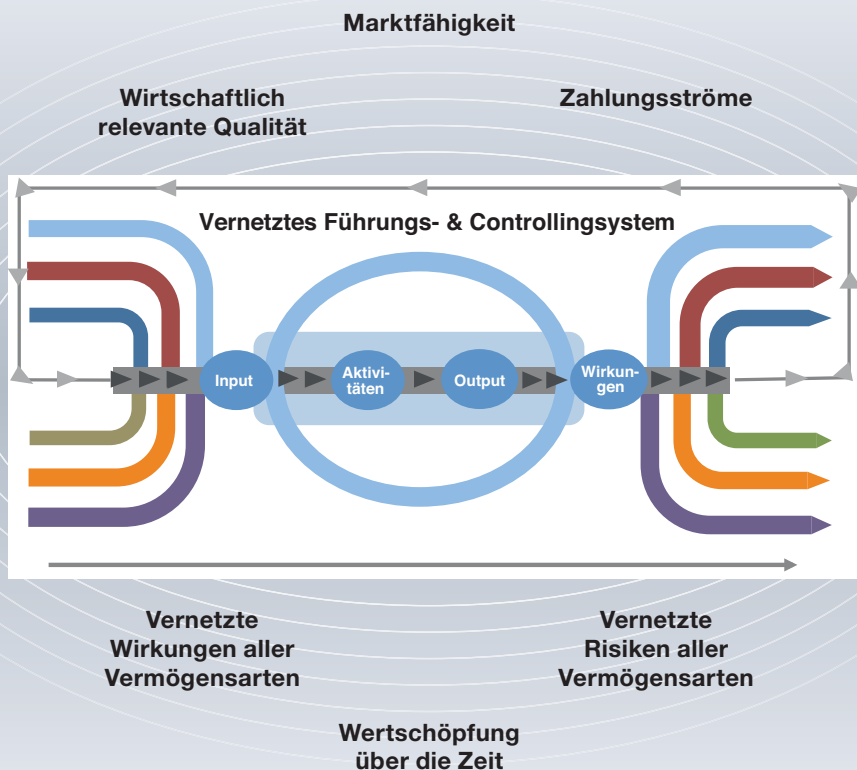


# Moderne Wertorientierung

Vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“



Internationaler Controller Verein (Hrsg.)

## **Moderne Wertorientierung**

Vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“

Haufe Gruppe  
Freiburg • München

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-648-07068-0

Bestell-Nr. 01401-0028

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

### ANSCHRIFT

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg  
Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990  
E-Mail: [online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)  
Internet: <http://www.haufe.de>

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557;  
Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl,  
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

USt-IdNr. DE812398835

### REDAKTION

Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann (v. i. S. d. P.)  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

### SCHRIFTLEITUNG

Walter Schmidt, Manfred Blachfellner, Karsten Oehler

Die Angaben entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss am 28.02.2015. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Umschlagsgestaltung: deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, Münchener Str. 45, 82131 Gauting  
Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung der Bücher wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

# Vorwort

Auf Anregung von Andreas Krimpmann (Leiter des Fachkreises IFRS & Controlling) trafen sich im März 2013 die Fachkreise Green Controlling, IFRS & Controlling, Kommunikationscontrolling, Controlling & Qualität sowie Risikomanagement & Controlling in Frankfurt/Main. Sie tauschten ihre unterschiedlichen Sichten und praktischen Erfahrungen über die Beiträge des Controllings zur Wertschöpfung aus.

Im Ergebnis entschlossen sich die Fachkreise, gemeinsame Thesen zum Thema „Moderne Wertorientierung“ zu erarbeiten. Es konstituierte sich ein Redaktionsteam unter der Leitung von Walter Schmidt (Mitglied des ICV-Vorstands); später kam noch der Fachkreis Business Intelligence hinzu. Die beteiligten Fachkreise führten engagierte Diskussionen im Kreis ihrer mehr als 100 Mitglieder. Daraus wurden interessante Anregungen und Hinweise auf Erfahrungen in der Praxis gewonnen, die in die Arbeit der Redaktionsgruppe einfließen. Im Mai 2014 erschien das White Paper „Moderne Wertorientierung – vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“ (Thesen zur Diskussion)“. Es wurde auf der ICV-Website ([www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)) und im Controlling Blog (<http://blog.controllerverein.de/moderne-wertorientierung/>) publiziert und diskutiert.

Aus all den Arbeiten, Anregungen und Hinweisen entstand schließlich der nun vorliegende Leitfaden. Diese gemeinsame Publikation von 6 Fachkreisen ist eine Premiere für den Internationalen Controller Verein. Es ist ein interdisziplinärer Versuch, sich dem Thema „Moderne Wertorientierung“ zu nähern. Mit dem Titel knüpfen wir bewusst an die schon in den 1960er Jahren begonnene Diskussion zur „Political Culture“ an, mit der die aktive Teilhabe der Menschen an den sozialen und wirtschaftlichen Prozessen als Merkmal moderner Gesellschaften ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt wurde. Im Zeitalter von Vernetzung, Globalisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0 ist diese Frage zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Es geht heute nicht mehr darum, ob wir die aktive Teilhabe der Menschen benötigen, sondern wie wir sie am besten gestalten können.

Wir verbinden mit diesem Leitfaden die Hoffnung, den Diskussionen zur praktischen Gestaltung Moderner Wertorientierung einen anregenden Impuls zu geben. Über eine Resonanz von Ihnen – den Leserinnen und Lesern – würden wir uns freuen.

Eine Publikation dieser Art hat viele Mütter und Väter – der an den kritischen Diskussionen beteiligte Kreis war wesentlich größer als die Redaktionsgruppe. Ihnen allen gebührt unser Dank. Wir danken auch

der Chefredaktion der ICV-Schriftenreihe und Haufe für ihre Unterstützung.

Nun liegt die Schrift in Ihren Händen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Walter Schmidt (im Namen der Autoren)

# Die Autoren

## **Frank Ahlrichs**

ist seit über 25 Jahren Controller in verschiedenen Funktionen, rd. 12 Jahre in Linienverantwortung in leitender Funktion, teils in diversen Projekten. Er ist u. a. geschäftsführender Gesellschafter der konsequent. Management Services GmbH, die Interimsmanagement und Beratung in den Fachgebieten Controlling, Prozessmanagement und Innovationsmanagement anbietet. Er ist Leiter des Fachkreises Controlling & Qualität des ICV. Frank Ahlrichs ist Autor und Co-Autor mehrerer Fachbücher zum Controlling und Prozessmanagement.

## **Roland Bardy**

Jahrgang 1942 (Dipl.-Kfm., Wien 1968; Dr. rer. pol., Heidelberg 1974) hat etwa 30 Jahre in der BASF-Gruppe gearbeitet und wurde im In- und Ausland für verschiedene Aufgaben von Controlling und Finanzen eingesetzt. Seit seinem Ausscheiden aus der BASF arbeitet er seit 1999 als Management-Trainer; er erhielt Lehraufträge in den USA, Deutschland, Österreich und der Schweiz. Mit Wertorientierung, nachhaltiger Entwicklung und Social Responsibility befasst er sich unter anderem intensiv durch ehrenamtliches Engagement beim Wittenberg-Zentrum für Global Ethik ([www.wcge.org](http://www.wcge.org)). Er ist Mitglied des Fachkreises Controlling & Qualität des ICV.

## **Manfred Blachfellner**

ist als ehemaliger Gründer Mitglied des Kernteams der Ideenwerkstatt des ICV. Er war mehr als 30 Jahre Controller, vom mittelständischen Unternehmen bis zum Beteiligungsmanagement in der Industrieholding mit Kapitalmarkterfahrung. Aktuell begleitet er Unternehmen beim Wandel zu Nachhaltigkeit, ist an der Weiterentwicklung der Gemeinwohl-Bilanz beteiligt und pflegt den weltweiten Erfahrungsaustausch mit Vertretern der Systemwissenschaft über das Bertalanffy Center in Wien.

## **Sebastian Berlin**

verantwortet als Mitglied der Institutsleitung den Forschungsschwerpunkt „Controlling & Nachhaltigkeit“ des International Performance Research Institute (IPRI) in Stuttgart. Im Mittelpunkt seiner Forschungs- und Beratungsprojekte stehen insbesondere die nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenssteuerung in mittelständischen Unternehmen und innovative Methoden des Green Controlling. Er ist Leiter des Fachkreises Green Controlling des ICV.

### **Rainer Kalwait**

hatte diverse Controlling- und Leitungsfunktionen in internationalen Unternehmen inne und war von 1983 bis 2008 Professor für BWL und Internationales Management an der Hochschule Coburg. Prof. Dr. Rainer Kalwait hatte Lehraufträge und Gastprofessuren an ausländischen Universitäten und ist Mitherausgeber und Beirat von wiss. Zeitschriften und Vereinigungen. Er hat Erfahrung in zahlreichen Forschungs- und Beratungsprojekten zum Controlling, Risiko- und Internationalem Management, ist Mitglied in Aufsichtsgremien von Unternehmen und Vorstand der Risk Management Association e.V. in München sowie Leiter des Fachkreises Controlling & Risikomanagement des ICV.

### **Thorsten Kempe**

ist seit 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer/Steuerberater bei Deloitte tätig. Neben der Prüfung und Beratung mittelständischer Unternehmen ist er mit Prüfungsaufgaben für die öffentliche Hand – vornehmlich Mittelverwendungskontrollen im Umfeld europäischer Mittel – betraut. Er ist Mitglied des Fachkreises Controlling & IFRS des ICV.

### **Andreas Krimpmann**

ist Certified Public Accountant und Inhaber der Krimpmann MBA-CPA Unternehmensberatung & Wirtschaftsprüfung. Er lehrt an Berliner Hochschulen und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Themen rund um Konzerne und die internationalen Rechnungslegung. Er ist Leiter des Fachkreises Controlling & IFRS des ICV und Leiter des IFRS Practise Committees bei der German CPA Society.

### **Peter Lorson**

hat an der Universität Rostock die Professur für ABWL: Unternehmensrechnung und Controlling sowie die Geschäftsführung im Direktorium des Instituts für Bankrecht und Bankwirtschaft e.V. inne. Weiterhin bestehen Mitgliedschaften in den wissenschaftlichen Kommissionen „Rechnungswesen“ und „öffentliche BWL“ im Verband der Hochschul-lehrer für Betriebswirtschaft e.V., im Arbeitskreis „Integrated Reporting“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. sowie im Fachkreis Controlling & IFRS des ICV. Aktuelle Forschungsobjekte sind Unternehmen und Gebietskörperschaften mit Fokus auf Finanzberichterstattung, nachhaltige Steuerung/Effizienzmessung sowie Integrated Reporting.

### **Stefan Müller**

ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg und Mitglied im Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbachgesellschaft e.V., Verfasser zahlreicher Publikationen, Mitherausgeber des Handbuches der Bilanzierung, des Haufe-HGB-Kom-

mentars und der Handbücher Integrated Reporting und Lageberichterstattung. Er ist Leiter des Fachbeirats ControllingWiki des ICV und Mitglied des Fachkreises Controlling & IFRS des ICV.

### **Karsten Oehler**

verantwortet den Lösungsbereich Corporate Performance Management bei der pmOne AG in Unterschleißheim. Er ist zudem Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Provdadis School of International Management and Technology. Im ICV ist er Mitglied im Fachbeirat ControllingWiki und der Fachkreise Controlling & Risikomanagement sowie Business Intelligence. Er hat mehrere Bücher über IT-gestütztes Rechnungswesen und Business Intelligence sowie mehr als 140 Fachaufsätze über Themen zur IT-Unterstützung des Managements veröffentlicht und referiert regelmäßig auf Kongressen und Seminaren.

### **Walter Schmidt**

ist Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin. Sein Fokus liegt auf der Moderation und Begleitung von Strategieprozessen. Gemeinsam mit Herwig Friedag ist er Autor mehrerer Bestseller (u.a. Balanced Scorecard – einfach konsequent, TaschenGuide Balanced Scorecard, My Balanced Scorecard, Kooperation). Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein (ICV) und Mitglied im Fachbeirat des Controlling-Beraters.

### **Karl-Heinz Steinke**

ist Mitglied des Vorstandes im ICV. Von 2001 bis 2013 leitete er das Konzern-Controlling bei der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt/Main.

### **Reimer Stobbe**

ist seit 2004 aktiv an der Entwicklung von Branchenstandards im AK „Wertschöpfung durch Kommunikation“ der Deutschen PR Gesellschaft (DPRG) und seit 2006 als Leiter des Fachkreises Kommunikationscontrolling im Internationalen Controller Verein beteiligt. Als Historiker und diplomierter Controller (Controller Akademie) hat Dr. Reimer Stobbe in 20 Jahren in unterschiedlichen Funktionen zahlreiche Projekte in der Unternehmenskommunikation und dem Kommunikationscontrolling von Unternehmen der Finanzbranche durchgeführt. Er ist heute bei Munich Re für strategische Marketingkommunikation zuständig. Er ist außerdem Autor zahlreicher Beiträge zu den Themen Unternehmenskommunikation und Kommunikationscontrolling in Fachbüchern und der Fachpresse.



**Christopher Storck**

ist Professor für Strategie und Kommunikationsmanagement an der Quadriga Hochschule Berlin und Managing Director von HERING SCHUPPENER Consulting, Strategieberatung für Kommunikation in Düsseldorf. Er moderiert stakeholder-orientierte Strategieprozesse und bildet MBA-Studierende darin aus. Er gehört den wissenschaftlichen Beiräten des Bundesverbands deutscher Pressesprecher und des Berufsverbands der Compliance Manager an. Er ist Mitglied des Fachkreises Kommunikationscontrolling des ICV.

**Rainer Vieregge**

ist seit über 30 Jahren in leitender Funktion im Qualitätsmanagement in Linienfunktion wie auch in der Beratung tätig. Die aktive Arbeit in DGQ und ICV führte zur Gründung des gemeinsamen Fachkreises „Controlling und Qualität“, dessen Leitung er 10 Jahre innehatte. Seine Beratungsschwerpunkte sind heute technisches Risikomanagement, Compliance sowie Systemmanagement.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Warum braucht das Controlling eine „Moderne Wertorientierung“?</b> .....	<b>15</b>
1.1	Herausforderungen .....	15
1.1.1	Interne und externe Vernetzung .....	17
1.1.2	Internationalisierung und Globalisierung .....	18
1.1.3	Digitalisierung .....	19
1.1.4	Nachhaltigkeit .....	20
1.1.5	Risikobewusstsein .....	26
1.1.6	Integriertes Reporting .....	27
1.1.7	Vorschlag zur Systematik der Vermögensarten .....	34
1.1.8	Effizienz der Wertorientierung .....	35
1.2	Welche Antworten gibt die „Moderne Wertorientierung“? ....	37
<b>2</b>	<b>Was sind die Grundlagen für „Moderne Wertorientierung“? ..</b>	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>Was kennzeichnet die Elemente Moderner Wertorientierung?</b> .....	<b>47</b>
3.1	Management der Marktfähigkeit .....	47
3.1.1	Typische Fallen bei Nichtbeachtung .....	48
3.1.2	Aufgaben des Controllerservices beim Management der Marktfähigkeit .....	50
3.1.3	Transformation von Produkten und Leistungen in Güter .....	50
3.1.4	Steuerung der Abhängigkeit von Preis und Absatz .....	59
3.1.5	Paradigmenwechsel zu „erlaubten“ Kosten .....	61
3.1.6	Proaktive Effizienz- und Produktivitätssteuerung .....	62
3.1.7	Fazit .....	64
3.2	Management wirtschaftlich relevanter Qualität des Guts .....	64
3.2.1	7 Faktoren wirtschaftlich relevanter Qualität .....	65
3.2.2	Typische Fallen bei Nichtbeachtung .....	70
3.2.3	Aufgaben von Controller-Service und Qualitätsmanagement bei der Gestaltung wirtschaftlich relevanter Qualität .....	72
3.2.4	Entwicklung wirtschaftlicher Exzellenz .....	73
3.2.5	Gewährleistung dynamischer Werthaltigkeit der Produkte und Leistungen .....	74
3.2.6	Unterstützung eines integrativen Führungsstils .....	77
3.2.7	Gestaltung exzellenter Prozesse .....	84
3.2.8	Wahrung einer konstruktiven Spannung zwischen Stabilität und Flexibilität in der Prozessführung .....	87
3.2.9	Angemessene Nutzung normenbasierter Systeme .....	89
3.2.10	Durchsetzung eines integrierten Management-Reviews .....	92

3.2.11	Fazit .....	92
3.3	Management der Zahlungsströme .....	93
3.3.1	Abbildung der Zahlungsströme .....	93
3.3.2	Chancen und Risiken .....	98
3.3.3	Entstehung der Zahlungsströme .....	99
3.3.4	Verwendung der Zahlungsströme .....	100
3.3.5	Steuerrelevante Kontierung der Einkommen .....	103
3.3.6	Projektion der erforderlichen Zahlungsströme zur Umsetzung der Strategie .....	104
3.3.7	Fazit .....	105
3.4	Management der Wirkungen aller Vermögensarten .....	106
3.4.1	Ziele für die Werthaltigkeit (Outflow) .....	109
3.4.2	Ziele für Verhalten & Einstellung (indirekter Outcome) .....	110
3.4.3	Ziele für Wahrnehmung & Wissen (direkter Outcome) .....	112
3.4.4	Ziele für die Vermittlung (externer Output) .....	112
3.4.5	Ziele für die Produktion (direkter Output) .....	113
3.4.6	Ziele für Ressourcen und Mitarbeiter (Input) .....	114
3.4.7	Planung von Ressourcen und Mitarbeitern (Input) .....	115
3.4.8	Planung der Produktion (direkter Output) .....	115
3.4.9	Planung der Vermittlung (externer Output) .....	115
3.4.10	Planung von Wahrnehmung & Wissen (direkter Outcome) ...	116
3.4.11	Planung von Verhalten und Einstellung (indirekter Outcome) ...	117
3.4.12	Planung der Werthaltigkeit (Outflow) .....	118
3.4.13	Werthaltigkeit als Kennzahl .....	118
3.4.14	Werthaltigkeit und Geschäftsmodell .....	120
3.4.15	Werthaltigkeit und Vermögensarten .....	122
3.4.16	Finanzielles Vermögen .....	122
3.4.17	Produziertes Vermögen .....	123
3.4.18	Intellektuelles Vermögen .....	126
3.4.19	Humanvermögen .....	130
3.4.20	Soziales und Beziehungsvermögen .....	132
3.4.21	Natürliches Vermögen .....	135
3.4.22	Fazit .....	138
3.5	Management der vernetzten Risiken aller Vermögensarten ...	139
3.5.1	Risiken und Ziele .....	140
3.5.2	Management der Risiken .....	142
3.5.3	Paradigmenwechsel in der Abweichungsanalyse .....	145
3.5.4	Risikomanagement und Geschäftsmodell .....	146
3.5.5	Risikomanagement und Vermögensarten .....	148
3.5.6	Risiken im Finanziellen Vermögen .....	149
3.5.7	Risiken im Produzierten Vermögen .....	149
3.5.8	Risiken im Intellektuellen Vermögen .....	150
3.5.9	Risiken im Humanvermögen .....	151

3.5.10	Risiken im Sozialen und Beziehungsvermögen .....	153
3.5.11	Risiken im Natürlichen Vermögen .....	153
3.5.12	Fazit .....	154
3.6	Management der Wertschöpfung über die Zeit .....	154
3.6.1	Abbildung der Wertschöpfung/Wertschaffung .....	155
3.6.2	Mehrspaltenabschluss .....	156
3.6.3	Liquidität .....	157
3.6.4	Ausschüttung .....	158
3.6.5	Information (Jahresabschluss) .....	158
3.6.6	Potenziale .....	159
3.6.7	Anbindung der Potenziale an Unternehmensabbildungen .....	160
3.6.8	Bewertung von Potenzialen über die Identifikation von Erfolgsfaktoren .....	161
3.6.9	Zuordnungen .....	164
3.6.10	Beispiele für das Management der Wertschöpfung über die Zeit .....	164
3.6.11	Fazit .....	165
3.7	Vernetztes Führungs- und Controllingsystem .....	166
3.7.1	Business Partner .....	169
3.7.2	Innovator von Geschäftsmodellen .....	170
3.7.3	Treiber von Veränderungen .....	172
4	Fazit und weitere Aktivitäten .....	175
5	Glossar .....	177
6	Literaturverzeichnis .....	182
7	Abbildungsverzeichnis .....	187



# Geleitwort

Mit dem Thema „Moderne Wertorientierung“ greifen die Fachkreise des ICV das aktuelle Thema des Wandels in der wirtschaftlichen Führungskultur auf, die in der Folge von Veränderungen in der Praxis eingeleitet worden sind. So wie sich die traditionelle Gütererzeugung allmählich zur „Industrie 4.0“ verändert, beginnt auch für die betriebswirtschaftliche Führungsaufgabe der Zielsetzung, Planung und Steuerung der Übergang zum „Controlling 4.0“.

Diese Entwicklung findet seit Anfang der 1970er Jahre statt.

- Es begann mit Controlling 1.0 – der Erfolgssicherung und Kostenrechnung: Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, Grenzkosten und Deckungsbeiträge sowie Management-Erfolgsrechnung waren die prägenden Kategorien der „ersten Stunde“.
- Es folgte Controlling 2.0 – die Koordination der Führungssysteme: Systematisierung der Planung und Steuerung, einheitliche Informationssysteme, Einbeziehung vieler Teilbereiche wie Vertrieb, Produktion oder Forschung & Entwicklung kamen als Controllinggebiete hinzu.
- Dann kam Controlling 3.0 – die Rationalitätssicherung im gesamten Unternehmen: das Controlling entwickelte sich zu einer Teamarbeit von Controllerservice und Managern, die zunehmend alle Bereiche wirtschaftlicher Tätigkeit einbezieht.
- Und schließlich Controlling 4.0 – die datenbasierte Partnerschaft von Führungskräften und Controllern, die gemeinsam an vernetzten, wettbewerbsfähigen Geschäftsmodellen arbeiten und die Menschen in allen Ebenen in diese Prozesse einbeziehen.

Der Internationale Controller Verein begleitet den Wandel im Controlling seit 40 Jahren. Im ICV verbinden führende Praktiker, Berater und Wissenschaftler neueste Forschungsergebnisse mit praktischer Erfahrung. Ziel ist der Erfahrungsaustausch und das Erarbeiten neuer, praxisgerechter Controllinglösungen zu aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen. Wir unterscheiden dabei bewusst zwischen kurzlebigen Managementmethoden und echten Herausforderungen in der Praxis. Das Leitziel seiner Controllingphilosophie ist dabei ein ökonomisch nachhaltiger Erfolg.

Dieser Herausforderung stellt sich der nun vorliegende Leitfaden „Moderne Wertorientierung“. Als Vorsitzender des ICV möchte ich mich bei den Mitgliedern aller beteiligten Fachkreise und insbesondere bei den Autoren sowie der Schriftleitung für die dafür geleistete Arbeit sehr herzlich bedanken.

Siegfried Gänßlen

Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins

# 1 Warum braucht das Controlling eine „Moderne Wertorientierung“?

## 1.1 Herausforderungen

Im Jahre 2001 veröffentlichte der Internationale Controller Verein (ICV) ein Statement zum Thema „Wertorientierte Unternehmensführung“. Es war ganz im Sinne der Zeit auf den Shareholder Value ausgerichtet: „Ziel einer wertorientierten Unternehmensführung ist es, den Unternehmenswert, den Wert einzelner Geschäftsbereiche oder strategischer Geschäftsfelder nachhaltig zu steigern. Dabei ist der Unternehmenswert der Wert, der Fremd- und Eigenkapitalgebern zu einem Zeitpunkt zusteht. Der Eigentümerwert – der Unternehmenswert abzüglich des den Fremdkapitalgebern zustehenden Wertes – heißt auch ‚Shareholder Value‘. Im Sinne dieses Statements umfasst der Unternehmenswert alle materiellen und immateriellen Werte, die in ihrer Summe und ihrem Zusammenwirken den Unternehmenswert bilden“.<sup>1</sup>

Anknüpfen an das ICV-Statement von 2001

Parallel dazu gab es allerdings eine seit mehr als 35 Jahre zuvor eröffnete Diskussion zur „Political Culture“, die den Begriff „Wertorientierung“ im Sinne der Teilhabe der Menschen an der Gestaltung ihres Lebens – auch ihres Arbeitslebens – bereits geprägt hatte. Insofern war der kapitalmarktbezogene Ansatz des „Shareholder Value“ eine andere Ausrichtung und die deutsche Bezeichnung „Wertorientierung“ unglücklich gewählt. Gemeint ist „Unternehmenswertorientierung“. Mit dem Terminus „Moderne Wertorientierung“ wollen die Autoren bewusst an den Gedanken der Teilhabe anknüpfen. Im 2. Kapitel werden wir etwas näher darauf eingehen.

Wertorientierung seit mehr als 50 Jahren in der Diskussion

Neben dieser unglücklichen Übersetzung haben die praktischen Erfahrungen mit 30 Jahren Shareholder-Value-Ansatz auch erhebliche inhaltliche Schwächen offengelegt. Am Finanzmarkt drückt sich die Ansicht der Marktteilnehmer über den Wert der dort gehandelten Unternehmen im Kurs der Anteilsscheine aus. Die Interessen anderer Stakeholder werden nicht explizit berücksichtigt, sondern sollen über Marktmechanismen einbezogen werden. Das reicht aber unseres Erachtens nicht mehr aus, um den neuen Herausforderungen und Erfahrungen wertorientierter Unternehmenssteuerung zu genügen.

Schwächen des Shareholder-Value-Ansatzes

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben außerdem gezeigt, dass ein konsequent umgesetztes Shareholder-Value-Denken zur Fehlsteuerung führen kann. Die Shareholder-Value-Diskussion gibt keine Antworten auf den Unternehmenszweck. Deutlich wurde dies anhand der Rolle vieler Banken in der Finanzkrise: dem Zweck des möglichst reibungs-

---

<sup>1</sup> Biel/Blachfellner/Breuer/Meissner, 2001, S. 3.



losen Versorgens der Marktteilnehmer mit liquiden Mitteln stehen Spekulationstransaktionen entgegen, die aus Shareholder-Value-Sicht sinnvoll erscheinen, aber schließlich fast zum Zusammenbruch ganzer Volkswirtschaften geführt haben.

Auch gelingt es nicht, die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen der Umwelt und den Unternehmen transparent zu machen. Die Abbildung der Unternehmung in der Umwelt über den Einbezug und die Bewertung von externen Effekten ist nicht ausreichend.

Daneben sind auch methodische Probleme bei den üblichen Ansätzen zu sehen: Neben den Kriterien für die Veräußerung von Geschäftsanteilen (der Realisierung ihres Wertes durch Kauf und Verkauf) benötigen wir auch Kriterien für die interne Bewertung von Geschäftsanteilen, die im Eigentum gehalten, also nicht veräußert werden (Werthaltigkeit). „Die relativ (zu) geringe Bedeutung interner Risikoanalysen z.B. bei der Bewertung von Strategien oder Investitionen resultiert daher, dass entgegen dem empirischen Forschungsstand bei einer ‚wertorientierten‘ Unternehmenssteuerung noch immer historische Aktienrenditeschwankungen (Beta Faktor) – und nicht aggregierte Ertragsrisiken – Grundlage für die Berechnung von Renditeanforderungen (Kapitalkosten) sind (Verwechslung von kapitalmarkt- und wertorientierter Unternehmensführung)“.<sup>2</sup>

Die Kritik der einseitigen Ausrichtung am kapitalmarktbezogenen Unternehmenswert begleitet den Shareholder-Value-Ansatz von Anfang an. Konsequenterweise sind zahlreiche Erweiterungen vorgeschlagen worden. So ist es beispielsweise leicht möglich, die jeweilige Spitzenkennzahl soweit aufzugliedern, dass man auch nicht finanzielle Größen als Steuerungsindikatoren einbeziehen kann. Ebenfalls sind Vorschläge zur Risikoadjustierung gemacht worden. Dies ändert aber nichts daran, dass alle Unternehmenshandlungen auf eine Spitzenkennzahl ausgerichtet werden, die sich an den finanziellen Vorteilen der Anteilseigner orientiert. Deshalb haben sich viele Unternehmen inzwischen vom Shareholder Value abgewandt und den Fragen von Langfristigkeit, Nachhaltigkeit und der Balance von Stakeholder-Interessen zugewandt.

Moderne Wertorientierung als Folge von 7 Trends

Entscheidend für die Intention, eine „Moderne Wertorientierung“ zu entwickeln, sind jedoch vor allem 7 Trends, die um die Jahrtausendwende zwar schon absehbar waren, aber erst in den letzten Jahren eine evidente erfolgskritische Relevanz erreicht haben (s. Abb. 1).

---

<sup>2</sup> Gleißner, 2015, S. 100.

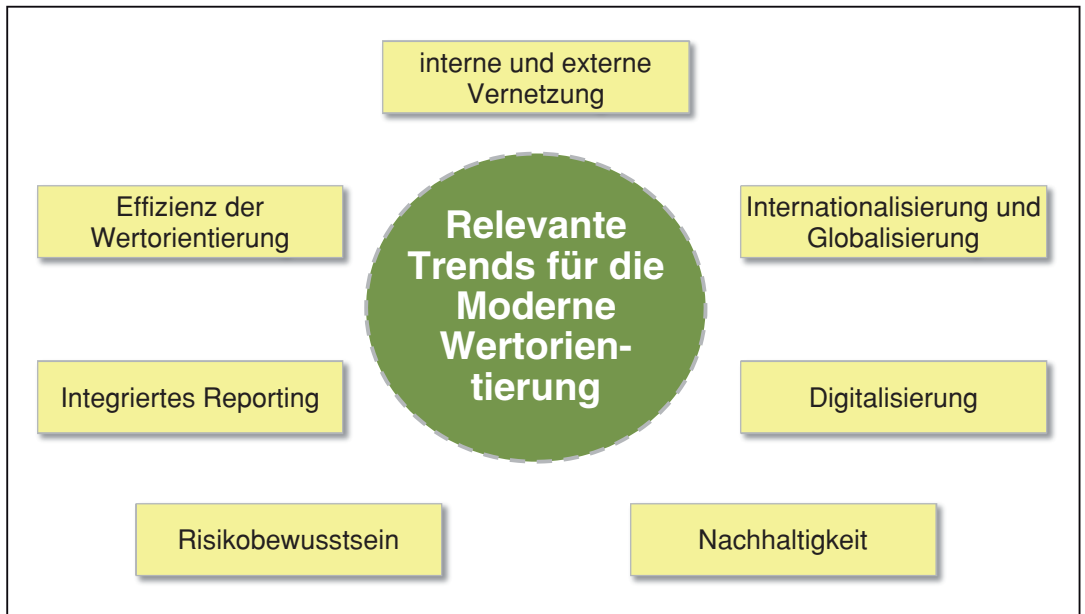


Abb. 1: Relevante Trends

### 1.1.1 Interne und externe Vernetzung

Die enorm zunehmende interne und externe Vernetzung fast aller wertschöpfenden Prozesse hat dazu geführt, dass es heute weniger darauf ankommt, die Potenziale eines Unternehmens als „Wertobjekte“ für die Anteilseigner zu berechnen, als vor allem die aktive Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung zu gestalten.

Aktive Teilhabe der Menschen gestalten

In vernetzten Strukturen verschieben sich die traditionellen Formen von Zugehörigkeit und Ausgrenzung. Die klaren Linien hierarchisch strukturierter Unternehmen und Organisationen lösen sich auf. Täglich stehen die Menschen vor Fragen, die sie eigenständig entscheiden und lösen müssen.

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist essentiell. Sie gehört zur „Natur des Menschen“.<sup>3</sup> Ein Engagement für die Gruppe kann nur von Menschen erwartet werden, die sich zugehörig fühlen. Ausgrenzung hingegen führt zu innerer Emigration, zu Krankheiten und im Extremfall zu erbitterter Feindschaft. Unklare Fragen von Zugehörigkeit und Ausgrenzung können daher jede Führungsarbeit – auch das Controlling – paralysieren.

Das verändert die Anforderungen an Führungskräfte. Sie müssen auch unter den veränderten Bedingungen vernetzter Strukturen eine klare

<sup>3</sup> Vgl. Wilson, 2014, S. 75 ff.

Ausrichtung und Orientierung geben. Dazu benötigt sie zwar weiterhin Zahlen. Sie müssen aber vor allem den Menschen Raum geben für eigenverantwortliches Handeln. Führungskräfte sind daher eher auf einen Dialog für die Umsetzung von Lösungen angewiesen als auf Vorgaben im Detail und Schuldzuweisungen bei Abweichungen. Sie sollen mit wenigen Zielen führen und benötigen Kennzahlen, die konstruktive „Gesprächsanlässe“ bieten, Probleme bei der Zielerreichung aufzeigen und bei der Erarbeitung von Lösungen helfen.

Darauf basiert zwar im Grundsatz auch der klassische wertorientierte Ansatz, aber der vorrangig kapitalmarktorientierte Blick muss erweitert werden auf die Perspektiven und das Verständnis aller relevanten Stakeholder und die damit verbundenen internen wie externen Ertragschancen und -risiken. Es gilt also, neben den Eigentümerinteressen deutlich mehr Aspekte zu berücksichtigen.

Dieser erweiterte Blick ist heute in der Praxis bereits weit verbreitet und bildet in vielen Unternehmen auch die Grundlage für die Vereinbarung von Zielen sowie der daran geknüpften variablen Entlohnungsbestandteile.

Berechnungsmethoden wie der Discounted Cashflow (DCF) oder der Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>) werden damit weder überflüssig noch obsolet. Sie werden auf eine neue Grundlage und in eine gleichberechtigte Reihe mit anderen Zielen gestellt. Der „Shareholder Approach“<sup>4</sup> wird zunehmend vom „Stakeholder Approach“<sup>5</sup> abgelöst.

### 1.1.2 Internationalisierung und Globalisierung

Dynamische  
Balance des  
Miteinanders  
wahren

Die Vernetzung erweitert sich in zunehmendem Maße auf die Internationalisierung und Globalisierung der unternehmerischen Aktivitäten, ohne die eine erfolgreiche Positionierung immer weniger möglich wird, sobald die Geschäfte ein kritisches Volumen übersteigen. Dabei geht es meist im 1. Schritt um die Exporttätigkeit und deren Unterstützung (Internationalisierung) und in einem 2. Schritt um die Integration internationaler Märkte in die gesamte Wertschöpfung (Globalisierung). Beide Prozesse erfordern die Wahrung einer dynamischen Balance zwischen dem gleichberechtigten Miteinander verschiedener Kulturen und den Anforderungen einheitlicher Unternehmensführung.

Auch aus diesem Grunde spielt in der heutigen Unternehmenspraxis die differenzierte Beachtung der unterschiedlichen Perspektiven aller relevanten Stakeholder eine wesentlich größere Rolle als noch vor 10 Jahren.

---

<sup>4</sup> Der Shareholder-Value-Ansatz geht auf das im Jahr 1986 veröffentlichte Buch „Creating Shareholder Value“ von Alfred Rappaport zurück; vgl. auch Rappaport, 1999.

<sup>5</sup> Der Stakeholder-Ansatz geht zurück auf das 1984 von Edward Freeman veröffentlichte Buch „Strategic Management. A Stakeholder Approach“; vgl. Freeman, 1984.

„One size fits all“ hat seine Gültigkeit weitgehend verloren. Im Controlling werden zunehmend einheitliche Datensysteme mit deutlich differenzierten Führungsansätzen vor Ort verbunden, um dieser Entwicklung gerecht zu werden.

### 1.1.3 Digitalisierung

Die weltweite Vernetzung der Menschen führt zu einer digitalen Umwälzung, die alle Lebensbereiche berührt; als Stichworte mögen „Smart Home“, „Internet der Dinge“ oder „Industrie 4.0“ genügen. Diese Umwälzungen beruhen auf einer bereits heute in ihren Umrissen erkennbaren neuen Basistechnologie<sup>6</sup> – die anspruchsvolle Analyse großer strukturierter und unstrukturierter Datenmengen – das „Big Data Management“.<sup>7</sup> Es ermöglicht

Digitale  
Umwälzung aller  
Lebensbereiche

1. die Verknüpfung sowohl technischer Signale der vielfältigen Sensoren maschineller Produktions- und Logistik-Ausrüstungen als auch deren Wechselwirkung mit den differenzierten sozialen Prozessen innerhalb und außerhalb der Unternehmen sowie der sie begleitenden finanziellen Abläufe;
2. völlig neue Formen der Zusammenführung aller Beteiligten in individualisierten Geschäftsprozessen, indem sie effiziente Möglichkeiten der ultraschnellen Verarbeitung massenhaft anfallender strukturierter und unstrukturierter Signale zu Daten und ihrer Nutzung für die Kooperation der Menschen eröffnet.

Big Data-Entwicklungen werden durch ein hohes Datenvolumen getrieben, das zur Entscheidungsunterstützung in verwertbare Informationen umgewandelt und zielorientiert genutzt werden muss. Die Informatik stellt hierzu eine Vielzahl von Verfahren bereit, die das Management bei der Verarbeitung der mit dieser Vernetzung verbundenen Ungewissheit (Volatilität) zukünftiger Entwicklungen unterstützt, z.B. durch den

---

<sup>6</sup> „Big Data bezeichnet die wirtschaftlich sinnvolle Gewinnung und Nutzung entscheidungsrelevanter Erkenntnisse aus qualitativ vielfältigen und unterschiedlich strukturierten Informationen, die einem schnellen Wandel unterliegen und in bisher ungekanntem Umfang anfallen. Big Data stellt Konzepte, Methoden, Technologien, IT-Architekturen sowie Tools zur Verfügung, um die geradezu exponentiell steigenden Volumina vielfältiger Informationen in besser fundierte und zeitnahe Management-Entscheidungen umzusetzen und so die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern“ (© BITKOM, 2012, S. 7). Die Big Data-Technologien scheinen über ein ähnliches Potenzial zu verfügen, wie vergleichbare Grundentwicklungen der letzten 250 Jahre: Dampfmaschine, Eisenbahn, Elektrifizierung, Automobilisierung und Computerisierung – die 5 sogenannten „Kondratieff-Wellen“ (vgl. Neofidow, 2001, S. 4 ff); sie trägt das Potenzial einer Basistechnologie für die „sechste Welle“ – der weltweit vernetzten Kooperation.

<sup>7</sup> Eine gute erste Übersicht für Praktiker gibt der BITKOM-Leitfaden, 2014, [http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337\\_78776.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_78776.aspx).

Einsatz prädiktiver (vorausschauender) Analysemethoden, die Nutzung von Verteilungs-Statistiken, die Einbeziehung „unscharfer“ Charakteristiken (Fuzzy Logic<sup>8</sup>) oder die Anwendung von Potenzgesetzen (fraktale Mathematik<sup>9</sup>).

Neue Anforderungen an die Führung

Das verändert die Anforderungen an die Führung aller Wertschöpfungsprozesse sowohl hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Zielsetzung als auch ihrer Planung und Steuerung (Controlling<sup>10</sup>). Es gilt die Datenflut so aufzubereiten, dass sie für die involvierten Menschen eine Bedeutung (Information) erhalten, die die Menschen mit ihren Handlungserfahrungen verbinden und dadurch situativ sinnvoll entscheiden können. Die Controller haben die Chance, aus Big Data intelligente (smarte) Informationen zu formen und sie in ein intelligentes (smartes) Controlling einzubringen, das in den modernen Prozessen in der Industrie, den Dienstleistungen und der Gesellschaft als adäquat empfunden wird.

In diesem Kontext wird auch von den Anforderungen der **Industrie 4.0-Prozesse** gesprochen – dem sogenannten „Internet der Dinge“; darauf bezogen kann die Anwendung von Big Data-Technologien für eine diese Prozesse begleitende betriebswirtschaftliche Zielsetzung, Planung und Steuerung auch als „**Controlling 4.0**“<sup>11</sup> bezeichnet werden.

### 1.1.4 Nachhaltigkeit

In diesem Kontext weltweiter Vernetzung hat sich die Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor

---

<sup>8</sup> Als „Fuzzy Logic“ werden Methoden bezeichnet, welche vor allem für die Modellierung von Unsicherheit und Ungenauigkeit umgangssprachlicher Beschreibungen dient (z.B. „größer“, „weniger“, „ein bisschen“, „schwach“, „stark“ oder „sehr“).

<sup>9</sup> Der Begriff „Fraktal“ wurde von Benoît Mandelbrot für die Beschreibung geometrischer Strukturen entwickelt, die sog. Potenzgesetzen (z.B.  $x=f(x^n)$ ) der Selbstähnlichkeit folgen. Auf dieser Grundlage kann die „Rauheit“ von Strukturen mathematisch beschrieben werden. Damit lassen sich viele natürliche Phänomene (z.B. Phasenübergänge wie Eis – Wasser – Dampf; Strukturen von Pflanzen, Hirnprozesse oder Wetterentwicklungen) aber auch wirtschaftliche Prozesse (z.B. das Verhalten von Menschen unter Ungewissheit) modellieren.

<sup>10</sup> „Controlling bezeichnet ... den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens... In diesem Führungsprozess sind die ... Controller Partner des Managements und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungsfunktion wahr. Diese Funktion kann auch ... der Manager in Personalunion ausüben. Wird die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich, ist es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben“; DIN SPEC 1086 Qualitätsstandards im Controlling, S. 4, [www.beuth.de](http://www.beuth.de).

<sup>11</sup> Controlling 1.0: Erfolgssicherung und Kostenrechnung; Controlling 2.0: Koordination der Führungssysteme; Controlling 3.0: Rationalitätssicherung im gesamten Unternehmen; Controlling 4.0: datenbasierte Partnerschaft von Führungskräften und Controllern; vgl. auch „Grundsatzpapier“ von ICV und IGC; [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com), Abrufdatum 28.1.2015.

entwickelt. Dabei geht es vor allem darum, 3 „Gewohnheiten“ zu überwinden:

- a) den einseitigen Blick auf kurzfristige Zeiträume,
- b) die Erstarrung des betriebswirtschaftlichen Denkens in linearen Zusammenhängen und
- c) die Verengung der Unternehmensführung auf finanzielle Fragen.

■ a) Den einseitigen Blick auf kurzfristige Zeiträume überwinden

Das kurzfristige ökonomische Denken ist in starkem Maße von der Art getrieben worden, wie Unternehmen ihre Budgets erstellt und umgesetzt haben. „Budget“ bedeutet vom Wortsinn her das Erstellen eines Haushaltsplans.<sup>12</sup> Damit werden die vorgesehenen Mittel auf Verantwortungsbereiche (Kostenstellen) verteilt. Budgets sind traditionell jahresgebunden und werden ausgehend von den erwarteten Ergebnissen des Vorjahres erstellt. Über viele Jahrzehnte wurden die Budgets weitgehend unabhängig von langfristigen Plänen erstellt – sofern es solche Pläne überhaupt gab. Mittelfristige Planungen haben erst in den letzten 10 bis 15 Jahren in einer nennenswerten Anzahl von Unternehmen Einzug gehalten. Dabei blieb es nach wie vor ungewöhnlich, solche Pläne mit einer fundierten Strategie zu verbinden, die auf langfristigen und sinnvollen Zielen beruht. Und wenn es Strategiebereiche in einem Unternehmen gibt, sind sie meist von den Planungsbereichen funktional getrennt. Aber selbst bei der Existenz solcher Pläne sind in den meisten Fällen nicht sie, sondern die unabhängig von ihnen erstellten Budgets maßgeblich für das tägliche Handeln.

Herkömmliches Budgetieren schadet mehr als es nutzt

**Von Plänen, Zielen und einer sinnvollen Orientierung losgelöste Budgets sind im wahrsten Wortsinne „plan-, ziel- und sinnlos“.**

Ende der 1990er Jahre wurde mit der Gründung des in London beheimateten „Beyond Budgeting Round Table“ durch eine Vielzahl namhafter Unternehmen und Forschungs-Einrichtungen die traditionelle Praxis der Budgetierung infrage gestellt. Inzwischen ist eine breite Diskussion entstanden, wie die Praxis der Budgetierung verbessert und auf eine langfristige Orientierung ausgerichtet werden kann. In diesem Kontext ist das Konzept der „Modernen Budgetierung“ entstanden, das auf die Umsetzung sinnvoller und langfristiger Ziele im Rahmen einer Unternehmensstrategie orientiert.<sup>13</sup>

Modernes Budgetieren als Alternative

Nachhaltigkeit kann sich nur in dem Maße durchsetzen, wie diese langfristige Orientierung gelingt. Dem steht aber noch ein weiteres Hindernis im

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Budget>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.controllerverein.com/Moderne-Budgetierung.172018.html>, Abrufdatum 28.1.2015.

Wege: Die traditionell kurzfristige finanzielle Ausrichtung des Rechnungswesens und des darauf aufbauenden Berichtswesens. Das verstärkt die einseitige Vorgehensweise in der Budgetierung, die oft eng mit dem Berichtswesen verbunden ist. Parallel zur Modernisierung der Budgetierung muss daher auch eine Modernisierung des Rechnungs- und Berichtswesens über die Finanzperspektive hinaus eingeleitet werden. Auch auf diesem Gebiet gibt es seit vielen Jahren konstruktive Diskussionen, in deren Verlauf ein Konzept zur Darstellung der „Wertschöpfung über die Zeit“ entstanden ist, das in das international abgestimmte Rahmenwerk für ein „Integrated Reporting“ aufgenommen wurde.<sup>14</sup> Dieser Problematik ist der Abschnitt 3.6 im vorliegenden Leitfaden gewidmet.

### ■ b) Die Erstarrung des betriebswirtschaftlichen Denkens in linearen Zusammenhängen aufheben

Gleichzeitig ist das finanzielle Denken seit Jahrzehnten u.a. durch den einfach berechenbaren ROI-Baum<sup>15</sup> und seine Ableger (z.B. das EVA-Modell<sup>16</sup>) aber auch durch die „ganz normale Planung“ in linearen Strukturen erstarrt. Selbst die weitverbreiteten Strategie-Landkarten (Strategy Maps) der Balanced Scorecard werden oft als lineare Zusammenhänge fehlinterpretiert. Die vielfältigen und oft auch zeitversetzten Quer- und Rückwirkungen sind bei derartigen Betrachtungen ausgeblendet. Auch die zeitbezogene Diskontierung von Zahlungsströmen ändert nichts am grundsätzlichen Herangehen. Sie verringert lediglich die Wirkungen zeitlich entfernterer Zahlungsströme auf den gegenwartbezogenen Barwert; die Linearität der Planung bleibt davon unberührt.

Unternehmenssteuerung löst sich vom Alltag

Wenn aber die Unternehmenssteuerung darauf aufbaut, löst sie sich vom Alltag. Der Unternehmensalltag wird durch Wechselwirkungen geprägt, deren Komplexität im Zeitalter der Vernetzung stark zunimmt. Dem werden lineare Modelle nicht gerecht. Planungs- und Steuerungsmechanismen, die diese Komplexität linear ausblenden, werden deshalb zunehmen als **Störfaktor** im Alltag erlebt und entsprechend eingestuft.

Vernetzte dynamische Modelle nutzen

Auch hier finden seit Jahren Diskussionen zur Nutzung z.B. von vernetzten, dynamischen Modellen (System Dynamics<sup>17</sup>) oder Sensitivitätsanalysen<sup>18</sup> statt. Zu einem breiten Einsatz im praktischen Unternehmensalltag ist es aber noch nicht gekommen. Auf diesem Gebiet

<sup>14</sup> International <IR> Framework): <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>; der Fachkreis „Controlling und IFRS“ des ICV hat sich mit einem White Paper für einen Mehrspaltenabschluss aktiv in diese Diskussion eingebracht; vgl. <http://www.controllerverein.com/Aktuelles.125067.html>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>15</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Du-Pont-Schema>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>16</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Economic\\_Value\\_Added](http://de.wikipedia.org/wiki/Economic_Value_Added), Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>17</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/System\\_Dynamics](http://de.wikipedia.org/wiki/System_Dynamics), Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>18</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Sensitivitätsanalyse>, Abrufdatum 28.1.2015.

scheint der Weg zu einer nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Steuerung noch weit. Es bleibt abzuwarten, ob im Zuge der Digitalisierung und Automatisierung betriebswirtschaftlicher Prozesse auch diese Frage gelöst wird.

■ c) Die Verengung der Unternehmensführung auf finanzielle Fragen überwinden

„Unternehmenssteuerung ist Finanzsteuerung“ – dieser Glaubenssatz ist in Wissenschaft und Praxis weit verbreitet. Den meisten Beteiligten mag dabei durchaus bewusst sein, dass im praktischen Alltag dieser Glaubenssatz nicht gilt. Vor Ort werden Unternehmen über Arbeitsanweisungen, logistische Ströme, technologische Prozesse und vor allem über die vielfältige Gestaltung der Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen gesteuert. Die finanziellen Belange werden jedoch in einer weitgehend von diesen Prozessen losgelösten Ebene behandelt und erscheinen den Menschen vor Ort deshalb fremd und unverständlich.

In dieser Frage findet derzeit ein „Glaubenswechsel“ statt. Die Belange der verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) gelangen mehr und mehr in den Fokus praktischer Unternehmensführung. Dazu hat u. a. die weite Verbreitung der Balanced Scorecard<sup>19</sup> beigetragen, die eine strategische Einbeziehung der Interessen (der „Perspektiven“) aller relevanten Stakeholder fördert.<sup>20</sup> Das Integrated Reporting steigert die Zahl der relevanten Perspektiven bis hin zur Natur, die in konventionelle Stakeholder-Betrachtungen nicht einbezogen wird.

Trend zum  
Stakeholder-  
Ansatz

Damit zusammen fällt die zunehmende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Alltag. In diesen Rahmen fällt auch die Auseinandersetzung mit Herausforderungen, die globale Lösungen verlangen wie

- Klimaveränderungen,
- Energie- und Rohstoffproblematik,
- Ernährungs- und Gesundheitsfragen,
- Umwelterstörung und
- Verstädterung.

---

<sup>19</sup> Studien sprechen davon, dass ca. 25 % der größeren Unternehmen eine BSC nutzen – vgl. Weber/Schäffer, 2011, S. 197; in 2013 hat Bain & Company die BSC als meistgenutztes Managementinstrument in Europa identifiziert – für den 14. Report Management Tools & Trends hat Bain & Company weltweit 1208 Entscheider zu Management-Methoden und -Techniken befragt. So hält sich Bain & Company zufolge in EMEA die Balanced Scorecard auf Platz eins; vgl. <http://www.mittelstandswiki.de/2013/09/management-tools-trends-deutsche-unternehmen-sind-besonders-optimistisch/>, Abrufdatum 19.1.2015.

<sup>20</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, 2014.



Das führt zu konkreten Anforderungen verschiedener Interessengruppen, die sukzessive in gesetzlichen Regulierungen gegenüber der Wirtschaft fixiert werden.

Neue Ansätze aus der Praxis nutzen

Moderne Wertorientierung muss sich diesen Herausforderungen stärker zuwenden. Dafür kann sie verschiedene Ansätze nutzen, die in der Praxis zunehmende Beachtung finden:

- a) Eine stärkere Stakeholder-Orientierung weitet den Blick für die Interessen der verschiedenen Gruppen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten), von deren Engagement der Erfolg eines Unternehmens abhängig ist.<sup>21</sup>
- b) Es entstand der Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR), im angelsächsischen Raum als Environmental, Social and Governance (ESG) bezeichnet. In dessen Folge werden inzwischen von vielen Unternehmen „Nachhaltigkeitsberichte“ als Nachweis entsprechender Aktivitäten erstellt. Um globale Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurde mit UN-Unterstützung das Regelwerk der Global Reporting Initiative entwickelt (zuletzt als GRI 4 veröffentlicht).<sup>22</sup> Inhaltlich geht es nun um die sogenannte „Triple-Bottom-Line“ von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, die stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt wurde und für eine wachsende Zahl von Unternehmen die Geschäftsgrundlage beeinflusst. Für die damit verbundene gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmen hat sich die Bezeichnung „Licence to operate“ etabliert, deren Fehlen z.B. die kaufbeeinflussende Wirkung von Marken schmälert.

Inzwischen geht es um die Integration der „Triple-Bottom-Line“ in die Geschäftsmodelle der Unternehmen. Während zunächst vielfach die Einstellung blieb, Ökologie und Soziales sind Kostenfaktoren, die man sich leisten können muss, setzt sich inzwischen immer mehr die Erkenntnis durch, dass **Ökologie, Soziales und Ökonomie** keinen Widerspruch darstellen sondern sich gegenseitig bedingen. Gerade aus dem Zusammenspiel dieser Faktoren ergeben sich vielfältige Chancen für neue Lösungen, Geschäftsfelder und kreative Partnerschaften (s. Abb. 2).

Nachhaltigkeit als Chance für neue Geschäftsfelder

Es gilt dabei die Prämisse, dass Ökologie und Soziales nur dann nachhaltig gestaltet werden können, wenn sie ökonomisch betrieben werden. Daraus ergibt sich die innovative Aufgabe, im Rahmen der Strategie erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln, die auf der **Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem** beruhen. Controller können und sollen in diesem

---

<sup>21</sup> Vgl. Freeman, 1984; Robert Kaplan und David Norton haben diesen Gedanken aufgegriffen und in die von ihnen entwickelte Balanced Scorecard umgesetzt (vgl. Kaplan/Norton, 1992, S. 71 ff).

<sup>22</sup> Vgl. G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>, Abrufdatum 28.1.2015.

Prozess aktiv als Moderatoren und Treiber der Veränderungen auftreten. Das erscheint als eine der großen Chancen, sich als Business Partner auch und gerade im Bereich der Innovationen zu behaupten.

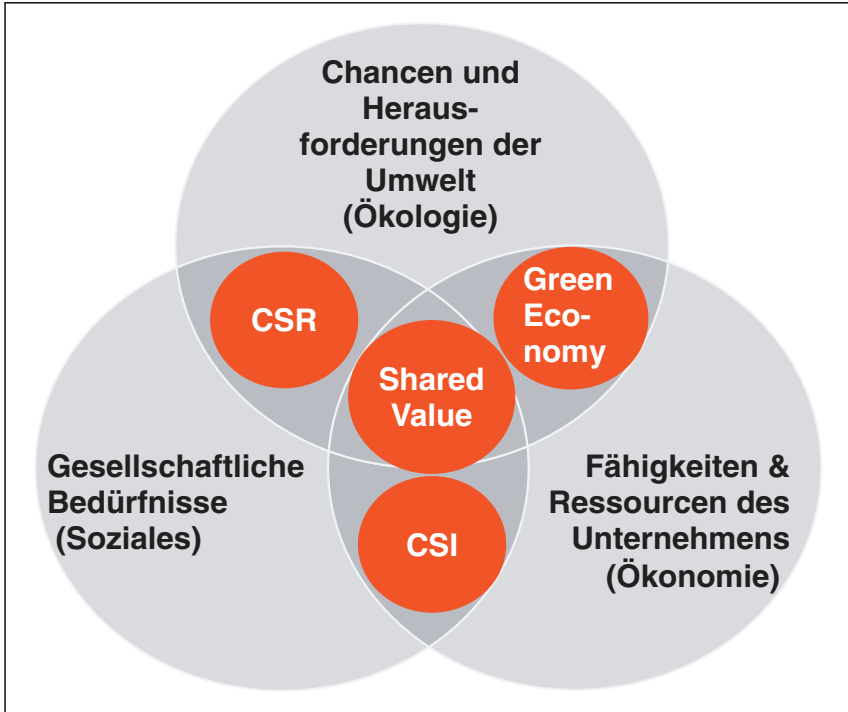


Abb. 2: Integrierte Nachhaltigkeit<sup>23</sup>

Das Handelsblatt<sup>24</sup> berichtet in diesem Zusammenhang z.B. von der Initiative „Rank a Brand e.V.“, die Marken aus allen Branchen auf ihre Nachhaltigkeit überprüft: „Rank a Brand untersucht Markenhersteller auf ihre Transparenz zur Nachhaltigkeit um herauszufinden, wie verantwortungsvoll diese mit natürlichen, endlichen Ressourcen umgehen. Im Sinne der Nachhaltigkeit wollen wir wissen, wie klima- und umweltfreundlich Markenprodukte hergestellt werden. Ebenso untersuchen wir, inwiefern sozialen Missständen, insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern, während des Handels und der Produktion entgegengewirkt wird. Unser Ziel ist es zu sensibilisieren: Markenher-

<sup>23</sup> CSR = Corporate Social Responsibility; Shared Value = Ökonomie des Teilens; CSI = Corporate Social Investment.

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/marc-opolo-bosch-oldenburg-und-co-marc-opolo-drei-prozent-mehr-umsatz-dank-technik/11177728-2.html>, Abrufdatum 5.1.2015.

steller für Unternehmensverantwortung und Transparenz. Verbraucher für Nachhaltigkeit und ihre Einflusskraft.<sup>25</sup>

### 1.1.5 Risikobewusstsein

Risiken und Chancen –  
2 Seiten einer  
Medaille

„Risiken gehören zum Leben“, wie der Volksmund so sagt. Aber im wirtschaftlichen Denken galt das traditionell nur für „den Unternehmer“. Dabei gehört zum Begriff Risiko in gleicher Weise der Begriff Chance. Chancen und Risiko verhalten sich zueinander wie die beiden Seiten einer Medaille. Der weite Begriff des Risikos umfasst die Schwankungen um einen Planwert nach oben oder unten und schließt damit die Chancen mit ein, der enge Begriff des Risikos umfasst nur die negativen Auswirkungen, also die Abweichungen nach unten.

Obwohl der Unternehmensalltag mit vielfältigen Risiken für alle beteiligten und betroffenen Stakeholder verbunden ist, war es nicht üblich, damit systematisch umzugehen. Auch hier hat – mit ausgelöst durch einige große Skandale und entsprechende Reaktionen der Gesetzgeber – ein Umdenken eingesetzt. Bei allen Wirtschaftspartnern stieg das Bewusstsein für die zunehmenden Risiken, die durch einseitige wirtschaftliche Zielrichtungen und unachtsame Führung entstehen.

- Das betrifft zum einen die Krisenanfälligkeit von Unternehmen, Märkten und Volkswirtschaften, die im Zuge überzogener Effizienzpolitik Vielfalt und Redundanz zugunsten von Monostrukturen und geringer Wertschöpfungstiefe „wegrationalisiert“ haben. Dadurch entstanden Abhängigkeiten, die in verschiedener Form sowohl in Entwicklungsländern (z.B. mangelnde Vielfalt, Abhängigkeit von äußerer Hilfe, finanzielle Unselbständigkeit) als auch entwickelten Ländern (z.B. Überschuldung, Abhängigkeit von spezialisierten Berufsgruppen und Lieferketten, Fachkräftemangel) beobachtet werden können.
- Das betrifft zum anderen – neben den eher verwaltungstechnischen Aufgaben zur Dokumentation und zur Einrichtung von Frühwarnsystemen – vor allem Bemühungen um stärkere Resilienz<sup>26</sup> und Agilität<sup>27</sup> wirtschaftlicher Organisationen.
- Und das betrifft schließlich das systematische Berücksichtigen der Wahrscheinlichkeiten von bekannten Risiken und ihrer Vernetzung im Planungs- und Steuerungsprozess unter Einbeziehung integrierender stochastischer Methoden.

Der Gesetzgeber hat im HGB und in zahlreichen anderen gesetzlichen Vorschriften für Unternehmen zahlreiche Regelungen erlassen, wie mit

---

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.rankabrand.de/home/was-wir-tun>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>26</sup> Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen.

<sup>27</sup> Vgl. Losbichler, <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Triple-A-Controlling>.

dem Risiko umzugehen und wie dabei zu berichten ist. Dabei werden in unterschiedlichen Vorschriften und sogar z.T. innerhalb der Vorschriften häufig unterschiedliche Risikobegrifflichkeiten benutzt, was die Beschäftigung mit diesem Thema zusätzlich erschwert.

Die gesamte Risikochancenproblematik wird im Abschnitt 3.5 abgehandelt.

### 1.1.6 Integriertes Reporting

Ebenso in die Richtung eines integrierten Konzeptes weist der Ansatz des „Integrated Reporting“, der eine Standardisierung der externen Berichterstattung zum Ziel hat. Er ist vom IIRC (International Integrated Reporting Council) entwickelt und im Dezember 2013<sup>28</sup> veröffentlicht worden. Integration heißt gemeinsame Betrachtung der Wirkzusammenhänge, heißt aber auch Akzeptanz der Komplexität und damit eine Abkehr von vereinfachter einseitiger Zielsetzung (s. Abb. 3).

Integrated Reporting – ein neuer Standard

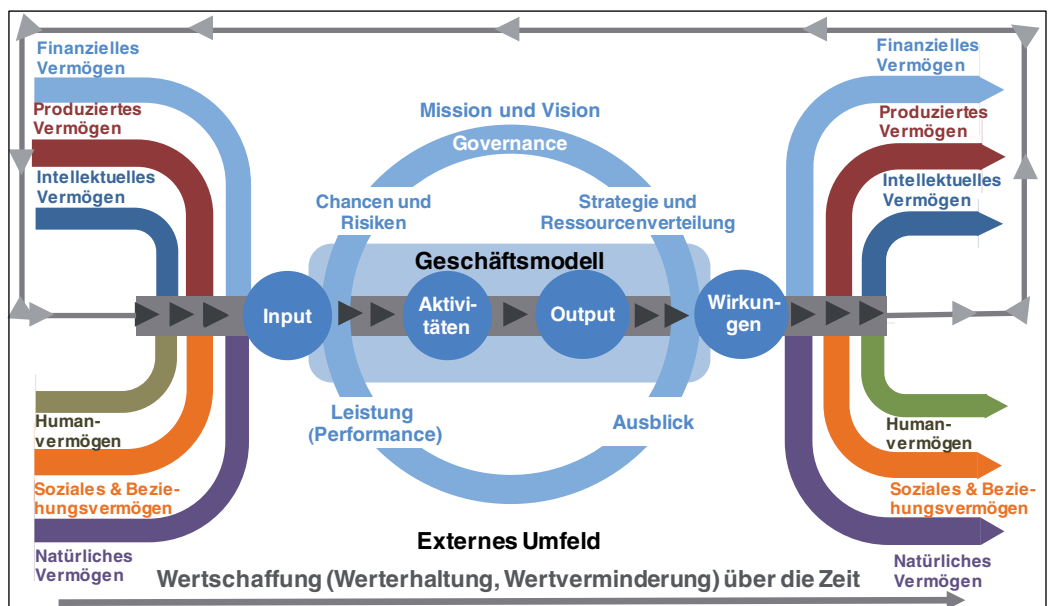


Abb. 3: Moderner Wertorientierung zugrunde liegendes Bild des andauernden Wertschöpfungsprozesses<sup>29</sup>

<sup>28</sup> International <IR> Framework; <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>. Im IIRC sind neben großen Unternehmen aus allen Wirtschaftsräumen der Erde und wichtigen Wirtschaftsprüfungs-Organisationen auch die beiden bedeutendsten Standardsetter IASB und FASB zusammengeschlossen. Es darf erwartet werden, dass das Framework in den kommenden Jahren schrittweise in international verbindliche Regelwerke für das Integrated Reporting umgesetzt wird.

