Andreas Wiesehahn | Martin Kißler [Hrsg.]

Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

Prof. Dr. Thomas Reichmann
zum 80. Geburtstag

Nomos

Vahlen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Andreas Wiesehahn | Martin Kißler [Hrsg.]

Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

**Prof. Dr. Thomas Reichmann
zum 80. Geburtstag**

Nomos

Vahlen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

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

ISBN 978-3-8487-4646-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-8874-1 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Vorwort

Mit dem vorliegenden Buch mit Beiträgen von Schülern, Kollegen und Weggefährten möchten wir *Thomas Reichmann* ehren. Diese Festschrift ist einer Persönlichkeit gewidmet, die es in besonderer Weise versteht, wissenschaftliche Erkenntnisse mit den Erfordernissen der Praxis zu verbinden.



Prof. Dr. Thomas Reichmann

Thomas Reichmann studierte zunächst von 1958 bis 1963 Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Daran anschließend war er wissenschaftlicher Assistent bei Herrn *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Hax*. Nach seiner Promotion 1966 befasste sich *Thomas Reichmann* in seiner Habilitationsschrift 1972 mit der Bestimmung von Preisunter- und Obergrenzen in Industriebetrieben. Als einer der ersten Wissenschaftler folgte er 1972 einem Ruf an die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der damals neu gegründeten Universität – heute Technische Universität – Dortmund. In diesen Gründungsjahren der Fakultät war er maßgeblich am Aufbau der Fakultät mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Schwerpunkten beteiligt. Gleichzeitig betrieb er als einer der ersten Inhaber eines Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling wertvolle Pionierarbeit für die wissenschaftliche Etablierung des Controllings. Sein Lehrstuhl wurde in dieser Zeit vom „manager magazin“ zu einer der Top 10-Adressen des Controllings in Deutschland gewählt. Einen Ruf an die Bundeswehrhochschule in München

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

in diesen Jahren lehnte *Thomas Reichmann* ab. 1985 erschien die erste Ausgabe seines Lehrbuchs „Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten“, welches heute bereits in der 9. Auflage zur Standardliteratur eines jeden Controllingstudierenden zählt. Die wissenschaftliche Schaffenskraft des Jubilars zeigt sich – ganz im Sinne *Reichmanns* – an wenigen Kennzahlen: Bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2008 sind jährlich etwa 40 Diplomarbeiten und bis heute insgesamt über 40 Dissertationen entstanden. Viele Schüler des Jubilars, darunter 18 Professoren, geben heute seine Controlling-Konzeption an Universitäten und Hochschulen an den Controllingnachwuchs weiter.

Thomas Reichmann erkannte früher als andere, dass die komplexen Unternehmensentscheidungen ein theoriebasiertes, systemgestütztes Instrumentarium zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung benötigen. Es ist daher wenig überraschend, dass sich die von ihm entwickelte Controlling-Konzeption nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Unternehmenspraxis schnell durchgesetzt hat. Die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis wird an wenigen ausgewählten Initiativen des Jubilars eindrucksvoll deutlich: So initiierte *Thomas Reichmann* 1985 den ersten Deutschen Controlling Congress als Plattform zum Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Zu den Referenten zählten etwa *Gerhard Schröder, Kurt Biedenkopf, Lothar Späth* sowie der „Börsenguru“ *Andre Kostolany*. Zu dieser Zeit gründete der Jubilar auch gemeinsam mit *Péter Horváth* die Zeitschrift „Controlling“, die 2018 bereits im 30. Jahrgang erscheint und zu einer der renommiertesten deutschen Fachzeitschriften im Controlling zählt. Darüber hinaus gründete *Thomas Reichmann* in diesen Jahren die Controlling Innovation Center – kurz CIC – Gruppe, in der er bis heute als geschäftsführender Gesellschafter tätig ist. Die Gruppe bietet einerseits für Unternehmen die Möglichkeit, von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur IT-Umsetzung anwendungsorientierte Lösungen zu allen Problemen des Controllings zu erhalten, andererseits ist sie durch den kritischen Diskurs mit der Praxis auch eine Prüfinstanz für Controlling Konzepte. An dem Aufbau der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn war der Jubilar ebenfalls maßgeblich beteiligt. Auf dem Campus Symposium dieser staatlich anerkannten, privaten Hochschule diskutierte *Thomas Reichmann* mit führenden Vorständen und namhaften Persönlichkeiten wie etwa *Bill Clinton* und *Kofi Annan*.

Thomas Reichmann hat hohe Verdienste für die Entwicklung eines erfolgreichen Controllings erworben. Dies haben wir in dem Titel dieses Buches aufgegriffen. Die Breite und Tiefe des Wirkens von *Thomas Reichmann* in

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Forschung, Lehre und Praxis im Controlling wird ansatzweise durch die thematische Vielfalt der Beiträge reflektiert. Nach einem Überblick über die systemgestützte Controlling-Konzeption als ein Meilenstein des Controllings widmet sich der zweite Teil der Planung und dem Reporting auf der Grundlage der durch *Reichmann* geprägten Controlling-Konzeption. Im dritten Teil stehen Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Zentrum. Die Beiträge des vierten Teils widmen sich dem Einfluss des Controllings auf die Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance). Der fünfte Teil steht ganz im Lichte des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Festschrift schließt mit ausgewählten länder- und branchenspezifischen Controllinglösungen im sechsten Teil.

Wir danken allen ganz herzlich, die mit ihrem Einsatz zu der Erstellung der Festschrift beigetragen haben. Dem Jubilar wünschen wir für die Zukunft weiterhin unveränderte Schaffenskraft, Neugierde und viel Glück und Gesundheit.

Andreas Wiesehahn Martin Kißler

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Meilenstein des Controllings: Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Ulrike Baumöl/Martin Kißler

1. Vom zarten Pflänzchen Controlling… 21
2. …zu einem gut bestellten Garten 22
3. Unternehmer 34
4. Fazit 35

Literaturverzeichnis 36

Teil II: Systemgestütztes Controlling: Planung und Reporting

1. Neue Wege der Unternehmensplanung 41
   Péter Horváth
   - 1.1 Unternehmensplanung als zentrale Controlleraufgabe 41
   - 1.2 Aktuelle Herausforderungen an die Unternehmensplanung 43
   - 1.3 Felder der Neugestaltung der Unternehmensplanung 44
   - 1.4 Integrative Neugestaltung der Planungssystemtransformation 52
   - 1.5 Fazit: Neuer Controller Mindset erforderlich 55

   Literaturverzeichnis 56
2. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu einem neuen Management 59
   Horst Wildemann
   - 2.1 Paradoxe Situation 60
   - 2.2 Abschied von starren Zielen 60
   - 2.3 Agile Planung 62
   - 2.4 Wechsel der Perspektive 64
   - 2.5 Weniger Kontrolle, mehr Überzeugungsarbeit 65

   Literaturverzeichnis 66

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Die Controlling-Konzeption – Entwicklung einer integrierten Entscheidungsunterstützung für das Management 67
Ulrike Baumöl/Alina Bockshecker
3.1 Daten sind das neue Gold? Im Controlling waren sie schon immer die Hauptwährung! 67
3.2 Die Controlling-Konzeption – Evolution einer Vision 69
3.3 Schöne neue Datenwelt – neue Anforderungen an die Controlling-Konzeption 72
3.4 Fazit und Ausblick 78
Literaturverzeichnis 78

4. Planung und Reporting: Von der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption von Reichmann bis heute 81
Dietmar Schön
4.1 Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption 81
4.2 Reporting 83
4.3 Planung 90
4.4 Zusammenfassung und Fazit 95
Literaturverzeichnis 97

5. Konzeptionelle Analyse von Self-Service Business Intelligence und deren Gestaltungsmöglichkeiten 99
Andreas Hoffjan/Marcel Rohe
5.1 Problemstellung und Zielsetzung 100
5.2 Grundlagen 101
5.3 Etablierung einer Self-Service Business Intelligence-Umgebung 104
5.4 Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Entscheidungsqualität 108
5.5 Fazit und Ausblick 109
Literaturverzeichnis 111

6. Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen 113
Axel Wullenkord
6.1 Einleitung 113
6.2 Technologische Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz sowie im Controlling und Rechnungswesen 114

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6.3 Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen 118
6.4 Die Zukunft „menschlicher“ Controller und Buchhalter 127
Literaturverzeichnis 129

7. Outsourcing von IT-Services durch Cloud Computing? Eine Analyse auf der Basis von Kennzahlen zu Kosten, Nutzen und Risiken 131
Richard Lackes
7.1 Motivation und Grundlagen 131
7.2 Cloud Computing und Cloud Services 133
7.3 Beurteilung der Nutzung von Cloud-Diensten 135
7.4 Implikationen des Outsourcings von IT-Services in die Cloud 137
7.5 Entscheidungskalkül zum Outsourcing von IT-Services in die Cloud im Rahmen des Investitionscontrolling 140
7.6 Fazit 148
Literaturverzeichnis 149

8. IT-gestützte Ausgestaltung einer GeSo-spezifischen mehrdimensionalen Controlling-Konzeption 151
Miguel Liebe/Maik Drozdzynski
8.1 Einführung 151
8.2 Zielsetzung 152
8.3 Ausgangssituation 152
8.4 Erweiterte BI-Architektur von Diamant/3 Business Intelligence 155
8.5 Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption für die Branche Gesundheit und Soziales 157
8.6 Zusammenfassung und Ausblick 169
Literaturverzeichnis 169

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil III: Kennzahlen und Kennzahlensysteme

1. Kennzahlen – eine multiperspektivische Betrachtung 173
Jürgen Weber
1.1 Einführung 173
1.2 Kennzahlen im Kontext der klassischen, produktionswirtschaftlich geprägten Perspektive 175
1.3 Kennzahlen im Kontext einer neo-klassischen Perspektive 178
1.4 Kennzahlen im Kontext einer psychologischen Perspektive 179
1.5 Kennzahlen im Kontext einer soziologischen Perspektive 181
1.6 Zusammenfassung 183
Literaturverzeichnis 184

2. Gewinn pro Stück Produkt – Rückfall in alte „Sünden“ des Rechnungswesens? 187
Albrecht Deyhle
2.1 Gewinnziel im Unternehmen pro Periode – und das WEG-Modell 187
2.2 Neu aufgetauchte Art von Problemstellung 189
2.3 Ein „Urmodell“ für die Anwendung und den Sinn der Deckungsbeitragsrechnung: Das Kaffee- und Bierbeispiel (vgl. Deyhle 1967) 191
2.4 Das Problem der proportionalen und fixen Kosten 193
2.5 „Wenn-dann“ Fragen aus dem Modellbeispiel 195
2.6 Resümee: Bilanzgewinn und Produktgewinn – keine direkte Kausalität 196
2.7 Verkaufspreisfindungs-Regeln 197
2.8 Das Cockpit der Management-Erfolgsrechnung 200
2.9 Epilog hinüber zu Buchhaltung und Jahresabschluss 200
Literaturverzeichnis 201

3. Controlling und Steuerung mit Kennzahlen in einem international tätigen Konzern – Strategische Rolle des CFO und erweiterte Aufgaben des Controllings 203
Karlheinz Hornung/Frank Kusterer

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.1 Erweiterte Anforderungen an den CFO und das Controlling 204
3.2 Etablierung von Kennzahlen in der betrieblichen Praxis 206
3.3 Erweiterungen der Controlling-Konzeption 207
3.4 Kennzahlen und Anforderungen an eine Transparenz 212
3.5 Fazit 214
Literaturverzeichnis 215

4. Benchmarking als Innovationsmotor: Gestaltungsebenen von Benchmarkingprozessen im Rahmen der Öffentlichen Verwaltung 217
Volker Busch
4.1 Effizienz und Effektivität als Maßstab der Innovationen der Verwaltung 217
4.2 Dezentralisierung – das dominierende Strukturveränderungsprinzip 218
4.3 Perspektiven der Reorganisationsprozesse 219
4.4 Zielperspektiven einer primär hoheitlich agierenden Verwaltung 225
4.5 Instrumente der Einbindung externer Daten in den Zielbildungsprozess 227
4.6 Möglichkeiten und Ausblick 233
Literaturverzeichnis 234

5. Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling 235
Thomas Burgartz
5.1 Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten 235
5.2 Kundenwertorientierte Erfolgskette des Relationship Marketing 236
5.3 Begriff des Kundenwerts 238
5.4 Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling 242
5.5 Fazit 245
Literaturverzeichnis 246

6. Das konvergente Rechnungswesen als Bestandteil eines erfolgreichen Controllings 249
Rouven Trapp

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6.1 Einleitung 249
6.2 Beweggründe für ein konvergentes Rechnungswesen 251
6.3 Ausgestaltung eines konvergenten Rechnungswesens 252
6.4 Erfolgswirkungen eines konvergenten Rechnungswesens 256
6.5 Fazit 258
Literaturverzeichnis 259

Teil IV: Corporate Governance und Controlling

1. Weiterentwicklung der unternehmerischen Berichterstattung durch das Corporate Governance Reporting 265
Carl-Christian Freidank
1.1 Stand der Diskussion 265
1.2 Corporate Governance und Corporate Governance Reporting 268
1.3 Struktur eines Reformkonzepts 272
1.4 Zusammenfassung und Ausblick 281
Literaturverzeichnis 283

2. Controlling im Wandel 287
Karlheinz Hornung
2.1 Der Ursprung des Controllings 287
2.2 Controlling in Deutschland: Früher und heute 288
2.3 Fazit und Ausblick 290

3. Die systemgestützte Controlling-Konzeption als Basis für eine angemessene Informationsversorgung des Aufsichtsrats 293
Martin Kißler
3.1 Dualistisches Modell mit neuen Rahmenbedingungen 293
3.2 Neue Anforderungen an die Informationsversorgung des Aufsichtsrats einerseits, die bewährte systemgestützte Controlling-Konzeption andererseits 295
3.3 Anregungen zum Selbstverständnis des Controllers innerhalb der Corporate Governance 302
3.4 Fazit 304
Literaturverzeichnis 305

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Risikomanagement und Risikocontrolling: Ein Erfolgsduo 307
Marc Diederichs
4.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine "Conditio sine qua non" 307
4.2 Risikocontrolling: Business Partner des Risikomanagements 315
4.3 Kenne Deinen Feind... und Dich selbst! 322
Literaturverzeichnis 324

5. Implikationen der Leasingbilanzierung nach IFRS 16 für das Controlling 327
Laurenz Lachnit/Stefan Müller
5.1 Problemstellung 328
5.2 Status Quo der Behandlung von Leasingverträgen im Controlling 330
5.3 Behandlung von Leasingverträgen nach IFRS 16 332
5.4 Fazit 338
Literaturverzeichnis 339

Teil V: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

1. Konzernorientiertes Controlling im deutschen Mittelstand 343
Frank Renneke
1.1 Einleitung 343
1.2 Definition Mittelstand 344
1.3 Rahmenbedingungen 344
1.4 Anforderungen an die Systeme und die Organisation eines mittelständischen Konzerns 345
1.5 Fazit 354
Literaturverzeichnis 354

2. Controlling-gestütztes Performance-Management in mittelständischen (Familien-)Unternehmen 357
Jost Baumgärtner
2.1 Performance Management und Controlling 358
2.2 Besonderheiten mittelständischer (Familien-)Unternehmen in Bezug auf PM 359

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.3 PM im Kontext der Lage des Unternehmens – vom Idealfall zum Krisenfall 361
2.4 Einflussgrößen der Unternehmensleistung und potentiell Quellen von KPT 363
2.5 Analyseschritte im PM-Prozess 364
2.6 Analyse der Wettbewerbsstrategie bzw. des Geschäftsmodells 370
2.7 Induktive Erhebung der Key-Performance-Treiber 372
2.8 Einbindung der KPT in einen Management-Prozess 374
Literaturverzeichnis 375

3. Externes Controlling für KMU: Konzeption und IT-Lösung 377
Michael Kohler
3.1 Einleitung 377
3.2 Spezifizierung mittelständischer Unternehmen 378
3.3 Umsetzbarkeit des externen Controllings 379
3.4 Beurteilung des externen Controllings für KMU 382
3.5 Beispiel aus der Beratungspraxis 385
3.6 Reporting auf Grundlage von DATEV von KMU 388
3.7 Fazit 391
Literaturverzeichnis 392

4. „Einer für alle, alle für einen“ auch beim Controlling der Unternehmensnachfolge? 393
Andreas Wiesehahn
4.1 Einführung 393
4.2 Familienunternehmen und Nachfolgecontrolling 395
4.3 Ansätze zur Gruppierung von Familienunternehmen 396
4.4 Mögliche Auswirkungen auf das Controlling der Unternehmensnachfolge 405
4.5 Zusammenfassung 408
Literaturverzeichnis 409

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil VI: Länder- und branchenspezifische Controllinglösungen

1. Controlling in Telekommunikationsunternehmen 415
Georg Oecking
1.1 Die Telekommunikationsbranche und ihr Controlling-Bedarf 415
1.2 Branchenspezifische Ziele und Aufgaben des Controllings 417
1.3 Controlling-Konzeption und Geschichte 420
1.4 Funktionsbereiche des Controllings in Telekommunikationsunternehmen 424
1.5 Ausblick 437
Literaturverzeichnis 438

2. Controllingperspektiven für Stadtwerke im Zeitalter von Big Data 439
Thomas Haiber
2.1 Quo vadis Stadtwerke? – Reinvent the business 439
2.2 Controlling mit Big Data – Aufbruch in die Moderne 442
2.3 Ansatzpunkte für Big Data-basiertes Controlling in stadtwerkespezifischen Geschäftsfeldern 447
2.4 Fazit 459
Literaturverzeichnis 460

3. Analyse der Länderrisikoprämie bei der Unternehmensbewertung – ein Vergleich zwischen Deutschland und China 463
Xuyi Wang/Xin Ma
3.1 Einleitung 464
3.2 Berücksichtigung von Länderrisiken bei der Unternehmensbewertung 465
3.3 Methoden zur Ermittlung der Länderrisikoprämie 465
3.4 Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten 468
3.5 Vergleich zwischen Deutschland und China 477
3.6 Zusammenfassung 480
Literaturverzeichnis 483

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Genossenschaftliche Kooperationen als Herausforderung für das Controlling 485
Sigrid Schaefer
4.1 Einleitung 485
4.2 Genossenschaften als Erkenntnisobjekt des Controllings 487
4.3 Controlling in Wohnungsgenossenschaften 491
4.4 Controlling genossenschaftlicher Kooperationen 494
Literaturverzeichnis 497

5. Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien 501
Ralph Neukirchen
5.1 Einleitung 501
5.2 Projektentwicklung von Immobilien 502
5.3 Controlling in der Projektentwicklung 503
5.4 Building Information Modeling (BIM) 506
5.5 Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien 508
5.6 Nutzung von BIM in Deutschland und Ausblick 512
Literaturverzeichnis 515

6. Prozessphasenbezogenes Projektmanagement und -controlling 517
Klaus Wienhold
6.1 Besonderheiten des Projektgeschäfts 517
6.2 Konzeption eines prozessphasenorientierten Projektmanagementsystems 519
6.3 IT-Gesamtkonzeption und Fazit 529
Literaturverzeichnis 531

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil I:
Meilenstein des Controllings:
Die systemgestützte Controlling-Konzeption

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

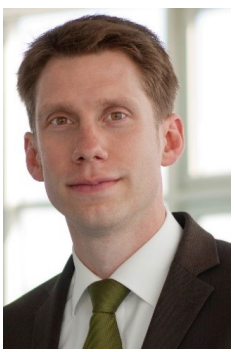
https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Meilenstein des Controllings: Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Ulrike Baumöl/Martin Kißler



Prof. Dr. Ulrike Baumöl ist seit 2006 Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Informationsmanagement an der FernUniversität in Hagen und seit 2008 Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.



Prof. Dr. Martin Kißler ist Professor für Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Dortmund. Zudem ist er als Senior Consultant in der CIC GmbH & Co. KG tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance sowie Risikomanagement und Risiko-Controlling. Gemeinsam mit Thomas Reichmann und Ulrike Baumöl ist er Autor der 9. Auflage des Buches „Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption“.

1. Vom zarten Pflänzchen Controlling…

Thomas Reichmann ist einer der Pioniere des Controllings. Seine ersten Veröffentlichungen zur erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung datieren aus den frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Einige der grundlegenden Konzepte dieser immer noch jungen Disziplin sind mit seinem Namen verbunden und auch durch seine Impulse und Ideen konnte sich das Controlling als unverzichtbarer Bestandteil in der Wissenschaft und Praxis etablieren. Im Folgenden sollen die großen Linien des Controllings anhand der wesentlichen Impulse von *Reichmann* nachgezeichnet werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Mit „*Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption*“ liegt mittlerweile dieses Standardwerk im Controlling in der 9. Auflage vor. Ganze Generationen von angehenden Controllerinnen und Controllern wurden mit diesem Buch auf den Beruf vorbereitet und haben anschließend die Praxis des Controllings grundlegend beeinflusst. Die von *Reichmann* stets geforderte und auch gelebte enge Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis zeigt sich auch dadurch, dass dieses Buch sowohl als Lehrbuch an Universitäten und Fachhochschulen als auch als Nachschlagewerk und Ideengeber in den Büros vieler Manager zu finden ist.

Mit 18 Professoren an Universitäten und Fachhochschulen, drei Honorarprofessuren, namentlich den Herren *Feuerbaum*, *Pszyny* und *Hornung*, sowie zwei Ehrendoktoren prägen „*Reichmann*-Schülerinnen und Schüler“ auch die Hochschullandschaft in Deutschland. *Reichmann* selbst schildert gerne, dass seine 42 Doktorandinnen und Doktoranden in der „Gründerzeit“ noch überwiegend auf die Habilitation und auf eine wissenschaftliche Karriere ausgerichtet waren. In den späteren Jahren führten der stärkere Praxisbezug und die Fokussierung auf aktuelle betriebswirtschaftliche Herausforderungen dazu, dass diese sich in immer stärkerem Maße der Unternehmenspraxis zu gewandt haben. Nicht selten waren diese mit einem schnellen Aufstieg in die Unternehmensführung verbunden, und erst in einem zweiten Schritt wieder Universitäten und Fachhochschulen in den Blick nahmen.

2. ...zu einem gut bestellten Garten

Dem wegweisenden Volkswirt *Leon Walras* wird folgendes Zitat zugeschrieben: „*Wer schnell Erfolg haben will, der soll Möhren und Salat säen, wer aber möchte, dass die nachfolgenden Generationen Schatten haben, der soll Eichen pflanzen.*“

Damit eine zarte Pflanze wachsen und gedeihen kann, muss sie einen guten Boden und viel Pflege haben. Gerade in der damals jungen Disziplin des Controllings fehlten Modelle und Konzepte, die es erlaubten, die Erkenntnisse zu strukturieren und weithin anwendbar zu machen. Hier hat *Reichmann* mit seinen jeweiligen Doktorandenteams grundlegende Arbeit geleistet und von einer fachlich-methodischen Basis mit der systemgestützten Controlling-Konzeption, hin zu einem konkreten Steuerungssystem, mit dem Rentabilitäts-Liquiditäts (RL)-Kennzahlensystem, und weiteren funktionsbereichsbezogenen Instrumenten und Methoden eine solide Basis geschaffen, auf der noch heute auf- und weitergebaut wird. Bemerkenswert ist, dass bei beiden

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Entwicklungen immer die Verbindung zu ihrer informationstechnischen Umsetzung mitgedacht worden ist. Die nunmehr unter den Begriffen Business Intelligence und Business Analytics subsumierten Fortschritte der Informationstechnik (IT) haben dazu geführt, dass die zunächst konzeptionell vorgedachten Strukturen nun auch in der Praxis umsetzbar sind und sich dadurch die Möglichkeiten des Controllings massiv erweitern.

2.1 Synthese von Fachkonzept und Applikationsebene

Die konsequente Verbindung von Fachkonzept und der informationstechnischen Ebene in der „Reichmann´schen Schule“ hat bei allen Entwicklungen zu einer integrierten Denkweise geführt. Die damit verbundenen Anforderungen sind durchaus komplex, da so zunächst ein konsistentes Modell des Fachkonzepts entstehen musste, das auf verschiedene Problemstellungen, d. h. verschiedene Branchen und verschiedene Unternehmenstypen, anwendbar sein sollte. Gleichzeitig musste die technische Umsetzung für verschiedene Ebenen der Entscheidungsunterstützung, d. h. eine Unterstützung von operativen und strategischen Entscheidungen mit unterschiedlichen Speicherungs-, Verarbeitungs- und Präsentationslogiken, mitgedacht werden. In den dazu entwickelten Erkenntnissen spiegelt sich auch das Bestreben von *Reichmann* wider, aktuelle Probleme der Praxis aufzugreifen und dabei nicht nur akut Lösungen zu bieten, sondern auch Entwicklungen vorzudenken (vgl. Reichmann/Voßschulte 1992). Abbildung 1 zeigt den integrativen Ansatz zwischen Fachkonzept und Applikationsebene (bereits in Reichmann 1995, S. 14 f.).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

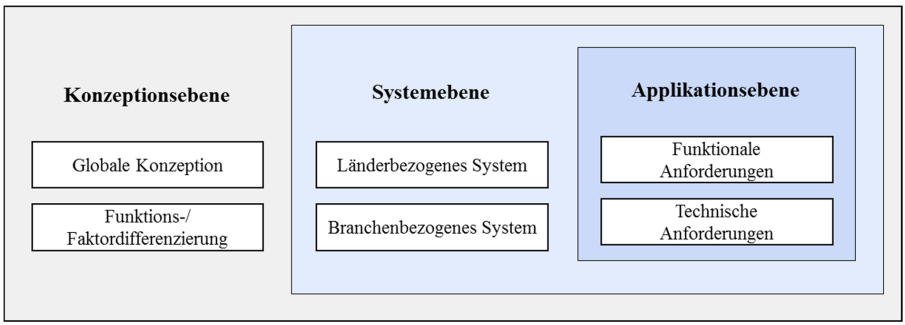


Abb. 1: Fachkonzept und Applikationsebene nach Reichmann (2011, S. 18)

Von der Industrie, dem Handel und den Banken über Bauwirtschaft bis zum Krankenhaus, von der Beteiligungsgesellschaft bis zur Management-Holding reichten und reichen hierbei die einzelnen Forschungsprojekte, die immer noch nach und nach das konzeptionelle Gesamtbild über alle Unternehmensformen hinweg komplettieren und zudem auch konkrete Umsetzungsempfehlungen für die Praxis liefern. Spannend ist dabei zu beobachten, wie die einzelnen Entwicklungen jeweils zunächst z. B. auf Branchenebene adaptiert und immer wieder andere Aspekte der „Grundkonzeptionen" dann hin bis zur funktionale und technische Anforderungen vereinenden Applikationsebene akzentuiert werden und wurden. Für diesen Prozess unabdingbar ist die gleichzeitige Beachtung dieser beiden Fachkonzepte, die es erlauben die Zusammenhänge strukturiert abzubilden und diese damit gestalt- und steuerbar machen. Sie stehen in den nachfolgenden Kapiteln im Fokus.

2.2 Systemgestützte Controlling-Konzeption – die fachliche Basis für eine zielorientierte Entscheidungsunterstützung

Die systemgestützte Controlling-Konzeption ist – um im Bild von *Walras* zu bleiben – eine Eiche der Betriebswirtschaftslehre. Mit ihrer Einführung hat sie zunächst die theoretischen Informationsflüsse im Unternehmen von den administrativen Vorsystemen bis hin zum Führungsinformationssystem dargestellt und hierdurch die Grundlagen für eine entscheidungsorientierte Informationsversorgung auf allen Hierarchiestufen eines Unternehmens ermöglicht. Bereits mit der ersten Auflage des Standardwerkes „Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools" (Reichmann 1985) wurde zur Visualisierung die „mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzepti-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

on“ in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt. Deren dreidimensionale Ausrichtung eröffnet die Möglichkeit, funktionsbezogene und -übergreifende Bereiche des Controllings zu vereinen und die Informationsaggregation in Verbindung mit verschiedenen Zeithorizonten vorzunehmen. Insbesondere die konzeptionelle Anbindung der Vorsysteme von den technischen Erfassungs- und Steuerungssystemen hin zum Führungsinformationssystem stellt dabei heute das konzeptionelle Rückgrat einer jeden Planungs- und Berichts-Software dar (vgl. Abb. 2).

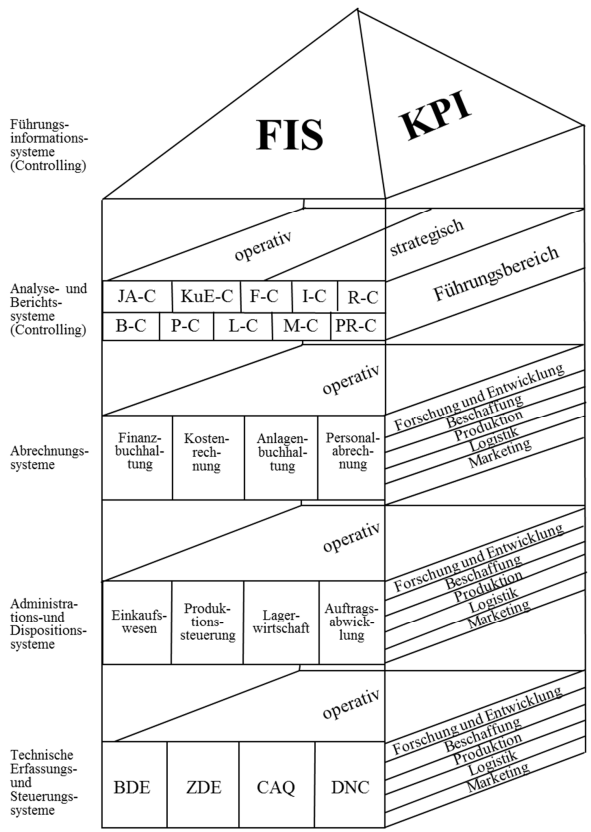


Abb. 2: Die mehrdimensionale Controlling- und Informations-Konzeption nach Reichmann/Kißler/Baumöl (2017, S. 13) auch bereits ähnlich Reichmann (1997, S. 6)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

So werden mittlerweile die Möglichkeiten einer umfassenden IT-Umsetzung der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption „greifbar“, auch wenn ihr Entwickler diese Option gleich zu Beginn – damals in den frühen achtziger Jahren aber mehr als Vision – mit im Blick hatte. Die Fortschritte in der Datenverarbeitung und Informationstechnologie führen mittlerweile dazu, dass die Controlling-Konzeption nach *Reichmann* nun auch im wahrsten Sinne des Wortes „systemgestützt“ ist. Die technischen Lösungen haben sich dabei innerhalb der vergangenen Jahrzehnte rasch entwickelt und einander abgelöst. Die „systemgestützte Controlling-Konzeption“ gibt in diesem Zusammenhang Orientierung und bietet – auch vor dem Hintergrund der rasch wechselnden und oftmals unscharf definierten Begriffe – eine Kontinuität, wobei *Reichmann* hiermit in seinem Controlling-Verständnis auch den Führungsanspruch des Controllings manifestiert: Der Controller ist für die Informationsversorgung zuständig, wobei in sein Aufgabengebiet nicht nur die betriebswirtschaftliche Konzeption, sondern eben auch die Verantwortung für die informationstechnische Umsetzung fällt. Datenbanken und Auswertungsstrukturen stellen nun in der Umsetzung auf der Applikationsebene einen unverzichtbaren Bestandteil der auch als „Controlling-Pyramide“ bezeichneten systemgestützten Controlling-Konzeption dar. Die ehemals konzeptionell vorgedachten Möglichkeiten der Aggregation und Analyse von Daten bzw. in den höheren Schichten Informationen, z. B. hinsichtlich einer Verdichtung zu Spitzenkennzahlen oder in der umgekehrten Richtung eines so genannten „Drill-Downs“, gehören mittlerweile zum Standard-Repertoire eines Controllers sowie zur Grundausstattung der Funktionalität einer guten Controlling-Software. Insbesondere die Entwicklung und Weiterentwicklung von Softwarelösungen auch namhafter Hersteller tragen die „Handschrift“ dieser Konzeption, und so ist es auch kein Zufall, dass entscheidende Impulse zur Standardisierung des Rechnungswesens in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten (vgl. Reichmann 1993 und 1996) immer wieder von Deutschland ausgegangen sind.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

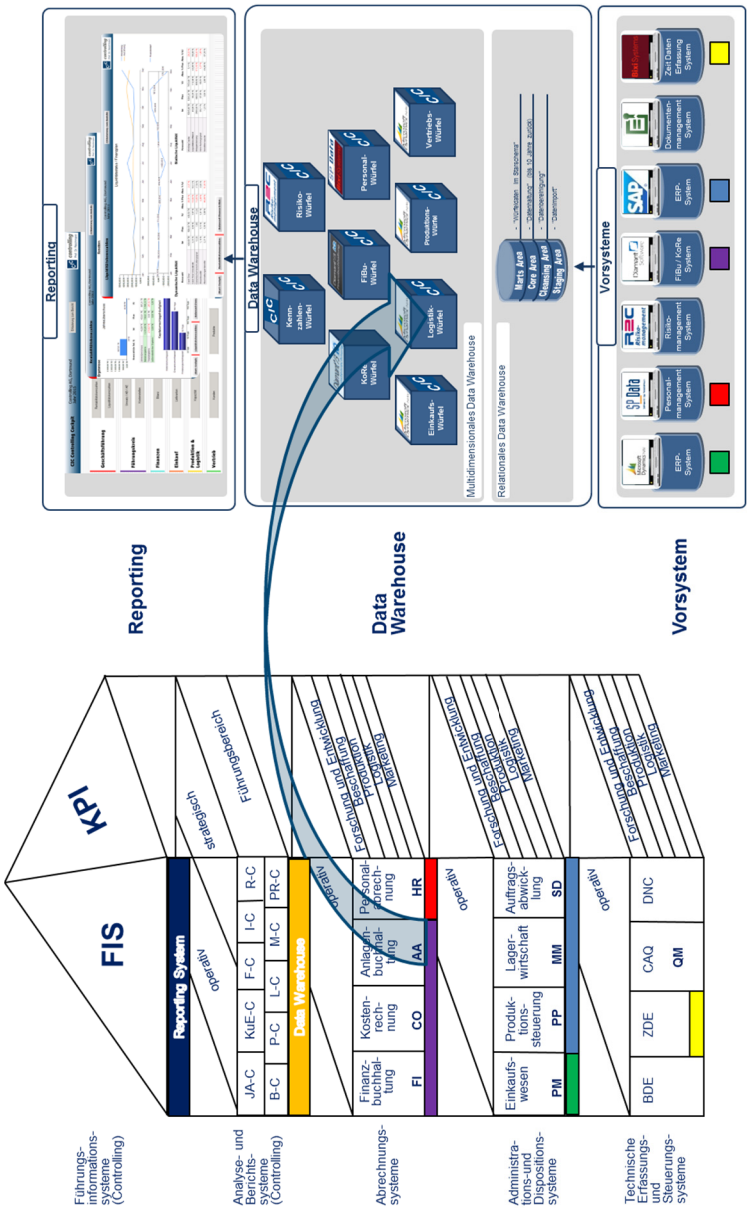


Abb. 3: IT-gestützte Führungsinformationssysteme als „House of Controlling“ nach Reichmann/Kißler/Baumöl (2017, S. 77)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Erfolgsgeschichte der systemgestützten Controlling-Konzeption ist hinsichtlich der fachlichen und informationstechnischen Umsetzung sowie der Etablierung in der Praxis bei weitem noch nicht beendet. Mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen der Datennutzung ist ein Ende der Entwicklung zudem auch noch nicht in Sicht. Vielmehr entdeckten und entdecken auch die Unternehmen anderer Volkswirtschaften – z. B. Russland (vgl. Reichmann, T. (1999): Controlling. In: Международный бухгалтерский учет. Heft 4/5, Moskau) und aktuell China – die Vorteile einer entscheidungsorientierten Informationsversorgung, sodass – um nochmals im Bild von *Walras* zu bleiben – die Eiche der systemgestützten Controlling-Konzeption auch in andere Länder exportiert wurde und wird.

Zunehmend von Bedeutung ist dabei eine „saubere technische" Umsetzung unter Berücksichtigung der sich stetig weiterentwickelnden Möglichkeiten der IT. Ein leistungsfähiges Controlling setzt – wie in der Abbildung 3 verdeutlicht – eine entsprechend konfigurierte Datenbasis (z. B. heute in Form eines Data Warehouse) voraus, die die in der Praxis anzutreffende heterogene IT-Landschaft der Vorsysteme miteinander vereint und einem entsprechenden Berichtswesen zugänglich macht. Die multidimensionale Konzeption eines Data Warehouse ermöglicht es dann, dass nahezu beliebig viele themenbezogene Berichtswürfel gebildet werden können, welche die einzelnen Elemente der systemgestützten Controlling-Konzeption abbilden (Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Risiko-Kennzahlen, Kostenrechnungs-Kennzahlen, Logistik-Kennzahlen etc.).

2.3 Das RL-Kennzahlensystem – keine Steuerung ohne einen konkreten Rahmen

Entscheidungsrelevante Informationen für das Top-Management sind ohne den Rückgriff auf Kennzahlen heute nicht mehr denkbar. Dabei werden (Einzel-) Kennzahlen bzw. Key Performance Indicators zu Recht kritisch betrachtet und die Praxis ist voller Anekdoten, wo die pure Konzentration auf nur eine Spitzenkennzahl zu einem erheblichen Kollateralschaden geführt hat. Genauso zahlreich sind aber auch Berichte von Kennzahlenfriedhöfen und – gerade in der heutigen Zeit – dem gefürchtetem „Information Overload" bei Führungskräften – weil es eben mittlerweile technisch möglich ist – so viele Informationen zu erhalten, dass die wesentlichen Sachverhalte dennoch unentdeckt bleiben (müssen).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zu einem wesentlichen Erfolgskriterium ist es also geworden, dass die richtigen Informationen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. In einer komplexer werdenden Welt bietet die sachlogische Verknüpfung von Spitzenkennzahlen zu einem Kennzahlensystem die notwendige Orientierung und die Möglichkeit, ein Unternehmen in seiner Komplexität in Gänze „zu erfassen". Sich ergänzende und einander erklärende Kennzahlen miteinander in Verbindung zu bringen und mit dem RL-Kennzahlensystem in einer Konzeption zu verbinden, war ebenfalls eine bemerkenswerte Pionierleistung, die sich mittlerweile zu einer Familie von RL-Kennzahlensystemen mit jeweils verschiedenen Lösungen auf der Systemebene weiterentwickelt hat. In Verbindung mit der mehrdimensionalen Informationskonzeption und als Bestandteil eines Führungsinformationssystems entstand so ein einschlägiges Instrumentarium, dass von Geschäftsführern, Vorständen, Beiräten und Aufsichtsräten von Unternehmen aller Unternehmensgrößen genutzt wird und zudem auch Unternehmensexternen einen wertvollen Einblick in die Unternehmen bietet.

Dabei bezog bereits der Urtyp des RL-Kennzahlensystems neben den namensgebenden Rentabilitäts- und Liquiditätsteilen durch die Sonderteile sowohl funktionsbezogene interne als auch externe Informationen stets mit ein. So „zieht" sich das RL-Kennzahlensystem durch das gesamte Unternehmen und hält auch (Spitzen-) Kennzahlen z. B. zum Logistik-Controlling, Produktions-Controlling, Marketing-Controlling und Beschaffungs-Controlling vor (vgl. Abbildungen 4 und 5).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

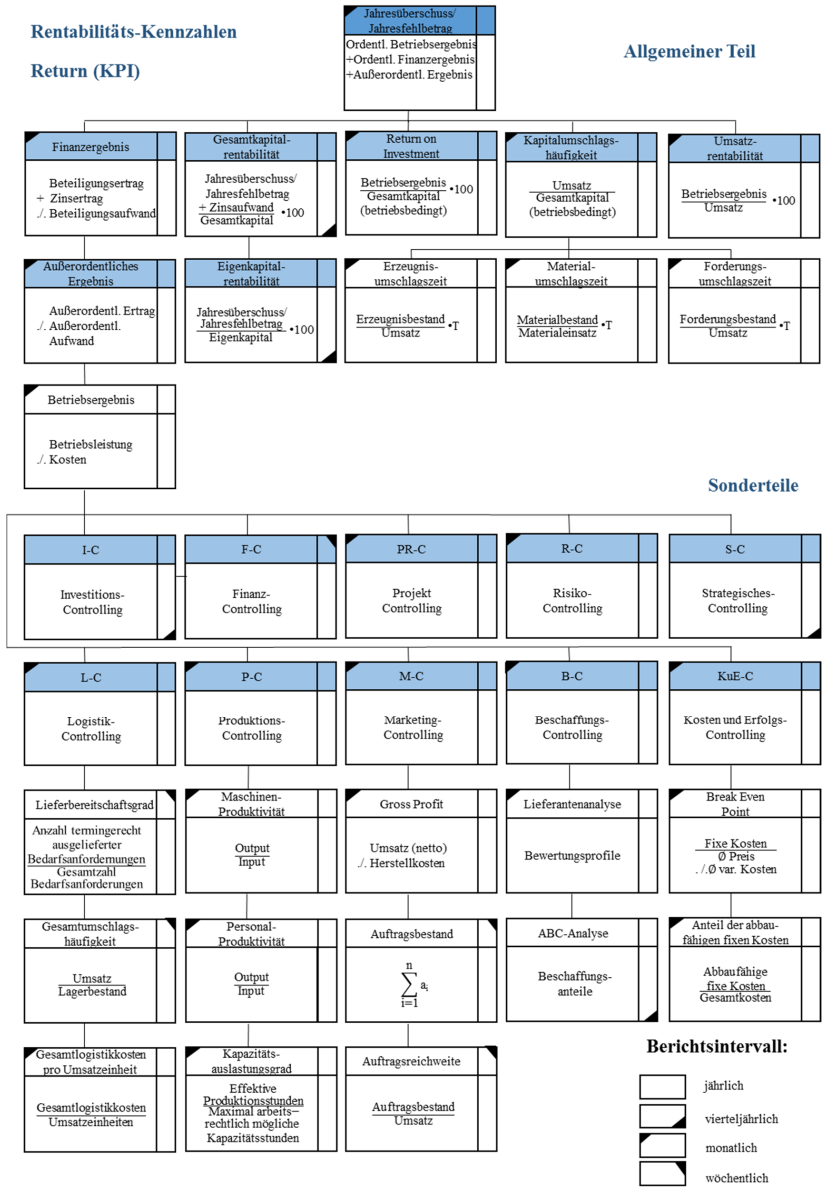


Abb. 4: Rentabilitäts-Kennzahlensystem als integriertes Steuerungsinstrument nach Reichmann/Kißler/Baumöl (2017, S. 58) auch bereits ähnlich Reichmann (1990, S. 29)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

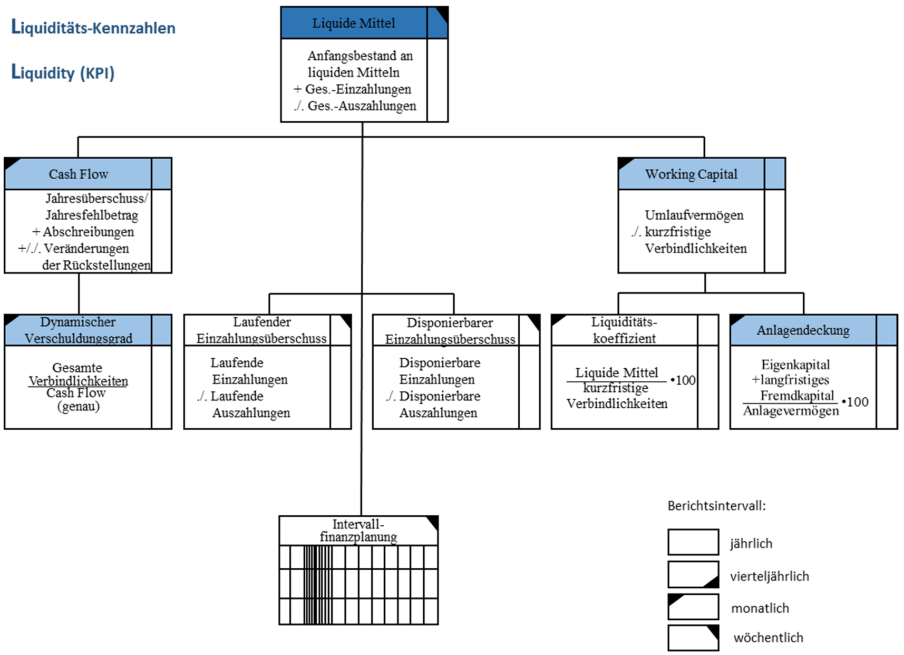


Abb. 5: Liquiditäts-Kennzahlensystem als integriertes Steuerungsinstrument nach Reichmann/Kißler/Baumöl (2017, S. 59) auch bereits ähnlich Reichmann (1990, S. 29)

Ein weiterer Schwerpunkt bei *Reichmann* war stets auch die langfristige Steuerung des Unternehmens mittels Kennzahlen. Das „klassische" Kosten- und Erfolgs-Controlling interpretiert *Reichmann* daher stets strategisch und fokussiert so auch immer auf die Veränderung der Marktentwicklung (und als sein Steckenpferd die Prognose des Konjunkturverlaufs), um dann hieran anknüpfend durch ein adäquates Fixkostenmanagement auf wechselnde Marktbedingungen reagieren zu können. Ergänzend zum strategischen Chancen-Management hält das RL-Kennzahlensystem auch explizite risikobezogene Kennzahlen vor. Die Konzeption vom Urtyp des RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystems ist nun – die unterschiedlichen Charakteristika der Unternehmen beachtend – auch auf der System- und Applikationsebene ausdifferenziert.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.4 CIC-Controlling-Cockpit – visualisierte Entscheidungsunterstützung

Die systemgestützte Controlling-Konzeption und die Möglichkeiten der sich immer weiter entwickelnden IT-Lösungen eröffnen mittlerweile die Perspektive, mit dem *CIC*-Controlling-Cockpit eine weitere grundlegende Konzeption nach *Reichmann* in die Praxis umzusetzen. Auf einen Blick stehen dem Entscheidungsträger hierbei die für seinen Bereich notwendigen Informationen ggf. auch grafisch aufbereitet zur Verfügung. Die Idee dabei ist, dass interne und externe Faktoren gleichermaßen und in „Echtzeit" abgebildet werden und neben operativen auch strategische sowie chancen- und risikobezogene Faktoren abgebildet und analysiert werden können. Dies verlangt eine angemessene, wohldurchdachte Konfiguration des durch das Controlling zur Verfügung gestellten Informationsangebots, was sich in einer fachlichen und einer technischen Herausforderung niederschlägt.

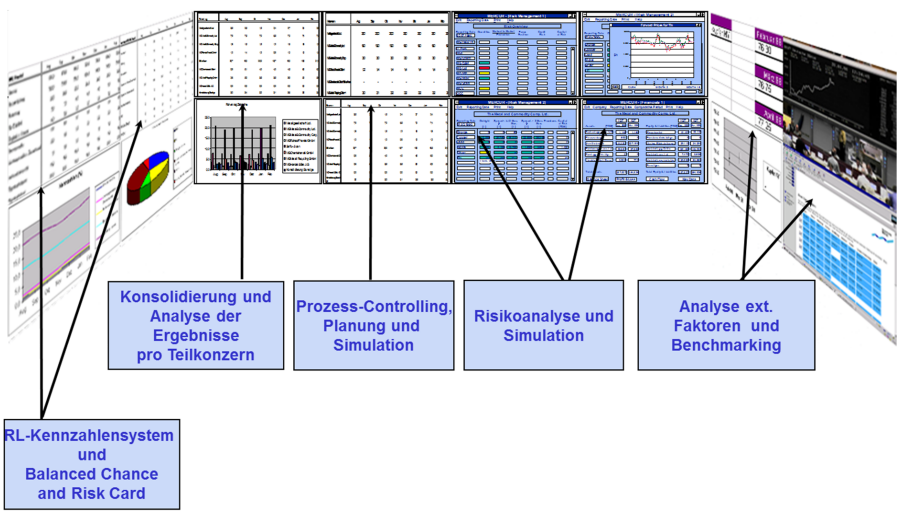


Abb. 6: Cockpit-Lösung nach Reichmann (2011, S. 20)

Das Controlling-Cockpit (vgl. Abb. 6) wurde hinsichtlich des fachlichen Konzepts gemeinsam mit dem Honorarprofessor *Dr. Karlheinz Hornung* entwickelt. Die Impulse kamen dabei u.a. von der *MAN AG* (vgl. Reichmann/Hornung 2005) und anderen größeren Partnern aus der Praxis. Die Idee der systemgestützten Controlling-Konzeption wurde dabei ausgehend vom Marketing-Controlling auch auf andere funktionale Bereiche des Unternehmens

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ausgeweitet, sodass nun sämtliche funktionale Teilbereiche des Unternehmens von den Spitzenkennzahlen ausgehend in einem „House of Controlling“ als informatorische Grundlage vereint sind.

2.5 Risikomanagement und Risiko-Controlling als Wettbewerbsfaktor

Risikomanagement hat *Reichmann* von Beginn an nicht als eine (lästige) gesetzliche Pflicht, sondern als eine betriebswirtschaftliche Chance gesehen, sich durch ein entsprechendes „cleveres“ Risiko-Controlling langfristig im Markt zu behaupten (vgl. Reichmann/Pyszny 2005). Das Führungsinformationssystem wurde dazu durch die Aufnahme früher Signale in den Vorsystemen erweitert. Planung und Reporting konnten somit durch die Identifikation und die Überwachung von Frühwarnindikatoren deutlich an Validität gewinnen.

Auch hinsichtlich der Etablierung des Risikomanagements in Deutschland wurde durch die Gründung des „*Arbeitskreises Risikomanagement*“ gemeinsam mit seinem damaligen Doktoranden *Marc Diederichs* wertvolle Pionierarbeit geleistet (vgl. Diederichs/Form/Reichmann 2004). Führende Unternehmen kamen hier zusammen, um rechtliche Notwendigkeiten und betriebswirtschaftliche Herausforderungen zu diskutieren und gemeinsam einen „Standard“ für ein Risikomanagement und Risiko-Controlling zu entwickeln, welcher sowohl den Risikomanagement-Prozess als auch die Risikomanagement-Organisation mit den beteiligten Protagonisten abbildet.

Die Balanced Chance- and Risk-Card (BCR-Card) verknüpft die klassische Balanced Scorecard mit dem Risikomanagement und nähert sich der entscheidungsorientierten Informationsversorgung damit von einer strategischen und risikobezogenen Ebene. Die BCR-Card geht dabei auf strategische Erfolgstreiber ein und verbindet diese Perspektive mit der strategischen Sicht auf das Risikomanagement, welches vormals insbesondere operativ angelegt war.

Hier zeigt sich der holistische Ansatz im Planungs- und Berichts-Verständnis von *Reichmann*, der Schnittstellen nicht nur in die funktionalen Bereiche hinein, sondern auch zwischen der strategischen und der operativen Ebene gesucht hat, um hier die Implementierung der Strategie zu unterstützen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Unternehmer

Die vorgestellten Controlling-Konzepte wurden jeweils in enger Abstimmung mit den Bedarfen der Praxis entwickelt. *Thomas Reichmann* hat diesen Kontakt mit der Praxis stets auch explizit gesucht. Bereits vor seiner Zeit in Dortmund bekleidete er in Frankfurt eine Professur für Unternehmensrechnung („Technik des Rechnungswesens"), wobei er sich dann auf dieser C3-Stelle habilitierte und neben *Péter Horváth* zum ersten Controller in Deutschland aufstieg. Der Fakultät für Wirtschaft- und Sozialwissenschaften der jetzigen *TU Dortmund* stand er lange Zeit als Dekan vor und hat deren Entwicklung maßgeblich mitgestaltet und geprägt. In dieser Zeit hat er auch einen Ruf an die Bundeswehrhochschule nach München ausgeschlagen.

Hinsichtlich der Tätigkeit als Unternehmer stand am Anfang ein Forschungsprojekt im Bereich Logistik, welches er zeitnah nach seinem Ruf an die Universität angenommen hat und aus dem mit einem Logistik-Kennzahlensystem ein erster Baustein des RL-Kennzahlensystems resultierte. Vor nunmehr 25 Jahren wurde dann von *Reichmann* die Unternehmensgruppe gegründet, bei der das *Controllings Innovations Center (CIC)* und die *Westfalen Informatik AG (WIAG)* die wesentlichen Säulen darstellten. Im Zusammenhang mit den durch Basel II ausgelösten Veränderungen in den Finanzierungsbedingungen mittelständischer Unternehmen (vgl. Reichmann/Pyszny 2005) war er zudem an der Gründung eines Start-Ups zur Abtretung von Einzelforderungen beteiligt (vgl. Reichmann/Walther/Nölken 2010).

Begleitet wurden diese unternehmerischen und wissenschaftlichen Unternehmungen von den durch *Reichmann* ins Leben gerufenen jährlich stattfindenden *Deutschen Controlling Congressen*. Bereits frühzeitig suchte *Reichmann* den Austausch mit der Praxis (vgl. Reichmann 1979) und der erste Kongress im Jahre 1986 hatte aus dem Stand heraus fast 500 Teilnehmer und belegte damit die große Relevanz des Themas für die Praxis sowie den Bedarf der Community zu solch einer Plattform. Es folgten zwei Dutzend weitere Auflagen in München, Düsseldorf und später in Dortmund, wobei immer aktuelle Trends aus der Praxis nachgezeichnet und neue Entwicklungen seitens der Wissenschaft vorgedacht wurden. Neben distinguierten Referenten aus der Praxis – wobei erfolgreiche DAX-Manager immer wieder „aus dem Nähkästchen plauderten" – konnten auch stets illustre Gäste aus der Politik und dem öffentlichen Leben begrüßt werden, die nicht nur den notwendigen Blick über den rein betriebswirtschaftlichen Tellerrand ermöglichten und den Horizont erweiterten. Unvergessen sind die Auftritte von Börsen-Guru *Kostolany*, sowie den Politikern *Späth, Schröder, Rexrodt, Riesenhu-*

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ber, Graf-Lambsdorf und *Biedenkopf*, die sich in ihrer Blütezeit teils kampfeslustig, teils visionär zeigten und deren Reden auch über das Come Together hinaus nachhallten. Dies entsprach durchaus dem Ansinnen *Reichmanns*, der den *Deutschen Controlling Congress* über die drei Jahrzehnte hinweg auch als Forum für den Austausch wirtschaftspolitischer Herausforderungen verstanden hat.

Als Präsident des Ehrensenats war Reichmann auch an der Gründung der *BiTS-Die Unternehmerhochschule* in Iserlohn (2017 umbenannt in University of Applied Sciences Europe Iserlohn, Berlin, Hamburg) involviert. Die private Hochschule wurde in enger Abstimmung mit dem Ministerium für Wissenschaft und Forschung gegründet und sollte eine sich abzeichnende Lücke in der Hochschullandschaft Nordrhein-Westfalens schließen: Die Hochschule stand seit der Gründung für das „gelebte Unternehmertum und eine hohe Praxisorientierung". Die Vision war, aus dem Kanon der Wirtschaftswissenschaften die Fächer in einem Lehrkonzept zusammenzuführen, die den stärksten Anwendungsbezug für die Unternehmenspraxis haben. Zusätzlich wurde ein großer Schwerpunkt auf die interkulturelle Kompetenz und die neuen Umsetzungsmöglichkeiten der IT gelegt. Mit dem *Campus Symposium* etablierte sich auch an der BiTS eine Veranstaltungsreihe, die auch als „Davos des Sauerlandes" bezeichnet wurde und zu der nationale wie internationale Spitzenmanager und –politiker, wie z.B. *Bill Clinton, Kofi Annan und Gerhard Schröder* begrüßt werden konnten.

4. Fazit

Thomas Reichmann hat als einer der Pioniere des Controllings gemeinsam mit seinen jeweiligen Doktoranden-Teams, die diese innovativen Ansätze dann in die Praxis und die Hochschullandschaft getragen haben, in Deutschland bedeutende Meilensteine bei der Entwicklung und der Reife dieser ehemals jungen und mittlerweile fest etablierten Disziplin gesetzt. Wesentlich dabei war und ist seine „Vision" von der integrierten Entscheidungsunterstützung, die Fachkonzept und IT-Lösung immer als gemeinsames System plant und umsetzt. Gerade im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen, die sich in dem vielzitierten Begriff der „Digitalisierung" widerspiegeln, erweist sich diese Denkweise als erneut zukunftsweisend.

Einige weitere „Schlaglichter", die für die Vergangenheit prägend waren und für die Zukunft grundlegend sein werden, wurden innerhalb dieses Beitrags beleuchtet und auch hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte, die von

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

einem regen Austausch mit der Praxis gekennzeichnet war, skizziert. Trotz fast 50 Jahre Veröffentlichungen von *Reichmann* wächst und gedeiht die systemgestützte Controlling-Konzeption weiter und wird – fest verwurzelt in der Controlling-Landschaft – auch bei zukünftigen Entwicklungen Halt geben und Früchte tragen.

Literaturverzeichnis

Diederichs, Marc/Form, Stephan/Reichmann, Thomas et. al. (2004): Arbeitskreis Risikomanagement: Standard zum Risikomanagement, in: Controlling 16, H. 4/5, S. 189-198.

Reichmann, Thomas (2017): Die systemgestützte Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung, in: Gadatsch, Andreas/Krupp, Alfred/Wiesehahn, Andreas (Hrsg.): Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen. Wiesbaden: Springer, S. 53-68.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Hornung, Karlheinz (2005): Controlling 2005 – Trends und frühe Signale, Tagungsband 20. Deutscher Controlling Congress, Reichmann, Thomas (Hrsg.) Dortmund, S. 17-57.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin (2013): Sinnvolles Risikomanagement für den Mittelstand - Über ein Risiko-Controlling, das neben den rechtlichen Anforderungen auch das Prinzip der Wirtschaftlichkeit beachtet. In: Zeitschrift Controlling 25, H. 4, S. 200-202.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin (2012): Betriebswirtschaftlich sinnvolles Risikomanagement für den Mittelstand. In: Zeitschrift Controlling 24, H. 4, S. 241-247.

Reichmann, Thomas/Walther, Dietrich/Nölken, Dirk (2010): Das Outsourcing von komplexen Management- und Controlling-Prozessen am Beispiel der Die Skonto AG. In: Zeitschrift Controlling 22, H. 11, S. 645-650.

Reichmann, Thomas/Pyszny, Udo (2005) (Hrsg.): Rating nach Basel II. Herausforderungen für den Mittelstand. München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Scheer, René/ Diederichs, Marc (2005): Rating Coach: Vorbereitung kleiner und mittelständischer Unternehmen auf ein Rating nach Basel II durch eine webbasierte Erfolgs- und Risikoanalyse. In: Reichmann, Thomas/Pyszny, Udo (Hrsg.) Rating nach Basel II. Herausforderungen für den Mittelstand. München: Vahlen, S. 273-292.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportingsinstrumenten, 8. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (2000): Fundamental´s of the Controlling Concept, in: Shri/Bhagwan/ Dahiya (Hrsg.): The current State of Business Disciplines, Delhi (Indien), S. 291-308.

Reichmann, Thomas (1999): Controlling. In: Международный бухгалтерский учет, H. 4 und H. 5, Moskau.

Reichmann, Thomas (1998): Globale Datennetze - Innovative Potentiale für Informationsmanagement und Controlling. München: Vahlen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Reichmann, Thomas (1997): Controlling. Concepts of Management Control, Controllership and Ratios, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona: Springer.

Reichmann, Thomas (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (1996): ORACLE "goes Controlling" mit Data Warehouse-Technologien, Dortmund.

Reichmann, Thomas (1995): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 4. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (1995): Kosten- und Erfolgs-Controlling. Neuere Entwicklungen in der Führungsunterstützung. In: Reichmann, Thomas (Hrsg.): Handbuch Kosten- und Erfolgs-Controlling, München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (1993): Sema Group, Paris: DV-gestütztes Unternehmens-Controlling. München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Horváth, Peter (1993): Vahlens Großes Controlling-Lexikon, München: Beck/Vahlen.

Reichmann, Thomas/Voßschulte, Alfred (1992): Europa ohne Grenzen. München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (1990): Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 2. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Krüger, Lutz (1987): Computer Integrated Controlling (CIC) - Ein Beitrag zur DV- gestützten Controlling-Konzeption als Instrument der Unternehmensführung. In: Reichmann, Thomas (Hrsg.): Die Zukunft sichern mit Controlling ´87. Tagungsband zum 2. Deutschen Controlling Congress, München, S. 38-71.

Reichmann, Thomas (1985): Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (1981): Keresleti tervoken alapuló készletgazdálkodás, in: Készletek a népgazdaságban és a vállalati gazdálkodásban, Válogatás az I. Nemzetközi Készletgazdálkodási Szimpozium anyagaiból, Magyar Tudományos Akadémia "A szocialista Vállalat" Kutatási Föirány, Budapest. S. 265-276.

Reichmann, Thomas (1980): Economic inventory management based on demand plans. In: The economics and management of inventories, proceedings of the 1. International Symposium on Inventories, Budapest, Sept. 1 - 5.

Reichmann, Thomas (1979): Top-Manager stehen Rede und Antwort, München: moderne Industrie.

Herausgeberschaften:

Horváth, Péter/Klier, Mathias/Reichmann, Thomas/Seiter, Mischa (Hrsg.): Controlling Praxis. Controlling & Business Analytics, Baden-Baden: Vahlen/Nomos Verlagsgesellschaft.

Reichmann, Thomas/Horváth, Péter/Baumöl, Ulrike/Hoffjan, Andreas/Möller, Klaus/Pedell, Burkhard (Hrsg.): Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, München: Beck/Vahlen.

Reichmann, Thomas/Welge, Martin (Hrsg.): Schriftenreihe Controlling & Management, Frankfurt am Main, Bern, New York: Peter Lang Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Reichmann, Thomas (Hrsg.): Beiträge zum Controlling, Gesellschaft für Controlling e.V., Dortmund.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil II:
Systemgestütztes Controlling: Planung und Reporting

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1. Neue Wege der Unternehmensplanung

Péter Horváth



Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth ist emeritierter Lehrstuhlinhaber für Controlling an der Universität Stuttgart. Er ist Gründer und gegenwärtig stv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth & Partners. Er ist Mitbegründer und Mitherausgeber der Zeitschrift „Controlling“. Sein Lehrbuch „Controlling“ liegt in der 13. Auflage vor.

Dieser Beitrag soll herausarbeiten, welche Herausforderungen in dem gegenwärtigen *„VUCA“*-Zeitalter an die Unternehmensplanung entstehen und wie durch die Neuausrichtung der Unternehmensplanung diese Herausforderungen gemeistert werden können.

1.1 Unternehmensplanung als zentrale Controlleraufgabe

Die Gestaltung des Systems der Unternehmensplanung und die laufende Koordination des Planungsprozesses ist eine der zentralen Controlleraufgaben. Ausgehend vom historischen Controllingkern in Gestalt der Jahresbudgetierung hat sich diese Aufgabe zu einer umfassenden Controllerfunktion erweitert, die sowohl die Unterstützung der Strategieentwicklung und die operative Planung, als auch das Reporting einschließt (vgl. dazu z.B. Horváth et al. 2015, S. 65 ff.).

Der Controller als *„Informations- und Methodenzulieferer“* und *„Business Partner“* der Unternehmensführung und des Managements hat dazu zu allererst zu erkennen, vor welchen konkreten Herausforderungen die Unternehmensführung und das Management stehen, damit er seine Führungsunterstützungsaufgabe adäquat wahrnehmen kann. Dabei sind generelle Themen in Wirtschaft und Gesellschaft auf der einen Seite und die sich daraus ergebenden speziellen unternehmensindividuellen Herausforderungen auf der anderen Seite zu unterscheiden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zwei Herausforderungskomplexe bestimmen gegenwärtig die Aktionsoptionen der Führung. Dies ist einmal das *„VUCA"*-Umfeld und zweitens die Digitalisierung. *„VUCA"* ist eine Abkürzung, die das heutige Unternehmensumfeld beschreibt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Digitalisierung, wie sie heute verstanden wird, meint die digitale *„Allgegenwärtigkeit"*: digitale Vernetzung und Interaktion sowohl zwischen Menschen, als auch zwischen Menschen und Dingen. „Fast kann man von einem digitalen Goldrausch sprechen" (Greiner et al. 2017, S. 20). Es gibt kein Unternehmen, das sich gegenwärtig nicht mit der Digitalisierung auseinandersetzt. Allerdings sind dabei viele Unternehmen aktionistisch und unkoordiniert unterwegs. „Das Ergebnis ist ein digitaler Flickenteppich: viele parallel laufende Digitalisierungsinitiativen ohne roten Faden und ohne Synergie" (Greiner et al. 2017, S. 21).

Was fehlt, ist eine klare und maßgeschneiderte Digitalisierungsstrategie mit eindeutiger Führungszuständigkeit. Führung und Controlling brauchen dazu klare Maßstäbe und einen Leitfaden. Mit dem von der acatech entwickelten Reifegradmodell „Industrie 4.0 Maturity Index" können Unternehmen ihren Status Quo ermitteln und ihre individuelle Digitalisierungsstrategie entwickeln (vgl. Schuh et al. 2017).

Was ergibt sich hieraus für das Controlling? Welche Rolle kann der Controller im Digitalisierungsprozess spielen?

„Damit das Controlling auch zukünftig seinen Aufgaben gerecht werden kann, hat es den geänderten Anforderungen, die sich insbesondere aus den sich wandelnden Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden Informationsbedarf ergeben, Rechnung zu tragen" (Reichmann et al. 2017, S. 3).

Die zentrale Funktion des Controllings ist die Herstellung der Steuerbarkeit eines Unternehmens. Die gegenwärtigen Controllingsysteme gehen von einer gewissen Umfeldstabilität aus, was auch einen gewissen Bekanntheitsgrad der Umfeldeinflussgrößen bedeutet (vgl. zum Folgenden Obermaier/ Grottke 2017, S. 117 f.). Dies ist die Hauptprämisse der Planungssysteme der heutigen Praxis.

In einem „VUCA"-Umfeld ist eine Steuerung auf der Basis von Plan-Ist-Vergleichen nicht effektiv, weil hier implizit eine Vergangenheitsorientierung im Vordergrund steht. Notwendig ist vielmehr eine antizipative Orientierung an Frühindikatoren (feed forward anstelle von feedback). Notwendig wären Plan-Wird Vergleiche für eine effektive Steuerung. Die Digitalisierung liefert dazu in Gestalt von *„Big Data"* eine Übermenge an internen und externen Daten *(„Datalake")*. Hier liegt ihr Potenzial für das Controlling.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Andererseits: Um eine zielwirksame Planung im Sinne von feed forward zu ermöglichen, benötigt das Controlling allerdings belastbare Ursache-Wirkungshypothesen. Hier sind Methoden der Data Analytics einzusetzen um aus den zunächst unstrukturierten Daten wirksame Steuerungsinformationen zu extrahieren.

1.2 Aktuelle Herausforderungen an die Unternehmensplanung

Die wichtigste Aufgabe des Controllers besteht gegenwärtig darin, die erforderliche Neugestaltung der Unternehmensplanung mit Nutzung der Potenziale der Digitalisierung aktiv mitzugestalten. Dies ist die Grundvoraussetzung zur Wahrnehmung der Rolle als *„Business Partner"*.

Im Laufe der Jahre hat sich das Planungssystem vielfach zu einem schwerfälligen und bürokratischen Koloss entwickelt, der seine Hauptaufgabe der zukunftssichernden Steuerung des Unternehmens so nur unzureichend erfüllt.

Im Gegenwärtigen „VUCA"-Zeitalter treten die Mängel der Planung immer wieder krass zutage. Die Kritik ist eine dreifache: Sie sei zu langsam, zu inflexibel und zu komplex. Damit ist insbesondere der Controller als Gestalter der Planung im Fokus der Kritik. Die adäquate Neugestaltung des Planungssystems ist für ihn geradezu eine Existenzfrage. Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensplanung werden in Praxis und Wissenschaft diskutiert, seitdem es Unternehmen gibt. Insofern sind die Themen der gegenwärtigen Intensivierung der Planungsdiskussion im Prinzip nicht neu. Grundsätzlich geht es um ein Dilemma, das Norbert Szyperski bereits 1974 treffend charakterisiert hat: „Die Komplexität der durch die Unternehmensführung zu lösenden Probleme nimmt zu, erfordert also Planung, während die Dynamik der Umwelt wächst und schnellere Anpassungsfähigkeit verlangt. Wir stehen also vor dem Dilemma, dass Planung aufgrund wachsender Komplexität immer notwendiger wird, gleichzeitig aber die Chancen erfolgreicher Planung abnehmen" (Szyperski 1974, S. 683). Der heute noch in den meisten Unternehmen praktizierte „traditionelle" Planungsprozess weist einige charakteristische Merkmale auf:

- Das Planungssystem ist mehrstufig und besteht üblicherweise aus den Stufen strategische Planung sowie mittelfristige und kurzfristige Planung, wobei die Planungshorizonte jeweils festgelegt sind (strategische

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Planung: 5-8 Jahre, mittelfristige Planung: 2-5 Jahre, kurzfristige Planung: 1 Jahr).
- Generell wird im sog. Gegenstromverfahren geplant; d.h. in einem iterativen Prozess werden Zielvorgaben der Unternehmensführung und Planungen der operativen Ebene (nach mehreren Schleifen) zu einem verbindlichen und festen Plan integriert.
- Die Steuerung erfolgt anhand von periodischen Plan-Ist-Vergleichen, die mit einem systematischen Reporting dokumentiert werden.
- Der Planungsprozess ist strukturiert und interaktiv. Er erstreckt sich meist über 3 bis 6 Monate. An ihm sind alle Mitarbeiter mit Managementfunktionen beteiligt.
- Die Pläne sind durch zunehmende Detailliertheit gekennzeichnet. Auf der operativen Ebene werden Aktionspläne und Budgets (=monetäre Pläne) meist bis zum Kostenstellenlevel erarbeitet.
- Die Planvorgaben – und deren Erreichung – sind die Basis des Incentive-Systems.

Vor allem die zunehmende Volatilität der Märkte lässt den traditionellen Planungsprozess an seine Grenzen stoßen. Die Kritik lässt sich in drei Punkten zusammenfassen:

- Der Planungsprozess ist angesichts der Schnelligkeit von Veränderungen zu langsam.
- Der Planungsprozess ist durch die Vorgabe starrer Planungsziele und fester Planungshorizonte zu inflexibel.
- Der Planungsprozess ist in seiner Detaillierungstiefe zu komplex und durch die zeitraubende Involvierung von vielen Mitarbeitern zu teuer.

Diese Kritikpunkte sind nicht neu, gewinnen aber in den letzten Jahren durch die Beschleunigung des Wirtschaftsgeschehens an Bedeutung.

1.3 Felder der Neugestaltung der Unternehmensplanung

Die Neuentwicklungen betreffen alle drei eben genannten Kritikpunkte und lassen sich durchaus grob nach ihnen systematisieren, obwohl die Abgrenzung nicht immer scharf sein kann (vgl. z.B. Stoi et al. 2015; Rieg 2015).

Sie sind zunächst konzeptioneller Art und betreffen die Planungsphilosophie, die Organisation der Planungsprozesse, sowie die eingesetzten Planungsinstrumente. In zweiter Linie stellt sich die Frage, inwieweit hierbei

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

die Digitalisierung als *„Enabler“* mitwirkt. Die im Folgenden kurz dargestellten Konzepte und Instrumente liefern einen „Werkzeugkasten“, aus dem ein individuelles und integriertes Planungssystem zu entwickeln ist. Die konzeptionelle Seite sollte auch deshalb im Vordergrund stehen, um bei der Nutzung der Potenziale der Digitalisierung nicht in die *„Komplexitätsfalle“* in Gestalt des *„Information Overload“* zu geraten.

Deshalb sollen im Folgenden die oben angesprochenen drei konzeptionellen Aspekte der Weiterentwicklung im Vordergrund stehen. Es ist nochmal zu betonen, dass dabei Beschleunigung, Flexibilisierung und Vereinfachung nur Einzelfaktoren eines Gesamtkomplexes darstellen.

1.3.1 Beschleunigung des Planungsprozesses

Der Planungsprozess wird in der Praxis vor allem durch zeitaufwendige Schleifen im Ablauf zeitlich verlängert. Das Gegenstromverfahren kann zwar durch eine Top-Down-Eröffnung beschleunigt, aber nicht wesentlich verkürzt werden. Die eigentliche Beschleunigung entsteht durch eine konsequente Zielvorgabe und Kaskadierung von „oben nach unten“. Um die Ziele zu fundieren setzt dies eine vorherige marktorientierte Analyse der Benchmarks und eine konsequente Analyse der eigenen Potenziale voraus *(„Frontloading“).*

Frontloading bedeutet, dass von Planungseckwerten ausgehend – die aus der Strategie abgeleitet werden – der Prozess beschleunigt werden soll. Die Verbindung zur Strategie kann hier über eine Balanced Scorecard (s.u.) sichergestellt werden. Durch Szenarien, anhand von Treibermodellen entwickelt (s.u.) können Planungsoptionen und deren Auswirkungen auf wichtige Zielgrößen analysiert beziehungsweise simuliert werden.

Der zweite wichtige Punkt ist: Die Planung ist zeitlich so spät wie möglich zu starten und soll klar definierte Zeitfenster haben. Nur so lässt sich vermeiden, dass Pläne bei ihrer Verabschiedung bereits veraltet sind. Ein interessanter und erfolgsversprechender Ansatz zur Planungsbeschleunigung ist die sogenannte Campus-Planung (vgl. Ehlken/Neumann-Giesen 2015).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

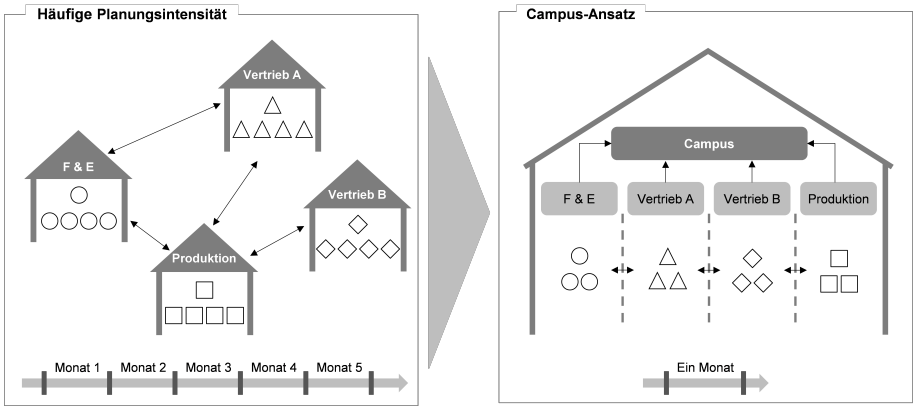


Abb. 1: Planungsbeschleunigung durch Campus-Planung nach Ehlken/ Neumann-Giesen (2015, S. 50)

Die Grundidee des Campus-Ansatzes besteht darin, dass sich die Planungsverantwortlichen in klar definierten Zeitfenstern, persönlich oder virtuell treffen, um bereichsübergreifende Pläne aufeinander abzustimmen und zu verabschieden. Auf diese Weise werden lange Prozessdurchlaufzeiten vermieden. Auch wirkt man so dem *„Silodenken"* entgegen (vgl. Abb. 1).

Die Vereinfachung der Planungsinhalte und der Planungsprozesse ist natürlich ebenfalls ein wichtiger Zeiteinsparungsfaktor (vgl. Kapitel „Vereinfachung der Planungsinhalte" weiter unten).

1.3.2 Flexibilisierung der Planung

In einem dynamischen Umfeld sind starre, auf fest vorgegebene Zeitperioden bezogene Planungsvorgaben nicht zielführend. Man muss in der Lage sein, Veränderungen in den Planungsprämissen und deren Auswirkungen auf die Planungsziele frühzeitig zu erkennen. Auch können sich neue Gestaltungsoptionen auftun, die man natürlich zeitnah nutzen will.

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten gibt es – und von ihnen viele Varianten in der Praxis – um eine Flexibilisierung zu erreichen:

- Rollierende Planung anstelle von starrer Periodenplanung, einhergehend mit Reduzierung des Planungshorizontes (vgl. Abb. 2).
- Steuerung auf der Basis von Wird-Ist- anstelle von Plan-Ist-Vergleichen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Eine rollierende Planung bedeutet die Abkehr von der auf starr festgelegte Perioden (z.B. das Geschäftsjahr) bezogenen detaillierten Planung. Rollierend bedeutet, dass man die Planung auf kürzere Perioden bezogen, kontinuierlich fortschreibt. Die rollierende Planung weist vier Kennzeichen auf (vgl. Rieg/Bork 2015, S. 59):

- Ein fortgeschriebener Zeithorizont, unabhängig vom Geschäftsjahr (z.B. fünf Quartale),
- Eine regelmäßige Erstellung beziehungsweise Anpassung (z.B. jedes Quartal),
- Eine niedrige Detaillierung und
- Fokus auf Schlüsselkennzahlen.

Die rollierende Planung wird üblicherweise mit zwei weiteren Instrumenten kombiniert:

- Rollierende, auf Ist-Wird-Vergleichen basierende Hochrechnung *(„Rolling Forecast")*
- Periodische Fortschreibung beziehungsweise Weiterentwicklung der an Benchmarks orientierten Zielwerte *(„Frontloading")*

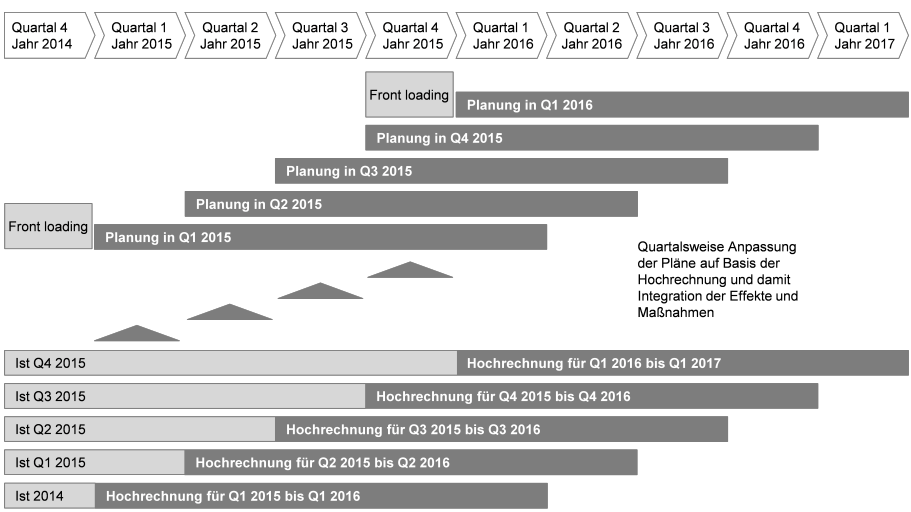


Abb. 2: Rollierende Planung nach Rieg/Borg (2015, S. 66)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Abb. 2 zeigt beispielhaft den integrierten Grundaufbau der rollierenden Planung und der rollierenden Hochrechnung. Natürlich behält man bei der rollierenden Planung die ursprünglich definierten Planziele weiter als Richtgröße im Fokus. An dieser Stelle ist noch die Notwendigkeit der Trennung zwischen Incentivierungs- und Planzielen anzusprechen. So lassen sich kleinteilige und langwierige Diskussionen vermeiden.

1.3.3 Vereinfachung der Planungsinhalte

Ein zentraler Aspekt aller Neugestaltungsmaßnahmen ist die Senkung der Planungsdetaillierung. Ein Grundübel vieler Unternehmenspläne ist die Scheingenauigkeit, deren Herstellung und Kontrolle viele tausend Arbeitsstunden kostet.

Der „längste“ Hebel der Planungsvereinfachung ist die Konzentration auf erfolgsrelevante wesentliche Zielgrößen und der damit einhergehende Verzicht auf die Detailplanung von operativen Durchführungsaktivitäten. Es gibt dafür verschiedene praxisbewährte Ansätze, die unterschiedliche Schwerpunkte haben. Drei Konzepte sind hier besonders hervorzuheben:

- Balanced Scorecard,
- Treibermodelle,
- Beyond Budgeting.

Die Balanced Scorecard hat bekanntlich die systematische Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit der Unternehmenssteuerung im Fokus. Der wesentliche Planungsvereinfachungsvorteil besteht in der Konzentration auf die strategierelevanten Steuerungsgrößen (vgl. Kaplan/ Norton 1997). Das Konzept übersetzt in einer stringenten, einfachen und zielfokussierten Weise die Unternehmensstrategie in konkrete und messbare Aktivitäten. Kaplan und Norton definieren hier eine gut nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Kette: Die finanziellen Unternehmensziele werden erreicht, wenn die Kundenzufriedenheit zu entsprechenden Erlösen führt. Dies wiederum hat die Basis in effizienten Geschäftsprozessen. Das Fundament aller Aktivitäten ist dabei das Potenzial lernfähiger und motivierter Mitarbeiter (vgl. Abb. 3).

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Ein konsequent ausgebautes System der Balanced Scorecard hat die Effekte (vgl. Horváth 2011, S. 3):

- Vereinfachung des Planungsprozesses,
- Fokussieren auf die zielwirksamen Aktivitäten,
- Kennzahlen *(„Treiber“)* –basierte Steuerung.

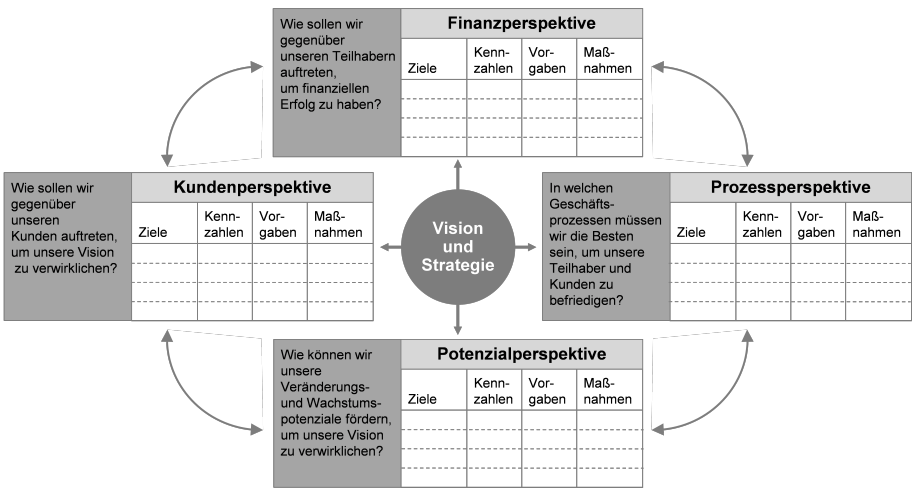


Abb. 3: Das Grundkonzept der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton (1997, S. 9)

Der Schwerpunkt der sog. Treibermodelle liegt auf der operativen Planung und Steuerung. Dabei handelt es sich um unternehmensspezifische quantitative Geschäftsmodelle der Wertschöpfung, die die Wirkung von erfolgswirksamen Eingangsgrößen *(„Treiber“)* auf die zentralen Zielerfolgsgrößen (z.B. EVA, ROI, EBIT, etc.) aufzeigen (vgl. Kappes/Schentler 2015).

Ihre Grundidee basiert auf den klassischen Kennzahlenpyramiden. Der wesentliche Unterschied zu ihnen besteht darin, dass sie hier nicht als Dokumentations- sondern als Planungsinstrument eingesetzt werden. Sie sollen die Planung vereinfachen, indem die Treiber als Planungsgrößen eingesetzt werden und auf diese Weise eine zu hohe Planungsdetaillierung vermieden wird. Ein weiterer Vorzug ist die hierdurch erreichte Flexibilisierungsmöglichkeit gekoppelt mit höherer Transparenz.

Beispiel: Die Veränderung eines wichtigen Treibers (z.B. Materialpreis) lässt sich sofort, mit Aufzeigen der Auswirkung auf die Hauptzielgröße abbilden (vgl. Abb. 4). Treibermodelle sind sehr gut geeignet, das Geschäfts-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

modell eines Unternehmens, unter Fokussierung auf die wesentlichen Steuerungsgrößen, quantitativ abzubilden.

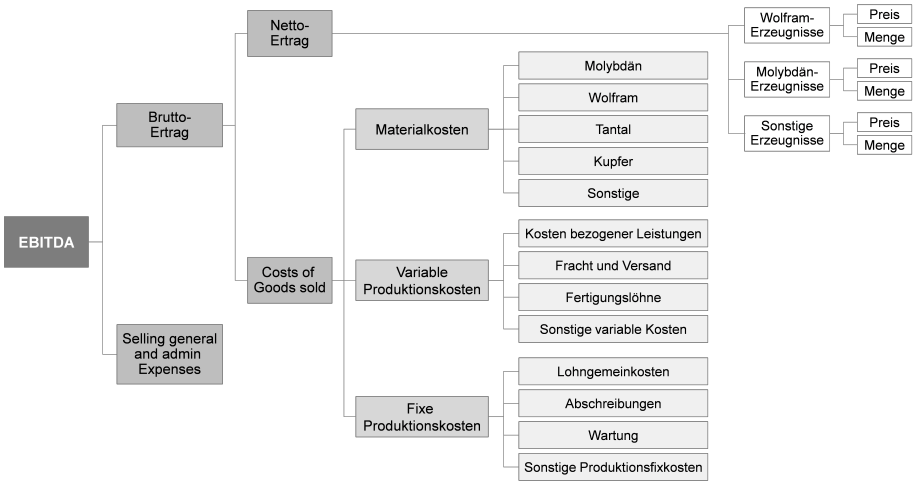


Abb. 4: Treibermodell eines produzierenden Unternehmens nach Kappes/ Schentler (2015, S. 79)

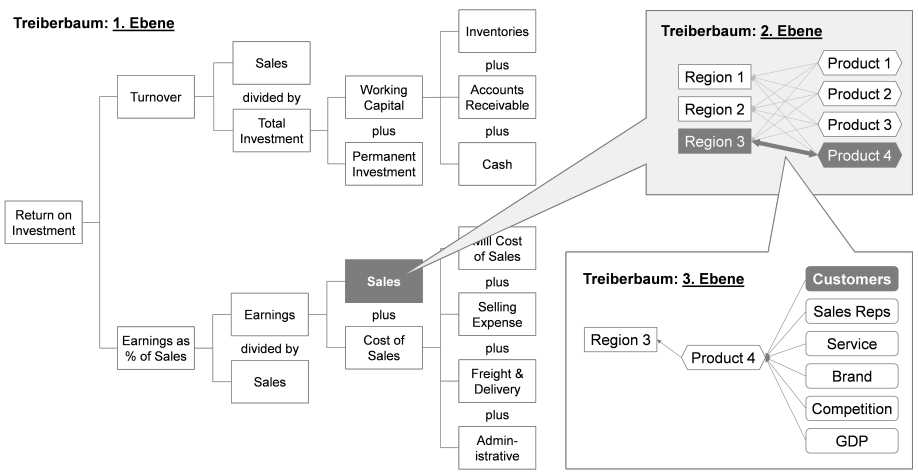


Abb. 5: Beispiel "Treiberbaum" mit 3 Ebenen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Treibermodelle haben dank geeigneter IT-Planungstools auf Basis der In-memory-Technologie in den letzten Jahren eine große Verbreitung in der Praxis gefunden. Es ist möglich, in Echtzeit die Auswirkungen der Treiber von verschiedenen Detaillierungsstufen heraus auf die Spitzengröße des „Treiberbaumes“ zu ermitteln (vgl. Abb. 5).

Das Konzept des Beyond Budgeting verfolgt das Ziel den komplexen, zeitaufwendigen und fehleranfälligen Budgetierungsprozess durch eine *„budgetlose“* Planung und Steuerung zu ersetzen. Budgets im Sinne von detaillierten monetären Plänen gehören einerseits zum Unternehmensalltag, andererseits stehen sie unter vehementer Kritik. Die wichtigsten Kritikpunkte sind:

- Budgets sind zeitintensiv und ressourcenaufwendig,
- Budgets sind bürokratisch,
- Budgets sind fixe Vorgaben und fördern periodenbezogenes Denken,
- Budgets verleiten zum „tricksen“,
- Budgets bringen wenig Planungs- und Steuerungsnutzen

Das radikale Konzept des Beyond Budgeting schlägt vor, Planung und Steuerung ohne Budgets, auf folgenden sechs Prinzipien beruhend, zu gestalten (vgl. Hope/Fraser 2003, S. 61):

- „Setze herausfordernde Ziele, die auf relative Leistungsverbesserungen abzielen.
- Nehme Leistungsbewertung und Vergütung im Nachhinein vor.
- Mache die Aktionsplanung zu einem umfassenden und kontinuierlichen Prozess.
- Stelle Ressourcen nach Bedarf zur Verfügung.
- Koordiniere Aktivitäten zur Kundenbefriedigung unternehmensweit.
- Basiere Kontrollen auf ein effektives Steuerungssystem und auf relative Leistungsindikatoren.“

In der Unternehmensrealität lässt sich das Konzept in dieser Radikalität nicht verwirklichen. Viele Unternehmen setzen aber Systeme ein, die Teilaspekte von Beyond Budgeting verwenden *(„Better Budgeting“)*.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.4 Integrative Neugestaltung der Planungssystemtransformation

1.4.1 Die digitale Strategie als Rahmen

Die Neugestaltung der Unternehmensplanung ist in die Digitalisierungsstrategie einzubetten. Diese definiert einerseits die notwendigen Planungsthemen und ist andererseits der Befähiger zur Gestaltung des digitalisierten Planungssystems.

