



Liebe Leserinnen und Leser,

mit der zweiten Ausgabe unseres Ideenwerkstatt | Quarterly möchten wir Ihnen weitere Einblicke in unser „Dream-Car“-Thema „Green Controlling“ eröffnen und Sie über geplante Ergebnisse unterrichten. Gleichzeitig möchten wir Sie bereits heute um Ihre aktive Unterstützung bitten und Sie auf eine Online-Befragung zum Thema „Controlling und Ökologie“ hinweisen.

Auf dem 35. Congress der Controller hatten wir die Möglichkeit, die Ausrichtung und die Arbeitsweise der Ideenwerkstatt den anwesenden Controlling-Experten vorzustellen und erfahren eine positive Resonanz für das Thema „Green Controlling“. Einen Impuls für die Begründung Ihres Controllings liefern wir Ihnen in dieser Ausgabe mit dem Beispiel des „Green Target Costing“.

Über das Thema grünes Controlling hinaus möchten wir Sie auf eine ebenso spannende und interessante Entwicklung in vielen Unternehmen hinweisen: das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Erfahrungen zeigen, dass dies eine Entwicklung in Unternehmen ist, der sich das Controlling mit Blick auf den Erhalt der wichtigen Ressource Mitarbeiter annehmen sollte.

Fortan möchten wir die Gelegenheit nutzen, Ihnen mit jeder Ausgabe unsere Arbeitsgruppe etwas näher vorzustellen. In dieser Ausgabe lesen Sie über Karl-Heinz Steinke, der bei uns das Controlling in Großunternehmen kompetent vertritt.

Wir wünschen Ihnen im Namen der gesamten Arbeitsgruppe eine anregende Lektüre!

Ihre,



Péter Horváth



und

Uwe Michel

Vorstellung **Karl-Heinz Steinke**, Deutsche Lufthansa AG



„Eine der wesentlichen Aufgaben des Controllings ist es, sich frühzeitig mit Themen zu beschäftigen, welche die zukünftige Geschäftsentwicklung beeinflussen können. Hier müssen Controller in Übereinstimmung mit ihren Grundaufgaben meiner Meinung nach für Transparenz und einen rationalen Umgang mit der Thematik sorgen. Darum freut es mich, mich aktiv in die Ideenwerkstatt einzubringen. Die Ideenwerkstatt bietet uns den Raum und die Gelegenheit, zusammen mit kompetenten Partnern neue Themen einzuordnen und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.“

Der Lufthansa Konzern hat für das Controlling das Leitbild des „Navigators“ entwickelt, der vertrauensvoll das Management bei der wertorientierten Unternehmenssteuerung unterstützt. Das beginnt bei der Festlegung und Aufteilung der Unternehmensziele, der Berichterstattung über die Zielerreichung bzw. der Einleitung von Kurskorrekturen und geht hin bis hin zur Beurteilung von Einzelinvestitionen. Das Thema Ökologieorientierung ist für mich eine neue Fragestellung für Unternehmen, auf die wir u.a. im Controlling Antworten finden und noch stärker als bisher umsetzen müssen. Das Thema wird daher im Lufthansa Konzern auch durch das Controlling in enger Zusammenarbeit mit dem Konzernumweltmanagement vorangetrieben. Hierbei agieren wir in enger Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen.“

Karl-Heinz Steinke ist seit über dreißig Jahren bei der Deutschen Lufthansa AG beschäftigt und leitet seit 2001 das Konzerncontrolling. Hierzu gehören die operative Konzernplanung, das Konzernberichtswesen, das Controlling für Großprojekte und Investitionen sowie das Konzernrisikomanagement. Herr Steinke ist 57 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder.

„Make Green Profitable“ | Green Controlling eine (neue) Aufgabe des Controllings?

Maßnahmen zur Förderung der Ökologieorientierung stellen nicht nur einen Kostenfaktor dar, sondern müssen als langfristiger Hebel zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und zur Umsetzung von Chancen am Markt verstanden werden. Im Rahmen des „Dream-Cars 2010“ zum Thema „Green Controlling“ möchten wir Ansätze zur Berücksichtigung von ökologischen Aspekten zur „Begrünung“ des Controllings erarbeiten und einen Entwurf für eine mögliche Position des Controller Vereins zum „Green Controlling“ formulieren.