<sup>29</sup> Deutsche Übersetzung des Fachkreises „Controlling & IFRS“ nach <IR>-Framework, Dezember 2013, S. 13.

Das bedeutet auch neue Herausforderungen für das Controlling. Es gilt ein zusammenhängendes Zielsystem zu entwickeln, das ökologische Lösungen und soziales Wohlbefinden mit wirtschaftlicher Lebensfähigkeit verbindet.

Und es gilt, sich zukünftig sowohl bei der Zielsetzung und Planung als auch im Rahmen von Reporting und Steuerung explizit mit den im <IR>-Framework definierten 6 Vermögensarten – in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell – zu befassen.

### Hinweis: 6 Arten von Capital

Das <IR>-Framework beschreibt 6 verschiedene Arten von „Capital“. Der Begriff „Capitals“ wird im Glossar definiert als „Bestände an Werten“, von deren Input in das Geschäftsmodell der Erfolg aller Organisationen abhängt und die durch Geschäftsaktivitäten und Outputs erhöht, verringert oder transformiert werden.<sup>30</sup>

Wenn wir vom deutschen Bilanzverständnis ausgehen, werden „Bestände an Werten“ der Vermögensseite zugeordnet. Das Kapital widerspiegelt demgegenüber die verschiedenen Finanzierungsquellen für alle Arten von Vermögen, wobei die Finanzierungsquellen entweder dem Eigen- oder dem Fremdkapital zugeordnet werden und damit die Interessen der Stakeholder Eigentümer oder Investoren und Kreditgeber repräsentieren. Vermögensarten und Finanzierungsquellen sind weder identisch noch kongruent. Deshalb haben die Autoren den Begriff „Capital“ in diesem Kontext **grundsätzlich** mit „Vermögen“ (im Sinne: für das Geschäftsmodell verfügbare bzw. eingesetzte Ressourcen) übersetzt. Aufgabe von Management und Controlling ist es, gemeinsam die für das Geschäftsmodell notwendigen Vermögensniveaus inklusive einer ausreichenden risikoadäquaten Liquiditätsvorsorge zu bestimmen und dann durch die Steuerung der Ein- und Auszahlungen Abweichungen vom Soll aktiv zu verringern. Während für die ersten 4 Vermögensarten bereits vielfältige geeignete Instrumente zur Steuerung vorliegen, existieren für die Abbildung und Steuerung von „Soziales & Beziehungsvermögen“ sowie „Natürliches Vermögen“ bislang erst Ansätze.

Gleichzeitig ist zu beachten, dass nach den gegenwärtigen Regeln nur ein Teil dieser Vermögensarten bilanziell erfasst werden. Eine konsequente Umsetzung des <IR>-Frameworks würde die seit Einführung der IFRS verfolgte Politik der schrittweisen Bilanzenerweiterung verstärken.

Außerdem sind die Definitionen im <IR>-Framework<sup>31</sup> – wie wir nachfolgend erläutern – nicht ganz überschneidungsfrei, zeigen jedoch deutlich den erweiterten Blickwinkel, dem eine Moderne Wertorientierung Rechnung tragen muss.

---

<sup>30</sup> „Capitals: Stocks of value on which all organizations depend for their success as inputs to their business model, and which are increased, decreased or transformed through the organization's business activities and outputs“; ebenda, S. 33.

<sup>31</sup> Vgl. International <IR> Framework, 2.15-2.16; Einleitend heißt es dazu: „For the purpose of this Framework, the capitals are categorized and described as follows: ...“, S. 11; danach folgen die einzelnen Vermögensarten.

Unter Beachtung dieser Anmerkungen haben die Autoren den Versuch unternommen, die Definitionen des IIRC für das Controlling zu adaptieren – für die Führungsaufgabe der Zielsetzung, Planung und Steuerung von Unternehmen. Dabei ist die Idee leitend, alle Vermögensarten zu berücksichtigen und künftig in eine vollständige Bilanz zu überführen. Hierzu bedarf es allein einer speziellen Interpretation dessen, was das IIRC unter Financial Capital versteht. Eine Erweiterung der Bilanz wird dabei unweigerlich zur Diskussion führen, ob fiktiv das Eigenkapital und/oder das Fremdkapital zu erhöhen ist.

Vermögensarten einer „vollständigen Bilanz“

**Beispiel: Umwelt durch Eigen- oder Fremdkapital finanziert?**

In der legalen Bilanz ist die natürliche Umwelt nicht enthalten. Wird sie im Rahmen des Integrated Reporting fiktiv aktiviert, stellt sich die Frage, ob und falls ja wo, diese Erhöhung der Aktivseite ihren Niederschlag auf der Passivseite finden soll: In einer fiktiven Eigenkapitalposition (als geschenkter Vermögenswert) oder in einer Fremdkapitalposition, die „gesellschaftliches“ oder „natürliches“ Fremdkapital heißt und damit signalisiert, dass sich aus der Inanspruchnahme Verbindlichkeiten ergeben können.<sup>32</sup>

■ a) **Finanzielles Vermögen**<sup>33</sup>

Dieser Terminus ist missverständlich formuliert. Einerseits umreißt das IIRC mit dem „Pool of Funds“ die Umlaufvermögenspositionen. Das ist relativ unproblematisch für die Forderungen und das Geldvermögen. Sie sind unmittelbar oder potenziell finanzieller Natur. Darüber hinaus sind ausreichende Mittel vorzuhalten, um Risiken abwehren oder Chancen ergreifen zu können. Diese Mittel können auch im Finanzanlagevermögen liegen. Das erscheint aber ebenfalls unproblematisch, weil sie entweder nicht betriebsnotwendiges Vermögen darstellen oder mittelbar auf das Geldvermögen einwirken.

Missverständliche Formulierung

Der „Pool of Funds“, über die eine Organisation für den Einsatz in der Produktion von Gütern bzw. der Erbringung von Leistungen verfügt, umfasst jedoch auch die Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie von fertigen und unfertigen Erzeugnissen. Sie sind bereits sachliches Vermögen, das die Organisation entweder durch die Verwendung von Geldvermögen<sup>34</sup> erworben oder bereits selber erzeugt hat. Dadurch ergeben sich erste Überschneidungen:

<sup>32</sup> Karl-Erik Sveiby hat mit seinem Intangible Asset Monitor diese Diskussion schon seit 1988 angestoßen.

<sup>33</sup> „Financial capital – The pool of funds that is: 1) available to an organization for use in the production of goods or the provision of services and 2) obtained through financing, such as debt, equity or grants, or generated through operations or investments“, ebenda.

<sup>34</sup> Das gilt unabhängig von der zeitlichen Streckung mit Hilfe von Verbindlichkeiten.

- Rohstoffe können Verbrauch von Naturvermögen sein und daher auch der 6. Vermögensart zugeordnet werden.
- Hilfs- und Betriebsstoffe sind wie fertige und unfertige Erzeugnisse des Vorratsvermögens „produzierte physische Objekte“. Sie könnten daher im „produzierten Vermögen“ angesiedelt sein.
- Das gilt in analoger Weise für unfertige Leistungen in Dienstleistungsunternehmen – sie sind zwar keine „physischen Objekte“, stellen aber ungeachtet dessen auch produziertes Vermögen dar.

Hier besteht die Schwierigkeit allerdings weniger im Abgrenzungsproblem als in der Bezeichnung „finanzielles Vermögen“.

Aktivisches  
Vermögen und  
passives  
Kapital nicht  
vermischen

Einen wesentlich kritischeren Punkt sehen die Autoren darin, dass der 2. Punkt der IIRC-Definition als Zuordnung der gesamten Passivseite der Bilanz mit Eigen- und Fremdkapital zum finanziellen Vermögen verstanden werden kann. Das wäre systematisch nicht zu akzeptieren, da **alle** Vermögensarten aus der einen bzw. der anderen Kapitalquelle finanziert sein müssen.

Aus der Sicht der im Glossar getroffenen Definition für „Capitals“ lässt sich der 2. Punkt aber auch dahingehend interpretieren, dass es als sekundär angesehen werden kann, wie der „Pool of Funds“ erhalten (obtained) wurde, durch Finanzierungen wie Darlehen, Eigenkapital oder Zuschüsse oder aus dem operativen Geschäft bzw. aus Investitionen.

Finanzielles  
Vermögen meint  
Netto-Umlauf-  
vermögen

Die angedeuteten Schwierigkeiten haben die Autoren aus Gründen der Praktikabilität veranlasst, die Definition des IIRC für „Financial Capital“ einerseits als **Netto-Umlaufvermögen** (Working Capital) zu interpretieren. Das ist dann eine auch für das **Controlling** handhabbare Kategorie. In diesem Sinne soll das **finanzielle Vermögen** im Folgenden verwandt werden.

Andererseits werden unter Financial Capital (nicht aber unter finanziellem Vermögen) auch die restlichen Posten der Passivseite subsummiert, um ein vollständiges Bilanzbild zu erzeugen.

Um diese Widersprüchlichkeit zu vermeiden verwenden wir in diesem Leitfaden ausschließlich den Terminus „finanzielles Vermögen“ im Sinne des „Netto-Umlaufvermögens“ (Working Capital).

■ b) Produziertes Vermögen<sup>35</sup>

Hierzu zählen Sachanlagen wie Maschinen und Gebäude sowie die nötige Infrastruktur für die Geschäftstätigkeit. Dies kann durchaus auch Anlagen im Bau oder bereits erworbene Grundstücke für spätere vorgesehene Erweiterungen mit umfassen. Abgesehen vom selbst erzeugten Teil des Vorratsvermögens ist die Zuordnung zu dieser Vermögensart eindeutig.

Eindeutige  
Zuordnung

■ c) Intellektuelles Vermögen<sup>36</sup>

Zunächst handelt es sich um die formal notwendigen immateriellen Vermögensgegenstände, wie Lizenzen, Patente, aktivierten Entwicklungskosten o.ä. Darüber hinaus wird aber auch i.d.R.<sup>37</sup> bisher nicht in der externen Rechnungslegung ansatzfähiges organisationales Vermögen, wie Wissensvorsprünge, Systeme, Corporate Governance sowie selbst-geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens (z.B. Markennamen, Forschungsergebnisse, Kundenlisten) einbezogen. Trotz der teilweisen Ansatzprobleme erscheint auch diese Zuordnung eindeutig.

■ d) Humanvermögen<sup>38</sup>

Dabei geht es um den i.d.R.<sup>39</sup> bisher nicht in der externen Rechnungslegung ansatzfähigen Wert der Belegschaft mit deren spezifischen Kompetenzen, Kapazitäten, Erfahrungen und Motivationen zusammen mit dem Verständnis von Governance-Strukturen, Risikomanagement und ethischen Normen, der Fähigkeit zur Erfassung, Entwicklung und Umset-

Kompetenz der  
Menschen zählt

<sup>35</sup> „Manufactured capital – Manufactured physical objects (as distinct from natural physical objects) that are available to an organization for use in the production of goods or the provision of services, including buildings, equipment and infrastructure (such as roads, ports, bridges, and waste and water treatment plants). Manufactured capital is often created by other organizations, but includes assets manufactured by the reporting organization for sale or when they are retained for its own use“; International <IR> Framework, S. 11 f.

<sup>36</sup> „Intellectual capital – Organizational, knowledge-based intangibles, including: intellectual property, such as patents, copyrights, software, rights and licences and „organizational capital“ such as tacit knowledge, systems, procedures and protocols“, ebenda, S. 12.

<sup>37</sup> Ausnahmen bestehen für den Fall des Unternehmenserwerbs, bei dem diese Werte Teil eines ansatzpflichtigen derivativen Geschäfts- oder Firmenwerts sein können.

<sup>38</sup> „Human capital – People's competencies, capabilities and experience, and their motivations to innovate, including their: 1) alignment with and support for an organization's governance framework, risk management approach, and ethical values; 2) ability to understand, develop and implement an organization's strategy and 3) loyalties and motivations for improving processes, goods and services, including their ability to lead, manage and collaborate“; International <IR> Framework, S. 12.

<sup>39</sup> Ausnahmen bestehen auch hier für den Fall des Unternehmenserwerbs, bei dem diese Werte Teil eines ansatzpflichtigen derivativen Geschäfts- oder Firmenwerts sein können.



zung von Strategien sowie der Loyalität und Bereitschaft, die Unternehmensprozesse zu verbessern samt ihrer Fähigkeiten zu führen und sich einzubringen. Hier kann es zu Überschneidungen zum intellektuellen und zum sozialen & Beziehungsvermögen kommen.

### ■ e) Soziales & Beziehungsvermögen<sup>40</sup>

Beziehungen  
gestalten

Auch hierbei geht es um einen i.d.R.<sup>41</sup> bisher nicht in der externen Rechnungslegung ansatzfähigen Wert – der internen und externen Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern, zu der Gesellschaft (Rechtfertigung des Unternehmensmodells) inklusiv des Marken- und Reputationswerts. Hier kann es zu erheblichen Überschneidungen zum intellektuellen und Humanvermögen kommen.

### ■ f) Natürliches Vermögen<sup>42</sup>

Natur als  
Vermögen achten

Die sicherlich schwierigste Vermögensart besteht aus i.d.R. bisher nicht in der externen Rechnungslegung ansatzfähigen Werten aller erneuerbaren und nichterneuerbaren Umweltressourcen und Umweltprozesse, die durch die Geschäftstätigkeit Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation hatten, haben oder haben werden. Gemeint sein könnte im positiven Fall etwa durch nachhaltige Bewirtschaftung erhöhte Artenvielfalt. Im negativen Fall kann auch ein Rückschlagen von externalisierten Kosten durch die Umweltnutzung auf das Unternehmen angenommen werden und dann hier als „Rückstellung“ oder einem negativen Vermögenswert Berücksichtigung finden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass etwa über CO<sub>2</sub>-Verschmutzungsrechte Ansprüche teilweise bereits im intellektuellen Vermögen erfasst wurden.

Mit Zielen führen

Wie bei allen Vermögensarten sind aber die Bewertungsfragen nicht das primäre Problem – sie bilden das Fundament. Entscheidend für das

---

<sup>40</sup> „Social and relationship capital – The institutions and the relationships within and between communities, groups of stakeholders and other networks, and the ability to share information to enhance individual and collective well-being. Social and relationship capital includes: 1) shared norms, and common values and behaviours; 2) key stakeholder relationships, and the trust and willingness to engage that an organization has developed and strives to build and protect with external stakeholders; 3) intangibles associated with the brand and reputation that an organization has developed; 4) an organization's social licence to operate“; International <IR> Framework, S. 12.

<sup>41</sup> Ausnahmen bestehen ebenso für den Fall des Unternehmenserwerbs, bei dem diese Werte Teil eines ansatzpflichtigen derivativen Geschäfts- oder Firmenwerts sein können.

<sup>42</sup> „Natural capital – All renewable and non-renewable environmental resources and processes that provide goods or services that support the past, current or future prosperity of an organization. It includes: 1) air, water, land, minerals and forests; 2) biodiversity and eco-system health“; International <IR> Framework, S. 12.

Controlling ist die Ableitung ambitionierter Ziele aus dem Geschäftsmodell sowie die Planung und Steuerung der Erfüllung dieser Ziele. In den letzten Jahren hat sich in vielen Unternehmen ein entsprechendes „Green Controlling“ etabliert.<sup>43</sup> Seit 2011 vergibt die Péter Horváth-Stiftung in Kooperation mit der Ideenwerkstatt im ICV einen jährlichen Preis für Green Controlling. Nach den bisherigen Erfahrungen in der Praxis stehen beim Umgang mit dem natürlichen Vermögen die Prozesse des Unternehmens, ihre Wirkungen und ihre Risiken im Fokus. Dabei kann es sich um die Herstellungsprozesse oder die Logistik oder die Energieprozesse handeln. Es können auch Wirkungen in den Anwendungsprozessen der Nutzer sein. Green Controlling entwickelt Zielstellungen, die z. B. verminderte Verbräuche an natürlichen Ressourcen anstreben und mit ihren Erträgen teilweise deutlich über den dafür erforderlichen Aufwendungen liegen. Greifbare Wettbewerbsvorteile gehören ebenso zu den Zielen.

### **Beispiel: Rentable Umweltschutzinvestitionen**

Das „Finance“-Magazin berichtet in seiner Februar-Ausgabe 2015 über die Erfahrungen von Stabilo, Continental und Deutsche Post DHL. Der Stifte-, Fasermarker- und Textmarker-Produzent Stabilo ist einer der beiden Preisträger für „Green Controlling“ des Jahres 2014. Durch die Formulierung messbarer Ziele können Manager und Controller genau sehen, „an welchen Stellen wir Umweltschäden begrenzen können und was uns Prozessumstellungen tatsächlich bringen.“<sup>44</sup>

Das ist für das Management des natürlichen Vermögens auch bei der Deutschen Post DHL sehr wichtig. „Wir hätten es vermutlich schwerer gehabt, wenn es sich nicht auch finanziell gelohnt hätte“, äußern die Verantwortlichen von DHL. „So hat DHL beispielsweise auf Basis von Umweltkennzahlen LED-Lampen eingebaut, Boiler ausgetauscht, vermehrt E-Fahrzeuge eingesetzt oder Flugzeuge in Betrieb genommen, die weniger Treibstoff verbrauchen“. Durch den gesunkenen Verbrauch bei Fahrzeugen und Flotten wird auf lange Sicht bares Geld gespart.<sup>45</sup>

Auch der Automotive-Zulieferer Continental betont, „das Unternehmen habe Geld gespart, indem beispielsweise entstehende Wärme aus Herstellungsprozessen zum Heizen genutzt wurde oder weniger stromintensive Pumpen eingesetzt wurden. Allein durch Vorschläge von Mitarbeitern, die durch Prämien gefördert werden, konnten bereits viele Millionen Euro eingespart werden ... Inzwischen wollen auch unsere eigenen Kunden die Umweltkennzahlen von uns wissen ... Sie fragen beispielsweise nach, wie viel CO<sub>2</sub> bei der Herstellung eines Autobestandteils ausgestoßen wurde, den wir ihnen geliefert haben. Dadurch kann das Fahrzeug an den Endkunden unter dem grünen Label vermarktet werden“. Damit wird Green Controlling zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Steinke, et. al, 2014.

<sup>44</sup> Vgl. Becker, 2015, S. 70.

<sup>45</sup> Ebenda, S. 72.

<sup>46</sup> Ebenda, S. 72 f.

### 1.1.7 Vorschlag zur Systematik der Vermögensarten

Aufgrund der Überschneidungen in den Definitionen der Vermögensarten werden sich die Controller mit klaren Abgrenzungen und Kontierungsregeln befassen müssen. Das sollte entweder unternehmensspezifisch oder konventionell leistbar sein. Insgesamt erscheinen auch die Auszahlungen vergleichsweise einfach den Vermögensarten zuordenbar. Die weitere Wirkung und Folgebewertung stellt jedoch noch erhebliche Herausforderungen dar.<sup>47</sup>

Die Systematik des IIRC ist außerdem teilweise widersprüchlich und mehrdeutig. Doch ungeachtet der dargestellten aber lösbaren Schwierigkeiten bei der konkreten Zuordnung von Vermögen zu den 6 Vermögensarten sehen die Autoren im Ansatz des International Integrated Reporting Council (IIRC) einen wichtigen Schritt zur Orientierung der Unternehmensführung auf nachhaltiges Wirtschaften, zu dem sich auch der ICV bekennt.<sup>48</sup>

Vermögensarten  
für Controlling  
nutzen

Anknüpfend an traditionelle Bilder der Betriebswirtschaft lässt sich die Gliederung des IIRC in folgender Weise interpretieren und für das Controlling nutzen (s. Tab. 1).

I. nach der Zuordnung zum Geschäftsmodell	
I.I	<b>betriebsnotwendiges Vermögen</b>
I.II	nicht betriebsnotwendiges Vermögen (wird nicht für das Geschäftsmodell genutzt)
II. nach der Zuordnung zum betriebsnotwendigen Vermögen	
II.I	<b>internes betriebsnotwendiges Vermögen</b>
II.I.I	finanzielles Vermögen (als materieller Teil des arbeitenden Vermögens bzw. Netto-Umlaufvermögens)
II.I.II	produziertes Vermögen (als materieller interner Rahmen für das Funktionieren des Geschäftsmodells)
II.I.III	Intellektuelles Vermögen (als immaterieller interner Rahmen für das Funktionieren des Geschäftsmodells)
II.I.IV	Humanvermögen (als immaterieller Teil des arbeitenden Vermögens)

<sup>47</sup> Vgl. Abschnitte 3.4 Management der Wirkungen aller Vermögensarten und 3.5 Management der Risiken aller Vermögenswerte.

<sup>48</sup> Vgl. Nachhaltiges Controlling: Die 10 Kernelemente des ICV; [http://www.control-lerverein.com/10\\_Kernelemente.144246.html](http://www.control-lerverein.com/10_Kernelemente.144246.html), Abrufdatum 28.1.2015.

<b>II.II</b>	<b>externes betriebsnotwendiges Vermögen</b>
II.II.I	Soziales & Beziehungsvermögen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsvermögen (als die Grenzen des Unternehmens überschreitender immaterieller Träger des Geschäftsmodells)</li> <li>• Soziales Vermögen (als immaterieller externer Rahmen für das Funktionieren des Geschäftsmodells)</li> </ul>
II.II.II	Natürliches Vermögen (als materieller externer Rahmen für das Funktionieren des Geschäftsmodells)

Tab. 1: Vermögensgliederung des IIRC

### 1.1.8 Effizienz der Wertorientierung

Vernetzung, Internationalisierung und Globalisierung, Volatilität und Nachhaltigkeit erweitern die Anforderungen an die Führungsprozesse für die Zielsetzung, Planung und Steuerung. Deshalb werden Effektivität und Effizienz des Controlling selber zunehmend hinterfragt. Die Gestaltung von Zweck, Wirkung und Kosten von Kennzahlen bzw. der dahinter stehenden Erfassungs-, Verarbeitungs-, Reporting- und Steuerungssysteme wird zu einem eigenständigen Feld wertorientierter Unternehmensführung. Dem muss sich das Controlling aktiv stellen.

Auch Controlling muss effizient sein

Dieser Effizienzdruck führt zu einer ausgeprägten Standardisierung der Analyse- und Auswertungsprozesse von Daten. Das betrifft die interne Berichterstattung ebenso wie Budgetierung, Kostenkalkulation, mittel- und langfristige Planung, Beurteilung von Investitionsvorhaben und Analysen. Vielfach werden die standardisierte Umwandlung der verfügbaren Daten in Management-Informationen zentralisiert und in Shared Service Centern organisiert. Gleichzeitig bringen moderne mobile Techniken die Standardlösungen direkt an die Manager. Es erfolgt eine Demokratisierung der Information.<sup>49</sup>

Für die Controller ergeben sich aus diesem Kontext wachsende Anforderungen der betriebswirtschaftlichen Begleitung und Gewährleistung konsequenter Zielkongruenz. Der Transformationsprozess des Selbstverständnisses der Controller und ihrer Rolle beschleunigt sich: Vom Kostenrechner, Koordinierer der Planung- und Budgetierung sowie Verantwortlichen für die Strukturierung und Analyse von Daten hin zum Business Partner der Manager auf allen Ebenen des Unternehmens.<sup>50</sup>

Anforderungen an Controller

<sup>49</sup> Vgl. Schäffer, 2015.

<sup>50</sup> Ebenda.

Dazu müssen Controller in der Lage sein,

1. das Geschäft und seine Prozesse zu verstehen und zu gestalten,
2. die Prozesse zu systematisieren und auf das Geschäftsmodell auszurichten,
3. Chancen und Risiken für das Geschäft zu erkennen und proaktiv anzugehen sowie
4. Trends zu erkennen und entsprechende Entwicklungen in das Geschäft zu integrieren.

Das stellt nicht nur höhere Anforderungen an die Menschen, die sich als Controller berufen fühlen; es erhöht auch ihre Chance, ein respektierter Teilhaber der innovativen Veränderungen in ihren Unternehmen zu werden.

Bewährte Praxis  
als Anregung

Dazu die Werttreiber zu identifizieren, auf die Werttreiber wirkende Risiken zu erkennen und zu bewerten, die Fähigkeiten zu entwickeln, Risiken in Chancen zu transferieren und diese Erkenntnisse für eine wertorientierte Führung zu nutzen, ist in vielen Unternehmen seit Jahren bewährte Praxis. Der ICV sieht seine Aufgabe darin, dabei gewonnene Erfahrungen zu sammeln und zu teilen. Wie gelingt es in der Praxis,

- das Wechselspiel von Werthaltigkeit und Wertrealisierung differenzierter zu betrachten,
- die Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung zu organisieren,
- den Anforderungen eines „Vernetzten (Integrated) Reporting“ für ein vernetztes Management gerecht zu werden,
- die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung und des Big Data Managements zu erkennen und zu nutzen sowie
- zugleich die Verknüpfung aller Aktivitäten zu wertschöpfenden Prozessen zu koordinieren sowie den dafür verfügbaren „Methoden- und Instrumentenkoffer“ zu erweitern und anzupassen?

Es ist an der Zeit, den neuen Herausforderungen und Erfahrungen „Moderner Wertorientierung,“ Raum zu geben. Dabei steht das Thema „Wertschöpfung“ im Zentrum aller Bemühungen.

Bei aller Kritik am klassischen wertorientierten Ansatz heißt das zugleich nicht, dass dieser Ansatz in den unterschiedlichen Ausprägungen für den Ansatz der Modernen Wertorientierung grundsätzlich ungeeignet ist. Kritisiert haben die Autoren die einseitige Ausrichtung an den Erfordernissen des Kapitalmarkts. Die Modelle der Unternehmenswertermittlung haben sich vielfach bewährt und sind als Werkzeug zur Unternehmenssteuerung grundsätzlich geeignet. Sie müssen auf eine veränderte Grundlage gestellt und den spezifischen Anforderungen verschiedener Vermögensarten angepasst werden. Die kapitalmarktbezogene Werthaltigkeit

bildet dabei lediglich eine Dimension, wie dargelegt wurde. Andere Ziele müssen sich ebenso im Instrumentarium des Controllings widerspiegeln.

Unternehmen tun allerdings gut daran, ihre mehrzielorientierte Planung auch weiterhin durch eine wertorientierte Rechnung – **im Sinne einer Plausibilitätsprüfung** – zu fundieren. Wenn sie die veränderten Grundlagen und die erweiterte Datenbasis angemessen berücksichtigen und respektieren, dass Führungsverhalten und Führungsentscheidungen heute nicht mehr auf finanzielle Aspekte und Berechnungen reduziert werden dürfen, können die klassischen Methoden dazu beitragen, dass die Planung mit mehreren Zielen auf allen Ebenen genauso wie auf der finanzwirtschaftlichen Ebene wirtschaftlich ausgerichtet wird.

Wertorientiertes  
Rechnen als  
Plausibilitäts-  
prüfung

Außerdem funktioniert der Kapitalmarkt weiterhin nach den bekannten Regeln. Um notwendiges Kapital zu erhalten, sind die Spielregeln einzuhalten. Durch eine erweiterte Berichterstattung wird jedoch verdeutlicht, wie die anderen Ziele verfolgt werden. Damit kann der Kapitalgeber entscheiden, wie wichtig ihm Nachhaltigkeitsziele neben der Barwertentwicklung sind. Eine Balance zwischen den Zielen zu finden, ist die große Herausforderung.

### **Achtung: Auf alle Zieldimensionen ausrichten**

Moderne Wertorientierung ist daher aus dieser Sicht eine Ausrichtung auf alle Dimensionen der unternehmerischen Ziele. Die bisherige, primär auf den Kapitalmarkt ausgerichtete Wertorientierung verliert dabei nicht an Aktualität, sondern ordnet sich als ein Teilaspekt in die umfassendere Sichtweise ein.

In einer Zeit, in der Vernetzung, Internationalisierung und Globalisierung, Volatilität und Nachhaltigkeit zur Normalität werden, kommt es für Controller mehr denn je darauf an, die Wertschöpfung in ihrer ganzen Breite bewerten und mit ihren Elementen umgehen zu können, indem sie die aktive Teilhabe der Menschen an diesem Prozess organisieren.

Darum geht es – das ist der Kern Moderner Wertorientierung.

## 1.2 Welche Antworten gibt die „Moderne Wertorientierung“?

Die Moderne Wertorientierung weitet den Blick von einer eher einseitigen Fixierung auf die Shareholder hin zu einer Balance der Interessen aller relevanten Stakeholder. Sie steht zu den Grundsätzen angemessener Transparenz und Verantwortung, definiert für die jeweilige Organisation, worin diese Grundsätze bestehen und entwickelt auf dieser Basis ein integriertes Controlling und Reporting.

Nachhaltiger und  
ausgewogener  
Führungsansatz

Sie ist ein nachhaltiger und ausgewogener Führungsansatz, der – in Anlehnung an die Methodik der globalen Initiative für ein vernetztes (Integrated) Reporting – auf folgenden Prinzipien beruht:

- Strategischer Fokus und Zukunftsorientierung;
- Gestaltung der Organisation auf der Basis eines Geschäftsmodells mit seinen Antworten auf die Bedürfnisse seines Umfeldes und den sich ihm stellenden Chancen und Risiken;
- Einbindung der relevanten Stakeholder und Differenzierung aller Aktivitäten nach den Chancen, Risiken und Wirkungen der verschiedenen „Vermögensarten“, die eine Organisation in ihr Geschäftsmodell integriert und beeinflusst;
- Konnektivität (Vernetzung) von Informationen und ihrer differenzierten, aktionsspezifischen Individualisierung (Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Faktoren, die Wertschöpfung ermöglichen) – zunehmend mit Hilfe von Digitalisierung und Big Data-Technologien;
- Sicherstellung der Wertschöpfung über die Zeit; und zwar kurz-, mittel- und langfristig, unter Anerkennung, dass die eigene Wertschöpfung als Basis finanzieller Leistungen an die Kapitalgeber verflochten ist mit den Werten, die durch die Organisation für ihre Stakeholder und die Gesellschaft allgemein geschaffen werden.

Moderne Wertorientierung beschränkt sich nicht auf die Bewertung von Wertobjekten und daraus abgeleiteter Steuerungsimpulsen, sondern fokussiert auf die aktive Teilhabe der involvierten Menschen an der Wertschöpfung.

Dabei verstehen die Autoren unter „Wertschöpfung“ die Kombination von Wertrealisierung und Werthaltigkeit. Während die Wertrealisierung Zahlungsströme erzeugt, sichert die Werthaltigkeit die nachhaltige Wertschöpfung über die Zeit (s. Abb. 4).

Wertschöpfung sehen wir dabei als einen inhaltlich und zeitlich in verschiedene Phasen gegliederten Prozess. Er umfasst die strategiegerechte Entwicklung von Potenzialen in allen genutzten Vermögensarten ebenso wie die operative Nutzung dieser Potenziale in den Geschäftsprozessen des Unternehmens als auch die Umwandlung der dabei erreichten Erfolge in reale Zahlungsströme (Liquidität).

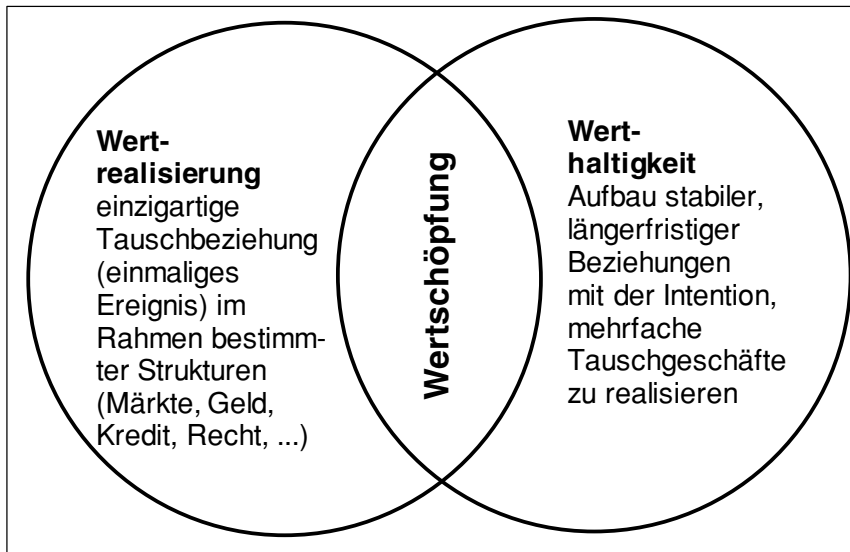


Abb. 4: Wertschöpfung dauerhaft gestalten

#### Hinweis: Entwicklung des Werts im Zeitablauf

Zur Begriffsklärung sei noch eine Anmerkung hinzugefügt: Im englischsprachigen Original des <IR> Framework wird die Wertschöpfung (Value Added) über die Zeit differenziert in Wertschaffung (Value Creation), Wertbewahrung (Preservation) und Wertverminderung (Diminution). Dabei soll eine kurz-, mittel- und langfristige Beurteilung vorgenommen und zwischen 6 Vermögensarten (vgl. Abb. 3) differenziert werden. Wir definieren „Wertschöpfung“ explizit im Sinne von „nachhaltiger Wertschöpfung“ und implizit im Sinne von „nachhaltiger positiver Wertschöpfung“ und wollen darunter eine langfristige Erhöhung des Gesamtwertes aller Vermögensarten verstehen. Durch den Bezug auf die Vermögensarten wird der Wertschöpfungsbegriff hier daher einerseits auf die Shareholdersichtweise verwendet, in der andererseits die direkten und impliziten Ansprüche der Stakeholder berücksichtigt sind. Eine der Volkswirtschaftslehre entstammenden Betrachtung einer (Brutto-) Wertschöpfung umfasst dagegen in der Entstehung das Resultat von Umsatz (sowie ggf. Bestandserhöhungen, anderen aktivierten Eigenleistungen und sonstige betriebliche Erträge) abzüglich Materialaufwand (sowie ggf. planmäßige Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen) und in der Verteilungsrechnung die Arbeits-, Gemein- und Kapitalerträge.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Vgl. m. w. N. Coenenberg/Haller/Schultze, 2012, S. 1170–1173.



## 2 Was sind die Grundlagen für „Moderne Wertorientierung“?

Moderne Wertorientierung als „Participant Culture“

Der Begriff „Moderne Wertorientierung“ wurde Mitte der sechziger Jahre z. B. von Almond/Verba<sup>52</sup>, Eastons<sup>53</sup> oder Ingelhardt<sup>54</sup> in die sozialwissenschaftliche Diskussion eingeführt – wobei damit eine im Wesentlichen „aus aktiven Bürgern bestehende „Participant Culture“ gemeint ist.<sup>55</sup> In den Sozialwissenschaften begreift man „Moderne Wertorientierung“ als eine Klasse der sozialen Milieus in der Gesellschaft.<sup>56</sup> Der Begriff wird auch gebraucht in der katholischen Ethik.<sup>57</sup>

Der Begriff „Moderne Wertorientierung“ in der Betriebswirtschaft geht zurück auf die Begrifflichkeit „Wertorientierte Unternehmensführung“, welche im angloamerikanischen Sprachraum Value Based Management (VBM) genannt wird. Sie gehört zu den zentralen aktuellen Managementtrends und Geschäftsphilosophien, welche nicht wie bisher auf die klassischen Ziele wie Umsatz oder Gewinn setzen, sondern sich auf die strategische Unternehmensführung und damit auf die Steigerung von Unternehmenswerten konzentrieren, was immer man unter dieser Worthülse verstehen mag.

Wertorientierung in der Ökonomie

Die Frage, was unter „Wert“ und „Wertorientierung“ im Unternehmen wie in der Gesamtwirtschaft zu verstehen ist, beschäftigt die Ökonomen schon sehr lange und ist heftig umstritten. Eine Schlüsselrolle dabei spielt die Steigerung des Shareholder Value als Teil des Stakeholder Value. Als entscheidende Messgröße dient das Ausmaß, in dem der Wert des Eigenkapitals gesteigert wurde. Nachhaltiger Erfolg hängt demnach von der Steigerung der Nutzenpotenziale ab. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Führungskräfte des Unternehmens gelegt, die bestrebt sind, über passende Führungs- und Kompensationssysteme sowie das Berichtswesen, wertsteigernde Strategien erfolgreich zu implementieren. Von Bedeutung war dabei insbesondere Alfred Rappaport, der 1986 mit seinem Shareholder-Value-Konzept diese Fragestellung in die betriebswirtschaftliche Diskussion gebracht hat. Wegen der einseitigen Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die Interessen der Anteilseigner und den daraus resultierenden, langfristig negativ wirkenden Folgen der Kurzfrist-Orientierung wird diese Ansicht weiterentwickelt. Aktuelle Formen der Wert-

<sup>52</sup> Almond/Verba, 1963.

<sup>53</sup> Easton, 1965.

<sup>54</sup> Inglehart, 1971, S. 991–1017.

<sup>55</sup> Vgl. Arzheimer/Klein, 2000, <http://www.kai-arzheimer.com/werte-ost-west-2000/Aufsatz.html>, S. 2.

<sup>56</sup> Vgl. Hennemann, 2009; <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YZ2dhZw8r; CgJ: www.saarbruecken.de/media/download-532aefdb6688b+%&cd=31&hl=de&ct=clnk&gl=de>.

<sup>57</sup> Vgl. Salmann (Hrsg.), 2007.

orientierung in der Praxis betreffen die Unternehmenssteuerung (Value Based Management), die Leistungsmessung, die Kapitalmarktdarstellung, die Corporate Governance und die Betonung der Bedeutung von immateriellen Gütern, mit der besonderen Bedeutung des Humanvermögens.

Die historische Entwicklung der Wertorientierung lässt sich nach der US-amerikanischen Gesellschaft für Value Based Management in 3 Zeitalter einteilen<sup>58</sup>:

3 Zeitalter des Value Based Management

1. Zeitalter der Impliziten Wertorientierung von 1800–1890,
2. Zeitalter des Expliziten Wertorientierung von 1890–2000,
3. Zeitalter der Holistischen Wertorientierung ab 2000.

Die wesentlichen Elemente des jüngsten Zeitalters seien danach:

- Strenge Rechnungswesenvorschriften und deren Einhaltung in der Praxis.
- Verbesserte Corporate Governance.
- Trennung der Bankanalysten von anderen Aktivitäten (in Banken).
- Verstärkte Aufmerksamkeit auf Business Ethik und Corporate Social Responsibility.
- Klare Regeln für die Bezahlung des TOP-Managements.
- Schutz der Shareholder-Interessen.
- Beachtung der Stakeholder-Interessen.
- Langfristige Orientierung der Wertschaffung.

Mit diesen Gedanken sind wir schon sehr nahe an den Vorstellungen, die mit dem vorliegenden Leitfaden „Moderne Wertorientierung“ vorgestellt werden sollen.

Mit dem Begriff der „Modernen Wertorientierung“ soll bewusst an das oben genannte Konzept der **aktiven Teilhabe** angeknüpft werden. Dieses Konzept ist ein Denkansatz, der auch für jedes wirtschaftliche Handeln gilt, das im Kontext der aufgezeigten Trends Wettbewerbsvorteile realisieren will. Insofern lohnt es sich grundsätzlich den breiten Ansatz der Modernen Wertorientierung zu nutzen, wenn man wirtschaftliche Verantwortung übernehmen und umsetzen will.

An das Konzept der aktiven Teilhabe anknüpfen

Dabei erscheint es geboten, Grundsätze und einen formalen Rahmen zu schaffen, der ausreichende Spielräume für individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten zulässt. Es geht also nicht darum, wie Führung und Controlling im Detail auszusehen haben, um dem Anspruch Moderner Wertorientierung zu genügen.

---

<sup>58</sup> Vgl. [http://www.valuebasedmanagement.net/faq\\_history\\_value\\_based\\_management.html](http://www.valuebasedmanagement.net/faq_history_value_based_management.html), Abrufdatum 28.1.2015.

Für das Konzept der Modernen Wertorientierung haben die Autoren daraus folgende Erfolgsfaktoren abgeleitet:

- Ambitionierte Organisationen strukturieren ihre Aktivitäten zur Modernen Wertorientierung auf der Basis klar abgegrenzter Orientierungen für die Ausgestaltung spezifischer Methoden und Instrumente.

**Beispiel: Leitbild zum internen Dialog nutzen**

Dazu kann z.B. ein Leitbild genutzt werden, um die Belegschaft einzubinden und zu aktivieren. Dieser Ansatz wurde zum Beispiel im Controlling eines multinationalen Unternehmens genutzt. In diesem Fall wurde mit dem Top Management ein Rollenverständnis des Controllingbereichs als konstruktiv-kritischer Business Partner definiert und in einem Leitbild festgehalten. Darauf aufbauend wurden alle Mitarbeiter des Bereichs in einer Reihe von Workshops eingebunden, um sich mit diesem Leitbild auseinanderzusetzen. Dabei ging es z.B. um die Frage, wie der Bereich durch die Zielvorstellung des Leitbildes betroffen ist, welche Möglichkeiten zur Umsetzung es gibt und welche Hemmfaktoren der Umsetzung entgegenstehen. Das Resultat war ein umfangreicher Aktionsplan, welcher den Bereich der gewünschten Rolle als konstruktiv-kritischer Business Partner deutlich näher gebracht hat. Dieser Fall zeigt, dass es nicht primär um die Formulierung und Veröffentlichung eines Leitbildes geht, sondern um die Nutzung des Leitbildes für den Dialog innerhalb des Unternehmens.

- Ambitionierte Organisationen definieren ausgehend von ihrer Spezifik und Kultur<sup>59</sup> klare Spielregeln für Transparenz und Führungs-Verantwortung. Dabei sind sie sich bewusst, dass Moderne Wertorientierung zugleich einen Kulturwandel nach sich zieht.

**Beispiel: Kommunikationsstrategie der Commerzbank**

Die Commerzbank hat in diesem Sinne nach der Finanzkrise 2008/2009 eine Strategie entwickelt, die auf gesellschaftliche Akzeptanz (Licence to operate), Mitarbeiterengagement, dem Vertrauen der Investoren, Markenstärke und Kundenbindung sowie auf positive Resonanz in den Medien setzt. Die Umsetzung dieser Strategie des Wandels wird verantwortet und aktiv begleitet von der Konzerneinheit „Group Communications“, Sie hat die Kernaufgaben, die Reputation der Commerzbank nachhaltig zu steigern, ihre Markenwahrnehmung zu verbessern und zu einer angemessenen Unternehmensbewertung beizutragen. Dazu werden regelmäßig und vernetzt die realen Kooperationsbeziehungen der Bank mit den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen beobachtet, um ungeschminkte Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Hat die Öffentlichkeit Vertrauen in uns? Unterstützen Politik und Meinungsbildner unser Handeln?

---

<sup>59</sup> Hier verstanden als die Summe der für die Verhaltensweisen in einer Organisation geltenden „Selbstverständlichkeiten“.

- Sind unsere Mitarbeiter gut informiert und motiviert? Tragen sie die Strategie mit?
- Nehmen uns Analysten und Investoren als nachhaltig wahr?
- Schaffen wir es, unsere Kunden an uns zu binden und gilt unsere Marke als attraktiv?
- Berichten die meinungsbildenden Medien positiv über unsere Themen und Botschaften?

Aus dem auf dieser Basis systematisch erfassten Resonanzbild werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, um den Veränderungsprozess zu fördern und die Strategie an aktuelle Entwicklungen anzupassen.

- Ambitionierte Organisationen verlassen sich nicht auf Patentrezepte oder Allheilmittel für den „sicheren und einfachen Weg zum Erfolg“. Sie verbinden Erfolg mit dem individuellen Willen der Menschen, besser zu werden. Konzepte helfen dabei – umgesetzt und gelebt werden müssen sie durch die Bereitschaft aller Beteiligten, sich den damit verbundenen Kraftaufwand auch anzutun.

### **Beispiel: Kommunikationsstrategie der Deutschen Bahn**

Die Deutsche Bahn hat mit ihrer Strategie „DB 2020“ einen sehr pragmatischen Ansatz gewählt. Basierend auf der Einschätzung, dass die relevanten Megatrends – Globalisierung, Liberalisierung, Klimawandel und Ressourcenverknappung sowie demografischer Wandel – nach wie vor uneingeschränkte Gültigkeit haben und an Dynamik teilweise noch zunehmen, sollen wirtschaftliches Handeln (ökonomisch), eine hohe Akzeptanz als Arbeitgeber (sozial) sowie ein umweltschonender Umgang mit Ressourcen (ökologisch) in Einklang gebracht werden.

„Ausgehend von der Vision „Wir werden das weltweit führende Mobilitäts- und Logistikunternehmen“ hat sich die DB daher in den 3 Nachhaltigkeitsdimensionen folgende Ziele gesetzt: Profitabler Marktführer, Top-Arbeitgeber und Umwelt-Vorreiter.

Als profitabler Marktführer bietet die DB ihren Kunden erstklassige Mobilitäts- und Logistklösungen an. Hierfür sind 2 Stoßrichtungen von entscheidender Bedeutung: Ein weiterhin starker Fokus auf Kunde und Qualität sowie die Fortsetzung des profitablen Wachstumspfad.

Als Top-Arbeitgeber gewinnt und bindet die DB qualifizierte Mitarbeiter, die mit Begeisterung für die DB und ihre Kunden arbeiten. Hierzu wird die DB den angestoßenen Kulturwandel weiter vorantreiben und ihre Mitarbeiterzufriedenheit wesentlich steigern.

Als Umwelt-Vorreiter setzt die DB mit ihren Produkten Maßstäbe beim effizienten Umgang mit den verfügbaren Ressourcen. Durch Ressourceneffizienz sowie Reduktion von CO<sub>2</sub> und Lärm will die DB ihre führende Umweltposition weiter ausbauen.

Diese Führungsansprüche werden durch ein ambitioniertes, international und in allen Geschäftsfeldern gültiges Zielsystem gestützt, so dass Entscheidungen im Einklang mit den 3 Nachhaltigkeitsdimensionen getroffen werden. Ein Teil des Zielsystems wird zudem unmittelbar relevant für die Bonusvergütung der Führungskräfte sein. Die DB wird für alle Ziele wirkungsvolle Maßnahmen hinterlegen. Auch organisatorisch wurde durch die Benennung eines Chief Sustainability Officers ... auf Konzernebene für eine stärkere Verankerung der Nachhaltigkeit im Sinne aller 3 Dimensionen gesorgt".<sup>60</sup>

- Ambitionierte Organisationen übersetzen Moderne Wertorientierung in konkrete pragmatische Aktionen und nutzen eine Sprache, die für die jeweiligen Akteure stimmig ist – also verständlich, handhabbar und bedeutsam.<sup>61</sup>

### **Beispiel: Planungskommunikation der Henkel AG & CO. KGaA**

Ein wirkungsvolles Mittel hierzu sind Werttreiberlogiken. Die Henkel AG & Co. KGaA nutzt dieses Instrument intensiv im Rahmen ihres neu gestalteten Planungsprozesses. Ergebnis ist eine schlanke Planung, bei der ausgehend von der Zielfindung und -setzung über Treiber schlanke operative Pläne und Budgets abgeleitet werden.

- Ambitionierte Unternehmen achten seit jeher auf sinnvolle Ziele und Kosten der von ihnen genutzten Mess- und Steuerungssysteme. Sie unterscheiden dabei z. B., ob es sinnvoll ist
  - einen Business Case,
  - eine Wirkungsanalyse oder
  - eine qualitative Einschätzung (z. B. in Bezug auf die „Licence to operate“)

für die jeweils konkrete Führungsaufgabe zu nutzen und achten dabei auf die Relationen zwischen dem Aufwand der zu steuernden Maßnahmen/Programme und den Kosten dafür einzusetzender Mess- und Steuerungssysteme. Diese Maxime gilt weiterhin uneingeschränkt.

### **Beispiel: House of Quality für Elektronikunternehmen**

Ein Elektronikunternehmen hat z. B. Orientierungsgrößen für Investitions- oder F&E-Vorhaben erarbeitet, nach denen verschiedene Bewertungsinstrumente differenziert einzusetzen sind. So wird etwa das „House of Quality“ – eine detaillierte Methode zur dynamischen Ausrichtung von Entwicklungsleistungen auf die Kundenerwartungen und die Fähigkeiten des Unternehmens – erst

---

<sup>60</sup> Vgl. [http://www.bahn.de/p/view/service/umwelt/3\\_nachhaltigkeitsbericht.shtml](http://www.bahn.de/p/view/service/umwelt/3_nachhaltigkeitsbericht.shtml), Aburfdatum 28.1.2015.

<sup>61</sup> Vgl. DIN SPEC 1086: Qualitätsstandards im Controlling, [www.beuth.de](http://www.beuth.de), S. 7 – „Verständlichkeit bezieht sich auf den Inhalt der Information und ihre Einordnung in den Kontext der Arbeit. Handhabbarkeit bezieht sich auf das Umgehen mit der Information entsprechend den Kompetenzen und dem Know-how des Empfängers. Bedeutsamkeit bezieht sich auf die Relevanz der Information für den Empfänger“.

ab einem bestimmten Projektvolumen angewandt. Analog wird mit Business Cases im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Lastenheften verfahren.

In diesem Kontext empfehlen die beteiligten Fachkreise des ICV eine Strukturierung Moderner Wertorientierung in 7 Elemente (s. Abb. 5).

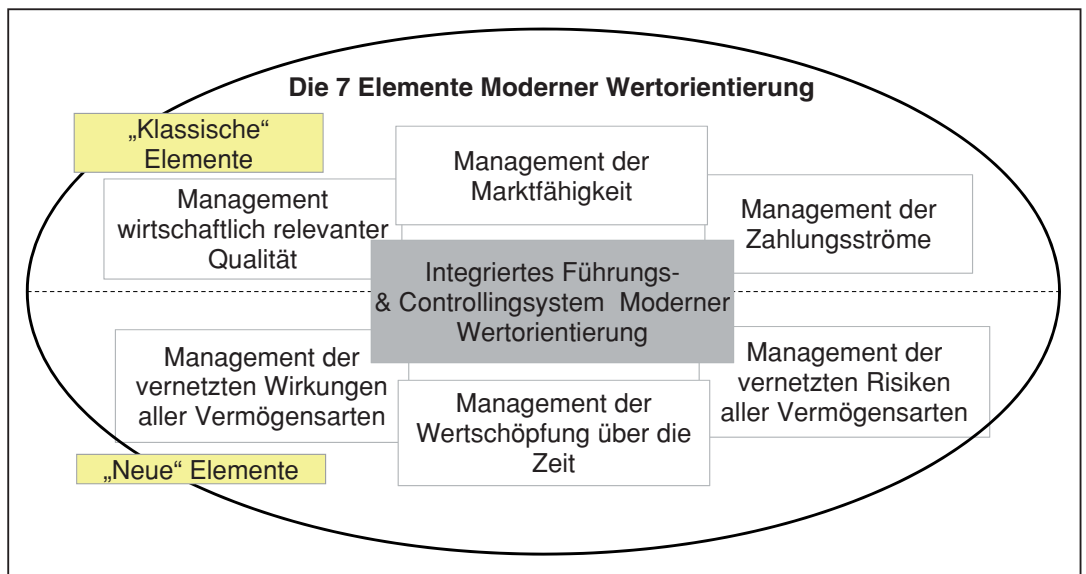


Abb. 5: Empfehlungen zur Gestaltung der Modernen Wertorientierung

Dabei sind die oberen 3 Elemente eher an klassische Methoden der Führung angelehnt, während die unteren 3 Elemente Ideen aufgreifen, die in der Praxis der letzten 10 Jahre von Unternehmen ausprobiert und als hilfreich befunden wurden. Das vernetzte (integrierte) Führungs- und Controllingsystem verbindet diese 6 Elemente untereinander sowie mit den neu entstehenden Möglichkeiten der Big Data Technologie.

Ein modernes Controlling bezieht alle zur Verfügung stehenden Informationen ein. Dabei geht es nicht nur um strukturierte Daten wie Zahlungsströme, Kosten & Leistungen sondern auch um Kundenprofile. Unstrukturierte Daten wie E-Mails, Produktbeschreibungen, Kommentierungen sind für eine fundierte Entscheidungsunterstützung mindestens genauso wichtig. Letztere müssen in einen Kontext zur jeweiligen Entscheidungssituation gebracht werden. Aufgrund der fehlenden Struktur ist der Sachzusammenhang nicht immer deutlich. Welche E-Mails eines Kunden sind beispielsweise zur Erfolgsbeurteilung eines konkreten Auftrags relevant?

Strukturierte und unstrukturierte Daten in Entscheidungskontext bringen

Mit zunehmender Vernetzung ändert sich auch der Umfang der zur Verfügung stehenden Informationen. So wird eine lange Forderung zur grundsätzlichen Ausrichtung der Informationsverarbeitung langsam Realität: der umfassende Einbezug externer Daten in die Unternehmenssteuerung. Aufgrund der Datenverfügbarkeit hat sich das Controlling in der Vergangenheit dankbar auf die internen Datenströme gestützt. Nur lassen sich damit Kunden- oder Lieferantenbeziehung schwer steuern. Dies kann sich durch Big Data nachhaltig ändern. „Schwache Signale“ wie Stimmungsbilder aus Social Communities oder Wettbewerbsinformationen lassen sich zukünftig zu einem Gesamtbild zusammenfügen.

**Fazit:** Moderne Wertorientierung kann damit Controller unterstützen, ihr Rollenbild als

- Partner der Manager,
- Innovator von Geschäftsmodellen und
- Treiber von Veränderungen

wirksamer auszufüllen. Moderne Wertorientierung wendet sich dabei allen relevanten Stakeholdern zu und richtet die Achtsamkeit im Controlling auf die Nutzung geeigneter Wege, die Aktivitäten der so verschieden engagierten Menschen

a) in die Wertschöpfung einzubinden und

b) als Beitrag zur Wertschöpfung auch quantitativ zu bewerten.

Bewährte und  
neue Instrumente  
kombinieren

Dafür werden in der Praxis neben den bewährten Methoden wertorientierter Führung – wie z. B. EVA oder DCF – sowohl die Instrumente des klassischen Managements von Marktfähigkeit, Zahlungsströmen und Qualität weiterentwickelt als auch neue Instrumente hervorgebracht zum Management der Wirksamkeit und der Risiken aller relevanten Vermögensarten und der Wertschöpfung über die Zeit.

Damit verändern sich auch die Anforderungen an das Controlling. Die Führungsverantwortung für die Zielsetzung, Planung und Steuerung muss nicht nur den eingangs angedeuteten Trends gerecht werden. Sie muss vor allem lernen, zu integrieren: die berechtigten Interessen aller relevanten Stakeholder in angemessener Weise beachten, eine Kooperation auf Augenhöhe ermöglichen, der Teilhabe aller Menschen an der Wertschöpfung Raum zu geben und ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens in seiner Umwelt in einer für alle verständlichen Form und in seiner Vielfalt zu bewerten.

Über die dazu in der Praxis gesammelten Erfahrungen und geführten Diskussionen will diese Broschüre informieren und damit zu einer Vertiefung sowohl des Austausches von „Best Practices“ als auch der Diskussionen über neue Varianten und Möglichkeiten anregen.

### 3 Was kennzeichnet die Elemente Moderner Wertorientierung?

#### 3.1 Management der Marktfähigkeit

Führungskräfte und Controller müssen das Geschäft ihrer Organisation verstehen. Dazu gehören 3 Grundfragen:

Das Geschäft verstehen

- Wie wird aus dem erstellten Produkt (der erbrachten Leistung) ein Gut, das für die Kunden begehrenswert erscheint? Welche Investitionen in Marktanalyse, Innovation und Marketing sind dafür notwendig?
- Welcher Preis erscheint dem Kunden angemessen? Oder salopp gesagt: Bis zu welchem Preis bleibt die „Gier“ (Begehrlichkeit) nach dem Gut größer als der „Schmerz“ über das abfließende Geld?
- Wie hoch dürfen die (erlaubten) Kosten sein, damit der Umsatz (Preis × Absatz) nach Abzug aller laufenden, risikobezogenen und kapitalgebundenen Ausgaben einen ausreichenden Überschuss erlaubt, aus dem die Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten und Prozesse sowie von Marketing und Produktivität bezahlt werden können?

Es geht also darum, die Fragen von Produkt/Leistung, Gut, Preis und Kosten stets im Zusammenhang zu beantworten (s. Abb. 6).

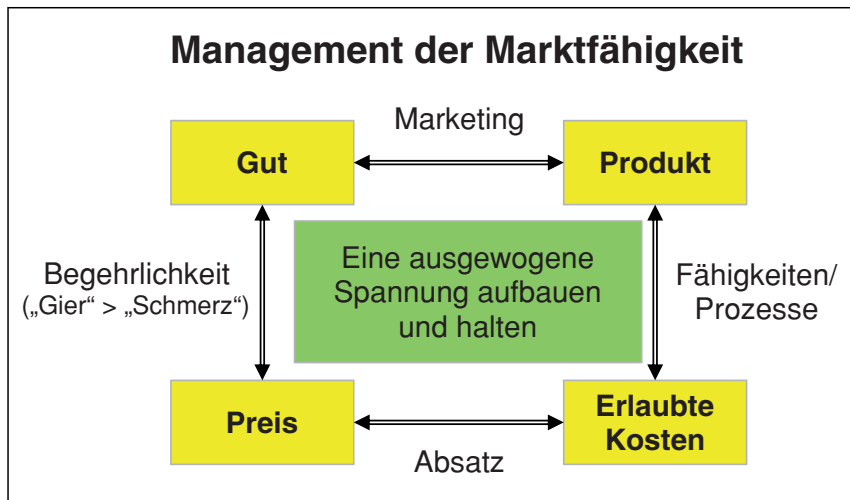


Abb. 6: Management der Marktfähigkeit



### 3.1.1 Typische Fallen bei Nichtbeachtung

Mit Spannungen  
konstruktiv  
umgehen

Abb. 6 verweist auf ein spannungsgeladenes Beziehungsgeflecht. Das kann jeder schnell nachvollziehen, der in der Praxis die täglichen Auseinandersetzungen zwischen Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Fertigung, Preispolitik und Controlling erleben darf. Aufgrund der verschiedenen Einzelinteressen werden die Aspekte von Produkt/Leistung, Gut, Preis und Kosten ganz unterschiedlich und oft isoliert voneinander betrachtet. Den Controllern obliegt es zumeist, die verschiedenen Sichten zusammen zu führen und lösungsorientiert zu moderieren. Dann kann es gelingen, die Spannungen ergebnisbezogen zu steuern und als konstruktives Konfliktpotenzial zu erhalten und zu nutzen.

Wenn dies nicht gelingt, verpassen Unternehmen schnell den Anschluss – oder noch schlimmer – kalkulieren sich aus dem Markt. Moderne Wertorientierung betrachtet daher die Marktfähigkeit als ein integriertes Problem, das den Perspektiven aller Stakeholder Rechnung trägt.

Diesem allgemeinen Statement werden wahrscheinlich die meisten Controller zustimmen. Dennoch werden insbesondere Instrumente für die quantitative Bewertung der Transformation von Produkten und Leistungen in begehrten Gütern in der Controllingpraxis kaum eingesetzt.

#### Beispiel: SWOT-Analyse

In der betriebswirtschaftlichen Ausbildung und der Literatur wird in verschiedener Darstellungsweise die Methodik der Strategischen Potenzialanalyse beschrieben und empfohlen.<sup>62</sup> In der Praxis werden dabei meist verschiedene Varianten der SWOT<sup>63</sup>-Analyse genutzt. Diese sind jedoch normalerweise nicht mit quantitativen Bewertungen der Güter-Transformation verbunden und bleiben daher oft vage. Konkreter können z.B. Vergleiche der eigenen Produkte und Leistungen mit auf dem Markt verfügbaren Alternativen sein. Inwieweit die Angebote eines Unternehmens zu einem Gut werden, hängt bekanntermaßen auch von deren Alleinstellungsgrad ab. Ein Unternehmen der Automatisierungs-Branche nutzt z.B. eine quantifizierte Ausprägung der Potenzialanalyse (vgl. Abb. 7).

Die Kunden  
kennen

Um solche Formulare zu füllen, benötigen Controller allerdings ausreichend konkrete Kenntnisse über die wichtigsten Kunden und deren Bedürfnisse und über die Wettbewerber ihres Unternehmens. Das sollte eigentlich selbstverständlich sein, allerdings stehen diesem zentralen

---

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Potenzialanalyse>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>63</sup> SWOT = Strength, Weakness, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken).

Informationsbedürfnis hohe Informationsbarrieren entgegen. Allein die Gewichtung der Leistungskriterien bei Kunden stellt Unternehmen mit komplexen Produkten (z.B. betriebswirtschaftliche Standardsoftware) vor hohe Herausforderungen, da ihre Kundenbasis in der Regel eher heterogen ist.

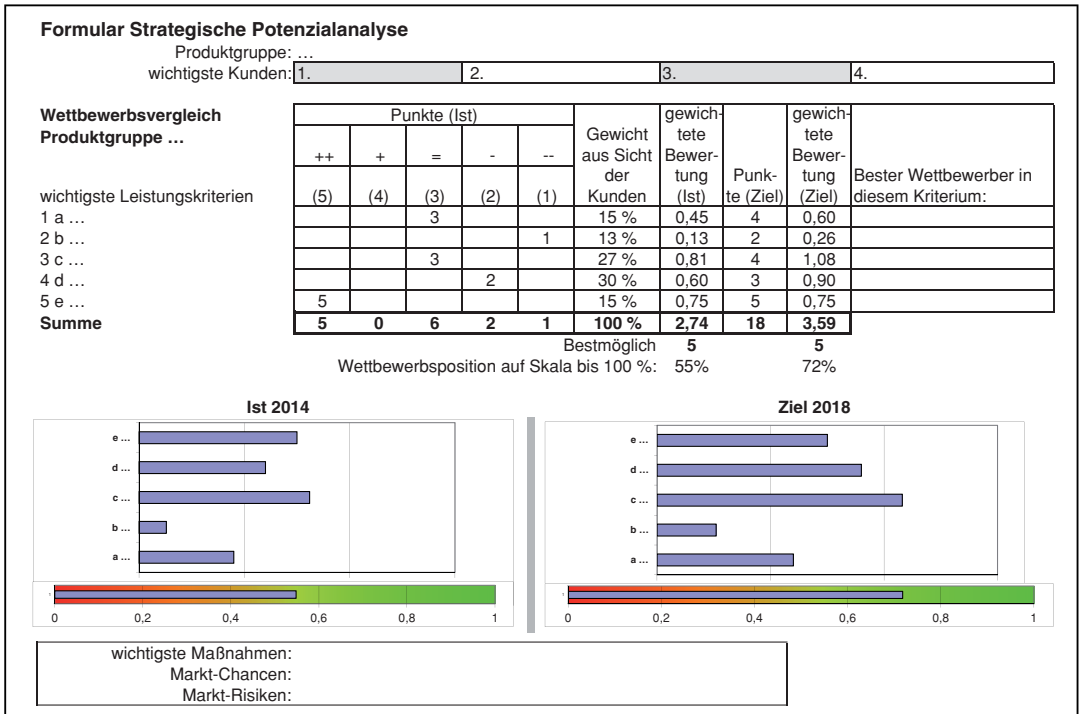


Abb. 7: Beispiel-Formular für eine Strategische Potenzialanalyse

Erst mit diesen Informationen kann der Controllerservice in der Moderation der spannungsgeladenen Beziehungsgeflechte bestehen. Ohne konkrete, quantifizierbare Kenntnisse über die Transformation der Produkte und Leistungen in begehrte Güter laufen „isolierte“ Anforderungen an Umsatz und Kosten schnell ins Leere.