Es hat sich folgende integrative Vorgehenssystematik in der Praxis bewährt:

- Aus der Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt ist die Digitalisierungsstrategie mit denselben Komponenten zu entwickeln wie die Unternehmensstrategie selbst (vgl. Abb. 6).
- Die Ausgestaltung des Wertschöpfungs- und Steuerungssystems hat dem so entwickelten Set der Digitalisierungsstrategie (Ziele, KPI's, Initiativen) zu folgen.

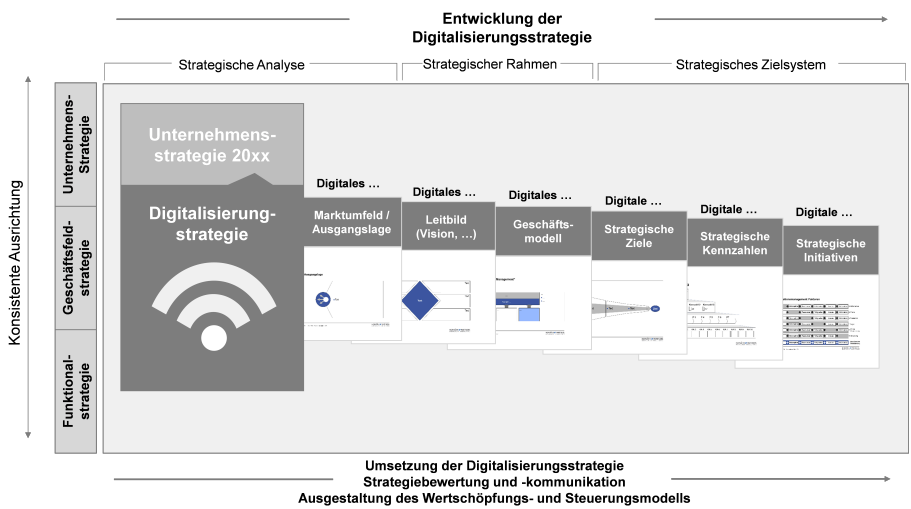


Abb. 6: Entwicklung der Digitalisierungsstrategie nach Greiner et al. (2017, S. 22)

Viele Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung die Weiterentwicklung der Planung mit der Digitalisierung zu verbinden. Die Wahl der „passenden" Software ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Weiterent-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wicklung der Unternehmensplanung. Dabei sind folgende Themen zu klären (vgl. Rossegger/Tschandl 2015, S. 183 ff.):

- Ist die Dynamisierung der Planung möglich?
- Welche Methoden und Modellunterstützung sollen vorgesehen werden?
- Wie ist die Eingabeunterstützung?
- Wie ist die Prozessunterstützung?
- Wie ist die Analyseunterstützung?
- Wie ist die Datensicherheit gewährleistet?
- Wie ist die Integration in das bestehende IT-System realisiert?

Hier sei nochmal betont: Wesentlich sind die konzeptionellen Themen zur Gestaltung des Planungssystems! Diese müssen vorrangig geklärt werden. Die IT–Lösung darf nicht die Komplexität und Starrheit des bestehenden Planungssystems zementieren.

1.4.2 Beispiel einer digitalisierten Planungsneugestaltung

Die angesprochenen notwendigen Weiterentwicklungsaspekte der Unternehmensplanung sind in ein integratives digitalisiertes Gesamtkonzept einzubetten. Zu beachten ist dabei, dass ein solches neues Planungssystem in den seltensten Fällen „auf der grünen Wiese“ entsteht. Vielmehr wird man das neue System auf das bereits bestehende System aufbauend evolutionär realisieren.

So war das auch in der Firma Swiss Re, deren Beispiel im Folgenden knapp referiert wird (vgl. dazu ausführlich Schertzinger et al. 2017). Die Swiss Re ist ein führender, global aktiver und stark diversifizierter Rückversicherungskonzern mit Sitz in Zürich. Das Unternehmen war mit seinem Planungsprozess nicht mehr zufrieden und sah drei große Herausforderungen:

- Der bestehende Planungsprozess wurde als langwierig, aufwendig und bürokratisch wahrgenommen.
- Die technologische Basis der Planung war historisch gewachsen und bestand aus einer hochkomplexen Ansammlung von Microsoft-Office-Anwendungen.
- Das Planungssystem war starr und der Umweltdynamik und -volatilität nicht mehr gewachsen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Neuausrichtung der Planung hatte vier aufeinander abzustimmende Teilziele:

- Digitalisierung: Soweit möglich sollen alle Planungsaktivitäten automatisiert werden.
- Integration: Alle Teilpläne sollen logisch verknüpft und von einer durchgängigen IT-Architektur unterstützt werden.
- Standardisierung: Es sollen einheitliche und konsistente Daten und Methoden konzernweit zum Einsatz kommen.
- Flexibilisierung: Eine rasche Anpassung der Planung an neue Ereignisse soll möglich sein.

Es wurde ein Projekt entworfen, das durch schrittweises Vorgehen die Umsetzungsrisiken minimieren sollte (vgl. Abb. 7).



Abb. 7: Neuausrichtung der Unternehmensplanung bei der Swiss Re nach Schertzinger et al. (2017, S. 295)

- Als Basis des neuen Systems wurde eine Planungsplattform für alle Planungsaktivitäten entworfen, die alle Aspekte des Geschäftsmodells einer Rückversicherung abbildet. Voraussetzung für Handhabbarkeit war der Entwurf eines unternehmenseinheitlichen Datenmodells. Die Herausforderung bestand darin, die historisch gewachsenen Planungsmodule und Datenmodelle der Altsysteme zu konsolidieren. Als IT-Planungstool hat man sich angesichts der Hochkomplexität der Planungsplattform für den Einsatz von IBM Cognos TM1 entschieden.
- Im Zentrum des Planungskonzeptes steht der treiberbasierte Ansatz. Er sichert eine hohe Transparenz der Planungsprämissen. Wie viele und welche Treiber verwendet werden, ist eine Führungsentscheidung. Wesentlich ist, dass die Treiber auf jeder Aggregationsebene der Planung die richtigen „Stellschrauben" bilden und das System die Auswirkung von Planungsentscheidungen auch in Form von adhoc-Simulationen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

aufzeigt. Voraussetzungen hierfür ist ein leistungsstarkes IT-Tool (siehe oben).

- Für ein global tätiges Unternehmen ist es von großer Wichtigkeit, aus den unternehmensinternen Plangrößen über externe Bewertungsstandards – die ja durch verschiedene nationale Gesetze und Regularien vorgegeben sind – automatisch verschiedene Bewertungen der Planung generieren zu können. Bei der Swiss Re wird dies über automatisierte Schnittstellen zu den verschiedenen Bewertungsstandards realisiert.
- Die Szenariofähigkeit des neuen Planungssystems wurde bei der Swiss Re als Kernkompetenz gefordert. Das System unterstützt die Modellierung externer Ereignisse und Risiken und liefert Simulationsergebnisse in Echtzeit. Das leistungsstarke Simulationsmodell rechnet durch, wie sich eine Veränderung wesentlicher Prämissen auf Planung und Hochrechnung auswirkt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Swiss Re den Planungsaufwand deutlich reduziert hat. Zudem konnten Reaktionszeit und Flexibilität deutlich erhöht werden. Besonders hervorzuheben ist, dass sich durch die Treiberbasierung der Planung die Qualität der Planungsarbeit wesentlich erhöht hat: Im Mittelpunkt steht nun die Steuerung über Treiber des Geschäftes und nicht der mechanistische Plan-Ist-Vergleich.

1.5 Fazit: Neuer Controller Mindset erforderlich

Wir haben gesehen, dass die Digitalisierung in einem Umfeld schneller und vielfach tiefgreifender Veränderungen stattfindet. Aber: „Controller sind es gewohnt, in einem stabilen Kontext zu arbeiten“ (Schäffer/Weber 2017, S. 59).

Deshalb müssen sie in erster Linie lernen, wie man Organisationen für Veränderungen fit macht. Die Neugestaltung der Planung ist ein wichtiger Hebel dazu. D.h. aber vorrangig, dass eine Veränderung des Controller Mindsets unerlässlich ist. Der Controller muss sich zum *„Change-Agent“* der Digitalisierung der Unternehmenssteuerung entwickeln. Hieraus wird auch deutlich, dass eine Veränderung seines Kompetenzprofils zu seinem „Überleben“ notwendig ist. Sonst droht ihm in der *„Sandwich-Rolle“* (Obermaier/Grottke 2017, S. 138) zwischen Management und Digitalisierung seiner Tätigkeit ein Bedeutungs- und Funktionsverlust.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Ehlken, Jörg/Neumann-Giesen, Axel (2015): Idee, Nutzen und Anwendung der Campus-Planung. In: Controlling & Management Review, Sonderheft 1, S. 48–52.

Greiner, Oliver/Riepl, Patrick/Kittelberger, Daniel (2017): Die digitale Strategie. Der Wegweiser zur systematischen Digitalisierung des Unternehmens. In: Kieninger, Michael (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 19–32.

Hope, Jeremy/Fraser, Robin (2003): Beyond Budgeting. Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Horváth, Péter (2011): Balanced Scorecard für Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, H. 1, S. 3–7.

Horváth, Péter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa (2015): Controlling. 13. Auflage, München: Vahlen.

Kaplan, Robert/Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kappes, Michael/Schentler, Peter (2015): Planung mit Treibermodellen für mehr Steuerungsmöglichkeiten und Effizienz. In: Gleich, Ronald/Gänßlen, Siegfried/Kappes, Michael/Kraus, Udo/Leyk, Jörg/Tschandl, Martin (Hrsg.): Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung. Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Freiburg: Haufe, S. 73–98.

Obermaier, Robert/Grottke, Markus (2017): Unternehmerische Herausforderungen bei Industrie 4.0-Projekten. Einsichten aus zwei Prozessstudien, Wiesbaden: Springer Gabler.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. 9. Auflage, München: Vahlen.

Rieg, Robert (2015): Planung und Budgetierung. Was wirklich funktioniert; 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer.

Rieg, Robert/ Bork, Carsten (2015): Rollierende Planung und rollierende Hochrechnung, Konzept und Bewertung. In: Gleich, Ronald/Gänßlen, Siegfried/Kappes, Michael/Kraus, Udo/Leyk, Jörg/Tschandl, Martin (Hrsg.): Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung. Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Freiburg: Haufe, S. 55–72.

Rossegger, Sabine/Taschandl, Martin (2015): Softwareauswahl zur IT-Unterstützung einer modernen Budgetierung. In: Gleich, Ronald/Gänßlen, Siegfried/Kappes, Michael/Kraus, Udo/Leyk, Jörg/Tschandl, Martin (Hrsg.): Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung. Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Freiburg: Haufe, S. 181–208.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2017): Persönliche Überlebensstrategie für Controller im Zeichen der Digitalisierung. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 29, Sonderheft 1, S. 56–59.

Schertzinger, Andreas/Teuscher, Ulrich/Kappes, Michael (2017): State-of-the-Art-Planung bei der Swiss Re. In: Kieninger, Michael (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 293–307.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Stoi, Roman/Asenkerschbaumer, Stefan/Bley, Klaus (2015): Bosch geht neue Wege in der Wirtschaftsplanung. In: Controlling & Management Review 59, Sonderheft 1, S. 16–23.

Schuh, Günther/Anderl, Reiner/Gausemeier, Jürgen/ten Hompel, Michael/Wahlster, Wolfgang (Hrsg.) (2017): Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten, München: Herbert Utz.

Szyperski, Norbert (1974): Planungswissenschaft und Planungspraxis. Welchen Beitrag kann die Wissenschaft zur besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 44, H. 10, S. 667–684.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu einem neuen Management

Horst Wildemann



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Professor an der Technischen Universität München und Geschäftsführender Gesellschafter der TCW Management Consulting. Horst Wildemann studierte in Aachen und Köln Maschinenbau (Dipl.-Ing.) und Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kfm.). Nach einer mehrjährigen praktischen Tätigkeit als Ingenieur in der Automobilindustrie promovierte er zum Dr. rer. pol., Auslandsaufenthalte am Internationalen Management Institut in Brüssel und an amerikanischen Universitäten schlossen sich an. Danach habilitierte er sich an der Universität zu Köln (Dr. habil.). Seit 1980 lehrt er als ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth, Passau und seit 1989 an der Technischen Universität München. Neben seiner Lehrtätigkeit steht Wildemann einem Beratungsinstitut für Unternehmensplanung und Logistik mit über 60 Mitarbeitern vor. In 40 Büchern und über 700 Aufsätzen, die in engem Kontakt mit der Praxis entstanden sind, hat er neue Wege für die wirtschaftliche Gestaltung eines Unternehmens mit Zukunft aufgezeigt. Ihm wurde die Staatsmedaille des Freistaates Bayern, das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland und der Bayerische Verdienstorden verliehen. Er wurde in die Hall of Fame für Logistik aufgenommen. Ehrendoktorwürden erhielt er von den Universitäten Klagenfurt (Dr. rer. pol.), Passau (Dr. rer. pol.) und Cottbus (Dr.-Ing.).

Herr *Reichmann* hat über Jahrzehnte die Diskussion über Controlling-Konzepte in Deutschland mitgestaltet. Es ist ihm dabei wie kaum einem Zweiten gelungen, die neuesten Trends mit der Theorie zu verbinden und die Ergebnisse so aufzubereiten, dass sie von der Praxis schnell aufgegriffen und umgesetzt wurden. Als Wegbegleiter habe ich seine pragmatische Herangehensweise an große Themen der Betriebswirtschaftslehre beobachten können. Es wäre spannend zu sehen, wie Herr *Reichmann* mit dem Trend zur Digitalisierung von Unternehmen und dem damit einhergehenden Kontrollverlust

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

umgegangen wäre. Einige Beobachtungen zu diesem Thema möchte ich Herrn *Reichmann* zum 80. Geburtstag widmen:

2.1 Paradoxe Situation

Die Situation ist paradox. Seit der schweren Finanzkrise 2008/09 erlebt die deutsche Wirtschaft einen ihrer längsten Aufschwünge. Gleichzeitig erreichen die Risiken für das Geschäft ein kaum gekanntes Ausmaß. Die weltwirtschaftlichen Bedrohungen wachsen, ob durch kriegerische Auseinandersetzungen, Protektionismus, Sanktionen oder erratische politische Entscheidungen in führenden Volkswirtschaften wie den USA und China. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu Veränderungen, deren Folgen für die meisten ebenso fundamental wie unabsehbar sind.

Gegen die weltwirtschaftlichen Bedrohungen mögen ein besseres Risikomanagement und ein engerer Schulterschluss mit der Politik helfen. Bei der Digitalisierung ist das anders. Sie zielt auf den Kern des unternehmerischen Handelns: das Management in all seinen Facetten. Vor allem für das verarbeitende Gewerbe hier zu Lande, noch immer das Kraftzentrum der deutschen Wirtschaft, ist die Digitalisierung die große Herausforderung schlechthin. Denn Industrie 4.0 oder das Internet der Dinge, wie die Digitalisierung der Fertigung genannt wird, stellt die zentralen Funktionen des Managements radikal in Frage. Sei es die generelle Strategie, die lang- und die kurzfristige Planung, das Controlling, die Organisation des Unternehmens, Investitionen und Deinvestitionen oder das gesamte Personalwesen bis hin zum Zusammenwirken von Abteilungen und Hierarchien – die Digitalisierung bringt alles auf den Prüfstand. Wer sich diesem unausweichlichen Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ nicht stellt, wie es der österreichische Ökonom *Josef Schumpeter* formulierte, riskiert die „Strafe des Untergangs“, um sein Pendant *Karl Marx* zu zitieren.

2.2 Abschied von starren Zielen

Unternehmen versuchen noch immer gegenüber Investoren und sonstigen Stakeholdern mit dem großen Wurf zu punkten. Dazu entwickeln sie Ziele, die sie in der Regel in fünf oder zehn Jahren erreichen wollen. Sie lassen sich klangvolle Namen einfallen wie „Strategie 2020/Creating the new“, „Vision 2025“ oder „Strategie 2020: Focus.Connect.Grow“. Um die Visio-

https://doi.org/10.5771/9783645288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

nen zu realisieren, definieren sie sehr konkrete Schritte und Etappen, sogenannte Milestones, an denen sich der Fortschritt mit Blick auf das Fernziel ablesen lässt.

Doch diese Art der Planung wird durch die zunehmend turbulenten technischen und wirtschaftlichen Umwälzungen obsolet. Denn diese unterscheiden sich von vielen der bisherigen Veränderungen, indem sie rigoros mit dem Vorhandenen brechen, gleichzeitig aber kein fixierbares Ziel erkennen lassen. Solche sogenannten disruptiven Entwicklungen sind nicht mehr mit den gängigen Methoden zu managen. Ein Umdenken in den Strategieabteilungen ist deshalb unerlässlich. Es gilt Visionen zu formulieren, die lediglich Haltepunkte darstellen. Diese Haltepunkte dienen nicht mehr nur dazu, den Fortschritt eines Projekts und die Erreichung eines Ziels zu messen beziehungsweise zu steuern. Sie sind vor allem auch Knotenpunkte, an denen das Topmanagement immer wieder von Neuem entscheiden muss, ob es bei der eingeschlagenen Richtung und den bisherigen Zielen bleiben kann. Das umfasst selbstverständlich auch eine mögliche Revision oder Nachjustierung des Budgets. Für die Unternehmenslenker bedeutet dies: Mehr Orientierung, weniger einengende Vorgaben.

Eine Methode, die dabei hilft, ist das sogenannte Story-Telling, bei dem Ziele in eine Geschichte verpackt werden und damit eher in eine Richtung weisen denn auf eine konkrete Kennzahl. Story-Telling soll Botschaften und Werte vom Unternehmen zum Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden transportieren – und diese in deren Herzen verankern. Warum man dafür Geschichten braucht? Weil Menschen komplexe Zusammenhänge besser verstehen können, wenn sie in Form von Geschichten vermittelt werden. Hinter jeder Story steckt also ein klares Ziel, nämlich das zu vermitteln, wofür alles Tun steht: Als Produkt, als Marke, als Unternehmen. Damit nimmt das Unternehmen Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden an die Hand und begleitet sie auf dem gemeinsamen Weg zum gemeinsamen Ziel. Es gilt, aus Mitarbeitern Fans und aus Interessenten Kunden der Firma, der Marke und der Produkte zu machen.

Die *Sick AG* zum Beispiel, ein Sensorenhersteller in Waldkirch im Schwarzwald, hat die langfristigen Unternehmensziele in einer Story verpackt. Es ist die beeindruckende Geschichte von den Anfängen nach dem Zweiten Weltkrieg und vom Wagemut, Erfindergeist und Innovationsdrang des Gründers. All dies wird in großartigen Bildern und Sequenzen, untermalt vom Lärm der Produktion, vor den Augen des Betrachters lebendig. Es gibt erklärende Illustrationen zur Sensortechnik, zu den Meilensteinen der Entwicklung sowie zu den regelmäßigen Innovationen. Das macht die Vision

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

des Unternehmens, „nach den besten Lösungen für Kunden und nach konstantem Wachstum zu suchen“, im Detail und sinnlich nachvollziehbar. Der Betrachter, ob Mitarbeiter oder Kunde, sieht sich als aktiven Teil und Mitgestalter dieser Geschichte. Wer sich derart informiert und involviert fühlt, stellt nicht die bloße Arbeit und Mühe, sondern die Botschaft über alles: Wir entwickeln innovative Lösungen, die wir gemeinsam mit den Lieferanten und Kunden erarbeiten und mit denen wir gemeinsam wachsen! Und wer auf diese Weise Nachhaltigkeit, Wachstum und Kundenzufriedenheit verinnerlicht, ist mehr als nur ein Mitarbeiter. Er agiert wie sein eigener Unternehmer und will das Maximum für die Firma und die Kunden herausholen.

2.3 Agile Planung

In seinem Song über die Unzulänglichkeit menschlichen Strebens spottet Bertolt Brecht: „Ja, mach nur einen Plan! Sei nur ein großes Licht. Und mach dann noch 'nen zweiten Plan. Geh'n tun sie beide nicht.“ Diese Verse beschreiben ganz gut die Situation, mit der die Planer in Zeiten von Disruption und Digitalisierung konfrontiert sind: Kaum haben sie sich an die Umsetzung ihrer Ziele gemacht, taucht ein unerwarteter Wettbewerber auf und macht alles zunichte. *Bill Gates* hat einmal gesagt: "Um heute erfolgreich zu sein, muss man anpassungsfähig sein und ständig neu denken, neu beleben, reagieren und neu erfinden wollen." Dazu braucht es neue agile Methoden in der Planung, der Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung und der Umsetzung. Agilität ist das Gegenteil von Planerfüllung. Management und Organisationen sind agil, wenn sie nicht nur flexibel, sondern darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ handeln. Nur so gelingt es Unternehmen, auf unvorhersehbare, sich ständig ändernde Kundenwünsche erfolgreich zu reagieren.

Agilität ist jedoch kein Allheilmittel. Vermeintlich produktive Unruhe kann auch schädlich sein. Es gilt, genau zu prüfen, wann mehr Agilität fruchtbar ist und wann sie nichts bringt. Grundsätzlich ist mehr Agilität nur in Situationen sinnvoll, die sich durch komplexes Zusammenwirken von Ursache und Wirkung auszeichnen. Vereinfacht heißt das, ein Bäcker muss nicht agil arbeiten, ein Software-Entwickler sollte es tun. Allerdings zeigt sich, dass sich agiles Arbeiten immer weniger auf die IT beschränken wird, sondern auch für andere Abteilungen wie Marketing, Entwicklung und Personalarbeit an Relevanz gewinnt. Über die Einstellung neuer Mitarbeiter zum Beispiel entscheidet nicht mehr nur der Chef, sondern auch das Team,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

langfristige Zielvereinbarungen sind passé, Feedback gehört zum Tagesgeschäft – wie das alles konkret aussieht, klärt jedes Team für sich.

Für das Topmanagement stellt sich dabei die entscheidende Frage: Wo empfiehlt sich eine feste hierarchische Struktur, um das operative Geschäft aufrecht zu erhalten, und wo ist Agilität sinnvoll? Die Antwort muss heißen: Mehr Agilität ist dann sinnvoll, wenn sie Prozesse flexibler und schlanker macht und die Entscheidungsfindung beschleunigt. Die agile Arbeitsweise ist eine Gegenbewegung zu schwerfälligen und bürokratischen Prozessen in traditionellen Unternehmen.

Aber auch hier gibt es Ansätze für agile Arbeitsweisen. Dazu zählt das Baugewerbe. So entwerfen Architekten zwar zunächst ein Haus, bevor es etwa an die Statik oder den Keller geht. Doch für die Gesamtplanung braucht es ein Team aus Bauingenieuren, Statikern, Klimaspezialisten und Vielen mehr. Sie müssen nicht nur eng zusammenarbeiten und sich aufeinander einstellen. Ihre Arbeit führt nicht selten auch dazu, dass sich Teile des ursprünglichen Entwurfs ändern. Die häufigen Kostenüberschreitungen und Fehlplanungen am Bau sprechen nicht gegen diesen Prozess, sondern zeigen nur, wie anspruchsvoll die Arbeit in agilen Teams ist und welche Verhaltensänderungen sie von den Planern in der Industrie verlangt. Denn hier kommen Angriffe von Konkurrenten hinzu, die den Planungsprozess auf allen Ebenen tangieren. Deshalb müssen die Bereiche Vertrieb, Marketing, Produktmanagement und Business Development von Anfang an kontinuierlich und viel enger als bisher an der Planung beteiligt werden, um auf neue Anforderungen aus dem Markt direkt zu reagieren.

Wie agil Unternehmen werden müssen, zeigt der *TÜV,* der seit 150 Jahren Fahrzeugen und Anlagen die technische Sicherheit bescheinigt. Doch die periodischen Prüfungen sind nur noch ein Teil des Geschäfts, an ihre Stelle tritt der rasante technische Wandel. Der amerikanische Elektroautobauer *Tesla* hat in den vergangenen zwei Jahren auf jedes Auto 450 Software-Updates gespielt. Damit stellt sich die Frage, ob es künftig reicht, dass die *TÜV*-Prüfung sich auf die Hardware eines Autos beschränkt, oder ob sich das Geschäftsmodell nicht auf permanente Überwachung der Software-Updates und Fehlersuche ausweiten muss. Immerhin muss beim künftigen fahrerlosen Auto die Software nicht nur funktionieren, sondern auch sicher vor Hackerangriffen sein. Der *TÜV* hat darauf reagiert und eine eigene Abteilung für diese Themenfelder geschaffen. Gleichzeitig beteiligt er sich an Start-ups mit agilen Teams.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.4 Wechsel der Perspektive

Um die neuen Herausforderungen zu bewältigen, müssen die Planungsteams lernen, ihre Perspektive zu wechseln. Sie dürfen nicht nur den eigenen Angriff auf die Konkurrenz im Visier haben, den sie mit einem neuen Produkt planen. In Zeiten der Digitalisierung ist es mindestens so wichtig, mögliche Attacken von Wettbewerbern zu antizipieren. Dazu muss das Topmanagement die Mitglieder der Teams durch die Identifikation ernst zu nehmender Konkurrenten in Dauerunruhe versetzen. Denn bevor ein Mitbewerber das Geschäftsmodell infrage stellt, ist es besser, dies selbst zu tun. Dabei müssen die Unternehmen in Kauf nehmen, dass sie auch das eigene Geschäft angreifen und sich selbst kannibalisieren. Die großen Autohersteller bieten zum Beispiel Carsharing an, obwohl sie dadurch die Nachfrage nach einem eigenen Fahrzeug schwächen.

Für eine bestimmte Form des Perspektivwechsels gibt es inzwischen die Bezeichnung „Amazonisierung“. Sie geht zurück auf den Wandel des ursprünglichen Online-Buchhändlers *Amazon* vom Verkäufer auf eigene Rechnung zum Marktplatzbetreiber, auf dem auch Konkurrenten ihre Waren loswerden können – gegen eine entsprechende Gebühr, versteht sich. In diese Richtung marschiert auch der Baumaschinenhersteller *Zeppelin* mit seinem 2014 gegründeten Start-up für die Serviceplattform “klickrent". Dort können über 12 000 Maschinen und Geräte für die Baustelle online gemietet und verwaltet werden, und zwar auch von Konkurrenten. Zudem können Vermieter und Mieter sowie Bauunternehmer, Hersteller und Händler den kompletten Baumaschineneinsatz elektronisch steuern und verwalten: Von der Buchung und der Bezahlung über die Bestandsverwaltung bis zum Transport inklusive Versicherung. Dadurch wird aus einem einfachen Händler ein One-Stop-Shop rund um das angestammte Geschäft.

Zum Perspektivwechsel gehört auch, dass die Planer bei der Produktentwicklung radikal von der Sicht des Kunden ausgehen und daraus Vorhersagen ableiten. Dabei hilft die Analyse der gigantischen Datenmengen, die Kunden produzieren, kurz: Big Data. Aus diesen Daten lassen sich Muster destillieren, die Anregungen für künftige Produkte liefern und Rückschlüsse auf die Zahlungsbereitschaft erlauben. „Prädiktive Produktentwicklung“ heißt dieser Versuch, sich der Zukunft anzunähern. So werten Autohersteller Informationen aus, die sie von ihren Konfiguratoren im Internet erhalten, mit deren Hilfe mehr als 75 Prozent der Kunden ihr neues Auto am Bildschirm zusammenstellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Schließlich zwingt die Digitalisierung die Produktplaner, sich von ihrem Perfektionismus zu verabschieden, indem sie sich innerhalb festzulegender Grenzen auch mit Vorläufigem zufriedengeben. Wenn die Produktlebenszyklen immer kürzer werden, müssen Unternehmer mit Neuentwicklungen schneller als bisher beim Kunden sein. Nur so können sie in der knapperen Zeit die Amortisierung ihrer Vorleistungen sichern und Pioniergewinne erzielen, bevor die Konkurrenz zurückschlägt und die Preise drückt. Aus diesem Grund bleibt den Entwicklern nur, neben ihren bestens eingeführten Produkten auch Zwischenlösungen auf den Markt zu bringen, die von den Kunden als solche akzeptiert werden.

2.5 Weniger Kontrolle, mehr Überzeugungsarbeit

Mehr Freiräume, Mut zur Revision von Zielen, Haltepunkte statt starrer Kennziffern – für die Unternehmensspitzen bedeutet all dies den Verlust von Kontrolle und die Verlagerung von Entscheidungen auf die unteren Ebenen. Dies kann nur gelingen, wenn das Topmanagement eine Vertrauenskultur schafft und den Mitarbeitern klar macht, dass sich die Digitalisierung nicht gegen sie richtet. Dazu müssen die Chefs ihre Entschlossenheit demonstrieren, mit der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle schaffen zu wollen, die zum wirtschaftlichen Erfolg führen und auf diese Weise Arbeitsplätze sichern. Das Thema Digitalisierung muss deshalb absolute Chefsache werden. Ein bisschen Digitalisierung gibt es ebenso wenig wie ein bisschen Schwangerschaft.

Das erfordert viel Überzeugungsarbeit. Doch die zahlt sich aus. Ein Beispiel dafür ist der Einsatz neuartiger Serviceroboter, die bei vielen Mitarbeitern Vorbehalte auslösen, weil sie um ihre Jobs fürchten. Die Betroffenen werden jedoch ihre Ängste verlieren, wenn sie die Vorteile der Serviceroboter zu schätzen lernen. Die intelligenten Greifer übernehmen nämlich ermüdende taktgebundene Arbeiten sowie Tätigkeiten in ungünstiger Körperhaltung und mit hohem Kraftaufwand. Sie reduzieren die körperliche Belastung, senken die Zahl der Krankheitstage, erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und erlauben die Reintegration erfahrener, aber körperlich beeinträchtigter älterer Kräfte. *Ford, BMW* und der *Volkswagenkonzern* nutzen die neue Mensch-Roboter-Kombination bereits und bauen nahezu 15 Prozent der Arbeitsplätze in der Montage entsprechend um. Natürlich erhöhen Serviceroboter auch die Produktivität, im Extremfall um bis zu 50 Prozent. Sie erhöhen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

aber gleichzeitig auch die Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Mitarbeiter gegenüber ihren Konkurrenten in Niedriglohnländern.

Der Wandel im Management durch die Digitalisierung ist radikal im ursprünglichen Sinne des Wortes. Er beinhaltet umfassende Veränderungen von der Wurzel her. Diese ziehen sich vom Unternehmenschef über alle Hierarchieebenen bis tief in die Kultur der gesamten Organisation. Etablierte Unternehmen haben hier viel Nachholbedarf. Denn ihnen fehlen die Kräfte, die den unternehmerischen Impetus mitbringen, den es für die Digitalisierung braucht und die nach dem Motto agieren: So dezentral wie möglich und so zentral wie nötig. Sie benötigen mehr Leute, die Entscheidungskompetenz abgeben können, sowohl im Top-Management als auch im mittleren Management.

Damit erhält die Digitalisierung auch eine gesellschaftliche Dimension. Denn mehr Entscheidungsbefugnis und weniger Kontrolle führen nur zum Erfolg, wenn sich alle Beteiligten auf verlässliche Regeln und Vertrauen stützen. Das beinhaltet weit mehr als das Kleingedruckte einer digitalen Gebrauchsanleitung und Nutzenerklärung. Es erfordert einen neuen Spirit, ja womöglich eine neue Art Gesellschaftsvertrag.

Viele fragen sich, ob die Digitalisierung dazu führen wird, dass die Computer mit ihren immer zuverlässigeren Algorithmen irgendwann einmal die besseren Manager sein werden. Sicher ist, dass die Entscheidungsfindung mit Hilfe der IT ein wichtiger Basisbaustein erfolgreichen Wirtschaftens sein wird. Ebenso sicher ist aber auch, dass wir das Potenzial der Digitalisierung nur mit Managern und Mitarbeitern nutzen können, die mit unternehmerischer Entschlossenheit und Weitsicht voranschreiten. Das klingt womöglich ziemlich konservativ, ist aber genau die Stärke der europäischen Industriekultur, die nun die Chance besitzt, mit Hilfe der Digitalisierung schlanker, schneller, vor allem aber sozial verträglicher und umweltgerechter zu agieren.

Literaturverzeichnis

Wildemann, Horst (2017): Produktivität durch Industrie 4.0. 1. Aufl., München: TCW.

Wildemann, Horst (2018): Management im digitalen Zeitalter. München: TCW.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Die Controlling-Konzeption – Entwicklung einer integrierten Entscheidungsunterstützung für das Management

Ulrike Baumöl/Alina Bockshecker



Prof. Dr. Ulrike Baumöl ist seit 2006 Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Informationsmanagement an der FernUniversität in Hagen und seit 2008 Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.



Alina Bockshecker ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Informationsmanagement an der FernUniversität in Hagen bei Prof. Dr. Ulrike Baumöl.

3.1 Daten sind das neue Gold? Im Controlling waren sie schon immer die Hauptwährung!

Daten sind also das neue Wundermittel für eine lahmende Konjunktur, schwächelnde Geschäftsmodelle und unter Druck geratene Führungskräfte. Kaum eine Schlagzeile, die nicht „data as jet fuel“ (McKinsey & Company 2018) oder „data is changing our lives“ (Krzanich 2018) proklamiert. In der Euphorie stellt sich dennoch manchmal die Frage, was an der Erkenntnis, dass Daten erfolgskritisch sind, eigentlich neu ist? Insbesondere für diejenigen, die sich schon lange mit dem Thema Entscheidungsunterstützung beschäftigen, sorgt der Hype rund um Daten oftmals eher für Erstaunen. Daten, deren Verfügbarkeit und Qualität sind schon immer der zentrale Rohstoff für

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

genau diese Aufgabe – und diese Aufgabe ist zentral für eine erfolgreiche Unternehmensführung (vgl. Reichmann et al. 2017 a, S. 4 ff.).

Um es neudeutsch zu formulieren: So what?

Die Auflösung dieser Frage setzt an drei Punkten an. Punkt 1 betrifft die Durchdringung unseres täglichen Lebens mit Informations- und Kommunikationstechnik. Wobei Durchdringung zwei Aspekte hat: Der eine Aspekt ist nicht nur die Verfügbarkeit der Technik, sondern auch die mehr als bereitwillige Nutzung der Angebote. Der andere Aspekt ist die nicht ganz so offensichtliche Präsenz von Sensoren. Sie spielen z.B. eine Rolle bei den Konzepten zu „smart cities" (Chourabi et al. 2012) und finden sich z.B. in der Straßenbeleuchtung oder im Asphalt. Durch sie werden Daten erzeugt, die zuvor nicht oder nur sehr aufwändig erfassbar waren. Diese Tatsache leitet zum zweiten Punkt über: Die Erzeugung und Speicherung von Daten ist heute, im Vergleich zu früher, deutlich kostengünstiger und damit wirtschaftlich attraktiv. Der dritte Punkt, der schließlich die Entwicklung befeuert, ist einerseits die technische Innovation mit Blick auf steigende Prozessorleistung, Speichermedien und Vernetzung. Andererseits spielen Algorithmen, die das Datenpotenzial überhaupt erst erschließbar machen und im Rahmen der Weiterentwicklung der Anwendungen im Rahmen der künstlichen Intelligenz grundlegend sind, eine wesentliche Rolle.

Diese drei Punkte in Kombination haben die Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von Daten zu ganz anderen Dimensionen gebracht. So lässt sich, quasi als erstes Zwischenfazit, festhalten, dass die Diskussion um die Bedeutung von Daten in der derzeitig zu beobachtenden Entwicklung für das Controlling bei Weitem nicht neu ist. Ohne relevante Daten ist eine zielführende Entscheidungsunterstützung nach wie vor unmöglich. Neu im aktuellen Kontext sind die Anzahl an unterschiedlichen Datenquellen, die erzeugte Datenmenge und vielleicht noch deren Heterogenität. Neu sind aber auch spezifische Fähigkeiten, die nun erforderlich werden. So ist das Aufgabenprofil „data scientist" in Ergänzung zum Profil des Controllers erst in Verbindung mit der aktuellen Entwicklung zur Datennutzung in Erscheinung getreten.

Eine zentrale Frage ist, früher wie heute, jedoch geblieben: Wie werden entscheidungsrelevante Daten identifiziert? Auch hier ist die Antwort nicht in die Kategorie „rocket science" einzuordnen. Nach wie vor ist ein geeignetes und „intelligent" gebautes Fachkonzept die erfolgskritische Grundlage für die Erzeugung der Daten, die zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden sollen. Ein solches Fachkonzept erfüllt nicht nur die wichtige Aufgabe, die entscheidungsrelevanten Daten zu identifizieren und zu strukturieren,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

es ist gleichzeitig auch die Grundlage für die technische Architektur, die zur IT-Unterstützung des Controlling eingesetzt werden soll.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen erscheint es vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen nicht nur interessant, sondern auch relevant, ein spezifisches Fachkonzept für das Controlling im Hinblick auf seine Eignung für die zuvor genannte, anspruchsvolle Aufgabe zu würdigen: die Controlling-Konzeption nach *Reichmann* (vgl. Reichmann 1985; Reichmann 1993; Reichmann et al. 2017a-c).

So ist ein Ziel des vorliegenden Beitrags, die Entwicklung der Controlling-Konzeption kurz nachzuzeichnen. Der Fokus liegt einerseits auf der Datenperspektive und andererseits auf der Funktion als fachliche Basis für die IT-Unterstützung des Controllings. Ein weiteres Ziel ist die Diskussion der Anforderungen an eine Controlling-Konzeption in Zeiten der Dateneuphorie und entsprechende Entwicklungspotenziale.

3.2 Die Controlling-Konzeption – Evolution einer Vision

Es ist absolut bemerkenswert, dass die Controlling-Konzeption bereits von Anfang an als datengetriebenes Fachkonzept entwickelt worden ist – lange bevor die Dateneuphorie ihren Anfang genommen hat. Dafür stand zu dem Zeitpunkt eine andere Entwicklung in den „Kinderschuhen“: Die Unterstützung von Entscheidungsprozessen durch entsprechende Informationstechnik (IT)-Lösungen. Die Entwicklung von Management Information Systems (MIS) in den 60er Jahren (vgl. Reichmann 1993, S. 490; Lucey 2004, S. 1 f) und Decision Support System (DSS) in den 80er Jahren (vgl. Reichmann 1993, S. 492; Shim et al. 2002), sowie der durch *Reichmann* geprägten Führungsinformationssysteme (FIS) in den 90er Jahren waren die logische Konsequenz (vgl. Reichmann 1993, S. 490 f.; Reichmann et al. 2017 a, S. 8, 67 f). Danach ging die Entwicklung weiter zu Management Cockpits. Unabhängig von der Zielsetzung der IT-Lösungen stehen immer jedoch die Daten als zentraler Bestandteil im Fokus. Ebenfalls unabhängig von der eingesetzten Technik ist das Fachkonzept von erfolgskritischer Bedeutung. Denn nur, wenn die fachlichen Zusammenhänge mit Blick auf die Zielsetzung der Entscheidungsunterstützung korrekt erfasst und abgebildet sind, werden auch die relevanten Daten erhoben.

Die Controlling-Konzeption basiert in ihrer Entwicklung auf der Grundidee, dass „sich die im Rahmen eines Controllingsystems ablaufenden Informationsprozesse dreidimensional abbilden“ (Reichmann 1985, S. 9) lassen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die erste Dimension nimmt die Funktionseinteilung des Unternehmens in den Blick. Während in der ersten Controlling-Konzeption zwischen Absatz, Logistik, Produktion, Beschaffung und dem Führungsbereich unterschieden wurde (Reichmann 1985, S. 9 f.), ist durch die Weiterentwicklung der Konzeption das Marketing und die Forschung und Entwicklung hinzugekommen (Reichmann et al. 2017 a, S. 25). Die zweite Dimension bildet die „Kategorien von Informationen wie Einnahme- und Ausgabegrößen, Erträge und Aufwendungen“ (Reichmann 1985, S. 10) und Führungskennzahlen ab. Über die dritte Dimension wird zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Ebene unterschieden. Die Kennzahlen der zweiten Dimension wurden über die Jahre durch FIS ersetzt (Reichmann et al. 2017 a, S. 25). Die Entscheidungsunterstützung für das Controlling basiert somit nicht mehr überwiegend auf den Kennzahlen als rein fachliche Basis, sondern wird unterstützt durch den steigenden Einsatz von IT-Lösungen.

„Die vielfältigen, heterogenen Anforderungen, mit denen sich das Management täglich auseinander zu setzen hat, bedürfen einer in sich logischen, geschlossenen Controlling-Konzeption“ (Reichmann 2017 a, S. 2). Diese Erläuterungen verdeutlichen, dass es dabei eine durchgängige, datengetriebene Wertschöpfung für die Entscheidungsunterstützung geben muss. So wird bereits bei den frühen Versionen der so genannten „Controlling Pyramide“ bei der Datenbasis auf den betrieblichen IT-Lösungen zur operativen Datenverarbeitung aufgesetzt, z.B. der Betriebsdatenerfassung (BDE) oder der Zeitdatenerfassung (ZDE). In der nächsten Ebene der Konzeption erfolgt eine Verarbeitung der Daten in den operativen Funktionsbereichen zur Leistungserstellung, wie z.B. dem Einkauf oder der Produktion. In der folgenden Ebene werden die Daten im Finanzsystem verarbeitet, bevor sie schließlich zur Informationserzeugung für die Entscheidungsunterstützung in das Controllingsystem übernommen werden. Auf dieser Basis werden die Führungskennzahlen berechnet, die in das FIS integriert werden und dort, z.B. auf der Basis von Business Intelligence-Methoden, ausgewertet und weiter aufbereitet werden.

Die Controlling-Konzeption von *Reichmann* lässt sich als Fachkonzept interpretieren. Unter diesem strukturierten Fachkonzept ist die IT-Infrastruktur zu legen, um die Informationsbereitstellung und -aufbereitung wertschöpfungsorientiert und damit unternehmenszielorientiert gestalten zu können. Auf Basis des Fachkonzepts und der IT-Infrastruktur dienen FIS und Business Intelligence als Entscheidungsunterstützung für das Management. Veranschaulicht werden diese Zusammenhänge in Abb.1.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

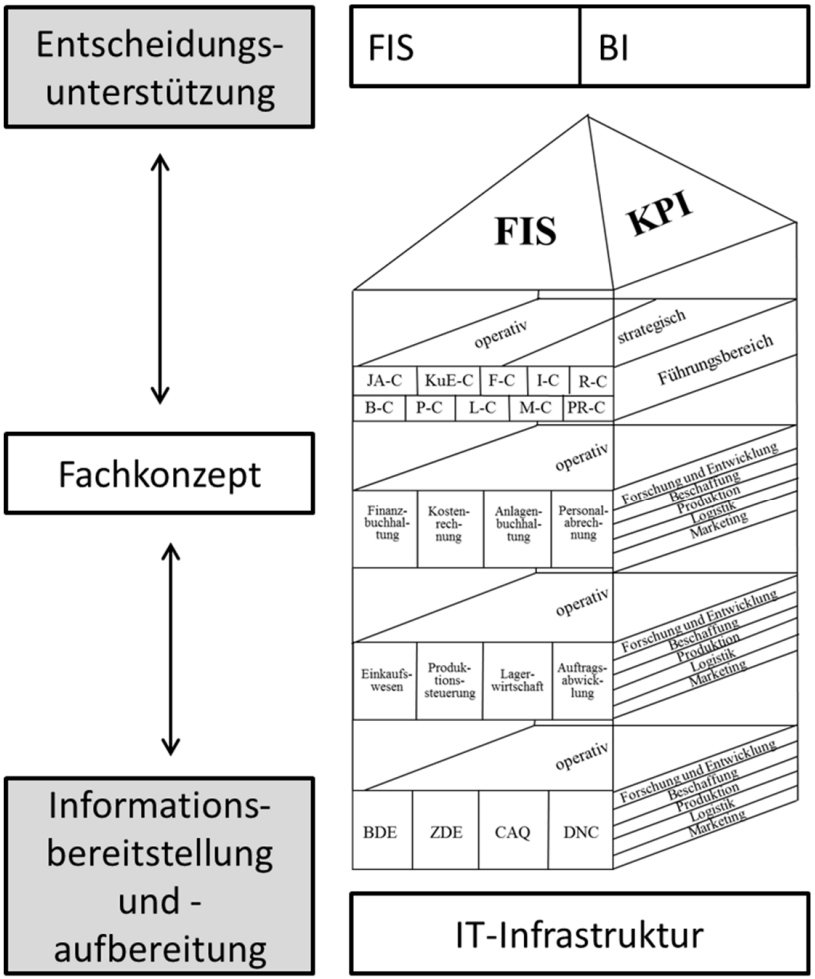


Abb. 1: Die Controlling-Konzeption nach Reichmann/Kißler/Baumöl (2017 a, S. 13) im Kontext von Informationen und Entscheidungen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.3 Schöne neue Datenwelt – neue Anforderungen an die Controlling-Konzeption

Mit der zunehmenden Bedeutung von Daten als „Rohstoff", wäre es denkbar, die Controlling-Konzeption nun einen Schritt weiterzuentwickeln. Diese Entwicklung kann in zwei Dimensionen stattfinden. Dazu wäre zunächst in der Aufbaulogik die klare Trennung zwischen Fach- und IT-Konzept zu vollziehen. In einem zweiten Schritt wären die Abgrenzung von Daten und Informationen sowie der Übergang zwischen den beiden „Produktionsfaktoren" eine nützliche strukturelle Entwicklung. Daten werden dabei als „Rohstoff" definiert, der einerseits durch die betrieblichen Prozesse und andererseits durch sämtliche Aktivitäten von Kunden, aber auch aus dem Umfeld, wie z.B. Wetterdaten, anfällt und zunächst ohne konkrete, betriebswirtschaftliche Fragestellung gespeichert werden. Ein aktuelles Stichwort dazu ist z.B. „data lake". Informationen hingegen werden auf der Basis von bestimmten Fragestellungen erzeugt und sind somit zweckorientiert aufbereitete Daten (vgl. Krcmar 2015, S. 11 ff.). Der Schritt von Daten zu Informationen kann auch als Teil der Wertschöpfung der Entscheidungsunterstützung interpretiert werden.

Um diese Entwicklungsschritte nachvollziehbar zu machen, ist es interessant, die aktuellen Anforderungen an eine Controlling-Konzeption zu untersuchen. Der Zugang zu den Anforderungen kann über die beobachtbaren Veränderungen erfolgen. Die Inhalte, die die zentrale Aufgabe der Controlling-Konzeption definieren, nämlich Entscheidungen zu unterstützen, verändern sich sowohl in fachlicher als auch in technischer Hinsicht:

- **Fachliche Veränderungen:** An erster Stelle zu nennen, sind mit Blick auf das Fachkonzept sicherlich die Megatrends, die die Veränderungen in der Gesellschaft und Wirtschaft sowie im rechtlichen Umfeld treiben. Diese Megatrends führen zu einem veränderten Konsumverhalten, veränderten Kooperationsmöglichkeiten in Wertschöpfungsnetzwerken, einer veränderten Konkurrenz und neuen Regeln mit Blick auf Gesetze. Sie werden, je nach Quelle, unterschiedlich gefasst und umfassen z.B. Individualisierung, Globalisierung, die ökologische Lebensweise, Urbanisierung, Konnektivität, Mobilität, neue Arbeitsformen, Sicherheit, Wissenskultur u.a. (vgl. z.B. Zukunftsinstitut 2018). Die dadurch entstehenden Veränderungen müssen bekannt und verstanden sein. Sie bedingen die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die damit zusammenhängenden Entscheidungen. Letztlich bestimmen sie den fachli-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

chen Input für die Controlling-Konzeption. Von dieser hohen und abstrakten Betrachtungsebene lässt sich sehr schnell auf die Datenebene heruntersteigen. Die Themen bestimmen die Daten, die es zu sammeln und auszuwerten gilt. Diese Anforderung wird bereits mit der Diversität und Verfügbarkeit von Daten aus heterogenen Quellen unterstützt. So wird eine deutlich breitere und zielgerechte Auswertung zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ermöglicht. Dazu müssen aber zwingend die Fachkonzepte weiterentwickelt werden, damit einerseits die „richtigen" Fragen gestellt werden können und andererseits die „richtige" Interpretation der Daten erfolgen kann. Nur so entstehen schließlich relevante Informationen, die zur Entscheidungsunterstützung genutzt werden können. Das hat u.a. auch zu dem Rollenprofil des „data scientist" geführt, das oftmals auch in Konkurrenz zum Rollenprofil „Controller" bzw. „Controllerin" diskutiert wird (vgl. Baumöl et al. 2017).

- **Technische Veränderungen:** Im Kontext der Technik lassen sich vor allem Veränderungen in der Zeitlichkeit in Verbindung mit der Verfügbarkeit, der Art und Struktur der Quellen, den Medien, dem Datenschutz und der Auswertungslogik feststellen. Die **Zeitlichkeit** bezieht sich vor allem auf die Anforderungen an die Verfügbarkeit bzw. Aktualität der Daten. Hier werden Begriffe, wie z.B. Echtzeit-Verarbeitung, diskutiert. Die unmittelbare Verfügbarkeit von Daten, mit dem Potenzial, ohne Zeitverzug zwischen Entstehung und Verarbeitung zu agieren, stellt andere Anforderung an die Entscheidungsunterstützung. Die **Art und Struktur der Quellen** verändert sich ebenfalls grundlegend. Während in der Vergangenheit die Daten in der Regel aus strukturierten Vorsystemen extrahiert wurden und auch externe Quellen bestimmten Strukturierungsvorgaben unterlagen, ist die Beschaffenheit der Quellen heute sehr heterogen. Daten stammen sowohl aus unternehmensinternen, spezifisch vorstrukturierten Quellen, aber genauso auch aus internen, nicht spezifisch strukturierten, aber immerhin semi-strukturierten Quellen. Auch Daten aus externen, aus Sicht der IT-Lösungen im Unternehmen, unstrukturierten Quellen, wie z.B. Wetterdaten, Kundenverhalten aus Sentimentanalysen, stehen den Unternehmen zur Informationsbeschaffung zur Verfügung (vgl. Cleff 2015, S. 15 f.). Das stellt deutlich höhere Anforderungen an die Sammlung, Speicherung und Verarbeitung der Daten. So ist, ein bisschen überspitzt formuliert, die reine „Excel-Tabelle" als Hauptinstrument des Controlling möglicherweise nicht mehr die erste Wahl. Die Veränderung der **Medien** erzeugt Auswirkungen auf ver-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schiedenen Ebenen. Einerseits spielt die Anforderung nach jederzeitiger Verfügbarkeit der Daten und entsprechenden Auswertungen eine erhebliche Rolle. Sie fällt unter die Entwicklungen rund um das Thema „Mobilität". Die technische Infrastruktur müsste entsprechend die jederzeitige Verfügbarkeit in der geforderten Qualität und Ausprägung unterstützen. Gleichzeitig müssen der Datenschutz und die Datensicherheit jederzeit gewährleistet sein. Andererseits besteht eine neue Anforderung an die Flexibilität der Auswertungen. Dieser Punkt wird häufig auch unter dem Begriff „self service" (Barrett et al. 2015) diskutiert. Er bezieht sich auf die Möglichkeit, für den Entscheider bzw. die Entscheiderin Auswertungen flexibel selber zu definieren und damit Daten in beliebiger Konstellation zusammenzustellen und aufzubereiten. Auch diese, scheinbar einfache und schon seit längerem diskutierte Anforderung, stellt, vor allem zusammen mit der Mobilität, hohe Anforderungen an die technische Infrastruktur. Die **Auswertungslogik** gewinnt in Verbindung mit der künstlichen Intelligenz eine neue Bedeutung und stößt weitere Anforderungen an. Intelligente Algorithmen sind ein wesentlicher Bestandteil der Entscheidungsunterstützung, die heute bei wettbewerbsrelevanten Entscheidungen eine große Rolle spielt.

Es zeigt sich in diesen Ausführungen ganz klar, dass das Fachkonzept und die technische Entwicklung eng miteinander verwoben sind und sich gegenseitig bedingen. Abb. 2 fasst die Ausführungen noch einmal zusammen.

Um diesen Entwicklungen und daraus resultierenden Anforderungen Rechnung zu tragen, ist es offensichtlich erforderlich, über eine Erweiterung der Controlling-Konzeption nachzudenken. Diese Erweiterung findet an drei Stellen statt: an der Datenbasis, dem Fachkonzept und der Auswertungslogik.

Auf Basis der IT-Infrastruktur erfolgt eine Erweiterung der **Datenbasis** als Inputschicht für die Controlling-Konzeption. Hier erfolgt die zuvor bereits erwähnte Trennung zwischen Daten und Informationsperspektive. Die Datensammlung erfolgt zunächst noch losgelöst von den betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und kann dadurch flexibler ausgewertet werden. Daten können entsprechend spezifischer, betriebswirtschaftlicher Fragestellungen extrahiert, zusammengestellt und ausgewertet werden. Sie können aber auch mit den entsprechenden statistischen Methoden in ihrer betriebswirtschaftlich noch nicht vorstrukturierten Form ausgewertet werden, um neue Muster zu finden. So erfolgt keine explizite Trennung mehr in die verschiedenen IT-Lösungen, die in der Konzeption nun als Bestandteil der Datenba-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sis geführt werden, welcher durchaus auch integriert sein kann. Das Fachkonzept wird erweitert durch eine prozessorientierte Schicht, die auf der Funktionsschicht aufsetzt und die Verbindung zwischen den einzelnen Funktionsbereichen ermöglicht. So lassen sich Fragestellungen definieren, die eine explizite Wertschöpfungsperspektive abbilden. Gleichzeitig wird eine stärkere Orientierung an der Marktschnittstelle ermöglicht, die die Kundenperspektive integriert. Die Definition der Steuerungskennzahlen auf der höchsten Entscheidungsebene erfolgt konsequent im Fachkonzept. Die Auswertungslogik wird methodisch durch Techniken der Business Intelligence und der Erweiterungen durch die zugrundeliegenden Methoden der künstlichen Intelligenz unterstützt. Die Präsentationsschicht besteht aus den jeweils aktuellen Konzepten für Benutzeroberflächen und den jeweils zugrundeliegenden Aufbereitungs- und Präsentationstechniken. Hier können alle so genannten Controlling-Cockpit Ansätze integriert werden. Mit diesen Entwicklungsschritten wird die Controlling-Konzeption für die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen „fit“ gemacht.

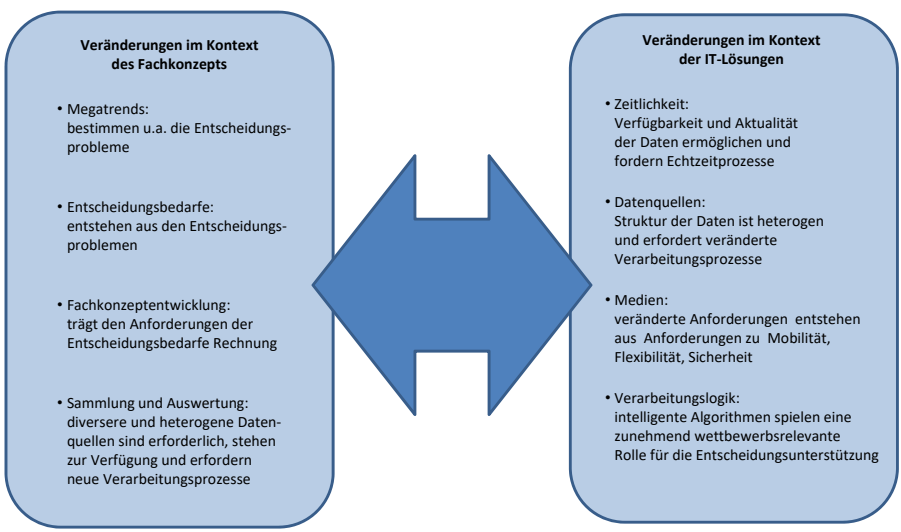


Abb. 2: Veränderte Anforderungen an die Entscheidungsunterstützung hinsichtlich Fachlichkeit und Technik

Die Konsequenz für die Controlling-Konzeption ist eine Strukturierung in „Schichten“: Fachkonzeptschicht, Methodenschicht, Anforderungsschicht, IT-Lösungsschicht und als Fundament die Datenschicht. So entsteht eine

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

klare Differenzierung, aber auch eine thematische Zuordnung zwischen den verschiedenen Perspektiven, die in den Schichten verortet sind. Gleichzeitig können die Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den Schichten deutlich abgebildet werden (vgl. Abb. 3).

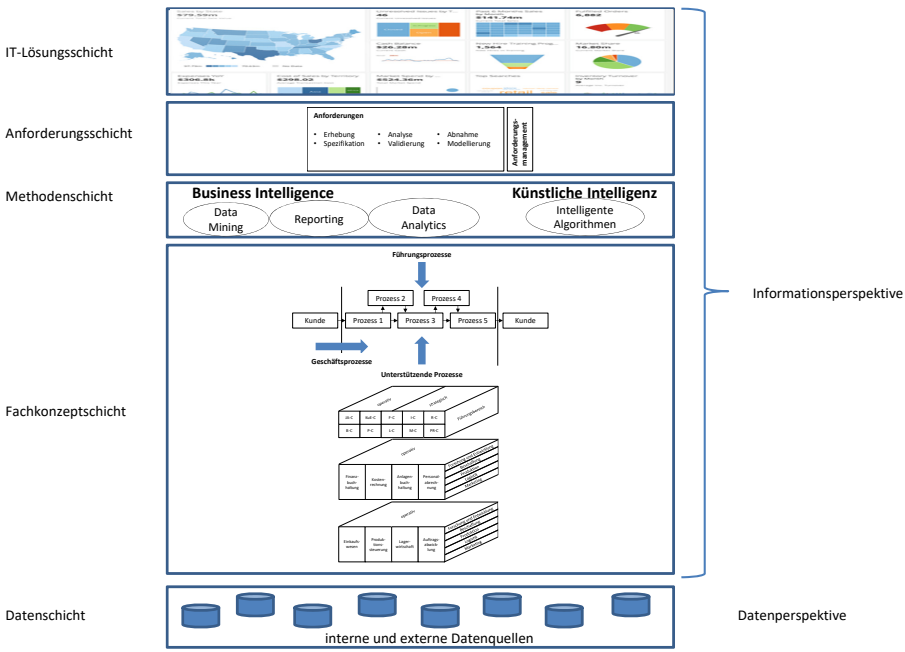


Abb. 3: Entwicklung zur erweiterten Controlling-Konzeption (Anforderungen: Vgl. Balzert 2009, S. 444 f.; Management Cockpit: Vgl. Forrest 2014)

Die **Datenschicht** dient als Basis für die Controlling-Konzeption. Die Qualität der Daten definiert logischerweise maßgeblich die Qualität der Entscheidungsunterstützung. In dieser Schicht werden sowohl interne als auch externe Datenquellen genutzt, um die Datenbasis für die Entscheidungsunterstützung zur Verfügung zu stellen. Aus der Schicht werden die betrieblichen IT-Lösungen „gefüttert", die für die operative Datenverarbeitung eingesetzt werden. Diese Lösungen werden hier nicht explizit aufgeführt, da sie sich sehr schnell verändern können und auch die Auswahl und Struktur der Lösungen sehr stark von der jeweiligen Strategie des Unternehmens abhängen. Die Inhalte der Datenschicht werden durch das **Fachkonzept** definiert. Es vereint in der Weiterentwicklung eine Funktionsorientierung und berück-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sichtigt damit die heute noch verbreitete funktionale Organisation von Unternehmen. Gleichzeitig wird die Prozessorientierung als Bestandteil der Konzeption angeboten, die es erlaubt, eine funktionsübergreifende Sicht einzunehmen und die Wertschöpfung in den Fokus zu rücken. Ein wichtiges Element dieser Schicht ist das Kennzahlensystem. Das Kennzahlensystem setzt sich aus Kennzahlen mit verschiedenen Reichweiten zusammen. Sie können sowohl operativ als auch strategisch relevant sein. Das Rentabilitäts- und Liquiditäts (RL)-Kennzahlensystem, das durch *Reichmann* und *Lachnit* (vgl. Reichmann/Lachnit 1976) entwickelt wurde, kann hier als ein Beispiel für relevante Führungskennzahlen genannt werden. Es umfasst sowohl operative Kennzahlen, die für die Steuerung des Finanz- und Liquiditätsbereichs eingesetzt werden können, als auch entsprechend so genannte Spitzenkennzahlen, die für die strategische Steuerung nutzbar sind. In einer ähnlichen Logik entwickelt *Reichmann* geeignete Kennzahlen zur Steuerung der Funktionsbereiche (vgl. Reichmann et al. 2017 a, S. 86 ff.).

Der Übergang vom Fachkonzept zur IT-Lösungsschicht wird durch zwei verschiedene Schichten definiert. Einerseits besteht dieser Übergang aus der **Methodenschicht**. In dieser Schicht finden sich, unabhängig von der konkreten IT-Lösung, die sich im Zweifel schnell weiterentwickeln kann, die Methoden, die für die Auswertung der Daten und ihre Aufbereitung zu Informationen genutzt werden. Das können Methoden der so genannten „Business Intelligence“ oder auch der künstlichen Intelligenz in Form von intelligenten Algorithmen sein. Die nächste Schicht ist die **Anforderungsschicht**. Wenn das Fachkonzept und die Methodenschicht definiert sind, lassen sich daraus die Anforderungen für die IT-Lösung ableiten. So wird sichergestellt, dass die einzusetzende IT-Lösung den fachlichen Zielsetzungen entspricht. Die **IT-Lösungsschicht** wird in der Controlling-Konzeption durch die strategischen IT-Lösungen definiert, die zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden sollen. Sie gehören in die Kategorie der Führungsinformationssysteme (FIS) oder auch Management Information Systems (MIS) bzw. Management Cockpits. Auch diese Lösungen werden in der Controlling-Konzeption mit derselben Begründung wie bei den operativen IT-Lösungen nicht explizit aufgeführt.

Die erweiterte Controlling-Konzeption repräsentiert also strukturiert die relevanten Schichten, um die Integration von Fachkonzept und IT-Unterstützung weiterhin konsequent umzusetzen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.4 Fazit und Ausblick

Daten sind nach wie vor die „Hauptwährung" des Controlling – das hat sich nicht geändert. Aber die Verarbeitungsprozesse haben sich verändert und werden sich weiter verändern. Der Anspruch an eine Controlling-Konzeption ist es, die Entscheidungsunterstützung unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen so zielführend wie möglich zu gestalten. Auch wenn der Entwicklungsdruck im Moment nicht so hoch und kontinuierlich ist, wie bei anderen Instrumenten der Unternehmensführung, sind vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen dennoch Anpassungspotenziale zu untersuchen. Ausgehend von der zu seiner Zeit visionären Integration von Fachkonzept und IT-Unterstützung, die *Reichmann* vorangetrieben hat, lässt sich die Controlling-Konzeption ein Stück weiterentwickeln. Dabei steht genau diese Integration mehr denn je im Mittelpunkt der Überlegungen. Entscheidungsunterstützung in der aktuellen Situation erfordert eine angemessene Geschwindigkeit bei der Versorgung mit relevanten Informationen und dabei mehr Flexibilität durch die entsprechende Veränderungsrate mit Blick auf die oben erwähnten Megatrends. Dabei ist nicht unbedingt nur eine höhere Geschwindigkeit ein zentraler Faktor, auch die Selektion und Qualität der Daten spielt eine wesentliche Rolle. Des Weiteren sind die Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen mehr denn je global organisiert und erfordern damit auch eine entsprechende übergreifende Abbildung. Hierdurch steigen die Anforderungen an die Entscheidungsunterstützungsfunktion des Controllings weiter an, welche mit der Controlling-Konzeption nach *Reichmann* systematisiert und entsprechend der Anforderungen einzelner Unternehmen in das Controlling eingebunden werden.

Die Entscheidungsunterstützung durch die erweiterte Controlling-Konzeption berücksichtigt also nun die steigende Bedeutung der heterogenen Datenquellen, die Prozessperspektive mit Blick auf die Wertschöpfung und das Potenzial von „intelligenten" Analyseverfahren. Im Kern spiegelt sie jedoch das wider, wofür sie seit Beginn der Entstehungsgeschichte entwickelt wurde: die konsequente Integration von Fachkonzept und IT-Unterstützung für eine zielorientierte Entscheidungsunterstützung durch das Controlling.

Literaturverzeichnis

Balzert, Helmut (2009): Lehrbuch der Softwaretechnik – Basiskonzepte und Requirements Engineering. 3. Aufl., Heidelberg: Spektrum.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Barrett, Michael/Davidson, Elisabeth/Prabhu, Jaipeed/ Vargo, Stephen L. (2015): Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. In: MIS quarterly 39, H.1, S. 135-154.

Baumöl, Ulrike/Grawe, Christian/Bockshecker, Alina (2017): Data Scientist – Controller in der Digitalisierung? In: Zeitschrift für Controlling 29, Sonderausgabe: Controlling ohne Controller? S. 42-45.

Chourabi, Hafedh/Nam, Taewoo/Walker, Shawn/Gil-Garcia, J. Ramon/Mellouli, Sehl/Nahon, Karine/Pardo, Theresa A./Scholl, Hans Jochen (2012): Understanding smart cities: An integrative framework. In: 45th Hawaii International Conference on System Science (HICSS 2012), IEEE, S. 2289-2297.

Cleff, Thomas (2015): Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse. 3. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Forrest, Conner (2014): How Domo built one big data platform to rule them all. https://www.techrepublic.com/article/how-domo-built-one-big-data-platform-to-rule-them-all/, 31.01.2018.

Krcmar, Helmut (2015): Informationsmanagement. 6. Aufl., Berlin: Springer.

Krzanich, Brian (2018): How Data Is Shaping Innovation of the Future. CES (Consumer Electronics Show) Keynote vom 08. Januar 2018 in Monte Carlo. https://www.ces.tech/Conference/Keynotes/Intel-Keynote, 16.01.2018.

Lucey, Terry (2004): Management Information Systems. 9. Aufl., Andover, Hampshire: Thomson.

McKinsey & Company (2018): Data as jet fuel: An interview with Boeing's CIO. McKinsey Quarterly. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/data-as-jet-fuel-an-interview-with-boeings-cio, 16.01.2018.

Reichmann, Thomas/Lachnit, Laurenz (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 28, H. 10/11, S. 705-723.

Reichmann, Thomas (1985): Controlling mit Kennzahlen: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. 1. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (1993): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 3. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017 a): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. überarb. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Baumöl, Ulrike/Kißler, Martin (2017 b): Die Rolle und Zukunft der systemgestützten Controlling-Konzeption. In: Zeitschift für Controlling 29, H. 4, S. 4-11.

Reichmann, Thomas/Ständer, Michael/Schön, Dietmar (2017 c): Controlling-Cockpit für ein mittelständisches Unternehmen. In: Zeitschrift für Controlling 29, Sonderausgabe: Controlling ohne Controller?, S. 87-90.

Shim, J.P/Warkentin, Merrill/Courtney, James F./Power, Daniel J./Sharda, Ramesh/Carlsson, Christer (2002): Past, Present, and future of decision support technology. In: Decision Support Systems 33, H. 2, S. 111-126.

Zukunftsinstitut (2018): Megatrends Übersicht. https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/, 30.01.2018.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Planung und Reporting: Von der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption von Reichmann bis heute

Dietmar Schön



Prof. Dr. Dietmar Schön ist seit 2005 Professor im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Dortmund. Er ist zudem Partner bei der Controlling Innovations Center GmbH & Co. KG. Seine Forschungsgebiete liegen im Bereich Business-Intelligence-gestützter Controllingsysteme, in der Gestaltung von modernen Cockpitlösungen mit Kennzahlen und Managementberichten sowie integrierten Planungsgebieten. Sein Hauptwerk in diesem Bereich ist das Buch: Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling, 3. Auflage, 2018 im Verlag Springer Gabler.

4.1 Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption

Es gibt Menschen, die haben ein Gespür für Veränderungen und sehen Innovationen weit vor anderen. *Thomas Reichmann* gehört für sein Fachgebiet Controlling dazu. Als einer der ersten Lehrstühle in Deutschland führte er das Lehr- und Forschungsgebiet Controlling an einer deutschen Hochschule, der Universität Dortmund (heute TU Dortmund), ein. Das RL-Kennzahlensystem ist eins der am häufigsten zitierten Kennzahlensysteme (vgl. z.B. Brühl 2016, S. 440). Mit seiner mehrdimensionalen Controlling-Konzeption legte er in seinem Standardwerk „Controlling mit Kennzahlen“ bereits Mitte der 1980er Jahre in seiner 1. Auflage den Grundstein für die Controlling-Entwicklung. Der methodische Aufbau einer Controlling-Konzeption bildet das Grundgerüst für die konkrete Ausgestaltung des Controllingsystems. Hierfür steht die „Pyramide“ mit den Ebenen der im Unternehmen eingesetzten Informationssysteme ausgehend von den Erfassungssystemen bis hin zum Führungsinformationssystem (vgl. Abb. 1).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

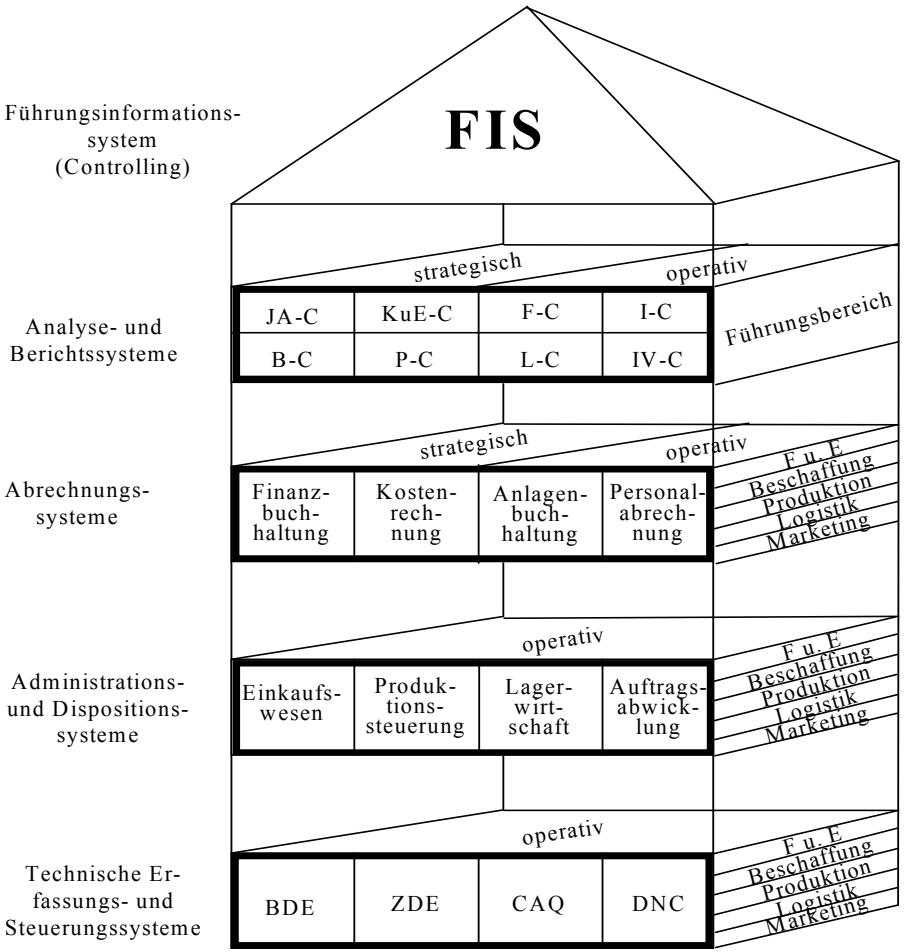


Abb. 1: Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption nach Reichmann (1985)

Die Informationsversorgung in der Controlling-Konzeption muss verschiedenste Dimensionen berücksichtigen:

- Die organisatorische Dimension, vor allen die Entscheidungsebenen der Führungskräfte der einzelnen Funktionsbereiche.
- Die inhaltliche Dimension der Informationen in verschiedensten Kategorien (z.B. Kosten- und Leistungsgrößen, Erträge und Aufwendungen, Zahlungsgrößen, nicht-monetäre Informationen wie Mengen- und Zeit-

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

größen, zudem die Datenart: handelt es sich um Plan-, Prognose- oder Ist-Werte).
- Die zeitliche Dimension der Managemententscheidungen. Hierbei werden strategische, taktische oder operative Aufgaben unterschieden.
- Die technische Dimension der Information. Wo werden die Daten erfasst? Wie werden sie verarbeitet, abgerechnet und für Analysezwecke bereitgestellt?

Reichmann erkannte schon früh den Nutzen eines Controlling-Cockpits für verschiedene Entscheidungsebenen der Unternehmensführung. Vom technischen Stand her sprach man Mitte der 80er Jahre von einem Führungsinformationssystem. Hierfür wurden nicht mehr nur die monetären Daten des Rechnungswesens benötigt, sondern vielfältige Informationen aus verschiedenen Vorsystemen. Er führte daher eine Analyse- und Berichtssystemschicht ein, die alle führungsrelevanten Informationen aufnimmt und für die einzelnen Controlling-Module (Steuerungsbereiche) bereitstellt. An der konzeptionellen Weiterentwicklung der Module des Controllings arbeiteten er und sein Team bis heute in seinem Standardwerk „Controlling mit Kennzahlen“ (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017). Im Vordergrund dieses Beitrages sollen nun die Planung und das Reporting stehen. Das betriebliche Planungssystem und das Reporting bilden wichtige Eckpfeiler für das Controlling. Sie helfen bei der Zielorientierung, der Steuerung und Koordination der Unternehmensbereiche.

4.2 Reporting

Der Begriff Reporting wird generell synonym für das betriebliche Berichtswesen verwendet. Zum Reporting gibt es verschiedene Sichtweisen. Beispielsweise werden Druckberichtswesen und IT-gestütztes Reporting oder internes und externes Berichtswesen unterschieden (vgl. Gablerlexikon 2004, S. 364). Weiterhin betrachtet man den Prozess von der Datenerfassung, Weiterverarbeitung bis zur Speicherung der Informationen (vgl. Blom 1975, Sp. 1924–1930). Als wichtigste Merkmale des Reportings lassen sich, wie in Abb. 2 dargestellt, der Empfängerkreis der Informationen, der inhaltliche Umfang und der Informationsversorgungsprozess festhalten (vgl. Schön 2016, S. 17).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

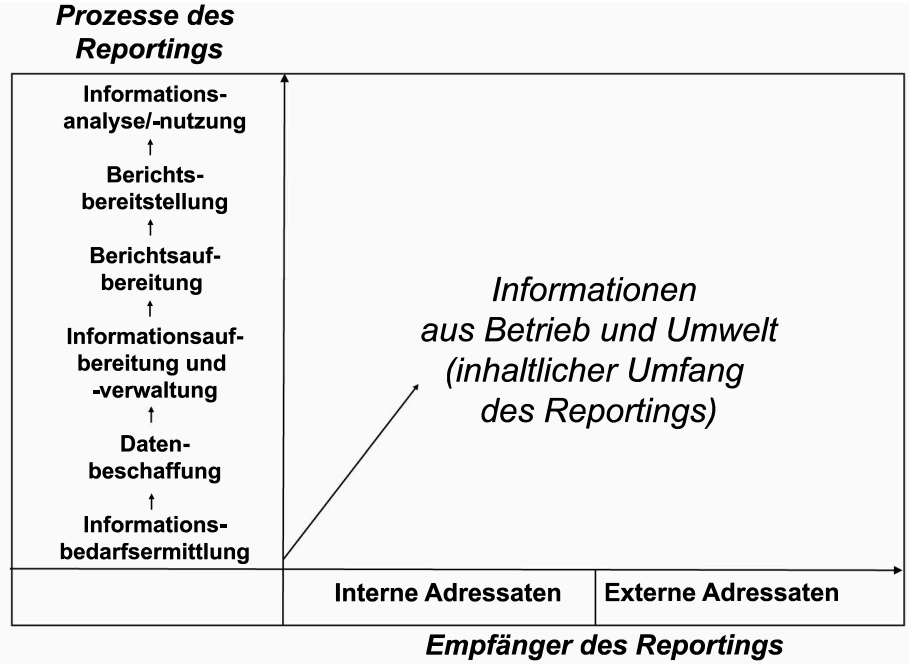


Abb. 2: Dimensionen der Reportingdefinition nach Schön (2016)

Traditionell wurden für das Reporting folgende drei Berichtsformen unterschieden (vgl. Küpper 2004; Göpfert 2006):

- Standardberichte
- Ausgelöste Berichte (Abweichungsberichte) und
- Individuell verlangte Berichte (Bedarfsberichte).

Die standardisierte Berichterstattung erfolgt zu festen Terminen an genau bestimmte Adressaten des Managements. Der Informationsbedarf ist systematisch mit Unterstützung des Controllings standardmäßig festzulegen. Die Struktur der Darstellung ist i.d.R. über längere Zeiträume konstant. Die Daten werden regelmäßig im Standardberichtswesen bereitgestellt. Die Führungskräfte sind vertraut mit den Berichtsstrukturen und finden schnell die wichtigsten Steuerungsinformationen. Bei den ausgelösten Berichten erfolgt bei der Erreichung von festgelegten Schwellenwerten eine Berichterstattung. Individuell verlangte Bedarfsberichte werden aufgrund einer fachlichen Autorität und deren zusätzlichen Informationsbedürfnissen erstellt, die nicht vom Standardreporting abgedeckt werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Mit den veränderten technischen Möglichkeiten der letzten 20-30 Jahre bietet es sich an, eine weitere Reportingform hinzuzufügen:

- Das Analysereporting

Im Gegensatz zu den Berichtsformen vom Standardreporting bis zu den Bedarfsberichten stehen dem Anwender beim Analysereporting flexible Datenräume mit oder ohne einer vorgefertigten Einstiegsanalyse zur Verfügung. Im Analysereporting kann die Auswertung nach individuellen Informationsbedürfnissen dynamisch geändert werden. Beispielsweise werden Selektionskriterien verändert oder Tabellen- oder Diagrammtypen je nach Analysezweck ausgetauscht.

Der größte Innovationsschub im Reporting entstand durch die deutlich verbesserten Speicher- und Auswertungstechnologien. Bei der Datenhaltung ist hier in den 1990er Jahren die Data-Warehouse-Technologie und im neuen Millenium die Big-Data-Technologie zu nennen.

Bei der Data-Warehouse-Technologie sind vor allem die Ebenen der Datenanbindung, Datenverwaltung und –distribution sowie der Datenauswertung und -nutzung zu unterscheiden (vgl. Abb. 3). Durch die Ebene der Datenanbindung können in Verbindung mit der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption verschiedene Quellsysteme der Erfassungs-, Dispositions- und Abrechnungssystemebene effizient für die Analyse- und Berichtssystemschicht angebunden werden. Über sogenannte ETL-Prozesse lassen sich die Daten extrahieren, transformieren und ins Kern-Data-Warehouse und weitere Data Marts laden. Im Gegensatz zur bis dahin etablierten relationalen Datenbankmanagement-Technologie werden die Daten auch multidimensional vorgehalten. Durch diese, auch OLAP (Online Analytic Processing) genannte Technologie, können Auswertungen deutlich performanter und flexibler erstellt und mehrdimensional ausgewertet werden. Rotation bzw. Pivoting, Slice und Dice, Drill-Down und Roll-Up, Drill-Through und Drill-Across sowie Split und Merge sind wichtige Auswertungstechniken, die hierdurch im Analysereporting zur Verfügung stehen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

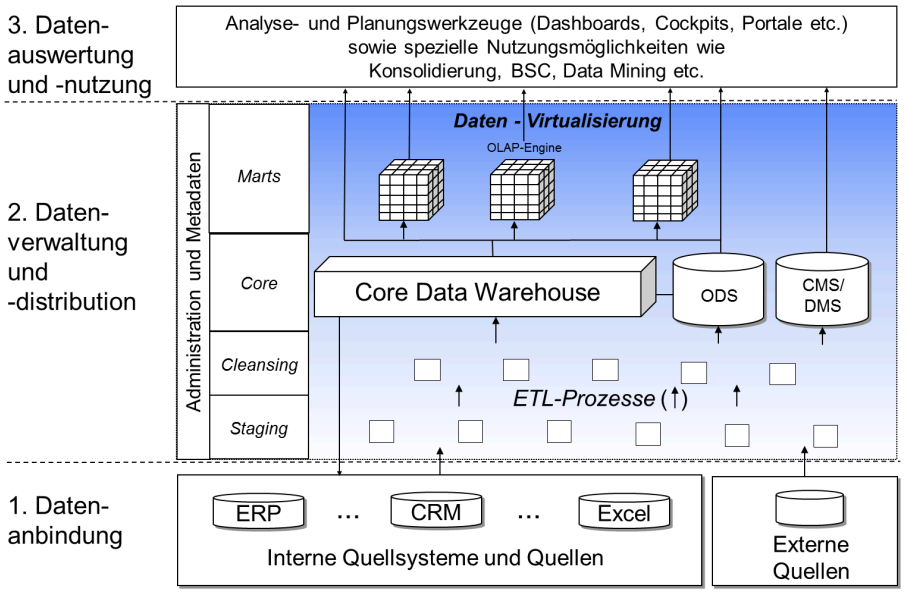


Abb. 3: Drei Ebenen der Data-Warehouse-Architektur nach Schön (2018)

In der Ebene der Datenauswertung und -nutzung haben sich drei Typen für Frontendsysteme herauskristallisiert, mit denen Cockpits und Dashboards i.d.R. erstellt werden:

1. Excel-Add-In-basierte Frontendlösungen, die das Tabellenkalkulationsprogramm MS Excel ® nutzen.
2. Client-basierte Frontendlösungen mit einer eigenen grafischen Benutzeroberfläche.
3. Web-basierte Frontendlösungen, die die Browser-Technologie als Benutzeroberfläche nutzen.

Geprägt durch die Data-Warehouse-Technologie wurde der Begriff Business Intelligence (BI) immer häufiger verwendet. BI dient als Klammer um fachliche Managementmethoden, IT-Verfahren und analytische Prozesse zu verbinden, die sowohl die Aufbereitung und Bereitstellung von Daten, als auch die Aufdeckung relevanter Zusammenhänge sowie die Kommunikation der gewonnenen Erkenntnisse zur Entscheidungsunterstützung für das Management umfassen (vgl. Schön 2016, S. 291). Als IT-Verfahren kommt neben der bewährten Data-Warehouse-Technologie in den letzten Jahren die Big-Data-Technologie hinzu, die u.a. durch die In-Memory-Technik, das Map-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Reduce-Verfahren sowie den Einsatz von NoSQL-Datenbanken Möglichkeiten eröffnen, zusätzliche Daten eigener und fremder Quellen mit folgenden Ausprägungen für Analysen und Prognosen zu nutzen:

- Sehr große Datenvolumina
- Unterschiedliche Datenformate
- Hohe Datengeschwindigkeit
- Unbeständigkeit der Dateninhalte

Im Rahmen der explorativen Business Intelligence werden diese zusätzlichen Daten vor allem im Data Mining bzw. für Data Discovery und Predictive Analytics genutzt, die deskriptive, prädiktive und präskriptive Analysen und Prognosen ermöglichen. Sie setzten als Basis hierfür statistische Analyse- und Prognoseverfahren wie z.B. Cluster-, Assoziations- und Regressionsanalysen ein, die Erkenntnisse (z.B. Datenmuster, Zusammenhänge und Auffälligkeiten) aus einer Datengesamtheit ermitteln.

Der Begriff Controlling steht für die zielbezogene Entscheidungsunterstützung der Leitungskräfte im Unternehmen und hilft dem Management bei den Aufgaben der Planung, Analyse, Steuerung sowie der Koordination der Unternehmensbereiche. Controlling stellt hierbei den Menschen mit seiner Führungsfunktion in den Vordergrund. Die Komplexität der zu treffenden Unternehmensentscheidungen wird durch „Künstliche Intelligenz“ absehbar nicht ersetzt werden. Das Controlling nutzt daher die leistungsfähige Informationstechnologie von Business Intelligence (BI), wie z.B. Data-Warehouse- und Big-Data-Technologie, und stärkt die humane Managementunterstützung durch den modernen Technikeinsatz. Die Entscheidungshoheit bleibt bei der Führungskraft, sie erhält nur eine bessere Absicherung durch die Technik.

Wesentliche Vorteile von BI-gestützten Controllingsystemen sind (vgl. Schön/Pook 2016, S. 13; Schön/Ständer/Liebe 2013, S. 258):

- Erhöhte, integrierte Grundgesamtheit der Steuerungsinformationen (Single Point of Truth).
- Planung und Reporting werden stärker miteinander betrachtet (vgl. nächstes Kapitel).
- Erhöhte Automatisierung und erhöhte Geschwindigkeit bei der Datenbereitstellung führen zu einer Entlastung der beteiligten Personen, die sich auf die Analyse konzentrieren können.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Erhöhte Analysefähigkeit durch individuelles und flexibles Analyse-Reporting vor allem durch interaktive dynamische Filter, Diagramme und Tabellen.
- Höhere Datenqualität und Datenschutz durch verbesserte Transformations- und Bereinigungsprozesse, sowie berichts- und objektbezogene Zugriffsrechte.

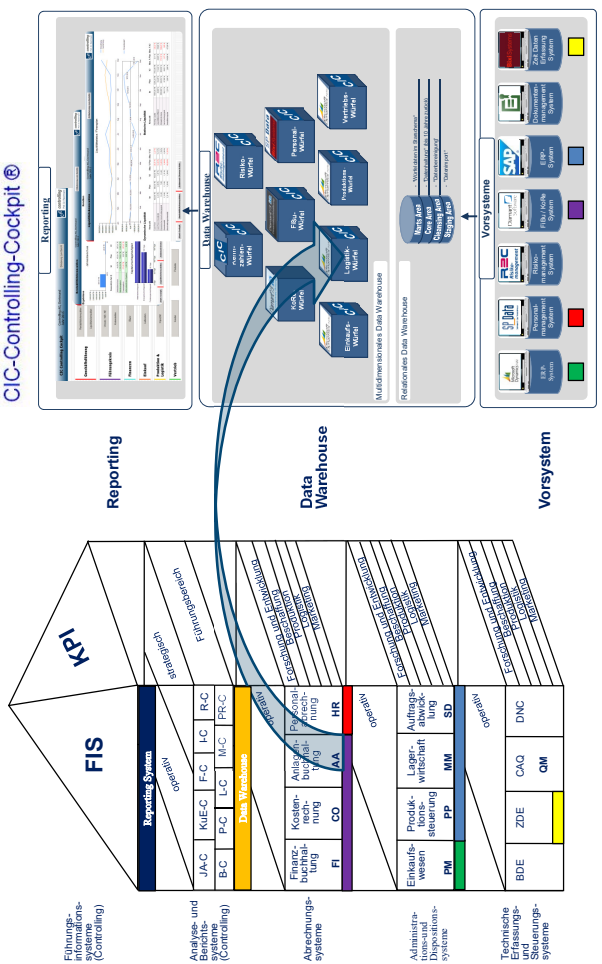


Abb. 4: IT-gestützte Führungsinformationssysteme mit Controlling-Cockpit nach Reichmann/Kißler/Baumöl (2017, S. 77)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Nutzung der Data-Warehouse-Technologie im Zusammenhang mit der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption verdeutlicht Abb. 4. Hierbei wird die Berichts- und Analyseebene mit Hilfe eines Data-Warehouses und geeigneten Frontendsystemen zur Abbildung der Controlling-Teilmodule bis hin zum Führungscockpit gestaltet. Die Analysen werden hierbei orts- und geräteunabhängig nutzbar. Neben klassischen Desktopanwendungen können Tablets und Smartphones im Mobile Reporting eingesetzt werden.

Hinsichtlich des Berichtsdesigns wird in den Cockpit- und Dashboard-Lösungen verstärkt die Applikationstechnologie mit ihrer Kacheloptik eingebunden. Die großen Technologiekonzerne wie *Apple, Google* und *Microsoft* waren hierbei Vorreiter mit ihren Geräten und Anwendungen. Über Kacheln können sogenannte Apps (Applikationen) angestoßen werden. Im Reporting können sie z.B. zur Berichtsauswahl eingesetzt werden. Neben klassischen Berichtselementen wie Menü-, Filter- und Kopfzeilen stehen die Kacheln bei der Navigation im Berichtswesen im Vordergrund (vgl. Abb. 5).

