielt?**“ die Ergebnisse der Umsetzung der Umweltziele zu verbreiten. Dies soll die Akzeptanz innerhalb des Unternehmensnetzwerks gegenüber der ökologischen Nachhaltigkeit verbessern. Mithilfe dieses Schrittes sollen für den nächsten Durchlauf des iterativen Vorgehens weitere Netzwerkpartner überzeugt und gewonnen werden.

Für die **Strategieumsetzung** müssen aus den ökologischen Nachhaltigkeitszielen geeignete **Kennzahlen** abgeleitet werden, um die Zielerreichung zu kontrollieren und zu steuern. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Strategieumsetzung sind einzusetzende **Steuerungsinstrumente**.

Im Folgenden wird das Vorgehen zur **Kennzahlenermittlung** beschrieben. Ausgehend von

**Autoren**



■ **Christoph Bayrle, M.Sc.**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am International Performance Research Institute gGmbH in Stuttgart.

E-Mail: [cbayrle@ipri-institute.com](mailto:cbayrle@ipri-institute.com)

■ **Dipl.-Kffr. Dipl.-Vw. Sabine Bolt**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am International Performance Research Institute gGmbH in Stuttgart.





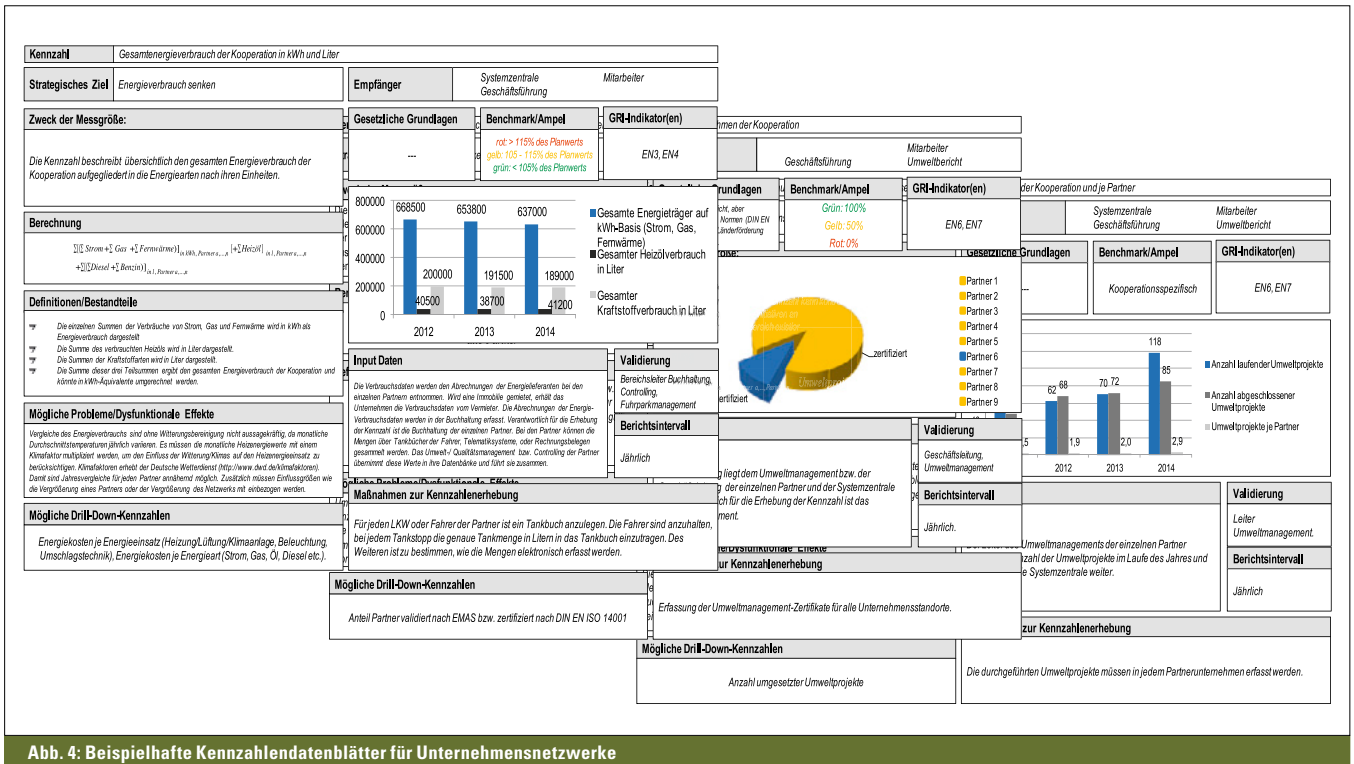


Abb. 4: Beispielhafte Kennzahlendatenblätter für Unternehmensnetzwerke

den ökologischen Nachhaltigkeitszielen werden **Kennzahlen** ermittelt, die zur Messung der Zielerreichung dienen. Für die Identifikation der Hauptursachen der Umweltbelastung ist es wichtig, die Bereiche Input, Throughput, Output und Outcome zu betrachten (Berlin 2014). Mögliche **Input-Kennzahlen** sind das eingesetzte Material, die verwendeten Rohstoffe, der Anteil von Recyclingprodukten sowie die Wasserentnahme. **Throughput-Kennzahlen** sind beispielsweise die Masse der hergestellten Produkte oder die hierfür verwendete Energie. Als **Output-Kennzahlen** können die entstandenen Emissionen, das Abwasser sowie der aus der Produktion resultierende Abfall verwendet werden. **Outcome-Kennzahlen** beziehen sich auf die finanziellen Auswirkungen der ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie, wie dem Umsatz mit Öko-Produkten oder den Umweltschutzkosten.

Auf Grundlage dieser Kennzahlen auf der höchsten Aggregationsebene werden **Drill-Down-Kennzahlen** ermittelt, die den Informationsinhalt erweitern und vertiefen. So kann die vollständige Abbildung der Hauptursachen der Umweltbelastung durch die entwickelten Kennzahlen sichergestellt werden. Für jede Kennzahl müssen zudem die nötigen Informationen zu ihrer Bestimmung gesammelt und Zusatzinformationen,

die den Gebrauch der Kennzahl unterstützen, ermittelt werden.

Die entwickelten Kennzahlen werden in **Kennzahlendatenblättern** beschrieben, um sie dem gesamten Unternehmen und Unternehmensnetzwerk in verständlicher Form zugänglich zu machen (siehe Abbildung 4). Das einzelne Kennzahlendatenblatt stellt verschiedene Informationen für die Anwender zur Verfügung. **So werden Grundinformationen, wie die Kennzahlenbezeichnung und das zugehörige ökologische Nachhaltigkeitsziel sowie der Zweck der Kennzahl, genannt.** Zusätzlich liefert das Kennzahlendatenblatt Informationen zur Kennzahlenerhebung, wie die Berechnung, die Definition, die benötigten Daten, korrespondierende Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlenwerte, Validierungsstellen und Drill-Down-Kennzahlen. Zudem werden Berichtsinformationen, wie die Empfänger der Kennzahl, das Berichtsintervall, die grafische Darstellung und dysfunktionale Effekte, benannt. Als Zusatzinformation bietet das Kennzahlendatenblatt Hinweise zu korrespondierenden gesetzlichen Grundlagen und Global Reporting Initiative (GRI)-Indikatoren (GRI 2013) sowie möglichen Benchmarks.

Für die Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit ist es notwendig, **dass die aus den Nach-**

**haltigkeitszielen abgeleiteten Kennzahlen in das Berichtswesen integriert werden.** Nur so kann sichergestellt werden, dass die Ziele erreicht und die Maßnahmen zur Zielerreichung gesteuert werden können. Zudem dienen sie als Grundlage für die nachfolgenden Instrumente der Steuerungskonzepte.

### Verhaltensorientiertes Steuerungskonzept in Unternehmen

Das von Merchant und Van der Stede (2007) entwickelte Steuerungskonzept (siehe Abbildung 2) stellt eine Möglichkeit zur Verfügung, um **Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu nehmen**, was aktuell Gegenstand im Forschungsprojekt Smart Steaming ist. Kern des Forschungsprojektes ist es, ein an die Binnenschifffahrt angepasstes verhaltensorientiertes Steuerungskonzept zur **Senkung des Brennstoffverbrauchs** zu entwickeln. Die Erreichung des Unternehmensziels eines reduzierten bzw. optimalen Brennstoffverbrauchs unter sonst gleichbleibender Leistungserbringung ist stark vom **Verhalten des Binnenschiffsführers** und seiner Mannschaft abhängig.

Das Unternehmensziel ist i. d. R. nur dann zu erreichen, wenn es mit der individuellen Zielsetzung der Binnenschiffsführer übereinstimmt.

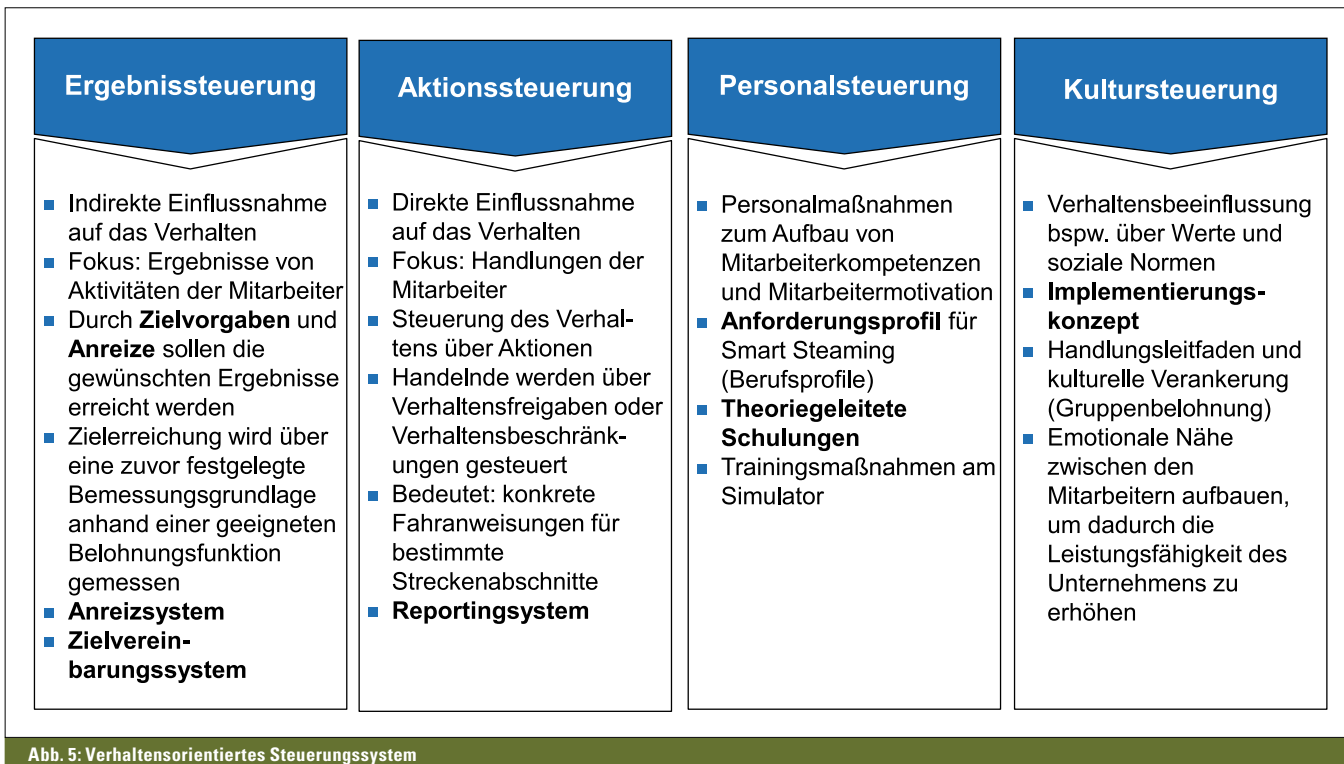


Abb. 5: Verhaltensorientiertes Steuerungssystem

Demnach ist der Einsatz eines verhaltensorientierten Steuerungssystems ein Lösungsansatz (siehe [Abbildung 5](#)). Mit der **Ergebnissteuerung** wird mit Hilfe von Zielvorgaben und Anreizen Einfluss auf das Fahrverhalten der Binnenschiffsführer genommen. Es wird hierbei das Ergebnis der Handlung fokussiert. Hierzu wird ein **Anreizsystem** speziell für Unternehmen der Binnenschifffahrt entwickelt. Grundlage für die Gewährung von Anreizen bilden entsprechende **Zielvereinbarungen**, die entsprechende Zielwerte vorgeben.

Die **Aktionssteuerung** in der Binnenschifffahrt bedeutet eine bestimmte Fahrweise auf bestimmten Streckenabschnitten. Es wurden **Verhaltensfreigaben und -beschränkungen** abgeleitet, um zu einem optimalen Brennstoffverbrauch zu führen. Binnenschiffsführer sollen wissen, wie schnell sie auf bestimmten Streckenabschnitten fahren können. Hierzu wird ein entsprechendes **Reportingsystem** entwickelt. Bei der **Personalsteuerung** werden Maßnahmen entwickelt, die der persönlichen Steuerung dienen. Insbesondere stehen hier Personalmaßnahmen wie Talentmanagement im Fokus, welche an den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Aufgabendurchführung ansetzen. Die **Kultursteuerung** zielt auf das Gruppenverhalten ab. Eine tragfähige Unternehmenskultur gilt als wichtige

Voraussetzung zur Erreichung von Unternehmenszielen. Zu den wichtigsten Mechanismen der Kultursteuerung zählen Verhaltenskodizes (z. B. Codes of Conduct) und Gruppenbelohnungen (Merchant und Van der Stede 2007). Dadurch soll eine emotionale Nähe zwischen den unterschiedlichen Mitarbeitern aufgebaut werden, die dazu beiträgt, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen.

### Steuerungssystem in Unternehmensnetzwerken

Die Umsetzung einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmensnetzwerken ist gegenüber Einzelunternehmen mit Schwierigkeiten gekennzeichnet, die vor allem aus den **Besonderheiten von Unternehmensnetzwerken und Netzwerkpartnern** resultieren. Im Rahmen der **Strategieentwicklung** sind die **verschiedenen Interessen und Ziele** sowie die **bestehenden Nachhaltigkeitsprogramme** der Unternehmen zu berücksichtigen. Bei der **Strategieumsetzung** besteht die Gefahr, dass die Ziele des Unternehmensnetzwerks, die im Rahmen der Strategieentwicklung formuliert wurden, von den unternehmensindividuellen Zielen abweichen. Um diese Hürden zu überwinden, benötigen Unternehmensnetzwerke ein für ihre Zwecke angepasstes Steuerungskonzept

zur Erreichung des Ziels der ökologischen Nachhaltigkeit (siehe [Abbildung 6](#)). Hierbei fällt auf, dass die Personalsteuerung innerhalb des Steuerungskonzepts von Einzelunternehmen durch eine **Selbststeuerung der Netzwerkpartner** im Unternehmensnetzwerk ersetzt wurde.

Erfolgskritisch für die Steuerung ist die Akzeptanz der Instrumente innerhalb des Unternehmensnetzwerks. **Alle Netzwerkpartner müssen die Instrumente als legitim und transparent empfinden, um eine erfolgreiche Umsetzung der Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit ermöglichen zu können.**

#### Ergebnissteuerung

Die **Ergebnissteuerung** basiert auf den entwickelten und für die Messung der Zielerreichung verwendeten Kennzahlen. Die einzelnen Instrumente der Ergebnissteuerung greifen daher auf die im netzwerkweiten Berichtswesen konsolidierten Kennzahlen zurück. Schon bestehende **Performance Reports** eignen sich sehr gut für eine Integration der aus den Nachhaltigkeitszielen abgeleiteten Kennzahlen. Diese können in das bestehende Berichtswesen des Unternehmensnetzwerks integriert werden. Auf dieser Basis können einzelnen Adressaten im Unternehmensnetzwerk sowie die

## Ökologieorientierte Steuerungsinstrumente

Ergebnissteuerung	Aktionssteuerung	Selbststeuerung	Kultursteuerung
Performance Reports	Audits	Wissenszugang	Arbeitsgruppen
Benchmarking	Beratung	Erfolgsgeschichten, Broschüren	Codes of Conduct
Management Review	Stunden in AG	Fortbildungen	Feiern, Treffen, Onboarding
Anreizsystem	Handbuch	Partnerauswahl	Patensysteme / Mentorenkonzepte

Abb. 6: Ökologieorientierte Steuerungsinstrumente für strategische Unternehmensnetzwerke

Netzwerkpartner über den Fortschritt der Strategieumsetzung informiert werden. Zudem können über Soll-Ist-Vergleiche Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden. Ein weiteres Instrument, das sich für die Erweiterung durch Umweltkennzahlen eignet, ist ein netzwerkweites **Benchmarking**. Über das bestehende Berichtswesen können in Bezug auf die Zielerreichung die jeweils besten Partner identifiziert werden. Diese dienen als künftige Referenz für die Optimierung der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmensnetzwerks und als Erfahrungsgeber. Bereits existierende **Management Reviews** können um die ökologische Zielkomponente erweitert werden. Management Reviews dienen der Bewertung der Managementleistung der einzelnen Netzwerkpartner und können Informationen zu durchgeführten ökologischen Audits, Kundenrückmeldungen, Prozessleistungen, Maßnahmen und Verbesserungsempfehlungen enthalten. Sie dienen als Grundlage für eine Ergebnisbeurteilung.

In den Bereich der Ergebnissteuerung fällt auch ein netzwerkweites **Anreizsystem**. Dieses dient der Belohnung und Sanktionierung der Netzwerkpartner in Abhängigkeit der Umweltziele. Die Entwicklung eines Anreizfonds stellt hierbei eine erfolversprechende Form der materiellen Anreizgestaltung innerhalb eines Unternehmensnetzwerks dar. **Hierbei müssen die Nachhaltigkeitsziele in die Bemessungskriterien aufgenommen werden.** Netzwerkpartner, die die Ziele nicht erreichen, zahlen hierfür einen bestimmten Geldbetrag in

diesen Anreizfonds ein. Aus diesem können dann die besten Netzwerkpartner belohnt werden. Immaterielle Anreize, wie zum Beispiel eine Preisvergabe in Form „Partner des Jahres“ und symbolische Privilegien, wie das Ausrichten von Kooperationstreffen, können ebenso als Anreiz genutzt werden. Auch hier gilt es, ökologische Kriterien in die Bemessungsgrundlage einzubeziehen. Allerdings sollten solche Belohnungen zeitlich begrenzt vergeben werden, damit die Motivation stetig erhalten bleibt (Wohlgemuth 2002).

### Aktionssteuerung

Die **Aktionssteuerung** dient der unmittelbaren Beeinflussung der Handlungen der Netzwerkpartner. Sie ermöglicht es, dass Handlungen im Sinne des Unternehmensnetzwerks durchgeführt werden. Hierfür können verschiedene Instrumente genutzt werden. Die **Steuerung über Aktionen** setzt voraus, dass die Unternehmen über **Verhaltensvorgaben, wie Verhaltensfreigaben oder Verhaltensbeschränkungen**, gesteuert werden können und die Unternehmen selber ihren Handlungsspielraum kennen. Sie müssen genau wissen, welche Handlungen zu unterlassen sind und nicht zur Zielerreichung beitragen (Bagban 2010). **Audits** dienen der Überprüfung der Prozesse der Netzwerkpartner. So kann geklärt werden, ob diese den, durch die Nachhaltigkeitsstrategie abgeleiteten, Anforderungen und Richtlinien genügen. Ergebnisse eines Audits können für die Empfehlung von Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden, aber auch in die Be-

messung von Belohnungen durch das Anreizsystem einfließen. Zudem können Unternehmensnetzwerke ihren Partnern ökologieorientierte **Beratungen** anbieten. Diese können mit Hilfe eigens dafür geschulter Netzwerkmitarbeiter oder mit externen Beratern durchgeführt werden. Des Weiteren kann eine Mindestanzahl an Stunden der Mitarbeit in ökologischen **Arbeitsgruppen** des Unternehmensnetzwerks gefordert werden. Diese Mitarbeit soll der Sensibilisierung der Netzwerkpartner in Bezug auf die ökologischen Nachhaltigkeitsziele dienen. Eine andere Möglichkeit ist ein netzwerkweites **Handbuch**, das gewünschte und geforderte ökologische Handlungen, Verhaltensweisen und Prozessdurchführungen zur Beeinflussung der Netzwerkpartner beschreibt. Dieses kann auch als Grundlage für mögliche Audits herangezogen werden.

### Kultursteuerung

Eine weitere Möglichkeit zur Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmensnetzwerken stellen „weiche“ Faktoren dar. Sie dienen der kulturbewussten Gestaltung innerhalb des Unternehmensnetzwerks und werden in Kultur- und Selbststeuerung unterteilt. **Die Kultursteuerung dient der Beeinflussung der Denk- und Verhaltensmuster innerhalb des Unternehmensnetzwerks.** Durch eine **Kultursteuerung** wird beispielsweise mit Hilfe eines **Verhaltenskodex**, der die Definition gewünschter, gemeinsamer ökologischer Werte und Normen ermöglicht, erwünschte Kooperationskultur hervorgerufen. Neben **Arbeits-**

**gruppen** können Netzwerkveranstaltungen durchgeführt werden, auf denen die aus dem Reporting bekannten Kennzahlen berichtet werden sowie die Zielerreichung mit Hilfe aufbereiteter Berichte präsentiert wird. Dies trägt zur ökologischen Sensibilisierung der Netzwerkpartner bei. Zudem können Patensysteme, **Mentorenkonzepte** und gegenseitige Hospitationen genutzt werden. Für die Identifikation der hierfür geeigneten Netzwerkpartner bilden die Ergebnisse eines Benchmarkings die Basis. So können Best Practices innerhalb des Unternehmensnetzwerks verbreitet werden.

### Selbststeuerung

Die **Selbststeuerung** dient der Unterstützung der natürlichen Eigenschaft, sich selbst und andere zu motivieren und zu steuern. Grundlegerend ist die Informationsbereitstellung durch das netzwerkweite Berichtswesen zu ökologischen Themen und Best Practices innerhalb der Kooperation. Auch die gezielte (Netz-) **Partnerauswahl** im Sinne der Leitung von ökologischen Arbeitskreisen oder Treffen durch ökologisch motivierte Netzwerkpartner ist ein verbreitetes Instrument. Zudem berichten netzwerkinterne Broschüren und **Erfolgsgostorys** über Erfahrungen und erfolgreich durchgeführte ökologische Maßnahmen. Des Weiteren sollten ökologische Fortbildungen und Trainings zur Verbreitung und Festigung der ökologischen Nachhaltigkeit genutzt werden. Die Umsetzung der Steuerungsinstrumente und deren Erfolge sollten zudem im netzwerkweiten Berichtswesen zur Kontrolle über geeignete Kennzahlen erfasst werden.

### Fazit

Eine erfolgreiche Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen sowie strategischen Unternehmensnetzwerken basiert auf dem in [Abbildung 1](#) gezeigten Vorgehen zur Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. In strategischen Unternehmensnetzwerken ist dabei die Besonderheit zu berücksichtigen, dass sich alle Netzwerkpartner in einem gemeinsam durchgeführten Prozess auf die einzelnen Aspekte des Vorgehens einigen müssen. Aufgrund der rechtlichen Eigenständigkeit der

einzelnen Netzwerkpartner ist es im Gegensatz zu Unternehmen nicht möglich, die ökologische Nachhaltigkeitsstrategie, **die daraus abgeleiteten Ziele und Kennzahlen sowie die Steuerungsinstrumente von „oben“ durchzusetzen**. Mit Hilfe des vorgestellten Vorgehens zur Strategieentwicklung kann so schrittweise eine im gesamten Unternehmen oder Unternehmensnetzwerk akzeptierte ökologische Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt werden. Die aus den ökologischen Nachhaltigkeitszielen abgeleiteten Kennzahlen dienen, mit Hilfe des um sie erweiterten Berichtswesens, der Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung. Um die Strategieumsetzung zusätzlich zu unterstützen, wurden Instrumente der Ergebnis-, Aktions-, Kultur- sowie Personal- bzw. Selbststeuerung vorgestellt. Mithilfe dieser Instrumente kann zum einen das Verhalten der Mitarbeiter in Unternehmen und zum anderen der Netzwerkpartner in Unternehmensnetzwerken beeinflusst werden, um eine ökologische Strategie erfolgreich zu implementieren.

### Förderhinweise

Das IGF-Vorhaben 17936 N („ÖkoStar“) der Forschungsvereinigung Bundesvereinigung Logistik e.V. – BVL, Schlachte 31, 28195 Bremen wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Das IGF-Vorhaben 18279 N („Smart Steaming“) der Forschungsvereinigung Entwicklungszentrum für Schiffstechnik und Transportsysteme e.V. - DST, Oststraße 77, 47057 Duisburg wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

### Literaturverzeichnis

Berlin, Sebastian (2014): Umweltkennzahlen. Controlling-Lexikon. In: Controlling 26 (8/9), S. 517-518.

Berlin, Sebastian; Buscher, Matthias; Pütter, Judith M. (2014): Ökologieorientierte Unternehmenssteuerung mittelständischer Unternehmen (Band 1). Von der Umweltstrategie zu einem ökologieorientierten Berichtswesen – dargestellt anhand von Logistikdienstleistern. IPRI – International Performance Research Institute. Stuttgart (IPRI-Praxis, 6).

