

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vorangegangenen beiden Newslettern der Ideenwerkstatt haben wir Ihnen schon einige Informationen zu unserem neuen Themenschwerpunkt präsentiert. Die Arbeit am dementsprechenden Dream-Car Bericht „**Vorsprung vor Boom und Krise - Das Controlling volatilitätsfest gestalten**“ ist aktuell in den letzten Zügen. Der Bericht wird bis zum 38. Controller Congress am 22. und 23. April in München der Controller-Community vorliegen.

Bereits heute wollen wir Ihnen mit dem aktuellen Newsletter weitere Einblicke in die von uns erarbeiteten Themengebiete geben. Wir hoffen, ihre Neugierde damit ein wenig anstacheln zu können.

Beginnen wollen wir mit der Darstellung der Bedeutung der Früherkennung im volatilen Umfeld. Dies schließt die grundsätzliche Vorgehensweise zur Identifikation von Volatilitätsindikatoren mit ein.

Ein zweiter Abschnitt fasst die Erkenntnisse unserer Arbeit zur Unternehmenssteuerung im volatilen Umfeld zusammen.

Natürlich endet unsere Arbeit nicht mit der Veröffentlichung des aktuellen Dream-Car Berichts. Die Ideenwerkstatt hat nach neuen Themenbereichen Ausschau gehalten. Das neue Jahresthema stellen wir Ihnen abschließend vor.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihre,



Péter Horváth



und

Uwe Michel

**Green Controlling Preis | Ausschreibung 2013**

Die **Péter Horváth-Stiftung** zeichnet in diesem Jahr bereits zum dritten Mal die innovativste und effektivste „grüne“ Controllinglösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aus. Der Preis wird in Zusammenarbeit mit der Ideenwerkstatt im ICV vergeben und dient der Förderung der Auseinandersetzung des Controllings mit der „grünen Herausforderung“.

Der Preis ist mit € 10.000 dotiert und wird an Controller bzw. Controllerteams vergeben, deren Lösung seit dem Jahr 2012 umgesetzt worden ist. Reichen Sie Ihre grüne Controlling-Lösung noch bis zum **31. August 2013** ein unter:

**Péter Horváth-Stiftung, c/o IPRI gGmbH,  
Königstraße 5, 70173 Stuttgart**

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?

Weitere Informationen finden Sie auf den Interseiten der Ideenwerkstatt im ICV.

Der vollständige Dream-Car Bericht der Ideenwerkstatt im ICV „**Vorsprung vor Boom und Krise - Das Controlling volatilitätsfest gestalten**“ wird zeitnah veröffentlicht und über die gewohnten Informationskanäle des ICV bekannt gegeben. Anschließend steht der Bericht zum kostenfreien Download auf den Internetseiten der Ideenwerkstatt zur Verfügung. Diese erreichen Sie unter:

[www.controllerverein.com/iw](http://www.controllerverein.com/iw)

## Vorsprung vor Boom und Krise | Das Controlling volatilitätsfest gestalten

Die neue Dreamcar-Studie „Vorsprung vor Boom und Krise - Das Controlling volatilitätsfest gestalten“ befindet sich in der Endabstimmung der Ideenwerkstatt! Unser Jahresthema 2012/2013 beschäftigt intensiv sowohl die Manager- aber auch die Controller-Community!

Wir haben in der Studie eine umfassende und kritische Darstellung der Volatilitätsproblematik vorgenommen sowie ein Set von Gestaltungsempfehlungen für Manager und die weitere Arbeit im ICV zusammengestellt. Interessante Fallbeispiele ergänzen die Darstellung.

Wie steuert man ein Unternehmen in einer volatilen Ökonomie? Wie müssen hierfür geeignete Controllingprozesse beschaffen sein? Welche neuen Instrumente muss der Controller in seinem Werkzeugkasten haben? Welche persönliche Flexibilität wird von ihm selbst erwartet?