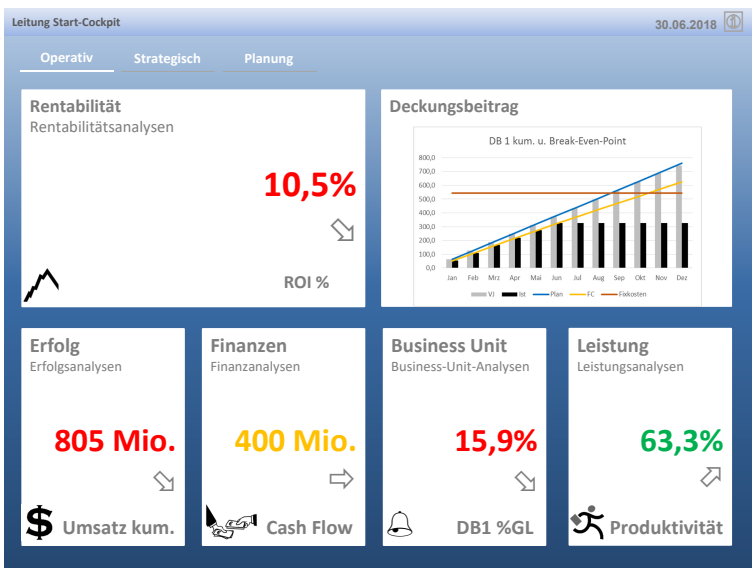


Abb. 5: Apps in Kacheloptik für das Berichtsdesign nach Schön (2018)

Es werden folgende Applikationstypen unterschieden (vgl. Krüger 2015, S. 204 ff.; Keist/Benisch/Müller 2016, S. 109 ff.):

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Standard-Apps mit reinen Textinformationen und Icons
- Dynamische Apps mit einfachen Kennzahlenwerten
- Dynamische Apps mit Kennzahlenwerten, Warnsymbolen und -farben anhand gesetzter Toleranzwerte
- Dynamische Apps mit Diagrammen

Ein weiterer Trend im Reporting wird unter dem Stichwort Data Visualization zusammengefasst (vgl. Barc 2017). Hierbei geht es um die Nutzung von neuen Grafiktypen, wie z. B. Sunburst-, Treemap-, Bubble-, Sankey-, Bullet-Charts sowie Heat Maps und Dendogramme. Sie werden als alternative Visualisierungsform neben Tabellen und Basisdiagrammen wie Linien-, Säulen- und Kreisdiagrammen eingesetzt. Die neuen Visualisierungsformen werden verstärkt im Bereich von Data Mining, Data Discovery und Predictive Analytics genutzt.

Das Reporting wird weiterhin im Erstellungs- und Analyseprozess durch zahlreiche Veröffentlichungs- und Verteilungsfunktionen (Publishing) unterstützt. Diese reichen von unterschiedlichen Ausgabemöglichkeiten (System, Druck, E-Mail, Portalintegration) über verschiedene Ausgabeformate (html, pdf, Excel und Formate anderer Office-Produkte) bis hin zu vielfältigen Ausgabegeräten (Desktoprechner, Smartphone etc.). Berichtsmappen, Ordnerstrukturen und Navigationsberichte helfen bei der Strukturierung des Reportings. Mit Hilfe von Bookmarks kann der Analyseeinstieg bzw. die Wiederaufnahme erleichtert werden. Die Funktionalität eines Storyboards ermöglicht einzelne Berichte in einen sinnvollen Analysekontext zusammenzufassen und zu kommentieren. Bei der Kommentierung sind einfache Texte in Berichten von objektbezogenen Kommentaren in der Datenhaltung zu unterscheiden. Viele Reportingsysteme kommen bei letzterem an ihre Grenzen, da sie nicht in der Lage sind, Daten direkt in der Datenbank zu erfassen. Hier kommt dieselbe Funktionalität zum Tragen, die im nächsten Kapitel beleuchtet wird, die Planung.

4.3 Planung

Für eine gute Steuerung der Leistung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sind zukunftsbezogene Ziel- und Orientierungsgrößen in Form von Plan- und Prognosedaten erforderlich. Planung und Reporting sind hierbei fest miteinander verbunden. Eine Zielerreichungs- bzw. Abwei-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

chungsanalyse ohne Planwerte ist nicht möglich. Eine Planung ohne Kontrolle wäre sinnlos.

Die wichtigsten Ziele der Unternehmensplanung bestehen darin, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren und eine Orientierung für die tatsächliche Unternehmensentwicklung aufzustellen. Durch die Innovations- und Gestaltungsfunktion erhält die Unternehmung die Möglichkeit positiven Einfluss auf die zukünftige Entwicklung zu nehmen. Planung kann motivieren und Anreize zur Zielerreichung geben. Die vielen einzelnen Unternehmensbereiche lassen sich besser koordinieren und abstimmen. Die Ziele der Planung sind der folgenden Abb. 6 zu entnehmen:



Abb. 6: Ziele und Aufgaben der Planung in Anlehnung an Töpfer (1976)

Planung erfolgt im Unternehmen in einem mehrstufigen, entscheidungsorientierten Prozess. Häufig wird das Gegenstromverfahren favorisiert, bei dem zunächst durch die Geschäftsleitung Top-Down wichtige Eckgrößen und Rahmenparameter der Planung festgelegt werden, die dann Bottom-Up durch die Fachabteilungen konkretisiert werden. In einem abschließenden Genehmigungsprozess wird die finale Budgetierung abgestimmt und festgelegt.

Planungsaufgaben im Unternehmen reichen von der strategischen Planung über die Mittelfristplanung bis hin zur operativen Planung (Budgetierung), den unterjährigen Prognosen (Forecasting) sowie der dispositiven Planung. Die Hauptaufgabe der operativen Planung ist die Aufstellung, Koordination und Abstimmung der operativen Teilpläne. Ausgangspunkt der Planung bei

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Unternehmen mit nachfrageorientierten Märkten bildet der Absatzplan. Von ihm ausgehend können Ressourcenbedarfe der Produktion und Beschaffung abgeleitet werden. Den Abschluss der Planung bilden die monetären Kosten- und Erfolgs- sowie Finanz-, GuV- und Bilanzpläne. Wichtige Interdependenzen einer integrierten Unternehmensplanung zeigt Abb. 7.

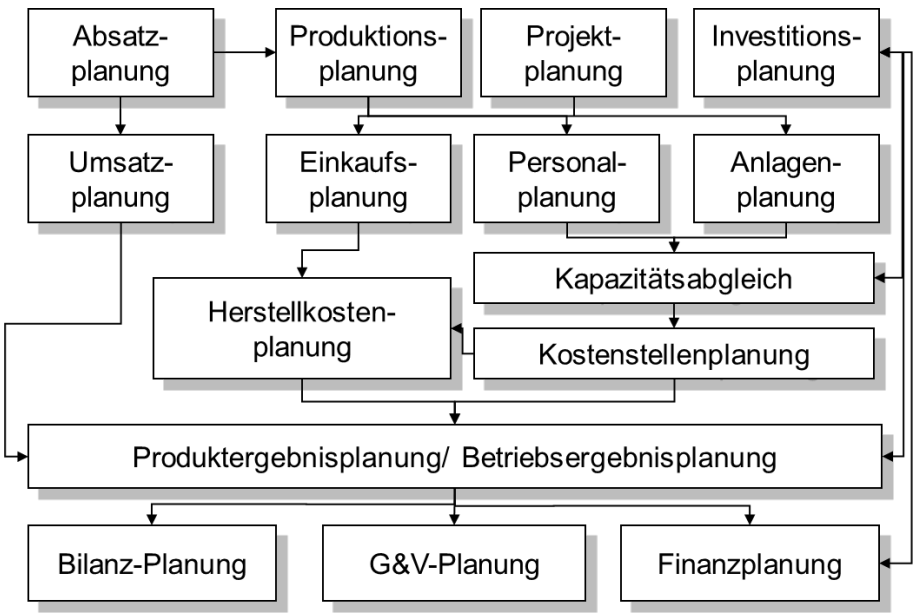


Abb. 7: Interdependenzen der betrieblichen Teilpläne nach Schön/Irmer (2010, S. 51)

Die kritischen Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells sind in der Planung abzubilden. Hierbei wird von einer werttreiberbasierten Planung gesprochen, wobei typische Werttreiber der folgenden Auflistung zu entnehmen sind:

- Mengen, Preise und Konditionen in Vertrieb und Einkauf
- Tarife und Personalzeiten
- Fremdarbeit-/Eigenleistungsquote
- Zinssätze
- Zahlungsverhalten
- ...

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Über werttreiberbasierte Planungsmodelle lassen sich beeinflussbare Hebelgrößen im Rahmen der Planung für Simulationen und Szenarien nutzen.

Die Integration von Planung und Kontrolle ist in heutigen IT-gestützten Controlling-Systemen selten zu finden. Systeme und Funktionalität konzentrieren sich leider hier entweder auf die Reporting- oder auf die Planungsaufgaben, selten auf beide Funktionen. Von daher wird im Folgenden ein Beispiel aufgezeigt, in dem mit Hilfe der Data-Warehouse-Technologie ein Planungsmodell im BI-gestützten Frontend integrativ zum Reporting aufgebaut werden kann.

Das Beispiel zeigt eine detaillierte rollierende Absatzplanung für den Vertriebsbereich (vgl. Abb. 8) und basiert auf den Daten der Musterunternehmung *Pantara Holding* der *Cubeware GmbH*. Die Absatzplanung erfolgt dabei kundenorientiert. Für Key-Account-Kunden werden detailliert Produktmengen geplant. Für B- und C-Kunden können vereinfachte Prognosen, z. B. zusammengefasst für Produktgruppen, getroffen werden. Wichtig für nachgelagerte Planungsgebiete ist die Auflösung der aggregierten Planungswerte auf Detailebene. Ziel ist es, für alle Kombination von Produkten und Kunden Planwerte zu ermitteln. Hier helfen statistische Verteilungsfunktionen, wie z. B. die Splash-Funktionalität, bei der die Daten auf der Basis von historischen Daten verteilt werden. Das Splashing (Rumspritzen) von Daten erleichtert und beschleunigt somit den detaillierten Planungsprozess. Weitere Planungsgebiete profitieren von den genauen produktbezogenen Planwerten, da nur so über die Auflösung der Stücklisten und Arbeitspläne bzw. der Mengengerüste der Kalkulation eine Ableitung der Ressourcenbedarfe in der Produktion (Anlagen und Personal) und im Einkauf möglich ist.

https://doi.org/10.5771/9783645288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

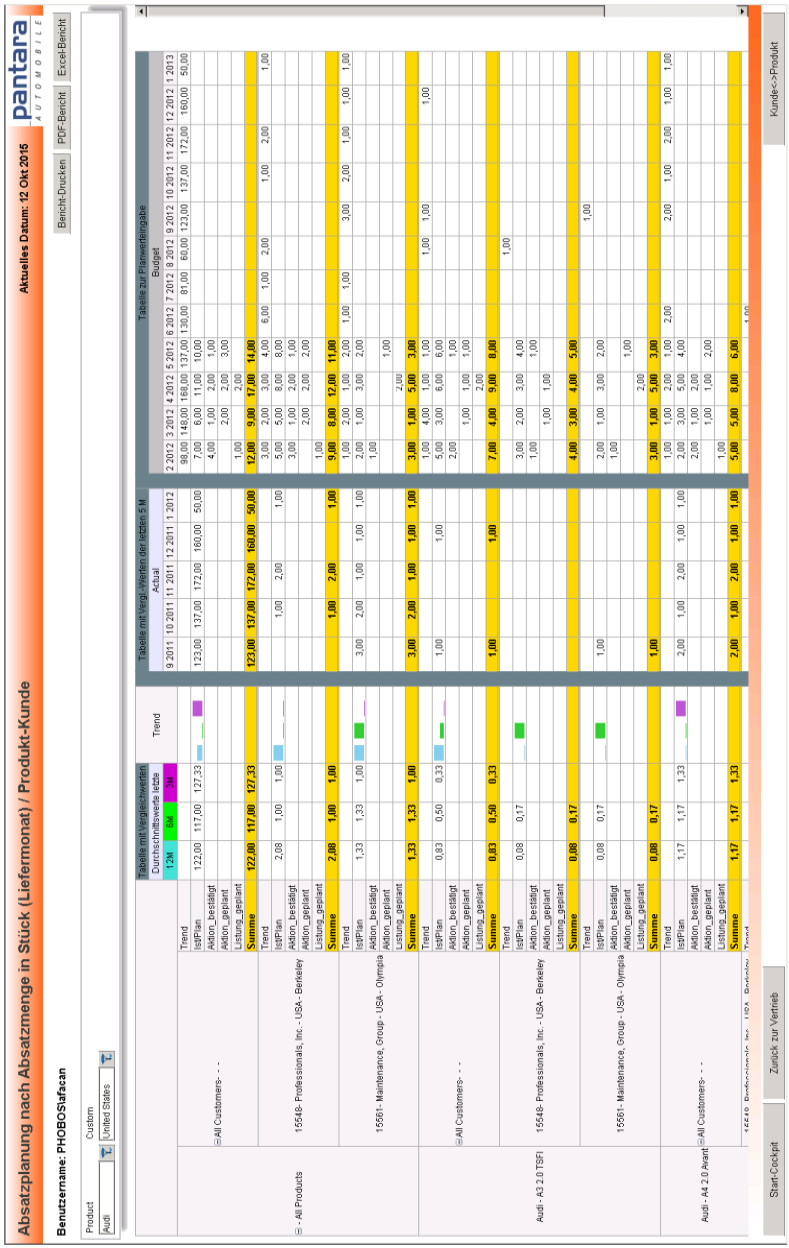


Abb. 8: Rollierende Absatzplanung mit dem Cubeware-Cockpit nach Schön (2018)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Planungsformulare besitzen im Gegensatz zu den Analysen im Reporting folgende besondere Eigenschaften:

- Vorgabewerte zur Orientierung (Im Beispiel werden im ersten und zweiten Block Durchschnittswerte der letzten 12, 6 und 3 Monate sowie Sparklines (Miniaturgrafik) und Istdaten für den Trend der letzten Monate angezeigt.)
- Eingabefunktionen (im hinteren Block können die Zellenwerte editiert und geändert werden)
- Planungsfunktionen (wie Verteilung, Splashing etc. können im Kontextmenü aufgerufen werden)
- Einlesen von geplanten Werten aus vorgelagerten Planungsgebieten (z.B. die Preise und Konditionen werden aus der Preisplanung übernommen)
- Zugriffs-/Sperrfunktionen (Bei der Planung muss sichergestellt sein, dass nicht parallel Personen an einem Planungsobjekt arbeiten.)

Zur Unterstützung des Planungsprozesses weisen gute Planungssysteme zudem unterstützende Funktionen auf. Mit Hilfe von Status- und Trackingsystemen lassen sich z.B. Planungskalender abbilden und Planungsstände einzelner Planungsgebiete verfolgen und steuern. Beispielsweise werden Genehmigungsprozesse modelliert, sodass Planwerte freigegeben, analysiert oder fixiert werden können.

Wie bereits im Bereich des Reportings aufgeführt wurde, helfen Kommentierungsfunktionen bei der Analyse und Planung. Kommentierungen, die Daten objektbezogen ins Datenmodell zurückschreiben können, nutzen hierbei technisch gesehen die gleiche Schreibfunktionalität, die für die Planung notwendig ist.

4.4 Zusammenfassung und Fazit

Reporting und Planung sind wesentliche Aufgaben im Rahmen der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption. Seit den 1980er Jahren haben sich die inhaltlichen Anforderungen an Planung und Reporting erheblich erweitert. Eine leistungsfähige Planung benötigt neben einer Budgetierung aktuelle Prognosen, die in Form von Forecasts unterjährig angepasst werden. Treiberbasierte Planungssysteme ermöglichen Simulationen und Szenarien, die vor 20-30 Jahren technisch kaum umsetzbar waren. Die Analyse von Informationen verläuft aufgrund des gestiegenen Volumens interner und externer Daten

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

vielschichtiger als früher. Mehrdimensionale Auswertungen z. B. nach Geschäftsbereichen, Regionen, Kunden- und Produktgruppen werden auf Knopfdruck erwartet.

Um diese erweiterten Analyse- und Prognoseanforderungen zu bewältigen, wäre der Mitarbeiter mit einfachen technischen Bordmitteln der ERP-Systeme und Tabellenkalkulationsprogramme oder klassischen relationalen Datenbankmanagementsysteme überfordert. Von daher sind es vor allem technische Innovationen durch die Data-Warehouse- und Big-Data-Technologie die im BI-gestützten-Controlling Lösungen anbieten, mit denen diese gewachsenen Controllingaufgaben bewältigt werden können. Ein integrierter Datenbestand wird als sogenannter „Single-Point-of-Truth" zusammengeführt und für die Fachgebiete und Fachanwender aufbereitet. Hierbei sind physische oder virtuelle Datentransfer- und Ladeprozesse möglich. Integrierte Datenbestände können mit Hilfe von Dashboards und Cockpitlösungen intuitiv und visuell ansprechend durch den Benutzer stationär oder mobil analysiert werden. Vor allem über frei wählbare Selektionskriterien und dynamische Diagramme und Tabellen können interaktive Analysen durch die Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt werden. Die Anreicherung und Analyse von vielen weiteren Datenquellen im Rahmen von Big Data, Data Mining und Predictive Analytics ermöglichen erweiterte statistische Analysen und Prognosen.

Im Bezug zur mehrdimensionalen Controlling-Konzeption steht die Integration von Planung und Reporting noch vor großen Herausforderungen. Die derzeit angebotenen Lösungen weisen diverse Schwächen auf, von denen zwei wichtige Grundsatzprobleme hier aufgeführt werden:

- **Reine Konzentration entweder nur auf Planung oder nur auf Reporting**
  Es existieren noch wenige BI-Suiten, die sowohl die Anforderungen auf der Reporting- als auch der Planungsseite gleichermaßen gut lösen. Auf der einen Seite gibt es Anbieter, die sich nur auf das Reporting oder im Wesentlichen auf die Planung konzentrieren. Der jeweils andere Bereich wird vernachlässigt und die Unternehmen kommen in dem nicht bedienten Bereich an ihre Grenzen. Ein Best-of-Breed-Ansatz funktioniert leider auch nicht. Hier müssten teure Zusatzlösungen implementiert werden. Alte Bordmittel wie Tabellenkalkulationsprogramme bleiben als kosmetische Hilfestellung. Die wenigen BI-Lösungen, die sowohl Planung und Reporting unterstützen, haben häufig größere Defizite im folgenden Punkt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- **Schwächen im Self-Service-BI**
  Die Einstellungen und Gestaltungen in den BI-Lösungen sind in verschiedenen Bereichen der Datenhaltung und -verwaltung sowie der Erstellung von Berichten und Planungsformularen nicht so einfach und benutzerfreundlich zu bedienen, wie sich das die Anwender wünschen. Von Self-Service-BI-Systemen, die allein durch den Fachanwender bedient werden können, sind die Lösungen noch weit entfernt. Pixelgenaues Layout im Reporting, flexible Datenmodellanreicherungen und die Einstellung von komplexeren Planungsfunktionen sind z.B. häufig ohne Expertenunterstützung schwierig umzusetzen. Technisches Know-how fehlt und ist im Unternehmen schrittweise aufzubauen.

Abschließend soll eine Illusion genommen werden. Moderne Controlling-Konzepte können nicht durch technische Lösungen allein gelöst werden. Vielmehr liegt vor der technischen Herausforderung eine inhaltliche und organisatorische. Mengen- und Werteflüsse müssen über alle betroffenen Systeme, angefangen von den Quellsystemen bis hin zu den Auswertungssystemen, betriebswirtschaftlich richtig gestaltet werden. Mitarbeiter und Führungskräfte, die Hauptträger der Erfassungs-, Planungs- und Analyseprozesse, sind in die Gestaltung der Controllingsysteme einzubeziehen. Erst wenn es gelingt Inhalte, Organisation, Prozesse und IT-Lösungen bestmöglich aufeinander abzustimmen gelingt das Gesamtvorhaben.

Literaturverzeichnis

BARC (2017): BI-Trend Monitor 2017. http://barc.de/trend-monitor?s=s_9_550. 12.06.2017.

Blom, Hans (1975): Organisation des Informationswesens. In: Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Aufl., Bd. 2, Sp. 1924–1930, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Brühl, Rolf (2016): Controlling. 4. Aufl., München: Vahlen.

Gablerlexikon (2004): Stichwort Berichtswesen. 16. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Göpfert, Ingrid (2006): Berichtswesen. In: Handelsblatt (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. Bd. 2, Stuttgart: Handelsblatt, S. 692- 702.

Keist, Nikolai-Kevin/Benisch, Sebastian/Müller, Christian (2016): Möglichkeiten und Grenzen der plattformübergreifenden App-Entwicklung. In: Barton, Thomas/Müller, Christian/Seel, Christian (Hrsg.): Mobile Anwendungen in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109-119.

Krüger, Jens (2015): SAP Simple Finance An Introduction. Bonn: SAP Press.

Küpper, Hans-Ulrich (2004): Controlling – Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 4. Aufl., Stuttgart: Schäfer Poeschel.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Reichmann, Thomas (1985): Controlling mit Kennzahlen. 1. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen - Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Schön, Dietmar (2016): Planung und Reporting. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Schön, Dietmar (2018): Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Schön, Dietmar/Irmer, Karl-Heins (2010): Effiziente Steuerung mit Forecasting und Integrierter Unternehmensplanung bei der GRAMMER Gruppe. In: Zeitschrift für Controlling 22, H. 1, S. 49–56.

Schön, Dietmar/Pook, Manfred (2015): Bedarfsgerechte Steuerung durch IT-gestütztes Berichtswesen. In: Innovative Verwaltung, H. 10., S. 10-13.

Schön, Dietmar/Ständer, Michael/Liebe, Miguel (2013): Unternehmens- und Projektsteuerung mit Hilfe eines BI-gestützten Controlling-Cockpits am Beispiel der Securiton GmbH. In: Zeitschrift für Controlling 25, H. 4/5, S. 252-260.

Töpfer, Armin (1976): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen. Berlin: Duncker & Humblot GmbH.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5. Konzeptionelle Analyse von Self-Service Business Intelligence und deren Gestaltungsmöglichkeiten

Andreas Hoffjan/Marcel Rohe



Prof. Dr. Andreas Hofffjan ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der TU Dortmund. Zugleich ist er Mit-Herausgeber der Zeitschrift für Controlling. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Internationales Controlling, Rechnungswesen entgeltregulierter Unternehmen, Controlling von Non-Profit-Organisationen und öffentliches Preisrecht, Risikomanagement und Controlling von Industrie 4.0.



Marcel Rohe ist als Consultant im Bereich Business Intelligence & Steering bei der KPMG AG in Düsseldorf tätig. Neben dem Aufbau und der Implementierung von BI-Lösungen, arbeitet er an fachlichen und konzeptionellen Fragestellungen rund um das Thema der Business Intelligence. Im Mittelpunkt steht dabei die Etablierung von BI-Services im Hinblick auf Inhalte, Prozesse, Technologie und Organisation. Vor seiner Tätigkeit absolvierte Marcel Rohe sein Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Accounting & Finance an der TU Dortmund bei Prof. Dr. Andreas Hoffjan.

Bei Business Intelligence-Lösungen werden vermehrt Defizite bei der Unterstützung von Entscheidungsprozessen hinsichtlich ihrer Geschwindigkeit und Flexibilität bemängelt. Der folgende Beitrag thematisiert daher den neuen Trend der Self-Service Business Intelligence, bei der diese Probleme dank des IT-unabhängigen Zugriffs auf die Unternehmensdaten umgangen werden. Die zentralen Erkenntnisse dieses Beitrags sind zum einen, dass die Self-Service Business Intelligence-Lösungen einen stark anwendergesteuerten Bereich darstellen. Zum anderen basiert der Erfolg der Etablierung einer

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

nachhaltigen Self-Service-Umgebung im Unternehmen stark auf den jeweiligen Interessen, Fähigkeiten und Anforderungen der Anwendergruppen. Des Weiteren führt die Einführung einer nachhaltigen Self-Service-Umgebung auf Managementebene zu grundlegenden Implikationen für die Bedeutung des Controllings, welche im Rahmen dieses Beitrags ebenfalls behandelt werden.

5.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die zunehmende Dynamik moderner Wettbewerbsmärkte hat für viele Unternehmen zur Folge, dass insbesondere in den Bereichen des Vertriebs, der Produktion und auch des Controllings immer mehr Informationen in immer kürzerer Zeit verarbeitet werden müssen, um darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen. In den Fachabteilungen vieler Unternehmen wächst demnach die Anforderung, selbstständig und flexibel Analysen durchführen zu können, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Die Forderungen nach schnelleren Reaktionszeiten sowie IT-unabhängiger Agilität und Flexibilität sind darin begründet, dass kurzfristig angeforderte Daten oftmals zum Zeitpunkt der Bereitstellung bereits veraltet sind.

Das Konzept der Self-Service Business Intelligence-Lösungen soll diesen Forderungen gerecht werden. Befragungen von Anbieterunternehmen bestätigen, dass sich Self-Service-Lösungen zu einem internationalen Business Intelligence-Trend entwickelt haben und in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung in den Unternehmen und analyseorientierten Fachabteilungen gewinnen werden (vgl. Lünendonk 2016, S. 18). Statistiken zufolge können aktuell lediglich rund 22 % der potenziellen Fachanwender verschiedene Formen des Self-Service in der Praxis umsetzen (vgl. Alpar/Schulz 2016, S. 154).

Die Schwierigkeit für Unternehmen bei der Bereitstellung einer Self-Service-Umgebung liegt insbesondere darin, dass das entsprechende Konzept weitaus umfangreicher und komplexer ist, als es zunächst erscheint. Der vorliegende Beitrag thematisiert daher den neuen Trend der Self-Service Business Intelligence-Lösungen mit den entsprechenden organisatorischen und technischen Voraussetzungen im Unternehmen sowie den Herausforderungen beim Einsatz der zugehörigen Anwendungen. Zudem sollen die jeweiligen Treiber in den Fachabteilungen und insbesondere auch die Auswirkungen auf die Funktion des Controllings untersucht werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5.2 Grundlagen

5.2.1 Business Intelligence

Business Intelligence-Lösungen haben sich in der nahen Vergangenheit in Form von komplexen IT-Anwendungen nahezu flächendeckend in den Unternehmen etablieren können. Im Wesentlichen helfen sie Fach- und Führungskräften, aus internen Unternehmens- und externen Marktdaten neue Erkenntnisse für die Entscheidungsprozesse verschiedener Fachbereiche zu gewinnen. Sie stellen somit eine wertvolle technologische Unterstützung bei der analytischen Verarbeitung von Daten und Informationen sowie bei der Vorbereitung von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen dar. Studien zeigen, dass mehr als 80 % der deutschen IT-Leiter Business Intelligence als ihren entscheidenden Faktor zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bezeichnen (vgl. IBM Studie 2011, S. 6).

Die Voraussetzung für den zielgerichteten Einsatz von Business Intelligence ist zunächst eine konsistente Datenbasis. Hierzu werden die Daten aus verschiedenen Vorsystemen sowie externen Quellen mit jeweils unterschiedlichen Datenstrukturen in einer Datenbasis, dem Data Warehouse, mittels verschiedener vorbereitender Datentransformationsprozesse vereint (vgl. Hahne 2014, S. 2 f.). Die nun zur Verfügung stehenden Datenformate und -strukturen werden denen der Zieldatenbank angepasst und größtenteils voll automatisiert zu einer einheitlichen Datenbasis transformiert. Zudem werden sie in verschiedene Dimensionen wie zum Beispiel Produkte, Segmente, Kunden oder Lieferanten eingeordnet und abgelegt (vgl. Kemper et al. 2010, S. 26 ff.).

Auf dieser Grundlage kommen anschließend verschiedene Analyse- und Zugriffsmöglichkeiten wie das Online Analytical Processing (OLAP)- oder das Data Mining-Verfahren zum Einsatz (vgl. Jamalpur/Sharma 2012, S. 40). Das Ziel der OLAP-Systeme liegt darin, einer großen Anwenderzahl einen schnellen, direkten und vor allem interaktiven Zugriff auf die Datenbasis zu ermöglichen. Inhaltlich geht es dabei um die Anordnung betriebswirtschaftlicher Variablen oder Kennzahlen wie zum Beispiel Umsätze entlang unterschiedlicher Dimensionen wie Kunden, Produkte, Zeiten oder Regionen (vgl. Gluchowski 2001, S. 11). Das Data Mining-Verfahren bezeichnet dagegen die Sammlung von Techniken, Methoden und Algorithmen, deren Kernaufgaben darin liegen, durch statistische und mathematische Verfahren in großen Datenbeständen Strukturen und Muster zu erkennen (vgl. Foley/Guillemette 2010, S. 7). Das Ziel hierbei ist es, Zusammenhänge, Querverbindun-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

gen oder Trends innerhalb der Datenbasis abzuleiten und diese in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen (vgl. Bange 2016 b, S. 124).

Im letzten Schritt des Business Intelligence-Prozesses gilt es, die gewonnenen Informationen zusammenzufassen und den Entscheidungsträgern im Rahmen eines Reporting zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der immer größer werdenden Informationsnachfrage in Unternehmen stößt das klassische Berichtswesen in den Bereichen Effizienz und Aktualität jedoch an seine Grenzen. Demzufolge geht der Trend hin zu interaktiven Performance Dashboards. Diese stellen dem Anwender, im Gegensatz zum klassischen Berichtswesen, Informationen auf unterschiedlichen Endgeräten digital und nicht nur in druckoptimierter Form zur Verfügung (vgl. Gluchowski et al. 2008, S. 214 f.).

Eine Anwendergruppe der Business Intelligence-Lösungen sind die Informationskonsumenten wie zum Beispiel Führungskräfte in ihren Rollen als Berichtsempfänger und Entscheidungsträger. Im Gegensatz dazu verwenden die Analytiker als eine weitere Anwendergruppe bevorzugt die umfangreichen Analysemöglichkeiten, um nicht unmittelbar erkennbare Chancen und Risiken für das Unternehmen frühzeitig aufzudecken sowie möglichen Fehlentwicklungen aktiv entgegenzuwirken. Die dritte Anwendergruppe der Spezialisten zielt hingegen darauf ab, anspruchsvolle Methoden oder Modelle zu entwickeln, zu validieren und zu implementieren. Deren Ziele sind unter anderem die Entdeckung von Korrelationen und Abhängigkeiten bei komplizierten Problemstellungen, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder Ziel-Mittel-Beziehungen erklären zu können (vgl. Gluchowski et al. 2008, S. 105 ff.).

5.2.2 Self-Service Business Intelligence

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass sich die klassischen Business Intelligence-Lösungen oftmals als zu starr und unflexibel erwiesen haben. Dies liegt primär daran, dass die notwendige Integration neuer Datenquellen, Berichtsformen oder weiterer Kennzahlen zumeist einen hohen Zeit- und Programmieraufwand seitens der IT erfordert. Im Gegensatz dazu entspricht das Konzept der Self-Service Business Intelligence einer IT-Umgebung, in der Anwender unabhängig von der IT-Abteilung eigene Analysen und Berichte erstellen können. Demzufolge besitzen die Anwender einen direkten und eigenständigen Zugriff auf die relevanten Unternehmensinforma-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

tionen, sodass die Anpassungsfähigkeit und Reaktionsschnelligkeit drastisch erhöht werden können.

Vor allem in jenen Bereichen, in denen kurzfristige Entscheidungen getroffen werden müssen, kommen die Vorteile der Self-Service Business Intelligence dementsprechend umfassend zur Geltung. Als Konsequenz können die Anwender mehr Zeit für die Analyse und Validierung der Ergebnisse aufwenden und eine entsprechend bessere Datengrundlage für den Entscheidungsprozess liefern (vgl. Gluchowksi 2014, S. 238). Insgesamt existieren sechs übergeordnete Stufen des Self Service-Konzeptes (vgl. Abbildung 1).

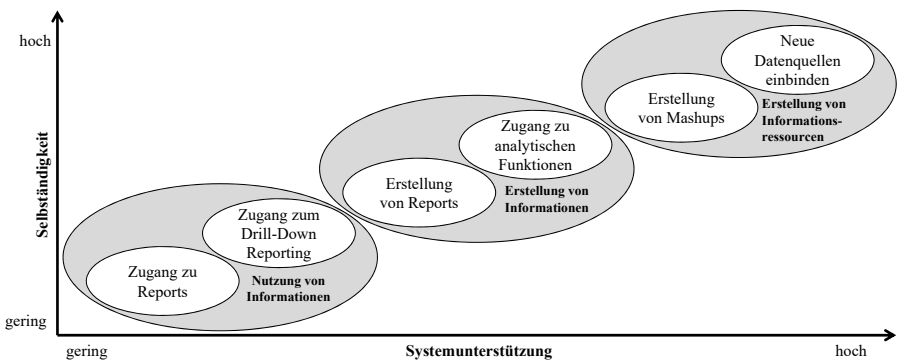


Abb. 1: Stufen des Self-Service nach Alpar/Schulz (2016, S. 152)

Ein grundlegender Unterschied zwischen der klassischen Business Intelligence- und der Self-Service-Umgebung liegt darin, dass im Self-Service als Open-Data-Ansatz auch externe Daten außerhalb des qualitätsgesicherten Data Warehouses Anwendung in der Analyse finden. Denn oftmals bieten die internen Unternehmensdaten keinen ausreichenden Informationsgehalt, um komplexe Fragestellungen unter Berücksichtigung der gesamten Unternehmensumwelt möglichst präzise zu beantworten. Weitere wichtige externe Informationen können in diesem Fall aktuelle Zinssätze, Währungskurse, Wetterdaten oder sogar Aussagen über die demografische Entwicklung darstellen (vgl. Imhoff/White 2011, S. 6 f.).

Des Weiteren müssen beim Self-Service auch die Berichte und Dashboards nicht mehr über die IT beauftragt werden und stehen somit schneller zur Verfügung. Diese kann der Anwender dann entsprechend der eigenen Vorstellungen beispielsweise durch Filterungen, Sortierungen, Drill-down- oder Drag & Drop-Funktionen modifizieren und dabei auch private, lokale

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Daten verwenden. Somit können zum Beispiel auch Prognosen oder Szenarien über die zukünftige Geschäftsentwicklung simuliert werden (vgl. Franke 2016, S. 51-55). Insgesamt kann die Self-Service Business Intelligence in vier übergeordnete Anwendungsbereiche unterteilt werden (vgl. Abbildung 2).

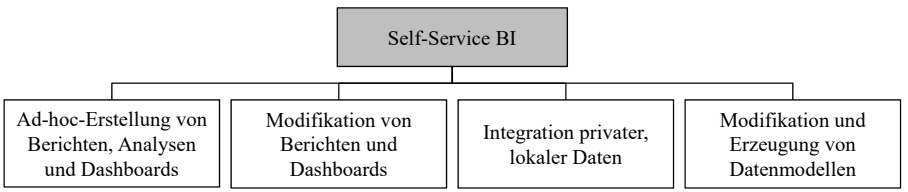


Abb. 2: Anwendungsbereiche der Self-Service Business Intelligence nach Franke (2016, S. 51)

Auch bei den Self-Service Business Intelligence-Lösungen unterscheiden sich die einzelnen Anwendergruppen in ihren individuellen Anforderungen an das System (vgl. Stodder 2015, S. 5 f.). Die Praxis zeigt jedoch, dass die Unternehmen teilweise nicht erkennen, dass es verschiedene Typen des Self-Service gibt. Dadurch geraten sie schnell in die Gefahr, den jeweiligen Anwendergruppen die falschen Funktionen zur Verfügung zu stellen. Nichtsdestotrotz zählt der IT-unabhängige Self-Service laut des Business Intelligence-Trendmonitors von *BARC* im Jahr 2016 zu den mit Abstand wichtigsten Themen im Business Intelligence-Umfeld, weshalb dessen Umsetzung in den Unternehmen eine hohe Priorität genießt (vgl. Bange 2016 a, S. 11).

5.3 Etablierung einer Self-Service Business Intelligence-Umgebung

5.3.1 Treiber für den Einsatz von Self-Service Business Intelligence

Bei der Implementierung von Self-Service Business Intelligence-Lösungen liegt ein Schwerpunkt in der IT-gesteuerten Vergabe von Zugriffsrechten für die Anwender. Diese sollen eine Art Führungs- und Navigationsfunktion übernehmen, welche den Nutzer durch die Menge an Informationen und Funktionen im System leiten und gleichzeitig die sensiblen Unternehmensdaten schützen. Stattdessen führt das bestehende Ungleichgewicht bei der Verteilung von Zugriffsrechten jedoch in der Praxis oftmals dazu, dass die IT als eine Art Vermittler im Prozess der Datenbeschaffung agieren muss.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Als Folge müssen die Anwender einen Umweg über die IT gehen, sodass Unterbrechungen im Arbeitsfluss und lange Wartezeiten resultieren.

Darüber hinaus zeigt ein Blick auf die Praxis, dass die IT-Abteilungen den Anwendern oftmals sämtliche Unternehmensdaten und Self-Service-Funktionen zur Verfügung stellen. Dies führt bei den einzelnen Anwendern lediglich zu einer Informationsüberlast, deren Folge unterschiedliche Analyseansätze und im schlimmsten Fall unterschiedliche Analyseergebnisse sind. Nicht nur aufgrund dieser Problematik ist der Aspekt der Datenbeschaffung ein wesentlicher Treiber der Business Intelligence. Umfangreiche Befragungen bestätigen ebenfalls, dass analyseorientierte Anwender im Mittel rund 75 % des gesamten Analyseaufwands der Beschaffung von Daten zurechnen (vgl. Weber 2013, S. 19 ff.).

5.3.2 Voraussetzungen für den Einsatz von Self-Service Business Intelligence

Eine der primären Voraussetzungen für den Einsatz von Self-Service Business Intelligence ist ein funktionierendes Data-Warehouse-System. Dieses muss sowohl schnelle Zugriffs- und Antwortzeiten erlauben als auch eine eigenverantwortliche und IT-unabhängige Beschaffung und Verwendung der relevanten Daten ermöglichen. Des Weiteren müssen die Datenstrukturen in Abhängigkeit der Fragestellungen und unter Berücksichtigung der zugehörigen Komplexität fallspezifisch angepasst werden (vgl. Imhoff/White 2011, S. 4-7). Zum Beispiel können Analysen mit einer geringen Komplexität bereits mithilfe einfacher Business Intelligence-Tools hinreichende Ergebnisse liefern. Demgegenüber erfordern Analysen auf einem mittleren bis hohen Komplexitätsniveau oftmals eine ganzheitliche Überarbeitung und Anpassung der Datenstrukturen. Das Ziel ist es also, die Datenhierarchien so zu vereinfachen, dass nahezu alle Fragestellungen ohne Rückgriff auf IT-Ressourcen durch das System beantwortet werden können (vgl. Weber 2013, S. 21 f.).

Eine schwerwiegende Rolle beim Self-Service-Konzept spielen ebenfalls die Fähigkeiten und Kompetenzen der Anwender (vgl. Spahn et al. 2008, S. 1). Denn die flexiblen Möglichkeiten bei der Erstellung von Analysen und Reports setzen wiederum umfassende Kenntnisse über die Prozesse im Unternehmen, über den Aufbau und die Inhalte der Datenbestände sowie die Eigenschaft, diese sinnvoll in einen Zusammenhang zu bringen und effektiv einzusetzen, voraus. Befragungen zeigen aber, dass fehlende Kompetenzen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

und mangelnde Schulungen zwei der drei größten Störfaktoren bei der Etablierung einer Self-Service-Umgebung und folglich die häufigsten Gründe für Fehlentwicklungen sind (vgl. Imhoff/White 2011, S. 32).

5.3.3 Herausforderungen für den Einsatz von Self-Service Business Intelligence

Bei der Nutzung von Self-Service Business-Intelligence-Lösungen ist eine elementare Herausforderung für die Unternehmen die Pflege eines einheitlichen Datenmanagements. Dazu zählt der Ausbau der Datenbasis durch die Integration weiterer Datenbestände, die Reduzierung der Komplexität in den vorliegenden Datenstrukturen sowie die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Datenqualität. Eine hohe Datenqualität charakterisiert sich durch die Vollständigkeit und Aktualität der Datenbestände, eine inhaltliche Korrektheit und Konsistenz sowie eine zeitnahe Datenbereitstellung für die Anwender. Jedoch zeigt die Praxis, dass viele Unternehmen über eine mangelnde Datenqualität in Form von uneinheitlichen Kennzahlen oder Redundanzen klagen und in diesem Bereich noch großen Nachholbedarf sehen (vgl. Pack et al. 2014, S. 568).

Eine weitere Herausforderung stellt die Akzeptanz und Zufriedenheit der Anwender bei der Nutzung von Self-Service-Funktionen dar, wobei insbesondere Konsistenz-, Effizienz- und Agilitätsanforderungen an die entsprechenden Reporting- und Analysemöglichkeiten gestellt werden. Da eine einzelne Self-Service-Anwendung jedoch nicht all jenen Anforderungen nachkommen kann, empfiehlt sich der Einsatz von mehreren anwenderspezifischen Self-Service-Lösungen innerhalb eines Unternehmens (vgl. Alpar/Schulz 2016, S. 154).

5.3.4 Auswirkungen durch den Einsatz von Self-Service Business Intelligence

Der zunehmende Einsatz von Self-Service Business Intelligence hat auch weitreichende Auswirkungen auf die Funktion des Controllings in Unternehmen (vgl. Abbildung 3). Die neuen Möglichkeiten führen unter anderem dazu, dass die Führungskräfte ortsunabhängig auf mobilen Endgeräten durch Self-Service-Funktionen eigenständig weitere Analyseschritte in Echtzeit vornehmen können. Demzufolge sind Führungskräfte nicht mehr zwangsläu-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

fig auf die Unterstützung des Controllings angewiesen (vgl. Weber et al. 2012, S. 105-108).

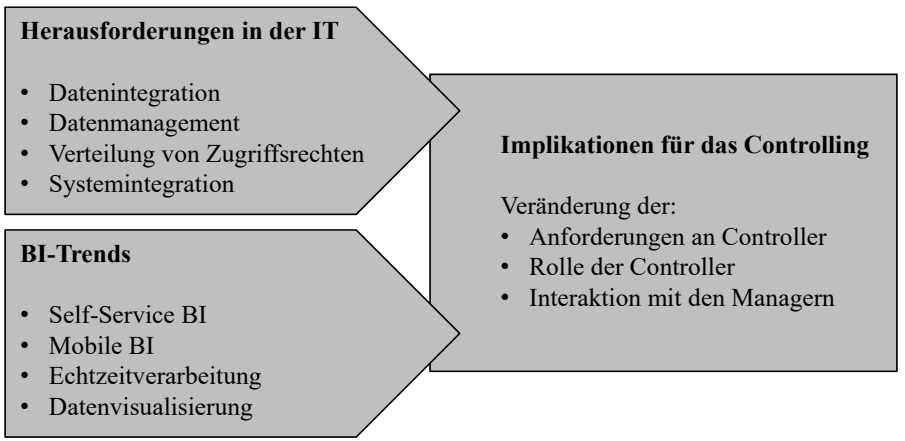


Abb. 3: Implikationen für das Controlling nach Weber et al. (2012, S. 106)

Auch entsprechende Befragungen bestätigen, dass rund 47 % der Unternehmen ihren Führungskräften im Jahr 2017 bereits eine vollständige Informationsauswahl anbieten wollen, in der umfangreiche Analyseschritte bis auf Detailebene vorgenommen werden können. Folglich wird erwartet, dass die neuen Self-Service-Funktionen auf Managementebene zu einer Aufgabenverschiebung des Controllers vom Informationsersteller zum -konsumenten führen können und Controller mit wesentlichen Veränderungen im Bereich der Berichterstattung rechnen müssen (vgl. Tretbar et al. 2013, S. 13 ff.).

Der Bedeutungsverlust bei der Informationshoheit stellt jedoch gleichzeitig auch eine Chance für Controller auf einen Bedeutungsgewinn bei der Interpretationshoheit dar. Controller haben somit die Chance, stärker in die Rolle des Business Partners für das Management zu rücken. In dieser Rolle begleiten und unterstützen die Controller den Entscheidungsfindungsprozess und stehen dem Management in beratender Funktion zur Seite. Auf diese Weise können Controller ihren Einfluss im Unternehmen steigern und einen effektiven Beitrag zur Unternehmenssteuerung leisten. Auch entsprechende Umfragen ergaben, dass von einer vollständigen Ablösung der Ad-hoc-Berichterstattung infolge der Self-Service Business Intelligence-Lösungen nicht ausgegangen wird. Diese stellen folglich lediglich einen weiteren Informati-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

onskanal für das Management dar, ersetzen die Controller in ihrer Funktion als Informationsversorger jedoch nicht (vgl. Goretzki/Weber 2012, S. 23).

5.4 Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Entscheidungsqualität

5.4.1 Self-Service Data Visualization

Eine ausgewählte Gestaltungsmöglichkeit zur Verbesserung der Entscheidungsqualität beim Self-Service Business Intelligence ist die Self-Service Data Visualization. Diese ermöglicht es den Informationserstellenden, IT-unabhängig und relativ einfach eigene Dashboard-Lösungen zu gestalten. Das Ziel ist es, den Entscheidungsträgern mittels verschiedener Ansätze zur Datenvisualisierung einfache und schnell zu verstehende Informationen bereitzustellen. So soll primär die Informationslast für die Manager und Führungskräfte gesenkt werden, welche aufgrund der steigenden Analysemöglichkeiten durch die Self-Service Business Intelligence kontinuierlich zunimmt (vgl. Imhoff/White 2011, S. 18).

Zu den möglichen grafischen Darstellungen gehören zum Beispiel Diagramme, Heatmaps oder Landkarten, welche Muster, Trends und Erkenntnisse für den Entscheidungsträger offensichtlicher als klassische tabellarische oder textbasierte Berichtsformen aufzeigen. Demnach sollen die visuellen Eindrücke den Entscheidungsträgern helfen, Auffälligkeiten in den Ergebnissen oder Wirkungszusammenhänge innerhalb der Informationen deutlich schneller zu erkennen und einfacher zu deuten. Dabei geht es oft weniger um die Ermittlung präziser Kennzahlen, sondern vielmehr um die visuelle Bestätigung von Vermutungen und Annahmen im Rahmen der Entscheidungsfindung (vgl. Eckerson 2011, S. 5 f.).

Befragungen zeigen, dass rund 75 % der Anwender einfache und aussagekräftige Visualisierungen bevorzugen und weniger Wert auf optisch ansprechende Lösungen legen. Dennoch zeigt ein Blick auf die Praxis, dass viele Unternehmen das Potenzial der Datenvisualisierung nicht ausschöpfen. Oftmals werden unübersichtliche Darstellungen, unnötige dekorative Elemente sowie falsche Skalierungen für die Kommunikation von entscheidungsrelevanten Informationen vorgezogen (vgl. Kohlhammer et al. 2013, S. 129).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5.4.2 Collaborative Self-Service Business Intelligence

Die zweite ausgewählte Gestaltungsmöglichkeit ist das Collaborative Self-Service Business Intelligence. Deren Kollaborationsumgebungen bringen die Anwender und die Informationen aus den verschiedenen Funktionsbereichen zusammen und erlauben somit eine gemeinsame Diskussions- und Entscheidungsgrundlage im Unternehmen. Die Anwender stehen dabei in virtuellen Arbeitsräumen über ihre jeweiligen Business Intelligence-Benutzeroberflächen in Verbindung und können ähnlich wie in Social Networks Informationen und Entscheidungen aus unterschiedlichen Systemen teilen, kommentieren und diskutieren.

Demzufolge fördert die Kollaboration die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch unter den Anwendern mit dem Ziel der Schaffung einer verbesserten gemeinsamen Entscheidungsgrundlage. In der Praxis geschieht dies am ehesten, indem die jeweiligen Berichte mit weiteren hilfreichen Informationen in Form von Kommentaren über bestimmte Prozesse, Kennzahlen oder Entwicklungen angereichert werden. Somit bieten sie weiteren Berichtsempfängern die Möglichkeit, bei Bedarf detailliertere Informationen zu bestimmten Fragestellungen abzurufen oder aber einzelne Analyseschritte oder Ergebnisse einfacher nachvollziehen zu können, ohne den gesamten Prozess zu kennen. Darüber hinaus sorgen eingefügte Kommentare dafür, dass Gedankengänge festgehalten und Ergebnisse bereichsübergreifend diskutiert werden können.

Laut einer umfassenden Befragung stufen 38 % der Anwender eine Kollaboration in Business Intelligence-Umgebungen als sehr wichtig ein und zählen diese zu den wichtigsten Anforderungen an die Funktionsmöglichkeiten einer nachhaltigen Self-Service Benutzeroberfläche (vgl. Imhoff/White, 2011, S. 19). Allerdings fällt beim Blick auf die aktuelle Praxis auf, dass das Konzept der Collaborative Business Intelligence in den Unternehmen nur wenig genutzt wird. Ein Grund dafür liegt darin, dass nur ungefähr ein Fünftel der Mitarbeiter eines Unternehmens tatsächliche Business Intelligence-Anwender sind und damit die Grundlage für eine umfassende Zusammenarbeit nur beschränkt gegeben ist (vgl. Bange 2016 a, S. 39).

5.5 Fazit und Ausblick

In der nahen Vergangenheit haben sich die Business-Intelligence-Lösungen als umfangreiche IT-Anwendungen zur Unterstützung verschiedenster Fach-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

bereiche fast flächendeckend in den Unternehmen etablieren können. Allerdings kommt seitens der Anwender vermehrt der Wunsch nach einer höheren Reaktionsschnelligkeit bei der Entscheidungsfindung sowie einer besseren Adaption auf Veränderungen im Unternehmensumfeld auf. Genau diesen Forderungen wird das neue Konzept der Self-Service Business Intelligence dank ihres IT-unabhängigen Zugriffs auf die Unternehmensdaten gerecht.

Die Anbieter von Business Intelligence-Lösungen haben diesen Systemwandel inzwischen erkannt und bieten bereits verschiedene Lösungen zur IT-unabhängigen Nutzung von Daten an. Daher stehen die Unternehmen nun bei der Etablierung einer nachhaltigen Self-Service-Umgebung vor der Aufgabe, anwenderspezifische Tools und Zugriffsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Die Nutzer sollen ein hohes Maß an Flexibilität und Freiheit erlangen, ohne gleichzeitig von den neuen Funktionen und Möglichkeiten überfordert zu werden.

Die Treiber für den vermehrten Einsatz von Self-Service-Anwendungen sind in vielen Unternehmen sehr ähnlich. Aktuell klagen viele Nutzer über unzureichende Zugriffsrechte auf Unternehmensinformationen, eine zu komplexe und IT-abhängige Datenbeschaffung sowie zu lange Wartezeiten bei der systembasierten Umsetzung neuer Fragestellungen oder Berichte. Die Anforderung der Unternehmen, schnell auf neue Marktbedingungen reagieren zu können, verlagert sich zunehmend auf die einzelnen Anwender, die aktiv in der Entscheidungsvorbereitung und im Entscheidungsprozess mitwirken sollen.

Im Allgemeinen wird die Bedeutung IT-basierter Informationssysteme in den kommenden Jahren noch stärker zunehmen und auch zu erheblichen Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Controlling-Funktion führen. Auf der einen Seite können Controller aufgrund der neuen Analysemöglichkeiten auf Managementebene an Informationshoheit verlieren. Auf der anderen Seite führt diese Verlagerung gleichzeitig zu einer Entlastung in der Berichterstellung, sodass Controller sich stärker inhaltlichen Fragestellungen widmen und damit ihre Rolle als Business Partner für das Management weiter ausbauen können.

Des Weiteren kann der Trend der Self-Service Business Intelligence um die Gestaltungsmöglichkeiten der Visual sowie Collaborative Business Intelligence sinnvoll ergänzt werden, um zukünftig gänzlich neue Sichtweisen auf die Informationen und Daten zu gewinnen. Es wird durchaus spannend zu beobachten sein, wie die Themen rund um die Möglichkeiten der IT-unabhängigen Self-Service-Lösungen, der Datenvisualisierungen und der bereichsübergreifenden Kollaborationsfunktionen in Zukunft umgesetzt wer-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

den, ohne dabei die inhaltlichen Fragestellungen in der Berichterstattung aus den Augen zu verlieren.

Literaturverzeichnis

Alpar, Paul/Schulz, Michael (2016): Self-Service Business Intelligence. In: Business & Information Systems Engineering 58, H. 2, S. 151-155.

Bange, Carsten (2016 a): BI Trend Monitor 2016.

Bange, Carsten (2016 b): Werkzeuge für analytische Informationssysteme. In: Gluchowksi, Peter/Chamoni, Peter (Hrsg.): Analytische Informationssysteme - Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen. 5. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler, S. 97-126.

Eckerson, Wayne W. (2011): Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. 2nd Edt., Hoboken, New Jersey, Canada: John Wiley & Sons Inc.

Foley, Éric/Guillemette, Manon G. (2010): What is Business Intelligence? In: International Journal of Business Intelligence Research 1, H. 4, S. 1-28.

Franke, Robert (2016): Self-Service BI erfolgreich umsetzen. In: Bensberg, Frank/Lang, Michael (Hrsg.): Business Intelligence erfolgreich umsetzen - von der Technologie zum Geschäftserfolg. Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 43-65.

Gluchowski, Peter (2001): Business Intelligence - Konzepte, Technologien und Einsatzbereiche. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 38, H. 222, S. 5-15.

Gluchowski, Peter (2014): Aktuelle Trends in der Business-Intelligence. In: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensplanung 26, H. 4/5, S. 235-243.

Gluchowksi, Peter/Gabriel, Roland/Dittmar, Carsten (2008): Management Support Systeme und Business Intelligence - Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler

Goretzki, Lukas/Weber, Jürgen (2012): Die Zukunft des Business Partners - Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft des Controllings. In: Zeitschrift für Controlling & Management 56, H. 1, S. 22-28.

Hahne, Michael (2014): Modellierung von Business-Intelligence-Systemen - Leitfaden für erfolgreiche Projekte auf Basis flexibler Data-Warehouse-Architekturen. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

IBM Studie (2011): Schlüsselrolle CIO - Ergebnisse der globalen Chief Information Officer Studie. www-935.ibm.com/services/de/de/attachments/pdf/CIE03073-DEDE-01.pdf, 03.03.2017.

Imhoff, Claudia/White, Colin (2011): Self-Service Business Intelligence - Empowering Users to Generate Insights. TDWI Best Practice Report, Renton, 3. Quartal 2011.

Jamalpur, Bhavana/Sharma, Srirama S. V. N. (2012): Data Mining and Business Intelligence Dashboards. In: International Journal of Asian Business and Information Management 3, H. 4, S. 39-44.

Kemper, Hans-Georg/Baars, Henning/Mehanna, Walid (2010): Business Intelligence - Grundlagen und praktische Anwendungen - Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung. 3. Aufl., Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Kohlhammer, Jörn/Proff, Dirk/Wiener, Andreas (2013): Visual Business Analytics - Effektiver Zugang zu Informationen. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

Lünendonk (2016): Marktstichprobe 2016 - Der Markt für Business Intelligence und Business Analytics in Deutschland. www.luenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_bi-studie_f201016_fl.pdf, 17.04.2016.

Pack, Markus/Meschede, Marc/Ahlers, Jan (2014): Sicherstellung der Informationsqualität von Spitzenkennzahlen zur Vermeidung unternehmerischer Fehlentscheidungen - Ein unternehmensweiter Ansatz. In: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 26, H. 10, S. 568-573.

Spahn, Michael/Kleb, Joachim/Grimm, Stephan/Scheidl, Stefan (2008): Supporting Business Intelligence by Providing Ontology-based End-user Information Self-Service. In: Proceedings of the International Workshop on Ontology-Supported Business Intelligence.

Stodder, David (2015): Visual Analytics for Making Smarter Decisions Faster - Applying Self-Service Business Intelligence Technologies to Data-Driven Objectives. TDWI Best Practice Report, Renton, 3. Quartal 2015.

Tretbar, Torben/Wiegmann, Leona/Straß, Erik (2013): Controlling & IT - Hype oder nachhaltige Entwicklung. In: Controlling & Management Review 57, H. 8, S. 12-19.

Weber, Jürgen/Strauß, Erik/Spittler, Sabine (2012): Controlling & IT - Wie Trends und Herausforderungen der IT die Controllingfunktion verändern. In: Zeitschrift für Controlling & Management 56, H. 2, S. 105-109.

Weber, Myron (2013): Keys to Sustainable Self-Service Business Intelligence. In: Business Intelligence Journal 18, H. 1, S. 18-24.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6. Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen

Axel Wullenkord



Prof. Dr. Axel Wullenkord ist Geschäftsführer und Gründer der AdminiStraight GmbH, Essen. Nach seiner Promotion am Lehrstuhl für Controlling an der Universität Dortmund (Prof. Dr. Thomas Reichmann) begann Axel Wullenkord seine berufliche Laufbahn als Assistent des Vorstandsvorsitzenden der Escom AG, Heppenheim. Anschließend war er zunächst als Leiter Controlling und später als CFO der Hagenuk GmbH in Kiel tätig. Von 1999 bis 2002 nahm er verschiedene kaufmännische Leitungsfunktionen bei der Metallgesellschaft AG in Frankfurt am Main und London wahr. Er war unter anderem für den Börsengang eines Konzernteilbereiches an die London Stock Exchange sowie für den Aufbau eines Shared Services Centers in Südostasien verantwortlich. In seiner letzten Funktion war er als CEO eines Joint Ventures zwischen SAP, Deutsche Bank und der Metallgesellschaft tätig, bevor er 2001 die AdminiStraight GmbH gründete. Axel Wullenkord hält eine Professur für Bilanzierung und Unternehmensbewertung an der University of Applied Sciences (UE), einer Privathochschule in Iserlohn.

6.1 Einleitung

Kaum ein Thema wird gegenwärtig so intensiv diskutiert wie Künstliche Intelligenz (KI) bzw. Artificial Intelligence (AI) und das erstens nicht nur in der Theorie und Praxis des Managements, sondern auch im Alltagsleben. Und das zweitens, trotz der Tatsache, dass es Künstliche Intelligenz schon seit Jahrzehnten gibt, lange Zeit jedoch mit überschaubaren Erfolgsgeschichten. Das dieses Thema gegenwärtig so hoch im Kurs steht ist auf die enorme technologische Weiterentwicklung bzw. die Verbesserung zentraler Rahmenbedingungen zurückzuführen. Gegenwärtiger Entwicklungsstand und Kontext nähren berechtigte Hoffnungen auf einen Durchbruch auch in der Unternehmenspraxis und zwar in verschiedenen Bereichen.

Zu diesen Bereichen gehören auch Controlling und Rechnungswesen. Nachdem digitale Lösungen hier in vielen Unternehmen bereits zu erhebli-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

chen Vorteilen geführt haben, versprechen Anwendungen der Künstlichen Intelligenz sogar einen Quantensprung hinsichtlich weiterer Optimierungspotenziale.

Im Rahmen dieses Beitrags wird daher beschrieben, wie Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen konkret eingesetzt werden kann und welche Vorteile damit verbunden sind. Diese Beschreibung erfolgt anhand ausgewählter Beispiele tatsächlicher und regelmäßiger Herausforderungen im Controlling und Rechnungswesen. Gleichzeitig wird auch der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen diese Entwicklung für Controller, Buchhalter und Bilanzexperten hat. Lässt es sich in diesen Bereichen zukünftig recht komfortabel arbeiten, weil lernfähige Computer und Roboter bei der Arbeit tatkräftig unterstützen oder müssen sich viele Kaufleute eine neue Beschäftigung suchen, weil der Roboter günstiger und effizienter arbeitet? Jüngsten Forschungsergebnissen zufolge könnte jeder zweite deutsche Arbeitnehmer durch einen Roboter ersetzt werden, wobei laut Informationen des *Handelsblattes* die Wahrscheinlichkeit, dass Bürokräfte und verwandte Berufe durch Computer und Roboter ersetzt werden, mit beträchtlichen 86 % angegeben werden (vgl. o.V. 2017, S. 24). Als betroffene Berufsgruppen werden von Experten neben Juristen explizit insbesondere auch Bilanzexperten genannt, die sich berechtigte Sorgen um Ihre Jobs machen müssen (vgl. Wiebe/Weddeling 2017, S. 17). Und Deutschland gilt dabei als besonders betroffen, weil das vergleichsweise hohe Lohnniveau einen großen Anreiz bietet, Arbeitskraft durch Maschinen zu ersetzen.

Zuvor werden grundsätzliche Begriffsklärungen und –präzisierungen vorgenommen und die grundlegenden technischen Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz einerseits sowie in den Bereichen Controlling und Rechnungswesen anderseits dargestellt.

6.2 Technologische Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz sowie im Controlling und Rechnungswesen

6.2.1 Künstliche Intelligenz

So leicht und selbstverständlich der Begriff der Künstlichen Intelligenz verwendet wird, so herausfordernd ist eine eindeutige Beschreibung und Definition. Einerseits gibt es zahlreiche Ansätze zur Klassifizierung von Künstlicher Intelligenz, so z.B. nach der zum Einsatz kommenden Technologie, nach der Basisfunktionalität, z.B. Text-, Sprach- oder Bilderkennung oder

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

nach der Anwendung z.B. Handel, Cybersecurity etc. (vgl. McKinsey Global Institute 2017, S. 8). Erschwerend kommt andererseits hinzu, dass es schon an einer eindeutigen Definition von Intelligenz fehlt. Sehr allgemein und damit letztendlich wenig hilfreich, kann Künstliche Intelligenz mit der folgenden Feststellung von *Larry Tesler* beschrieben werden: „AI is whatever hasn´t been done yet“ (nach McKinsey Global Institute 2017, S. 8).

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst (vgl. Wikipedia 2018). Im Allgemeinen geht es um den Versuch, eine menschenähnliche Intelligenz nachzubilden, also einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann. Bezogen auf den Einsatzbereich Controlling und Rechnungswesen kann von Künstlicher Intelligenz gesprochen werden, wenn eine Maschine etwas tut, wofür ein menschlicher Controller oder Bilanzbuchhalter seine Intelligenz nutzen müsste.

Charakteristisch für künstliche Intelligenz ist dabei die Fähigkeit von Maschinen durch milliardenfache Wiederholungen auf der Basis verfügbarer Daten selbst zu lernen („deep Learning“) und nicht auf der Basis regelbasierter Programmierung. Für die folgenden Ausführungen ist weiterhin die Unterscheidung zwischen enger und umfassender Künstlicher Intelligenz von Bedeutung. Bei der engen Künstlichen Intelligenz geht es um die Lösung genau einer, exakt umrissenen Aufgabe, während mit umfassender Künstlicher Intelligenz die Fähigkeit beschrieben wird, nicht nur eine, sondern praktisch jede intellektuelle Herausforderung eines Menschen jederzeit zu übernehmen.

6.2.2 Entwicklungsstufen der Künstlichen Intelligenz

Die ersten Gedanken und Ideen zur computergestützten Künstlichen Intelligenz stammen aus dem Jahre 1950, als *Alan Turing* mit dem sogenannten „Turing Test“ die Frage aufwarf, ob ein Computer derart mit einem Menschen kommunizieren kann, dass dieser nicht merkt, es mit einem Computer zu tun zu haben (vgl. Turing 1950).

Dass die weitere Entwicklung in den Folgejahren recht bescheiden war, lag im Wesentlichen an nicht ausreichenden Rahmenbedingungen, insbesondere an der unzureichenden technischen Entwicklung digitaler Technologien. Erst mehr als 60 Jahre nach den ersten Ansätzen und Ideen von *Alan Turing* sind sowohl im Alltagsleben, als auch in der Unternehmenspraxis sinnvolle und überzeugende KI-Anwendungen zu beobachten: Fahrerlose Autos,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Computer, die „Wissensprofis“ in der populären US-Quizshow *Jeopardy*! schlagen oder Handelsunternehmen, die ihr Lager über künstliche Intelligenz so steuern, dass Teile automatisch nachgeordert werden, sobald sich der Bestand dem Ende zuneigt sind nur einige Beispiele dieser Entwicklung.

Dass es Künstliche Intelligenz geschafft hat, nach langen Phasen scheinbar leerer Versprechungen das Stadium der „genialen Spielereien“ zu verlassen und heute überzeugende Anwendungen auch in der Unternehmenspraxis liefert, liegt ganz eindeutig an drei Entwicklungen:

1. **Zunehmende Leistungsfähigkeit von Computern**. Wir leben heute in einer Zeit des verblüffenden Fortschritts digitaler Technologien, also solcher, die im Kern auf Hardware, Software und Netzwerken beruhen (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2015, S. 18.) Das bekannteste Beispiel für die verblüffende, konkret exponentielle, Entwicklung des Fortschritts ist das im Jahr 1965 formulierte Moore´sche Gesetz, dem zufolge sich die Anzahl der Schaltkreiskomponenten auf einem integrierten Schaltkreis jedes Jahr verdoppelt, womit *Gordon Moore* bis heute Recht behalten hat (vgl. Meffert/Meffert 2017, S. 32). Dieses Gesetz gilt aber eben nur in diesem Bereich, denn es gab beispielsweise nie eine Zeit, in der Autos 50 Jahre lang alle ein oder zwei Jahre doppelt so schnell oder doppelt so sparsam wurden. Auch Flugzeuge steigern ihre Reichweite nicht beständig um das doppelte und auch Läufer und Schwimmer halbieren Rekorde nicht im Laufe einer Generation, und schon gar nicht in wenigen Jahren (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2015, S. 56). Das Moore´sche Gesetz ist letztendlich eine Feststellung über die Arbeit der Techniker und Wissenschaftler in der digitalen Welt und diese wird von den Gesetzen der Physik viel weniger eingeschränkt, als ein Auto, ein Flugzeug, ein Schwimmer oder ein Leichtathlet.
2. **Verfügbarkeit gigantischer Mengen an Daten**. Das heute alles Erdenkliche digitalisiert wird, also nicht mehr nur Dokumente, Fotos oder Musik, sondern auch Nachrichten, Karten, Informationsanfragen und Antworten auf solche Fragen, Daten aller möglichen Sensoren führt zu einer Datenfülle in früher unvorstellbarem Ausmaß. Täglich werden Milliarden von Gigabytes durch vernetzte Geräte gesammelt und stellen damit den eigentlichen Treibstoff für Künstliche Intelligenz zur Verfügung (vgl. McKinsey Global Institute 2017, S. 6).
3. **Verbesserung von Algorithmen und KI-Modellen**. Daten gelten grundsätzlich als das Herzblut der Wissenschaft, wobei unter Wissenschaft das Formulieren von Theorien und Hypothesen einschließlich

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ihrer Bewertung verstanden werden kann (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2015, S. 84 f.). Auf das Sammeln der Daten folgt deren Auswertung, wozu analytische Verfahren mit unterschiedlichen Perspektiven notwendig sind: Während die deskriptive Analytik erklärt, was in der Vergangenheit passiert ist, prophezeit die prädiktive Analytik was in Zukunft geschieht, während die präskriptive Analytik Entscheidungen empfiehlt, mit denen die zukünftige Entwicklung im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden kann (vgl. Meffert/Meffert 2017, S. 234). Neue Algorithmen in sogenannten selbstlernenden Systemen („Machine Learning“) mit Künstlicher Intelligenz eröffnen hier zukünftig auch im Controlling und Rechnungswesen neue Möglichkeiten (vgl. Meffert/ Meffert 2017, S. 234).

Ausgelöst durch diese drei Entwicklungen können weitere Belege für den bevorstehenden Durchbruch angeführt werden und zwar die zahlreichen Unternehmensgründungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz, der Anstieg von M&A-Aktivitäten in diesem Sektor sowie das insgesamt enorm gestiegene Investitionsvolumen.

Für die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz gilt, was auch bei vielen anderen bahnbrechenden Neuerungen feststellbar war: Über einen sehr langen Zeitraum scheint etwas unmöglich, aber sobald der Durchbruch geschafft ist, geht die Entwicklung äußerst rasant weiter, was durch die folgende Analogie verdeutlicht werden soll (vgl. Wenger 2017, S. 48): Jahrtausende hat die Menschheit davon geträumt, fliegen zu können und obwohl früh erkannt wurde, dass Körper prinzipiell fliegen können – auch Vögel sind schwerer als Luft – brachte jahrhundertelanges Herumprobieren keine Erfolge, denn man hatte schlicht keine technischen Lösungen. Als kurz nach Beginn des 20. Jahrhunderts mit den ersten Flugzeugen der Durchbruch gelang, dauerte es nur ca. 50 Jahre, bis 1958 Passagierflugzeuge über den Atlantik flogen.

6.2.3 Technologische Entwicklung im Controlling und Rechnungswesen

Im Controlling und Rechnungswesen hat sich bereits in den vergangenen Jahren ein erheblicher technischer Wandel vollzogen. Immer bessere und integrierte Softwaresysteme, Technologien zur Automatisierungen von Prozessen und weitere Werkzeuge, wie beispielsweise die OCR-Schrifterkennung oder digitale Workflows haben in vielen Unternehmen bereits zu einem nen-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

nenswerten Automatisierungsgrad und damit zu erheblichen Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen geführt. Neben dem technischen Wandel wurden in den letzten Jahren auch neue Organisationskonzepte implementiert. Bündelung, Outsourcing und Offshoring haben in vielen Unternehmen ebenfalls zu den Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen beigetragen. Künstlicher Intelligenz wird das Potenzial zugeschrieben, Kosten und Produktivität auf ein neues Niveau zu hieven: „Knowing what to automate and managing the disruption can lead to a new area of productivity and performance“ (McKinsey & Company 2018, S. 1).

Auch professionelle Methoden der Business Analytics unterstützen bereits heute bei der Arbeit. Im Gegensatz zur Business Analytics, bei der es sich im Wesentlichen um eine datenbasierte Entscheidungsunterstützung handelt, zielen kognitive Systeme insbesondere auf die Abbildung des menschlichen Informationsverarbeitungsprozesses ab (vgl. Satzger/Enders/Reimer 2017, S. 25). Ein solches kognitives System ist auch das von *IBM* entwickelte *Dr. Watson*, das eigentlich nichts anderes macht, als auf Daten zuzugreifen, diese neu zu kombinieren und darin bestimmte Muster zu erkennen bzw. abzuleiten. Die zu analysierenden Datenmengen sind dabei so groß, dass sie die menschlichen Kapazitäten um ein Vielfaches übertreffen.

6.3 Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen

Auch im Controlling und Rechnungswesen eröffnen sich weitere große Potenziale, wenn der Computer über kognitive Fähigkeiten verfügt und dadurch bei der täglichen Arbeit unterstützt. Diese Potenziale gelten dabei nicht nur im Hinblick auf Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen, sondern auch auf Verbesserung der Planungs- und Prognosefähigkeit. Auch das führt letztendlich wieder zu Kostensenkungen, weil man sich nicht mehr lange mit komplexen Planungsfragen und Ermittlungsfragen, z.B. bei der Bemessung von Rückstellungen „nach vernünftigen kaufmännischen Ermessen“, befassen muss. Bevor diese Potenziale nachfolgend ansatzweise näher beschrieben werden, sollen – gewissermaßen als Einstieg – einige beeindruckende Beispiele aus anderen Bereichen dargestellt werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6.3.1 Beeindruckende Beispiele aus anderen Bereichen

Einen ersten Eindruck von dem, was auf Rechnungswesen und Controlling zukommen wird, liefert die schon fast legendäre Geschichte einer japanischen Patientin, bei der von ihren Ärzten Blutkrebs diagnostiziert wurde. Auf Basis der zuvor angewendeten konventionellen Methoden wurde eine falsche Diagnose für einen anderen Blutkrebs gestellt. Als sich der Gesundheitszustand nicht verbesserte, sogar eher noch verschlechterte, beschlossen die Ärzte der *Universität Tokio, Dr. Watson,* den Supercomputer von *IBM,* für die Diagnose zu Rate zu ziehen. Dazu verglich *Dr. Watson* die genetischen Daten der Patientin mit 20 Millionen klinischen Krebsstudien, wofür er im Übrigen nur 10 Minuten benötigte. Und tatsächlich diagnostizierte der Roboter eine andere Form von Leukämie und empfahl daraufhin eine angepasste Behandlung, die dann auch tatsächlich anschlug.

Ähnliche Erfolge konnten und können auch in anderen Gebieten erzielt werden: Dass das automatisierte Fahren die Berufsgruppe der Trucker und Taxifahrer überflüssig machen kann, bedarf keiner näheren Erläuterung. Auch in Call Centern fallen bereits zahlreiche Stellen weg, da ein Roboter viel schneller als ein Mensch ein Problem lösen kann, indem er auf die Gesamtheit der Kundenanfragen zugreift und erkennt, ob bereits zuvor eine Lösung für die konkrete Anfrage gefunden worden ist.

Auch das bereits eingangs dargestellte Beispiel *Jeopardy*! zeigt eindrucksvoll, dass Künstliche Intelligenz mit den Fähigkeiten der besten Experten in den jeweiligen Branchen konkurriert, also in immer mehr Fällen eine Aufgabe viel schneller und besser lösen kann, als selbst hochqualifizierte Menschen. Es gibt keinen vernünftigen Grund daran zu zweifeln, dass das in Zukunft nicht auch in Rechnungswesen und Controlling der Fall sein wird.

6.3.2 Künstliche Intelligenz im Rechnungswesen und Controlling

6.3.2.1 Konkrete Anwendungen im Controlling

Controlling hat sich in Deutschland in den letzten rd. 40 Jahren von den ersten Anfängen zu einer zentralen Unternehmensfunktion entwickelt, die in keinem professionell geführten Unternehmen mehr weg zu denken ist. Zu den Controlling-Pionieren im deutschsprachigen Raum gehört ganz unstreitig *Thomas Reichmann*, der das Standardwerk „Controlling mit Kennzahlen“ in der ersten Auflage bereits im Jahre 1985 herausbrachte und nicht nur da-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mit die Entwicklung des Controlling von den ersten Anfängen bis in die heutige Zeit maßgeblich geprägt hat.

Auch seine damals aufgestellte Definition von Controlling als die „zielbezogene Erfüllung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient“ (Reichmann 1985, S. 11) charakterisiert das Controlling auch in der heutigen Zeit nach wie vor ohne jegliche Einschränkung. Es gilt als gesetzt, dass Planung, Koordination (oder Steuerung) und Kontrolle die prägenden Aufgaben und Inhalte des Controlling darstellen. Auch die Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung ist weiterhin ein nicht wegzudenkendes Element des Controllings.

Während sich an den Aufgabeninhalten praktisch nichts geändert hat, hat sich die technische Komponente der Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung fast dramatisch geändert. Zum Zeitpunkt der Erstauflage von „Controlling mit Kennzahlen“ im Jahre 1985 verfügten zwar nahezu alle größeren Unternehmen bereits über erste Softwarelösungen im Bereich Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung, die dem Controlling Informationen und Daten zur Verfügung stellten. Integrierte ERP-Systeme jedoch gab es kaum und der sagenhafte Aufstieg von *SAP* war noch im Anfangsstadium. In dieser Zeit hat sich auch *Microsoft Excel* als heute nicht mehr wegzudenkendes Controlling-Werkzeug in den Unternehmen durchgesetzt. In der Folgezeit wurden in einer weiteren technischen Entwicklungsstufe sogenannte Führungsinformationssysteme entwickelt, bei deren Entwicklung auch *Thomas Reichmann* wiederum einer der Pioniere war. Die technischen Möglichkeiten haben sich permanent weiterentwickelt und damit auch die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung bis hin zur Künstlichen Intelligenz als vorerst letzte Stufe der technischen Entwicklung.

Das Potenzial von Künstlicher Intelligenz im Controlling soll nachfolgend anhand eines ausgewählten Beispiels nicht nur beschrieben, sondern auch in strukturierter Art und Weise konkretisiert werden. Zu diesem Zwecke wird eine zweidimensionale Betrachtung gewählt, deren erste Dimension sich auf die typischen Kernaufgaben des Controllings, also Planung Steuerung und Kontrolle bezieht während die zweite Dimension die entsprechenden kognitiven Fähigkeiten, also den Prozess der Aufnahme von Informationen („understand“), deren Nutzung („reason“) und dem Wissensaufbau („learn“) in die Konkretisierung einbringt (in enger Anlehnung an Satzger/Enders/Reimer 2017, S. 25).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Als Anwendungsbeispiel wird das Liquiditätscontrolling gewählt, einerseits deshalb, weil ein professionelles Liquiditätsmanagement für jedes Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist und weil andererseits die Liquiditätsplanung im System der betrieblichen Teilpläne auf anderen Teilplänen, insbesondere der Umsatz-, Kosten- und Investitionsplanung aufsetzen muss und von daher in höchstem Maße komplex ist. Zentrale Aufgabe des Liquiditätscontrollings ist es, vereinfacht ausgedrückt, durch eine entsprechende Planung, Steuerung und Kontrolle jederzeit für eine ausreichende bzw. optimale Liquidität zu sorgen.

Die folgende Abbildung zeigt tendenziell und ohne Anspruch auf Vollständigkeit die entsprechenden kognitiven Herausforderungen für die Planung und Steuerung der Liquidität. Es wird gleichzeitig die Ansicht vertreten, dass die eigentliche Kontrollaufgabe aufgrund der kognitiven Fähigkeit des Wissensaufbaus („learn“) entfallen kann.

	Kognitive Fähigkeiten im Rahmen des Liquiditätscontrollings		
	"understand"	"reason"	"learn"
Planung	Verstehe Liquidität als Saldo von Ein- und Auszahlungen und verstehe den Unterschied zwischen Erlösen und Einzahlungen bzw. Aufwendungen und Auszahlungen. Verstehe die Bedeutung von Zahlungszielen für die Liquiditätsplanung. Verstehe Informationen über das tatsächliche eigene Zahlungsverhalten als auch das der Kunden aus öffentlichen und proprietären Quellen. Verstehe Möglichkeiten zur Schließung von Liquiditätslücken.	Ermittle die Liquiditätsentwicklung (auf Tages- oder Wochenbasis) durch Gegenüberstellung von geplanten Ein- und Auszahlungen unter Berücksichtigung vereinbarter Zahlungsziele sowie unter zusätzlicher Berücksichtigung des zu erwartenden tatsächlichen Zahlungsverhaltens.	Ermittle systematische Ermittlungsfehler, um diese in Zukunft zu vermeiden
Steuerung	Verstehe die Möglichkeiten zur Reaktion auf unerwartete Abweichungen der Liquiditätsplanung. Verstehe den Unterschied zwischen einem (kurzfristigen) weiteren Strecken eigener Auszahlungen und (längerfristiger) Finanzierungsmaßnahmen (z.B. Darlehensaufnahme, Kapitalerhöhung).	Ermittle die Auswirkungen unerwarteter Abweichungen der Liquiditätsplanung.	Ermittle systematische Ermittlungsfehler, um diese in Zukunft zu vermeiden

Abb. 1: Kognitive Fähigkeiten im Rahmen des Liquiditätscontrollings

Künstliche Intelligenz kann in vergleichbarer Weise auch bei allen anderen Planungs- und Steuerungsaufgaben unterstützen. Aus Kostendaten, Marktdaten und Preis-Absatz-Funktionen, die laufend mit der Realität abgeglichen werden, kann zukünftig für jedes Produkt und für jede angedachte Produktvariante die wahrscheinliche Profitabilität, pro Stück und über den gesamten Lebenszyklus prognostiziert werden (vgl. Meffert/Meffert 2017, S. 196), wodurch die Zuverlässigkeit der Planung und damit die Qualität der Unternehmensführung enorm steigen wird.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6.3.2.2 Konkrete Anwendungen im Rechnungswesen

Um das hohe Potenzial von Künstlicher Intelligenz im Rechnungswesen aufzuzeigen, soll die „Latte direkt hochgelegt“ werden indem zwei Beispiele der laut *Deutscher Prüfstelle für Rechnungswesen (DPR)* häufigsten Verstöße gegen geltende Rechnungslegungsvorschriften aufgegriffen werden.

Laut DPR waren in den Jahren 2005 bis 2015 bestimmte Themengebiete besonders fehleranfällig und damit auch Gegenstand von präventiven Hinweisen für die künftige Rechnungslegung (vgl. hier und im folgenden Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung 2015, S. 34.) Wie in der folgenden Abbildung visualisiert, bemängelte die *DPR* insbesondere immer wieder die unzureichende Berichterstattung im Anhang und Lagebericht. Weiterhin zeigten sich häufig Anwendungsschwierigkeiten bei den IFRS bei der Abbildung komplexer Geschäftsvorfälle, die zu Fehlerfeststellungen bzw. zu Hinweisen führten. Dies betraf insbesondere die Bilanzierung von Finanzinstrumenten sowie den Themenkomplex Unternehmenserwerb, -verkauf und Goodwill. Weiterhin zeigten sich Anwendungsschwierigkeiten bei der Bilanzierung des Anlagevermögens sowie den latenten Steuern.

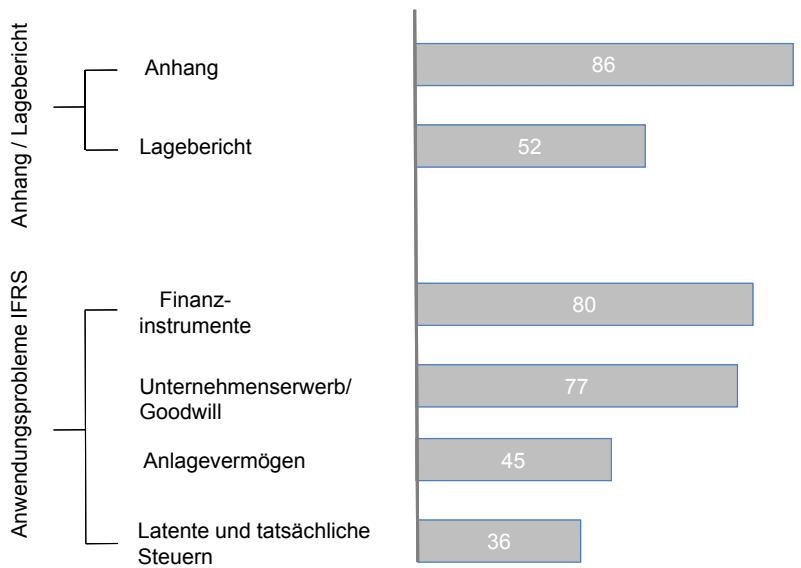


Abb. 2: Häufigste Fehlerkategorien in der Rechnungslegung lt. DPR nach Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (2015)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Exemplarisch wird nachfolgend das Potenzial der Künstlichen Intelligenz für die beiden Fehlerkategorien „Anhang/Lagebericht“ einerseits sowie „Unternehmenserwerb/Goodwill“ andererseits dargestellt.

Zum Themenbereich **Erstellung Anhang/Lagebericht** ist zunächst festzustellen, dass Computer noch vor einigen Jahren große Probleme hatten, echte Prosa zu verfassen. Jedoch machen jüngste Entwicklungen deutlich, dass hier in Zukunft mit Künstlicher Intelligenz deutliche Verbesserungen möglich sind. So hat *Forbes.com* das Unternehmen *Narrative Science* damit beauftragt, Ertragsausblicke für ausgewählte Unternehmen zu erstellen, eine zwar nicht vollkommen identische, aber doch in die gleiche Richtung gehende Aufgabe, wie die Erstellung eines Lageberichtes.

Diese Texte wurden komplett durch Algorithmen, also ohne Mitwirkung von Menschen erzeugt und sind nicht von dem unterscheidbar, was ein Mensch geschrieben hätte, wie das folgende Beispiel zeigt (vgl. Brynjolfsson/McAffee 2015, S. 48 f):

„Forbes-Ertragsausblick. H.J. Heinz

Solide Gewinnmeldungen für das erste Quartal könnten die Aktien von H.J. Heinz (HNZ) auf ein neues 52-Wochen-Hoch treiben, da der Kurs im Vorfeld der Ergebnispräsentation des Unternehmens am Mittwoch, dem 29. August 2012, nur 39 Cent von diesem Meilenstein entfernt ist. An der Wall Street geht der Konsens von 80 Cent pro Aktie aus, ein Plus von 2,6 % gegenüber dem Vorjahr, als H.J. Heinz 78 Cent Gewinn pro Aktie auswies. Die Konsensschätzungen blieben im letzten Monat unverändert, sind jedoch gegenüber dem Vorquartal zurückgegangen, als sie bei 82 Cent lagen. Die Analysten rechnen mit einem Gewinn je Aktie von 3,52 US-Dollar für das Geschäftsjahr. Analysten prognostizieren einen Umsatzrückgang um 0,3 % im Jahresvergleich auf 2,84 Milliarden US-Dollar für das Quartal. Im Vorjahr hatte er 2,85 Milliarden US-Dollar betragen. Für das ganze Jahr werden 11,82 Milliarden US-Dollar angesetzt“ (entnommen aus Brynjolfsson/McAffee 2015, S. 49).

Bezüglich des Themenbereiches **Unternehmenserwerb/Goodwill** geht es im Kern um Folgendes: Beim Kauf eines Unternehmens wird regelmäßig ein Preis bezahlt (Anschaffungskosten beim Erwerber), der über dem Buchwert des erworbenen Vermögens (bilanzielles Eigenkapital bzw. Vermögensgegenstände abzüglich Schulden des erworbenen Unternehmens) liegt. Dieser Aufschlag wird im Wesentlichen einer zukünftigen positiven Geschäftsentwicklung zugeschrieben und in der Bilanz zum Zeitpunkt des Unternehmenserwerbs als Goodwill bzw. Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen. Hinsichtlich des Bilanzansatzes (Bilanzierung dem Grunde nach) besteht für

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

den Goodwill eine Aktivierungspflicht. Hinsichtlich des Wertansatzes (Bilanzierung der Höhe nach) ist der Goodwill im Rahmen der Erstbewertung in Höhe der Anschaffungskosten zu aktivieren. Im Rahmen der Folgebewertung ist die Höhe des Goodwills (mindestens) jährlich durch einen Werthaltigkeitstest (Impairmenttest) zu überprüfen und ggf. durch eine außerplanmäßige Abschreibung anzupassen.

Da für den Goodwill sowohl nach HGB, als auch nach IFRS eine Bilanzierungspflicht besteht, ergeben sich hinsichtlich des Bilanzansatzes regelmäßig keine Probleme. Herausforderungen bei der Rechnungslegung bestehen jedoch hinsichtlich des Wertansatzes und zwar sowohl im Rahmen der Erstbewertung, als auch im Rahmen der Folgebewertung. Hierzu wird nachfolgend jeweils ein Problemkomplex herausgegriffen und das korrespondierende Potenzial eines kognitiven Systems wird in der eingangs erläuterten Strukturierung beschrieben.

Bei der Erstbewertung geht es insbesondere darum, die Höhe des Goodwills zu ermitteln. Grundsätzlich ist der Goodwill die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Wert der erworbenen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden des erworbenen Unternehmens. Diese Differenz besteht im Wesentlichen aus stillen Reserven, strategischen Mehrwerten (z.B. vermutete Synergien) und Werten, die mangels Vermögensgegenstand-Eigenschaft nicht in der Bilanz des übernommenen Unternehmens enthalten sind. Zum Zeitpunkt der Erstbewertung wird diese Differenz neu bewertet, wodurch regelmäßig stille Reserven aufgedeckt werden. Je mehr Sachverhalte im Rahmen der Kaufpreisallokation als Vermögensgegenstände klassifiziert und je mehr stille Reserven aufgedeckt werden, desto geringer ist der Goodwill.

Im Rahmen der Folgebewertung wird der Goodwill zunächst auf sogenannte Cash Generating Units (CGU) verteilt und dem Impairment-Test unterzogen. Dazu wird der Buchwert der CGU inkl. Goodwill mit dem sogenannten erzielbaren Betrag verglichen. Liegt der erzielbare Betrag unter dem Buchwert, so ist die Werthaltigkeit des Goodwills durch eine Abschreibung zu vermindern. Die tatsächliche Herausforderung besteht in der Ermittlung des erzielbaren Betrags. Dieser ist der höhere der beiden Beträge aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Verkaufskosten und Nutzungswert. Da sowohl die Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Veräußerungskosten, als auch des Nutzungswertes sehr vielschichtig sind, sei an dieser Stelle auf eine ausführliche Darstellung verzichtet und stattdessen auf die einschlägige Literatur verwiesen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die folgende Abbildung 3 zeigt tendenziell und ohne Anspruch auf Vollständigkeit die entsprechenden kognitiven Herausforderungen für die Bewertungsfragen im Rahmen der Goodwill-Bilanzierung.