GRI (2013): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung. Berichterstattungs-Grundsätze und Standardangaben. Hg. v. Global Reporting Initiative. Amsterdam.

Merchant, Kenneth A.; Van der Stede, Wim A. (2007): Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives: Pearson Education.

Wohlgemuth, Oliver (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen. Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaft).

Yoshino, Michael Y.; Rangan, U. Srinivasa (1995): Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization: Harvard Business Press. ■



# Buchführung als Spiegel der Wirklichkeit – von einer technischen Anwendung zum kunstvollen Umgang

von Philipp Hummel und Florian Rommel



Wie oft denken wir im Rahmen von anstehenden Entscheidungen über Budgets und Bilanzgewinn nach. Wie groß ist ihr Einfluss auf unsere Handlungen und unser Wohlbefinden? Während häufig gefragt wird, wie Buchführung<sup>1</sup> als Instrument zu nutzen oder zu verbessern ist, möchten wir die geschichtliche Entwicklung der Buchführung skizzenhaft nachvollziehen, um ihre Wesensmerkmale besser zu verstehen. Dadurch soll die Frage aufgeworfen werden, wie Buchführung als Kulturtechnik den Menschen selbst, seine Wahrnehmung und sein Handeln verändert.

Wir sehen Buchführung also nicht rein als ein Instrument, das die betriebliche Welt objektiv abbildet und aus dem strategische Steuerungsentscheidungen abgeleitet werden können. Vielmehr wollen wir dem Gedanken Raum geben, dass **jede Form der Buchführung eine neue Sichtbarkeit eines Unternehmens schafft und so Werte und neue Wahrnehmungen von betrieblichen Welten erst kreiert**. Ziel ist immer eine Sichtbarkeit von einer Unternehmung zu erstellen, jeder Praktiker weiß um den einen oder anderen Freiraum dabei. Wichtig ist es uns, die Bedeutung der geistigen Haltung, der inneren Einstellung, mit der man an die Sache herangeht, herauszuarbeiten und Momente der Reflexion bewusst einzufordern.

## Kritisches und unkritisches Sehen

Durch jedes Sehen, jede Perspektive entsteht eine bestimmte Sichtbarkeit, ein Abbild der Re-

alität, das immer eine Entstehungsgeschichte hat. Wird das vergessen, dann besteht die Gefahr, dass wir meinen, eine objektive, allgemeingültige Sichtweise gefunden zu haben. Das passiert vor allem dann, wenn unser Umfeld diese Sicht unhinterfragt teilt. **Rechnensysteme können eine bestimmte Sichtbarkeit erzeugen** (indem sie bestimmte Aspekte der Realität erst hervorbringen, während andere unberücksichtigt bleiben) **und so die Handlungen der Mitglieder einer Organisation maßgeblich mit beeinflussen**. Sie schaffen eine völlig neue Interventionssphäre. Dadurch erhalten Art und Formalisierung der Buchführung eine große Bedeutung für das Handeln und Denken der Organisationsmitglieder. Ebenso wie uns ein Spiegel nicht die Wirklichkeit zeigt, sondern immer etwas hinzufügt oder eben spiegelverkehrt darstellt, so ist auch die Buchführung kein neutrales Medium.

**Buchführung** gehört zum Alltag, selbst wenn es sich um den Kassenzettel im Supermarkt handelt. Dabei hat sie sich allein **in den letzten 150 Jahren stark gewandelt** und an verschiedensten Normen orientiert. Ende des 19. Jahrhunderts gab es noch gar keine strengen rechtlichen Normen und Buchführung diente meist der internen Kostenüberwachung als „Management Accounting“. Erst vor ca. 40 Jahren wandelte sich das Denken über Rechnungslegungsstandards in den USA vom normativen Ansatz, der Fragen nach dem richtigen Handeln, dem anzustrebenden Guten, in den Vordergrund rückt, hin zu einer positiven Wissenschaft, die eine empirische, werturteilsfreie Forschung fordert (vgl.

Füllbier 2008; vgl. Chua 1986). Die positive Wissenschaft will dabei nicht beantworten, wie die Wirklichkeit sein sollte, sondern möchte die Wirklichkeit so erfassen, wie sie tatsächlich ist, bzw. sich ihr annähern (eine Hoffnung, die selbst in der Physik zu diesem Zeitpunkt schon lange wieder aufgegeben wurde).

Das passiert im Bereich der Buchhaltung nun ganz nach dem Vorbild der modernen Volkswirtschaftslehre in der Tradition der Chicagoer Schule (vgl. Füllbier & Weller 2008, S. 355 f.). Die Ausdehnung der volkswirtschaftlichen Erkenntnismethoden auf weitere Lebensbereiche wird von Ökonomen selbst als „ökonomischer Imperialismus“ bezeichnet. Edward Lazear (2000) gibt einen Überblick über die Fortschritte dieses Imperialismus und hebt hervor, dass die Domäne der Buchführung dessen Einfluss lange Zeit „widerstehen“ konnte. Der erfolgreiche Durchbruch der „Economics of Accounting“ sei erst kürzlich gelungen (vgl. ebd., S. 124). Zufrieden stellt er jedoch fest: „Modern accounting scholars now use the language and tools of economics“ (ebd., S. 125).

Aber was bedeutet das für die Praxis? Die „Economics of Accounting“ haben es durch ihre Modellierung (die auf einer Reihe realitätsferner Annahmen beruhen) geschafft darzustellen, dass bestimmte Standards der Bewertung effizienter sind. Diese Standards sind zu Teilen verbindliche Grundlagen für Gesetze geworden (vgl. Hermann-Pillath 2013). Ein Beispiel dafür sind die **IFRS Standards**, die **2005** für alle in der EU gelisteten Aktienunternehmen einge-

führt wurden (von Gremien, die nur sehr bedingt als demokratisch legitimiert angesehen werden können, vgl. Perry & Nölke 2006). Der scheinbare Vorteil dieser Standards stützt sich auf Effizienzerwägungen, die sich in einem leeren Raum ohne Effektivität, ohne Qualität abspielen. Dabei kann schnell die Sensibilität dafür verloren gehen, dass verschiedene Interessengruppen unterschiedliche Anforderungen haben, auch wenn die **Vorzüglichkeit dieser abstrakten Sicht für Investoren** inzwischen allgemein hervorgehoben wird.

Mathematische Modellwelten formen so Strukturen, die unser alltägliches Handeln prägen. Durch die Übernahme von Formalismen zur Bewertung von Vermögensgegenständen hat sich beispielsweise die Kapitaldefinition gewandelt (vgl. Lazear 2000). Diese Definition ist dabei weniger von der Sache her durchdacht, als eine notwendige Folge volkswirtschaftlicher Theoriebildung. Bei der Formalisierung der Wirtschaftswissenschaft hat der US-amerikanische Ökonom Irving Fisher (1867-1947) auf Modelle der klassischen Mechanik zurückgegriffen (vgl. Brodbeck 2013, S. 33 f.). Das ermöglicht zwar das Berechenbar-Machen wirtschaftlicher Prozesse, die Übernahme dieser Struktur wirkt nun jedoch zurück in den eigentlichen Gegenstandsbereich (vgl. Mc Closkey & Klamer 1992). Häufig wird dabei die Beziehung und Wirkung zwischen der Abbildung eines sozialen Prozesses und dem Prozess selbst vernachlässigt (MacKenzie 2008). In der Mechanik haben Modelle keinen Einfluss auf die Wirklichkeit, die sie abbilden. Die Entdeckung und präzise mathematische Beschreibung der Schwerkraft durch den englischen Naturforscher Isaac Newton beispielsweise nahm keinen Einfluss auf die Anziehungskraft von Gegenständen. Anders sieht das hingegen bei sozialen Prozessen, an denen Menschen teilhaben, wie sie in der Wirtschaft vorzufinden sind, aus. **Der Versuch einer präzisen Darstellung wirtschaftlichen Verhaltens ist durch moderne Bilanzierungsstandards zu einer Handlungsanweisung, einer gesetzlichen Norm geworden.**

Ebenso wie jeder Wissenschaft eine Wertebasis zugrunde liegt, die schon durch die Richtung des Erkenntnisinteresses des Forschers bestimmt wird, so liegt auch jedem Bewertungsverfahren ein Maßstab, eine Richtung zugrun-

de. Dabei ist es wichtig, dass die getroffenen Annahmen und vertretenen Werte des Forschers bewusst reflektiert und hinterfragt werden. Es ist wesentlich, sich bewusst zu sein, dass jedes Sehen, jede Methode eine bestimmte Perspektive aufweist, die eine Geschichte hat (vgl. Berthold 2015).

In Deutschland konnte sich der normative Ansatz und ein Bewusstsein um verschiedene Bilanztheorien zwar länger behaupten als in den USA. Zunehmend schlägt sich jedoch die Fokussierung auf begehrte amerikanische Journals und deren „Norm der Normfreiheit“ in der deutschen Forschungslandschaft nieder. An immer mehr Hochschulen wird Rechnungslegung als Werkzeug vermittelt ohne etwas über ihre Entstehungsgeschichte und Gestaltungsprinzipien zu erfahren. Eine unkritische Wissensweitergabe führt im schlimmsten Fall dazu, dass die nächste Generation alles von ihren Vorgängern übernimmt, außer deren Vorzüge. **Ein Mangel an kritischer Auseinandersetzung kann zur Unkenntnis von Stärken und Schwächen des eigenen Werkzeugkastens und zu einer blinden, unsachgemäßen Anwendung führen.**

Mit diesem Artikel möchten die Autoren also dazu anregen, einen Moment zurückzutreten und nicht beschreiben, was durch eine Perspektive gesehen werden kann, sondern untersuchen, wie dadurch Wirklichkeit geschaffen wird. Dafür lohnt einerseits ein Blick in die Geschichte und andererseits in Diskurse, die in dieser Reflexion geübt sind, wie beispielsweise die soziologische Forschung des „organisierten Rechnens“ oder auch die aktuellen Diskurse der Accounting-Forschung.

## Die historische Genese der Buchführung

### Die frühe Buchführung als Erinnerungsgrundlage

Buchführung im Sinne einer systematischen Erfassung von Erträgen auf Steintafeln oder Lederschnüren ist wohl deutlich **älter als 5.000 Jahre**. In Europa finden sich im **Mittelalter** die ersten Bücher. Standards gab es dabei zunächst nicht. Gemäß der „Kunst des Erinnerens“

wurde ein Buch über all das geführt, was dem Geschäftsführer als merk-würdig erschien. Es finden sich tagebuchähnliche Notizen, die explizit an das lebens- und generationsübergreifende Gedächtnis gebunden sind. Dabei geben die Einträge kein eindeutiges Bild wieder, das von jedem verstanden werden kann, sondern verweisen auf persönliche Erinnerungen, um eine Situation später wieder vergegenwärtigen zu können. Die Orientierung ist stark an kirchliche Feiertage und den Mondkalender gebunden. Das Buchführen transformierte zu jener Zeit die alte gedächtnisbasierte Erinnerungskunst, die Memoria. Ihre Geschichten schreiben die Menschen aber noch nach ihren eigenen Kriterien (vgl. Jeßling 2009, S. 257).

Die **Formalisierung und Standardisierung** im Modus der doppelten Buchführung entwickelte sich im **13. Jahrhundert**. Sie wurde zunächst in Stadtstaaten, vor allem dort, wo diese sich bei Bankhäusern verschuldet hatten, für alle Kaufleute zur Pflicht. Deshalb breitete sich auch die doppelte Buchführung im Modus der Banken aus, wenngleich sich vielerorts eine einfache Buchführung als die einer Unternehmung sachdienlichere Art erwiesen hatte (vgl. Jäger 1868). Es ging dabei aber nicht darum zu werten oder Handlungsbedarfe aufzuzeigen. **Die doppelte Buchführung diente vor allem dazu, „die Verhältnismäßigkeit kaufmännischer Praxis vor dem Hintergrund einer gottgegebenen ewigen Ordnung der Dinge zu demonstrieren [...]**. An eine Steigerung kaufmännischer Ökonomien ist nicht gedacht, denn die Ordnung, die organisiertes Rechnen symbolisiert, ist ja bereits perfekt.“ (Vollmer 2004, S. 254.)

### Die Buchführung der Moderne als Handlungsgrundlage

Mit Übergang in die Moderne ändert sich die Interpretation der Buchführung, in welcher sich seither keine „harmonische Ordnung“ mehr ausdrückt, sondern die durch ihre Zahlen als Handlungsgrundlage auf Potenziale und Defizite hinweisen will. Seit Beginn des 19. Jahrhunderts wird damit aus der vergangenheitsorientierten Registratur und Kontrolle von Transaktionen ein zukunftsweisendes Mittel zur Organisationsgestaltung (vgl. Vollmer 2004, S. 456).

Noch im vorindustriellen England beispielsweise bestand lediglich die Notwendigkeit, Zahlungsströme abzubilden, da Zwischenprodukte vielerorts zu Marktpreisen gehandelt wurden. Daran war also unmittelbar der Aufwand abzulesen. Bis weit ins 19. Jahrhundert werden internes Rechnungswesen mit dem Zweck der Kontrolle und externes Rechnungswesen als Rechnungslegung zum Zweck der Rechenschaft nicht getrennt, weil sich erst danach ein „organisierter“ Kapitalmarkt entwickelte (vgl. Schneider 2001). Erst das Auftreten von größeren Betrieben machte die interne Verrechnung fragwürdig und in England und den USA entstanden neue Methoden des internen Cost-, bzw. Management-Accounting (vgl. Johnson & Kaplan 1991). Gegen 1900 wird die Fremdkapitalperspektive immer wichtiger und unabhängige Buchprüfer verlangen einheitliche Standards, die nicht mehr nach der Kostenstruktur der jeweiligen Unternehmung bemessen sind. Spätestens seit dem Aufkommen staatlicher Normen bekommt das „Financial Accounting“ zunehmende Bedeutung, sodass Johnson und Kaplan in den 90er Jahren feststellten, **dass externe Buchführung seine Relevanz für die Bewertung der Effizienz einer Unternehmung nahezu komplett verloren hat.**

Wie der Wandel der Zielsetzung einer Unternehmung im externen Rechnungswesen Ausdruck findet, lässt sich anhand der historischen Entwicklung der französischen Rechnungslegung illustrieren (vgl. Chiapello 2009). Während das Rechnungswesen des 19. Jahrhunderts primär durch die Bindung der Unterneh-

mung an eine Person, d. h. zur zeitlich begrenzten Güterproduktion, charakterisiert wurde und es aus Sicht der Gläubiger daher sinnvoll war, das Unternehmen in seinem aktuellen Wert am Bilanzstichtag abzubilden, galt zu Beginn des 20. Jahrhunderts erstmals der Grundsatz der Unternehmensfortführung. Unternehmen wurden behandelt, als hätten sie dauerhaft Bestand und verfolgten die Aufgabe, die **Interessen ihrer Gläubiger** zu bedienen. Der Blick richtete sich folglich auf die historische Entwicklung und die zukünftige Beständigkeit des Unternehmens. **Seit Anfang des 21. Jahrhunderts** ist nun eine dritte Phase angebrochen (IFRS), in der sich das Unternehmenskonzept im Kern **an den Interessen der Aktionäre** orientiert. Dies führt zu einem Berechnungsmodell, das den Fokus auf den aktuellen Wert des Unternehmens am Markt bzw. die Unternehmenszukunft legt. Während Unternehmen in der zweiten Phase noch als „Produktionsstätte“ verstanden wurden, werden sie nun gemäß der Portfoliotheorie als eine Art „Warenkorb“ (Chiapello 2009, S. 133) begriffen, der von den Finanzinvestoren scheinbar unabhängig von realwirtschaftlichen Strukturen beliebig zusammengesetzt werden kann.

Mit der historisch zunehmenden Bedeutung von Zahlen als Handlungsorientierung und -grundlage kann sich eine Referentialität von Quantitäten auf sich selbst entwickeln, indem Entscheidungen nicht mehr gedacht, sondern gerechnet werden. In dieser vollzieht sich dann eine Loslösung der ökonomischen Dimension von allen anderen Lebenswelten. Durch die hie-

raus resultierende Trennung der persönlichen Bedarfsbefriedigung vom abstrakten Gewinnziel fördert die doppelte Buchführung so die kapitalistische Ökonomie (vgl. Chiapello 2009). In ihr bildet sich die kapitalistische Grundidee einer kontinuierlichen Kapitalanhäufung ab (vgl. Vormbusch 2007, S. 46 ff.).

## Haltung und Handlung in Buchführung

Im Spiegel der Geschichte haben sich verschiedene Facetten gezeigt, anhand derer Möglichkeiten erkannt und gedanklich Abstand zur Alltagspraxis genommen werden können. Schon allein der Wandel des Spiegels, den uns eine Bilanz gibt, zeigt, dass das generierte Bild nicht verlässlich in dem Sinne ist, dass es ein eindeutiges und objektives Bild des Unternehmens zeigt. Vielmehr **verzerrt er die Realität** auf eine ganz bestimmte Art und Weise, indem Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte gelenkt und von anderen abgelenkt wird. Blickt man nur in diesen „Zahlenspiegel“, so **bekommt man schnell ein einseitiges Bild der Wirklichkeit**. Wird man selbst nach einem solchen Bild evaluiert, ist es oft karrierefördernd gemäß diesem Bild zu handeln, selbst wenn es der Situation nach unangemessen scheint. Das eigene Ermessen und Urteil von Menschen „vor Ort“ ist jedoch notwendig, um die Güte der erfassten Zahlen überhaupt zu beurteilen, Zahlenerfassung sinnvoll anzupassen und Eindrücke zu sammeln, die schwer quantifizierbar sind. **Rechensysteme können die gemeinsame Wahrnehmungsbasis einer Organisation erzeugen, indem die Konzentration der Organisationsmitglieder einzig auf dieser Sichtbarkeit ruht oder auf diese gelenkt wird.** Ebenso ist es möglich, dass Zahlen in Algorithmen unmittelbar, ohne eine menschliche Entscheidung, Wirkung entfalten und abhängig von der Performanz einer Matrix Gehälter angepasst, Wertpapiere gekauft oder Waren geordert werden. In der Soziologie spricht man davon, dass organisiertes Rechnen die Form von derivativen Zahlenspielen annimmt. Das heißt, dass aus Daten automatisch neue Daten generiert werden. In solchen Zusammenhängen kann es dazu kommen, dass die Rechenstruktur stärker die Rolle von Mitarbeitern bestimmt als andersherum. **Die zunehmende Orientierung an Zahlen führt einer-**

### Autoren



#### Philipp Hummel

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialorganik an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft bei Prof. Dr. Götz E. Rehn. Er erforscht die Wechselwirkung von Recheninstrumenten und kulturellen Werten im Unternehmen.

E-Mail: philipp.hummel@alanus.edu;  
www.alanus.edu/sozialorganik

#### Florian Rommel

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Ökonomie an der Cusanus Hochschule bei Frau Prof. Dr. Silja Graupe und engagiert sich für einen Wandel zu mehr Pluralität in der Volkswirtschaftslehre. Er erforscht die Wirkung volkswirtschaftlichen Denkens auf andere Wissensgebiete und Institutionen.

E-Mail: florian.rommel@cusanus-hochschule.de  
www.cusanus-hochschule.de



**seits zu einer scheinbaren „Entpolitisierung“ der betrieblichen Wirklichkeit, andererseits können auch Zahlen schlussendlich zur Beförderung bestimmter Interessen instrumentalisiert werden.**

Ordnen wir uns im Alltag dieser Kraft völlig unter, lassen wir uns unbewusst formen. Wir rechnen dann nur noch in einem vorstrukturierten Rahmen. Zugleich nehmen wir dabei eine durchlässige, passive Haltung ein. Wir ziehen uns gewissermaßen als Person aus der Situation zurück. Wir stehen nicht mehr innerlich neben uns und betrachten den Kontext, das Zustandekommen der Zahlen und was dahinter steht, sondern rechnen einfach, scheinbar kontextungebunden. **Wir hören auf zu denken, was wir rechnen.** Solange der Organisationszusammenhang jedoch nicht von numerischen Automatismen bzw. algorithmischen Entscheidungen geprägt ist, haben wir immer die Möglichkeit mitzudenken „was wir handelnd zu verantworten haben“ (Bonhoeffer). Das Bewusstsein um den eigenen Beitrag zur Realität, des eigenen Schöpfens von Wirklichkeit, kann zu einer geistigen Haltung führen, die durch Reflexion ein verantwortungsvolles und ganzheitliches Handeln ermöglicht (vgl. Rehn 2014).

Bezogen auf den Umgang mit Buchführung und Erfolgsrechnung bedeutet dies, dass wir beginnen zu verstehen und zu hinterfragen, wie die Zahlen, die wir nutzen, berechnet werden und welche Interessen sie bedienen. Ferner sollte man sich bewusst machen, dass die durch das Rechnungswesen sichtbar gemachten Zahlen Einfluss auf das Denken und Handeln der betroffenen Akteure nehmen können und dass man diesen Einfluss an sich selbst wachsam beobachten kann. Nur wer beginnt diesen Einfluss zu sehen, kann sich zu ihm verhalten und eigenständige und sinnvolle Entscheidungen treffen.

**Erst in Kombination mit einer bewussten und reflektierenden Haltung kann der Zahlenspiegel als eine von vielen Perspektiven sinnvoll und tatsächlich gewinnbringend genutzt werden.** Erst in diesem Umgang wird Buchführung von einer Technik, die sich durch eine korrekte Beherrschung anwenden lässt, zur hohen Kunst, die nur bewusst und reflektierend ausgeübt werden kann.

Wie kann Buchführung nun als Instrument gestaltet werden, sodass es zum sensiblen Umgang anregt? Eine Möglichkeit wird seit den 1990er Jahren im Unternehmen **dm-drogerie markt** entwickelt und erprobt. Die **Wertbildungsrechnung**, ein Instrument des Management Accounting, unterliegt dem Anspruch, zu einer bewussten Geisteshaltung der Mitarbeiter im Umgang mit Zahlen beizutragen. Dieser Ansatz wird im Controller Magazin Mai/Juni 2016 vorgestellt, um die Überlegungen dieses Artikels konstruktiv aufzugreifen.

## Literatur

- Berthold, T. (2015): Das Wertfreiheitspostulat in der Ökonomik, Dresden.
- Brodbeck, K.-H. (2013): Die fragwürdigen Grundlagen der Ökonomie. Eine philosophische Kritik der modernen Wirtschaftswissenschaften, WBG, Darmstadt.
- Chua, W. F. (1968): Radical developments of accounting thought. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, S. 601-632.
- Carruthers, B.G.; Espeland, W.N. (1991): Accounting for Rationality: Double-Entry Bookkeeping and the Rhetoric of Economic Rationality, in: *American Journal of Sociology*, 97, S. 31-69.
- Chiapello, È. (2009): Die Konstruktion der Wirtschaft durch das Rechnungswesen, in: *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*, Hrsg. Rainer Diaz-Bone und Gertraude Krell, S. 125-149, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Fülbier, R. U.; Weller, M. (2008): Normative Rechnungslegungsforschung im Abseits? Einige wissenschaftstheoretische Anmerkungen, *Journal for General Philosophy of Science*, 39(2), S. 351-382.
- Herrmann-Pillath, C. (2013): Performativity of economic systems: approach and implications for taxonomy, *Journal of Economic Methodology*, 20(2), S. 139-163.
- Jäger, E. (1868): Die Berechtigung der einfachen Buchhaltung gegenüber der italienischen, Stuttgart.
- Jeßling, B. (2009): Gedächtnis und kultureller Wandel: Erinnerndes Schreiben, Perspektiven und Kontroversen, Max Niemeyer Verlag, Tübingen.
- Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. (1991): *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business Press.

Lazear, E. (2000): Economic Imperialism. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(1), 99-146.

Klamer, A., & McCloskey, D. (1992): Accounting as the master metaphor of economics. *European Accounting Review*, 1(1), 145-160.

MacKenzie, D. (2008). *An engine, not a camera: How financial models shape markets*. MIT Press.

Miller, P. (1990): On the Interrelations Between Accounting and the State, in: *Accounting, Organizations and Society* 15, S. 315-338.

Perry, J.; Nölke, A. (2006): The political economy of international accounting standards, in: *Review of international political economy*, 13(4), S. 559-586.

Prangenberg, A.; Müller, M., Aldenhoff, M. (2005): *Der Shareholder-Value-Ansatz*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Rappaport, A. (1999): *Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Rehn, G. E. (2014): Aus Erkenntnis zu einer Haltung gelangen, in: *Haltung zeigen. Gut führen.*, S. 26-29., IfP, Köln.

Schneider, Dieter (2001): *Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 4, Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Vollmer, H. (2004): Folgen und Funktionen organisierten Rechnens, *Zeitschrift für Soziologie*, S. 450-470.

Vormbusch, U. (2007): Die Kalkulation der Gesellschaft, in: *Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft*, Hrsg. Mennicken, A., Vollmer, H., S. 43-63. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Watts, R. L.; Zimmerman, J. L. (1978): „Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards“ *The Accounting Review*, S. 112-134.