Dies sind Fragen, die wir in unserem Dream-Car 2013 beantworten wollen. Hierzu werden wir wie folgt vorgehen:

- Zunächst wollen wir den vielfach undefinierten Begriff „Volatilität“ konkretisieren (Kapitel 2).
- Dann wollen wir sehen, wie man Volatilität messen und prognostizieren kann (Kapitel 3).
- Wir prüfen, welche Gestaltungsoptionen die Unternehmensführung in einem volatilen Umfeld hat (Kapitel 4)
- Wir erarbeiten eine Systematik zum Controlling der Volatilität (Kapitel 5).
- Schließlich stellen wir ein Set von Gestaltungsempfehlungen für die praktische Controllerarbeit zusammen (Kapitel 6).

## Die Bedeutung der Früherkennung im volatilen Umfeld | Volatilitätsindikatoren identifizieren

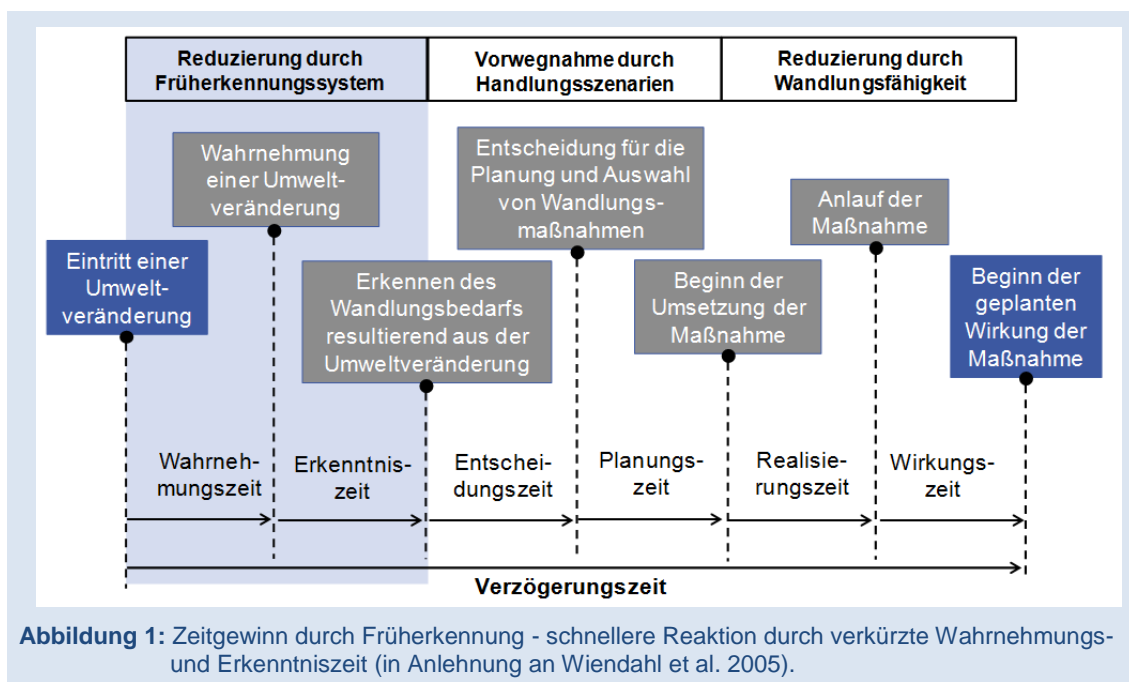
Ziel der Beschäftigung mit Volatilität ist es, Informationen zu erhalten, welche das Management bei der Unternehmensführung unterstützen und die Grundlage von Entscheidungen verbessern. Vor allem in volatilen Zeiten sind Informationen über zukünftige Entwicklungen besonders wichtig. Sind Unternehmen von starken Umweltveränderungen betroffen, werden Chancen und Risiken oftmals zu spät erkannt bzw. Reaktionen auf wahrgenommene Ereignisse dauern länger.