Quellen für die erforderlichen Kunden- und Wettbewerbsdaten gibt es mittlerweile viele. Zum einen können sich Controller – wie z.B. bei Hansgrohe – aktiv in die Vertriebsprozesse einbringen und damit selber eine Informationsbasis für die Märkte und die Kunden entwickeln. Zum anderen verfügt der Vertrieb meist über sehr detaillierte Kenntnisse, die manchmal auch in CRM-Systemen dokumentiert werden. Die KR-Gruppe, ein Spezialist für abriebfeste und andere funktionsbeschichtete

Vielfältige  
 Quellen nutzen

transparente Kunststoffe nutzt davon ausgehend die regelmäßigen Vertriebsbesprechungen und ein eigens entwickeltes Vertriebscockpit.<sup>64</sup> Schließlich lassen sich viele Informationen heute bereits aus den verfügbaren Webseiten von Kunden und Wettbewerbern extrahieren.<sup>65</sup>

Die Möglichkeiten sind vorhanden. Wenn Controller sich auf diese Aufgaben nicht einstellen, werden andere Bereiche in die Lücken vorstoßen.

### 3.1.2 Aufgaben des Controllerservices beim Management der Marktfähigkeit

Marktfähigkeit –  
Basis des  
Controllings

Folgt man den Qualitätsstandards im Controlling, bezeichnet Controlling „den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens...“.<sup>66</sup> Die Gewährleistung der Marktfähigkeit sichert die elementare Grundlage eines wirtschaftenden Unternehmens. Sie bildet daher auch die Basis des Controllings.

Dem Controllerservice obliegen in diesem Kontext 4 Aufgaben:

1. Die betriebswirtschaftliche Charakteristik und Begleitung der Transformation von Produkten und Leistungen eines Unternehmens in verkaufsfähige Güter als **Kern** jeder Gestaltung von Marktfähigkeit.
2. Die Bestimmung und wirtschaftliche Nutzung von Preis-Absatz-Kurven.
3. Die Ableitung und Steuerung der erlaubten Kosten.
4. Die Identifikation und Hebung von Effizienz- und Produktivitätspotenzialen der Entwicklungs-, Fertigungs-, Logistik- und Vermarktungsprozesse.

### 3.1.3 Transformation von Produkten und Leistungen in Güter

„Wer Manager ‚auf Augenhöhe‘ unterstützen will, muss hinreichend deren Geschäft kennen ... Sonst werden Zahlen leicht inhalts- und ‚blutleer‘“<sup>67</sup>, heißt es in der im November 2012 veröffentlichten Grundsatzzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC). Dafür brauchen Controller ein bewertbares Verständnis für die Kunden des Unternehmens.

---

<sup>64</sup> Vgl. Dückmann, 2014, S. 103–121.

<sup>65</sup> Vgl. Nagel/Nagel/Nagel, 2014, S. 213–227.

<sup>66</sup> Qualitätsstandards im Controlling, DIN SPEC 1086, www.beuth.de, S. 4.

<sup>67</sup> Vgl. Gänßlen/Losbichler/Niedermayr/Rieder/Schäffer/Weber, 2012, www.controllerverein.com, S. 8.

## ■ Produkte und Leistungen in Güter transformieren

Zum einen geht es um die Frage: Was bewirken die Produkte und Leistungen des Unternehmens bei seinen Kunden? Welchen Nutzen haben die Anwender im Vergleich zu der Art und Weise, in der sie auf alternative Weise ihre Probleme lösen können bzw. gelöst haben? Welche Motive (z.B. Macht, Anerkennung, Leistung)<sup>68</sup> werden bei den Menschen angesprochen, die über den Kauf entscheiden?

### Beispiel: Kooperation von KUKA und Daimler

Ein Beispiel dafür ist die enge Zusammenarbeit der KUKA ROBOTER GMBH mit der Daimler AG. Die verlässlichen Beziehungen erlauben es, durch Beobachtungen vor Ort, Befragungen und gemeinsame Arbeitsgruppen Ansatzpunkte zu identifizieren, wie Prozesse effizienter gestaltet werden können („Die Probleme unserer Kunden sind Potenziale für zukünftige Aufträge“). So galt bisher der Grundsatz: „Automatisierte Produktionssysteme sind hochproduktiv, aber starr und kapitalintensiv. Manuelle Produktionssysteme sind flexibel, aber wenig produktiv. Diesen unvereinbaren Gegensatz hilft nun eine neuartige Generation von Leichtbaurobotern aufzuheben. Diese neuen Leichtbauroboter sind klein, leicht und teils mit Sensoren ausgestattet, die es ihnen ermöglichen, sehr feinfühlig auf ihre Umwelt zu reagieren. Sie können nahezu jede Montagetätigkeit ausführen und dank ihrer Sensorik darüber hinaus bei voller Arbeitssicherheit ohne Schutzräume mit Menschen an einer Station zusammenarbeiten.“<sup>69</sup> Je besser ein Unternehmen solche Begehrlichkeiten seiner Kunden erkennt und berücksichtigt, umso eher gelingt die Transformation entsprechend angebotener Produkte und Leistungen in nachgefragte Güter.

Für die beteiligten Controller ist es wichtig, die Umsatz- und Margen-Potenziale der an solche Entwicklungen gebundenen Geschäftsmodelle zu bewerten. Leider mangelt es auch in dieser Frage in der Praxis noch zu oft am Engagement und der proaktiven Einbindung. Dann entsteht auch von dieser Seite die akute Gefahr, dass andere Bereiche des Unternehmens die Aufgabe übernehmen und die Controller „ausgrenzen“.

Ein anderes Beispiel ist die Nutzung der TCO-Methode<sup>70</sup> (Total Cost of Ownership; s. Abb. 8).

---

<sup>68</sup> Vgl. McClelland, 1988; von Cube, 1997.

<sup>69</sup> Vgl. Steegmüller, 2014; in Bauerhansl/Ten Hompel/Vogel-Heuser, (Hrsg.), 2014, S. 110; vgl. auch <http://www.kuka-lbr-iiwa.com/>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>70</sup> Diese Methode wurde 1987 von Bill Kirwin für die Gartner Group entwickelt; inzwischen gibt es verschiedene Standards – z.B. VDI 2884, VDMA 34160 oder ISO 60300–3-3.

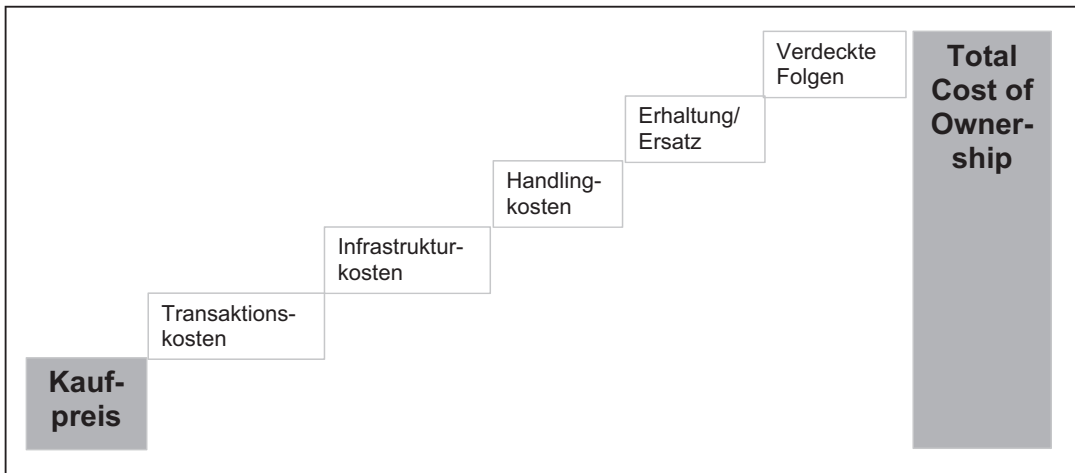


Abb. 8: TCO-Methodik

Hierbei geht es darum, alle relevanten, d.h. mit einer Investition verbundenen Kosten in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Neben dem Kaufpreis sind insbesondere die Kosten der Einführung wie Schulung und Infrastruktur, die Wartungskosten aber auch Entsorgungskosten zu nennen. Auch indirekte Kosten wie beispielsweise der höhere Zeiteinsatz der Mitarbeiter (Personalkosten) werden in der Regel über eine einfache Bewertung der Arbeitsstunden einbezogen. Inhaltlich steht die Methode dem Lebenszykluskosten-Ansatz nahe. Anders als bei der Investitionsrechnung geht es beim TCO-Ansatz um die Ermittlung von Kosten, nicht von Zahlungsströmen.

Unternehmen aus der Software-Branche nutzen diese Methode schon lange in der Akquise. Der Einsatz hier ist naheliegend, denn der Lizenzpreis macht häufig nur ein Bruchteil der mit der Einführung einer Software verbundenen Kosten aus. Dementsprechend gilt es, die gesamten Kosten im Lebenszyklus einer Software zu berücksichtigen. Hier sind insbesondere die Einführungskosten (u.a. externe Beratung, Schulung), aber auch laufende Kosten (Wartung) sowie lebenszyklusverlängernde Kosten zu berücksichtigen. So verlangen Anbieter nach Ende der offiziellen Wartungsphase einen deutlichen Zuschlag für die jährliche Wartungsleistung. Im Rahmen der Akquise werden mit dem Kunden die wesentlichen Parameter zur Berechnung des TCO durchgesprochen. Hierbei gehen Erfahrungswerte aus anderen Projekten ein. Hilfreich sind auch Benchmarks, z.B. der Hackett Group.

Problematisch ist bei diesem Ansatz die Vernachlässigung der Nutzenseite. Der Nutzen sollte eigentlich auch der wichtigere Aspekt bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit sein. Bei betriebswirtschaftlicher Software wird dies besonders deutlich: Ziel einer Software-Einführung ist in der Regel nicht nur die Kostenreduzierung sondern ebenso die Prozessverbesserung bzw. die verbesserte Entscheidungsunterstützung. Solche Effekte sind häufig mittelfristiger und langfristiger Natur und gehen einher mit Lerneffekten, die nur in einem indirekten Bezug zum eingeführten Produkt stehen, aber dennoch durch dieses angestoßen werden. Beispielsweise ermöglichen moderne Software-Lösungen erst die Einführung einer modernen Budgetierung mit rollierender Vorschau, flexiblen Zielen u. ä. Ein Unternehmen stellt bei der Einführung einer neuen Lösung nicht unbedingt das Controllingssystem um, kann bei einer ausreichenden Flexibilität der Software aber sukzessive neue Verfahren implementieren. Die Bewertung von Flexibilität gehört zu den schwierigsten Aspekten auf der Nutzenseite.

Den Nutzen nicht vernachlässigen

Außerdem sind auch weitere Wirkungen zu berücksichtigen. Einfluss auf sogenannte „Mission Critical“-Prozesse bei Kunden zieht natürlich auch erhebliche Risiken nach sich. Bei einer Neueinführung sind Systemausfälle in der Produktion oder in der Auslieferung deutlich wahrscheinlicher, können aber häufig nicht durch paralleles Ausführen der alten und der neuen Lösung verhindert werden. Dementsprechend sind höhere Vermeidungskosten (u.a. längere Testphase) einzuplanen.

Risiken beachten

Aber auch dafür gibt es erste Ansätze. Häufig wird ein ROI-Ansatz in Kombination mit einer Nutzwertanalyse eingesetzt. Ideal ist es, wenn die resultierenden Auswertungen mit Benchmark-Informationen ergänzt werden können. Prozessspezifische Benchmarks stehen mittlerweile umfangreich zur Verfügung.

### **Beispiel: Auswirkungen auf ROI simulieren**

Tagetik, ein weltweit agierender Hersteller von Controllinglösungen stellt gemeinsam mit Forrester Research ein ROI-Modell bereit, mit dem die Wirkungen werkzeuggestützt ermittelt werden können. Hierbei fließen die Erfahrungen unabhängiger Branchenanalysen und bestehender Kunden ein. Neben den Kosten wird eine grobe Bewertung des zu erwartenden Nutzens vorgenommen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Einbezug von Risiken. Bei zahlreichen Positionen werden Bandbreiten hinterlegt, um die Schwierigkeiten der Bewertung zu mildern.

Entscheidend für die Akzeptanz ist die Nachvollziehbarkeit der Kalkulation. Daher ist das Modell als Excel-Lösung implementiert und wird gemeinsam mit dem Kunden in der Vertriebsphase genutzt.

Nutzenbezogenes TCO im Vertrieb	<p>In Zeiten, in denen Nachhaltigkeit eine immer stärkere Rolle spielt, ist die Ermittlung und Nutzung eines positiven TCO-Arguments im Vertrieb durch den Anbieter, aber auch eine Anforderung an einen günstigen TCO-Wert durch den Käufer wichtiger denn je. Und die Einflussfaktoren sind teilweise sehr subtil. Wenn in einem langlebigen Wirtschaftsgut wie einer Maschine (z.B. Reinigungsmaschine) umweltschädliche Verbrauchsmaterialien benötigt werden, reduziert dies heute schon deren Attraktivität für den Kunden. In Zukunft werden die Entsorgungskosten drastisch steigen und das Risiko des Betriebsverbots durch staatliche Auflagen steigt. Zudem sinkt das Image eines Unternehmens, das solche schädlichen Maschinen nutzt. Hier kann ein höherer Anschaffungspreis für alternative Betriebsprozesse über die direkten Lebenszykluskosten hinaus enorme ökonomische Vorteile haben: wenn bei geringeren Betriebskosten zugleich die Akzeptanz der Kunden steigt und damit das Umsatzvolumen. Außerdem kann ein Betreiber einer solch umweltfreundlichen Maschine gerade damit werben und somit seine TCO-basierte Einkaufsentscheidung in zusätzliches Image und zusätzliche Kunden umsetzen.</p> <p>Aufgrund bestehender Ausschreibungsregeln dürfen viele staatliche Stellen allerdings keine anderen Angebote annehmen, als die mit dem günstigsten Verkaufspreis. Um hier die langfristigen Kosten über die Nutzungsdauer, aber auch die indirekten Wirkungen auf alle Stakeholder und damit auf die Effektivität der Investition bei der Investitionsentscheidung bereits zu berücksichtigen, sind die Ausschreibungen um Kriterien zur Ermittlung der TCO zu erweitern.</p>
Klassisches Risiko- management	<p>Im Rahmen von TCO-Berechnungen kann zur Berücksichtigung der potenziellen Chancen und Risiken, die sich über die Kommunikationsstufen ergeben, die Bewertungsmethodik des klassischen Risikomanagements angewandt werden.</p>

Beispiel:

	1	2	3	4	5
	direkte Kosten	Kosten- risiko (-) oder -chance (+)	indirekte Kosten (beim Kunden)	Ein- tritts- wahr- schein- lichkeit	TCO
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	=1*2+3*4
1. Anschaffungskosten	141		0		146
Kaufpreis	100				100
Finanzierungskosten	9				9
Montage/Inbetriebnahme	8	10 %			9
Schulung der Mitarbeiter	4				4
Vorübergehendes Absinken der Produktivität	20	25 %			25
2. Betriebskosten	7.096		0		7.231
Verbrauchsmaterialien	2.000	5 %			2.100
Ausschuss, Verschnitt, etc.	100				100
Hilfs- und Betriebsstoffe	40				40
Energie	200	15 %			230
Personalkosten für Betrieb	3.900				3.900
Personalkosten für Arbeits- vorbereitung, etc.	468				468
Wartungskosten	288				288
Ersatzteile	150				150
Ausfallzeiten	88				88
Kosten der Wartungsarbeiten	50				50
Reparaturen	100	5 %			105
sonstige Stillstandszeiten					0
3. Entsorgungskosten	125		250		579
Verbrauchsmaterialien (Ausschuss/Verschnitt)	100	3 %			103
Hilfs- und Betriebsstoffe	20				20
Entsorgung der Maschine	5	10 %			6
Entsorgung der Produkte beim Endkunden			250	80 %	450



	1	2	3	4	5
	direkte Kosten	Kosten- risiko (-) oder -chance (+)	indirekte Kosten (beim Kunden)	Ein- tritts- wahr- schein- lichkeit	TCO
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	=1*2+3*4
<b>Summe direkt quantifizierbarer Kosten</b>	7.361		250		7.955
4. Nutzungsdauer					
erwartete tatsächliche Nutzungs- dauer (Jahre)	10				
Flexibilität für Umbauten/ Anpassungen im Zeitablauf	hoch				
5. Chancen und Risiken					
Veränderung des Images bei Kunden (Werbewirksamkeit der Anschaf- fung)			100	70 %	
Kostensteigerung während der Nutzungsphase	150				
Verfügbarkeit von Materialien	80	50 %			
Zukunftsfähigkeit des Verfahrens					
6. Nachhaltigkeit					
Wertschöpfungskette					
Sozialverträglich produzierte Zulieferungen (Kinderarbeit, ...)					
Umweltverträgliche Materia- lien					
Verfügbarkeit der Materia- lien in Zukunft					
Ökologische Kennzahlen					
CO2-Verbrauch pro Jahr					
Wasser-Verbrauch pro Jahr					

Tab. 2: Ermittlung der TCO

Solche TCO-Betrachtungen betreffen dabei nicht nur physische Wirtschaftsgüter, es kann sehr wohl auch bei Dienstleistungen versteckte TCO-Kosten geben. Die Controller haben im Rahmen der Investitionsrechnung, aber zunehmend generell bei signifikanten Vertriebs- oder Einkaufsvorhaben die Aufgabe, eine Kennzahl für die Nachhaltigkeit im Sinne der umfassend ermittelten Lebenszykluskosten zu ermitteln.

### ■ Gesellschaftliche Akzeptanz sicherstellen

Zum anderen geht es darum, die konkreten gesetzlichen, sozialen und ökologischen Normen, die für die Reputation (Licence to operate) auf den zu bedienenden Märkten relevant sind, auf eine Art und Weise zu beachten, dass sie in die Geschäftsmodelle der Unternehmen integriert werden oder aus ihnen eigenständige Geschäftsmodelle hervorgehen. Für den Controllerservice ergeben sich auf diesem Feld vielfältige Chancen, proaktiv tätig zu werden.

#### Beispiel: Reputation durch Re-Lokalisierung

Ein Beispiel für diesen Aspekt wurde im Kontext der Re-Lokalisierung des Lebensmittelmarktes entwickelt. Das Konzept setzt auf lokale Ressourcen und betont deren Differenzierung gegenüber einer standardisierten Massenproduktion. Interessen der Produzenten (Bauern und Bäuerinnen) treffen sich mit jenen der Konsumenten. Daraus ergeben sich Chancen, traditionelle Produkte und Leistungen in neue, begehrtere Güter zu transformieren.

Aus dieser Geschäftsidee hat die Tiroler Bio-Genossenschaft Bioalpin die Produzentenmarke „BIO vom BERG“ kreiert und sie mit Hilfe der regionalen Supermarktkette MPREISs erfolgreich am Markt positioniert. Die Markenrechte blieben bei den Produzenten. Im Gegensatz zu Herstellermarken für einzelne Produkte wird in diesem Verbund ein breites Sortiment an Lebensmitteln teilweise direkt von Bauern, teilweise von kleinen Verarbeitungsbetrieben unter einer gemeinsamen Marke im Supermarkt vertrieben. Insgesamt partizipieren über 600 bäuerliche Betriebe entweder als Mitglieder oder Zulieferer. 2002 mit 8 „BIO vom BERG“-Produkten gestartet, umfasst die Produktpalette heute mehr als 100 Erzeugnisse, so z.B. Käse, Milchprodukte, Wurst und Fleischwaren, Eier, Obst und Gemüse, Apfelsaft, Honig sowie Brot. Die Genossenschaft koordiniert die Erzeuger/-innen, entwickelt neue Produkte und kümmert sich um Lagerhaltung und Warenwirtschaft.

Die Universität Graz, Forschungsstelle Wirtschaftsethik & CSR, hat im Auftrag des Vereins für Konsumenteninformation (VKI) die Qualität der Bio-Marken im österreichischen Lebensmittelhandel verglichen. Bestnoten erhielt nur das Label „BIO vom BERG“ mit Regionalität, Saisonalität, Fairness und zusätzlichen strengen Bio-Kriterien.<sup>71</sup> Fairness gegenüber den Produzenten zeigt sich neben

---

<sup>71</sup> Vgl. <http://www.mpreis.at/unternehmen/presse/aussendungen/bio-vom-berg-ist-oes-terreichs-bio-testsieger/index.htm>, Abrufdatum 28.1.2015.

Abnahmegarantien und fairen Preisen in erweiterten Handlungsspielräumen, kooperativen Entwicklungsprozessen und aktiver Unterstützung von MPREIS, dem exklusiven Vertriebspartner im Lebensmitteleinzelhandel.

Auch MPREIS ist mit seinem nachhaltigen Geschäftsmodell sehr erfolgreich. In den letzten 10 Jahren konnte das Unternehmen seinen Umsatz mehr als verdoppeln (755 Mio. EUR in 2013) und die Anzahl der Mitarbeiter von ca. 3.500 auf ca. 5.500 erweitern.<sup>72</sup>

„Die Verbundenheit mit der Region ist seit der Gründung unseres Familienunternehmens bei allen Entscheidungen ein prägendes Element. MPREIS ist es ein großes Anliegen, durch Vernetzung mit Tiroler Betrieben und Landwirtschaft den regionalen Wirtschaftsraum zu stärken. Zum nachhaltigen Handeln zählen für uns die Vermarktung von heimischen Erzeugnissen, die Integration von MitarbeiterInnen unterschiedlicher kultureller und sozialer Herkunft, das verantwortungsvolle – umwelt- bzw. energiebewusste – Bauen sowie der Schutz unserer Umwelt und der regionale Bezug in allen Unternehmensentscheidungen.“<sup>73</sup>

### **Beispiel: Nutzung von Altholz**

Ein anderes Beispiel praktiziert die Fritz Egger GmbH & Co.KG, die seit 1995 ein Geschäftsmodell nutzt und ausgebaut hat, das Altholz in großem Umfang für die Produktion von Spanplatten nutzt. Dazu setzt sie die Abfälle aus ihren Sägewerken in der Fertigung ein und hat zugleich schrittweise ein ganzes Netz von Recyclingfirmen aufgebaut. Das Recyclingkonzept umfasst dabei nicht nur die stoffliche Nutzung. Biogene Brennstoffe, die sich stofflich nicht verwerten lassen, werden in eigenen Biomassekraftwerken zu Wärme und Ökostrom umgewandelt.

„Für EGGER ist Holz der wichtigste Rohstoff. Würden wir Raubbau an Wäldern zulassen, würden wir damit langfristig unsere Existenz gefährden. Wie die Natur organisieren wir unsere Prozesse in ressourcenschonenden Kreisläufen. Holz steht in unserer Heimat aus Tradition für eine gesunde, behagliche Wohnwelt. Und als vielseitig einsetzbarer, nachwachsender Werkstoff liefert er uns die Antworten auf drängende globale Fragen unserer Zeit.“<sup>74</sup>

Das Geschäftsmodell ist auch wirtschaftlich erfolgreich. In den vergangenen 5 Jahren konnten die Produktionskapazitäten für Holzwerkstoffe um 19 %, die Anzahl der Mitarbeiter um 34 % und der Umsatz um 50 % gesteigert werden. Mit einem Geschäftsvolumen von mehr als 2,2 Mrd. EUR gehört EGGER inzwischen zu den führenden europäischen Unternehmen der Holzwerkstoffindustrie „Als Familienunternehmen mit starker Eigenkapitalbasis sind wir in der

---

<sup>72</sup> Vgl. <http://www.mpreis.at/unternehmen/geschichte/40-jahre-mpreis-eine-tiroler-erfolgsgeschichte/index.htm>, Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>73</sup> Statement von MPREIS-Geschäftsführer Mag. Anton Mölk zur gelebten Regionalität.

<sup>74</sup> Umweltbericht der Fritz Egger GmbH & Co.K, Januar 2013, S. 7, [http://www.egger.com/downloads/cms/EGGER\\_Umweltbroschuere\\_DE.pdf](http://www.egger.com/downloads/cms/EGGER_Umweltbroschuere_DE.pdf), Abrufdatum 28.1.2015.

Lage, Investitionen in unser Wachstum weitgehend aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Fremdmittel setzen wir dabei sehr gezielt und lediglich in begrenztem Umfang ein.“<sup>75</sup>

### 3.1.4 Steuerung der Abhängigkeit von Preis und Absatz

Aus der Erfahrung weiß jeder Vertriebsmitarbeiter, dass Preis und Absatz gegenläufige Entwicklungen zeigen. Das kann in der Praxis mithilfe sog. Preis-Absatz-Kurven genutzt werden (s. Abb. 9).

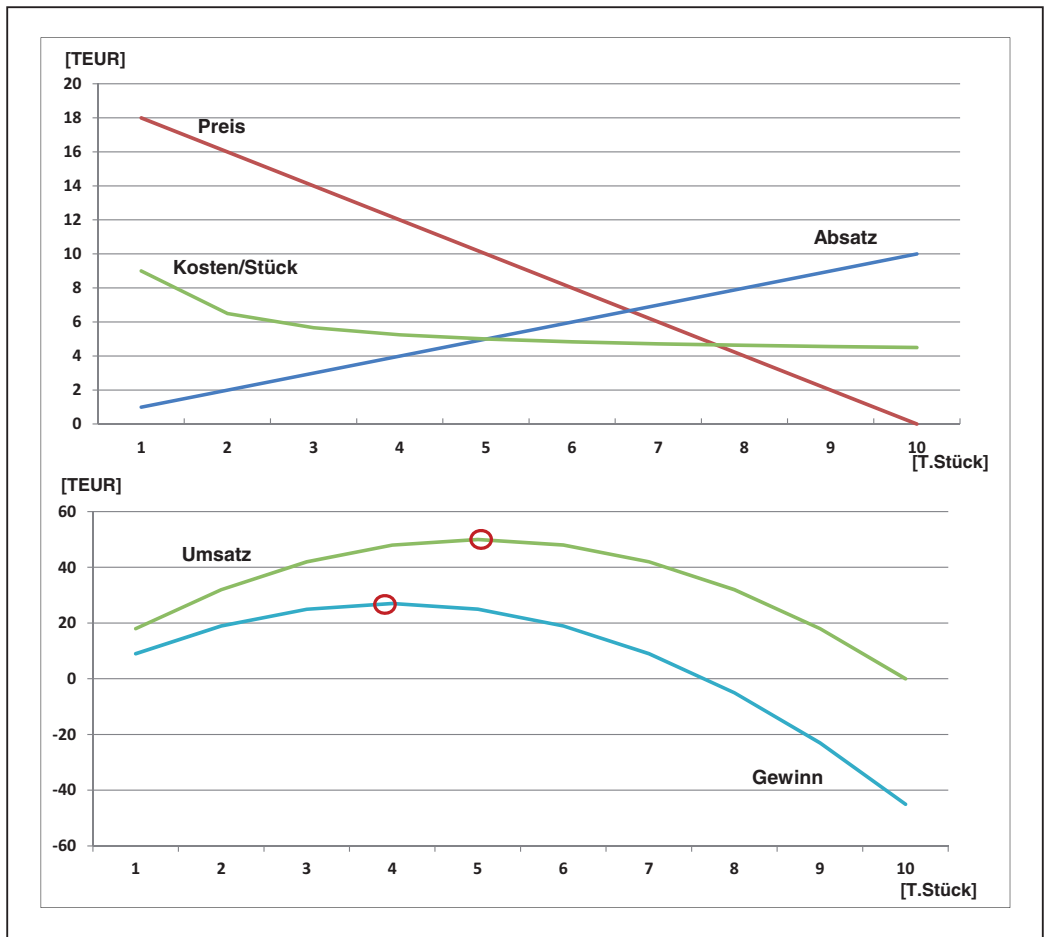


Abb. 9: Beispiel für eine Preis-Absatz-Kurve

<sup>75</sup> Vgl. [http://www.egger.com/DE\\_de/daten.htm](http://www.egger.com/DE_de/daten.htm), Abrufdatum 28.1.2015.

Für Umsatz und Gewinn (in Abhängigkeit von den Stückkosten) ergeben sich optimale Punkte, bei denen sowohl eine Preiserhöhung als auch eine Preissenkung zu schlechteren Ergebnissen führt. Dieses Grundverständnis ist leider nicht bei allen Controllern vorhanden. Es kann eben nicht davon ausgegangen werden, dass Preisveränderungen – sowohl nach oben als auch nach unten – generell ökonomische Vor- oder Nachteile mit sich bringen. Diesen Sachverstand, verbunden mit einer validen Datenbasis in entsprechende Diskussionen einzubringen, ist für die Rolle des Controllers als Business Partner ein wesentlicher Punkt.<sup>76</sup>

Praktikable  
Lösungen suchen

Allerdings zeigt die Erfahrung auch, dass die hier gezeigte Darstellung eine idealisierte Form aufweist. Die praktischen Zusammenhänge sind nicht so einfach und linear. Zum einen haben Produkt bzw. Leistung des Unternehmens nicht für alle Kunden den gleichen Wert. Zum anderen kann in der Praxis nur in einem bestimmten Preisintervall von einem sinnvollen Zusammenhang ausgegangen werden. Schließlich haben die Preise der Wettbewerber zumindest einen indirekten Einfluss auf die Preis-Absatz-Kurve.

Um diese Faktoren berücksichtigen zu können, stehen in der Praxis Instrumente wie eine Darstellung des sogenannten Preiswasserfalls, die Preisbandanalyse oder die Erfassung von Preispunktwolken zur Verfügung.<sup>77</sup>

Ein **Preiswasserfall** visualisiert die verschiedenen Korrekturen auf dem Weg vom Listenpreis über dem Rechnungspreis bis hin zum leistungswirksamen Nettopreis. Zwischen Listenpreis und Rechnungspreis liegen z.B. die verschiedensten Ausprägungen von Rabatten. Zwischen dem Rechnungspreis und dem Nettopreis liegen z.B. Skonti, umsatzabhängige Boni oder Zuschüsse verschiedener Art.

Diese Korrekturen differieren oft zwischen einzelnen Kunden oder Kundengruppen. Deshalb ist eine Übersicht über die **Bandbreite** der Nettopreise für die Preisgestaltung wichtig.

Insbesondere bei vielen Kunden mit stärkerer Differenzierung der Nettopreise kann es sinnvoll sein, die Preisdaten einzelner Kunden in ihrer Relation zum Absatz bzw. Umsatz darzustellen. Daraus entstehen dann **Preispunktwolken** als eine spezifische Form der Preis-Absatz-Kurven, die eine Analyse von Preis-Korridoren sowie von Unregelmäßigkeiten bzw. Ausreißern ermöglichen.

---

<sup>76</sup> Eine gute Darstellung zu Möglichkeiten und Grenzen bei der Nutzung von Preis-Absatz-Funktionen findet sich in Roll/Pastuch/Buchwald, (Hrsg.), 2012, S. 85 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Wiltinger/Wricke, 2014, S. 143–166.

### 3.1.5 Paradigmenwechsel zu „erlaubten“ Kosten

Ein zentraler Baustein für die Sicherstellung der Marktfähigkeit ist das Arbeiten mit Zielkosten (Target Costing). Die klassische Frage „Was kostet mein Produkt?“ wird zur Frage, „Was darf mein Produkt kosten?“ umgedreht.

Mit Zielkosten orientieren

$$\text{erlaubte Kosten} = (\text{Absatz} \times \text{Preis}) - \text{erforderlicher Gewinn}$$

Neben der Steuerung der Abhängigkeit von Preis und Absatz ist die Bestimmung des erforderlichen Gewinns (für Investitionen und Ausschüttungen) eine Voraussetzung für die Arbeit mit erlaubten Kosten. Controller sollten den Gewinn nicht passiv als Resultante der „übrigen Faktoren“ errechnen, sondern proaktiv den Mindestgewinn bestimmen, den ein Unternehmen für seine Entwicklung und sein Wachstum benötigt. Diese Forderung – auch als WEG-Symbol<sup>78</sup> in der Controllergemeinde bekannt – wird weitgehend anerkannt. Dennoch gibt es viele Controller, die keinen Mindestgewinn als Messlatte für erfolgreiches Wirtschaften bestimmen und zielgerichtet damit arbeiten. Wenn das schon auf der Ebene des Gesamtunternehmens nicht erfolgt, lassen sich auch keine Orientierungen für einzelne Produkt- oder Leistungsgruppen ableiten.

Diese Frage nach den erlaubten Kosten ist auch aus anderen Gründen nicht trivial; schließlich gibt es häufig keinen „definierten“ Marktpreis, an dem man sich ausrichten kann. Dann bleibt nur der potenzielle Nutzen des Kunden als Ausgangsbasis der Ermittlung für die „erlaubten“ Kosten. Das schließt wieder den Kreis zur Transformation von Produkten und Leistungen in begehrte Güter.

Insbesondere für innovative Produkte muss jenseits des Markts nach den preisbestimmenden Faktoren gesucht werden. Eine Methode zur Lösung dieses Problems besteht darin, die Nutzenaspekte den einzelnen Komponenten des geplanten Produktes zuzuordnen. Hierzu sind Annahmen hinsichtlich des Nutzenbeitrags der jeweiligen Komponenten notwendig. Insofern lässt sich Target Costing auch als wichtiges Werkzeug zur konstruktionsbegleitenden Kalkulation einsetzen. Mit dieser Methodik soll erreicht werden, dass „Overengineering“ vermieden wird und der den Konstrukteuren häufig nachgesagten Detailverliebtheit immer ein adäquater (erwarteter) Kundennutzen gegenübersteht. Welchen Aufwand man dabei betreibt, sollte allerdings maßgeblich vom Umfang der Entwicklungsarbeiten bestimmt werden.

<sup>78</sup> WEG = Wachstum, Entwicklung, Gewinn; das von Albrecht Deyhle entwickelte Symbol steht für die notwendige Balance der 3 Faktoren, wenn ein Unternehmen erfolgreich über einen längeren Zeitraum geführt werden soll.

Die Ergebnisse des Target Costing können als Grundlage von Anpassungsmaßnahmen verwendet werden. Den erlaubten Kosten werden die zu erwartenden Kosten gegenübergestellt. Zahlreiche Automobilhersteller haben in den letzten Jahren entsprechende Erfahrung mit Zielkosten gesammelt. Neben dem Marktpreis spielen hier Nutzenfaktoren wie Ansehen, Zuverlässigkeit, Langlebigkeit und Einsatzumfeld wichtige Rollen. Beim hochkomplexen Produkt „Fahrzeug“ ergibt sich somit ein weites Einsatzfeld, das auch Sonderausstattungen umfasst. Allerdings erschwert die hohe Variantenzahl auch den Einsatz eines solchen Verfahrens

Schließlich steht nur ein begrenzter Anteil der Kosten im direkten Einflussbereich des Unternehmens. Daher kann es wichtig sein, dass nicht nur das eigene Unternehmen, sondern die gesamte Supply Chain miteinbezogen wird.

Die Vielfalt der Anforderungen an die Zielkosten-Arbeit erfordert eine professionelle Moderation des Zusammenwirkens aller beteiligten Bereiche. Der Controllerservice mit seiner Gesamtübersicht hat gute Voraussetzungen für diese Aufgabe. Er muss sie allerdings auch wahrnehmen. Anderenfalls werden es – wie schon mehrfach betont – andere tun.

### 3.1.6 Proaktive Effizienz- und Produktivitätssteuerung

Traditionelles  
Aufgabenfeld des  
Controllings

Das Feld der Effizienz- und Produktivitäts-Steuerung gehört zu den traditionellen Aufgaben des Controllings. Insofern können die einschlägigen Instrumente und Methoden als bekannt vorausgesetzt werden. Dennoch halten wir aufgrund unserer praktischen Erfahrungen 2 Anmerkungen für angebracht:

1. Effizienz und Produktivität sind nur sinnvoll, wenn sie der Schärfung und Entwicklung des Geschäftsmodells dienen. Auf effiziente Weise nicht mehr marktfähige Produkte zu erzeugen bedeutet nichts anderes als die Verschwendung von Ressourcen. Auch hier schließt sich der Kreis zur Transformation von Produkten und Leistungen in begehrten Gütern.

#### Beispiel: Kreislauf „vom Baum zum Produkt“

Die Fritz Egger GmbH & Co.KG, St. Johann i. T. z. B. fokussiert ihre Effizienz- und Produktivitätspolitik auf die Verbesserung ihrer Kreislaufwirtschaft „vom Baum zum Produkt“ (s. Abb. 10).

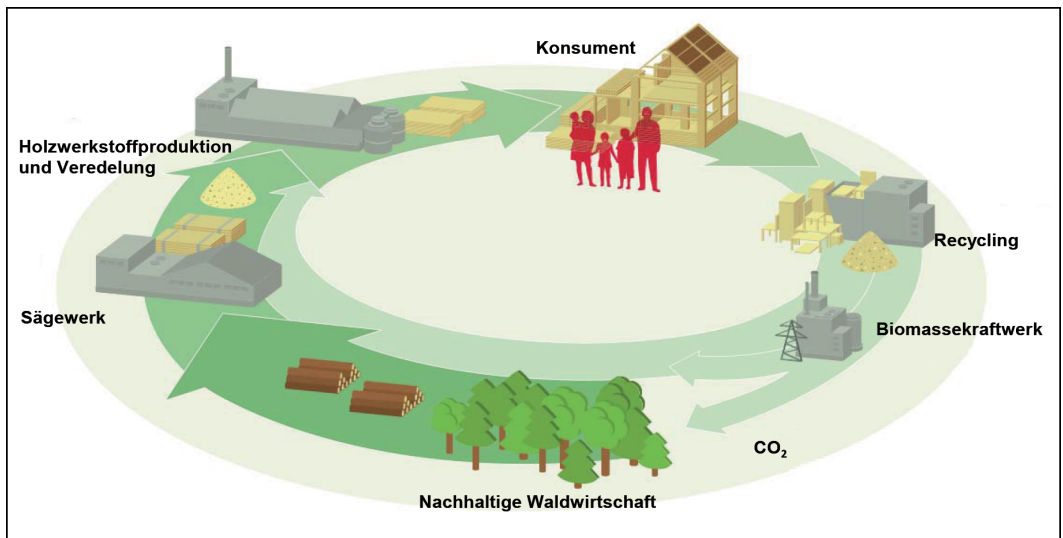


Abb. 10: Die Kreislaufwirtschaft bei EGGER<sup>79</sup>

„Im Mittelpunkt unseres Handelns steht der geschlossene Werkstoffkreislauf. Wir setzen dafür auf vollintegrierte Standorte mit kurzen Transportwegen. Dort wird Holz erst stofflich verwertet, von der Vollholzproduktion im Sägewerk bis zur Produktion von Holzwerkstoffen. Holzreste und Recyclinghölzer, die sich für die Produktion nicht eignen, werden in eigenen Biomassekraftwerken energetisch genutzt“.<sup>80</sup>

Das Controlling beleuchtet jeden einzelnen Teil dieser Kette und ist zugleich bestrebt, durch Moderation und Kooperation die verschiedenen Schnittstellen in Nahtstellen zu verwandeln. Das gelingt nur durch tägliche Gespräche mit den Beteiligten. Zahlen dienen dabei als Anlässe für Gespräche und Anknüpfungspunkte, gemeinsam Lösungen für höhere Effizienz und Produktivität der Kreislaufwirtschaft zu finden.

2. Tradition kann auch dazu verführen, die Chancen neuer Entwicklungen nicht zu sehen. Im Dream-Car-Bericht 2014 der ICV-Ideenwerkstatt zum Thema „Big Data – Potenzial für den Controller“ wird auf solche Entwicklungen hingewiesen, die schon heute spürbar die Art und Weise der Effizienz- und Produktivitätssteuerung beeinflussen und verändern. 2 Beispiele sollen das andeuten.

<sup>79</sup> Umweltbericht der Fritz Egger GmbH & Co.K, Januar 2013; S. 6, [http://www.egger.com/downloads/cms/EGGER\\_Umweltbroschuere\\_DE.pdf](http://www.egger.com/downloads/cms/EGGER_Umweltbroschuere_DE.pdf), Abrufdatum 28.1.2015.

<sup>80</sup> Ebenda.



### Beispiel: Effizienzsteigerung durch Vernetzung

- „Experten gehen davon aus, dass der Einsatz von Sensor-Technologien und Machine-to-Machine-Lösungen in Fertigung und Produktion in den kommenden Jahren rapide ansteigen wird. Dadurch wird die Vision von der „Industrie 4.0“ mit ihren intelligenten Produktionssystemen durch digitale Vernetzung und dezentrale Steuerung immer realer. Erste Anwendungsbeispiele verdeutlichen die Potenziale für die Produktion bereits: In der Gießerei eines großen Automobilherstellers wird mithilfe der Auswertung von Sensordaten das Qualitätsmanagement deutlich verbessert. Durch die Verknüpfung von 600 Variablen der Produktions- und Qualitätssicherungsprozesse können Fehlerquellen tagesaktuell identifiziert und zeitnah behoben werden. So konnte die Ausschussrate innerhalb von 12 Wochen um 80 % reduziert und die Qualitätssicherungskosten um 50 % gesenkt werden (Quelle: Gespräche mit Unternehmensvertretern).
- Die Wittenstein AG, Hersteller für Antriebssysteme, erprobt erste Szenarien für den Einsatz vernetzter Technologien. Mithilfe dieser soll die Steuerung der Produktionslogistik von einem festen Zeitplan auf eine bedarfsorientierte Logistiksteuerung umgestellt werden. Damit können aktuelle Bedarfe schneller bedient und flexibler auf Änderungen in den Produktionsaufträgen reagiert werden. Die Anwendungsbeispiele zeigen, dass die Produktionsprozesse durch die digitale Vernetzung deutlich flexibler und wandlungsfähiger sind und auf aktuelle Veränderungen der Rahmenbedingungen angepasst werden können (Quelle: Gespräche mit Unternehmensvertretern).“<sup>81</sup>

### 3.1.7 Fazit

Grundlegendes  
Element  
Moderner  
Wertorientierung

Im Management der Marktfähigkeit sehen wir das erste und grundlegende Element Moderner Wertorientierung. Dabei vermischen sich traditionelle Herangehensweisen des Controllings mit neuen Anforderungen, die sich aus der weltweiten Vernetzung und neuen Technologien ergeben. Daraus erwachsen viele Chancen für eine verbesserte Positionierung des Controllingservice, wenn er sich den Aufgaben stellt. Das wird Schweiß kosten. Am Ende aber öffnen sich Wege für lohnende Betätigungsfelder, die die Einzigartigkeit des Controllings stärken.

## 3.2 Management wirtschaftlich relevanter Qualität des Guts

Das Konzept der „wirtschaftlich relevanten Qualität“ eines Gutes orientiert eine Organisation auf die dynamische Balance von 7 Faktoren für die Transformation eines Produktes in ein Gut (s. Abb. 11).

---

<sup>81</sup> Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins, 2014, <http://www.controllerverein.com/BigData.185074.html>, S. 10f.



Abb. 11: Management wirtschaftlich relevanter Qualität

### 3.2.1 7 Faktoren wirtschaftlich relevanter Qualität

#### ■ 1) Erfüllung von Spezifikationen (Qualität im engeren Sinne)

Die Erfüllung der erwarteten bzw. vereinbarten Spezifikation an Eigenschaften ist die elementare Voraussetzung, wenn ein Produkt/eine Leistung angeboten wird. Es ist dabei zu beachten, dass der Kunde seine Erwartungen und deren Erfüllung vor allem subjektiv beurteilt. Die Qualität liegt im Auge des Betrachters – und sie ist relativ zu den Angeboten der Wettbewerber (den Alternativen, die dem Kunden zur Verfügung stehen).

Der Kunde bestimmt die Qualität

#### Beispiel: Rückrufaktion wegen Qualitätsmängeln

Im Mai 2014 rief ein Anbieter mehrere Tausend Fahrzeuge zurück und begründete dies selbst damit, sie seien „mit einem Teil des Lenkungssystems hergestellt worden, das nicht den Spezifikationen entsprach“. Folgt man dieser Begründung, liegt hier kein Design- sondern ein Fertigungs- und insbesondere ein Qualitätssicherungsproblem vor. Der Anwender selbst hat bei derart spezifischen technischen Produkten oft keine Möglichkeit, die Abweichung von einer Spezifikation zu erkennen. Das Automobil ist besonders anfällig für sowohl falsch angelegte als auch für schlecht umgesetzte Spezifikationen. Das liegt an der Vielzahl der Baugruppen und Systemen, der Variantenvielfalt der Modelle sowie am hochkomplexen Zusammenspiel aller Systeme.

## ■ 2) Abgrenzung

Erkennbar sein Viele Unternehmen achten darauf, dass ihre Leistung auch im Endprodukt erkennbar bleibt. Wenn die Sichtbarkeit des Zulieferers die Verkaufschancen des Endprodukts verbessert, erhöht das die Werthaltigkeit seines Angebots. Umgekehrt führt das Heraustreten aus der Anonymität zu einem höheren Beobachtungsdruck. Beide Aspekte sind gegeneinander abzuwägen.

### Beispiel: Qualität und Innovationsfreude

Motortechnik von Bosch ist ein Beispiel dafür, dass sich sowohl markenbewusste Automobilhersteller als auch große Zulieferer einen Vorteil davon versprechen, dass der Zulieferer für den Endkunden eine Sichtbarkeit erhält. Das erreicht Bosch damit, dass das Unternehmen selbst ein auf Qualität und Innovationsfreude gestütztes wertvolles Markenimage aufgebaut hat und damit nicht im Wettbewerb der Autofirmen untergeht, sondern deren Image unterstreicht oder gar aufwertet.

Andererseits können schlechte Nachrichten über einen Zulieferer für die Reputation des Abnehmer-Unternehmens zu einer Gefahr werden, sofern der Zulieferer bekannt ist oder wird. Die Brandkatastrophe in einer Kleidungsfabrik in Bangladesch und seine Auswirkungen auf verschiedene internationale Modeunternehmen ist nur ein drastisches Beispiel dafür. Daraus den Schluss zu ziehen, lieber im Schutz der Anonymität zu bleiben, erscheint in Zeiten wachsender Transparenz als keine empfehlenswerte Strategie. Es gilt also schon in der Qualitätskonzeption sich mit den Chancen und Risiken der Abgrenzung zu befassen. Und das ist keine isolierte Frage des Qualitätsmanagements sondern betrifft die Strategie des Unternehmens insgesamt – es ist damit auch ein Aufgabenfeld für das Controlling.

## ■ 3) Vertrauen

Verlässlichkeit schafft Vertrauen Vertrauen entsteht aus Verlässlichkeit. Jedes Unternehmen wird qualitativ daran gemessen, in welchem Maße es seine Versprechungen gegenüber den Kunden hinsichtlich Spezifikation, Termin und Kosten einhält. Das schließt alle vor- und nachgelagerten Prozesse ein, die mit der Nutzung verbunden sind (pre and after sales services) und stehen immer im Vergleich zu verfügbaren Alternativen.

### Beispiel: Bei vielen Großprojekten wurden Versprechen nicht eingehalten

Insbesondere Großprojekte wie die Einführung der Lkw-Maut durch ein Konsortium namhafter deutscher Konzerne oder auch der Bau des Berliner Flughafens haben massiv das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der verantwortlichen Unternehmen beschädigt. Die Versprechen und Ankündigungen der

Vorstandsvorsitzenden waren dabei unbeirrt erster Bedenken unmissverständlich positiv.

### **Beispiel: Vertrauen durch Lieferfähigkeit aufbauen**

Vertrauen spielt auch in viel kleinerem Maßstab eine alltägliche Rolle. Zur Reduzierung der Kapital bindenden Lagerbestände setzen Industrieunternehmen oftmals auf die Zulieferung der benötigten Materialien exakt zum benötigten Zeitpunkt (just-in-time). Lieferanten, die in dieser Wertkette nicht zuverlässig ihre Termine einhalten, werden trotz hervorragender Produktqualität ersetzt. An dieser Frage entscheiden sich Wettbewerbspositionen. Ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen z.B. hat in den letzten 3 Jahren ein Programm zur besseren Lieferfähigkeit aufgelegt und dazu ein Frühwarnsystem entwickelt. Der entsprechende Indikator wurde als Spitzenkennzahl in das Strategische Haus der Balanced Scorecard aufgenommen. Inzwischen wird die Lieferfähigkeit als integraler Bestandteil von Qualität und Controlling verstanden und durchgängig praktiziert. Die positive Wirkung auf den Auftragseingang ließ nicht lange auf sich warten.

## ■ 4) Begehrlichkeit

Erst wenn ein Kunde die angebotenen Produkte und Leistungen eines Unternehmens begehrt, sind sie für ihn ein erstrebenswertes Gut, für das er bereit ist, einen Preis zu zahlen. Nur dann erhält die Qualität des Angebots wirtschaftliche Relevanz. Außerdem verfügt jeder Geldbesitzer über „unendlich“ viele Möglichkeiten, sein Geld einzusetzen. Wofür er es ausgibt, hängt von seiner Lebenssituation und der Reihenfolge jener Dinge ab, die ihm wertvoll sind. Erfolgreiche Unternehmen versuchen daher, auf die Rangfolge der Begehrlichkeiten Einfluss zu nehmen.

Ein begehrenswertes Gut

### **Beispiel: Begehrte Produkte**

Es gibt zahlreiche Beispiele: Apple, Ikea, Otto, aber auch ganze Branchen wie die Gesundheits- und Pharmaindustrie, die Landwirtschaft oder die Touristik.

Apple schafft es, dass tausende Kunden vor den Läden übernachten, um ein neues iPhone-Modell am Verkaufsstart zu ergattern. Die reinen Leistungsdaten seiner Produkte erklären dieses Phänomen nicht. Vielmehr ist es Apple über Jahre hinweg gelungen, einen regelrechten Markenmythos zu designen und damit diese Begehrlichkeit hervorzurufen.

Auch anderen großen Unternehmen z.B. Aldi, Porsche, Hansgrohe, Boss, Ikea, SAP ist es gelungen, sich mit ihren Produkten eine überragende Position in der Wahrnehmung ihrer Kunden zu verschaffen.

Es mag sehr verschiedene Gründe für Begehrlichkeit geben. Und es gibt sehr verschiedene Wege, das zu erreichen. Wichtig ist in diesem Kontext, dass dieser Faktor von vornherein in die Qualitätsarbeit einbezogen wird. Das schließt begrenztes Testen ein, um die Wirkungen neuer Lösungen zu erproben. So kooperiert z.B. ein großer Versandhändler mit verschiedenen Start Ups, indem er ihnen bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten (Räumlichkeiten, Marketingpartner, Anschubfinanzierungen etc.) eröffnet und im Gegenzug Informationen erhält, welche Lösungen über ein relevantes Marktpotenzial verfügen und welche eher (noch) nicht. Ähnliche Beispiele gibt es aus der Automobilindustrie in Richtung der aufkommenden „Sharing Economy“.

Controller können sich in dieser Frage als Moderatoren der Kooperation von Entwicklern, Produktmanagern, Marketing-Experten und Finanzmanagern bewähren und „ganz nebenbei“ als Innovationstreiber positionieren. Wenn sie diese Chance nicht ergreifen, werden sich andere dieser Aufgabe annehmen. Denn das Management von Begehrlichkeiten wird in den Unternehmen zunehmend als wichtiger Aspekt der Marktpolitik verstanden und umgesetzt.

### ■ 5) Einzigartigkeit

Begehren und  
Einzigartigkeit  
formen  
Werthaltigkeit

Die Begehrlichkeit eines Wirtschaftsguts ist auch von seiner Verfügbarkeit abhängig. Je niedriger der Grad an Austauschbarkeit mit vergleichbaren Angeboten ist, umso schwerer fällt es dem Kunden, das Objekt der Begehrlichkeit zu erhalten. In seiner Wahrnehmung steigt auf diese Weise (tendenziell) die Werthaltigkeit des Angebots. Umgekehrt zeigt sich mangelhafte Einzigartigkeit immer wieder daran, dass der Wettbewerb vor allem auf den niedrigsten Preis orientiert wird. Wirtschaftlich relevante Qualität ist daher mit der Frage verbunden, wie wertvoll ein Unternehmen für seine Kunden sein will. Und das ergibt sich aus der Kombination von Begehrlichkeit und Einzigartigkeit.

#### Beispiel: Einzigartigkeit in Touristik- und Chemieindustrie

Die Reisebranche kennt zur Genüge den Mechanismus, dass abgelegene Reisedestinationen zunächst nur einige Individualreisende anziehen, in dieser Klientel aber aufgrund ihrer Einzigartigkeit eine große Begehrlichkeit auslösen. Mit zunehmendem Bekanntwerden des „Geheimtipps“ und wachsender touristischer Infrastruktur vor Ort entsteht ein Boom und die Besucherzahlen nehmen stark zu. Eine kurze Weile ist die Einzigartigkeit noch aufrechterhalten, bis der Massentourismus diese Phase ganz offensichtlich beendet. Die ursprüngliche Klientel kommt nun nicht mehr, die neue Klientel ist eher an niedrigpreisigen Pauschalangeboten interessiert.

Es gibt auch viele Beispiele aus dem industriellen Mittelstand für eine sehr erfolgreiche Kombination von Begehrlichkeit und Einzigartigkeit. So hat sich

ein Anbieter für Spezialchemikalien auf wenige Produkte konzentriert, die bei den Produkten seiner Kunden zur Verminderung der Oberflächenspannung beitragen und die Leistungsfähigkeit der Kunden maßgeblich beeinflussen. Dadurch gibt es einen sehr anspruchsvollen Bedarf, der nur durch wenige Firmen in der Welt gedeckt werden kann. Daraus resultieren realisierbare Preise, die wiederum ein Niveau der erlaubten Kosten ermöglichen, aus denen hohe F&E-Leistungen, ständige Verbesserungen, umfangreiche Fortbildungen und substanzielle Investitionen finanziert werden können.

### ■ 6) Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit

Qualität bezieht sich immer auf den Kundentyp, den wir bedienen wollen. Das schließt die Beachtung der Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit des Kunden ein. Nicht jeder, der einen Porsche begehrt, kann ihn auch bezahlen. Der realisierbare Preis und seine Wirkung auf den Absatz werden wesentlich vom Aufwand bestimmt, mit dem die Anwender ihre Probleme bisher lösen. Strategische Preisbildung ist deshalb ein wesentlicher Bestandteil des Managements wirtschaftlich relevanter Qualität.

Den Kundentyp beachten

#### Beispiel: Zahlungsbereitschaft aus Kundennutzen ableiten

Ein innovativer mittelständischer Anbieter von Steuerungselementen für Maschinen und Anlagen hat im Rahmen seiner „Blue Ocean“-Strategie<sup>82</sup> gemeinsam mit wichtigen Kunden einen „Problem-Katalog“ erarbeitet. Aus diesem Katalog wird ersichtlich, welche Ansatzpunkte es für den Steuerungsanbieter gibt, bisherige Lösungen zu verändern („die heutigen Probleme meiner Kunden sind meine Aufträge von morgen“) und welches Umsatz- und Margenpotenzial sich in der Kooperation mit den Kunden ergibt. Daraus sind gemeinsame Entwicklungsprojekte entstanden, an denen beide Partner interessiert sind. Im Kontext solcher Kooperation können Zahlungsbereitschaft wie Zahlungsfähigkeit eher gewährleistet werden, da beide Seiten recht schnell lernen, die Möglichkeiten und Fähigkeiten des jeweils anderen realistisch einzuschätzen. Ganz nebenbei erhöhen sich mit der verbesserten Lösungskompetenz auch die Chancen des Steuerungsanbieters, weitere Kunden zu gewinnen, die mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind.

### ■ 7) Rentabilitätsanspruch

Um den Ansprüchen der Märkte gerecht zu werden und das erforderliche Vertrauen zu gewinnen, ist eine sichere und wiederholte Herstellung der Produkte und Dienstleistungen auf dem erwarteten Qualitätsniveau

Qualität bezahlen können

---

<sup>82</sup> Vgl. Kim/Mauborgne, 2005.

sicherzustellen. Wiederholung heißt aber nicht Erhaltung des Status quo, sondern **dynamische Reproduktion der Wettbewerbsfähigkeit**. Das muss finanziert werden können. Deshalb ist die Formulierung eines adäquaten Rentabilitätsanspruchs immanenter Bestandteil wirtschaftlich relevanter Qualität. Den Rahmen spannen folgende Fragen:

- Welche Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungsleistungen sind erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. auszubauen?
- Welche qualitativen Veränderungen in der Marktpositionierung werden angestrebt?
- Welche Umsatz- und Margenpotenziale werden hieraus generiert?
- Welche Kapitalkosten sind mit der Qualitätsentwicklung verbunden?
- Welche Maßnahmen der Risikoversicherung müssen getroffen werden?

### Beispiel: Projektion von Projektrenditen

In den letzten Jahren unterliegt z.B. die Prozesssteuerung vernetzter technologischer Anlagen einem rasanten Wandel. Wer auf diesem Gebiet vorne mitspielen will, muss bereit und fähig sein, sich immer wieder „neu zu erfinden“. Ein inhabergeführtes Unternehmen aus dem Norden Deutschlands ist seit vielen Jahren erfolgreich in diesem Geschäftsfeld unterwegs und hat seinen kontinuierlichen Verbesserungsprozess systematisch mit der Produktentwicklung verzahnt. In diesem Rahmen moderiert der Controllerservice quartalsweise durchgeführte Meetings von Produktmanagement, Entwicklung und Marketing, in denen über Fragen der Veränderung von Marktchancen, der Empfehlungen über die Weiterführung (oder Beendigung) von Entwicklungsaufgaben und konkrete Umsetzungsmaßnahmen in die Fertigung und den Vertrieb gesprochen wird. Im Ergebnis werden Entscheidungsvorschläge für das Top-Management (oberster Führungskreis aus allen Bereichen) erarbeitet. Diese Vorschläge sind mit einer „fließenden“ mittelfristigen Projektion verbunden, aus der die Einbindung in die erwarteten Zahlungsströme und deren Restriktionen ersichtlich wird. Das Unternehmen spricht bewusst von einer Projektion, weil es für diese Übersicht nicht die Detailliertheit einer Planung benötigt. Dadurch können Veränderungen in der Markteinschätzung und unerwartete Ergebnisse aus der Entwicklung wie den kontinuierlichen Verbesserungen ohne übermäßigen Aufwand schnell und flexibel verarbeitet werden.

### 3.2.2 Typische Fallen bei Nichtbeachtung

Sich auf dem Markt behaupten

In der Praxis wird Qualität oftmals auf die Einhaltung vereinbarter Spezifikationen **reduziert**. Dann besteht die Gefahr, dass ein Produkt nicht als Gut wahrgenommen wird und sich nicht am Markt behaupten kann. Das bekannte Dreieck aus Qualität, Kosten und Zeit zeigt zwar

Abhängigkeiten auf, führt aber in der Regel nicht zu einer integrierten Betrachtung. Kosten und Zeit sind immanenter Teil der Qualität und bilden damit keine eigenständigen Bereiche (die lediglich abzustimmen wären). Eine solche Sichtweise führt schnell zu getrennten Verantwortungen in „Ab-Teilungen“: Der eine – z.B. Entwicklung/Konstruktion – ist für die Einhaltung der Spezifikationen zuständig, der andere – z.B. die Produktion – für die Einhaltung der Kosten und ein Dritter – z.B. die Arbeitsvorbereitung – schließlich für den termingerechten Durchlauf bis zum Kunden. Missverständnisse, Hektik und gegenseitige Schuldzuweisungen sind nicht selten die tägliche Folge. Wenn dann der Vertrieb auch noch Sonderwünsche oder gar Zusatzaufträge von Kunden übermittelt, gibt es richtig Stress.

### **Beispiel: Transparenz über Anforderungen steigert Qualität**

Auch in dieser Beziehung zeigen viele Unternehmen, wie durch Kooperation in der täglichen Arbeit dafür gesorgt werden kann, die wirtschaftlich relevante Qualität in all ihren Facetten im Auge zu behalten. Ein Hersteller von sanitären Anlagen z.B. hat in allen Fertigungsbereichen Aufsteller eingerichtet, auf denen mit ganz einfachen Mitteln die Mitarbeiter über den Stand aller für die Qualität relevanten Faktoren (Auftragsbestand und seine Abarbeitung nach Spezifikation, Kosten und Terminen) tagesaktuell informiert werden. Die Informationen werden im Rahmen einer Kurzbesprechung zum Start jeder Schicht erläutert. Darüber hinaus vertiefen sog. „Wochenthemen“ spezifische Fragen der Qualitätsproduktion. Allein die einfach verständliche Transparenz hat zu deutlichen Verbesserungen geführt. „Meine Mitarbeiter wollen ordentliche Arbeit leisten. Sie müssen nur sehen können, worauf es dabei am konkreten Arbeitsplatz ankommt“ erläuterte der Produktionsleiter den Erfolg.

Die Qualität von Produkten und Leistungen hängt maßgeblich davon ab, wie begehrt sie für die Kunden sind. Der Kunde muss sich vom Angebot einen Mehrwert versprechen, auf den er nicht verzichten möchte. Erst dann erblickt er in den Produkten und Leistungen ein Gut, für das er bereit ist zu zahlen. Diesem Aspekt wird derzeit im Controlling und Qualitätsmanagement zu wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht, obwohl hier über die Frage entschieden wird, welche Geldströme zu unserem Unternehmen gelenkt werden.

Qualität – ein erlebbarer Mehrwert

### **Beispiel: Gemischte Teams beim Kundenbesuch**

Ein Software-Unternehmen hatte jahrelang Probleme, dass Entwickler und Berater wenig miteinander kommunizierten. Die Berater akquirierten Kundenaufträge und versuchten sie irgendwie den Entwicklern zu erläutern. Dabei verstanden die Entwickler oft zu wenig den praktischen Bedarf der Kunden, während die Berater die Komplexität bestimmter Kundenwünsche für die Entwicklung nicht einschätzen konnten. So ergaben sich oft Missverständnisse



in den Details, was zu Nacharbeit und damit zu Mehraufwand und Zeitverzögerungen führte. Außerdem waren die Entwickler davon überzeugt, dass sie gute Arbeit leisteten. Sie waren stolz auf ihre Produkte und sahen die Probleme bei den Beratern, die ihre Top-Leistungen unzureichend vermarktetten. Umgekehrt warfen die Berater den Entwicklern vor, Zusagen nicht einzuhalten und unnötige Funktionen in die Lösungen einzubauen, von denen die Implementierung beim Kunden zusätzlich erschwert wurde.