## Fußnote

<sup>1</sup> Unter Buchführung wird in diesem Beitrag, so wie es auch der Oberbegriff „Accounting“ in der englischsprachigen Literatur erfasst, nicht nur die dokumentationsorientierte, externe Buchführung, das Financial Accounting, sondern auch die entscheidungsorientierte, interne Buchführung, das Management Accounting, begriffen. ■





## Dorothee Deyhle in den Vorstand der CA Akademie berufen

Interview mit Dorothee Deyhle und Markus Kottbauer.

*Sehr geehrte Frau Deyhle, liebe Dorothee. Ich freue mich, Dir in diesem Interview einige Fragen stellen zu dürfen. Wir beide arbeiten sowohl in der CA Akademie AG als auch seitens des Verlags speziell durch das Controller Magazin seit vielen Jahren eng und sehr gut zusammen. Du hast nun zu Beginn des Jahres eine neue herausfordernde Funktion angetreten.*

**M. Kottbauer:** Die CA controller akademie ist nun seit 45 Jahren in der berufsbegleitenden Controller- und Controlling-Weiterbildung im deutschsprachigen Raum marktdominierend. Dein Vater Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle gilt als der Pionier des Controllings, ist Gründer der CA controller akademie, hat das Controller Magazin und den Internationalen Controller Verein ICV ins Leben gerufen – das sind großartige Leistungen. Wie fühlst Du Dich dabei, in die großen Fußstapfen Deines Vaters zu treten?

**D. Deyhle:** Das, was mein Vater geschaffen hat, war immer Teil unserer Familie. Meine Mutter hat den Verlag geführt und hat darüber hinaus viele Jahre den Controller Congress des ICV mitorganisiert. Als Studentin war ich selbst jahrelang seminarbegleitend tätig. Auch wenn es

mich beruflich dann eher in eine kreative Richtung gezogen hat, betreue ich nach Gründung der deyhle & löwe Werbeagentur GmbH neben anderen Kunden seit über 20 Jahren die CA controller akademie, den ICV sowie den VCW Verlag im Bereich Markenführung und Werbung. So ist mir die Entwicklung der CA controller akademie, der Weiterbildungs-Markt sowie die Community der Controller bestens vertraut. Mein Vater hat mit der CA controller akademie eine **großartige und vertrauenswürdige Marke** geschaffen, die in der Wirtschaft großes Ansehen genießt. Meine Aufgabe wird es nun sein, zusammen mit meinem Vorstandskollegen Klaus Eiselmayer und dem gesamten Team der CA diese Marke zukunftssicher fortzuführen, unter Berücksichtigung des sich stark verändernden Marktes. Die fachliche Leitung trägt Dr. Klaus Eiselmayer, unterstützt durch die Expertise der Trainerkollegen. In meiner Verantwortung liegen, neben internen Führungstätigkeiten, die strategische Markenführung, Marketing und Vertrieb. In dieser Hinsicht trete ich also nicht direkt in die Fußstapfen meines Vaters.

Zwischen Controlling und Marketing gibt es ja durchaus Parallelen. **Marketing ist geprägt**

**durch customer focus**, also das Denken vom Kunden her. **Controlling** bedeutet betriebswirtschaftlich orientiert an das Ergebnis zu denken – also auch vom Kunden her. Wenn Controller wirkungsvoll zur Unternehmenssteuerung beitragen wollen, müssen sie sich in die Schuhe des Managers stellen, diesen verstehen und wissen wie er tickt. Gutes Businesspartnering bedeutet eben auch, den Business Partner wie einen Kunden zu behandeln, oder aus Marketingsicht den Kunden wie einen Business Partner.

Ideal ist ein **ausgewogenes Verhältnis von Controlling und Marketing**. Vernachlässigt ein Unternehmen das Controlling, stimmt das Ergebnis nachher nicht, und investiert es nicht in seine Marke, verliert es die Marktpräsenz. Der heutige Markt für betriebswirtschaftliche Weiterbildung ist gesättigt und eine starke Markenpräsenz wichtiger denn je. Daher setzt die **CA Akademie künftig auf eine Doppelspitze** mit dem fachlichen Fokus Controlling und Marketing.

**M. Kottbauer:** Die Rolle der Controller befindet sich in großer Veränderung. Heute spricht man oft vom Business Partner, in manchen Unternehmen nimmt ein Business Analyst oder auch ein

Data Scientist Aufgaben wahr, die 40 Jahre lang die Kernaufgaben der Controller waren. Controlling-Tätigkeiten werden outgesourct. Von Führungskräften werden heute Controlling-Kenntnisse erwartet, das externe und das interne Rechnungswesen sind vielfach harmonisiert – gibt es den Controller in der ursprünglich von Deinem Vater definierten Rolle noch und wie entwickelt sich das weiter? Welchen Einfluss hat das auf die CA Akademie und wie begegnet die CA unter Deiner Führung diesen Trends?

**D. Deyhle:** Die Controller-Rolle entwickelt sich stetig weiter. Die heutige **Rollendefinition des Business Partners** entspricht dem, was in den Seminaren der **CA seit 4 Jahrzehnten propagiert** und unterstützt wird, denn schon in den Anfängen der Akademie hat mein Vater die Controller in der Rolle des internen Beraters und Sparringspartners gesehen. Die **Anforderungen an Fachkenntnisse sowie an soziale Kompetenzen sind aber enorm gewachsen** und unterliegen dem Wandel. Eine kontinuierliche Weiterbildung zur **Controlling Excellence bedeutet somit einen klaren Wettbewerbsvorteil**. Unter diesem Gesichtspunkt erweitern wir unser Controllers Diplomprogramm (CA) in fünf Stufen permanent.

Aber auch das Produktportfolio der CA ist kontinuierlich mit den sich verändernden Anforderungen erweitert worden. Vor gut zwei Jahren haben wir umstrukturiert und unter dem Dach der CA AKADEMIE AG die CA controller akademie um die Trainingsmarken CA institute for accounting & finance und CA management akademie erweitert. So bieten wir **heute 360° betriebswirtschaftliche Weiterbildung** mit den Schwerpunkten Controlling, Rechnungslegung und Wirtschaftskompetenz für Fach- und Führungskräfte an.

Es war ein wichtiger Schritt, unser Portfolio um einen **IFRS Zertifikatskurs** und zahlreiche Fachseminare im Bereich nationale und internationale Rechnungslegung zu erweitern. Für **Controller und Führungskräfte wird Bilanzwissen** immer wichtiger und gerade durch die Globalisierung sind Kenntnisse zur internationalen Rechnungslegung erforderlich. Weiterhin ist zu beobachten, dass Controlling und Accounting mehr und mehr zusammenwachsen und das Berufsbild „Bilroller“ an Bedeutung gewinnt.

Für **Führungskräfte und Non-Financials**, die seit jeher die Seminare der CA controller akademie besuchen, bieten wir nun ein eigenes **Wirtschaftskompetenz-Programm**. Denn hier ist ebenfalls Businesspartnering gefragt, und das geht nur auf Augenhöhe mit einem einheitlichen betriebswirtschaftlichen Verständnis sowie gutem Finanz- und Controlling-Wissen. Aber auch für den zunehmenden direkten Umgang mit Self-Service-BI-Tools ist dieses Wissen äußerst wichtig. Parallel wächst unsere CAP-Reihe zur **Erweiterung der persönlichen Kompetenzen**. Business Partner sein heißt eben auch, den Partner zu verstehen und empfängerorientiert und wirkungsvoll zu agieren. Dazu braucht es neben gutem Fach- und Methodenwissen ebenso soziale Kompetenzen. Diese sind für alle Bereiche gleich wichtig, egal ob ich nun Controller, Fachkraft und „Non-Financial“ oder Führungskraft bin. In **Zeiten der Digitalisierung ist Informationsmanagement** ein Top-Thema, mit dem wir alle uns immer stärker befassen müssen und das unsere gesamte Geschäftswelt prägt. Bei der CA controller akademie haben wir seit einigen Jahren Seminare und Fachtagungen zu Big Data, Business Intelligence, Data Analysis und Reporting. Neben dem richtigen Umgang mit Informationen werden auch Tipps und Standards im Berichtswesen gelehrt, um Wissen und Erkenntnisse aussagekräftig und mit Wirkung weiterzutransportieren.

**M. Kottbauer:** Mit der Digitalisierung verändert sich die Art des Lernens, durch neue Möglichkeiten ändert sich auch hier der Ausbildungsmarkt. Wie wirst Du, bzw. wie soll die CA darauf reagieren?

**D. Deyhle:** Wir haben mit unserer **Lernumgebung CAonAir** bereits ein gutes Angebot an Online Trainings und Live Webinaren, das je nach Kundenbedarf rasch um Themen erweitert werden kann. Teilnehmer werden bei der Bearbeitung von Themen dort online begleitet. Auch haben wir seit Jahren den Bereich Retraining auf unserer Website. Aber am Ende bleibt der Mensch, der eben Face to Face kommunizieren will. Ich denke, es wird nach wie vor Thema sein, sich auch im Austausch mit anderen weiterzubilden, um von Erfahrungen out of the Box zu profitieren und in Teams zu üben. Die **Herausforderung** ist dabei, den **richtigen Mix an Weiterbildungsthemen in unterschiedlichen**

**Formaten anzubieten**. Dieser besteht im Falle der CA aus öffentlichen Seminaren und Fachtagungen, Inhouse Training, Coaching, Beratung und Umsetzungsbegleitung, Train the Trainer sowie Online Training und Coaching. Und das passgenau auf den Kundenbedarf zugeschnitten. Integriertes Lernen oder Blended Learning, also eine optimale Verknüpfung aus Präsenzveranstaltungen und e-Learning, ist dabei ein wichtiger Aspekt.

Die CA Akademie wird Unternehmen in dieser Form künftig verstärkt individuelle Weiterbildungslösungen anbieten. Auch hier heißt es als Business Partner Unternehmen gezielt bei der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu begleiten und zu unterstützen.

**M. Kottbauer:** In dieser Ausgabe haben wir den Themenschwerpunkt „Entscheiden“. Dein Vater hat als Pionier und Gründer der CA vor 45 Jahren seine Entscheidungen innerhalb des Unternehmens alleine treffen müssen, nachdem er oft durch Befragung der Kunden im Seminar die Bedürfnisse erfasst hatte. Wie werden heute und in Zukunft Entscheidungen in der CA gefällt?

**D. Deyhle:** Die **Geschäftswelt** verändert sich heute **rasend schnell**, so dass Firmen **agilere Strukturen** entwickeln müssen. Das geht uns nicht anders, auch wir müssen uns flexibel den volatilen Marktbedingungen stellen. Das bedeutet eben auch, dass Entscheidungen und Strategien stetig überprüft und ggf. nachjustiert werden müssen. **Strategien werden bei der CA häufig in Teams erarbeitet und Entscheidungen dann gemeinsam getroffen**. Schließlich sollen diese später auch vom Team motiviert umgesetzt und getragen werden. Grundsätzlich haben wir in der CA bedingt durch unsere Größe eine eher flache Hierarchiestruktur, bei der jeder Mitarbeiter gehört wird. Ich persönlich sehe es als Chance, durch die Einschätzung oder das Wissen eines Kollegen dazuzulernen und meine Sichtweise zu erweitern.

**M. Kottbauer:** Liebe Dorothee, herzlichen Dank, dass Du Dich für das Interview zur Verfügung gestellt hast, dass Du unseren Lesern tiefere Einblicke in Dein persönliches Wirken und auch in das Geschehen und in die Entwicklungen der CA Akademie gewährt hast. In Deiner neuen Funktion wünsche ich Dir weiter viel Erfolg. ■



## Führung neu denken

von Josef Mikus und Klaus Kissel

Ohne Führung funktionieren Gruppen und Organisationen nicht! Dieses Denken haben wir seit Kindesbeinen verinnerlicht – auch aufgrund der Erfahrungen, die wir gesammelt haben. Entsprechend schwer fällt es uns, Führung neu zu denken. Dabei wäre dies nötig aufgrund der stets komplexeren Herausforderungen, vor denen Unternehmen und ihre Mitarbeiter stehen.

### Führung in der Start-up-Phase

Viele Start-Up-Unternehmen sind stolz darauf, dass in ihnen ein **Laissez-Faire-Führungsstil** gelebt wird. Ihre Gründer und Inhaber, häufig frischgebackene Hochschul-Absolventen, verstehen sich nicht als Führungskräfte, sondern eher als Mentoren, die Projekte sponsern und ihren „Mitstreitern“ mit Rat und Tat zur Seite stehen – ohne Kontrolle und Feedback. „**Feedback gibt der Kunde – nicht die Führung**“, lautet ihr Credo. „Eine solche Organisationsform ist verrückt und kann nicht von Erfolg gekrönt sein“, denken viele erfahrene Manager beim ersten Hinschauen. Doch sie ist nicht ver-

rückt – das beweisen der Erfolg und das rasche Wachstum zahlreicher Start-ups.

In den Unternehmen und in der Öffentlichkeit ist „Führung“ ein zentrales Thema. Und darüber, was eine gute Führung ausmacht, wird seit Jahrzehnten, wenn nicht gar Jahrhunderten diskutiert. In diesem Prozess werden die Anforderungen an Führung immer feiner beschrieben. Zudem werden Rollen- und Funktionsbeschreibungen erstellt und spezielle Auswahl-systeme entwickelt. Und zur Führungskraft wird man ausgebildet, und Führung wird meist auch pekuniär honoriert.

**Führung scheint in Unternehmen unabdingbar. Doch zugleich kostet schlechte Führung viel Geld**, denn sie führt schnell zu Friktionen und wirtschaftlichen Verlusten – insbesondere dann, wenn

- sich eine zu enge „Brille“ mit einer großen Entscheidungsmacht paart und
- eine mangelnde Beachtung und Wertschätzung der Mitarbeiter zu einer Demotivation von ihnen führt.

**Um gute Führungskräfte buhlt deshalb die Wirtschaft**, und sie haben ihren Preis.

Immer wieder hört man von Unternehmensführern den Satz: „Unternehmen brauchen eine starke Führung, um die Probleme der Zukunft zu lösen.“ Noch vor der VW-Abgaskrise fiel dieser Satz im Rahmen der Auseinandersetzung zwischen Martin Winterkorn und Ferdinand Piëch über die VW-Führung – in der Tageschau. Und nicht selten hört man, dass der **Streit um Macht zwischen den Platzhirschen auf der Führungsebene Organisationen lähmt**. Dann sieht man die Kehrseite von Führung, und es stellen sich die Fragen:

- Wie kann man den Umschlag von Führungsmacht in Herrschaftssicherung vermeiden?
- Braucht man heute wirklich noch solche „Führungssysteme“, die sich primär mit sich selbst beschäftigen? Und:
- Machen wir nicht zu viel „Kult“ um ein Führungsideal, das vielleicht nicht mehr funktioniert?

Denn unbeantwortet ist nach wie vor die Frage: Lassen sich komplexe Organisationen wirklich führen?

### Lassen sich komplexe Organisationen führen?

In ihren Analysen zu komplexen Organisationsstrukturen zeigten der **Systemforscher Frederik Vester**, der das vernetzte Denken im deutschen Sprachraum populär machte, sowie der Forscher und Hochschullehrer **Dieter Dörner**<sup>1</sup>, wie schwierig „steuernde Eingriffe“ in vernetzten Systemen sind – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Unternehmen, Kommunen oder Staaten handelt. Dörner ging das Thema experimentell an. Dabei wurde immer wieder evident,

- **wie wenig einzelne, allein auf sich gestellte Entscheider in komplexen Situationen gute Wege und Lösungen finden können und**
- **wie schnell sie Systeme zum Scheitern führen.**

Sichtet man jedoch die aktuelle Management-Literatur, wie zum Beispiel die **Konzepte von Fredmund Malik**, dann wird darin immer noch stark auf die „**Führungskraft**“ gesetzt. Für Malik kulminiert das Thema im Begriff



Management und dieses ist, so sein Credo, **wie jede andere Profession lernbar**. Schlüsselfunktionen eines gelingenden Managements sind für ihn:

- Ressourcen-Orientierung,
- der Beitrag zum Ganzen,
- die Konzentration auf Weniges,
- das Nutzen von Stärken,
- Vertrauen und
- positives Denken.<sup>2</sup>

Damit gelingt es ihm durchaus, Führung zu „entmythologisieren“ und enger funktional zu beschreiben.

Viel breiter und differenzierter stellt sich die Frage nach Führung bei Oswald Neuberger. Doch auch sein Werk beantwortet die Frage nach der Legitimation von Führung nicht überzeugend. Dabei bedenkt Neuberger durchaus die Problematik von Führung in komplexen Systemen. Kritisch beurteilt er zum Beispiel den Ansatz von Peter Gomez und Gilbert Probst aus St. Gallen, die mit Hilfe einer einfachen Steuerungsstruktur (aktive, kritische passive und neutrale Faktoren) glauben, komplexe Systeme steuern zu können<sup>3</sup>. Eine Alternative zum bisherigen Führungssystem hat Neuberger in seinem Standardwerk aber nicht entwickelt<sup>4</sup>.

Bei Organisationen, die einfache, monokausal funktionierende Systeme sind, ist es durchaus vorstellbar, dass eine Führungskraft, an die richtige Stelle gesetzt, die Organisation gut steuert. Und unbestreitbar lassen sich auch heute noch Betriebe so aufbauen, dass sie hierarchisch gegliedert sind und auf dem Prinzip pyramidalen Steuerungs beruhen. Für eine standardisierte Massenproduktion hat sich ein solches System durchaus als effektiv erwiesen. Allerdings bedurfte es meist eines expliziten Gebrauchs der Macht, damit es lief – oft zu Lasten der Mitarbeiter.

## Welche alternativen Führungssysteme gibt es?

Dieses Organisationsprinzip stößt jedoch in einer multikomplexen Umwelt immer mehr an seine Grenzen. Also kann man sich fragen, ob ein Steuerungsgremium von **Experten mit unterschiedlicher Expertise und breiterem Blick** an die Stelle einsamer Leitungsfunktionen treten

könnte. Dieses Prinzip verfolgen viele Start-Up-Unternehmen. Und die Geschichte zeigt: Solche Kollegialgremien, die wie Mitbestimmungsgremien durchaus „paritätisch“ besetzt sein können, können durchaus funktionieren – trotz aller Machtspiele, die in ihnen auch immer ablaufen.

Eine Alternative wäre eine Führung durch eine „Facharistokratie“. Auch sie gab es in der Geschichte immer wieder, und sie war durchaus erfolgreich. Notwendig sind bei einem solchen Führungssystem Regeln der kollegialen Zusammenarbeit und Rückkopplungsschleifen wie zum Beispiel die Möglichkeit zur Abberufung durch einen „Souverän“. In solchen Gemeinwesen wie einem demokratischen Staat gibt es einen klar ausgewiesenen Souverän: das Volk. Und Führung wird – zumindest der Intention nach – von diesem legitimiert. Und in den Unternehmen? Dort sind es die Eigentümer, die Führung einsetzen und abberufen können.

In der **aktuellen Diskussion um „agile“ Unternehmen** als Reaktion auf eine „agilere“, schnellere und komplexere Umwelt wird die Führungsfrage neu aufgeworfen. Demografie und Schlagwörter wie Generation Y sowie „Normalarbeitsverhältnisse“<sup>5</sup> beleben diese Diskussion. Dabei werden nicht nur die **Anforderungen an Führung neu justiert**, sondern grundsätzlich die Frage gestellt: Können die bisherigen Systeme von Führung diesen Ansprüchen noch gerecht werden?

## Werden Führungskräfte künftig überflüssig?

Auch agile Organisationen brauchen Managementfunktionen zur Zielbildung, Koordination und Konfliktlösung. Diese Funktionen können so „verteilt“ werden, dass ein **geregeltes Zusammenwirken aller Systemteile mit ihren vielen Rückkopplungsfunktionen** das System stabil halten, und es ihm ermöglichen, auf Umwelteinflüsse sensibel zu reagieren. **Führen bedeutet dann, sich gegenseitig informieren, sich wechselseitig unterstützen, sich gegenseitig „steuern“, sich wechselseitig „führen“**. Doch brauchen solche Systeme noch Führungskräfte in der bisherigen Form? Es gibt durchaus erprobte (Teil-)Systeme, die ohne Führungskräfte funktionieren. Unterneh-

men wie Semco, teilweise auch DM oder Gore, zeitweise sogar Harley Davidson haben solche Ansätze ausprobiert. Zu Ende gedacht, könnte es darauf herauslaufen, dass sich viele „Selbstständige“ miteinander assoziieren und sich in dieser Assoziation wechselseitig steuern.

Schon vor vielen Jahren wurde intensiv über die Projektarbeit in Betrieben und zwischen ihnen nachgedacht. Selbstständige (und Scheinselbstständige) organisierten sich in den Poren dazwischen selbst. Im **IT-Bereich wird mit neuen Vorgehensmethoden wie „Scrum“** die Frage nach Führung intensiv gestellt. Mit **neuen Formen der Information und Entscheidungsfindung** wie in den Scrum-Meetings werden kollegiale Vorgehensweisen ausprobiert. Relativ aktuell ist auch die Diskussion um die Organisationsform Projekt als eine Möglichkeit der Selbsterneuerung für erstarrende Organisationen. Jana Haverbier und Doris Weßels beschreiben das Phänomen der fluiden Organisationen, die sich quasi synchron zu den Veränderungsmomenten ihres Umfelds bewegen.<sup>6</sup>

## Wie kann sich Führung künftig legitimieren?

Auch aus demokratiekritischer Sicht stellt sich die Frage, wie sich Systeme, in denen Macht und Einfluss kanalisiert werden, legitimieren. Wie kann vermieden werden, dass aus Führung schnell Herrschaft wird? Betrachtet man zum Beispiel das Grundgesetz als Legitimationsbasis von Macht und Entscheidungsfunktionen, ist es schwierig, dort eine dezidierte Legitimation von Führung in wirtschaftlichen und sozialen Organisationen zu finden. Letztlich leitet sie sich aus der Funktion und Stellung des Privateigentums ab. Berücksichtigt man zudem, dass das Eigentum laut Verfassung auch dem Gemeinwohl dienen soll, stellt sich die Frage nach der Ausrichtung und Legitimationsbasis noch dringlicher.

Dass das Thema Legitimation virulent ist, zeigt unter anderem ein Interview mit **Thomas Sattelberger** im Jahr 2014<sup>7</sup>. Nachdem der **Ex-Vorstand der Lufthansa und der Deutschen Telekom** den massiven Druck als Folge der Finanzkrise zu einer stärkeren Orientierung der Unternehmen am Gemeinwohl beschrieben hat, plädiert er dafür, „dass man die **Füh-**



**rungskräfte wählen und auch wieder abwählen kann!** Nicht den Vorstand einer AG, aber den breiten Führungskörper“. Sattelberger glaubt, dass man mit diesem Ansatz auch in großen Unternehmen punkten kann.

### Verstärkt auf die Selbstverantwortung setzen?

Zugleich hört man oft: Menschen suchen Führung und „mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter“ lassen sich gern führen. Das ist zutreffend, hat aber auch damit zu tun, dass man mit Führung auch eine Entlastung verbindet: „Führung gibt mir Sicherheit; sonst hätte ich mich ja selbstständig gemacht, wenn ich die ganze Verantwortung hätte tragen wollen.“ Das heißt im Umkehrschluss: Die Unternehmen müssen sich fragen, ob sie auf die volle Selbstverantwortung von Mitarbeitern verzichten wollen. Denn durch Führung nebst Kontrolle und Feedback entlasse ich die Mitarbeiter auch teilweise aus der Selbstverantwortung.

Wir wissen aus der Geschichte: **Menschen unterwerfen sich in bestimmten Situationen gern starken Führern.** Sie verhalten sich konformistisch und lassen sich manipulieren. Diesen Hang zur Konformität und Ein- beziehungsweise Unterordnung registriert man nicht nur im staatlichen, sondern auch im wirtschaftlichen Bereich. Denn schon als Kinder waren wir in der Familie auf Fürsorge angewiesen und lernten so, dass unsere Eltern uns mit ihrer Kraft und Macht beschützen. Diesen Mechanismus haben wir

verinnerlicht. Als Heranwachsende und Jung-Erwachsene lernten wir dann mehr oder minder selbstbestimmt unseren Weg zu gehen und selbst über unser Leben zu entscheiden. Warum sollte mit diesem Erwachsenwerden oder -sein beim Passieren der Pforten der Unternehmen Schluss sein? Das heißt, **wir brauchen ein neues Modell, in dem Führungskräfte in einer Art Mentoring das Unternehmen steuern.**

Recht einfach ist ein solches Führungsmodell im Vertrieb vorstellbar. Warum besprechen Führungskräfte im Vertrieb die Ergebniszahlen mit den Mitarbeitern? **Es würde doch reichen, wenn das Controlling den Mitarbeitern die Zahlen zur Verfügung stellen würde** – sofern diese die Konsequenzen guter oder schlechter Ergebnisse in puncto Boni bis zur Entlassung kennen. Die Führungskraft wäre dann nur eine Art Mentor, der Unterstützung anbietet und coachend die Mitarbeiter berät, damit diese die vereinbarten Zahlen erreichen. Unter diesen Umständen wäre eine Führungskraft als Coach wirklich denkbar und vom Mitarbeiter gewünscht.

