



**Liebe Leserinnen und Leser,**

mit der Vorstellung unserer Arbeitsergebnisse auf dem 36. Congress der Controller im Mai haben wir das Thema Green Controlling in der Ideenwerkstatt abschließen können. Unsere Ergebnisse finden Sie zum Download auf den Internetseiten des ICV unter dem Stichwort Ideenwerkstatt. Darüber hinaus wollen wir diesem spannenden Thema weiterhin eine Seite unseres Quarterly widmen und Sie über die Weiterentwicklungen der „grünen“ Controllingpraxis informieren. Denn wie bereits angekündigt, wird auch im ICV das Thema weiter vorangetrieben werden.

Seit dem Frühjahr 2011 beschäftigt uns nun die Frage, was Controller - einmal abgesehen von den fachlichen und instrumentellen Kompetenzen - erfolgreicher machen kann. Bei der Frage sind wir uns in der Arbeitsgruppe sicher, dass es neben hervorragenden fachlichen Fähigkeiten vor allem auf eines ankommt: das Verhalten!

*Albrecht Deyhle* hat bereits 1974 auf die Psycho-Logik im Controlling hingewiesen. Anstatt eines Dialogs alleinig auf Basis der betriebswirtschaftlichen Logik, sieht *Deyhle* einen „Quadrilog“, bei dem - sozusagen unter dem Tisch - ein weiteres „Gespräch“ in der Interaktion zwischen Manager und Controller stattfindet.

Diese Psycho-Logik im Controlling wollen wir in diesem Jahr genauer betrachten und uns hierfür das reale Entscheidungsverhalten von Managern und die Wirkungen der Informationsaufbereitung der Controller anschauen. Begriffe, die uns hierbei beschäftigen werden sind: Kognitive Verzerrungen, Heuristiken und auch das Schlagwort der Diversity.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihre,



Péter Horváth

und



Uwe Michel

**Green Controlling Preis | Jetzt bewerben!**

Zur Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“ wird durch die Péter Horváth-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem ICV am 24. November 2011 erstmals der Green Controlling Preis für die innovativste und effektivste „grüne“ Controlling-Lösung verliehen.

Reichen Sie Ihre grüne Controlling-Lösung noch bis zum **31. Juli 2011** bei der Péter Horváth-Stiftung ein und nehmen Sie am Auswahlverfahren der Jury teil.

Zur Teilnahme ist die umgesetzte grüne Controlling-Lösung auf maximal zehn Seiten an Hand der folgenden Fragestellung zu beschreiben:

- Was ist das zu lösende Problem?
- Wie ist die grüne Controlling-Lösung konzipiert?
- Was ist innovativ am Lösungskonzept?
- Wie ist die grüne Controlling-Lösung implementiert?
- Welche Rolle spielt der Controller bei der Konzeption, Implementierung und Anwendung?
- Wie ist das Ergebnis bzw. die Wirkung der Lösung aus ökonomischer und ökologischer Sicht zu bewerten?

Ausgezeichnet werden Controller bzw. Controllerteams. Die ausgezeichnete Lösung wird mit 10.000 Euro prämiert. Eingereicht werden können alle Lösungen, die seit dem Jahr 2010 umgesetzt worden sind.

Weitere Informationen erhalten Sie unter

<http://www.controllerverein.com/iw>

oder bei der ICV-Geschäftsstelle und bei Herrn Johannes Isensee, IPRI gGmbH, Stuttgart. E-Mail: [jisensee@ipri-institute.com](mailto:jisensee@ipri-institute.com).

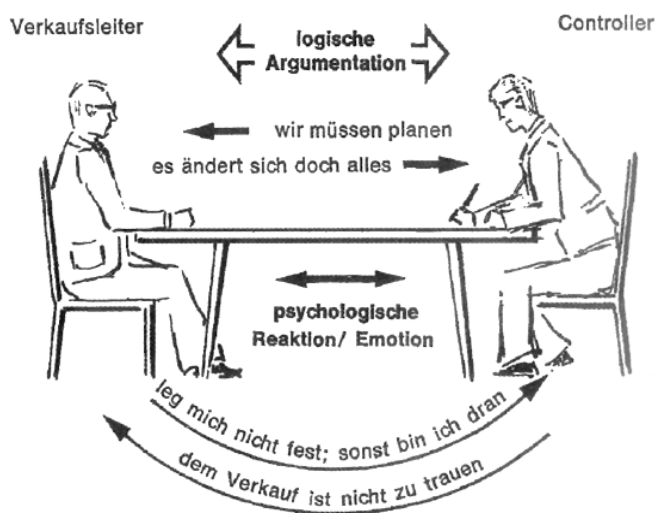
## Was macht Controller erfolgreich(er)? | Auf das Verhalten kommt es an!