Dieses Problem verschwand relativ schnell, nachdem das Unternehmen beschlossen hatte, Berater und Entwickler gemeinsam zum Kunden zu schicken und diese direkten Kontakte auch während der Auftragsbearbeitung zu fördern. Gleichzeitig wurden die bis dahin streng getrennten Monatsbesprechungen gemischt. Das lief am Anfang etwas holprig. Aber allmählich bekamen die Entwickler ein besseres Gefühl, welche Aspekte ihrer Arbeit vom Kunden tatsächlich als Gut begehrt wurde. Und die Berater erhielten tiefere Einblicke in die Komplexität bestimmter IT-Lösungen. Das hat zu einer signifikanten Leistungssteigerung sowohl im Auftragseingang als auch bezüglich der ökonomischen Ergebnisse geführt. Dazu beigetragen hat auch die spürbare Verbesserung des Betriebsklimas, weil die gegenseitigen Schuldzuweisungen zurückgedrängt werden konnten. Inzwischen sind die alten Ab-Teilungen völlig überwunden. Es wurden flexible Teams gebildet, die sich je nach Aufgabenstellung zusammenfinden.

### 3.2.3 Aufgaben von Controller-Service und Qualitätsmanagement bei der Gestaltung wirtschaftlich relevanter Qualität

Leitfaden von ICV und DGQ Im Herbst 2014 haben ICV und DGQ einen gemeinsamen Leitfaden veröffentlicht.<sup>83</sup> Darin wurden folgende kooperative Aufgaben für das Gestaltungsfeld wirtschaftlich relevanter Qualität formuliert:

1. Die Entwicklung wirtschaftlicher Exzellenz.
2. Die Gewährleistung dynamischer Werthaltigkeit der Produkte und Leistungen.
3. Die Unterstützung eines integrativen Führungsstils.
4. Die Gestaltung exzellenter Prozesse.
5. Die Wahrung einer konstruktiven Spannung zwischen Stabilität und Flexibilität in der Prozessführung.
6. Die angemessene Nutzung normenbasierter Systeme.
7. Die Durchsetzung eines integrierten Management-Reviews.

---

<sup>83</sup> Vieregge et. al., 2014.

### 3.2.4 Entwicklung wirtschaftlicher Exzellenz

Das Management wirtschaftlich relevanter Qualität ist eng mit dem Konzept der wirtschaftlichen Exzellenz verbunden. Dieses Konzept zielt auf die Kombination

- der externen Positionierung eines Unternehmens auf seinen Märkten für Absatz, Einkauf, Kapital, Arbeit und Bildung
- mit der internen Ausrichtung auf eine adäquate Organisation mit ihren verlässlichen Prozessen.

In enger Kooperation von Controlling und Qualitätsmanagement geht es dabei vor allem um das Streben nach wirksamer **Konsistenz** aller Führungs- und Steuerungsinstrumente, der Strukturen und Prozesse sowie der Kultur eines Unternehmens.

Dieses auch als „**Reifegradmanagement**“ bezeichnete Streben nach wirtschaftlicher Exzellenz beruht auf dem Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM). Das EFQM-Konzept kombiniert mit Hilfe geeigneter Prozesse die Entwicklung von Werthaltigkeit (Befähiger) und Wertrealisierung (Ergebnisse). Gleichzeitig wird ein erprobtes Bewertungssystem (RADAR) genutzt, um das konsistente Zusammenwirken von Zielsetzung, Planung und Steuerung (Durchführung, Bewertung und Lernen) aller Bereiche darzustellen.

Das Reifegradmanagement bietet eine hilfreiche Methode zur Unterstützung des Managements der Wertschöpfung über die Zeit. Es ist mit dem auf den Dreiklang von Wachstum, Entwicklung und Gewinn (WEG) ausgerichteten Steuerungskreis des Controllings eng verwandt und ergänzt ihn durch Zielsetzung, Planung und Steuerung der **Konsistenz** im Zusammenwirken der verschiedenen, für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Faktoren. Im Controlling gibt es für diese wichtige Aufgabe kein vergleichbares Instrument (s. Abb. 12).

#### **Beispiel: Unternehmenssteuerung mit EFQM-Konzept verbessert**

Ein mittelständisches Handwerksunternehmen nutzt seit 5 Jahren das Konzept der EFQM, um den Reifegrad seines Management- und Controllingsystems systematisch zu verbessern. Dazu haben sie schrittweise für jedes der 9 Kriterien Maßnahmen zur verbesserten Zusammenarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeitet. Das schließt ein besseres Verständnis der Ziele, Aufgaben und Erfolgsfaktoren des gesamten Unternehmens ein. In jedem Bereich wurden Gespräche geführt und unerschlossene Leistungspotenziale identifiziert. Es gibt einen Verantwortlichen für das Reifegradmanagement, der den Prozess der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen koordiniert. Inzwischen sind die Analysen und daraus abgeleiteten Programme in die Strategie- und Planungsprozesse integriert. Die mit Hilfe des RADAR-Systems gemessene Konsistenz hat sich signifikant verbessert. Auch die ökonomische Leistungs-

kraft ist gestiegen, wobei sich noch erweisen muss, ob das vor allem der konjunkturellen Lage zu verdanken ist oder sich Konsistenz und Leistungskraft auch unter schlechteren Rahmenbedingungen bewähren.

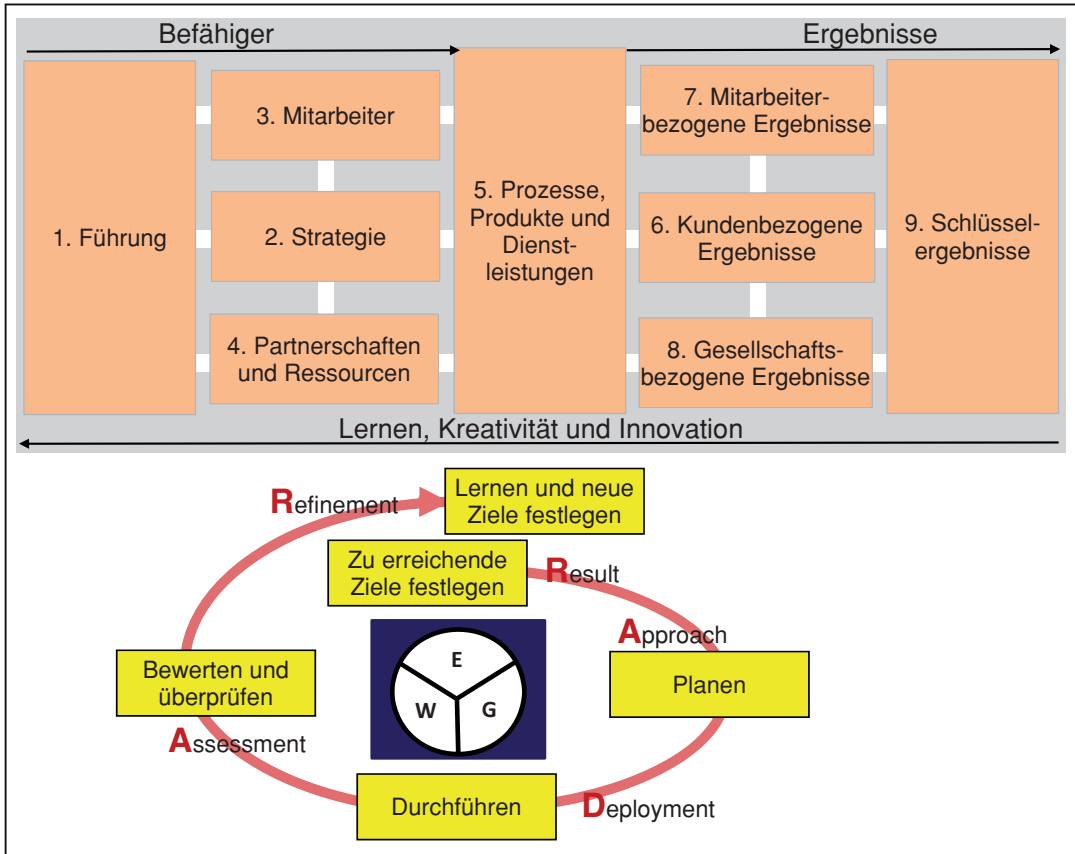


Abb. 12: Konzept für wirtschaftliche Exzellenz der European Foundation for Quality Management

### 3.2.5 Gewährleistung dynamischer Werthaltigkeit der Produkte und Leistungen

Für Werthaltigkeit sorgen Werthaltigkeit hat die Funktion, einem Unternehmen jene Reputation zu verschaffen, die es für die nachhaltige Positionierung auf seinen Märkten benötigt (s. Abb. 13).



Abb. 13: Aspekte dynamischer Werthaltigkeit

Werthaltigkeit geht aus dem Zusammenhang zwischen dem Management wirtschaftlich relevanter Qualität und dem dauerhaften Dialog mit den Stakeholdern hervor. Daraus entstehen Akzeptanz und Reputation, die wiederum die Bereitschaft fördern, die Leistungen des Unternehmens angemessen zu honorieren.

Wir sehen dabei die Werthaltigkeit eines Unternehmens als jene Größe an, in der sich die Wahrnehmung seiner Wettbewerbsfähigkeit bündelt und von deren Ausprägung die Kooperations- und Zahlungsbereitschaft der Menschen auf all seinen Märkten<sup>84</sup> maßgeblich abhängig ist. Deshalb besteht der Beitrag jedes Einzelnen, jedes Teams und jeder Struktur-

Kooperations- und Zahlungsbereitschaft entwickeln

<sup>84</sup> Reputation bezieht sich nicht nur auf den Absatzmarkt (Kunden) sondern auch auf den Arbeitsmarkt (Mitarbeiter), den Beschaffungsmarkt (Lieferanten, Dienstleister, Kooperationspartner), den Kapitalmarkt (Investoren) und den Bildungsmarkt (Anbieter von Bildungsleistungen). Darüber hinaus spielen auch Interessenten und Mittler eine Rolle.

einheit zum Wertschöpfungsprozess auch in der reputationswirksamen Tätigkeit im und für das Unternehmen.<sup>85</sup>

Im Fokus wirtschaftlich relevanter Qualität steht das Zusammenspiel zweier Handlungsfelder:

- Die Beeinflussung der Projektion von Erwartungen und Wahrnehmungen aller Beteiligten auf die Produkte und Leistungen des Unternehmens.

Dabei geht es in der Praxis vor allem darum, ein breites Qualitätsbewusstsein bei allen Beteiligten zu entwickeln. Erfolgreiche Unternehmen arbeiten dabei weniger mit detaillierten Vorschriften als mit persönlicher Verantwortung.

**Beispiel: „Empfänger wird verantwortlich für Qualität“**

Ein Maschinenbau-Unternehmen hat – ausgehend von der Überzeugung, dass die Qualität im Auge des Betrachters entsteht – seine Qualitätssicherung auf das Prinzip umgestellt: „Der Empfänger ist verantwortlich für die Qualität“. Das mag im ersten Moment ungewöhnlich klingen, zeigt aber eine enorme Wirkung. Der Empfänger einer Leistung muss hinsichtlich Spezifikation, Termin und Kosten selber definieren, was er erwartet und bei der Übernahme prüfen, ob und inwieweit seine definierten Erwartungen eingehalten sind. Anderenfalls verweigert er die Annahme, weil er ansonsten gewärtig sein muss, dass sein Abnehmer die Annahme verweigert. Das hat zu heftigen Diskussionen geführt; läuft diese Änderung doch auf einen kulturellen Paradigmenwechsel hinaus. Im Endeffekt aber konnte die Qualitätssicherung deutlich effektiver gestaltet werden. Die Unklarheiten über die Umsetzung von Kundenforderungen sind wesentlich geringer geworden. Und fehlerhafte Zwischenprodukte werden faktisch nicht mehr weitergegeben.

Bisher wurde dieses Qualitätsprinzip nur für den Absatzmarkt umgesetzt. Es wird derzeit geprüft, ob auch die anderen Märkte (Arbeit, Beschaffung, Kapital, Bildung) auf dieses Prinzip umgestellt werden sollen.

- Die Gewährleistung der Verlässlichkeit der Organisation.

Verlässlichkeit ist vor allem eine Folge der konsequenten Durchsetzung einer adäquaten Prozessdisziplin. Das setzt einerseits eine transparente Definition der wichtigsten Prozesse voraus und andererseits ein eigenständiges Prozessmanagement vor Ort, das die Aufmerksamkeit auf die festgelegten Arbeitsabläufe fokussiert und gleichzeitig genügend Raum lässt für situationsbedingte Flexibilität (s.a. Abschnitt 3.2.7).

---

<sup>85</sup> Die Werthaltigkeit lässt sich aus den konventionellen Buchungsdaten bestimmen. Die Berechnungsdetails finden sich im ControllingWiki des ICV: <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Reputationsertrag>, Abrufdatum 28.1.2015.

### 3.2.6 Unterstützung eines integrativen Führungsstils

Die Realisierung wirtschaftlicher Exzellenz erfordert einen integrativen Führungsstil. Deshalb sehen wir es als hilfreich an, wenn Controller und Qualitätsmanager von einem einheitlichen Bild des Führungs- und Managementsystems und der Prozesse im Unternehmen ausgehen (s. Abb. 14).

Einheitliches Bild von Führung und Prozessen

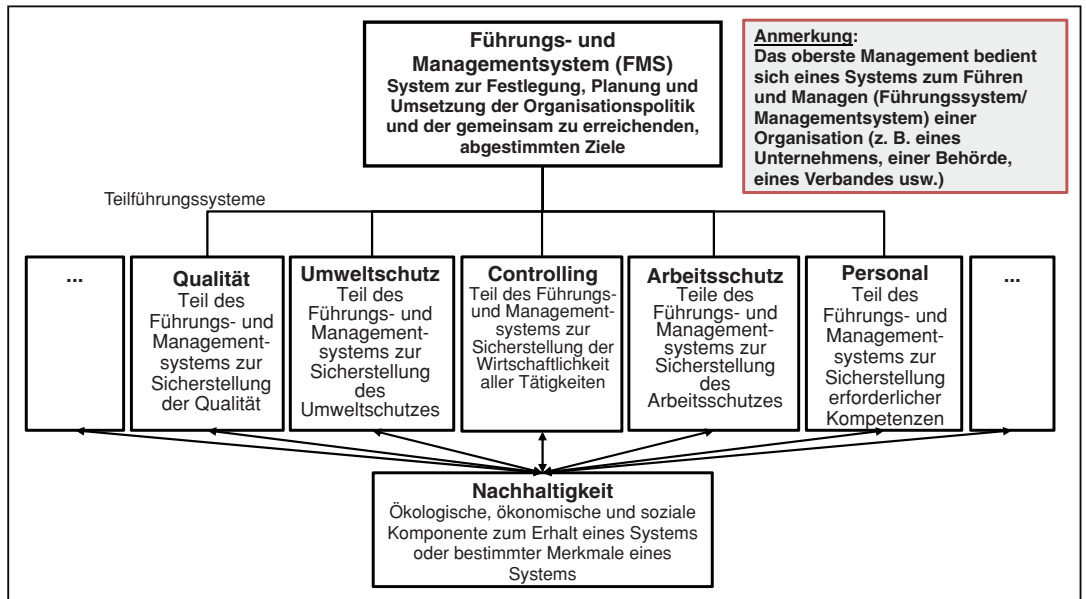


Abb. 14: Gestaltung eines einheitlichen Führungs- und Managementsystems

Dabei geht es im Kern um die Befähigung des Unternehmens, seine „Ressourcenströme“ durch eine einzigartige Kombination der Arbeitsplätze mit innovativen Mitarbeitern in wertschöpfende Kapazitäten zu verwandeln. Zum Zwecke der Steuerung und Regelung dieser Umwandlung von Ressourcenströmen in wertschöpfende Kapazitäten hat sich über die Jahrhunderte die Tradition herausgebildet, weitere „abbildende“ Ströme zu identifizieren:

Ressourcenströme und „abbildende“ Ströme

- Rechnungsströme mit Einnahmen und Ausgaben, wobei es für ihre Verbindung mit den Ressourcenströmen der Vermittlung durch dokumentierte Marktprozesse bedarf (Eingangs- und Ausgangsrechnungen sowie die Dokumente der Lohn- und Gehaltsrechnung),
- Zahlungsströme, die jene zuvor nur in Rechnungen dokumentierte Einnahmen und Ausgaben in reale Zu- bzw. Abflüsse von Geld transferieren, und

- Kapitalströme, die zeitliche Asymmetrien zwischen Ressourcen- und Zahlungsströmen überbrücken.

Aus den Rechnungs- und Kapitalströmen werden mittels Abgrenzungen und (kalkulatorischen) Bewertungen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung erstellt (s. Abb. 15).

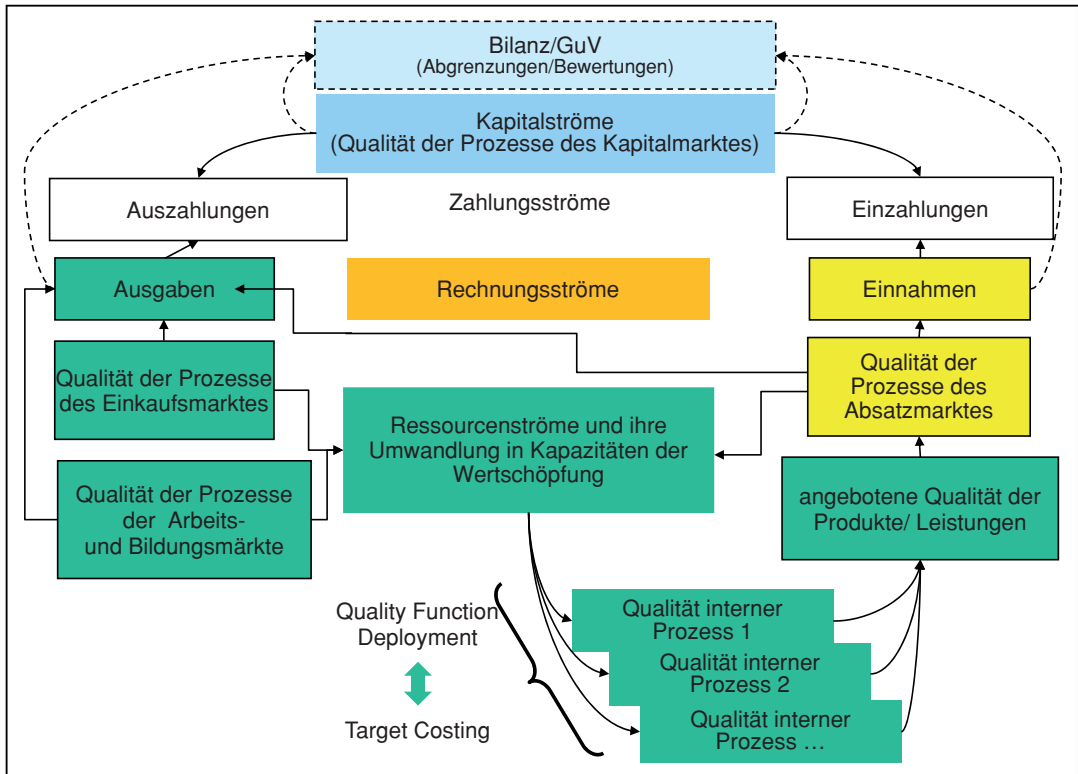


Abb. 15: Ressourcenströme und ihre Abbildungsströme

Daraus ergibt sich dreierlei:

### ■ Rentabilität – Anspruch und Erfüllung

Aus den erwarteten Ausgaben für das laufende Geschäft einerseits und für die Unternehmensentwicklung andererseits – also auf den Ebenen der abbildenden Ströme – wird der Rentabilitätsanspruch abgeleitet.

Die Erfüllung des Anspruchs aber erfolgt auf der Ebene der Ressourcenströme und in den internen Prozessen ihrer Umwandlung in Kapazitäten der Wertschöpfung sowie den damit verknüpften marktbezogenen Prozessen. Denn das Geld wird in diesen Prozessen verdient und nicht

in ihrer Abbildung, so wichtig Letztere auch ist für die Steuerung und Regelung einer Organisation.

Um sicherzustellen, dass die definierten Geschäftsprozesse auch in der Praxis wirksam sind sowie die werthaltigen Leistungen/Produkte erstellen und diese dann auch tatsächlich in Einnahmen umgesetzt werden, stehen dem Controller und dem Manager Methoden der Messung und der aktiven Steuerung zur Verfügung.

Zunächst ist das Verständnis wichtig, dass jede Leistung an einem Arbeitsplatz in der Kombination von Prozess, Ressourcen und Mitarbeitern entsteht. Diese Kombination ist also für jeden Leistungsschritt herzustellen.

Dies geschieht in der Prozessdokumentation, die stufenweise durch Ableitung der Prozesse aus dem Geschäftsmodell entsteht. Diese Prozesse werden gelebt und erzeugen reale Güter und Leistungen. Die Performance der Prozesse wird im Rahmen des Prozesscontrollings gemessen und steht damit für die operative Steuerung zur Verfügung. Darauf aufsetzend erfolgt die Abbildung der Ressourcenflüsse in Finanzflüsse.

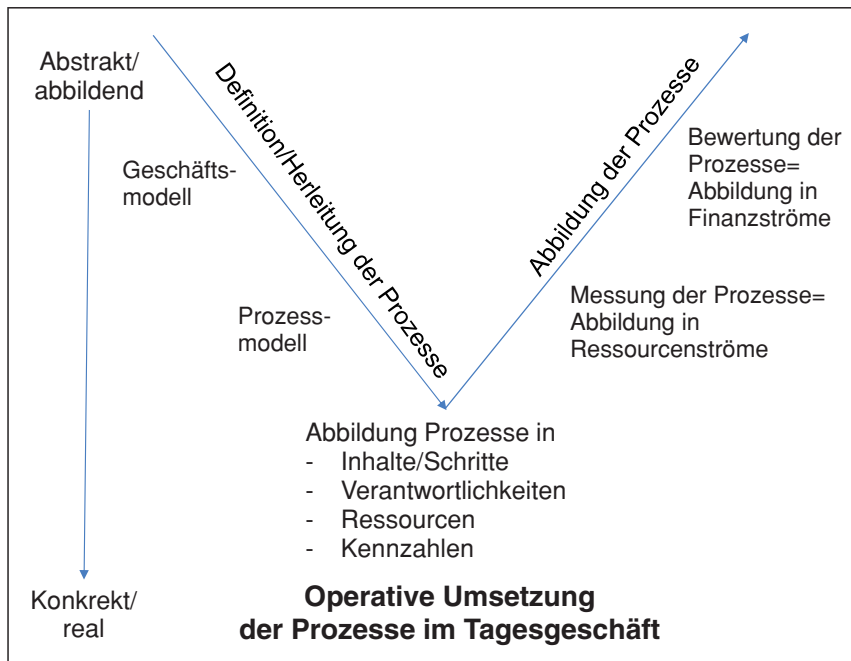


Abb. 16: Herleitung und Abbildung der operativen Wertschöpfung



Die realen, konkreten Geschäftsprozesse werden also aus einer abstrakten, abbildenden Ebene heraus definiert und aus der realen Wertschöpfung heraus in Sach- und Werteflüssen abgebildet (s. Abb. 16).

### ■ Ressourcen und Kapazitäten

Die Gestaltung der Ressourcenströme und ihrer Umwandlung in Kapazitäten der Wertschöpfung<sup>86</sup> muss einerseits die notwendige Flexibilität für kreative Entwicklungen und die Adaption an Veränderungen der Marktprozesse ermöglichen und andererseits die absolute Zuverlässigkeit aller Prozesse in dem Sinne gewährleisten, dass die Organisation ihre Versprechungen gegenüber den Menschen auf ihren jeweiligen Märkten einhält.

Die Gestaltung der abbildenden Ströme ist nicht notwendigerweise an die Gestaltung der Ressourcenströme und ihrer Umwandlung in Kapazitäten der Wertschöpfung gebunden. Wenn sie sich aber zu weit voneinander lösen, besteht die Gefahr, dass die Steuerung und Regelung den Erfordernissen einer märktebezogenen Erzeugung wirtschaftlich relevanter Qualität nicht gerecht werden.

Die Flexibilität der Geschäftsprozesse muss in mehreren Ebenen betrachtet und bei Bedarf auch dort jeweils gesteuert werden:

1. Ebene der grundsätzlichen Flexibilitätsanforderungen von Prozessen.
2. Ebene der kontinuierlichen Anpassung an Umfeldveränderungen.
3. Ebene der Gestaltungsspielräume bei der Ausführung.

**1. Ebene:** Die erforderliche Flexibilität der verschiedenen operativen Geschäftsprozesse ist grundsätzlich unterschiedlich. So braucht ein Marketing- oder ein Entwicklungsprozess eine andere Individualität und Anpassung auf den jeweiligen Anwendungsfall als es andererseits ein Buchhaltungs- oder ein Fertigungsprozess bedarf. Dieser generellen Anforderung an Flexibilität wird dadurch Rechnung getragen, dass die Formulierung der Spielregeln, also der Prozessbeschreibung, in den verschiedenen Prozessen unterschiedlich detailliert ist. Abhängig von den Anforderungen an Präzision, an Sicherheitsstandards oder an Verarbeitungsqualität können Fertigungsprozesse bis auf eine 6. Ebene detailliert und in bis zu 600/700 Prozessschritten beschrieben werden. Dagegen hält sich die Beschreibung von eher kreativen Prozessen vorwiegend an Meilensteine und definiert in 100–200 Prozessschritten die wesentlichen Inhalte, Verantwortlichkeiten und Dokumentationen.

**2. Ebene:** Die spezifische Flexibilität in der Gestaltung volatiler Prozesse läuft über das Monitoring und das laufende KVP-Reporting. Die

---

<sup>86</sup> Vgl. Abb. 27 im Abschnitt 3.4.17.

Wirksamkeit und Zielkongruenz eines Prozesses lässt sich über verschiedenen Typen von Kennzahlen (i. w. Ergebniskennzahlen und Performancekennzahlen) darstellen. Bei Bedarf werden die Prozesse adaptiert und so an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst. Hier gibt es verschiedenen Methoden, die vom Fine-Tuning bis zum Reengineering reichen.

**3. Ebene:** Prozesse sind die Spielregeln der Organisation. Daher kann die Organisation nur dann funktionieren, wenn sich die Mitarbeiter an die Spielregeln halten. Allerdings soll dies nicht dazu führen, dass der gesunde Menschenverstand ausgeschaltet wird und sklavisch nach „Schema F“ verfahren wird. Je nach Situation muss auch individuell gehandelt werden.

Die Organisationslehre kennt 3 Kategorien von Regelungen:

- Generelle Regelungen (was tun wir im Normalfall?).
- Fallweise Regelungen (was tun wir, wenn ...?).
- Improvisation (wenn nichts für diesen Fall geregelt ist).

Je nach Prozessreife (also der Fähigkeit, einen Prozess bei mehrmaligem Durchlauf stets zum selben Ergebnis zu bringen) kann der Anteil der Improvisation gegenüber der formalen Regelung mutig erhöht werden. Die Messgrößen der Prozessergebnisse zeigen dann an, wann ein Regelungsgrad wieder erhöht werden muss.

In jedem Fall muss ein Prozessablauf jedoch nachvollziehbar sein, insbesondere bei den wertschöpfenden Prozessen. Insofern ist das ERP-System des Unternehmens stets die Abbildung des tatsächlichen Fertigungsprozesses durch Stückliste und Arbeitsplan, Meilensteinterminen und Abnahme-Checklisten etc. Dies gilt auch und insbesondere, wenn der Prozessablauf fallbezogen flexibel von den generellen Regelungen abweicht. Unter diesen Bedingungen bleiben ERP-System und „Shopfloor“ eng miteinander verbunden.

### ■ Prozesse gestalten

Die Gestaltung der Ressourcenströme und ihrer Umwandlung in Kapazitäten der Wertschöpfung ist die vorwiegende Aufgabe des Prozessmanagements in den Arbeitsbereichen aller für das Geschäft verantwortlichen Führungskräfte.

Die Gestaltung der abbildenden Ströme wird vom Finanzbereich – oft in der Kombination von Buchhaltung und Controller-Service – wahrgenommen.

Der notwendigen Verzahnung beider Seiten widmet sich jedoch in den meisten Organisationen ausschließlich der Controller-Service. Das

unterstreicht die wesentliche Funktion, die dem Controlling als Führungsaufgabe praktisch zukommt. Es betont zugleich die enorme Verantwortung, die auf dem Controlling lastet, damit sich Ressourcen- und abbildende Ströme nicht voneinander lösen. Wie gut Controller-Service und Führungskräfte diesen Anforderungen gerecht werden, hängt auch davon ab, ob sie eine gleichberechtigte Kooperation mit den anderen an der Verzahnung Beteiligten organisieren können – und das sind nach dem hier Dargestellten insbesondere die Qualitätsmanager. Inwiefern das gelingt, hängt dabei wesentlich von der Kultur des Umgangs der Menschen miteinander ab.

### Beispiel: Performance-Messung mittels Kennzahlensystem

Die Firma KHS erstellt Maschinen und Anlagen zur Abfüll- und Verpackungstechnik. Im Rahmen der Neuorganisation wurde die Prozesslandschaft zunächst in der Verantwortung des Business Development neu gestaltet und dokumentiert/publiziert/implementiert. Zusammen mit dem Controlling wurde ein Kennzahlensystem zur Performance-Messung der Prozesse aufgebaut. Prozessverantwortliche und beteiligte Linienmanager kamen regelmäßig zusammen, um die tatsächlichen Istprozesse anhand der Kennzahlen zu verbessern. Die Planung und Steuerung der Ressourcen sowie die operative Messung und Steuerung von Projektmeilensteinen wurden in dieses Kennzahlensystem integriert und so eine Verzahnung von operativen Ist-Prozessen und der Abbildung von Prozesskosten und -terminen hergestellt. Es gelang darüber hinaus, das Qualitätsmanagement-Handbuch auf Basis dieses Prozessmodells neu zu erstellen und die Planung, Messung und Steuerung der Qualität auf dieser gemeinsamen Basis aufzubauen.

Prozesse – Regeln der Wertschöpfung

Die Gestaltung der „Regeln der Wertschöpfung“ in Form von Prozessen – also der Spielregeln für regelmäßige Geschäftsabläufe – muss dem Unternehmen nachhaltige Vorteile bringen. Dies erfordert, alle Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens, insbesondere die Berücksichtigung aller Stakeholder-Interessen, bei der Prozessgestaltung bzw. bei der Gestaltung der Arbeitsplätze zu berücksichtigen. Es geht nicht nur darum, die „technischen“ Arbeitsschritte zu beschreiben. Es geht auch darum, sich der Inanspruchnahme der unterschiedlichen Vermögensarten im Sinne des ‚integrated Reportings‘ bewusst zu sein und ggf. die Prozesse auch auf diese Inanspruchnahme hin zu optimieren, z. B.:

Finanzielles Vermögen

Wie verändert sich das Working Capital durch den Prozess? Wie sieht der Material- und Produktionsfluss aus inklusive Transport und Lagerung? Wie hoch sind die Kosten und Erlöse des Prozesses? Wie soll der Geldfluss mit Kunden und Lieferanten gestaltet sein?

Produziertes Vermögen	Welche Anlagen (Gebäude, Maschinen und Vorrichtungen, Infrastruktur) werden durch den Prozess genutzt? Welche Auslastung der Anlagen wird erreicht? Wann wird welche Wartung, Instandhaltung fällig?
Intellektuelles Vermögen	Werden Patente, Lizenzrechte, Software, Copyrights genutzt? Welche Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Protokolle u. ä. kommen zum Einsatz? Wie werden Prozessverbesserungen dokumentiert?
Humanvermögen	Wie werden interne und externe Mitarbeiter eingesetzt (Know-how-Erfordernis, zu erfüllende Rolle, bereitgestellte Kompetenzen, Kapazität, Dauer, ...)? Wie verändern sich Erfahrungswerte? Wie wird das laufende Lernen begleitet und gesichert? Welche Innovationen und Verbesserungen entstehen? Wie zeigt sich die Motivation der Mitarbeiter? Wie erfolgt die persönliche Weiterentwicklung?
Soziales & Beziehungsvermögen	Welche Stakeholder sind von einem Prozess betroffen? Wie werden sie in die Gestaltung des Prozesses einbezogen? Wie gestalten wir den Dialog mit den Stakeholdern und ihre Kommunikation untereinander? Welcher Wert entsteht durch den Prozess für welchen Stakeholder? Wie werden Markenwert und Reputation unterstützt und weiterentwickelt? Wie manifestiert sich die gesellschaftliche Lizenz zum Handeln?
Natürliches Vermögen	Wie werden erneuerbare und nicht erneuerbare natürliche Ressourcen durch den Prozess genutzt, wiedergewonnen oder verbraucht? Dies betrifft Auswirkungen auf Luft, Wasser, Land, Mineralien und Wälder sowie die Biodiversität und das EcoSystem.

Zur Stabilisierung der gesellschaftlichen Akzeptanz ist es außerdem notwendig, dass ein Unternehmen für alle Ressourcenträger Mehrwert schafft, deren Vermögen in den Wertschöpfungsprozess einfließt.

Gesellschaftliche Akzeptanz gewährleisten

Dazu zählt „die Gesellschaft“ insofern, als sie mittels Bildungssystemen bedarfsgerechtes Humanvermögen entwickelt, Sozialvermögen in Form von unterschiedlichster Infrastruktur, Versorgung und Gesundheitswesen zur Verfügung stellt, natürliches Vermögen in Gestalt von Nutzflächen bereitstellt etc. Diesen impliziten Einzahlungen entsprechen auf der Auszahlungsseite die abzuführenden Steuern und Abgaben – ein Zusammenhang, der zukünftig in der Bilanz abzubilden sein wird, wenn Integrated Reporting dem Anspruch gerecht werden will, die Ansprüche aller Stakeholder einzubinden.

### Beispiel: Unternehmen verlagern Kosten auf die Allgemeinheit

Der zunehmende Verzicht auf Lagerhaltung und die Reduzierung der Fertigungstiefe hat in den Unternehmen zur Verringerung interner Infrastruktur geführt. Aus gesellschaftlicher Perspektive hat das aber nur eine Verlagerung auf die öffentliche Infrastruktur zur Folge gehabt, sodass der Verkehr auf Straßen, Schienen und Schiffen vom Infarkt bedroht sind und die Kosten für Instandhaltung bzw. Ausbau steigen.

Controller werden sich darauf vorbereiten müssen, die Prozesse ihres Unternehmens in dieser Richtung zu strukturieren, um mit einer stärker verursachungsbezogenen Erhebung von Steuern und Abgaben umgehen zu können.

### 3.2.7 Gestaltung exzellenter Prozesse

Herzstück der Realisierung wirtschaftlich relevanter Qualität ist die Gestaltung entsprechender Prozesse – der Regeln der gemeinsamen Arbeit zur Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Leistungen. Prozesse müssen sicherstellen, dass die Abläufe im Unternehmen koordiniert und mit Zuverlässigkeit vollzogen werden. Dabei geht es im Kern um das Zusammenspiel von 4 Handlungsfeldern:

- a) Die Abstimmung, Vereinbarung und Dokumentation angemessener Strukturen (Verknüpfung von Arbeitsplätzen) und Abläufe (Kooperationsfolge der an den Arbeitsplätzen tätigen Menschen) für die Leistungserstellung.
- b) Die Integration aller Prozesse eines Unternehmens in einer die Wertschöpfungskette widerspiegelnden „Prozesslandschaft“.
- c) Die prozessbezogene Gestaltung der Führungsverantwortung mit einer überwiegend dezentralen Prozesssteuerung auf der Ausführungsebene.
- d) Die Veränderungen im Grundverständnis der Entscheidungsfindung und der Disziplin der Prozesseinhaltung.

Schnittstellen in  
Nahtstellen  
verwandeln

Über viele Jahre seit der 2. industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts haben sich Organisationsstrukturen mit einem Schwerpunkt auf Ab-Teilungen gebildet. Die Unternehmenssteuerung bestand im Wesentlichen aus der Gestaltung der Abteilungsaufgaben und der Schnittstellen zu anderen Abteilungen. Das Management (Abteilungsleitung) war durch ein System der vertikalen Steuerungs- und Kontrollinformationen gekennzeichnet.

Mit zunehmender Fokussierung auf die Prozesse als die „Spielregeln“ der Zusammenarbeit entsteht eine ganz andere Form der Führung und Ausführung. Auf der Basis der vereinbarten Abläufe übernehmen die

operativen Prozessteams die Verantwortung für die Ausführung. Sie erhalten die dafür notwendigen Informationen direkt (nicht über einen Linienmanager) und agieren eigenverantwortlich und weitgehend autonom. Das wird durch den Übergang zur „Industrie 4.0“ mit ihrer eigenständigen Vernetzung von Maschinen und Logistik sowie deren dezentraler Steuerung in der Prozessebene (Shopfloor) noch verstärkt.

Beispiele dafür gibt es in der industriellen Fertigung (Gruppenfertigung als Kombination der objektorientierten und verrichtungsorientierten Fertigung). Andere Beispiele sind alle Abläufe im Unternehmen, die in Projekten organisiert sind. In diesem Kontext kombinieren die Menschen verschiedenartige Ressourcen und bearbeiten einen Auftrag oder eine Produktentwicklung oder eine Investition entsprechend der vorgegebenen Prozesse eigenverantwortlich.

Diese Art der Arbeit erfordert eine entsprechende Kultur, sowohl beim Management als auch bei den Ausführenden. Das „Loslassen“ und Führen durch relative Ziele einerseits und die unternehmerische Grundeinstellung der Mitarbeiter andererseits sind Voraussetzungen für das Funktionieren einer Prozessorganisation.<sup>87</sup>

Entscheidend für exzellente Prozesse und deren Wertbeitrag ist die verlässliche Sicherstellung der Prozessergebnisse in Zeit (Pünktlichkeit), Spezifikation (Erfüllung der vereinbarten Anforderungen) und Geld (Kosten), um damit die Zufriedenheit des unmittelbaren Kunden und der damit verbundenen Reputation für das Unternehmen sicherzustellen.<sup>88</sup> Dies wird erreicht durch

Zeit, Spezifikation  
und Geld

- eine klare Zuordnung von Verantwortung im Prozess und Verantwortung für den Prozess in Rollenbeschreibungen und
- ein Prozesscontrolling, welches die Prozessergebnisse einerseits und die Prozessperformance andererseits in Messgrößen und mit klaren Zielen misst und steuert.

Die Rolle des Prozessmanagers umfasst die Aufgabe, die o. g. Verlässlichkeit (gemessen in einem Prozessreifegrad) zu beobachten und bei Bedarf Anpassungen des Prozesses vorzunehmen.

Eine adäquate IT-Unterstützung stellt dabei Instrumente wie ein Prozessmonitoring (Cockpit) oder Workflowsysteme zur Automatisierung von Prozessen zur Verfügung.

---

<sup>87</sup> Zum Aufbau von Prozessorganisationen und deren Elementen s. auch Knuppertz/Feddern, 2011.

<sup>88</sup> Vgl. hierzu das Wirkungsstufenmodell für Prozesse im Leitfaden Controlling und Qualität, S. 52 ff.

Operative Selbststeuerung vor Ort      Prozessausführende orientieren an diesen Informationen ihre operative Tätigkeit mit entsprechender Selbststeuerung. Prozessmanager initiieren zugleich eine kontinuierliche Weiterentwicklung des jeweiligen Geschäftsprozesses und passen ihn an sich ändernde Rahmenbedingungen an.

### Beispiel: Prozessoptimierung und -messung bei Lufthansa Cargo

Die Lufthansa Cargo AG orientiert die Schritte der kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Prozesse am PDCA-Zyklus<sup>89</sup> und misst die Erreichung der Prozesskennzahlen im Rahmen einer spezifischen Balanced Scorecard (s. Abb. 17).

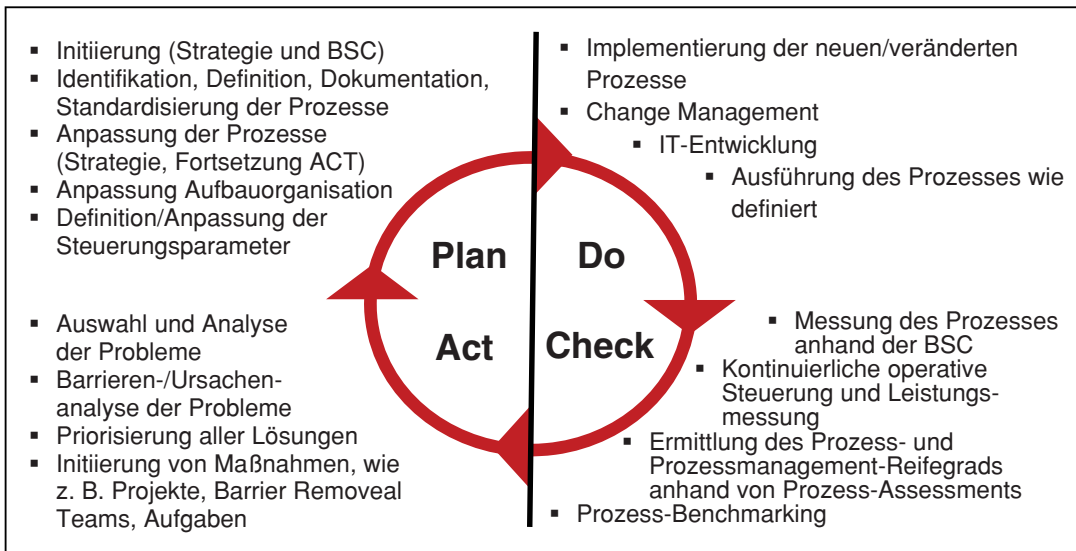


Abb. 17: Das „Continuous Process Management“-Konzept der Lufthansa Cargo AG nach den Phasen des PDCA-Zyklus

Grundsätzliches Ziel der Gestaltung und Verbesserung der Prozesse innerhalb des Unternehmens und in enger Abstimmung mit Kunden und Lieferanten über die Wertkette ist die Erhöhung der Rentabilität des Unternehmens, insbesondere über die Senkung der (Prozess-)kosten. Diese setzen sich zusammen aus den Kosten für die folgenden Leistungsbestandteile:

- Nutzleistung,
- Stützleistung
- Blindleistung und
- Fehlleistung.

<sup>89</sup> PDCA = Plan, Do, Check, Act, Steuerungsmodell nach William Edwards Deming.

Je stärker es gelingt, zugunsten der Nutzleistung die anderen Leistungsarten zu verringern, desto kostengünstiger wird die Herstellung der Marktleistung und desto wettbewerbsfähiger wird ein Unternehmen.

Je höher der Beherrschungsgrad der Prozesse (Prozessreife) ist, desto höher wird die Reputation und die Bindung und Kaufbereitschaft der Kunden. Und je stärker die Ausrichtung auf die wertschaffenden und wertrealisierenden Prozesse ist, desto kostengünstiger und rentabler wird das Unternehmen sein.

### 3.2.8 Wahrung einer konstruktiven Spannung zwischen Stabilität und Flexibilität in der Prozessführung

Wirtschaftliche relevante Qualität ist nur in dem Maße zu erreichen, in dem die Prozessführung das Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität beherrscht. Das zeigt sich vor allem am Grad der Selbstorganisation bei der Effizienzverbesserung der Prozesse und der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter.

Führungsverantwortung  
prozessbezogen  
wahrnehmen

Wird Führungsverantwortung verstärkt prozessbezogen wahrgenommen, führt das zu Entscheidungen direkt im Prozessteam. Eine solche Reorganisation erfordert u. a. eine Anpassung des Reporting, welches dann möglichst in Echtzeit den Prozessteams Informationen über ihre Leistung und Zielerreichung gibt.

#### Beispiel: Industrie 4.0 in Siemens-Werk

Im Elektronikwerk Amberg des Siemens-Konzerns wurden „Industrie 4.0“-Systeme entwickelt, die eine Datendurchgängigkeit sowohl horizontal (zu Partnern, Lieferanten und Kunden) als auch vertikal (von der Entwicklung bis zum fertigen Produkt ermöglichen). „Operativer Teilbereich ist die Schaffung von cyber-physischen Systemen in der Fertigung. Dies bedeutet, dass physische Objekte eine – wenn auch eingeschränkte – Identität erhalten. Diese Identität wird erzeugt durch vergebene Barcodes, RFID-Chips oder Mini-Rechner und durch die gleichzeitig in Echtzeit transferierten und gespeicherten Daten. Davon betroffen sind alle Objekte in der Fabrik wie Behälter, Materialgebände, Produkte und Maschinen. Damit ist die Basis für autonome Bewegung und Entscheidung und die Kommunikation untereinander und mit der Umgebung geschaffen“. Das fördert das „Streben nach Perfektion für den Kunden“ und rundet „unsere Strategie zur Erfüllung der Kundenanforderungen“ ab. Das hat vielfältige positive Wirkungen auf die Prozessführung:

- Die schnell verfügbaren Informationen fördern die „Kultur der übergreifenden Zusammenarbeit“.



- „Auf der Ebene der Montageplätze, Maschinenbedienung und Logistikarbeitsplätze schafft die Automatisierung der Information Entlastung von psychischer Belastung“.
- „Auf den unterschiedlichsten Werkstattführungsebenen haben PC und Mobiltelefon den Schraubenschlüssel weitgehend ersetzt“.

Auf der Ebene des Engineerings fördern „die Vernetzung von Produkt und Information“ die „Kompetenzen für Planung und Entscheidung.“<sup>90</sup>

Die Priorität der Informationsempfänger kehrt sich bei der prozessorientierten Steuerung um.

- In erster Linie müssen die Ausführungsverantwortlichen an der Basis (Prozessbetreiber und -beteiligte) Informationen über die Performance und das Ergebnis ihrer Aktivitäten erhalten. Sie müssen situationsbezogen reagieren und damit ihre Zielerreichung sicherstellen können. Diese Informationsversorgung erfolgt möglichst zeitnah, ohne dass eine manuelle Aufbereitung der Informationen oder ein aktiver Informationstransport erforderlich ist. Es sind überwiegend quantitative Informationen, die entweder direkt aus dem Prozess heraus ermittelt werden (durch Zählen, Messen, Wiegen etc.) oder anhand des Ergebnisses des Prozesses retrograd für den durchschnittlichen Prozessdurchlauf errechnet werden. Der Unterschied dieser Messverfahren liegt einerseits im Ermittlungsaufwand, andererseits aber auch im Informationsgehalt und der zeitlichen Verfügbarkeit.
- Die für die effektive und effiziente Gestaltung der Prozesse zuständigen Prozessmanager (Prozesseigner) erhalten Informationen über Ergebnis und Leistung des Prozesses auf einer aggregierten Ebene, meistens für einen regelmäßigen Zeitraum. Sie ziehen daraus Schlüsse auf eine evtl. notwendige Verbesserung des Prozesses. Bedeutender als auf der Ausführungsebene sind hier qualitative Größen wie z.B. die Kundenzufriedenheit. Diese können entweder direkt an der Quelle (z.B. beim Kunden) gemessen werden oder indirekt über Hilfsgrößen (bei der Kundenzufriedenheit z.B. über die Reklamationsquote). Prozesseigner und „sein“ Team sichern dadurch insgesamt die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Prozesses.
- Die Einbindung eines übergeordneten Managements ist daher nur selten notwendig. Klassische vertikale Informationsflüsse in Form von Weisungs- und Steuerungsinformationen werden deutlich verringert. Das (Top-)Management wird primär in Form von Ampelwerten darüber informiert, ob die operativen Prozesse noch innerhalb der vereinbarten Bandbreiten liegen oder ob sein Eingreifen erforderlich ist.

---

<sup>90</sup> Vgl. Büttner/Brück, 2014, S. 122 ff.

Insgesamt führt diese Steuerung zu einer erheblichen Rationalisierung in Bezug auf Zeit und Kosten und erhöht zudem die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit der Steuerung (s. Abb. 18). Wirkungsvoller steuern können

Empfänger	Aufbereitung	Zielwerte/ Messgrößen	Messverfahren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausführungsverantwortliche</li> <li>• Prozessmanager</li> <li>• Top-Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Real-time (Informationssystem)</li> <li>• Prozess-Monitoring</li> <li>• Bericht</li> <li>• Gespräche vor Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Prozessindikatoren</li> <li>• Operative Prozessindikatoren</li> <li>• Ergebniskennzahlen</li> <li>• Performance-Kennz.</li> <li>• Qualitative Größen</li> <li>• Quantitative Größen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativ:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zählen, Wiegen, ...</li> </ul> </li> <li>• Retrograde Ermittlung</li> <li>• Quantitativ:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Ermittlung</li> <li>• Indirekte Ermittlung</li> </ul> </li> </ul>

Abb. 18: Prozesskennzahlen/Informationsversorgung

### 3.2.9 Angemessene Nutzung normenbasierter Systeme

Normen können die Gestaltung effizienter Prozesse unterstützen, wenn sie

- die Unternehmenspolitik in klare, prozessbezogene Ziele umsetzen,
- die Messung der strategiekonformen Zielerreichung ermöglichen,
- die integrierte Dokumentation der Ergebnisse unter Nutzung eines einheitlichen Datenmanagements auslösen.

Normen, die diesen Ansprüchen nicht gerecht werden, sind – soweit möglich – zu ändern oder außer Kraft zu setzen.

Nur sinnvolle Normen nutzen

Ein integraler Bestandteil normenbasierter Systeme sind interne und externe Audits.

- Interne Audits fordern alle normbasierten Führungs- und Managementsysteme; sie gehen dem Management Review voraus. Ihre Ergebnisse sind in zusammengefasster Form der obersten Leitung vorzulegen. Die zu prüfenden Inhalte richten sich nach den spezifischen Zielen der verschiedenen Führungs- und Managementsysteme.

Interne Audits sind betriebsinterne Instrumente, um festzustellen, ob die Führungs- und Managementsysteme wie geplant funktionieren und die Organisation ihre diesbezüglichen Ziele erreicht (Kontrollinstrument).

Damit legen die Verantwortlichen auch fest, was zu tun ist, um festgestellte Mängel zu beseitigen und weitere Verbesserungen zu erzielen (Steuerungsinstrument).

Sie überprüfen, ob das Führungs- und Managementsystem den Anforderungen der gewählten Norm(en) entspricht (Normenkonformität).

Interne Audits führen qualifizierte interne oder externe Personen durch.

Interne Audits heißen auch First Party Audits, wobei die First Party die Organisation selbst ist.

- Externe Audits sind Formate externer Begutachtung einer Organisation. Externe Audits gibt es als Second Party Audits; dann führen sie Vertragspartner, z.B. Kunden, durch, um sich von der Qualität des Führungs- und Managementsystems ihres Lieferanten zu überzeugen. Oder sie sind Third Party Audits, dann führen sie von der Organisation beauftragte Dritte durch; das sind typischerweise akkreditierte Zertifizierungsgesellschaften. Ein Audit erfolgt „gegen“ einen Standard, häufig gegen eine Norm und ist eine Konformitätsprüfung. Externe Audits durch einen akkreditierten Zertifizierer sind Grundlage für eine Zertifizierung der Organisation.

Begutachtung und Zertifizierung stellen die häufigsten externen Audits dar. Bei externen Audits werden im Vergleich zu internen andere Schwerpunkte gesetzt.

Ebenso sind die Qualifikationsanforderungen an die Auditoren umfassender. Die DIN ISO 19011 beschreibt einen Leitfaden für Audits und beinhaltet auch Anforderungen an die Qualifikation der Auditoren. Ein weiteres Format der externen Begutachtung ist das EFQM Assessment

Qualität leben Viele Qualitätsmanager und Prozessmanager haben die Erfahrung gesammelt, dass die Beschreibung des QM-Systems und der Soll-Abläufe nur als Dokumentation im Schrank steht, aber nicht real gelebt wird. Dann ist die ganze Arbeit der Konzeption und Dokumentation prinzipiell nutzlos (Blindleistung).

Wenn diese nicht in der Praxis umgesetzt werden, gibt es verschiedene Gründe, u. a.:

- Die Konzeption erfolgte an der Realität vorbei und die dokumentierten Soll-Prozesse sind gar nicht praxisgerecht oder
- die Menschen neigen dazu, in Stresssituationen oder teilweise auch aus Gewohnheit, so zu arbeiten, wie sie es am Sichersten beherrschen. Und dies ist bei sich laufend an geänderte Rahmenbedingungen angepassten Regelungen nicht der jeweilige Soll-Prozess.

Diese erlebten Widerstände entsprechen dem MOVE-Schema (s. Abb. 19).

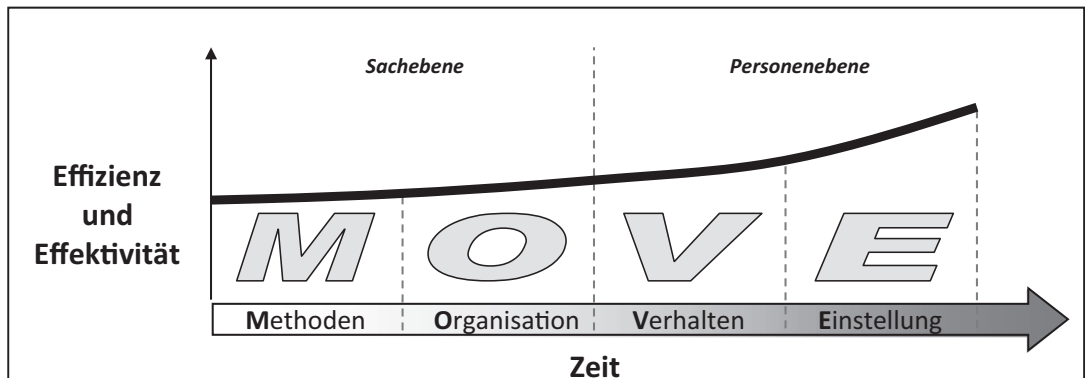


Abb. 19: MOVE-Schema

Neue Methoden und Organisationen (Prozesse und Strukturen) sind leicht eingeführt, führen aber solange nicht zu einer signifikanten Verbesserung der Effizienz und Effektivität, als sie nicht in das gewohnte Verhalten und die persönlichen Einstellungen der betroffenen Mitarbeiter eingehen.

Die Erfahrung in diversen Unternehmen hat gezeigt, dass Schulungen, Prozessdokumentationen im Intranet, etc. nur eingeschränkten Erfolg bringen.

Wenn jedoch regelmäßig (zunächst mit, dann gelegentlich auch ohne Ankündigung) eine Prüfung stattfindet, ob die Prozesse auch entsprechend der Soll-Dokumentation eingehalten werden, gibt es mehrere Effekte:

Dran bleiben

- Deutlich mehr Mitarbeiter halten sich an die Vorgaben.
- Unklarheiten (und damit Unsicherheiten) bei der Prozessbearbeitung werden aus Eigeninteresse geklärt.
- Unstimmigkeiten und Prozessprobleme kommen ans Tageslicht und die Betroffenen erkennen, dass ihre „Reklamationen“ berücksichtigt werden.
- Die Produktivität der Prozesse und damit die Professionalisierung der Bearbeitung steigen deutlich schneller als ohne die Prozess-Audits.

Auf diese Weise sind „intelligente“ Audits ein sehr erfolgreicher Weg, Veränderungen in der Organisation zu etablieren und gleichzeitig unmittelbare Feedback aus der Praxis zu bekommen, um über den Feinschliff noch höhere Akzeptanz und Funktionalität zu erreichen.

### Beispiel: Audit-Konzept unterstützt Unternehmensintegration

Die Siemens Building Technologies hatte mehrere Unternehmen in kurzer Zeit zugekauft; ein intensives Integrationsprojekt wurde gestartet. In einem einheitlichen Vorgehen in allen Standorten wurden die relevanten Prozesse in der „neuen Welt“ festgelegt und abgestimmt. Es war für alle Beteiligten eine große Umstellung. Ein mehrstufiges Audit-Konzept hatte erfolgreich die neuen Arbeitsplätze (Mitarbeiter : Infrastruktur : Prozess – Kombination) etabliert/ gefestigt und gleichzeitig die Kommunikation zwischen den nunmehr organisatorisch harmonisierten Standorten gefördert. Über ca. 1,5 Jahre wurden im Abstand von rd. 3 Monaten rollierend über die verschiedenen Fachbereiche die Einhaltung der neuen Prozesse über definierte Checklisten geprüft und die erkannten Defizite dokumentiert. Diese dienten den Prozessmanagern als Anreiz zur Prozessverbesserung bzw. intensiveren Prozessschulung.

### 3.2.10 Durchsetzung eines integrierten Management-Reviews

Das Management wirtschaftlich relevanter Qualität erfordert die Zusammenführung der wesentlichen Informationen zu einem Gesamtbild in Form eines integrierten Management Reviews. Es soll den Führungskräften und Mitarbeitern einen generellen Überblick sowohl über die Situation des Unternehmens bzw. von Unternehmensbereichen als auch die Prozessqualität vor Ort ermöglichen und die Ableitung von prozessbezogenen Entscheidungen erleichtern.

Das  
<IR>-Framework  
als Basis

Die Basis dafür wurde durch das <IR> Framework entwickelt. Ein darauf aufbauendes Reporting zeigt den Einsatz der relevanten Vermögensarten in die Geschäftsaktivitäten und die Betrachtung der Ergebnisse in der Struktur von Wirkungsstufen (Input, Aktivitäten, Output, Outcome), wobei der Outflow für das Unternehmen wieder in Form der erreichten Vermögensstände dargestellt wird.

Diese Vermögensstände stellen im oben genannten Reifegradmodell die wichtigsten Schlüsselergebnisse dar. Wertschöpfung bedeutet eine Erhöhung des Gesamtwerts der Vermögen.

### 3.2.11 Fazit

Im Management wirtschaftlich relevanter Qualität sehen wir ein wesentliches Element Moderner Wertorientierung. Es geht darum, den Transformationsprozess von Produkten und Leistungen in begehrte Güter auf ökonomische Art und Weise zu bewältigen. Das ist kein neues Tätigkeitsfeld. Allerdings haben viele Controller diese Aufgaben in der Vergangenheit eher dem Qualitätsmanagement überlassen. Mit der stärkeren Prozessorientierung, die durch Trends wie Big Data und Industrie 4.0 noch vertieft wird, rückt die Qualität und deren wirt-

schaftliche Relevanz deutlich stärker in das Steuerungszentrum der Unternehmen. Wenn Controller sich als Business Partner entwickeln und bewähren wollen, müssen sie sich dieser Aufgabe in Kooperation mit den Qualitätsmanagern stärker widmen. Anderenfalls werden andere die Rolle übernehmen. Denn sobald ein Bedürfnis erst einmal immanent geworden ist, findet es auch einen Protagonisten, der sich seiner annimmt. Das ist eine Chance, die man nutzen oder versäumen kann.

### 3.3 Management der Zahlungsströme

Moderne Wertorientierung verändert den Blick auf die Zahlungsströme. Die ursprüngliche Cashflow-bezogene **Bewertung** der Unternehmen und die daraus abgeleiteten risikoadäquaten Kapitalkosten mit ihren Werttreibern werden einbezogen in die umfassende **Gestaltung** der Balance zwischen

Balance zwischen Auszahlungen, Einzahlungen und Einkommen

- den Auszahlungen zur Deckung der Kosten und Investitionen sowie für die verschiedenen Formen der Cashflow-Verwendung;
- den Einzahlungen, die als Umsatzeinzahlungen die wirtschaftlich relevante Qualität der Produkte und Dienstleistungen reflektieren; und
- den Einkommen, die alle Beteiligten aus den Auszahlungen des Unternehmens erzielen.

Dadurch wird die wertorientierte Berechnung z.B. von Kapitalkosten und Investitionen in einen umfassenderen Führungsansatz integriert.

#### 3.3.1 Abbildung der Zahlungsströme

Zur Verdeutlichung der Zahlungsströme und deren Steuerung dient die Kapitalflussrechnung. Die Kapitalflussrechnung, die in praxi auch als „Finanzierungsrechnung“, „Finanzflussrechnung“, „Geldflussrechnung“, „Statement of Cashflows“ oder „Cashflow-Statement“ bezeichnet wird, soll Informationen über die Bewegungen der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente eines Unternehmens bereitstellen. Dabei werden die in einer Periode erfolgten Veränderungen des Bestands an liquiden Mitteln – der sog. Fonds – verdeutlicht und die angefallenen Zahlungsströme unterteilt in die Bereiche Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit sowie Finanzierungstätigkeit dargestellt.

Integrierende Kapitalflussrechnung

Für das Management stellt die Kapitalflussrechnung ein mächtiges Instrument der Finanzführung dar. Aufgrund der betrachteten Kalküle (Ein- und Auszahlungen) sind keine Bewertungsunterschiede zwischen der internen und der externen Darstellung zu erwarten, so dass die Kapitalflussrechnung eine ausgezeichnete Möglichkeit darstellt, das

### **interne und externe Rechnungswesen im Sinne einer konvergenten Ausrichtung zu verbinden.<sup>91</sup>**

Auch im Rahmen der Überwachung des Unternehmens trägt eine Kapitalflussrechnung erheblich zum Abbau von Informationsasymmetrien zwischen der Unternehmensführung und den übrigen Überwachungsorganen bei, da nur mit Betrachtung der Finanzflüsse in Kombination mit GuV und Bilanz sinnvolle Aussagen über die finanzielle Lage des Unternehmens möglich sind. So werden Kapitalflussrechnungen für interne Zwecke als Planungsinstrument (prospektive Fondsrechnung) und als Kontrollinstrument (retrospektive Fondsrechnung) eingesetzt,<sup>92</sup> während die Kapitalflussrechnung für externe Zwecke eine rein retrospektive Fondsrechnung darstellt<sup>93</sup> und mit DRS 21<sup>94</sup> seit dem Jahr 2014 aktualisierte Ausgestaltungsempfehlungen für HGB-Abschlüsse<sup>95</sup> sowie mit dem grundsätzlich kompatiblen IAS 7 für IFRS-Abschlüsse verbindliche Regelungen existieren.<sup>96</sup>

Direkte und indirekte Methode

Als Besonderheit kann der Cashflow aus Geschäftstätigkeit direkt oder indirekt dargestellt werden.

- Nicht nur in Deutschland wird in externen Darstellungen fast ausschließlich die indirekte Methode verwendet, die keine Zahlungsströme zeigt, sondern den Netto-Zahlungsstrom ausgehend vom Jahresergebnis ableitet und
  - die abzuziehenden, nicht mit Zahlungen zusammenhängenden Erträge (z.B. Zuschreibungen, Auflösungen Rückstellungen) und
  - die hinzuzurechnenden – weil nicht mit Zahlungen zusammenhängenden – Aufwendungen (z.B. Abschreibungen, Zuführungen zu Rückstellungen) nebst
  - den Bestandsänderungen im Working Capital (z.B. Veränderung des Vorratslagers, Zunahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (LuL) oder Abnahme der Verbindlichkeiten aus LuL) veranschaulicht.
- Die direkte Methode zeigt dagegen die Zahlungsströme. Eine derartige Kapitalflussrechnung kann dem in Abb. 20 dargestellten schematischen Aufbau folgen, wobei i.d.R. eine Staffelform gewählt wird, hier aber der Kontenform zur Verdeutlichung gefolgt wird.

---

<sup>91</sup> Vgl. z.B. Lorson/Melcher/Zündorf, 2013, S. 172–182.

<sup>92</sup> Vgl. Lachnit/Müller, 2012, S. 206–221.

<sup>93</sup> Vgl. Ruhnke, 2005, S. 636.

<sup>94</sup> Bekannt gemacht durch das BMJV am 8.4.2014 im Bundesanzeiger unter AT 8.4.2014 B2.

<sup>95</sup> Vgl. Lorson/Müller/ICV-Fachkreis IFRS & Controlling, 2014, S. 965–971.