### Den Abschied von Helden wagen

Wir haben die tradierten Führungsmechanismen und -Ideologien tief internalisiert. In der Kindheit waren unsere Eltern unsere Helden. Als Jugendliche lernten wir solche Sagen-Helden wie Odysseus kennen, und die Helden der Geschichte beschäftigen uns in der Schule. Und die Heroen auf der Führungsebene von

Unternehmen? Die lernen wir beim Storytelling im Betriebsalltag kennen. **Doch brauchen wir heute noch Helden?** Müssen Organisationen heute nicht anders gesteuert und geleitet werden?

**Wir glauben, dass sich die Ideen und Ansätze zur Selbststeuerung in den kommenden Jahren immer stärker durchsetzen werden.** Denn die Unternehmen können sich ein Einengen der Selbstverantwortung der Mitarbeiter durch Führung auf Dauer immer weniger leisten – sofern sie deren Ressourcen intensiver nutzen möchten.

Das Realisieren solcher Ansätze wird dadurch erschwert, dass wir fast alle Erfahrungen mit **Gruppen** gesammelt haben, **die versuchten, sich selbst zu steuern und an ihrer unkontrollierten Gruppendynamik schnell scheiterten** und so **den Platz zumindest für informelle Führer** schufen. Denn leider haben wir – im Gegensatz zu den internalisierten Konformismus-Mechanismen – in der Schule und Ausbildung das Handwerkszeug für Selbststeuerung kaum gelernt; ebenso als autonome Subjekte herrschaftsfrei miteinander umzugehen<sup>8</sup>. Unser Problem ist, dass wir an die „normative Kraft des Faktischen“ gewöhnt sind, und noch nicht gelernt haben, in selbstorganisierten Gruppen zu arbeiten. Doch das können wir ändern – oder?

### Fußnoten

<sup>1</sup> siehe u. a. sein Hauptwerk „Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen“

<sup>2</sup> siehe Fredmund Malik: „Führen, Leisten, Leben“, Frankfurt/New York 2006

<sup>3</sup> siehe: Peter Gomez, Gilbert Probst: „Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen“, Bern 2001

<sup>4</sup> Oswald Neuberger: „Führen und Führen lassen“, Stuttgart 2002

<sup>5</sup> siehe DIE ZEIT Nr. 18, 29.04.2015)

<sup>6</sup> siehe „Organisationsform als Projekt“ von Jana Haverbier und Doris Weßels in OrganisationsEntwicklung 1/2015 S. 35 ff

<sup>7</sup> siehe www.format.at vom 25.2.2014

<sup>8</sup> siehe dazu u. a. Michael Plauen und Harald Welzer: „Autonomie“, Frankfurt a. M. 2015 ■

#### Autoren



#### ■ Josef Mikus

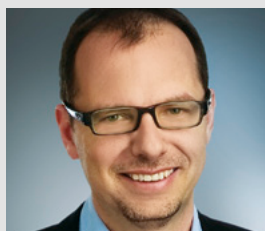
ist systemischer Organisationsberater. Zudem arbeitet er als Lehrbeauftragter für Ausbildungen und Coach für das ifsm in Urbar bei Koblenz.

[www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)

#### ■ Klaus Kissel

ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm (Institut für Sales- und Managementberatung) in Urbar bei Koblenz (D). Er ist unter anderem Autor des Buches „Das Prinzip der minimalen Führung“.

[www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)





### Auf ein Wort

#### Begrüßungs-Zitat dieser Neuauflage

Du öffnest ein Buch, das Buch öffnet dich.  
(Chinesisches Sprichwort)

#### Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich, Ihnen das **211. Literaturforum** vorlegen, und mit Ihnen den **36. Jahrgang des Literaturforums** beginnen zu dürfen.

In dieser Ausgabe finden Sie:

1. Literarische Schlaglichter/Leseproben
2. Buchbesprechungen zu
  - Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling
  - Welt der Arbeit
  - Megatrend Digitalisierung
  - Statistik
  - Geschäftliche und private Kommunikation
3. Das Schreib- und Medien-ABC: Buch und Buchhandel in Zahlen 2015 sowie „Wie verstehen Sie Lesen?“

Das Literaturforum möchte sowohl zur **Literaturvermittlung** als auch zur **Fachkommunikation** durch gezielte Titelauswahl und leserorientierte Besprechungen beitragen.

Damit verfolgt das Literaturforum eine doppelte Zielsetzung: Über ausgewählte Veröffentlichungen und deren Einordnung

- fachlich zu informieren und orientieren sowie
- auf Hilfen für fachliche und persönliche Themen und Aufgaben zu verweisen.

Bitte beachten Sie auch das **wöchentliche Online-Literaturforum** mit Neuauflagen:

<http://www.haufe.de/controlling>  
(unter News Online-Literaturforum)

Das Controller Magazin ist zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Risk Management Association e. V. (RMA). Daraus ergibt sich auch, geeignete neue Veröffentlichungen von Mitgliedern dieser Organisationen im Literaturforum besonders zu berücksichtigen und in die Aufmerksamkeit zu rücken.

#### Diese Ausgabe enthält folgende Titel, die von ICV-Mitgliedern geschrieben bzw. mitgeschrieben wurden:

Prof. Dr. Patrick Velte und Prof. Dr. Inge Wulf haben mitgewirkt am Sammelband:

#### **Dehnen, Peter (Hrsg.): Der professionelle Aufsichtsrat**

Manfred Blachfellner, Markus Claß, Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Werner Gleißner, Prof. Dr. Karsten Oehler, Prof. Dr. Utz Schäfer, Dr. Walter Schmidt und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber haben mitgeschrieben an:

#### **Gleich, Ronald (Hrsg.): Moderne Controllingkonzepte**

Andreas Aschenbrücker, Markus Bergmann, Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Dr. h. c. Péter Horváth, Jörg Leyk, Dr. Uwe Michel, Dr. Peter Schentler und Alexander Stehle sind Autoren des Tagungsbandes:

#### **Horváth / Michel: Controlling im digitalen Zeitalter**

Prof. Dr. Dieter Pfaff ist Hauptautor dieses Bandes:

#### **Pfaff / Peters / Hummel: Richtig gutes Controlling**

**Wir gratulieren!**

## Literarische Schlaglichter

### – Zitate und Leseproben aus Büchern dieser Ausgabe –

Zu den Voraussetzungen eines ordnungsgemäßen Controllings gehört, dass Management und Controller in Übereinstimmung mit ihren **Worten und Werten** leben. – Pfaff u. a.: Richtig gutes Controlling, S. 80.

Das meisterhafte Verpacken von Zahlen und die schönsten Kennzahlensysteme sind nur die halbe Miete zum Erfolg eines Controllers. Das Gesamtpaket benötigt noch etwas Wesentliches – **den richtigen Umgang mit Menschen**. – Aus: Moser / Fischer: Kommunikation und Controlling, S. 13.

Gegenseitiger Respekt ist die wichtigste Grundlage für eine gelungene und **befriedigende Kommunikation**. – Aus: Ahrens / Ahrens: Leadership-Sprache, S. 216.

Er mahnt, eine Lage **nicht nur aus der einen Perspektive** zu beurteilen, nicht in vereinfachten Kausalzusammenhängen zu denken. Erforderlich ist das Reflektieren aller Seiten von Beziehungen und der Beziehungen selbst. – Aus: Malik: Navigieren, S. 126.

**Falsche Zahlen** sind meist leichter zu erkennen als falsche Wörter, und gegen unseren Willen kann uns niemand auf lange Sicht mit solchen Blendwerken für dumm verkaufen. – Aus: Krämer: So lügt man mit Statistik, S. 200.

Wenn ein **CEO verkündet**, die Firma sei gestärkt aus der Krise gekommen, ist das ein Aufruf, genauer hinzuschauen. Das Gegenteil könnte der Fall sein. – Dobelli: Klar denken, klug handeln, S. 371.

Wir **planen lieber 80% schnell** als 100% ganz langsam. Wir glauben, dass die 80% als Information absolut ausreichen, um Handlungsempfehlungen abzuleiten. – Aus: Gleich: Moderne Controllingkonzepte, S. 17.

Jeder **Nutzer eines PCs** oder mobilen Gerätes muss damit rechnen, dass die Daten darauf von Personen eingesehen werden, die sie nicht sehen sollen. Dieses Risiko wird oft unterschätzt. – Aus: Apel: Mein Recht im Netz, S. 27.

Die **Digitalisierung ist ein Megatrend** mit dem Potenzial, einen echten Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung anzustoßen. Die Veränderungen haben Auswirkungen auf Sender und Empfänger der Steuerungsinformationen und bedingen in der Summe ein vollständig neues Verständnis der heute etablierten Steuerungsprozesse. – Aus: Horváth / Michel: Controlling im digitalen Zeitalter, S. 11.

**Big Data** führt die Beeinflussung in eine neue Dimension. – Aus: Firnkes: Das gekaufte Web, S. 191.

Zu den klassischen Anwendungen der **statistischen Datenanalyse** kamen jedoch in den letzten Jahren leistungsfähige und branchenspezifische Lösungen [...] aus den Bereichen Data Mining, Text und Web Mining sowie Umfragetechnologien und Marktforschung hinzu. – Aus: Bleymler / Weißbach: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, S. 284.

Der aktive **Wortschatz** eines deutschen Durchschnittsprechers wird auf 12.000 bis 16.000 Wörter (davon etwa 3.500 Fremdwörter) geschätzt. – Aus: Duden: Deutsches Universalwörterbuch, S. 2.123.

Denn Personaler messen Kandidaten nicht nur an der Qualität ihrer Argumente, sondern auch an der Art und Weise, wie sie **mit Kritik** und Gegenmeinungen umgehen. – Aus: Duden Ratgeber: Die 50 wichtigsten Arbeitgeberfragen im Vorstellungsgespräch, S. 6.

**Arbeitsrecht** – für kaum ein anderes Rechtsgebiet hat der Gesetzgeber so viel versprochen und so wenig gehalten. – Aus: Bredereck / Dineiger: Arbeitsrecht, S. 9.

Es ist auch nicht die **Verantwortung des CEO** zu wissen, was jeder Mitarbeiter tut. Es ist aber seine Verantwortung, eine Kombination von

geeigneten Strukturen, Kommunikationstechnologien, vor allem aber Wertesysteme einzurichten, die Möglichkeiten fehlerhaften Verhaltens der Mitarbeiter verhindern. – Aus: Dehnen (Hrsg.): Der professionelle Aufsichtsrat, S. 22.

Nicht Sie sind in der **Verhörposition**, sondern Unternehmen und Bewerber stellen sich gegenseitig vor, um zu überprüfen, ob sie zueinander passen. – Aus: Menden, Stefan: Auswahlverfahren bei Top-Unternehmen, S. 231.

Alle Dinge entstehen zweimal: einmal im **Kopf** und einmal als **Handlung**. – Aus: Krengel: Golden Rules, S. 32.

## Buchbesprechungen

### Neue Darstellungen und Erkenntnisse zum Controlling

Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Controller und Controlling aus? – Brauchen wir neue, moderne Controllingkonzepte? – Wie lässt sich erfolgreich navigieren und kommunizieren?

Horváth, Péter / Michel, Uwe

### Controlling im digitalen Zeitalter

Herausforderungen und Best-Practice-Lösungen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2015 – 237 Seiten, Broschur, € 69,95

#### Buchüberblick

Der vorliegende **Tagungsband des 29. Stuttgarter Controller-Forums** greift aktuelle Themen und Entwicklungen auf, setzt den Schwerpunkt auf die wachsende Digitalisierung. 33 Autorinnen und Autoren beleuchten das „digitale Zeitalter“ aus unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Erfahrungswerten.

#### Inhaltsübersicht

Digitalisierung und Unternehmenssteuerung, u. a. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung – Industrie 4.0 und Unternehmenssteuerung, z. B. Industrie 4.0 zwischen Evolution und Revolution – Umsetzung moderner Steuerungskonzepte, u. a. Planung und Steuerung auf Basis von Treibermodellen – Digitalisierung und Steuerungskonzepte in öffentlichen Organisationen, z. B. Elektronische Akte im Sozialgesetzbuch II.

#### Einordnung und Einschätzung

Der Band vermittelt in gedrängter Weise das vorgetragene Wissen einer bedeutenden Controlling-Veranstaltung. Das 29. Stuttgarter Controller-Forum fand am 22.-23. September 2015 im Haus der Wirtschaft in Stuttgart statt. Der erste Teil behandelt den **Megatrend Digitalisierung mit Wirkung auf das Controlling** im Grundsätzlichen. Das zweite Kapi-



tel bietet einen Ausgriff Industrie 4.0 u. a. mit Betrachtungen zur „Maschinenkommunikation“. Der dritte Teil bringt Anwendungsbeispiele u. a. zur effizienten Planung und Steuerung von Ressourcen. Der letzte Teil befasst sich mit der Digitalisierung unter dem Vorzeichen öffentlicher Organisationen. Der Band eröffnet einen grundsätzlichen Zugang zu den Gründen und Ausprägungsformen sowie Auswirkungen der Digitalisierung in der Unternehmenssteuerung. Das Thema wird sowohl in einen größeren Zusammenhang gestellt als auch durch typische Erscheinungsformen veranschaulicht. Dieser Band befasst sich mit einer besonders bedeutenden Entwicklung der Gegenwart und mit dem sich Verändern des Controllings. Dazu liefern die Autoren analytische Überlegungen und konzeptionelle Anregungen. Eine richtungsweisende und lesenswerte Veröffentlichung.

**URL Leseprobe** (zuletzt 29.09.15 aufgerufen): [http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/20270-0001\\_ReadingSample.pdf](http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/20270-0001_ReadingSample.pdf)

Gleich, Ronald (Hrsg.)

## Moderne Controllingkonzepte

Zukünftige Anforderungen erkennen und integrieren

Freiburg: Haufe Lexware 2015 – 192 Seiten, € 69,-

### Buchüberblick

Der Herausgeber dieses Sammelbandes, Prof. Dr. Ronald Gleich, ist Institutsleiter an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. 20 Autorinnen und Autoren veröffentlichten 9 Beiträge zur anforderungsgerechten und zeitgemäßen Weiterentwicklung des Controllings.

### Inhaltsübersicht

Standpunkt (Experten-Interview) – Grundlagen und Konzepte, z. B. Veränderungen eines Berufsbilds im Spiegel der 2. WHU-Zukunftsstudie – Umsetzung und Praxis, z. B. Unternehmenswert als Risikomaßstab kombiniert Ertrag und Risiko – Literaturanalyse.

### Einordnung und Einschätzung

Der Sammelband gibt eine Bestandsaufnahme und erhebt den konstanten Wandel und dessen controllingbezogene Beherrschung zum Thema. Gleich betont hierzu **„insbesondere die Zunahme von Komplexität, Schnelligkeit und Volatilität“** und ergänzt den **„wahrgenommenen Leidensdruck von Entscheidungsträgern“**. Auf dieser Grundlage beschäftigen sich die Beiträge mit der Frage, wie Controlling durch Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln den vielfachen Veränderungen begegnen kann. Aus Sicht der Veröffentlichung sind die wachsenden Anforderungen an das Controlling deutlich erkennbar. Als konstruktive und zielführende Reaktion suchen die Autoren nach konzeptionellen und methodischen Ansätzen sowie Verhaltensweisen, um das Controlling an die neuen Gegebenheiten anzupassen und leistungsfähig zu halten. Das Buch ist gut lesbar und zeichnet sich durch einen hohen Praxisbezug aus. Im Rahmen des Bandes ist es nur möglich, bestimmte Teilaspekte näher zu betrachten. Der Leser bekommt zum einen Einblicke in die Entwicklun-



gen und Veränderungen, denen Controller ausgesetzt sind. Zum anderen ergänzend Anregungen, die Weiterentwicklung des Controllings erfolgreich zu gestalten.

Dehnen, Peter (Hrsg.)

## Der professionelle Aufsichtsrat

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch, 2015 – 239 Seiten, € 29,90

### Buchüberblick

Der Herausgeber, Peter Dehnen, ist angabegemäß geschäftsführender Gesellschafter der German Board Room GmbH und Rechtsanwalt für Deutsches und Internationales Steuer- und Wirtschaftsrecht. Er wird von zahlreichen Mitautoren unterstützt, u. a. durch die ICV-Mitglieder Prof. Dr. Patrick Velte und Prof. Dr. Inge Wulf. Das Buch verfolgt das Ziel, betriebswirtschaftliches Know-how für die Überwachungskompetenz von Aufsichtsräten und artverwandten Tätigkeiten zu vermitteln.



### Inhaltsübersicht

Einführung – Strategie – Finanzierung und Corporate Governance – Rechnungswesen – Rechnungslegung – Risikomanagement – Compliance – Unternehmenssteuern – Controlling – Deutscher Corporate Governance Kodex – Berufsgrundsätze für den Aufsichtsrat in Deutschland (VARD).

### Einordnung und Einschätzung

Im vorliegenden Band geht es nach den Worten des Herausgebers um die **„Muss-Kompetenz des professionellen Aufsichtsrats“**. **„Können Sie Aufsichtsrat?“** – diese Frage leitet die Ausführungen dieser Veröffentlichung. Dazu behandeln neun Autorinnen und Autoren in Einzelbeiträgen überwachungsrelevante Themen in zusammenfassender Form. Diese Beiträge beginnen jeweils mit einer kurzen Inhaltsangabe sowie „10 Fragen“ an die Überwachungskompetenz der Aufsichtsräte. Die einzelnen Abhandlungen unterscheiden sich nach Inhalt und Gestaltung. Die überwachungsspezifischen Aspekte werden neben den fachgebietsbezogenen Fragen in unterschiedlicher Weise herausgehoben. Die Einführung des Herausgebers umreißt treffend Anforderungen und Problematiken der Aufsichtsratsfunktion. Zum Schluss des Buches bekräftigen wichtige Grundsätze fundamentale Anforderungen an die Überwachungskompetenz, konkretisieren Professionalität. Der Band ordnet den Aufsichtsrat in die Führung und Steuerung der Unternehmen ein, klärt Aufgaben und Anforderungen und enthält anforderungsbezogenes Basiswissen. Die Lesbarkeit entspricht dem Standard von Fachbüchern.

**URL Leseprobe** (letzter Zugriff 26.09.15): [http://www.fazbuch.de/sites/default/files/dehnen\\_aufsichtsrat\\_leseprobe.pdf](http://www.fazbuch.de/sites/default/files/dehnen_aufsichtsrat_leseprobe.pdf)



Malik, Fredmund

## Navigieren in Zeiten des Umbruchs

Die Welt neu denken und gestalten.

Frankfurt: Campus 2015 – 161 Seiten, € 22,- / E-Book € 18,99

### Buchüberblick

Prof. Dr. Fredmund Malik gehört zu den bedeutendsten europäischen Managementexperten. „In diesem Buch beschreibe ich die neuen Methoden des Navigierens in einer Neuen Welt, darunter auch Denkprinzipien und Regeln des Handelns bei Ungewissheit und hoher Komplexität“, so Malik im Vorwort.

### Inhaltsübersicht

Warum neu denken? – Die Große Transformation 21 – Das Grundgesetz des Wandels – Die Treiber der Transformation – Komplexität ist der Rohstoff der Neuen Welt – System out of Control? – Komplexität für das Funktionieren von Organisationen – Navigationsprinzipien für Neuland – Vom Umbruch zum Aufbruch.

### Einordnung und Einschätzung

Transformation und Komplexität sind seit Jahren zentrale Themen der Arbeit Maliks. Dazu zählt auch die Überzeugung, **die ökonomischen Navigationssysteme seien fehlprogrammiert und das klassische Management ein Auslaufmodell**. Im Sinne von „Einblick, Durchblick und Ausblick“ setzt der Autor seine bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen fort. Das Ergebnis ist ein brillant und engagiert geschriebenes Buch, eine scharfsinnige Analyse der Umbruchsituation und eine Orientierungshilfe für den Aufbruch in eine „neue Welt“. Malik versteht sich einmal mehr als Impulsgeber, aber auch als Mahner und Kritiker. Das Buch fordert und fördert das Erkennen und Urteilen, formuliert – aus Sicht des Autors – allgemeingültige Regeln, Grundsätze des Denkens und Handelns. Die praktische Umsetzung oder auch konkrete betriebliche Erfahrungen stehen weniger im Zentrum der Veröffentlichung. Das Tun wird im Grundsätzlichen behandelt, etwa über die vortrefflich formulierten Prinzipien für die Lagebeurteilung, für die Lenkungs-kapazität und Beziehungsgestaltung oder Heuristiken für die Informationslage und Prinzipien der Überzeugungsfähigkeit. Insgesamt ein glanzvoller **Beitrag und Appell, wie die Wirtschaft zukünftig gedacht und gestaltet werden sollte**. Die Ausstattung und Lesefreundlichkeit entspricht etwa mittlerem Standard.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 12.10.15 zugegriffen): [http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/navigieren\\_in\\_zeiten\\_des\\_umbruchs-9975.html](http://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/management-unternehmensfuehrung/navigieren_in_zeiten_des_umbruchs-9975.html)



Pfaff, Dieter / Peters, Gerd / Hummel, Katrin

## Richtig gutes Controlling

Mehr wissen, besser steuern

Zürich: Versus 2015 / Baden-Baden: Nomos 2015 (Doppelausgabe) – 163 Seiten, € 29,-

### Buchüberblick

Den Angaben nach ist Prof. Dr. Dieter Pfaff Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Dr. Gerd Peters ist in der Beratung und als Lehrbeauftragter tätig und Dr. Katrin Hummel ist Oberassistentin und Habilitandin. Der Band erscheint in der Reihe „Versus kompakt“ und vermittelt einen strukturierten Überblick zum Controlling.

### Inhaltsübersicht

Zielgrößen des operativen Controllings – Voraussetzungen controllingrelevanter Daten und Informationen – Von den Steuerungsgrößen zum Controlling-Cockpit – Entscheidungsunterstützung und Steuerung – Controlling von A bis Z (ABC-Analyse bis Zwillinge, Vorräte und Forderungen) – Controlling: Beispiele.

### Einordnung und Einschätzung

Der Band erscheint in der Reihe „Versus kompakt“. Diese Reihe richtet sich nach Verlagsangaben an alle, „die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen [...] möchten“. Der erste Teil bietet auf rund 60 Seiten einen Überblick zum Gesamthema Controlling. Der zweite Teil gibt auf etwa 70 Seiten eine strukturierte Darstellung wichtiger Methoden und Instrumente mit jeweils etwa zwei Seiten Umfang. Ein dritter Teil enthält vier Controlling-Beispiele. Verschiedene didaktische Elemente (Lupe, Glühbirne, Hand mit Stift, Merksätze, Hervorhebungen und Abbildungen) unterstützen die Stoffvermittlung. **Leser finden fundiertes Überblicks- und Basiswissen**. Dank der zielgerichteten und prägnanten Präsentation von Controllingthemen ist die Informationsfülle dieses Buches höher als es der Buchumfang vermuten lässt. Der Schwerpunkt des ersten Teils liegt auf dem finanziellen Controlling, der zweite Teil greift auch Themen wie **Ethikkodex im Controlling oder Nachhaltigkeit** auf. Das angebotene Online-Zusatzmaterial erweitert das Angebot. Das Buch ist gut lesbar und anschaulich geschrieben.



Moser, Günter / Fischer, Marc

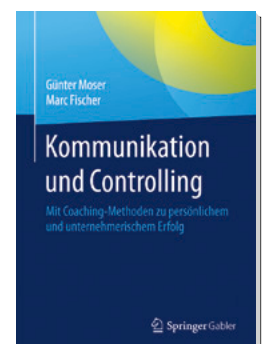
## Kommunikation und Controlling

Mit Coaching-Methoden zu persönlichem und unternehmerischem Erfolg

Wiesbaden: Springer Gabler 2015 – 78 Seiten, € 24,99 / E-Book € 19,99

### Buchüberblick

Günter Moser ist angabegemäß als leitender Controller tätig und ausgebildeter Coach. Marc Fischer verfügt über langjährige Controlling-Erfahrung und über eine zertifizierte Ausbildung zum NLP-Master. Das Buch thematisiert eine Ergänzung des klassischen Controllings durch verhaltensbezogene Aspekte.



## Inhaltsübersicht

Verborgene Schätze – Der coachingorientierte Ansatz – Das CoCo-Modell (CoCo = coachingorientiertes Controlling) – CoCo-Leitlinien für die Umsetzung – Der CoCo-Ansatz in der Praxis – Schlusswort.