Der ökologische Druck auf Unternehmen nimmt in nahezu allen Unternehmen zu. Das aktuelle Geschehen um den britischen Ölkonzern BP zeigt exemplarisch die ökologischen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten und die daraus entstehenden ökonomischen Folgen. Dass die Ökologieorientierung kein „Hype“ ist, sondern eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen darstellt, zeigen nicht nur die Prognosen zu sich abzeichnenden klimatischen Veränderungen, sondern auch der stattfindende gesellschaftliche Wandel sowie Änderungen im Konsumentenverhalten.

Notwendigkeit zur Internalisierung von Umweltwirkungen

Mit der zunehmenden Transparenz über die ökologischen Spuren von Unternehmen nimmt die Anforderungen an Unternehmen zu, sich verantwortlich für die Belastungen der Umwelt zu zeigen und zugleich Produkte und Dienstleistungen so zu gestalten, dass auch nachgelagerte Wertschöpfungsstufen in die Lage versetzt werden, ökologisch zu agieren.

Betrachtet man die Dimensionen der Nachhaltigkeit, Ökonomie, Ökologie und Soziales, in Summe wird deutlich, dass es hier für Unternehmen gilt, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen Zielen zu erreichen. Für das Controlling bedeutet dies, dass es die Unternehmensleitung dabei unterstützen muss, das Thema Ökologieorientierung als Unternehmensziel zu verfolgen und Transparenz zu schaffen.

Dennoch kann die Ökologieorientierung selbstverständlich nicht zum Selbstzweck von Unternehmen werden, sondern muss sinnvoll in die Unternehmensführung integriert werden. Für uns bedeutet dies, dass der Controller zusammen mit den Zuständigen für Umweltfragen und dem Management erkennen muss, welche Risiken und welche Chancen sich durch eine umweltfreundlichere Gestaltung der Prozesse, Produkte und Leistungen bis hin zu Geschäftsmodellen für das Unternehmen ergeben.



Siegfried Gänßlen und Prof. Péter Horváth bei der Vorstellung der Aktivitäten der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“ beim 35. Congress der Controller am 14. Juni 2010 in München.

Auf diese Weise sollte es dem Controlling gelingen, eine realistische Standortbestimmung des Unternehmens zu erzeugen und - darauf aufbauend - das Umweltmanagement bei der Formulierung von realistischen Umweltzielen, welche im Einklang mit wirtschaftlichen Zielen stehen, zu unterstützen.

Im Anschluss an diesen gemeinsamen Zielbildungsprozess, müssen die strategischen und operativen Controlling-Instrumente diese Zielsetzungen abbilden. Somit stellt sich aus Sicht der Ideenwerkstatt die Frage, wie zentrale Controlling-Prozesse und Controlling-Instrumente in Richtung einer ausgewogenen Unternehmensführung angepasst werden können. Auf Basis dieser Möglichkeiten möchten wir ein Reifegradmodell für die Ökologieorientierung im Controlling erarbeiten und Ihnen Lösungsansätze und Möglichkeiten aufzeigen, wie sich Unternehmen dem Thema „Greening“ im Einklang zwischen Ökologie und Ökonomie annehmen können.

Studie zum Stand des „Green Controllings“

Um die Entwicklungen in der ICV-Community darstellen zu können, möchten wir Sie herzlich bitten, uns bei der Durchführung einer Online-Umfrage zum aktuellen Stand und zu Ihren Erwartungen und Anforderungen an die Begrünung des Controllings zu unterstützen. Der ICV wird Sie zu dieser Studie gegen Ende August schriftlich einladen. Über den Erhalt der Ergebnisse hinaus werden unter den Teilnehmern wertvolle ICV-Preise verlost.

Welche Veränderungen können im Controlling stattfinden, um die Ökologieorientierung im Unternehmen zu fördern?

Als Roadmap bzw. Tool-Box für ein „grünes“ Controlling werden wir aufzeigen, wie ökologische Aspekte in folgende Prozesse und Instrumente des Controllings integriert werden können. Hierzu unterscheiden wir wesentliche Prozesse und Instrumente des Controllings, wie zum Beispiel:

Prozesse: Strategieentwicklung und -umsetzung, Planung und Budgetierung, Risikomanagement, externes und internes Berichtswesen etc.

Instrumente: Strategische Steuerungsinstrumente, Kennzahlen, Kosten- und Leistungsrechnung, Preiskalkulation, Investitionskalküle etc.