Das aktuelle Thema der Ideenwerkstatt ist von der Frage geleitet, wie das Controlling erfolgreicher gestaltet werden kann. Zu beobachten ist, dass das Controlling zumeist einer Sach-Logik folgt: Controller bereiten Informationen (zumeist in Form von Zahlen) auf, Entscheider sollen darauf aufbauend eine möglichst rationale Entscheidung treffen. Controller und Manager stehen somit beim Treffen von Entscheidungen in einer Interaktion. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Führungskräfte häufig nicht in der Form auf Controllinginformationen reagieren, wie es von Controllern bei der Aufbereitung von Informationen intendiert wurde. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, fest steht, dass Controller und Manager häufig unterschiedlich denken, auf unterschiedliche Erfahrungen zurückgreifen und sich auch in ihrer Persönlichkeit und in den Entscheidungsstilen gänzlich unterscheiden können. Wir untersuchen daher, wie das Controlling unter Berücksichtigung von Verhaltensaspekten erfolgreicher gestaltet werden kann.

### Die Psycho-Logik im Controlling

Albrecht Deyhle deutet in seinem Controller Handbuch bereits in der ersten Auflage aus dem Jahr 1974 auf die Wichtigkeit der Psycho-Logik im Controlling hin. Heute in der 6. Auflage (Deyhle/Radinger 2008, S. 701f.) heißt es hierzu:

„Controller sind logische Leute. Folglich sind Sie der Meinung, dass es völlig genügen müsste, wenn ein Sachverhalt nach betriebswirtschaftlicher Logik ausreichend dargestellt ist. Das reicht indessen nicht. Um jemanden zu überzeugen, genügt nicht die bloße Einsicht im Kopf. Überzeugt sein muss der andere nach dem Bild der Abbildung [...] sozusagen auch unter dem Tisch. Eigentlich finden zwei Gespräche statt. Das eine hört man. Das sind Dinge, die einer sagt. Aber was er sagt, ist nicht immer auch das, was er meint. Das eine ist logisch; das andere psycho-logisch.“



### Was heißt das für den Controller?

Für einen erfolgreichen Controller bedeutet das, dass er verstehen muss, wie die Entscheider „ticken“. Er muss also mehr

darüber wissen, wie Führungskräfte Entscheidungen tatsächlich treffen.

In der Folge sollte er die Erhebung, Aufbereitung und Darstellung von Informationen an das Entscheidungsverhalten seines Kunden anpassen: Informationen sollten so dargestellt werden, dass Entscheidungen einerseits möglichst schnell und einfach getroffen werden können. Andererseits muss die Informationsdarbietung aber auch in der Lage sein, wenn sinnvoll, bestehende Denkmuster des Managers zu durchbrechen. Ansonsten ist es dem Controller nicht möglich, Bewusstsein für Veränderungen zu erzeugen und geeignete Steuerungsimpulse zu setzen.

Die „Diversity“, die Unterschiedlichkeit zwischen Controller und Manager, ist folglich nicht als Gefahr anzusehen, sondern muss als Chance für bessere Entscheidungen genutzt werden. Controller und Manager sehen gleiche Sachverhalte aus unterschiedlichen individuellen Betrachtungsperspektiven, und tragen somit gemeinsam zu einer besseren Entscheidungsfindung bei. Während der Controller hierbei häufig als der „Garant für Rationalität“ im Unternehmen angesehen wird, ist zu berücksichtigen, dass der Controller nicht qua Amt von kognitiven Einflüssen befreit ist, und auch selbst zu nicht rationalem Handeln neigen kann.

Wir wollen die Interaktion zwischen Controller an Hand von **drei Bereichen** untersuchen und daraus Empfehlungen für ein erfolgreiches Controlling ableiten:

- 1) **Das Entscheidungsverhalten von Managern kennen**
- 2) **Die Informationsversorgung richtig gestalten**
- 3) **Die Unterschiede zwischen Controller und Manager nutzen**

Im Folgenden soll der erste Punkt, das Entscheidungsverhalten, detaillierter betrachtet und ein Schema zur Bewertung des Einflusses von kognitiven Verzerrungen in der Entscheidungsfindung vorgestellt werden.

Deyhle, A./Radinger, G. (2008), Controller Handbuch, Enzyklopädisches Lexikon für die Controller Praxis, Teil IV, 6. Auflage, Offenburg und Würthsee 2008.