<sup>96</sup> Vgl. Eiselt/Müller, 2014, S. 17–162.

Einzahlungen	Auszahlungen
aus Umsatz	für Material für bezogene Leistung für Personal (Basisgeschäft)
<b>Saldo: Basis-Cashflow aus unmittelbarer Geschäftstätigkeit</b>	
sonstige betriebliche Einzahlungen	sonstige betriebliche Auszahlungen <i>dar.</i> Fortbildung <i>dar.</i> Forschung & nicht aktivierte Entwicklung
finanzielle Einzahlungen <i>dar.</i> Zinserträge <i>dar.</i> Einzahlungen vom Finanzamt	finanzielle Auszahlungen <i>dar.</i> Zinsaufwendungen <i>dar.</i> Steuern & Abgaben
<b>Saldo: Cashflow aus gesamter Geschäftstätigkeit (Kapitalflussrechnung)</b>	
Desinvestitionen Fördermittel	Ersatzinvestitionen Neuinvestitionen aktivierte Entwicklung
<b>Saldo: Cashflow aus Investitionstätigkeit (Kapitalflussrechnung)</b>	
Einlagen Kreditaufnahme	Entnahmen/Ausschüttungen Kredittilgung
<b>Saldo: Cashflow aus Finanztätigkeit (Kapitalflussrechnung)</b>	
Bestandsaufbau liquider Mittel	Bestandsabbau liquider Mittel

Abb. 20: Schematischer Aufbau einer Kapitalflussrechnung mit direkter Darstellungsmethode für den Cashflow aus Geschäftstätigkeit<sup>97</sup>

Inwiefern zwischen Ein- und Auszahlungen und innerhalb der Auszahlungen eine Balance erreicht werden kann, hängt weitgehend auch davon ab, welche Anforderungen an das operative Geschäft und die Arten erforderlicher Cashflow-Verwendung gestellt werden – Gestaltung der Zahlungsströme im Sinne einer modernen wertorientierten Unternehmenssteuerung bezieht sich immer auf eine **bedarfsorientierte** Steuerung aller Auszahlungen. Nur wer abschätzen kann, wie viel Geld für welche Zwecke benötigt werden, kann die Auszahlungen angemessen strukturieren und die Höhe der Einzahlungen sowie der dafür erforderlichen wirtschaftlich relevanten Qualität der Produkte und Leistungen bestimmen. Dieser iterative Prozess verlangt von den Controllern eine fundierte Kenntnis des Geschäftsmodells, wenn sie den involvierten Managern auf Augenhöhe als Business Partner begegnen wollen.

bedarfsorientierte  
Steuerung der  
Auszahlungen

<sup>97</sup> Aus Controllersicht wurde hier der Basis-Cashflow aus der unmittelbaren Geschäftstätigkeit als Brücke zur Deckungsbeitragsrechnung (z.B. DB 1 = Umsatz – Material – bezogene Leistungen; DB 2 = DB 1 – Personal) gesondert abgegrenzt.



**Beispiel: Maßnahmen aus Abweichungsanalyse ableiten**

In der Planung sind Budgets für Ein- und Auszahlungen in Ansatz zu bringen, um deren Ist-Verlauf im Geschäftsjahr überwachen zu können. Bleibt der Einzahlungsüberschuss hinter den Erwartungen zurück, muss etwa geprüft werden, die notwendigen Ersatzbeschaffungen anderweitig zu finanzieren und die nicht unbedingt notwendigen Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen in spätere Perioden zu verschieben. Im umgekehrten Fall könnten Investitionen oder Kredittilgungen vorgezogen und ggf. zusätzliche Aktivitäten zur Förderung von Team-Bildung oder Work-Life-Balance erfolgen.

Zahlungsströme mit GuV und Bilanz verknüpfen

Dabei sind die Zahlungsströme zumindest indirekt das Ergebnis von Managemententscheidungen, die ihren Niederschlag auch in der Vermögens- und Kapitalrechnung (Bilanz) oder der Erfolgsrechnung (GuV) finden. Bilanz und GuV sind geprägt von Erwartungen zur zukünftigen Entwicklung (z.B. Abschreibungsdauer und außerplanmäßige Abschreibungen) und antizipierten Risiken der zukünftigen Entwicklung (z.B. Rückstellungen). Darüber hinaus sind – außerhalb des bilanziellen Rahmens – weitere Managementeinschätzungen über Risiken und Chancen der künftigen Entwicklung zu berücksichtigen. Somit ist es von zentraler Bedeutung, die Steuerung der Zahlungsströme mit der Erfolgs- und Bilanzsteuerung sowie dem Risiko- und Chancenmanagement zu verbinden (s. Abb. 21).

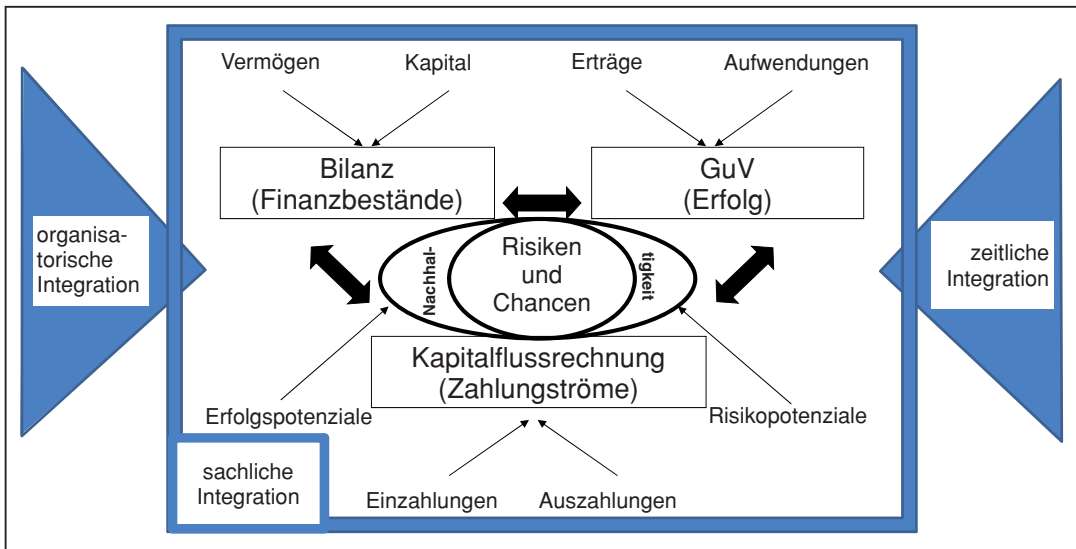


Abb. 21: Interdependenzen der Zahlungsströme mit anderen Abbildungsrechnungen und Integrationsnotwendigkeiten

Dabei muss eine Integration in sachlicher, in zeitlicher und in organisatorischer Hinsicht erfolgen:

### ■ Sachliche Integration

Zunächst ist die sachliche Integration sicherzustellen, die die Interdependenzen zwischen den einzelnen Kalkülen der Bilanz, GuV und Kapitalflussrechnung beachtet, was an 3 einfachen, jederzeit einzuhaltenden Regeln festgemacht werden kann:

Grundregeln der doppelten Buchhaltung erfüllen

1. Vermögen und Kapital müssen in der Bilanz betragsmäßig übereinstimmen.
2. Das Ergebnis der GuV muss mit dem in der Bilanz – als Bestandteil des Eigenkapitals – identisch sein.
3. Die Veränderung der liquiden Mittel in der Kapitalflussrechnung muss der Veränderung der korrespondierenden Bilanzposition entsprechen.

Diese 3 Regeln werden bei Anwendung der doppelten Buchhaltung und konsistenten Kapitalflussrechnungssystemen stets erfüllt. Bei Planungs- oder anderen Rechnungen, die ohne die Nutzung der doppelten Buchhaltung erstellt werden, ist das aktiv herbeizuführen. In manchen Unternehmen stellt das immer noch eine große Herausforderung dar.

#### Beispiel: Investition erfordert Finanzierungskonzept

Die Investitionsentscheidung für eine Maschine bedingt immer die Beantwortung der Fragen nach dem nötigen Kapitalvolumen (Ausgleich von Vermögen und Kapital), der Finanzierung und der Rückflüsse über die Zeit (Ein- und Auszahlungsplan) und damit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Erfolg und Aufwand). Dabei sind die Implikationen nicht immer trivial, da etwa unterschiedliche Arten der Finanzierung unterschiedliche Erfolgs- und Zahlungsströme auslösen. So sind Fremdkapitalzinsen i.d.R. – aber nicht immer – steuerlich abzugsfähig, was Steuerzahlungen reduziert.

### ■ Zeitliche Integration

Die zeitliche Integrationsnotwendigkeit ergibt sich einerseits aus dem Umstand, dass für die Steuerung nicht nur die Abbildung einer Periode, eines zeitlichen Horizonts (z.B. das nächste Geschäftsjahr) ausreichend ist, sondern dass perspektivisch vom aktuellen Jahr auch die mehrere Perioden (die folgenden Jahre) umfassende operative und strategische Planung in die Betrachtung einzubeziehen ist. Andererseits muss die Liquidität jederzeit sichergestellt sein, so dass die Periodenbetrachtung auch um unterjährige Betrachtungen zu ergänzen ist, in denen die

Periodenübergreifend denken und handeln

Liquiditätsmindestanforderungen stets erfüllt sind. Ansonsten wird nur von einer am Periodenende dargestellten auskömmlichen Liquidität ausgegangen und das Risiko unternehmensgefährdender Engpässe während der Periode wird nicht überwacht. Es ist somit eine Verzahnung der verschiedenen Planungsebenen herzustellen.

**Beispiel: Strategische Planung dominiert kurzfristige Anpassungen**

Wird in der strategischen Planung von einer deutlichen Ausweitung des Produktangebots durch Neuentwicklungen ausgegangen, können kurzfristig nicht die Forschungs- und Entwicklungsausgaben gekürzt werden.

### ■ Organisatorische Integration

Teilbereiche integrieren

Das Unternehmen ist keine Einheit, sondern besteht aus vielen Teilbereichen, die je nach Unternehmenskultur eher zentral oder eher dezentral gesteuert werden. Hier gilt es sicherzustellen, dass die Abbildung nicht nur für das Gesamtunternehmen ausgeglichen (integriert) ist, sondern dass dies auch in allen Teilbereichen durch die Kenntnis des Zielsystems gelebt wird. Somit sind auch die Teilabbildungen für die Steuerungszwecke in die Gesamtabbildung zu integrieren bzw. im umgekehrten Fall der zentralen Steuerung ist die Gesamtabbildung konsistent in die Teilabbildungen aufzulösen. Dies erfordert den Einbezug der bereichs- und stellenbezogenen Budgetierung in die Erfolgs-, Bilanz- und Finanzpläne.

**Beispiel: Kannibalisierung vermeiden**

Die Investition in eine neue Fertigungsmaschine kann nicht dadurch finanziert werden, dass für die Produktionsausweitung benötigte Lackierroboter einer anderen Abteilung verkauft werden.

### 3.3.2 Chancen und Risiken

Die integrierte Abbildung der Zahlungsströme in der Kapitalflussrechnung zeigt die tatsächlich angefallenen bzw. bei Plan-Kapitalflussrechnungen erwarteten Ein- und Auszahlungen. **Dies ist Segen und Fluch zugleich.**

- Zunächst kann es keine Diskussionen über die Zahlungen geben – diese sind erfolgt oder nicht. Eine Bewertung ist nicht notwendig, so dass ein für Führungskräfte ungewohnt hohes Maß an Sicherheit der Abbildung besteht.
- Dies ist aber erkaufte mit der konsequenten Nichtabbildung von einschätzungsbehafteten Sachverhalten, die zwar in der betrachteten

Periode keine Zahlungen darstellen, aber gleichwohl später mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu Zahlungen führen werden.

- Konkret bleiben die bestehenden Chancen und Risiken bzw. die offenen Posten unberücksichtigt, die zwar teilweise bilanziell schon realisiert sind, aber noch nicht als Zahlungen vorliegen.
- Bestimmte Risiken können – bei Vorliegen der Passivierungsvoraussetzungen – bereits in der Erfolgs- und Bilanzrechnung in Form von Rückstellungen dargestellt werden, dürfen aber in der Kapitalflussrechnung nicht enthalten sein.
- Andere Risiken müssen über eine Risikovorsorge gedanklich bei Entscheidungen zusätzlich berücksichtigt werden, um nicht die Unternehmensexistenz zu gefährden.
- Bei den offenen Posten sind insbesondere die Ersatzinvestitionen sowie die Forderungen und Verbindlichkeiten zu beachten, die erst nach ihrer Auflösung in der Kapitalflussrechnung auf Basis von erfolgten Zahlungen erfasst sind.

Daher muss die Unternehmensführung neben den Zahlungsströmen auch die Erfolgsströme und noch nicht berücksichtigte Chancen und Risiken beachten. Ein universell verwendbares Instrument kann es nicht geben – vielmehr ist mit parallelen Abbildungen zu arbeiten, um die unterschiedlichen Aspekte zu berücksichtigen. Sehr langfristig gilt nach dem Lücke-Theorem, dass die zahlungs- und erfolgs- sowie risiko- und chancenorientierten Abbildungen im Ergebnis übereinstimmen können, da die differierenden Abgrenzungsrechnungen untereinander immer unwichtiger werden bzw. sehr langfristig betrachtet sogar komplett verwischen. Für den jetzt handelnden Manager ist das aber keine Handlungsmaxime, da er sich nicht nur auf die Zahlungsströme konzentrieren kann, sondern auch die anderen Abbildungsperspektiven berücksichtigen muss.<sup>98</sup>

Zahlungsströme,  
Erfolg und  
Potenziale

### 3.3.3 Entstehung der Zahlungsströme

Zudem besteht ein weiteres zeitliches Problem. Unternehmen erzeugen zunächst ausschließlich Auszahlungen. Erst wenn sich diese Auszahlungen in wirtschaftlich relevanter Qualität der am Markt angebotenen

---

<sup>98</sup> Deshalb fordert das integrierte Reporting eine Darstellung der Wertschaffung über die Zeit, aus der ersichtlich wird, ob die Wertschaffung nur kurzfristiger oder mittel- und langfristiger Art ist. Eine längerfristige Wertschaffung ist nachhaltig und wird in dieser Veröffentlichung als Werthaltigkeit bezeichnet. Der Fachkreis Controlling & IFRS des ICV hat in die dazu international geführte Diskussion den Vorschlag einer Dokumentation der Abschlusserstellung in mehreren Spalten eingebracht.

Produkte und Dienstleistungen niederschlagen, entstehen daraus Einzahlungen. Das erweist sich stets im Nachhinein auf dem Absatzmarkt.<sup>99</sup> Daraus speist sich eines der wesentlichen, vom Controlling unbedingt zu beachtenden und in seiner Volatilität zu bewertenden Risiken für jedes Unternehmen.

Szenarien im Alltag nutzen Diese Erkenntnis ist nicht neu, Szenarien und Simulationen finden aber dennoch zu selten Eingang in die üblichen Steuerungsinstrumente des Alltags.

### Beispiel: Wachstumsfalle führt in Insolvenz

Viele Unternehmen in Insolvenzverfahren sind durch die „Wachstumsfalle“ in diese Lage gekommen. Die Produkte sind am Markt erfolgreich und es wird eine übereilte Ausweitung der Produktion vorgenommen. Dies bindet hohe Investitionsbeträge, nicht nur für den Aufbau der neuen Ressourcen des Anlagevermögens, sondern insbesondere auch durch die Ausweitung der Lager für die zu verarbeitenden Materialien, die Verwaltung, etwa durch Personaleinstellungen, usw. Wenn dann ein größerer Forderungsausfall oder eine Lieferverzögerung eintritt, fehlen die liquiden Mittel, um diese Krise zu durchstehen.

### 3.3.4 Verwendung der Zahlungsströme

Aus den zeitlich nachlaufenden Einzahlungen speisen sich dann die Auszahlungsmöglichkeiten für

- a) die laufende Erzeugung/Beschaffung und Verwertung von Produkten und Leistungen,
- b) die nicht aktivierbare und daher in den sonstigen betrieblichen Auszahlungen enthaltene Zukunftssicherung des Unternehmens insbesondere durch Fortbildung sowie Forschung & Entwicklung,
- c) die aktivierbaren Auszahlungen für die Zukunftssicherung des Unternehmens insbesondere durch Ersatz- und Neuinvestitionen sowie aktivierte Entwicklungsleistungen,
- d) die aus vertraglichen oder gesetzlichen Abhängigkeiten resultierenden finanziellen Auszahlungen, insbesondere für Zinsen sowie Steuern & Abgaben und

---

<sup>99</sup> Das ist eine Vereinfachung, weil Zahlungen von Investoren (Eigenkapital, Kredite etc.) oder der Gesellschaft (z.B. Fördermittel) parallel zum Umsatz oder auch vorher erfolgen können. Allerdings beruhen auch diese Zahlungen auf der Erwartung an eine adäquate wirtschaftlich relevante Qualität.

e) die mit strategischen Abhängigkeiten verbundenen Finanzaktivitäten des Unternehmens gegenüber Eigen- und Fremdkapitalgebern.<sup>100</sup>

Dabei ist die Cashflow-Gliederung lediglich eine gedankliche Abfolge der Zahlungsströme. In der Praxis werden die Prozesse häufig simultan ablaufen, so dass der zu verwendende Cashflow nur eine theoretische – aber in der Planung antizipierbare – Größe ist.

Letztlich sind – mit Ausnahme der „kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften“<sup>101</sup> – nur die Auszahlungen an die Eigentümer gesellschaftsrechtlich auf Basis der jährlich zu ermittelnden Erfolge zu bestimmen. Hier ist es Aufgabe des Controllers, die fehlende direkte gesetzliche Verbindung des Jahresergebnisses zum Cashflow aus Geschäftstätigkeit herzustellen und eine Ausschüttung ohne das Vorhandensein erarbeiteter liquider Mittel zu verhindern. Konkret ist eine Ausschüttung aus dem niedrigeren Betrag von kumuliert erwirtschafteter Liquidität und kumuliert erwirtschaftetem vorsichtig bewerteten Periodenerfolg plausibel, da nur so ein Substanzverzehr durch Ausschüttung ausgeschlossen wäre.<sup>102</sup>

Ausschüttung  
an realen  
Einzahlungs-  
überschuss  
binden

Die Auszahlungen des Unternehmens bilden zugleich eine Quelle für das Einkommen der verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder), von denen die im Rahmen des integrierten Reportings darzustellenden Vermögensarten getragen werden.<sup>103</sup>

Auszahlungen  
als Quelle von  
Einnahmen  
beachten

Moderne Wertorientierung hat zu hinterfragen, welche Wirkungen aus der Einkommensbildung der die verschiedenen Vermögensarten tragenden Stakeholder für das Unternehmen entstehen. Die Balance der Einkommensniveaus spielt eine maßgebliche Rolle für die Umsetzung des Geschäftsmodells eines Unternehmens.

---

<sup>100</sup> Die pragmatische Unterteilung der Auszahlungen in Zahlungen für das laufende Geschäft sowie für die Zukunftssicherung und die Bedienung vertraglicher bzw. strategischer Abhängigkeiten basiert auf dem Management-Ansatz von Peter Drucker: „At the very least, business needs a *minimum* of profit: the profit required to cover its own future risk, the profit required to enable it to stay in business and to maintain intact the wealth producing capacity of its resources. This required minimum profit affects business behavior and business decision – both by setting limits and by testing their validity. Management, in order to manage, needs a profit objective at least equal to the required minimum profit, and yardsticks to measure its profit performance against this requirement“; Drucker, 2007, S. 103.

<sup>101</sup> HGB § 264.

<sup>102</sup> Vgl. z.B. Krimpmann/Müller, 2009, S. 3–6 sowie ICV, Facharbeitskreis IFRS und Controlling (Hrsg.), Impulspapier Drei-Spalten-Bilanz, 2011, <http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?id=2912&type=file>.

<sup>103</sup> Vgl. Abb. 3, Abschnitt 1.1.6 Integriertes Reporting.

Dabei geht es u. a. um

- die Anwerbung geeigneter, zu den Jobs (Arbeitsplätzen) passender Mitarbeiter (Lohn & Gehalt sind der „Preis für jene Mitarbeiterkompetenz“, die dem Geschäftsmodell des Unternehmens adäquat ist),
- die Gewinnung strategischer Lieferanten und wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Kooperationspartner, die zur Stärkung der Kernkompetenz des Unternehmens beitragen, sowie
- die Bindung ausreichend starker Investoren an das Unternehmen.

Stützen die Einkommensstrukturen die Strategie des Unternehmens oder führen damit verbundene Konflikte eher zu demotivierenden Effekten? Oder anders ausgedrückt: Was hat das Unternehmen davon, dass Andere aus den Auszahlungen des Unternehmens Einkommen bilden?

Balance der Interessen wahren Den berechtigten Interessen aller relevanten Stakeholder ist im Rahmen Moderner Wertorientierung in angemessener Weise Rechnung zu tragen. Bisher werden diese Fragen von Controllern meist nicht in ihre Arbeit einbezogen.

### **Beispiel: Smartphones als Treiber von Business Innovationen**

Ein Automobilhersteller, der einen partiellen Strategiewechsel beschließt, um künftig auch Elektromobilität sowie Life-Style-Ausstattung und -Design anzubieten, benötigt neue Typen von Ingenieuren. Diese müssen in der Lage sein, neue Plattformen für die Elektroautos zu konzipieren und innovative Ausstattungsdetails zu finden. Eine „Preiskomponente“ für die neue Generation von Ingenieuren kann darin bestehen, einen Strategiewechsel bei der Firmen-Handy-Politik – weg vom reinen Business Handy – zu vollziehen, um die Suche nach Anwendungen für innovative Smartphones – auch im Eigeninteresse der Ingenieure – zu fördern.

Unternehmen, die aktiv mit der Balanced Scorecard arbeiten, sind es zwar gewohnt die verschiedenen Perspektiven der strategisch relevanten Stakeholder in ihrer Führungsarbeit zu beachten. Dennoch ist es ungewohnt, sie in das Management der Zahlungsströme explizit einzubinden und die strategiebezogene Effektivität der Einkommensbildung aus Unternehmenszahlungen darzustellen und zu steuern. Denn an den Einkommen hängen Interessen, die ihrerseits das Verhalten und die Perspektiven der Menschen bestimmen. Diese Interessen gilt es in geeigneter Weise auszubalancieren, um eine möglichst stabile Positionierung des Unternehmens in der überschaubaren Zukunft zu erreichen. Moderne Wertorientierung erfordert deshalb ein beträchtliches Umdenken sowohl in der Steuerung als auch in der Darstellung der Zahlungsströme (s. Abb. 22).

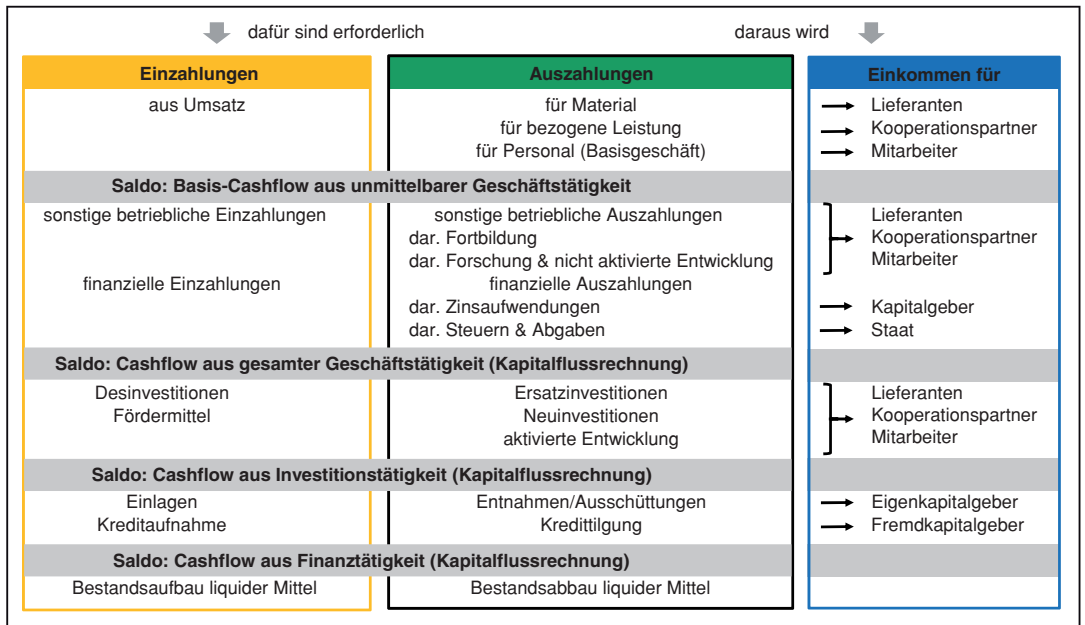


Abb. 22: Gestaltung der Zahlungsströme

### 3.3.5 Steuerrelevante Kontierung der Einkommen

Die heutige Unternehmenswelt ist durch eine wachsende Vernetzung gekennzeichnet. Nach allen uns bekannten Untersuchungen wird sich dieser Trend in den nächsten Jahren noch verstärken. Auch daraus resultiert die Anforderung an das Controlling, die aus den Auszahlungen resultierenden Einkommen in die Zielsetzung, Planung und Steuerung einzubeziehen.

So klar die Aufgabe erscheint, so schwierig gestaltet sich die Generierung und Zuordnung entsprechender Informationen. Dabei verfügen die meisten Unternehmen über viele Quellen, die allerdings meist verstreut und isoliert voneinander genutzt werden. Manche Unternehmen haben damit begonnen, diese Informationen mit den Daten aus dem Rechnungswesen zu verknüpfen (einschließlich der Zuordnung der jeweiligen Zahlungen in einem erweiterten Kontenrahmen z.B. über „Metakonten“), z.B.:

Informationen integrieren

- a) Verknüpfung der Debitoren mit Customer Relationship Management (CRM) inklusive Kundenzufriedenheit, Kundenbeschwerden und Kundenwertberechnung sowie Entwicklungsaufwendungen für Produkte & Leistungen und Daten zur Marken- und Reputationsstärke.



- b) Verknüpfung der Kreditoren mit Supply Chain Management (SCM) und Entwicklungsaufwendungen für Technik/Technologie sowie Daten zur Marken- und Reputationsstärke.
- c) Verknüpfung der Personalkonten mit Human Resources (HR) inklusive Mitarbeiterbefragungen und Innovationsquote.
- d) Verknüpfung der Darlehens-, Kreditoren- und Debitorenkonten mit Bonitätsinformationen.
- e) Verknüpfung der Gesellschafterkonten mit Analysten-Daten.

Diese Daten zu gemeinsamen Informationen zu verdichten und für die Führungsarbeit nutzbar zu strukturieren und zu visualisieren, ist eine der Intentionen und Aufgaben des integrierten Reportings.

### 3.3.6 Projektion der erforderlichen Zahlungsströme zur Umsetzung der Strategie

Den Controllern obliegt es also, den Dreiklang aus Auszahlungen, Einzahlungen und Einkommen transparent zu machen und im Sinne der Unternehmensstrategie zu gestalten. Wenn wir Alois Gälweiler<sup>104</sup> folgen, besteht die Aufgabe des strategischen Geschäfts darin, die für die angestrebte Positionierung eines Unternehmens erforderlichen Erfolgs- und Unterstützungspotenziale<sup>105</sup> zu entwickeln bzw. zu erwerben. Demgegenüber besteht die Aufgabe des operativen Geschäfts darin, die verfügbaren Potenziale des Unternehmens so zu nutzen, dass genügend liquide Mittel für die Finanzierung der Strategie erwirtschaftet werden (s. Abb. 23).

Strategischen  
Finanzierungs-  
bedarf  
abschätzen

Der strategische Finanzierungsbedarf schlägt sich in den Auszahlungen der Geschäftstätigkeit für die Zukunftssicherung und den Arten der Cashflow-Verwendung nieder. Es gehört dabei zur Verantwortung des Controller-Services sowohl für die mittelfristige als auch die Jahresplanung diesen Bedarf aus den

- inhaltlichen Aufgaben (z.B. Entwicklungs-Roadmap, Erschließung von Kunden- und Marktpotenzialen) und
- den Rahmenbedingungen (z.B. länderspezifische Regeln für Steuern und Abgaben, Substanzerhaltung durch Investitionen, Risikovorsorge, Verpflichtungen aus Kapitaldiensten und Ansprüche an Kapitalkosten)

der Strategieumsetzung ableiten zu können. Die hierbei ausgelösten Zahlungsströme sind zusammen mit den Projektionen des operativen

---

<sup>104</sup> Gälweiler, 2005; vgl. auch DIN SPEC F 1086, Qualitätsstandards im Controlling, [www.beuth.de](http://www.beuth.de): „Der Controller stellt den Zusammenhang zwischen strategischem Entwickeln von Potenzialen und operativer Nutzung der verfügbaren Potenziale, von Planung und Reporting oder von materieller und immaterieller Investition klar und verständlich dar“.

<sup>105</sup> Vgl. Abschnitt 3.4 Management der Wirkungen aller Vermögensarten.

Geschäfts für Umsatz, sonstige Einzahlungen, Personal-, Material und weiteren Auszahlungen im Abbildungssystem zu erfassen und bezüglich der effektiven Zielerreichung unter Beachtung der Ansprüche aller Stakeholder zu steuern.

Erfolgreiche Unternehmen gestalten diesen „Knetprozess“ in einem vorausschauenden, rollierenden Prozess.

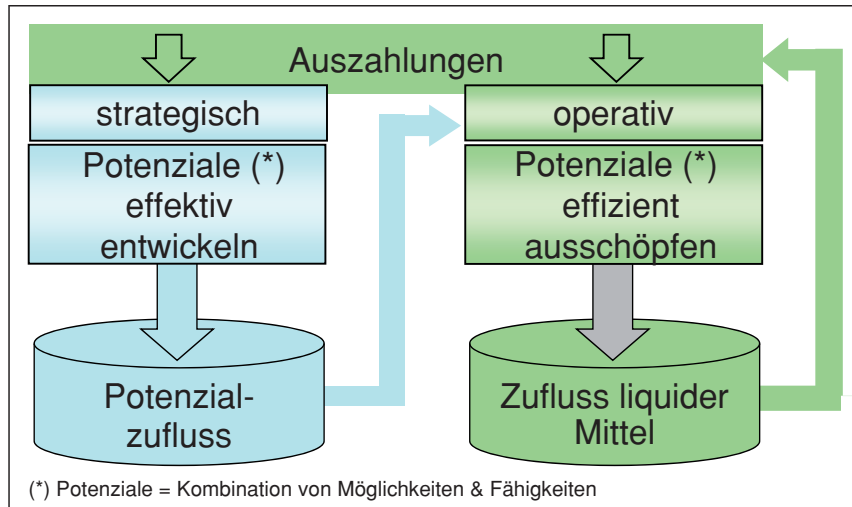


Abb. 23: Strategisches und operatives Geschäft<sup>106</sup>

### 3.3.7 Fazit

Das Management und die Gestaltung der Zahlungsströme bedingen zunächst eine konsistente Abbildung der Zahlungsströme in der Unternehmensrechnung unter Berücksichtigung der Interdependenzen zur Erfolgs-, Bilanz- sowie Chancen- und Risikosteuerung. Im nächsten Schritt ist die Ein- und Auszahlungsentstehung zu vergegenwärtigen, wobei zunächst immer Auszahlungen erfolgen müssen, um erst dann, wenn sich diese in wirtschaftlich relevanter Qualität von Produkten und Dienstleistungen niederschlagen, mit Einzahlungen zu rechnen. Zur Steuerung der Ein- und Auszahlungen bietet es sich an, den zumeist simultan verlaufenden Prozess der Zahlungen gedanklich in eine Verwendungsrechnung in der Art aufzuteilen, dass ausgehend von den Einzahlungen die notwendigen Auszahlungen der Geschäftstätigkeit und die weitere Verwendung des Cashflows für Tilgung und Steuern, Zukunftssicherung und Ausschüttung abgezogen werden. Zudem ist es

<sup>106</sup> Vgl. Friedtag/Schmidt, 2014, S. 159.

im nächsten Schritt sinnvoll, sich die dabei generierten Einkommen der Stakeholder zu vergegenwärtigen, um deren Interessen in die Führungsarbeit effektiver einbeziehen zu können.

Für den Controllerservice besteht die Hauptaufgabe dann in der Projektion der erforderlichen Zahlungsströme zur Umsetzung der Strategie; der steuerungsrelevanten Kontierung der Einkommen sowie der Ableitung erforderlicher finanzieller Konsequenzen für die risiko-adäquate Vorsorge in allen für das Geschäftsmodell des Unternehmens relevanten Vermögensarten. Dabei hängt der Erfolg entscheidend von der Kenntnis des Unternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt ab. Dafür gibt es angesichts der Komplexität und Dynamik wirtschaftlicher Verflechtungen keine Patentlösungen – wie bei vielen Herausforderungen des Managements ist der Weg hier auch das Ziel.

### 3.4 Management der Wirkungen aller Vermögensarten

Moderne Wertorientierung beschränkt sich nicht allein auf finanzielle Werte. Sie betrachtet Wertschöpfung sowohl materiell als auch immateriell. Und sie stellt die Zusammenhänge her zwischen dem „Durchlauf“ der Vermögensarten durch das Geschäft des Unternehmens (s. Abb. 3). Dabei entstehen Werte nicht nur für das Unternehmen sondern auch für die einbezogenen Stakeholder. Um das Zusammenspiel zu erfassen und zu beeinflussen ist integriertes Denken und Entscheiden gefragt.

Alle Stakeholder  
einbeziehen

Jedes Unternehmen, das nachhaltig auf seinen Märkten (Absatz-, Einkaufs-, Kapital-, Arbeits- und Bildungsmarkt) bestehen will, muss seine Wertschöpfung in einer Weise gestalten, dass es seine Ausgaben für **Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Investoren und Gesellschafter** durch adäquate Einnahmen decken kann. Dazu muss es seine Produkte und Leistungen als von Anderen begehrte Güter anbieten, die entsprechende Preise und Absatzvolumina realisieren. Es benötigt zu seinem Geschäftsmodell passende verkaufsvorbereitende und -begleitende Maßnahmen (z.B. Marketing, Vertrieb). Darüber hinaus muss es seine Ressourcen in einer Qualität und zu Preisen beziehen, die seine Kernkompetenz, Einzigartigkeit und Rentabilität stärken. Gleichzeitig muss es Mitarbeiter an sich binden können, die zu seinem Geschäftsmodell passen und bereit sind, sich für ein adäquates Volumen an Lohn, Gehalt und sonstigen personalbezogenen Leistungen für das Unternehmen zu engagieren. Und schließlich muss es beachten, dass seine Ausgaben bei den entsprechenden Stakeholdern direkt oder indirekt zu persönlichen Einkommen führen. Die damit verbundenen widersprüchlichen Interessen sind in einer für das Unternehmen und alle Beteiligten vorteilhaften Balance zu halten.

Der Dreiklang aus Einzahlungen, Auszahlungen und Einkommen kennzeichnet die Facetten der Wertrealisierung. In diesem Kontext erscheint der Wert als eine Kooperationsbeziehung zwischen Menschen, die Güter und Leistungen miteinander tauschen. Dabei ist vorausgesetzt, dass beide Kooperationspartner Gut bzw. Leistung des jeweils anderen ohne Tausch nicht erlangen können.

Wertrealisierung

### Beispiel: Tausch von Gütern und Leistungen

Wenn wir auf einer Bergwanderung Wasser aus einem Bach trinken, werden wir nicht auf die Idee kommen, dafür Geld zu bezahlen. Auf der Berghütte angekommen zahlen wir selbstverständlich für ein kühles Radler, weil es uns ohne den Tausch gegen Geld nicht zur Verfügung steht.

Solange der Tausch nicht stattfindet, haben die Tauschobjekte (in unserem Beispiel Radler und Geld) sowohl für den Wirt als auch den Wanderer nur einen fiktiven Wert. Der Wirt kalkuliert den Preis für das Radler, hat aber noch kein Geld. Der Wanderer kalkuliert die Kaufkraft seines Geldes, hat aber noch kein Radler. Wenn sich beide in einem der Situation angemessenen Zielbereich einigen können, kommt es zum Tausch und damit zur Realisierung des Wertes – d.h. der Kooperations- und Zahlungsbeziehung zwischen Wirt und Wanderer.

Wertrealisierung ist also an jeweils einzigartige und einmalige Tauschvorgänge gebunden. Unser Hüttenwirt z.B. kann darauf setzen, dass zufällig immer andere Wanderer vorbeikommen und ihm sein Radler abkaufen. Dann bleibt die Wertrealisierung zufällig.

Er kann aber auch darauf setzen, dass seine Hütte auf den Wanderkarten verzeichnet ist, dass sich sein freundlicher Service und die tolle Lage der Hütte herumspricht etc. Wenn er damit erfolgreich ist, kommen Menschen zum Teil wegen seiner Reputation auf die Hütte. Es kommt zum Aufbau stabiler, längerfristiger Beziehungen mit der Intention, mehrfache Tauschgeschäfte zu realisieren. Das verstetigt die Chancen für Hüttenwirt und Wanderer, miteinander ins Geschäft zu kommen. Das Verhältnis greift über den einzelnen Vorgang hinaus. Die Beziehungen halten länger – es entsteht „Werthaltigkeit“.

Auf diese Werthaltigkeit kommt es für den Hüttenwirt auch in seinen Beziehungen zu den Lieferanten und zu seinen Angestellten und gegebenenfalls auch zu seinen Geldgebern an. Und je besser es dem Hüttenwirt gelingt, Werthaltigkeit und Wertrealisierung zu verbinden, umso dauerhafter wird das gegenseitige Geschäft. Wertschöpfung beruht auf dieser Verbindung.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Abb. 4, Abschnitt 1.2.

Reputation  
wirtschaftlich  
relevant gestalten

Es ist letztlich **Reputation, die im Fokus der Entwicklung von Werthaltigkeit steht**. Im Kern geht es um die Entwicklung stabiler Beziehungen mit allen Interessengruppen, mit denen das Unternehmen Geschäfte abwickeln will. Es geht um die Stabilität der wechselseitigen Kooperations- und Zahlungsbereitschaft. Im Unterschied zur „allgemeinen“ Rentabilität bezeichnen wir diese spezifisch ökonomischen Beziehungen als **wirtschaftlich relevante Reputation**<sup>108</sup>: Jede wirtschaftende Organisation muss Mehrwert für alle Gruppen schaffen, deren Ressourcen bzw. Fähigkeiten sie braucht, um ihre Ziele zu erreichen. Nicht nur die Kapitalgeber, sondern alle Stakeholder könnten sich schließlich auch anderweitig engagieren. Worin der Mehrwert konkret besteht, ergibt sich aus den Interessen der jeweiligen Interessengruppe. Deren Kooperationsbereitschaft beruht auf Zielen, sofern und soweit sie mit den Zielen des Unternehmens vereinbar sind. Die daraus resultierenden Interessengemeinschaften begründen soziale Beziehungen, deren Bestand davon abhängig ist, sowohl vom Unternehmen als auch von den Stakeholdern als zweckdienlich wahrgenommen zu werden.

Um wirtschaftlich relevante Reputation praktisch steuern zu können hat der Fachkreis Kommunikationscontrolling des ICV 2009 gemeinsam mit der Deutschen PR-Gesellschaft ein inzwischen international beachtetes und anerkanntes Wirkungsstufen-Modell erarbeitet und zu einem Grundmodell für Kommunikationscontrolling entwickelt.<sup>109</sup> Es erlaubt, ausgehend von zu vereinbarenden Zielen für die **Werthaltigkeit** (Dauer und Intensität der in Geschäftsbeziehungen stehenden Stakeholder-Beziehungen sowie der Zahlungsmoral) die Entwicklung der Reputation ebenso wie die Zielrealisierung zu steuern. Entsprechend unserem Grundmodell soll die **Werthaltigkeit** nicht isoliert betrachtet sondern in eine Kette aufeinander abgestimmter Maßnahmen gestellt werden (s. Abb. 24).

---

<sup>108</sup> Dieser Begriff wurde im Fachkreis Kommunikationscontrolling des Internationalen Controller Vereins entwickelt.

<sup>109</sup> Vgl. Storck/Schmidt, 2009, S. 30–32; Stobbe et.al., 2010, [http://www.controllerverein.com/Controller\\_Statements.187.html](http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html); Storck/Schmidt, 2014, S. 18–21.

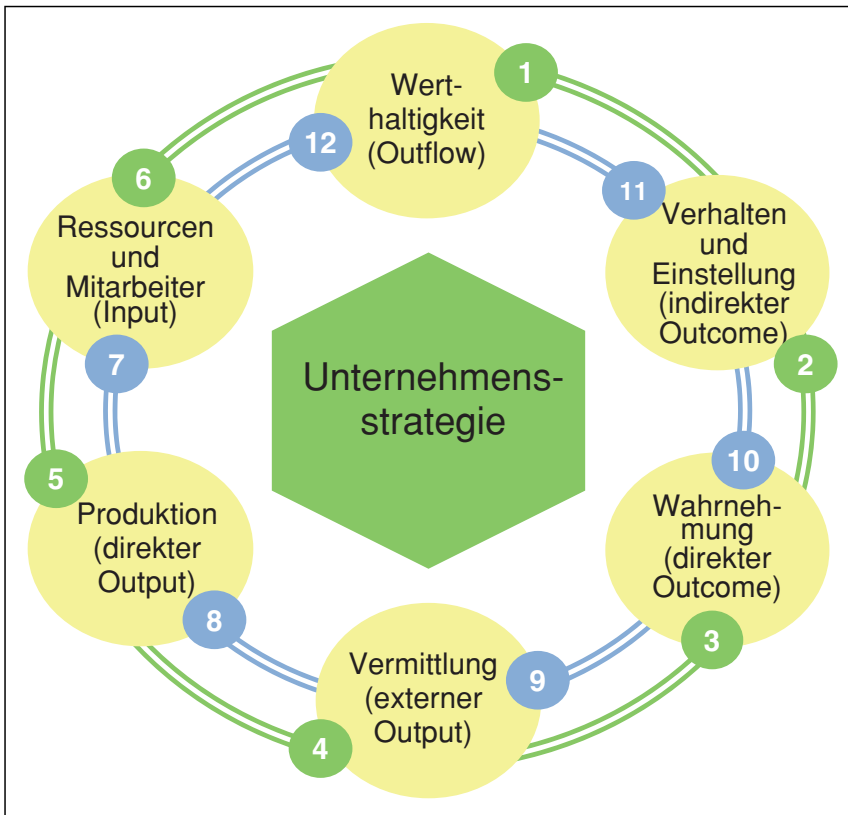


Abb. 24: Management der vernetzten Wirkungen aller Vermögensarten

### 3.4.1 Ziele für die Werthaltigkeit (Outflow)

Im 1. Schritt wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, wie sich die wirtschaftliche relevante Reputation bezüglich der Interessengruppen entwickeln soll, mit denen das Unternehmen Geschäftsbeziehungen unterhält bzw. aufnehmen will (Outflow). Welche bestehenden Geschäftsbeziehungen mit welchen Interessengruppen sollen in welchem Maße nach Dauer und Intensität ausgeweitet, verringert oder beendet werden? Welche neuen Geschäftsbeziehungen wollen wir mit wem entwickeln und was streben wir dabei an. Wie wollen wir zukünftig die Geschäftskonditionen gestalten?

Konkrete Ziele aus der Strategie ableiten

Im Controlling werden solche Betrachtungen auch im Rahmen z.B. von ABC-Analysen durchgeführt. Das erfolgt aber zumeist außerhalb quantifizierter Zielsetzungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse sowie weitgehend isoliert voneinander. Die Gestaltung der **Werthaltigkeit** systema-

tisiert derartige Analysen, führt sie im Rahmen einer einheitlichen Struktur zusammen und bietet dem Reputationsmanagement in allen Bereichen des Unternehmens Ausgangspunkt und Orientierung. **Außerdem erfolgt im Rahmen des Outflows die Verzahnung von Reputationsmanagement mit dem Management der Zahlungsströme und deren Rentabilität.**

Die Werthaltigkeit kann daher als ein aggregiertes wirtschaftliches Maß für den Erfolg der strategischen Arbeit eingesetzt werden, während die Rentabilität als bewährtes Maß für den operativen Erfolg dient.

### 3.4.2 Ziele für Verhalten & Einstellung (indirekter Outcome)

Kreis der relevanten Stakeholder einbeziehen

Im 2. Schritt geht es darum, welche Unterstützungspotenziale abgerufen werden sollen, um das zu erreichen (indirekter Outcome). Welche Stakeholdergruppen müssen unbedingt mitwirken, und was sollen sie tun? Welche gemeinsamen Interessen soll das Unternehmen mit diesen Gruppen entwickeln? Durch welche Aktivitäten kann das gewünschte Verhalten und die dem zugrunde liegenden Einstellungen der relevanten Interessengruppen beeinflusst bzw. gefördert werden? Was könnte diese Gruppen davon abhalten, mit dem Unternehmen zu kooperieren und wie kann man sich darauf vorbereiten bzw. dem vorbeugen?

In diesem Schritt erweitert sich der Kreis der relevanten Stakeholder:

Neben jene Interessengruppen, mit denen das Unternehmen direkte Geschäftsbeziehungen unterhält bzw. anstrebt (primäre Stakeholder), treten die Vertreter gesellschaftlicher Ansprüche, die zwar selbst keine unmittelbare Rolle bei der Wertschöpfung spielen, aber die Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft der oberen Gruppe oder die Rahmenbedingungen beeinflussen können, innerhalb derer ein Unternehmen wirtschaftet. Zu diesen „sekundären Stakeholdern“ zählen Abgeordnete, Regierungsvertreter und Aufsichtsbehörden sowie Verbände, Körperschaften und Lobbyisten (politische Akteure), aber auch Sozialpartner wie Gewerkschaften oder Anwohner und Nichtregierungsorganisationen. Für die Berücksichtigung dieser Gruppen ist nicht ausschlaggebend, ob die Unternehmensführung deren Ansprüche als legitim erachtet, sondern die Frage, was zu einem bessern Kosten-Nutzen-Verhältnis führt: die zumindest teilweise Befriedigung der gestellten Ansprüche oder die Austragung der Konflikte, die Ergebnis einer Zurückweisung wären<sup>110</sup> (s. Abb. 25).

---

<sup>110</sup> Freeman, 2010, 45 f.



Abb. 25: Stakeholder-Modell<sup>111</sup>

Daraus ergibt sich der Kreis der einzubeziehenden Personen. Er wird sowohl aus den Interessengruppen des Unternehmens selbst als auch aus externen relevanten Stakeholdern bestimmt. Für das Reputationsmanagement gilt es festzulegen, wer welche Rollen wahrnehmen und dementsprechende Aufgaben erfüllen soll. Das reicht von der Geschäftsführung über die Führungskräfte der einzelnen Bereiche bis hin zu den Mitarbeitern und externen Partnern. Dazu gehören neben einer geeigneten Aufbau- und Prozessorganisation auch die inhaltliche Ausprägung von Ausbildung und Training sowie die Bereitstellung adäquater Ressourcen und Kapazitäten, damit die Menschen ihrer Rolle gerecht werden können.

<sup>111</sup> Abdruck mit freundlicher Genehmigung von Prof. Christopher Storck, Hering Schuppener.



### 3.4.3 Ziele für Wahrnehmung & Wissen (direkter Outcome)

Das Gut erleben können

Der 3. Schritt befasst sich mit den direkten und indirekten Erlebnissen, die das Unternehmen vermitteln will, um seine relevanten Stakeholder zu der angestrebten Kooperation zu bewegen (direkter Outcome). Welche Bilder gilt es zu zeichnen und wie sollen sie sich abrufbar bei den jeweiligen Interessengruppen einprägen? Welche Erfahrungen sollen die Stakeholder untereinander austauschen? Welche Informationen sollen dabei eine Rolle spielen? Stehen andere Wahrnehmungen den angestrebten Bildern möglicherweise entgegen?

Hier steht die unmittelbare Wahrnehmung der verschiedenen Interessengruppen bezüglich des unternehmerischen Produkt- und Leistungsportfolios im Zentrum der Aufmerksamkeit und der Anstrengungen. Den Kunden soll das Portfolio als Bündel begehrter Güter erscheinen. Die Mitarbeiter sollen Produkte und Leistungen sowie den Prozess ihrer Entstehung und Vermarktung als positive Herausforderung erleben, für die sich persönlicher Einsatz lohnt. Für die Lieferanten und Partner sollen sich eigene Entwicklungsperspektiven abzeichnen. Die Investoren und Gesellschafter sollen das Portfolio als Garant für eine stabile und nachhaltig rentable Entwicklung des Unternehmens ansehen. Und die Vertreter gesellschaftlicher Interessen sollen angeregt werden, im Sinne des Unternehmens aktiv zu sein, weil sie sich davon sozialen Nutzen versprechen. Dafür sind konkrete Orientierungen zu formulieren und adäquate Maßnahmen abzuleiten.

### 3.4.4 Ziele für die Vermittlung (externer Output)

Das Gut verfügbar machen

Im 4. Schritt geht es darum, welche Berührungspunkte mit den Stakeholdern zu nutzen sind, um das gewünschte Bild des Unternehmens aufzubauen, bewahren und weiterentwickeln zu können (externer Output). Welche Gesprächsanlässe brauchen wir? Über welche Plattformen und Kontaktstellen verfügen wir bereits? Welche können wir darüber hinaus durch Kooperation erschließen? Welche müssen wir erst noch schaffen bzw. einkaufen? Welche Dritten könnten als Vermittler (z.B. Journalisten, Finanzanalysten, Meinungsführer) unseren Botschaften größere Reichweite oder Glaubwürdigkeit verleihen? Wie reagieren wir auf unerwartete Gesprächsanlässe in einem positiven wie in einem negativen Kontext?

An diesem Punkt erfolgt der unmittelbare Übergang des Produkt- und Leistungsportfolios an die jeweiligen Stakeholder. Die Angebote werden verfügbar. Die Art der Angebote hängt von der Stakeholdergruppe ab, die jeweils angesprochen werden soll: Bei Kunden und Lieferanten sind das Waren und Leistungsversprechen, die an einen Preis gebunden sind. Darauf beruhen einzigartige Tausch-Beziehungen, die als einmaliges

Ereignis Wert realisieren. Die Angebote an die sekundären Stakeholder zielen dagegen nicht auf unmittelbare Geschäftsbeziehungen. Hier geht es um Zielsetzungen und Verhaltensweisen, die dazu beitragen sollen, die Unterstützung jener Akteure zu gewinnen, die den nachhaltigen Erfolg der Geschäftsaktivitäten positiv oder negativ beeinflussen können.

Mit dem Produkt- und Leistungsübergang ist jedoch mehr verbunden. Die Erlebnisse in diesem Prozess der Anbahnung und Verhandlungen sowie der Abschlüsse und ihrer Realisierung erzeugen bereits eine Vorprägung der folgenden Wahrnehmungen. Das gilt im Grundsatz für alle Geschäftspartner, auch wenn sich die konkreten Einzelheiten bei Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Investoren bzw. Gesellschaftern unterscheiden. Und es trifft auch für die Vermittler und Beeinflusser zu.

Primäre und sekundäre Stakeholder einbeziehen

Hier verfügen Unternehmen über ein nicht zu unterschätzendes Potenzial für die Verbesserung der wirtschaftlich relevanten Reputation. In allen Bereichen sollten daher einfach handhabbare Ziele entwickelt werden, auf deren Grundlage der nicht im Rechnungswesen dokumentierte Übergang an die Stakeholder geplant und gesteuert werden kann.

Dabei kann der Stakeholder-Ansatz als Beziehungsstrategie genutzt werden. Um am Kontaktpunkt Aufmerksamkeit zu gewinnen, ist die individuelle Relevanz des vermittelten Inhalts ausschlaggebend. Eine sorgfältige Pflege aller Daten aus Vertrieb und Nutzungsverhalten des Kommunikationsangebots schafft hierfür die notwendigen Steuerungsinformationen.

**Beispiel: Kontaktpunkte nach Kundenpotenzial bewerten**

Die Anzahl der zu planenden Kontaktpunkte wird nach der Bedeutung für das Geschäft geplant. Die Intensität des Kontakts bemisst sich nach dem Kundenwert oder Kontaktpotenzial, die unter anderem aus den Geschäftsdaten bestimmt werden. Es gibt die bestehenden Geschäftsbeziehungen und es gibt potenzielle Partner, Meinungsbildner und Interessenten. Alle sind möglichst in eine Datenbank integriert, mit deren Hilfe sich die Kontaktpunkte und die dafür eingesetzten Instrumente planen, beobachten und durch Messungen bewerten lassen. Es geht nicht allein um die Sicht auf scheinbar homogene Stakeholder-Gruppen, sondern um eine sinnvoll granulare Aufteilung und Ansprache nach Segmenten und Personen.

### 3.4.5 Ziele für die Produktion (direkter Output)

Der 5. Schritt befasst sich mit der internen Produkt- und Leistungserstellung und dem dabei entstehenden Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche, Abteilungen und Gruppen des Unternehmens (interner Output). Durch welche Parameter sind die Produkte und Leistungen

Interne Bereiche zusammenführen

charakterisiert? Welche Mengen sollen zu welchem Zeitpunkt für wen und an welchem Ort zur Verfügung stehen? Was sollen die damit verbundenen Kernbotschaften sein (z.B. bezüglich Zuverlässigkeit, Flexibilität oder Kooperationsfähigkeit)? Wie können wir diese belegen und dauerhaft untermauern?

Erfolgreiche Unternehmen haben in diesem Zusammenhang gute Erfahrungen gesammelt, das Zusammenspiel der internen Produkt- und Leistungserstellung mit Hilfe von gegenseitigen Vereinbarungen und Verrechnungspreisen zu gestalten.<sup>112</sup> Auf dieser Grundlage kann eine weitgehend transparente interne Bewertung sowie eine entsprechende Zielsetzung, Planung und Steuerung gestaltet werden. Sofern keine Verrechnungspreise zum Einsatz kommen, bedarf es detaillierter Vereinbarungen über konkrete Produkt- und Leistungsparameter (Service Level Agreements). Erfolgt auch das nicht oder nur sehr eingeschränkt, verliert der interne Output jegliche Transparenz. Die Praxis handhabt dieses Problem selbst innerhalb eines Unternehmens sehr differenziert. Dadurch verbleibt erhebliches Leistungspotenzial im Dunkeln und steht einer systematischen Hebung nicht zur Verfügung.

### 3.4.6 Ziele für Ressourcen und Mitarbeiter (Input)

Einfache Kostenstrukturen nutzen

Im 6. Schritt werden die benötigten Ressourcen und Kapazitäten vereinbart (Input). Wie viele Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten benötigen wir? Wie viele interne Reserven können wir erschließen? Sind Einstellungen erforderlich? Welcher Weiterbildungsbedarf entsteht? Welche Produkte und Dienstleistungen müssen wir einkaufen?

Für diesen Schritt ist es hilfreich, wenn alle in die Leistungssteuerung einbezogenen Bereiche, Abteilungen und Gruppen mit adäquaten Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern arbeiten und das Unternehmen über ein stufenweises Deckungsbeitragsmanagement verfügt. Sofern gegenseitige Vereinbarungen mit internen Verrechnungspreisen praktiziert werden, kann das System relativ einfach gehalten werden. Je komplexer die Kostenstrukturen aufgebaut und je intransparenter die internen Leistungsbeziehungen ausgestaltet sind, umso ineffizienter wird der Prozess der Zielsetzung, Planung und Steuerung. Meist reduziert er sich dann auf die Verteilung von Budgets. Doch Budgets, die nicht auf einer mittelfristigen Planung beruhen, sind planlos. Planungen, die nicht auf Zielen beruhen, sind ziellos. Und Ziele, die keinen Sinn vermitteln, sind sinnlos. Zum Schluss besteht die Gefahr, dass Unternehmen mit plan-, ziel- und sinnlosen Budgets arbeiten.

---

<sup>112</sup> Vgl. Kleinhietaß/Hanken, 2014.

Deshalb erscheint es zweckmäßig, die Schritte 1 bis 5 zu gehen, bevor der 6. Schritt in Angriff genommen wird. Dann steht eine valide Basis zur Verfügung, auf der ein effizientes Monitoring (Schritte 7 bis 12) des Reputationsmanagements aufgebaut werden kann.

#### 3.4.7 Planung von Ressourcen und Mitarbeitern (Input)

Mit Schritt 7 beginnt der sogenannte „Knetprozess“ im Rahmen der Zielsetzung, Planung und Steuerung wirtschaftlich relevanter Reputation.

Knetprozess  
beginnen

Der Input wird darauf geprüft, inwieweit er bezüglich der geforderten Zielrealisierung adäquat dimensioniert ist. Welche strukturellen Anpassungen erscheinen sinnvoll? Welche Prozesse lassen sich wie verbessern? Können wir mit den verfügbaren Mitarbeitern und Dienstleistern mehr erreichen, wenn wir diese anders einsetzen?

Das gehört zur erprobten Controllerpraxis. Insofern braucht es keine weiteren Erklärungen.

#### 3.4.8 Planung der Produktion (direkter Output)

Im 8. Schritt erfolgt das Monitoring der internen Leistungserstellung (interner Output). Inwiefern entsprechen die internen Angebote den Anforderungen der leistungsbeziehenden Unternehmenseinheit an Parameter, Menge, Kosten und Termin? Woran soll erkennbar sein, inwieweit das Angebot als nachhaltig und effizient bewertet werden kann?

Interne  
Leistungs-  
erstellung  
koordinieren

Wenn im 5. Schritt klare und konkrete Zielstellungen vereinbart wurden, fällt das Monitoring im 8. Schritt nicht schwer. Dann finden sich auch geeignete Kennzahlen. Das bereits erwähnte Wirkungsstufen-Modell bietet dafür hilfreiche Anregungen.

#### 3.4.9 Planung der Vermittlung (externer Output)

Der 9. Schritt fokussiert auf die Beobachtung und Messung des Produkt- und Leistungsübergangs (externer Output). Sofern es sich um unmittelbare Geschäftsbeziehungen handelt, kommen wie auch immer geartete Verträge zustande, die mit (einmaligen, d.h. auf diesen Übergang bezogenen) Zahlungen bzw. Forderungen oder Verbindlichkeiten verbunden sind und in den Buchungsunterlagen dokumentiert werden. Dann können die gelegten bzw. empfangenen Rechnungen als Maßstab dienen. Bei ordnungsgemäßer Buchführung besteht ausreichende Klarheit und Transparenz über jeden einzelnen Geschäftsvorfall.

Produkt- und  
Leistungs-  
übergang in allen  
Facetten  
einbeziehen

Das ist jedoch nur die „halbe Wahrheit“. Wie beim 4. Schritt bereits erläutert, werden in der Buchhaltung die Erlebnisse während des Übergangsprozesses genauso wenig dokumentiert wie die Übergänge auf all

jene Stakeholder, zu denen das Unternehmen keine direkten Geschäftsbeziehungen unterhält (sekundäre Stakeholder). Wie kann der Erfolg dieser Leistungen und ihrer vorprägenden Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Produkt- und Leistungsportfolios gemessen und bewertet werden? Wie verfügbar sind die „nicht unmittelbar kommerziellen“ Angebote für die Adressaten und wie kann ihre Reichweite ermittelt werden?

Für die Anbahnungs- und Verhandlungsvorgänge mit Kunden lassen sich diese Fragen mit Hilfe des Customer Relations Managements (CRM) beantworten, sofern dieses strategisch betrieben wird. Für die Lieferantenbeziehungen dürften in der Einkaufsabteilung sowie der Kreditorenbuchhaltung aussagekräftige Daten zu finden sein. Auch hier hängt die Qualität der Antworten wesentlich von der Qualität der Zielsetzungen ab, die im 4. Schritt vereinbart wurden.

Dies gilt besonders für die Angebote in Richtung der sekundären Stakeholder. Ohne ausreichende Klärung der notwendigen Unterstützungspotenziale sowie der Schritte zu deren Realisierung lässt sich sonst nur die Verfügbarkeit kommunikativer Angebote mittels relevanter medialer Plattformen messen.

### 3.4.10 Planung von Wahrnehmung & Wissen (direkter Outcome)

Ansatzpunkte für  
die Steuerung der  
Wahrnehmung

Beim 10. Schritt geht es um geeignete Maße für die Wahrnehmung der Angebote des Unternehmens durch die relevanten Stakeholder (direkter Outcome). Es geht um die Organisation des Informationsflusses von den Zielgruppen zum Unternehmen. Woran ist zu erkennen, ob und inwieweit die Stakeholder die beabsichtigten Wirkungen des Produkt- und Leistungsportfolios in ihrer Praxis erleben und als solche wahrnehmen? Wie lässt sich feststellen, in welcher Weise dadurch das Bild des Unternehmens zum Vorteil oder zum Nachteil verändert wird?

Unternehmen, die erfolgreiches Zielkostenmanagement (Target Costing) oder die anforderungsgerechte Verteilung der Qualitätsfunktionen (Quality Function Deployment) betreiben, kennen die Problematik aus praktischem Erleben. Diese Aufgabe ist kein Kennzahlen-Problem sondern eine Frage der Kooperation und Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern. Denn erst die dadurch gewonnenen Informationen ermöglichen eine halbwegs realistische Einschätzung der Wahrnehmung. Um die Anforderungen an den Informationsfluss nicht ins Unermessliche zu steigern, erscheint es hilfreich, im 3. Schritt wenige aber substanzielle Ziele der Kooperation mit den jeweiligen Interessengruppen abzustimmen. Dann kann der 10. Schritt gelingen.

Alternativen bzw. Ergänzungen bieten z.B. Analysen sozialer Medien, wenn sie zielgerichtet, aber nicht vordergründig auf derartige Zwecke ausgerichtet werden. Aufwändige Befragungen und Studien sollten im Vorfeld auf ihre Aussagekraft und ihre Nutzbarkeit für die Zielsetzung, Planung und Steuerung der Wahrnehmung geprüft werden. Das Erfordernis solcher Erhebungen weist darauf hin, dass ein Unternehmen den Kontakt zu seinen Stakeholdern verloren hat bzw. dass das in der Organisation vorhandene Wissen über deren Erwartungen für die Geschäftsführung nicht ausreichend verfügbar ist.

#### 3.4.11 Planung von Verhalten und Einstellung (indirekter Outcome)

Der 11. Schritt soll Erkenntnisse darüber verschaffen, ob das Unternehmen im Verhältnis zu seinen relevanten Stakeholdern die angestrebten Verhaltens- und Einstellungsänderungen erreicht (indirekter Outcome). Wie entdecken wir die für Stakeholder handlungsleitenden Reputationsaspekte? Wie identifizieren wir Stellschrauben für zieldienliches Verhalten der Stakeholder? Wie erkennen und bewerten wir mögliche Reputationsrisiken?