Eine Möglichkeit auf diese Gefahr zu reagieren liegt in der Implementierung eines Früherkennungssystems. Dieses soll Unternehmen unterstützen, potentielle oder bereits eingetretene Gefahren und auch Chancen rechtzeitig zu erkennen, um

geeignete Maßnahmen als Reaktion einleiten zu können.

Der Effekt einer Früherkennung ist in Abbildung 1 dargestellt. Werden Umweltveränderungen früher wahrgenommen und darauf aufbauend ein Handlungsbedarf erkannt, kann die Reaktionszeit des Unternehmens verkürzt werden.

Eine Möglichkeit der Früherkennung bieten Frühindikatoren. Diese geben Hinweise auf zukünftige Entwicklungen sowie Veränderungen im Unternehmen und der Unternehmensumwelt, indem diese die Entwicklung eines zu beobachtenden Phänomens vorlaufend anzeigen.



Ein Beispiel ist die Zusage von Hypotheken, welche der Entwicklung des Wohnungsbaus zehn Monaten vorläuft.

Die besondere Schwierigkeit der Früherkennung mit Hilfe von Indikatoren liegt darin, solche mit guten Früherkennungseigenschaften zu identifizieren.

In einem ersten Schritt müssen auf Basis theoretischer Überlegungen das Phänomen und dessen spezifischer Zusammenhang aufgezeigt und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Zur Ableitung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren können zum Beispiel Vernetzungsanalysen eingesetzt werden.

Bei diesem Schritt sollten immer auch schwache Signale, im Sinne von Meinungsäußerungen relevanter Schlüsselpersonen integriert werden. Der Grundgedanke ist der, dass Verän-

derungen und Umbrüche immer von Menschen ausgehen, die sich dementsprechend in der Öffentlichkeit zu Wort melden.

In einem zweiten Schritt müssen mögliche identifizierte Indikatoren auf ihre Tauglichkeit überprüft werden. Mathematisch exakt ist dies mit der Hilfe von Methoden der Zeitreihenanalyse möglich. Volatilität auf ein Vielfaches der Folgen externer Volatilität. Grundgedanke hierbei ist die Schätzung der Kreuzkorrelation zwischen der Zeitreihe des Indikators und der des zu beobachtenden Parameters. Diese misst den Zusammenhang zwischen den Werten zweier Zeitreihen für verschiedene Zeitverschiebungen

Könnten auf diese Weise unternehmensspezifische Volatilitätsindikatoren identifiziert werden, müssen diese in die Systeme der Unternehmenssteuerung integriert werden.

## Unternehmenssteuerung im volatilen Umfeld | Triple-A Controlling umsetzen

Ein geeigneter Rahmen, um den Anforderungen der Volatilität an die Unternehmenssteuerung gerecht zu werden, ist die Einführung eines „Management Control Systems“ (MCS). Ein MCS dient als Instrument der Unternehmens-Steuerung zur Implementierung der Strategie eines Unternehmens und erweitert die klassische Unternehmenssteuerung (Management Controls) um organisatorische, kulturelle und personelle Aspekte.

Die alleinige Einführung eines MCS ist nicht ausreichend für ein Controlling in einem volatilen Umfeld. Aufgrund der veränderten Anforderungen und Informationsbedarfe sind neue bzw. weiterentwickelte Controlling-Tools vonnöten. Das Controlling muss sich an den drei Schlüsselfähigkeiten, den Triple A orientieren (vgl. Losbichler 2012):

- **„Agility“** bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf kurzfristige Marktschwankungen einzustellen.
- **„Adaptability“** ist die Reaktionsfähigkeit, sich rechtzeitig an strukturelle Marktänderungen anzupassen.
- **„Alignment“** umfasst die Fähigkeit zur zielgerichteten Ausrichtung und Koordination globaler, dezentraler Unternehmensstrukturen.

**Erweiterung bestehender und Einführung neuer Prozesse und Instrumente in der Unternehmenssteuerung**

Management Controls sind die klassischen Steuerungssysteme, die sich grob in Planung und Performance Measurement inkl. Reporting unterteilen lassen.