Die Beiträge zur Serie „Klarer Denken“ von Rolf Dobelli erscheinen seit dem 12. September 2010 immer montags im Feuilleton der Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.). Rolf Dobelli, Jahrgang 1966, ist Schriftsteller sowie Gründer und Kurator des Forums "Zurich.Minds".

Kahneman, D./Lovallo, D./Sibony, O. (2011), Before You Make That Big Decision..., in: Harvard Business Review, Ausgabe Juni 2011, S. 51-60.

## Wie treffen Manager Entscheidungen?

Eine Schwierigkeit der Beurteilung des Entscheidungsverhaltens von Führungskräften liegt darin, dass es von außen nicht beobachtbar ist.

Generell können Entscheidungen eher analytisch oder intuitiv getroffen werden. Dies hängt von der Art der Entscheidung, der Persönlichkeit des Entscheiders und vom Umfeld der Entscheidung ab. Das heißt, wie hoch ist die Unsicherheit, welche Informationen liegen vor und über welche kognitiven Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt der Entscheider.

Intuitive Entscheidungen können von gleicher Güte sein, wie analytische Entscheidungen. Die Entscheidungsfindung kann auch eine Kombination von Analytik und Intuition darstellen. Wichtig ist jedoch zu erkennen, in welchen Situationen welches Ausmaß an Analytik bzw. an Intuition anzuwenden ist.

## Was beeinflusst unser Denken und Entscheiden?

Das menschliche Entscheiden ist beeinflusst von kognitiven Verzerrungen. Diese werden als Biases bezeichnet, da diese zu Entscheidungen führen, welche vom normativen Ideal „rationaler“ Entscheidungen abweichen. Typische Formen dieser Biases werden durch den Schweizer Schriftsteller *Rolf Dobelli* derzeit in einer F.A.Z.-Serie mit dem Titel „Klarer Denken“ (seit September montags im Feuilleton) an Hand von Alltags- oder auch Managemententscheidungen anschaulich beschrieben.

Für Managemententscheidungen besonders relevant erscheinen Biases in Form des sog. **Bestätigungsfehlers** (nicht die eigene Meinung bestätigende Informationen werden ausgeblendet), des **Verfügbarkeitsfehlers** (Entscheidungen werden nur auf Basis der vorhandenen Informationen getroffen) oder aufgrund der **Sunk-Cost-Fallacy** (die Tendenz, dass Informationen auf Basis der bereits aufgebrauchten Aufwands und nicht auf Basis künftiger Erfolgserwartungen beurteilt werden).

Da Biases zu einer Diskrepanz zwischen Managemententscheidung und normativ „rationaler“ Entscheidung führen, werden diese mehrheitlich als negativ angesehen. Der Controller sollte den Manager darin unterstützen, den Einfluss von Biases beim Treffen von Entscheidungen möglichst gering zu halten.

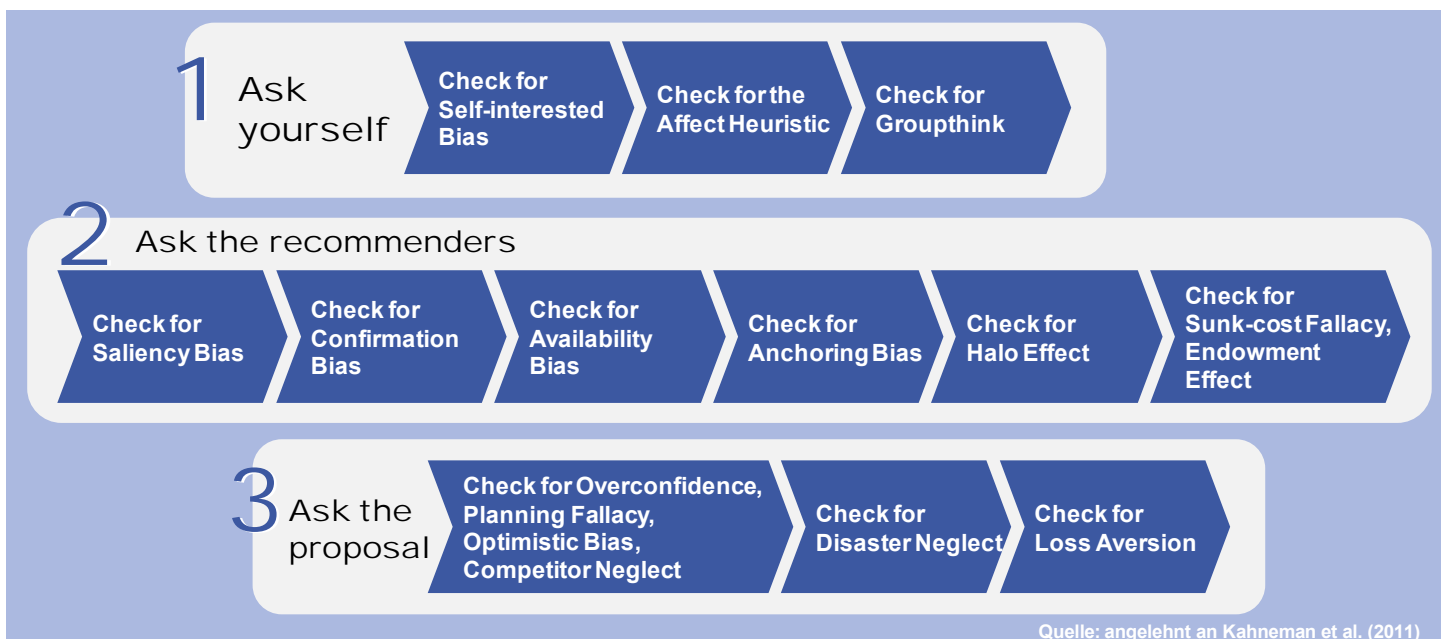
## Wie kann die Entscheidungsqualität verbessert werden?