	Kognitive Fähigkeiten im Rahmen der Bilanzierung des Goodwills		
	"understand"	"reason"	"learn"
Erst-bewertung	Verstehe die genaue Definition, Ermittlung und Bestandteile des Goodwills. Verstehe Informationen über entsprechende Goodwillermittlungen aus öffentlichen und proprietären Quellen.	Ermittele stille Reserven durch Gegenüberstellung von Zeit- und Buchwerten, ordne sie dem jeweiligen Vermögensgegenstand zu und ermittele den Goodwill	Ermittele systematische Ermittlungsfehler, um diese in Zukunft zu vermeiden
Folge-bewertung	Verstehe die genaue Definition und Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes, von Veräußerungskosten und Nutzwert. Verstehe die Ermittlung von Cash-Flows und die Notwendigkeit einer Diskontierung. Verstehe Informationen über vergleichbare Nettoveräußerungswerte aus öffentlichen und proprietären Quellen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes. Verstehe Informationen über die zukünftige Geschäftsentwicklung, prognostitiziere zukünftige Cash-Flows und diskontiere sie mit einem adäquaten Diskontierungssatz.	Ermittle den erzielbaren Betrag durch Vergleich von beizulegendem Zeitwert abzüglich Verkaufskosten und Nutzungswert.	Ermittele systematische Ermittlungsfehler, um diese in Zukunft zu vermeiden

Abb. 3: Kognitive Fähigkeiten im Rahmen der Goodwill-Bilanzierung

Wie im Controlling sind auch im Rahmen des Rechnungswesens zahlreiche weitere Anwendungsbeispiele denkbar. So wird beispielsweise auch die Ermittlung der Höhe der Rückstellungen, eine heute häufig sehr zeitraubende und zu ungenauen Resultaten führende Tätigkeit, durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz enorm an Qualität, d.h. Schnelligkeit und Präzision gewinnen. Auch für die anderen, in Abb. 2 genannten Problembereiche, erscheint es realistisch, dass durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz das Fehlerpotenzial signifikant reduziert und die Qualität der Rechnungslegung entsprechend gesteigert werden kann.

6.3.3 Potenziale in weiteren kaufmännischen Bereichen

Die zuvor dargestellten Beispiele erscheinen geeignet, das hohe Potenzial von Künstlicher Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen zu verdeutlichen. Es liegt auf der Hand, dass auch in anderen kaufmännischen Bereichen zahlreiche vergleichbare Potenziale existieren.

Beim **Pricing** beispielsweise kann Künstliche Intelligenz ebenfalls ganz neue Welten eröffnen. Im Rahmen eines sogenannten **Dynamic Pricing** übernimmt der Computer vollautomatisch und flexibel die Preissetzung: Er sammelt und verarbeitet dafür riesige Datenmengen, beispielsweise Preise

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

von Konkurrenzprodukten, Verkaufszahlen, Informationen zum Suchverlauf von Kaufinteressenten, Produktbewertungen auf Internetforen und sogar Kommentare auf Twitter und Facebook und errechnet durch einen speziellen Algorithmus den optimalen Preis, wenn es sein muss sogar jede Minute neu (vgl. Meffert/Meffert 2017, S. 170). Dadurch wird es auch möglich, völlig neue Dimensionen der Preisdifferenzierung zu realisieren: Ein erster Algorithmus optimiert die Preise für gut vergleichbare Produkte, zum Beispiel für Markenprodukte, während ein zweiter Algorithmus die Preise von solchen Produkten optimiert, bei denen ein direkter Vergleich schwerer möglich ist, beispielsweise für Reisen oder Versicherungen (vgl. Meffert/Meffert 2017, S. 171). Durch eine derartige KI-unterstützte Preisdifferenzierung kann das Unternehmensergebnis deutlich verbessert werden.

In der **Entgeltabrechnung**, einer Kernaufgabe im Personalwesen, werden bereits heute variable Daten automatisch eingelesen, mit arbeitsvertraglichen Daten abgeglichen und die Gehaltsabrechnung gleichzeitig auf Plausibilität überprüft, bevor das Gehalt schließlich automatisch auf das Konto des Mitarbeiters überwiesen wird. Ein HR-Roboter kann zukünftig – in gleicher Weise wie beim Liquiditätscontrolling – auch anspruchsvollere Planungs- und Steuerungsaufgaben übernehmen, etwa bei der Personalkostenplanung: Durch eine intelligente Verknüpfung von Marktdaten und der ebenfalls KI-unterstützten Absatz- und Produktionsplanung des Unternehmens kann durch Abgleich mit Kapazitätsdaten, Schichtplänen, geplanten Marketingmaßnahmen, zu erwartenden Gehaltssteigerungen, die in der Vergangenheit wenig zufriedenstellende Personalkostenplanung, getrennt nach einzelnen Lohnarten, problemlos automatisch erledigt werden. Auch arbeitsrechtliche Fragen und Prozesse lassen sich durch Zugriff auf zahlreiche Fälle deutlich systematischer und effizienter erledigen und auch, hinsichtlich möglicher Verpflichtungen für das Unternehmen, deutlich verlässlicher klären.

Im Rahmen des strategischen Personalmanagements kann auch das interne Talentmanagement auf eine neue Basis gestellt werden, indem sorgfältig erstellte Mitarbeiterprofile gezielt mit Übereinstimmungen einer zu besetzenden Funktion abgeglichen werden. Dabei kann es gelingen, auch Mitarbeiter zu identifizieren, die bei Einsatz konventioneller Methoden aus unterschiedlichen Gründen durch das Raster gefallen wären. Die Rolle des Menschen beschränkt sich in den geschilderten Fällen zunächst noch auf Kontrollen und Plausibilitätsprüfungen sowie auf den Dialog mit den Mitarbeitern.

Und es geht noch weiter: So berichtet das *manager magazin*, dass *Google* für jeden einzelnen Nutzer ein eigenes, individuelles Google mit integriertem Sprachassistenten entwickelt. (vgl. Rest 2017, S. 63). Entsprechend kann

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

in Zukunft auch jeder Mitarbeiter durch seinen eigenen Personalmanager begleitet werden, der ihm jede Frage zu beantworten vermag. Und miteinander zu sprechen ist die natürlichste Benutzeroberfläche, die es gibt. Ein Beispiel: Die Frage: „Siri, welche Auswirkung auf mein Brutto- und Nettogehalt hätte z.B. die Nutzung eines anderen Firmenfahrzeuges als des jetzigen?“ könnte fast in Echtzeit beantwortet werden.

6.4 Die Zukunft „menschlicher“ Controller und Buchhalter

Bedeutet das zuvor skizzierte Entwicklungspotenzial nun das Aus für „menschliche“ Controller und Buchhalter? Die Antwort lautet: Früher oder später „ja“. Und das hängt einerseits von der konkreten Entwicklung und Umsetzung entsprechender KI-Lösungen im Controlling und Rechnungswesen und anderseits von der bereits erwähnten Arbeitsverteilung ab, wonach jeder das macht, was er besser kann als der andere. Dazu im Einzelnen:

Hinsichtlich der Entwicklung entsprechender KI-Lösungen muss man sich vor Augen führen, dass erfolgversprechende KI-Lösungen einen enormen personellen und finanziellen Ressourcenbedarf haben. Schätzungen zur Folge hat sich das KI-Investitionsvolumen von 2013 bis 2016 auf rd. 20 bis 30 Mrd. US-Dollar verdreifacht (vgl. McKinsey Global Institute 2017, S. 4). Dabei gilt es aber auch zu berücksichtigen, dass der weit überwiegende Teil dieses Volumens auf finanzstarke Digitalkonzerne wie *Amazon*, *Google* oder *Baidu* entfällt, die primär ihr eigenes Geschäft mit immer ausgefeilteren Ansätzen zu stärken versuchen und ihr Wissen nicht primär der Allgemeinheit bzw. Konkurrenten zur Verfügung stellen. Insofern müssten hier große Softwareunternehmen oder Industriekonzerne eine Vorreiterrolle einnehmen, um entsprechende KI-Lösungen im Controlling und Rechnungswesen auf den Weg zu bringen. Und selbst wenn Wille und Bereitschaft vorhanden sind, stellen personelle Ressourcen vielfach eine weitere Hürde da. Es gibt zweifellos weltweit einen Mangel an KI-Experten und Unternehmen wie *Amazon* oder *Google* kaufen kleinere KI-Unternehmen vielfach in erster Linie auf, um Zugriff auf die Mitarbeiter zu bekommen.

Wenn diese Ressourcenprobleme gelöst sind kann man sich der zweiten Frage widmen, der nach der vernünftigen Arbeitsteilung. Aber was kann der Mensch (heute noch) besser? Um diese Frage zu beantworten, wird oftmals der eingangs erwähnte Turing-Test angeführt, bei dem es im Kern um die Frage geht, ob Computer künftig ein Gespräch so führen können, dass der Dialogpartner ihn für einen Menschen hält. Und tatsächlich hat bis heute

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

noch keine Künstliche Intelligenz diesen Test bestanden. Insgesamt scheitert das Bestehen des Turing-Tests daran, dass Roboter keine Emotionen haben bzw. diese nur vortäuschen, womit eine entscheidende Trennlinie zwischen einem menschlichen Controller oder Buchhalter und Künstlicher Intelligenz benannt ist. Auch der Robotik-Wissenschaftler *Hans Moravic* stellte fest, dass es vergleichsweise einfach ist, Computer mit der Leistungsfähigkeit eines Erwachsenen Mathematikaufgaben lösen, Intelligenztests bewältigen oder Schach spielen zu lassen, dass es hingegen schwer oder unmöglich war, sie in Hinblick auf Wahrnehmung mit den Fertigkeiten eines einjährigen Kindes auszustatten (vgl. Wikipedia 2018).

Routinetätigkeiten und Analysen kann Künstliche Intelligenz bereits heute schon besser als der Mensch, d.h. schneller und praktisch fehlerlos. Der Mensch übernimmt lediglich die Kontrolle und Plausibilitätsprüfung sowie die Kommunikation. Zumindest nicht kurzfristig zu ersetzen sind diejenigen Sachbearbeiter, die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben Kreativität, Emotionen und ein Gespür für die Situation benötigen. Aus heutiger Sicht gelten demnach Steuerungsthemen, die häufig ein nicht unerhebliches Maß an Kommunikationsfähigkeit und auch Sensibilität erfordern, weiterhin als eine Domäne des menschlichen Controllers. Denn bei diesen Aufgaben werden Controller benötigt, die zuhören, denken und darauf aufbauend entscheiden können. Zweifellos kann KI Informationen schneller beschaffen, verarbeiten und analysieren, als der Mensch. Bei den zuvor genannten Themen jedoch, also dort, wo es auf den Menschen ankommt und Menschen einen Mehrwert für Menschen leisten, bleiben - bis auf weiteres - die menschlichen Eigenschaften unersetzlich. Auf lange Sicht, können sich auch diese Mitarbeiter nicht sicher sein. So wird bereits heute einigen Computern in Callcentern die Fähigkeit zugesprochen, Stimmungen der Anrufer zu erkennen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Brynjolfsson, Erik/Mcaffee, Andrew (2015): The Second Machine Age. 3. Auflage, New York: W. W. Norton & Company.

Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (2015): 10 Jahre Bilanzkontrolle in Deutschland (Jubiläumsschrift), Berlin 2015.

McKinsey&Company (2018): Bots, algorithms, and the future of the finance function. www.mckinsey.com/ business-functions/strategy-and www.mckinsey.com/business-functions/strategy and corporate-finance/our-insights/bots-algorithms-and-the-future-of-the-finance-functioncid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1801&hlkid=cd9ccad525dc4061b9c48a7428eec89b&hctky=1327510&hdpid=36737925-134d-4f8b-96c0-fc657a18e65 f, 24.01.2018.

McKinsey Global Institute (2017): Artifical Intelligence. The next digital frontier?. Discussion paper, June 2017.

Meffert, Jürgen/Meffert, Heribert (2017): Eins oder Null. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital Scale in die digitale Zukunft führen, Berlin 2017.

o.V. (2017): Gewinner und Verlierer der Digitalisierung. In: Handelsblatt, 4. April, Nr. 67, S. 24 f.

Reichmann, Thomas (1985): Controlling mit Kennzahlen, München 1985.

Rest, Jonas (2017): Schneller als sein Schatten. In: manager magazin, Mai 2017, S. 63-66.

Satzger, Gerhard/Enders, Tobias/ Reimer, Nicole (2017): Künstliche Intelligenz: Löst Watson den Controller ab? In: Controlling, 29. Jg. 2017, S. 24-28.

Turing, Alan (1950): Computing machinery and intelligence. In: Mind 49, Number 236, October 1950.

Wenger, Albert (2017): Die neue soziale Frage. In: Handelsblatt vom 13. März, Nr. 51, S. 48.

Wiebe, Frank/Weddeling, Britta (2017): Die Rückkehr der Romantik. In: Handelsblatt vom 14. März 2017, S. 17.

Wikipedia (2018): Moravec's paradox. https://en.wikipedia.org/wiki/Moravec%27_paradox, 28.01.2018.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

7. Outsourcing von IT-Services durch Cloud Computing? Eine Analyse auf der Basis von Kennzahlen zu Kosten, Nutzen und Risiken

Richard Lackes



Prof. Dr. Richard Lackes ist seit 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Dortmund. Als Diplom-Informatiker und Diplom-Kaufmann der Universität des Saarlandes promovierte er dort 1989 mit einer Dissertation zu DV-orientierten Kosteninformationssystemen. 1994 erfolgte dann an der FU Hagen seine Habilitation zum Thema Just-in-Time-Systeme. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Betriebliche Informationssysteme und IT-Sicherheitsmanagement, Risikocontrolling, Data Mining und Künstliche Intelligenz.

7.1 Motivation und Grundlagen

Innovative technologische Entwicklungen auf den Märkten und in den Unternehmen selbst führen zu weiter steigenden Ansprüchen an die Informationstechnik und die betrieblichen Informationssysteme. Trends wie die Digitalisierung, zunehmender mobiler Einsatz von IT-Ressourcen, Vernetzung in verteilten Arbeitsprozessen sowie die Automatisierung auch bei komplexeren, betrieblichen Geschäftsprozessen erfordern leistungsstarke DV-Ressourcen und Softwaresysteme. Die aufgrund des technischen Fortschritts erzielten Kostenreduktionen für Hardwarekomponenten werden durch gestiegene Leistungsanforderungen überkompensiert und führen zusammen mit den besonders stark angestiegenen Software- und IT-Personalkosten zu steigenden Budgets für den IT-Bereich von Unternehmen. IDC erwartet für den deutschen Markt in 2017 einen weiteren Anstieg um 1,7 % gegenüber 2016 (CW 2016). Die Anforderungen aus Implementierungsprojekten zur Digitalisierung und zur Nutzung von Big Data müssen in den IT-Budgets finanziert werden. Daher ist es naheliegend, dass sich Unternehmen zunehmend mit Rationalisierungspotenzialen im IT-Bereich beschäftigen. Ein struktureller Ansatz hierfür ist die Auslagerung bestimmter IT-Services und IT-Ressourcen an externe Dienstleister, die entsprechende Cloud-Services von ihren

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

global verteilten Servern über weltweite Datennetze frei skalierbar anbieten. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, verschiedene IT-Services überall, flexibel und bedarfsorientiert von außen zu beziehen und hierdurch unternehmenseigene IT-Kapazitäten abzubauen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich um eine spezielle Form des Outsourcings von Ressourcen, also letztlich der Entscheidung über Eigenerstellung oder Fremdbezug bzw. Make-or-Buy von IT-Services. Eine solche Entscheidung ist mittel- bis langfristiger Natur und gehört in den Bereich des strategischen Informationsmanagements (vgl. Lackes 2013). Diese IT-Strategie-Entscheidung ist deshalb besonders komplex, weil sie zum einen neben den monetären, eine ganze Reihe von nur schwer oder gar nicht monetär quantifizierbarer Kosten-, Nutzen- und Risikofaktoren (Flexibilität, Ausfallrisiken, Datenrisiken etc.) nach sich zieht. Zum anderen gibt es eine Vielzahl von Realisierungsvarianten und Spezifikationen von Cloud-Services. Eine datenmäßige und methodische Entscheidungsunterstützung durch das Unternehmenscontrolling muss diese Aspekte berücksichtigen, die entsprechenden Informationen bereitstellen und ein entsprechendes Entscheidungskalkül entwickeln (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 4 ff.).

Obwohl die IT-Services in den wenigsten Unternehmen zum eigentlichen Kerngeschäft gehören und damit potenziell für ein Outsourcing geeignet sein könnten, ist zu berücksichtigen, dass heutzutage die korrekte Durchführung nahezu aller betrieblichen Geschäftsprozesse dringend auf den Zugang zu leistungsfähigen IT-Systemen angewiesen ist (vgl. Reichmann 2016, S. 308 f.). Deren Ausfall oder temporäre Nichtverfügbarkeit kann die Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens vollständig zum Erliegen bringen (z.B. Ausfall von Kassensystemen, Ausfall des ERP-Systems). Ein Kontrollverlust über diese kritische Ressource kann weitreichende, negative ökonomische Konsequenzen nach sich ziehen. Außerdem führt ein Outsourcing in die Cloud potenziell auch zu einem Kontrollverlust über die betrieblichen, eventuell auch geschäftskritischen Daten. Hinzu kommt der Aspekt, dass je nach Intensität und Umfang des Outsourcings von IT-Leistungen in die Cloud eine Revision dieser Entscheidung (Lock-in Effekt) nur schwer und mit hohem zeitlichen und sachlichen Aufwand möglich sein wird (vgl. a. Carroll/van der Merwe/Kotze 2011; Alharbi 2012, S. 1 f.; Gupta/Seetharaman/Raj 2013, S. 865 f.). Dem Unternehmenscontrolling kommt bei dieser langfristigen, strategischen IT-Entscheidung die elementare Aufgabe zu, das Management hierbei durch die Entwicklung, Berechnung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Kennzahlen und Kalküle umfassend zu unterstützen (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 296 ff.).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Im Folgenden soll daher der Frage nachgegangen und diese im Rahmen des Investitionscontrollings beantwortet werden, mit welchen Entscheidungskalkülen die langfristige Entscheidung zur Nutzung externer Cloud-Provider für IT-Dienste abgebildet und mit welchen Kennzahlen ihre ökonomische Attraktivität und ihre weiteren Effekte auf das Unternehmen gemessen werden sollten (vgl. Bensberg 2014, S. 66 f; Lamberth/Weisbecker 2010, S. 130 f.).

7.2 Cloud Computing und Cloud Services

Gemäß der Definition des *National Institute of Standards and Technology (NIST)* der USA versteht man unter Cloud Computing "a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g. networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction" (Mell/Grance 2011, S. 6). Ergänzend "users pay for the service as an operating expense without incurring any significant initial capital expenditure, with the cloud services employing a metering system that divides the computing resource in appropriate blocks" (Marston/Li/Bandyopadhyay/ Zhang/Ghalsasi 2011, S. 177). Dies ermöglicht die jederzeitige Nutzung von IT-Ressourcen standortunabhängig und ohne in Hard- und Softwarekapazitäten investieren zu müssen. Die wesentlichen, in der Definition angesprochenen Kernelemente sind somit (vgl. u.a. Mell/Grance 2011, S. 6 f.):

- Netzwerkzugriff: Nutzer können von beliebigen Standorten, auch von ihren mobilen Endgeräten, über das Internet auf die Cloud-Dienste zugreifen.
- Ressourcenpooling: Der Service-Provider verfügt über einen Ressourcenpool in Form von Serverinfrastruktur, die als virtuelle Instanz einer Softwareanwendung dem Nutzer zur Verfügung gestellt wird. Dieses Pooling an kostengünstigen Standorten, größere IT-Kapazitäten und deren gleichmäßige, hohe Auslastung ermöglichen erst die Kostenvorteile eines Cloud Computing, die der Provider teilweise an seine Kunden weitergeben kann.
- Selbstverwaltung, einfache Provisionierung und transparente Leistungsmessung: Benötigte Ressourcen, beispielsweise Rechenzeit oder Speicherkapazität, lassen sich je nach Bedarf flexibel buchen und zum Ab-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

fangen von Lastspitzen einsetzen. Der Grad der Leistungserbringung wird permanent gemessen. Im Fehlerfall, etwa bei Überlastung oder Ausfall eines Servers, kann der Provider dadurch kurzfristig reagieren, um die Verfügbarkeit wiederherzustellen. Die Leistungsmessung dient außerdem der Abrechnung verbrauchter Leistungen zum Ende des Abrechnungszeitraums. Die verbrauchten Leistungseinheiten können in Form von Rechenzeit, Speicherkapazität, Anzahl von Datenbankabfragen o. ä. vorliegen.

Entsprechend der im wesentlichen angebotenen Cloud-Services wie Serverkapazitäten, Speicherplatz und Softwareanwendungen lassen sich die Dienstearten *Infrastructure-as-a-Service (IaaS), Platform-as-a-Service (PaaS)* und *Software-as-a-Service (SaaS)* differenzieren (vgl. Vossen/Haselmann/Hoeren 2013, S. 22 ff.; Youseff/Butrico/Da Silva 2008). Abbildung 1 zeigt die Dienstearchitektur, ihre Kontrollmacht-Implikationen und einige Anbieterbeispiele.

Beim *IaaS* wird eine Serverinfrastruktur für Speicherung, Rechenleistungen und andere grundlegende IT-Ressourcen durch den Cloudanbieter bereitgestellt. Der Nutzer kann diese Ressourcen zur Bereitstellung von Speicherplatz und Ablage von Daten *(Amazon S3, Dropbox)* oder zur Durchführung komplexer Berechnungen *(Google Compute Engine)* verwenden. Da der Benutzer weiterhin die vollständige Kontrolle und Verantwortung über die Software, den Speicher und die entwickelten Applikationen behält, ergeben sich aus Benutzersicht die gleichen Nutzungsmöglichkeiten, die auch ein betriebsinterner Server im Rechenzentrum bieten würde, ohne dass sich allerdings um die Hardwareressourcen selbst kümmern zu müssen.

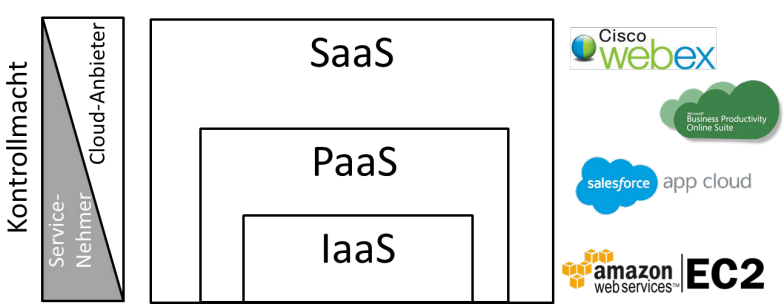


Abb. 1: Architektur von Cloud-Services

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Im Unterschied hierzu bietet der Cloudanbieter beim *PaaS* die Möglichkeit, direkt einsatzfähige Server mit Laufzeit- und Entwicklungsumgebungen zu nutzen, ohne die Konfiguration des Servers selbst vornehmen zu müssen. Dies kann allerdings gleichzeitig dazu führen, dass je nach vorhandener Laufzeitumgebung nur bestimmte Programmiersprachen oder Dienste unterstützt werden. Daher ist eine sorgfältige Auswahl des entsprechenden Providers bzw. Dienstes notwendig. Neben *Amazon* mit dem Angebot *EC2* gehören *Google* (AppEngine) sowie *Salesforce* (force.com) zu den bekanntesten Anbietern von *PaaS*-Diensten. Den umfassendsten Servicebezug stellt dann *SaaS* dar, welcher dem Nutzer Softwareapplikationen bereitstellt, die er über einen Web-Browser von verschiedenen Endgeräten aus, auch mobil, nutzen kann. Oft handelt es sich um Standardsoftware ohne Möglichkeiten des Customizing, wie etwa Office-Anwendungen. Vereinzelt finden sich auch Anwendungen, die ein Customizing in begrenztem Umfang erlauben, etwa ERP- oder CRM-Pakete. Der Nutzer „mietet“ damit sowohl die Software als auch die hierfür benötigte Hardware als Komplettpaket für die Dauer der Vertragslaufzeit.

Im Vergleich zur eigenen Bereitstellung von IT-Dienstleistungen übergibt der Nutzer beim Cloud-Computing ein höheres Maß an Kontrolle und Verantwortung für die Funktionsfähigkeit der Hard- bzw. Softwarekomponenten an den externen Dienstleister. Abbildung 2 zeigt diese Verschiebung des Verantwortungsbereiches bei der Eigenerbringung traditioneller IT-Dienstleistungen im Vergleich mit *IaaS, PaaS* sowie *SaaS.* Dabei handelt es sich um eine Art idealtypische Ausprägung, wobei die tatsächlichen Verhältnisse in der Praxis durch individuelle Vertragsausprägungen in Form von Servicelevel Agreements variieren können (vgl. Kohne 2018, S. 29 f).

Von den verschiedenen Formen des Cloud Computing ist für ein echtes Outsourcing nur die Public Cloud und mit Abstrichen eine Hybrid Cloud als Kombination von Public- und Private Cloud in Betracht zu ziehen. Im Hybridfall würde die Inhouse-Infrastruktur bei Bedarf um Kapazitäten eines Drittanbieters erweitert, um Lastspitzen auszugleichen. Eine Kapazitätsreduktion ist dann allerdings wegen der relativ fixen Inhouse-Kapazitäten nur bedingt möglich.

7.3 Beurteilung der Nutzung von Cloud-Diensten

Je nach Ausgestaltungsform der gewählten Cloud-Services bestehen ihre Vorteile vor allem in der potenziellen Kostenreduktion (vgl. Teutenberg/

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Walterbusch 2012, S. 50 f.), der nutzungsabhängigen Variabilisierung der IT-Kosten und damit der Änderung der Kostenstruktur von überwiegend fixen (on premise) zu eher proportionalen (on demand) Kosten. Mit dieser Kostenstrukturänderung verbunden ist die Chance, flexibel auch wechselnde und schwer vorhersehbare Bedarfsmengen und –schwankungen zu bewältigen. Des Weiteren sprechen auch die schnellere Verfügbarkeit leistungsfähiger IT-Ressourcen und ein hoher Qualitätsstandard für die Cloud-Dienste.

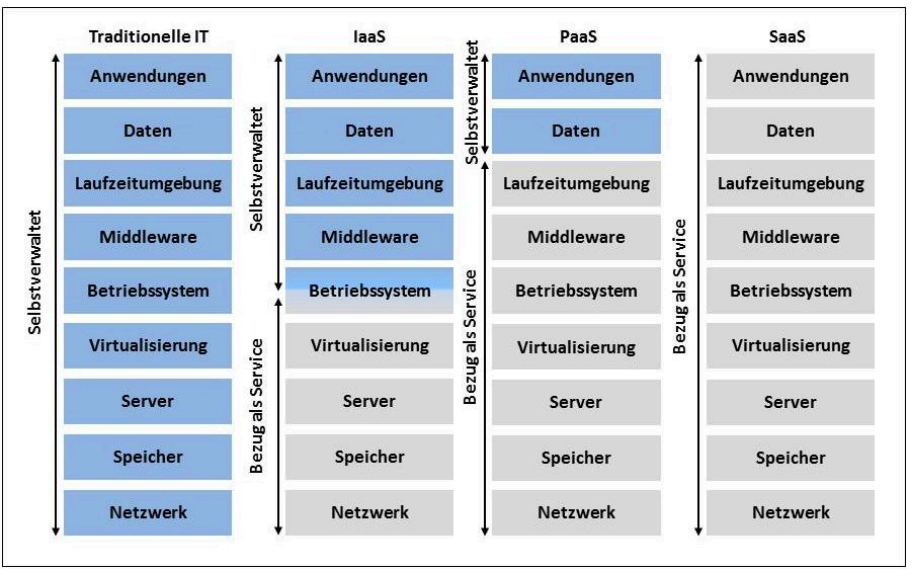


Abb. 2: Kontrollverschiebung durch das Outsourcing in die Cloud nach Microsoft (2013)

Die Nachteile eines Outsourcings von IT-Dienstleistungen sind neben dem Verlust an Kompetenz und Wissen in diesem Bereich der (partielle) Kontrollverlust über die IT-Ressourcen und die sich hieraus ergebende Abhängigkeit vom Serviceprovider. Diese Abhängigkeit betrifft in erster Linie seine Zuverlässigkeit und Integrität sowie mittelfristig die Fortführung seines Geschäftes bzw. seiner Existenz auf dem Markt. Wenn beispielsweise betriebsinterne Datenbestände in der Cloud gespeichert werden, muss deren Integrität und jederzeitige Verfügbarkeit gewährleistet sein. Des Weiteren sind betriebliche Compliance-Anforderungen und gesetzliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise europäische oder deutsche Datenschutzbestimmungen auch dann einzuhalten, wenn der Cloudanbieter seine Datenbankserver

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

im Ausland betreibt. Tatsächlich sind die Furcht vor Datenintegritätsverlusten, insbesondere bei sensiblen Geschäftsdaten, und die unklare rechtliche Situation Gründe für Unternehmen, nicht in die Cloud zu gehen (vgl. KPMG 2012; Lackes/Lübbecke/Siepermann 2016, S. 150 f.; Siepermann/Sutaj/Lübbecke/Lackes 2016, S. 3969 ff.). Ein weiteres Risiko stellt der Lock-in Effekt dar, weil eine einmal getroffene Wahl eines Cloud-Anbieters anders als bei „normalen" Lieferanten nur aufwendig revidiert werden kann. Dies ist nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass oft proprietäre Programmierschnittstellen (API) verwendet werden (vgl. Buxmann/Lehmann 2009, S. 521), die nicht einfach auf eine Konkurrenzplattform übertragbar sind.

Die Verträge für Cloud-Services basieren zumeist auf sogenannten Servicelevel Agreements (SLA) (vgl. Kohne 2018, S. 30 ff.). Diese beinhalten Vereinbarungen zur Verfügbarkeit der Dienste für den Kunden, zur Performance im Hinblick auf die Datenübertragung und Antwortzeiten sowie zur Zeitspanne, innerhalb derer der Provider bei Problemen oder Fehlermeldungen reagieren und ein Fehler behoben sein muss. Des Weiteren ist geregelt, wie lange das Cloud-System für Wartungsarbeiten abgeschaltet werden kann und wie oft und mit welchem Vorlauf Downtimes angekündigt werden müssen. Leistungs- und Qualitätskennzahlen charakterisieren den vereinbarten Servicelevel. Die Preise für den Bezug dieser Dienstleistungen können über unterschiedliche Preismodelle (vgl. Vossen/Haselmann/Hoeren 2013, S. 36 f.) berechnet werden. Die bedeutsamsten sind reine Pay-Per-Use- bzw. Pay-per-User-Modelle und Abonnement-Modelle (z.B. für ein bestimmtes Speichervolumen pro Monat). Im ersten Fall bezahlt der Nutzer nur für die tatsächliche Nutzungszeit bzw. Nutzer und muss nicht Leerkapazitäten mitfinanzieren (vgl. Armbrust et al. 2010), wie das beim Insourcing der Fall wäre. Abonnements lassen sich i.A. ebenfalls kurzfristig anpassen.

7.4 Implikationen des Outsourcings von IT-Services in die Cloud

7.4.1 Ökonomische und kostenrechnerische Auswirkungen

Betrachtet man die ökonomischen Auswirkungen der Nutzung von Cloudservices als Ersatz eigenerstellter IT-Services kann man folgendes feststellen. Bei *IaaS* werden zum einen Anlagevermögensgegenstände im Hardwarebereich (bis auf Netze) substituiert; mit der Konsequenz, dass die entsprechenden Kapitalkosten in Form von Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen in den zugehörigen Kostenstellen entfallen. Des Weiteren ent-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

fallen auch die hierauf ausgerichteten Einrichtungs-, Betreuungs-, Wartungs- und Reparaturarbeiten und somit die entsprechenden Kostenarten „IT-Reparatur- und Wartungskosten“. Sind für diese Arbeiten eigene Kostenstellen eingerichtet und/oder Mitarbeiter eingestellt worden, sind auch diese vom Outsourcing in die Cloud betroffen. Mittelfristig werden ihre Personalkosten entfallen, womöglich sogar die komplette Kostenstelle. Auch sind die auf die Hardwareressourcen bzw. zugehörigen Kostenstellen verrechneten sekundären Gemeinkosten im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung anzupassen (vgl. Kilger 1998, S. 355 f.; Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 180 f.). Dies wären beispielsweise Raumkosten für einen speziellen, energieintensiv gekühlten Serverraum. Stattdessen sollte eine Kostenart „IT-Hardwarenutzungskosten“, basierend auf den Daten des Servicevertrags mit dem Cloudprovider, eingeführt werden. Da nutzungsabhängig ausgelegt, sind sie als proportionale Kosten den „verbrauchenden“ Kostenstellen zuzurechnen und in deren Stellenkostensätze zu integrieren oder sogar als Einzelkosten direkt auf die Kostenträger oder Projekte (z.B. Kundenprojekte) im Rahmen der Kostenträgerrechnung zu verrechnen. Wenn Dienste des *PaaS* und des *SaaS* in Anspruch genommen werden, sind darüber hinaus auch die im Softwarebereich auftretenden Kosten und Zahlungen durch das Outsourcing tangiert. Unmittelbaren Einfluß hat dies in erster Linie auf die Personalkosten wie die Kosten für Programmierer und Entwickler, Softwarebetreuer und Administratoren (zuständig für das Einspielen von Updates und Sicherungen) sowie, je nach Art der genutzten Cloud-Services, auch für Anwendungsbetreuer. Mittelbar reduziert das Outsourcing auch die Softwarelizenzkosten sowie Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen auf Kaufsoftware und aktivierte Eigenentwicklungen. Alle IT-Prozesse um die Installation, Betreuung und Wartung der Software sowie die Softwareadministration ändern sich. In Kauf nehmen muss man im Gegenzug aber die vom Provider der Cloud-Dienste fakturierten Kosten für die Plattform- oder Softwarenutzung. Da auch diese zumeist nutzer- oder nutzungsabhängig oder über kurzfristig skalierbare Abonnementlösungen abgerechnet werden, handelt es sich aus kostenrechnerischer Sicht auch hier um variable Kosten (on demand), die auf die Leistungsempfänger (Kostenstellen, Kostenträger, Projekte) verrechnet werden. Die in Inhouse-Lösungen üblichen Fixkosten (on premise) entfallen größtenteils. Zusätzliche, cloud-induzierte Kosten ergeben sich lediglich durch die höheren Netzkosten und spezielle Administrationskosten wie zum Beispiel eigene Verschlüsselungsroutinen, um Unternehmensdaten vor unbefugtem Zugriff zu schützen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Neben den angesprochenen Wirkungen des Outsourcings von IT-Diensten in die Cloud auf die Verbesserung der Kosten und Kostenstruktur ist auch ihr Einfluss auf die Servicequalität und –verfügbarkeit zu berücksichtigen. Da für die Behebung von Fehlern in der Anwendung oder die Entwicklung neuer Funktionen der Anbieter zuständig ist und dieser für Updates, eine stets aktuelle Versionierung und Softwarebereitstellung sorgt, kann man tendenziell von einer Verbesserung gegenüber der Inhouse-Lösung ausgehen. Performance-Einschränkungen könnten sich lediglich wegen nicht immer leistungsfähiger Netze beim Bezug der Cloud-Services via Internet und globaler Netze (vgl. Reichmann 1998, S. 308) ergeben. Kennzahlen zur Verfügbarkeit werden im Rahmen der SLA vereinbart und sind meist anspruchsvoller als die betriebsintern üblichen Verfügbarkeitskennzahlen. Auch bei Eigenerstellung der IT-Dienstleistungen sind Zeiten für Wartungs- und Updateprozesse oder Systemausfälle zu kalkulieren, sodass auch hier keine 100 % Verfügbarkeit einzuhalten ist. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen mit stark limitiertem IT-Budget und ohne eigene umfassende IT-Expertise sind die weitreichenden Cloud-Dienste wie *SaaS* und *PaaS* interessant.

7.4.2 Risiko-Wirkungen des Outsourcings von IT-Services in die Cloud

Den oben genannten Vorteilen stehen allerdings auch eine Reihe von Risiken des Outsourcings gegenüber, die in das Entscheidungskalkül integriert werden müssen (vgl. Lamberth/Weisbecker 2010, S. 6 f.). Sie betreffen zum Beispiel die unvermeidliche Einschränkung der Kontrolle über die Abwicklung von Geschäftsprozessen und ihrer Daten. Gerade hinsichtlich sensibler Unternehmensdaten sind wegen der Datenhaltung bei einem Drittunternehmen Beeinträchtigungen der IT-Governance, Compliancerisiken, Datenverlust- und Datenmanipulationsrisiken sowie das Risiko, dass die eigenen Daten ausgespäht oder zweckentfremdet genutzt werden, von hoher Relevanz. Wo die Daten tatsächlich physisch gespeichert werden, untersteht letztlich der Kontrolle des global agierenden Cloud-Anbieters, kann aber selbstverständlich in den vertraglichen Vereinbarungen durch entsprechende Zusicherungen transparent gemacht werden. Durch die i.A. unvermeidliche Nutzung öffentlicher Netze sollten die Daten nur verschlüsselt übertragen werden. Ebenso sollten beim Provider selbst hochwertige Sicherungskonzepte zum Einsatz kommen. Je nach gebuchtem IT-Service empfiehlt sich der Aufbau eines mehrstufigen Verschlüsselungssystems. Es sollte so organisiert sein,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

dass die Schlüssel sicher verschlüsselt gespeichert und stringent nur nach den verwalteten Nutzerberechtigungen zugreifbar gemacht werden. Selbst der Serviceprovider in der Cloud sollte die bei ihm abgelegten, verschlüsselten Daten nicht entschlüsseln können, wenn dies nicht zwingend für seine Services erforderlich ist. Bei reinen Storage-Services ist es dies sicher nicht.

Bei der Auswahlentscheidung spielt das Standing und die Zuverlässigkeit des Anbieters eine ganz entscheidende Rolle (vgl. Vossen/Haselmann/Hoeren 2013, S. 206 f). Da ja durch den Lock-in-Effekt schon per se ein Lieferantenwechselrisiko besteht, wird dieses Risiko noch einmal verstärkt, wenn ein Cloudanbieter seine Dienstleistungen nicht mehr dauerhaft am Markt anbietet oder gar insolvent wird. Ein solcher Konkurs könnte je nach Outsourcinggrad verheerende Folgen für den Dienstnehmer haben.

7.5 Entscheidungskalkül zum Outsourcing von IT-Services in die Cloud im Rahmen des Investitionscontrolling

7.5.1 Vorüberlegungen und Strukturierung

Dem betrieblichen Investitionscontrolling kommt die Aufgabe zu, für eine derart einschneidende Entscheidung zur zukünftigen IT-Strategie (Eigenerstellung oder Fremdbezug von IT-Services) ein Entscheidungskalkül zu entwickeln und entsprechende Kennzahlen zur Entscheidungsunterstützung bereitzustellen. Generell lassen sich die folgenden drei Fälle differenzieren:

1. Vollständiger Fremdbezug der IT-Services durch den Cloud-Anbieter (Cloud-Lösung)
2. Eigenerstellung der IT-Services (Inhouse-Lösung)
3. Kombination aus beiden Alternativen durch die Festlegung, welche IT-Services fremdbezogen und welche eigenerstellt werden sollen (kombinierte Lösung)

Im Kombinationsfall erhöht sich die Planungskomplexität erheblich, weil eine Vielzahl an Outsourcingvarianten untersucht werden muss. Hierzu müsste ein komplexes Optimierungsmodell formuliert und berechnet werden. Stehen mehrere Cloud-Anbieter zur Wahl, von denen nur maximal einer auszuwählen ist, führt man die gleiche Vorteilhaftigkeitsberechnung wie in Fall 1 durch, lediglich mehrfach. Die höchste Komplexität und damit das am schwierigsten zu lösende Optimierungsmodell ergibt sich, wenn das Zuordnungsproblem der einzelnen IT-Services nicht nur zwischen 2 Parteien

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

(Cloud und Inhouse) berücksichtigt werden muss, sondern man für die einzelnen Services den jeweils „besten“ Provider (inklusive der Inhouse-Alternative) finden will. Im Folgenden wollen wir uns auf die Situation der Auswahl zwischen einem Cloud-Anbieter und der Inhouse-Lösung fokussieren.

Generell wird eine solche strategische Entscheidung i.A. dann aus Unternehmenssicht virulent und ökonomisch relevant werden, wenn größere Ersatzinvestitionen bei den IT-Ressourcen (Hardware, Software, Personal) erforderlich werden oder wenn signifikante Kapazitätserweiterungen oder – stillegungen im IT-Bereich geplant sind. Der erste Anlass erklärt sich daraus, dass die Lebensdauer von IT-Hardware aufgrund des rasanten technischen Fortschritts sehr begrenzt ist und öfters neue, leistungsfähigere Geräte beschafft werden müssen. Gebrauchtgeräte auf der anderen Seite lassen sich nur schwer verwerten, sodass vor Ablauf der ökonomischen Einsatz- und Lebensdauer ein Ersatz weniger in Frage kommt. Bei personellen IT-Ressourcen ist zu beachten, dass die Personalkosten fest angestellter IT-Mitarbeiter aufgrund ihrer Arbeitsverträge meist nicht sofort, sondern nur sukzessive abgebaut werden können. Im Erweiterungsfall oder bei neu aufzubauenden Unternehmen entfällt diese Problematik. Die Schwierigkeit dieser strategischen IT-Entscheidung ergibt sich nicht nur aus der potenziellen Vielzahl an Handlungsalternativen (inklusive des „richtigen“ Zeitpunkts für den Übergang), sondern auch durch die schwierige Erfassung oder Einschätzung der relevanten quantitativen Bezugsgrößen sowie der Vielzahl nur schwer oder gar nicht quantifizierbaren Nutzen- und Risikofaktoren. Wir wollen daher ein kombiniertes Entscheidungskalkül darstellen (vgl. Lamberth/Weisbecker 2010, S. 133 mit einem ähnlichen Vorgehensprinzip), das zunächst die quantitativ bestimmbaren Daten berücksichtigt und in eine investitionsrechnerische Kennzahl (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 304 ff.) wie den Kapitalwert überführt, bevor die Risikospezifikationen ergänzt und weitere qualitative Faktoren integriert werden.

7.5.2 Entscheidungskalkül

Für das zu entwickelnde Entscheidungskalkül zum eventuellen Outsourcing von IT-Services sind controllingrelevante Daten für einen langfristigen Planungshorizont von T Perioden (z.B. 5 Jahre) zu ermitteln. Hierbei kann man sich durchaus auf die im Kosteninformationssystem gespeicherten Kostenstellen- und Kostenartendaten stützen. Ein für eine solche Entscheidung wesentlicher KPI stellt der Kapitalwert dar, der ein Indikator für die Wirtschaft-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

lichkeit langfristiger Kapazitäts- und Verfahrensentscheidungen ist. Hierzu sind für die Outsourcingalternative neben den einmaligen Auszahlungen für die Ersteinrichtung des Cloud-Services die diskontierten Zahlungen für die in Anspruch zu nehmenden Cloud-Services sowie die Zahlungen für die nicht oder erst im Zeitablauf sukzessive abbaubaren IT-Kapazitäten (Personal, Lizenz- und Wartungsverträge etc.) und die bewerteten Ausfallzeiten gemäß SLA zu berücksichtigen. Hiervon zu subtrahieren sind die erzielbaren Einzahlungen aus der Verwertung der nicht mehr benötigten IT-Ressourcen. Die Bedarfsmenge an Serviceeinheiten ist aus der geschätzten bzw. geplanten Unternehmensentwicklung abzuleiten. Der für die Cloud-Alternative relevante Auszahlungskapitalwert berechnet sich dann wie in (1) dargestellt. Um diese Kennzahl für das Outsourcing wirklich beurteilen zu können, muss sie mit einer analogen Kennzahl für die Inhouse-Alternative, also die Fortführung bzw. bei Neugründungen die Implementierung der Eigenerstellung, verglichen werden. In (2) ist der Auszahlungskapitalwert der Eigenerstellung formalisiert. Er berücksichtigt die zahlungswirksamen, betriebsinternen, proportionalen Herstellkosten für die IT-Services, die Auszahlungen für die erforderlichen Personalkapazitäten, die bewerteten Serviceausfallzeiten sowie die beschäftigungsunabhängigen Auszahlungen der erforderlichen IT-Ressourcen (z.B. Lizenzgebühren, Wartungsvertragszahlungen). Zu letzterem zählen auch Ersatzbeschaffungen (z.B. für Serverhardware) während und zu Beginn des Planungshorizontes. Insbesondere im Hardwarebereich sind die technologischen Fortschritte so erheblich, dass nach einer gewissen Nutzungszeit Neuinvestitionen zur Erhaltung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit unumgänglich sind. Ausscheidende Mitarbeiter müssen ersetzt werden, was auf dem engen IT-Arbeitsmarkt nicht unerhebliche Suchkosten nach sich zieht. Es sei unterstellt, dass eine IT-Ressource nur maximal einmal neu beschafft werden muss. Ihre jeweiligen Restwerte am Ende des Planungshorizontes werden dann als nicht verbrauchte Leistungspotenziale für die Zukunft in Abzug gebracht. Eine entsprechende Diskontierung mit dem Kalkulationszinssatz i ist vorzunehmen. Man beachte, dass bei der Berechnung der erforderlichen IT-Ressourcenkapazität jeweils die Belastungsspitze einer Periode t abgedeckt sein muß ($\overline{Y}_t := \max_{m = 1,\ldots,12} \{Y_{tm}\} \cdot 12$), auch wenn diese nicht über den kompletten Zeitraum genutzt wird. Entsprechende Leerkapazitäten sind in Kauf zu nehmen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

$$CV_0^C = A_0^C - \sum_{h=1}^{H} RW_{0h} \cdot \alpha_{0h}^{IT} + \sum_{t=1}^{T} \frac{1}{(1+i)^t} \cdot \left(\sum_{s=1}^{S} \left[x_{ts}(Y_t) \cdot (p_{ts} + k_{vts}) + \sum_{q=1}^{Q} M_q \cdot K_{tq} \cdot (1 - ß_{sq}) \cdot (1 - \alpha_{tq}^{M}) + T_{Bs}^{c} \cdot k_{Bs} \right] + \sum_{h=1}^{H} \left(K_{th}^{IT} \cdot (1 - \alpha_{th}^{IT}) - RW_{th} \cdot (\alpha_{th}^{IT} - \alpha_{t-1h}^{IT}) \right) \right) \quad (1)$$

$$CV_0^E = \sum_{t=1}^{T} \frac{1}{(1+i)^t} \cdot \left(\sum_{s=1}^{S} \left[X_{ts}(Y_t) \cdot k_{ts}^{H} + \sum_{q=1}^{Q} K_{tq} \cdot b_{sq} \cdot X_{ts}(\overline{Y}_t) + T_{Bs}^{E} \cdot k_{Bs} \right] + \sum_{h=1}^{H} K_{th}^{IT} + A_{th} \cdot z_{th} \right) + \sum_{h=1}^{H} A_{0h} \cdot z_{0h} - \sum_{h=1}^{H} RW_{Th} \cdot \frac{1}{(1+i)^T} \cdot \left(\sum_{t=1}^{T} z_{th} \right) \quad (2)$$

Die Symbole und ihre Erläuterungen sind im Folgenden dargestellt.

h: Index der durch die Cloud-Services ersetzbaren IT-Ressourcen (Hardware, Software, Lizenzen, Wartungsverträge, Beratungsdienste etc.), h=1,…,H

q: Index für die IT-Mitarbeiter-Qualifikationen q=1,…,Q

s: Index der Services s=1,…,S

t: Zeitindex t=1,…,T

T: Planungshorizont in Perioden (i.A. in Jahren)

Variablen:

A_0^C: Einmalige Auszahlungen für Organisations- und Einrichtungskosten der Cloud Services.

A_0^h: Anschaffungsauszahlungen für IT-Ressource h zu Planungsbeginn

α_{th}^{IT}: Anteil der abbaufähigen Kapazität der IT-Ressource h bis einschließlich Periode t; $0 \le \alpha_{th}^{IT} \le 1$; t=0,…,T

α_{tq}^{M}: Anteil der abbaufähigen Mitarbeiterkapazitäten der Qualifikation q bis einschließlich Periode t; $0 \le \alpha_{tq}^{M} \le 1$; $\alpha_{t+1,q}^{M} \ge \alpha_{tq}^{M}$, Wert = 1 bedeutet vollständig abbaubar.

b_{sq}: „Produktionskoeffizient“, d.h. Bedarfsmenge an Qualifikation q pro Serviceeinheit s

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

CV_0^C:	Kapitalwert zum Zeitpunkt 0 für das Outsourcing der IT-Services in die Cloud
CV_0^E:	Kapitalwert zum Zeitpunkt 0 für die Eigenerstellung der IT-Services
i :	Kalkulationszinssatz
k_{Bs}:	Zahlungswirksame Kosten pro Ausfallzeiteinheit des Services s
K_{th}^{IT}:	Zahlungswirksame, fixe Kosten für IT-Ressource h in Periode t (z.B. Lizenzgebühren etc.)
k_{ts}^{H}.	zahlungswirksame, variable Herstellkosten für selbsterstellen IT-Service s in Periode t
K_{tq}:	Zahlungswirksame jährliche Kosten pro Mitarbeiter der Qualifikation q in Periode t
k_{vts}:	variable, zahlungswirksame interne Kosten für die Nutzung des Cloud-Services s (z.B. Netznutzung, Verschlüsselungsaktivitäten etc.)
M_q:	Mitarbeiterkapazität der Qualifikation q zum Planungsbeginn
p_{ts}:	in Periode t an den Serviceprovider zu zahlender Preis pro Serviceeinheit s
RW_{th}:	Restwert der IT-Ressource h am Ende der Periode t; t=0,1,…,T
$ß_{sq}$:	Anteil der abbaufähigen Mitarbeiter-Kapazitäten der Qualifikation q durch Outsourcing des Service s; $0 \le ß_{sq} \le 1$; $ß_{sq} = 1$ bedeutet „vollständig abbaubar“
T_{Bs}^C:	Durchschnittliche Ausfall-/Nichtverfügbarkeitsdauer pro Jahr von Service s (s=1,…,S) im Cloud-Fall
T_{Bs}^E:	Durchschnittliche Ausfall-/Nichtverfügbarkeitsdauer pro Jahr von Service s (s=1,…,S) im Inhouse-Fall
$X_{ts}(Y_t)$:	Umfang der aufgrund der geplanten Beschäftigung des Unternehmens in Periode t erforderlichen Serviceeinheiten von Service s in t
Y_t:	Geplante Beschäftigung des Unternehmens in Periode t (z.B. bereinigte Umsätze, Absatzzahlen etc.)
$\bar{Y}_t$:	modifizierte Beschäftigungsgröße in Periode t; $\bar{Y}_t := \max_{m = 1,\ldots,12} \{Y_{tm}\} \cdot 12$ mit Y_{tm} steht für Beschäftigung in Periode t, Monat m
z_{th}:	Binärvariable, die angibt, ob in Periode t eine Neuanschaffung der Ressource h erforderlich wird; $\sum_{t=0}^{T} z_{th} \le 1$, IT-Ressource h muss in Periode t ersetzt / angeschafft werden. Sei $\sum_{t=0}^{T} z_{th} \le 1$, d.h. maximal eine Ersatz-/Neubeschaffung während des Planungshorizontes.

Ohne Beachtung sonstiger Entscheidungskriterien und Rahmenbedingungen ist wegen der Fokussierung auf die Auszahlungen die Alternative am günstigsten einzuschätzen, die den kleinsten(!) Kapitalwert aufweist. Man könnte selbstverständlich auch einen Einsparungskapitalwert für die Cloud-Alterna-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

tive als Differenz zwischen CV_0^C und CV_0^E verwenden. Diese wäre als vorteilhaft zu interpretieren, wenn sie einen positiven Wert aufweist. Da die Berechnung der beiden Auszahlungskapitalwerte teilweise auf lediglich geschätzten, unsicheren Inputdaten fußt, sollten für die wichtigsten Unsicherheitsfaktoren verschiedene Szenarien abgebildet oder durchsimuliert werden. Dies betrifft im Besonderen die Einschätzungen zur zukünftigen Beschäftigungslage (wachsend, stagnierend, schrumpfend) und der Beschäftigungsvolatilität innerhalb der Perioden (konstant, leicht schwankend, stark schwankend). In Abbildung 3 ist dies beispielhaft dargestellt. Abbildung 4 fasst Simulationsergebnisse der Auszahlungskapitalwerte für alle Szenarien zusammen.

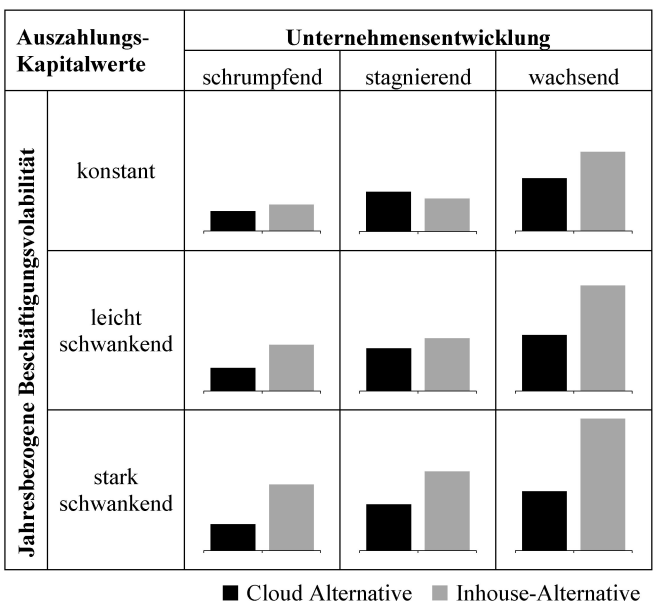


Abb. 3: Beispiel eines Szenariovergleichs der Auszahlungskapitalwerte

Es zeigt sich kein eindeutiges Bild, tendenziell aber ein klarer kostenmäßiger Vorteil der Cloud-Alternative. Allerdings muss neben diesen quantitativen, monetären Kapitalwertkennzahlen ein geeignetes Investitionscontrolling auch die qualitativen Entscheidungskriterien (vgl. Lamberth/Weisbecker 2010, S. 124 f.) zu den Risiken und zum Nutzen der beiden Alternativen in

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Form geeigneter Kennzahlen oder Kennzahlensysteme (vgl. Reichmann/ Kißler/Baumöl 2017, S. 81 ff.) berücksichtigen.

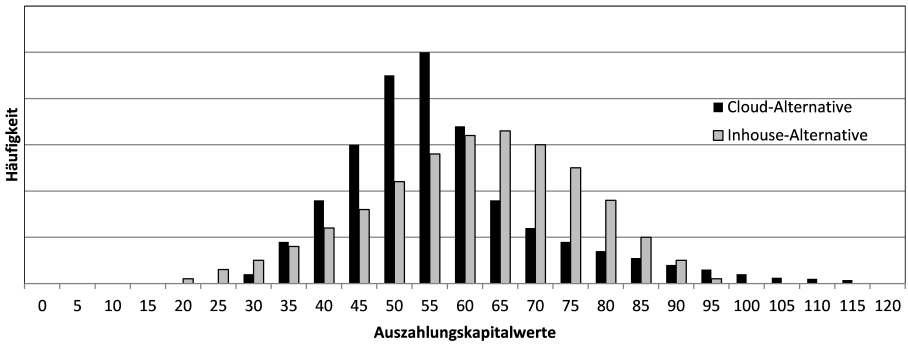


Abb. 4: Simulationsergebnisse zu den Auszahlungskapitalwerten

Risiko-Einschätzung			**Services** 1	2	…	S	Erwarteter Schadenswert
Risiken	R_1	Datenverlust	$prob_{11}$				DAM_1
	R_2	D.manipul.					
	R_3	Serverausfall	⋮	⋮			
		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
	⋮	Wechselrisk.					
	R_M	⋮			⋮		DAM_M⋮
	Servicebedeutung / -gewichtung $\sum_{s=1}^{S} g_S=1$		g_1	g_2	…	g_S	
	Servicebezogene Risikokennzahl		$\sum_{m=1}^{M} prob_{m1} \cdot DAM_{m1}$	…			
	Gesamtrisiko		$\sum_{s=1}^{S}\sum_{m=1}^{M} prob_{ms} \cdot DAM_m$				

Tab. 1: Risiko-Service-Beurteilungsmatrix zur Risikoeinschätzung der Cloud-Alternative

Für die Risikoeinschätzung bietet es sich an, die mit dem Outsourcing der jeweiligen Services verbundenen Risiken wie Datenverluste, -manipulation, -ausspähung, Complianceverletzungen, Zugangsbeschränkungen, Lock-in-Effekt etc. zu dokumentieren und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit einzuschätzen. Hieraus erhält man, wie in Tabelle 1 dargestellt, eine Risiko-Ser-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

vice-Beurteilungsmatrix. Verknüpft man sie mit dem erwarteten Schaden im Risikoeintrittsfall, lassen sich entsprechende Risikokennzahlen für die jeweiligen Services und auch für das Gesamtrisiko der Cloud-Lösung ableiten.

Nutzen-Einschätzung		**Services**				Nutzen-gewicht
		1	2	…	S	
Nutzenfaktoren	N_1	NS_{11}		…		n_1
	N_2					n_2
	⋮	⋮	⋮			⋮
	⋮	⋮	⋮	…	…	
	N_G				…	n_G
	Service-Bedeutung	g_1	g_2	…	g_S	
	Servicenutzen Kennzahl SNK	$\sum_{g=1}^{G} n_g \cdot NS_{g1}$	…		…	
	Gewichteter Service-Nutzen	$g_1 \cdot SKN_1$	…		…	
	Gesamtnutzen	$\sum_{s=1}^{S} g_s \cdot SNK_s$				

Tab. 2: Nutzeneinschätzung der Entscheidungsalternativen

Zwar gibt es bei der Inhouse-Lösung sehr viel weniger Daten- und Compliancerisiken, gänzlich ausgeschlossen sind sie jedoch nicht. Dafür treten andere Risiken wie die zeitweilige Nichtverfügbarkeit von Services, Personal (Krankheit, Kündigung, verzögerte Neueinstellung) oder Ressourcen (Hardwareausfall, verzögerte Beschaffung und Installation, Update- und Kompatibilitätsprobleme etc.) auf. Auch diese Risiken müssten von ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit, und ihrer Schadenhöhe geschätzt und berücksichtigt werden. In Tabelle 1 ist hierzu ein Beispiel skizziert, das quantitative Grunddaten verwendet. Denkbar ist auch die Beibehaltung der qualitativen Einschätzung (gering, mittel, hoch) und ihre spätere Transformation in quantitative Kennzahlen wie bei der Nutzwertanalyse. Ganz analog läßt sich mit den qualitativen Nutzenfaktoren wie Flexibilität, einfache Skalierbarkeit, schnellere Verfügbarkeit etc. verfahren. Tabelle 2 skizziert das Vorgehen, bei dem die Nutzen-Service-Matrix mit „Nutzwerten“, z.B. auf einer Skala zwischen 1 und 5, erfasst und unter Beachtung einer Gewichtung der Kriterien zu einer Servicenutzen-Kennzahl zusammengefasst ist. Diese lassen sich zu einer Gesamtnutzenkennzahl aggregieren. Für die strategische Entscheidung zum

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Outsourcing der IT-Services in die Cloud (s. Abb. 5) werden die Auszahlungskapitalwerte der jeweiligen Szenarien, die Gesamt-Nutzenkennwerte und die Gesamt-Risikokennwerte für die beiden Entscheidungsalternativen integrativ betrachtet, um hieraus eine Entscheidung zu fundieren. Wie am Beispiel in Abbildung 5 zu erkennen, hat die Cloud-Alternative einen höheren Gesamtnutzen und geringere langfristige Kosten bzw. Auszahlungskapitalwerte. Allerdings ist ihre Gesamtrisikokennzahl verglichen mit der Inhouse-Alternative erheblich schlechter, sodass die Entscheidungsträger gemäß ihrer Risikoneigung dieses erhöhte Risiko gegen den Zusatznutzen und die geringeren IT-Kosten abwägen müssen.

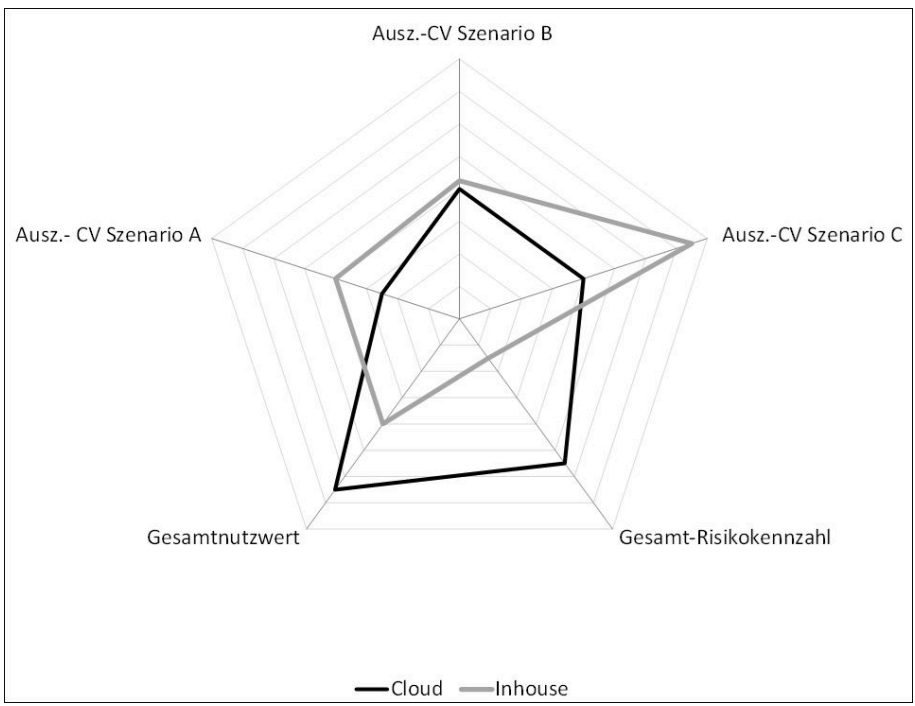


Abb. 5: Integrative Sicht der Beurteilungskennzahlen

7.6 Fazit

Das vermehrte Aufkommen und die zunehmend günstigere Option des Outsourcings von IT-Services bieten vielen Unternehmen gerade in schwierigen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wirtschaftlichen Situationen hier die Chance, ein erhebliches Rationalisierungspotenzial zu erschließen. Neben den Kosten-, Kapital- und Liquiditätsvorteilen sind häufig auch die angebotene Flexibilität, Servicequalität und Serviceperformance durch Inhouse-Lösungen nur schwer und aufwendig zu erreichen. Allerdings und dies ist sicherlich eines der Haupthindernisse, diese Make-or-Buy-Entscheidung zugunsten der Cloud-Lösung zu entscheiden (vgl. Lackes/Lübbecke/Siepermann 2016, S. 146 ff.), gibt man je nach Ausgestaltung des Cloud-Services sehr viel Kontrolle nach aussen ab und geht nicht unerhebliche Risiken hinsichtlich der outgesourcten Daten und Prozesse ein. Gerade für sensible Daten und sensible Geschäftsprozesse (vgl. Anton/Lackes/Siepermann 2016) wird man solche Risiken nur eingehen, wenn entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen und geprüft werden (z.B. mehrstufige Verschlüsselungssysteme), die das Risiko begrenzen. Vielfach wird es auch klug sein, sich nicht nur von einem Serviceprovider abhängig zu machen, sondern verteilte, hybride Lösungen mit mehreren servicespezifischen Providern und einer kleineren, aber weiterhin wichtigen Inhouse-DV für die Kern- und Basis-IT-Prozesse zu implementieren.

Literaturverzeichnis

Alharbi, S. T. (2012): Users' acceptance of cloud computing in Saudi Arabia: an extension of technology acceptance model. In: International Journal of Cloud Applications and Computing (IJCAC), (2.2), 2012, p. 1-11.

Anton, Tobias/Lackes, Richard/Siepermann, Markus (2016): Integration of Risk Aspects into Business Process Modeling. In: Felderer, M.; Piazolo, F.; Ortner, W.; Brehm, L.; Hof, H.-J. (Eds.): Innovations in Enterprise Information Systems, Management and Engineering. Lecture Notes in Business Information Processing (LNBIP), Switzerland 2016, S. 46-61.

Armbrust, M./Fox, A./Griffith, R./Joseph, A.D./Katz, R./Konwinski, A./Lee, G./Patterson, D./Rabkin, A./Stoica, I./Zaharia, M. (2010): A view of cloud computing. In: Communications of the ACM, (53.4), 2010, p. 50-58.

Bensberg, Frank (2014): Cloud-Lösungen rational bewerten. In: Controlling & Management Review 58, S. 66-73.

Buxmann, Peter/Lehmann, Sonja (2009): Preisstrategien von Softwareanbietern. In: Wirtschaftsinformatik Vol. 21, Nr. 6, S. 519-529.

Carroll, M./Van der Merwe, A./Kotze, P. (2011): Secure cloud computing: Benefits, risks and controls. In: Information Security South Africa (ISSA), 2011.

CW (2016): Analysten-Prognosen für IT-Budgets 2017. In: Computerwoche, https://www.computerwoche.de/a/analysten-prognosen-fuer-it-budgets-2017,3260930. 22.12.2016.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Gupta, P./Seetharaman, A./Raj, J.R. (2013): The usage and adoption of cloud computing by small and medium businesses. In: International Journal of Information Management, (33.5), 2013, p. 861-874.

Kilger, Wolfgang (1988): Flexible Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung. 9. Aufl., Gabler-Verlag: Wiesbaden.

Kohne, Andreas (2018): Cloud-Föderationen. SLA-basierte VM-Scheduling-Verfahren, Wiesbaden: Springer Verlag.

KPMG (2012): Cloud-Monitor 2012. Cloud-Computing in Deutschland – Status quo und Perspektiven. http://www.kpmg.de/docs/cloud-monitor-20120529.pdf.

Lackes, Richard (2013): Informationsmanagement. In: Gabler Wirtschaftslexikon 2013. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12506/informationsmanagement-v 14.html.

Lackes, Richard/Lübbecke, Patrick/Siepermann, Markus (2016): Drivers and Inhibitors for the Adoption of Public Cloud Services in Germany. In: Abramowicz, W.; Alt, R.; Franczyk, B.: 19th International Conference on Business Information Systems, Lecture Notes in Business Information Processing (LNBIP), Berlin et al., p. 144-157.

Lamberth, Sabine/Weisbecker, Anette (2010): Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beim Einsatz von Cloud Computing. In: Pietsch W, Krams B (eds) Vom Projekt zum Produkt. Fachtagung des GI-Fachausschusses Management d. Anwendungsentwicklung und -wartung im FB WI (WI-MAW), Aachen. Ges. f. Informatik, Bonn, S. 123–136.

Marston, Sean/Li, Zhi/Bandyopadhyay, Subhajyoti/Zhang, Juheng/Ghalsasi, Anand (2011): Cloud computing - The business perspective. In: Decision Support Systems, (51.1), S. 176-189.

Mell, Peter/Grance, Timothy (2011): The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology. In: National Institute of Standards and Technology, (53.6).

Microsoft (2013): Getting Started with Windows Azure:Part 2, What are Cloud Services? https://blogs.technet.microsoft.com/xdot509/2013/07/24/getting-started-with-windows-azure-part-2-/what-are-cloud-services/.

Reichmann, Thomas (1998): Globale Datennetze. Innovative Potentiale für Informationsmanagement und Controlling. Vahlen Verlag: München.

Reichmann, Thomas (2016): Die systemgestützte Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung. In: Zeitschrift für Controlling, Heft 6, S. 308-317.

Reichmann, Thomas/Kißler Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen Verlag.

Siepermann, Markus/Sutaj, Arbnesh/Lübbecke, Patrick/Lackes, Richard (2016): Refuse to Walk on Clouds – Why Firms still do not Use Cloud Computing – An Empirical Study of Barriers and Enhancers. In: Proceedings of the 49th Hawaii Conference on System Sciences (HICSS), p. 3969-3978.

Teutenberg Frank/Walterbusch Marc (2012): Vertrauen im Cloud Computing. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik. Vol. 288, S. 50-59.

Vossen, Gottfried/Haselmann, Till/Hoeren, Thomas (2013). Cloud-Computing für Unternehmen. Technische, wirtschaftliche, rechtliche und organisatorische Aspekte, Dpunkt-Verlag.

Youseff, L./Butrico, M./Da Silva, D. (2008):Toward a Unified Ontology of Cloud Computing, In: Proceedings of Grid Computing Environments Workshop. Austin, p. 1-10.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

8. IT-gestützte Ausgestaltung einer GeSo-spezifischen mehrdimensionalen Controlling-Konzeption[1]

Miguel Liebe/Maik Drozdzynski



Dipl.-Kfm. Dipl.-Inform. Miguel Liebe ist als Geschäftsführer der Controlling Innovations Center GmbH & Co. KG seit über 10 Jahren im Umfeld der Konzeption und IT-gestützten Umsetzung von Controlling-Systemen für eine Vielzahl von Branchen beratend tätig. Der Autor promoviert als externer Doktorand der Technischen Universität Dortmund im Themengebiet IT-gestütztes Controlling für KMU und hält Vorträge zu den Themenfeldern Reporting und Business Intelligence.



Dipl.-Kfm. Dipl.-Inform. Maik Drozdzynski ist Produktmanager für Business Intelligence, Controlling und Unternehmensplanung bei der Diamant Software GmbH & Co. KG und promoviert derzeit als externer Doktorand an der Technischen Universität Dortmund im Umfeld des BI-gestützten Controlling für Krankenhäuser. Neben seiner beruflichen Tätigkeit ist der Autor als Honorardozent tätig.

8.1 Einführung

Die IT-gestützte Umsetzung der mehrdimensionalen Controlling- und Informationskonzeption nach *Reichmann* mit der Vision eines Controlling-Cockpits für Reporting, Analyse und Planung ist in großen Unternehmen auf Basis der Möglichkeiten der IT-Unterstützung Realität geworden. Kleinere und mittlere Unternehmen spezieller Branchen stehen wegen fehlender finanzieller und/oder personeller Ressourcen sowie mangels Wissen um die Möglichkeiten der heutigen Unterstützung durch Business Intelligence in Form von

1 Der Beitrag ist ein Nachdruck des Aufsatzes: Liebe, Miguel/Drozdzynski, Maik (2018): IT-gestützte Ausgestaltung einer GeSo-spezifischen mehrdimensionalen Controlling-Konzeption. In: Controlling 30, H. 4.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Methodiken, Prozessen und Werkzeugen vor höheren Hürden. Welche Ansatzpunkte die Differenzierung in die Konzeptions- und Systemebene der sogenannten mehrdimensionalen Controlling- und Informationskonzeption für die modulorientierte Lösungsentwicklung in diesem Kontext bietet, wird nachfolgend erörtert.

8.2 Zielsetzung

Mit diesem Artikel sollen konkrete IT-gestützte Ausgestaltungen der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption für die Branche Gesundheit- und Sozialwesen an den Beispielen **Krankenhäuser** und **Altenpflegeeinrichtungen** herausgearbeitet werden.

Die *Reichmannsche* Differenzierung in Konzeptions-, System- und Applikationsebene kann als Methodik zur Herleitung des Controlling-Gesamtsystems verwendet werden (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 13 ff.).

Um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, sind Produkthersteller wie die *Diamant Software GmbH & Co. KG* (folgend Diamant Software) mit dem Produkt *Diamant/3 Business Intelligence* dazu übergegangen, Lösungen in diese Richtung vorzudenken und zu implementieren. Der Diamant Software kommt dabei der Verdienst zu, die wesentlichen Teile der Konzeptionsebene bereits durch einen Business Intelligence-Standard als **„out-of-the-box“**-Modul im Produktportfolio anbieten zu können.

8.3 Ausgangssituation

8.3.1 Heterogene Systemlandschaft vorherrschend

Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft nutzen häufig diverse Softwaresysteme, die die Unternehmensprozesse bestmöglich abzubilden wissen. Gemeinhin bezeichnet man das als **best-in-class**-Ansatz. Für jeden relevanten unternehmerischen Bereich, wie z.B. Patientenverwaltung, Einkauf, Faktura, Rechnungswesen und Personaleinsatzplanung wird die aus unternehmerischer Sicht beste Software ausgewählt und eingesetzt. Im Zuge der Digitalisierung von Prozessen in Unternehmen stehen mehr und mehr Daten zur Verfügung. Das grundlegende Problem dabei bleibt jedoch unverändert: Mehr Daten bedeuten nicht unbedingt mehr Wissen. Das heißt sogar im Umkehrschluss, dass die Transformation von Daten in Wissen massiv er-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schwert werden kann. Die sprichwörtliche Datenflut muss in modernen Zeiten beherrschbar gemacht werden. In jedem Falle muss sich die Führung der Herausforderung der Systemvielfalt stellen, ohne in die Falle eines „*Schattenreportings*“ zu geraten (siehe Abschnitt 8.3.3).

8.3.2 Forderung nach branchenfähigen Controlling-Konzepten verschärft sich

Fast schon selbsterklärend kann festgehalten werden, dass dem Reporting der Zukunft – gerade vor dem Hintergrund der praktisch grenzenlosen Verfügbarkeit von Informationen – ein konzeptioneller Rahmen im Kontext der Unternehmenssteuerung gegeben werden muss. Dabei reicht es nicht aus ein Konzept vorzulegen, welches von Branchenspezifika abstrahiert und Wirkungsmechanismen und -prinzipien generalisiert. Da wäre z.B. bei einer reinen monetären Betrachtung über RL-Kennzahlen die Steuerungsfähigkeit des Controllers bzw. Managers eines Krankenhauses erheblich limitiert. Eine monetäre Zielführung im Kontext wirtschaftlichen Handelns ist zwar auch im Krankenhaus unerlässlich, die Steuerungsfähigkeit jedoch liegt nah an den Kernprozessen und kann z.B. über die systemische Ergänzung eines Personalcontrollings herbeigeführt werden (vgl. Drozdzynski 2017). Hier kommt jedoch auch die Stärke der Controlling-Konzeption nach *Reichmann* zum Zuge, in dem er über die Systemebene zulässt, das mehrdimensionale Steuerungskonzept um Branchenspezifika zu ergänzen.

8.3.3 Problemfall „Schattenreporting“

Ist keine zentrale Auswertungsschicht wie z.B. ein Datawarehouse etabliert, steigt die Gefahr des sogenannten **„Schattenreportings“.** Das meint, dass unternehmerische Insellösungen zum Zwecke des Reporting geschaffen werden. Das ist als nachteilig zu bewerten. Es gibt keine zentral verantwortliche Instanz im Unternehmen, welche sprichwörtlich die Fäden zusammenhält. Strukturen wachsen zum Teil unkontrolliert und unzureichend abgestimmt. Die Gefahr eines **Spider-Web** (vgl. Inmon 2005, S. 6 ff.) mit Inkonsistenzen und Medienbrüchen verstärkt sich wie Abbildung 1 zu entnehmen ist. Diese Diskussion ist unabhängig von etwaigen Technologien zu führen. Ganz gleich, ob es sich um klassische OLAP-Architekturen oder moderne Ansätze

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

eines **self-service**-Reporting handelt. Eine homogene und strukturierte Datenhaltung auf Auswertungsebene ist als absolut zielführend zu bewerten.

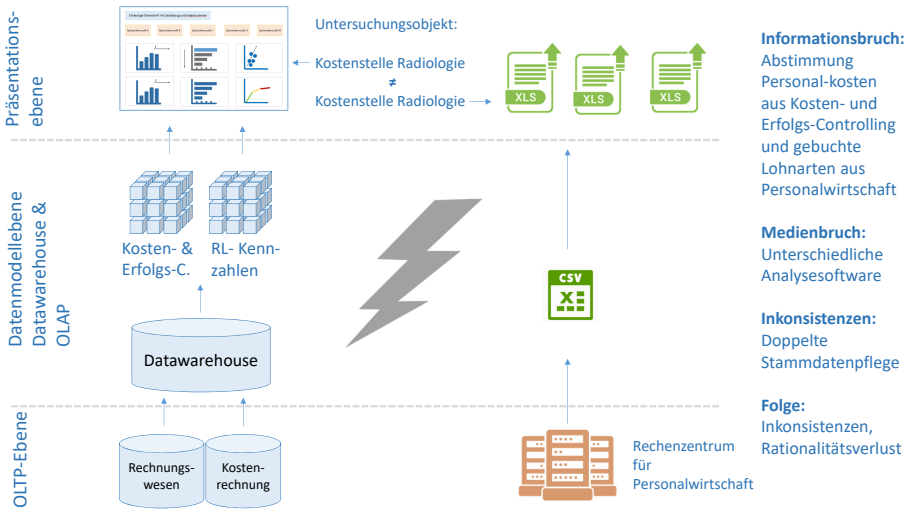


Abb. 1: Gefahren durch „Schattenreporting" am Beispiel klinisches Personal-Controlling nach Drozdzynski (2016)

Abbildung 1 zeigt die typischen Problemstellungen des **Schattenreportings** am Beispiel Kosten- und Erfolgs-, bzw. Jahresabschlusscontrolling und Personalcontrolling. Eine einheitliche Datenbasis existiert nicht. Der Personalcontroller analysiert mit seiner Auswertungshoheit und der Finanzcontroller mit entsprechend seiner. Beide berichten über die Kostenstelle **Radiologie** und werden ggf. auf Widersprüchlichkeiten stoßen. Diese können beispielsweise durch unterschiedliche Stammdatenpflege oder abweichende Rechenlogiken entstehen. Wird ein solches **„Schattenreporting"** über mehrere Monate oder sogar Jahre fortgeführt, läuft die Schere zwischen notwendig zentralistischer Controlling-Konzeption und individuellen, mitunter konzeptionslosen Reporting-Inseln immer weiter auseinander. Die rationale Entscheidungsfähigkeit und die Koordination der Subsysteme im Krankenhaus werden zum Nachteil der zielgerichteten Führung massiv geschwächt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

8.4 Erweiterte BI-Architektur von Diamant/3 Business Intelligence

Die Diamant Software ist Hersteller und Spezialist für Rechnungswesen- und Controlling-Software. Eine Besonderheit besteht in dem im Produkt *Business Controlling Modell (BCM)* enthaltenen, vordefinierten und standardisierten Datawarehouse- und darauf aufsetzenden multidimensionalen OLAP-Strukturen (vgl. Kimball/Ross 2013, S. 19) zuzüglich der Möglichkeit der SUCCESS®-konformen Reporting-Darstellung (vgl. Hichert/Faisst 2017) mit der *Diamant BI-Toolbox*. Die fachlichen Inhalte beziehen sich auf:

- **Finanz- und Bilanzcontrolling:** Abbildung des RL-Kennzahlensystems, Bilanz, GuV, betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), Absatz-/Erlösinformationen und Cash-Flow-Rechnungen.
- **Kosten- und Erfolgscontrolling:** Abbildung des Betriebsabrechnungsbogens (BAB), Deckungsbeitragsrechnungen und insbesondere standardisierte Abbildung einer flexiblen Plankostenrechnung wahlweise auf Grenz- oder Vollkostenbasis. Begleitende Beschäftigungs- und Verbrauchsanalysen.
- **Forderungsmanagement:** Unterstützung des Finanzcontrollings hinsichtlich der Minimierung der Forderungslaufzeit. Analyse über Zahlungsmoral, Mahnstufen, Fälligkeiten und weitere strukturgebende Kennzahlen des Forderungsbestandes.
- **Personalcontrolling**: Qualitative und quantitative Kennzahlen des Personalcontrollings. Enthalten sind monetäre Kennzahlen, statistisch strukturelle Kennzahlen sowie insbesondere Kennzahlen mit Produktivitätscharakter (Krankheitszeit, Urlaubszeit, Abstimmungszeit, produktive Arbeitszeit, Pflegezeit, Übergabedauer etc.) jeweils mit strategischem und auch operativem Charakter (vgl. Wunderer/Jaritz 2006).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

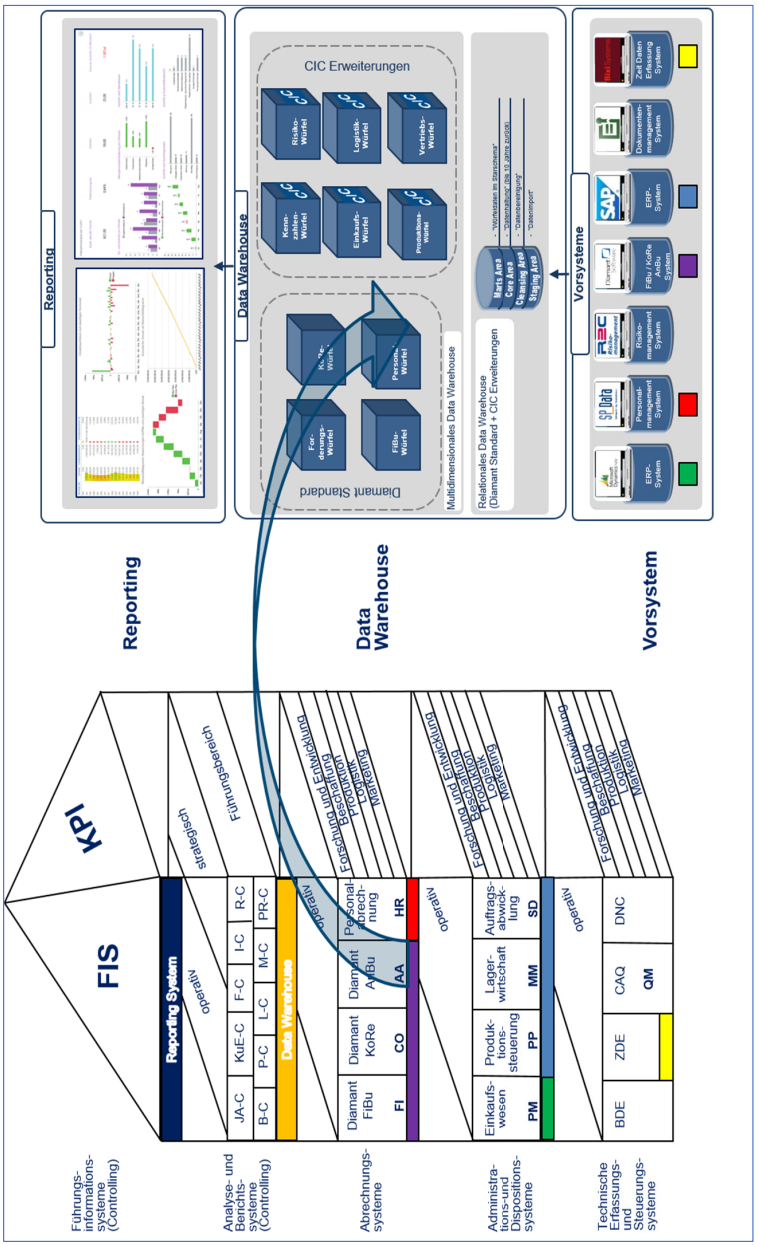


Abb. 2: Zusammenführung der Controlling- und IT-Konzeption nach Reichmann (2016) mit dem Standard von Diamant Software

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Abbildung 2 illustriert dies zusammenfassend auf Basis der Fusion aus Controlling und IT-Konzeption. Da *Diamant Software* auf Transaktions-/Dispositionsebene faktisch der eigene Vorsystemlieferant für Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung ist, kann auf Konzeptionsebene eine dazu kongruente Analysestruktur vorgegeben werden, die die Anforderungen an ein Finanz- und Bilanz- bzw. Kosten- und Erfolgscontrolling umfänglich erfüllt. Der Branchenfokus bzw. die Spezifika auf Systemebene kommen durch projektbezogene Erweiterungen dieses Standards in die mehrdimensionale Gesamtkonzeption.

8.5 Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption für die Branche Gesundheit und Soziales

8.5.1 Die Konzeptionsebene

Die Konzeptionsebene der *Reichmann´schen* Controlling- und Informationskonzeption stellt einen Ordnungsrahmen für die Ausgestaltung von unternehmerischen Controlling-Systemen bereit. Für diese Ausgestaltung im Kontext der betrachteten Branche werden auf Basis dieses Ordnungsrahmens nachfolgend die Branchencharakteristika der Teilbranchen Krankenhäuser und Altenpflege dargestellt und relevante Zielinhalte für das Controlling-System hergeleitet. Im Anschluss wird die zugehörige BI-Architektur unter Berücksichtigung der Zuordnungen der BI-Architekturkomponenten zur Konzeptions- bzw. Systemebene verdeutlicht.

8.5.2 Systemebene Krankenhaus

8.5.2.1 Branchencharakteristika

Ein Krankenhaus ist als Dienstleistungsunternehmen zu klassifizieren, welches besonderen marktlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegt (vgl. Haubrock/Schär 2002, S. 29). Zunächst gilt das **uno-actu-Prinzip,** wonach Leistungsnehmer (Patient) und Leistungsgeber (Krankenhauspersonal) zur Leistungserfüllung zur selben Zeit am selben Ort zusammentreffen müssen. Medizinische Leistungen sind nur **begrenzt rationalisierbar** – das heißt sie sind schlecht durch maschinelle Automatisierungsprozesse zu substituieren. Weiterhin sind sie begrenzt bis gar **nicht la-**

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

gerfähig und können in aller Regel **nicht transferiert** werden. Sie müssen am Patientenstandort durchgeführt werden. Zudem grenzt sich der Gesundheitsmarkt erheblich von den Märkten anderer Branchen ab.

	Krankenhaus	Industrie
Regulierungsmodell	Planwirtschaft	Marktwirtschaft
Preisfindung	Vorgegebene Vergütungsformen	Freie Preisfindung
Leistungen	Versorgungsauftrag: unrentable Behandlungen dürfen nicht sofort eingestellt werden, Mindestmengenregelungen, indirekte Fallobergrenzen	Sofortige Einstellung unrentabler Produkte möglich, freie Produktionsmengen
Marketing	Von nachrangiger wenn auch fortschreitender Bedeutung	Vielfältige Möglichkeiten
Betriebsgröße	Vorgegebene Größe: Anzahl Planbetten durch das KHG, Gewährleitung flächendeckender Versorgung	Expansionsmöglichkeiten, Konzentration auf wirtschaftliche Regionen, Standortfreiheit
Verträge	Keine Rabatte, Boni und Skonti	Rabatte, Boni und Skonti die Regel
Zeitpunkt Rechnungsstellung	PRE-DSO-Rechnungstellung erst nach der Entlassung des Patienten	Rechnungsstellung bei Erhalt der Ware, Teil- und Zwischenrechnungen üblich
Produktionszyklus	Uno-acto-Prinzip, Just-in-Time	Lageraufbau, Vorlaufzeit
Mittelpunkt	Humanfaktor Patient	Objekt, Ware, Dienstleistung

Tab. 1: Unterschiede zwischen Krankenhaus und Industrieunternehmen

Damit befinden sich Krankenhäuser zum Teil in planwirtschaftlichen Verhältnissen, was fast schon selbstverständlich Auswirkungen auf Grenzen und Möglichkeiten eines unternehmerischen Controllings hat. Weitere gravierende Unterschiede zwischen Krankenhäusern mit Versorgungsauftrag und industriellen Unternehmen mit typischem Gewinnmaximierungskalkül sind Tabelle 1 zu entnehmen. Dazu kommen ergänzend mannigfaltige gesetzliche Regularien zum Tragen, wie z.B. das **Krankenhausentgeltgesetz (KHEntgG),** das *Krankenhausfinanzierungsgesetz* **(KHG)** das **fünfte Sozialgesetzbuch (SGB V)** oder auch die **Bundespflegesatzverordnung (BPflV).**

Als weitere Besonderheit ist das Prinzip der **dualen Finanzierung** anzuführen, wonach die laufenden Betriebskosten über Fallpauschalen durch den Patienten, respektive den Kostenträgern, und die Investitionskosten durch die Bundesländer zu finanzieren sind.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

8.5.2.2 Kennzahlen im Krankenhaus

Kennzahlen stellen nie einen Selbstzweck dar und sind vor dem Hintergrund des Entscheidungsbezuges unter der Prämisse bestimmter Zielsetzungen und Restriktionen definiert und steuernd einzusetzen. Krankenhäuser treten in unterschiedlichen Trägerschaften und Rechtsformen in Erscheinung, was direkte Auswirkungen auf die Wahl und Priorisierung von Kennzahlen hat. Das wird sofort offenkundig, wenn man die Gewinnerzielungsabsichten eines freigemeinnützigen Krankenhauses in kommunaler Trägerschaft mit denen eines Klinikkonzerns als Aktiengesellschaft vergleicht. Die Renditeorientierung wird bei zweitem ungleich größer sein. *Zapp (*vgl. Zapp 2010, S. 63 ff.*)* liefert auf die Frage, welche Kennzahlen in einem Krankenhaus für das Top-Management von besonderer Wichtigkeit sind, entsprechende Antworten (siehe Abbildung 3).