### Einordnung und Einschätzung

Aus Sicht der Autoren stößt das klassische Controlling an Leistungsgrenzen, weil wesentliche Erfolgsfaktoren unberücksichtigt blieben. Neben dem richtigen Umgang mit Controlling-Instrumenten und Zahlen komme es auf den „richtigen Umgang mit Menschen“ an. Als Lösungsansatz empfehlen die Autoren ihr Konzept eines **coachingorientierten Controllings**. Sie geben zunächst einen „ersten Überblick“. Danach wird der Ansatz begründet. Die Beschreibung des „CoCo-Modells“ ist Gegenstand des dritten Kapitels. Coachingorientiertes Controlling, wie es in diesem Buch verstanden wird, bedeutet Verbindung der Aspekte **Sinnhaftigkeit, Auge in Auge** (d. h. auf gleicher Augenhöhe bzw. gleichwertig), **Transparenz und zirkuläres Denken** (kreisförmiges statt lineares Denken). Leitende Gesichtspunkte und richtungsweisende Anhaltspunkte für eine gelingende Umsetzung, z. B. „Prüfen der eigenen inneren Einstellungen“, schließen sich an. Praxisbeispiele, z. B. Gespräch mit einem Kostenstellenleiter, ergänzen und vervollständigen die Ausführungen. Das Buch ist anschaulich und verständlich geschrieben. Die vorteilhafte Textgestaltung unterstützt die gute Lesbarkeit. Die Tiefe der Ausführungen lässt sich umschreiben mit Themenüberblick einschließlich praktischer Einstiegshilfen. Die Autoren vermitteln dabei viele Impulse und zeigen bemerkenswerte Ansätze zur Optimierung des Controllings.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 16.10.15 abgefragt): <http://www.springer.com/de/book/9783658079130>

## Welt der Arbeit

Arbeitsrechtliche Konflikte lösen – Erfolgreich bewerben – Arbeit organisieren – Denken strukturieren

Bredereck, Alexander / Dineiger, Volker

## Arbeitsrecht

**Alle typischen Streitfälle und wie man sie aktiv löst.**

Berlin: Stiftung Warentest 2015 –  
176 Seiten, € 19,90 / E-Book € 15,99

### Buchüberblick

Den Angaben zufolge sind die beiden Autoren Fachanwälte für Arbeitsrecht. Sie befassen sich in diesem Titel mit Fragen und vor allem mit Konflikten, wie sie am Arbeitsplatz immer wieder auftreten.



## Inhaltsübersicht

Was wollen Sie wissen? – Bewerbung und Stellenausschreibung – Regelungen im Arbeitsvertrag – Mehr Verantwortung, mehr Geld – Urlaub, Pflege- und Elternzeit – Unfall, Krankheit und Schwerbehinderung – Was ist erlaubt am Arbeitsplatz? – Probleme, Streit und Differenzen – Beendigung des Arbeitsverhältnisses – Hilfe.

### Einordnung und Einschätzung

Den Angaben zufolge finden sich in diesem Buch drängende **Fragen aus der täglichen Praxis einer Anwaltskanzlei für Arbeitsrecht**. Vor diesem Hintergrund informieren die Autoren, klären auf, beurteilen und bewerten typische arbeitsrechtliche Themen und Probleme. Die besonders anschauliche und verständliche Darstellung und Vermittlung erleichtert deutlich die Informationsaufnahme. Vielfach werden die Themen faktenorientiert und argumentativ **sowohl aus der Sicht der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer** nahegebracht. Damit kann sich der Leser bei ausgewählten Fällen einen fundierten Überblick verschaffen und mögliche eigene Fragen sicherer einordnen. Die gezielte Themenauswahl, die konkrete und prägnante Beschreibung unter weitgehendem Verzicht auf Juristendeutsch sowie die moderne Text- und Bildgestaltung sichern insgesamt einen höheren Informationswert als der Seitenumfang vermuten lässt. Im Ganzen verschafft das Buch **fundierte Überblickswissen und bietet wertvolle Einstiegshilfen**. Für tiefergehende Fragen müssen weitere Quellen herangezogen oder fachgerechte Beratung in Anspruch genommen werden.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 26.09.15 aufgerufen): <https://www.test.de/shop/bildung-beruf/arbeitsrecht-sp0433/>

## Duden Ratgeber

## Die 50 wichtigsten Arbeitgeberfragen im Vorstellungsgespräch

**Die besten Antworten vorbereiten und trainieren.**

Berlin: Duden 2015 – 96 Seiten, € 7,99

Der Titel enthält: 50 denkbare **Fragen an den Bewerber zur Motivation, zu den Fähigkeiten, zur Persönlichkeit, zu Besonderheiten und zu den Konditionen**. Ferner 10 mögliche Fragen des Bewerbers, 15 vorstellbare heikle Situationen sowie die 10 häufigsten Fehler (aus Sicht der Autoren). Die inhaltsreiche Darstellung wird durch eine lesefreundliche Textgestaltung verstärkt. Der Band unterstützt die systematische Vorbereitung und Einstimmung auf ein Vorstellungsgespräch und kann dadurch die Erfolgchancen erhöhen. Eine Leseprobe stand zum Zeitpunkt der Rezension nicht bereit.



Menden, Stefan

## Auswahlverfahren bei Top-Unternehmen

**Assessment Center und anspruchsvolle Einstellungstests erfolgreich meistern.**

Köln: squeaker.net GmbH 2015 – 236 Seiten, € 19,90

Der Band befasst sich näher mit **Anforderungen und Gestaltungsformen von Auswahlverfahren bei ausgewählten Top-Unternehmen**. Nach einer allgemeinen Darstellung der Einstellungstests mit „10 goldenen Regeln“ erfolgt eine vertiefende Behandlung von Intelligenztests und anderen Testarten, dazu werden Lösungen angeboten. Ein weiteres Kapitel behandelt das Assessment Center, geht auf Vorbereitung, Verhalten, Aufgaben und Ablauf ein. Anschließend werden Erfahrungsberichte und Abläufe von Auswahlverfahren nach bestimmten Branchen und ausgesuchten Unternehmen vermittelt. Unternehmensprofile mit Insider-Tipps zum Auswahlverfahren sowie Checklisten vervollständigen das Buch. Es eignet sich vor allem für Hochschulabsolventen und Nachwuchskräfte. Der Titel macht mit spezifischen Auswahlverfahren vertraut. **Vielfältiges Übungsmaterial** unterstützt eine gute Vorbereitung und damit auch das Erreichen eines gewissen Maßes an Gelassenheit und Sicherheit. Personalverantwortliche finden zahlreiche Hinweise und Ratschläge. Methoden-Interessierte bekommen Einblicke in Verfahren und Vorgehensweisen. Zahlreiche Querverweise und Links erweitern das Informationsangebot. Der Titel enthält Anzeigenwerbung einiger vorgestellter Unternehmen. Erfahrungsberichte und Insider-Tipps, wie sie auch in diesem Buch vermittelt werden, können (müssen nicht) von Subjektivität und spezifischen Umständen beeinflusst sein. Das Buch kann das sich Vorbereiten auf Auswahlverfahren wirkungsvoll unterstützen und im gegebenen Fall zu einem Bewerbungserfolg beitragen.

**URL Leseprobe** (zuletzt 17.10.15 zugegriffen): <http://www.squeaker.net/file/upload/AC1-Einleitung.pdf>

Krengel, Martin

## Golden Rules

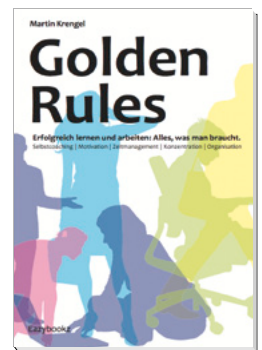
**Erfolgreich lernen und arbeiten. 6. Auflage**

Lauchhammer: Eazybookz 2015 – 191 Seiten, € 15,95

Das Taschenbuch enthält fünf Lese- und Lerneinheiten: **Selbstcoaching, Motivation, Zeitmanagement, Konzentration und Organisation**. Dieses Buch, so der Autor, ist für alle, „die sich persönlich, fachlich und methodisch weiterentwickeln wollen“. Die genannten Schlüsselqualifikationen werden in je zehn Regeln kompakt vermittelt. Ein Praxisteil am Ende der jeweiligen Kapitel ergänzt und vertieft die Ausführungen. Der Autor bietet mit diesem Buch konzentriertes Methoden- und Konzeptwissen, das deutlich und verständlich dargestellt, bildhaft und lebendig vermittelt

wird. Die lesefreundliche Textgestaltung erleichtert die Lektüre. Der Leser bekommt zahlreiche Denkanstöße und vielfältige Hinweise und Empfehlungen. Insgesamt ein nützliches und hilfreiches Angebot, die eigenen Arbeits- und Verhaltensweisen zu reflektieren und zu optimieren. Es sei dahingestellt, ob der Anspruch „Die goldene Methoden-Bibel“ zu Recht besteht. Niveau und Qualität des Buches lassen sich jedoch mit „brauchbaren und förderlichen Regeln auf der Basis von Erfahrungen und Erkenntnissen“ umschreiben.

**URL Online-Leseprobe** (zuletzt 21.10.15 aufgerufen): <http://de.slideshare.net/MartinKrengel/golden-rules-25286883>



Dobelli, Rolf

## Klar denken, klug handeln

**104 Denkfehler und Irrwege, die Sie besser anderen überlassen.**

München: Carl Hanser 2015 – 474 Seiten, € 16,90 / E-Book € 12,99

Der Autor, Rolf Dobelli, ist nach eigenen Worten Firmengründer und Unternehmer, den Angaben zufolge u. a. Gründer von ZURICH.MINDS und Mitgründer von get-Abstract. Mit weit über einer Million Exemplaren allein im deutschsprachigen Raum gehören „Die Kunst des klaren Denkens“ und „Die Kunst des klugen Handelns“ zu den größten Bestsellern der letzten Jahre, wie es verlagsseitig heißt. Die vorliegende Sonderausgabe fasst beide Bände zusammen. Das Buch gibt **vielfältige Anstöße, die Fähigkeit des Erkennens und Urteilens zu üben und auszubilden**. 104 Lektionen laden ein, Aufgaben und Themen, Fragen und Probleme zu reflektieren. Aus Sicht des Autors eine Sammlung systematischer Denkfehler bzw. „Wissen um Denkfehler“. Die intensive Beschäftigung mit diesen Ausführungen kann Fehleinschätzungen, Fehlschlüsse und Verirrungen aufdecken und das eigene Denkvermögen verbessern. Der Leser wird vermutlich vielfach überrascht und verblüfft, vielleicht auch irritiert sein. Das Buch regt zum Nachdenken, mit sich zurate zu gehen an, möglicherweise auch zum Widerspruch. Um mit dem Autor zu sprechen, „wir brauchen nur weniger Dummheit“. Die Beiträge befassen sich beispielsweise mit: Warum der erste Eindruck täuscht, warum Ihr Wissen nicht transportierbar ist, warum Pläne beruhigen, wie Sie mit kleinen Lügen Ihre Gefühle in Ordnung bringen usw.

**URL Online-Leseprobe** (zuletzt 21.10.15 aufgerufen): [http://files.hanser.de/hanser/docs/20151001\\_2151116514-87\\_978-3-446-44513-0-Leseprobe.pdf](http://files.hanser.de/hanser/docs/20151001_2151116514-87_978-3-446-44513-0-Leseprobe.pdf)



## Megatrend Digitalisierung

Diese Dauer-Rubrik verfolgt eine ganzheitliche Betrachtungsweise, stellt die Digitalisierung in einem größeren Zusammenhang im Sinne von Pro und Kontra dar. Die vorliegende Ausgabe widmet sich der Datensicherheit, dem Identitätsschutz sowie der Beeinflussung der Aufmerksamkeit im Internet.

Apel, Peter

### Mein Recht im Netz

Der Ratgeber für die digitale Selbstbestimmung

Berlin: Stiftung Warentest 2015 – 222 Seiten, € 19,90 / E-Book € 15,99

#### Buchüberblick

Peter Apel ist angabegemäß Autor von Computerratgebern und berät Unternehmen. „Recht im Netz“ versteht sich in diesem Buch im Sinne von Schutz und Möglichkeiten, Freiheit und Grenzen.

#### Inhaltsübersicht

Was wollen Sie wissen? – Gibt es Sicherheit im Netz? – Gefahren im Netz – Internet kein rechtsfreier Raum – Wie dokumentiert man das Wichtigste? – Vielfältige digitale Identität – Schritt für Schritt zur Dokumentation – Hilfe

#### Einordnung und Einschätzung

Der Band befasst sich schwerpunktmäßig mit Aspekten der Datensicherheit und des Identitätsschutzes im Internet. Dazu greift der Autor vielfältige Themen auf, die für Nutzer des Internets relevant und kritisch sind. Beispielsweise der Umgang mit Passwörtern, Nutzung von Online-shops oder Onlinebanking, Auswahl von Cloud-Anbietern zur Datenspeicherung, Schutz von Angriffen oder digitales Leben nach dem Tod. Diese Ausführungen können sowohl den **Wissensstand als auch die Urteilsfähigkeit steigern**, und zu einem bewussteren und aufmerksameren Umgang mit dem Netz führen. Dazu bieten Autor und Verlag eine betont benutzerfreundliche Veröffentlichung. Mehrfarbigkeit, gut lesbare Schrift und vielfältige didaktische Hilfen unterstützen die Stoffvermittlung. Neben grundsätzlichen Darlegungen finden sich zahlreiche praktische Tipps und Hilfen. Der Teil „Informieren und Nachschlagen“ eröffnet den Zugang zu nützlichen Quellen (Bücher, Internetseiten etc.). Im Text finden sich oft konkrete Hinweise, z. B. zur Sicherheit des Internetbrowsers oder zur Ergänzung des Virenschutzprogramms. Es reicht aber nicht, das Buch einfach zu lesen. Um von den Darlegungen und Ratschläge zu profitieren, ist eine intensive Beschäftigung mit diesem Werk geboten. Insgesamt eine recht hilfreiche und verständliche Publikation zu einem wichtigen und kritischen Thema mit viel Praxisbezug.

**URL Verlagspräsentation mit Leseprobe** (zuletzt 25.09.15 aufgerufen): <https://www.test.de/shop/multimedia/mein-recht-im-netz-sp0434/>



Firnkes, Michael

### Das gekaufte Web

Wie wir online manipuliert werden.

Hannover: Heise Medien 2015 – 316 Seiten, € 18,95 / E-Book € 14,99

#### Buchüberblick

Michael Firnkes stellt sich als Buchautor, Blogger und Informatiker vor. ([www.michaelfirnkes.de](http://www.michaelfirnkes.de) – letzter Aufruf 24.10.15). Das Buch erscheint in der Reihe Telepolis. Diese Bücher beruhen auf dem Themenkreis des Online-Magazins Telepolis ([www.telepolis.de](http://www.telepolis.de) – letzter Aufruf 24.10.15). In diesem Buch geht es um eine kritische Seite des Internets: Die Möglichkeiten, Menschen bewusst oder gezielt zu beeinflussen oder zu lenken bzw. Informationen zu verfremden.

#### Inhaltsübersicht

Die Freiheit des Wissens – Google und das große Geld – Des Kaisers neue Kleider – Digitale Inkompetenz – Mediendemokratie – Rückzug der Gatekeeper – Micro-Lobbyismus – Die Macht der Daten – Schöne neue Welt – Acht Thesen für ein besseres Internet.

#### Einordnung und Einschätzung

Der Ansatzpunkt des Autors ist, dass das Internet **unzählige neue Möglichkeiten schafft und bietet, Aufmerksamkeit zu erzeugen**. Da Aufmerksamkeit eine zentrale Größe unserer Informationsgesellschaft ist, gibt es **vielfältige Versuche, sie mit bestimmten Interessen zu beeinflussen**. Der Autor erörtert ausführlich Formen und Wege, Methoden und Ausprägungen von Beeinflussungen im Internet. Der Leser wird somit informiert und sensibilisiert, aufmerksamer gegenüber Inhalten und ihrer Herkunft zu sein und mögliche Interessen bewusster zu hinterfragen. Ein gehaltvolles Buch, das sich intensiv mit Anforderungen und Voraussetzungen der digitalen Mündigkeit befasst. Die Aussagen und Botschaften des Autors erschließen sich nicht von selbst, sie müssen angesichts der Informationsfülle und des begrenzten Einsatzes von unterstützenden Lesehilfen erarbeitet und erlesen werden. Der Zugriff ist über das Inhaltsverzeichnis, Zwischenüberschriften und Infokästen gegeben, d. h. ohne Stichwortverzeichnis und Abbildungen, aber mit ausdrucksstarken Comics je Kapitel. Der Verfasser lässt seine Erfahrungen einfließen und setzt einen persönlichen Schreibstil ein, daher spannend und verständlich geschrieben. Insgesamt ein bemerkenswerter Diskussionsbeitrag, der das Internet aus einer vielfach vernachlässigten Perspektive darstellt und vermittelt. Erwähnenswert sind auch die zahlreichen Hinweise und konstruktiven Vorschläge für ein besseres Internet.

**URL Verlagspräsentation mit Leseproben** (zuletzt 24.10.15 zugegriffen): <https://www.dpunkt.de/buecher/4729/9783944099088-das-gekaufte-web-%28telepolis%29.html>





## Statistik

Formen und Möglichkeit, Grenzen und Gefahren

Krämer, Walter

### So lügt man mit Statistik

Frankfurt: Campus 2015 – 205 Seiten, € 19,99 / E-Book € 16,99

#### Buchüberblick

Der Autor ist den Angaben nach Professor für Wirtschafts- und Sozialstatistik an der TU Dortmund und Autor verschiedener Veröffentlichungen. Er zeigt in diesem Sachbuch, wie mit Statistiken absichtsvoll oder auch unbewusst Aussagen und Wirkungen von Zahlen beeinflusst und in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.

#### Inhaltsübersicht (gekürzt)

Illusion der Präzision – Vorsicht, Kurve – Manipulierte Mittelwerte – Protzige Prozente – Trügerische Trends – Synthetischer Superlativ – Vorsortierte Stichprobe – Frisierte Piktogramme – Kartentricks – Korrelation und Kausalität – Welchen Zahlen kann man noch vertrauen?

#### Einordnung und Einschätzung

„Dieses Buch fasst meine einschlägigen Erfahrungen aus vielen Berufsjahren als Statistiker zusammen“, ordnet der Autor seine Veröffentlichung ein. Die „ehrliche Präsentation“ von Fakten sei keine Sache des Könnens, sondern des Wollens. Den „Datensündern“ mangle es am Wollen. Krämer engagiert sich für Faktentreue, wirbt für strenge Sachlichkeit in der Vermittlung und für Objektivität in der Darstellung. Auf anschauliche und unterhaltsame Weise berichtet der Autor von zahlreichen **statischen Manipulationen**. Solide mathematische Grundkenntnisse reichen, um den Ausführungen zu folgen. Die klare und verständliche Sprache erreicht eine breite Zielgruppe. Krämer beschreibt die „Illusion der Präzision“ beispielsweise durch die Zusammenfassung von Zahlen unterschiedlicher Genauigkeit. Er zeigt anhand verschiedener Beispiele, wie durch unterschiedliche Kurvendiagramme die Wahrnehmung beeinflusst wird. Der Titel sensibilisiert, einerseits rückt er warnend Tücken der Statistik in die Aufmerksamkeit im Sinne „Grafik mit eingebauter Bewertung“, ruft zur Kritik und Vorsicht auf. Andererseits fordert das Buch dazu auf, die Erstellung von Statistiken und Grafiken mit der gebotenen Sorgfalt zu betreiben – und sich nicht als, wie es heißt, „Datensünder und Datenkosmetiker“ zu betätigen. Für alle, die mit der Darstellung und Vermittlung von Zahlenangaben befasst sind, ein nützliches „etwas anderes Lehrbuch“. Eine Leseprobe stand zum Zeitpunkt der Rezension nicht zur Verfügung.

Bleymüller, Josef / Weißbach, Rafael

### Statistik für Wirtschaftswissenschaftler

17., überarbeitete Auflage.

München: Vahlen 2015 – 319 Seiten, € 24,90 / E-Book € 21,99



#### Buchüberblick

Nach Verlagsangaben war Prof. Dr. Josef Bleymüller Direktor des Instituts für Ökonometrie und Wirtschaftsstatistik der Universität Münster und Prof. Dr. Rafael Weißbach ist Inhaber des Lehrstuhls für Statistik und Ökonometrie an der Universität Rostock. Das Buch, so die Autoren, behandelt statistische Methoden, die als Grundlage des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums benötigt werden.

#### Inhaltsübersicht

Einführung – Empirische Verteilungen – Mittelwert – Streuungsmaße – Wahrscheinlichkeitsrechnung – Zufallsvariable – Theoretische Verteilungen – Stichproben und Stichprobenverteilung – Schätzverfahren – Testverfahren – Regressionsanalyse – Indizes – Konzentrationsmessung – Lösungen und Anhang

#### Einordnung und Einschätzung

Der Band vermittelt inhaltlich und gestalterisch einen guten Eindruck. Eine klare und verständliche Sprache begünstigen das Erlernen statistischer Methoden. Die anschauliche und strukturierte Darstellungsweise erleichtert das Erfassen dieser Verfahren. Mathematische Kenntnisse, z. B. der Matrizenrechnung, werden vorausgesetzt. Über 100 (Verlagsangabe) Übungsaufgaben mit Lösungen bieten Gelegenheit, diese Methoden praktisch anzuwenden und den persönlichen Kenntnisstand zu überprüfen. Im Anhang finden sich Benutzerhinweise und Anwendungsbeispiele zu verschiedenen Statistik-Programmsystemen (SAS, IBM SPSS, Stata). Ein empfehlenswertes **Standardwerk zum Erlernen, Aufarbeiten und Auffrischen statistischer Kenntnisse**.

**Verlagspräsentation mit Leseproben** (letzter Aufruf 25.08.15): <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=14503506>

Bleymüller, Josef / Weißbach, Rafael

### Statistische Formeln und Tabellen

13., überarbeitete Auflage 2015

München: Vahlen 2015 – 129 Seiten, € 10,90 / E-Book € 9,49

Dieses Taschenbuch **ergänzt Statistik-Lehrbücher**, z. B. den zuvor besprochenen Band von den Autoren dieses Buches. Der erste Teil präsentiert in 22 Abschnitten wichtige statistische Formeln. Der zweite Teil enthält 23 Tabellen für statistische Berechnungen. Eine praktische Arbeitshilfe für Studierende und Praktiker.

**Verlagspräsentation mit Leseproben** (letzter Aufruf 25.08.15): <http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=14503507>



## Geschäftliche und private Kommunikation

Vor und für, mit und zu Menschen korrekt, passend und wirkungsvoll das Wort ergreifen – mündlich oder schriftlich

Ahrens, Cynthia / Ahrens, Leif

### Leadership-Sprache – Zehn Gebote für ausdrucksstarke und überzeugende Kommunikation

Wiesbaden: Springer Gabler 2015 – 226 Seiten, € 29,99 / E-Book € 22,99

#### Buchüberblick

Gemeinsam arbeiten die Autoren, so der Verlag, seit vielen Jahren mit ihren Kunden in Vortragssälen, Seminar- und Coachingräumen sowie auf Bühnen zusammen. Der Band vermittelt Kommunikation als wesentlicher Bestandteil der Führungsqualitäten.

#### Inhaltsübersicht

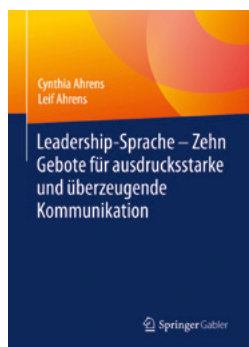
Rede charismatisch – Rede auf den Punkt – Rede bildhaft – Sprich gewinnend – Sprich offen und direkt – Sprich zeiteffektiv – Nutze Entscheidungsstärke – Nutze Wortgewalt – Nutze Einfluss – Sei Wortführer – Kommunikations-IQ.

#### Einordnung und Einschätzung

Der Band gliedert sich in „10 Gebote“ bzw. in **10 Regeln und Grundsätze**.

Dabei werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt: **Vor** Menschen reden (Präsentation), **mit** Menschen sprechen (Gesprächsführung), **zu** Menschen reden (Macht und Entscheidungen). Zum Schluss erfolgt eine Zusammenfassung. Dieser Teil analysiert und kommentiert u. a. den Rede- und Sprachstil einiger brillanter Redner und namhafter Persönlichkeiten. Es schließen sich einige Faustregeln an. Diese grob gefassten, einfachen Regeln helfen, den eigenen Kommunikationsstil laufend zu prüfen und zu verbessern. Dazu werden beispielsweise mehrfach Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentliche Führungs- und Kommunikationselemente aufgegriffen. Ein Test rundet die Veröffentlichung ab. Die Autoren verfolgen das Ziel einer **gelingenden Kommunikation**, die auf die eigene Persönlichkeit abgestimmt ist. Sie vermitteln zielbezogen vielfältiges Führungs- und Kommunikationswissen, das natürlich auf bestimmten Führungsvorstellungen beruht, die ggf. zu hinterfragen sind. Ahrens und Ahrens bedienen sich vieler Grundregeln, beispielsweise „aktives Zuhören vermeidet Missverständnisse“, bauen diese in Rede- und Gesprächssituationen ein und verbinden das Gesagte mit praktischen Beispielen. Insgesamt bietet das Buch vielfältige Einblicke und gibt Aufschlüsse, die helfen können, überzeugend und erfolgreich zu kommunizieren.