Auf die wesentlichen Stakeholder beschränken

Etablierte Ansätze in diese Richtung praktizieren Unternehmen insbesondere im Automobil- und Maschinebau sowie der Software-Industrie mit der Bewertung von Lebenszyklen (um Nutzenbetrachtungen erweiterte „Total Cost of Ownership“). Diese Informationen erhält man ebenfalls durch unmittelbare Kooperation mit den involvierten Interessengruppen. Aber im Unterschied zum 10. Schritt reicht das nicht aus. Um die Entwicklung von Einstellungen und Verhaltensweisen zu bewerten braucht es darüber hinaus langfristige, systematische Beobachtungen und Studien. Das können 360°-Bewertungen von Führungskräften ebenso sein wie Kulturstudien für das Unternehmen und sein unmittelbares Umfeld oder Trendforschungen sowohl im Konsumenten- als auch im Technologie-Bereich. Dezidierte Befragungen von Interessengruppen gehören ebenso dazu. Diese Studien sind aufwändig und werden deshalb in der Praxis nur in größeren Zeitabständen durchgeführt. In diesem Gebiet ist das jedoch angemessen, weil Änderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen ebenfalls größere Zeiträume und kontinuierliche sowie zugleich konsequente Maßnahmen und Begleitung durch eigene Verhaltensänderungen bedürfen. Für kleinere Unternehmen empfiehlt es sich, Feedbackprozesse zu institutionalisieren, die das in den Bereichen und Funktionen der Organisation verfügbare Stakeholder-Wissen systematisieren und zugänglich machen. Gemeinschaften (z.B. Benchmarkgruppen) zu bilden bzw. Branchenverbände, Innungen oder ähnliche Interessenvertretungen zu nutzen, reduziert zwar die Aufwendungen für Reputationsstudien, bringt aber

die Gefahr mit sich, Antworten zu liefern, die für das eigene Unternehmen von begrenzter Aussagekraft sind oder sogar in die Irre führen.

Damit das Gelingen kann, ohne die Möglichkeiten eines Unternehmens zu überdehnen, sollte im 2. Schritt eine maßvolle Auswahl der relevanten Stakeholder erfolgen. Dabei können eine Rang- und Reihenfolge sowie eine Fokussierung auf wenige Ziele hilfreich sein. Erst dann lassen sich sinnvolle Untersuchungen und darauf aufbauende Kennzahlen ableiten.

### 3.4.12 Planung der Werthaltigkeit (Outflow)

Aktivitäten  
zusammenführen

Mit dem 12. Schritt kehren wir zum Ausgangspunkt des Reputationsmanagements zurück: der **Werthaltigkeit**, verstanden als Ergebnis stabiler, längerfristiger Beziehungen mit der Intention, mehrfache Tauschgeschäfte zu realisieren. Anhand der im ersten Schritt dafür vereinbarten Ziele lässt sich ermesen, inwieweit das Zusammenspiel der Bereiche, Abteilungen und Gruppen des Unternehmens, dessen Reputation in wirtschaftlich relevanter Weise beeinflusst hat. Hat das Unternehmen seine strategischen Ziele erreicht? Wurden die angestrebten internen und externen Veränderungen verwirklicht?

Dabei wird erkenntlich, dass die **Werthaltigkeit** eine integrale Kennzahl darstellt. Die Aufteilung in strategische und operative Aufgabenstellungen für die einzelnen Struktureinheiten erfolgt erst im 2. Schritt. Aus diesem Grunde endet das Monitoring der Maßnahmen im Rahmen des Reputationsmanagements für die einzelnen Struktureinheiten mit dem elften Schritt.

Der 12. Schritt führt die Ergebnisse aller Aktivitäten zusammen. Erst dann ergibt sich ein Bild für das Unternehmen. Daraus kann abgeleitet werden, ob die Aufteilung im 2. Schritt sinnvoll war und welche Veränderungen vorgenommen werden sollten. Reputationsmanagement ist eine kooperative Angelegenheit. Insofern ist auch die **Werthaltigkeit** eine kooperative Kennzahl.

### 3.4.13 Werthaltigkeit als Kennzahl

Dauer, Intensität  
und  
Zahlungsmoral  
der Geschäfts-  
beziehungen

In diesem Sinne bildet die Werthaltigkeit ein Maß für die Stabilität der wechselseitigen Kooperations- und Zahlungsbereitschaft im Rahmen von Geschäftsbeziehungen. Das schließt alle direkten Stakeholder (Interessengruppen) ein, die in Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen eintreten (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Investoren, Gesellschafter). Entsprechend einem Vorschlag des Fachkreises Kommunikationscontrolling lässt sich ein einfaches, aus den vorhandenen Daten der Buchhaltung generierbares Maß für **Werthaltigkeit** aus 3 Bestandteilen konstituieren:

1. Die Dauer (D) der Kooperationsbeziehungen, gemessen in einer angemessenen Zeiteinheit (Tage, Wochen, Monate, Jahre).
2. Die Intensität (I) der Zahlungsströme (Summe der in einer angemessenen Zeiteinheit geleisteten Zahlungen).
3. Die Zahlungsmoral ( $Z^{113}$ )

$$W = D \times I \times Z$$

Die Werthaltigkeit kann für jede primäre Stakeholdergruppe gesondert oder als kumulatives Ergebnis für das Unternehmen ermittelt werden. Die Angaben können in ihrer täglichen Entwicklung oder für eine Periode angegeben und ausgewertet werden. **Sie ermöglicht, die konkrete Arbeit mit den Stakeholdern an das Management der Zahlungsströme anzupassen.**

Die erforderlichen Daten stehen den meisten Unternehmen im Rahmen der ordnungsgemäßen Buchhaltung tagesaktuell zur Verfügung. In Deutschland sind diese Daten gemäß gesetzlicher Vorschriften mindestens 10 Jahre zu archivieren. Das erlaubt fundierte rückwirkende Analysen als Basis für konkrete Zielstellungen, Planungen und Steuerungsmaßnahmen.

Daten sind  
verfügbar

In den Debitoren findet ein Unternehmen für jeden Kunden das Anfangsdatum der Geschäftsbeziehung, die geleisteten Zahlungen und die Einhaltung der Zahlungsziele (Zahlungsmoral). Im Einzelhandel trifft das nur teilweise zu. Dort sind die Kunden insoweit einzeln dokumentiert, als sie durch identifizierbare elektronische Zahlungsmittel erfasst werden. Für einen weiteren Teil der Kunden lassen sich Gruppen bilden, sofern geeignete Angaben aus einem CRM-System (z.B. Kundenkarte) vorhanden sind. Der verbleibende Teil kann als Gruppe behandelt werden. Sie bezahlt bar – d.h. die Zahlungsmoral liegt bei 100 %. Die Zahlungsintensität ist am Volumen des Bargeldverkehrs ablesbar. Und die Dauer der Geschäftsbeziehungen beginnt mit der ersten Kassenabrechnung.

Die übrigen primären Stakeholder sind in den Buchungsdaten des Einzelhandels wie bei allen anderen Unternehmen erfasst. In den Kreditoren werden die analogen Daten für Lieferanten und Kooperationspartner dokumentiert. Die Personalkonten verzeichnen alle erforderlichen Angaben für die festen und freien Mitarbeiter. Die Informationen zu den Investoren werden in den Kreditkonten erfasst und jene für die Gesellschafter in den Gesellschafterkonten.

---

<sup>113</sup> Das ist ein Abzinsungsfaktor: Mit zunehmender Dauer der offenen Posten sinkt die verfügbare Werthaltigkeit der Geschäftsbeziehungen, weil Zahlungen über diese Zeitspanne ausbleiben.



### 3.4.14 Werthaltigkeit und Geschäftsmodell

Welches Maß an Werthaltigkeit ein Unternehmen anstrebt, hängt von seinem Geschäftsmodell und der Strategie ab.

- Wer z.B. im Feld der TOP-Qualität mit Premium-Preisen anbieten will, darf sich nicht nur bei seinen Kunden um hohe Wertschätzung bemühen. Es muss auch bereit und fähig sein, die besten Mitarbeiter und Lieferanten gewinnen, binden und bezahlen zu können. Das Unternehmen muss also eine hohe Werthaltigkeit zu all seinen direkten Stakeholdern aufbauen.
- Wer mit einem Geschäftsmodell erfolgreich sein will, das eher auf niedrige Preise und schnell wechselndes Personal im Niedriglohn-Sektor setzt, muss eine andere Struktur der Werthaltigkeit anstreben. Diese Struktur ist nicht vor vornherein besser oder schlechter als die andere. Sie muss dem Geschäftsmodell entsprechen. Das Geschäftsmodell und seine Akzeptanz bildet das Kriterium für die anzustrebende Struktur der Werthaltigkeit.

Rentabilität und Werthaltigkeit ergänzen sich

Das **Maß der wirtschaftlich gebotenen Werthaltigkeit** ist demnach abhängig von der Strategie. Es bildet das Pendant, die Ergänzung zum Maß des operativen Geschäfts – der Rentabilität.<sup>114</sup> Mit der Werthaltigkeit lassen sich die Ziele der Strategie – im Kontext der Wirkungsstufen – zu einem ökonomischen Maß (des Outflows) zusammenführen. Mit den Zielen für die Rentabilität wird ein Unternehmen demgegenüber auf die Finanzierbarkeit der Strategie ausgerichtet. Erst Werthaltigkeit und Rentabilität zusammen sind in der Lage, ein Geschäftsmodell bezüglich der daran geknüpften wirtschaftlichen Erwartungen adäquat abzubilden. Sie müssen zueinander passen.

Wechselwirkung zur Bilanz beachten

Das gilt ebenso für die **Bilanz**. Die qualitative und quantitative Werthaltigkeitsstruktur der Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens steht in unmittelbarer Wechselwirkung zu seiner Vermögens- und Finanzierungsstruktur – also der Aktiv- und Passivseite der Bilanz.

- Das Erreichen einer dem Geschäftsmodell adäquaten Werthaltigkeit erfordert materielle und immaterielle Investitionen in die entsprechenden Geschäftsbeziehungen. Das bedingt eine ausreichend dimensionierte Rentabilität zur Generierung der dafür erforderlichen Zahlungsüberschüsse für die Finanzierung dieser Investitionen.
- Gleichzeitig bedingt die Güte der mittels materieller und immaterieller Investitionen verfügbaren Vermögensarten die Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens zur Erwirtschaftung ausreichender Zahlungsüberschüsse. Insofern stellt die erweiterte Sicht des IIRC auf 6 Vermögensarten einen großen Fortschritt dar. Denn die gegen-

<sup>114</sup> Vgl. Abb. 23, Abschnitt 3.3.6.

wärtige Bilanzierungspraxis blendet einen erheblichen Teil der immateriellen Investitionen in das interne betriebsnotwendige Vermögen aus und erfasst das externe betriebsnotwendige Vermögen gar nicht.

- Soweit das Unternehmen seine Investitionen aus eigenen Mitteln bezahlt (Innenfinanzierung), hängen strategische Werthaltigkeit und operative Rentabilität unmittelbar voneinander ab.
- Soweit das Unternehmen Mittel von seinen Gesellschaftern und fremden Investoren nutzt (Außenfinanzierung durch Eigen- und Fremdkapital), kommt die **Wechselwirkung zur Kapitalstruktur** als Einflussfaktor hinzu. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens hat nicht nur Auswirkungen auf die Rentabilitäts-Anforderungen an das operative Geschäft sowie die strategische Werthaltigkeit der Geschäftsbeziehungen sondern ebenso auf die adäquate Gestaltung der Kapitalstruktur. Diese Wechselwirkungen sind vielseitig.
  - Ein auf TOP-Qualität orientiertes Geschäftsmodell wird tendenziell auch eine TOP-Qualität der Kapitalstruktur und eine entsprechende Werthaltigkeit der Beziehungen zu Gesellschaftern und Investoren einschließen. Das Unternehmen bindet seine Gesellschafter eher länger an sich. Es hat normalerweise auch eine höhere Eigenkapitalquote. Gleichzeitig wird die Werthaltigkeit der Fremdkapitalgeber für das Unternehmen tendenziell sinken, weil weniger Kredite benötigt werden und die Zinsbelastungen geringer ausfallen.
  - Ein eher als Finanzanlage mit hohem kurzfristigem Ausschüttungspotenzial positioniertes Unternehmen benötigt demgegenüber sowohl eine andere Werthaltigkeits- als auch eine andere Kapitalstruktur. Die Werthaltigkeit der Gesellschafter wird tendenziell niedriger ausfallen, weil sie sich kurzfristiger engagieren. Zugleich steigen die Anforderungen an die Werthaltigkeit der Fremdkapitalbeziehungen, um durch eine hohe und wiederholte Kreditaufnahme die Hebelwirkung auf die Eigenkapitalrendite zu steigern. Die Eigenkapitalquote kann in diesem Fall entsprechend niedriger ausfallen. Das führt tendenziell zu einer eher instabilen Kapitalstruktur und zu Geschäftsbeziehungen, die solche Instabilität aushalten.

Die Varianten sind für jedes Unternehmen spezifisch, weil es sich in seinem Geschäftsmodell wie in den Geschäftsbedingungen von anderen Unternehmen unterscheidet. Moderne Wertorientierung basiert auf einer spezifischen, gut formulierten und umgesetzten Strategie, die eine differenzierte Sicht auf die Geschäftsbeziehungen und die Werthaltigkeit aller dafür relevanten Stakeholder ebenso einschließt wie eine adäquate Gestaltung der Kapitalstrukturen.

### 3.4.15 Werthaltigkeit und Vermögensarten

Die Struktur der Geschäftsbeziehungen ist nicht kongruent zur Struktur der vom IIRC definierten Vermögensarten. Die Güte der verfügbaren Vermögensarten beeinflusst jedoch unmittelbar die Werthaltigkeit der Geschäftsbeziehungen. Moderne Wertorientierung muss daher die differenzierten Ausprägungen des Wirkungsmanagements bezüglich der verschiedenen Vermögensarten einschließen.

Spezifische  
Wirkungen  
auf die  
Vermögensarten  
gestalten

Es erscheint daher zweckmäßig, neben den Wirkungsstufen der Geschäftsbeziehungen auch die spezifischen Wirkungen auf die Vermögensarten zu steuern. In den Prozessen der Wertschöpfung werden mit unterschiedlicher Intensität alle Stakeholder tangiert. Die zu integrierenden Wirkungen sind dabei auch in ihrer jeweils spezifischen Erscheinung zu gestalten, um sie durch Einbindung in geeignete Geschäftsmodelle als Chancen nutzen zu können:

### 3.4.16 Finanzielles Vermögen

Working Capital  
Management

Wie schon eingangs erläutert, verstehen die Autoren die Definition des IIRC als wirksames Umlaufvermögen (Working Capital). Es dient der Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des operativen Geschäfts. In der Beschränkung des Netto-Umlaufvermögens auf das betriebswirtschaftlich unbedingt notwendige Maß besteht daher eine wesentliche Wirkung der Kooperation aller am operativen Geschäft beteiligten Stakeholder auf diese Vermögensart. Das induziert zugleich auch strategische Wirkungen, weil es die Abhängigkeit von Kapitalgebern ebenso beeinflusst wie die Kosten der Kapitalbeschaffung und die Anfälligkeit in Bezug auf Zinsschwankungen.

Das damit verbundene Wirkungsmanagement schließt alle internen und unternehmensübergreifenden Wirkungsstufen ein.<sup>115</sup> Die Verbindung zwischen den Wirkungsstufen und dem finanziellen Vermögen erfolgt über den Outflow. Das zeigt sich z.B. in der Beeinflussung des sogenannten Cash-to-Cash-Zyklus (C<sub>2</sub>C-Zyklus, s. Abb. 26).

---

<sup>115</sup> Vgl. Vater, 2013.

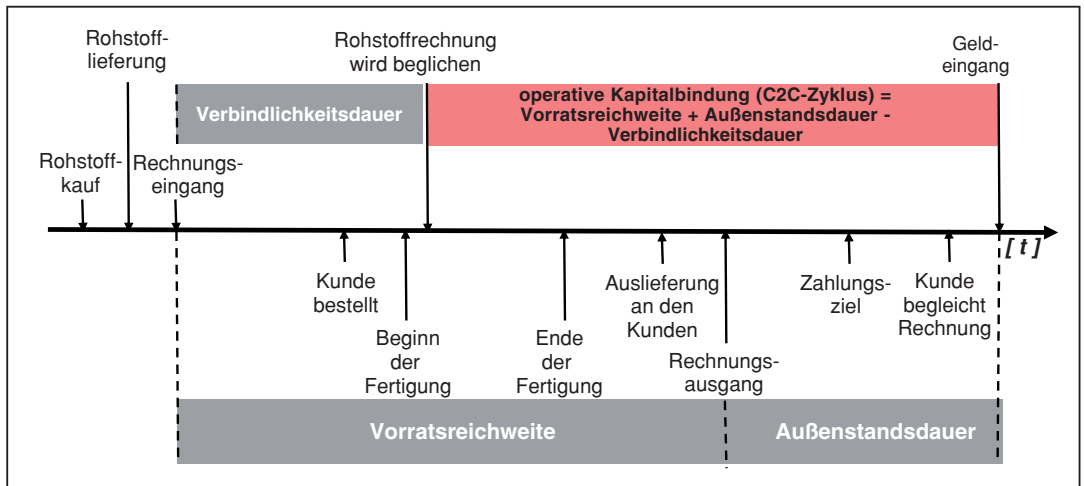


Abb. 26: Der C<sub>2</sub>C-Zyklus

Der C<sub>2</sub>C-Zyklus ergibt sich aus der Kombination von

- Vorratsreichweite (engl. „Days Inventory Held“ – DIH),
- plus Außenstandsdauer der Forderungen (engl. „Days Sales Outstanding“ – DSO)
- minus Verbindlichkeitsdauer (engl. „Days Payables Outstanding“ – DPO).

Die Struktur des C<sub>2</sub>C-Zyklus verdeutlicht die einem aktiven Management zugänglichen Liquiditätsreserven; z. B.:

- Annäherung zwischen Rohstoffkauf und Kundenbestellung,
- Verkürzung des Zeitraums zwischen Kundenbestellung und Fertigungsbeginn,
- Straffung der Fertigungsabläufe,
- Auslieferung und Rechnungslegung unmittelbar nach Fertigungsende,
- Pflege der Lieferanten- und Kundenbeziehungen zur Verbesserung des Zahlungsverhaltens.

Der Erfolg des Working Capital Managements hängt weitgehend davon ab, wie die Kooperationsbereitschaft aller an diesen Prozessen beteiligten Stakeholder über alle Wirkungsstufen gefördert wird.

### 3.4.17 Produziertes Vermögen

Mit dem produzierten Vermögen werden Arbeitsplätze gestaltet. Das Controlling hat darauf zu achten, dass die Arbeitsplätze auch effektiv wirksam sind. Das ist nicht neu. Allerdings wird oft zu wenig beachtet, dass Arbeitsplätze neben physischen Objekten auch mit „bezahlter

Arbeitsplätze als Kapazitäten der Wertschöpfung gestalten

Arbeitszeit“ ausgestattet sind, ohne die das produzierte Vermögen nicht als Kapazität wirksam wird.

Diese auf den ersten Blick vielleicht ungewöhnliche Sicht hat in der Praxis große Bedeutung, weil in beträchtlichem Maße Arbeitszeit bezahlt wird, obwohl entweder gar nicht gearbeitet wird (Urlaub, Krankheit, Stillstände u. ä.) oder die Wirkung der bezahlten Arbeitszeit nicht als Werthaltigkeit (Outflow) zum Unternehmen zurückkehrt.

In der Konsequenz gilt es, zwischen Ressourcen (verfügbares Vermögen) und wirtschaftlich wirksamer Kapazität qualitativ zu unterscheiden (s. Abb. 27).

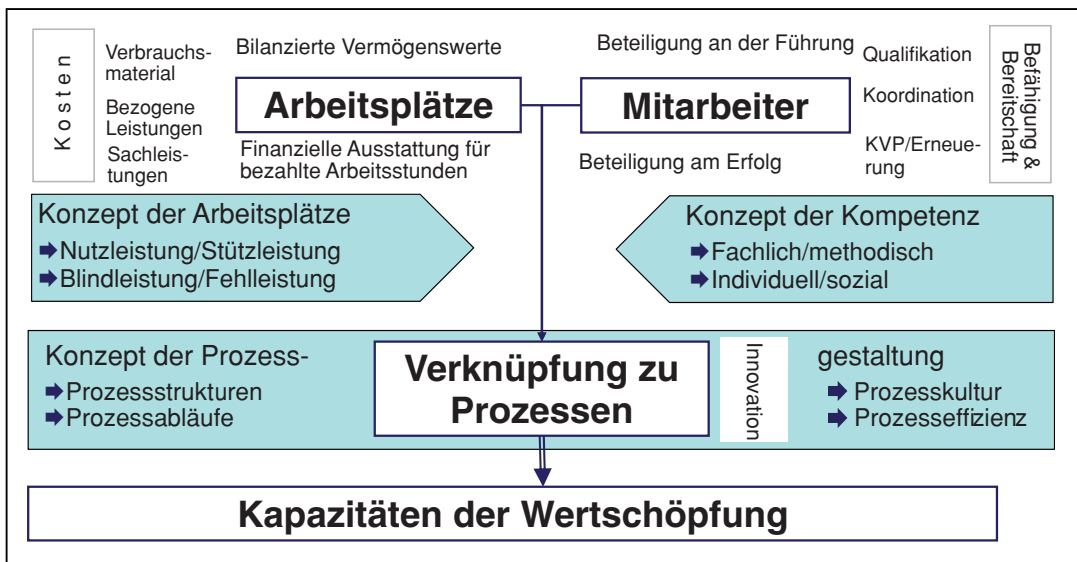


Abb. 27: Kapazitäten der Wertschöpfung

Erst aus der Kombination

- von mit Ressourcen ausgestatteten Arbeitsplätzen
- und der Nutzleistung bezahlter Arbeitsstunden
- in wertschöpfenden Prozessen

entstehen praktisch verfügbare Kapazitäten. Deren Wirkung insbesondere auf die Effizienz steht zu wenig im Fokus der Unternehmenssteuerung.

Effizienz der Leistungen Eine undifferenzierte Betrachtung der Personalkosten wird diesem Problem nicht gerecht. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden deshalb zwischen den in Abb. 28 gezeigten Effizienzstufen.

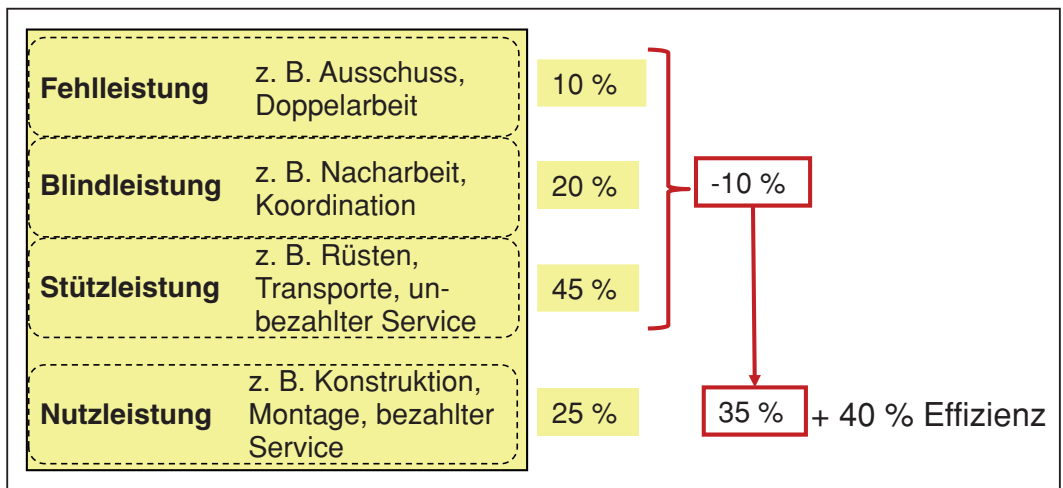


Abb. 28: Effizienz-Treppe<sup>116</sup>

Nur die Nutzleistung wird vom Kunden bezahlt; darin liegt das Risiko enormer und meist verdeckter Effizienzverluste. Die in Abb. 28 dargestellten Relationen entsprechen zahlreichen Untersuchungen in der Praxis.<sup>117</sup> Sie zeigen welches Potenzial in der Ausstattung der Arbeitsplätze verborgen ist. Eine Senkung bei Fehl-, Blind- und Stützleistungen um 10 Punkte und deren Umwandlung in vom Kunden bezahlte zusätzliche Nutzleistung erhöht in diesem Beispiel die praktisch wirksame Effizienz der ohnehin bezahlten Arbeitszeit um 40 % (35/25)!

Anteil der Nutzleistung erhöhen

Auch die Gestaltung der Effizienz von Arbeitsplätzen kann umso besser bewältigt werden, je mehr sie alle internen und unternehmensübergreifenden Wirkungsstufen einbezieht.

#### Beispiel: Geringe Nutzleistung durch Organisationsdefizite

In einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen werden Verpackungsmaschinen und Fördertechnik dazu hergestellt. Die Anwendungen in der Praxis der Kunden ähneln sich, unterscheiden sich jedoch auch immer wieder in funktionalen Details, den Aufstellmaßen etc.

Zunächst sind die an der Auftragsabwicklung beteiligten Arbeitsplätze nicht konsequent in der dargestellten Weise beschrieben worden. Die Funktionsfähigkeit der Arbeitsplätze ist damit bereits reduziert.

Tatsächlich werden die meisten Kundenaufträge jeweils neu konstruiert, die Teile individuell eingekauft und die Maschinen individuell zusammengebaut,

<sup>116</sup> Nach einer im Fachkreis „Controlling und Qualität“ des Internationalen Controller Vereins (ICV) von Frank Ahlrichs entwickelten Darstellung.

<sup>117</sup> Vgl. z.B. Kamiske, 2010, S. 47 ff.

obwohl die Funktionalität zu deutlich mehr als 50 % (oft bis über 90 %) übereinstimmt.

Die IT-Infrastruktur ist nicht sinnvoll auf diese Art der individuellen Konstruktion und Fertigung abgestimmt, sodass das Suchen von Daten übermäßig viel Zeit in Anspruch nimmt. Zudem ist die Datenqualität oftmals unzureichend.

Eine Analyse der Arbeitsplätze hat gezeigt, dass die tatsächliche Nutzleistung, die aus dieser suboptimalen Kombination von Mitarbeitern, Infrastruktur und Prozessen herauskommt, lediglich rd. 20 % beträgt. Auf diese Weise entsteht eine Kostenstruktur, die das Unternehmen wettbewerbsunfähig macht, obwohl die Maschinen letztlich im Markt grundsätzlich nachgefragt werden und das Image des Unternehmens als verlässlicher Partner mit guten Produkten hoch ist.

### 3.4.18 Intellektuelles Vermögen

Das intellektuelle Vermögen ergänzt den internen Rahmen für das Wirksamwerden des Geschäftsmodells um die dafür einsetzbaren immateriellen Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenziale).

Konzept entwickeln      Obwohl Unternehmen wie Google oder WhatsApp gezeigt haben, welche Unternehmenswertsteigerungen durch Wissen und die Fähigkeit, dieses Wissen zu vermarkten, möglich sind, steckt das Management von intellektuellem Vermögen (inklusive seiner Bilanzierung) immer noch in den Kinderschuhen. Ein umfassendes Konzept zur Wertorientierung muss der gestiegenen Bedeutung des intellektuellen Vermögens Rechnung tragen.

Aus Daten Wettbewerbsfähigkeit generieren      Im Kern geht es darum, die verfügbaren Signale/Zeichen und Daten sowie die in den Köpfen der Menschen gespeicherten Informationen so zu vernetzen, dass sie in anwendbares Wissen und schließlich in wettbewerbsrelevante Einzigartigkeit transformiert werden können. Darin zeigt sich die Wirkung Moderner Wertorientierung auf das intellektuelle Vermögen.

North verdeutlicht diesen Transformationsprozess durch eine Wissenstreppe (s. Abb. 29).

Transformation entsteht dabei aus 2 Richtungen: Immer mehr Zeichen und Daten stehen zur Entscheidungsunterstützung zur Verfügung. Allerdings sind die Daten selten aufbereitet und in der Regel unzureichend verknüpft. Datengetriebene Transformationsansätze versuchen diese Datenmengen verarbeitbar zu machen. Wie Schmalenbach schon im Rahmen der Grundrechnungsdiskussion verdeutlichte, sollte die

Aufbereitung möglichst zweckneutral erfolgen, um die Auswertungsrichtung nicht zu früh einzuschränken.



Abb. 29: Wissenstreppe nach North<sup>118</sup>

Wenn die Datenmengen zu groß werden, müssen diese Ansätze zugleich um einen zweckgetriebenen Ansatz ergänzt werden. Welche Informationen werden überhaupt benötigt, um eine Entscheidung fällen zu können. Die Problematik der einseitigen Ausrichtung wurde bei der Einführung der Balanced Scorecard deutlich: Zur Befüllung der konsequent zielgetriebenen Messgrößen fehlten häufig die notwendigen Basisdaten. Stattdessen gab es operative Massendaten im Überfluss.

Wie wirkt sich in diesem Kontext der Einsatz von Big Data aus? Es kann nicht überraschen, dass moderne Informationssysteme die Datenmenge drastisch erhöhen und weitreichend verfügbar machen. Ohne geeignete Transformation führt dies aber zu überlasteten Anwendern, die „den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen“.

Big Data bringt es nicht allein

Die höhere verfügbare Datenmenge hilft also alleine noch nicht. Daher ist die Begrifflichkeit „Big Data“ problematisch: es geht es nicht um Daten, sondern darum, aus Daten Informationen, Wissen und schließlich Wettbewerbsfähigkeit zu generieren. Dazu sind leistungsfähige Algorithmen notwendig und Menschen, die mit diesen Algorithmen und deren Wirkungen umgehen können. Erst diese Kombination verwandelt Big Data in einen leistungsfähigen Ansatz.

<sup>118</sup> Vgl. North, 2002.



Etablierte Analysewerkzeuge<sup>119</sup> sind in der Lage, Daten – seien sie strukturiert oder unstrukturiert – zu Informationen zu verdichten und über deterministische Zusammenhänge (i.d.R. Schlüsselbeziehungen) zu verknüpfen. Mining-Algorithmen erlauben es schließlich auch, aus aggregierten Informationen Schlussfolgerungen zu gewinnen. Visualisierungswerkzeuge beziehen das Wissen des Anwenders ein, um Einsichten und Zusammenhänge zu identifizieren. Idealerweise wird hiermit der begrenzten Aufnahmekapazität des Menschen eher entsprochen.

Anwenderbezug  
herstellen

Eine wichtige Aufgabe des Controllers besteht darin, diese Informationen durch Kennzahlenbildung weiter zu aggregieren und **in einen Anwendungsbezug** zu bringen.

Damit verändern sich natürlich auch die Folgestufen in der Wissens-treppe: Das Handeln kann fokussierter werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, ob die Kompetenz der Entscheidungsträger durch automatisierte Informationsaufbereitung wirklich steigt. Zum einen können die Entscheidungen sicherlich besser fundiert werden. Auf der anderen Seite besteht aber die Gefahr, dass man sich zu stark auf die Ergebnisse verlässt und diese nicht hinterfragt.

Ein durchaus kontrovers diskutiertes Beispiel hierzu: Wenn man sich ausschließlich auf Navigationsgeräte verlässt, kann das durchaus dazu führen, dass die Orientierungsfähigkeit ohne diese moderne Hilfsmittel nachlässt.

Wichtig ist also, nicht nur die Ergebnisse zu betrachten, sondern auch beurteilen zu können, wie diese Einschätzungen zustande kommen. Hier gibt es zwar Hilfestellungen durch Konfidenzkennzahlen.<sup>120</sup> Aber auch dabei bedarf es Expertenwissens, um diese Kennzahlen interpretieren zu können.

### **Beispiel: Kundendaten zur Kundenbindung nutzen**

Herr Müller ist verheiratet, 38 Jahre alt und Vieltelefonierer. Er hat den Telefentarif „L“. Diese Informationen und weitere befinden sich im Data Warehouse eines großen Telekommunikationsanbieters. Insgesamt enthält die Kundendatei 10 Mio. Datensätze bestehender und ehemaliger Kunden.

Dies sind erst einmal Daten. Informationen entstehen dann, wenn diese Daten verdichtet und in Beziehung gesetzt werden können. So lassen sich aus dem Datenbestand Aussagen ableiten wie: 80 % der Vieltelefonierer haben den Datentarif L, 20 % der gleichen Gruppe haben den Vertrag XL.

---

<sup>119</sup> Vgl. dazu Abschnitt 5 Glossar.

<sup>120</sup> Konfidenzkennzahlen geben die statistische Häufigkeit an, mit der ein Ereignis in einem Datenbestand enthalten ist – d.h. mit welcher Wahrscheinlichkeit man einer Aussage vertrauen kann (Konfidenz = Vertrauen, vertrauliche Mitteilung).

Noch aussagekräftiger werden diese Informationen, wenn Schlüsse oder Vorhersagen abgeleitet werden können: Mit einer Wahrscheinlichkeit von 45 % wird Herr Müller seinen Vertrag in den nächsten 12 Monaten kündigen. Eine Gegenmaßnahme (andere Vertragskonditionen) führt mit einer Wahrscheinlichkeit von 70 % zur Erhaltung der Vertragsbeziehung.

Zum Schluss gilt auch für Big Data, dass die Erkenntnisgewinne in Wettbewerbsfähigkeit umgesetzt werden müssen, die dem Geschäftsmodell adäquat ist. Im Controlling gilt es dabei vor allem, die wirtschaftlichen Analyseverfahren (Business Analytics) zu beherrschen und weiterzuentwickeln.

Geschäftsmodell  
als Bezugspunkt

### Beispiel: Big Data bei Bayer

Im Bayer-Konzern z.B. wird nach Aussagen von Dr. Lothar Burow, Leiter Corporate Business Intelligence seit über 10 Jahren an Lösungen gearbeitet. Die Basis besteht in einer möglichst umfassenden und digitalisierten Erfassung aller relevanten Informationen in einem für analytische Auswertungen verfügbaren System. „Die IT muss sich in diesem Kontext als ‚Enabler‘ verstehen. Mit funktionierenden IT-Systemen schafft sie die Voraussetzungen für die Verarbeitung der großen Datenmengen. ‚Business Analytics‘ bereitet diese Daten auf und bietet eine Grundlage zur Beantwortung von Business Fragestellungen. Das Controlling beschäftigt sich mit diesen Fragen und stellt den Entscheidern bewertete Analyseergebnisse bereit. Die Datengenerierung findet somit zwar in der IT statt, die zielgerichtete Aufbereitung allerdings ist Bestandteil der Controllingabteilung. In der Forschung & Entwicklung wird dieses Thema allerdings eine weniger verändernde Rolle spielen als bspw. in der Finanzabteilung. Denn die interne Forschungsabteilung ist bereits sehr vernetzt und pflegt eine enge Kooperation mit zahlreichen Universitäten und Forschungseinrichtungen. Die Finanzabteilung profitiert hingegen deutlich mehr von einer strukturierten Datenerfassung und -verarbeitung. Hier steht derzeit die Konsolidierung aller Daten des gesamten Bayer-Konzerns im Vordergrund. Ich stelle mir vor, dass wir einen zentralen Finance- und Controllingdatentopf bilden, aus dem sich die jeweiligen Abteilungen dann entsprechend bedienen. Nur wenn die Daten konsistent gesammelt und aufbereitet werden, können bspw. Vertriebsdaten adäquat in anderen Teilbereichen genutzt oder eingesetzt werden“.<sup>121</sup>

Diese Aspekte kommen in der häufig einseitig technisch geführten Diskussion über Big Data Management zu kurz. Mit der verstärkten systematischen Nutzung des intellektuellen Vermögens erschließen sich vollkommen neue Möglichkeiten und Herausforderungen für das Controlling sowohl in der internen Gestaltung der Beziehungen als

Big Data ist mehr  
als Technik

<sup>121</sup> Burow, 2014, S. 16, 19.

auch der Wirkungen bezüglich aller anderen relevanten Stakeholder und daraus abgeleiteter Geschäftsmodelle. Wie eingangs erläutert, müssen Controller in der Lage sein, das Geschäft und seine Prozesse zu verstehen und zu gestalten, Je mehr das intellektuelle Vermögen dabei eine Rolle spielt, umso mehr muss es in die Geschäftsmodelle integriert werden. **Die praktische Wirkung zeigt sich schließlich – bezogen auf die Werthaltigkeit der Debitoren – in der Veränderung der Marktpositionierung des Unternehmens im entsprechenden Geschäftsfeld (ein aus den veröffentlichten Bilanzdaten leicht zu bestimmender Wert).**

Dabei handelt es sich nicht um ferne Zukunft. Themen wie Industrie 4.0, Dynamic Pricing, Predictive Maintenance oder Betrugserkennung zeigen, dass der Einsatz von Big Data-Technologien in vielen Bereichen bereits Realität ist. Der Handlungsbedarf für Controller ist brandaktuell.

### 3.4.19 Humanvermögen

Praktisch  
verfügbare  
Kompetenz  
auf das  
Geschäftsmodell  
ausrichten

Wie in Abb. 25 dargestellt ergeben sich aus der Kombination von Humanvermögen und produziertem Vermögen zu wertschöpfenden Prozessen die verfügbaren Kapazitäten eines Unternehmens. **Die Befähigung der Menschen und ihre Bereitschaft zu aktiver Teilhabe an der Wertschöpfung bilden faktisch den immateriellen „Gegenpol“ zum materiellen Teil des „arbeitenden“ Vermögens.**

Das Konzept der Arbeitsplätze muss auf Nutzleistung ausgerichtet werden. Darin zeigt sich die Wirkung Moderner Wertorientierung im produzierten Vermögen. Die Wirkung auf das Humanvermögen zeigt sich in der Entwicklung von praktischer Kompetenz: Beteiligung der Menschen an der Führung und am Erfolg, Qualifikation für die Verknüpfung der Ressourcen zu Prozessen, Koordination der Zusammenarbeit und die Einbeziehung in kontinuierliche Verbesserungen und Erneuerungen.

Um den erreichten Stand des Humanvermögens in diesem Sinne zu beurteilen, bedarf es eines Kompetenzmodells, das die Rollen und Anforderungen der involvierten Menschen darlegt – abgeleitet aus der Strategie und dem Geschäftsmodell der Organisation sowie den zu gestaltenden Wirkungen nach innen wie nach außen. In vielen Unternehmen werden dazu die Stellenbeschreibungen durch Vereinbarungen zu

- den Aufgaben, die zu bewältigen sind,
- der Verantwortung, die dafür übertragen wird sowie
- den Kompetenzen (im doppelten Sinne von Befähigung und Entscheidungsvollmacht), die den Aufgaben und der Verantwortung angemessen sind

ergänzt und beschrieben, auf welche Art diese „AVK“ den Rollen der Menschen an ihren Arbeitsplätzen entsprechen sollen.

Es gibt inzwischen viele internationale Erfahrungen und Modelle, wie das Humanvermögen effektiv gewonnen, entwickelt und genutzt werden kann. Als ein weltweit verbreitetes und bekanntes Beispiel kann hier auf „Great Place to work<sup>®</sup>“ verwiesen werden.<sup>122</sup>

Das Soll-Modell dient als Basis für Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung, ist Gegenstand der Mitarbeiterkommunikation, der Bewertung, der individuellen Zielsetzungen, der Einstufung im Gehaltssystem im Sinne eines Reifegradmodelles und wirkt damit zurück auf die zu gestaltende Infrastruktur der Arbeitsplätze.

Auch in diesem Bereich hat die Zukunft des Controllings längst begonnen. Strategien z.B. zur Gewinnung und Entwicklung von Talenten, zur Bewältigung der demografischen Probleme des „gemeinsam älter Werdens“ oder zur Integration der Erwartungen insbesondere jüngerer Menschen an eine „Live Balance“ in die Geschäftsmodelle passen nicht mehr zu den traditionellen Modellen zur Bewertung von Investitionen oder zur Planung. Es geht darum, z.B. Einarbeitungszeiten für neue oder veränderte Arbeitsplätze, Freiräume für Weiterentwicklungen oder differenzierte Arbeitszeiten für alle Tätigkeiten in die Controllingmodelle zu integrieren.

Strategien für  
Talente

#### **Beispiel: Einarbeitung in Maschinenbaufirma planen**

Ein Maschinenbauunternehmen plant die Erweiterung seiner Fertigung für 2017. Es geht davon aus, dass die Einarbeitungszeit an den neuen Arbeitsplätzen ca. 2 Jahre in Anspruch nehmen wird. Konsequenterweise wurden daher die Rekrutierungs- und Weiterbildungsprogramme bereits für 2015 in die Pläne aufgenommen und werden schrittweise umgesetzt.

Gleichzeitig hat das Unternehmen ein umfassendes Entwicklungs- und Weiterbildungsprogramm aufgesetzt, um mehr Führungskräfte und Talente aus der bestehenden Belegschaft einzubinden. Das Ziel besteht in der effizienteren Gestaltung der operativen Geschäfte. Es wird erwartet, dass vor allem aus diesen Quellen die Erweiterungsstrategie finanziert werden kann.

Die Wirkungen auf den Outflow misst das Unternehmen an der „Leistungsentwicklung“ (Man Power Index) – einer Kennzahl, die den Rohertrag (Deckungs-

<sup>122</sup> Great Place to Work<sup>®</sup> ist ein globales Personalmanagement-, Beratungs- und Marktforschungsunternehmen mit Hauptsitz in San Francisco und Gesellschaften in 45 Ländern – darunter auch Deutschland. Seit 1991 erarbeitet das Unternehmen jährliche Studien und Wettbewerbe zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen, an der sich inzwischen mehr als 10 Millionen Mitarbeiter und etwa 6.000 Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Regierungsbehörden in verschiedenen Größen, Branchen und Strukturen beteiligen; <http://www.greatplacetowork.de/>, Abrufdatum 28.1.2015.

beitrag 1) in Relation zu den Personalkosten setzt. Das Nachhalten individuell vereinbarter Ziele zur Kompetenzentwicklung ergänzt diese Kennzahl auf der Wirkungsstufe des Outcome. Der Output wird an der Erfüllung konkret vereinbarter Maßnahmen gemessen und der Input an der Inanspruchnahme der dafür verfügbaren Budgets.

### 3.4.20 Soziales und Beziehungsvermögen

Beziehungen vermitteln Zugehörigkeit	Zugehörigkeit oder Ausgrenzung sind essentielle Fragen für den Unternehmenserfolg, wie bereits einfürend betont wurde. Sie kennzeichnen die Wirkungen aller Tätigkeiten eines Unternehmens auf das soziale und Beziehungsvermögen. Dementsprechend stehen die Beziehungen (Relations) zu den verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdern) im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Dabei geht es ebenso um die Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft wie bei allen Aktivitäten zu Entwicklung von Werthaltigkeit und wirtschaftlich relevanter Reputation auch der anderen Vermögensarten. Diese Reputation lässt sich nur durch den ständigen Ausgleich der verschiedenen Interessen der Stakeholder erhalten und verbessern.
Kommunikation gestaltet Beziehungen	Die Fähigkeit, diese Beziehungen zu erhalten und zu fördern, beruht im Wesentlichen auf der Fähigkeit zur Kommunikation der Organisation und ihrer Akteure. <b>Soziales und Beziehungsvermögen ist daher in seinem Kern identisch mit dem Kommunikationsvermögen (Communication-Capital) eines Unternehmens.</b>  Die Verantwortung für die Kooperationsbeziehungen bzw. das Kommunikationsvermögen liegt beim Management im Allgemeinen und beim Kommunikationsmanagement im Besonderen. Die standardisierten Methoden des Kommunikationscontrollings ermöglichen den Führungskräften, auch diese Prozesse mithilfe von adäquaten Methoden der Zielsetzung, Planung und Steuerung betriebswirtschaftlich zu gestalten und zugleich den kreativen Charakter dieser Prozesse zu wahren. Dabei geht es vor allem um die Übersetzung der Unternehmensstrategie in kommunikatives Handeln mit Hilfe der bereits erläuterten „Wirkungsstufen“ (s. Abb. 30).
Kommunikationscontrolling aufbauen	Um die Wirkung der Unternehmenskommunikation auf das soziale und Beziehungsvermögen zu bewerten, werden in der Praxis eine Vielzahl von Kennzahlen eingesetzt, die z.B. aus Medienresonanzanalysen, Markenindizes, Branchenservices, Social Media-Analysen oder Kunden- bzw. Mitarbeiterbefragungen gewonnen werden. Das führt jedoch schnell zu einem großen Strauß an Informationen, dessen Relevanz und Strategiebezug selten erkennbar wird. Deshalb haben verschiedene Unternehmen damit begonnen, die Einschätzung ihrer kommunikativen

Maßnahmen auch mit deren Wirkung auf die strategische Zielerreichung zu verknüpfen.



Abb. 30: Nutzung der Wirkungsstufen für die Übersetzung der Unternehmensstrategie in kommunikatives Handeln<sup>123</sup>

**Beispiel: Produktbewertung in Konzernkommunikation**

Die Commerzbank hat in ihr Reporting eine portfoliobasierte Bewertung aller Produkte und Dienstleistungen der Konzernkommunikation aufgenommen (s. Abb. 31).

<sup>123</sup> Vgl. Storck, 2013, S. 36–39.

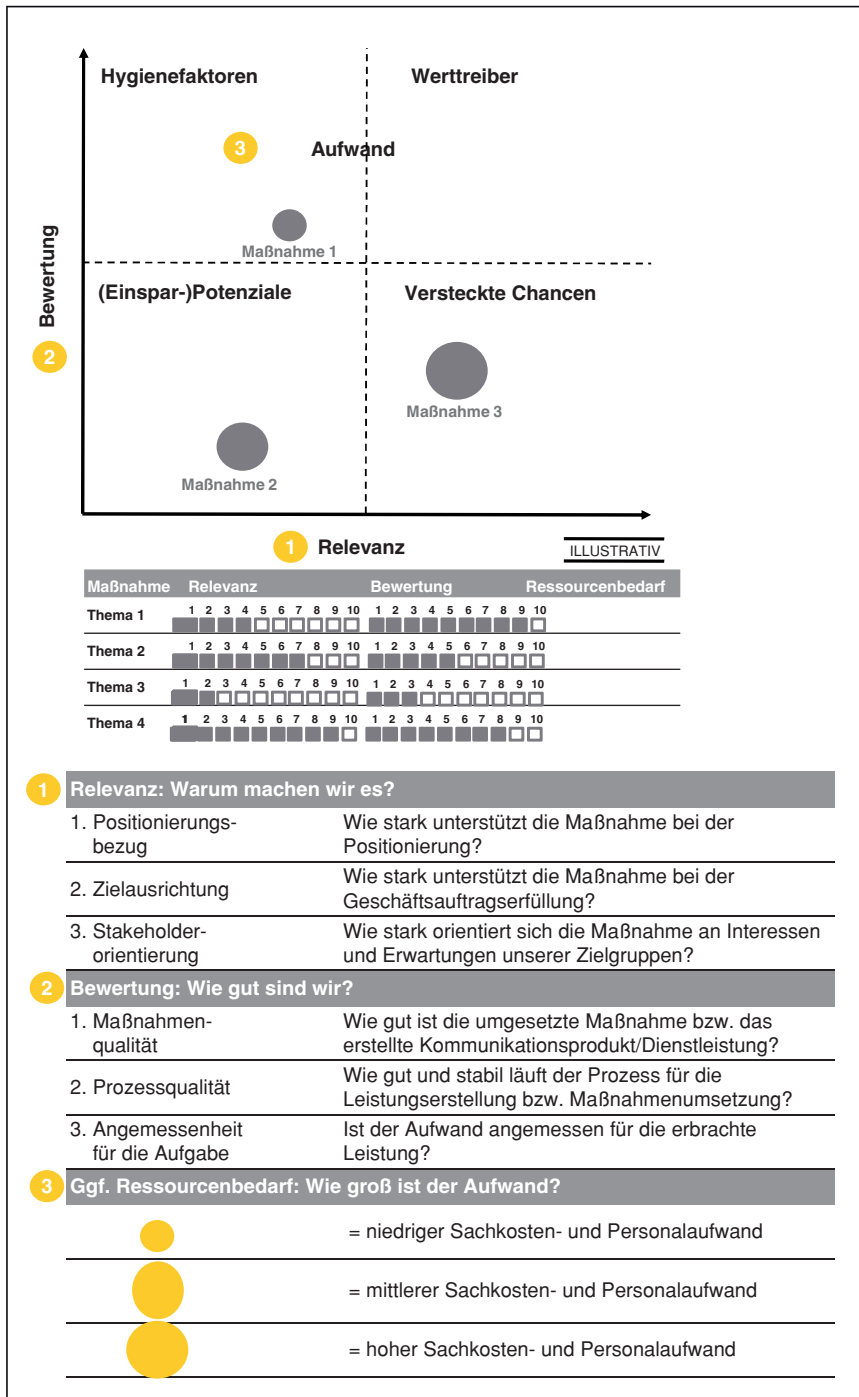


Abb. 31: Bewertung der strategischen Relevanz von Kommunikationsprodukten

Das Kommunikationscontrolling ist auf dieser Grundlage eng mit dem Gesamtcontrolling verbunden. Dafür nennt das Unternehmen 8 Erfolgsfaktoren:

- Akzeptanz als Berater des TOP-Managements,
- Bündelung aller Kommunikationsdisziplinen in einem Bereich,
- Regelmäßiger strategischer und taktischer Dialog,
- Managementgerechte Fokussierung,
- Neutralität der Marktforschung,
- Pragmatischer, bedarfsorientierter Ansatz,
- Etabliertes und praxisnahes Stakeholder-orientiertes Planungs- und Steuerungssystem,
- Betonung der Interdependenzen zwischen den Kommunikationsdisziplinen.

Da die Unternehmenskommunikation letztlich die Kooperations- und Zahlungsbereitschaft aller Stakeholder beeinflusst, schlägt sie sich in der Entwicklung der Werthaltigkeit aller relevanten Stakeholder nieder. In der Wirkungsstufe des Outflows wird die aggregierte Werthaltigkeit daher zugleich zum kommunikativen Leistungsmaß.

### 3.4.21 Natürliches Vermögen

„Die Steuerung ökologischer Nachhaltigkeit gewinnt für die Unternehmensführung und das Controlling zunehmend an Bedeutung. Studien der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins (ICV) zeigen, dass die große Mehrzahl der Unternehmen die Relevanz dieses Themas erkannt hat, aber noch nicht alle über konkrete Handlungs- und Vorgehenspläne zur Umsetzung verfügen. Zwar gibt es eine kaum überblickbare Anzahl wissenschaftlich geprägter Veröffentlichungen; Praxisbeispiele wie Unternehmen den Herausforderungen eines „Green Controlling“ erfolgreich begegnen können, sind jedoch selten zu finden.“<sup>124</sup>

Green Controlling  
ist ein Anfang

In den letzten Jahren wurde versucht, die weltweite Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen durch die Darstellung des sogenannten „Ökologischen Fußabdruckes“ bewusst zu machen, damit wir nicht mehr Ressourcen verbrauchen, als die Erde reproduzieren kann. Lösungsansätze sind stark technologiegetrieben, wie z.B. das Umstellen auf erneuerbare Energie bei gleichzeitiger Reduktion des Ausstoßes von Kohlenwasserstoffen oder konsequentes Wiedereinsetzen aller natürlichen und technischen Materialien in totalen Wiederverwertungskonzepten (Cradle to Cradle<sup>®125</sup>; sinngemäß: von der Wiege zur Wiege) oder

---

<sup>124</sup> Vgl. Internationaler Controller Verein (Hrsg.), 2014, S. 4.

<sup>125</sup> Vgl. Braungart/McDonough, 2002.



solchen der Kreislaufwirtschaft.<sup>126</sup> Erfolgreiche Unternehmen lernen zunehmend, diese Frage in ihre Geschäftsmodelle einzubinden bzw. neue Geschäftsmodelle zu kreieren. Dazu ist es erforderlich, die Wirkungen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit in allen Bereichen und Sphären zu beobachten und im Sinne der integrierten Nachhaltigkeit zu gestalten.

Green Controlling  
als Chance nutzen

Im betrieblichen Alltag spielt das natürliche Vermögen vor allem als Kostenfaktor eine Rolle – sei es im Einkauf natürlicher Rohstoffe oder in der Umsetzung von Umweltauflagen. Die Preisveränderungen bzw. die steigenden Anforderungen an die Gestaltung der Prozesse haben das Bewusstsein für die Relevanz natürlicher Faktoren als Elemente des Geschäftsmodells in den Unternehmen geschärft. Dennoch wachsen erst allmählich die Einsicht und die Fähigkeiten, das natürliche Vermögen auch als Chance für neue Geschäftsfelder als strategischen Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Einige Vorreiter zeigen, wie es gehen kann.

### Beispiel: Meilensteine der Nachhaltigkeit bei Hansgrohe

Im Nachhaltigkeitsbericht der Firma Hansgrohe heißt es: „Der Begriff der Nachhaltigkeit hat im Zuge des Klimawandels Hochkonjunktur – wir bei Hansgrohe füllen ihn seit der Firmengründung im Jahr 1901 mit Leben. So haben wir als eines der ersten Unternehmen der Sanitärindustrie begonnen, Produkte zu entwickeln, die Wasser und damit auch Energie effizienter nutzen. Jüngstes Beispiel dafür sind die Armaturen unserer Kollektion Axor Starck Organic mit einem hocheffizienten Wasserdurchfluss von gerade einmal 3,5 Litern in der Minute. Mit Erfindungen dieser Art ist es uns gelungen, über Jahrzehnte überdurchschnittlich zu wachsen, Arbeitsplätze zu schaffen und uns den Ruf als einer der Innovationsführer der internationalen Sanitärbranche zu erwerben“.<sup>127</sup> Hansgrohe hat es geschafft, den effizienten Umgang mit dem natürlichen Vermögen sowohl für Kostensenkungen als auch für Umsatzsteigerungen und dem stetigen Gewinn von Marktanteilen wirksam zu machen. Einige Meilensteine auf diesem Weg sollen hier beispielhaft genannt werden:

---

<sup>126</sup> Vgl. Pearce/Turner, 1990; Pauli, 2010.

<sup>127</sup> Vgl. [http://www.hansgrohe.de/assets/global/nachhaltigkeitsbericht\\_de.pdf](http://www.hansgrohe.de/assets/global/nachhaltigkeitsbericht_de.pdf), Abrufdatum 28.1.2015.

- 1989 Eigener Umweltbeauftragter, heute eine komplette Abteilung
- 1993/1994 Solarkraftwerk und Solarturm  
Der 22 m hohe Solarturm mit seinem 55 m<sup>2</sup> großen Solarsegel, das sich in Richtung Sonne ausrichtet, wird zum Wahrzeichen für das Umweltmanagement von Hansgrohe.
- 1995 Umweltpreis des Landes Baden-Württemberg
- 1997 Mistral Eco Handbrause mit 50 % weniger Wasserverbrauch
- 2001 Die erste 3-Liter-Brause setzt ganz neue Maßstäbe;  
Pontos AquaCycle: Wasser 2-fach nutzen – Grauwasser-Recycling als aktiver Ressourcenschutz
- 2004 AirPower-Technologie
- 2007 Einführung der wasser- und energiesparenden EcoSmart-Technologie für Armaturen und Brausen;  
Abfallmanagement, Recyclingquote von 85 %
- 2009 Ausgewählter Lieferant für die zukunftsweisende Ökostadt Masdar City in Abu Dhabi;  
Reduzierung PFT (Perfluorierte Organische Tenside) im Galvanikabwasser um > 90 %
- 2011 Einführung einer Green Car Policy
- 2011 Green Good Design Award, The World's leading sustainable Green Design
- 2012 Die Armatur Axor Starck Organic kommt mit 3,5 l/min Wasserdurchfluss aus;  
Hansgrohe erhält den „Green Controlling Preis“ 2012 der Péter Horváth-Stiftung

Das Unternehmen hat auf dieser Basis seinen Umsatz von 610 Mio. EUR im Jahre 2009 auf 841 Mio. EUR im Jahr 2013 gesteigert. Mit einem EBIT (Betriebsergebnis) von 125,6 Mio. EUR konnte 2013 eine Umsatzrendite von 15 % realisiert werden. Die zielgerichtete Nutzung des natürlichen Vermögens hat zu dieser beeindruckenden Entwicklung beigetragen.<sup>128</sup>

Aus diesen Erfahrungen und denen weiterer Unternehmen hat die Ideenwerkstatt des ICV im Jahr 2011 5 Stufen der Einbeziehung des natürlichen Vermögens in die Geschäftspolitik definiert (s. Abb. 32).

5 Stufen des  
Green Controlling

---

<sup>128</sup> Alle Angaben wurden der Website des Unternehmens entnommen; vgl. <http://www.hansgrohe.com/de/>, Abrufdatum 28.1.2015.

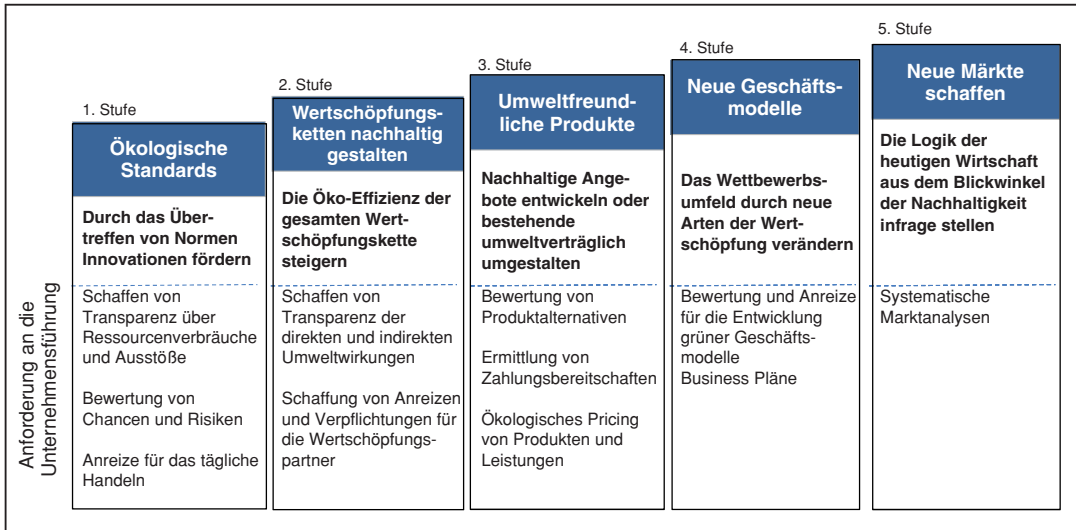


Abb. 32: Stufen der Einbeziehung des natürlichen Vermögens in die Geschäftspolitik<sup>129</sup>

### 3.4.22 Fazit

Die hier zugrunde gelegte Vermögensgliederung des IIRC kann organisationspezifisch angepasst werden. Sie soll sichern, dass kein genutztes oder beeinflusstes Vermögen übersehen wird. Die differenzierten Formen an „Inputs“ gehen im Rahmen des Geschäftsmodells in die Aktivitäten ein und gestalten die internen und externen Wirkungen.

Differenzierte Ziele für die 6 Vermögensarten

Ausgehend von der Gesamtsteuerung der Werthaltigkeit (vgl. Abb. 24) können mit der Formulierung der Anforderungen an die Entwicklung von Verhalten und Einstellung (2. Schritt – indirekter Outcome) die differenzierten Ziele für die 6 Vermögensarten des IIRC-Modells vereinbart werden. Dann kann die Zielerreichung im Rücklauf (Schritt 11) auch konkret im Rahmen des integrierten Reportings abgerechnet werden. Die reale Entwicklung der Werthaltigkeit zeigt schließlich, ob die Differenzierung der Aufgabenstellung in die konkreten Ziele nach Vermögensarten ausreichend ist bzw. inwieweit sie nachjustiert werden muss.

Gleichzeitig muss es immer darum gehen, die Wirkungen auf die Werthaltigkeit in einer dynamischen Balance zur Entwicklung der Rentabilität zu halten. Deshalb sollte eine Moderne Wertorientierung immer beide Wirkungen im Auge behalten. Eine beispielhafte Gegenüberstellung soll das demonstrieren:

<sup>129</sup> In Anlehnung an Nidumolu/Prahalad/Rangaswami, 2009, S. 56; Vgl. Internationaler Controller Verein, 2011, S. 4; [http://www.controllerverein.com/Green\\_Controllering.173094.html](http://www.controllerverein.com/Green_Controllering.173094.html).

beispielhafter Einsatz von Messgrößen für die Steuerung der Vermögensarten	operatives Geschäft (Rentabilität)	strategisches Geschäft (Werthaltigkeit)
Finanzielles Vermögen (Netto-Umlaufvermögen)	Cash-to-Cash-Zyklus	Werthaltigkeit ( $W^{130}$ ) der Kreditoren
Produziertes Vermögen	Anteil der Nutzleistung (%) an der bezahlten Arbeitszeit	Werthaltigkeit der Investoren
Intellektuelles Vermögen	Konsolidierungsgrad aller relevanten Daten	Werthaltigkeit der Debitoren in Relation zu den Wettbewerbern
Humanvermögen	Leistungskennzahl (Man-Power-Index)	Werthaltigkeit des Personals
Soziales & Beziehungsvermögens	Portfoliobewertung relevanter Maßnahmen	Aggregierte Werthaltigkeit aller relevanten Stakeholder
Natürliches Vermögen	Portfoliobewertung relevanter Maßnahmen	Messgrößen für natürlichen Ressourcenverbrauch

Tab. 3: Operative und strategische Messgrößen im Vergleich

Das ist ein Anfang. Jedes Unternehmen muss seine eigenen Lösungen finden. Aber es zeigt, dass bereits viele wirksame Ideen in der Praxis umgesetzt werden.

### 3.5 Management der vernetzten Risiken aller Vermögensarten

Die eingangs skizzierten Trends haben eine erhebliche Auswirkung auf die Gefahren, denen ein Unternehmen ausgesetzt wird. Dabei ist es hilfreich, zwischen der prinzipiellen Ungewissheit zukünftiger Ereignisse und bekannten Risiken zu unterscheiden, die den Gegenstand des „organisierten Risikomanagements“ bilden. Aufgrund der wachsenden Vernetzung hat sich das Umfeld für den Umgang mit Ungewissheiten und Risiken erheblich verändert. Anzahl, Geschwindigkeit und Stärke der Risiken wie der Einfluss von Ungewissheit in Form unerwarteter Schwankungen nehmen zu. Einige Beispiele sollen das verdeutlichen:

- Potenzielle neue Wettbewerber entstehen durch die Globalisierung viel zahlreicher, da Barrieren wie Sprache, lokaler Vertrieb, lokaler Service reduziert werden.
- Neue Geschäftsmodelle können in Kürze alteingesessene Branchen in ihrer Existenz bedrohen. Alle im Medienbereich tätigen Unternehmen

Dem veränderten Umfeld gerecht werden

<sup>130</sup>  $W = D$  (Dauer)  $\times$   $I$  (Intensität)  $\times$   $Z$  (Zahlungsmoral).

sind davon betroffen. Aber z.B. die Diskussion über Taxis und Uber oder Hotelgewerbe und Airbnb zeigen, dass auch andere Branchen davon betroffen sind.