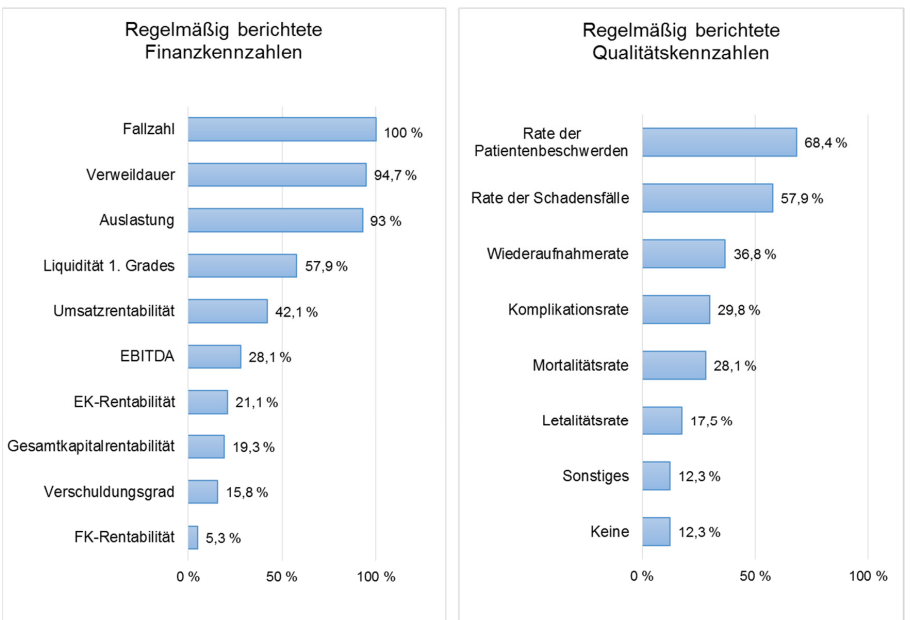


Abb. 3: Kennzahlen im Krankenhaus nach Zapp (2010)

Auch in einem Krankenhaus gilt unabhängig von Rechtsform und Trägerschaft die Wirtschaftlichkeit als oberste Prämisse geschäftlichen Handelns, während die Maximierung des Gewinns zwar nicht unwichtig ist, jedoch un-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ter den möglichen Zielrichtungen nicht zwingend im Vordergrund steht. Neben klassischen Kennzahlen des RL-Kennzahlensystems, wie beispielsweise dem Betriebsergebnis (als Variante auch EBIT, EBITDA) und der Liquidität (als Variante Liquiditätsgrade I-III) treten an die Stelle des Sonderteils spezielle Kennzahlen der Systemebene, die differenziert nach den wichtigsten Controlling-Disziplinen nachstehend vorgestellt werden (vgl. zu Controlling-Disziplinen im Krankenhaus allgemein Frodl 2012).

Diese Analysestrukturen für Bilanz, GuV und Cashflow liefern ergänzende Informationen zu den RL-Kennzahlen. Dazu sind unterschiedliche Cash-Flow-Abstufungen betrachtungswürdig. Die Bilanz ist monatlich oder sogar untermonatlich für die Steuerungssicht eher uninteressant. Gerade für das Jahresabschlusscontrolling ist sie von hoher Bedeutung. Sich ergebende Steuerungsimpulse liegen häufiger in Bereichen mit kurzfristiger Betrachtungsperspektive verborgen. Dies trifft insbesondere für die Abwandlung der GuV als betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) zu.

Das wohl bedeutsamste Controlling-Feld ist das Personal-Controlling. Im Kontext des Krankenhauses wird auf *Drozdzynski* verwiesen (vgl. Drozdzynski 2017). Für den Stellenwert des Personal-Controlling in der Altenpflege siehe Abschnitt 8.5.3.2.

In deutschen Krankenhäusern ist ein enormer Investitionsstau zu beobachten. Über die duale Finanzierung, wonach laufende Betriebskosten durch die Krankenkassen und die Investitionskosten durch Bund und Länder getragen werden, kann dem Investitionserfordernis schon lange nicht mehr Rechnung getragen werden. Fördergelder, gleich ob über einen Förderungsantrag oder aber durch Investitionspauschalen bewilligt, müssen sorgsam verwendet werden. Die Altersstruktur der Anlagen, Abschreibungsquoten, Nutzwertanalysen, ggf. Kapitalwerte von Investitionsvorhaben im strategischen Sinne sind Gegenstand der Disziplin des **Investitions-Controllings.**

Das **Kosten- und Erfolgscontrolling** spielt im Lichte der Kalkulationsvorschriften (InEK 2016) des **Instituts für das Entgeltsystem im Krankenhaus (InEK)** eine besondere Rolle. Im Zuge dessen werden innerhalb des Betriebsabrechnungsbogens je Kostenarten- und Kostenstellgruppe differenzierte Bezugsgrößen für die Zurechnung der DRG-fähigen Kosten, d.h. Kosten mit Bezug zur medizinischen Leistungserstellung, auf den Fall/Kostenträger genutzt. Je nach Komplexität des Falles müssten durchaus 20 oder mehr partielle Kostensätze gebildet werden (Istkostenverrechnung). Das InEK selbst bietet einen geeigneten Benchmark. Es veröffentlicht für jede Fallpauschale laut Katalog sämtliche partiellen Kostensätze, die den tatsächlichen Erlös der DRG (Fallgruppen) repräsentieren. Sind diese Informationen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

in das Controlling-System integriert, ist es möglich, die feinen Facetten und Wirkungsmechanismen im Leistungs-/Mengengeflecht zu analysieren. Bei einer Operation kann eine vom InEK-Benchmark abweichende **Schnitt-Naht-Zeit** für eine Fallgruppe zu einer Erhöhung des entsprechenden partiellen Kostensatzes führen. Dem Fall werden in der Kostenträgerrechnung Kosten zugerechnet, die nicht über die Fallpauschalen gedeckt sind. Unwirtschaftlichkeiten werden damit als Beschäftigungs- oder Preisabweichung aufgedeckt.

Das **Medizincontrolling** dokumentiert und steuert die Prozessqualität der medizinischen Leistungserstellung. Dazu gehören beispielsweise die Fälle gruppiert nach Fallgruppen, die durchschnittliche Verweildauer, der **Case-Mix,** der **Case-Mix-Index,** die **Auslastung** sowie der hauseigene **Basisfallwert.** Dazu sind qualitative Kennzahlen, die die Leistungs- und Prozessqualität dokumentieren, von besonderer Wichtigkeit im Krankenhaus. Dazu zählen beispielsweise **Wiederaufnahmequote, Dekubitusrate, Mortalitäts-** und **Komplikationsrate,** die als Indizien für mindere Pflegequalität im Umgang mit Menschen entscheidend wichtig sind. Nach Abbildung 3 ist die **Rate der Patientenbeschwerden** als eine der relevantesten Qualitätskennzahlen im Krankenhaus anzusehen. Eine feine Abstufung macht hier erweiternd Sinn. Es ist wichtig zu wissen, woher die Unzufriedenheit der Patienten kommt. Interessant sind Beschwerden, die direkt mit der subjektiv wahrgenommenen Behandlungsqualität zu tun haben. Ferner ist die **Komplikationsrate** zu differenzieren und die Komplikationen resultierend aus grober Fahrlässigkeit oder mangelnder Ausbildung der behandelnden Ärzte sind gesondert zu betrachten. Dies muss differenziert nach Fallgruppe analysiert werden. Treten womöglich bei gleichen oder ähnlich gelagerten Fallgruppen gehäuft Komplikationen oder Folgebeschwerden auf, ist das ein Hinweis auf die mangelnde Ausbildung in speziellen medizinischen Bereichen. Hohe Quoten bei beiden Kennzahlen werden zudem meist medienwirksam diskutiert. Schwere Fälle erreichen Rundfunk und Fernsehen, andere Fälle zumindest lokale Aufmerksamkeit, was für die Beliebtheit und Reputation des Krankenhauses in der Bevölkerung nicht zuträglich sein dürfte.

Man könnte annehmen, dass dem **Forderungscontrolling** in einem Krankenhaus insbesondere vor dem Hintergrund der Abrechnung nach Fallpauschalen wenig Bedeutung zukommt. Dem ist nicht so. Die Rechnungsstelle des Krankenhauses hat regelmäßig aufgrund der mangelnden Qualität einer Rechnung (Kodierung) mit dem medizinischen Dienst der Krankenversicherungen (MDK) zu tun. Es folgt ein MDK-Prüfverfahren, welches die Forderungslaufzeit signifikant erhöht. Da Krankenhäuser pro Rechnung eine

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

durchschnittliche Forderungslaufzeit von ca. 66,2 Tagen aufweisen (vgl. Drozdzynski/Näther 2017) ist vor dem Hintergrund der Investitionsstaus die Tragweite dieser Kenngrößen offenkundig. Absolute Priorität hat die Minimierung der **MDK-Quote,** da ein unmittelbar positiver Einfluss auf den Cashflow erwirkt werden kann.

8.5.3 Systemebene Altenpflege

8.5.3.1 Branchencharakteristika

Die Situation und Verbesserung der Pflege in Deutschland hat einen hohen Stellenwert in der aktuellen politischen Diskussion erlangt. Im Rahmen des aktuell von *CDU, CSU* und *SPD* ausgehandelten Koalitionsvertrags wurden u.a. Verbesserungen der Personalausstattung sowie deren Arbeitsbedingungen inkl. Bezahlung notiert (vgl. CDU 2018, S. 95 f.). Das aktuelle Instrument der Personalbemessung in Altenpflegeheimen stellen Personalschlüssel als Verhältniszahlen von vorzuhaltendem Personal je zu pflegendem Heimbewohner dar. Diese Verhältniszahlen sind differenziert nach Klassen der Pflegebedürftigkeit. „Pflegebedürftige erhalten nach der Schwere der Beeinträchtigungen der Selbständigkeit oder der Fähigkeiten einen Grad der Pflegebedürftigkeit (Pflegegrad)“ (§ 15 Abs. 1 S. 1 SGB 11). Durch die Bewohneranzahlen nach den fünf Pflegegraden einer Altenpflegeeinrichtung multipliziert mit dem durch die Personalschlüssel ausgedrückten Verhältnis ergibt sich der Richtwert für den Personalbedarf. Im Zusammenhang mit Personalschlüsseln sind aktuell weder bundesweit einheitliche Werte (vgl. Wipp 2017, S. 121 f.) noch Inhaltdefinitionen gegeben. Zum Beispiel sind die Dienstarten **Pflegedienstleitung** oder **Qualitätsmanagementbeauftragte** abhängig vom Bundesland Bestandteil des Personalschlüssels oder nicht (vgl. Wipp 2017, S. 115). Bereits gesetzlich verankert ist „[…] die Entwicklung und Erprobung eines wissenschaftlich fundierten Verfahrens zur einheitlichen Bemessung des Personalbedarfs in Pflegeeinrichtungen nach qualitativen und quantitativen Maßstäben […]“, welche „[…] bis zum 30. Juni 2020 abzuschließen ist“ (§ 113 c Abs. 1 S. 1 SGB 11).

Die **Personalintensität** in Altenpflegeheimen liegt bei bis zu 80 % (vgl. Drozdzynski 2016, S. 224), wodurch die hohe Bedeutung eines Personal-Controllings aber nicht allein motiviert ist. Gemäß **BKK Gesundheitsatlas 2017** entfielen für das Berichtsjahr 2015 in der Altenpflege statistisch gese-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

hen 24 Tage Arbeitsunfähigkeit pro Jahr und Mitarbeiter (vgl. Kliner/ Rennert/Richter 2017, S. 35).

Um konstante Versorgungsqualität bei Situationen erhöhter Fehlzeiten oder hoher Personalfluktuation sicherzustellen, entsteht kurzfristig Aufwand in Form von Zeitarbeit durch fremde Kräfte oder Aufwand in Form von Mehrarbeit durch die im Sinne der Personaleinsatzplanung verfügbaren Mitarbeiter. Mittelfristig sind neue Mitarbeiter zu finden und einzuarbeiten. Weiterhin zeigen Statistiken eine mit dem Alter ansteigende Zahl von Arbeitsunfähigkeitstagen (vgl. Kliner/Rennert/Richter 2017, S. 45), wodurch die Altersstruktur der Belegschaft in den Fokus des Controllings rückt.

Im Bereich der Versorgungsqualität werden von verschiedenen Studien Qualitätsdefizite in der Altenpflege dargestellt, die auf eine Überlastung des Pflegepersonals hindeuten (vgl. Wieteck/Kraus 2016, S. 39 ff.).

8.5.3.2 Kennzahlen und Reports in einem Controlling-Cockpit für die Altenpflege

Um den Herausforderungen der Altenpflege zu begegnen, ist auf der einen Seite die Schaffung von besseren, einheitlichen Umweltbedingungen durch die Politik unabdingbar. Auf der anderen Seite ist durch die Etablierung eines leistungsfähigen Controlling-Systems in unternehmensinterner Perspektive zur Zielerreichung von Versorgungszielen und Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten in der Altenpflege Rechnung zu tragen. Allgemeiner formuliert: „[…] auf dem Hintergrund eines Management-Kreislaufs von unternehmerischer Zielsetzung, strategischer Planung und daraus abgeleiteten operativen Maßnahmen wird Controlling in einem Sozialunternehmen zum unverzichtbaren Führungsinstrument […]“ (Stoffer 2004, S. 273). Im Sinne eines Business-Intelligence-gestützten Controllings findet sich die Datengrundlage für die Aufbereitung zu Kennzahlen und Berichten in verschiedenen Vorsystemen zur Abbildung der Geschäftsprozesse der Altenpflege wieder (Auszug):

- Bereich Abrechnungssysteme
  - Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Anlagenbuchhaltung, Konzernbuchhaltung)
  - Personalabrechnung
- Bereich Administrations und Dispositionssysteme

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Personaleinsatzplanung
- Pflegedokumentation
- Bewohnerverwaltung
- Pflegeabrechnung
- Warenwirtschaft

Auf Basis dieser Vorsysteme können u.a. folgende Controlling-Informationsfelder aufbereitet werden.

RL-Kennzahlen: Gemäß der Ziele Rentabilität und Liquidität sind auch in der Altenpflege Kennzahlen des RL-Kennzahlensystems zu implementieren. Die Gewichtung der einzelnen Kennzahlen sind unter Berücksichtigung der Charakteristika auf der Applikationsebene zu bestimmen (bspw. Fokus des Trägers einer Altenpflegeeinrichtung auf Renditeerzielungsabsicht oder Versorgungszielorientierung unter Vermeidung von Unwirtschaftlichkeiten).

Kosten- und Erfolgs-Controlling: Grundsätzlich sind Pflegeeinrichtungen der Pflege-Buchführungsverordnung (PBV) entsprechend zur Anwendung einer Kosten- und Leistungsrechnung verpflichtet (§ 7 PBV). Als Anhang 5 der PBV dient ein Kostenstellenrahmen in der Differenzierung nach Geschäftsfeldern (vollstationäre Pflege, teilstationäre Pflege als Tages- oder Nachpflege, Kurzzeitpflege oder häusliche Pflegehilfe) der Voraussetzung, geschäftsfeldspezifischen und detaillierten Aufwands- und Ertragsinformationen durch das IT-gestützte Controlling bereitstellen zu können, die je nach Organisationsgröße für das inner- oder überbetriebliche **Benchmarking** verwendet werden können. Das Vorsystem der Pflegeabrechnung beinhaltet die abgerechneten Pflegetage. Werden die Erlöse und Aufwände mit diesen Pflegetagen verknüpft zur Kennzahl **Euro pro Pflegetag**, stehen relevante Informationen für die interne Steuerung, aber auch für im Rahmen des Pflegesatzverfahren stattfindende Pflegesatzverhandlungen mit den Leistungsträgern (Pflegekassen oder sonstige Sozialversicherungsträger sowie zugehörige Arbeitsgemeinschaften; für die Bewohner des Pflegeheimes zuständige Träger der Sozialhilfe sowie zugehörige Arbeitsgemeinschaften) zur Verfügung. Ebenfalls ermittelbar ist aus den in Anhang 4 der PBV abzuleitenden Kontenplänen die Erlösstruktur nach Pflegestufen (bis 2016) bzw. Pflegegraden (ab 2017). In Abbildung 4 ist ein Bericht dargestellt, welcher Erlöse nach Pflegegraden sowie Personal- und Zeitarbeitsaufwand jeweils in Plan-Ist-Betrachtung (linker Bereich) als auch in per 12 Monate rollierender Ist-Zeitreihe darstellt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

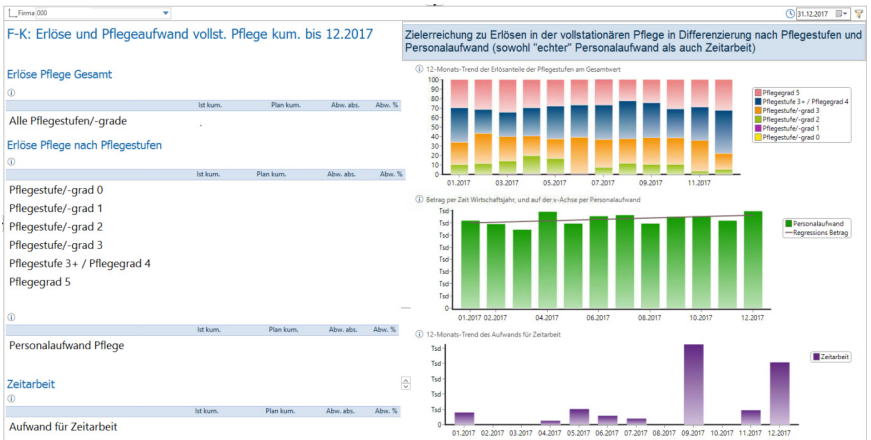


Abb. 4: Bericht zu Erlösstruktur, Personalaufwand Pflege, Zeitarbeitsaufwand im Geschäftsfeld vollstationäre Pflege der Altenpflege

Personal-Controlling: Im Bereich der Aufwände ist der Personalaufwand in Relation zur Gesamtleistung zu überwachen und bei Fehlentwicklungen über die Differenzierung nach Lohnarten sowie mitarbeiterbezogenen Merkmalen wie **Dienstarten, Tarifwerken, Ausbildungsgrad** etc. tiefergehend zu analysieren. Die **Fluktuationsquote** als Quotient aus Austritten zum durchschnittlichen Personalbestand (jeweils bezogen auf einen Zeitraum) stellt eine wichtige Kennzahl dar, da eine hohe Fluktuation mit hohen Folgekosten verbunden ist und sich die Versorgungsqualität der zu pflegenden Menschen durch ständig wechselnde Bezugspersonen verringert. Die **Altersstruktur** ist zu überwachen, um Folgeprobleme der Überalterung des Personals (höhere Fehlzeiten, verminderte körperliche Leistungsfähigkeit) im Griff zu behalten. Anhand der geplanten Belegung und der Ist-Belegung ist unter Verwendung der Personalschlüssel eine **Soll-Ist-Betrachtung** der Vollzeitkräfte mit dem Ziel durchzuführen, Abweichungen von den **Soll-Beschäftigungen** zu analysieren.

Qualitätscontrolling: Um die Versorgungsqualität in Einrichtungen der Altenpflege zu überwachen, sind die aus der Pflegedokumentation erhältlichen und Qualitätsdefizite beschreibenden quantitativ erhebbaren Kennzahlen wie **Anzahl Stürze, Fälle von Dekubitus** oder die **Anzahl von Fixierungen** zu nutzen und bei Häufung der Ursachenanalyse zuzuführen. Bewohnerbefragungen ergänzen dieses Bild im Hinblick auf die subjektive Bewohnerzufriedenheit und unmittelbare Hinweise auf Qualitätsdefizite.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Bewohner-/Belegungs-Controlling: Ziel ist für Altenpflegeheime die möglichst konstant hohe Auslastung der zur Verfügung stehenden Pflegeplätze. Neben dem Auslastungsgrad ergeben sich als zu betrachtende Kennzahlen die Anzahl und die Altersstruktur der zu pflegenden Personen aktuell und bei Einzug, die durchschnittliche Verweildauer sowie die Anzahlen von Ein- und Auszügen bzw. die Verdichtung in Form einer Bewohnerfluktuation.

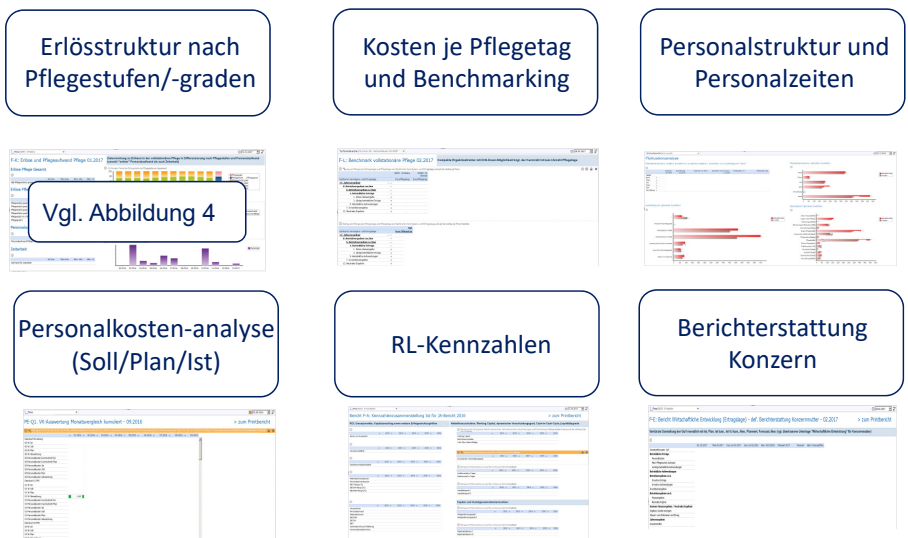


Abb. 5: CIC-CONTROLLING-COCKPIT®-Felder (Auszug) für die Branche Altenpflege

Integration im Controlling-Cockpit für die Altenpflege

Die dargestellten Inhalte sind in einem Controlling-Cockpit für Reporting, Analyse und Planung adressaten- und themenorientiert zu integrieren. Innerhalb der Themenblöcke werden Kennzahlendashboards oder Berichte abgebildet. Verknüpfungen zu Detailberichten im Sinne vorgedachter oder flexibler Analysepfade sind an geeigneten Stellen vorzusehen. Ein Auszug wesentlicher Lösungsbausteine eines Controlling-Cockpits für die Altenhilfe (CIC-CONTROLLING-COCKPIT® für die Altenhilfe) ist in Abbildung 5 dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

8.5.4 BI-Konzept

Die Ideen des **Business Controlling Modells** von Diamant Software und des mehrdimensionalen Konzeptes nach **Reichmann** lassen sich nutzenstiftend miteinander kombinieren. Controlling-Teilsysteme mit hoher Relevanz und geringem Anpassungsaufwand bei Berücksichtigung der Systemebene lassen sich gut als branchenunabhängige Standardlösung formulieren. Im Ergebnis reduzieren sich die Kosten für die Nutzung im Vergleich zu einer Individualentwicklung. Für diese branchenunabhängig relevanten Controlling-Teilsysteme wurden von **Diamant Software** BI-Strukturen (Data Warehouse, OLAP-Würfel) und -Prozesse (ETL) geschaffen.

Das ist zur wirtschaftlichen Etablierung der oben angesprochenen Controlling-Lösungsbausteinen für Finanz- und Bilanz- (mit Forderungsmanagement), Kosten- und Erfolgscontrolling und Personal-Controlling zielführend. Über das **Business Controlling Modell** sind die BI-Strukturen so erweiterbar, dass die relevanten Lösungsbausteine auf der Systemebene über Individualentwicklungen oder standardisierte Branchenlösungsbausteine wie im vorliegenden Artikel inhaltlich – und zusammenfassend wie Abbildung 6 illustriert – ergänzt werden können.

Abbildung 6 zeigt den Grundaufbau einer BI-gestützten Umsetzung im Sinne der mehrdimensionalen Controlling- und Informationskonzeption. Darin sind diejenigen Controlling-Teilsysteme getrennt nach Konzeptions- und Systemebene aufgeführt, die im Kontext eines Krankenhauses und im Kontext der Altenpflege bzw. in beiden Bereichen notwendig sind. Es ist festzustellen, dass die Trennung zwischen Konzeptions- und Systemebene nicht trennscharf ist. Obwohl man dem Forderungs-Controlling durchaus Konzeptionsebenencharakter zugestehen kann, sind die Einflussfaktoren und Besonderheiten im Krankenhaus so gravierend, dass der systemische Charakter überwiegt. Gleiches gilt für das Kosten- und Erfolgs-Controlling mit den Bestandteilen **BAB + Benchmarking** und dem **Falldeckungsbeitrag.** Es ist bedeutsam, dass nun eine homogene Informationsplattform geschaffen wurde, in der auch externe Daten, wie die InEK-Benchmarks Berücksichtigung finden. Die OLAP-Cubes sind über gemeinsame Attribute, die ggf. erst auf der Auswertungsebene generiert werden und damit nicht Teil der Quellsysteme sind, miteinander verbunden. Damit ist für den Controller eine Analyse von der RL-Kennzahl per Drilldown bis in die tiefe Systemebene des Medizincontrollings gegeben. Damit ist es folglich möglich, eine schlechte Innenfinanzierungskraft (Cashflow) darin zu erkennen, dass wiederholt für eine Fallgruppe MDK-Prüfverfahren (Forderungscontrolling) eröffnet wurden. In

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

weiteren Analysen stellt sich gegebenenfalls eine Fehlerhaftigkeit in der Rechnungsstellung heraus, die aus unsachgemäßer Kodierung resultiert. Bei dieser Fallgruppe werden konstant zu hohe Schnitt-Naht-Zeiten bei Operationen angegeben. Diese Erhöhung führt in der Kostenrechnung zu einer Beschäftigungsabweichung und damit zu Kosten, die vielleicht in Rechnung gestellt aber von der Krankenkasse nicht beglichen wurden. Diesen Umstand könnte man nun im Personalcontrolling mit dem Ausbildungsstand der behandelnden Ärzte abgleichen und Maßnahmen sowie Handlungsempfehlungen ableiten.

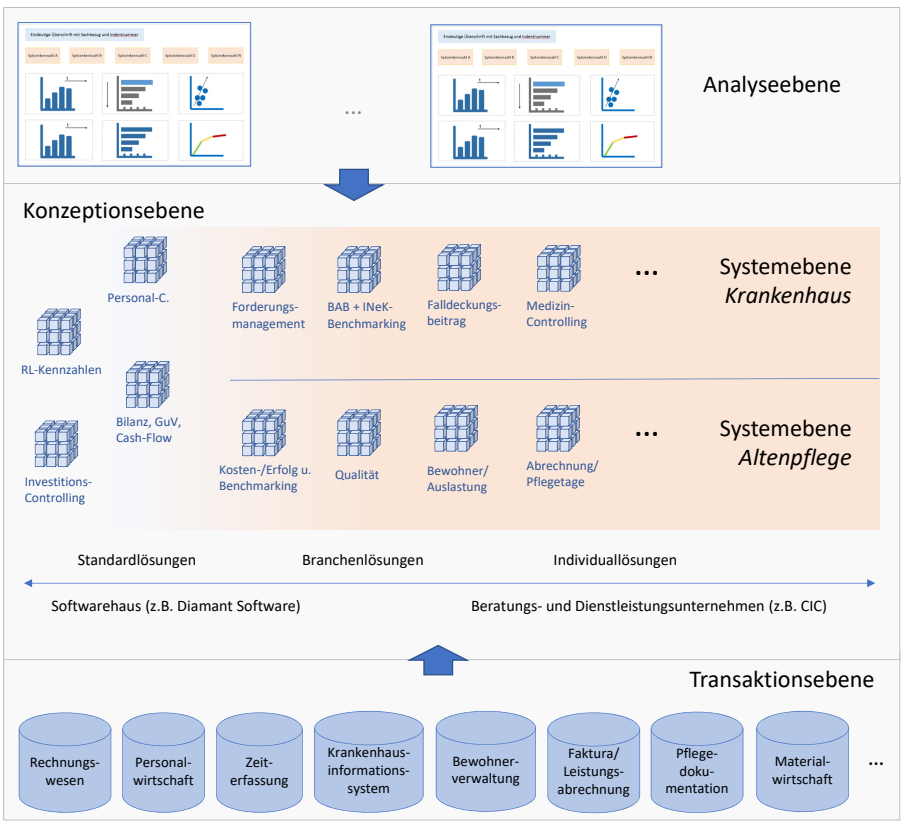


Abb. 6: Adaption der mehrdimensionalen Controlling- und Informationskonzeption

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

8.6 Zusammenfassung und Ausblick

Eine Controlling-Lösung im Sinne eines im Unternehmen implementierten, organisatorisch verankerten und gelebten Controlling-Systems ist mit den Möglichkeiten moderner IT-Unterstützung trotz heterogener Vorsystemlandschaften und begrenzter Ressourcen wirtschaftlich möglich. Ein schrittweiser Aufbau – ggf. mit externer Unterstützung – mit jeweils einzelnen nutzenstiftenden Modulen wird durch aktuelle Entwicklungen von Softwareanbietern wie *Diamant Software* unterstützt. Für die Teilbranchen Krankenhäuser und Altenpflege wurden unter Rückgriff auf die Differenzierung in Konzeptions- und Systemebene der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption die Zielinhalte für das Controlling abgeleitet. Folgend wurde die Abbildung der BI-gestützten Umsetzung skizziert. Der weitere Entwicklungspfad in Richtung branchenorientierter Lösungsbausteine für das Controlling zur Vervollständigung von ganzheitlichen BI-gestützten Controlling-Systemen zeichnet sich ab. Inwieweit die Aspekte der Applikationsebene darüber hinaus ein Delta zu den sich entwickelnden Branchenlösungsbausteinen darstellen wird, erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer prognostizierbar.

Literaturverzeichnis

Kliner, Karin/Rennert Dirk/Richter, Matthias (2017): Arbeitsunfähigkeit. In: Kliner, Karin/ Rennert Dirk/Richter, Matthias (Hrsg.): Blickpunkt Gesundheitswesen – Gesundheit und Arbeit. BKK Gesundheitsatlas, Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 15-58.

Christlich Demokratische Union Deutschlands (CDU) (2018): www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1, 16.02.2018.

Drozdzynski, Maik (2017): BI-gestütztes Personalcontrolling im Gesundheitswesen. In: Controlling, Heft 4, S. 27-35.

Drozdzynski, Maik (2016): BI-gestütztes Personalcontrolling am Beispiel des Caritasverbandes Moers/Xanten. In: das Krankenhaus, 108. Jahrgang, Ausgabe März, S. 224-226.

Drozdzynski, Maik/Näther, Sarah (2017): Forderungscontrolling für klinische Einrichtungen. In: Bundesverband Credit Management e.V (Hrsg.): Der CreditManager.

Frodl, Andreas (2012): Controllingbereiche im Gesundheitsbetrieb. Wiesbaden: Springer Gabler.

Haubrock, Manfred/Schär, Walter (2002): Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden/Bern: Hans Huber.

Hichert, Rolf/Faisst, Jürgen (2017): Introduction to IBCS Version 1.0, http://www.ibcs-a.org/standards, 30.03.2017.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Inmon, William H. (2005): Building the Data Warehouse. 4. Aufl., Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, S. 6 ff.

Kimball, Ralph/Ross, Margy (2013): The Data Warehouse Toolkit. The Definitive Guide to Dimensional Modelling. Indianapolis: Wiley Publishing.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin /Baumöl Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Reichmann, Thomas (2016): Die systemgestützte Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung. In: Controlling, Heft 6, S. 308-317.

Stoffer, Franz. J. (2004): Controlling in der stationären Altenhilfe – Führungsaspekte im Controlling-System. In: Zapp, W.(Hrsg.): Controlling in der Pflege. Bern: Verlag Hans Huber, S. 267-276.

Wieteck, Pia /Kraus, Sebastian (2016): Personalbedarf Pflege. Sektorenübergreifende Analyse der Pflegesituation und ihre Bemessungsgrundlagen mit Handlungsempfehlungen, Kassel: Recom.

Wipp, Michael (2017): Entwicklung eines Personalbemessungssystems bis zum Jahr 2020. In: Maier, B./Tybussek, K.(Hrsg.): Management und Controlling in der Pflege. Stuttgart: Kohlhammer, S. 108-125.

Wunderer, Rolf/Jaritz, Andre (2006): Unternehmerisches Personalcontrolling. 3., aktual. u. erw. Aufl., München: Hermann Luchterhand Verlag.

Zapp, Winfried (2010): Kennzahlen im Krankenhaus. Lohmar: Eul Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil III:
Kennzahlen und Kennzahlensysteme

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1. Kennzahlen – eine multiperspektivische Betrachtung

Jürgen Weber



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber ist nach seiner Promotion an der Technischen Universität Dortmund seit 1986 Universitätsprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar mit dem Schwerpunkt Controlling. 2007 erfolgte die Gründung des Instituts für Management und Controlling (IMC), das er zusammen mit den Professoren Dr. Utz Schäffer und Dr. Marko Reimer leitet. Er hat an der WHU diverse akademische Funktionen innegehabt (Rektor, mehrfache Prorektorate, Vorsitz in Prüfungsausschüssen, Programmleitung). Ihn kennzeichnen umfangreiche Beiträge zur Forschung (u. a. weit über 1.000 Veröffentlichungen, 150 betreute Dissertationen und 18 Schüler an nationalen und internationalen Universitäten, 6 an Fachhochschulen) und Lehre (Mitwirkung in diversen akademischen Programmen, umfangreiche Vortragstätigkeit). Er übt eine wissenschaftliche Beiratsfunktion im ICV (Controlling) sowie in der CTcon (Beratung) aus. Darüber hinaus ist er einer der beiden schriftleitenden Herausgeber der Controlling & Management Review.

1.1 Einführung

Kennzahlen sind ein Kern des Controllings. Sie spiegeln die Idee des Messbarmachens von Zielen wider. Ihnen kommt deshalb eine zentrale Bedeutung für die Steuerung von und in Unternehmen zu. Eine systematische, in Ebenen strukturierte Planung und Kontrolle ist nur mit Kennzahlen möglich. Werden Ziele nicht quantitativ abgebildet, ändert sich das Gesicht von Führung grundlegend. Dies ist z.B. in Bereichen der Fall, in denen eine quantitative Zielbildung wegen sehr hoher Unsicherheit kaum gelingt; hier steht letztlich nur Improvisation als Lösungsmechanismus zur Verfügung. Komplexe Unternehmen kann man damit aber nicht steuern.

Thomas Reichmann hat einen wesentlichen Teil seines akademischen und praktischen Schaffens der Kennzahlen-Thematik gewidmet. Unterschied-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

lichste funktionale Teilbereiche des Unternehmens wurden von ihm beleuchtet und mit einem Netz von Kennzahlen überzogen. Er hat folgerichtig auch seine Perspektive auf das Controlling – seine Controlling-Konzeption – ganz darauf aufgebaut, und dieses mit großem Erfolg, wie die hohe Zahl der Auflagen seines Lehrbuchs zeigt[1].

Die Quantifizierung von Sachverhalten ist längst nicht mehr auf Unternehmen beschränkt. Schaut man in die Gesellschaft, so ist dort heute eine stark zunehmende Bedeutung von Zahlen zu konstatieren. Man kann fast von ihrer Vermessung sprechen (vgl. als ein Beispiel für die lebhafte entsprechende Diskussion Miller/Power 2013). Alles wird in Zahlen ausgedrückt, sei es die persönliche Fitness, sei es der Fußball – ob man das persönlich schön findet oder nicht. Auch das Controlling als Funktionsbereich und Controller als deren maßgebliche Aufgabenträger haben den traditionellen Anwendungsbereich Unternehmen längst verlassen und in öffentlichen Institutionen Einzug gehalten. Dort werden allerdings zunehmend Probleme sichtbar. Die Abkehr von der traditionellen regelbasierten, inputorientierten Steuerung hin zu einem New Public Management führt zu einer deutlich höheren Komplexität der Steuerung mit der Folge, dass die Erwartungen einer verbesserten Effektivität und Wirkung häufig enttäuscht wurden (vgl. z.B. Groot/Budding 2008).

Dort wie auch generell wird neben der Komplexität ein zweites Problem sichtbar, das einen generellen Charakter besitzt. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Zahlen Verhalten ausrichten. Wenn man als Controller auf eine möglichst „richtige“ Messung pocht, zeugt dies von einer zu engen Sichtweise. Messung ist im Bereich der Steuerung von Unternehmen kein neutraler Vorgang, wie dies in den Natur- und Ingenieurswissenschaften der Fall ist[2]: Eine Messung der Außentemperatur verändert diese nicht. Im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext konstruieren Zahlen aber strenggenommen die Realität. Sie machen klar, was anstrebenswert ist, und zugleich durch Nichtnennung, was nicht. Dies gilt auch und gerade für das Controlling. Wenn Ziele formuliert und kontrolliert werden, dann bedeutet das eine starke Richtungsgebung.

Eine solche Vermessung und Verhaltenslenkung spüren derzeit Professoren an den Universitäten am eigenen Leibe. Die Freiheit von Forschung und

1 Sein Lehrbuch „Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption“, ist 2017 in der 9. Auflage in Co-Autorenschaft mit *Martin Kißler* und *Ulrike Baumöl* im Vahlen-Verlag erschienen.

2 Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen, wie die *Heisenberg´sche Unschärferelation* zeigt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Lehre gilt heute faktisch nicht mehr unbeschränkt. Lehrevaluationen sind zunehmend die Regel und beeinflussen die Art, wie ein Hochschullehrer lehrt. Und auch die Forschung wird vermessen. Zumindest an den im internationalen Wettbewerb stehenden Hochschulen ist die „Forschungs-Währung" heute nur noch die Zahl von Veröffentlichungen in hoch-gerankten Zeitschriften („A-Journals"), an Top-Schulen noch weiter eingegrenzt auf einen erlesenen Kreis davon („A+"). Andere Forschung, etwa konzeptionelle Arbeiten, die in Buchform oft richtungsgebend waren und wohl auch weiter sind, zählen nicht mehr und bleiben eher den persönlichen Vorlieben der Forscher überlassen. Die Folgen dieser Fokussierung werden derzeit intensiv diskutiert (vgl. z.B. den kritischen Beitrag von Kieser/Leiner 2009).

Im Folgenden sei das Thema Kennzahlen also breiter, multiperspektivisch angegangen (vgl. ähnlich breit Schäffer/Weber 2015). Hierzu werden unterschiedliche Sichtweisen auf die handelnden Akteure und den Kontext, in dem sie handeln, eingenommen. Vier Perspektiven seien differenziert.

Am Anfang steht die klassische Sicht des Unternehmens als Produktionsfunktion, in dem Manager kaum Freiheitsgrade besitzen und deshalb nicht gesondert modelliert werden (müssen). Sie wird durch eine neo-klassische Perspektive erweitert. Hiermit wird in einem Kontext höherer Freiheitsgrade das Thema eines potenziellen Opportunismus der Manager adressiert („Wollensdefizit") (vgl. zur Differenzierung von Wollens- und Könnensdefiziten Weber/Schäffer 2016, S. 42-45). Die dann folgende psychologische Sicht zielt primär auf die kognitiven Begrenzungen der Manager ab („Könnensdefizit"). Die vierte und letzte Perspektive fokussiert schließlich auf Wechselwirkungen zwischen Gesellschaft einerseits und Unternehmen sowie den darin handelnden Akteuren andererseits und bezieht sich im Wesentlichen auf die Wollensseite der Manager. Eine kurze Zusammenfassung schließt den Beitrag ab.

1.2 Kennzahlen im Kontext der klassischen, produktionswirtschaftlich geprägten Perspektive

Am Anfang steht – auch in zeitlicher Hinsicht – die klassische Perspektive des Managements (vgl. als einen von vielen Übersichtsartikeln Remer 1987, Sp. 363). Sie sieht das Unternehmen als Produktionsfunktion und ist in Deutschland eng mit dem Namen *Erich Gutenberg* verknüpft. Sie folgt der Idee einer Optimierung des Unternehmens auf Basis von Produktionsfunktionen verbunden mit der Annahme, dass sich vorgedachten Handlungen un-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mittelbar umsetzen lassen, also keine nennenswerten Freiheitsgrade bei der Umsetzung vorliegen. Deshalb ist keine explizite Modellierung des Entscheidungsverhaltens von Managern erforderlich.

Um die Optimierung vornehmen zu können, werden Informationen gebraucht. Der Umfang der Informationen, die hierzu verwendet werden, wird konzeptionell gesprochen allein durch die damit verbundenen Informationskosten begrenzt. Diese sind mit der Zeit deutlich geringer geworden. Kennzahlen in all den betrieblichen Aktivitätsfeldern, die *Thomas Reichmann* ausführlich beschrieben hat, sind heute mit akzeptablen Kosten zu gewinnen, zumal sie von Vorsystemen, die anderen Zwecken dienen, bereits erhoben und bereitgestellt werden. Ein Beispiel hierfür liefern etwa Instandhaltungssysteme, die Informationen über Instandhaltungsobjekte und -prozesse bereithalten, um damit die Instandhaltungsprogramme und -kapazitäten besser disponieren zu können.

Mit der Digitalisierung scheint diese Entwicklung von – (zumindest) relativ zum Umfang verfügbarer Informationen – stark sinkenden Informationskosten nochmals beschleunigt zu werden. Längst betrifft sie nicht nur die monetären und die üblichen nicht-monetären Informationen (wie z.B. Kundenzufriedenheitswerte, Durchlaufzeiten oder Servicegrade). Mittlerweile liegen Informationen unterschiedlichster Formate und Quellen vor, sodass man plakativ von „Big Data“ sprechen kann. Hinzu kommt die Möglichkeit individueller Auswertbarkeit der Daten („Self-Service BI“) in sehr hoher Aktualität und Geschwindigkeit („Real-Time-Auswertungen“). Wer wie *Thomas Reichmann* die Bemühungen nach mehr aussagefähigen Informationen zur Steuerung des Unternehmens so aktiv verfolgt und unterstützt hat, müsste aktuell – zurückhaltend formuliert – hochzufrieden sein.

Vor diesem Hintergrund muss es überraschen, dass – den Ergebnissen des WHU Controller Panels folgend[3] – Unternehmen, die Vorreiter auf dem Gebiet von Self-Service-BI waren, den Grad an individueller Zugriffsmöglichkeit schon wieder reduziert haben (vgl. WHU Controller Panel 2017)[4]. Ein möglicher Grund für diese Entwicklung wurde in einem DAX-gelisteten

3 Das WHU Controller Panel ist eine im Jahr 2007 gegründete Aktivität des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar und Düsseldorf. Als Längsschnittstudie angelegt, erfasst es eine Vielzahl von Daten zum Controlling und zu Controllern. Über tausend Leiter der Finanzfunktion und Controller sind Mitglied im Panels. Nähere Informationen finden sich auf der Website des IMC (https://www.whu-on-controlling.com/netzwerk/whu-controller-panel/).

4 Gewährte 2015 noch ca. ein Drittel der Unternehmen Managern volle Zugriffsmöglichkeiten, war es 2017 nur noch ca. ein Siebtel!

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Großunternehmen sichtbar (vgl. Wiedemann/Wiegmann/Weber (forthcoming)). Hier bereiteten sich Top-Manager auf anstehende Board-Sitzungen auf Basis eines sehr leistungsfähigen BI-Systems individuell vor; auf die vorher übliche Power Point-Präsentation als Grundlage der Sitzung wurde verzichtet. Jeder Manager hatte in der Folge eine eigene Sicht auf eine bestimmte Situation. Damit wurde die Abstimmung zwischen den Managern stark erschwert. Die Verbesserung der individuellen Entscheidungsvorbereitung kollidierte mit der Fähigkeit zur gegenseitigen Koordination. Als Reaktion wurde das alte Format der vorbereiteten Präsentationen wieder eingeführt[5].

Betrachtet man dieses Beispiel aus einer abstrakten Perspektive, so werden zum einen – abweichend von der klassischen Modellierung – beträchtliche Freiheitsgrade der handelnden Manager in der Phase der Umsetzung der Pläne deutlich. Zum anderen zeigen sich kognitive Grenzen der handelnden Manager. Obwohl vom BI-System her möglich, waren sie nicht in der Lage, Probleme umfassend genug zu erfassen, um eine optimale Abstimmung zu ermöglichen. Damit wird eine weitere Kernannahme der produktionsorientierten Sichtweise verletzt: Die Problemlösungsfähigkeit wird dort implizit als nicht beschränkt angenommen.

Die Schwierigkeit, zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen, hatte aber auch noch einen zweiten Grund, der ebenfalls zur Notwendigkeit einer expliziten Modellierung der handelnden Manager führt: Eigennutz der Akteure. In diesem Sinne verfolgen Manager ihre eigenen Ziele und diese sind nur zum Teil mit denen des Unternehmens übereinstimmend. Ein im Self Service nutzbares BI-System ermöglicht es ihnen, Informationen gerichtet auf ihre eigenen Ziele zu selektieren. Damit können sie ihren Standpunkt überzeugend begründen (das BI-System dient dann als „rationalisation machine“, vgl. zu diesem auf *S. Burchell* u.a. basierenden Konzept Aust 1999, S. 75). Betreiben alle Board-Mitglieder diese Strategie, wird eine Koordination (stark) erschwert.

Halten wir als Zwischenfazit fest: Die klassische Perspektive des Managements geht von weitgehend fehlenden Freiheitsgraden für Manager aus. Steuerung bedeutet also Umsetzung einer vorab erfolgten Optimierung. Für diese Optimierung bestehen keine zeitlichen oder kapazitativen kognitiven Begrenzungen. In einer solchen Situation schränken nur Informationskosten den Umfang einbezogener Informationen ein. Allerdings gilt heute die zentrale Prämisse nicht mehr bzw. nur noch im Ausnahmefall. Manager haben

5 Diese wurden nun aber automatisch aus dem BI-System erzeugt und nicht mehr händisch durch die Controller vorbereitet.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

aufgrund stark gestiegener Unsicherheit viel mehr Freiheitsgrade. Damit wird es erforderlich, zumindest aber sinnvoll, die dezentrale Entscheidungsfindung mit zu modellieren, die Steuerung auf diese auszurichten. Dabei sind zwei Erkenntnisse zu berücksichtigen: Zum einen verfolgen Manager (auch) eigene Ziele; zum anderen sind sie kognitiv begrenzt. Beide Aspekte werden in den beiden folgenden Abschnitten adressiert.

1.3 Kennzahlen im Kontext einer neo-klassischen Perspektive

Die Sichtweise eigennütziger Manager hat insbesondere durch die Prinzipal Agenten-Theorie eine starke Aufwertung erfahren (vgl. im Überblick Küpper u.a. 2013, S. 100-114, der PA-theoretische Argumentationslinien früh in die Controlling-Diskussion integriert hat). Den Akteuren werden dabei auf der einen Seite primär monetäre Motive für ihr Handeln unterstellt; auf der anderen Seite geht es um die Minimierung ihres „Arbeitsleids". Weitere persönliche Motive sind aber nicht ausgeschlossen. Freiheitsgrade ihres Handelns machen ein opportunistisches Verhalten möglich. Somit ist es aus einer Eigentümerperspektive heraus angebracht, die Manager aktiv auf die Ziele des Unternehmens auszurichten, sie am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen.

Ein Hilfsmittel, um das Verhalten der Manager zu lenken, ist ein entsprechendes Anreizsystem. Grundsätzlich gilt gemäß den Annahmen der PA-Theorie, dass die Manager diejenigen Ziele verfolgen, für die sie einen Anreiz eingeräumt bekommen. Andere Ziele des Unternehmens werden vernachlässigt. Für die Ausgestaltung des Anreizsystems ist es damit zentral bedeutsam, wie die Ziele des Unternehmens formuliert werden. Steuerungskennzahlen beeinflussen unmittelbar und wesentlich das Verhalten der handelnden Akteure. Sie geben den Raum vor, mit dem der potenzielle Opportunismus der Manager begrenzt werden kann.

Das Thema einer erfolgsorientierten Incentivierung hat mittlerweile auch die Controller selbst erreicht, die wesentlich für die Ausgestaltung des Anreizsystems verantwortlich sind.[6] Damit ist ihre Unabhängigkeit gefährdet. Dies kann man auch empirisch zeigen: Wenn Controller am Erfolg des Unternehmens bzw. ihrer Einheit beteiligt werden, kommt es verstärkt zu einem sog. pro-sozialen unethischen Verhalten" (vgl. Mahlendorf/Matějka/Weber

6 Typischerweise verantworten die Controller den finanziellen Teil der Anreize, während die HR-Abteilung für die qualitativen Ziele eines Managers zuständig ist.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

(forthcoming)). Wenn ihnen – mit anderen Worten – die Erfüllung von Ergebniszielen als Incentives vorgegeben wird, besteht für sie ein Anreiz, (zumindest) alle zulässigen Spielräume zu nutzen, um das Ergebnis ihrer Geschäftseinheit für deren Zwecke zu gestalten. Werden sie „normal" incentiviert, ist ein solches Handeln deutlich weniger zu beobachten.

Eine Beteiligung der Manager am Erfolg des Unternehmens ist deshalb nicht unproblematisch.[7] Zum einen besteht die Gefahr einer Fehlsteuerung: Manager verfolgen nur noch das, was konkret incentiviert wird; andere Ziele werden vernachlässigt. Wird dieses bei der Festlegung der Steuerungsgrößen nicht berücksichtigt (z.B. dadurch, dass die Steuerungsgrößen häufiger gewechselt werden), so gefährdet das den langfristigen Unternehmenserfolg. Zum anderen kann der starke Fokus auf extrinsische Motivation dazu führen, dass es zu einem „Crowding out" intrinsischer Motivation kommt.

Eine neoklassische Perspektive auf Steuerungskennzahlen führt somit zu einem ganz anderen, komplexeren Bild als eine produktionswirtschaftliche Sichtweise. Der Fokus auf Verhaltenslenkung betont z.B. das Kriterium der Manipulationssicherheit bei der Gestaltung von Kennzahlensystemen, ein Aspekt, der in einer produktionswirtschaftlichen Sichtweise gar nicht vorkommt. Was die neoklassische Modellierung allerdings vernachlässigt, ist die kognitive Begrenzung der handelnden Akteure. Will man diese berücksichtigen, muss man eine psychologische Perspektive einnehmen.

1.4 Kennzahlen im Kontext einer psychologischen Perspektive

Dass die Annahme eines vollständig rationalen Homo oeconomicus nur eine modelltheoretische Vereinfachung darstellt, die in bestimmten Kontexten den dort herrschenden Bedingungen nicht hinreichend genügt, ist in der Betriebswirtschaftslehre schon sehr lange bekannt. Unter dem Begriff des Behavioral Accounting gibt es schon seit mehr als einem halben Jahrhundert einen Forschungsbereich, der sich mit den Konsequenzen nicht vollständig rationaler Akteure im Management Accounting befasst. Noch breiter und umfassender ist das Feld des Organizational Behaviour. Als zentrale, für alle Bereiche der Betriebswirtschaftslehre wichtige Perspektive wurde die Verhaltensorientierung aber letztlich erst durch die Vergabe des Nobelpreises an

7 Wie die Diskussion um die Höhe der variablen Vergütung im Finanzbereich zeigt, kann man auch eine deutlich pointiertere Position einnehmen, als sie im Rahmen dieser konzeptionellen Überlegungen hier vertreten wird.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Daniel Kahnemann (einen leicht lesbaren Überblick über sein Werk findet sich in seinem Buch Thinking, Fast and Slow (Kahnemann 2011) anerkannt.

Im Vergleich zum Homo oeconomicus unterscheidet sich die Modellierung bereits auf der Wollensseite. Zwar kann man – wie bereits angesprochen – auch für den Homo oeconomicus alle möglichen Ziele unterstellen, aber konkret wird zumeist stark auf die Maximierung des monetären Nutzens fokussiert. Im Bereich des „Homo psychologicus" ist das Zielspektrum viel breiter und umfasst diverse Themen, die weit weg von monetären Entgelten sind, die sich um Selbstwertkonzepte ebenso ranken wie um Gruppenzugehörigkeiten und -identitäten (z.B. eine Professional Identity als Controller) (vgl. z.B. Hiller/Mahlendorf/Weber 2014).

Unterschiede bestehen aber insbesondere auf der Könnensseite: Die Annahme vollständiger Rationalität wird aufgegeben; die Akteure unterliegen wesentlichen kognitiven Begrenzungen (vgl. im Überblick Schäffer/Weber 2016) und begehen folglich systematisch Entscheidungsfehler. Zudem ist ihre sachliche Problemlösungskapazität begrenzt und sie benötigen Zeit für die Problemlösung. Dadurch liegt eine gänzlich andere Ausgangssituation für die Kennzahlenbildung und die Steuerung des Unternehmens mit Kennzahlen vor. Um diese Aussage zu belegen, seien drei typische Probleme als Beispiele kurz beschrieben: Probleme der Wahrnehmung, kognitive Überforderung (Information Overload) und Kommunikationsprobleme.

Wahrnehmungsprobleme: Menschen nehmen – als eines von sehr vielen derartigen Problemen – selektiv bevorzugt das wahr, was bei ihnen „ins Bild" passt. Vom Muster abweichende Informationen bleiben unerkannt. Dies hilft ihnen, die Informationsflut zu bewältigen. Für die Gestaltung von Steuerungskennzahlen bedeutet das, in den Kennzahlen ein umfassendes Bild über das zur Steuerung „wirklich Wichtige" zu liefern, sodass eine zu selektive Wahrnehmung verhindert wird.

Kognitive Überforderung: Menschen können nur eine bestimmte Informationsmenge verarbeiten. Bis zu dieser – individuell unterschiedlichen – Menge ist ein intaktes Zusammenspiel von Reflexion und Intuition zum Treffen eines Urteils möglich. Wird sie überschritten, kommt es zur Überforderung des Managers. Seine Unsicherheit steigt mit weiteren Informationen wieder an. Es kommt in den Worten von *Dietrich Dörner* 1989 zu Aktionismus: Das Problem wird so umformuliert und/oder vereinfacht, dass es gelöst werden kann („Horizontalflucht"); das Problem wird verlagert („Vertikalflucht") oder nur noch intuitiv entschieden in einem Stadium der Entscheidungsfindung, in dem die Intuition schon verzerrt ist. Umfassende Kennzahlensamm-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

lungen („Kennzahlengräber“) können also die Entscheidungsqualität der Manager verringern.

Kommunikationsprobleme: Jeder Kommunikationsvorgang birgt die Gefahr eines Nicht- oder Missverstehens. Dies gilt auch für die Kommunikation von Kennzahlen. Neben der eigentlichen Aussage beim Kommunikationsvorgang („Die Kennzahl Durchlaufzeiten hat sich verschlechtert“) erfolgt eine Selbstoffenbarung des Senders („Die Durchlaufzeiten sind für mich wichtig“), eine Aussage zur Beziehung („Ich halte Sie für geeignet, das Problem in den Griff zu bekommen“) und einen Apell („Senken Sie die Durchlaufzeiten“). Diese zusätzlichen Kommunikationsinhalte müssen beim Empfänger nicht so ankommen, wie sie gemeint waren. Auch klar definierte Kennzahlen sind folglich nicht hinreichend, um erfolgreich zu kommunizieren. Es bedarf zusätzlich entsprechender „Meta“-Kommunikations- und -Verständigungsprozesse.

Kognitive Begrenzungen der Manager führen dazu, dass nicht nur Informationskosten als begrenzend auf den Umfang und die Art gebildeter Kennzahlen wirken. Sie erfordern vielmehr eine andere Vorgehensweise, die sich nicht von einer „grundsätzlichen“, „objektiven“ Sinnhaftigkeit einzelner Kennzahlen leiten lässt, sondern nach der Wirkung der Kennzahlen auf die Wahrnehmung und Entscheidungsfindung der Manager fragt. Kennzahlen „quasi auf Vorrat“ zu bilden, ist dann nicht nur teuer, sondern auch potenziell gefährlich. Umfangreiche Kennzahlensammlungen überfordern wohlmeinende Manager durch ihre Komplexität und bieten opportunistischen Managern die Möglichkeit, diejenigen Kennzahlen für sich auszuwählen, die sie in einem guten Licht erscheinen lassen. Erforderlich ist eine Konzentration auf wenige Kennzahlen, von denen jeder weiß, was sie bedeuten, und die die Managementsituation hinreichend umfassend widerspiegeln. Beide Bedingungen stehen allerdings in einem Widerspruch zueinander, sodass es stets gilt, einen guten Kompromiss zu finden.

1.5 Kennzahlen im Kontext einer soziologischen Perspektive

Die letzte hier einzunehmende Perspektive ist eine soziologische. Sie betrifft – da Soziologen keine vollständige Rationalität der Akteure postulieren, sondern im Gegenteil eine solche Annahme explizit ablehnen – die Wollensseite der Manager. Die individuellen Ziele werden nun auch von Erwartungen der Gesellschaft an den handelnden Menschen bestimmt. Unternehmen und die in ihnen agierenden Manager wollen legitim handeln; sie streben nach Legi-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

timität. Ein Beispiel liefern Hochschulen, speziell Business Schools. Um deren Qualität zu vergleichen, wurden Leistungsmessraster entwickelt (z.B. von der Financial Times). Das auf dieser Basis vorgenommene Ranking nimmt mittlerweile einen starken Einfluss auf die Business Schools. Diese passen sich in ihren Handlungen an die vorgegebenen Leistungskategorien an, um besser gerankt zu werden; sie geben einem davon ausgehenden Druck nach. Nicht immer ist dies unmittelbar ökonomisch sinnvoll, z.B. um mehr Bewerber für die (bezahlten) Programme zu bekommen. Vielmehr handeln sie so, weil dies von den konkurrierenden Business Schools ebenso gemacht wird.

Drei Arten von Druck, die die Legitimität des Handels beeinflussen, werden zumeist unterschieden (vgl. z.B. den grundlegenden Beitrag von DiMaggio/Powell 1983). Ein *regulativer Druck* erwächst aus rechtlichen Vorgaben, was insbesondere im Financial Accounting sehr häufig auftritt. Ein *Nachahmungsdruck* entsteht, wenn in einem bestimmten organisationalen Feld (z.B. Großunternehmen) bestimmte Handlungen sehr häufig zu beobachten sind und damit dort das Normverhalten bilden. So sah sich vor gut einem Jahrzehnt jedes börsennotierte Unternehmen in Deutschland dazu genötigt, wertorientierte Steuerung einzuführen, weil die anderen Unternehmen in ihrer Peergroup diesen Schritt auch gegangen waren. Schließlich kann auch ein *normativer Druck* vorliegen. Lernen alle Studierenden, dass eine Balanced Scorecard ein sehr nutzbringendes Steuerungsinstrument darstellt, entspricht dieses also der herrschenden Meinung der relevanten Fachleute, so fällt es schwer, auf die Einführung der BSC im Unternehmen zu verzichten.

Für Controller ist die soziologische Perspektive insbesondere in Veränderungsprozessen relevant. Dies betrifft auch Kennzahlen. Die beiden prägnanten Beispiele wurden schon angesprochen: Die Einführung wertorientierter Steuerung einerseits und der Balanced Scorecard anderseits. Für den Erfolg solcher Veränderungen ist es wichtig, wie stark der Druck ist und wie relevant er von den einzelnen handelnden Akteuren erachtet wird. Beide angesprochenen Kennzahleninnovationen haben sich in den Unternehmen nicht nachhaltig ihrem Konzeptanspruch entsprechend verankert. Häufig kam es zu einer eher lockeren Verknüpfung mit bestehender Steuerung („Loose coupling“) oder sogar zu einer gänzlichen Entkopplung („Decoupling“) (vgl. z.B. dazu den ebenfalls grundlegenden Beitrag von Meyer/Rowan 1977). Der normative und mimetische Druck reichte nicht aus, den fehlenden Zusammenhang zu einer Verbesserung des Erfolgs der Steuerung zu kompensieren. Auch im Bereich öffentlicher Institutionen findet man heute viele

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Kostenrechnungen, die mit hohem Aufwand eingeführt wurden, aber bis heute nicht mit den Steuerungsprozessen der Behörde verknüpft sind.

Eine soziologische Perspektive für die Bildung von Kennzahlen zu berücksichtigen, führt zusammenfassend dazu, neben Effizienz und Effektivität mit Legitimität eine dritte Zielgröße beachten zu müssen. Dies macht die Gestaltung von Kennzahlensystemen noch schwieriger, beseitigt aber einen weiteren Grund dafür, warum Kennzahlen in der Praxis nicht die mit ihnen beabsichtigte Wirkung erzielen.

1.6 Zusammenfassung

Kennzahlen sind für die Unternehmenssteuerung so wichtig, so vielschichtig und zugleich so spannend, dass es lohnt, sich eine ganze Forscherkarriere lang mit dem Thema zu beschäftigen, wie das *Thomas Reichmann* getan hat. Der Erkenntnisstand ist heute sehr breit und geht grundlegend über reine Aufzählungen möglicher Kennzahlentypen hinaus. Die Bildung von Steuerungskennzahlen wurde als vielschichtiges Problem erkannt, für das die Frage, wie ein betriebswirtschaftlicher Sachverhalt „richtig" abgebildet werden sollte, nur noch eine – wenn auch wichtige – Facette darstellt.

Eine solche, in einer produktionswirtschaftlichen Perspektive fußende „objektive Grundsicht", ist zwar grundsätzlich notwendig und als Startpunkt der Analyse zu verstehen, aber nicht hinreichend, um Kennzahlen adäquat zu gestalten. Die Managerwirklichkeit ist zumeist zu komplex und zu dynamisch, um die Vereinfachungen, die diese Sichtweise vornimmt, zuzulassen. Manager besitzen immer mehr Freiheitsgrade, die sie in immer höherer Unsicherheit festlegen müssen. Deshalb ist es immer wichtiger, sie nicht verkürzt, sondern möglichst facettenreich zu modellieren. Dies führt von einer naturwissenschaftlich-technischen hin zu einer sozialwissenschaftlichen Perspektive, die mit ganz anderen Erkenntnissen verbunden ist. Ein Beispiel hierfür sind die angesprochenen Prinzipien für die Gestaltung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen: Eine produktionswirtschaftliche Perspektive betont insbesondere die Kriterien Richtigkeit bzw. Realitätstreue und Wirtschaftlichkeit der Abbildung; für Kennzahlen als Instrumente zur Beeinflussung der Realität sind dagegen Aspekte wie Beeinflussbarkeit und Zurechenbarkeit, Verständlichkeit und Manipulationssicherheit wichtig.

Kennzahlen so zu gestalten, dass damit optimal gesteuert werden kann, bleibt folglich eine spannende Aufgabe, gerade auch in Zeiten einer Big Data-Euphorie und der damit verbundenen unreflektierten Erwartung, dass dort

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

das Heil der Steuerung liege. Es wäre unverantwortlich, die Gestaltung der Steuerung Data Scientists zu überlassen. Controller werden vielmehr mehr denn je gebraucht, zumindest dann, wenn sie die in diesem Beitrag aufgezeigten Perspektiven beherrschen und sie situationsgerecht anwenden können.

Literaturverzeichnis

Aust, René (1999): Kostenrechnung als interne Dienstleistung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, Vol. 48 (2), S. 147-160.

Dörner, Dietrich (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Groot, T. L. C. M./Budding, G. T. (2008): New public management's current issues and future prospects. In: Financial Accountability and Management, Vol. 24 (1), S. 1-13.

Hiller, Keke/Mahlendorf, Matthias D./Weber, Jürgen (2014): Management Accountants´ Occupational Prestige Within the Company: A Social Identity Theory Perspective. In: European Accounting Review, Vol. 23 (4), S. 671-691.

Kahnemann, Daniel (2011): Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kieser, Alfred/Leiner, Lars (2009): Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable. In: Journal of Management Studies, Vol. 46 (3), S. 516-533.

Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Hofmann, Yvette/Pedell, Burckhard (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Mahlendorf, Matthias D./Matějka, Michal/Weber, Jürgen (forthcoming): Determinants of Financial Managers' Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior. In: JMAR.

Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83 (2), S. 340-363.

Miller, P./Power, M. (2013): Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. In: The Academy of Management Annals, Vol. 7 (1), S. 557-605.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2015): Mit den richtigen Kennzahlen steuern. In: Controlling & Management Review 59, Nr. 3, S. 34-40, Nr. 4, S. 52-58.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2016): Wirklich rationale Entscheidungen – Die nächste Herausforderung für das Controlling. In: Controller Magazin 41, Nr. 2, S. 8-13.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen Verlag.

Remer, Andreas (1987): Führung als Managementinstrumen. In: Kieser, Alfred u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 357-366.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2016): Einführung in das Controlling. 15. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wiedemann, Nick J.B./Wiegmann, Leona/Weber, Jürgen (forthcoming): Artifacts and the Dynamics of Truces in Organizational Routines. In: Farjoun, M./Smith, W./Langley, A./Tsoukas, H. (Eds.): Dualities, Dialectics and Paradoxes in Organizational Life, Perspectives on Process Organization Studies, Vol. 8, Oxford.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2. Gewinn pro Stück Produkt – Rückfall in alte „Sünden“ des Rechnungswesens?

Albrecht Deyhle



Dipl.-Kaufmann Dr. Albrecht Deyhle ist (nach früheren Tätigkeiten bei Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. und bei Organisation Plaut sowie beim Verlag für Moderne Industrie) seit 1968 selbständig tätig als Unternehmensberater und Management Trainer und gründete in Gauting den Management Service Verlag als EK-Firma. 1971 erfolgte die Gründung der Controller Akademie GmbH, sowie 1975 die Gründung des Internationalen Controller Verein e.V. als im Kern ein Verein ehemaliger Teilnehmer an den Seminaren der Controller Akademie mit regionalen Arbeitskreisen zur Fortsetzung und Pflege der Controlling-Entwicklung und des Erfahrungsaustauschs. 1992 Verleihung Bundesverdienstkreuz. 2008 Ehrenpromotion an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar.

2.1 Gewinnziel im Unternehmen pro Periode – und das WEG-Modell

Immer wieder liest man in der letzten Zeit in Management-Aufsätzen – zum Beispiel im Manager Magazin – darüber, dass z.B. ein bestimmtes Automodell ein Gewinnbringer sei – oder sich zum Verlustprodukt entwickelt habe. Das mutet an, als habe ein Produkt neben einem Etikett für den Verkaufspreis – natürlich unsichtbar für den Kunden – ähnlich auch **einen Talon (Kontrollabschnitt) für den im Produkt steckenden Gewinn oder Verlust**. Natürlich spricht sich das leicht in der praktischen Umgangssprache. „An dem Produkt mache ich Gewinn …“. Bloß wie ein solcher Stückgewinn errechnet werden soll, wird bei solchen Veröffentlichungen und Diskussionen in der Regel nicht mitgeteilt.

Der Gewinn eines Geschäftsjahres, ausgewiesen in der Gewinn- und Verlustrechnung des Jahresabschlusses, die Jahresschlussbilanz begleitend, gehört zweifelsfrei zu den Zielgrößen eines Unternehmens. Bemerkt wird die-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ser Tatbestand in der Regel dann sehr schmerzlich, wenn der Gewinn fehlt und dafür ein Verlust ins Haus steht. Die Kennzahl „return on investment ROI“ verknüpft das Resultat aus der Gewinn- und Verlustrechnung mit der Bilanz, in der das Investment bewertet ist. In diesem Sinn lässt sich das Gewinnziel herunterbrechen auch auf einzelne Sparten oder auch auf Filialen innerhalb eines Unternehmens; also auf organisatorische Einheiten wie „Unternehmen im Unternehmen“ mit einer statistischen Bilanz und einer eigenen Management-Erfolgsrechnung; also auf Verantwortungsbereiche.

Gewinn ist jedoch nicht das einzige Ziel im Unternehmen. In der *Controller Akademie* wird dies von Anfang an ausgedrückt mit dem **WEG-Modell**; darin ist das Gewinnziel mit den Zielen Wachstum und Entwicklung verknüpft. Die Anfangsbuchstaben dieser Zielgrößen formulieren das Wort „WEG“ – und über die Wege des Unternehmens ist zu entscheiden nach vorwärts (Planung) und nicht rückwärts. Dafür kann der Controller-Dienst im Unternehmen eine Rolle als **Business-Partner** bzw. als Lotsendienst übernehmen. Der in der folgenden Abbildung 1 (vgl. Deyhle 1971, S. 13) gezogene Kreis um diese Trio-Buchstaben-Konstruktion, soll ausdrücken, dass die Ziele ausgewogen – also „balanced“ – anzustreben sind. Setzt man nur auf Wachstum um jeden Preis, geht das daneben auf Dauer; holt man sich jeden Gewinn, der möglich ist, so verspielt man sich die Zukunft; und nur Entwicklung an dem vorbei, was die Kunden brauchen, bietet auch keine Nachhaltigkeit. Ausbalanciert sollte es eben gelingen.

Man kann sich ohnedies vorstellen, dass der Kreis wie beim Auto-Rad die Schüssel bildet; dann sitzt außen herum in der Felge der Reifen; und es wird ein Komplettrad. Im Reifen kann man sich vorstellen einen **Kennzahlenkranz**, der eine integrierte, ausbalancierte Zielbildung bietet.

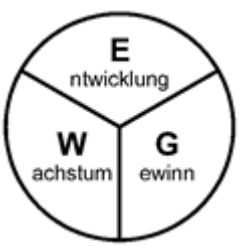


Abb. 1: Unternehmensziel im WEG-Rad nach Deyhle (1971)

Messzahl für **W** Wachstum ist zum Beispiel die Auslastung, die für das Unternehmen bzw. für einzelne Sparten oder Werke erreicht wird bzw. gestei-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

gert werden sollte. Dazu gehört eine Auftragseingangsplanung nach Kunden, Regionen und Produkten mit passenden, akquirierenden Maßnahmen in Verkauf und Marketing. Als eine Messzahl für das **E**, das für Entwicklung steht, bietet sich zum Beispiel der Marktanteil bzw. eine Quote von neuen Produkten im Sortiment (nicht länger als z.B. 3 Jahre) an. Auch eine Versorgungsquote bei einem Großkunden steht für ein erfolgreiches E, weil immer wieder hautnah auf die sich gleichfalls weiter entwickelnden Kundenwünsche einzugehen ist. Überhaupt – weil auch der Mensch eben 2 Hände hat – könnte ein Unternehmen im Kern mit diesen beiden Kennzahlen gesteuert (controlled) werden: ROI und Markanteil.

Übrigens ist die WEG-Symbolik ziemlich geläufig geworden und weit verbreitet. Sogar unter www.ChinaControlling.com – Leitung Dr. *Zhen Huang* – ist die WEG-Darstellung mitten in den QR-Code dort eingebaut (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: QR-Code Controller Akademie Shanghai mit WEG-Symbol im Zentrum

2.2 Neu aufgetauchte Art von Problemstellung

Ein Investor – zum Beispiel aus China – will sich an einem Unternehmen beteiligen, oder ist es schon und will für den zu erwerbenden/bereits erworbenen Anteil „mehr Gewinn sehen“. Dann ist es doch naheliegend, dass so ein Investor z.B. in einer Aufsichtsrats-Sitzung fragt, welches der Produkte eigentlich mehr Gewinn mache, sodass man von diesem folglich auch mehr verkaufen müsse (das Thema gilt auch sinngemäß, wenn Boni für das Management am Gewinn orientiert gestaltet sind).

Also muss man doch, um die Frage nach einem Stückgewinn zu beantworten, **sämtliche Kosten auf die Produkte umlegen**. Damit wären wir wieder beim alten BAB – Betriebsabrechnungsbogen – gelandet, mit dessen Hilfe die einzelnen Gemeinkostenarten auf die einzelnen Produkte verteilt werden. Dadurch erhält man die prozentualen Zuschlagsätze für die Fertigungs-, Material-, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten, mit denen die

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Einzelkosten von Material und Lohn beaufschlagt werden. Der Autor durfte am Anfang seiner kaufmännischen Laufbahn schön-handschriftlich solche Bögen selber anfertigen; durch Programmieren in einer Excel-Tabelle später erhöhte sich jedoch der Sinn der Rechenergebnisse als Basis für die Entscheidungsfindung im Management auch nicht. Und die Konturen der Produkt-Einzelkosten wie Materialkosten, Kosten für fremde Bauteile oder der Fertigungslohn als Zuschlagbasis für die Gemeinkosten verlassen zudem die früheren Konturen bei z. B. Fertigungsverhältnisse, die als Industrie 4.0 bezeichnet werden.

Besonders irreführend wird es, wenn bei einer solchen Rechnung ein Produkt gegenüber dem möglichen Verkaufspreis einen Verlust ausweist. Dann könnte der dem Geschäft etwas ferner stehende Investor auf den Tisch hauen und anweisen, **dass das Verlustprodukt aus dem Sortiment gestrichen wird**. Da deshalb jedoch nicht sämtliche, für das Produkt errechnete Kosten wegfallen, müssen sie den übrigen Produkten „zugeschlagen" werden. Dann kommt ein weiteres Erzeugnis als Verlustbringer zutage, das dann auch gestrichen wird – bis am Ende nur noch ein verbleibendes Produkt alles verdienen soll.

Dazu kommt, dass bei rückläufiger Auslastung die Kostenzuschlagsätze je Produkt höher werden, weil sich eben die Zuschlagbasis verringert. Mit diesem Erlebnis im Kreuz kam einmal ein Schweizer Unternehmer in das damalige München-Schwabinger Büro des Autors, der verzweifelt meinte, dass er die Welt nicht mehr verstünde. Seine Familienunternehmung existiere seit dem Jahr 1770 – und jetzt sähe er bei sich, von seinem für das Rechnungswesen zuständigen Buchhalter (eidgenössisch diplomiert) ermittelt, nur noch Verlustprodukte, die er sich nicht mehr so richtig zu verkaufen traue. Die Branche segelte matt in einer schon länger am Markt bestehenden Flaute.

Die Lösung: Er müsse für seine Produkte die Deckungsbeiträge wissen! Nach einem guten halben Jahr war diese Information für die meisten Produktkalkulationen eingeführt – zusammen mit demselben, für das Rechnungswesen zuständigen Kollegen. Der Chef traute sich zu investieren. Die Konjunktur zog an; und das Unternehmen war damals dann das einzige, das in der Branche liefern konnte; mit der Folge eines wachsenden Marktanteils. Die Deckungsbeiträge waren sodann nicht mehr auf die Produktmengeneinheit zu beziehen, sondern auf die Kapazitätseinheiten (die Maschinenstunden waren zu Engpässen geworden). Und der Gewinn des Geschäftsjahres sowie der folgenden Jahre „stimmte" sodann.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.3 Ein „Urmodell" für die Anwendung und den Sinn der Deckungsbeitragsrechnung: Das Kaffee- und Bierbeispiel (vgl. Deyhle 1967)

Die ersten Teilnehmer der im Jahr 1964 beginnenden Trainertätigkeit des Autors dieses Beitrags für die Festschrift für *Thomas Reichmann* zum 80. Geburtstag waren Verkaufsleiter. In den von der *Verkaufsleiter-Akademie e.V.,* Frankfurt am Main, in Bad Nauheim veranstalteten Wochenseminaren sollte an einem der Vormittage auch ein betriebswirtschaftlicher Vortrag enthalten sein, den der Autor übernehmen sollte – damals Mitarbeiter im *Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V.* innerhalb der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main. Es war klar, dass es mühsam sein wird, die Aufmerksamkeit von Verkaufsleitern zu erreichen, weil dieser Berufsstand gelernt hat und gewohnt ist, selber zu reden anstatt zuzuhören. Also war ein trockenes Fremdthema nur rüberzubringen, wenn es spielerisch geschah und auch mit Verkauf etwas zu tun hatte. Also wurde das Modell vom Getränkestand ersonnen. Das passte auch zu den bei Seminaren üblichen Kaffeepausen. Das Beispiel erwies sich sozusagen als Wiege für die dann immer mehr und besser zusammenwachsende Zwillings-Kompetenz von Marketing und Controlling.

Die Story geht so: Ein Unternehmer hat bei einer Ausstellung/Messeveranstaltung einen Getränkestand gemietet. Die tägliche Standmiete beläuft sich auf € 100. Verkauft werden soll Kaffee aus Instantpulver in einem Pappbecher, wobei das heiße Wasser mit einem elektrischen Boiler produziert wird. Milch und Zucker wird zur Selbstbedienung daneben gestellt. Als ein weiteres Produkt im Getränkestand soll Bier (in Flaschen) angeboten werden.

Strategisch denkt der Unternehmer, dass man als Messebesucher therapeutisch Kaffee brauchen kann zur Anregung und andererseits Bier zur Beruhigung, besonders falls etwas schief gegangen ist bei den Messegesprächen. Auf diese beiden Produkte beschränkt er sich. Er betreibt den Stand auch als One-man-show: Er muss selber verkaufen und seine Kunden bedienen und vielleicht auch laut rufen, dass jemand zu ihm an den Stand kommt. Er muss auch selber seine Zahlen ausrechnen. Einen Controller hat der Unternehmer, oder klar auch die Unternehmerin, wenn es eine Frau ist, die den Stand betreibt, eben nicht.

Den Verkaufspreis für den Becher Kaffee legt er fest auf € 0,50 je Stück. Die Einstandskosten für den Becher Kaffee ermittelt er mit € 0,30 für anteiliges Instant-Kaffeepulver, Becherkosten und einen durchschnittlichen An-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

teil für Milch und Zucker. Die Flasche Bier verkauft er für den Preis von € 0,70 je Einheit. Die Preise bestimmen sich anhand der Einschätzung der Kundentypen, die die Messe besuchen, sowie im Vergleich zu Mitbewerbern. Die Umsatzsteuer sowie Vorsteuer sei im Beispiel ausgelassen. Der Biereinstandspreis beträgt € 0,43.

Der Platzbedarf für die Produktlinie Bier – volle und leere Flaschen sowie Kühlung – verhält sich zu jenem für die Kaffeeproduktion und Kaffeeausgabe wie 9 zu 1. Das hat der Standinhaber sogar ausgemessen. Also sagt er sich, dass auch 90% der Tagesmiete dem Bier zugeteilt werden müsse und folglich 10% dem Kaffee zugeschlagen sein solle, nach der **Inanspruchnahme von Kapazität** als Prinzip der Kostenzurechnung.

Der erste Messetag ist glücklich überstanden. Nachdem er aufgeräumt und sauber gemacht hat, setzt sich der Standinhaber sozusagen den Controller-Hut auf und „macht Kasse“, zählt also zusammen, was wirtschaftlich heraus gekommen ist. Zuerst sieht er am restlichen Bestand der Ware, wie viele Einheiten von den beiden Produkten abgesetzt werden konnten. Er konnte von jedem der beiden Produkte 1.000 Einheiten verkaufen, woraus sich die in der folgenden Tabelle 1 gezeigte **Tageserfolgsrechnung** ergibt.

	Kaffeekalkulation pro Becher	Kaffee-Absatz in Einheiten: 1.000	Bierkalkulation je Flasche	Bierabsatz in Fl. 1.000 Stück
Verkaufspreis bzw. Umsatz	0,50 je Becher	Umsatz € 500	0,70 je Flasche	Umsatz € 700
Einstandskosten	0,30 je Becher	Einsatz € 300	0,43 je Flasche	Einsatz € 430
Marge / Rohertrag	0,20 je Becher	€ 200 je Tag	0,27 je Flasche	€ 270 pro Tag
Verteilung Miete von € 100 je Tag	10 %	€ 10 je Tag	90 %	€ 90 je Tag
Gewinn des Tags € 370		€ 190		€ 180
Stückgewinn		€ 0,19 je Becher		€ 0,18 je Flasche

Tab. 1: Tages-Erfolgsrechnung im Getränkestand

Daraus ergibt sich, dass der Gewinn je Durstlöscheinheit Kaffee um 1 Cent höher liegt als jener der Einheit Bier.

Der Standbetreiber fasst deshalb für den kommenden Messetag den Vorsatz, vom Kaffee mehr zu verkaufen anstatt vom Bier. Kommt ein Kunde zu ihm und verlangt eines der beiden Produkte, dann muss man ihn gut bedienen. Wenn aber ein Messebesucher so vorbei schlendert und fragt „was ha-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ben Sie denn so zu bieten“, dann könnte man doch das im Gewinn bessere Produkt empfehlen – vielleicht mit dem Spruch: „Mein Kaffee, selbst gebrüht, weckt noch mehr Ihre Lebensgeister und folglich Ihre Messerfolge“.

Da er jedoch am Abend nichts mehr vorhat, macht der Stand-Chef erst einmal eine Probe. Wenn er nämlich vom Kaffee 300 Einheiten mehr verkauft anstelle von 300 Einheiten Bier – also den „Sales Mix“ entsprechend umstellt, dann müsste sich doch ein zusätzlicher Gewinn von € 0,01 * 300 = € 3 am Tag ergeben. Das wird jedoch nicht so kommen. Er würde mit den 300 Einheiten Kaffee-Mehrverkauf einen zusätzlichen Rohertrag von € 60 gewinnen, würde aber dafür beim Bier einen Rohertrag von € 81 verlieren. Die Miete bliebe gleich hoch am zweiten Tag. Also würde sich ein Gewinnrückgang von € 21 einstellen.

Wie kann denn das sein? Man verkauft ein im Gewinn günstigeres Produkt und der Gewinn der Firma geht zurück?

2.4 Das Problem der proportionalen und fixen Kosten

Es ist eben nicht so, dass die Miete entsprechend zunimmt, wenn von einem der Produkte mehr verkauft wird. Sie bleibt bei dieser Entscheidung unverändert. Man sprach dann unter den Fachleuten des Rechnungswesens von den „fixen Kosten“. Der Wareneinsatz hingegen ist zur Menge – bei denselben Einstandskosten je Stück – proportional. Je Einheit formuliert, sprach man auch vom Grenzkostensatz – dazu kommende Kosten für eine Einheit mehr. Macht man eine graphische Darstellung, so bildet nämlich der Grenzkostensatz das Steigungsmaß der Proportionalkostenlinie.

Das hat sich unser Standchef auch selber schon so zurechtgelegt. Er hat die ganze Tabelle nochmals gerechnet und gesehen, dass er sich nach der Marge pro Stück richten muss. Man nennt sie **Deckungsbeitrag**, als den Beitrag, den ein Produkt selber zur Deckung von Kosten beiträgt, die zur Kapazität oder Struktur des Unternehmens gehören.

Jetzt kommt es jedoch zu Sprachproblemen in der Kommunikation. Verhandelt nämlich der Stand-Chef mit der Messeleitung über einen anderen Mietvertrag, so sagen manche: „Sehen Sie, so fix sind die fixen Kosten also doch nicht; dann sind diese nämlich auch variabel.“

Entscheidungsrelevant ist, was sich durch eine Entscheidung verändert. Das ist in die Begründung der Entscheidung einzubeziehen. Durch die Entscheidung, den Mietvertrag zu ändern, kommen „fixe“ Kosten dazu. Genauso gut kann das Umgekehrte der Fall sein. Gelingt es dem Kioskchef,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

einen günstigeren Einkaufspreis etwa für das Bier zu erzielen, so gibt es einen neuen, niedrigeren Grenzkostensatz – und der Verlauf der Kostenlinie hat eine andere Proportionalität.

Aus Gründen solcher Sprachverwirrungen hat sich das Trainerteam der *Controller Akademie* dafür entschieden, von „Produktkosten" und „Strukturkosten" zu sprechen. Die Produktkosten sind jene, die in die physische Existenz des Produkts fließen, dieses sozusagen „ausmachen". Bei einem Dienstleistungsprodukt wie zum Beispiel einer Reparatur, ist es die Zeit desjenigen Handwerkers, der die Reparaturmaßnahme durchführt – also nicht z.B. seine Anreisezeit. Dies sind auftragsdirekte Strukturkosten. Braucht der Handwerker Ersatzteile, so kommen auch diese Kosten in einer Art von „Stückliste" dazu. Der Chef des Kiosks könnte sich überlegen, ob er die Zeit für die „Montage" des Bechers Kaffee mit Füllung von Instantpulver als Fertigungszeit und damit gleichfalls als Produktkosten ansehen will. Dieser Gedanke kommt spätestens dann, wenn er einen professionellen „Füller" dafür engagieren will. Beim Modellprodukt Bier sind die Produktkosten der Einstandspreis. Die logistischen Umtriebe beim Beschicken mit neuen Bier-Körben sowie beim Zurückgeben der leeren Flaschen sind produktlinien-direkte Strukturkosten.

So ergibt sich im Resümee des Modellbeispiels bereits, dass es bei den Kostensachverhalten um **dreierlei Dimensionen** geht:

- Die Zuordnung der Kostentypen zu den Produkt- oder Strukturkosten, was analytisch zu geschehen hat und oft auch den Lokaltermin vor Ort braucht, um den Ablauf zu sehen und zu klären – sowohl in der Fertigung wie auch im administrativen Bereich.
- Die Einschätzung von deren Beeinflussbarkeit kurz-, mittel- oder langfristig, was die Klarheit in dem benötigt, was zu entscheiden ist.
- Die Zuordenbarkeit (Kontierbarkeit) der Kosten möglichst relativ einzeln zu Produkten, Produktgruppen, Sparten, Kostenstellen, Projekten, usw. zur Kostentransparenz.

Will man simultan im Bilde sein, bedarf es einer dreidimensionalen Darstellbarkeit in Form eines **Kostenwürfels** wie in Abb. 3 dargestellt (vgl. Deyhle 1971, S. 41; Deyhle/Hauser 2010, S. 41).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

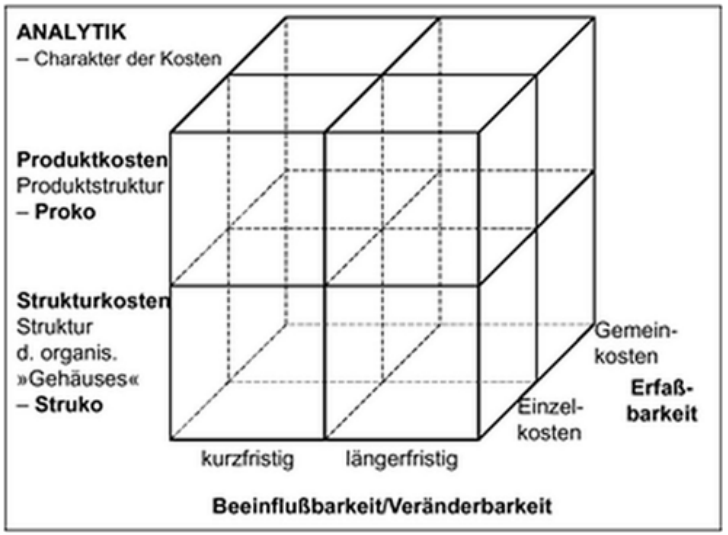


Abb. 3: Controllers Kostenwürfel nach Deyhle (1971)

2.5 „Wenn-dann" Fragen aus dem Modellbeispiel

Da in Tab. 1 das Bier den besseren Deckungsbeitrag je Einheit besitzt, könnte sich doch der Kioskchef überlegen, dafür eine Werbemaßnahme zu machen. Falls er selber im Verkaufsgespräch das Bier fördert, ändert sich an den Kosten nichts. Seine Verkaufszeit wie auch seine Wartezeit sind unternehmensdirekte Strukturkosten. Engagiert er jedoch für einen Betrag von z.B. € 30 je Tag einen Sandwichmann, der mit einem Plakat vor dem Bauch sowie am Rücken Werbung für das Bier an diesem Kiosk machen soll, so müsste er ermitteln, wie viele Flaschen mindestens mehr mit dieser Maßnahme verkauft werden müssen. Der Deckungsbeitrag des Biers ist € 0,27 je Einheit. € 30 / € 0,27 ergibt 111 – so viele Flaschen mehr müssten durch diese zusätzliche Maßnahme mindestens verkauft werden. Dies ist eine Break-even-Schwelle. Deren rechnerisches Angebot kann ein Controller als Servicepartner für das Management errechnen. Wie viele Einheiten des Produkts damit wohl verkauft werden können, muss der Manager mit seiner Markt- und Kundenkenntnis abschätzen. Dass man sich dabei dann irren kann, bildet das übliche unternehmerische Risiko und fordert eben in der Manager-Nase das dazu nötige Marktgefühl. Dabei müsste auch abgeschätzt werden, ob vielleicht ein auf diesem Messeplatz gleichfalls anbietender Mitbewerber eine ähnliche Werbemaßnahme im Sinn haben könnte. Wenn ja,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

könnten sich diese Maßnahmen gegenseitig aufheben und nur insgesamt den Messemarkt bunter und munterer machen.