**URL Verlagspräsentation mit Online-Leseprobe** (zuletzt 21.10.15 aufgerufen): <http://www.springer.com/de/book/9783658095703#aboutAuthors>



Duden

## Deutsches Universalwörterbuch

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

Berlin: Dudenverlag 2015 – 2.128 Seiten, € 44,99 / Software-Download € 34,99

Das vorliegende Nachschlagewerk ist **der „große Duden“ in mehrfacher Hinsicht**. Der Untertitel „Das umfassende Bedeutungswörterbuch der deutschen Gegenwartssprache“ verweist auf den inhaltlichen Umfang: Laut Verlagsangaben mehr als 500.000 Stichwörter, Redewendungen und Anwendungsbeispiele; rund 250.000 zusätzliche Angaben zu Grammatik, Herkunft und Stil, um einige inhaltliche Dimensionen zu vermitteln. Das Informationsangebot reicht weit über die „richtige Schreibweise“, zeigt beispielsweise viele sprachliche Gebrauchszusammenhänge auf oder vermittelt Warnhinweise, wenn Formulierungen kritisch gebraucht werden können. Ein inhaltlich gehaltvolles und äußerlich voluminöses Buch (Format: 17,4 x 24,5 cm, Gewicht: 2582 g). **Vermutlich die führende kompakte Darstellung des allgemeinen Wortschatzes der deutschen Gegenwartssprache**. Ein Angebot an alle, die sich über das Normale, das Übliche hinausgehend mit der deutschen Sprache befassen, als sprachlich besonders Interessierte, professionell Schreibende oder als Lehrende und Lernende in Rahmen einer höheren Bildung. Im Kaufpreis ist ein Download-Angebot enthalten: Der komplette Wörterbuchinhalt kann als Software für 1,99 € zum Nachschlagen auf dem Computer heruntergeladen werden. Dieser Download funktionierte auch im Test, verlief aber – aus unbekanntem Gründen – nicht fließend (Download am 24.08.15).



Duden

## Passende Worte für jede Gelegenheit

2. Auflage

Berlin: Dudenverlag 2015 – 288 Seiten, € 10,-

Der Band bietet eine Fundgrube geeigneter und angemessener Zitate, Gedichte etc. für besondere Anlässe: Geburt und Taufe, Geburtstag, Kommunion und Konfirmation, Hochzeit und Verlobung, Hausbau und Einzug, Schule und Beruf, Ruhestand, Vereinsleben, Genesung, Jahreszeiten, Weihnachten und Jahreswechsel, Freunde und Gastgeber, Abschied, Trauer und Trost. Darüber hinaus helfen zahlreiche Formulierungshilfen, bei nicht alltäglichen Gelegenheiten die richtigen Worte zu finden. Zugleich eine anregende und bereichernde Lektüre.



Duden

**Die herzlichsten Glückwünsche, 3. Auflage.**

Berlin: Dudenverlag 2015 – 126 Seiten, € 8,-

Der Band enthält ausgewählte Zitate, ausgesuchte Gedichte, prägnant-geistreiche Sinnsprüche für verschiedene Anlässe: Geburt und Taufe, Geburtstag, Kommunion und Konfirmation, Hochzeit und Verlobung, Hausbau und Einzug, Schule und Beruf, Genesung, Jahreszeiten, Weihnachten und Jahreswechsel. Zudem eine Sammlung von Glückwünschen (Zuprosen, Geburtstagswünsche und Weihnachtswünsche) in 16 Fremdsprachen. Das Buch hilft, **Glückwünsche stilvoll zum Ausdruck zu bringen**. Zugleich eine anregende und bereichernde Lektüre. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

**Das Schreib- und Medien-ABC:****Buch und Buchhandel in Zahlen 2015 sowie „Wie verstehen Sie Lesen?“**

„Buch und Buchhandel in Zahlen 2015“ vermittelt in seiner **63. Ausgabe aktuelles Daten- und Zahlenmaterial**. Dieses Zahlenkompendium gibt einen fundierten und verlässlichen Einblick in die Welt der Bücher von der wirtschaftlichen Lage und Perspektive über das Buchlese- und Buchkaufverhalten bis zur Beschäftigung und Berufsbildung in dieser Branche. Hier ein kleiner Ausschnitt – mit freundlicher Genehmigung des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels – aus dem, wie es dort heißt **„Garten der Bücher“**.

Die Spitzenzahl: Der Buchmarkt **wird mit 9.322 Mio. € Umsatz** für 2014 angegeben, dies bedeute einen Rückgang von 2,2 % gegenüber Vorjahr. In einer mittelfristigen Trendbetrachtung wechseln sich leichte jährliche Zuwächse und Rückgänge ab. Den Angaben nach belief sich der Umsatz in 2010 noch auf 9.734 Mio. € – und entwickelt sich tendenziell von der 10 Mrd.-Umsatzmarke leicht nach unten.

Die Struktur lässt sich über die **Umsatzanteile der Warengruppen** abbilden. Grundlage ist die „Warengruppen-Systematik“ als einheitlicher Branchenstandard sei 2007. Sie fasst Bücher nach bestimmten Merkmalen zusammen und gliedert den Gesamtumsatz nach neun Warengruppen. Wegen Zuordnungs- und Abgrenzungsproblemen gibt es Kritik an dieser Struktur. Den Angaben zufolge ergaben sich 2014 diese Anteile: Belletristik: 32,4%, Kinder- und Jugendbuch 15,7%, Ratgeber 14,9%, Wissenschaft 11,2%, Sachbuch 10,1%, Schule und Lernen 9,2%, Reise 6,5%

Der Börsenverein spricht davon, der Aufwärtstrend der deutschen Fachverlage sei ungebrochen. Dieser wird vor allem vom Zuwachs beim digitalen Geschäft getragen. Der **Umsatz der Fachmedien** wird mit diesen Zahlen gemeldet: Fachzeitschriften 1.853 Mio. €, Fachbücher / Loseblattwerke 588 Mio. €, Elektronische Medien 605 Mio. €, Dienstleistungen 201 Mio. €, Gesamt 3.247 Mio. €.

Besondere Aufmerksamkeit genießt das **Buchlese- und Buchkaufverhalten**. Ganz besonders interessiert regelmäßig die Entwicklung des E-Book-Marktes. Nach den vorliegenden Informationen hat der Umsatzanteil von E-Books in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Er wird für 2014 mit 4,3% gegenüber 3,9% im Vorjahr angegeben. Dabei handelt es sich statistisch um **E-Books** für den privaten Bedarf ohne Schul- und Fachbücher. In einer Pressemitteilung des Börsenvereins vom 11.8.2015 heißt es u. a.: „Der Umsatzanteil mit E-Books im Publikumsmarkt (ohne Schul- und Fachbücher) liegt 2015 nach zwei Quartalen bei 5,6 Prozent. Die Steigerung zum Vorjahreszeitraum beträgt 12,8 Prozent – die Wachstums-Dynamik bleibt in etwa auf Vorjahresniveau.“ Diese Zahlen beruhen auf Hochrechnungen und Umfragen.

**Wie verstehen Sie Lesen?**

Unverändert disputieren Anhänger des gedruckten und des elektronischen Buches. **Man kann offenbar Lesen unterschiedlich verstehen**. Beispielsweise nüchtern als „etwas Geschriebenes, einen Text mit den Augen und dem Verstand erfassen“ (Duden – Deutsches Universalwörterbuch, 8. Aufl. Berlin 2015) – oder wie Bibliophile (Bücherliebhaber, insbesondere von schönen und kostbaren Büchern), die vielfach unter Lesen eine mentale, ästhetische und haptische Erfahrung verstehen. Nach dieser Lesart bleibt das Buch als physisches Erlebnis unverzichtbar. Je nach persönlichem Leseverständnis und objektivem Lesebedarf ist das gedruckte oder das elektronische Buch im Vorteil. Aus heutiger Sicht wächst der Anteil der E-Books. E-Books werden aber – zumindest in überschaubarer Zeit – das klassische Buch nicht verdrängen, was nicht wenige Experten grundsätzlich ausschließen. Jedes Format hat heute seinen Platz und seine Berechtigung.

**Zu guter Letzt – Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Herzliche Grüße und alles Gute bis zum Wiederlesen

„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel

Und nicht zuletzt, damit das Literaturforum nahe am Leser bzw. nahe an der Leserin ist: Ihre Hinweise und Vorschläge zum Inhalt und zur Gestaltung Ihres Literaturforums sind jederzeit willkommen. Haben Sie Ideen, Hinweise, Vorschläge – dann melden Sie sich bitte. (E-Mail: [alfred.biel\(at\)gmx.de](mailto:alfred.biel(at)gmx.de))

**Allgemeine sachliche und rechtliche Hinweise**

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.



# Die Entscheidung von Menschen bei Risiko und Unsicherheit

## Die psychologische Perspektive



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leser,

In dieser Ausgabe des Controller-Magazins können Sie den interessanten Beitrag von Gaissmaier und Neth „Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln in einer ungewissen Welt“ lesen. Er befasst sich mit der Entscheidung von Menschen bei Risiko und – in deutlicher Abgrenzung dazu – mit Entscheidung unter Unsicherheit sowie in diesem Zusammenhang mit dem Nutzen von Heuristiken. Ich sehe in dem Beitrag einen wichtigen Diskussionsanstoß, der in der Zukunft durch weitere Veröffentlichungen zu diesem Themenfeld ergänzt werden soll. Bei Betrachtung wichtiger Forschungsarbeiten aus der Entscheidungstheorie – z. B. Sinn („Ökonomische Entscheidungen bei Ungewissheit“, 1980) und den Erkenntnissen der psychologischen Forschung – erkennt man hier mindestens zwei Seiten der Diskussion, die auch für die Praxis von Controlling und Risikomanagement wichtig sind.

Konsens findet die auch von Gaissmaier und Neth betonte Aussage, dass Menschen, die Entscheidungen unter Risiko treffen, auf statistische Analysen und mathematische Methoden, wie das Bayes-Theorem, setzen sollen. Intuitiv gelingt es Menschen im Allgemeinen nicht, Zusammenhänge zwischen „bedingten Wahrscheinlichkeiten“ adäquat zu berücksichtigen, was eine Vielzahl von Forschungsergebnissen belegt. Aber was ist mit den „Entscheidungen unter Unsicherheit“, die oft in Anlehnung an die bekannte Veröffentlichung von Knight (1921) von Risiken abgegrenzt werden? Bei Unsicherheit sind die Wahrscheinlichkeiten der Zustände demnach unsicher. Gaissmaier und Neth oder Gigerenzer („Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition“, 2008) sehen hier durchaus ein Anwendungsfeld für einfache, erfahrungsbasierte Heuristiken. Forschungsergebnisse z. B. des Nobelpreisträgers Kahneman („Schnelles Denken, langsames Denken“, 2011) und die empirischen Studien z. B. von Prof. Dörner („Die Logik des Mißlingens“) und Schaub über Entscheidungen in „komplexen Situationen“ zeigen jedoch, dass Menschen z. B. bei Investitions- oder Strategieentscheidungen eines Unternehmens systematisch schwerwiegende Fehler machen. Gerade die fehlende saubere Strukturierung des Zielsystems, der Handlungsalternativen und der unsicheren Auswirkungen von Maßnahmen führt zu Fehlentscheidungen. Zudem wird in der jüngeren Forschung, z. B. durch Prof. Sinn (1980), eine Entscheidung unter Unsicherheit auch zu einer Entscheidung unter Risiko, weil „unsichere Wahrscheinlichkeiten“ und subjektive Risikoeinschätzungen adäquat im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden können. All dies führt zu einer ergänzenden Sichtweise, bei der viel weniger Spielraum für erfolgsversprechende heuristische Entscheidungen im Rahmen komplexer unternehmerischer Entscheidungssituationen (unter Unsicherheit) verbleibt.

Mit dem Beitrag von Gaissmaier und Neth haben wir also eine Perspektive dieses interessanten Themas beleuchtet. Wir werden sicherlich auch die hier schon angerissenen Aspekte in weiteren Veröffentlichungen aufgreifen und hoffen damit, Ihnen im wichtigen Feld der Nutzung von Risikoinformationen im Rahmen von Entscheidungen einige interessante Anregungen zu bieten.

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.

Prof. Dr. Werner Gleißner

## TOPEVENT

**03. März 2016** – Sitzung Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ bei Airbus in München/Ottobrunn

**06. April 2016** – Weiterbildungsprogramm zum Enterprise Risk Manager (Univ.) in Würzburg

**06. April 2016** – Sitzung Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ bei Syconomic in Leipzig

### Impressum

#### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.  
 ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

#### RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.  
 Englmannstr. 2, D-81673 München  
 Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
 Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
 E-Mail: office@rma-ev.org  
 web: www.rma-ev.org

#### Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,  
 Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30



## Neues vom AK „Risikoquantifizierung“

**Auf Einladung der Basycon Unternehmensberatung GmbH fand am 3. Dezember 2015 in München die 2. Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ nach der Reaktivierung statt. Im Zentrum des Treffens standen zwei sehr interessante Vorträge, die Anlass zu vielfältigen Diskussionen boten.**

Der Vortrag von Herrn Dr. Niklas Lampenius von der Universität Hohenheim stand unter dem Titel „Risikoquantifizierung unter Verwendung der Monte-Carlo-Simulation“. Herr Dr. Lampenius führte mittels der Software @Risk Anwendungen und Vorgehensweisen zur Risikoquantifizierung – insbesondere mit Monte-Carlo-Simulationen – anhand von praktischen Beispielen vor. Insbesondere die Fragestellung, wie geeignete Simulationsmodelle, vor allem geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen, durch den Praktiker auszuwählen sind, damit eine sinnvolle Risikoquantifizierung erfolgen kann, wurde von Hr. Dr. Lampenius beleuchtet. Der Arbeitskreis hat sich diesen Aspekt auch für die weitere Arbeit vorgenommen. Der Arbeitskreis will zukünftig auch Hilfestellungen für Unternehmenspraktiker erarbeiten, wie diese strukturiert, systematisch und adäquat die geeigneten Verfahren für die Simulationen auswählen können.

Der zweite Vortrag, von Herrn Dr. Stefan Wilke von der Basycon Unternehmensberatung GmbH trug den Titel „Stresstests – Theorie und Praxis“. Der Vortrag ergänzte sehr gut den ersten Vortrag, da er thematisierte, dass aufgrund ihrer Restriktionen Monte-Carlo-Simulationen oft die Ergänzung durch Stresstests benötigen, um die Risiken eines Unternehmens komplett zu erfassen. Insbesondere für sehr seltene Ereignisse, die eben in den herkömmlichen statistischen Verfahren nur unzureichend berücksichtigt werden können, können Stresstests eine sehr sinnvolle Ergänzung darstellen.

Der Arbeitskreis diskutierte außerdem das weitere Vorgehen in 2016 und darüber hinaus. Als mittelfristiges Ziel ist eine Publikation zum Thema geplant. Auf der nächsten Sitzung am 6. April, die bei Syconomic in Leipzig stattfinden wird (Anmeldungen bitte an die RMA-Geschäftsstelle unter [office@rma-ev.org](mailto:office@rma-ev.org)), soll die „Roadmap“ des Arbeitskreises im Detail erarbeitet werden.

Last, but not least: Der Arbeitskreis wählte Herrn Dr. Stefan Wilke (Basycon) und Herrn Jan-Sebastian Golz (BS Energy) zu neuen Co-Arbeitskreisleitern. //

*Wenn Sie Interesse an der Mitarbeit im Arbeitskreis haben, dann schreiben Sie bitte eine Mail an: [ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org](mailto:ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org)*

## Prof. Dr. Rainer Kalwait wird neues Beiratsmitglied der RMA e.V.

Der ehemalige Vorstand Prof. Dr. Rainer Kalwait bleibt der RMA als Beirat erhalten. Nach seinem Rückzug aus der langjährigen Vorstandstätigkeit im September 2015 wird Prof. Dr. Kalwait ab Anfang 2016 den Vorstand der RMA weiterhin bei seinen Aufgaben unterstützen und bei wichtigen Vereinsangelegenheiten beraten. Er übernimmt damit die Position von Dr. Benjamin Löhr, welcher seit September 2015 zur Vorstandschaft der RMA hinzugestoßen ist. Wir freuen uns sehr mit Prof. Dr. Rainer Kalwait einen langjährigen Unterstützer der RMA für den Beirat gewonnen zu haben. //



Prof. Dr. Rainer Kalwait

## Erstes RMA-Wissensforum der Region West

**Am 19. November 2015 lud unser Regionaldirektor der Region West, Herr Dieter Weise,**

**zum 1. RMA-Wissensforum in das Oldtimer Museum in Dortmund ein.**

Nach einer Besichtigung der alten und zum Teil kuriosen Autos vergangener Tage diskutierten die 7 Teilnehmer im Restaurant des Museums über Themen wie z. B. Risikoidentifikation, das Umsetzen von Risikomanagementsystemen sowie normative Forderungen zum Umgang

mit Risiken und Chancen und deren Bewertung. Die angeregten Gespräche zeigten die Vielschichtigkeit der Sichtweisen um das Thema Risikomanagement. Ebenso gab es einen Rückblick auf die RMA-Jahreskonferenz im September 2015 und es wurde über Neuigkeiten aus der RMA sowie dem Vorstand berichtet.

Auf diesem Weg nochmals einen herzlichen Dank an die Teilnehmer. Wir hoffen, dass diese erste Veranstaltung der Start für 2-3 weitere Foren im Jahr 2016 ist.

Die nächste Planung für das 2. Wissensforum ist für Ende März/Anfang April 2016 vorgesehen. Eine detaillierte Information wird an die RMA-Mitglieder im regionalen Raum West rechtzeitig verschickt. Für Ihre Fragen oder Anregungen zu speziellen Themen des Risikomanagements, haben wir immer ein offenes Ohr. //

*Ansprechpartner für die Region West ist Herr Dieter Weise ([dieter.weise@rma-ev.org](mailto:dieter.weise@rma-ev.org)).*

## Viele Branchen mit Risiken

Ende 2015 veröffentlichte der Kreditversicherer Coface seine veränderte Risikoeinschätzung für unterschiedliche Branchen in Westeuropa (EU 15), Nordamerika und Emerging Asien. Coface untersucht hierbei regelmäßig 14 Branchen der 3 Regionen und bewertet diese auf ihr Risiko. 2015 blieben die hohen Risiken rund um die Welt bestehen und verstärkten sich in vielen Branchen sogar erneut. So hat sich die Risikoeinschätzung in neun Branchen meist in Richtung Abstufung verändert. „Für ein Drittel der Branchen sehen wir jetzt ein hohes oder sehr hohes Risiko, dabei ist keine Region ausgenommen“, sagt Coface-Economist Paul Chollet.

Als größter Verlierer 2015 kann die Energiebranche in den USA gesehen werden. Sie wurde gleich zweimal innerhalb eines Jahres herabgestuft. Gründe dafür liegen hauptsächlich in den drastischen Investitionskürzungen und den hohen Verschuldungen von Unternehmen. Global betrachtet kann der Metallsektor derzeit als riskanteste Branche betrachtet werden. Sowohl in der Region Emerging Asien, als auch in Westeuropa wird dieser in die Kategorie „sehr hohes Risiko“ eingestuft.

Westeuropa konnte 2015 von zwei Verbesserungen in den Branchen Chemie und Informations- und Kommunikationstechnologie, welche beide in die Kategorie „mittleres Risiko“ heraufgestuft wurden, profitieren. Somit zählen in Westeuropa nun die Branchen Lebensmittel, Chemie, Maschinenbau, Informations- & Kommunikationstechnologie, Einzelhandel, Dienstleistungen, Textil und Transport zur Kategorie „mittleres Risiko“. Insgesamt kann jedoch gesagt werden, dass die wirtschaftliche Erholung in Westeuropa immer noch zu schwach ist, als dass alle Branchen davon profitieren könnten. Mit keiner der betrachteten Branchen in der Kategorie „niedriges Risiko“ ist Westeuropa die am stärksten angeschlagene Region. //

## Risikomanager gewinnen an Einfluss

Aufgrund drastischer Veränderungen im Umfeld von Unternehmen beurteilen sieben von zehn Risikomanager ihre Einflussmöglichkeiten heute höher als noch vor drei Jahren. 21 Prozent der Befragten geben sogar an, dass die Einflussmöglichkeiten erheblich gestiegen sind. Zu diesem Ergebnis kam die im Oktober veröffentlichte Studie der ACE European Group, welche 500 internationale Unternehmen, darunter 50 aus Deutschland, zur sich verändernden Rolle der Risikomanager befragt hat.

Vor allem für die Bereiche der strategischen Entscheidungen (78%), digitale Technologien und soziale Medien (76%) sowie die Auswahl von Lieferanten und Geschäftspartnern (73%) wird diese Einschätzung als zutreffend betrachtet. Über die internationale Einschätzung hinaus, beurteilen deutsche Unternehmen außerdem die Aspekte der Unternehmensführung und der Innovation als relevant.

Ein Drittel der befragten Risikomanager sehen technologischen Veränderungen, gefolgt von Konjunkturschwankungen und der allgemeinen Zunahme der Komplexität der Geschäftswelt als Grund für den stärkeren Einfluss. In Deutschland steht der Aspekt der Komplexität sogar an erster Stelle der Nennungen, gefolgt von dem steigenden Bewusstsein, dass Risikomanagement Mehrwert schafft, sowie einer erhöhten Risikobereitschaft des Managements.

In der Studie kam aber auch die Sorge zum Ausdruck den sich veränderten Anforderungen möglicherweise nicht gerecht werden zu können. So gaben mehr als Dreiviertel der Befragten an, dass es immer schwieriger werde, mit der Vielfalt an neuen Risiken Schritt zu halten. Und nur jeder fünfte Risikomanager ist überzeugt, die Herausforderungen bewältigen zu können. Auch multinationale Risiken bereiten den Befragten Sorgen. Die Mehrzahl der Befragten halten es für problematisch, das erforderliche zentralisierte Risikomanagement

mit dem ebenfalls benötigten lokalen Know-how in Einklang zu bringen. Um den Herausforderungen möglichst gut begegnen zu können, sollte insbesondere in die Zertifizierung und Professionalität und die Rekrutierung von Risikoexperten auf Unternehmensebene investiert werden. Auch der Aspekt der Jobrotation von Risk Managern sollte stärker angegangen werden, damit diese die Möglichkeit haben, mehr Erfahrung sammeln zu können.

Generell zeigt die Studie jedoch ein sehr positives Bild. „Es ist ermutigend zu sehen, dass Risk Manager in Europa einen stärkeren Einfluss auf den Vorstand und auch im gesamten Unternehmen gewinnen“, kommentiert Andreas Wania, Hauptbevollmächtigter der ACE in Deutschland. //

## Euler Hermes Insolvenzprognose 2016

Ende 2015 veröffentlichte Euler Hermes die Insolvenzprognose 2016. Demnach wird erstmals seit sechs Jahren kein Rückgang bei weltweiten Fallzahlen prognostiziert. Insolvenzen stagnieren weiterhin 3 Prozent über dem Vorkrisenniveau – bei rund 300.000 Fällen.

Ursache dieser negativen Entwicklung sind vor allem die Schwellenländer, für welche deutlich mehr Pleiten vorausgesagt werden. Insbesondere Brasilien, Russlands, Indien, China und Südafrika, die sogenannten BRICS, kämpfen mit zahlreichen Problemen und müssen teilweise einen starken Anstieg bei Zahlungsausfällen und Insolvenzen hinnehmen. Aufgrund der zunehmenden Abhängigkeit deutscher Unternehmen von aufstrebenden Märkten und Handelspartnern in Schwellenländern, hat diese Entwicklung auch für deutsche Unternehmen einen Anstieg der Risiken zur Folge.

In Westeuropa ist mit einem rückläufigen Trend der Insolvenzfälle zu rechnen und auch in Deutschland sinken Insolvenzen nach Ansicht des Kreditversicherers um rund 2 Prozent.

*weiter auf Seite 102*

## RiskManagementNews

Die Aussichten für Deutschland sind also auf den ersten Blick relativ gut.

„Allerdings ist die Entwicklung branchenübergreifend heterogen. Zudem ist in der Exportnation Deutschland kaum ein Unternehmen nur im Inland tätig – im Gegenteil. Der wichtigste

Handelspartner der Deutschen, Nachbarland Frankreich, verzeichnet zwar 2016 eine leichte Erholung bei den Insolvenzen. Die Franzosen kämpfen allerdings weiterhin mit sehr hohen Fallzahlen, nicht weit entfernt von der Rekordhöhe der vergangenen Jahre“, so der Risikovorstand bei Euler Hermes Thomas Krings. //

### CMS Compliance Barometer 2015 Der aktuelle Compliance-Stand in Deutschland

**Die Thematik der Compliance ist längst in deutschen Unternehmen angekommen. Doch wie steht es wirklich um die Compliance in deutschen Großunternehmen? Dieser Frage geht der Compliance-Barometer 2015 der Rechtsanwaltskanzlei CMS Hasche Sigle auf den Grund. Befragt wurden hierzu 175 Compliance-Verantwortliche aus deutschen Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.**

Obwohl fast die Hälfte aller befragten Unternehmen ihre Ressourcen für Compliance erhöht und zunehmend Compliance-Instrumente etabliert haben, gibt es nach allgemeiner Ansicht noch Verbesserungspotenzial. So werden die größten externen Herausforderungen insbesondere in den zunehmenden staatlichen Regulierungen und den verstärkten Haftungsmaßstäben von Kartell- und Strafverfolgungsbehörden gesehen. Die größte interne Herausforderung liegt hingegen darin, bei Mitarbeitern wie bei der Unternehmensleitung, ein echtes Bewusstsein für das Thema Compliance zu schaffen. Zwar bescheinigen die Compliance-Verantwortlichen vor allem dem Management bereits heute ein sehr hohes Compliance-Bewusstsein, gleichzeitig wird ihre Bereitschaft Compliance-Themen tatsächlich voranzutreiben niedriger eingeschätzt.