Mit der Frage, wie Manager bessere Entscheidungen treffen können, setzt sich auch der Nobelpreisträger *Daniel Kahneman* in der aktuellen Ausgabe des Harvard Business Review (HBR, Juni-Ausgabe, S. 51-60) auseinander. Vor dem Hintergrund einiger auch von *Dobelli* diskutierten Biases stellen *Kahneman* und Kollegen ein Zwölf-Schritte-Vorgehen vor, mit dessen Hilfe Manager den Einfluss von Biases auf Entscheidungsvorlagen hinterfragen können. Der Manager soll damit in die Lage versetzt werden, den Einfluss von Verzerrungen zu erkennen bzw. auszuschließen.

Das unten abgebildete Schema bietet Controllern einen geeigneten Ansatz den Einfluss von Biases im Entscheidungsverhalten der Manager zu prüfen. Mittels der bei *Kahneman* beschriebenen Fragen kann das Ausmaß der Biases im Unternehmen systematisch bewertet werden und damit zum Beispiel ein Investitionsantrag neben der Sach- auch hinsichtlich der Psycho-Logik überprüft werden. Die Entscheidungsqualität im Unternehmen und damit der Erfolg des Controllings sollten zunehmen.

## Weitere Informationen

Weitere Informationen zum Entscheidungsverhalten von Führungskräften und deren Auswirkungen auf das Controlling werden wir bis zum Ende des Jahres in einem Ergebnisbericht zusammenfassen. Bei Fragen und Anmerkungen hierzu sprechen Sie uns gerne an.



## Grüne Controlling-Praxis | Weiterentwicklungen beim „Green Controlling“

Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit nimmt immer mehr an Bedeutung zu. Nicht nur in Unternehmensleitlinien und -werten, sondern auch in Strategien, Geschäftsmodellen und damit auch in der Unternehmenssteuerung. Die ICV-Green Controlling-Studie hat im letzten Jahr einen zunehmenden Bedarf für die Integration grüner Aspekte in das Controlling identifiziert. Der Blick in die Praxis zeigt, dass immer mehr Unternehmen - und nicht nur Großunternehmen - sich dem Thema Nachhaltigkeit annehmen. Hier einige Beispiele:

### Öko-Erfolgsrechnung bei Puma

Als weltweit erster Konzern legte Puma für das Jahr 2010 eine Öko-Gewinn-und-Verlust-Rechnung vor. In einem ersten Schritt wurden hierzu Kosten durch Treibhausgase und durch den Wasserverbrauch vom Rohstoff bis zum Verkauf beziffert und in eine Erfolgsrechnung integriert. Das Ergebnis der Bewertung weist über die gesamte Wertschöpfungskette Umweltkosten von knapp 100 Mio. Euro aus.

Hierzu wurde ein Kubikmeter Wasser mit 0,81 Euro und eine Tonne CO<sub>2</sub> mit 66 Euro bewertet. Da die tatsächlich anfallenden Kosten wesentlich geringer sind als diese Werte, kann hierin ein Schritt zur Internalisierung gesehen werden. Da ein Großteil dieser Kosten aber den Zulieferern anfällt, bewertet Puma seine eigenen, direkten Umweltkosten für Treibhausgase und Wasserverbrauch auf 7,2 Mio. Euro.