Für Fragen und Anregungen zu diesen Themen können Sie uns gerne ansprechen. Innovative Lösungen zur Integration ökologischer Fragestellungen in das Controlling berücksichtigen wir gerne in unserer Arbeit.

Trends für das Controlling | Eine Sicht des Controllings auf Gesundheit im Unternehmen

Die Gesundheit bzw. die Kosten fehlender Gesundheit betreffen seit langem nicht mehr nur die Politik, die Medizin und die Pharmawirtschaft. Die Erhaltung der Gesundheit stellt vielmehr ein gesellschaftliches Thema dar, welchem sich Individuen und Unternehmen gleichermaßen zu stellen haben. Im gleichen Maße wie Unternehmen von der Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter profitieren, sollten Unternehmen auch die Verantwortung übernehmen, eine gesundheits- und wohlbefindensförderliche Arbeitsumgebung bereitzustellen. Durch gezielte und bedarfsgerechte Maßnahmen lassen sich so erhebliche Leistungs- und Motivationspotenziale bei den Mitarbeitern und in der Organisation heben.

Fehlzeiten werden im (Personal-)Controlling mit dem Ziel der Senkung von Absentismuskosten und der Produktivitätssteigerung betrachtet. Die dahinter liegenden Ursachen bleiben jedoch meist unberücksichtigt. Fehlzeiten stellen zur Steuerung der Gesundheit im Unternehmen nur die „Spitze eines Eisbergs“ dar. Darunter liegen motivationale und belastende Faktoren der Arbeitswelt und der Mitarbeiter, welche die Entstehung von Fehlzeiten vorlaufend determinieren.

Mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) versuchen Unternehmen gezielt, das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern und dadurch leistungssteigernde Effekte durch Motivation, besseres Sozialklima und mehr Identifikation zu erreichen. Denn deutliche höhere Kosten entstehen Unternehmen durch eine zwar anwesende, aber nicht leistungsfähige oder motivierte Belegschaft („Präsentismus“).

Nicht zuletzt aufgrund von alternden Belegschaften sind Unternehmen zunehmend bemüht, die „Employability“, d.h. die Beschäftigungsfähigkeit auch im fortgeschrittenen Alter zu erhalten. Das Thema sollte somit auch auf die Agenda von Controllern rücken, so Dr. Peter Speck auf dem 35. Congress der Controller.

Ansatzpunkte für Unternehmen sind nicht nur das Angebot von präventiven Maßnahmen zur Förderung der körperlichen Aktivität bei der Arbeit (Rückenschulen, Fitnessstudios und Betriebssportangebote), sondern auch die gesundheitsförderliche Ausgestaltung von Arbeits- und Führungsprozessen

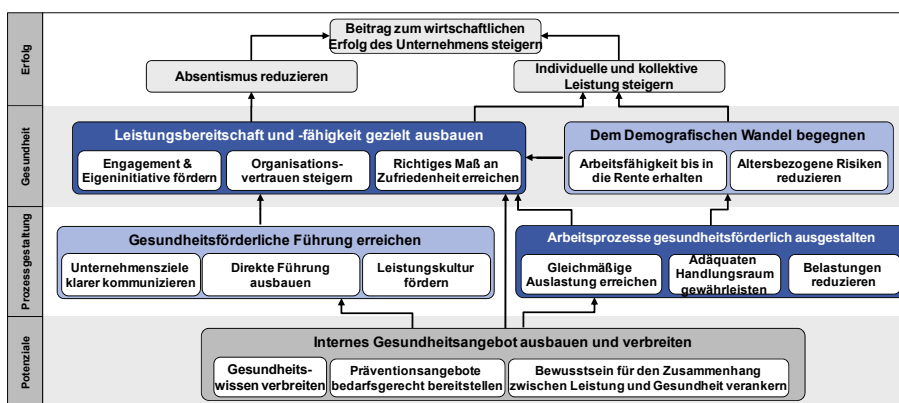
sowie der Organisationsstruktur. Mit dem Wunsch nach einem positiven ROI für BGM (Brewer 2010, Kreis/Bödecker 2003), bedarf es in den Unternehmen möglichst „monetärer Überzeugungsarbeit“ sowie eines strategischen Ansatzes.