Eine andere „Wenn-dann" Maßnahme wäre zum Beispiel eine Preissenkung für Kaffee. Idee des Managers: Anstatt € 0,50 soll der Kaffee vielleicht lieber einen Preis von € 0,45 haben, also unter der Preisschwelle der fünfzig Cent liegen. Dann wäre zu errechnen: Der Besitzstand an Deckungsbeitrag am Tag belief sich auf € 200. Beim Verkaufspreis von € 0,45 fällt der Stück-Deckungsbeitrag auf € 0,15. Die jetzige Tagessumme an Deckungsbeitrag wäre zu dividieren durch den neuen Stückdeckungsbeitrag: 200 / 0,15 = 1.333 Stück. Die 10%ige Preissenkung erfordert also eine Mengensteigerung von 33 %. Wiederum kann der Controller rechnen. Ob die Marktreaktion auf die Preissenkung so groß sein wird, muss der Manager abschätzen kraft seiner Markteinsicht. Wieder wäre zu beachten, ob ein Mitbewerber eventuell gleichfalls eine solche Maßnahme im Sinn haben könnte. Dann würde diese Maßnahme verpuffen. Es könnte natürlich noch bedacht werden, ob mit der Preissenkung der Kaffeepulvereinsatz etwas gesenkt werden könnte – also niedrigerer Preis und auch Senkung der Einstandskosten für die Einheit Produkt. Das wäre ein Einstieg in eine **Wertanalyse** – vielleicht hat unser Kiosk den Kaffee bisher zu stark gemacht und bei Messebesuchern etwas Herzklopfen verursacht.

Das Modellbeispiel mit dem Getränkestand sollte auf diese Weise also zeigen, in welche Themenkreise die Überlegungen auf der Basis Deckungsbeitragsrechnung führen können. Das ist wie ein Flugplatz als Basis für höher fliegende Managementpläne und dennoch sichere Landungen wieder zurück.

Die vielen Teilnehmer seinerzeit in den Seminaren der VA *Verkaufsleiter-Akademie* folgten mit fachlichem Vergnügen diesen Ausführungen und probierten mit Hilfe der Alternativen im Modellbeispiel ihre eigenen Anwendungen und auch die rechnerischen Alternativen für ihre Entscheidungen aus.

2.6 Resümee: Bilanzgewinn und Produktgewinn – keine direkte Kausalität

So elegant das aussähe, wenn es ginge: Der Bilanzgewinn der Unternehmung aus einer Periode wie zum Beispiel einem Geschäftsjahr lässt sich nicht unmittelbar kausal aus seinen verschiedenen Produkten herleiten. Im Steuerungs-Cockpit des Rechnungswesens bilden sich viele vernetzte Zu-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sammenhänge ab, die zum Managen eines Gewinnziels zu beachten und quasi als Stellschrauben zu bedienen sind.

Deshalb tut ein Investor, der von außen kommend einen Anteil an einem Unternehmen erwerben will, gut daran, schon im Vorfeld der Entscheidung auch die Controller-Werkstatt im Unternehmen zu konsultieren. Vor allem kann man davon ausgehen, dass eine strategische sowie operative Mehrjahresplanung bereits durchgeführt wird; also dass nicht bloß eine Buchhaltung für die vergangenen Jahre im betreffenden Unternehmen besteht.

2.7 Verkaufspreisfindungs-Regeln

Im Modellbeispiel mit Kaffee und Bier sind die Preise „einfach so" angesetzt worden. Wenn aber ein Verkaufspreis erst einmal zu finden ist, ist es dann nicht nötig, auch von den Kosten her zu kalkulieren und einen Gewinnaufschlag draufzusetzen?

Erst einmal sind für ein Produkt die Produktkosten zu ermitteln. Dabei handelt es sich vorrangig um ein technisches Thema. Welches Material geht nach der Stückliste / Rezeptur in das Produkt ein? Welche von außen bezogenen Bauteile und Halbfabrikate sind einzusetzen, um die physische Existenz des Produkts herzustellen? Und mit welchen Einstandspreisen sollen die Material-Inputs gemäß Stückliste / Rezeptur bewertet werden? Dann folgen in der Kalkulation für die Fertigungsvorgänge die Kosten gemäß der Arbeitspläne – Rüst- und Stückzeiten – sowie deren Bewertung aus den Kostenstellen der Fertigung. Die Kostensätze sind auf der Basis der Leistungsbezugsgrößen in den Kostenstellen zu erarbeiten. Einfach gesprochen geht es um die Stundensätze der Fertigungszeit oder andere technische Bezugsgrößen wie etwa Kilogramm Durchsatz, wenn diese besser die Leistung der Kostenstelle ausdrücken. Bei der Kostenstellenplanung ist der analytische Ansatz nach Produkt- und Struktur-Fertigungskosten durchzuführen. Das Resultat dieser Vorgehensweise ergibt den **Grenz-Herstellkostensatz** für das Produkt (Produktkostensatz).

Jener ist es, der in der Ergebnisrechnung vom Umsatz netto abzuziehen ist, um den für das Produkt geltenden Deckungsbeitrag zu ermitteln. Parallel entsteht für die Preisfindung auch ein Herstell-Vollkostensatz, der auch für die Bestandsbewertung in der Bilanz eine Rolle spielt, also eine Art Parallelkalkulation.

Es folgen in der Kalkulation sodann die Verwaltungs- und Vertriebskosten. Sie führen in der Produktkalkulation zu einer der Inanspruchnahme von

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Verwaltungs- und Vertriebsdiensten entsprechenden Bildung von Ziel-Deckungsbeiträgen. Setzt man diese auf die Basis der Produktherstellkosten, so entsteht ein die Vollkosten deckendes Verkaufspreisziel. Darin versteckt sich allerdings ein bitteres Problem:

Die Kalkulation je Einheit, soweit es die Struktur- oder Fixkosten betrifft, braucht als Basis eine Prämisse über die Auslastung (Beschäftigung). Diese hängt jedoch ihrerseits von den festgelegten Verkaufspreisen ab.

Auch ein Zieldeckungsbeitrag für ein Gewinnziel des Unternehmens lässt sich ansetzen. Dabei kann so vorgegangen werden, dass ein Gewinnzielbudget aufgestellt wird, das sich im Prinzip aus folgenden Komponenten zusammensetzt:

- Ein jährliches Budget für Fremdkapitalzinsen laut der Bilanzplanung.
- Eine Plandividende auf das gezeichnete Kapital.
- Eine Planung einer Rücklagenzuführung zur Verbesserung des Eigenkapitals.
- Eine darauf sich beziehende Ertragsteuern-Planung.
- Es entsteht ein Plan-EBIT für das Jahr als Periodenbetrag.

Mit diesem Vorgehen kommt auch in der Produktkalkulation ein Zieldeckungsbeitrag hinzu, der zur Sicherung der Gewinn-Zielsetzung beiträgt. Es ist sinngemäß ein Zieldeckungsbeitrag wie jener, der für die Strukturkosten ermittelt wird. Also käme auf diese Weise auch ein Gewinn-Ziel für das Produkt zustande.

Jedoch ist es ein Ziel, nicht ein Resultat, das man schon erreicht hat. Die Preis- / Absatz-Planung ist erst noch, zum Beispiel als Nachfragefunktion in Abhängigkeit vom Verkaufspreis, aufzubauen. Deshalb handelt es sich in Echt um eine Preis-Findung und nicht um ein einfaches Ausrechnen eines Verkaufspreises. Diese Findung bewegt sich innerhalb der vier Flügelteile des folgenden Fadenkreuzes (vgl. Abb. 4).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Preisfindung von der Akzeptanz des Kunden her; also Preisempfindlichkeit vom Kunden her – Zuck-und Schluckprinzip – also Abwägen des „*Möglichen*“	*Verglichen zur Konkurrenz* – sowohl direkte Mitbewerber als auch Substituts-Techniken; im Zweifel einfach Abschreiben des Preises von der Konkurrenz
Gestützt auf eine Kalkulation der Produktkosten und der darauf gesetzten Zieldeckungsbeiträge – zur Kenntnis nehmen dessen, was für das Unternehmen *nötig* ist.	Profiliert durch die eigene Markt-Strategie der *Differenzierung* oder der *Cost Leadership* – dies koppelt rüber zum Kostengefüge und zur Mengenplanung

Abb. 4: Verkaufspreisfindungs-Matrix

In der Mitte dieser Abbildung 4 – sozusagen im Fadenkreuz – destilliert sich dann der Verkaufspreis heraus. Formal geht es bei der Kalkulation klar um eine Stückrechnung bzw. bei einer Auftragsproduktion oder Einzelfertigung um eine Projekt-Vorkalkulation, der eine mitlaufende auftragsweise Nachkalkulation zu folgen hätte. In dieser ist jeweils der Bearbeitungsstand oder Baufortschritt mit dem Kostenstand zu verfolgen und eine Auftragsvorschaurechnung zu machen (Projektsteuerung).

Besonders bei der Verkaufspreisfindung ist anzuklopfen an der strategischen Position eines Unternehmens. Worin besteht der **Competitive Advantage** (vgl. Porter 1985)?

1.Cost Leadership	2.Differentiation
3 A. Cost Focus	3 B. Differentiation Focus

Abb. 5: Three Generic Strategies nach Porter (1985)

Die Spalten der Abbildung 5 stecken den „Competitive Advantage“ (Kostenführerschaft oder Qualitäts-/Novitätsvorsprung) ab; die Zeilen den „Competitve Scope“ als „broad“ (Kundenvielfalt) oder „narrow“ (fokussiert auf bestimmte Zielgruppen). Kritisch sei ein “stuck in the middle“.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.8 Das Cockpit der Management-Erfolgsrechnung

Die folgende Darstellung strukturiert die periodische Management-Erfolgsrechnung:

Absatzmengen * fakturierte Preise (Listenpreise); abgezogen die Erlösschmälerungen ergibt:

Netto-Erlöse
abgezogen die Produktkosten der verkauften Erzeugnisse bzw. die auftragsweise nachkalkulierten Produktkosten in der Auftragsfertigung
= Deckungsbeiträge I (Einstieg in die Artikelbeurteilung)
abgezogen die Strukturkosten für Promotion-Maßnahmen
= Deckungsbeiträge II (Einstieg in die Beurteilung des Erfolgs der Marketingmaßnahmen)
abgezogen spartendirekte, gebietsdirekte, Profit Center-direkte Strukturkosten
= Deckungsbeitrag III (Einstieg in die Beurteilung der Zielerreichung von Profit Centers)
abgezogen übrige Strukturkosten – (darin über Anzahl Vorgänge * Prozesskostensätze, soweit leistungsmengeninduziert, speziell heraus gehobene Strukturkosten)
= Betriebsergebnis oder „EBIT“ (Earnings before Interest and Taxes)
abgezogen das Gewinnziel für das Unternehmen (Plan-EBIT)
= Management Erfolg

Kommt in der Zeile Management Erfolg in der periodischen Rechnung (Jahr, Quartal, Monat) eine Null heraus, so würde dieses bedeuten, dass das Gewinnziel erreicht ist. Die Null könnte man dann auch als ein „O“ lesen – der Anfangsbuchstabe des Wortes Objective.

2.9 Epilog hinüber zu Buchhaltung und Jahresabschluss

Vergleicht man diese Erfolgsrechnungs-Darstellung mit der Gewinn- und Verlustrechnung des Jahresabschlusses, so entspricht sie der Struktur des Umsatzkostenverfahrens, nur, dass nach § 275 HGB an der Position 2 die Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen abzuziehen sind. Die Silbe „ung“ im Ausdruck der Herstellungskosten verweist darauf, dass es sich um Vollkosten handelt, in der auch die Strukturkosten aus dem Ressort Produktion sowie Materialwirtschaft enthalten sind.

Das sogenannte „Bruttoergebnis“ vom Umsatz gemäß des HGBs liegt also tiefer als die Deckungsbeiträge I in der Management-Erfolgsrechnung. Es ließe sich jedoch für den internen Gebrauch eine Zwischensumme einziehen, die dann auch in der Gewinn- und Verlustrechnung die Inhalte der Manage-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ment-Erfolgsrechnung erkennen ließe, zumal auch im Umsatzkostenverfahren als nächste Rechenstufe die Vertriebskosten folgen.

Die klassische Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren braucht, damit sie zum Umsatz passt, den Einbau der Bestandsveränderungen an Halb- und Fertig-Fabrikaten sowie die Veränderung der aktivierten Eigenleistungen.

Literaturverzeichnis

Deyhle, Albrecht (1967): Gewinn-Management. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.). München: Verlag Moderne Industrie.

Deyhle, Albrecht (1971): Controller-Praxis. Gauting/München: Management Service Verlag.

Deyhle, Albrecht/Hauser, Martin (2010): Controller-Praxis. 17. Aufl., Wörthsee und Freiburg: Verlag für Controlling Wissen.

Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, A division of Macmillan, Inc.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Controlling und Steuerung mit Kennzahlen in einem international tätigen Konzern – Strategische Rolle des CFO und erweiterte Aufgaben des Controllings[1]

Karlheinz Hornung/Frank Kusterer



Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung hat mehr als 35 Jahre Managementerfahrung, davon 20 Jahre als CFO der Metallgesellschaft AG, Frankfurt am Main, und MAN AG, München. Zudem war er Präsident des deutschen Aktieninstituts, dessen wissenschaftlichem Beirat er heute noch angehört. Prof. Dr. h.c. Hornung ist Honorarprofessor der Technischen Universität Dortmund und trägt einen Ehrendoktortitel der European Business School, Oestrich-Winkel. An der IESE Barcelona und der Handelshochschule Leipzig hielt er Gastvorträge. Er ist Gastdozent an der Tongji Universität in Shanghai. Im Rahmen seiner Beratertätigkeit unterstützt er auch deutsche Unternehmen bei ihren Aktivitäten in China.



Prof. Dr. Frank Kusterer ist Professor für Controlling an der University of Applied Sciences Europe – Iserlohn, Berlin, Hamburg und Gesellschafter der CIC GmbH & Co. KG.

1 Der Beitrag ist ein Nachdruck des Aufsatzes: Hornung, Karlheinz/Kusterer, Frank (2018): Controlling und Steuerung mit Kennzahlen in einem international tätigen Konzern – Strategische Rolle des CFO und erweiterte Aufgaben des Controllings. In: Controlling 30, H. 4.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.1 Erweiterte Anforderungen an den CFO und das Controlling

„Die sich ändernde Rolle des CFO in einem globalen Markt“ (Hornung 2008, S. 15) befindet sich in der jüngeren Vergangenheit weiter in einer intensiven betriebswirtschaftlichen Diskussion. Traditionell verantwortet der Chief Financial Officer (CFO) eines börsennotierten, internationalen Konzerns den klassischen Vierklang der Bereiche Finanzierung, Steuern, Rechnungswesen und Controlling sowie zumeist ergänzend die „Informationstechnologie“. Er ist in dieser Rolle zuvorderst der „Hüter der Zahlen“. Mit der Veränderung des externen Unternehmensumfeldes, wie z. B. Intensivierung und Globalisierung des Wettbewerbes oder erhöhte Anforderungen an Regulierung und Compliance sind dem CFO weitere Aufgabenfelder zugewachsen, welche sich in die Bereiche „entscheidungsrelevante Funktionen“, „Service Funktionen“ und „gesetzliche Funktionen“ sortieren (Hornung 2017, S. 123). Ferner ist der CFO mit der zusätzlichen Verantwortung für die „Investor Relations“ einer der ersten Ansprechpartner eines Konzerns für die Kapitalmärkte. Die Aufgabenfelder des CFOs sind nunmehr **multifunktional** (Hornung 2008, S. 23). Von besonderer Bedeutung ist die zunehmende **strategische Rolle** des CFOs. Das Strategische Controlling liefert unternehmensintern die entscheidungsrelevanten Informationen und der CFO ist weitergehend als wertorientierter Lösungsgestalter und als externer Kommunikator der Strategie auch zum Kapitalmarkt gefordert. Dies gilt aktuell insbesondere auch vor dem Hintergrund des durch „disruptive, technologische Innovationen“ (vgl. Christensen 2015, S. 44 ff.) geprägten Wettbewerbsumfeldes. Disruptive Innovationen finden sich etwa jüngst in der Automobilindustrie mit den Umwälzungen hin zu den neuen Technologien „Elektronische Antriebe“ sowie „Digitalisierung - selbstfahrendes Auto“. Neue, auch bisher branchenfremde Wettbewerber aus den USA und China zwingen die traditionellen Autobauer zu zeitnahen, sehr hohen, **start-up ähnlichen Investitionen** auch in Forschung und Entwicklung (F&E). Ein Wettbewerbsvorteil der traditionellen Hersteller aus den bisherigen Investitionen in traditionelle Antriebstechnologien im Sinne einer Markteintrittsbarriere scheint dabei weniger gegeben, sondern vielmehr die Möglichkeit einer Substituierung der bisherigen Produkte und Technologien. Der traditionelle Weg einer **Innenfinanzierung** der notwendigen Technologieinvestitionen aus Abschreibungen, möglicherweise ergänzt um eine externe Finanzierung, ist aufgrund der Höhe der Investitionen und bilanzieller Restriktionen (Verschuldungsgrad, etc.) mitunter begrenzt. Gefordert ist dann eine über die Abschreibungen hinausgehende Innenfinanzierung der zusätzlichen Mittelbindung einer Periode

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

durch eine entsprechende Steigerung des operativen Cash-Flows durch begleitende, wertsteigernde Maßnahmen. Dies impliziert etwa die Erhöhung der Umsatzrendite durch die Reduzierung der Herstellkosten bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung des Bereiches Forschung und Entwicklung, ausgedrückt etwa durch den Anteil des Aufwandes von F&E zum Umsatz. Aktuell wird z. B. bei der *Volkswagen AG* (VW AG) -ergänzend auch vor dem Hintergrund des Dividendenversprechens- eine Erhöhung der „operativen Rendite" von 6 % (2015, bereinigt) auf 7-8 % (2025) und eine Reduzierung der „F&E Quote" im Konzernbereich Automobile von 7,4 % (2015) auf ca. 6 % (2025) avisiert (vgl. VW AG 2017, S. 55). In diesem nochmals intensivierten Wettbewerbsumfeld dürfen die multifunktionalen Aufgabenfelder des CFOs nahezu ohne Widerspruch mit der Bereitstellung der entscheidungsrelevanten Informationen und wertorientieren Lösungskonzepten, deren Realisierung in Projekten sowie der internen als auch externen Kommunikation der Strategie als für den Unternehmenserfolg besonders relevant bezeichnet werden.

Entsprechend wird in der betrieblichen Praxis auch die **Aufgabe des Controllings** deutlich weiter gefasst, dessen Rolle in der Vergangenheit hauptsächlich als „reine Informationsversorgung des Managements" (vgl. Horváth 2002) verstanden wurde. Im *Volkswagen*-Konzern wird heute der Controller als „aktiver Berater des Managements" (Pötsch 2012, S. 73) bezeichnet sowie als ein „Change Agent" verstanden, der als „Initiator, Analytiker und Koordinator bei Veränderungsprozessen" (Pötsch 2012, S. 73) maßgeblich wirkt. Dieses Verständnis folgt der Auffassung von Controlling nach *Reichmann*. Für ihn ist die Aufgabe des Controllings weitergehend als „die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient […]" (Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 12) definiert. Er formuliert die Notwendigkeit der Rolle des Controllings als „dispositiver Zulieferer" des Managements, wobei das Controlling im Sinne eines „umfassenden **betriebswirtschaftlichen Beratungsservice** nicht allein dispositive, konzeptionell orientierte Aufgaben wahrnimmt, sondern sich auch für die Umsetzung bzw. Implementierung der Konzepte verantwortlich zeichnet" (Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 46).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.2 Etablierung von Kennzahlen in der betrieblichen Praxis

Hinsichtlich der Aufgabe des Controllings einer entscheidungsgerechten Informationsversorgung der Führungskräfte für die Unternehmenssteuerung ist im heutigen Wettbewerbsumfeld eine „schnelle Verfügbarkeit" (Hornung 2008, S. 22) der richtigen Informationen auf Basis von **Kennzahlen** gefordert. Kennzahlen weisen informative Funktionen auf, indem sie „zweckorientiertes Wissen für konkrete Entscheidungssituationen bereitstellen" (*Reichmann/Kißler/Baumöl*, 2017, S. 24 f.) und sind definiert als jene Zahlen, die „quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen" (Reichmann/Lachnit 1976, S. 706). Der Kennzahlenbegriff darf dabei umfassender verstanden werden, als der Terminus „Key Performance Indicator", da es gilt die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Kennzahlen in Kennzahlensystemen zu erfassen (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 28).

Weitergehend erfordert eine für eine Unternehmenssteuerung qualitativ hinreichende Informationsversorgung der Führungskräfte eine entsprechende Systematik im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Methodik, welche die Strukturierung der zugrundeliegenden Daten sowie deren Weiterverarbeitung bis hin zu Kennzahlen auf Basis betriebswirtschaftlicher Modelle ausprägt. Die **mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzeption** (für das Weitere vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 7 ff.) modelliert in einem Bezugsrahmen die Bereiche, welche für die Erfüllung der Aufgaben des Controllings weiter auszugestalten sind. Die Spezifizierung der Controlling-Konzeption für eine Branche wird dabei als „Controlling-System" und die darauf basierende konkrete Realisierung für ein Unternehmen als „Controlling Applikation" bezeichnet. Mit einer Intensivierung des Wettbewerbes nimmt die Bedeutung der Qualität eines Steuerungssystems auf Basis einer Controlling-Konzeption für die Sicherstellung der Realisierung vorgegebener Zielsetzungen, etwa des Dividendenversprechens an die Kapitalgeber, offensichtlich zu. Entsprechend wird die Ausgestaltung eines Steuerungssystems und der wesentlichen Kennzahlen in der Berichterstattung an den Kapitalmarkt, also in Geschäftsberichten, ausgeführt. Die Beispiele einer Darstellung der „Wesentlichen Zahlen" direkt zu Beginn des Geschäftsberichtes (vgl. VW AG 2017, S. U3) der *Volkswagen AG* sowie die dort nachfolgenden Ausführungen zu „Steuerung und Kennzahlen" (VW AG 2017, S. 56 f.) mögen dies unterstreichen, wie auch die Aussage „Kennzahlensysteme gehören mittlerweile zum Standard-Werkzeugkasten im Controlling des *Volkswagen*-Konzerns" (Pötsch 2012, S. 73). Sowohl der kennzahlengestützte Ansatz

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

als auch die mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzeption nach *Reichmann* dürfen somit in der betrieblichen Praxis internationaler Konzerne als **etabliert** bezeichnet werden.

3.3 Erweiterungen der Controlling-Konzeption

In einem intensiven Wettbewerbsumfeld sind die Informationsbedarfe der Führungskräfte entlang des Unternehmenssteuerungsprozesses dynamisch, also anforderungsbezogenen Erweiterungen und Änderungen unterworfen. Entsprechend definiert die mehrdimensionale Controlling-Konzeption (für das Weitere vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 23 ff.) einen **Bezugsrahmen** für die anwendungsbezogene Ausgestaltung einer Controlling Applikation als Basis der **Unternehmenssteuerung** eines Konzerns. Die Controlling-Konzeption (vgl. Abb. 1) ist dabei über fünf Ebenen und drei Dimensionen strukturiert. Die erste Dimension der Controlling-Konzeption orientiert sich an der Wertkette von Unternehmen und gliedert sich in die klassischen Funktionen F&E, Beschaffung, Produktion, Logistik sowie Marketing und Vertrieb. Die Kategorien von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen – also Zahlungen, Erträge/Aufwendungen, Kosten/Leistungen, etc. und Stückzahlen, Kapazitätsgrößen oder technische Betriebsdaten, etc. – bilden die zweite Dimension. Der zeitliche Bezugsrahmen mit der strategischen und operativen Ausrichtung von Informationen markiert die dritte Dimension.

Ausgangspunkt des Unternehmenssteuerungsprozesses (für das Weitere vgl. Hornung/Reichmann 2005, S. 46 ff.) ist zumeist die **Strategische Planung**, also die periodische, strategische Entscheidungsfindung (einmal jährlich) der Führungskräfte hinsichtlich der langfristigen Mittelbindung in Branchen, Regionen, Strukturinvestitionen (Werke, Kapazitäten), F&E Grundlagenforschung, Beteiligungen, Gesellschaften, etc. für einen Zeitraum von z.B. 15 Jahren in der Automobilindustrie (vgl. Abb. 2). Jüngere Erweiterungen der Controlling-Konzeption um das Themenfeld „Corporate Governance und Compliance“ (Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 597 ff.) ergeben sich auch aus Anforderungen dieser ersten Phase des Steuerungsprozesses. Die Ergebnisse einer Strategiefindung münden in einem strategischen Plan insbesondere mit den Inhalten einer „Strategy Map“ (Kaplan/Norton 2004) sowie einer „Balanced Chance & Risk Card“ (Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 590 ff.) als ein Bestandteil des strategischen Controllings in der Ebene Führungsinformationssysteme der Controlling-Konzeption.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

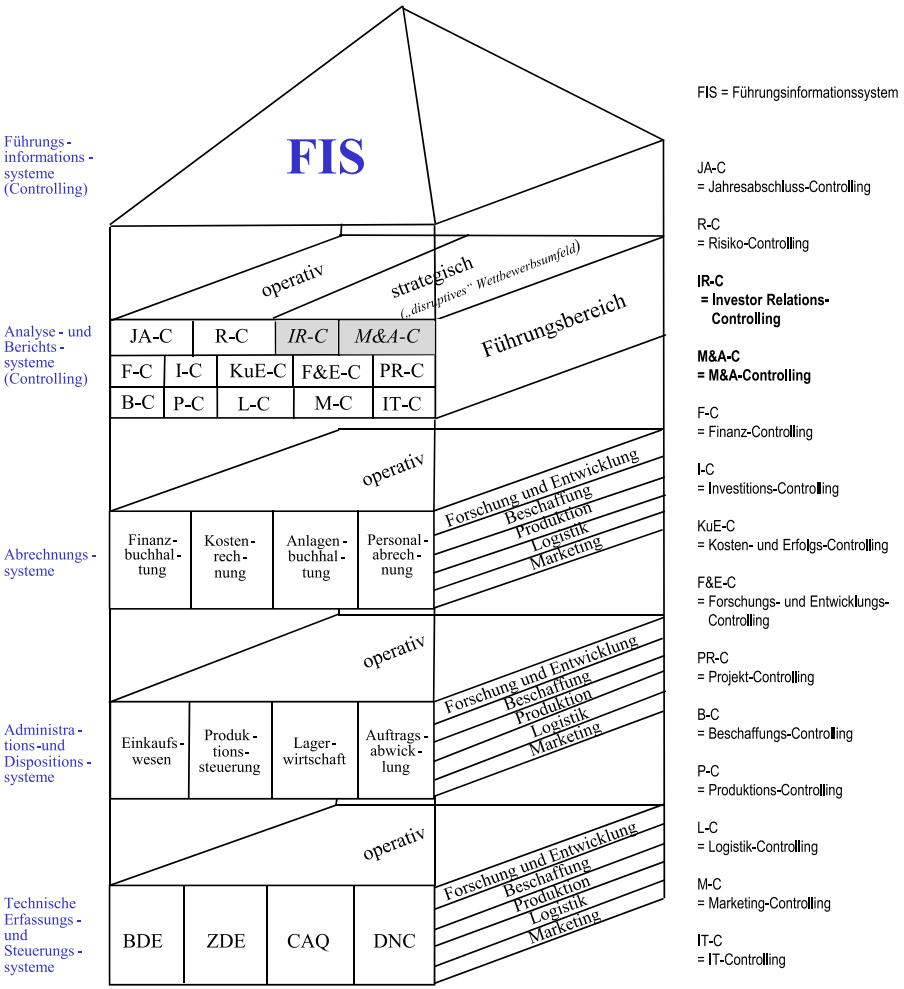


Abb. 1: Mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzeption

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

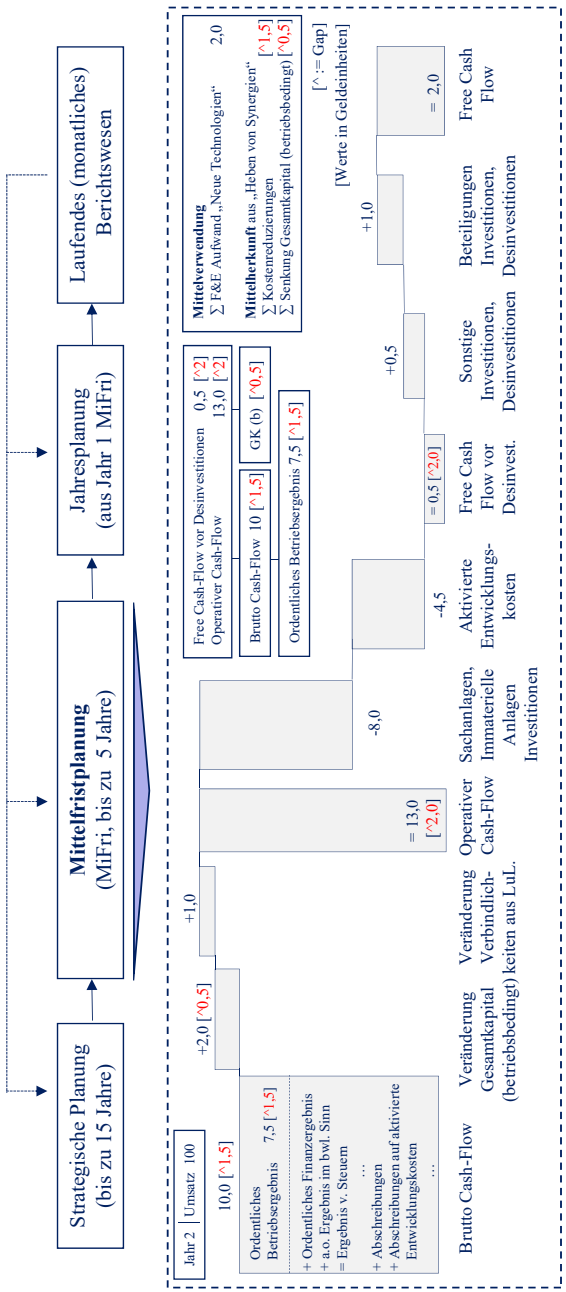


Abb. 2: Zeitliche Dimension der Controlling-Konzeption

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Aus der Strategischen Planung wird in einem zweiten Schritt die mehrjährige, bis zu fünfjährige **Mittelfristplanung** abgeleitet. Diese konkretisiert die Vorgaben des strategischen Plans. Dabei erfolgt auch im Sinne eines „Alignments der Organisation" (vgl. Kaplan 2010, S. 25 f.) eine hierarchiegerechte und funktionsbezogene Abbildung der strategischen Vorgaben und Zielgrößen in die Organisation eines Konzerns. In der Ebene der Führungsinformationssysteme der Controlling-Konzeption werden dabei aus dem strategischen Plan die finanziellen, mehrjährigen Vorgaben für den Konzern, die Teilkonzerne und strategischen Geschäftseinheiten in Form von mehrjährigen Plan-Bilanzen, Plan-GuVs, Investitionsplänen, Finanzplänen sowie Kennzahlen für Rentabilität, Liquidität und Wertsteigerung konkretisiert, wie auch nicht finanzielle Kennzahlen wie Absatzzahlen oder Kapazitäten vorgegeben. In den nachfolgenden Ebenen der Controlling-Konzeption werden diese Vorgaben in einem sachlogischen Zusammenhang weiter differenziert. So sind beispielhaft etwa ausgehend von einer „Umsatzsteigerung" in der obersten Ebene Führungsinformationssysteme über die „Anzahl von Neukunden" in der Ebene Analyse- und Berichtssysteme bis zu der „Anzahl neuer Vertriebskontakte" in der Ebene Administrations- und Dispositionssysteme strategische Vorgaben mit Kennzahlen in einem sachlogischen Zusammenhang abbildbar.

Eine Abbildung des Themenfeldes „Disruptive Innovationen" in der Controlling-Konzeption erfordert eine Konkretisierung der finanziellen, mehrjährigen Vorgaben um Aspekte der **Mittelherkunft** aus einer **Innenfinanzierung** und einer **Mittelverwendung** insbesondere in F&E, also der im Beispiel Automobilindustrie neuen Technologien „Elektromotor, Batterien, selbstfahrendes Auto". Eine Innenfinanzierung erfolge z. B. aus Kostensenkungen aus der Realisierung von Synergieeffekten, wie etwa Verwendung von Gleichteilen. Dabei sei in drei Stufen differenziert. Im Beispiel Automobilindustrie sei vereinfacht angenommen, dass ein Teilkonzern jeweils genau eine Marke umfasse. Eine Stufe 1 bedeute Synergieeffekte zwischen den Modellen einer Marke, eine Stufe 2 Synergieeffekte zwischen den Modellen aller Marken, also übergreifend über alle Teilkonzerne, bei der *Volkswagen AG* etwa auch zwischen *Porsche* und *Audi* (vgl. Müller 2017, S. 1). Eine Stufe 3 nehme sich Synergieeffekten aus **Allianzen** zwischen Unternehmen an, wie im Beispiel *Renault/Nissan*. Eine Plan-GuV als Vorgabe umfasse bereits die avisierten Kostensenkungspotenziale im Rahmen der Mittelfristplanung und werde konkretisiert auch um die jährlichen Kosteneinsparungen aus den einzelnen Stufen von Synergieeffekten. Dabei sei das planerisch maximale Potenzial der Kostensenkungen in einer Periode der Mittelfristplanung hin-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

terlegt. In der Analyseebene differenziere ein Kosten-und Erfolgs-Controlling die Kostenreduzierungen auf tiefergehende Aufwandsarten, also z. B. einzelne Materialaufwandsarten und Umsetzungsprojekte. Ein Projekt-Controlling weise neben dem zeitlichen Ablauf der Umsetzungsprojekte deren wesentlichen Meilensteine und Risiken der Maßnahmen zur Kostensenkung aus. Die Vorgaben einer Mittelverwendung werden hinsichtlich der Höhe in einzelne F&E Projekte weiter konkretisiert und die projektbezogenen Maßnahmen, z. B. Allianzen für F&E, im Projekt-Controlling mit Meilensteinen hinterlegt und relevante Risiken ausgewiesen. Die zahlungswirksamen Größen aus den Maßnahmen zur Gestaltung der Mittelherkunft und der Mittelverwendung werden im mehrjährigen Finanz-Plan integriert.

Ein weiterer, aktueller Aspekt der Anforderung der Konkretisierung von finanziellen Vorgaben in den weiteren Ebenen der Controlling-Konzeption im Rahmen der Mittelfristplanung sei mit dem Themenbereich „Mergers and Acquisitions“ (M&A) angesprochen. Zu beobachten (vgl. für das Weitere Asenkerschbaumer 2017) ist, dass zwei Drittel der Unternehmensübernahmen scheitern. Ein wesentlicher Grund liege in einer unzureichenden Post-Merger Integration. Daraus folgt, dass die Planung, Kontrolle und Steuerung der relevanten Projekte für eine Erzielung von Kostensenkungen aus Synergieeffekten nach Mittelverwendung, also nach dem Kauf, besonders relevant ist. Die damit verbundenen, hier nicht näher ausgeführten Aufgaben und Inhalte des Controllings seien mit dem Begriff „**M&A-Controlling**“ umfasst.

In einem dritten Schritt konkretisiert die **Jahresplanung** das erste Jahr der Mittelfristplanung mit der Detaillierung der finanziellen Vorgaben bis auf Ebene der Gesellschaften und bis hin zur Festlegung der Budgets auf Kostenstellenebene. Im Steuerungsprozess schließt sich nun die Phase „**Execution**“ (Kaplan 2010, S. 27) mit der laufenden Kontrolle der in der Jahresplanung konkretisierten Vorgaben an. Dies erfolgt periodisch, zumeist auf Basis des Monatsberichtswesens mit zunächst verdichteten Informationen, also Kennzahlen z. B. zu Auftragseingang und –bestand sowie Rentabilität (Umsatz, operatives Ergebnis, Umsatzrentabilität, etc.) und Liquidität (Vorräte, Forderungen, Nettoliquidität, operativer Cash-Flow) sowie nicht finanziellen Größen (vgl. Hornung/Reichmann 2005, S. 51 ff.). In dieser Phase gelten Aspekte der Controlling-Konzeption auch hinsichtlich der Themenfelder „Disruptive Innovationen“ und „M&A-Controlling“ einer Kontrolle und Abweichungsanalysen sowie damit verbundener Strukturierung von gegensteuernden Maßnahmen. Über die weiteren Ebenen der Controlling-Konzeption dient dabei ein Drill-Down entlang der Verknüpfung der strategischen Vorgaben der ursachenbezogenen Analyse von Abweichungen (vgl. Reichmann/

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Kißler/Baumöl 2017, S. 51) sowie der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für eine Zielerreichung durch das Controlling und der Aktualisierung der Jahresplanung durch Forecasts. Ergebnisse einer Abweichungsanalyse im Rahmen des Berichtswesens finden auch Eingang in die jährliche **Strategiefindung** (vgl. Kaplan 2010, S. 27), mit welcher die Abfolge des Steuerungsprozesses neu beginnt.

Der Bezugsrahmen einer mehrdimensionalen Controlling- und Informationskonzeption erlaubt entlang des Unternehmenssteuerungsprozesses die methodische Erweiterung oder Änderung um aus der Wissenschaft oder der betrieblichen Praxis begründeten Anforderungen. Dies zeigt sich auch bei den aktuellen, besonders aus der betrieblichen Praxis getriebenen Themenfeldern „Disruptive Technologien", „M&A-Controlling" sowie „Investor Relations-Controlling".

3.4 Kennzahlen und Anforderungen an eine Transparenz

Reichmann organisiert Kennzahlen innerhalb des RL-Kennzahlensystems (vgl. für das Weitere Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 23 ff.) in einem Allgemeinen Rentabilitätsteil und Liquiditätsteil sowie in weitergehenden Sonderteilen als einen wesentlichen Bestandteil der Controlling-Konzeption.

Die Eigenschaft einer Kennzahl sowohl als Vorgabewert als auch bei der Kontrolle erfordert eine hinreichende Ausgestaltung der Kennzahl hinsichtlich Transparenz und Aussagefähigkeit im Zusammenhang mit anderen Größen aus einem Kennzahlensystem. Die Grundlage für eine Transparenz bilden dabei neben der Definition einer Kennzahl die zugrundeliegenden, also in die Kennzahl eingehenden Größen. Entsprechend führt *Reichmann* bei den finanziellen Kennzahlen eine ursachengerechte **Ergebnisspaltung** und **Abgrenzung der Vermögenswerte** durch. Er berechnet dabei etwa den Return on Investment (ROI), also das Produkt aus Umsatzrentabilität und Kapitalumschlagshäufigkeit, im Rentabilitätsteil des RL-Kennzahlensystems als Größe zur Beurteilung der Kapitalrentabilität aus dem Ordentlichen Betriebsergebnis zum Gesamtkapital (betriebsbedingt). Das Ordentliche Betriebsergebnis grenzt finanzielle, periodenfremde und außerordentliche Gewinnbestandteile aus. Das Gesamtkapital (betriebsbedingt) weist allein Vermögenswerte aus, welche dem Betriebszweck dienen, ohne Abzugskapital. Eine Vorgabe und Kontrolle auf Basis der Kennzahlen aus dem RL-Rentabilitätsteil fokussiert damit eindeutig auf Aspekte einer erfolgreichen ordentli-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

chen, betrieblichen Mittelverwendung, aber nicht einer Mittelherkunft, wie z. B. einer Erhöhung des Abzugskapitals.

Anders z. B. die auch im Rahmen der Berechnung einer Wertsteigerung im Zusammenhang mit dem Economic Value Added verwendete Renditegröße Return on Capital Employed (ROCE). Diese weist mit dem EBIT im Zähler erstens eine Gewinngröße auf, welche auch finanzielle und periodenfremde Elemente beinhalten kann (vgl. Coenenberg 2012, S. 1045) und zweitens umfasst die Kapitalbasis die bilanzierten Aktiva abzüglich des unverzinslichen Fremdkapitals (vgl. Coenenberg 2012, S. 1043). Dies erlaubt es somit auch durch die Gestaltung der Mittelherkunft mittels einer Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen eine Verbesserung des Vorgabewertes zum ROCE erreichen, so dass hierzu nicht allein die Gestaltung der Mittelverwendung maßgeblich sein muss. Es sind dann möglicherweise weitere, begleitende Größen zum ROCE relevant, um eine hinreichende Transparenz hinsichtlich einer Vorgabe und Kontrolle für die Gestaltung einer ordentlichen, betrieblichen Mittelverwendung sicherzustellen.

Ist nun weiter für eine Mittelherkunft von Investitionen eine auszahlungsbegleitende Innenfinanzierung gefordert, dann wird nach *Reichmann* dieser Aspekt zunächst im Liquiditätsteil des RL-Kennzahlensystems eingeordnet. Dazu diene etwa mit Bezug auf die Kapitalflussrechnung die Größe „**Free Cash-Flow vor Desinvestitionen**“ als ein Vorgabewert. Ein positiver Wert dieser Größe zeigt die Höhe des Betrages an, der vor Desinvestitionen für Tilgung und Dividendenzahlungen zur Verfügung stehen soll. Dabei können Entwicklungsaufwendungen anteilig aktiviert und als Investition in der Kapitalflussrechnung eingeordnet sein. Dieser Vorgabewert diene nun zur Ableitung des geforderten operativen Cash-Flows und damit der Höhe des ordentlichen Betriebsergebnisses, der Umsatzrentabilität und Kapitalumschlagshäufigkeit in der Periode. Daraus wiederum leiten sich die Vorgaben an Projekte zur ordentlichen, betrieblichen Aufwandsreduzierung oder Senkung des Gesamtkapitals (betriebsbedingt) je Periode ab. Der Verzicht auf die Einbeziehung von Abzugskapital bei Reichmann fokussiert die Vorgaben hinsichtlich des Gesamtkapitals (betriebsbedingt) zuvorderst auf die Gestaltung der bilanziellen Aktiva. Der Weg einer Innenfinanzierung über die Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen oder Desinvestitionen ist somit zunächst versperrt und bei der Kontrolle der Vorgabegrößen unmittelbar transparent. Im vereinfachten Zahlenbeispiel gemäß Abbildung 2 sei im zweiten Jahr der Mittelfristplanung der für „Neue Technologien“ anfallende, auszahlungsrelevante und noch zu finanzierende F&E Aufwand mit 2,0 Geldeinheiten (GE) geplant. Der Free Cash-Flow der Periode

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sei mit 2,0 GE vorgegeben. Der geplante Einzahlungsüberschuss aus Desinvestitionen abzüglich Sonstigen Investitionen sowie Investitionen in Beteiligungen betrage insgesamt 1,5 GE und dürfe nicht zur Finanzierung des zusätzlichen F&E Aufwandes verwendet werden. Der Free Cash-Flow vor Desinvestitionen sei damit mit 0,5 GE, statt -1,5 GE, vorgegeben. Die zusätzliche Mittelverwendung in F&E in Höhe von 2,0 GE sei durch das Heben von Synergien aus zumeist bereits in Vorperioden gestarteten Projekten mit entsprechenden Liquiditätseffekten in der Periode intern zu finanzieren. Dies sei zum einen durch die Erhöhung des Brutto Cash-Flows um 1,5 GE auf 10 GE und die Reduzierung des Gesamtkapitals (betriebsbedingt) um weitere 0,5 GE, also insgesamt 2,0 GE, zu erreichen. Die Erhöhung des Brutto Cash-Flows um 1,5 GE sei durch eine Erhöhung des ordentlichen Betriebsergebnisses, also entsprechend der Ergebnisspaltung nach *Reichmann* **nachhaltig** zu erzielen, und nicht durch einmalige Sondereffekte. Das RL-Kennzahlensystem darf somit für eine Transparenz und Aussagefähigkeit hinsichtlich einer Steuerung einer Mittelverwendung oder Mittelherkunft als besonders geeignet bezeichnet werden. Dies gilt offensichtlich auch für die Themenfelder „Disruptive Innovationen“ und „M&A-Controlling“ mit der Vorgabe und Kontrolle einer begleitenden oder nachfolgenden Innenfinanzierung von Investitionen gezielt aus Maßnahmen der Reduzierung des ordentlichen, betrieblichen Aufwandes oder des Gesamtkapitals (betriebsbedingt), wie z. B. resultierend aus Synergieeffekten.

3.5 Fazit

Die heutigen, **multifunktionalen Aufgabenfelder** des CFOs unterliegen einer stetigen Erweiterung, seine Rolle ist zunehmend **strategisch** ausgeprägt. Die inhaltlichen Anforderungen an das Controlling, wie auch dessen Rolle hin zu einem betriebswirtschaftlichen Berater, der neben der Konzeption auch die Umsetzung verantwortet, sowie eines treibenden „Change Agenten“ unterliegen einer intensiven Weiterentwicklung. Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption nach *Reichmann* bietet einen Bezugsrahmen für die Einordnung ergänzender methodischen Anforderungen und mit dem RL-Kennzahlensystem die Steuerungsgrößen für eine geforderte Transparenz für Vorgabe und Kontrolle im Rahmen der Unternehmenssteuerung. Ergänzende Bereiche für die Controlling-Konzeption leiten sich möglicherweise aus den neueren Themenfeldern „Disruptive Innovationen“, „M&A-Controlling“ oder auch „Investor Relations Controlling“ ab. *Reichmann* hat stets die not-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wendige Rolle der **Informationstechnologie** (IT) für die Realisierung einer Controlling Applikation betont und anforderungsbezogene Ausprägungen der IT in Form eines „IT-gestützten Controllings" thematisiert (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 473 ff.). Eine betriebliche Informationstechnologie weist bekanntlich etwa unter den Termini „Big Data", „Business Intelligence" erhebliche Innovationen auf. Diese ermöglichen es eine Controlling-Konzeption von der Ebene der Führungsinformationssysteme bis zur Ebene der Technischen Erfassungs- und Steuerungssysteme in der betrieblichen Praxis zunehmend **integriert** umzusetzen. Leitend ist dabei stets die **betriebswirtschaftliche Konzeption**. Nicht wertschöpfende Aufgaben des Controllers werden mit der IT weiter reduziert, denn „Routine gehört auf die Maschine" (Hornung 2016). Durch eine immer leistungsfähigere, schnellere IT und durch die fortschreitende Digitalisierung stehen entscheidungsrelevante Daten in **Echtzeit** zur Verfügung. Damit beginnt für das Controlling eine neue Zeitrechnung. Die Kernkompetenzen des Controllers bleiben beim Controller. Das Werk von *Reichmann* bildet für dessen Aufgaben auch zukünftig ein solides Fundament!

Literaturverzeichnis

Asenkerschbaumer, Stefan (2017): Zwei von drei Übernahmen scheitern. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6.11.2017.

Christensen, Clayton M./Raynor, Michael E./McDonald, Rory (2015): What Is Disruptive Innovation? In: Harvard Business Review, Vol. 93, S. 44-53.

Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Schultze, Wolfgang (2012): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. 22. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hornung, Karlheinz/Reichmann, Thomas (2005): Moderne Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis. In: Tagungsband zum 20. Deutschen Controlling Congress, Dortmund, S. 18-57.

Hornung, Karlheinz (2008): Die sich ändernde Rolle in einem globalen Markt. In: Berens, W./ Hoffjan, A./Burgartz, Th. (Hrsg.): Controlling in einem globalen Markt. Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH, S. 15-25.

Hornung, Karlheinz (2016): Wertorientiertes Controlling. Vorlesungsunterlagen Technische Universität Dortmund.

Hornung, Karlheinz (2017): CFO – vom Zahlenverwalter zum Co-Piloten. In: Gadatsch, A./ Krupp A./Wiesehahn, A. (Hrsg.): Controlling und Leadership. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 121-127.

Horváth, Peter (2002): Controlling – von der Kostenkontrolle zur strategischen Steuerung. In: Gaugler, E./Köhler, R. (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 325-354.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Kaplan, Robert S./Norton David P. (2004): Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, Robert S. (2010): Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard, Working Paper, Harvard Business School, 2010, URL: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf.

Müller, Matthias (2017): Redemanuskript anlässlich der Hauptversammlung am 10. Mai 2017. Wolfsburg.

Pötsch, Hans Dieter (2012): Controlling bei Volkswagen – Stand und Entwicklungsperspektiven. In: Controlling 24, Heft 2, S. 72-77.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Auflage, München: Vahlen Verlag.

Reichmann, Thomas/Lachnit, Laurenz (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, S. 705-723.

Volkswagen AG (Hrsg.) (2017): Volkswagen AG Geschäftsbericht 2016. Wolfsburg.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Benchmarking als Innovationsmotor: Gestaltungsebenen von Benchmarkingprozessen im Rahmen der Öffentlichen Verwaltung

Volker Busch



Prof. Dr. Volker Busch ist seit 2015 Professor für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule des Bundes in Brühl. Davor war er erst Professor; später Professor, Rektor und Geschäftsführer der Business an Information Technology School in Iserlohn und Berlin. Er promovierte an der Universität Dortmund bei Prof. Dr. Thomas Reichmann und ist Vorstand der Gesellschaft für Controlling e.V. in Dortmund.

Die öffentliche Verwaltung ist im Wandel. Wie in kaum einem anderen Bereich vollzieht sich im öffentlichen Sektor ein fortschreitender Veränderungsprozess. Dieser Prozess der Neuorientierung produziert zurzeit nur wenige Schlagzeilen, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war. Allerdings wird heute bei genauerer Betrachtung zunehmend klar, wie nachhaltig die langfristigen Maßnahmen und Neugestaltungen mit stärker auf Effizienz und Effektivität ausgerichteten öffentlichen Strukturen zunehmend an Gewicht erhalten.

4.1 Effizienz und Effektivität als Maßstab der Innovationen der Verwaltung

Innovationsprozesse der Verwaltung sind auf allen Ebenen erkennbar. Sie ergeben sich allerdings häufig aus anderen Ausgangslagen als in der Privatwirtschaft. Für eine geraume Zeit waren es Gründe, wie die chronische finanzwirtschaftliche Knappheit und mangelnder Veränderungsdruck, der gepaart mit einer dem Bürokratiemodell innewohnenden Starrheit der Strukturen, die für die eher zögerliche Handhabung von Innovationsmöglichkeiten in der staatlichen Verwaltung als wesentliche Ursachen herangezogen wur-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

den. Diese Beharrungsfaktoren haben in den vergangenen Jahren an Gewicht verloren.

Inzwischen sind die Kriterien der Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns unbestritten im Verwaltungsalltag angekommen. Viele Erfolge im Rahmen einer auch stärker an wirtschaftlichen Aspekten ausgerichteten Verwaltungsreorganisation sind erkennbar. Ein Blick auf die betriebswirtschaftlichen Instrumente, die ihren Einzug in die Verwaltung genommen haben, zeigt, wie stark inzwischen Steuerungsinstrumente, die die Ziele in den Mittelpunkt der Steuerung setzen oder der Einsatz der Kostenrechnung, des Berichtswesens und der Kontrakte ihren Einzug in die Verwaltungssteuerung genommen haben.

Die lange angestrebte Akzeptanz dieser auf betriebswirtschaftlichen Instrumenten fußenden Methoden ist erreicht. Es ergeben sich eine ganze Reihe positiver Effekte ihres Einsatzes. Allerdings ist auch erkennbar, dass viele dieser Instrumente nicht die Nachhaltigkeit erreichen, die sich die Verantwortlichen erhoffen. Können die betriebswirtschaftlichen Instrumente inzwischen weite Bereiche des Verwaltungshandelns ansprechend dokumentieren, so fehlt ihnen nicht selten die Impulskraft, notwendige Veränderungsbedarfe in das Verwaltungsgeschehen anzustoßen.

4.2 Dezentralisierung – das dominierende Strukturveränderungsprinzip

Mit dem Einzug stärker an betriebswirtschaftlichen Aspekten orientierter Handlungsleitbilder in der öffentlichen Verwaltung sind deutliche Strukturverschiebungen erkennbar. Die Schwierigkeiten einer eher traditionell zentralistisch ausgerichteten Verwaltungskultur erkennend, basieren die wesentlichen Reorganisationen in den letzten Jahren auf einer Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten im Rahmen der öffentlichen Verwaltung. Zum einen stellt diese über viele Jahre vorgenommene Dezentralisierung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung eine langfristig ansetzende Strategie zur Reduktion des Komplexitäts- und Bürokratiegrads bei der Wahrnehmung der öffentlichen Aufgaben dar. Zum anderen ist zu erkennen, wie sehr die Ausdehnung der von der öffentlichen Hand übernommenen Aufgaben die Tendenz zur Bürokratisierung und Zentralisierung der Leistungsprozesse in sich birgt. Nicht selten sind damit auch ungewünschte Effekte, wie eine zu geringe Adaptionsfähigkeit an neue Herausforderungen verbunden.

Um der Gefahr auftretender Ineffizienzen des Handelns entgegenzuwirken, setzen öffentliche Institutionen auf eine Änderung der Planungs- und

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Budgetierungssysteme und auf die Dezentralisierung von Aufgaben-, Vollzugs- und Ergebnisverantwortung. Einzelnen öffentlichen Organisationen mit unterschiedlichem Grad an wirtschaftlicher und rechtlicher Selbstständigkeit wurde in den letzten Jahren die Wahrnehmung abgrenzbarer und auf Dauer angelegter Aufgabenbereiche übertragen. Durch die Schaffung derartiger jetzt selbständiger Einheiten sowohl der unmittelbaren als auch der mittelbaren Staatsverwaltung, wie z.B. bei Hochschulen und Versorgern werden die Kosten und Leistungen direkt zurechenbar. Damit ist die wesentliche Voraussetzung für eine betriebswirtschaftliche Betrachtung mit der Dezentralisierung quasi beflügelt.

Die Betrachtung der ablaufenden Prozesse und die Möglichkeiten, diese einem Optimierungsprozedere auszusetzen, hängt weniger von der Art des Leistungsprogramms, der Art der Finanzierung oder der Monetarisierbarkeit von Kosten und Leistungen ab, sondern von der Möglichkeit, die Input- und Outgrößen öffentlicher Leistungssysteme und -prozesse zu erfassen, abzugrenzen und deren funktionalen Zusammenhang aufzuzeigen. Die Umwälzungen, die sich mit den Dezentralisierungen der letzten Jahre ergeben, sind damit nicht nur als ein wesentliches tragendes Element der Reorganisation der Verwaltungsstrukturen zu identifizieren, sondern vielmehr als Voraussetzung für den Einsatz zahlreicher betriebswirtschaftlicher Elemente zu bewerten.

4.3 Perspektiven der Reorganisationsprozesse

Die Reformen im Rahmen des New Public Managements (NPM) haben zu einer Reorganisation kommunaler und staatlicher Institutionen unter der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte geführt. Die Dezentralisierung der Vollzugs- und Ergebnisverantwortung sowie die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Instrumente für die Verwaltungsarbeit sind aber erst ein Teil – wenn auch ein wichtiger – des notwendigen Schrittes. Mit der Etablierung dieser Strukturen gilt es weiterhin parallel auch an der Entwicklung einer Verwaltungskultur zu arbeiten, die fortlaufend danach sucht, wie Innovationen möglich werden, um benötigte Leistungsergebnisse mit neuen Ansätzen effizienter oder zielgenauer zu entwickeln. Hier ist ein kulturelles Verwaltungselement zu entwickeln, das mangelnden kompetitiven Druck aus dem Umfeld durch ein eher intrinsisch motiviertes Aktionsfeld, gezielt nach innovativen Ansatzpunkten im Sinne Schumpeters zu suchen, ersetzt.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Dies ist der anstehende Evolutionsschritt, der von den Handlungsträger und Verantwortlichen zu erwarten ist.

Um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, gilt es die intern ausgerichtete Suche nach innovativen Lösungen zu verstärken. Die bisher verfolgten Modernisierungsansätze werden unter dem Begriff des New Public Managements subsumiert. Das NPM sieht prinzipiell vor, die traditionelle politische und rechtliche Steuerung durch eine ökonomische zu ergänzen. Mit deutlichem Bezug zu den Elementen wirtschaftlicher Managementmethoden besteht das Ziel dieses Konzeptes vor allem in der Steigerung der Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns, zu dessen Erreichung auf modifizierte betriebswirtschaftliche Funktionen zurückgegriffen wird.

Die übergreifende Zielsetzung der heutigen Bemühungen bezieht sich auf den Aufbau flexibler Verwaltungsstrukturen, die den Bedürfnissen der Bürger durch ein gesteigertes Qualitäts- und Kostenbewusstsein der Verwaltungsmitarbeitenden gerecht werden können. Es gilt, ein neues Organisationsgefüge zu entwickeln, in dem die Mitarbeitenden ein höheres innovatives Potenzial entfalten, um die in Zukunft anstehenden komplexer werdenden Erfordernisse flexibel aufnehmen und gestalterisch auf sie einwirken zu können, ohne die demokratische Kontrolle nachhaltig einzuschränken.

Die auf dem traditionellen Verwaltungsmodell beruhenden Strukturen werden zunehmend nicht nur in Frage gestellt, sondern immer häufiger durch verstärkt auf betriebswirtschaftliche Prinzipien ausgerichtete Mechanismen ersetzt. Dem Wettbewerb zwischen den Verwaltungsorganisationen kommt als innovationstreibende Kraft eine zentrale Rolle zu. „…es wächst die Einsicht, dass vom Konzept Wettbewerb wertvolle Anreiz- und Effizienzimpulse ausgehen können, die in bisherigen Reorganisations- und Reformansätzen fehlten“ (Reichard 1998, S. 306).

Wettbewerb vergleicht und bewertet individuelle Handlungen als ökonomisch mehr oder weniger erfolgreich. Kompetitiv erreichter Erfolg ist Ausdruck richtig gewählter Handlungsalternativen, welche durch weniger erfolgreiche Wettbewerbsteilnehmer nachgeahmt werden sollten. Im Mittelpunkt kompetitiver Strukturen steht das Bestreben, sich besser als andere dem Wettbewerb zu stellen und erfolglose Handlungen anzupassen (vgl. Nullmeier 2011, S. 155). Wettbewerb veranlasst die Akteure dazu, sich durch Innovationen Vorteile zu erarbeiten, auf welche Konkurrenten durch Imitation reagieren. Durch die ständige Anwesenheit des Prinzips der Innovation und Imitation, welche auch als die unsichtbare Hand des Wettbewerbs bezeichnet wird, ist eine Verfestigung von Strukturen zu verhindern und eine

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ständige Steigerung des gesellschaftlichen Lebensstandards zu bewirken (vgl. Hösch 2000, S. 7).

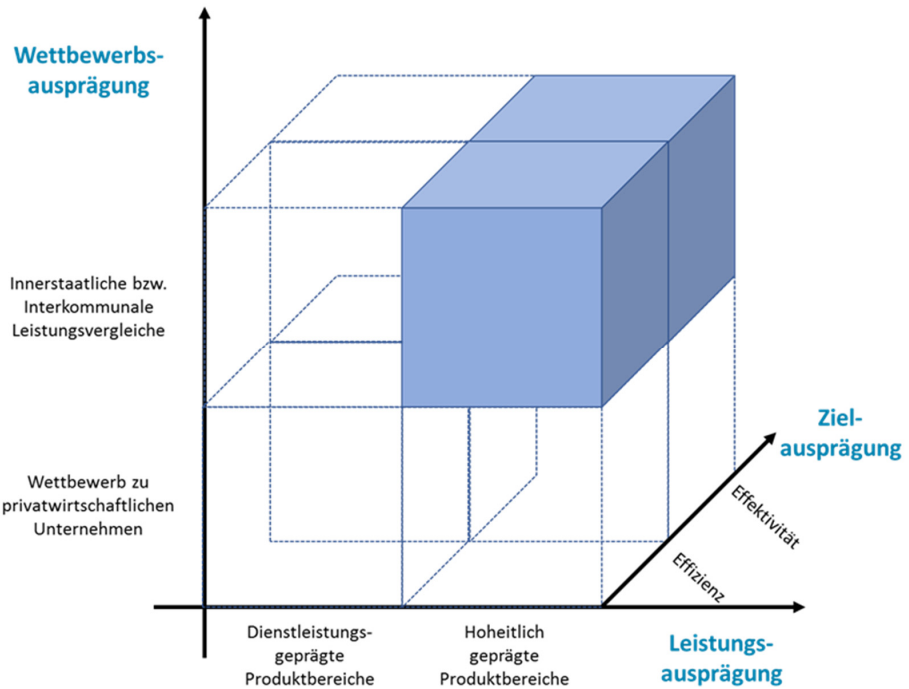


Abb. 1: Steuerungsbereiche ohne genuinen Wettbewerbsbezug

Während einige Bereiche der Verwaltung dem freien Wettbewerb ausgesetzt sind, erscheint für hoheitlich geprägte Leistungsbereiche der Wettbewerbsmechanismus nur bedingt übertragbar (vgl. Abb. 1). Die i.d.R. monopolistisch geprägte Anbieterstruktur dieses Leistungsspektrums verhindert die Abwanderung der Kunden/Bürger zu anderen Leistungsanbietern. Eine intrinsische Motivation durch innovative Prozess- und Leistungsgestaltung bzw. zügige Imitation vorteilhafter Strukturen Leistungsvorteile gegenüber anderen zu erarbeiten, kann sich infolge der nicht vorhandenen Existenzbedrohung nicht entfalten. Hier weisen die Konzepte des New Public Management i.d.R. der „zentralen Steuerungsunterstützung“ die Aufgabe zu, für diese Leistungsbereiche innovative, verstärkt auf den Faktor Wettbewerb basierende Ressourcensteuerungsinstrumente zu entwickeln (vgl. Schedler/Proeller 2000, S. 67 f.).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Dieser Aspekt des Konkurrenzgedankens gilt es in der öffentlichen Verwaltung in Form von Marktsurrogaten zu institutionalisieren, indem die Kosten-, Leistungs- und Qualitätspositionen in Zukunft systematisch für Verwaltungsleistungen verglichen und analysiert werden. Die Einführung von Marktsurrogaten kann einen wesentlichen Beitrag leisten, das Verwaltungsmanagement ökonomisch fundierter und zugleich innovationsfreundlicher zu gestalten (vgl. Brüggemeier 2017, S. 60 f.). Jedoch fehlt es zurzeit an entsprechenden Verfahren und Instrumenten, die Informationen von Benchmarkingprojekten für die interne Verwaltungssteuerung systematisch zu erschließen.

Es bedarf kompetitiv orientierter Auswertungsmethoden, die geeignete Steuerungsinformationen für eine fundierte und leistungsorientierte Verwaltungsführung bereitstellen. Die Erweiterung der Planungs- und Kontrollverfahren um komparative Elemente, die den fehlenden Wettbewerbsdruck in öffentlichen Leistungsbereichen ersetzen soll, muss nicht nur zu Anregungsinformationen von Reengineeringmaßnahmen führen, sondern hat in Zukunft einer Strategie der fortlaufenden Verbesserung die Ansatzpunkte und Orientierungshilfen zu liefern (vgl. Grundmann 2003, S. 83, spricht hier von einer Best-Practice-Datenbank). So kann innovativer Wandel ein konzeptionelles Element der Bewirtschaftung in öffentlichen Strukturen werden.

Der Aufbau von Führungs- und Steuerungsmechanismen, die auch explizit externe Referenzwerte bei der Fixierung von Budgets und Leistungszielen mitberücksichtigen, erfordert strukturelle Veränderungen der bestehenden Controllingstrukturen. Bisher haben viele Kontrakte i.d.R. einen eher als fortschreibend zu bezeichnenden Charakter. Sie bieten dem mit Managementfunktionen betrauten Personenkreis der Verwaltung wenig informatorische Anreize, bestehende Prozesse zu überdenken. Im Rahmen der Intensivierung wettbewerblicher Mechanismen ist in Zukunft verstärkt auf verwaltungsexterne Daten zurückzugreifen, die durch benchmarkingbasierte Analysen eine Beurteilung des erreichten Effizienz- und Effektivitätsniveaus ermöglichen. Gegenwärtig führen zwar die Ergebnisse von Benchmarkingprojekten zu einer Diskussion über die Leistungsfähigkeit der Verwaltungsorganisationen, eine systematische Integration der erhobenen Daten in das Verwaltungssteuerungssystem aber unterbleibt (vgl. Neumeyer 2016, S. 11).

Diesen neuen Anforderungen entsprechend hat die Controllingfunktion hinsichtlich des verwaltungsweiten Planungs- und Kontrollsystems eine Integrationsfunktion wahrzunehmen. Die Berücksichtigung von Wettbewerbsgesichtspunkten im Planungs- und Kontrollsystem legt es nahe, die Einsatzmöglichkeiten von Instrumenten zu untersuchen, welche eine hierarchieüber-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

greifende Kommunikation sicherstellen können. Das Kontraktmanagement steht daher für eine gleichgewichtete sach- und formalzielorientierte Steuerung der Verwaltungseinheiten im Mittelpunkt der zukunftsgerichteten Diskussion.

Mit dem Kontraktmanagement ist ein Planungs- und Kontrollinstrument im Rahmen der administrativen Steuerung der Verwaltungsorganisationen zu bezeichnen, „bei dem zwischen der Leitung einer Organisationseinheit und dem Management einer niedrigeren hierarchischen Ebene verbindliche Absprachen über einen bestimmten Zeitraum getroffen werden“ (KGST 1992, S. 42). Diese Absprachen beziehen sich auf gegenseitige Leistungsverpflichtungen, die es seitens der Kontraktgeber „Contractor“ und der Kontraktnehmer „Provider“ zu erbringen gilt. Ferner sind die dafür zur Verfügung zu stellenden Mittel sowie die Art der Berichterstattung bzgl. des Ergebnisses oder eventueller Abweichungen zu vereinbaren und schließlich eindeutige Verantwortlichkeiten festzulegen.

Das Controlling hat im Rahmen der öffentlichen Verwaltungsstrukturen die kompetitiven Elemente in den Steuerungsprozess zu integrieren. Hierzu gilt es, das Koordinationssystem um komparative Elemente zu ergänzen. Die Informationsversorgung der zu bedienenden Führungsebenen ist infolge der konzeptionellen Trennung in „Provider“ und „Contractor“ um verwaltungsexterne Elemente zu erweitern, die das gewünschte Innovations- bzw. Imitationsverhalten der Zielgruppen unterstützen. Die bisherige Umsetzung von Kontraktsystemen fußt allerdings überwiegend auf der Fortschreibung von Vorjahreswerten.

Diese Handhabung im Rahmen der Aufstellung von Kontrakten überrascht nicht, da die zurzeit vordringlichen Zielsetzungen der Systemimplementierung auf der Delegation der Ergebnisverantwortung innerhalb der Verwaltungsorganisation beruhen. Eine wettbewerbsorientierte Ausgestaltung der Kontraktinhalte ist erst für spätere Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses vorgesehen. So hat in Zukunft das Verwaltungscontrolling im Rahmen der Planungs- und Kontrollfunktionen komparativ abgeleitete Ziele und Standards zu formulieren, um den Optimierungswillen in die Steuerungssysteme als ein tragendes innovationstreibendes Element zu implementieren. Anregungen aus ermittelten Best-Practice-Lösungen können hier sinnvolle Orientierungswerte für die Beurteilung der erreichten Effizienz und Effektivität operativer Leistungseinheiten liefern (vgl. Reiß/Ziegler 2006, S. 283). Diese Daten sind aufgrund der Homogenität der möglichen Benchmarkingpartner zu kompetitiven Maßstäben im Sinne von Sollgrößen aufzubereiten.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Infolge der zu schaffenden Transparenz hinsichtlich der Leistungskraft operativer Einheiten sind nicht nur Entscheidungen hinsichtlich des Niveaus benötigter Ressourcen für die auftraggebenden Verwaltungsbereiche zu berechnen, vielmehr besteht die Möglichkeit, dem mit operativen Leitungsfunktionen betrauten Personenkreis detailliert Auskunft über das erreichte Leistungsniveau im Verhältnis zu anderen Akteuren zu geben und die Festlegung von Zielwerten auf der Leistungs- und Budgetebene an verwaltungsübergreifend erhobenen Best-Practice-Werten auszurichten. Die nachfolgende Abbildung 2 verdeutlicht den um die Benchmarkingdaten erweiterten Planungs- und Kontrollregelkreis.

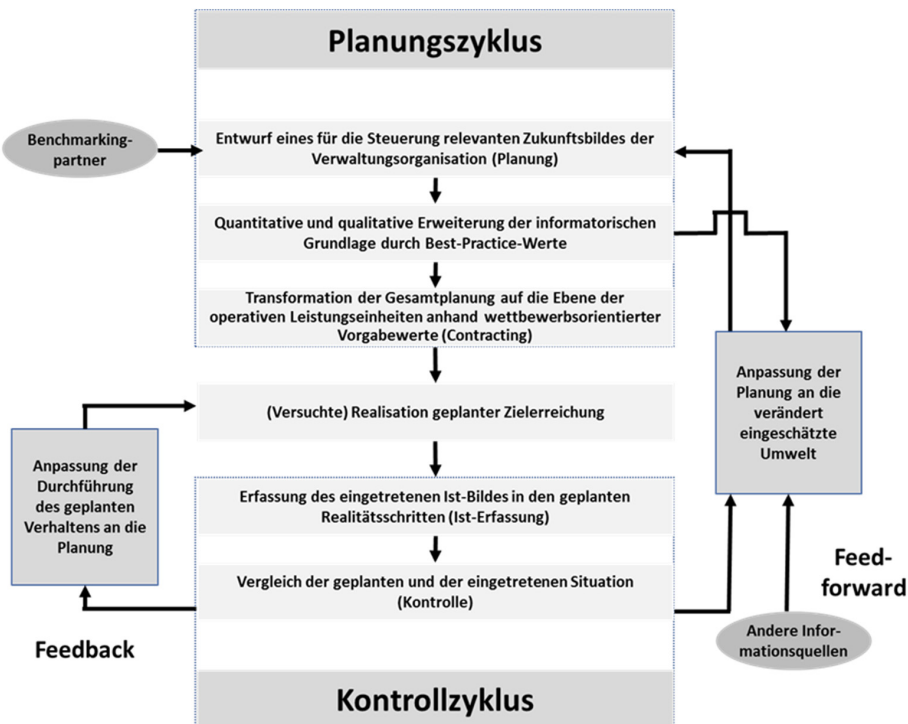


Abb. 2: Erweiterter Planungs- und Kontroll-Regelkreis

Neben der Neuorientierung der Planungsprozesse können die benchmarkingbasierten Daten auch für die Kontrolltätigkeiten wertvolle Anregungen darstellen. Erreichte Effizienz- und Effektivitätsniveaus überlegener Vergleichspartner können als Sollgrößen im Rahmen operativer Soll-Ist-Vergleiche

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

fungieren, die bei Abweichungen Korrekturmaßnahmen im Sinne von Feedback-Kontrollen nach sich ziehen. Auch für Feedforward-Kontrollen sind die erweiterten Datenbestände des Controllings eine sinnvolle Hilfestellung, um frühzeitig Informationen über mögliche Fehlentwicklungen zu erhalten.

Durch die Förderung des gezielten Transfers erhobener Best-Practice-Lösungen und die Orientierung der Ressourcenzuweisung an Eckwerten leistungsfähigerer Einheiten sind die Prozesse der Innovation und Imitation gezielt zu fördern. Darüber hinaus ergeben sich Möglichkeiten der Ermittlung kompetitiv abgeleiteter Budgetwerte, die Anreiz- und Belohnungsaspekte beinhalten können. Im Weiteren werden hierzu Instrumente für die Integration von Benchmarkdaten vorgestellt, um die zukünftige Controllingfunktion öffentlicher Verwaltungen zu stärken. Mit Hilfe dieser Instrumente werden Effizienz- und Effektivitätsdaten vergleichbarer Verwaltungseinheiten aufbereitet und in den Planungs- und Kontrollzyklus der Verwaltungsorganisationen integriert. Dies geschieht unter der Berücksichtigung der Heterogenität der in der Verwaltungsstruktur vorzufindenden Zieldimensionen. Dieses erweiterte Vorgehen kann eine nachhaltige Steigerung der Innovationskraft öffentlicher Institutionen ermöglichen.

4.4 Zielperspektiven einer primär hoheitlich agierenden Verwaltung

Das New Public Management sieht vor, die klassischen eher bürokratisch ausgerichteten Zielperspektiven zusätzlich um wirtschaftlich orientierte Zielbereiche zu ergänzen. Diese klingt zunächst nicht sehr komplex, führt aber in der konkreten Zielbildungsphase zu einer Vielzahl von Diskussionen. Ziele müssen ausdrücken, was mit ihnen beabsichtigt wird und sind als Maßstab heranzuziehen, um festzustellen, inwieweit angestrebte Sollgrößen erreicht wurden, wenn sie durch das Verwaltungscontrolling in den Planungs- und Kontrollprozess genutzt werden sollen. Da innerbehördliche oder interkommunale Vergleiche die Steuerungsfähigkeit der beteiligten Organisationen stärken sollen, müssen durch diese Aussagen getroffen werden, ob und inwieweit festgelegte Ziele erreicht werden. Hierfür ermittelte Daten über den Zielerreichungsgrad der am Vergleich beteiligten Benchmarkingpartner bilden die Basis eines verwaltungsübergreifenden Berichtswesens. Die Bertelsmann Stiftung entwickelte aus diesem Grund ein vier Aspekte umfassendes Zielsystem, das aus den Zielen „Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrags“, „Kundenzufriedenheit“, „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Wirtschaftlichkeit“ besteht (vgl. Abb. 3).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

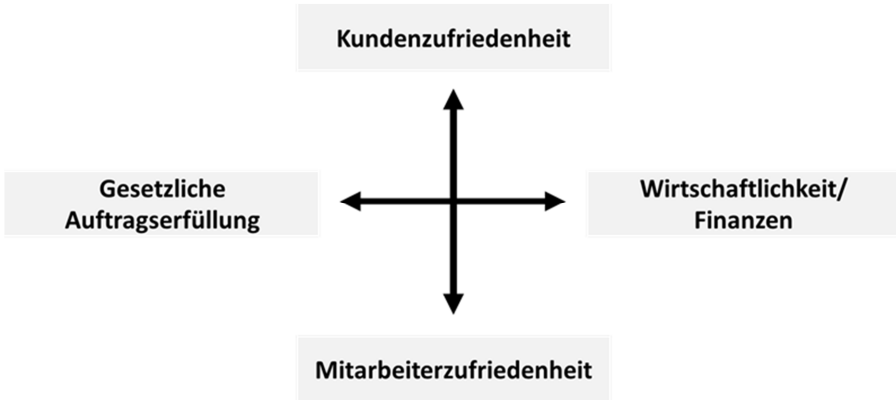


Abb. 3: „Vier-Ziele-System" der Bertelsmann Stiftung

Die Synopse aller Ziele soll sicherstellen, dass Steuerungsaktivitäten rational erfolgen und alle relevanten Faktoren in einem ganzheitlichen Prozess gegeneinander abgewogen werden (vgl. Lenk 2017, S. 122). Die Zielfelder nehmen keine politische Zielbildung vorweg. Sie dokumentieren den Grad der Zielerreichung, beurteilen diesen jedoch nicht. Eine Bewertung erfolgt erst durch die verantwortlichen Akteure. Es gilt ihrerseits auch die bestehenden Interdependenzen zwischen den Zielen zu analysieren, da das Auftreten von Zielkonflikten, Komplementaritäten und neutralem Verhalten je nach Verwaltungsleistung unterschiedlich sein kann.

Jedem Vergleichsteilnehmer steht es offen, Messdaten der einzelnen Zielfelder individuell zu bewerten und die gewünschten Erfüllungsgrade eigenständig festzulegen. Die Praxis zeigt, dass sich wesentliche Diskrepanzen zwischen Zielvorstellungen nur selten ergeben (vgl. Adamaschek 1997, S. 108). Da das Hauptinteresse vor allem auf dem Zielerreichungsgrad und weniger auf die Indikatoren fokussiert ist, sind alle Kennzahlen den Zielen zuzuordnen, für die sie spezifische Aussagen zulassen. Die Kennzahlen bilden für die globale Verwaltungssteuerung ein aussagekräftiges Informationsangebot und sind deshalb bereichsspezifisch in das Berichtswesen aufzunehmen.

Für den Bereich „*Wirtschaftlichkeit*" sind im Rahmen von Leistungsvergleichen die Bechmarkingpartner zu finden, die ihre Aufgabenerfüllung mit den geringsten Kosten, mit dem höchsten Kostendeckungsgrad bzw. mit dem geringsten Zuschussbedarf wahrnehmen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Gute Werte in den anderen Zieldimensionen hängen sehr häufig von der Vorbedingung ab, dass auch bzgl. der „*Mitarbeiterzufriedenheit*“ ein zumindest zufriedenstellender Wert erreicht wird. Es erscheint deshalb nur sinnvoll, Mitarbeitende zu Beteiligten des Erhebungsprozesses zu machen. Leistungsvergleiche sind in ihrer Grundstruktur darauf angelegt, die Mitarbeitenden zu Eignern der Probleme und zu Trägern von Lösungen zu machen, da ohne ihr Mitwirken und ohne ihr Engagement keine sinnvolle Nutzung von Vergleichsdaten im Sinne einer Evolution und Innovation möglich wäre. Zur objektiven Messung kann bspw. auf die bewährte Kennzahl der Krankenquote zurückgegriffen werden, die als wissenschaftlich abgesichert gilt. Eine subjektive Messung der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt durch Befragungen, deren Kriterien sich auf Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverhältnis, Entlohnung, allgemeine Arbeitsbedingungen, Vorgesetzte und deren Führungsaufgaben sowie auf das kollektive Verhältnis stützen (vgl. Deeg 2016, S. 11).

In der Zieldimension „*Auftragserfüllung*“ geht es um die zeitnahe, korrekte und vollständige Erledigung des speziellen Leistungsauftrags eines Leistungsbereichs. Dieser kann sich bspw. aus gesetzlichen Bestimmungen oder politischen Beschlüssen ergeben. Um den jeweiligen Zielerreichungsgrad feststellen zu können, erscheint es zunächst notwendig, bei den Verwaltungsakteuren ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, welchen Beitrag sie mit ihren Tätigkeiten zu dem Gesamtauftrag leisten.

Gute Auftragserfüllung ist nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit hoher *Kundenzufriedenheit*, d.h. mit der Zufriedenheit der Bürger oder anderer Leistungsempfänger. Kundenorientierung als Motiv und Maßstab einer Ausrichtung der Verwaltung erfordert eine Fokussierung auf die Wünsche der Kunden, an denen die Arbeitsabläufe auszurichten sind. Kundenorientierung muss mit einer Zielformulierung beginnen, in der geklärt wird, welche Zielgruppen mit den jeweiligen Leistungen erreicht werden sollen. Als Leistungskriterien im Zielfeld „Kundenzufriedenheit“ werden häufig Öffnungszeiten, Fehlleistungsquoten und Wartezeiten als Kriterien herangezogen.

4.5 Instrumente der Einbindung externer Daten in den Zielbildungsprozess

Reichmann berücksichtigt mit seiner Konzeption des Controllings in besonderem Maße die Erfordernisse der Informationsgenerierung und der stufenweisen Verdichtung der entsprechenden Systeme und stellt sie in den Mittelpunkt der Herausforderungen der Controllingverantwortlichen (vgl. Abb. 4). Dieser konzeptionellen Herangehensweise gilt es auch an dieser Stelle zu

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

folgen, um das übergreifende Vorgehen eines in Zukunft auch verstärkt auf externe Daten ausgerichtetem Planungs- und Kontrollprozessen basierenden Verwaltungscontrollings zu visualisieren.

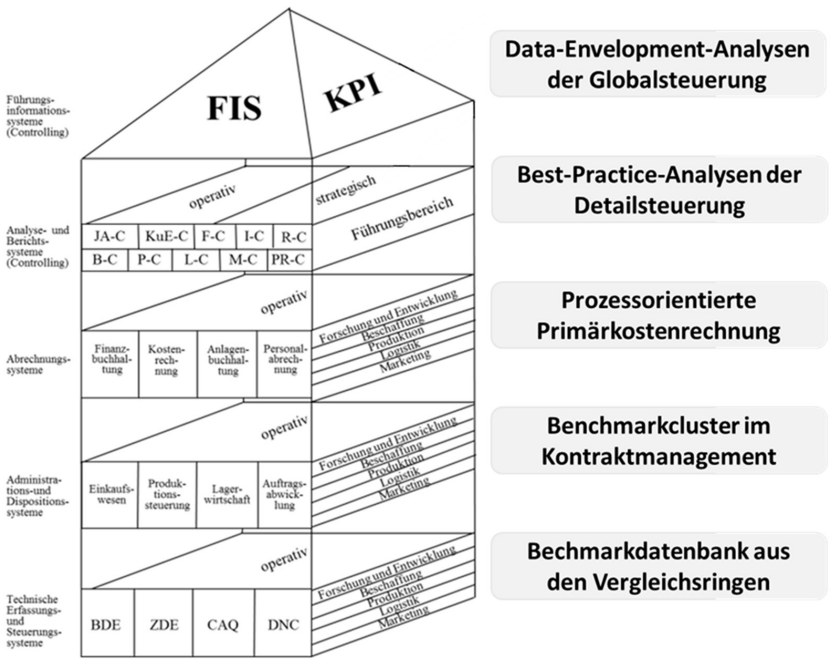


Abb. 4: Erweiterte Konzeption des Verwaltungscontrollings nach Reichmann (2017, S. 77)

Auf der obersten Verdichtungsebene sind im Rahmen der *Verwaltungsglobalsteuerung* für ein erweitertes Verwaltungscontrolling Analysewerkzeuge heranzuziehen, die zusätzliche Zieldimensionen parallel berücksichtigen können, um erreichte bzw. zu erreichende Effizienz- und Effektivitätsniveaus berechnen zu können. Zur Messung von Effizienz und Effektivität können ergänzend zu den rein monetären Kennzahlensystemen diverse Methoden im Kontext des Performance Measurement herangezogen werden (vgl. Gleich 2000, S. 11 f.). Sie beruhen im Kern auf der Zusammenführung von Kennzahlen verschiedener Dimensionen, wobei im Gegensatz zu klassischen Kennzahlensystemen auch nicht-monetäre Kennzahlen, wie Qualität, Zufriedenheit etc. zum Einsatz kommen. Die derzeitigen Entwicklungen beruhen im Besonderen auf der Data Envelopment Analysis (vgl. Bürkle 1994,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

S. 273). Dieses Analysemodell wird in der Literatur vornehmlich für öffentliche Organisationen, Energieversorger, Banken, Versicherungen oder Krankenhäuser als mögliches kompetitives Modell diskutiert und weiterentwickelt. Seine Berechnungen liefern Spitzenkennzahlen, die Leistungsbesten sowie die Leistungsabstände zu den Vergleichspartnern bzgl. der in die Analyse eingeflossenen Analyseparameter. Die relative Effizienz und Effektivität ist mit Hilfe dieses Modells ohne das Vorliegen von Preisinformationen zu berechnen (vgl. Poddig/Varmaz 2005, S. 264).

Das Ergebnis ist die relative Effizienz der in den Vergleich einbezogenen Objekte. Das Ergebnis ist frei von subjektiven Beurteilungskriterien, sodass die untersuchten Einheiten, sofern ein ähnlicher Aufbau mit vergleichbaren Prozessen vorliegt, objektiv in ein Ranking zu bringen sind, da sie für jede Vergleichseinheit als Prozentzahl ausgeworfen werden (vgl. Homburg 2000, S. 586). Sie sind dann als Maßstab für neue Planungsprozesse mit anzustrebenden Effizienzniveaus heranzuziehen. Ergebnistableaus einer solchen Analyse laufen z.B. auf die folgende Struktur hinaus (vgl. Tabelle 1).

Vergleichspartner	Effizienzwert	Vergleichspartner	Effizienzwert
1	74,35%	6	69,98%
2	60,40%	7	71,35%
3	100,00%	8	100,00%
4	79,31%	9	70,91%
5	93,52%	10	88,16%

Tab. 1: Ergebniswerte einer Data Envelopment Analysis

Durch den Einsatz der Data Envelopment Analysis bietet sich für das Verwaltungscontrolling die Möglichkeit, die Effizienz und Effektivität der operativen Verwaltungseinheiten ohne direkten Marktbezug zu ermitteln. Die Analysen bleiben allerdings auf einem Niveau, das die untersuchten Bereiche als Einheit betrachtet und erlauben keine Ermittlung von Detailinformationen für die Leitung operativer Einheiten. Für eine weitere Operationalisierung gilt es, neue Verfahren einer kompetitiv orientierten Kostenanalyse zu entwickeln, die dem operativen Management die Suche nach vermeidbaren Effizienzlücken erleichtern.

Um die Informationen für eine an den Effizienzniveaus der Vergleichsbesten orientierte *Verwaltungsdetailsteuerung* zu generieren, erscheint es erforderlich, auch die Binnenstruktur der Verwaltungseinheiten durch vergleichende Analyseinstrumente transparenter zu gestalten. Prozessbezogene

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Leistungsdifferenzierungen gegenüber Best-Practice-Einheiten bieten einerseits einen geeigneten Ansatzpunkt für Optimierungsbemühungen, andererseits bedarf es jedoch eines tiefergehenden Vergleichs der sich in den Prozesskostensätzen verbergenden Ressourcenpotenziale, um das Niveau vermeidbarer Budgetverbräuche zu ermitteln.

Für eine Rückrechnung der i.d.R. kostenträgerbezogenen Vergleichsdaten auf die verursachenden Kostenstellen sind methodische Schritte der Primärkostenrechnung vorzunehmen, damit die Ursprungsinformationen hinsichtlich der Kostenpotenziale auch für alle Benchmarkingpartner zur Verfügung stehen können.

Die Vorhaltung der ursprünglichen Kostenarten- und Kostenstelleninformationen innerhalb der Verrechnungswerte, wie sie das Konzept der Primärkostenrechnung vorsieht, erlaubt, auf allen Zielobjekten der Verrechnung wiederum zu einem primärkostenartenbezogenen Aufriss im Rahmen der Kostenkontrolle zu gelangen. Dieses Vorgehen ermöglicht sowohl bei der Verrechnung von Kostenarten auf Kostenstellen als auch bei der Verrechnung auf Kostenträger, dass sämtliche Primärkosteninformationen zugleich kostenstellenbezogen aus auch kostenträgerbezogen weiterhin vorzuhalten sind.