- Die zunehmende Vernetzung führt dazu, dass Reputationsschäden durch die erweiterten Verbreitungsmöglichkeiten deutlich schneller und auch umfangreicher erfolgen können.
- Das Kopieren einer Geschäftsidee ohne ausreichenden Patentschutz ist ein bekanntes Problem. Während im Stammmarkt in der Regel unmittelbar gegen nicht legale Aktivitäten vorgegangen werden kann, sieht das in anderen Kulturkreisen häufig anders aus.

### 3.5.1 Risiken und Ziele

Volatilität als Normalität Eine auf Wertorientierung ausgerichtete Unternehmensführung muss die volatile Umwelt als Normalfall berücksichtigen. Dies ist zwar bereits das grundlegende Fundament der klassischen Wertorientierung. Nur fließen dort die Risiken viel zu pauschal und **aus der einseitigen Sicht des Kapitalmarktes** in das Bewertungsmodell ein. Basierend auf den Überlegungen zum Capital Asset Pricing Model, wird in der Regel das Risiko, welches die Volatilität des gesamten Unternehmens repräsentiert, über den Zinssatz im Modell berücksichtigt – soweit dieser sich im Kapitalmarkt widerspiegelt. Mit dem auf Vergangenheitsdaten basierenden systematischen Risiko wird das abweichende Verhalten zum Marktportfolio (in der Regel über einen Index) einbezogen.

Risikodimension der Wertschöpfung einbeziehen Bereits mit der Heranziehung von Vergangenheits- anstelle von Zukunftsdaten wird ein grundlegender Fehler gemacht. Dies trifft insbesondere für die Ableitung der Zinssätze aus dem Beta-Faktor zu, was Grundlage praktisch aller kapitalmarktorientierter Verfahren ist. Aber auch einfache Fortschreibungen basieren genau genommen auf Vergangenheitsdaten. Hinzu kommen ein unvollkommener Kapitalmarkt und die unternehmerische Wirklichkeit: Jedes unternehmerische Datum, jede Variable, jede Handlungsalternative, jedes Projekt, jedes Szenario und jede Werterwartung ist mit einer spezifischen Unsicherheit verbunden. Gleiche Werterwartungen haben i. d. R. verschiedene spezifische Unsicherheitsannahmen. Wenn die Werterwartungen die dahinterliegenden Risiken nicht berücksichtigen, wird eine wichtige Dimension der Unternehmensführung ignoriert. Das kann zu falschen Entscheidungen führen. Daher sollten Wertschöpfungsziele auf allen Ebenen um eine Risikodimension erweitert und an den Zielen des Unternehmens und seiner relevanten Stakeholder ausgerichtet werden.

Risiko wird hier als Oberbegriff für negative und positive Zukunftserwartungen (Risiken und Chancen i. e. S.) verwendet:

Risiko ist die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch „zufällige“ Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen (nach oben oder unten, positiv oder negativ) abzuweichen.<sup>131</sup>

Risikomanagement ist das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Risiken.<sup>132</sup>

Die relevanten Stakeholder müssen sich ihrerseits der aus ihrer Sicht bisher weitgehend ignorierten Risikodimension bewusst werden und diesen Gesichtspunkt explizit z.B. in Form von „Risikoappetit“ in die Corporate Mission aufnehmen sowie diese als Element einer risikoorientierten Vergütung für die Spitzenmanager einführen.<sup>133</sup> Das sind nicht zu unterschätzende Elemente einer modernen Unternehmensstrategie.

Es geht dabei jedoch nicht nur um das Erfassen und Bewerten der Risiken. Es gibt kaum allgemeine Risiken, sondern Risiken stehen immer im Bezug zu den angestrebten Zielen, weil es den Grad der Unsicherheit der Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung ausdrückt. Zur Konkretisierung der gewünschten Zielerreichung werden üblicherweise Geschäftsmodelle definiert und in Plänen ausgearbeitet. Dazu gehört nicht nur die Erstellung eines unmittelbaren Fahrplans zum Erfolg. Langfristiger Erfolg erfordert das Entwickeln jederzeit abrufbarer Fähigkeiten zu Flexibilität, Wandlung und Resilienz. Ein konsequent auf diese Erkenntnisse ausgerichtete Planung wird in der Regel als Bandbreiten- oder Korridorplanung bezeichnet.

Risiko bezieht sich auf Ziele

<sup>131</sup> Vgl. Gleißner, 2008; Kalwait et.al. (Hrsg.), 2008; Gleißner/Kalwait, 2010, S. 23–30.

<sup>132</sup> Vor dem Hintergrund der Finanzkrise wird dies durch diverse EU-Empfehlungen und entsprechende deutsche Gesetze und Verordnungen für börsennotierte Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie (VergAnfG, InstitutsVergV, VersVergV) inzwischen ausdrücklich gefordert. Eine Übertragung dieser Anforderungen auf weitere Wirtschaftsbereiche ist zu erwarten.

<sup>133</sup> Im Einzelnen sind zu nennen die Empfehlung der EU-Kommission zur Vergütungspolitik im Finanzdienstleistungssektor SEC(2009) 580 vom 25.9.2009 (Empfehlung zur Einführung einer risikoorientierten Vergütungsstrategie in Finanzinstituten; Empfehlung für leistungsorientierte und variable Gehaltsbestandteilen); durch die FSL Principles for Sound Compensation Practices vom 2.4.2009 (Explizite Berücksichtigung von Risiken in der Vergütungspolitik); in Deutschland bei Finanzdienstleistungsinstituten durch die Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Instituts-Vergütungsverordnung – Instituts-VergV) vom 6.10.2010 (Ausgestaltung von Vergütungssystemen, die das Eingehen von unverhältnismäßigen Risiken verhindern); und durch die Verordnung über aufsichtsrechtliche Anforderungen an Vergütungssysteme im Versicherungsbereich (Versicherungs-Vergütungsverordnung – VersVergV) vom 6.10.2010 (Vergütungssysteme müssen Risiken und Zeithorizont berücksichtigen!).

Genau hier muss ein Risikomanagement<sup>134</sup> ansetzen. Ein gutes Risikomanagement zeigt die möglichen Abweichungen vom Erfolgspfad auf und bewertet die Wahrscheinlichkeiten hierzu. Dabei sind die Wirkungen nicht isoliert zu sehen, sondern in einem Zusammenhang, der unternehmensexterne Faktoren mit einbeziehen muss. So müssen im Sinne spieltheoretischer Annahmen auch Reaktionen von Marktteilnehmern auf die eigenen Risikomaßnahmen einbezogen werden.

### 3.5.2 Management der Risiken

Die Ermittlung und die Steuerung des unternehmerischen Gesamtrisikos erfolgt dabei in zahlreichen Schritten, welche man üblicherweise als Risikomanagementprozess bezeichnet. Der Risikomanagementprozess setzt sich zusammen aus der Risikoidentifikation, der Risikoevaluation, dem Risikocontrolling und dem Risikoreporting bzw. dem Risikomonitoring. Ein sehr zeit- und ressourcenintensiver Prozess ist die Risikoidentifikation, die bei einer umfassenden Analyse das ganze Unternehmen mit all seinen Teilen und in allen Hierarchie-Ebenen anhand eines Risikokataloges erfasst. Der Risikokatalog ist sachlich nach Risikoarten gegliedert und ähnlich wie ein Kontenrahmen aufgebaut.

Risikoarten Da aber die Risikoarten grundsätzlich anders gegliedert sein müssen als Kontenarten, und bestimmte Risikoarten einem oder auch mehreren Konten eines Kontenrahmens zugeordnet werden können, ergibt sich bereits hieraus ein wesentlicher Grund dafür, dass Risiken nicht schlechthin mit Kontenrahmen, Kostenarten- und Kostenstellen vernünftig erfasst werden können (s. Abb. 33).

Gesamtrisiko und Teilrisiken Weitere Schwierigkeiten ergeben sich dadurch, dass das Gesamtrisiko nicht durch Addition der Einzelrisiken ermittelt werden kann, da die Risiken i. d. R. nicht gleichzeitig eintreten. Daher wird bei einer reinen Addition der Risiken eines Unternehmens das Gesamtrisiko maßlos überschätzt. In Klein- und mittelständischen Unternehmen werden zwar sehr häufig aus Vereinfachungsgründen Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition addiert. Aus o. g. Gründen führt dieses Verfahren selbstverständlich zu falschen Ergebnissen. Trotzdem wird es häufig angewen-

---

<sup>134</sup> Mit dem Management der Risiken befassen sich international zahlreiche Fachverbände. In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist dies die Risk Management Association e.V. (RMA) mit Sitz in München. Die RMA ist die unabhängige Interessenvertretung für das Thema Risikomanagement im deutschsprachigen Raum. Als Kompetenzpartner und Impulsgeber ist die RMA erster Ansprechpartner für Informationen, den unternehmensübergreifenden Dialog sowie die Weiterentwicklung des Risikomanagements. Mithilfe eigener Fachgremien befasst sich die RMA mit den wichtigsten Branchenthemen wie beispielsweise Standards im Risikomanagement, Risikomanagement & Controlling, Fraud & Compliance, IT-Risiken und Enterprise Risk Management. Die RMA ist damit das professionelle Netzwerk aus Experten und Vordenkern aus dem Risikomanagementumfeld.

det und dient oft genug als Beweis für die Daseinsberechtigung der – damit eigentlich bereits im Voraus sich selbst disqualifizierenden – Risikomanager oder als – offensichtlich falsches – Argument zur Anschaffung von Risikomanagementsoftware.

Strat. Risiken	Finanzmarktrisiken	Umfeldrisiken	Unternehmensinterne Risiken	Wertschöpfungsrisiken	Spezialrisiken
Fusionsrisiken	Wechselkursrisiken	Gesellschaftliche Trendbruchrisiken	Risiken der Unternehmensphilosophie	Geschäftsprozessrisiken	Cyber-Risiken
Bereichsrisiken	Zinsentwicklungsrisiken	Politische Risiken	Betriebsklima- & Motivationsrisiken	Beschaffungs- & Logistikrisiken	Qualitätsrisiken
Geschäftsmodellrisiken	Inflations-/Deflationsrisiken	Gesetzänderungsrisiken	Entlohnungs-/Anreizrisiken	Supply Chain-Risiken	Umwelt- risiken
Finanzstrukturrisiken	Liquiditätsrisiken	Haftpflicht-/Bürgschaftsrisiken	Risiken aus Personalführung	Lagerhaltungsrisiken	Arbeitssicherheits- & Unfallrisiken
Fördermittelrisiken	Versicherungsrisiken	Steuerrisiken	Risiken aus Unternehmenskultur	Absatzrisiken	IT-Risiken
Kernkompetenzrisiken	Bonitäts-/Adressausfallrisiken	Kundenkonkursrisiken	Kommunikationsrisiken	Lieferantenrisiken	Katastrophenrisiken
Lebenszyklusrisiken	Wertpapierrisiken	Vertrags-sicherheitsrisiken	Produktionsrisiken	Gewährleistungs-/Kulanzrisiken	
Technologie-sprungrisiken		AGB-Risiken		Zahlungsein-gangsrisiken	

Abb. 33: Beispiel für einen Risikokatalog

Die empfehlenswerte Methode muss daher durch eine Simulation Modelle von möglichen Ergebnissen erzeugen, welche durch Substitution einer Reihe von Werten (der so genannten **Wahrscheinlichkeitsverteilung**) für jeden Unbestimmtheitsfaktor errechnet werden. Die Ergebnisse werden so viele Male neu berechnet – und zwar jedes Mal unter Verwendung eines anderen Satzes von Zufallswerten aus den Wahrscheinlichkeitsfunktionen –

Simulationsmodelle nutzen



bis sich aufgrund des Gesetzes der Großen Zahl eine entsprechende Verteilung ergibt. Je nach Anzahl der Einzelrisiken und der dafür angegebenen Bereiche können auf diese Weise u.U. Tausende oder Zehntausende von Neuberechnungen während einer solchen Simulation vorgenommen werden. Diese – als Monte Carlo-Simulation bekannte Methode – generiert damit realistische Verteilungen von möglichen Ergebnissen unter Berücksichtigung der Risiken.

Darüber hinaus muss beachtet werden, dass zahlreiche Risiken nicht unabhängig voneinander auftreten. In der Risikomanagementpraxis hilft man sich dadurch, dass man eine Abhängigkeitsmatrix aufbaut, die die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Risiken transparent macht. Damit erlaubt die Monte Carlo-Simulation, das Gesamtrisiko als Streuung des Gewinns darzustellen und so z.B. den erforderlichen Eigenkapitalbedarf (Risk Adjusted Capital, RAC) als Risikomaß für den Umfang möglicher Verluste, das Rating und die Planungssicherheit mit Hilfe von Kennzahlen zu beurteilen (s. Abb. 34).

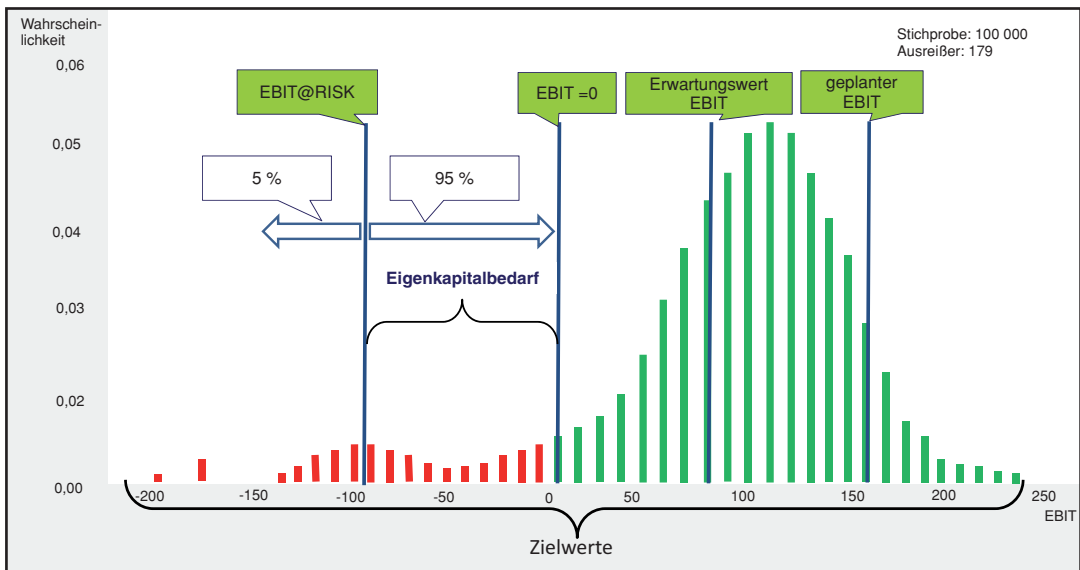


Abb. 34: Management der integrierten Risiken aller Kapitalarten

Wie kommt man nun zu einem Risikosatz, welcher den aufgrund von Kapitalmarktinformationen basierenden WACC ersetzen kann?

Achillesferse dieses Ansatzes ist die Beurteilung von Wahrscheinlichkeiten. Hier muss in Ermangelung einer Datenbasis häufig auf subjektive Einschätzungen zurückgegriffen werden. Besser geeignet sind natürlich

faktenbasierte Einschätzungen. Der Ausfall eines Lieferanten oder der Zahlungsausfall eines Kunden ist potenziell schlechter einzuschätzen, wenn das betreffende Unternehmen in einem neuen Geschäftsfeld tätig ist, als wenn es bereits eine große Lieferanten- und Kundenbasis besitzt.

Die Verfügbarkeit von Risikoinformationen durch „Big Data“ verbessert ohne Frage die Einschätzung der Bandbreiten. Zahlreiche Organisationen engagieren sich im Sammeln von Schadensfällen in unternehmensübergreifenden Datenbanken, um Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichen besser einschätzen zu können. Auch sammeln Anbieter von Maschinen Sensordaten der bei Kunden im Einsatz befindlichen Maschinen. Damit lassen sich Ausfallwahrscheinlichkeiten aufgrund von Parametern wie Laufzeit, Betriebsintensität schätzen. Dies hilft den Kunden die Ausfallwahrscheinlich besser zu schätzen aber auch entsprechende Maßnahmen wie kürzere Wartungszyklen umzusetzen. Eine Reihe von Unternehmen haben auf dieser Basis veränderte Geschäftsmodelle entwickelt, die sensorbasierte Wartungsarbeiten einschließen bzw. die verfügbare Leistung von Maschinen oder Anlage verkaufen und nicht mehr die materielle Substanz.

Nichts anderes machen Auskunfteien in Bezug auf Kunden und Lieferanten indem sie alle verfügbaren Daten über Personen und Organisationen sammeln und damit Schlüsse über mögliches Zahlungsverhalten zulassen.

### 3.5.3 Paradigmenwechsel in der Abweichungsanalyse

**Die im Controlling übliche Abweichungsanalyse erhält unter Einbeziehung von Risiken eine neue Interpretation.** Wenn der Planwert als Verteilung dargestellt werden muss, bildet der Istwert einen Zufallswert aus einer gegebenen Verteilung. Das Verständnis von Abweichungen als Differenz zwischen Planwert und Istwert stellt dann keinen sinnvollen Zusammenhang mehr dar. Stattdessen muss nunmehr in der Analyse festgestellt werden, ob die Abweichung auf bekannte Risiken zurückzuführen ist. Falls dies nicht der Fall ist, wurde ein neues Risiko erkannt und ist in der zukünftigen Planung zu berücksichtigen. Falls die Abweichung auf ein gekanntes Risiko zurückzuführen ist, ist die Planung adäquat. Es sind jedoch die zugrunde gelegten Wahrscheinlichkeiten zu hinterfragen.

Die umfassende und systematische Erhebung von Risiken mit Risikotlas, Risikoinventur, Risikobewertung und Risikobericht und die Verknüpfung mit der Zielsetzung, Planung und -Steuerung des Unternehmens sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wertorientierung. Dazu sind die partielle Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement und die Definition bzw. Organisation von passenden Nahtstellen erforderlich. Das Erfüllen qualitativer Mindestvoraussetzungen sowohl

Risiken  
systematisch  
mit der  
Wertschöpfung  
verbinden

im Controlling als auch im Risikomanagement bildet die Grundlage für eine sinnvolle Zusammenarbeit.

Die Wertschöpfungsziele sind auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung um die Risikodimension zu erweitern. Eine Ausrichtung der Zielvereinbarungen an die Risiken bietet sich als erster Schritt an. Auch sollten die Wertschöpfungsziele des Unternehmens und seiner relevanten Stakeholder Risikobetrachtungen mit einbeziehen.

### **Beispiel: Integration der Risikoanalyse in das Controlling**

Ein Beispiel der Deutschen Lufthansa AG für die systematische Integration von Risikoanalysen in das Controlling wurde am 22. April 2013 auf dem 38. Congress der Controller in München mit dem renommierten „ControllerPreis“ des Internationalen Controller Vereins (ICV) ausgezeichnet. Der ICV würdigte damit das Lufthansa-Projekt „Bandbreitensimulation im Luftverkehrspassagiergeschäft“, das angesichts wachsender Volatilität immer größere Unsicherheiten der periodischen Planung mustergültig berücksichtigt.<sup>135</sup>

Nicht nur für börsengehandelte Unternehmen ist ein aktives und mit dem Controlling eng verzahntes Risikomanagement wichtig. Auch mittelständisch geprägte Unternehmen streben zunehmend nach einer ausgewogenen Steuerung von Risiko und Erfolg. So sieht Staedtler, Produzent von Schreib- und Zeichengeräten und eines der ältesten Industrieunternehmen Deutschlands das Risikomanagement primär als Instrument der Unternehmensplanung. Erreicht wird dies durch eine enge Planungsverzahnung, eine Risikosimulation und ein integriertes Maßnahmenmanagement.

Die aufgezeigten Schwierigkeiten der Verknüpfung des Risikomanagements mit der Controlling- und Accountingwelt sind auch die Ursache dafür, dass häufig in getrennten Reporting-Strängen in die Unternehmensspitze berichtet wird. Dabei werden die Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung mit Hilfe des Controllings häufig genug an den Controlling- oder Finanzvorstand und die Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung mit Hilfe des Risikomanagements z.B. an ein anderes Vorstandsmitglied (z.B. Vorstandsvorsitzenden oder Produktionsvorstand, o. a.) berichtet.

### **3.5.4 Risikomanagement und Geschäftsmodell**

Geschäftsmodell  
besser verstehen

Zum Schluss geht es im Risikomanagement jedoch primär weniger um die bisher beschriebenen Erfassungen, Analysen und Berichte. Sie bilden das notwendige Fundament. Die entscheidende Aufgabe Moderner Wertorientierung besteht darin zu lernen, die spezifischen Wirkungen

---

<sup>135</sup> Vgl. <http://www.controllerverein.com/Archiv.293.html>, Abrufdatum 28.1.2015.

der Risiken und Volatilitäten auf das Geschäftsmodell des Unternehmens zu verstehen und besser damit umzugehen als der Wettbewerb:

- Trainieren der Widerstandsfähigkeit des Geschäfts gegen unerwartete Schwankungen und Ereignisse (Resilienz),
- Entwickeln von Fähigkeiten, auf kurzfristige Marktschwankungen in den eigenen Geschäftsfeldern rasch zu reagieren (Agility),
- Ausbau der strategischen Bereitschaft, sich rechtzeitig an strukturelle Marktveränderungen anzupassen (Adaptability) und
- Stärkung von Kraft und Mut, dezentrale globale Unternehmensstrukturen – das Geschäft „vor Ort“ – zielgerichtet zu koordinieren und deren Kräfte zu bündeln (Alignment).

Die Lufthansa hat eben nicht nur eine aussagefähige Breitbandplanung implementiert sondern in den letzten 10 Jahren systematisch von allen Führungskräften flexible Planvarianten erarbeiten lassen. Dadurch waren sie vorbereitet, wenn unerwartete Veränderungen im praktischen Alltag ihres Geschäftes eingetreten sind. Die Breitbandplanung hat dann „nur“ das Instrumentarium für die Einschätzung der Schwankungsbreite und das systematische Beobachten der wesentlichen Einflussfaktoren verbessert.

### **Beispiel: 12 Varianten für flexible Produktion**

Ein Unternehmen aus dem Automotive-Sektor hat in Auswertung der Turbulenzen 2008/2009 sein Schichtsystem flexibilisiert und mit dem Betriebsrat gemeinsam 12 verschiedene Varianten erarbeitet, die innerhalb weniger Stunden in Kraft gesetzt werden können, um schnell auf Schwankungen reagieren zu können. Auch in diesem Fall wurden die wesentlichen Risikofaktoren definiert, deren Entwicklung durch geeignete Instrumente systematisch beobachtet wird.

„Volatilität, beschleunigter Wandel und Komplexität sind zum „New-Normal“ geworden und werden sich aller Voraussicht weiter verstärken. Ein derartiges Umfeld wird von allen Beteiligten höhere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, sowie ein ganzheitlicheres Führungsverständnis verlangen. Die Triple A – Agility, Adaptability und Alignment werden dabei 3 entscheidende Fähigkeiten sein. Gleichzeitig wird mit der steigenden Dynamik und Unsicherheit (richtiges) Controlling nicht obsolet oder unmöglich, sondern wichtiger denn je. Erfolgreiche Unternehmen überlassen die Zukunft auch in einem zunehmend komplexeren Umfeld nicht dem Zufall und schon gar nicht dem Wettbewerb. Dazu ist jedoch ein neues, realistisches Planungs- und Führungsverständnis aller Beteiligten erforderlich. Es gilt, durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise und das Gegenüberstellen möglicher Entwicklungen, Gesamtzusammen-

hänge und Trends zu erkennen und die durch den beschleunigten strukturellen Wandel entstehenden Chancen zu nutzen.“<sup>136</sup>

### 3.5.5 Risikomanagement und Vermögensarten

Wechselspiel von  
Vermögen, Kapital  
und Risiken

Die Risiken zeigen sich wie bei den Wirkungen nicht nur in den Geschäftsbeziehungen, sondern ebenfalls auf jeweils spezifische Weise in den Vermögensarten und der Finanzierungsstruktur – also der Aktiv- und Passivseite der Bilanz. Risikostruktur, Vermögensstruktur und Finanzierungsstruktur müssen daher **in ihrem Wechselspiel** bewertet werden. Und es gilt, dieses Wechselspiel mittels geeigneter Maßnahmen in beherrschbaren Grenzen zu halten. Dem Controlling obliegt es dabei, eine betriebswirtschaftliche Balance zwischen den Kosten der Redundanz und den Vorteilen verfügbarer Reaktions-, Anpassungs- und Wandlungsfähigkeiten zu erwirken. Eine Balance, die den strategischen Ansprüchen des Unternehmens und seines Geschäftsmodells gerecht wird.

Auf der Passivseite der Bilanz geht es um die Risiken der Außenfinanzierung (Eigen- und Fremdkapital). Sie beeinflussen Erwartungen an die Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, leidet die Werthaltigkeit der Unternehmung für die Investoren – entweder wechseln sie häufiger oder die wechselseitigen Zahlungsströme verringern sich oder es treten zeitliche Verzögerungen in den Zahlungen ein. Die Entwicklung der Werthaltigkeit kann daher auch als ein Indikator für das Risiko im finanziellen Vermögen genutzt werden, wenn man die strategisch angestrebte Werthaltigkeitsstruktur des Geschäftsmodells als Maßstab beachtet.

In der kapitalmarktorientierten Betrachtungsweise bedingt die Höhe des Risikos die Höhe der Kapitalkosten, da Kapitalgeber für übernommenes Risiko einen entsprechenden Ausgleich erwarten. Daher ist aus der Sicht des Unternehmens dem Effekt der Verringerung des Eigenkapitals auch die Erhöhung der Kapitalkosten aufgrund des höheren Risikos für die einzelnen Anteilseigner gegenzurechnen. Andersherum führt eine Ausweitung der Eigenkapitalbasis unter sonst gleichen Bedingungen zu einer Abnahme des Finanzierungsrisikos und somit zur Reduktion der Kapitalkosten.

Dabei spielen auch der „Risikoappetit“ der Kapitalgeber und das von ihnen präferierte Geschäftsmodell eine maßgebliche Rolle. Dem ist die Eigenkapitalausstattung anzupassen.

Im Folgenden werden die jeweiligen Risiken der Vermögensarten ausführlicher skizziert. Dazu ist die folgende Anmerkung wichtig: Jede Einzelposition des Vermögens ist – wie vorher erläutert – mit einer

---

<sup>136</sup> Vgl. Losbichler, 2012, in: CM 05/2015, S. 9.

spezifischen Unsicherheit des Eintritts verbunden, welche den ausgewiesenen Planwert über- oder unterschreiten kann. Dies gilt daher generell für alle Vermögensarten.

### 3.5.6 Risiken im Finanziellen Vermögen

Vor dem Hintergrund der notwendigen Sicherstellung der jederzeit ausreichenden Liquidität zur Erfüllung aller berechtigten Ansprüche an das Unternehmen muss das finanzielle Vermögen auch als Liquiditätspuffer zur Verfügung stehen – entweder als Zahlungsmittel oder in Form von Zahlungsmitteläquivalenten oder als kurzfristig abrufbare Kreditlinie. Das Netto-Umlaufvermögen dient in dieser Funktion quasi als Puffer in der Risikovorsorge. Je geringer die Reserven gehalten werden, desto höher ist zwar die mögliche Eigenkapitalrendite, aber zugleich auch das Risiko von Produktionsstörungen einerseits und der Insolvenz durch Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit andererseits. Für die konkrete Steuerung sind kurz-, mittel- und langfristige Finanzplanungen und -kontrollen notwendig, welche den Umfang des Liquiditätspuffers bestimmen.

Weitere Risiken können sich ergeben aus dem Wechselkursrisiko bei Fremdwährungspositionen, aus Länderrisiken, aus Konjunkturrisiken, aus Gesetzgebungsrisiken hinsichtlich der Mindestreserven u. v. a.

Insofern sind im Risikomanagement 2 Seiten zu betrachten: das Risiko mangelnder verfügbarer Mittel im Netto-Umlaufvermögen und die ausreichende Sicherungsfunktion bei Eintritt wenig wahrscheinlicher, aber dennoch möglicher Szenarien.

Verfügbarkeit und Sicherheit

### 3.5.7 Risiken im Produzierten Vermögen

Hierunter fallen alle Anlagenrisiken, z. B. die Gefahr des Ausfalls oder des Bruchs von Maschinen und maschinellen Anlagen, die Gefahr der Zerstörung als Folge von Explosionen, Blitzeinschlägen und Erdbeben u. v. a., darüber hinaus die Gefahr von Folgeschäden wie Betriebsunterbrechungen und Gewinnausfällen.

Neben diesen technischen und rechtlichen Gefahren von Arbeitsplätzen kommt das wirtschaftliche Hauptrisiko hinzu, dass nur ein geringer Teil des „toten Inventars“ als wertschöpfende Kapazität genutzt werden kann, wenn die Marktfähigkeit des produzierten Vermögens oder die Besetzung der Arbeitsplätze das Geschäftsmodell nicht angemessen unterstützt.

Wertschöpfende Kapazitäten und Wettbewerb

#### Beispiel: Materielle Reserven überprüfen

In einem Unternehmen der Lebensmittelbranche werden im Controlling in periodischer Folge abgeschätzt, über welche materiellen Reserven das Unternehmen verfügen muss und welcher innovative Erneuerungsgrad erforderlich ist,

um den Herausforderungen der Volatilität des wirtschaftlichen Umfeldes genügen zu können. Im Gegenzug werden die daraus resultierenden investiven Aufwendungen in die Orientierung zur Rentabilitätsentwicklung des operativen Geschäfts einbezogen.

### 3.5.8 Risiken im Intellektuellen Vermögen

Für die Beurteilung der Frage, welcher Wert dem Know-how des Unternehmens z.B. hinsichtlich erfolgreicher technischer Prozesse, den Rechten des Unternehmens wie Patente, Lizenzen, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Marken und Zeichen, Gütezeichen, Gebietsschutzrechte beizulegen ist, gibt es keine eindeutige Festlegung. Der beizulegende Wert kann z.B. abhängig sein von dem Grad der Geheimhaltung, von dem Ausgang laufender Gerichtsprozesse, von dem Umfang und der Qualität von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen einschließlich der Patentabteilungen in einem Unternehmen.

Daher besteht ein erheblicher Schwankungsspielraum bezüglich des richtigen Ansatzes des Wertes für das Intellektuelle Vermögen und damit der Einschätzung der Risiken von Abweichungen im positiven wie im negativen Sinne.

Auf Einzigartigkeit verfügbarer Informationen achten

Allerdings geht es wie immer im Risikomanagement nicht vordergründig um Bewertungsfragen – sie bilden das Fundament. Das entscheidende Risiko bezüglich des intellektuellen Vermögens besteht in der Einschätzung und tatsächlichen Nutzung der realen Einzigartigkeit von verfügbaren Informationen und des daran geknüpften Wissens für die Positionierung im Wettbewerb. Nur ein kleiner Teil eines Wissensvorsprungs lässt sich effektiv durch Patente schützen. Dementsprechend ist das – dem Geschäftsmodell angemessene – Weiterentwickeln von Wettbewerbsvorteilen im Intellektuellen Vermögen entscheidend für die Unternehmung. Zugleich gilt es ebenso darauf zu achten, dass real erreichte Einzigartigkeit und die damit verbundenen Chancen auch wirtschaftlich effektiv genutzt werden. Hierauf muss vom Controlling besonderes Augenmerk gelegt werden. Das betrifft vor allem die kritische Einschätzung der für das Geschäftsmodell relevanten Kernkompetenzen.

#### **Beispiel: Strategische Potenzialanalyse überprüft Wettbewerbsposition**

Ein mittelständisches Unternehmen aus dem Automotive-Bereich nutzt dazu sog. „Strategische Potenzialanalysen“ für seine wichtigsten Produkte und Services. Dabei werden in halbjährigem Rhythmus z.T. gemeinsam mit relevanten Kunden die wesentlichen Leistungsparameter mit auf dem Markt verfügbaren Alternativen verglichen. Die Einschätzungen werden nach den für die Kunden entscheidenden Kriterien gewichtet und ermöglichen so eine Positionsbestimmung

des eigenen Unternehmens aus der Sicht seiner Kunden. Die Strategischen Potenzialanalysen münden in Anregungen für die Entwicklungsarbeit zur Stärkung der Kernkompetenzen.

Wissen ist untrennbar mit Wissensträgern verbunden. Daraus resultiert ein weiteres wesentliches Risiko: Das Ausscheiden zentraler Wissensträger durch Abwerbung oder persönliche Ereignisse kann die Know-how-Basis eines Unternehmen schwer treffen. Hier ist das Controlling gefordert, seine Aufmerksamkeit auf solche Wissensträger, auf deren Bindung an das Unternehmen sowie auf die Teilung des bei ihnen akkumulierten Wissens mit anderen Mitarbeitern zu richten.

Wissensträger  
einbeziehen

### **Beispiel: Know-how systematisch schützen**

Der Controllerservice eines innovativen Apparate- und Anlagenbauers nutzt dazu in Kooperation mit dem Personalbereich die systematische Arbeit mit Fachkarrieren und Mentorenschaften. Die Fachkarrieren ermöglichen eine herausgehobene Wertschätzung wichtiger Wissens- und Leistungsträger, während der Einsatz von Mentoren die Weitergabe immanenten Wissens in der praktischen Tätigkeit fördert und die Dokumentation wissensbezogener Inhalte sinnvoll ergänzt. Gerade die Kombination beider Methoden wird als wirksames Risikomanagement in diesem Bereich angesehen.

Eine weitere Problematik ergibt sich durch Wissensdiebstahl, insbesondere durch Spionage. Da nach einem Know-how-Diebstahl anders als im klassischen Fall in den üblichen Dokumentationen unmittelbar nichts bemerkbar wird, kommt zu dem Problem der Prävention auch jenes der Feststellbarkeit des Schadens hinzu.

### **3.5.9 Risiken im Humanvermögen**

Bezüglich der Bewertung des Humanvermögens und seiner Risiken gibt es ähnliche Fragestellungen wie beim Intellektuellen Vermögen. Wie sollen die Werte für

- spezifische Kompetenzen, Kapazitäten, Erfahrungen und Motivationen,
- das Verständnis von Governance-Strukturen, Risikomanagement und ethischen Normen,
- die Fähigkeit zur Erfassung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie
- die Loyalität und Bereitschaft, die Unternehmensprozesse zu verbessern samt ihrer Fähigkeiten zu führen und sich einzubringen,



angesetzt und auf das Geschäftsmodell bezogen werden? Wie sind die jeweiligen Zu- und Abgänge in einer Periode einzuschätzen und zu analysieren?

Reale Potenziale  
für das  
Geschäftsmodell

Aber auch hier geht es nicht primär um Bewertungen; sie bilden ein wichtiges Fundament und damit eine Herausforderung für Controller. Das entscheidende Risiko bezüglich des Humanvermögens besteht jedoch in der Einschätzung und tatsächlichen Nutzung der realen Potenziale aller für das Geschäftsmodell des Unternehmens verfügbaren Menschen.

Dazu gehört z.B. die adäquate Besetzung der Arbeitsplätze mit Fachkräften. Mangelerscheinungen für nachgefragte und Überschüsse für nicht mehr nachgefragte Qualifikationen sind als Symptom hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken im Humanvermögen zu beurteilen, um daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Es hat daher ein Ringen um kompetente Mitarbeiter eingesetzt, begleitet durch mannigfaltige Aktionen als „bester Arbeitgeber“ anerkannt zu werden. In diesem Ringen kommt Controllern die Aufgabe zu, ein dem Geschäftsmodell ihres Unternehmens adäquaten Umgang mit den Menschen einzufordern und zu fördern.

Kernaufgabe  
Führung vor Ort

Dazu gehören ebenso die Chancen und Risiken der Führungsarbeit „vor Ort“. Führungskräfte haben großen Einfluss auf die konkrete Verteilung der Aufgaben und Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter. Sie können deren Stärken stärken, Orientierung durch das eigene Verhalten und durch klare Entscheidungen vermitteln, Verantwortung übertragen und den Menschen Entwicklungsperspektiven eröffnen. Sie können aber auch die Schwächen der Menschen betonen, ihr Selbstbewusstsein herabsetzen und ihrer Entwicklung Hindernisse in den Weg stellen. Wer Eigenständigkeit und Engagement als Wettbewerbsvorteil nutzen will, darf aber eine Kultur von „Befehl und Gehorsam“ nicht dulden. Dabei geht es nicht um „Gutmenschentum“ sondern um die Eingrenzung des Risikos wirtschaftlicher Verluste sowohl aus dem Zulassen negativer Entwicklungen als auch dem Auslassen verfügbarer Chancen.

### Beispiel: Verantwortung den Mitarbeitern übertragen

In einer umfangreichen Kulturstudie hat ein internationales Maschinenbauunternehmen diese Zusammenhänge nachgewiesen und konkrete Schritte zu einer Verbesserung der Situation eingeleitet. Dabei strebt es eine Balance dreier Prinzipien an:

- Offenheit und Eigenständigkeit bei der Entwicklung von Ideen (Mitarbeiter bilden z.B. spontane Entwicklungsgruppen für technologische Verbesserungen in ihren unmittelbaren Arbeitsbereichen).
- Achtung und gegenseitige Wertschätzung in den menschlichen Beziehungen (z.B. werden an den Verarbeitungsstrecken sichtbar die Namen derer angebracht, die Verbesserungen eingebracht und umgesetzt haben).

- Disziplin und Verlässlichkeit in der Durchführung der Prozesse als Basis des gegenseitigen Vertrauens (u. a. sorgen gemeinsame Qualitätszirkel dafür, dass technisch bedingte Übergänge zwischen verschiedenen Bereichen reibungslos funktionieren bzw. auftretende Probleme unverzüglich und „lautlos“ gelöst werden).

### 3.5.10 Risiken im Sozialen und Beziehungsvermögen

Wenn Unternehmenskommunikation nicht systematisch betrieben wird, kann ein Unternehmen schnell zum Spielball von Gerüchten und Fehlinformationen werden, die sowohl die langfristige Reputation als auch kurzfristige Geschäftsmöglichkeiten beeinträchtigen. Das schließt auch die Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter und die Vorbereitung der Reaktion auf Krisensituationen ein.

Unternehmenskommunikation als Beziehungsmanagement gestalten

Auf der anderen Seite sind auch positive Risiken zu betrachten: Beispielsweise können dem Unternehmen wohlgesonnene Meinungsbildner in einflussreiche Positionen in Partnerunternehmen, Verwaltung und Politik aufsteigen. Das Risiko besteht hier darin, derartige Chancen nicht zu nutzen.

Ein mögliches negatives Risiko wiederum besteht in mangelhaften Informationen über Geschäftsmöglichkeiten aufgrund unzureichender Einbindung in die global vernetzten Gemeinschaften (Social Media) oder andere Informationskanäle sowie des „Verschlafens“ der Entwicklungen im Big Data Management.

#### Beispiel: Modeunternehmen hält Designprozess „in der Schwebel“

Ein Modeunternehmen versucht diesen Risiken entgegenzuwirken, indem es seine Designprozesse „in der Schwebel hält“, um kurzfristig auf das reale Kundenverhalten aber auch auf Schwankungen im Lifestyle und Tendenzen der Wettbewerber im Markt reagieren zu können. Dazu werden alle verfügbaren Informationen aus eigenen Quellen, traditionellen Medien und dem Internet mithilfe von Big Data-Technologien beobachtet und ausgewertet und zeitnah in Anpassungen der Kollektion umgesetzt.

### 3.5.11 Risiken im Natürlichen Vermögen

Die Verknappung natürlicher Ressourcen stellt aus Sicht vieler Experten eines der größten Risiken unseres bestehenden Wirtschaftssystems dar. Gleichzeitig sind die Rohstoffmärkte einer Schwankungsbreite ausgesetzt, die für den Einkauf auch positive Wirkungen haben kann, wie es der Rohölpreis seit Mitte 2014 deutlich vor Augen geführt hat.

Verborgene Chancen als größtes Risiko

Innovatives Wachstum muss diese Risiken beachten; anderenfalls steigert Wachstum die Wahrscheinlichkeit von Fehlinvestitionen. Insofern ist der Gedanke, Ökologie und Soziales in die Geschäftsmodelle einzubinden ein an Bedeutung zunehmendes Aufgabenfeld für Controller. Das schließt z.B. die stärkere Nutzung von Recyclingmodellen für wertvolle Rohstoffe ebenso ein wie ein effizientes Energiemanagement.

Schließlich gilt es auch hier, alle direkten und indirekten Prozesse des Unternehmens auf verborgene Chancen zu untersuchen. Hier liegen – wie die bisher bekanntgewordenen Beispiele zeigen – enorme Quellen für das Erschließen von Wettbewerbsvorteilen. Sie sollten nicht den Wettbewerbern überlassen werden.<sup>137</sup>

### 3.5.12 Fazit

Aus der Übersicht bezüglich der verschiedenen Vermögensarten sind die Risiken auszuwählen, die für das Geschäftsmodell des Unternehmens maßgeblich sind. Diese sind in eine systematische Beobachtung und statistische Auswertung unter Nutzung aller relevanten Daten einzubeziehen. Die daraus gezogenen Schlussfolgerungen und eingeleiteten Maßnahmen und die Veränderungen in der Zielsetzung, Planung und Steuerung werden das Risikomanagement enger mit dem Controlling verzahnen und zu einer sinnvollen Ergänzung zum Management der Wirkungen aller Vermögensarten führen.

## 3.6 Management der Wertschöpfung über die Zeit

Vom Potenzial  
zur Liquidität

Wertschöpfung ist ein inhaltlich und zeitlich in verschiedene Phasen gegliederter Prozess. Er umfasst die strategiegerechte Entwicklung von Potenzialen in allen genutzten Vermögensarten ebenso wie die Nutzung dieser Potenziale in den Geschäftsprozessen des Unternehmens als auch die Umwandlung der dabei erreichten Erfolge in reale Zahlungsströme (Liquidität). Dabei besteht zwar ein Zusammenhang zwischen der Komplexität des Geschäftsmodells und der Dauer des Prozesses vom Potenzial zum Zahlungsstrom, doch auch einfache Geschäftsmodelle benötigen zunächst stets einen Vorlauf für den Aufbau von Potenzialen in den Vermögensarten.

### Beispiel: Aufbau einer Kaffeebar

Für den Betrieb einer Kaffeebar müssen z.B. zunächst Standortfragen geklärt, Personal rekrutiert und ggf. ausgebildet, Genehmigungen eingeholt, Maschi-

---

<sup>137</sup> Das im Rahmen der ICV-Schriftenreihe publizierte Heft „Green Controlling“ beschreibt eine Vielzahl von Beispielen, wie Unternehmen in der Praxis mit derartigen Risiken umgehen.

nen und Ausstattung erworben und aufgebaut, Marketingmaßnahmen durchgeführt und die Produktzutaten beschafft werden.

Dabei obliegen dem Management die Entscheidungen über die Steuerung und ggf. zeitliche Reduktionen der Prozesse, indem etwa im vorstehenden Beispiel frühzeitig kompetentes Personal eingestellt und so die Einarbeitungszeit verringert oder ein bestehendes Café übernommen wird. Letztlich sind die Potenziale in den verschiedenen Vermögensarten sowie der Prozess deren Umwandlung in reale Zahlungsströme wettbewerbsfähig zu gestalten.<sup>138</sup>

### 3.6.1 Abbildung der Wertschöpfung/Wertschaffung

Die gegenwärtigen Rechnungslegungsvorschriften spiegeln diese zeitbezogene Wechselwirkung und deren Steuerungsnotwendigkeit unzureichend wider. Sie stellen historisch gewachsene und gesetzlich fixierte Kompromisse in Form einer eindimensionalen Stichtagsbetrachtung zwischen divergierenden Abbildungszwecken – Ausschüttungs- und Steuerbemessung, Dokumentation sowie Information – und hinsichtlich der Fokussierung verschiedener Adressatengruppen dar.

Eindimensionale  
Stichtags-  
betrachtungen

Dabei erfolgen Abbildungen stets in dem Spannungsfeld von angestrebter Verlässlichkeit bzw. glaubwürdiger Darstellung auf der einen Seite und der Relevanz für Entscheidungen auf der anderen Seite. Aus diesem Grund konzentrieren sich Jahresabschlüsse auf die Darstellung von primär erworbenem Sach- und Finanzvermögen (nach der Unterteilung des <IIRC> Produziertes Vermögen und Finanzielles Vermögen) und bestehenden Schulden.

Andere Vermögensarten, wie etwa die immateriellen Werte des Intellektuellen Vermögens, werden durch die Fokussierung auf erworbene und nur sehr eingeschränkt auch selbst geschaffene Werte nur verkürzt erfasst. Die verbleibenden Vermögensarten (Humankapital, Soziales- und Beziehungskapital sowie Naturkapital) werden so gut wie gar nicht direkt abgebildet. Letztere sind lediglich in ihren Wirkungen – oft sogar nur zeitversetzt – in den Jahresabschlüssen als Aufwendungen und Erträge enthalten, ohne die Veränderung der dahinterliegenden Potenziale aufzuzeigen.

Wesentliches  
wird nicht erfasst

<sup>138</sup> Zur Klarstellung sei an dieser Stelle noch einmal erwähnt:

Im englischsprachigen Original des <IR> Framework wird die Wertschöpfung (Value Added) über die Zeit differenziert in Wertschaffung (Value Creation), Wertbewahrung (Preservation) und Wertverminderung (Diminution). Dabei soll eine kurz-, mittel- und langfristige Beurteilung vorgenommen und zwischen 6 Vermögensarten (vgl. Abb. 3, Abschnitt 1.1.6) differenziert werden. Wir definieren „Wertschöpfung“ explizit im Sinne von „nachhaltiger Wertschöpfung“ und implizit im Sinne von „nachhaltiger positiver Wertschöpfung“ und wollen darunter eine langfristige Erhöhung des Gesamtwertes aller Vermögensarten verstehen.

Vielmehr zeichnet der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, soweit dies die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung zulassen. Die Liquidität und deren Veränderung in der Periode wird in der Kapitalflussrechnung dargestellt, die – falls sie nicht vorliegt – zumindest im Einzelabschluss auch von externer Seite aus dem Jahresabschluss abgeleitet werden kann. Allerdings fehlt durch die in der Praxis ganz überwiegend angewandte indirekte Darstellung der Zahlungsströme aus dem operativen Geschäft i.d.R. die Verbindung zwischen der Erfolgs- und der Liquiditätsdarstellung und somit wird der Zusammenhang von Potenzialen und Wertrealisierung nicht direkt offenbar.

### 3.6.2 Mehrspaltenabschluss

Diese Darstellungsmängel durch die eingeschränkte Berichterstattung über die Vermögensarten einerseits und die fehlende direkte Abbildung des Wertentstehungsprozesses andererseits können durch einen zeitlich differenzierten Mehrspaltenabschluss<sup>139</sup> gemindert werden, um die Wertschöpfung über die Zeit zielgerichteter planen und steuern zu können. Dies bedingt eine Abkehr von der eindimensionalen Darstellung der Bilanz und GuV (bzw. Gesamtergebnisrechnung) hin zu einer Mehrspaltendarstellung des Abschlusses (s. Abb. 35).

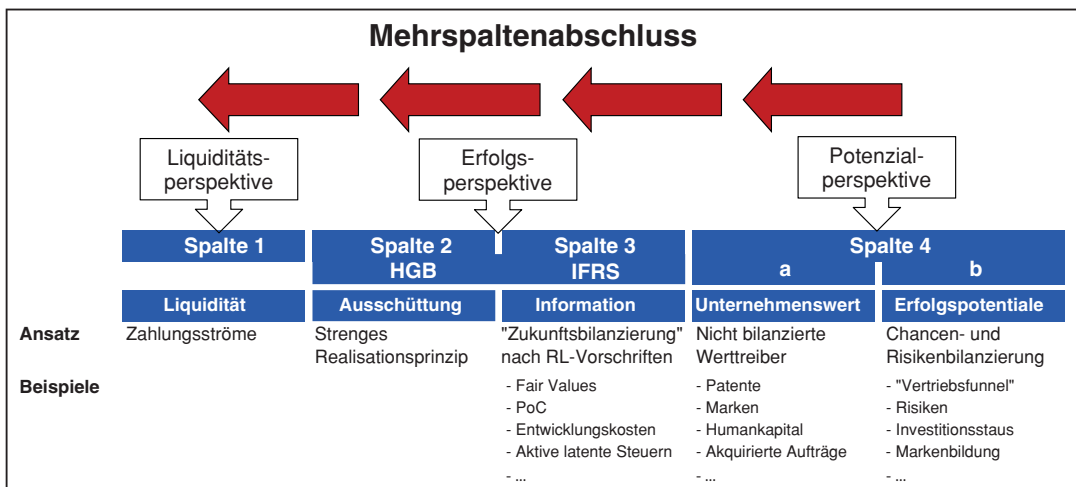


Abb. 35: Mehrspaltenabschluss – Erfolg der Wertschöpfung über die Zeit darstellen

<sup>139</sup> Vgl. ICV (Hrsg.), 2011, <http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?id=2912&type=file>.

Das Basiskonzept des Mehrspaltenabschlusses stellt die gesetzlich geforderte Handelsbilanz in den Kontext der operativen und strategischen Unternehmensziele, um die Wertschöpfung über die Zeit darzustellen. In operativer Hinsicht streben Unternehmen nach Liquiditätserhaltung und Periodenerfolg. In strategischer Hinsicht verdrängt das Ziel der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen die Orientierung am Periodenerfolg. Hieraus resultieren zunächst 3 voneinander zu trennende Rechnungszwecke: (1) operative Liquidität (darzustellen in Spalte 1), (2) operativer bilanzieller Periodenerfolg (darzustellen in den Spalten 2 und 3) und (3) strategisches Erfolgspotenzial (Spalte 4).

Wertschöpfung  
über die Zeit  
steuern

Die Handelsbilanz verfolgt nach dem Willen des Gesetzgebers nicht nur das Ziel der Ermittlung des unbedenklich ausschüttungsfähigen Periodenerfolgs. Seit Inkrafttreten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) soll der handelsrechtliche Jahresabschluss auch das Informationsziel stärker gewichten. Dabei will der Gesetzgeber bestehende Zielkonflikte zwischen Ausschüttungs- und Informationsziel durch das Institut der Ausschüttungssperre lösen.

Indem aber ein Sonderausweis des ausschüttungsfähigen Periodenerfolgs(potenzials) nicht obligatorisch ist, kann der Jahresabschlussadressat nicht zwischen diesen Jahresabschlusszwecken differenzieren. Um diese Transparenz herzustellen, soll der bilanzielle Periodenerfolg in 2 Schritten in separaten Spalten – einer Ausschüttungs- und einer Informationsspalte – ermittelt werden. Bei den Spalten 1 bis 3 geht es somit primär um eine andere, besser strukturierte Darstellung von ganz überwiegend bereits jetzt verpflichtend anzugebenden Informationen. Dies unterscheidet sie von der Spalte 4, die unternehmensindividuell ohne gesetzliche Vorgaben zu entwickeln ist und dem Ziel dient, die Potenziale angebunden an die Denkstruktur von Bilanz und GuV aufzuzeigen. Die Spalte 4 stellt daher eher eine Dokumentation als einem Abschluss im Sinne der doppelten Buchführung dar. Seine Darstellungsstruktur ist jedoch der Abschlussstruktur in den Spalten 1 bis 3 angepasst, sodass die Wertschöpfung über die Zeit in vergleichbarer Weise nachvollzogen werden kann.

Ausschüt-  
tungsbasis und  
Informations-  
bedarf

### 3.6.3 Liquidität

In der 1. Spalte ist jeweils der originäre Finanzfluss im Sinne der Änderung der liquiden Mittel darzustellen. Ergebnis ist in der Bilanz eine Darstellung der Auszahlungen bei den Aktiva und auf der Passivseite der Einzahlungen beim Eigenkapital. In der GuV ist so dem Jahresergebnis der operative Cashflow gegenübergestellt und durch Ergänzung um Investitions- und Finanzierungszahlungen ist die informative Kapitalflussrechnung in die Erfolgsrechnung integriert. Die Darstellung der

Auszahlungen  
und Einzahlungen  
bilanzieren

Bilanz mit den kumulierten Auszahlungen des Anlagevermögens und den erhaltenen Einzahlungen im Eigenkapital betont hier aus Sicht des Controllings den Anspruch, dass sich die Rentabilitätsersparungen und die Investitionsrechnung zunächst auf die Darstellung der ursprünglichen Zahlungen zu beziehen haben. Die Spalte 1 kann von jedem Unternehmen auf der Basis seiner bestehenden Buchhaltung ohne größere Probleme erstellt werden.

### 3.6.4 Ausschüttung

Transparenz der Ausschüttungsbasis

In der 2. Spalte stehen dann die Werte der Erfolgsdarstellung. Bei der Darstellung der Ausschüttungsbemessung sind die notwendigen Abgrenzungsrechnungen für eine periodengerechte Erfolgsermittlung zu berücksichtigen. Diese Darstellung fußt auf dem HGB unter strenger Beachtung des Vorsichtsprinzips. Konkret wäre aus prinzipienorientierter Betrachtung als Idealbild eine Ausschüttung aus dem niedrigerem Betrag von kumuliert erwirtschafteter Liquidität (Spalte 1) und kumuliert erwirtschaftetem Periodenerfolg (Spalte 2) plausibel, da nur so ein Substanzverzehr durch Ausschüttung ausgeschlossen wäre. Die kumulierte erwirtschaftete Liquidität wäre in diesem Fall der kumulierte operative Cashflow, der mit den kumulierten unter Beachtung der strengen Normen der Spalte 2 zustande gekommenen Jahresergebnissen zu vergleichen wäre. Auf Basis der jährlichen Betrachtung wäre ein Vergleich von operativem Cashflow und Jahresergebnis vorzunehmen. Auf Basis der aktuellen handelsrechtlichen Gesetzeslage wären allerdings einzig die kumulierten Jahresergebnisse der Spalte Ausschüttung relevant, wobei die Spalte 2 dann den Jahresabschluss ohne die ausschüttungsgespernten Posten zeigen würde. Die Spalte 2 wird von allen Unternehmen erstellt, die einen nationalen Jahresabschluss vorzulegen haben und entspricht damit gängiger Praxis.

### 3.6.5 Information (Jahresabschluss)

Erfolg ist mehr als Ausschüttung

Zur Erfüllung der Informationsansprüche enthält diese Spalte **zusätzliche oder abweichend bewertete** Vermögenswerte und Schulden sowie die korrespondierenden Aufwendungen und Erträge, die keine Ausschüttungsrelevanz entfalten sollen. Nach aktueller Gesetzeslage würde in dieser Spalte die Darstellung der Bilanz und der GuV unter Beachtung des HGB oder bei Anwendung der IFRS unter Beachtung der jeweils anwendungspflichtigen Normen aus der EU-Verordnung erfolgen. Hier wäre auch der Bereich, in der der Gesetzgeber zukünftig ggf. weitere Angaben bezüglich der Informationsbereitstellung fordern bzw. freiwillig zulassen könnte, die aber das Ausschüttungspotential nicht verändern sollen.

Bislang behilft sich der Gesetzgeber hier teilweise mit einer Ausschüttungssperre für bestimmte Sachverhalte sowie mit Zusatzinformationen im Anhang, die letztlich dem Zweck der Trennung der Abschlusszwecke zwar gerecht wird, aber doch wenig transparent ist. Um die Einflüsse der Bilanzierenden hinsichtlich des Ermessens besser einschätzen zu können, könnte hier eine Unterteilung der verpflichtenden Informationsdarstellung in ein „wohl begründetes (geringes) Ermessen“ und in „weitere gesetzlich erlaubte Informationsbilanzierung“ vorgenommen werden. Die Spalte 3 entspricht der externen Rechnungslegung nach HGB oder IFRS und wird daher bereits von allen Unternehmen praktiziert.

### 3.6.6 Potenziale

Da wie gezeigt der extern darzustellende Jahresabschluss nicht alle internen Informationsbedürfnisse zu decken vermag, ist intern eine weitere Ergänzung in Richtung der **Abbildung von Potenzialen**, auch verstanden als Chancen und Risiken, im Rahmen z. B. einer wertorientierten Betrachtung, eines Intellectual Capital Berichts oder eines Integrated Reportings zu ergänzen.

Erfolg braucht  
Potenziale

Die 4. Spalte weist daher inhaltlich eine große Bandbreite auf. Sie reichen von einer Quantifizierung des Erfolgspotentials bis hin zu einer systematisierten Sammlung von Informationen, die außerhalb von Bilanz und GuV (z. B. im Lagebericht) gemacht werden müssen oder können und sich somit nicht an der Gliederung von Bilanz- und Erfolgsrechnung orientieren müssen.

Ebenso vielfältig sind die bestehenden Alternativen zur „Quantifizierung“ des Erfolgspotenzials. Sie reichen von outputorientierten (Gesamtbewertungs-) Ansätzen, wie der Angabe eines Unternehmenswerts nach einem Discounted-Cashflow-Verfahren – ggf. differenziert nach Strategischen Geschäftseinheiten –, bis hin zu inputorientierten (Einzelbewertungs-) Ansätzen, die die immateriellen – den langfristigen Geschäftswert bildenden – Inputfaktoren (Ressourcen) bewerten.<sup>140</sup> Hierbei kommen entweder diskontierte Rückflüsse oder kumulierte Ausgabenzahlungen zur Schaffung und Erhaltung der langfristigen Vermögensarten in Betracht.

Die Spalte 4 bietet also grundsätzlich Raum für **unternehmensindividuelle Quantifizierungen** unter Berücksichtigung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren und erweitert insoweit das bilanzielle Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage um einen Einblick über bestehende Potenziale in den Vermögensarten. Sie knüpft ebenfalls an die in den meisten Unternehmen bestehende Praxis an. Sie fasst die mit jeder größeren materiellen und immateriellen Investition verbundenen Wirt-

Unternehmens-  
individuelle  
Darstellung

---

<sup>140</sup> Vgl. Lachnit/Müller, 2. Aufl, 2012, S. 253–290.



schaftlichkeitsbetrachtungen sowie bestehende Bewertungen immaterieller Güter zusammen und schafft eine nachvollziehbare Dokumentation der dabei erstellten Prämissen und Annahmen.

Mehr  
Dokumentation  
als Abschluss

Insofern geht es nicht darum, völlig neue Aufgaben mit umfangreichen zusätzlichen Aufwendungen auszulösen, sondern an sinnvolle, bestehende Instrumente und Systeme anzuknüpfen und sie effektiver miteinander zu verbinden. Die 4. Spalte ist daher – wie schon erwähnt – nur bedingt als „Abschluss“ anzusehen, ermöglicht aber eine transparentere zusammengefasste Information über die Aktivitäten eines Unternehmens zur Entwicklung seiner Erfolgspotenziale einschließlich der damit verbundenen Erwartungen und Aufwendungen.

### 3.6.7 Anbindung der Potenziale an Unternehmensabbildungen

Um die Sicht auf Potenziale mit den vorhandenen Abbildungen zu verbinden, muss eine Zuordnung der Potenziale zu Positionen (Zeilen) im Mehrspaltenabschluss erfolgen.

Als Zwischenschritt sind zunächst positionsbezogen die Spalten 1 bis 3 um eine Abbildung zu internen Werten zu ergänzen, was klassischerweise in der Kosten- und Leistungsrechnung unter Berücksichtigung von Anders- und Zusatzkosten bzw. -erlösen vielfach erfolgt. In Erweiterung ist es jedoch sinnvoll, nicht nur auf die Strom- sondern auch auf die Bestandsgrößen abzustellen. Diese positionsbezogene Darstellung kann dann zusammengeführt werden unter klarer Benennung von Zuordnungen z.B. in die Darstellung der Potenziale in Vermögensarten (s. Abb. 36).

Zukunfts-  
orientierte  
Bewertung

Die **Potenziale** umfassen Bestandsgrößen an Personen, Betriebsmittel und Kombinationen von Personen und Betriebsmitteln mit Leistungsvermögen, die den Unternehmen i.d.R. relativ dauerhaft zur Verfügung stehen.<sup>141</sup> Während in der Rechnungslegung diese Potenziale mit starker Betonung des Vergangenheitsbezugs bewertet werden (Anschaffungskostenobergrenze für Sachanlagen), sind die in Spalte 4 dargestellten Potenziale zukunftsorientiert zu bewerten. Daher sollte mit den Instrumenten der Ermittlung des Unternehmenswerts gearbeitet werden, die primär zukunftsorientiert ausgerichtet sind und auch zunächst nicht-monetär vorliegende Effekte mit erfassen müssen. Es wird somit vielfach weit über das in der Rechnungslegung übliche Bewertungsverfahren hinauszugehen sein. Daher ist die Darstellung durch die Aufnahme der Annahmen und Prämissen sowie ggf. auch das zusätzliche Reporting der relevanten nichtfinanziellen Indikatoren zu erweitern.

---

<sup>141</sup> Vgl. Hahn/Hungenberg/PuK, 2001, 6. Aufl., S. 23–24.

	Liquidität	Erfolg		Potenziale		
		Aus-schüt-tung	Infor-mation-tung	Positions-bezogen	Zuordnungen (exemplarisch)	Vermögensarten
<b>Stromrechnung</b>						
Umsatz	-einzahlungen	-erlöse	-leistung			Veränderung Finanzielles Vermögen
...						
Material	-auszahlungen	-aufwand	-kosten			Veränderung Produziertes Vermögen
...						
Abschreibung	. / .	-saufwand	-kosten			Veränderung Intellektuelles Vermögen
...						
Ergebnis (A)	operativer Cashflow	Jahresergebnis	interner Erfolg			Veränderung Humanvermögen
Investitionen	Auszahlungen	. / .	. / .			Veränderung Natürliches Vermögen
	Einzahlungen	. / .	. / .			
Ergebnis (B)	investiver Cashflow	. / .	. / .			Veränderung Soziales & Beziehungsvermögen
Finanzierung	Auszahlungen	. / .	. / .			
	Einzahlungen	. / .	. / .			Veränderung Soziales & Beziehungsvermögen
Ergebnis (C)	finanzieller Cashflow	. / .	. / .			
Summe (A+B+C)	Änderung liquide Mittel	Erfolgswirksame Veränderung EK	Erfolgswirksame Veränderung UW			
<b>Bestandsrechnung</b>						
Immaterielles AV	kummulierte Auszahlungen	Buchwert	interner Wert			Finanzielles Vermögen
Sachanlagen	kummulierte Auszahlungen	Buchwert	interner Wert			
Finanzanlagen	kummulierte Auszahlungen	Buchwert	interner Wert			Produziertes Vermögen
Vorräte	kummulierte Auszahlungen	Buchwert	interner Wert			
Forderungen	. / .	Buchwert	interner Wert			Intellektuelles Vermögen
Liquide Mittel	kummulierte Auszahlungen	Buchwert	interner Wert			
Rechnungsabgrenzungsposten	kummulierte Auszahlungen	Buchwert	interner Wert			Humanvermögen
Eigenkapital	kummulierte Einzahlungen	Buchwert	interner Wert = Shareholder Va.			
Rückstellungen	. / .	Buchwert	interner Wert			Soziales & Beziehungsvermögen
Verbindlichkeiten	kummulierte Einzahlungen	Buchwert	interner Wert			
Rechnungsabgrenzungsposten	kummulierte Einzahlungen	Buchwert	interner Wert			Natürliches Vermögen

Abb. 36: Mehrspaltenabschluss und Anbindung an Vermögensarten

### 3.6.8 Bewertung von Potenzialen über die Identifikation von Erfolgsfaktoren

Um diese zukunftsorientierten Bewertungen vornehmen zu können, müssen sich Management und Controlling Klarheit über die Einflussgrößen

des Erfolgs des Unternehmens verschaffen. Die **Erfolgs- und Unterstützungsfaktoren** sind diejenigen Stellschrauben, die den Erfolg und damit die Kalküle Erträge/Leistungen und Aufwendungen/Kosten, Vermögen und Kapital sowie Ein- und Auszahlungen ursächlich beeinflussen, wobei die Unternehmensführung teilweise keinen oder nur einen begrenzten Einfluss auf diese Größen hat, da sie z.T. extern determiniert sind.