Wichtig bei der Implementierung eines Gesundheitsmanagements erscheinen daher folgende Faktoren. Das Controlling sollte hier frühzeitig koordinierend und beratend mitwirken:

- **Strategie- und Zielformulierung** in Einklang mit strategischen und operativen Unternehmensplänen,
- Entwicklung von **Kennzahlen** und Abbildung der Zusammenhänge zwischen Gesundheits- und Erfolgskennzahlen,
- Integration von Gesundheitsaspekten in **Anreiz- und Zielsysteme** für alle betrieblichen Akteure,
- **Ökonomische Evaluation** von Maßnahmen und Systemen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Zur Entwicklung und Umsetzung einer Gesundheitsstrategie können bspw. angepasste Ansätze des Performance Measurement, wie eine Gesundheits-Balanced Scorecard verwendet werden. Eine solche Gesundheitsstrategie ist unten dargestellt. Während die Gesundheits-BSC eher die Strategieumsetzung beurteilt, können mit ROI-Berechnungen die ökonomischen Wirkungen der Gesundheitsförderung im Unternehmen belegt werden.

Instrumentenbeispiel: BSC und Strategy Maps für das Betriebliche Gesundheitsmanagement



Die Gesundheits-BSC dient der Darstellung und Konkretisierung einer Gesundheitsstrategie. Die Perspektiven der BSC sind hierfür anzupassen. Die Entwicklung einer Gesundheits-BSC sollte durch das Controlling aktiv begleitet werden, zum einen als Methodenexperte, zum anderen als Experte für die Datengenerierung und für die Darstellung des Erfolgswachstums in Hinblick auf monetäre und nicht monetäre Unternehmensziele. Jedes Ziel ist wie in der klassischen BSC mit Hilfe von Kennzahlen messbar zu machen und durch Zielwerte, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zu konkretisieren. Die Strategie des BGM kann so kommuniziert und regelmäßig verfolgt werden.

Informationen:

Brewer et al. (2010): Getting Fit with Corporate Wellness Programs, in: Strategic Finance, Mai 2010, S. 27-33.

Speck (2010): Employability und Controlling - zwei Welten?, Vortrag, 35. Congress der Controller, München 2010.

Horváth/Gamm/Isensee (2009): Einsatz der BSC bei der Strategieumsetzung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, in: Badura et al. (Hrsg): Fehlzeiten-Report 2008, Heidelberg 2008, S.127-138.

Kreis/Bödecker (2003): Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention, IGA-Report 3, Essen 2003.

Impulse für eine „grüne“ Controlling-Praxis | Green Target Costing

Verbraucher fordern zunehmend „grüne“ Produkte, sind aber nicht zwangsläufig bereit, einen ökologischen Preisaufschlag zu tragen. „Grüne“ Merkmale von Produkten und Leistungen verlieren somit ihr Alleinstellungsmerkmal. Es wird daher notwendig, die Kundenanforderungen und Zahlungsbereitschaften für ökologische Produkteigenschaften schon in der Neuprodukt-Entwicklung nachzuvollziehen und entsprechend in der Planung der Produktkosten zu berücksichtigen.

„Grüne“ Produkteigenschaften in der Produktkalkulation

Als Gegenstück zur traditionellen Zuschlagskalkulation hat sich innerhalb der Produktentwicklung der marktorientierte Kostenmanagement-Ansatz des Target Costing etabliert. Der Preis ist beim Target Costing eine Größe, die als vom Markt gegeben angenommen wird. Da „grüne“ Produkteigenschaften mittlerweile zu den Standard-Anforderungen der Kunden gehören, ist es notwendig diese auch im Target Costing zu berücksichtigen. Dies beginnt mit der Bestimmung der unterschiedlichen „grünen“ Produkteigenschaften, die der Kunde wahrnimmt.

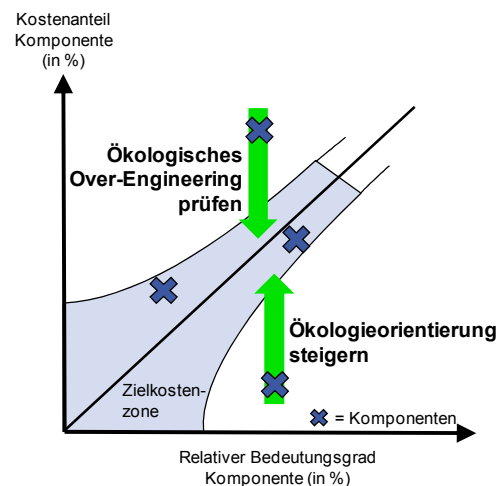
Da ein „grünes“ Produkt in vielen Fällen nicht mehr kosten darf als ein weniger „grünes“ Produkt, sind auch die ökologischen Produkteigenschaften, wie beispielsweise ein Produkt-Umweltsiegel, nicht gesondert zu betrachten. Vielmehr verteilt sich der Gesamtnutzen, den ein Produkt stiftet, auch auf alle nicht ökologieorientierten Produkteigenschaften. Welcher Nutzen durch welche Produkteigenschaft verursacht wird, muss bspw. in einer Kundenbefragung erhoben werden. Darüber hinaus muss die Zahlungsbereitschaft der Kunden für das Produkt abgefragt werden.