Die volatilitätsbedingten häufigen Veränderungen der Rahmenbedingungen erfordern eine Vereinfachung der Planung. Es sollte weniger Aufwand in einen hohen Detaillierungsgrad gelegt und der zeitliche Aufwand der Planung reduziert werden. Zudem müssen flexible und dynamische Elemente, wie beispielsweise der Rolling

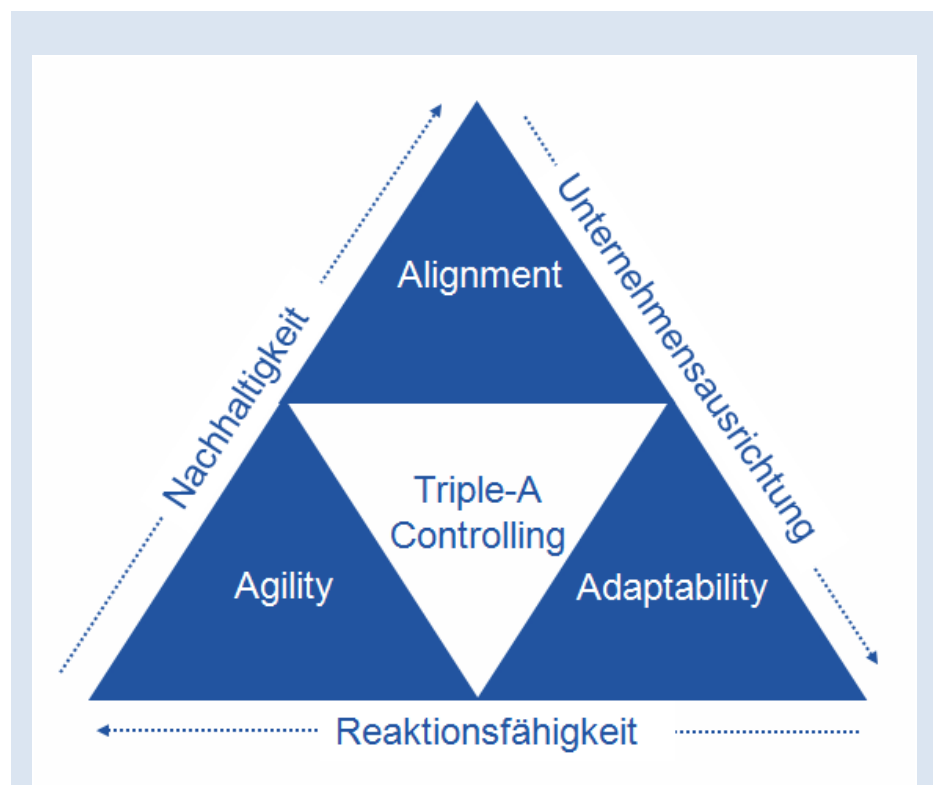


Abbildung 2: Triple-A Controlling.

Forecast, ergänzt werden. Performance Measurement Systeme sind um Volatilitäts-Indikatoren zu erweitern, welche eine Wahrnehmung von Veränderungen frühzeitig ermöglicht. Auch die Integration von Umweltentwicklungen, z.B. über relative Ziele ist erstrebenswert. Das Reporting muss an gestiegene Informationsbedarfe des Managements angepasst werden. Allerdings verändert sich der Bedarf nach Informationen kontinuierlich im volatilen Umfeld, ähnlich den externen Einflüssen. Der Trend geht daher zu einer Verschlankung des Reportings und der Möglichkeit von flexiblen Auswertungen und Ad-Hoc Abfragen des Managements.

#### Organisatorische Anpassungen sind erforderlich

Dadurch ergeben sich für das Controlling neben veränderten Werkzeugen auch modifizierte oder völlig neue Prozesse. Deren Umsetzung ist nur möglich, wenn im gleichen Schritt organisatorische Anpassungen erfolgen. Die Bündelung von

Kompetenzen in Controlling Shared Service Centern führt zu Effizienzsteigerungen in den Standard-Prozessen, welche für neue Prozesse mit gestiegenem Anforderungsprofil eingesetzt werden können.