Sie können daher auch als Hauptwerttreiber (**Key Value Drivers**) bezeichnet werden.<sup>142</sup> Da in einigen Fällen ein deutlicher zeitlicher Nachlauf der Kalküle auf die Veränderung eines Erfolgsfaktors gegeben ist, können auch die Chancen und Risiken umfassenden Analysen mit in die Betrachtung einbezogen werden, was zu einer Integration strategischer und operativer Betrachtungen führt.

Potenziale für die  
Positionierung im  
Wettbewerb

Aufgabe des Controllings ist es, die Unternehmensführung bei Aufbau und Erhalt von Erfolgspotenzialen zu unterstützen. Ausgehend von der Überlegung, dass der Wettbewerb zwischen den Unternehmen zu einer ständigen Erhöhung der Ausprägung der Erfolgsparameter führt, kann ein Unternehmen sein Erfolgspotenzial demnach nur halten, wenn es ständig die Ausprägung der Parameter steigert, um den relativen Abstand zur Konkurrenz zu behalten.<sup>143</sup> Es geht daher einerseits um die Einschätzung des Vorsprungs gegenüber der Konkurrenz und andererseits um dessen monetäre Bewertung, wobei zu beachten ist, dass ggf. bereits Teile dieser Werte im Rechnungswesen erfasst sein können.

Modell aus  
7 Schritten

Um sich ein modellhaftes Bild von dem Innen- und Umsystem des Unternehmens zu machen, kann ausgehend von konkret beobachtbaren Resultaten, wie etwa dem Gewinn oder dem Unternehmenswert, eine schrittweise **Rückauflösung der aggregierten Größe in die Einzelvariablen** erfolgen.<sup>144</sup>

- So können etwa im 1. Schritt die Zusammenhänge im System GuV oder Bilanz untersucht werden.
- Im 2. Auflösungsschritt werden die Zusammenhänge im monetären Abbildungssystem deutlich, was bereits den Prototyp eines integrierten Erfolgs- und Finanzlenkungsmodells darstellt.
- Spätestens ab dem 3. Schritt kann eine Mehrdimensionalität erwartet werden, da diese aggregierten Daten in verschiedene Beobachtungsrichtungen aufgelöst werden können. So kann die weitere Untersuchung über die Ebenen der Kosten- und Erlösarten, der Kosten- und Erlösstellen oder der Kosten- und Erlösträger fortgesetzt werden.

---

<sup>142</sup> Vgl. Serven, 2001, S. 36–37.

<sup>143</sup> Vgl. D'Aveni, 1995, S. 364. Gleichwohl sind Bereiche vorstellbar, in denen dieser Sachverhalt so nicht gilt. So können etwa bestimmte Wissensvorsprünge durchaus sehr dauerhaft von Unternehmen gehalten werden, vgl. Schneider, 2001, S. 589–602.

<sup>144</sup> Vgl. Müller, 2003, S. 338.

- Der 4. Auflösungsschritt dürfte bereits Kosten- und Erlöseinflussgrößen auf nichtmonetärer, aber noch quantitativer Basis aufzeigen, wie Mengen und Zeiten. Bis zu diesem Punkt der Betrachtung sind die Daten noch aus dem quantitativen System des Rechnungswesens ableitbar, was für die folgenden, rasch an Komplexität zunehmenden und unternehmensexterne Daten einbeziehenden Auflösungsschritte nur noch bedingt der Fall sein dürfte.
- Zur Komplexitätsreduktion sind auf der 5. Ebene die Zwischeneinflussfaktoren sinnvoll zusammenzufassen. So kann etwa erwartet werden, dass die vielen für Preis- und Mengenerklärungen untersuchten Märkte zumindest teilweise identische Einflussfaktoren, wie etwa Konsumentenverhalten und Ressourcenverfügbarkeiten, aufweisen. Zudem kann die Mehrdimensionalität eventuell in Teilbereichen durch die Zusammenfassung wieder rückgängig gemacht werden.
- Der 6. Schritt, bei dem diese Zwischengrößen weiter in Einflussfaktoren aufgelöst werden, könnte bereits zu globalen makroökonomischen Kalkülen führen, die gemäß einer makroökonomischen Modellbildung sinnvoll verknüpft werden müssen.
- Im letzten Schritt sind die Faktoren der natürlichen Umwelt als Einflussgrößen zu reflektieren.

Neben der **analytischen Betrachtung der Einflussgrößen**, die auf eigenen oder Gruppen-Einschätzungen, auf Befragungsergebnissen von anderen Experten<sup>145</sup> oder auf dem direkten oder indirekten Abgleich mit anderen Unternehmen, z.B. über Potenzialanalysen,<sup>146</sup> beruhen kann, lassen sich auch **statistisch-empirische Verfahren** einsetzen. So ist bei genügend großem Datenbestand der Einsatz von **Korrelations- oder Regressionsanalysen**<sup>147</sup> denkbar, bei denen ein Zusammenhang zwischen einer als unabhängig klassifizierten Einflussgröße (Erfolgsfaktor) und der beobachteten Größe als abhängige Variable (z.B. Jahresergebnis) untersucht wird.<sup>148</sup>

Korrelationen und Kausalitäten

Neben der mathematisch errechneten Korrelation muss auch eine wirtschaftlich logische Kausalität zwischen den betrachteten Größen existieren. Korrelations- und Regressionsanalysen sind außerdem mit eindeutigen Aussagen über die Güte der Ergebnisse zu versehen, wobei insbesondere die Vorzeichen des Regressionskoeffizienten (Wirkungsrichtung der unabhängigen Variablen), die Größe des Regressionskoeffizienten (Stärke des Wirkungszusammenhanges), das Standard-

---

<sup>145</sup> Vgl. z.B. Reichmann, 2011, S. 523.

<sup>146</sup> Vgl. Mann, 1989, S. 56–70.

<sup>147</sup> Vgl. Albers/Skiera, 1999, S. 203–236.

<sup>148</sup> Vgl. Reichmann, 2011, S. 120–121.

fehlermaß sowie das über den t-Test zu ermittelnde Vertrauensintervall des Regressionskoeffizienten zu benennen sind.<sup>149</sup>

Festzuhalten ist, dass die Kenntnis der Indikatoren alleine aber nicht ausreichend ist, vielmehr sind sie trotz aller Schwierigkeiten in monetäre Werte zu überführen, um bei der Steuerung bzw. beim Reporting adäquat berücksichtigt werden zu können. Geschieht dies nicht, entsteht neben der monetären Abbildung, die diese Potenziale nur teilweise berücksichtigt, eine problematische zweite, deutlich ungenauere Abbildung auf der Basis vermuteter qualitativer Einflüsse, Synergien und strategischer Vorteile und Schwächen.

### 3.6.9 Zuordnungen

Vorbereitungen für eine „vollständige Bilanz“

Die Vermögensarten nach <IR> sind zu überführen in die positionsgemäße Abbildung des Jahresabschlusses. Dies wirft erhebliche Probleme auf, da Doppelzählungen vermieden werden müssen. Dennoch ist dies für die konsistente Abbildung der zukunftsorientiert bewerteten Vermögensarten aber unumgänglich.

Der Gewinn, den ein Produkt nach der zu Marktwerten bewerteten Deckung aller Kosten erzielt, ist aufzuteilen auf die noch nicht berücksichtigten Potenzialgrößen, z.B. Qualität, Know-how der Mitarbeiter, Markenname, ...

Zudem kommt erschwerend hinzu, dass es häufig keine linearen Zusammenhänge bzw. sogar teilweise nicht einmal gleich gerichtete Zusammenhänge gibt.

So steigt mit der Anzahl der produzierten Stücke nicht nur die Erfahrung der Mitarbeiter sondern auch die Chance auf Wiederkauf und die Bekanntheit des Markennamens. Üblicherweise dürfte aber die Produktion zu einer Verminderung des Potenzials führen, da etwa eine Maschine abgenutzt wird, die für die Aufrechterhaltung des Potenzials früher oder später wieder zu ersetzen ist.

Daher sollten die Vermögensarten danach getrennt werden, ob sie in den Positionen der Rechnungslegung bereits abgebildet sind oder als Teil der (nicht abbildungsfähigen) Immateriellen Positionen zu klassifizieren sind.

### 3.6.10 Beispiele für das Management der Wertschöpfung über die Zeit

Der Grundsatz ist schon da

Klassisches Beispiel für das Management der Wertschöpfung über die Zeit ist die **reale Substanzerhaltung** des Unternehmens. Die Ausschüttung ist vom Management nur in der Höhe vorzunehmen, wie die

---

<sup>149</sup> Vgl. Albers/Skiera, 1999, S. 216–218; Lange, 1982, S. 37.

Substanz an Maschinen und anderer Ausstattung langfristig erhalten werden kann. Da das HGB hier einer Nominalwertbasierung folgt, wird dies in Zeiten von Preissteigerungen entweder über vorlaufende Abschreibungen (verkürzte Nutzungsdauerschätzung, degressive Abschreibungsmethode, konservative Bewertung im Rahmen außerplanmäßiger Abschreibungen) oder in der Kostenrechnung über wiederbeschaffungsbezogene Abschreibungen erreicht.

Diese Gedanken können auf alle anderen Potenziale übertragen werden. Ist geplant die Produktion auf eine neue Technologie umzustellen, sind im Vorfeld nicht nur die entsprechenden Maschinen zu bestellen sondern auch die ggf. nötigen Genehmigungen einzuholen und die benötigten Mitarbeiter entsprechend weiterzubilden oder neue, entsprechend ausgebildete Mitarbeiter einzustellen. Ob sich die Entscheidung für die neue Technologie letztlich wirtschaftlich gelohnt hat, kann dann über die 4 Spalten nachverfolgt werden. Das Potenzial für die neue Technologie wird gemäß Planung aufgebaut, was Investitionen in Maschinen und Personal bedarf. Im weiteren Zeitverlauf wird sich zeigen, ob die Mitarbeiter ausreichend ausgebildet wurden, was sich etwa an den Materialaufwendungen (Verschnitt) in Spalte 2 und 3 sowie den Auszahlungen in Spalte 1 zeigen wird. Zudem wird in diesen Spalten auch der Erfolg des Produktes am Markt in Form eines Umsatzvolumens und einer ausreichenden Umsatzrentabilität und somit am Ergebnis deutlich.

Neue  
Produktions-  
technologie

### 3.6.11 Fazit

Durch den Einsatz eines Mehrspaltenabschlusses können die Möglichkeiten verbessert werden, im Periodenvergleich zu zeigen, wie Erfolge bei der Entwicklung von Werthaltigkeit schrittweise in Wertrealisierung überführt werden:

- von den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit ihren Prämissen und Annahmen für wesentliche Investitionen
- über die Erfolgsdarstellung mit ihren Dokumentationen und Abgrenzungen
- bis hin zu den tatsächlichen Zahlungsströmen und ihren Wirkungen auf die verfügbare Liquidität.

Ein wesentliches mögliches Einsatzgebiet des Mehr-Spalten-Abschlusses ist die Bestimmung einer am langfristigen Erfolg orientierten Vergütung von Führungskräften. Gemessen werden die zunächst in der 4. Spalte erscheinenden, aus den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen abgeleiteten Potentiale und ihre spätere Verwirklichung in der 1. Spalte sowie die Geschwindigkeit der Umsetzung in reale Liquidität (Spalte 1).

Basis für die  
Vergütung

Dabei werden zum einen die Veränderungen ursprünglich angesetzter Prämissen und Annahmen sichtbar und zum anderen mangelnde Konsequenz in der Umsetzung beschlossener Programme. Beides bietet vielfältige Möglichkeiten für Verbesserungen in der Führungsarbeit der betriebswirtschaftlichen Zielsetzung, Planung und Steuerung.

### 3.7 Vernetztes Führungs- und Controllingsystem

Elemente  
Moderner  
Wertorientierung  
integrieren

Ein modernes System zur wertbezogenen Steuerung der Unternehmen muss die verschiedenen Elemente der Modernen Wertorientierung berücksichtigen. Grundlage bildet ein Konzept, welches auf allen Ebenen – sei es organisatorisch, sachlich oder zeitlich – die verschiedenen Vermögensarten, ihre Wirkungen und die damit verbundenen Risiken berücksichtigt.

Abb. 37 zeigt einen Vorschlag für ein solches System. Die klassischen Steuerungsebenen mit strategischer, Mittelfrist- und operativer Planung sowie Forecast und Reporting haben sich grundsätzlich bewährt und ändern sich daher gegenüber etablierten Steuerungsansätzen nicht.

Allerdings wird die Einbeziehung des Wirkungsstufen- und Risikomanagements auf allen Ebenen an Bedeutung zunehmen. Insofern haben auch eine Reihe neuer Methoden und Instrumente Eingang in die Controllingpraxis gefunden.

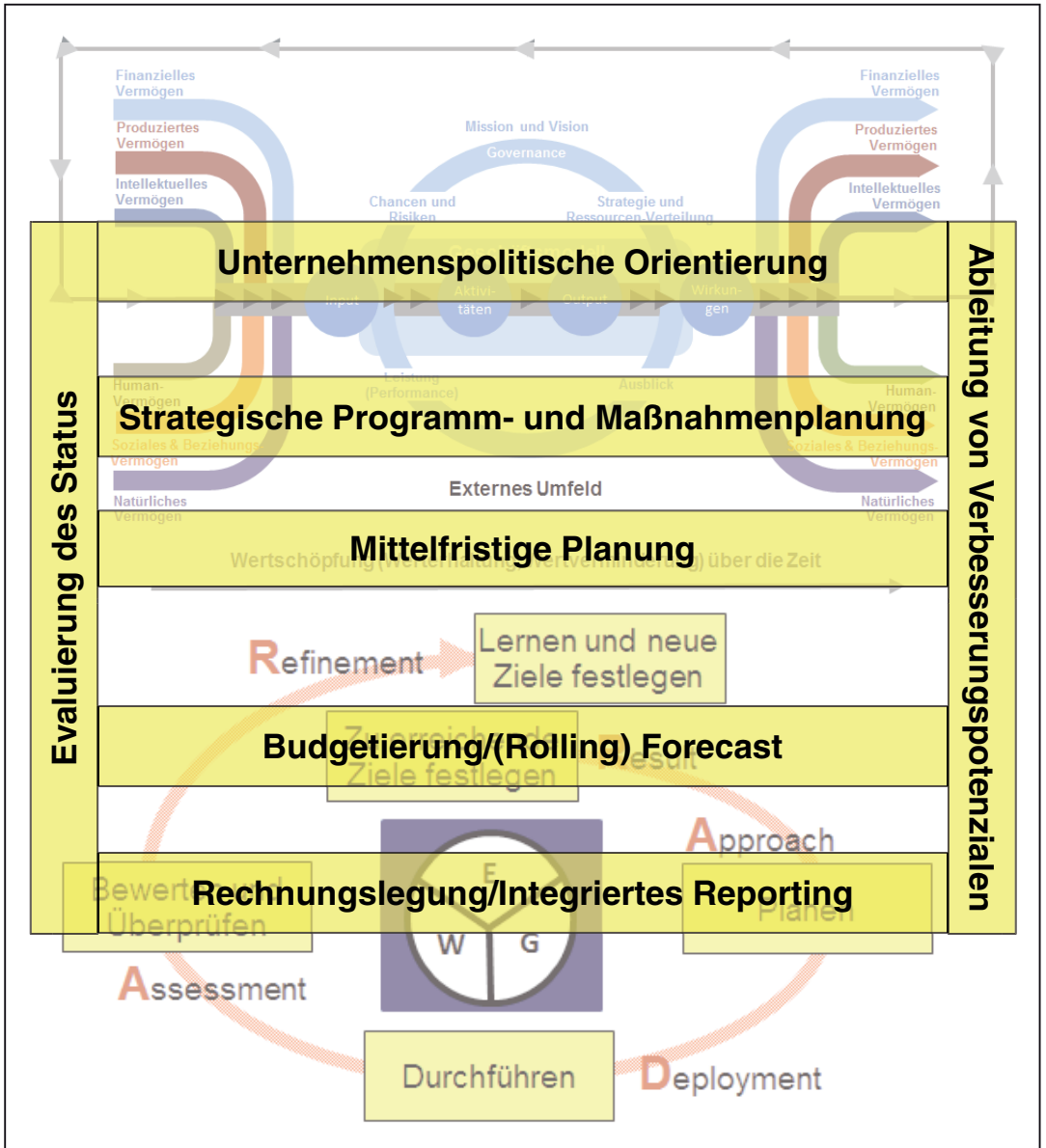


Abb. 37: Integriertes Führungs- und Controllingsystem

Tab. 4 listet wesentliche Einflüsse der 6 Elemente Moderner Wertorientierung auf die Gestaltung des Controllingsystems beispielhaft anhand typischer Werkzeuge auf.



Phase	Marktfähigkeit	Wirtschaftlich relevante Qualität	Zahlungsströme	Vernetzte Wirkungen der Vermögensarten	Vernetzte Risiken der Vermögensarten	Wertschöpfung über die Zeit
<b>Unternehmenspolitische Orientierung</b>	Trendanalysen Geschäftsmodell	Leistungskern Qualitätspolitik (Eckpunkte)	Wachstum Entwicklung (Werthaltigkeit) Gewinn (Rentabilität)	Definition der Ziele für die Wirkungsstufen	Klärung und Beschreibung des Risikoappetits	Strukturierung der Potenzialentwicklung in Meilensteine
<b>Strategische Programm- und Maßnahmenplanung</b>	Definition von Maßnahmen zur Verbesserung der Marktposition	Definition von Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Exzellenz	Ermittlung der Zahlungsflüsse der strategischen Maßnahmen	Szenarioanalyse über die Wirkungsstufen	Integration von Risiken in die Maßnahmenplanung	Potentialanalyse und Planung von Maßnahmen für ihre Erschließung und Nutzung
<b>Mittelfristige Planung</b>	Zielkostenplanung	Projekterfolgsplanung	Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung	Treiberorientierung anhand der Wirkungsstufen	Bandbreitenplanung	Investitionsentwicklungs- und Realisierungsplanung
<b>Operative Planung/ Budgetierung</b>	Markterschließungsbudgetierung	Projektbudgetierung	Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung	Budgetierung der Wirkungsstufen	Forecasting zur Volatilitätssteuerung	Investitionsbudget
<b>Integriertes Reporting</b>	Bericht zur Marktpositionierung	RADAR-Bewertung der EFQM-Kennzahlen	Direkte Cashflow-Rechnung	Integrierter Wirkungsstufen-Bericht	Risikoreporting als integraler Bestandteil	Bericht zur Potenzialnutzung

Tab. 4: Einflüsse der 6 Elemente Moderner Wertorientierung auf das Controllingssystem

Wandel durch Big Data Ein spürbarer Wandel hat außerdem innerhalb dieses Rahmens durch den Einsatz von Big Data Technologien bereits stattgefunden. Das beginnt bei der Nutzung prädiktiver (vorausschauender) Analysen für die strategische Zielsetzung, setzt sich über den Einsatz von Simulationen und Verteilungskurven in der Planung fort, bezieht „Real Time“-Informationen und deren kontinuierliche Analyse in die Steuerung von Fertigung, Logistik und Vertrieb ein, bewertet zeitnahe Prognosen zur

Zielerreichung und führt schließlich zu fokussierten Auswertungen und Reports, die einen kontinuierlichen Lernprozess unterstützen. Controller sind gut beraten, sich diesem Wandel aktiv zu stellen.

In diesem Kontext wird Moderne Wertorientierung die Position der Controller stärken als

- Business Partner,
- Innovator von Geschäftsmodellen und
- Treiber von Veränderungen.

### 3.7.1 Business Partner

Als Business Partner unterstützen erfolgreiche Controller ihre Manager auf unterschiedliche Art und Weise. „Sie entlasten Manager, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben (z.B. die Organisation der Planung oder die Bereitstellung von Informationen) abnehmen. Sie ergänzen Manager, wenn sie im Team als betriebswirtschaftlicher Begleiter fungieren. Sie begrenzen Manager, wenn sie unwirtschaftliche Entscheidungen verhindern, welche auf Grund von Bereichs- und Eigeninteressen durchgesetzt werden sollen“<sup>150</sup> (s. Abb. 38).

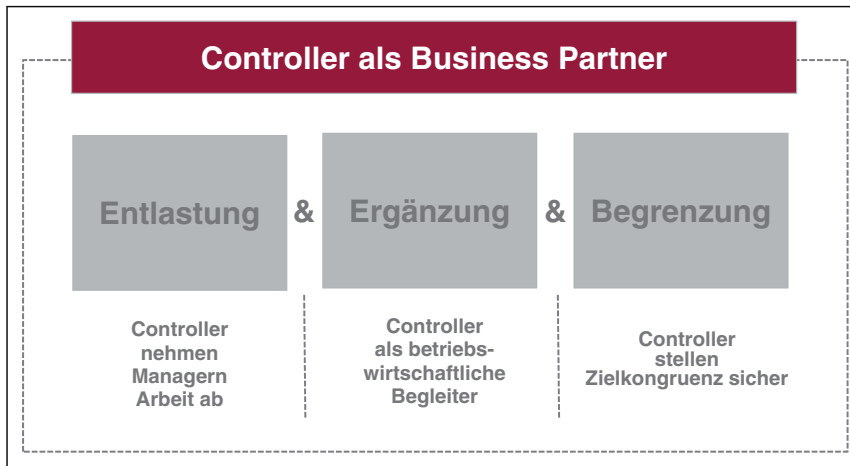


Abb. 38: Controller als Business Partner

Controller **entlasten** Manager z.B. durch die Bereitstellung von strukturierten Informationen, Analysen und Zuarbeiten zur Entscheidungsvorbereitung. Sie organisieren und koordinieren den Planungs- und Repor-

Manager entlasten, ergänzen und begrenzen

<sup>150</sup> Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC), 2012; <http://www.controllerverein.com/>, S. 5.

ting-Prozess. Dieser Part wird sich erweitern hinsichtlich einer stärkeren Einbeziehung der vernetzten Wirkungen und Risiken aller Vermögensarten und der mit den Zahlungsströmen verbundenen Interessenskonflikte. Die Entlastungsaufgaben werden infolge der modernen IT-Techniken zugleich in wachsendem Maße automatisiert und z.B. in Shared Services zusammengefasst. Damit verbunden lässt sich ein Trend beobachten, diese Aufgaben außerhalb des Controllerservices zu organisieren.

Controller **ergänzen** Manager als Counterpart, wenn sie proaktiv Verbesserungspotenziale identifizieren, Handlungsbedarfe aufzeigen und konkrete Maßnahmen in ihrer Umsetzung begleiten. Sie verbinden Vorschläge aus allen Bereichen des Unternehmens mit dem Geschäftsmodell und sind Partner für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. In diesem Falle agieren sie selber innovativ und leisten einen eigenständigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung. Diese Aufgaben werden infolge der weiteren Vernetzung und der sie begleitenden Komplexität weiter zunehmen. Zukünftig werden sowohl das Wirkungsstufen- wie auch das Risikomanagement an Bedeutung gewinnen. Das gilt ebenso für die Steuerung der Transformation von Potenzialentwicklungen in reale Liquidität.

Controller **begrenzen** Manger in ihrer Rolle als „Hüter der Unternehmenswerte“ z.B., wenn sie unwirtschaftliche Entscheidungen verhindern, welche auf Grund von Bereichs- und Eigeninteressen durchgesetzt werden sollen. Sie bewerten alle wesentlichen Projekte und Planungen auf ihre Passfähigkeit zu den strategischen Zielen und prüfen sie auf ihre diesen Ziele angemessene Wirtschaftlichkeit. Diese Funktion wird aufgrund wachsender Komplexität wirtschaftlicher Prozesse ebenso weiter an Bedeutung gewinnen.

„Dabei hat auch der von Controllern zu vollziehende Spagat zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess, dem Einbringen eigener Ideen einerseits und der begrenzenden Funktion als Hüter der Unternehmensinteressen und des kritischen Counterparts bzw. Sparringspartners andererseits („Involvement versus Independence“) an Bedeutung gewonnen. Controller müssen in der Lage sein, 2 Hüte zu tragen.“<sup>151</sup>

### 3.7.2 Innovator von Geschäftsmodellen

Marktfähigkeit  
und  
Geschäftsmodell  
entwickeln

Erfolgreiche Controller prüfen Geschäftsideen auf ihre Marktfähigkeit und sind auf dieser Grundlage in der Lage, Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dazu nutzen sie neben ihren Fähigkeiten zur Einschätzung der Marktfähigkeit auch ihre Kenntnisse zur wirtschaftlichen relevanten Qualität und zur wirtschaftlich relevanten Reputation. Aufgrund ihres Überblicks können sie dabei der Rolle als Moderator innovativer

---

<sup>151</sup> Ebenda.

Prozesse gerecht werden gemeinsam mit den Entwicklungsteams, den Qualitätsmanagern und den Kommunikatoren des Unternehmens (sowohl intern als auch extern).

Innovation wird als Erfolgsfaktor und damit auch als Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb in unterschiedlichen Dimensionen immer bedeutender:

- Entwicklungszyklen bzw. Lebenszyklen von Produkten, aber auch Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftskonzepten werden weiterhin kürzer (ein Trend, der schon seit vielen Jahren anhält). Eine kontinuierliche Beobachtung der Lebenszykluskurven und die Entwicklung von Frühindikatoren für den Bedarf von Weiter- und Neuentwicklungen sind daher eine stetige Aufgabe des Controllers und des Managers.
- Die zunehmende Informationstransparenz und insbesondere die technischen Möglichkeiten der Individualisierung von Produkten führen dazu, dass Innovationen wesentlich vielfältiger auftreten. Die Zielsetzung, Planung und Steuerung hinsichtlich der relevanten Innovationen wird herausfordernder, Fehlentscheidungen haben größere Auswirkungen.
- Aktuelle Megatrends (z.B. die Digitalisierung der Wirtschaft und des allgemeinen Lebens) führen zu einer Flut von möglichen neuen Geschäftsmodellen. Die meisten davon werden jedoch nie wirklich ökonomisch erfolgreich sein. Hier ist es die wesentliche Herausforderung an den Controller in seiner Unterstützungsrolle für den Innovationsmanager, die wirklichen Bedarfe und Bedürfnisse der potenziellen Kunden zu identifizieren. Neue bzw. andere Informationsquellen stehen ihm dafür zur Verfügung. Dabei ist es wichtiger für eine erfolgreiche Innovation, ein konkretes Problem der potenziellen Kunden zu identifizieren als eine neue Lösung zu haben, für die das Problem erst gesucht werden muss. Die diesbezügliche Analyse von Patentschriften war schon immer eine mögliche Informationsquelle.<sup>152</sup>
- Die Einbindung von unternehmensexternen Partnern bei der Identifikation und Umsetzung von innovativen Lösungen wird über moderne Kommunikationsmedien immer einfacher. Schlagworte wie „Open Innovation“<sup>153</sup> und „Crowd Sourcing“<sup>154</sup> sind hier zu nennen. Controller und Manager müssen hierbei sowohl die juristischen (z.B. patentrechtlichen) Aspekte berücksichtigen, die methodischen Kenntnisse haben

---

<sup>152</sup> Vgl. Kohl, 2009.

<sup>153</sup> Vgl. Chesbrough, 2006.

<sup>154</sup> Eine dauerhaft erfolgreiche Methode der Einbindung der „Crowd“ in den Innovationsprozess hat die Firma Tchibo bereits vor einigen Jahren gestartet. Über eine Internetplattform werden die „Probleme des Monats“ und im Anschluss die „Lösungen des Monats“ ausgelobt: [www.tchibo-ideas.de](http://www.tchibo-ideas.de), Abrufdatum 28.1.2015.

(eines angepassten Innovationsprozesses) und die ökonomische Bewertung in einem deutlich komplexeren Umfeld beherrschen.

- Nachhaltigkeit im Sinne der Berücksichtigung aller Stakeholder-Interessen und damit letztlich aller Vermögensarten sind eine zusätzliche Herausforderung bei Innovationsprojekten. Die Verfügbarkeit von Rohstoffen über den geplanten Lebenszyklus, ökologische Verträglichkeit sowohl der Herstellungsverfahren als auch der verwendeten Rohstoffe und ggf. Brennstoffe sind ein wesentliches Thema und die Entsorgung nach der Nutzungsdauer bis hin zum „cradle-to-cradle“-Ansatz<sup>155</sup> finden zunehmend Eingang in die Bewertungskriterien von Entwicklungsvorhaben.

Innoscore-Modell Ein diesbezüglich interessantes Instrument, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu überprüfen und gleichzeitig eine gute Orientierung der verschiedenen Einflussfaktoren auf den Innovationserfolg stellt das Innoscore-Modell des Fraunhofer-Instituts<sup>156</sup> dar (s. Abb. 39).

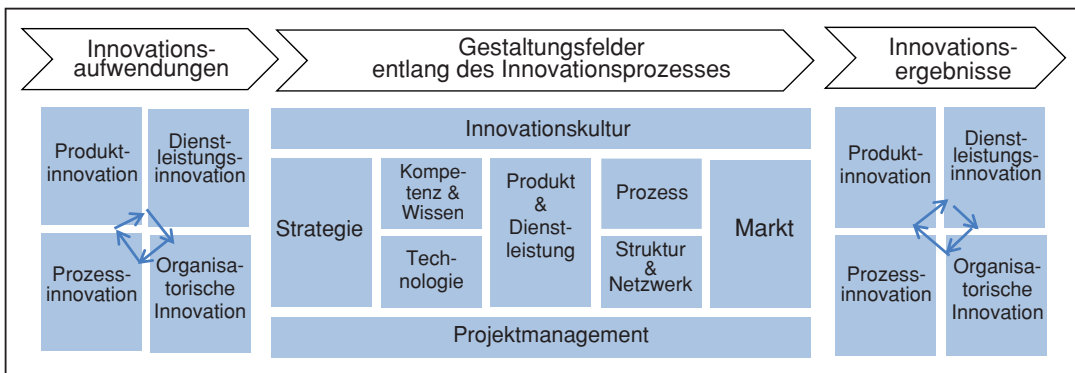


Abb. 39: Innoscore-Modell des Fraunhofer-Instituts

### 3.7.3 Treiber von Veränderungen

Die Tätigkeit erfolgreicher Controller mündet in die Identifikation von Verbesserungspotenziale und Handlungsempfehlungen. Sie nutzen dabei proaktiv das Management der Wertschöpfung über die Zeit, um den Weg von der strategischen Entwicklung von Erfolgspotenzialen bis hin zum Zahlungserfolg konsequent zu begleiten.

Zum Schluss bleibt Controlling trotz aller neuen Anforderungen die bewährte Kombination von betriebswirtschaftlicher Zielsetzung, Planung und Steuerung:

<sup>155</sup> Vgl. u. a. Braungart/McDonough, 2008.

<sup>156</sup> Vgl. <http://www.iao.fraunhofer.de>, Abrufdatum 28.1.2015.

- Ziele setzen: Erfolgreiche Unternehmen speisen ihre unternehmenspolitische Orientierung zum einen aus der Strategie und den daraus abgeleiteten Zielen. Zum anderen ergibt sie sich aus der Evaluierung des aktuellen Status und den Erfordernissen zum Abbau ersichtlicher Defizite z.B. in der Instandhaltung und Effizienz von Arbeitsplätzen, der Entwicklung des Mitarbeiter- und Kundenstamms oder der Roadmap für neue Erzeugnisse.
- Planen: Erfolgreiche Unternehmen planen in 3 Stufen:
  - **Programm- und Maßnahmenplanung zur strategischen Entwicklung erforderlicher Potenziale und zur Sicherung der Finanzierung des strategischen Tuns aus dem operativen Geschäft:**

Mit der Programmplanung werden die aus der Analyse von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken (SWOT) abgeleiteten Erfordernisse in Szenarien sinnvoller Maßnahmenbündel eingebunden. Dabei benötigen sowohl das strategische als auch das operative Geschäft gleichermaßen Aufmerksamkeit. Ohne ausreichende strategische Erfolgspotenziale wird ein Unternehmen seine operativen Aufgaben auf Dauer nicht erfüllen können. Und ohne operativen Erfolg verfügt das Unternehmen auf Dauer nicht über die finanziellen Mittel, um seine Strategie bezahlen zu können. Um diese Balance zu wahren, nutzen viele Unternehmen die von Kaplan/Norton vor mehr als 20 Jahren entwickelte Balanced Scorecard.<sup>157</sup>
  - **Mittelfristige Planung:**

Mit der mittelfristigen Planung verschafft sich die Führung eines Unternehmens ein – auf wenige wesentliche Faktoren und Kriterien fokussiertes – Bild über die strategieorientierte Einbindung der Vermögensarten in das Geschäftsmodell, die dabei zu erwartenden Wirkungen und Risiken sowie die Bandbreite möglicher Entwicklungen. Dabei geht es vor allem darum, die Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens abzustecken, um auf Schwankungen im Geschäft flexibel reagieren zu können.
  - **Ableitung der Budgetplanung aus der mittelfristigen Planung und unterjähriger Abgleich über rollierende Vorschau (rolling forecast):**

Die Budgetplanung adressiert die Verantwortung für die Umsetzung der geplanten Ziele an die Leiter der Kostenstellen eines Unternehmens. Sie sollte daher nicht detaillierter und vorausschauender sein, als dieser Aufgabe angemessen ist.<sup>158</sup> Um dabei flexibel auf die Schwankungen der Märkte reagieren zu können, nutzen eine wachsende Zahl von Unternehmen eine rollierende

---

<sup>157</sup> Vgl. Friedag/Schmidt, 2014.

<sup>158</sup> Vgl. Tschandl, 2012.

Vorschau in Kombination mit „Erfolgs-Korridoren“ und einer vorausschauenden Vorbereitung schnell realisierbarer Maßnahmen.

- Steuern: Erfolgreiche Unternehmen steuern in 3 Phasen:

- **Begleiten der Durchführung:**

Die Transformation der Ressourcenströme aus den eingebundenen Vermögensarten in marktfähige Kapazitäten der Wertschöpfung konstituiert die Kernprozesse jedes Unternehmens. Ihre Begleitung gehört daher auch zu den Kernaufgaben des Controllings. Das setzt eine ausreichende Kenntnis des Geschäfts voraus und die systematische Nutzung des verfügbaren Datenstroms. Schließlich gilt es einzuschätzen, inwieweit die konkreten Prozesse den Anforderungen des Geschäftsmodells genügen und wo es Handlungsbedarfe gibt. Das schließt auch das Ineinandergreifen verschiedener Prozesse ein und die Achtsamkeit dafür, dass die bestehenden Schnittstellen den Arbeitsfluss nicht hemmen sondern durch reibungslose Übergabe sowohl qualitativ als auch terminlich als Nahtstellen fungieren.

- **Bewerten und Überprüfen:**

Das Bewerten und Überprüfen der Wertschöpfung erfolgt in der Kombination von Rechnungslegung und Reporting. Dabei geht es weniger um einen „Blick zurück“ als um eine Zielerreichungs-Prognose verbunden mit der Festlegung erforderlicher Maßnahmen und der Ableitung zu treffender Entscheidungen.

Mit dem internationalen Rahmenwerk für ein vernetztes (integriertes) Reporting<sup>159</sup> werden dabei neue Maßstäbe gesetzt, die in den kommenden Jahren Schritt für Schritt umzusetzen sind.

- **Lernen:**

Jedes Steuern bedarf des Lernens, wenn es erfolgreich sein will. Das schließt eine ehrliche und kritische Evaluierung des Status ebenso ein wie die Ableitung von Verbesserungspotenzialen. Daran wird sich auch mit der Modernen Wertorientierung nichts ändern.

In diesem Rahmen aber wird die Moderne Wertorientierung neue Akzente setzen und den Weg bereiten für ein erfolgreiches Controlling in Zeiten von Industrie 4.0 und Big Data.

---

<sup>159</sup> International <IR> Framework, Copyright © December 2013 by the International Integrated Reporting Council (‘the IIRC’), [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

## 4 Fazit und weitere Aktivitäten

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich verändert. Dementsprechend haben sich auch die Anforderungen an das Controlling – die betriebswirtschaftliche Zielsetzung, Planung und Steuerung geändert. Wir erleben Wettbewerbsbedingungen, die eine integrative Führung, ein integratives Controlling und ein integratives Reporting erfordern. Weil die Vernetzung der Menschen und der von ihnen getragenen Prozesse zum bestimmenden Trend der gegenwärtigen und vor uns liegenden Entwicklung geworden ist.

Integrative Führung braucht integratives Controlling

Dem müssen sich die Controller stellen, wenn sie auf der Höhe der Zeit bleiben wollen:

- Aktive Moderation der Zusammenarbeit von Menschen bei ihrer Teilhabe an der Wertschöpfung innerhalb und außerhalb des Unternehmens im regionalen wie im internationalen und globalen Rahmen;
- Nutzung der neuen Möglichkeiten der Big Data-Technologien für die Analyse der Wirkungen des Handelns auf die Marktfähigkeit des Unternehmens und proaktive Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten für die Geschäftsmodelle sowie entsprechender Maßnahmen;
- Adaption der Controllings-Instrumente an die Volatilität und Ungewissheit individualisierter und zugleich vernetzter Märkte;
- Förderung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Sinne der Nachhaltigkeit wirtschaftlich relevanter Qualität, wirtschaftlich relevanter Reputation (Werthaltigkeit) und daraus resultierender Wertschöpfung über die Zeit.

Auf diese Entwicklungen gibt es in der Controllingpraxis bereits vielfältige Antworten – die Fachkreise des ICV versuchen mit dem vorgelegten Konzept der „Modernen Wertorientierung“ einen Rahmen zu schaffen für Diskussionen und den Austausch von Erfahrungen.

Controlling braucht Partner, weil es zu einer integrierenden Führungsaufgabe gewachsen ist. Moderne Wertorientierung versteht sich ganz in diesem Sinne als eine Integrations-Aufgabe nach innen wie nach außen. Sie setzt auf Kooperation statt auf Abgrenzung, auf die prozessuale Gestaltung verbindender Nahtstellen statt trennender Schnittstellen, auf vorausschauende Handlungsorientierung statt rückwirkender Schuldzuweisung und auf klare wirtschaftliche Transparenz. Denn Nachhaltigkeit bleibt nur ein Lippenbekenntnis, wenn die sie anstrebende Strategie nicht aus den Überschüssen des operativen Geschäfts bezahlt werden kann. Erst in diesem integrativen Zusammenspiel entsteht Wertschöpfung auf der Höhe der Zeit. Denn zum Schluss soll es eine selbstbewusste Integration sein, die auf der individuellen Wertschätzung für die Leistung aller

Controlling als Partnerschaft



beteiligten Partner beruht und dem starken Bewusstsein, im Wettbewerb mit eigener Kraft und eigener Lösungskompetenz bestehen zu können.

## 5 Glossar

Begriff	Definition
Balanced Scorecard	Konzept zur Verbindung von Strategiefindung und -umsetzung. Dabei wird die Strategie in die Sprache der relevanten Stakeholder übersetzt, indem deren Perspektiven und Interessen mit denen des Unternehmens in eine dynamische Balance gebracht und auf wenige maßgebliche Ziele ausgerichtet werden. Die Zielerreichung wird durch adäquate Kennzahlen gesteuert.
Big Data	Big Data kennzeichnet die Verfügbarkeit großer strukturierter und unstrukturierter Datenbestände für Analysen und Auswertungen (s. Abb. 40).
Capital Asset Pricing Model (CAPM)	Modell zur Bestimmung einer linearen Beziehung (Kapitalmarktlinie) zwischen Ertrag und Risiko in Bezug auf ein Wertpapierportfolio.
Chance	Die Abweichungen von einem Planwert nach oben bezeichnet man als Chancen, solche nach unten bzw. zur schlechteren Seite als Risiken i. e. S. siehe → Risiko
Corporate Social Responsibility (CSR)	Sie stellt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen/Organisationen dar.
Environment, Social Governance (ESG)	Kennzeichnet bei Unternehmensentscheidungen neben der Wertorientierung auch Aspekte der Umwelt- und sozialen Nachhaltigkeit sowie der transparenten Unternehmensführung.
EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management-Modell)	Das EFQM-Modell bietet einen Rahmen für ein Reifegradmanagement bezogen auf die Konsistenz betrieblicher Funktionen und Strukturen, welches zur Beurteilung von Unternehmen in Bezug auf wirtschaftliche Exzellenz herangezogen wird.
Fuzzy Logic	Fuzzy Logic bezieht die Unschärfe in eine Kalkulation mit ein.
Industrie 4.0	Der Begriff kennzeichnet die 4. industrielle Revolution nach der Mechanisierung, der Massenfertigung und der digitalen Revolution. Er umfasst die Digitalisierung der Fertigungstechnik (u. a. das „Internet der Dinge“).

Begriff	Definition
International Integrated Reporting Council (IIRC)	Vereinigung zur Schaffung eines allgemein akzeptierten Rahmenkonzepts für die integrierte Darstellung finanzieller, umweltbezogener und sozialer Aspekte in einem gemeinsamen Bericht auf der Basis des Geschäftsmodells, der Strategie seiner Umsetzung und der Einbeziehung aller relevanten Vermögensarten.
Interne und externe Revision (Audit)	Unabhängige, objektive Prüfungsaktivität, durchgeführt durch die eigene Organisation oder unternehmensexterne Prüfer.
Kapitalflussrechnung	Die Kapital- oder Geldflussrechnung stellt die Zahlungsströme einer Unternehmung oder eines Bereiches gegliedert nach verschiedenen Kriterien dar. Die Ermittlung kann direkt oder indirekt erfolgen.
Licence to operate	Die Licence to operate beschreibt die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen.
Monte-Carlo-Simulation	Verfahren zur Modellierung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen in Bezug auf statistisches Verhalten (Berechnung und Analyse von Verteilungswahrscheinlichkeiten).
Nachhaltigkeit	Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung, bei dem die Bewahrung der wesentlichen Eigenschaften, der Stabilität und der natürlichen Regenerationsfähigkeit des jeweiligen Systems im Vordergrund steht.
Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus	Auch als Demingkreis bezeichnet, wurde von W. E. Deming als 4-phasiger Problemlösungsprozess skizziert, um Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements zu strukturieren und zu gewährleisten, dass kontinuierliche Verbesserungen vorgenommen werden.
Potenzialanalyse	Untersuchung des Vorhandenseins bestimmter Eigenschaften einer Unternehmung in Bezug auf die Fähigkeit, strategische Ziele zu erreichen.
Preis-Absatz-Kurve	Funktion, die die Abhängigkeit der Nachfrage vom Preis beschreibt.

Begriff	Definition
Quality Function Deployment	Dies ist ein Verfahren, Kundennutzen den Funktionen eines Produktes oder einer Dienstleistung zuzuordnen.
RADAR	RADAR steht für Results, Approach, Deployment, Assessment und Refinement und beschreibt den prozessualen Aspekt sowie die Bewertungsgrundlage des EFQM-Modells.
Regressionsanalyse	Analyseverfahren zur Identifikation von Beziehungen zwischen 2 oder mehreren Variablen.
Reputation	Reputation bezeichnet die kollektive Wahrnehmung und Bewertung einer Organisation durch interne und externe Interessengruppen. Sie entsteht durch die Aggregation von Images als Ergebnis des Austauschs persönlicher wie vermittelter Erfahrungen zwischen der Organisation, deren Stakeholdern und Dritten (z.B. Journalisten, Finanzanalysten oder Wettbewerber) im Zeitverlauf.
Resilienz	Resilienz kennzeichnet die Widerstandsfähigkeit einer Unternehmung im Hinblick auf exogene Veränderungen und Bedrohungen.
Risk Adjusted Capital	RAC = Eigenkapitalbedarf als ein mögliches Risikomaß für den Umfang möglicher Verluste, um das Rating und die Planungssicherheit mit Hilfe von Kennzahlen zu beurteilen.
Risiko	Risiko im weiteren Sinne ist die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch „zufällige“ Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen (nach oben oder unten, positiv oder negativ) abzuweichen. Unter Risiko i. e. S. versteht man ausschließlich die Abweichung nach unten, zur schlechteren Seite.
Risikokatalog	Sammlung und Strukturierung aller für ein Unternehmen relevanter Risiken.
Risikomanagement	Risikomanagement ist das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Risiken.
Shareholder	Eine Person, die einen Anteil an einem Unternehmen in Form von Aktien oder ähnlichem hält.

Begriff	Definition
Shopfloor/Werkstattsteuerung	Feinsteuerung im Rahmen der Produktionssteuerung.
Stakeholder	Eine Person oder Gruppe, die ein Interesse an einem Unternehmen oder einem Projekt hat.
SWOT-Analyse	Die SWOT-Analyse dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung. SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Diese 4 Bereiche dienen der Strukturierung des Unternehmensumfelds und der eigenen Ausrichtung.
Target Costs/Zielkosten	Zielkosten werden im Gegensatz zu Standardkosten aus den Marktanfordernissen („erlaubte Kosten“) abgeleitet und stellen die Vorgabe für die Produktentwicklung dar.
Total Cost of Ownership (TCO)	Verfahren zur Ermittlung aller Kosten, die bei einer Investition anfallen. Die TCO umfasst neben den Anschaffungskosten auch Laufzeitkosten wie Wartung und Reparatur sowie Entsorgungskosten.
Triple Bottom Line/3-Säulen-Modell	Sie beschreibt die 3 Nachhaltigkeitsaspekte in Bezug auf Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Die Säulen stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürften einer ausgewogenen Koordination.
Volatilität	Volatilität bezeichnet die Schwankung von Parametern im Zeitablauf. Sie wird häufig durch die Standardabweichung gekennzeichnet.
WEG	WEG steht für ein Management dass auf die Balance von Wachstum, Entwicklung und Gewinn ausgerichtet ist.
Werthaltigkeit	Schaffung von Potenzialen zur späteren Wertrealisierung.
Wertorientierung	Die klassische Wertorientierung beschreibt die Ausrichtung der Unternehmenssteuerung am Eigentümerwert. Die Moderne Wertorientierung bezieht neben dem Eigentümer auch die Interessen aller Stakeholder mit ein und orientiert auf die aktive Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung.

Begriff	Definition
Wertrealisierung	Realisierung der Werthaltigkeit auf dem Markt zur Befriedigung der Stakeholder-Interessen; aus der Kombination von Werthaltigkeit und Wertrealisierung entsteht <u>Wertschöpfung</u> .
Wertschöpfung	Der Betrag, den der Output eines Transformationsprozesses den Input übersteigt.
Werttreiber	Die Werttreiber umfassen alle Faktoren, deren Veränderung die Wertschöpfung beeinflussen.

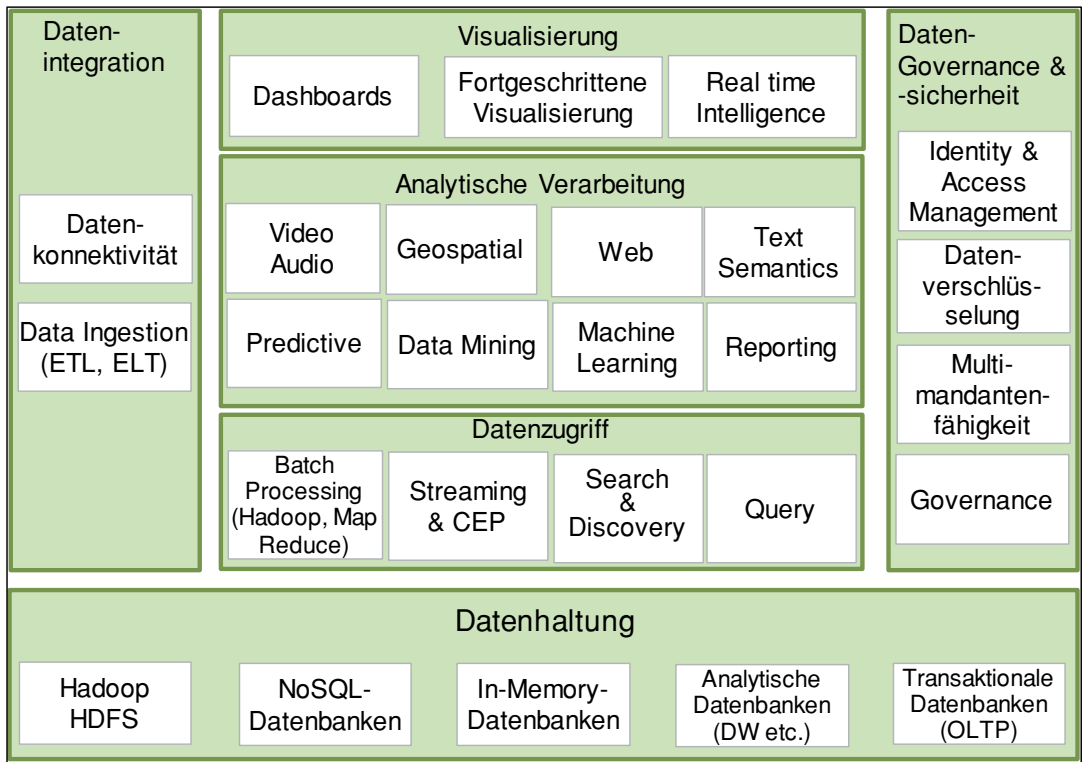


Abb. 40: Big Data-Taxonomie<sup>160</sup>

<sup>160</sup> BITKOM-Leitfaden „Big-Data-Technologien – Wissen für Entscheider“, S. 24 ff.

## 6 Literaturverzeichnis

Almond/Verba, *The civic culture: political attitudes and democracy in five nations*, (Books from the center of international studies), 1963.

Arzheimer/Klein, *Gesellschaftspolitische Wertorientierungen und Staatszielvorstellungen im Ost-West-Vergleich*, 2000, <http://www.kai-arzheimer.com/werte-ost-west-2000/Aufsatz.html>, Abrufdatum 28.1.2015.

Becker, *Grüne Denke*, in: *Finance*, 2015.

Biel/Blachfellner/Breuer/Meissner, *Wertorientierte Unternehmensführung*, Internationaler Controller Verein, 2001, [http://www.controllerverein.com/Controller\\_Statements.187.html](http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html), Abrufdatum 28.1.2015.

*Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte*; © BITKOM 2012.

BITKOM-Leitfaden „Big-Data-Technologien – Wissen für Entscheider“; [http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337\\_78776.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_78776.aspx), Abrufdatum 28.1.2015.

Braungart/McDonough, *Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things*, 2002.

Büttner/Brück, *Use Case 4.0-Fertigung im Siemens Elektronikwerk Amberg*, 2014; in: Bauerhansel/ten Hompel/Vogel-Heuser (Hrsg.), *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*, 2014.

Burow, *Das Experten-Interview zum Thema „Controlling und Big Data“*, in: *Der Controlling-Berater*, Band 35, 2014.

Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 2006.

Coenenberg/Haller/Schultze, *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, 22. Aufl., 2012.

von Cube, *Lust an Leistung: Die Naturgesetze der Führung*, 1997.

DIN SPEC 1086 *Qualitätsstandards im Controlling*, <http://www.beuth.de>, Abrufdatum 28.1.2015.

Drucker, *People and Performance*, 2007.

Dückmann, *Optimierte Steuerung des Vertriebsbereichs mithilfe individueller Vertriebscockpits*; in: Gleich/Klein (Hrsg.), *Marketingcontrolling im Online-Zeitalter*, *Controlling-Berater*, Band 34, 2014.

Easton, *A framework for political analysis*, (Prentice-Hall contemporary political theory series), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965.

- Eiselt/Müller, Kapitalflussrechnungen nach IFRS und DRS 21, 2. Aufl., 2014.
- Freeman, Strategic Management. A Stakeholder Approach, 1984.
- Friedag/Schmidt, Balanced Scorecard – einfach konsequent, 2014.
- Gälweiler, Strategische Unternehmensführung, 2005.
- Gänßlen/Losbichler/Niedermayr/Rieder/Schäffer/Weber, Grundsatzposition, 2012, [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com), Abrufdatum 28.1.2015.
- Gleißner, Nutzen und Stand des Risikomanagements, Controller Magazin 01/2015.
- Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 2008.
- Gleißner/Kalwait, Integration von Risikomanagement und Controlling Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungsunsicherheit im Controlling, In Controller Magazin, 4/2010, S. 23–30.
- ICV, Facharbeitskreis IFRS und Controlling (Hrsg.), Impulspapier Drei-Spalten-Bilanz, 2011, <http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?id=2912&type=file>, Abrufdatum 28.1.2015.
- Hahn/Hungenberg/PuK, Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., 2011.
- Inglehart, The Silent Revolution in Europe: Intergenerational Change in PostIndustrial Societies. In: American Political Science Review, 1971.
- Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins, Big Data – Potenzial für den Controller, 2014, <http://www.controllerverein.com/BigData.185074.html>, Abrufdatum 28.1.2015.
- International <IR> Framework, Copyright © December 2013 by the International Integrated Reporting Council ('the IIRC'), <http://www.theiirc.org/international-ir-framework/>, Abrufdatum 28.1.2015.
- Kalwait et.al. (Hrsg.), Risikomanagement in der Unternehmensführung, 2008.
- Kamiske, Effizienz und Qualität: Systematisch zum Erfolg, 2010.
- Kaplan/Norton, The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, January-February, 1992.
- Kim/Mauborgne, Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, 2005.
- Kleinhietaß/Hanken, Verrechnungspreise, 2014.
- Knuppertz/Feddern, Prozessorientierte Unternehmensführung, 2011.
- Kohl, „Die Sektkelchstrategie“, 2009.



Krimpmann/Müller, Erweiterung der Ausschüttungssperre auf nach § 24 UmwG aufgedeckte stille Reserven: Ein konkreter Vorschlag zur Reaktion auf die Finanzmarktkrise, in Accounting, 2009.

Lachnit/Müller, Unternehmenscontrolling, 2. Aufl., 2012.

Lorson/Melcher/Zündorf, 20 Jahre Konvergenzdiskussion – Geschichte einer wechselvollen Beziehung, Controlling & Management Review, S. 12–23; Müller, Management-Rechnungswesen, 2013.

Lorson/Müller/ICV-Fachkreis IFRS & Controlling, Auswirkung von DRS 21 auf das Controlling – Zugleich Anmerkungen zur Konzern-GoB-Vermutung von DRS, DER BETRIEB, 2014.

Losbichler, Triple-A-Controlling; <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Triple-A-Controlling>, Abrufdatum 28.1.2015.

Losbichler, Triple A Controlling – Die Unternehmenssteuerung; in: Controller Magazin, 05/2015, 2012.

McClelland, Motivation, 1988.

Müller, Management-Rechnungswesen, 2003.

Nachhaltiges Controlling: Die 10 Kernelemente des ICV; [http://www.controllerverein.com/10\\_Kernelemente.144246.html](http://www.controllerverein.com/10_Kernelemente.144246.html), Abrufdatum 28.1.2015.

Nagel/Nagel/Nagel, Digitale Transformation: Wie Marketingprozesse (und die Gesellschaft) verändert werden; in: Gleich/Klein (Hrsg.), Marketingcontrolling im Online-Zeitalter, Controlling-Berater, Band 34, 2014.

Neofidow, Der sechste Kondratieff, 2001.

Nidumolu/Prahalad/Rangaswami, In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen; in: Harvard Business Manager, H. 12., 2009.

North, Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 2002.

Pauli, The Blue Economy – 10 years, 100 innovations, 100 million jobs, 2010.

Pearce/Turner, Economics of Natural Resources and the Environment, 1990.

Rappaport, Shareholder Value, 1999.

Reichmann, Controlling mit Kennzahlen, 2011.

Roll/Pastuch/Buchwald, (Hrsg.), Praxishandbuch Preismanagement, 2012.

Ruhnke, Rechnungslegung nach IFRS und HGB, 2005.

Salmann, (Hrsg.), Essay-Sammlung zur geistigen und geistlichen Ödnis der Moderne, 2007.

Schneider, Strategische Komplementaritäten, 2011.

Seddig, Soziale Wertorientierungen, Bindungen, Normakzeptanz und Jugenddelinquenz: Ein soziologisch-integratives Erklärungsmodell, 2014.

Serven, Value Planning. Hyperwettbewerb, 2001.

Stegmüller, Wandlungsfähige Produktionssysteme für den Automobilbau der Zukunft; in Bauerhansl/Ten Hompel/Vogel-Heuser (Hrsg.), Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik, 2014.

Steinke et. al, Green Controlling, ICV-Schriftenreihe, 2014.

Stobbe et al., Grundmodell für Kommunikations-Controlling, Internationaler Controller Verein, 2010, [http://www.controllerverein.com/Controller\\_Statements.187.html](http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html), Abrufdatum 28.1.2015.

Storck, Wirkungsstufen im Kommunikations-Controlling, Kommunikationsmanager 9 (2), 2013.

Storck/Schmidt, Sonderstellung aufgeben. Pressesprecher 6 (5), 2009.

Storck/Schmidt, In zwölf Schritten zum Reputationsertrag; in: Pressesprecher, 2014.

Tschandl/Schentler, Moderne Budgetierung; 2012, <http://www.controllerverein.com/Moderne-Budgetierung.172018.html>, Abrufdatum 28.1.2015.

Vater et. al., Working Capital Management – Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, ICV-Schriftenreihe, 2013.

Vierregge et.al., „Controlling und Qualität – Leitfaden für Controlling und Qualitätsmanagement zur Erzielung wirtschaftlicher Exzellenz“, ICV-Schriftenreihe, 2014.

Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, 2011.

Will, Wertorientiertes Kommunikationsmanagement, 2007.

Wilson, Die soziale Eroberung der Erde, 2014.

Wiltinger/Wricke, Preiscontrolling: Die wichtigsten Instrumente zur optimalen Preisgestaltung; in: Gleich/Klein (Hrsg.), Marketingcontrolling im Online-Zeitalter, Controlling-Berater, Band 34, 2014.



## 7 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Relevante Trends .....	17
Abb. 2: Integrierte Nachhaltigkeit .....	25
Abb. 3: Moderner Wertorientierung zugrunde liegendes Bild des andauernden Wertschöpfungsprozesses .....	27
Abb. 4: Wertschöpfung dauerhaft gestalten .....	39
Abb. 5: Empfehlungen zur Gestaltung der Modernen Wertorientierung .....	45
Abb. 6: Management der Marktfähigkeit .....	47
Abb. 7: Beispiel-Formular für eine Strategische Potenzialanalyse ....	49
Abb. 8: TCO-Methodik .....	52
Abb. 9: Beispiel für eine Preis-Absatz-Kurve .....	59
Abb. 10: Die Kreislaufwirtschaft bei EGGER .....	63
Abb. 11: Management wirtschaftlich relevanter Qualität .....	65
Abb. 12: Konzept für wirtschaftliche Exzellenz der European Foundation for Quality Management .....	74
Abb. 13: Aspekte dynamischer Werthaltigkeit .....	75
Abb. 14: Gestaltung eines einheitlichen Führungs- und Management-Systems .....	77
Abb. 15: Ressourcenströme und ihre Abbildungsströme .....	78
Abb. 16: Herleitung und Abbildung der operativen Wertschöpfung ...	79
Abb. 17: Das „Continuous Process Management“-Konzept der Lufthansa Cargo AG nach den Phasen des PDCA-Zyklus ....	86
Abb. 18: Prozesskennzahlen/Informationsversorgung .....	89
Abb. 19: MOVE-Schema .....	91
Abb. 20: Schematischer Aufbau einer Kapitalflussrechnung mit direkter Darstellungsmethode für den Cashflow aus Geschäftstätigkeit .....	95
Abb. 21: Interdependenzen der Zahlungsströme mit anderen Abbildungsrechnungen und Integrationsnotwendigkeiten ....	96
Abb. 22: Gestaltung der Zahlungsströme .....	103
Abb. 23: Strategisches und operatives Geschäft .....	105

Abb. 24: Management der vernetzten Wirkungen aller Vermögensarten .....	109
Abb. 25: Stakeholder-Modell .....	111
Abb. 26: Der C <sub>2</sub> C-Zyklus .....	123
Abb. 27: Kapazitäten der Wertschöpfung .....	124
Abb. 28: Effizienz-Treppe .....	125
Abb. 29: Wissenstreppe nach North .....	127
Abb. 30: Nutzung der Wirkungsstufen für die Übersetzung der Unternehmensstrategie in kommunikatives Handeln .....	133
Abb. 31: Bewertung der strategischen Relevanz von Kommunikationsprodukten .....	134
Abb. 32: Stufen der Einbeziehung des natürlichen Vermögens in die Geschäftspolitik .....	138
Abb. 33: Beispiel für einen Risikokatalog .....	143
Abb. 34: Management der integrierten Risiken aller Kapitalarten .....	144
Abb. 35: Mehrspaltenabschluss - Erfolg der Wertschöpfung über die Zeit darstellen .....	156
Abb. 36: Mehrspaltenabschluss und Anbindung an Vermögensarten ...	161
Abb. 37: Integriertes Führungs- und Controllingsystem .....	167
Abb. 38: Controller als Business Partner .....	169
Abb. 39: Innoscore-Modell des Fraunhofer-Instituts .....	172
Abb. 40: Big Data Taxonomie .....	181

## Anregungen aus der Praxis zur Diskussion

Dieser gemeinsame Leitfaden von 6 Fachkreisen des ICV ist ein interdisziplinärer Versuch, sich dem Thema „Moderne Wertorientierung“ zu nähern. Die aktive Teilhabe der Menschen an den sozialen und wirtschaftlichen Prozessen stellt ein Merkmal moderner Gesellschaften dar. Im Zeitalter von Vernetzung, Globalisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0 ist die Ausgestaltung dieser Teilhabe zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Es geht heute nicht mehr darum, ob die aktive Teilhabe der Menschen benötigt wird sondern wie sie am besten gestaltet werden kann.

In dieses Statement haben die Fachkreise Green Controlling, Controlling & IFRS, Kommunikationscontrolling, Controlling & Qualität, Big Data & Business Intelligence sowie Controlling & Risikomanagement ihre unterschiedlichen Sichten und praktischen Erfahrungen über die Beiträge des Controllings zur Wertschöpfung eingebracht. Sie wollen damit der Diskussion über die Gestaltung Moderner Wertorientierung neue Impulse geben.

### Herausgeber:

Internationaler Controller Verein eV (ICV)

### Schriftleitung:

Dr. Walter Schmidt, ask Dr. Walter Schmidt, Unternehmensberater

Manfred Blachfellner, Controlling-Trainer

Dr. Karsten Oehler, Leiter Corporate Performance Management, pmOne AG



ISBN 978-3-648-07068-0

Bestell-Nr. 01401-0028

EUR 29,80 (D)

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

9 783648 070680