Die größten Compliance-Risiken werden nach Einschätzung der Befragten bei den Themen der Datensicherheit, Produkthaftung, Korruption und Kartellrecht gesehen. Erstaunlich ist hier jedoch die Einschätzung der mittelständischen Unternehmen (500-999 Mitarbeiter). Diese ordnen Korruptions- und Kartellrisiken hauptsächlich den Großkonzernen und nicht

sich selbst zu. Dies kann jedoch fatale Auswirkungen haben, da wettbewerbswidriges und korruptes Verhalten gerade für den Mittelstand die größten und existenzbedrohenden Haftungsrisiken mit sich bringt.

Betrachtet man die Zuständigkeit für Compliance-Aufgaben in Unternehmen, werden diese zumeist der Rechtsabteilung und dem Controlling zugeordnet. Nur drei aus zehn Unternehmen haben eine eigene Compliance-Abteilung. Zudem wird bei Compliance-Themen häufig auf externe Unterstützung zurückgegriffen. Diese externe Unterstützung hat unterschiedliche Gründe. Während manche Unternehmen sich bei kritischen Themen absichern wollen, fehlt mittelständischen Unternehmen häufig die Kapazität alle Compliance-Themen selbst zu bearbeiten.

Schlussendlich ist festzustellen, dass Compliance zwar mittlerweile in deutschen Großunternehmen angekommen ist, es jedoch immer noch einiges zu tun gibt. Dies gilt insbesondere für die Professionalisierung des Compliance-Managements, die nachhaltige Sensibilisierung der Mitarbeiter und die Vorbereitung auf Krisenfälle. //

## PERSONALIEN

**RMA Beiratsmitglied Prof. Dr. Werner Gleißner Professor für Risikomanagement an der TU Dresden**



Bereits seit Ende November 2014 ist das Beiratsmitglied der RMA Prof. Dr. Werner Gleißner Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere

Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden am Lehrstuhl für betriebliches Rechnungswesen/Controlling. Die Ernennung unterstreicht auch die Bedeutung des Themenfelds Risikomanagement als Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

Als Wirtschaftsingenieur und promovierter Volkswirt verfolgt Dr. Gleißner in Forschung und Lehre einen interdisziplinären Ansatz, der die Bedeutung von Risikoinformationen bei der Krisenprävention und Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen – Abwägen von Ertrag und Risiko – in den Mittelpunkt stellt. Die Kenntnisse der Chancen und Gefahren (Risiken) sowie der Verfahren zur Quantifizierung und simulationsbasierten Aggregation sind notwendig, um Handlungsoptionen der Unternehmensführung aus Perspektive von Gläubigern (Rating) und Eigentümern (fundamentaler Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab) beurteilen zu können.

## LITERATUR

### Finanzrisikomanagement



Mit dem Buch „Finanzrisikomanagement“ bieten die Autoren eine umfassende Darstellung der Methoden des Managements finanzieller Risiken von Unternehmen. Neben theoretischen Grundlagen, ist besonders der umfassende Einblick in die Praxis anhand von Beispielen und Fallstudien, zu erwähnen.

**Prof. Dr. Peter Albrecht / Marcus Huggenberger: Finanzrisikomanagement: Methoden zur Messung, Analyse und Steuerung finanzieller Risiken, Schäffer-Poeschel, Januar 2015, 605 Seiten, 49,95 Euro, ISBN: 978-3-7910-3412-6**

## Internationaler Controller Verein

Carmen Zillmer



## Auf stürmischer See braucht es einen klaren Kurs

**Es sind stürmische Gewässer, in denen deutsche Unternehmen in das Jahr 2016 segeln. Die Weltkonjunktur ist kippelig, Führungsstile stehen auf dem Prüfstand, die Börsen reagieren nervös und mehr denn je braucht die Wirtschaft modernes Controlling mit Mut zu Kommunikation, Transparenz und Nachhaltigkeit.**

Gerade in solchen Zeiten ist es eine besonders spannende Herausforderung, die Geschäftsführung des Internationalen Controller Vereins (ICV) im 41. Jahr seines Bestehens zu übernehmen. Umso mehr freue ich mich über das in mich gesetzte Vertrauen durch meinen Vorgänger Conrad Günther und den ICV-Vorstand, Sie, liebe Mitglieder, bei Ihrer Arbeit ab sofort seitens des ICV unterstützen zu dürfen.

Erlauben Sie mir, mich Ihnen vorzustellen: Mein Name ist Carmen Zillmer. Ich bin Dipl. Ing. für Textil- und Bekleidungstechnologie, Mutter zweier Kinder und ehrenamtlich Präsidentin unseres regionalen Clubs der UN-Non-profit-Organisation ZONTA, einem weltweiten Zusammenschluss berufstätiger Frauen in verantwortungsvollen Positionen.

Seit fast acht Jahren bin ich für den ICV tätig und einige von Ihnen kennen mich vielleicht schon persönlich aus meiner Arbeit beim Congress der Controller, andere aus der ICV-Geschäftsstelle. Auch daran wird sich in Zukunft

nichts ändern: Als Geschäftsführerin bleibe ich für Sie vor allem eines: Ansprechpartnerin in allen Bereichen des ICV.

Was ich in Zukunft intensivieren möchte ist, Ihren Input, der die Arbeit des ICV erst ermöglicht, noch stärker zu bündeln und unser internationales Networking auf der Basis unserer professionalisierten Arbeitskreise zu verstärken und auszubauen. Sozialnetwork wird eines der Instrumente sein, die ich dabei optimaler nutzen möchte, um Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären ihre Tätigkeit im und für den ICV zu erleichtern. Ein weiteres Ziel sehe ich im Ausbau unserer Firmenmitgliedschaften, die mit übergreifenden Verknüpfungen auf allen Ebenen den Erfahrungsaustausch im ICV erweitern. Ein besonderes Highlight auf unserem gemeinsamen Weg wird wieder der 41. Congress der Controller am 25. und 26. April 2016 in München sein – unsere Plattform für innovativen Austausch und Networking.

Sie sehen, es sind große Herausforderungen, die auf uns warten. Lassen Sie uns gemeinsam im Rahmen des Controllings die Steuermänner und Steuerfrauen in den Unternehmen begleiten, auf ihrem Kurs durch stürmische Fahrwasser in unruhigen Zeiten. ■

**Ihre Carmen Zillmer,**  
*Geschäftsführerin des Internationalen  
Controller Vereins (ICV)*

## Top-Themen

- ICV-Führungskräfte Tagung
- CIS 2015 erfolgreich
- Aus dem FAK Risikomanagement & Controlling

## Top-Events

- ICV-Mitgliederversammlung  
24. April, München
- 41. Congress der Controller  
25./26. April, München
- Controlling Congress Serbien  
20. Mai, Belgrad
- Spanische Controlling Fachtagung  
der ACCID und des ICV, 27. Mai
- 10. Controlling Intelligence  
Adventure.  
ICV-Tagung (polnisch/englisch)  
19./20. Mai, Warschau
- Internat. Gesundheitstagung  
Schweiz, 2. Juni
- 9. Controlling Tagung,  
3. Juni, Kaliningrad (Ru)

### Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

> **Veranstaltungen**

## Vita Carmen Zillmer:

- geboren 1965
- absolviertes Ingenieursstudium an der Hochschule Albstadt/Sigmaringen im Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnologie, Studienschwerpunkt Management mit BWL, Controlling, Unternehmensführung, Außenwirtschaft
- Fa. Escada AG (Bekleidungshersteller) im internationalen Einkauf
- Fa. Seicom GmbH (IT-Distributor) als Assistentin der Geschäftsführung
- Internationaler Controller Verein eV in der Geschäftsstelle und deren Leitung



## 70 ICV-Führungskräfte aus 12 Ländern beraten in Frankfurt

**Das Treffen am 28. November 2015 in Frankfurt/Main mit 70 Führungskräften aus 12 Ländern war ein wichtiger Meilenstein der Entwicklung des Internationalen Controller Vereins (ICV) mit wertvollen Informationen, konstruktivem Meinungs- und Erfahrungsaustausch und Gelegenheiten für persönliche Gespräche.**

Vorstandsmitglied Matthias von Daacke als Moderator begrüßte die Teilnehmer und führte durch diese Tagung. Zum Beginn gab der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen den Bericht des

Vorstandes gefolgt von einem Ausblick auf die Vereinsziele 2016, vorgetragen von Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, Vors. der International Group of Controlling.

Siegfried Gänßlen zog zum Ende des ICV-Jubiläumsjahres eine positive Bilanz bei der Zielerreichung 2015. Zu den Höhepunkten zählte er u. a. den erfolgreichen 40. Congress der Controller, erfolgreiche Regionaltagungen, Veröffentlichungen der ICV-Ideenwerkstatt und aus den Fachkreisen sowie die termin- und kostengerechte Umsetzung des Website-Projektes.

Als Ziele 2016 rückte Heimo Losbichler u. a. die Erarbeitung und Vermittlung von Controlling-Wissen, die Qualitätssicherung der AKs sowie Veranstaltungen, die Gewinnung persönlicher und Firmenmitglieder sowie die Erhöhung der ICV-Bekanntheit in den Mittelpunkt. Martin Herrmann, Regionaldelegierter West, stellte Ideen zur Mitgliedergewinnung zur Diskussion. ICV-Vorstandsmitglied Małgorzata Podskarbi präsentierte mit der „ICV Country Strategy“ Ergebnisse einer Arbeitsgruppe. Für das ICV-Team PR/New Media stellten Brigitte Dienstl-Arnegger und Hans-Peter Sander den Stand und die 2016 geplanten Schritte beim CMS-Projekt vor. Dr. Walter Schmidt, Executive Advisor des ICV-Vorstandes und ICV-Fachkreisdelegierter, berichtete Ergebnisse und Vorhaben aus den FAK. Goran Sejdic gewährte Einblicke in die Arbeit der ICV-Ideenwerkstatt. Einen Gastvortrag „Kampfkunst & Management“ hielt Robert Beckenbauer.



Die aus dem Vorstand ausgeschiedenen ehemaligen Mitglieder Marcus Haegi und Dr. Walter Schmidt wurden mit Standing Ovations gewürdigt.

**Die Unterlagen zum Treffen finden Sie auf unserer Website unter dem Pfad: „Der Verein“ > „Infos für Mitglieder“**

## Siegfried Gänßlen zum 70. Geburtstag

**Der Vorsitzende des Internationalen Controller Vereins (ICV), Siegfried Gänßlen, hat am 30. Januar seinen 70. Geburtstag begangen.**

Siegfried Gänßlen engagiert sich seit 34 Jahren ehrenamtlich im ICV. Der gebürtige Stuttgarter hatte mehrere Jahre den regionalen ICV-Arbeitskreis „Südwest“ im Raum Stuttgart/Schwarzwald geleitet, bis er im Jahr 2000 Vorstandsmitglied des ICV und 2004 stellvertretender Vorstandsvorsitzender wurde. Gänßlen ist seit Mai 2007 Vorsitzender des ICV-Vorstandes. Große Verdienste hat er bei der Professionalisierung, Internationalisierung des Vereins und der Entwicklung der ICV-Fachkreise erworben.

Seine berufliche Laufbahn begann 1974 in Frankfurt/Main als Assistant Manager bei Price Waterhouse im Bereich Audit und Mergers & Acquisitions. Danach war Gänßlen Controller und kfm. Leiter bei der Firma Cooper in Besigheim und später kfm. Leiter bei Karl Dungs in Urbach sowie Kaufmännischer Geschäftsführer bei Hydraulik Ring (Heller AG) in Nürtingen. Von 1994 bis 1999 war Gänßlen Geschäftsführer Controlling, Finanzen und Personal bei der Hansgrohe GmbH & Co.KG. Nach Umwandlung in eine AG war er ab 1999 Stellv. Vorstandsvorsitzender und CFO sowie zuständig für das strategische Geschäftsfeld Amerika, Mittlerer Osten, Afrika und Indien. Seit Mai 2008 war Siegfried Gänßlen Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe

AG, heute Hansgrohe SE, in Schiltach. 2014 hatte er planmäßig den Vorstandsvorsitz an seinen Nachfolger übergeben. Bis Mai 2015 beriet er danach als International Executive Advisor den CEO der Masco Corporation bei der strategischen Ausrichtung der Masco-Gruppe.



Herr Gänßlen

## Carmen Zillmer neue Geschäftsführerin des ICV

### Dank an Conrad Günther für verdienstvolle Arbeit

Carmen Zillmer (Dipl.-Ing. FH) ist seit 1. Januar Geschäftsführerin des Internationalen Controller Vereins (ICV). Sie ist seit 2008 in der ICV-Geschäftsstelle tätig und seit 2013 deren Leiterin. Sie war Conrad Günther (55) gefolgt, der sich nach 26 Jahren als ICV-Geschäftsführer auf eigenen Wunsch beruflich neu orientiert.

Carmen Zillmer hat planmäßig die Nachfolge als ICV-Geschäftsführerin angetreten. Günther bleibt auf Bitten des ICV-Vorstandes für ausgewählte Aufgaben in der wachsenden internationalen Organisation verantwortlich, die er ehrenamtlich übernommen hat.

„Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit mit unserer neuen Geschäftsführerin Carmen Zillmer und wünschen ihr viel Erfolg“, erklärt ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen. „Als langjährige Mitarbeiterin und Leiterin unserer Geschäftsstelle besitzt sie sehr gute Kenntnisse zu Menschen und Prozessen im Verein. Mit professioneller wie einfühlsamer Arbeit hat sie sich sehr



Ein hohes Ansehen hat sich Conrad Günther als langjähriger ICV-Geschäftsführer mit seiner professionellen Arbeit, seinem reichen Erfahrungsschatz, seiner Umsicht und Ausgeglichenheit, seiner freundlichen und gewinnenden Art erworben.

gut etabliert.“ Carmen Zillmer ist auch seit 1. Januar 2016 satzungsgemäß geschäftsführendes Vorstandsmitglied des ICV.

Siegfried Gänßlen zu Conrad Günther: „Viele Jahre hat Conrad Günther als Geschäftsführer unseres Vereins und als Vorstandsmitglied hervorragende Arbeit geleistet. Seinem Wunsch,

ihn von diesem Posten zu entbinden, ist der Vorstand nur schweren Herzens nachgekommen. Wir danken Conrad Günther sehr herzlich, der unseren Verein maßgeblich mitgeprägt und sich bleibende Verdienste erworben hat. Dass er uns ehrenamtlich erhalten bleibt, freut uns im Vorstand sehr und macht uns froh.“ ■

## Dorothee Deyhle nun im Vorstand der CA AKADEMIE



Conrad Günther und Dorothee Deyhle

**Dorothee Deyhle hat die Nachfolge von Conrad Günther in der Funktion als Mitglied des Vorstands der CA AKADEMIE angetreten.**

Conrad Günther hatte sein Vorstandsamt mit Ende des Jahres 2015 niedergelegt, bleibt der CA aber weiterhin durch die Weiterführung vielfältiger operativer Aufgaben eng verbunden. Günther war seit 1989 bei der CA tätig, zunächst als Geschäftsführer, nach Umwandlung in eine AG als Vorstandsmitglied.

Dorothee Deyhle, Tochter des Unternehmensgründers Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, ICV-Ehrenvorsitzender, war bisher als Geschäftsführerin der deyhle & löwe Werbeagentur GmbH unter-

nehmerisch tätig. In dieser Position hat sie auch die CA AKADEMIE AG über 20 Jahre hinweg im Bereich der Markenstrategie und Werbung beraten. Daher verfügt sie über eine intensive Kenntnis der Zielgruppe der Controller und des Marktes der Controller-Weiterbildung. Ihre Geschäftsführungs-Funktion bei der deyhle & löwe Werbeagentur wird sie weiterhin parallel ausüben. Dorothee Deyhle wird die CA AKADEMIE, bestehend aus den 3 Trainingsmarken CA controller akademie, CA management akademie sowie CA institute for accounting & finance, zusammen mit ihrem Vorstandskollegen Dr. Klaus Eismayer (ICV-Vorstandsmitglied) führen, der dem Vorstand der CA seit 2012 angehört. ■

## Besuchen Sie den 41. Congress der Controller!

Der Internationale Controller Verein (ICV) lädt zum 41. Congress der Controller mit dem Motto „Planung und Steuerung im Zeitalter der digitalen Transformation – Veränderung. Impulse. Chancen.“ am 25./26. April nach München ein. Die Teilnehmer erwartet ein topaktuelles und abwechslungsreiches Programm.

Lassen Sie sich von Carsten Knobel (CFO und Mitglied des Vorstands der Henkel AG & Co. KGaA) in seiner Keynote zum Thema „Digitale Transformation im Finanzbereich & Controlling“ berichten! Lassen Sie sich von Sabine Leutheusser-Schnarrenberger (Bundesjustizministerin a. D., Vorstandsmitglied der Friedrich Naumann Stiftung) erklären, „Warum Digitalisierung nur mit Datenschutz und Datensicherheit gelingen kann“! Seien Sie gespannt, wen der ICV-Kuratoriums vorsitzende Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber von der WHU als Gewinner des ControllerPreises 2016 präsentiert!

Zwei Tage lang widmen sich hochkarätige Referenten aktuell und praxisnah Themen, die gegenwärtig im Fokus der Controlling-Communi-

nity stehen. Am Montagnachmittag laufen drei parallele Themenzentren:

### ■ Controller's Hot Topics – Open Space:

Erstmals in einem neuen Open Space Format referieren 9 Trainer der CA controller akademie. Es erwartet Sie eine Vielfalt an komprimiertem Fachwissen aus der Controller-Praxis. Vielfaches aus der Controller-Praxis, aus dem Performance Management sowie Explizites zu persönlichen Kompetenzen und natürlich aus Controlling & Finance.

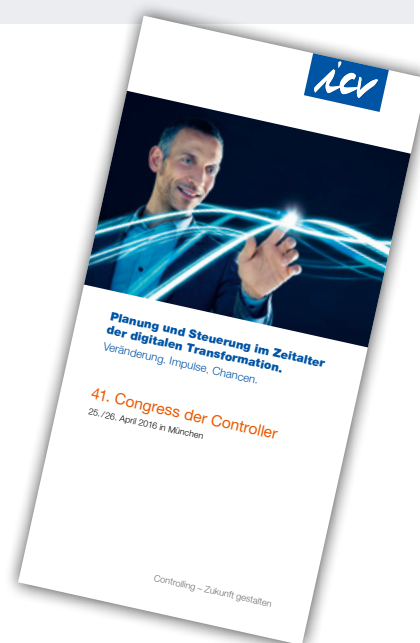
### ■ Predictive / Business Analytics:

#### Auswirkungen auf das Controlling:

Erweitern Sie Ihr Wissen in diesem zukunftsweisenden Bereich mit einschneidenden Auswirkungen auf Controlling und Unternehmenssteuerung!

### ■ Das Controlling auf dem Weg von der Internationalisierung zur Globalisierung:

Hier wird Ihnen das Managen der Controlling-Herausforderungen in der Globalisierung und die Erkenntnis von Voraussetzungen und Gefahren einer Expansionsstrategie unter Einbeziehung des operativen Verrechnungspreismanagements ausführlich erläutert.



Nutzen Sie die Plattform, die Ihnen der 41. Controller Congress als größte Controlling-Veranstaltung ihrer Art bietet, Ihr Wissen zu erweitern, Erfahrungen auszutauschen und zu netzwerken!

Informationen & Anmeldung auf der ICV-Website [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) unter „Veranstaltungen“. ICV-Mitglieder erhalten eine ermäßigte Teilnahmegebühr.

## Vorstandssitzung mit umfangreicher Agenda

Der ICV-Vorstand hat am 22./23. Januar in München getagt. Schwerpunkte der umfangreichen Agenda waren Ziele und Budget 2016, ein Konzept ICV-Kommunikations-Controlling sowie das Thema Firmenmitgliedschaften.

Rainer Pollmann, stv. Leiter des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling, stellte den Stand eines Kommunikations-Controlling-Konzepts für den ICV vor, das er seit 2014 mit dem Leiter des ICV-Teams PR/New Media, Hans-Peter Sander, erarbeitet hat. Nach intensiven Beratungen wurde das weitere Vorgehen beschlossen. Dazu gehört, dass in 2016 als Pilot ein ICV-Kommunikations-Controlling im Bereich Social Media eingeführt wird.



Prof. Dr. Jürgen Weber und Siegfried Gänßlen auf der Vorstands-Kuratoriumssitzung.

Intensiv beraten wurden auch Fragen der Qualitätssicherung in den Arbeitskreisen, der Congress-Vorbereitung, sowie der Internationalisierung. Erörtert wurden zudem die vom ICV-Team PR/New Media vorgeschlagenen nächsten Entwicklungsschritte des CMS-Systems. Neben Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung steht 2016 das Verbinden des Website-Berei-

ches „Wissen“ mit den Inhalten des ICV-ControllingWiki im Mittelpunkt.

Am Samstagvormittag (23. Januar) tagten turnusmäßig ICV-Vorstand und -Kuratorium gemeinsam. Auf den ICV-Seiten im „Controller Magazin“ wird künftig regelmäßig über das Wirken des Kuratoriums informiert. ■



## CIS 2015 zu fundamentalen Veränderungen im Controlling

**Steyr ist und bleibt mit der ICV-Tagung „Controlling Insights Steyr“ Controlling-Hauptstadt Österreichs. Das unterstrich die CIS 2015 am 20. November mit exzellenten Referenten, perfekter Organisation und über 350 Teilnehmern eindrucksvoll.**

CIS-Gastgeber und -Moderator, FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler, Stv. Vorstandsvorsitzender des ICV, Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC) und Studiengangleiter CRF – Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH OÖ, Steyr, erläuterte in seiner Begrüßung das Tagungsmotto, „Industrie 4.0 – Controlling 4.0“. Neben dem Bezug zum 40-jährigen ICV-Jubiläum ergebe es sich vor allem aus den fundamentalen Veränderungen, die I4.0 mit sich bringt.

Im Eröffnungsvortrag sprach Ursula Urbas, Director Finance & Controlling bei der Kuka Roboter GmbH, Augsburg, über „Herausforderungen der Wachstumssteuerung“. Sie widmete sich den Fragen, warum Wachstum auch in wachsenden Märkten eine Herausforderung ist und wie Kuka diese meistert. Bei Kuka habe man ein „magisches Dreieck“ von Strategie, Organisation, Leadership geschaffen.

Anschließend sprach MMag. Dr. Christian Daninger, Prokurist, Bereichsleiter Controlling und Rechnungswesen bei der ENGEL AUSTRIA

GmbH, zum Thema: „High-End Kostenrechnung in der Kundeneinzelfertigung als Erfolgsfaktor für den Weltmarktführer bei Spritzgießmaschinen“. Mit Ilka Bukowsky, Department Head, Franchise Controlling McDonald's Deutschland Inc., München, folgte am Rednerpult die Gewinnerin des ControllerPreises 2011. Sie gewährte unter der Überschrift „Controlling bei McDonalds“ Einblicke in ein stark vom Shareholder Value getriebenes Unternehmen. Danach sprach Michael Scherthner, Vice President Controlling, Accounting and Financial Services, Constantia Flexibles Group, Wien, über „Lean business oriented Reporting“. Dieser Vortrag habe eine ganze Reihe interessanter Einblicke gewährt, die „an so manchen Grundfesten in der Unternehmenssteuerung rütteln“, fasste Tagungsleiter Losbichler anschließend zusammen. So hatte Scherthner u. a. berichtet, man habe das Budget abgeschafft und arbeite mit rollierenden Forecasts. Weitere, Diskussionen anregende Punkte im Vortrag: Controller in einer neuen Rolle als „Business Integrator“.

Der Vortrag von Jürgen Daum, Chief Solution Architect Finance, SAP Deutschland SE&Co KG, Walldorf, war mit „Digitale Transformation: Quo Vadis Unternehmenssteuerung?“ überschrieben und rankte sich um diese These: „Die digitale Revolution erfordert sowohl von Unternehmen als auch von Mitarbeitern/Berufsgruppen die aktive digitale Transformation.“

Dem Thema Globalisierung widmete sich MMag. Markus Hofer, CFO Miba AG, Laakirchen. „Eitelkeit oder Notwendigkeit?“, fragte Hofer zu Beginn und mahnte, sich vom (internationalen) Wachstum nicht blenden zu lassen, und schilderte anschaulich, wie sich Risikoprofile im globalen Umfeld ändern. Daraus leitete Hofer auch Anforderungen an die Controlling-Instrumente ab.

Der ehemalige Cheftrainer der österreichischen Skisprung-Nationalmannschaft, Alexander Pointner, widmete seinen packenden Abschlussvortrag dem Thema „Spitzensport und Top-Management.“ Er gab Anregungen, wie Erfolgsdruck im Management bewältigt und hochgesteckte Unternehmensziele erreicht werden können. ■



Nachdenkliches von Alexander Pointner zum Ausklang der CIS 2015: „Wir sind kein Uhrwerk, wir sind Teil eines humanen Systems!“

## Branchen-AK Logistik + Controlling bei der üstra Hannover



Der Branchen-AK „Controlling in Transport + Logistik“ hat sich am 19./20. November bei der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG in Hannover getroffen. Gastgeber der Veranstaltung zum Thema „Verknüpfung von strategischer und operativer Planung“ war Mario Laube, Unternehmensbereichsleiter, Kaufmännische Leitung. ■



### 3. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2015 zu Big Data und Industrie 4.0

„Controlling Changes ... in Zeiten von Big Data und Industrie 4.0“ war die 13. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2015 überschrieben. 150 Gäste waren ins IBM Client Center Ehningen gekommen.