Puma sieht einen weiteren Ausbau der Bewertung von Umwelteinflüssen binnen der nächsten drei Jahre vor. Hierbei sollen nicht nur ökologische, sondern auch soziale Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit bewertet und in die Erfolgsermittlung integriert werden. Das Interesse vieler anderer Unternehmen sowie positive Expertenmeinungen scheinen dem von Puma eingeschlagenen Weg Recht zu geben. Zur Interpretation und zur Vergleichbarkeit der Daten bedarf es nun weiterer Unternehmen, die eine ähnliche Bewertung der Umwelteinflüsse vornehmen.

(Quelle: Financial Times Deutschland, 17.05.2011, S. 6 und 25)

### Nachhaltigkeits-BSC bei Marc O'Polo

Bei der Marc O'Polo AG hat die Nachhaltigkeit Einzug in die Balanced Scorecard genommen. Genauer gesagt wurde für die Nachhaltigkeitsstrategie eine eigene Sustainability Balanced Scorecard entwickelt, mit der die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele nun systematisch gemessen und gesteuert werden soll.

Im Rahmen eines Beratungsprojektes hat das Unternehmen im vergangenen Jahr untersuchen lassen, inwieweit in der

bestehenden Balanced Scorecard die im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements relevanten ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekte der Unternehmensführung abgedeckt sind. Dabei wurde insbesondere ein Optimierungsbedarf im Bereich Ökologie festgestellt. Als Folge hat das Unternehmen die bereits vorhandenen, für das Nachhaltigkeitsmanagement relevanten, ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele bzw. Kennzahlen in die Sustainability Balanced Scorecard überführt und um zusätzliche Ziele bzw. Kennzahlen, insbesondere im Bereich Ökologie, ergänzt. Das Instrument hat bereits nach einiger Zeit positive Effekte gezeigt. Mit dem Instrument sei es gelungen, insbesondere das Bewusstsein der Mitarbeiter für eine ökologisch zielorientierte Verhaltensweise zu schaffen.

(Quelle: <http://www.haufe.de/controllerwissen/newsDetails?newsID=1304501434.51>)

### Nachhaltige Kennzahlen bei STABLO International

Der Schreibgerätehersteller STABLO nutzt die Indikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) nicht nur dazu, Indikatoren für ein externes Nachhaltigkeitsreporting zu entwickeln, sondern hat seine Nachhaltigkeitsstrategie an den nachhaltigen finanziellen, ökologischen und sozialen Kriterien ausgerichtet. Die GRI Indikatoren haben eine gute Struktur geboten, um sich dem Thema Nachhaltigkeit systematisch zu annähern und die inhaltliche Weite des Begriffs ganz spezifisch für das Unternehmen einzugrenzen.

Als Ergebnis konnten auf diese Weise zentrale Indikatoren als Grundlage der Nachhaltigkeitsstrategie bestimmt werden. Für jede Unternehmensfunktion wurden an Hand der Kriterien Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung erarbeitet. Der Bereich Controlling hat in Zukunft nicht nur selbst einen aktiven Teil zur kontinuierlichen Verbesserung zu liefern, sondern führt u.a. alle Informationen zu den neuen Kennzahlen in Form eines internen Nachhaltigkeitsreportings zusammen.

(Quelle: Vortrag Dr. Uwe Michel/Johannes Isensee anlässlich des 36. Congress der Controller, 16.05.2011, München)

### Alle Ergebnisse und weitere Informationen sind seit dem 01. Juli 2011 online!

Die Ergebnisse der Ideenwerkstatt und Informationen zu den weiteren Aktivitäten des ICV zum „Green Controlling“ finden Sie seit dem 01. Juli 2011 unter [www.controllerverein.com/iw](http://www.controllerverein.com/iw)

#### Impressum

**Herausgeber und Urheberrechte:**  
Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Leitung:  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Dr. Uwe Michel  
[www.controllerverein.com/iw](http://www.controllerverein.com/iw)

**Redaktion:**  
IPRI gemeinnützige GmbH  
Dipl.-Kfm. techn. Johannes Isensee  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889  
[jisensee@ipri-institute.com](mailto:jisensee@ipri-institute.com)

**Mitglieder der Ideenwerkstatt:**  
Manfred Blachfellner  
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG  
Dr. Lars Grünert,  
Trumpf Laser GmbH & Co. KG  
Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
FH Oberösterreich  
Manfred Remmel,  
[manfredremmel@strategieconsulting.com](mailto:manfredremmel@strategieconsulting.com)  
Karl-Heinz Steinke,  
Deutsche Lufthansa AG

**Internationaler Controller Verein eV**  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68  
82131 Gauting  
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20  
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.com](mailto:verein@controllerverein.com)