Die Primärkostenrechnung ermöglicht folglich die Verfolgung von Kostenabweichungen und -differenzen innerhalb von Benchmarkingprojekten vom Kostenträger mittels einer Rückrechnung auch auf die verursachenden Kostenstellen sowie der betreffenden Kostenarten. Der im Konzept der Primärkostenrechnung vorgesehene Erhalt der ursprünglichen Primärkostenposition sowie des Orts der Kostenentstehung führt zu einer Transparenz, die es erlaubt, Abweichungsursachen nicht nur zu erfassen, sondern auch organisations- und budgetbezogen zu beurteilen (vgl. Abb. 5).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

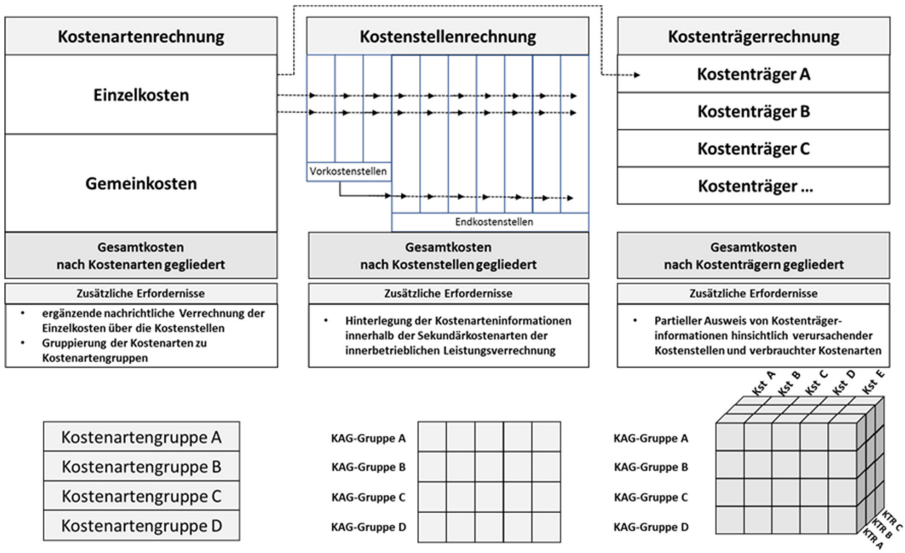


Abb. 5: Systematik einer erweiterten Primärkostenrechnung

Da hoheitlich dominierte Leistungsbereiche der staatlichen Verwaltung i.d.R. monopolistische Anbieterstrukturen aufweisen, können sich Leistungsdefizite nur bedingt gegenüber anderen Anbietern in den Ergebnissen des Rechnungswesens niederschlagen. Allerdings sind auf Basis leistungsartenspezifisch ermittelter Stückkosten der beteiligten Organisationseinheiten alternative Budgetwerte abzuleiten. Die zentrale Zielsetzung dieser Auswertungen beruht dann auf der Schaffung von Transparenz hinsichtlich bestehender Budgetspielräume, in denen nachweislich infolge von Effizienzlücken mehr Ressourcen als bei Vergleichspartnern verbraucht werden (vgl. Abb. 6).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

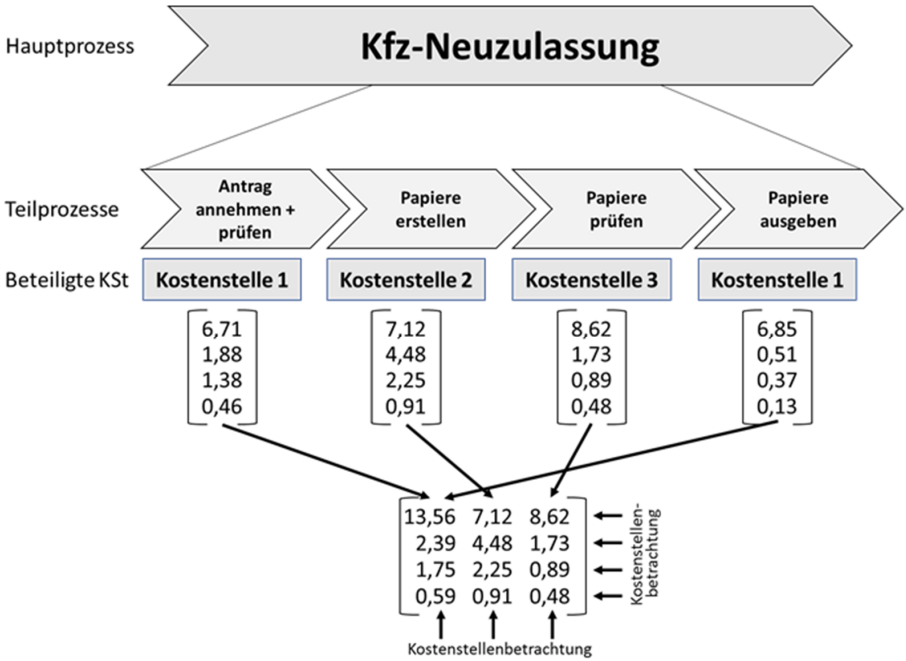


Abb. 6: Detailkostenausweis der prozessorientierten Prozesskostenrechnung

Die Zusammenführung der Prozesskostenrechnung mit erweiterten Methoden der Primärkostenrechnung bietet einen transparenten Ausweis kostenarten-, -stellen- und kostenträgerspezifischer Informationen. Diese ermöglichen der operativen Verwaltungsleitung zusammen mit den ermittelten Prozessmengenwerten im Kontext wert- wie auch mengenbezogener Benchmarks eine fundierte Analyse hinsichtlich vermeidbarer Ressourceneinsätze bzw. bestehender Kostensenkungspotenziale. Für eine fundierte Durchführung vergleichender Analysen bedarf es der Festlegung von Vergleichsmaßstäben zur Konkretisierung von Leistungsniveaus. Die Berechnungen übertragen im Rahmen einer Simulation die Ressourcenverbräuche pro Leistungseinheit von Best-Practice-Einheiten auf das geplante bzw. realisierte Leistungsvolumen und weisen die finanziellen Auswirkungen für das Verwaltungscontrolling aus.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.6 Möglichkeiten und Ausblick

Die zurzeit im Aufbau befindlichen Benchmarkingprojekte entwickeln sich zu einem tragenden Element einer innovationsorientierten Verwaltungssteuerung. In nahezu allen Verwaltungsbereichen mit hoheitlich geprägten Leistungen werden Vergleichsprojekte durchgeführt. Ihre Aussagekraft infolge der Homogenität der gesetzlichen Grundlagen und die zu erkennenden Unterschiede der Leistungsniveaus der Vergleichsteilnehmer führt zu einer Verstetigung dieser ursprünglich nur als Projekt konzipierten Maßnahmen zu einer dauerhaften Institution für die Analyse kommunaler und staatlicher Leistungsfelder. Werden die Chancen einer kompetitiven Ausgestaltung der Planungs- und Kontrollprozesse als gut bis sehr gut bewertet, so nennen Kritiker vorwiegend Aspekte der Subjektivität und die mangelnde Entwicklung ausgereifter Systeme und Instrumente als Problemfelder.

Die Informationen der oben aufgezeigten Analyseinstrumente bilden einen Ausgangspunkt für die Erweiterung des Verwaltungsberichtswesens um zusätzliche externe Bereiche für eine innovationsorientierte Ausgestaltung des Planungsprozesses. Die Daten erlauben eine Best-Practice-basierte Ressourcensteuerung. Mit Hilfe von Budgetniveauanalysen sind flexible Vorgabewerte im Rahmen der Planungsprozesse zu generieren, um bisher ausbleibende Produktivitätsfortschritte zu erreichen. Die Mehrdimensionalität der Vergleiche ermöglicht eine angemessene Berücksichtigung der spezifischen Sachziele.

Die digitale Revolution stellt schließlich mit weitreichenden Auswirkungen auf die Informations- und Interaktionsbeziehungen kommunaler und staatlicher Verwaltungsbereiche eine besondere Herausforderung dar. Als besonders zukunftsträchtiges Prinzip ist der one-stop-Service anzusehen, bei dem ausgewählte – an bestimmte Lebenslagen geknüpfte – Anliegen, mit denen mehrere Verwaltungseinheiten befasst sind, mittels des Einsatzes moderner Technologie an einer Kontaktstelle abgewickelt werden (vgl. Hill 2014, S. 15). Die hierdurch entstehenden neuen Arbeitsprozesse werden den Einsatz kompetitiver Analyseinstrumente maßgeblich befördern.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Adamaschek, Bernd (1997): Leistungssteigerung durch Wettbewerb in deutschen Kommunen – der Interkommunale Leistungsvergleich. In: Naschold, Frieder/Oppen, Maria/Wegener, Alexander (Hrsg.): Innovative Kommunen. Internationale Trends und deutsche Erfahrungen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 107-123.

Brüggemeier, Martin (2017): Was treibt Verwaltungsinnovation. In: Verwaltung & Management 23, Heft 2, S. 59-68.

Bürkle, Brigitte (1994): Data Envelopment Analysis – State-of-the-art und Bedeutung für das Gesundheitswesen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 17, Heft 3, S. 273-292.

Deeg, Waltraud (2016): Verwaltungsinnovation als kontinuierlicher Prozess. In: Innovative Verwaltung, Heft 7-8, S. 10-16.

Gleich, Ronald (2001): Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. München: Vahlen.

Grundmann, Ralf (2003): Grundkonzeption eines Benchmarking-Information- und Kommunikationssystems. In: Zeitschrift für Controlling 15, Heft 2, S. 79-86.

Hill, Hermann (2014): Von den Kompetenzen zu flexiblen Handlungsweisen. In: Innovative Verwaltung, Heft 10, S. 13-15.

Homburg, Carsten (2000): Benchmarking durch Data Envelopment Analysis. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29, Heft 10, S. 583-588.

Hösch, Ulrich (2000): Die kommunale Wirtschaftlichkeit – Teilnahme am wirtschaftlichen Wettbewerb oder Daseinsvorsorge. Tübingen: Mohr Siebeck.

Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) (Hrsg.) (1992): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung – Fallstudie Tillburg. KGSt-Bericht 19/1992, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.

Lenk, Klaus (2017): Transdisziplinäre Verwaltungswissenschaft. In: Verwaltung & Management 23, Heft 3, S. 115-127.

Neumeyer, Helmut (2016): Wirksame Impulse für interkommunale Kooperationen. In: Innovative Verwaltung, Heft 5, S. 10-13.

Nullmeier, Fritz (2011): Wettbewerb. In: Blanke, B. et al. (Hrsg.): Handbuch der Verwaltungsreform. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 150-155.

Poddig, Thorsten; Varmaz, Armin (2005): Benchmarking im Zeitablauf. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 34, Heft 5, Seite 263-268.

Reichard, Christoph (1998): Wettbewerbselemente in der öffentlichen Verwaltung – Kommentierung aus wissenschaftlicher Sicht – Speyerer Forschungsbericht 183. In: König, Klaus/Füchtner, Natascha (Hrsg.): Schlanker Staat – Verwaltungsmodernisierung im Bund. Speyer: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, S. 305-316.

Reichmann, Thomas/Baumöl, Ulrike/Kißler, Martin (2017): Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Reiß, Michael/Ziegler, Thomas (2006): Interprise-Benchmarking. In: Zeitschrift für Controlling 18, Heft 6, S. 283-290.

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management. Bern: Paul Haupt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5. Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling

Thomas Burgartz



Prof. Dr. Thomas Burgartz ist seit 2008 Professor für Performance Measurement sowie Dekan für den Fachbereich Wirtschaft an der University of Applied Sciences Europe am Standort Iserlohn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Marketing- und Vertriebs-Controlling sowie im Customer Performance Measurement.

5.1 Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten

Neben steigendem Wettbewerb und zunehmender Reife auf zahlreichen Produktmärkten liegt die wachsende Marktmacht des Kunden insbesondere in den weitreichenden Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie (Digitalisierung) und der Globalisierung des Produktangebotes begründet. Die erfolgreiche Kundenbeziehung tritt als gleichberechtigte Größe neben den Produkterfolg (vgl. Burgartz/Krämer 2014, S. 264). Der Kunde ist Träger von Erfahrungswissen, Vorstellungen, Wünschen und Innovationen. Die effiziente Nutzung dieser kundenbezogenen Informationen dient maßgeblich der Schaffung von Kundenzufriedenheit und stellt einen Analysebereich eines kundenorientierten Wert-Management und -Controlling dar (vgl. Burgartz 2008, S. 13). Um Kundenbeziehungen ganzheitlich erfassen und managen zu können, ist eine maßgeschneiderte Analyse der kosten- sowie werttreibenden Faktoren erforderlich. Ein kundenwertorientiertes Controlling wird unterstützt durch die Implementierung eines effizienten Informationssystems. Durch die zunehmende Anzahl der zu verarbeitenden Kundeninformationen sowie unterschiedliche Datenquellen (Verkaufsdaten, CRM, Social Media, Marktforschungsdaten, Big Data, etc.) werden unternehmensinterne und -externe Daten zu Informationen, die mithilfe des entsprechenden Informationssystems der Unternehmensführung zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung gestellt werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5.2 Kundenwertorientierte Erfolgskette des Relationship Marketing

In der Marketingpraxis hat die Kundenorientierung als eine Ausprägung des *Relationship Marketing* die Maxime der Marketingaktivitäten dargestellt. Gegenstand des Relationship Marketing ist dabei die strukturierte, von Ursache-Wirkungszusammenhängen geprägte Steuerung von Kundenbeziehungen. Eine kundenorientierte Unternehmensführung erfordert eine umfassende Steuerung sämtlicher Erfolgsgrößen der Kundenorientierung. Beziehungsorientierte Erfolgsgrößen des Relationship Marketing, wie z.B. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, können mittels sog. Erfolgsketten strukturiert werden (vgl. Anderson/Mittal 2000; Bruhn 1998, S. 7).

Wesentliches Merkmal der in Abb. 1 dargestellten Erfolgskette des Relationship Marketing ist das Denken in Wirkungsbeziehungen, wobei nicht nur die Wirkung zwischen einzelnen isolierten Konstrukten im Vordergrund steht, sondern die der gesamten Erfolgskette über die einzelnen Konstrukte, um eine strukturierte Analyse und Maßnahmenableitung zu ermöglichen und eine Optimierung des Kundenwerts als ökonomische Größe der wertorientierten Unternehmensteuerung anzustreben.

Die Grundstruktur einer Erfolgskette kann in drei Bereiche unterteilt werden:

- Unternehmensaktivitäten als Input des Unternehmens (z.B. Maßnahmen des Relationship Marketing),
- Wirkungen der Unternehmensaktivitäten beim Kunden (psychologische Wirkungen, z.B. in Form von positiver Qualitätswahrnehmung und Verhaltenswirkungen, z.B. in Form von Kundenbindung),
- Ökonomischer Erfolg als Output des Unternehmens (z.B. Umsatz).

Neben den Erfolgsgrößen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden in Ansätzen des Relationship Marketing zumeist weitere kundenbezogene Größen, wie z.B. das Image, die Kundenerwartungen, die wahrgenommene Qualität, der wahrgenommene (Kunden-) Nutzen und das Commitment betrachtet (vgl. Bruhn 2001, S. 59). Zur Beurteilung der Profitabilität einer Kundenbeziehung bzw. des Beitrags am ökonomischen Erfolg eines Unternehmens dient jedoch in erster Linie der Kundenwert, wobei idealerweise sowohl sein gegenwärtiger Erfolgsbeitrag als auch sein zukünftiges Entwicklungspotenzial zu berücksichtigen sind.

Die Bindung der profitablen Kunden an das Unternehmen stellt die wesentliche vorökonomische Erfolgsgröße des Relationship Marketing dar und beschreibt sämtliche beobachtbaren Verhaltensweisen eines Kunden in sei-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ner Beziehung zum Unternehmen (vgl. Burgartz/Krämer 2016, S. 103). Eine hohe Kundenzufriedenheit sichert die Möglichkeit der Beeinflussung der Kundenbindung und resultiert aus dem Abgleich der erhaltenen Leistung mit den Erwartungen des Kunden. Kundenzufriedenheit zeigt auf, inwiefern der Kunde seine Erwartungen erfüllt sieht, wohingegen Kundenorientierung die umfassende Berücksichtigung der Kundenerwartungen bezeichnet. Demzufolge setzt eine hohe Kundenzufriedenheit eine hohe Kundenorientierung (Kundennähe) voraus.

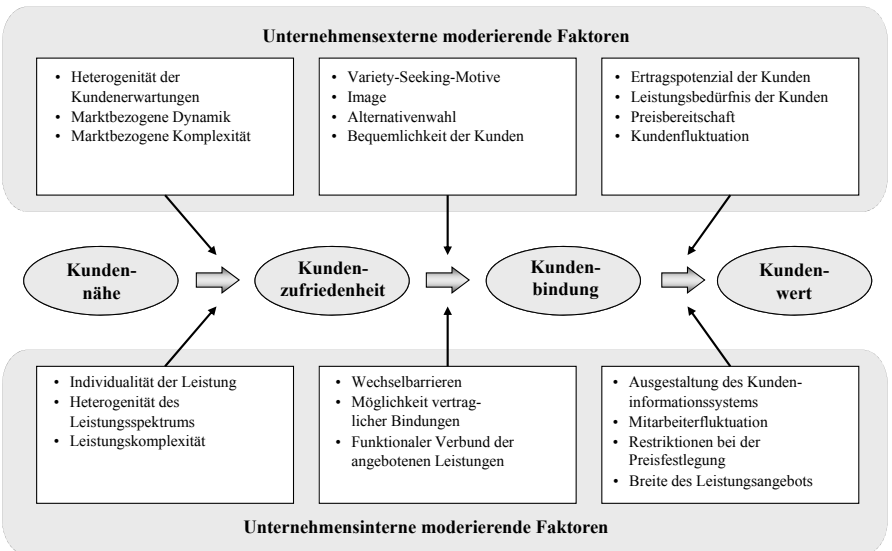


Abb. 1: Erfolgskette des Relationship Marketing

Der Ablauf der Wirkungskette bzw. die Stärke der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten der Erfolgskette wird in wesentlichem Maße durch unternehmensinterne und -externe moderierende Faktoren, wie z.B. Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten oder Eigenschaften des Produktes negativ oder auch positiv beeinflusst, wobei der funktionale Zusammenhang bis heute noch nicht genau nachzuzeichnen ist. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass die Veränderung einer vorgelagerten Größe eine andere Größe nicht zu hundert Prozent beeinflusst (vgl. zu den Herausforderungen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen, Burgartz/Mack/Anshuman/Krämer 2016).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Investitionen in den Kundennutzen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswertes rekapitalisiert werden können („value appropriation"). Eine Berechnung der Kundenwertigkeit ist sehr anspruchsvoll, wenn es über die Perspektive ABC-Kunden hinausgeht.

5.3 Begriff des Kundenwerts

Zur Einordnung des Begriffs „Kundenwert" werden verschiedene Konzepte und Definitionen diskutiert. Vielfach werden mit dem Kundenwertbegriff bestimmte Messvorschriften verbunden. Streng genommen handelt es sich jedoch nicht um Definitionen, sondern um alternative Methoden der Kundenbewertung (vgl. Rudolf-Sipötz 2001, S. 14). Geht man zur Definition des Kundenwertes nicht auf Methoden ein, ist ein Kundenwert grundsätzlich aus zwei Perspektiven zu betrachten.

5.3.1 Kundenwert aus Nachfragerperspektive (Value to the Customer)

Aus einer wertorientierten Perspektive entscheiden sich Kunden beim Kauf eines Produktes für diejenige Alternative mit dem höchsten *„customer value"* (vgl. zum Begriff des „customer value" stellvertretend Matzler 2000, S. 283; Parasuraman 1997). Dies bedeutet, dass Kunden im Sinne eines *„value for money"* (vgl. Zeithaml 1988) jenes Leistungsangebot auswählen, das im Vergleich zu alternativen Leistungsangeboten der Wettbewerber den höchsten Wert bzw. den höchsten Wertzuwachs verspricht. „They believe that they´ll get better value than they could expect from the alternative" (Gale 1994, S. 25). Dieser erwartete Wert bzw. Wertezuwachs ergibt sich für den Nachfrager als Ergebnis eines Abgleichs zwischen der Nutzensumme und der Aufwandssumme, die er im Rahmen eines Austauschs ex ante erwartet bzw. ex post wahrnimmt (vgl. Eggert 2003, S. 49). Folgt man dieser Ansicht, wählen Kunden jenes Angebot, das die beste Nutzen-Kosten-Differenz aufweist (vgl. Abb. 2).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

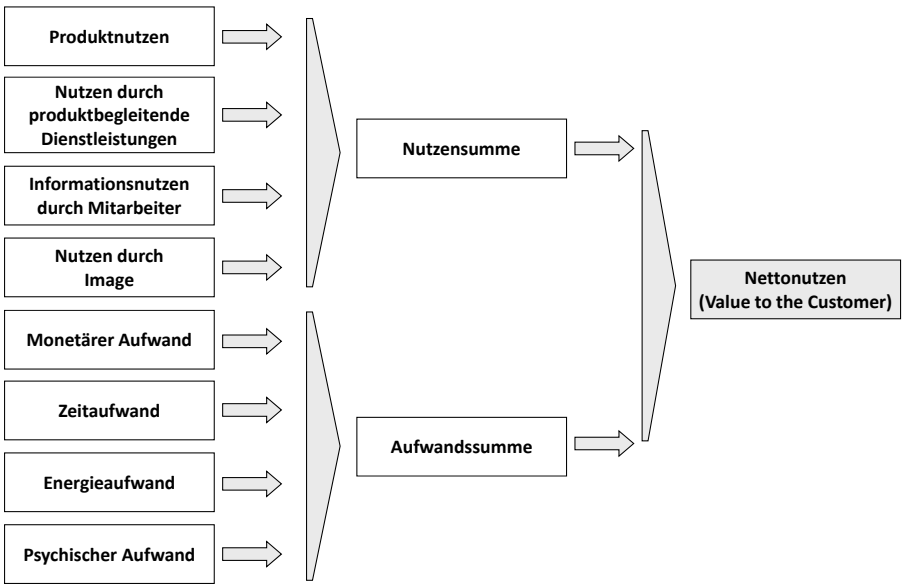


Abb. 2: Konzeptualisierung des Nettonutzens nach Kotler et al. (2007, S. 43)

So kann die Nutzensumme für den Kunden in den Produktnutzen, den Nutzen durch produktbegleitende Dienstleistungen, den Informationsnutzen durch Mitarbeiter und den Nutzen durch das Image sowie die Aufwandssumme in den monetären und zeitlichen Aufwand, den Aufwand für Energie und den psychischen Aufwand untergliedert werden.

Trotz gegebener Einschränkungen, wie z.B. begrenztem Wissen hinsichtlich Kaufalternativen, Einkommensrestriktionen etc., beurteilt ein Kunde alternative Leistungsangebote also aufgrund eines Wertkalküls in Form einer Abwägung von Kosten und Leistungen. Demzufolge wägen wertorientierte Nachfrager beim Kauf eines Produktes im Sinne eines subjektiven Abgleichs zwischen allen monetären und nicht-monetären Aufwendungen und allen Nutzen bzw. Werten ab und entscheiden sich letztlich für das Leistungsangebot mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Als „Value to the Customer“ ist in diesem Abgleich der Überschuss des Nutzens über die Kosten eines Leistungsangebotes (Nettonutzen) zu bezeichnen (vgl. Schröder/Wall 2004, S. 670), wobei es zu berücksichtigen gilt, dass dieser nicht mit dem klassischen Nutzenmaximierungskalkül eines rational handelnden Individuums gleichzusetzen ist. Vielmehr orientiert sich der Nachfrager im Rahmen einer eingeschränkten Rationalität kundenbezo-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

genen Handelns an seinem individuellen Anspruchsniveau, das es durch ein Leistungsangebot bestmöglich zu befriedigen gilt (vgl. Cornelsen 2000, S. 33ff.). Bei der Bewertung eines Transaktionsprozesses berücksichtigen beide Tauschpartner auch, dass trotz eines negativen Customer-Value in einer Transaktion diese dennoch durchgeführt wird, sofern im Sinne eines Erwartungswerts Aussicht auf Ausgleich in folgenden Transaktionen besteht (vgl. Mattmüller 2004, S. 57).

Neben den beschriebenen Nutzenaspekten wird die Höhe des Customer Value durch wertreduzierende Kostenfaktoren bestimmt, die der Kunde in die Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter investiert. Auch hier gilt es, zwischen produktbezogenen und transaktionsbezogenen Kostenbestandteilen zu differenzieren. Produktbezogene Kosten setzen sich zum einen aus dem Entgeltopfer, d.h. dem nach Abzug sämtlicher Preisnachlässe zu zahlenden Nettopreis, und den gesamten finanziellen mit dem Produkt in Verbindung stehenden Aufwendungen einschließlich eventueller Folgekosten zusammen (vgl. Tewes 2003, S. 56). Die Transaktionskosten umfassen den zur Durchführung einer Transaktion geforderten Ressourcenaufwand sowie die Überwindung der kaufimmanenten Risiken, zu denen im wesentlichen Such- und Informationskosten, Kontroll- und Anpassungskosten sowie Verhandlungskosten zu zählen sind (vgl. Plinke 1989, S. 311).

Somit lässt sich der Value to the Customer aus drei Bestandteilen zusammensetzen: Den produktbezogenen Elementen (Markenwert und Produktwert) sowie dem transaktionsbezogenen Element des Transaktionswerts. Eine alleinige Orientierung an möglichst hohen, absoluten Werten der drei Wertkomponenten erklären keinen hohen Customer Value, weil der Nachfrager sich erst für ein Angebot entscheidet, wenn dieses im Vergleich zu alternativen Angeboten der Konkurrenz den höchsten Wert schafft (vgl. Matzler 2000, S. 293ff.).

Das Ziel des wertorientierten Beziehungsmarketing ist es, „wertvolle“ Kunden zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Zur Schaffung eines positiven Customer Value gilt es, eine positive Kaufentscheidung seitens des Nachfragers herbeizuführen. Im Gegenzug ist dieser bereit, dafür eine finanzielle Gegenleistung zu erbringen. Vor diesem Hintergrund muss es im Sinne einer hohen Effektivität das Bestreben des Anbieters sein, das eigene Angebot dahingehend zu überprüfen, inwieweit das eigene Leistungsangebot einen nutzenstiftenden und/oder kostensenkenden Beitrag zu den Zielen des Kunden enthält. Eine erfolgreiche Unternehmensführung erfordert neben der Entwicklung eines optimalen Leistungsangebotes aus Kundensicht, darüber hinaus die eigene Leistung effizient anzubieten.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5.3.2 Kundenwert aus Anbieterperspektive (Value of the Customer)

Analog zur Optimierung des Customer Value im Rahmen der Kaufentscheidung eines Kunden, ist auch ein wertorientierter Anbieter an einer entsprechenden Wertoptimierung interessiert. Die zur Schaffung eines hohen Value anfallenden Kosten eines Anbieters stehen grundsätzlich zum einen monetären Rückflüssen (erzielter Umsatz) zum anderen nicht-monetären Rückflüssen (Informationen zum Beschwerdeverhalten des Kunden, Informationen zu Produktverbesserungen durch den Kunden) gegenüber (vgl. dazu Günter 2003, S. 253).

Üblicherweise werden Produkte als Maßstab zur Bewertung der Rückflüsse, etwa in Form von produktbezogenem Deckungsbeitrag, Umsatz oder Produktrentabilität, herangezogen und stellen in der einfachsten Form die Summe der bewerteten Beiträge des Kunden dar. Zur ganzheitlichen Betrachtung sind neben monetären auch nicht-monetäre Ziele zu verfolgen, weil daraus entsprechende Kundenbeiträge und letztlich monetäre oder nicht-monetäre Kundenwerte resultieren. Weiterhin kann die Bewertung der durch die Transaktion gewonnenen Informationen in einen Kundenwert einfließen, weil diese die Basis zukunftsbezogener Umsatzpotenziale eines Unternehmens darstellen können (vgl. Tewes 2003, S. 60). Darüber hinaus sind es kundenbezogene Verhaltenskomponenten, die aus Anbietersicht bestimmte Nutzenwirkungen entfalten können. So ist es möglich, dass der Grad der Meinungsführerschaft oder etwa das Innovationspotenzial von Kunden erheblichen Einfluss auf Art und Höhe des Kundenwertes ausüben und in dem Maße wertbeeinflussend wirken. Die explizite Berücksichtigung nicht-monetärer Kundenwertbestandteile wird an dieser Stelle nicht verfolgt (vgl. zur kennzahlengestützten Operationalisierung nicht-monetärer Faktoren Burgartz 2008, S. 208ff.).

5.3.3 Integration der Dimensionen „Value to the Customer“ und „Value of the Customer“

Studien zufolge sind Unternehmen trotz Bereitstellung ähnlicher Leistungen für Kunden unterschiedlich erfolgreich (vgl. Slotegraaf et al. 2003; Pan/Luo 2006). Offenbar unterscheiden sich Unternehmen bezüglich des zweiten fundamentalen Prozesses zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, welcher die profitable Verwertung der generierten Nutzenstiftungen am Markt reflektiert. Eine Erklärung hierfür könnte darin bestehen, dass der Wirkungs-Zu-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenwert stark über Kundensegmente variiert. Unternehmen unterscheiden sich in der Fähigkeit und der Bereitschaft, die Leistungsangebote gezielt an den Nutzenanforderungen der wertvollen Kundensegmente auszurichten, d. h. diese Segmente zu priorisieren. Nachvollziehbar erscheint, dass beide Perspektive legitim sind. Neben dem Prozess der Nutzen- bzw. Wertstiftung für Kunden („value creation") ist somit auch dem Prozess Aufmerksamkeit zu schenken, der Investitionen in Kundennutzen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswertes kapitalisiert („value appropriation").

Aufgrund steigender Marketing- und Vertriebskosten bei gleichzeitig schrumpfenden Budgets steht das Marketing zunehmend vor der Herausforderung, sich auf beide Prozesse – effektive Nutzengenerierung und effiziente Nutzenkapitalisierung – zu konzentrieren. So werden Unternehmen, die Angebote mit hohem Kundennutzen bereitstellen, möglicherweise von Unternehmen übertroffen, die ein geringeres Nutzenniveau bieten, dieses jedoch besser in Form hoher Kundenwerte kapitalisieren können. Daher sind Unternehmen gut beraten, nicht in jedem Fall dasjenige Produkt an den Markt zu bringen, das den höchsten Nutzen und damit den größten Marktanteil verspricht (vgl. Burgartz/Krämer 2014, S. 268).

Um vor diesem Hintergrund einen „Value of the Customer" im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung auf Basis von Rentabilitätsgrößen ermitteln und beurteilen zu können, sind diese Zusammenhänge in eine kundenwertbasierte Kennzahlenhierarchie zu übertragen.

5.4 Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling

Ist eine Kundenbeziehung in Bezug auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu beurteilen und ganzheitlich abzubilden, dann bietet sich eine Anbindung an das RL-Kennzahlensystem zur Steuerung von Erfolg und Liquidität an. Eine solche Anbindung an ein bestehendes Controlling-System ist an der Kennzahl „Umsatzrentabilität" zu orientieren, die zum Ausdruck bringt, wie gut ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen am Markt verkauft und wie kostenoptimal diese hergestellt werden konnten. Das bedeutet, dass insbesondere die Intensität der Kundenbeziehung und damit die aus der Kundenbeziehung resultierenden Umsätze den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen. In Konsequenz führt eine rentable Kundenbeziehung zur Steigerung der Umsatzrentabilität eines Unternehmens sowie des Unternehmenswertes.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Nachfolgende Abbildung 3 veranschaulicht die exemplarische Anknüpfung eines kennzahlengestützten Customer Value Controlling an das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem nach Reichmann et al. (2017).

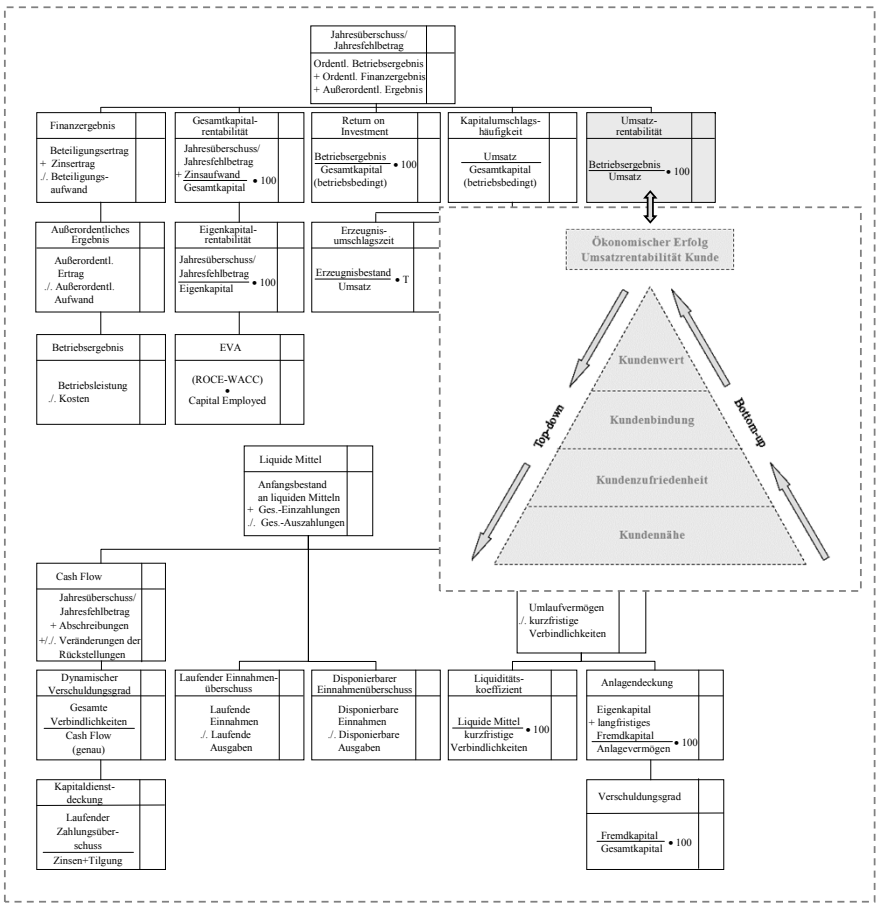


Abb. 3: Customer Value Controlling im RL-Kennzahlensystem zur Steuerung von Erfolg und Liquidität nach Reichmann et al. (2017, S. 55ff.)

Unter der Annahme, dass jeder den Kundenwert erklärende Indikator einen mittelbaren bzw. unmittelbaren Einfluss über den Kundenwert letztendlich auf den mit diesem Kunden zu generierenden Umsatz und somit auf die Umsatzrentabilität mit diesem Kunden hat, ist ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen der Umsatzrentabilität des Unternehmens und der Um-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

satzrentabilität mit einem Kunden zu unterstellen. Vor diesem Hintergrund fungiert die „Umsatzrentabilität Kunde“ als mögliche Ursache für eine Veränderung der Umsatzrentabilität des gesamten Unternehmens.

Die Analyse und Steuerung eines Kundenwertes (Value of the Customer) manifestiert sich vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Unternehmens, dem Aufbau und Erhalt von langfristigen, gewinnbringenden Kundenbeziehungen, insbesondere in zwei Vorgehensweisen (vgl. Abb. 4).

Der Bottom-up-Steuerungspfad verfolgt mit Hilfe der aufgezeigten Kennzahlen und entsprechender Milestones innerhalb der einzelnen Konstrukte des Relationship Marketing das Ziel, bspw. einen sog. D-Kunden (Mitnahmekunden) zu einem Stammkunden zu entwickeln (Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung). Ausgehend davon gilt es im Vorfeld zu untersuchen, inwieweit ein Kunde bestimmte Präferenzen aufweist, die ihn bei seiner Kaufentscheidung beeinflussen. So wird ein innovatives produzierendes Unternehmen seine Geschäftsbeziehungen eher nach optimalen und zuverlässigen Liefer- und Produktionsprozessen ausrichten, wohingegen ein Dienstleistungsunternehmen bei der Wahl seiner Geschäftsbeziehungen u.U. eine reibungslose Kommunikation bevorzugt.

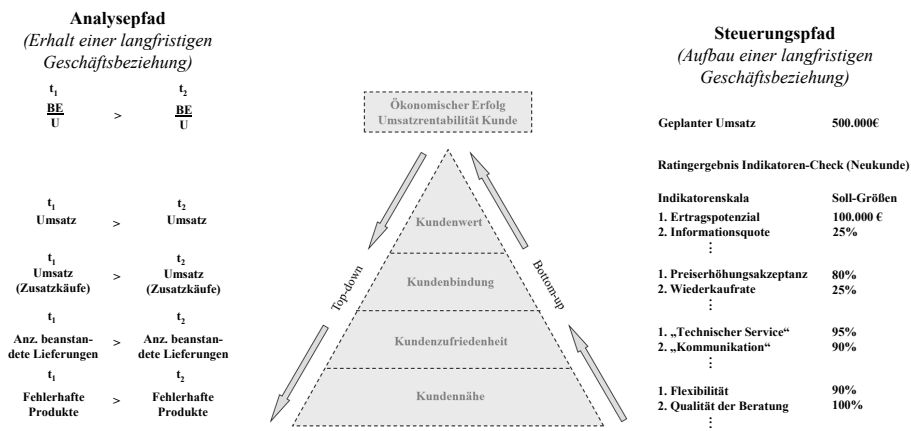


Abb. 4: Analyse- und Steuerungspfade eines kennzahlengestützten Customer Value Controlling

Der Top-Down-Analysepfad hingegen beschreibt die Analyse einer bestehenden Kundenbeziehung basierend auf einem bereits erreichten Kundenwert (Erhalt einer langfristigen Kundenbeziehung). Eine Abweichung, etwa eine Verschlechterung des Kundenwerts im Vergleich zum Vorjahr, initiiert

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

eine Drill-Down-Analyse, die das Ziel verfolgt, durch die detaillierte Untersuchung der relevanten Kennzahlen die Ursachen für diese Abweichung zu identifizieren. Auch hier unterstützt die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Kennzahlen der Erfolgskette des Relationship Marketing eine Ergebnisfindung.

5.5 Fazit

Entscheidend für ein kennzahlengestütztes Customer Value Controlling ist das Ziel einer Optimierung des Kundenwertes, abgeleitet aus der klaren Definition der zu erreichenden Gesamtzielsetzung eines wertorientierten Unternehmens. Neben anderen funktionsbereichsbezogenen Zielvorgaben hat auch im Rahmen der Analyse und Steuerung von Kundenbeziehungen das wertorientierte Controlling die Aufgabe der Informationsversorgung und -verdichtung. Innerhalb einer Beziehungsumwelt wirken zusätzliche Einflüsse insbesondere auf eine langfristige Kundenbeziehung. Diese Einflüsse werden durch die sog. unternehmensexternen und -internen moderierenden Faktoren bestimmt.

Bei der Entwicklung und praktischen Umsetzung eines kennzahlengestützten Customer Value Controlling auf Basis des hier gezeigten konzeptionellen Ansatzes sollte mit Blick auf die Wertorientierung eines Unternehmens eine Integration der Kundenbeziehung mit dem bestehenden Controlling-System (z.B. RL-Kennzahlensystem) erfolgen, um eine Berücksichtigung sämtlicher Beziehungen in Bezug auf eine Informationsversorgung zu anderen Funktionsbereichen des Controlling zu gewährleisten. Die Anbindung eines Customer Value Controlling-Kennzahlensystems ermöglicht somit eine permanente Steuerung und Analyse der entscheidungsrelevanten Indikatoren einer langfristigen Kundenbeziehung.

Eine besondere Herausforderung ist, dass die Implementierung grundsätzlich eine spezifische Herangehensweise erfordert, welche die Besonderheiten in den jeweiligen Unternehmens-Kunden-Beziehungen sowie des Marktes zu berücksichtigen hat. Eine weitere Besonderheit liegt in der Verknüpfung der Konzeption des sog. Value-to-Value-Ansatzes (Value of the Customer/Value to the Customer) mit dem betrieblichen Datenmanagement. Erforderlich ist eine Vernetzung, um ein erfolgsorientiertes, IT-gestütztes Customer Value Management und -Controlling sicherzustellen.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Anderson, Eugene W./Mittal, Vikas (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. In: Journal of Service Research, Vol. 3, No. 2, S. 107-120.

Bruhn, Manfred (1998): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen. Berlin: Springer-Verlag.

Bruhn, Manfred (2001): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen.

Burgartz, Thomas (2008): Kennzahlengestütztes Kundenbeziehungs-Controlling. Ein konzeptioneller Ansatz zur entscheidungsorientierten Planung und Kontrolle von Kundenbeziehungen. Frankfurt am Main: Lang.

Burgartz, Thomas/Krämer, Andreas (2016): Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyality. In: Burgartz, Thomas/Mack, Oliver/Anshuman, Khare/Krämer, Andreas (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International, S. 99-114.

Burgartz, Thomas/Mack, Oliver/Anshuman, Khare/Krämer, Andreas (2016): Managing in a VUCA World. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer International.

Burgartz, Thomas/Krämer, Andreas (2014): Customer Relationship Controlling. IT-gestütztes Customer Value Management. In: Controlling 26, S. 264-271.

Cornelsen, Jens (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. Nürnberg: GIM.

Eggert, Andreas (2003): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration. In: Günther, Bernd/Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 41-59.

Gale, Bradley T. (1994): Managing Customer Value: creating quality and service that customers can see. New York et al.: The Free Press.

Günter, Bernd (2003): Kundenwert – mehr als nur Erlös. In: Günther, Bernd/Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 249-271.

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Aufl., München et. al.: Pearson Studium.

Mattmüller, Roland (2004): Integrativ-Prozessuales Marketing – Eine Einführung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Matzler, Kurt (2000): Customer Value Management. In: Die Unternehmung 54, Nr. 4, S. 289-308.

Pan, Xing/Luo, Xueming (2006): Service Capabilities in Value Appropriation: A Conceptualization and Investigation of Internet Retailers. Working Paper, Indiana University, Bloomington.

Parasuraman, Ananthanarayanan (1997): Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 2, S. 154-161.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Plinke, Wulff (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition. In: Specht, Günter/Silberer, Günter/Engelhardt, Werner H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen – Herausforderungen für das Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 305-325.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management. St. Gallen: Thexis.

Schröder, Regina/Wall, Frederike (2004): Customer Perceived Value Accounting – Konzeption, Beiträge und Entwicklungsstand. In: Controlling, Heft 12, S. 669-676.

Slotegraaf, Rebecca J./Moorman, Christine/Inman, J. Jeffrey. (2003): The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment. In: Journal of Marketing Research, Vol. 40, No. 3, S. 295–309.

Tewes, Matthias (2003): Der Kundenwert im Marketing – Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Zeithaml, Valarie A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. In: Journal of Marketing, Vol. 52, July, S. 2-22.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6. Das konvergente Rechnungswesen als Bestandteil eines erfolgreichen Controllings

Rouven Trapp



Prof. Dr. Rouven Trapp ist Inhaber der Professur für Controlling und Gesundheitsmanagement im Institut für Controlling der Universität Ulm. Seine akademische Ausbildung absolvierte er an der Technischen Universität Dortmund. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Performance Measurement Systeme, Risikomanagement und Controlling in Krankenhäusern.

6.1 Einleitung

Die vom Jubilar entwickelte und seit langem in der Wissenschaft etablierte systemgestützte Controllingkonzeption beabsichtigt die entscheidungsorientierte Informationsversorgung der Führungskräfte auf sämtlichen Hierarchieebenen eines Unternehmens (vgl. Reichmann/Baumöl/Kißler 2017 a). Für die oberste Führungsebene steht in diesem Zusammenhang mit dem Rentabilitäts- und Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL-Kennzahlensystem) eine systematische Zusammenstellung von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen zur Verfügung. Über Drill-Down-Analysepfade können diese Kennzahlen disaggregiert werden, um spezifische Entwicklungen zu beleuchten und betriebswirtschaftliche Problemstellungen zu identifizieren (vgl. Reichmann/Baumöl/Kißler 2017 b, S. 26).

Diese Grundideen der von *Thomas Reichmann* bereits in den 1980er Jahren erdachten Controllingkonzeption haben die Unternehmenspraxis in den Folgejahren für die Notwendigkeit von konsistenten Vorsystemen sensibilisiert. Für ein durchgängiges erfolgsbezogenes Controlling kommt dabei der Annäherung des internen und externen Rechnungswesens eine besondere Bedeutung zu (vgl. Trapp 2012 a, S. 143). In der deutschen Rechnungswesenspraxis bestehen zwischen diesen beiden Teilbereichen jedoch traditionell konzeptionelle Differenzen in der Form, dass das externe Rechnungswesen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

auf pagatorischen Größen basiert, während das interne Rechnungswesen kalkulatorische Elemente umfasst. Hieraus ergeben sich Ergebnisdifferenzen zwischen dem internen und externen Rechnungswesen (vgl. Trapp 2012 b). Wenngleich diese Unterschiede aussagekräftigen Drill-Down-Analysen im Rahmen der systemgestützten Controllingkonzeption nicht zwingend entgegenstehen, erschweren sie dennoch die Implementierung eines ganzheitlichen Controllingansatzes. Vor diesem Hintergrund erscheinen die seit den 1990er Jahren in der Unternehmenspraxis beobachtbaren Bemühungen um eine Annäherung des internen und externen Rechnungswesens begrüßenswert (vgl. Trapp 2012 b). Zugleich gehen mit ihnen Bedenken einher, dass die Nivellierung von Wertunterschieden zwischen dem internen und externen Rechnungswesen die Aussagefähigkeit von Rechnungsweseninformationen einschränkt (vgl. Schneider 1997, S. 33). Schließlich galt die mangelnde Eignung von Daten des externen Rechnungswesens für Controllingzwecke lange als zentrales Argument für die Etablierung des zweigeteilten Rechnungswesens (vgl. Trapp 2016).

Vor diesem Hintergrund erscheint es wenig verwunderlich, dass die Diskussion um eine „Konvergenz", „Integration" oder „Harmonisierung" des internen und externen Rechnungswesens kontrovers geführt worden ist. Der erreichte Stand gerät zudem regelmäßig durch Änderungen in den Rechnungslegungsvorschriften „unter Druck" (vgl. z.B. Hoffjan/Trapp/Endenich 2013), sodass die Frage einer Annäherung des internen und externen Rechnungswesens auch mehr als 20 Jahre nach Beginn der Debatte nicht abschließend beantwortet scheint. Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, die Möglichkeiten eines konvergenten Rechnungswesens aus konzeptioneller Perspektive auszuloten und Ergebnissen aus der Unternehmenspraxis gegenüberzustellen. Auf diese Weise lässt sich beleuchten, inwiefern ein konvergentes Rechnungswesen einen wichtigen Bestandteil eines „erfolgreichen Controllings" darstellt. Eine solche Aufarbeitung erscheint zum einen aus praktischer Perspektive bedeutsam, um Entwicklungspotenziale in der Controllingpraxis auszumachen. Zum anderen sensibilisiert die Betrachtung aus wissenschaftlicher Perspektive für weitergehende Forschungsbedarfe.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut. Zunächst werden in Abschnitt 6.2 die Hintergründe für die Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens skizziert, indem die aus der Literatur und Unternehmenspraxis bekannten Motive für eine Annäherung des internen und externen Rechnungswesens zusammengefasst werden. In Abschnitt 6.3 wird die Konzeption einer partiellen Konvergenz erörtert, ehe in Abschnitt 6.4 empirische Ergebnisse

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

zu den Wirkungen eines konvergenten Rechnungswesens zusammengefasst werden. Der Beitrag schließt mit einem Fazit in Abschnitt 6.5.

6.2 Beweggründe für ein konvergentes Rechnungswesen

Der in der Mitte der 1990er Jahre veröffentlichte Beitrag von *Ziegler* über die Veränderungen im internen Rechnungswesen der *Siemens AG* stellt rückblickend eine Zäsur in der Strukturierung des Rechnungswesens im deutschsprachigen Raum dar (vgl. Ziegler 1994). Bis dahin herrschte in der Rechnungswesensforschung die Sichtweise vor, dass eine Zweiteilung des Rechnungswesens unumgänglich ist, da sich aus dem Rechnungszweck über das Rechnungsziel der Rechnungsinhalt ergibt (vgl. Schneider 1997, S. 45). Über die aus den konzeptionellen Überlegungen abgeleiteten und in den Unternehmen implementierten Kontenpläne setzte sich diese Sichtweise auch in der Rechnungswesenspraxis durch (vgl. Brandau/Endenich/Luther/Trapp 2017).

Dass sich in den letzten 20 Jahren dennoch ein Wandel in der Unternehmenspraxis vollzogen hat, lässt sich im Wesentlichen auf zwei Entwicklungen zurückführen (vgl. Trapp 2012 a, S. 139ff.): Zum einen misst ein zweigeteiltes Rechnungswesen den Jahreserfolg mit zwei unterschiedlichen Maßstäben, womit sich die Frage stellt, welcher dieser Maßstäbe die tatsächliche Unternehmensentwicklung zutreffender abbildet. Aus entsprechenden Ergebnisdivergenzen resultieren sowohl eine eingeschränkte Kommunizierbarkeit und Akzeptanz von Rechnungswesensdaten als auch Ineffizienzen durch den Fortbestand von zwei separaten Rechenkreisen.

Zum anderen ist das zweigeteilte Rechnungswesen im Zuge der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit deutscher Unternehmen unter Druck geraten (vgl. Trapp 2010). Infolge der zunehmenden Shareholder Value-Orientierung kommt der Kommunikation mit dem Kapitalmarkt eine bedeutende Rolle zu, welche erleichtert wird, wenn die extern kommunizierten Daten auch zur Unternehmenssteuerung herangezogen werden. Auch die Implementierung von wertorientierten Steuerungskonzepten auf der Datenbasis des externen Rechnungswesens steigert die Bedeutung Letzterer für Zwecke der Unternehmenssteuerung. Schließlich sind seit der Mitte der 2000er Jahre mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) Rechnungslegungsvorschriften von kapitalmarktorientierten Konzernen anzuwenden, welche die Unternehmenssituation in größerer Übereinstimmung mit der ökonomischen Realität abbilden als das vom Vorsichtsprinzip geprägte Handelsbilanzrecht (vgl. Weißenberger/IGC 2006). Wenn die Ertragslage von

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

den anzuwenden Rechnungslegungsvorschriften weniger verzerrt dargelegt wird, relativiert sich die Notwendigkeit, einen separaten Rechenkreis für das interne Rechnungswesen fortzuführen (vgl. Troßmann 2010). Diese konzeptionellen Überlegungen stellen auch aus empirischer Perspektive die wichtigsten Motive für eine Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens dar (vgl. Haring/Prantner 2005; Müller 2006, 154).

6.3 Ausgestaltung eines konvergenten Rechnungswesens

Trotz dieser Entwicklungen konnte sich die Idee eines „Einheitsrechnungswesens" (vgl. Hirsch/Schneider 2010) oder die „Abschaffung" der Kostenrechnung (vgl. Küting/Lorson 1999) bislang weder in der Literatur noch in der Unternehmenspraxis durchsetzen. Im Vordergrund steht vielmehr eine maßvolle Annäherung, die an den Rechnungszwecken der Rechenwerke des internen und externen Rechnungswesens ansetzt (vgl. Trapp 2010). Ein geeigneter Ansatz zur Beschreibung der Ausgestaltung eines konvergenten Rechnungswesens basiert auf den Gestaltungsparametern gemäß *Küting/Lorson* (vgl. Küring/Lorson 1998) – Konvergenzbereich, Konvergenzrichtung und Konvergenzgrad. Anhand dieser Parameter wird nachfolgend die Konzeption eines (partiell) konvergenten Rechnungswesens erläutert.

6.3.1 Konvergenzbereich

Sowohl das interne als auch das externe Rechnungswesen bestehen aus mehreren Rechenwerken, die auf unterschiedlichen Organisationsebenen zum Einsatz kommen. Der Konvergenzbereich setzt sich aus den Rechenwerken zusammen, die grundsätzlich für eine Vereinheitlichung bzw. Annäherung geeignet erscheinen (vgl. Trapp 2016). Im Fokus der Überlegungen stehen dabei erfolgszielbezogene Rechenwerke (vgl. Trapp 2010; Trapp 2012 a, S. 226). Vor diesem Hintergrund kommen als Elemente des externen Rechnungswesens grundsätzlich die zum handelsrechtlichen Jahresabschluss gehörende Gewinn- und Verlustrechnung auf Einzelgesellschaftsebene sowie die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung als Bestandteil des Konzernabschlusses als Konvergenzobjekte in Frage (vgl. Trapp 2012 a, S. 225). Die Rechenwerke des internen Rechnungswesens, die für eine Annäherung geeignet erscheinen, sind hingegen die entscheidungsorientierte Kostenrechnung in den operativen Einheiten, sowie die Erfolgsrechnung zur Steuerung

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

selbständiger Geschäftseinheiten (sog. „Steuerungsrechnung“) auf den obersten Hierarchieebenen (vgl. Trapp 2016).

Die entscheidungsorientierte Kostenrechnung fundiert produkt- bzw. prozessbezogene Entscheidungen im operativen Kontext (z.B. Bestimmung von Preisuntergrenzen oder Loßgrößen, Make or Buy-Entscheidungen) und setzt hierbei kalkulatorische Größen ein, um die Kostenkonsequenzen einzelner Handlungsalternativen möglichst vollumfänglich abzubilden (vgl. Weißenberger 2006). Über die Steuerungsrechnung soll sichergestellt werden, dass Entscheidungsverantwortliche in den Geschäftseinheiten ihre Handlungen an den Unternehmenszielen ausrichten und nicht an ihrem Eigeninteresse (vgl. Trapp 2012 a, S. 63). Hierzu werden auf Basis der Steuerungsrechnung Ziele vorgegeben, insbesondere in Form von Rentabilitätsgrößen oder absoluten Erfolgsbeiträgen, die als Bezugspunkt für die Entscheidungen in untergeordneten Einheiten fungieren (vgl. Trapp 2012 a, S. 61). Während es im Ermessen der Handlungsträger in den Geschäftsbereichen liegt, wie die Ziele erreicht werden (vgl. Trapp 2010), wird die Steuerungsrechnung herangezogen, um zu evaluieren, ob die Ziele erreicht werden (vgl. Trapp 2012 a, S. 61). Um die intendierte Verhaltenswirkung zu erreichen, muss eine Steuerungsrechnung einer Reihe von Anforderungskriterien genügen. In der Literatur haben sich in diesem Zusammenhang insbesondere die Kriterien der Anreizverträglichkeit und Zielkongruenz als bedeutsam erwiesen (vgl. für eine ausführliche Erläuterung der Kriterien Trapp 2012 a, S. 336ff.).

Basierend auf der Überlegung, dass die Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens eine „zweckverträgliche [...] Anpassung verschiedener Systeme“ (Hebeler 2003, S. 13) darstellt, erscheinen insbesondere die Steuerungsrechnung, sowie die Erfolgsrechnung auf IFRS-Basis für eine Annäherung geeignet. Denn beide Rechenwerke verfolgen den Rechnungszweck, die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation einer Organisationseinheit zu ermöglichen (vgl. Coenenberg 1995): Während sich die IFRS-Ergebnisrechnung auf die Organisationseinheit „Konzern“ bezieht, sind die Bezugsobjekte der Steuerungsrechnung in der Regel Geschäftsbereiche, die jedoch häufig separate rechtliche Einheiten innerhalb des Konzerns darstellen, für die eine Handelsbilanz II aufgestellt wird und somit IFRS-kompatible Daten vorliegen. Aus diesen Parallelen lässt sich schlussfolgern, dass die IFRS-Ergebnisrechnung, die auf die Informationsbedarfe von Kapitalmarktteilnehmern zugeschnitten ist, auch den Informationsbedarfen der Unternehmensleitung gerecht werden kann (vgl. Trapp 2016).

Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, setzt sich der Konvergenzbereich somit aus der Steuerungsrechnung und der IFRS-Ergebnisrechnung zusammen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

(vgl. z.B. Lorson et al. 2013; Trapp 2012 b; Weißenberger/IGC 2006). Die entscheidungsorientierte Kostenrechnung wird demgegenüber nicht in den Konvergenzbereich einbezogen. Sie arbeitet weiterhin mit Anders- und Zusatzkosten, um die Kostenwirkungen verschiedener Entscheidungsalternativen möglichst vollumfänglich zu erfassen (vgl. Trapp 2012 a, S. 228 ff.). Aufgrund der vorsichtig-pessimistischen Abbildung der Unternehmenssituation werden zudem die Rechenwerke des handelsrechtlichen Jahresabschlusses aus dem Konvergenzbereich ausgeklammert, wenngleich sich die Steuerungseignung des HGB-Abschlusses infolge der BilMoG-Novellierung erhöht hat und eine Erweiterung des Konvergenzbereichs somit gangbarer erscheint (vgl. Trapp/Ufer 2012).

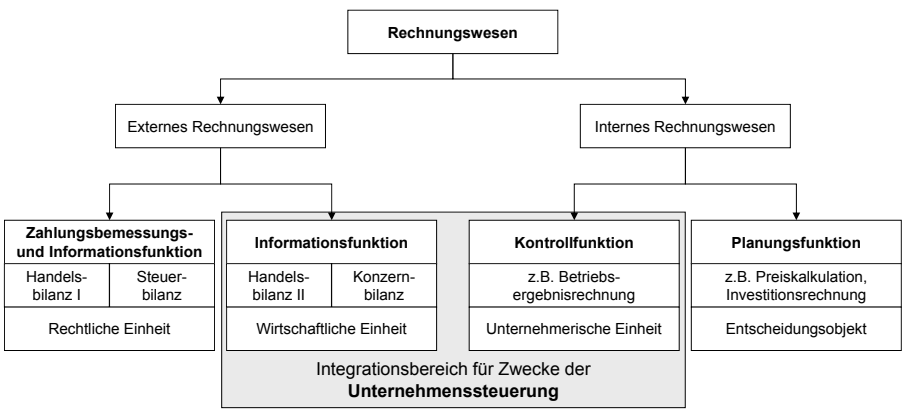


Abb. 1: Abgrenzung des Konvergenzbereichs in Anlehnung an Coenenberg et al. (2016, S. 29)

Eine Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens lässt sich dementsprechend primär auf den obersten Hierarchieebenen eines Unternehmens umsetzen (vgl. Trapp 2013). Sie hebt zudem nicht die Trennung von internem und externem Rechnungswesen auf, sondern verschiebt die Trennlinie, indem die Steuerungsrechnung zur Koordination der Geschäftsbereiche auf die Datenbasis des externen Rechnungswesens gestellt wird (vgl. Trapp 2016). Um zu reflektieren, dass die Konvergenz des Rechnungswesens in der Regel nicht zu einem Einheitsrechnungswesen führt und die Abgrenzung von internem und externem Rechnungswesen aufgehoben wird, findet der Begriff der „partiellen Konvergenz“ oder „partiellen Integration“ häufig Verwendung (vgl. Weißenberger/IGC 2006). Empirischen Untersuchungen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

zufolge stellt die partielle Konvergenz die in der Unternehmenspraxis am häufigsten implementierte Form einer Annäherung von internem und externem Rechnungswesen dar (vgl. Angelkort 2010, S. 113ff.; Müller 2006, S. 219ff.; Weide 2009, S. 226ff.; Weißenberger/Angelkort/Kleine 2011)

6.3.2 Konvergenzrichtung

Die Konvergenzrichtung bezieht sich auf die Frage, ob sich im Rahmen der Konvergenz des Rechnungswesens das interne auf das externe Rechnungswesen zubewegt oder eine gegenseitige Annäherung erfolgt (vgl. Küting/Lorson 1998). Die verbindlich anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften implizieren eine weitgehende „Fixierung" des externen Rechnungswesens, sodass sich im Zuge der Konvergenz primär das interne Rechnungswesen auf das externe Rechnungswesen zubewegt (vgl. Trapp 2016). Die etablierte Gliederung der Steuerungsrechnung wird somit fortgeführt und auf die Datenbasis des externen Rechnungswesens gestellt. Bei der Bilanzierung nach IFRS impliziert die Anwendung betriebswirtschaftlich orientierter Bewertungsvorschriften zugleich jedoch eine Annäherung des externen Rechnungswesens an das interne (vgl. Trapp 2016), sodass sich letztlich eine beidseitige, wenngleich asymmetrische Annäherung andeutet.

6.3.3 Konvergenzgrad

Der Konvergenzgrad bezieht sich auf das Übereinstimmungsniveau der Rechenwerke innerhalb des Konvergenzbereichs (vgl. Küting/Lorson 1998). Es stellt sich somit die Frage, ob die Daten des externen Rechnungswesens unverändert für Steuerungszwecke verwendet werden oder unter Modifikationen in die Steuerungsrechnung überführt werden. Wenngleich die Kommunizierbarkeit sowie die Effizienz des Rechnungswesens eine vollständige Übereinstimmung von Ergebnisgrößen des internen und externen Rechnungswesens vorteilhaft erscheinen lassen, haben sich in der Unternehmenspraxis einzelne Modifikationen und damit verbundene Überleitungsschritte etabliert. Zu diesen zählen insbesondere Modifikationen bei der Abgrenzung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge und somit bei der Erfolgspaltung in ein ordentliches und ein außerordentliches Ergebnis, die Bereinigung von Ergebniseffekten aus Wertänderungen des Vermögens sowie aus der Bildung und Auflösung von Rückstellungen und die Aktivierung von

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

investitionsähnlichen Ausgaben (vgl. Blase/Müller 2009; Matova/Pelger 2010; Trapp 2012 a, S. 274ff.; Trapp 2016).

Die entsprechenden Modifikationen eint das Bestreben, insbesondere die Anreizverträglichkeit der Steuerungsrechnung zu erhöhen, indem Ermessensspielräume, über welche die Handlungsträger die Ergebnisgrößen beeinflussen können, eingeschränkt werden. Auf diese Weise sollen die Steuerungsgrößen auf IFRS-Basis aussagekräftigere Rückschlüsse auf die Handlungen der Entscheidungsverantwortlichen ermöglichen (vgl. Trapp 2012 a, S. 339 f.). Problematisch erscheint in diesem Zusammenhang, dass entsprechende Modifikationen zu Ergebnisunterschieden führen und somit die Vorteile eines konvergenten Rechnungswesens relativieren. Zur Unternehmenssteuerung wird dann nämlich eine Erfolgsgröße herangezogen, die aus der IFRS-Ergebnisrechnung abgeleitet wird, aber nicht mit deren (Zwischen-)Saldo übereinstimmt (vgl. Trapp 2013). Es bestehen folglich zwei Erfolgsmaßstäbe fort – das extern kommunizierte Erfolgsmaß und die daraus abgeleitete, zur Unternehmenssteuerung herangezogene Größe. Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass es keinen universell optimalen Konvergenzgrad gibt, sondern dieser von verschiedenen Faktoren abhängt (vgl. z.B. Rieg/Gruber/Reißig-Thust 2017). Zugunsten der Effektivität eines konvergenten Rechnungswesens sollte dabei auf die Überleitbarkeit geachtet und die Zahl der Modifikationen auf ein notwendiges Minimum begrenzt werden.

Anhand der drei vorgenannten Gestaltungsparameter lässt sich eine Konvergenz des Rechnungswesens zusammenfassend als eine Annäherung der internen Steuerungsrechnung an die IFRS-Ergebnisrechnung beschreiben. Diese Annäherung ergibt sich, indem sich die Steuerungsrechnung aus der Datenbasis des externen Rechnungswesens speist, allerdings unter Modifikationen, um Gestaltungsspielräume zu schließen und etwaige unerwünschte Verhaltenswirkungen zu vermeiden. Nachdem die Konzeption eines (partiell) konvergenten Rechnungswesens umrissen worden ist, widmet sich der nächste Abschnitt zentralen empirischen Ergebnissen zu den Erfolgswirkungen eines konvergenten Rechnungswesens.

6.4 Erfolgswirkungen eines konvergenten Rechnungswesens

Die bisherigen Ausführungen deuten auf einen gewissen Widerspruch hin, welcher einem konvergenten Rechnungswesen zugrunde liegt. Einerseits ist ein Kerngedanke der Konvergenzbemühungen, die „ausgeprägte ökonomi-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sche Perspektive der IFRS“ (Weißenberger/IGC 2006, S. 346) zu nutzen, um das Rechnungswesen zu verschlanken und zugleich die Kommunikation mit dem Kapitalmarktmarkt durch Bezugnahme auf eine konsistente Finanzsprache zu vereinfachen (Abschnitt 6.2). Andererseits führt das Bemühen, den unterschiedlichen Rechnungszwecken der einzelnen Teilbereiche des Rechnungswesens weiterhin gerecht zu werden, zwar zu einer Umstrukturierung des Rechnungswesens, nicht jedoch zu einer Abschaffung kalkulatorischer Rechnungen und der Überwindung des zweigeteilten Rechnungswesens. Die Verschiebung der Trennlinie zwischen internem und externem Rechnungswesen mag vorteilhaft im Hinblick auf die Kapitalmarktkommunikation sein. Sie erschwert jedoch die aus der Controllingperspektive wichtigen Drill-Down-Analysen (vgl. Reichmann/Baumöl/Kißler 2017 b, S. 26).

Vor diesem Hintergrund erscheinen Untersuchungen bedeutsam, die sich mit den Erfolgswirkungen eines konvergenten Rechnungswesens befassen und somit zur Beantwortung der Frage beitragen, ob sich entsprechende Investitionen in das Rechnungswesen lohnen. Grundsätzlich können sich die Erfolgswirkungen auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene manifestieren (vgl. Trapp 2012 b). Zum einen dürfte ein konvergentes Rechnungswesen dann effektiv sein, wenn individuelle Informationsbedarfe „besser“ erfüllt werden bzw. Manager als „Bezugspersonen“ der Steuerungsrechnung die Daten des Rechnungswesens eher akzeptieren und daher stärker motiviert sind, sich für die Ziele gemäß Steuerungsrechnung einzusetzen. Zum anderen kann erwartet werden, dass sich diese Wirkungen auf individueller Ebene in „besseren“ Entscheidungen niederschlagen mit positiven Implikationen für die Organisationsleistung. Denkbar wäre etwa, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einem konvergenten Rechnungswesen und der finanziellen Performanz eines Unternehmens besteht. Ebenso erscheint es möglich, dass ein negativer Zusammenhang zwischen einem konvergenten Rechnungswesen und den Kapitalkosten eines Unternehmens besteht, wenn die daraus resultierende Ergebnistransparenz aus der Investorenperspektive eine Reduzierung der Informationsasymmetrie darstellt.

Entsprechende organisationale Konsequenzen sind bislang nicht untersucht worden und stellen somit einen vielversprechenden Ansatz für künftige Forschungsarbeiten da. Gleichwohl hat sich die bestehende Literatur mit den Wirkungen auf individueller Ebene befasst. So bezieht sich die Untersuchung von *Hoffjan/Weide/Trapp* auf die Frage, inwiefern eine Steuerungsrechnung auf Basis des externen Rechnungswesens den vier zentralen Kriterien der Anreizverträglichkeit, Analysefähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit gerecht wird (vgl. Hoffjan/Weide/Trapp 2014). Ex-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

perteninterviews mit Controllern aus 24 Unternehmen deuten darauf hin, dass eine Steuerungsrechnung auf Basis des externen Rechnungswesens die Kommunikationsfähigkeit begünstigt, weil erklärungsbedürftige Ergebnisunterschiede entfallen. Die Mehrheit der Befragten macht darüberhinausgehend Vorteile hinsichtlich der Zielkongruenz, Objektivität, Vergleichbarkeit und Wirtschaftlichkeit aus. Diese Einschätzungen der Sender von Controllinginformationen teilen offensichtlich auch deren Empfänger. Die Befragung von *Weißenberger/Angelkort* deutet darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einem konvergenten Rechnungswesen und der von Managern wahrgenommenen Konsistenz zwischen Finanzinformationen aus dem internen und externen Rechnungswesen besteht (vgl. Weißenberger/Angelkort 2011). Diese Konsistenz steht in einem positiven Zusammenhang mit der managerseitig wahrgenommenen Ergebnisqualität des Controllings. Die Untersuchung deutet ferner darauf hin, dass die Ergebnisqualität des Controllings positiv mit der Einbeziehung von Controllern in Entscheidungsprozesse korreliert. Somit legen die Ergebnisse die Schlussfolgerung nahe, dass Controller eher die Rolle eines betriebswirtschaftlichen Beraters wahrnehmen, wenn ein konvergentes Rechnungswesen vorliegt (vgl. Weißenberger/Angelkort/Göbel 2012).

Zusammenfassend lässt sich somit schlussfolgern, dass eine Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens sowohl die von den Controllern als auch von den Managern wahrgenommene Ergebnis- bzw. Steuerungsqualität der Controllinginformationen erhöhen kann. Ferner scheint ein konvergentes Rechnungswesen den Rollenwandel der Controller forcieren zu können. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist allerdings zu berücksichtigen, dass lediglich die Konvergenz auf der obersten Hierarchieebene berücksichtigt wird (vgl. Angelkort 2010, S. 168). Während dieser Fokus mit den in der Literatur vorherrschenden konzeptionellen Überlegungen korrespondiert, ist es gleichwohl von Interesse, ob Konvergenzmuster, die weitere Ebenen einschließen, diese Ergebnisse bestätigen oder abweichende Wirkungen implizieren.

6.5 Fazit

Die von *Thomas Reichmann* entwickelte systemgestützte Controllingkonzeption hat die Bedeutung von Drill-Down-Analysepfaden hervorgehoben und damit sowohl die Unternehmenspraxis als auch die Wissenschaft für die Notwendigkeit von konsistenten Vorsystemen sensibilisiert. Die im vorlie-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

genden Beitrag behandelte Konvergenz des Rechnungswesens befasst sich mit der „horizontalen“ Konsistenz von internem und externem Rechnungswesen. Im Zuge einer „partiellen“ Konvergenz des Rechnungswesens wird die Trennlinie zwischen internem und externem Rechnungswesen jedoch nicht aufgehoben, sondern lediglich verschoben, indem sich die zur Koordination der Geschäftsbereiche eingesetzte interne Steuerungsrechnung aus den Daten des externen Rechnungswesens zusammensetzt. Während sich die „horizontale“ Konsistenz von internem und externem Rechnungswesen in diesem Zusammenhang erhöht, verringert sich die „vertikale“ Konsistenz über die Hierarchieebenen eines Unternehmens hinweg. Schließlich bleibt in den operativen Einheiten – auch bei Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften – die Zweiteilung des Rechnungswesens bestehen: Die entscheidungsorientierte Kostenrechnung arbeitet weiterhin mit kalkulatorischen Größen. Die bestehende Forschung deutet darauf hin, dass diese Lösung die managerseitig wahrgenommene Nützlichkeit von Controllinginformationen erhöhen und damit die Einflussnahme des Controllings auf die Entscheidungsfindung stärken kann. Inwiefern eine solche Beteiligung des Controllings in den Entscheidungsprozessen den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst, stellt gegenwärtig eine offene Frage dar. Somit bleibt zu hoffen, dass der vorliegende Beitrag weitere Forschungsarbeiten anregt, welche die Ausgestaltung eines konvergenten Rechnungswesens differenzierter erfassen und mit den Wirkungen auf individueller wie auch organisationaler Ebene in Beziehung setzen. Ein tiefergehendes Verständnis für ein konvergentes Rechnungswesen erscheint erstrebenswert, da dieses offensichtlich einen elementaren Bestandteil eines erfolgreichen Controllings darstellt.

Literaturverzeichnis

Angelkort, Hendrik (2010): Integration des Rechnungswesens als Erfolgsfaktor für die Controllerarbeit. Eine empirische Untersuchung deutscher Großunternehmen. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Blase, Steffen/Müller, Stefan (2009): Empirische Analyse der vorzeitigen IFRS-8-Erstanwendung. Eine Analyse der Harmonisierung von interner und externer Segmentberichterstattung im Rahmen der vorzeitigen Umstellung auf IFRS 8 bei DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen. In: Die Wirtschaftsprüfung 62, H. 10, 537-544.

Brandau, Michael/Endenich, Christoph/Luther, Robert/Trapp, Rouven (2017): Separation – Integration – and now…? An Historical Perspective on the Relationship between German Management Accounting and Financial Accounting. In: Accounting History 22, H. 1, 67-91.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Coenenberg, Adolf G. (1995): Einheitlichkeit oder Differenzierung von internem und externem Rechnungswesen. Die Anforderungen der internen Steuerung. In: Der Betrieb 48, H. 42, 2077-2083.

Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Mattner, Gerhard/Schultze, Wolfgang (2016): Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Haring, Nikolai/Prantner, Renate (2005): Konvergenz des Rechnungswesens. State-of-the-Art in Deutschland und Österreich. In: Controlling 17, H. 3, 147-154.

Hebeler, Christian (2003): Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens. US-amerikanische Accounting-Systeme als konzeptionelle Grundlage für deutsche Unternehmen? Wiesbaden: DUV.

Hirsch, Bernhard/Schneider, Yvonne (2010): Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge verhaltenswissenschaftlicher Theorien für eine integrierte Rechnungslegung. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung 21, H. 1, 7-35.

Hoffjan, Andreas/Trapp, Rouven/Endenich, Christoph (2013): Das „Financial Statement Presentation"-Projekt von FASB und IASB. Eine kritische Würdigung im Lichte der Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens. In: Seicht, Gerhard (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2013, Wien: LexisNexis, S. 391-409.

Hoffjan, Andreas/Weide, Gonn/Trapp, Rouven (2014): Erfolgswirkungen eines integrierten Rechnungswesens auf die unternehmensinterne Informationsversorgung. Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 66, H. 2, 192-219.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter (1998). Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen. Anmerkungen zu Strategien und Konfliktfeldern. In: Die Wirtschaftsprüfung 51, H. 11, 483-493.

Küting, Karlheinz/Lorson, Peter (1999): Harmonisierung des Rechnungswesens aus Sicht der externen Rechnungslegung. In: Kostenrechnungspraxis 51, Sonderheft 3, 47-57.

Lorson, Peter/Melcher, Winfried/Zündorf, Horst (2013): 20 Jahre Konvergenzdiskussion. Geschichte einer wechselvollen Beziehung. In: Controlling & Management Review 57, H. 6, 12-23.

Matova, Maya Rumenova/Pelger, Christoph (2010): Integration von interner und externer Segmentergebnisrechnung. Eine empirische Untersuchung auf Basis der Segmentberichterstattung nach IFRS 8. In: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 10, H. 10, 494-500.

Müller, Martin (2006): Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens. Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden: DUV.

Reichmann, Thomas/Baumöl, Ulrike/Kißler, Martin (2017 a): Die Rolle und Zukunft der systemgestützten Controlling-Konzeption. In: Controlling 27, H. 4, 5-11.

Reichmann, Thomas/Baumöl, Ulrike/Kißler, Martin (2017 b): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Rieg, Robert/Gruber, Thomas/Reißig-Thust, Solveig (2017): Einflussfaktoren auf die Konvergenz der Rechnungslegung in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 69, H. 2, 228-255.

Schneider, Dieter (1997): Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Rechnungswesen. 2. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Trapp, Rouven (2010): Integration des internen und externen Rechnungswesens. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung 20, H. 3, 303-310.

Trapp, Rouven (2012 a): Konvergenz des Rechnungswesens. Eine Inhaltsanalyse der Diskussion um eine Annäherung des internen und externen Rechnungswesens in deutschsprachigen Fachzeitschriften. Wiesbaden: Gabler.

Trapp, Rouven (2012 b): Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens. Etablierung oder Auflösung eines Theorie-Praxis-Paradoxons? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 82, H. 9, 969-1008.

Trapp, Rouven (2013): Konsequenzen der Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens für das Controlling. In: Controlling 25, H. 2, 109-114.

Trapp, Rouven (2016): Konvergenz des Rechnungswesens. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Praxishandbuch Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 705-723.

Trapp, Rouven/Ufer, Heinz-Werner (2012): Auswirkungen des BilMoG auf die Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen. Eine kritische Würdigung des novellierten Handelsbilanzrechts als Grundlage für ein konvergentes Rechnungswesen. In: Die Wirtschaftsprüfung 65, H. 24, 1290-1298.

Troßmann, Ernst (2010): Erleichtert das BilMoG die Controlling-Arbeit? In: Zeitschrift für Controlling und Management 54, Sonderheft 3, 89-97.

Weide, Gonn (2009): Gestaltung und Erfolg des Management Reporting. Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens. Hamburg: Dr. Kovac.

Weißenberger, Barbara E. (2006): Integration der Rechnungslegung unter IFRS. Ergebnisse des Arbeitskreises „Controller und IFRS“ der International Group of Controlling. In: Controlling 18, H. 8/9, 409-415.

Weißenberger, Barbara E./Angelkort, Hendrik (2011): Integration of Financial and Management Accounting Systems. The Mediating Influence of a Consistent Financial Language on Controllership Effectiveness. In: Management Accounting Research 22, H. 3, 160-180.

Weißenberger, Barbara E./Angelkort, Hendrik/Göbel, Sebastian (2012): Integration der Rechnungslegung und Rollenwandel von Controllern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Controlling 24, H. 2, 85-92.

Weißenberger, Barbara E./Angelkort, Hendrik/Kleine, Christian (2011): Business Reporting für Kapitalmärkte als Treiber einer integrierten Rechnungslegung? Empirische Evidenz aus deutschen Großunternehmen. In: Der Betrieb 64, H. 39, 2157-2161.

Weißenberger, Barbara E./International Group of Controlling (IGC) (2006): Controller und IFRS. Konsequenzen einer IFRS-Finanzberichterstattung für die Aufgabenfelder von Controllern. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 58, H. 4, 342-364.

Ziegler, Hasso (1994). Neuorientierung des internen Rechnungswesens für das Unternehmens-Controlling im Hause Siemens. In Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, H. 2, 175-188.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil IV:
Corporate Governance und Controlling

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1. Weiterentwicklung der unternehmerischen Berichterstattung durch das Corporate Governance Reporting

Carl-Christian Freidank



Uni.-Prof. Dr. habil. Carl-Christian Freidank, StB: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln; Promotion an der Universität Passau; Habilitation an der Universität Oldenburg; Ernennung zum Steuerberater; ordentliche Professuren für Rechnungslegung, Prüfungswesen, Controlling und Steuerlehre an den Universitäten Ingolstadt und St. Gallen (Schweiz); von 1993 bis 2016 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Revisions- und Treuhandwesen sowie Geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen an der Universität Hamburg; seit 2016 Professor für Controlling am Institut für Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen der Universität Hamburg; Mitwirkung am Deutschen Controlling Congress (Prof. Dr. Thomas Reichmann); Mitherausgeber der Zeitschrift Journal of Management Control (JoMac); seit 1994 Mitglied im Prüfungsausschuss für das Wirtschaftsprüferexamen; von 2009 bis 2013 Mitglied im Hauptfachausschuss beim Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.; seit 2013 Mitglied des Arbeitskreises „Corporate Governance Reporting“ bei der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., bis 2017 Vorsitzender. Forschungsgebiete: Corporate Governance, Controlling, Rechnungslegung, Prüfungswesen, Reporting.

1.1 Stand der Diskussion

Aufgrund der gestiegenen Informationsbedürfnisse unterschiedlicher Stakeholdergruppen nimmt vor allem bei kapitalmarktorientierten Unternehmen i. S. d. § 264 d HGB neben dem Financial Accounting, dem Value Reporting, dem Nachhaltigkeitsreporting, dem Integrated Reporting vor allem das **Corporate Governance Reporting (CGR)** in jüngerer Zeit einen bedeutenden Publizitätsschwerpunkt im Rahmen des externen Management Reporting ein (vgl. Freidank/Hinze 2015, S. 63-70). Unter dem Begriff Management Re-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

porting wird die zielgerichtete, systematische Informationsvermittlung über Tatsachen, Ereignisse, Zusammenhänge und Vorgänge aus der Unternehmung und seiner Umwelt an unterschiedliche Stakeholdergruppen verstanden. Je nachdem, ob sich die Informationsversorgung auf Stakeholder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens bezieht, ist zwischen **internem und externem Management Reporting** zu unterscheiden. Damit die Subsysteme des externen Management Reporting ihre umfassende Veröffentlichungswirkung gegenüber den Adressaten entfalten können, bedarf es der Zusammenführung und Abstimmung mit den Informationssystemen des internen Management Reporting.

Abb. 1 stellt die vorstehende Systematisierung des Begriffs Management Reporting zusammenfassend dar und ordnet die unterschiedlichen Reportingsysteme ein (vgl. Freidank/Hinze 2015, S. 70). Damit ist etwa das CGR als trennscharfes Konzept zum Financial Accounting, Value Reporting, Nachhaltigkeitsreporting und Integrated Reporting zu entwickeln (vgl. Freidank/Meuthen/Sassen 2017, S. 567-595). Allerdings ist zu beachten, dass das interne und externe Management Reporting-System miteinander vernetzt sind, da vor allem im Rahmen der unternehmensexternen Berichterstattung aufgrund gesetzlicher Vorgaben (z. B. § 289 Abs. 4 HGB) oder zur Durchsetzung freiwilliger Publizitätsziele (z. B. im Kontext des Value Reporting) auf die Inhalte des internen Reporting-Systems zurückgegriffen werden muss. Die Zusammenführung beider Systeme wird durch das Konzept des **Management Approach** sichergestellt.

Das CGR stellt eine regelmäßige externe Berichterstattung der Verwaltungsorgane von Unternehmungen an die Anteilseigner (Shareholder) und weitere Adressaten über die Gestaltung und Handhabung der Corporate Governance (CG) in ihren Unternehmen oder Konzernen dar. Allerdings erschweren die verschiedenen Regelungen zur Veröffentlichung von Informationen zur CG nach unterschiedlichen Gesetzen (z.B. AktG, HGB, GmbHG, WpHG) und dem **Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)** sowie die Fülle der Publizitätsinstrumente (z. B. Anhang, Lage-, Geschäfts-, Zwischen-, Quartalsbericht, Entsprechenserklärung, Erklärung zur Unternehmensführung, Corporate Governance Bericht sowie elektronischer Bundesanzeiger) es den einzelnen Stakeholdergruppen in angemessener Zeit und mit hinreichender Sicherheit **entscheidungsnützliche Informationen** über die Qualität der CG in systematischer Form zu erlangen. Darüber hinaus unterliegen eine Vielzahl bedeutender CG-Informationen nicht der Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer (vgl. § 317 Abs. 2 Satz 6 HGB) (vgl. Freidank 2015 b, S. 138-139; Ruhnke/Schmidt 2017, S. 2557-2563), womit die

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Lücke zwischen den Erwartungen der Stakeholder und der normkonformen Ausübung des Prüfungsauftrags weiter steigt (sog. Expectation Gap).

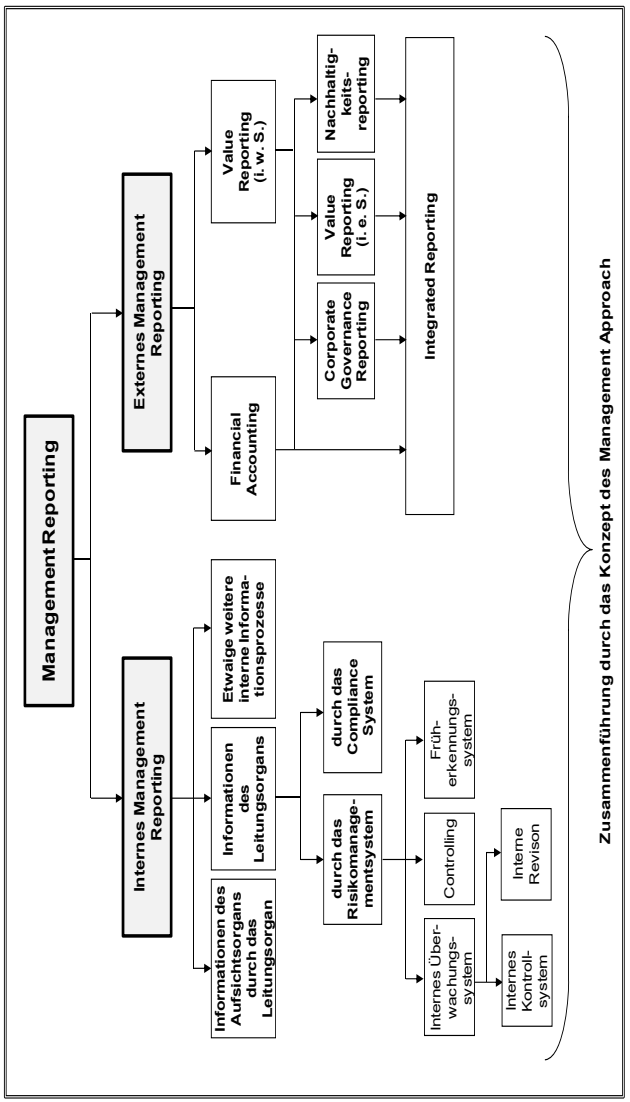


Abb. 1: Hamburger Modell zur Systematisierung des Begriffs Management Reporting

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Vor diesem Hintergrund ist in jüngerer Zeit im Kontext gestiegener Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes zunehmend die Frage nach dem Entwurf eines rechtlich und betriebswirtschaftlich geschlossenen Konzepts für ein extern orientiertes CGR in den Mittelpunkt des Interesses von Wissenschaft und Praxis gerückt (vgl. Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. 2016, S. 2130-2132). Zudem haben jüngste **empirische Untersuchungen** zur Qualität des CGR der im Dax notierten 30 Unternehmen gezeigt, dass freiwillige Informationen, die über die gesetzlichen Mindestinhalte hinausgehen, nur in wenigen Fällen veröffentlicht werden (vgl. Ceschinski/Buhleier/Freidank 2017, S. 230-236). Im Ergebnis ist eine gravierende **Reporting-Lücke** (vgl. Freidank 2015 a, S. 79-85) festzustellen, da die Erwartungen der Stakeholder an **entscheidungsnützlichen und sicheren Informationen** über die CG nicht mit den unsystematischen und unzureichenden gesetzlichen Regelungen korrespondieren werden. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden konzeptionelle Vorschläge zum Zwecke der Weiterentwicklung des CGR für börsennotierte Aktiengesellschaften unterbreitet, die sich auf Informationen über die Vorstands- und Aufsichtsratstätigkeiten beziehen.

1.2 Corporate Governance und Corporate Governance Reporting

1.2.1 Normativer Rahmen

Im Gegensatz zum Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung nach § 171 Abs. 2 AktG richtet sich die zwingend zu erstellende Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 f bzw. § 315 d HGB an sämtliche Stakeholder börsennotierter Aktiengesellschaften und ihnen gesetzlich gleichgestellte Unternehmen. Diese Erklärung, die *gemeinsam* von Vorstand und Aufsichtsrat gefertigt werden sollte (vgl. Grottel 2018, Rn. 35 zu § 289 f HGB), kann nach § 289 f Abs. 1 HGB in den (Konzern-)Lagebericht aufgenommen oder auf der Internetseite der Gesellschaft zugänglich gemacht werden.

Die Erklärung zur Unternehmensführung umfasst gemäß § 289 f Abs. 2 Nr. HGB zunächst die **Entsprechenserklärung** nach § 161 AktG, aus der erkennbar wird, welche Empfehlungen des *DCGK* nicht umgesetzt werden und aus welchen Gründen die Umsetzung jeweils nicht erfolgt ist oder nicht erfolgen wird. Darüber hinaus hat sie relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen (d. h. die Rege-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

lungen des *DCGK*) hinaus angewendet werden, und eine Beschreibung der Arbeitsweise von Leitungs- und Aufsichtsorgan sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen aufzunehmen (§ 289 f Abs. 2 Nr. 2 und Nr. 3 HGB). Zu dem Berichterstattungserfordernis nach § 289 f Abs. 2 Nr. 3 HGB gehören zumindest Angaben zur Aufteilung der Organmitglieder auf gebildete Prüfungsausschüsse (z. B. Strategie-, Prüfungs-, Risiko-, Vergütungs-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss), zur Sicherstellung der persönlichen und fachlichen Qualitätsanforderungen an Aufsichtsorgan- bzw. Prüfungsausschussmitglieder nach § 100 Abs. 5 i. V. m. § 107 Abs. 4 AktG, der Erfüllung der in § 107 Abs. 3 Satz 2 genannten Aufgaben eines Prüfungsausschusses sowie zu den getroffenen Regelungen zur Realisierung der Informationsversorgung des Aufsichts- durch das Leitungsorgan im Kontext von § 90 AktG (vgl. Paetzmann 2017, Rn. 5-16 zu § 289 f HGB).

Ferner verlangen § 289 f Abs. 2 Nr. 4 bzw. Nr. 5 HGB Angaben und Begründungen zu den festgelegten **Zielgrößen und –fristen für den Frauenanteil** im Vorstand und Aufsichtsrat sowie den beiden darunter liegenden Führungsebenen bzw. zur fixen Geschlechterquote von 30 % bei der Besetzung des Aufsichtsrats (vgl. Grottel 2018, Rn. 15-32 zu § 289 f HGB). Schließlich haben große Kapitalgesellschaften i. S. d. § 267 Abs. 3 Satz 1 und Abs. 4 bis Abs. 5 HGB zukünftig ihr **Diversitätskonzept** (vgl. Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. 2017, S. 351-370) für das Leitungs- und Aufsichtsorgan im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Bildungs- oder Berufshintergrund zu beschreiben, wobei auf seine Ziele, die Art und Weise seiner Umsetzung und der im Geschäftsergebnis erreichten Ergebnisse einzugehen ist (§ 289 f Abs. 2 Nr. 6 HGB). Sofern eine Gesellschaft kein Diversitätskonzept verfolgt, hat sie dies gemäß § 289 f Abs. 5 HGB in der Erklärung zur Unternehmensführung zu erläutern.