Begrüßt wurden sie von Martina Koederitz, Geschäftsführerin der IBM Deutschland GmbH, die sich erneut als großzügige Gastgeberin der CCS erwies.

Der erste Vortrag war dem Thema „Industrie 4.0 – Hype & Chance“ gewidmet. Denkanstöße aus erster Hand bot dazu Niklaus H. Waser, Leiter strategische Geschäftsentwicklung – Industrie 4.0 Germany-Switzerland-Austria, IBM Deutschland.

Der zweite Vortrag, gehalten vom kaufmännischen Leiter des Geschäftsbereichs Werkzeugmaschinen der TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG, Andreas Peters, stellte die „Wertorientierte Spartenrechnung bei TRUMPF“ vor.

Praktische Einblicke in das „Managen der Controlling-Herausforderungen in der Globalisierung“ gewährte in seinem Vortrag Udo Kraus, Vice President Finance and Controlling der Hansgrohe SE und Leiter des ICV-AK Südwest. Kraus sieht die Globalisierung als wichtigsten Wachstumstreiber, der Absatzpotentiale eröff-

net, und als Quelle zunehmender Markt- und Länderrisiken mit neuem Wettbewerb, wachsendem Kostendruck und völlig neuen Herausforderungen im Umgang mit anderen Kulturen. Das Controlling sei besonders gefordert: Die Steuerung internationaler Unternehmensstrukturen sei ebenso sicherzustellen, wie die Steuerung der Vertriebe und der Produktionsnetzwerke.

Ein hochinteressanter, auch aufrüttelnder Vortrag zum Abschluss der CCS 2015: Sylvia K. Wellensiek sprach über „Resilienz“, die sie als Präventiv-Methode für Unternehmen schilderte. Das Credo des packenden Vortrags: „Leistung + Leistung ≠ Erfolg“

Siegfried Gänblen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV), verabschiedete die Gäste der CCS 2015. Besonders dankte er der IBM als Gastgeberin, der Moderatorin, Dr. Patricia Frey, Senior Controllerin, ProSieben Travel GmbH, und Carmen Zillmer, Leiterin der ICV-Geschäftsstelle, die maßgeblich zur Organisation und zum Gelingen der Regionaltagung Süd beigetragen haben. Seinen Dank sprach er auch den Referenten und Ausstellern aus.

Siegfried Gänblen lud ein zur 14. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2016, die am 24. November 2016 wieder in IBM Client Center Ehningen stattfinden wird. ■



150 zufriedene Teilnehmer bei der Controlling Competence Stuttgart – CCS 2015 mit hochkarätigen Vorträgen und vielen Gelegenheiten für Erfahrungsaustausch und Networking.

### ICV-Ideenwerkstatt Quarterly: neueste Ergebnisse zu „Business Analytics“

Die ICV-Ideenwerkstatt beschäftigt sich mit „Business Analytics“, der umfassenden Nutzung von Daten anhand mathematischer und statistischer Analysen sowie erklärender und voraus-sagender Modelle. Diese Analysen und Modelle werden im betrieblichen Kontext eingesetzt, um Managemententscheidungen zu unterstützen. In der Dezember-Ausgabe ihres Newsletters skizziert die ICV-Ideenwerkstatt zunächst die verschiedenen Entwicklungsphasen der Datenanalyse. Danach wird aufgezeigt, welche Branchen aktuell als führend gelten bei Business Analytics. Abschließend betrachten die Autoren den Einsatz von Business Analytics aus Sicht einzelner Funktionsbereiche ■



(Download unter: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) >„Arbeitskreise“ >„Ideenwerkstatt“)

### Neue ICV-Firmenmitgliedschaften

Weitere Unternehmen haben sich für eine Mitgliedschaft im ICV entschieden. Ihnen ein herzliches Willkommen!

Neueste Firmenmitglieder sind die Welser Profile Austria GmbH, Spezialist für individuelle Profillösungen aus Stahl, Edelstahl und NE-Metallen mit Sitz in Ybbsitz (A), die Winkels Getränke Logistik GmbH & Co. Holding KG in Sachsenheim, familiengeführtes Traditionsunternehmen, Dienstleister und Hersteller in der Getränkebranche, und die WITTENSTEIN AG, Spezialist für mechatronische Antriebstechnik mit Zentrale in Igersheim. ■

Der ICV wirbt weiter um Firmenmitglieder. Bitte helfen Sie dabei mit!

### 3. Sino-German Controlling Forum in Shanghai

**120 CEO, CFO sowie Finanz- und Controlling-Experten vorrangig aus deutschen Unternehmen in China trafen sich am 22. Oktober 2015 in Shanghai zum 3. Sino-German Controlling Forum. ICV und CA controller akademie unterstützten auch 2015 diese Tagung.**

Unter dem Motto „Controlling for More Efficiency“ diskutierten die Teilnehmer Schritte zur Verbesserung des Controllings in Zeiten der „neuen Normalität“ in China. Viele Unternehmen haben Maßnahmen ergriffen; wie etwa Projekte zur Absatzsteigerung, zur Kostenreduktion in der Administration wie in der Produktion, zur Optimierung des Working Capitals. Bei Planung und Einführung entsprechender Initiativen kommt den Controllern eine zunehmende Bedeutung zu, was auch die Vorträge und Gespräche prägte.

Simone Pohl, Executive Director und Vorstand der German Chamber of Commerce in China-Shanghai eröffnete das Forum. Die wirtschaftliche Situation sei die Gelegenheit, das Controlling für die Verbesserung der Unternehmensperformance zu stärken. Aus Deutschland sandte der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänblen eine Videobotschaft und drückte seine Hoffnung aus, dass das „German Controlling“ in der chinesischen Unternehmenspraxis weiter an Popularität gewinnt.

Lothar Grad, General Manager von Soehner Technology (Suzhou) und Vorsitzender der Suzhou European Association (DUSA), betonte in seiner Keynote die große Bedeutung des Controllings für langfristigen unternehmerischen Erfolg in SMEs in China. Die Mutterhäuser wie

auch die Top-Manager in China müssten sich intensiver diesen Themen zuwenden. Deren wichtigste Aufgabe bestehe jetzt darin, ein stabiles Management und ein Controller-Team vor Ort aufzubauen. In einer zweiten Keynote skizzierte Michelle Liu, CFO Greater China LANXESS, das Controlling-Verständnis in ihrem Unternehmen und ging auf konkrete Anforderungen an die Qualifikation der Fachleute in den Bereichen Finance und Controlling ein.

Danach sprachen Teo Zhao und Tanja Wehrle von Hansgrohe China über Vertriebs-Controlling. Bernd Pichler, Senior Director Sales, Shanghai Volkswagen Group, referierte über „Intelligent Tactical Branding“. Andreas Haeckl, Director Controlling der Schaeffler Holding (China), widmete sich der Optimierung von Overhead-Kosten. Harry Pfohlmann, Finance & Controlling Director, KSB Pump Group China, vermittelte praktische Erfahrungen im Working Capital Management. Dann moderierten Alexander Prautzsch und Lukasz Mehl von PwC Shanghai eine Panel Diskussion zum Zusammenwirken von Controllern und Managern. Die Schlussworte sprach Dr. Zhen Huang, Managing Partner, Shanghai De Chen Enterprise Management Consulting Co. Ltd., Mitorganisator des Forums. ■



Referenten des 3. Sino-German Controlling Forums (v.l.n.r.): Teo Zhao, Tanja Wehrle, Andreas Haeckl, Simone Pohl, Lothar Grad, Dr. Zhen Huang, Harry Pfohlmann, Lukasz Mehl, Alexander Prautzsch (Bild: German Chamber Shanghai).

Informationen: Dr. Zhen Huang

### ICV in Polen thematisiert Visualisierung von Management-Informationen

**Der ICV Polen hatte am 15. Dezember zu einer Konferenz „Professional Visualisation of Management Information“ in Warschau eingeladen.**

Zuvor hatten sich sechs polnische ICV-Arbeitskreise im Herbst bereits mit dem Thema Visualisierung beschäftigt. Mit Erfolg, denn nach den Workshops hatten in einer Befragung 82% der Teilnehmer erklärt, Änderungen in der Visualisierung ihrer Reports und Analysen vornehmen zu wollen. Fast jeder betrachtete die notwendigen Vereinfachungen als extrem schwierig. Diese Herausforderung ist zugleich interessant für die polnischen Controller, gaben doch in der

Umfrage 93% an, Einfluss auf die Visualisierung von Management Reports zu haben.

So wurde die Warschauer Konferenz organisiert, um die Ergebnisse aus den Arbeitskreisen zusammenzufassen. In Panel Diskussionen wurden Vorschläge aus den AKs anwesenden Vorständen aus Unternehmen und Experten präsentiert, darunter Dr. Adrianna Lewandowska, Präsidentin des Family Business Institute und langjähriges ICV-Vorstandsmitglied.

Die 1-Tages-Konferenz war die erste landesweite Veranstaltung nach dem personellen und örtlichen Wechsel der polnischen ICV-Geschäfts-

stelle. Die Leitung hatte Dr. Lewandowska an Edyta Szarska, die neue ICV-Regionaldelegierte für Polen, übergeben. Die Geschäftsstelle war von Poznan nach Warschau verlegt worden.

Die nächste große Veranstaltung in Polen ist die 10. Internationale Controller Tagung am 19./20. Mai in Warschau mit dem Titel „Controlling in the era of virtual industrial revolution“. Auch in diesem Jahr wird die Konferenz zweisprachig (polnisch/englisch) durchgeführt. Internationale Gäste sind sehr herzlich willkommen. ■

Infos & Kontakt Edyta Szarska:  
edyta.szarska@icv.pl

## Facharbeitskreis mit Vision: Mehr Mut zum Risiko

**Der ehemalige und der neue Leiter des ICV-Fachkreises Risikomanagement & Controlling im Gespräch.**

**Prof. Dr. Rainer Kalwait, der Fachkreis Risikomanagement und Controlling ist ein gemeinsamer Arbeitskreis von ICV und RMA – der Risk Management Association e.V. München. Wie kam es zu dieser Zusammenarbeit und was bedeutet diese Partnerschaft in der Praxis?**

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Als langjähriges Mitglied des ICV kam ich auf Empfehlung von Fachkollegen in den Vorstand der RMA, nachdem ich an meiner Hochschule in Coburg einen Studienschwerpunkt Controlling erfolgreich eingeführt und viele Jahre geleitet hatte. Die RMA kam völlig zu Recht zur Auffassung, dass es zwischen Controlling und Risikomanagement einige Schnittmengen gibt. Diese sollte und wollte ich gerne weiterentwickeln. Auf meinen Vorschlag hin wurde der gemeinsame Fachkreis mit seiner ersten Sitzung am 8. Juli 2008 in München ins Leben gerufen.

**Was ist seither erreicht worden, was lief nach Plan oder anders als gedacht?**

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Aus eigenen empirischen Untersuchungen war zu erkennen, dass eine Zusammenarbeit dieser beiden Fachgebiete aus verschiedenen Gründen sehr schwierig sein würde. Die Spezialisten beider Seiten betrachteten die jeweils andere Seite als fremd, unheimlich und abseitig; das hatte sowohl fachliche (z. B. unterschiedliche Methoden, z. B. das Arbeiten mit Verteilungen) als auch persönliche Gründe (z. B. man wollte bewusst nicht in einem Atemzuge mit der jeweils anderen Seite genannt werden und betrachtete dies zu Unrecht als Karrierehindernis). Man ignorierte damit sowohl den fachlichen

Gewinn als auch völlig neue Karrierechancen, die eine Zusammenarbeit der Fachgebiete offerierte. Das fachliche Interesse der Controller an diesem Arbeitskreis war insgesamt (nicht zuletzt infolge der größeren Grundgesamtheit der Controller) groß; das der Risikomanager aber eher zurückhaltend. Bei den Risikomanagern spielen – anders als in der Controller-Community – regulatorische Vorschriften (z. B. im Finanzsektor) eine entscheidende Rolle. Nicht zuletzt aus diesem Grunde dominieren regulatorisch, Compliance- und Governanceorientierte Risikoadministratoren das Fachgebiet, und die risikoaffinen, entscheidungsorientierten Risikomanager (mitsamt ihrem highly sophisticated Instrumentenkasten) sind häufig nur in größeren Unternehmen akzeptiert bzw. willkommen.

Der Fachkreis hat erkannt, dass die Unternehmensziele (nicht nur finanzielle, sondern auch andere Ziele wie relativer oder absoluter Marktanteil) originär mehrdimensional sind und z. B. ein EBIT-Ziel nicht ohne ein damit unmittelbar verbundenes Risikomaß gedacht werden kann und damit beides zusammen formuliert werden muss. Die Wichtigkeit dieser Zusammenarbeit hat der Arbeitskreis in den letzten acht Jahren durch zahlreiche Vorträge, Veranstaltungen und Veröffentlichungen erfolgreich in die Controller-Community getragen. Aber auch hier ist noch heute immer wieder zu hören, dass Controller praktisch kein Riskmanagement-Know-how benötigen, weil sie schon seit Jahrzehnten damit umgingen. Das ist – wenn man genau genug hinschaut – natürlich eine ziemliche Selbstüberschätzung.

Damals war allerdings noch nicht vorhersehbar, dass die beiden Fachgebiete heute immer entscheidungsorientierter und erfolgreicher, unter der attraktiven und unverfänglichen Bezeichnung Bandbreiten- bzw. Korridorplanung zusammenfinden.

**Warum geben Sie Ihr Amt ab – und warum an Tobias Flath?**

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Seit vielen Jahren bin ich vom Lebensalter her der absolute Senior im Fachkreis und ich möchte die Arbeit seit längerem in jüngere und kompetente Hände übergeben. Mit Tobias Flath von PwC und Karsten Findeis von Nordex SE als sein Stellvertreter sind die Voraussetzungen für eine neue Fachkreisleitung erfüllt. Tobias Flaths Besetzung als Fachkreisleitung lässt sich durch seinen beruflichen Werdegang erklären. Als Mitgründer kennt er sich mit der Struktur des Fachkreises aus und als einer der profiliertesten Fachleute für die Bandbreitenplanung kann er diese neue Art der Unternehmenssteuerung sehr gut vermitteln. Durch seinen mehrjährigen Aufenthalt in Asien und seine Kontakte auf nationaler und internationaler Ebene kann er dem Fachkreis und somit dem Thema internationaler Verhör verschaffen. Karsten Findeis ist ebenfalls von Anfang an dabei und bringt die praktische Erfahrung aus einem sehr dynamischen Unternehmen mit.

**Welche Funktion haben Sie selbst nun im Fachkreis?**

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Ich bin jetzt ohne Funktion und nehme fachlich künftig die Rolle eines Elder Statesman sehr gerne an.

**Was hat Sie persönlich besonders beeindruckt als FAK-Leiter?**

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Am meisten haben die Gespräche mit den vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten beeindruckt, mit denen ich zu tun hatte. Daraus haben sich viele andauernde Freundschaften ergeben.



### Was würden Sie heute anders machen?

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Ich würde mich noch stärker für eine Verknüpfung der beiden Funktionen Controlling und Risikomanagement in der Lehre an den Universitäten und Fachhochschulen einsetzen, sowie für eine Aus-/bzw. Weiterbildung auf diesem Gebiet für Aufsichtsräte und Vorstände.

### Haben Sie nach der Amtsübergabe mehr Freizeit und was tun Sie damit?

**Prof. Dr. Rainer Kalwait:** Natürlich habe ich mehr Zeit, die ich sehr genieße. Ich bleibe beiden Communities treu, habe immer noch zahlreiche Anfragen für Vorträge und Veröffentlichungen und kann beides nun mit mehr Ruhe und Geduld angehen.

### Tobias Flath, Sie sind der neue Leiter des Fachkreises. Wie groß ist die Herausforderung für Sie?

**Tobias Flath:** Für mich war es ein relativ sanfter Einstieg, da ich schon seit der Geburtsstunde der RMA ein aktives Mitglied bin und mit offenen Armen willkommen geheißen wurde. Thematisch war es für mich ein Heimspiel, da ich mich seit zehn Jahren mit dieser Thematik beschäftige.

### Wie läuft die Arbeit im Fachkreis in der Praxis ab – gibt es mit Ihnen Änderungen?

**Tobias Flath:** Strukturell gibt es keine Änderungen, alleine die thematische Ausrichtung wird naturbedingt weiterentwickelt. Wie bereits erwähnt, bin ich seit Jahren Mitglied des Kreises und werde die Arbeiten von Herrn Prof. Dr. Kalwait konsequent fortführen. Ich versuche meine beruflichen Erfahrungen aus dem Themenbereich einfließen zu lassen und somit eine stärkere Fokussierung der Themen am Puls der Zeit zu ermöglichen.

### Was müssen die Fachkreis-Teilnehmer und die ICV-Mitglieder über Sie wissen, was macht Sie persönlich aus?

**Tobias Flath:** Mit unglaublich viel Enthusiasmus und Freude aus Überzeugung der Wertschaffung setze ich mich für das stärkere Zusammenwachsen beider Disziplinen Controlling und Risikomanagement ein. Mühsam ernährt sich das Eichhörnchen, aber ich freue mich sehr über den bisherigen Fortschritt und sehe sehr viel Potential für unseren Fachkreis in der Zukunft.

### Welche Ziele haben Sie für Ihre Arbeit im Fachkreis?

**Tobias Flath:** Genau mit dieser Fragestellung haben wir uns in der letzten Sitzung am 28. Oktober 2015 in München beschäftigt. Wir möchten eine verbesserte Unternehmenssteuerung z. B. durch Risk-Return-Betrachtungen und klarem Risikoappetit bei Unternehmen durchsetzen. Zusätzlich möchten wir mehr Planungssicherheit und eine Vermeidung von Planungsfehlern, sowie eine stärkere Zukunftsorientierung und Frühwarnung erreichen. Weitere Ziele, die durch die Verzahnung von Risikomanagement und Controlling bei Unternehmen erreicht werden sollten, sind eine höhere Transparenz über Unsicherheiten und letztendlich die Existenzsicherung (z. B. durch Risikotragfähigkeitsanalysen).

### Welche Themen beschäftigen Sie in diesem Jahr?

**Tobias Flath:** Die Themen sind an den vorgenannten Zielen orientiert. Dieses Jahr wird der Themenbereich Predictive Analytics intensiv betrachtet. Also die massendatenbasierte und risikoadjustierte Prognose von Planpositionen unter Zuhilfenahme von zeitlich vorlaufenden Treibern bzw. Indikatoren. Dank der Entwicklungen aus „Big Data“ und der daraus gestiegenen Datenverfügbarkeit sowie den technischen Möglichkeiten können Control-

ling und Risikomanagement nun endlich weiter zusammenwachsen. Die klassischen Ausreden, man hätte keine belastbaren Daten oder es sei zu aufwändig, greifen heutzutage einfach nicht mehr.

### Wie steht es um die Mitglieder Ihres Fachkreises – wie zufrieden sind Sie hinsichtlich der Alters- und Branchen-zugehörigkeitsstruktur und der Anzahl?

**Tobias Flath:** Da wir ein geschlossener Arbeitskreis und alle Mitglieder handverlesen sind, kann ich nur höchst zufrieden mit den Mitgliedern sein. Nichtsdestotrotz würde sich der Facharbeitskreis über weitere Enthusiasten aus Unternehmen freuen, die sich bereits mit diesen Themen auseinandergesetzt haben.

### Der Fachkreis ist im Großraum München angesiedelt. Was tut ein Hamburger, der sich für eine Mitarbeit bei Ihnen interessiert?

**Tobias Flath:** Ich persönlich komme aus München und Herr Findeis aus Hamburg. Unsere Mitglieder sind aus dem gesamten deutschsprachigen Raum und sind von Hamburg über Wien bis nach Zürich verteilt. Daher trifft sich der Fachkreis im Wechsel bei verschiedenen Fachkreis-Mitgliedern. Alle Hamburger freuen sich zum Beispiel über eine kurze Anfahrt zum nächsten Treffen, denn dieses findet am 17. März in Hamburg statt. ■



Tobias Flath ist neuer Leiter des Fachkreises Risikomanagement und Controlling.



## Arbeitskreis-Termine

### ■ Arbeitskreis Österreich II

Teilnahme an Fachtagung für Bilanzbuchhalter und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von KMU, 26.02.2016, 8:30 - 17:00 Uhr, FH Joanneum Kapfenberg

### ■ AK Berlin-Brandenburg

02.03.2016: Themenabend mit Prof. Dr. Avo Schönbohm von der HWR zu Gamification  
07./08.04.2016: 58. Arbeitskreistagung „Controlling von / bei Start ups“

### ■ Fachkreis Green Controlling

FAK-Treffen, 06.03.2016  
Firma Stabilo, Heroldsberg

### ■ Branchen-AK Transport & Logistik

9. Treffen, 09./10.03.2016, gmc2 gerhards multhaupt consulting GmbH, Bonn

### ■ Branchenarbeitskreis Banken

10./11.03.2016, HSBC, Düsseldorf

### ■ Arbeitskreis Stuttgart

65. Sitzung, 11.03.2016, Nürtingen/Stuttgart

### ■ Fachkreis Controlling und Qualität

Sitzung, 12.03.2016, Flughafen Köln/Bonn

### ■ Arbeitskreis West III

Frühjahrssitzung, 17./18.03.2016

### ■ Fachkreis Kommunikations-Controlling

28. Fachkreistreffen, 17./18.03, EnBW, Stuttgart

### ■ Arbeitskreis Wien-West

Frühjahrstagung, 17.03.2016

### ■ Fachkreis Risikomanagement und Controlling

AK-Treffen, 16./17.03.2016, Nordex, Hamburg

### ■ Arbeitskreis United Kingdom

Meeting, 01.04.2016

### ■ Arbeitskreis Wroclaw, Polen

AK-Treffen, „Moderne Budgetierung“, mit Bericht über das Regionaltreffen der KPC Breslau, 07./08.04.2016, Palast Gruszów

### ■ Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Treffen, 07.04.2016, 13:00 - 17:30 Uhr

### ■ Arbeitskreis Warszawa, Polen

AK-Treffen: „Effektiv Teams steuern: Prozesse und Kompetenzen optimieren und Organisationsentwicklung fördern“, mit Bericht über das Regionaltreffen der KPC Warschau, 14./15.04.2016, Palast Zegrzyński oder Hotel Afrodyta

### ■ Arbeitskreis Gdansk, Polen

AK-Treffen, „Anreizsysteme und Controlling“, mit Bericht über das Regionaltreffen der KPC, Tri-City, 14./15.04.2016

### ■ Arbeitskreis Westfalen

10. Sitzung, 21./22.04.2016, Welser Profile Deutschland GmbH, Bönen

### ■ Arbeitskreis Region Kujawsko-Pomorski, Polen

AK-Treffen: „Effizienz von Prozessen steuern: Wie misst man sie, wie verbessert man sie?“, mit Bericht über das Regionaltreffen der KPC Kujawsko-Pomorski, 21./22.04.2016, Hanza Rulewo Palace

### ■ Arbeitskreis Ulm

Frühjahrstagung 22.04.2016, 10:00 - 16:00 Uhr  
Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH

### ■ Arbeitskreis Thüringen Arbeitskreis Sachsen

Gemeinsame Frühjahrstagung  
Freitag: Fachvortrag bei Porsche  
Samstag: Thema Kennzahlen  
29./30.04.2016, Leipzig

### ■ Arbeitskreis Nord I

82. Arbeitskreistreffen, 29.04.2016, Hamburg

**Weitere Informationen und Anmeldung:** [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Arbeitskreise sowie [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), [presse@icv-controlling.com](mailto:presse@icv-controlling.com).



## AK Thüringen

Beim Herbsttreffen des ICV Arbeitskreises Thüringen stand das Thema „Steueränderungen 2016“ im Mittelpunkt. Den Freitagnachmittag nutzten die Teilnehmer im ersten Teil des AK-Treffens zu einer Besichtigung der Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH. Der AK Thüringen dankt Herrn Herlmsdorf von der Bitburger-Gruppe, der den Arbeitskreis für Veranstaltung und Besichtigung nach Bad Köstritz eingeladen hatte. ■



## Der Stellenmarkt für alle, die exakteren Forecast wollen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 41. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

**Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 6. Mai 2016**

Anzeigenschluss 18. März 2016

Druckunterlagen 29. März 2016

**IHRE ANZEIGENHOTLINE**

Jörg Walter Tel. 0931 359515-64

Wir beraten Sie gerne.

**CONTROLLER**  
Magazin



# Erfolgsfaktor Controlling-Software



## Entscheidungen sicher treffen

Mit unseren Lösungen für Planung, Analyse und Reporting steuern Sie Ihr Unternehmen transparent und zielsicher. Treffen Sie uns bei der Veranstaltungsreihe "Erfolgsfaktor Controlling-Software".

### Die nächsten Termine:

09.03.2016 Frankfurt/Main  
10.03.2016 Berlin  
15.03.2016 Stuttgart  
27.04.2016 Würzburg



Besuchen Sie uns:  
14. - 18. März 2016  
Halle 5, Stand D 35

Melden Sie sich kostenlos an unter  
[www.corporate-planning.com/roadshow](http://www.corporate-planning.com/roadshow)

Corporate  
Planning 