#### Personelle und kulturelle Controls vervollständigen die Steuerung im volatilen Umfeld

Ein Triple-A Controlling kann nur realisiert werden, wenn sich auch die Mitarbeiter selbst anpassen. Vor allem im Controlling-Bereich ist hier ein Wandel zu beobachten. Controller werden verstärkt als Business Partner des Managements und als Treiber von Veränderungen angesehen. Veränderungen können nur Nutzen stiften, wenn diese von den Mitarbeitern gelebt werden. Hierzu ist eine grundsätzliche Akzeptanz für die Veränderungen von Nöten. Mitarbeiterpartizipation an Entscheidungen über Veränderungen und die Kommunikation mit den Mitarbeitern erzeugen Transparenz für Relevanz und Notwendigkeit dieser; und schaffen dadurch Akzeptanz.

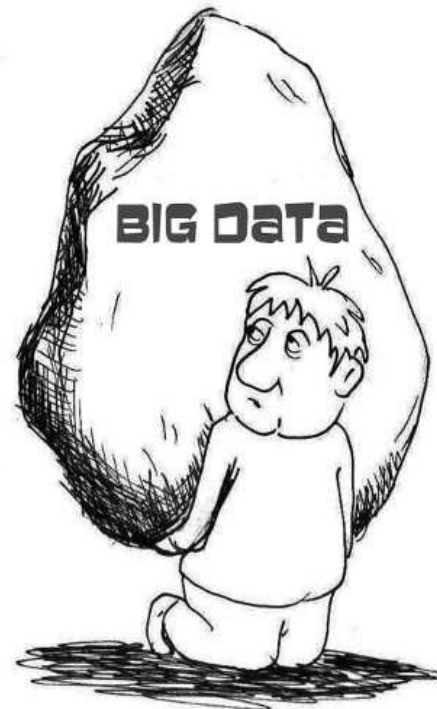
## Big Data und Social Media im Controlling | Das neue Jahresthema der Ideenwerkstatt

**Eine alte Weisheit aus des Deutschen liebstem Kind, dem Fußball sagt: "Nach dem Spiel ist vor dem Spiel!". Auch die Ideenwerkstatt beginnt nach Veröffentlichung des aktuellen Dream-Car Berichts zeitnah mit der Arbeit an einem neuen Thema. Diesmal wird man sich mit den Themen Big Data und Social Media beschäftigen. Die leitende Frage dabei lautet: welche Herausforderungen und Lösungsansätze ergeben sich für den Controller?**

Die neuen technischen Möglichkeiten der Informationstechnologie ermöglichen die Erfassung, Speicherung und Vernetzung von bisher unvorstellbaren Mengen an Informationen. Das "Internet der Dinge" und die „industrielle Revolution 4.0“ sind nur Beispiele hierfür.

Es gilt nun auszuloten, vor welche Herausforderung diese Entwicklung die Controller stellt bzw. - noch wichtiger - welche neuen, erweiterten Möglichkeiten der Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung sich für den Business Partnership ergeben.

Mit diesem Thema wollen wir uns 2013/2014 auseinandersetzen!



#### Literaturhinweise

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

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

#### 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. Dipl.-Sportwiss.  
Andreas Aschenbrücker  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889  
[AAaschenbruecker@ipri-institute.com](mailto:AAaschenbruecker@ipri-institute.com)

**Mitglieder der Ideenwerkstatt:**  
Manfred Blachfellner, ICV  
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG  
Dr. Lars Grünert,  
Trumpf Laser GmbH & Co. KG  
Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
FH Oberösterreich  
Manfred Remmel,  
manfredremmel.strategieconsulting  
Karl-Heinz Steinke,  
Deutsche Lufthansa AG  
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,  
WHU - Otto Beisheim  
School of Management

**Internationaler Controller Verein eV**  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68  
82116 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)