Die „grünen“ Produkteigenschaften werden im weiteren Ablauf des Target Costing den Produktkomponenten zugeordnet, welche dazu beitragen, dass der Kunde die Produkteigenschaft als nutzbringend empfindet. Diese Zuordnung kann durch Expertenrunden erfolgen. Im Hinblick auf „grüne“ Produkteigenschaften ist diesbezüglich auf eine Sensibilisierung der beteiligten Mitarbeiter zu achten. Darüber hinaus müssen die für die Bewertung „grüner“ Sachverhalte notwendigen Daten zur Verfügung stehen. Entstehen durch die Produktion einer Komponente beispielweise sehr hohe CO₂-Emissionen, trägt diese Komponente nicht zu einem „grünen“ Produkt bei. Im Hinblick auf den Nutzen der „grünen“ Produkteigenschaften muss diese Komponente folglich gering gewichtet werden. Nur wenn die Daten über Emissionen und Abfälle der einzelnen Produktkomponenten verfügbar sind, können die Zuordnungen korrekt vorgenommen werden.

Die eingangs vom Kunden gewichteten Nutzen einzelner Produkteigenschaften, der am Markt erzielbare Produktpreis

(abzüglich Vertriebs- und Verwaltungskosten) und die Zuordnung der Produkteigenschaften zu den Produktkomponenten ermöglichen die Berechnung der sogenannten „erlaubten“ Komponentenkosten.

Das Verhältnis der erlaubten Kosten zu den aktuell prognostizierten Komponentenkosten gibt Aufschluss über die Richtung der durchzuführenden Maßnahmen, damit die Kunden für den bezahlten Preis einen adäquaten Nutzen erlangen.



Übersteigen die erlaubten Kosten die prognostizierten Kosten, wird unterstellt, dass der Kunde eine Qualitätssteigerung der Komponente wünscht. Dies öffnet bspw. Spielräume für eine höhere Ökologieorientierung bei der Herstellung der Komponente. Im Fall höherer prognostizierter Kosten sind Kunden hingegen nicht bereit mit Blick auf den gestifteten Nutzen der Komponente „zu viel“ zu bezahlen.

Hier ist zu prüfen, inwieweit ein ökologisches „Over-Engineering“ betrieben wurde oder ob sich sich z. B. Prozessverbesserungen vornehmen lassen, die sowohl die Produktionskosten senken, als auch die Umweltfreundlichkeit der Komponente erhöhen und somit doppelt wirksam sind.

Anpassungen im Kostenmanagement notwendig

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die zunehmenden „grünen“ Kundenanforderungen zu Anpassungen in den Kostenmanagement-Instrumenten des Controllings führen müssen. Das Beispiel Target Costing zeigt, dass zwar umfangreiche, aber gangbare Anpassungen an den Bestandteilen des Instruments notwendig sind, um den künftigen Kunden- und Marktanforderungen gerecht zu werden. Die ökologieorientierte Anpassung des Target Costing ist Gegenstand eines aktuellen BMWi/AiF-Forschungsprojektes. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter: <http://www.green-logistics.org/target-costing>.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte:
Internationaler Controllerverein eV
Ideenwerkstatt
Leitung:
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Dr. Uwe Michel
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

Mitglieder der Ideenwerkstatt:
Manfred Blachfellner
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG
Dr. Lars Grüner, Trumpf Laser GmbH & Co. KG
Prof. Dr. Heimo Losbichler, FH Oberösterreich
Manfred Remmel, manfredremmel strategieconsulting
Karl-Heinz Steinke, Deutsche Lufthansa AG

Internationaler Controllerverein eV
Geschäftsstelle
Postfach 11 68
82131 Gauting
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31
www.controllerverein.com
verein@controllerverein.com