1.2.2 Betriebswirtschaftlicher Rahmen zur Weiterentwicklung

In das CGR müssen gesetzlich vorgeschriebene und freiwillig mögliche Informationen aus dem Financial Accounting und dem Value Reporting einfließen, die sich auf die CG des Unternehmens beziehen. Derartige qualitative (z.B. nach § 107 Abs. 3 AktG) und quantitative Informationen (z.B. nach § 285 Nr. 9 bzw. § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB) betreffen einerseits die am Unternehmenswert ausgerichtete Führung und Überwachung (Kontrolle, Prüfung

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

und Aufsicht) durch das Verwaltungsorgan (Leitungs- und Aufsichtsorgan) als Bestandteile der internen CG und andererseits die auf dem (externen) Management Reporting-System basierende Überwachung durch das Enforcement (z.B. Abschlussprüfung, Kapitalmarktaufsicht und Haftungsregime für das Verwaltungsorgan) sowie Märkte für die Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital als Komponenten der externen CG. Darüber hinaus muss der Abschlussprüfer als Partner des Aufsichtsorgans in das System der internen Corporate Governance integriert werden. Die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht an Unternehmen, insbesondere in der Rechtsform einer kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaft i. S. d. § 264 d HGB, zeigt die Notwendigkeit der CG und ihrer Berichterstattung auf. Durch die **asymmetrische Informationsverteilung**, der zufolge das Leitungs- aber auch das Aufsichtsorgan gegenüber den aktuellen und potenziellen Anteilseignern sowie anderen Stakeholdern besondere Spezialisierungsvorteile und eine größere Nähe zur Unternehmensführung und –überwachung besitzt, entsteht die Gefahr, dass die Verwaltungsorgane Verhaltensfreiräume zu ihren Gunsten und zu Lasten der Stakeholder nutzen. Die Beseitigung derartiger Informationsasymmetrien durch ein auf die Bedürfnisse der einzelnen Stakeholdergruppen ausgerichtetes CGR, dessen Berichtsinhalte idealerweise von unabhängigen Institutionen einer Pflichtprüfung unterzogen werden sollten, schützt damit die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen und führt darüber hinaus zur Risikoreduzierung im Rahmen der (inter-)nationalen Kapitalmarktkommunikation sowie zur Senkung der Kapitalkosten des publizierenden Unternehmens (vgl. Weber/Lentfer/Köster 2007, S. 53-61). Im Ergebnis müssen sich die Informationen des CGR primär auf die zielgerichtete Führung und Überwachung des Unternehmens bzw. Unternehmensverbundes beziehen, die Mechanismen zur Regelung von Kompetenzen, Schaffung von Anreizen, Installierung von Steuerungs-, Überwachungs-, Reportingsystemen und –prozessen sowie Koordinierung der Außenbeziehungen beinhalten.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

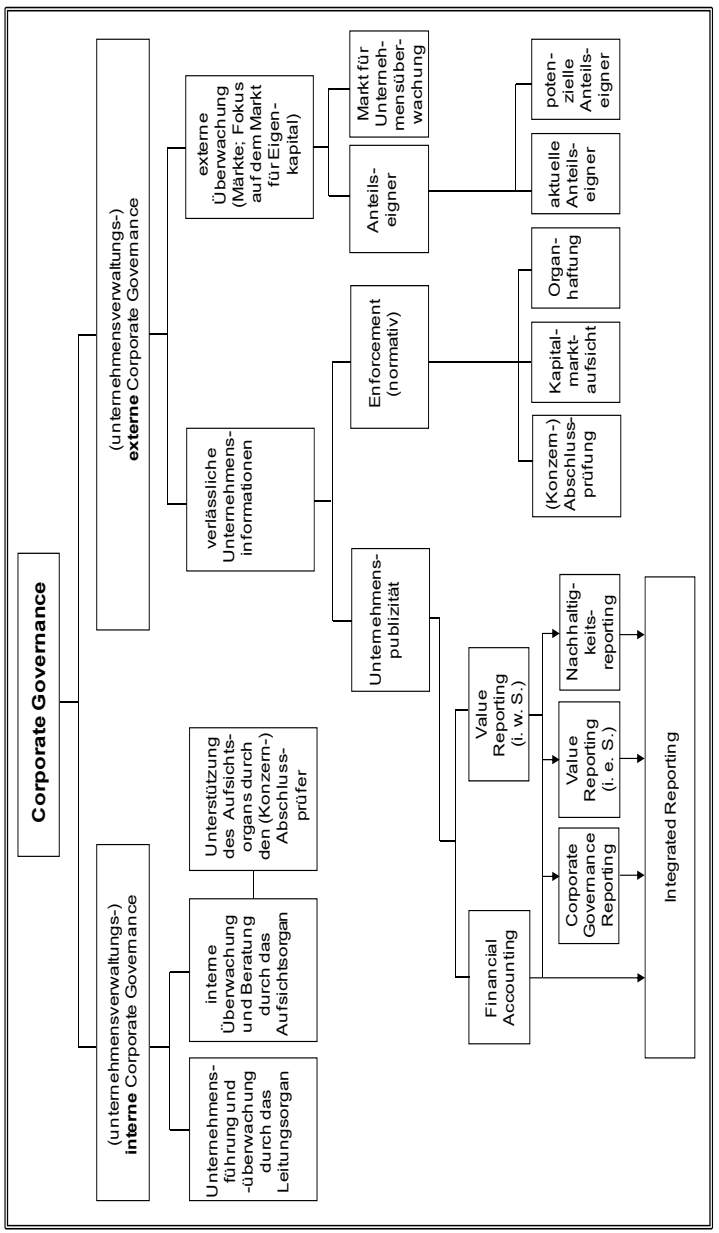


Abb. 2: Hamburger Komponentenmodell der Corporate Governance

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Hieraus folgt, dass ein CGR zunächst die Inhalte der internen CG bezüglich der Führung und Überwachung des Unternehmens mittels des Leitungs- und Aufsichtsorgans unter Berücksichtigung der Unterstützung durch den (Konzern-)Abschlussprüfer aufzunehmen hat, da diesen als Informationsgrundlage für die Stakeholder im deutschen **Insider-System** der CG zentrale Bedeutung zukommt. Ein derartiges System ist primär durch stabile Anteilseignerstrukturen und ausgeprägte personelle Verflechtungen gekennzeichnet, wodurch externe CG-Mechanismen, die die Unternehmenspublizität, das Enforcement und die Überwachung des (Eigenkapital-)Marktes vor allem durch Investoren (Outsider) in Gestalt der Anteilseigner (Aktionäre) betreffen, in der Vergangenheit nur untergeordnete Relevanz im Rahmen der Berichterstattung zur Corporate Governance besaßen. Infolge der Bedeutungszunahme des Anlegerschutzes, institutioneller Investoren, der internationalen Rechnungslegung, von Nachhaltigkeitsberichten, der Stärkung der Anteilseignerrechte sowie der Abnahme von Anteilseignerkonzentrationen und –verflechtungen wächst dem Outsider-System der externen Corporate Governance in jüngerer Zeit ein höherer Stellenwert zu. Deshalb sollten die in Abb. 2 (vgl. Freidank/Hinze 2014, S. 456) nach dem **dualistischen System der Unternehmensführung** dargestellten Komponenten einer in- und externen CG gleichberechtigt bezüglich ihrer Inhalte in ein idealtypisches CGR-Modell einfließen. So sind Informationen aus dem internen Bereich der CG, die die Führung und Überwachung durch das Leitungsorgan, die interne Überwachung und Beratung durch das Aufsichtsorgan und seine Unterstützung durch den (Konzern-)Abschlussprüfer betreffen, sowie die wesentlichen Inhaltskomponenten der externen CG (z. B. Informationen über die Rechteausübung der Hauptversammlung nach §§ 118 ff. AktG oder von Finanzanalysten und Ratingagenturen, die die Gesellschaft betreffen) in das Reporting zu integrieren. Dies gilt unabhängig davon, ob die Verfassung der berichterstattenden Unternehmung auf dem traditionellen deutschen Dual- oder dem angloamerikanischen Boardsystem basiert.

1.3 Struktur eines Reformkonzepts

1.3.1 Ausrichtung auf Adressaten

Die Frage nach den Berichtsadressaten des CGR ist insbesondere dahingehend von Bedeutung, als die Inhaltskomponenten des CGR zwingend mit den Informationszielen der Empfänger abzugleichen sind. Idealtypisch er-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

folgt dieser Adaptionsprozess, indem die zunächst deduktiv zu ermittelnden Inhaltskomponenten einer empirisch induktiven Evaluation durch die (Haupt-)Adressaten des CGR unterzogen werden (vgl. Velte/Weber 2012, S. 113-157). Als Informationsadressaten kommen grundsätzlich alle **Stakeholder-Gruppen** in Betracht, wobei hinsichtlich der im Fokus stehenden kapitalmarktorientierten Publikumsgesellschaften den Shareholdern in Gestalt (aktueller und potenzieller) Investoren eine herausragende Bedeutung zugemessen wird. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Investoren in aller Regel nicht um eine homogene Stakeholdergruppe, sondern um verschiedene Teilgruppierungen wie etwa internationale institutionelle Anleger, private Haushalte, Unternehmen, Staat, Banken, Versicherungen, Fondsgesellschaften handelt, bei denen sich sowohl der Zugang zu Informationen über das jeweilige Unternehmen als auch ihre Fähigkeiten zur Verarbeitung derselben unterscheiden.

Die an den Informationen zur CG interessierten Stakeholder stellen unterschiedliche, teilweise konträre Anforderungen an das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Entsprechend diesen Rollenerwartungen der Adressaten müssen die Entscheidungsträger bestrebt sein, das CGR im Rahmen der zulässigen Alternativen zu gestalten. Sind bestehende Konflikte zwischen einzelnen Stakeholder-Gruppen (z. B. Groß- und Kleinaktionäre oder Kreditgeber und Arbeitnehmervertreter) nicht zu lösen, ist vom Leitungs- und Aufsichtsorgan als Entscheidungsträger des CGR zu untersuchen, ob nicht ein zumindest teilweiser Ausgleich durch den gezielten Einsatz des Instrumentariums der unternehmensbezogenen Informationspolitik erreicht werden kann. So könnte etwa dem Wunsch der Arbeitnehmervertreter nach transparenteren Informationen zur Vergütung der Organträger, die über die gesetzlichen Anforderungen sowie die des DCGK und damit über die Interessen des Großaktionärs hinausgehen, durch ergänzende Hinweise in Hauptversammlungsreden oder Pressemitteilungen von Vorstand und Aufsichtsrat entsprochen werden.

Folglich ist die **Publizitätspolitik** im Hinblick auf das CGR zwingend mit anderen Teilpolitiken des Unternehmens, vor allem der Rechnungslegungspolitik (vgl. Freidank 2016, S. 1-45), abzustimmen, um zu einem harmonischen informationspolitischen Konzept zu gelangen, das darüber hinaus Berichtdubletten weitgehend vermeidet. Dieser idealtypische Ansatz muss im Ergebnis darauf ausgerichtet sein, dass sich alle Stakeholder-Gruppen künftig im Sinne der gesetzten Unternehmensziele verhalten. Ob und inwieweit derartige, infolge unterschiedlicher Präferenzen der Stakeholder hinsichtlich Auswahl und Bedeutungszumessung der Inhaltskomponenten des CGR ausgelöste Informationskonflikte bestehen, lässt sich aus methodischer Sicht

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

durch eine empirisch induktive Evaluation der Bestandteile des CGR im Hinblick auf die Beurteilung der Berichtsadressaten ermitteln. Sollten im Rahmen einer solchen Untersuchung unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Auswahl und Gewichtung der Inhaltskomponenten festgestellt werden, könnte der daraus resultierende Informationskonflikt auch im Wege des Setzens von Prioritäten, d. h. durch die Fokussierung auf bestimmte Stakeholder-Gruppen, gelöst werden.

1.3.2 Bedeutende Inhaltskomponenten und ihre systemorientierte Ableitung

1.3.2.1 Konzeptionelle Reichweite

Den Gegenstand des CGR bilden primär Mechanismen der unternehmensspezifischen **internen CG**, die darauf ausgerichtet sind, den aus der Dissoziation von Kapitaleigentum und Verfügungsmacht resultierenden Principal-Agent-Konflikt zu beseitigen bzw. zumindest abzumildern. Im Zentrum des Interesses stehen hierbei Informationen zur Unternehmensführung durch den Vorstand und zur internen Überwachung sowie Beratung durch das Aufsichtsorgan einschließlich seiner Unterstützung durch den (Konzern-)Abschlussprüfer. Diese Angaben haben sich auf die aktuellen und – sofern Entwicklungen erkennbar sind – auch auf künftige Instrumente der CG zu erstrecken. Weiterhin sollte über eventuelle Änderungen der Gepflogenheiten der CG berichtet werden (vgl. Werder 2016, Anm. 713 zu Tz. 3.10). Darüber hinaus sind auch Inhaltskomponenten der **externen CG** in die Berichterstattung einzubeziehen. Bei diesen Bestandteilen handelt es sich in erster Linie um unternehmensspezifische oder allgemeine (z. B. branchenbezogene) Informationen, die die Hauptversammlung mit der ihr gesetzlich zugewiesenen Rechteausübung nach §§ 118 ff. AktG, die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen der Unternehmenspublizität (z. B. Veröffentlichungstermine von Geschäfts- und Zwischenberichten), die Kapitalmarktaufsicht (z. B. durch die BaFin), die Organhaftung und die nichtnormierte Anteilseigner- und Marktüberwachung in Gestalt privater Verbände (z. B. Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz) und Ratingagenturen betreffen (vgl. DCGK 2017, Tz. 6).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.3.2.2 Vorstandsbezogene Informationen

Hinsichtlich der Unternehmensführung durch den Vorstand sind zunächst Informationen zu den einzelnen Vorstandsmitgliedern bedeutsam. Auf der Grundlage dieser Angaben soll es den Stakeholdern insbesondere ermöglicht werden, die Qualifikation und die künftige Leistungsbereitschaft der Vorstandsmitglieder zu beurteilen (vgl. Böcking 2003, S. 260). In Betracht kommen hierbei neben dem Familien- und Vornamen, dem derzeit ausgeübten Beruf und Mitgliedschaften in Aufsichtsräten und vergleichbaren Überwachungsgremien (§ 285 Satz 1 Nr. 10 HGB) auch Angaben zu den im Vorstand übernommenen Aufgabenfeldern, über die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, zur Ausbildung, zu bedeutenden Stationen des beruflichen Werdegangs, zur Ausgestaltung des Arbeitsvertrags (insbesondere Laufzeit und Abfindungsvereinbarungen), über den Anteilsbesitz am Unternehmen sowie dessen Entwicklung im Zeitablauf (Directors‘ Dealing) und zur Haftung nach § 93 AktG bzw. zur Aufbau- und Ablauforganisation installierter Haftungsmanagementsysteme, die auch einen Selbstbehalt der Mitglieder des Vorstandes im Hinblick auf vom Unternehmen abgeschlossene Directors‘ and Officers‘ Versicherungen vorsehen können (vgl. DCGK 2017, Tz. 3.8, Satz 3). Weiterhin muss das CGR bezüglich des Vorstands zwingend eine Berichterstattung über seine Vergütung, d. h. die Kosten der Unternehmensführung, enthalten. Auf der Grundlage dieser Informationen soll den Stakeholdern eine Einschätzung ermöglicht werden, ob das Verhältnis zwischen der Vorstandsvergütung und dem erzielten Unternehmensergebnis angemessen ist. Hierzu hat die diesbezügliche Berichterstattung eine ausführliche Darlegung und Erläuterung der eingesetzten Vergütungssysteme (vgl. Sassen/Schnier 2013, S. 233-255) sowie Angaben über die Höhe und Zusammensetzung der Vorstandsvergütung aufzuweisen.[1]

Zur Beurteilung der Qualität der Unternehmensführung benötigen die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen zudem Informationen zu den von der Gesellschaft verfolgten (strategischen) Zielen sowie deren Transformationen mit den jeweiligen Mitteleinsätzen (vgl. Böcking 2003, S. 260-261). Da sich bei börsennotierten Publikumsgesellschaften die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes als formales Oberziel zwischenzeitlich etabliert hat, bedarf es insbesondere Angaben zur Ausgestaltung der **wertorientierten**

1 Entsprechende Vorgaben für den (Konzern-)Anhang und (Konzern-)Lagebericht enthalten für den Vorstand und den Aufsichtsrat § 285 Satz 1 Nr. 9 a), § 289 a Abs. 2, 314 Abs. 1 Nr. 6 a), § 315 a Abs. 2 HGB sowie DCGK 2017, Tz. 4.2.4, 4.2.5 und Tz. 5.4.6, Satz 5.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Steuerungssysteme (vgl. Freidank 2012, S. 41-45). Um die Umsetzung der unternehmerischen Zielsetzungen beurteilen zu können, benötigen die Adressaten Informationen zu den geplanten Zielvorgaben, den realisierten Wertsteigerungen und den hierzu erforderlichen Ressourcen. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang ein Reporting über die in den Unternehmen eingesetzten wertorientierten Kennzahlen (z. B. WACC, CFROI, EVA oder CVA) (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 125-150), welche dem Vorstand ohnehin durch das Controlling im Rahmen des internen Management Reporting-Systems zur Verfügung gestellt werden. Vor dem Hintergrund des **Management Approach** und der Forderung nach einer größtmöglichen Quantifizierung von Ergebnisgrößen (Performance Measurement) könnte die Informationsqualität des CGR durch eine auf Soll- und Istwerten basierende extern publizierte Balanced Scorecard (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 620-632) weiter gesteigert werden, die sich zwischenzeitlich in den unterschiedlichsten Ausprägungen und Erweiterungen in der Unternehmenspraxis etabliert hat (vgl. Freidank/Steinmeyer 2009, S. 249-256; Freidank/Hinze 2016, S. 318-324; Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 660-666). Insbesondere geschäftsfeldbezogene Angaben im Hinblick auf die Abweichungsursachen von einer geplanten Mindestverzinsung des eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals, die mithilfe von finanziellen Spitzenkennzahlen (z. B. WACC und EVA) in der finanziellen Dimension der Balanced Scorecard dokumentiert werden könnte, dürften für (potenzielle) Investoren aus strategischer Sicht von hohem Nutzen sein.

Ein weiteres wichtiges Qualitätsmerkmal der Unternehmensführung ist in der Ausgestaltung des **Risikomanagementsystems** nach § 91 Abs. 2 AktG durch den Vorstand zu sehen. Dieses entspricht dem angloamerikanischen Internal Control Konzept (vgl. Freidank 2012, S. 52-54) und setzt sich nach h. M. aus den Elementen Internes Überwachungssystem (Internes Kontrollsystem und Interne Revision), Controlling und Früherkennungssystem zusammen (vgl. Freidank 2012, S. 21-24; Lück 1998, S. 1925). Die diesbezüglichen Angaben im Rahmen des CGR sollten sich nicht in rechnungslegungsbezogenen Informationen erschöpfen, die bereits für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften i. S. v. § 264 d HGB hinsichtlich wesentlicher Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im (Konzern-) Lagebericht nach § 289 Abs. 4 bzw. § 315 Abs. 4 HGB verpflichtend vorzunehmen sind, sondern über das (Konzern-)Lageberichts-Reporting nach § 289 Abs. 2 Nr. 1 bzw. § 315 Abs. 2 Nr. 1 HGB hinaus sämtliche Aspekte bezüglich der Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanage-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mentsystems sowie der Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung wesentlicher Risiken und Chancen enthalten.

Zu berichten ist insbesondere über die **Risikobereitschaft des Vorstands**, indem formulierte Sicherheitsziele genannt werden und ihre Abstimmung in der Unternehmenshierarchie verdeutlicht wird. Ferner bedarf es Angaben zur Entwicklung des risikopolitischen Instrumentalspektrums, durch dessen Einsatz angestrebte Sicherheitsziele erreicht werden können (z. B. das Halten einer bestimmten Liquiditätsreserve, um die Zahlungsbereitschaft in jeder betrieblichen Situation sichern zu können). Informationen über allgemeine, strategische und operative Risikokontrollen müssen dabei die Berichterstattung über den Prozess der Zielrealisation ergänzen, um den Stakeholdern Anhaltspunkte für die installierten Risikoregelungen des Managements vermitteln zu können. Schließlich sind Angaben zum Risk Management des Vorstands erforderlich, die sich auf die Handhabung grundsätzlich versicherbarer und versicherter Risiken durch Schadensverhütung- und Schadensausgleichsinstrumente beziehen müssen. Sofern Teile des Rechnungswesens oder Risikomanagements auf externe Dienstleister ausgegliedert wurden, ist hierauf mit Namensnennung und Angabe der Kosten einzugehen.

Im Schrifttum wird für das interne Risiko-Controlling vorgeschlagen, die Resultate aus der Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen für abgrenzbare organisatorische Einheiten (z. B. strategische Geschäftsfelder) übersichtlich und systematisch in einer sog. **Risk Map** oder einem **Risk Trading Sheet** darzustellen (vgl. Freidank 2012, S. 77-80; Reichmann/ Kißler/Baumöl 2017, S. 662-643). Es bietet sich an, in dieses Format, das der Dokumentation und der Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, den Abschlussprüfer nach § 317 Abs. 4 HGB und den Aufsichtsrat nach § 119 Abs. 1 AktG dienen kann, auch Vorschläge für sinnvolle Risikoabwehr- bzw. Chancennutzungsmaßnahmen, die ggf. bereits eingeleitete Aktivitäten sowie die organisatorischen Zuständigkeiten enthalten, aufzunehmen. Ebenso wie das Instrument der Balanced Scorecard ist eine dergestalt erweiterte Risk Map vor dem Hintergrund des Management Approach dann in besonderem Maße geeignet, im Rahmen des CGR den Stakeholdern einen Überblick über die wesentlichen Inhalte der Risiko- und Chancenpolitik der Unternehmensleitung zu liefern.

Um beurteilen zu können, ob vom Aufsichtsrat die Überwachung der Unternehmensleitung nach § 111 AktG auf einer fundierten informatorischen Grundlage durchgeführt wurde und künftig durchgeführt werden kann, benötigen die Stakeholder ferner Angaben zur **Informationsversorgung des Aufsichtsrats** durch den Vorstand, d. h. über ein weiteres zentrales Element

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

des internen Management Reportings. Im Fokus stehen hierbei vor allem die unternehmensindividuelle Ausgestaltung und etwaige Erweiterung der Berichte i. S. d. § 90 AktG im Hinblick auf den Inhalt und den Turnus (vgl. Hüffer 2012, Anm. 13 zu § 90 AktG) sowie die vom Aufsichtsrat ggf. hierzu erlassene Informationsordnung für den Vorstand (vgl. DCGK 2017, Tz. 3.4. Satz 2). Eine derartige Informationsbereitstellung als Bringschuld des Vorstands setzt die Existenz eines umfassenden internen Reportingsystems voraus, aus dem die geforderten Planungs-, Kontroll- und Steuerungsgrößen (vgl. Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 65-167) zu entnehmen sind. So stellen etwa die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens, die Umsetzungsmaßnahmen und letztlich die Unternehmensplanung einschließlich implementierter Kontrollsysteme (vgl. Freidank 2012, S. 46-54) wichtige Bausteine einer zukunftsorientierten Überwachung des Aufsichtsrats dar, über die im CGR zu berichten ist. In diesem Zusammenhang sind auch klassische Funktionsbereiche des Controllings als Teil des Risikomanagementsystems zu nennen, da der Controller wesentliche Inhalte der Berichterstattung an den Aufsichtsrat liefert (vgl. Scheffler 2004, S. 98-99). Folglich wirkt die Reportingpflicht des § 90 AktG auf das Controlling ein, das seine Informationen auf die Bedürfnisse der in- und externen Stakeholder-Gruppen auszurichten hat (vgl. Berens/Schmitting 2004, S. 70). Ähnliches gilt für Informationen nach § 90 AktG, die der Vorstand aus dem Internen Kontrollsystem, der Internen Revision, dem Früherkennungs- oder Compliancesystem (vgl. Freidank 2012, S. 405-407) entnimmt und an den Aufsichtsrat weiterleitet. In diesem Zusammenhang ist den Adressaten im Rahmen des CGR zumindest die Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation des Informationssystems aufzuzeigen, die der Berichterstattung des Leitungs- und Aufsichtsorgans zugrunde liegt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Informationsqualität über die Leistungsfähigkeit des Risikomanagementsystems weiter zu erhöhen, wenn regelmäßig insgesamt oder für einzelne Teile unternehmensinterne Evaluationen durchgeführt werden und im Rahmen des CGR unter Nennung der angewandten Methode zur Veröffentlichung kommen (vgl. Pasternack 2010, S. 100-383).

1.3.2.3 Aufsichtsratsbezogene Informationen

Zunächst benötigen die Stakeholder unabhängige und detaillierte Informationen zu den einzelnen **Mitgliedern** des Aufsichtsrats. Neben dem Familien- und Vornamen, dem ausgeübten Beruf und weiteren Aufsichtsratsmandaten

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

(§ 285 Nr. 10 HGB), wobei Begründungen für eine Überschreitung der kritischen Mandatsgrenzen zentrale Bedeutung besitzen (vgl. DCGK 2017, Tz. 5.4.2), kommen hierbei insbesondere Angaben zu spezifischen Qualifikationsmerkmalen (z. B. Ausbildung, Kernkompetenzen, internationale Erfahrung) und zur Unabhängigkeit (z. B. Schutzvorkehrungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten) in Betracht. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass dem Aufsichtsrat lediglich eine nach seiner Einschätzung angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehören sollte. Sofern dies nicht der Fall ist, bedarf es einer Berichterstattung im Rahmen des CGR nach Maßgabe des Comply or Explain-Postulats. Überdies erscheint für eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Gesamtaufsichtsrats einschließlich nach § 107 Abs. 3 Satz 1 AktG gebildeter Ausschüsse seitens der Stakeholder eine Offenlegung seiner Idealbesetzung unter Berücksichtigung einer Gegenüberstellung mit der derzeit tatsächlich gegebenen Zusammensetzung erforderlich.

Zu externen Einschätzung der Arbeit des Aufsichtsrats sind weiterhin Angaben im CGR erforderlich, die seine **innere Organisation** betreffen. Im Kontext der Organisationsautonomie besitzt der Aufsichtsrat unter Beachtung gesetzlicher Restriktionen etwa die Möglichkeit, Ausschüssen zu bilden, Prüfungs- und Beratungsaufgaben festzulegen und auf die Mitglieder zu verteilen sowie die Frequenz seiner Sitzungen zu bestimmen. Die Informationen über seine innere Ordnung betreffen in erster Linie die Benennung des Vorstandsvorsitzenden samt seiner Stellvertreter, die Offenlegung einer etwaigen Geschäftsordnung sowie Verfahrensabläufe, die Art und Weise einer einmal jährlich durchzuführenden Fremd- oder Selbstevaluation (vgl. Lentfer 2008, S. 693), Installierung eines Haftungsmanagementsystems für die Mitglieder (vgl. Freidank/Dürr/Sassen 2013, S. 2283-2288) sowie Angaben über bestehende Ausschüsse einschließlich einer Beschreibung ihrer Aufgaben und personellen Zusammensetzung.

Eng damit verbunden und von zentraler Bedeutung sind darüber hinaus Angaben über einzelne Konzeptionen, Handlungen und Ergebnisse der **Überwachungs- und Beratungstätigkeit** des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse unter Berücksichtigung der Zusammenarbeit mit dem (Konzern-)Abschlussprüfer (vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 2013). Einen besonderen Stellenwert besitzt in diesem Kontext zunächst die Berichterstattung über die Tätigkeit eines gebildeten Prüfungsausschusses, dem gemäß § 107 Abs. 3 Satz 2 und 3 AktG folgende Aufgaben zukommen:

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Überwachung des Rechnungslegungsprozesses,
- Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems,
- Überwachung der Abschlussprüfung, insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers,
- und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen,
- Unterbreitung von Empfehlungen und Vorschlägen zur Gewährleistung der Integrität des Rechnungslegungsprozesses.

Darüber hinaus konkretisiert der DCGK 2017 (vgl. Tz. 5.3.2) dieses Aufgabenspektrum wie folgt:

- Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer,
- Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und Honorarvereinbarungen mit dem Abschlussprüfer,
- Befassung mit der Compliance, sofern kein anderer Ausschuss betraut ist.

Ferner sollten Informationen über die Prüfungsergebnisse des (Konzern-)Abschlusses, des (Konzern-)Lageberichts und des Vorschlags zur Verwendung des Bilanzgewinns nach § 171 Abs. 1 Satz 1 AktG, des gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Berichts nach § 171 Abs. 1 Satz 4 AktG, die Ergebnisse zur Geschäftsführungsprüfung (§ 111 Abs. 1 AktG) sowie einer Prüfung der Bücher, Schriften und Vermögensgegenstände (§ 111 Abs. 2 Satz 1 AktG) nach § 171 Abs. 2 Satz 2 AktG und die Stellungnahme des Aufsichtsrats zum Ergebnis der Prüfung des (Konzern-) Abschlusses und des (Konzern-)Lageberichts durch den Abschlussprüfer nach § 171 Abs. 2 Satz 3 i. V. m. Satz 5 AktG in das CGR aufgenommen werden. Abgerundet sollten diese Angaben durch die Einwand- bzw. Billigkeitserklärung (Schlusserklärung) des Aufsichtsrats bezüglich des vom Vorstand aufgestellten (Konzern-)Jahresabschlusses und (Konzern-)Lageberichts nach § 171 Abs. 2 Satz 4 i. V. m. Abs. 5 AktG einschließlich der Konsequenzen für seine Feststellung nach § 172 f. AktG. Hierdurch werden wesentliche Angaben zur CG, die der Aufsichtsrat nach § 171 Abs. 2 AktG in seinen schriftlichen Bericht an die Hauptversammlung aufzunehmen hat, sämtlichen Stakeholdern zugänglich. Nur mittels dieser Informationen ist es ihnen möglich, die Wirksamkeit der internen Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat einschätzen zu können (vgl. Freidank 2015 a, S. 80-81; Freidank 2015 b, S. 136-138).

Schließlich ist an dieser Stelle des CGR über andere ordentliche und außerordentliche geplante sowie durchgeführte Prüfungsaufgaben des Aufsichtsrats zu berichten. Dabei kann es sich um gesetzliche vorgeschriebene

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

oder freiwillige Prüfungen wie etwa die Prüfung des Abhängigkeitsberichts (§ 314 Abs. 2 Satz 1 AktG), die Gründungsprüfung (§ 33 Abs. 1 AktG) oder Due Diligence-, Compliance- oder Vergütungsprüfungen im Hinblick auf die Bezüge des Vorstands handeln (vgl. Freidank, 2012, S. 400-411). Ähnliches gilt für vorgenommene Beratungen des Vorstands durch den Aufsichtsrat, die sich auf Unterstützungen bezüglich sämtlicher strategischer und operativer Entscheidungen aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht beziehen können (z. B. Akquisition- und Sanierungsberatungen). Sofern der Aufsichtsrat zur Durchführung seiner Prüfungs- und Beratungsaufgaben selbst externe Sachverständige (z. B. Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater) einsetzt, sollte auch hierüber mit Nennung der Experten und der entsprechenden Kosten im CGR berichtet werden. Ähnliches gilt, wenn mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern außerhalb ihrer Tätigkeit gemäß § 114 Abs. 1 AktG Dienst- und Werkverträge, unabhängig von der Genehmigung durch den Aufsichtsrat, abgeschlossen wurden, die sich auf die Erbringung von Beratungsleistungen durch das Berichtsunternehmen beziehen.

Zur Leistungsbeurteilung der Unternehmensüberwachung und –beratung benötigen die Stakeholder – analog zum Vorstand – zwingend Informationen über die Vergütung des Aufsichtsrats und des Abschlussprüfers, d. h. über die Kosten der Unternehmensüberwachung (§ 285 Abs. 1 Nr. 9 und Nr. 17; § 314 Abs. 1 Nr. 6 und Nr. 9 HGB). Um die Angemessenheit der Vergütung bzw. die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers i. S. d. § 319 Abs. 3 Nr. 3 und Nr. 5, § 319 a Abs. 1 Satz 1 Nr. 1, Nr. 2 und Nr. 3 HGB einschätzen zu können, sind ihnen detaillierte Informationen zu den eingesetzten Vergütungssystemen (§ 289 a Abs. 2, § 315 a Abs. 2 HGB) sowie zur Höhe und Zusammensetzung der Vergütung mit repräsentativen Vergleichswerten zu vermitteln (vgl. Freidank/Sassen 2013, S. 1195-1200).

1.4 Zusammenfassung und Ausblick

Wie gezeigt wurde, existieren im deutschen Rechtsraum infolge europäischer Harmonisierungsbestrebungen zwar Regelungen zur Berichterstattung der CG, denen aber weder ein rechtliches noch ein betriebswirtschaftlich geschlossenes Konzept zugrunde liegt und die deshalb nur mit elementaren Einschränkungen in der Lage sind, den Stakeholdern umfassende **entscheidungsnützliche Informationen** über die CG eines börsennotierten Unternehmens zu vermitteln. Vor diesem Hintergrund wurden unter Rückgriff auf das dualistische System der Unternehmensverfassung Ansatzpunkte für die

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Entwicklung eines **Reformansatzes** für ein umfassendes CGR vorgestellt, die sich auf die vom Vorstand und Aufsichtsrat zu erfüllenden Aufgaben im Rahmen der internen CG beziehen. „Dabei sollten im Interesse einer jew. geschlossenen Darstellung unvermeidbare Doppelungen in Anhang und Lagebericht in Kauf genommen werden, soweit sie gesetzlich vorgeschrieben oder zum Verständnis der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Abschluss und Lagebericht erforderlich sind. Durch unternehmensübergreifende einheitlich gestaltete Verweise sollten die Doppelungen minimiert werden“ (Arbeitskreis Corporate Governance der Schmalen-bach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. 2016, S. 2132).

Die Inhaltskomponenten eines idealtypischen CGR wurden zunächst auf deduktivem Wege aus den teilweise konträren Informationszielen der unterschiedlichen Stakeholder abgeleitet. Obwohl die Reichweite dieser Angaben grundsätzlich die gesamte Ebene der in- und externen Corporate Governance umfassen muss, wird sich das Interesse der Stakeholder in erster Linie auf Informationen aus dem internen Bereich der Corporate Governance beziehen, die die Unternehmensführung und –überwachung durch das Leitungsorgan, die interne Überwachung und Beratung durch das Aufsichtsorgan und seine Unterstützung durch den (Konzern-)Abschlussprüfer betreffen. Deshalb wurden die wesentlichen Berichtsinhalte des CGR aus für die Stakeholder bedeutenden vorstands- und aufsichtsratsbezogenen Informationen deduziert.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass der deutsche Gesetzgeber vor kurzem verbindliche Regelungen erlassen hat, die sich auf die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit beziehen. So werden durch das am 10.3.2017 verabschiedete **CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz** künftig große kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern nach § 289 b Abs. 1 bzw. § 315 b Abs. 1 HGB verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung abzugeben, die sich auf Nachhaltigkeitsbelange (§ 289 c Abs. 2 und Abs. 3 bzw. § 315 c Abs. 1 und Abs. 2 HGB), z. B. Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen sowie zur Achtung von Menschenrechten und zur Korruptionsbekämpfung bezieht (vgl. Kajüter 2017, S. 620). Die nichtfinanzielle Erklärung kann, in Form der nicht finanziellen Angaben an verschiedenen Stellen oder gebündelt in einem separaten Abschnitt, in den (Konzern-)Lagebericht aufgenommen (§ 289 b Abs. 1 Satz 1 bzw. § 315 b Abs. 1 Satz 1 HGB) oder unter Verweis außerhalb des (Konzern-)Lageberichts, als gesonderter nichtfinanzieller Bericht, erstellt werden (§ 289 b Abs. 3 bzw. § 315 b Abs. 3 HGB) (vgl. Hinze/Freidank 2018, S. 23-27). Die Mindestinhalte der nichtfinanziellen Erklärung umfassen eine Beschreibung des Geschäftsmo-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

dells sowie Angaben zu fünf nichtfinanziellen Aspekten (§ 289 c bzw. § 315 c HGB). Bei der Erstellung der nicht-finanziellen Erklärung bzw. Berichts können nationale, europäische und internationale Rahmenwerke zur Nachhaltigkeits- bzw. Unternehmensberichterstattung als Orientierung genutzt werden (§ 289 d HGB), z.B. der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex** (vgl. Kajüter 2017, S. 623). Ferner sieht § 171 Abs. 1 Satz 4 AktG künftig eine Prüfungspflicht des gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Berichts durch den Aufsichtsrat vor (vgl. Ruhnke/Schmidt 2017, S. 2557-2563). Aus den dargestellten Neuerungen folgt, dass das CGR großer kapitalmarktorientierter Unternehmen von öffentlichem Interesse für alle nach dem 31.12.2016 beginnenden Geschäftsjahre um die vorstehend genannten nichtfinanziellen Informationen zu erweitern ist, obwohl sie nicht explizit von § 289 f bzw. § 315 d HGB genannt werden.

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2017): Diversity Reporting als Bestandteil des Corporte Governance Reportings. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 72, Sonderheft, S. 351-370.

Arbeitskreis Corporate Governance Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2016): Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung. In: Der Betrieb 69, H. 37, S. 2130-2132.

Berens, Wolfgang/Schmitting, Walter (2004): Zum Verhältnis von Controlling, Interner Revision und Früherkennung vor dem Hintergrund der Corporate Governance. In: Freidank, Carl-Christian (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg: Physica, S. 51-75.

Böcking, Hans-Joachim (2003): Corporate Governance und Transparenz. Zur Notwendigkeit der Transparenz für eine wirksame Unternehmensüberwachung. In: Werder, Axel von/Wiedmann, Harald (Hrsg.), Internationalisierung der Rechnungslegung und Corporate Governance, Festschrift für Klaus Pohle. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 247-277.

Ceschinski, Willi/Buhleier, Claus/Freidank, Carl-Christian (2017): Qualität des Corporate-Governance-Reporting der DAX-Unternehmen. Konzeption und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Corporate Governance 12, H. 5, S. 230-237.

Deutscher Corporate Governance Kodex (2017), www.dcgk.de/kodex/archiv.html, 10.8.2017.

Freidank, Carl-Christian (2016): Entscheidungsmodelle der Rechnungslegungspolitik. Lösungsvorschläge für Kapitalgesellschaften aus betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, mathematischer und wirtschaftsinformatischer Sicht. 2., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Freidank, Carl-Christian (2015 a): Erwartungen der Stakeholder an die Aufsichtsratstätigkeit: Qualitätssteigerung der Corporate Governance und Schließung der Erwartungslücke. In: Zeitschrift für Corporate Governance 10, H. 2, S. 79-85.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Freidank, Carl-Christian (2015 b): Erwartungen der Stakeholder an die Aufsichtsratstätigkeit: Corporate Governance Reporting. In: Zeitschrift für Corporate Governance 10, H. 3; S. 136-140.

Freidank, Carl-Christian (2012): Unternehmensüberwachung. Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht. München: Franz Vahlen.

Freidank, Carl-Christian/Hinze, Anne-Kathrin (2016): Integrated Balanced Scorecard zur Umsetzung einer integrierten Unternehmenssteuerung und –berichterstattung. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 28, H. 6, S. 318-324.

Freidank, Carl-Christian/Hinze, Anne-Kathrin (2015): Einordnung des Integrated Reportings in das System der unternehmerischen Berichterstattung. In: Freidank, Carl-Christian/ Müller, Stefan/Velte, Patrick (Hrsg.): Handbuch Integrated Reporting. Herausforderungen für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung. Berlin: Erich Schmidt, S. 55-90.

Freidank, Carl-Christian/Hinze, Anne-Kathrin (2014): Corporate Governance Reporting versus Integrated Reporting. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 2, H. 8/9, S. 453-462.

Freidank, Carl-Christian/Sassen, Remmer (2013): Aufsichtsratsvergütung als Instrument der Corporate Governance. In: Betriebs-Berater 68, H. 20, S. 1195-1200.

Freidank, Carl-Christian/Steinmeyer, Volker (2009): Betriebliches Reporting als Basis für die Erstellung und Prüfung des Lageberichts. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 21, H. 4/5, S. 249-256.

Freidank, Carl-Christian/Dürr, Barbara/Sassen, Remmer (2013): Entwicklung eines Haftungsmanagementsystems für den Aufsichtsrat. In: Betriebs-Berater 68, H. 38, S. 2283-2288.

Freidank, Carl-Christian/Meuthen, Mario H./Sassen, Remmer (2017): Ansatzpunkte für die Einbindung des Nachahltigkeitscontrollings in die unternehmerische Berichterstattung. In: Funk, Wilfried/Rosmanith, Jonas (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling. Herausforderungen, Handlungsfelder, Erfolgspotenziale. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 576-595.

Grottel, Bernd (2018): Kommentierung zu § 289 f HGB, In: Grottel, Bernd/Schmidt, Stefan/ Schubert, Wolfgang J./Winkeljohann, Norbert (Hrsg.): Beck´scher Bilanz-Kommentar, 11., neubearbeitete Aufl. München: C.H. Beck.

Hinze, Anne-Kathrin/Freidank, Carl-Christian (2018): Kritische Analyse möglicher Ausgestaltungen der nichtfinanziellen Erklärung vor dem Hintergrund des CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetzes. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht 41, H. 1, S. 21-51.

Horváth, Péter/Gleich, Roland/ Seiter, Mischa (2015): Controlling, 13., komplett überarbeitete Aufl. München: Franz Vahlen.

Hüffer, Uwe (2012): Aktiengesetz, 10., neubearbeitete Aufl. München: C.H. Beck.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (2013): IDW Positionspapier zur Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, www.idw.de/blob/28162/ d278bd83bfa032917baf3eb5784af87c/down-position, 14.12.2017.

Kajüter, Peter (2017): Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz. In: Der Betrieb 70, H. 12, S. 617-624.

Lentfer, Thies (2008): Evaluation des Aufsichtsrats. In: Freidank, Carl-Christian/Peemöller, Volker H. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision. Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings. Berlin: Erich Schmidt, S. 693-709.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Lück, Wolfgang (1998): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Der Betrieb 51, H. 39, S. 1925-1930.

Paetzmann, Karsten (2017): Kommentierung zu § 289 f HGB, In: Bertram, Klaus/Brinkmann, Ralph/Kessler, Harald./Müller, Stefan (Hrsg.): Haufe HGB Bilanz Kommentar, 8. Aufl. Freiburg i. B.: Haufe.

Pasternack, Nyls-Arne (2010): Qualitätsorientierte Führung der Internen Revision. Eine theoretische und empirische Untersuchung zu einem Qualitätsmanagement. Hamburg: Dr. Kovac.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Ruhnke, Klaus/Schmidt, Martin (2017): Veröffentlichungs- und Prüfungspflichten im Zusammenhang mit der Erklärung zur Unternehmensführung und der nichtfinanziellen Erklärung. In: Der Betrieb 70, H. 44, S. 2557-2563.

Sassen, Remmer/Schnier, Olaf (2013): Die Vorstandsvergütung als Steuerungsinstrument der Corporate Governance. Problembereiche und Spannungsfelder aus theoretischer und normativer Perspektive. In: Freidank, Carl-Christian/Velte, Patrick (Hrsg.): Unternehmenssteuerung im Umbruch. Internationale Reformen in Reporting und Corporate Governance. Berlin: Erich Schmidt, S. 233-255.

Scheffler, Wolfgang (2004): Controlling als Bindeglied zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. In: Freidank, Carl-Christian (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling. Heidelberg: Physica, S. 97-112.

Velte, Patrick/Weber, Stefan C. (2012): Zur Entscheidungsrelevanz und Verlässlichkeit des Corporate Governance Reportings nach § 289 a HGB. In: Freidank, Carl-Christian/Velte, Patrick (Hrsg.): Corporate Governance, Abschlussprüfung und Compliance. Neue Entwicklungen aus nationaler und internationaler Sicht. Berlin: Erich Schmidt, S. 113-157.

Weber, Stefan C./Lentfer, Thies/Köster, Max (2007): Einfluss der Corporate Governance auf die Kapitalkosten eines Unternehmens. Ein institutionenökonomischer Erklärungsansatz, eine Bestandsaufnahme empirischer Studienergebnisse und eine Partialbetrachtung des Corporate Governance Reporting. In: Zeitschrift für Corporate Governance 2, H. 2, S. 53-61.

Werder, Axel von (2016): Kommentierung. In: Bachmann, Gregor/Kremer, Thomas/Lutter, Marcus/Werder, Axel von (Hrsg.): Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex, 6., vollständig neubearbeitete Aufl. München: C.H. Beck.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2. Controlling im Wandel

Karlheinz Hornung



Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung hat mehr als 35 Jahre Managementerfahrung, davon 20 Jahre als CFO der Metallgesellschaft AG, Frankfurt am Main, und MAN AG, München. Zudem war er Präsident des deutschen Aktieninstituts, dessen wissenschaftlichem Beirat er heute noch angehört. Prof. Dr. h.c. Hornung ist Honorarprofessor der Technischen Universität Dortmund und trägt einen Ehrendoktortitel der European Business School, Oestrich-Winkel. An der IESE Barcelona und der Handelshochschule Leipzig hielt er Gastvorträge. Er ist Gastdozent an der Tongji Universität in Shanghai. Im Rahmen seiner Beratertätigkeit unterstützt er auch deutsche Unternehmen bei ihren Aktivitäten in China.

Das Controlling ist heute ein **fester Bestandteil zur Steuerung und Führung eines Unternehmens**, unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit. Dies war nicht immer so. Wie es dazu kam und welche wesentlichen Entwicklungen das Controlling im Laufe der Zeit nahm, soll im Folgenden dargestellt werden. Zu diesem Zweck ist ein Blick in die Vergangenheit notwendig. Wo kommt der Begriff Controlling her und wie haben sich im Laufe der Jahrhunderte die Tätigkeitsschwerpunkte verändert bzw. weiterentwickelt?

2.1 Der Ursprung des Controllings

Die Geschichte des Controllings außerhalb der Grenzen Deutschlands geht weit zurück in die Vergangenheit. Die **Ursprünge finden sich im 15. Jahrhundert** am englischen Königshof. Offensichtlich hatte man bereits damals große Probleme mit der Kontrolle der Staatsausgaben. Zur Überwachung wurde daher die Stelle eines **Countrollours** eingerichtet. Auch in Amerika tauchte die Stelle eines **Comptrollers** erstmals im 18. Jahrhundert im Staatsdienst auf. Die Grundlage war ein vom US-Kongress 1778 verabschiedetes

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Gesetz. Die Schwerpunkte der Tätigkeit in beiden Funktionen lagen in der Verwaltung des Staatshaushalts. Die Verwendung der finanziellen Mittel des Staats mussten überwacht werden. Auch heute gibt es in den USA noch den „**Comptroller General**“ der das „General Accounting Office“ d.h. den Rechnungshof leitet.

Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts – 1880 in den USA – wurden **erste Controller-Stellen in einem Unternehmen** eingerichtet. Die ersten waren Eisenbahnunternehmen, die große finanzielle Mittel aufzubringen, verwalten und diese zielgerichtet einzusetzen hatten. Kurz danach wurden Controlling-Tätigkeiten mit den Schwerpunkten Finanzwirtschaft und Revision auch in den ersten Industrieunternehmen geschaffen. Eines der ersten Unternehmen aus dem Bereich Industrie mit einem Controlling-Bereich war General Electric.

Diese Tätigkeiten waren aber nicht mit dem heutigen Controlling vergleichbar. Ein Grund dafür bestand darin, dass finanzwirtschaftliche Prozesse meist traditionell von vorhandenen Stellen im Unternehmen – wie Accounting und Treasury – erledigt wurden. Dies änderte sich grundlegend im Zusammenhang mit der **Weltwirtschaftskrise Ende der 20er Jahre** des vorigen Jahrhunderts. Zahlreiche **Unternehmenszusammenbrüche** deuteten auf die Mängel des bisherigen, mehr auf Kontrolle ausgerichteten Rechnungswesens hin. Die Idee war, traditionelle finanzwirtschaftliche Aufgabenstellungen **eng mit der Planung zur Bewältigung zukunftsorientierter Fragen** zu verbinden. Diese Anforderung führte zu einer generellen **Aufwertung der Funktion des Controllers** in der betrieblichen Rangfolge und bewirkte von nun an eine rasche Verbreitung des Controllertums wie wir es heute kennen.

2.2 Controlling in Deutschland: Früher und heute

In Deutschland **verbreitete sich die Controlling-Funktion anfangs nur zögerlich**. Insbesondere im ersten Nachkriegsjahrzehnt bestand aufgrund des außerordentlich raschen Wirtschaftswachstums und der darauf basierenden hohen Unternehmensgewinne zunächst nur wenig Interesse an strukturellen Veränderungen in den Unternehmen. Wie auch in der Vergangenheit half eine Krise: Durch die rückläufige Konjunktur als Folge der **Ölkrise 1973**, wurde die Notwendigkeit einer strukturierten Planung, einer auf Maßnahmen gestützten Steuerung und einer aussagefähigen Analyse für die Unternehmen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

immer wichtiger. Dies hat maßgeblich zur Verbreitung von Controlling-Funktionen in den Unternehmen beigetragen.

Im Jahr 1973 wurde auch der **erste Controlling-Lehrstuhl in Deutschland** an der TU Darmstadt unter der Leitung von *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth* eingerichtet. In diesen Anfangszeiten verstand man unter Controlling noch zu sehr die Kontrolle des betrieblichen Ablaufs, oftmals auch als Betriebsbuchhaltung bezeichnet. Diese kümmerte sich im Wesentlichen um die betrieblichen Zahlen, wie die Vorratsbewertung und die Entwicklung des Umlaufvermögens. Die restliche Zahlenwelt wurde vom Rechnungswesen „verwaltet". Erschwert wurde die Entwicklung eines effizienten Controllings auch durch das noch weitgehend manuelle Sammeln der Daten und Zahlen im Unternehmen. Erst mit der Einführung der **elektronischen Datenverarbeitung** änderte sich das Bild. Es ist daher nicht falsch zu sagen, dass sich das **Controlling parallel** zu den **erweiterten Möglichkeiten der Informationstechnologie entwickelt** hat.

Mit der **Ausbreitung des Controllings in den Unternehmen** stieg auch das **Interesse der Wissenschaft** an diesem betriebswirtschaftlichen Teilgebiet. Es bildeten sich reine Controlling-Lehrstühle. **Professoren wie Horváth, Reichmann, Weber** u. a. sowie deren Schüler bildeten die Grundlagen für diesen Teil der Betriebswirtschaftslehre. Es entwickelten sich mehrere Controlling-Konzeptionen. Durch verschiedene **Kennzahlensysteme** wurden betriebliche Zusammenhänge sichtbar und dadurch messbar gemacht. Es waren schnelle Abweichungsanalysen möglich und entsprechende Maßnahmenpläne konnten frühzeitig entwickelt werden. Gestiegene Kosten führten dazu, ein Planungsinstrument zur Kostenplanung zu entwickeln. Die von Kilger konzipierte und von Plaut umgesetzte **Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechung** sind heute nicht mehr aus dem Instrumentenkasten des Controllers wegzudenken. Die Controller oder Betriebswirte, die nun stärker im Unternehmen an Einfluss gewannen wurden von den Ingenieuren die bisher fast ausschließlich die Unternehmen führten sehr skeptisch beobachtet. Eine kleine Anekdote aus der Anfangszeit des Controllings soll dies verdeutlichen:

> In einer Vorstandsbesprechung sollte ein operativer Bereich erläutern, warum es große negative Planabweichungen gibt. Zuerst wurde der Bereichscontroller gebeten die Zahlen vorzutragen. Schon nach den ersten Zahlen unterbrach ihn der Bereichsgeschäftsführer und behauptete die Zahlen seien nicht korrekt. Er habe andere Zahlen und begann diese zu präsentieren. Daraus entwickelte sich eine längere Diskussion über die Zahleninhalte. Das eigentliche Thema der negativen Planabweichungen wurde kaum noch angesprochen. Das Ablenkungsmanöver des operativen Bereichs hatte Erfolg.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

> Nach dieser Erfahrung ordnete der Vorstand an, dass bei Besprechungen nur noch die vom Controlling präsentierten Zahlen als Grundlage dienen sollten.

Durch solche und ähnliche Ereignisse wurde das **Controlling zum festen Bestandteil der Steuerung** des Unternehmens. Durch die immer stärkere Bedeutung der Planung, sei es für Gespräche mit Banken bzw. Anteilseignern, stieg auch der Einfluss des Controllings im Unternehmen. Diese immer mehr steuernde und analytische Tätigkeit wurde sehr stark unterstützt durch die immer bessere und schnellere Datenverarbeitung. Damit waren die notwendigen **Informationen zeitnah verfügbar** und die bisher mit Routinetätigkeiten verbrachten Zeiten konnte der Controller jetzt der analytischen Arbeit widmen. Der Controller konnte sich dadurch immer stärker mit den operativen Fragen beschäftigen. **Controllers-Opinion** wurde zu einem festen Bestandteil der Planungs- und Analysegespräche. Die operativen Bereiche erkannten, dass ein professionelles Controlling ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen operativen Führung ist.

Durch eine immer **leistungsfähigere und damit schnellere IT** und durch die bevorstehende Digitalisierung werden die steuerungsrelevanten Daten in großen Mengen – **Big Data** – Realtime zur Verfügung stehen. Mit dieser Entwicklung der sofortigen Verfügbarkeit von „Big Data" beginnt auch **für das Controlling eine neue Zeitrechnung**. Planung, Analyse von Abweichungen und Berichterstattung werden zukünftig mit Hilfe von Algorithmen von der Maschine durchgeführt. Alles ohne jegliche emotionale Beeinflussung der Betroffenen. Nicht mehr die Frage der Verfügbarkeit der Zahlen sondern die **Frage der zielgerichteten Selektion von Big Data zur optimalen Steuerung des Unternehmens** wird den Controller zukünftig beschäftigen. Damit rückt die Controllingtätigkeit noch näher an das operative Geschehen im Unternehmen heran und der Controller wird zum **unverzichtbaren Sparringspartner** der operativen Führung.

2.3 Fazit und Ausblick

Damit schließt sich der Kreis der Entwicklung des Controllings. Es begann mit Kontrolle der Staatsausgaben und später mit der Bewältigung und Prävention von wirtschaftlichen Krisensituationen. Man kann sagen das Controlling war immer dann gefragt, wenn es dem Staat oder dem Unternehmen schlecht ging. In Zeiten des Wachstums hörte man nicht auf den Controller, weil man glaubte der starke Markt bzw. die gute Konjunktur wird die vorhandenen Schwächen verdecken. Mit der immer besser und schneller wer-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

denden Datenverarbeitung und der Notwendigkeit einer aussagefähigen Planung und deren Verknüpfung mit den aktuellen Entwicklungen **stieg die Bedeutung des Controllings**. Nicht zuletzt hat auch die immer zahlreichere und bedeutende **wissenschaftliche Durchdringung dieses betriebswirtschaftlichen Fachgebiets** dazu beigetragen.

Die Digitalisierung wird die Controllingtätigkeit nochmals gravierend verändern und auf eine neue bedeutende Stufe im Unternehmen stellen. Nicht mehr das Zusammenstellen von Zahlen und deren Analyse sondern die **Kunst der Selektion** der wichtigen und **steuerungsrelevanten Daten aus Big Data** prägt die zukünftige Tätigkeit des Controllers. Dazu ist **Sachverstand, Systemverständnis und Nähe zu den operativen Abläufen** unbedingte Voraussetzung. Der Wandel des Controllings schreitet mit hoher Geschwindigkeit fort.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Die systemgestützte Controlling-Konzeption als Basis für eine angemessene Informationsversorgung des Aufsichtsrats[1]

Martin Kißler



Prof. Dr. Martin Kißler ist Professor für Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Dortmund. Zudem ist er als Senior Consultant in der CIC GmbH & Co. KG tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance sowie Risikomanagement und Risiko-Controlling. Gemeinsam mit Thomas Reichmann und Ulrike Baumöl ist er Autor der 9. Auflage des Buches „Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption".

3.1 Dualistisches Modell mit neuen Rahmenbedingungen

Die Beziehung der Institution Controlling zum Management eines Unternehmens im Allgemeinen und zum Vorstand einer Aktiengesellschaft im Besonderen wird seit Jahrzehnten untersucht, diskutiert und definiert (vgl. Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 3 ff.). Im deutschen Konstrukt der Aktiengesellschaft hat der Vorstand nach § 76 Abs. 1 AktG die Unternehmung eigenverantwortlich zu leiten, während dem Aufsichtsrat nach § 111 AktG Abs. 1 AktG die Überwachung der Geschäftsführung obliegt. Aus diesem Zusammenspiel der Organe erwächst das in der deutschen Unternehmensverfassung manifestierte dualistische Modell mit einem geschäftsführenden Vorstand und einem die Geschäftsführung überwachenden Aufsichtsrat.

Das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand wird gemeinhin mittels der **Prinzipal-Agenten-Theorie** (vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 305 ff.) problemorientiert beschrieben: Der Aufsichtsrat ist in dieser Beziehung der den Auftrag zur Geschäftsführung erteilende **Prinzipal**, der Vorstand nimmt

1 Der Beitrag basiert in weiten Teilen auf: Kißler, Martin (2016): Die Rolle des Controllings für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats. In: Controlling 28, H. 7, S. 403-409.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

diesen Auftrag als **Agent** entgegen. Während der Prinzipal sicherstellen möchte, dass die übertragende Aufgabe in seinem Sinne erledigt wird, wird sich der Agent grundsätzlich nicht von seinen ggf. mit den Zielen des Prinzipalen in Konflikt stehenden Interessen frei machen können. Diese Form der Interessenkonflikte wird mit zunehmendem Informationsvorsprung des Agenten gegenüber dem Prinzipalen umso problematischer. Eine sorgsame Auswahl und eine zielorientierte Vergütung des Agenten sowie eine angemessene – die richtigen Informationen voraussetzende – Überwachung durch den Prinzipal und nicht zuletzt auch die Integrität des vom Prinzipalen ausgewählten Agenten können dafür sorgen, dass der Agent (dennoch) die Interessen des Prinzipalen wahrt und die ihm übertragenen Aufgaben wunschgemäß erledigt (vgl. Kißler 2016, S. 403).

Wird dieses Modell um die Institution des Controllings erweitert, stellt sich die Frage, inwieweit die durch die systemgestutzte Controlling-Konzeption nach *Reichmann* generierten Informationen **eine potenzielle Informationsasymmetrie in diesem Modell lindern** können und welchen **Zugriff der Aufsichtsrat** als Prinzipal auf diese Informationen hat.

Der Vorstand ist – obwohl ihm nach § 76 Abs. 1 AktG die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft obliegt – nicht vollkommen frei in seinen Handlungen. Die anderen Organe einer Aktiengesellschaft, namentlich der Aufsichtsrat und auch die Hauptversammlung, beeinflussen im Innenverhältnis seinen Handlungsspielraum in unterschiedlicher Art und Weise. In das hierzu grundlegende Konstrukt der Unternehmensverfassung hat der Gesetzgeber in den letzten Jahren eingegriffen (vgl. Lutter/Krieger/Verse 2014, S. 25 ff.) und im Ergebnis wesentliche Veränderungen hinsichtlich des Zusammenspiels der Organe vorgenommen. Eine wesentliche Zielsetzung war die **Forcierung der Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat**. Hierzu wurden insbesondere die **Aufgaben**, die **Kompetenzen** und auch die **(haftungsrechtliche) Verantwortung** des Aufsichtsrats präzisiert und erweitert. Im Zuge einer tiefen Wirtschafts- und Finanzkrise war dieser Prozess eingebettet in eine Diskussion um die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft, in deren Verlauf der Begriff der „Nachhaltigkeit“ eine besondere Relevanz beigemessen wurde. Aus der Sicht des Controllers ist es von Interesse, die Grundlagen für den gestiegenen Informationsbedarf des Aufsichtsrats sowie dessen erhöhte Sensibilität für die Güte des Controllings in Erfahrung zu bringen (vgl. Kißler 2016, S. 403 f.).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.2 Neue Anforderungen an die Informationsversorgung des Aufsichtsrats einerseits, die bewährte systemgestützte Controlling-Konzeption andererseits

Nach *Reichmann* ist „Controlling […] die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung“ (Reichmann 2011, S. 12). Dem Controlling kommt demnach also die Aufgabe zu, den Vorstand durch **entscheidungsrelevante Informationen** zu unterstützen (vgl. Kißler 2016, S. 404).

3.2.1 Die Bedeutung der Informationsversorgung für den Aufsichtsrat

Für die Relevanz der durch das Controlling generierten Informationen ist aus Sicht des Aufsichtsrats in den letzten Jahren ein **Paradigmenwechsel** eingetreten, welcher auf folgender **Präzisierung seines Überwachungsauftrags** beruht: Der Aufsichtsrat ist nunmehr (sofern die Satzung nicht bereits entsprechende Vorgaben enthält) verpflichtet, nach § 111 Abs. 4 AktG einen **Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte** festzulegen. Dieser Katalog beinhaltet Geschäftsvorfälle von wesentlicher Bedeutung für das Unternehmen, wobei die Grenze fließend ist (vgl. Raiser/Veil 2010, § 15 Rn. 8ff.). Ohne die Zustimmung des Aufsichtsrats ist es dem Vorstand untersagt, das jeweilige Geschäft vorzunehmen. Mit seiner Zustimmung – alternativ seiner Ablehnung – trifft der Aufsichtsrat damit eine „**unternehmerische Entscheidung**“ im Sinne des § 93 Abs. 1 AktG, womit für den Aufsichtsrat in Verbindung mit § 116 AktG der gleiche Sorgfaltsmaßstab wie für den Vorstand gilt. Sorgfalt bedeutet in diesem Zusammenhang (auch), dass die Entscheidung auf der „**Grundlage angemessener Information**“ (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG) getroffen werden muss. Wird eine Entscheidung jenseits dieser Grundlage getroffen, so handelt der Aufsichtsrat nicht im Rahmen seines zugebilligten Haftungsfreiraums und wäre für den hieraus resultierenden Schaden persönlich haftbar zu machen. Dieses Konstrukt eines definierten (potenziellen) Haftungsfreiraums („**Safe Harbor**“) wird auch als „**Business Judgement Rule**“ (Deutscher Corporate Governance Kodex, Ziffer 3.8) bezeichnet. Die damit einhergehende Drohkulisse verstärkt sich durch die den handelnden Akteuren aufgebürdete **Beweislastumkehr** des

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

§ 93 Abs. 2 S. 2 AktG: Im Falle einer Klage haben sich die Beklagten zu exkulpieren – d. h. dem Aufsichtsrat obliegt die Beweisführung einer ausreichenden Sorgfalt.

Um den hieraus erwachsenen höheren Informationsbedarf durchsetzen zu können, steht dem Aufsichtsrat als Plenum als auch dem einzelnen Mitglied ein der Abbildung 1 zu entnehmendes **umfangreiches und weitreichendes Informationsrecht** gegenüber dem Vorstand zu.

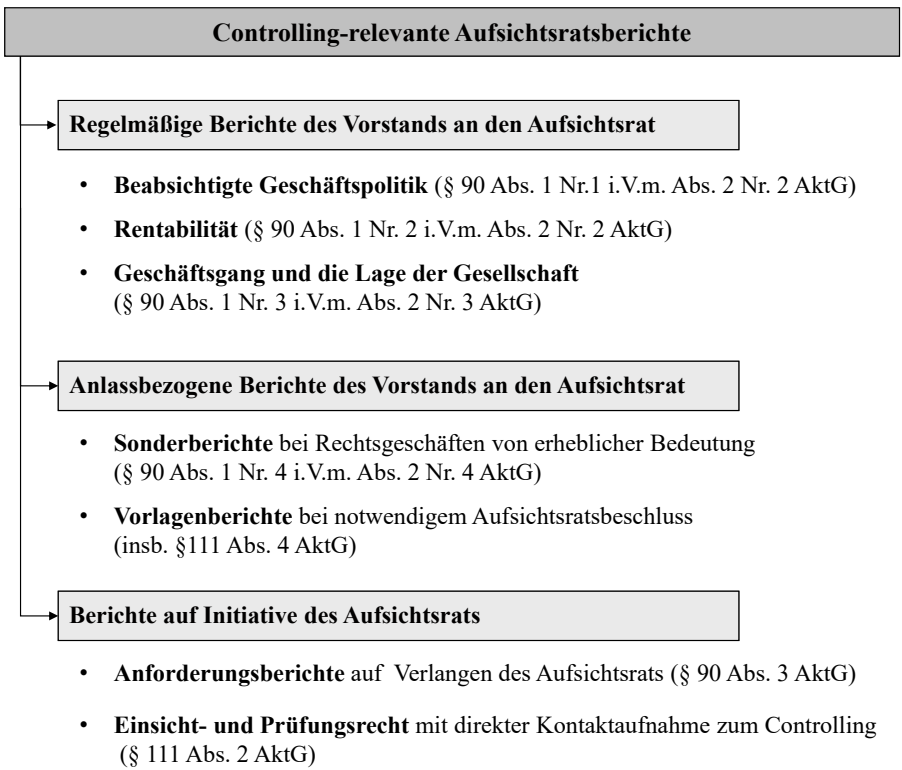


Abb. 1: Controlling-relevante Berichte an den Aufsichtsrat

Die somit durch den Aufsichtsrat einzufordernden Informationen können auf Basis der Rechtslage bei entsprechender betriebswirtschaftlicher Umsetzung unter Rückgriff auf das Controlling eine umfängliche Beurteilung der Geschäftsführung gemäß des Überwachungsauftrags des Aufsichtsrats ermöglichen (für den Konzern vgl. Kißler 2011). Demzufolge sind die durch das Controlling generierten Informationen auch für den Aufsichtsrat von einem

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

hohen Interesse. Einschränkend ist anzumerken, dass der Aufsichtsrat für die Erfüllung seines Überwachungsauftrags zwingend weitere, nicht aus dem Controlling stammende Informationsquellen zu nutzen hat. So unterliegen bspw. der Bericht des Abschlussprüfers im Zusammenhang mit der Jahresabschlussprüfung oder aber die Berichte der Internen Revision selbstverständlich nicht dem Zugriff des Controllers, sind für die Erfüllung des Überwachungsauftrags des Aufsichtsrats aber dennoch wesentlich (vgl. Theisen 2007, S. 195 ff.). Der grundsätzliche Informationsbedarf des Aufsichtsrats geht demnach über das Informationsangebot des Controllings hinaus, dennoch hält das **Controlling eine unerlässliche Teilmenge der für den Aufsichtsrat relevanten Informationen** vor (vgl. Kißler 2016, S. 204 f.).

3.2.2 Die systemgestützte Controlling-Konzeption als Informationsbasis für den Aufsichtsrat

Die systemgestützte Controlling-Konzeption zeichnet sich dadurch aus, dass sie explizit – im Einklang mit der oben angeführten Definition des Controllings – **auf die Informationsversorgung der Entscheidungsträger** fokussiert. Die mehrdimensionale Informationskonzeption sowie das House of Controlling stellen dabei jeweils auf die Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen ab. Bei Implementierung der systemgestützten Controlling-Konzeption existiert im Unternehmen ein aussagekräftiges Planungs- und Berichtswesen, in welchem Informationen innerhalb eines Kennzahlensystems systematisch aufbereitet werden und das auch aus risikoorientierter Perspektive operative und strategische Entscheidungen vorbereiten und unterstützen kann. Da der Aufsichtsrat neben seiner Informationsversorgung auch für die Qualität des Controllings im Unternehmen innerhalb seines Überwachungsauftrags verantwortlich ist (dazu weiter unten mehr), bietet es sich an, auf der System- und der Applikationsebene die **Prüfung des Controllings seitens des Aufsichtsrats unter Rückgriff auf die systemgestützte Controlling-Konzeption** vorzunehmen. Dem Aufsichtsrat kann es gelingen, **Abweichungen vom State-of-the-Art zu identifizieren** und mit dem Vorstand zu diskutieren.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.2.3 Zugriff des Aufsichtsrats auf das Controlling

Im Zusammenspiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist es vorgesehen, dass die seitens des Controllings generierten Informationen dem Aufsichtsrat stets durch den Vorstand übermittelt werden. Die Verantwortung für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats obliegt beiden Organen, wobei die für den Deutschen Corporate Governance Kodex zuständige Kommission im Jahr 2015 die dem Aufsichtsrat zugeschriebene Verantwortung für die eigene Informationsversorgung in Grenzen relativiert hat. Die Ziffer 3.4. lautete in der alten Fassung „Die Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat. […]“ und sah hier zwei gleichberechtigte Partner. In der nun gültigen Fassung heißt es: „Die Information des Aufsichtsrats ist Aufgabe des Vorstands. Der Aufsichtsrat hat jedoch seinerseits sicherzustellen, dass er angemessen informiert wird. Zu diesem Zweck soll der Aufsichtsrat die **Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen**.“ Mit der Neufassung wurde nochmals betont, dass der **materielle Informationsfluss zum Aufsichtsrat** hin **stets über den Vorstand** erfolgt und der Aufsichtsrat seine Anforderungen gegenüber dem Vorstand zu formulieren und durchzusetzen hat. Der Controller kann sich eigeninitiativ demnach nur in einer noch zu behandelnden „Ausnahmesituation“ direkt an den Aufsichtsrat wenden; ebenso wird sich der Aufsichtsrat nur bei vorliegendem Misstrauen gegenüber dem Vorstand direkt an den Controller wenden können. Beide Fälle werden in diesem Beitrag noch behandelt.

Informatorisch demnach grundsätzlich vom Vorstand abhängig, hat der Aufsichtsrat seinen spezifischen Informationsbedarf selbstständig zu artikulieren. Dabei ist es wesentlich, die in der Abbildung 1 aufgeführten **Berichte bzgl. ihrer Inhalte angemessen auszugestalten**. So entspricht es beispielhaft der herrschenden Meinung, dass zur Erfüllung des Überwachungsauftrags seitens des Aufsichtsrats auch das **Risikomanagement** zwingend mit zu beachten ist. Eine diesbezügliche Verantwortung des Aufsichtsrats ergibt sich direkt aus der Verpflichtung des Vorstands gemäß § 91 Abs. 2 AktG „ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Ziffer 4.1.4 des Deutschen Corporate Governance Kodex benennt konkret die Pflicht des Vorstands, „**für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen**“ zu sorgen. In Ziffer 3.4 des Deutschen Corporate Governance Kodex wird hieraus konsequent abgeleitet, dass sich der Aufsichtsrat über die Risikolage und das Risikomanagement zu informieren hat.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die grundsätzlichen rechtlichen Grundlagen zur notwendigen Beachtung weiterer Informationskategorien wie z. B. der Wertorientierung oder der Strategischen Planung für eine adäquate Erfüllung des Überwachungsauftrags wurden mit der zu beachtenden Sorgfaltspflicht bei unternehmerischen Entscheidungen, der Business Judgement Rule sowie der Beweislastumkehr bereits ausgeführt. Die jeweilige **Umsetzung hat dann in Anbetracht des jeweiligen Unternehmens** zu erfolgen, und kann bezüglich der Risikolage des Unternehmens unter Rückgriff auf die in der Abbildung 2 dargestellten Systematik erfolgen.

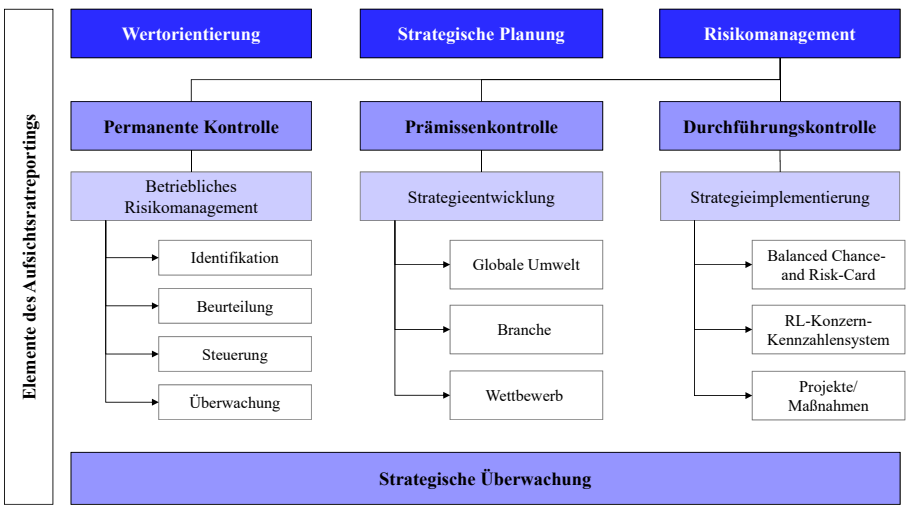


Abb. 2: Risikomanagement als ein Element des Aufsichtsratreportings entnommen aus Kißler (2012, S. 269)

Die **permanente Kontrolle** fußt dabei auf dem betrieblichen Risikomanagement und stellt einen für den Aufsichtsrat relevanten Ausschnitt dar, welcher durch die Berücksichtigung von Schwellenwerten auch eine sofortige Berichterstattung bei wesentlichen Veränderungen der Risikosituation vorzusehen hat. Die **Prämissenkontrolle** fokussiert explizit auf die der Planung zu Grunde liegenden Annahmen und deren Veränderung, während sich die **Durchführungskontrolle** mit dem Umsetzungsstand der Strategieimplementierung befasst und eng an das Standardreporting des Vorstands angelehnt ist. Diese drei Bereiche werden durch das Risiko-Controlling abgedeckt, welches bereits den Vorstand im Rahmen seiner Führungsaufgabe

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

über die Entwicklung der Risikosituation informiert. Der Vorstand wird dann unter Rückgriff auf die Unterstützung des Controllers aus den ihm zur Verfügung stehenden Informationen einen Vorschlag für das risikobezogene Reporting an den Aufsichtsrat erstellen. Wie bereits beschrieben hat der Aufsichtsrat dann die Möglichkeit, weitere ergänzende Informationen einzufordern. Darüber hinaus – also auch hier über die durch das Controlling generierten Informationen hinausgehend – haben die Aufsichtsratsmitglieder eine **Strategische Überwachung** vorzunehmen, mit welcher sie unabhängig von den zur Verfügung gestellten Informationen auf Basis ihres eigenen fachlichen und persönlichen Hintergrunds eine Risikoeinschätzung vornehmen (vgl. Kißler 2016, S. 405 f.).

3.2.4 Die Beeinflussung der Qualität des Controllings durch den Aufsichtsrat

Aus Sicht des Controllers stellt der Aufsichtsrat neben dem Vorstand einen weiteren Informationsempfänger dar, wobei hier die Sphäre des Managements verlassen wird und die durch das Controlling bereitgestellten Informationen damit einen **Beitrag zur Corporate Governance** leisten. Die Ausgestaltung der unter Berücksichtigung der IT-Umsetzung aus einer Controlling-Konzeption abgeleiteten **Controlling-Applikation** (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 29 ff.) in einem Unternehmen obliegt dem Vorstand. Die Qualität dieser Controlling-Applikation ist ein wesentliches Kriterium zur Beurteilung des seitens des Vorstands angewendeten Sorgfaltsmaßstabs, womit die Sicherstellung einer geeigneten Controlling-Applikation auch eine Aufgabe des Aufsichtsrats wird. In der Gesetzesbegründung zur Einführung der – für Aufsichtsrat und Vorstand gleichermaßen relevanten – Business Judgement Rule werden für die Beurteilung einer angemessenen Informationsversorgung im Vorfeld einer Entscheidung drei Kriterien genannt (vgl. Deutscher Bundestag, Drucksache 15/5092, S. 12):

1. „**Gewicht und Art der zu treffenden Entscheidung**“: Geschäfte mit einer größeren Bedeutung für das Unternehmen sind auch durch den Aufsichtsrat respektive den Vorstand entsprechend intensiver zu prüfen.
2. „**Zeitvorlauf**“: Es kann durchaus sein, dass bestimmte Chancen rasch, also unter „Zeitdruck“, ergriffen werden müssen, so dass zum Zeitpunkt der Entscheidung nur eine Teilmenge der zu einem späteren Zeitpunkt potenziell zur Verfügung stehenden Informationen vorliegen kann.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. „**Berücksichtigung anerkannter betriebswirtschaftlicher Verhaltensmaßstäbe**“: Der Gesetzgeber erkennt an, dass bestimmte Instrumente, Methoden und Konzepte in der Unternehmenslandschaft vorausgesetzt werden können.

Während in einer akuten Entscheidungssituation das Gewicht und die Art der zu treffenden Entscheidung sowie der Zeitvorlauf kaum zu beeinflussen sind, so wird dem Aufsichtsrat (aber auch dem Vorstand) bei einer unzureichenden Ausgestaltung des Controllings mit den Folgen fehlender, lückenhafter oder fehlerhafter Informationen eine **Exkulpation im Rahmen der Beweislastumkehr schwer fallen**, denn im Vorfeld dieser Entscheidung hatten die verantwortlichen Gremien ja „alle Zeit der Welt“ (d. Verf.), um eine Controlling-Applikation zu implementieren, welche dem **betriebswirtschaftlichen Standard** entspricht. „Blinde Flecken“ z. B. im Bereich der Unternehmensplanung, der Kalkulation oder des Risiko-Controllings können so nur schwerlich entschuldigt werden und stellen ggf. eine Verletzung der Sorgfaltspflicht dar. Ungeachtet dessen können jedoch bei der Implementierung einer Controlling-Applikation hinsichtlich deren Ausgestaltung bereits aus dem Grundgesetz **ableitbare Freiheitsgrade für die Wirtschaftssubjekte** geltend gemacht werden, (vgl. Fleischer 2006, § 19 Rn. 57 ff.); mit dieser Freiheit ist jedoch entsprechend umsichtig umzugehen (für das Risikomanagement im Mittelstand vgl. Reichmann/Kißler 2013, S. 200 ff.).

Der Aufsichtsrat kann sich von einer geeigneten Controlling-Applikation überzeugen, indem der **Controller nach § 109 Abs. 1 S. 2 AktG als Auskunftsperson** zu einer der Aufsichtsratssitzungen hinzugeladen wird. Eine entsprechende Vorstellung der Controlling-Applikation sowie Rückfragen seitens der Aufsichtsratsmitglieder können dazu beitragen, dass der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachung das im Unternehmen installierte und gelebte Controlling hinsichtlich seiner Qualität in Erfahrung bringen kann. Die Beurteilung durch den Aufsichtsrat kann sich einerseits auf die gesamte Controlling-Applikation erstrecken, oder aber auch spezifische Aspekte wie z. B. das Risiko-Controlling beleuchten. Dies kann bspw. auf Basis der in Abbildung 2 dargestellten Systematik erfolgen. Der Grad des Involvements der Aufsichtsratsmitglieder und die Möglichkeit der qualitativen Beurteilung hängen hierbei von deren „Controlling-spezifischen Expertenwissen“ ab. Während ein gewöhnliches Aufsichtsratsmitglied zumindest die Kenntnisse vorweisen muss, um die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Sachverhalte ohne Zuhilfenahme eines Dritten verstehen zu können (vgl. Raiser/Veil 2010, § 15 Rn. 110 ff.), wird sich durch das Erfordernis der Di-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

versität (Deutscher Corporate Governance Kodex, Ziffer 5.4.1) sowie (zumindest) bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften durch den in § 100 Abs. 5 AktG geforderten „**Financial Expert**“ eine Person mit besonderen Sachverstand auf den Gebieten „Rechnungslegung oder Abschlussprüfung“ im Aufsichtsrat befinden, welche durch gezielte Fragestellungen die **Aufbau- und Ablauforganisation des Controllings** einer (ersten) Beurteilung zukommen lassen kann. Ergänzend wird in § 107 Abs. 3 AktG und darauf basierend in Ziffer 5.3.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlen, dass sich ein einzurichtender **Prüfungsausschuss** – dem dann nach § 107 Abs. 4 AktG auch der Financial Expert angehört – mit der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems auseinander zu setzen hat. Wird ein solcher Ausschuss nicht eingerichtet, so obliegt diese Aufgabe dem gesamten Aufsichtsrat. Bei Anzeichen für eine ungenügende Ausprägung des Risikomanagementsystems hat dann der Aufsichtsrat auf Grund der bereits geschilderten Verantwortung aktiv zu werden (vgl. Kißler 2016, S. 406 f.).

3.3 Anregungen zum Selbstverständnis des Controllers innerhalb der Corporate Governance

Der Controller hat mittlerweile den Sprung vom „Erbsenzähler und Zahlenknecht“ (Weber 2014, S. 15) zum „Business Partner“ (Weber 2014, S. 17) geschafft, was auch dessen **enge Verbindung zum Vorstand** akzentuiert. Dabei hat er sich – wie bereits ausgeführt – loyal gegenüber dem Vorstand zu verhalten; meint er es besser zu wissen und zu können als der Vorstand selbst, so wird dies die Arbeitsbeziehung belasten (vgl. Kißler 2012, S. 157 ff.). Im bisher beschriebenen Modell wurde den Organen Vorstand und Aufsichtsrat zugeschrieben, den Informationsbedarf des Aufsichtsrats zu kennen, so dass diese eine für den Aufsichtsrat geeignete Informationsversorgung festlegen. Eine konkrete Aufgabe des Controllers kann es sein, dass er diesen Prozess unterstützt, indem der Controller die rechtlichen Rahmenbedingungen kennt und zugleich **Vorschläge zur betriebswirtschaftlichen Ausgestaltung** unterbreitet. Natürlich wird dann der potenzielle Einfluss des Controllers durch den Grad der diesbezüglichen Beratungsaffinität des Vorstands sowie der Einflussnahme des Vorstands auf die Informationsversorgung des Aufsichtsrats determiniert. Sollte der Aufsichtsrat seinen Informationsbedarf sehr autonom festlegen, so wird demnach auch das Einflusspotenzial des Controllings entsprechend gering sein – er wird dem Vorstand ge-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

genüber aber Hinweise auf eine suboptimale Informationsversorgung geben können. Es ist dann am Vorstand, wie dieser mit dieser Kenntnis umgeht.

Kontakte zwischen Controller und Aufsichtsrat „am Vorstand vorbei“

Die bereits thematisierte Einladung des Controllers zu einer Sitzung des Aufsichtsrats oder des Prüfungsausschusses ist **nicht als Misstrauensvotum des Aufsichtsrats** gegenüber dem Vorstand zu werten. Als Indiz für einen **kollegialen Umgang** auf Augenhöhe kann dies vielmehr als eine gewöhnliche Maßnahme im Rahmen des Überwachungsauftrags des Aufsichtsrats verstanden werden. Ggf. kann solch eine Einladung auch Ziffer 5.4.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex berücksichtigend mit einem **Schulungsangebot für die Mitglieder des Aufsichtsrats** kombiniert werden, indem ein **Sachverständiger den State-of-the-Art** vorstellt, bevor die konkrete Controlling-Applikation thematisiert wird. In diesem Fall wird der Vorstand von dem Kontakt zwischen Aufsichtsrat und Controlling Kenntnis haben, diesen ggf. sogar initiiert haben.

Nur in den Fällen, in denen das **Vertrauensverhältnis** zwischen Aufsichtsrat und Vorstand dermaßen **gestört** ist, dass der Aufsichtsrat nicht mehr davon ausgehen kann, dass der Vorstand den Aufsichtsrat wahrheitsgemäß informiert, darf der Aufsichtsrat sich im Rahmen seines **unmittelbaren Einsichts- und Prüfungsrechts** nach § 111 Abs. 2 AktG als „**Ultima Ratio**“ (Lutter/Krieger/Verse 2014, S. 118) direkt an das Controlling wenden. Der Controller wird in diesem Fall offenkundig einem **Loyalitätskonflikt** ausgesetzt sein: Einerseits der direkte disziplinarische Vorgesetzte, welcher augenscheinlich nicht mehr das Vertrauen des Aufsichtsrats genießt, welcher wahrscheinlich unredlich, ggf. sogar kriminell handelt, und auf der anderen Seite der kaum bekannte Aufsichtsrat, der den Vorstand anscheinend übergeht und dessen Motive er dem Controller nicht unbedingt vollends offenlegen wird; ein seltener, aber möglicher Vorgang.

In diesem Zusammenhang ist gleichfalls die Frage zu stellen, ob auch andersherum eine direkte Kontaktaufnahme des Controllers mit dem Aufsichtsrat möglich ist. Auch hier befinden wir uns in einer Ausnahmesituation: Der Controller hat Anhaltspunkte, dass sich der Vorstand Pflichtverletzungen schuldig macht, seine Obliegenheiten verletzt, kriminell handelt. Er sieht in dieser Situation den Aufsichtsrat als das Organ an, dem er sich anvertrauen kann, um dem unredlichen Treiben Einhalt zu gebieten. Auch hier hat der Controller einen Loyalitätskonflikt auszuhalten. Um den Entschluss solch

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

einer Anzeige von seiner Schwelle her möglichst gering anzusetzen, haben einige Unternehmen hierfür sogenannte **Whistleblowing-Systeme** (vgl. Donato 2009) geschaffen, die es den Mitarbeitern eines Unternehmens ermöglichen, sich bei Bedarf direkt an den Aufsichtsrat zu wenden. Ist solch ein System nicht eingerichtet, so könnte der Controller eigenständig ein Mitglied des Aufsichtsrats (z. B. den Aufsichtsratsvorsitzenden oder den Financial Expert) informieren; die Schwelle wird dann aber ungleich höher sein (vgl. Kißler 2016, S. 407 f.).

3.4 Fazit

Dem Aufsichtsrat kommt in der deutschen Unternehmensverfassung die Pflicht zu, sich umfassend über die Geschäftsführung zu informieren und diese – institutionell manifestiert durch den Vorstand – zu überwachen. Um dieser Pflicht nachkommen zu können und zugleich die Verantwortung auch des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds zu stärken, kommt **dem Aufsichtsrat als Plenum sowie den einzelnen Mitgliedern ein umfangreiches Informationsrecht** zu. Das Controlling hat im Rahmen der Neuinterpretation der Aufsichtsratsüberwachung durch den Gesetzgeber indirekt auch den Informationsbedarf des Aufsichtsrats zu befriedigen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption kann hierbei die Qualität der Information sicherstellen. Die Kenntnis über die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen hinsichtlich der Informationsversorgung des Aufsichtsrats kann dem Controller für seine Arbeit die **notwendige Orientierung** geben. Der Aufsichtsrat hat sich von einer angemessenen Controlling-Applikation zu überzeugen; die Einladung des Controllers zu Sitzungen des Aufsichtsrats oder des Prüfungsausschusses ist eine Konsequenz. Ein gut aufgestelltes Controlling leistet damit einen unmittelbaren Beitrag für eine adäquate Informationsversorgung der Organe und damit einen mittelbaren Beitrag zu einer besseren Corporate Governance. Der direkte Kontakt zwischen Aufsichtsrat und Controller am Vorstand vorbei ist eine Ausnahmesituation, welche von einem massiven Fehlverhalten des Vorstands zeugt, aber rechtlich vorgesehen ist (vgl. Kißler 2016, S. 407).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Donato, Jessica (2009): Whistleblowing. Handlungsempfehlungen für eine nutzenstiftende Umsetzung in deutschen börsennotierten Unternehmen, Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

Fleischer, Holger (Hrsg.) (2006): Handbuch des Vorstandsrechts, München: C.H. Beck.

Fleischer, Holger (2006): Sorgfaltspflicht der Vorstandsmitglieder. In: Fleischer, Holger (Hrsg.): Handbuch des Vorstandsrechts, München: C.H. Beck, S. 237-266.

Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 3, H. 4, S. 305-360.

Kißler, Martin (2011): Informationsmanagement für den Aufsichtsrat im Konzern. Corporate Governance und Controlling gestützte Gestaltungsempfehlungen für eine Management-Holding, Frankfurt am Main: Peter Lang.

Kißler, Martin (2011): Aufsichtsratreporting. In: Controlling 23, H. 2, S. 134-136.

Kißler, Martin (2016): Die Rolle des Controllings für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats“. In: Controlling 28, H. 7, S. 403-409.

Lutter, Marcus/Krieger, Gerd/Verse, Dirk A. (2014): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. 6. Auflage, Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.

Raiser, Thomas/Veil, Rüdiger (2010): Recht der Kapitalgesellschaften – Ein Handbuch für die Praxis und Wissenschaft. 5. Auflage, München: Vahlen.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015): Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 5. Mai 2015). www.corporate-governance-code.de.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. 8. Auflage, München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin (2013): Sinnvolles Risikomanagement für den Mittelstand. Über ein Risikomanagement, das neben den rechtlichen Anforderungen auch das Prinzip der Wirtschaftlichkeit beachtet. In: Controlling 25, H. 4/5, S. 200-202.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Auflage, München: Vahlen.

Theisen, Manuel R. (2007): Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Horváth, Péter/Gleich, Roland/Seiter, Mischa (2015): Controlling. 13. Auflage, München: Vahlen.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2014): Einführung in das Controlling. 14. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Risikomanagement und Risikocontrolling: Ein Erfolgsduo[1]

Marc Diederichs



Dr. Marc Diederichs (Diplom-Kaufmann) blickt auf eine rund zwanzigjährige Berufserfahrung im Bereich Risikomanagement und Risikocontrolling zurück. Nach seiner Promotion bei Prof. Dr. Thomas Reichmann und seiner Zeit in einer Beratung hat er für viele Jahre das Konzernrisikomanagement der Beiersdorf AG und der Aurubis AG (beide Hamburg) verantwortet. Derzeit leitet er die Funktion Reporting, Planning und Controlling Corporate Center der Aurubis AG. Neben seiner beruflichen Laufbahn veröffentlicht der Autor Fachbücher und Beiträge in Fachzeitschriften und hält Vorträge zu den Themengebieten "Risikomanagement und Risikocontrolling", "Internes Kontrollsystem" sowie "Corporate Governance".

4.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine "Conditio sine qua non"

Auch in den vergangenen Jahren haben Risikomanagement und Risikocontrolling nicht an Aktualität verloren. Noch immer leisten spektakuläre Pleiten, Unternehmensschieflagen sowie Skandale und nicht zuletzt die einschneidende Finanz- und Wirtschaftskrise der Auseinandersetzung mit dem Thema (wieder einmal) Vorschub. Sicherlich sind in einigen Fällen kriminelle Energie, Machtmissbrauch und Raffgier als Gründe anzuführen, die das beste Risikomanagement nicht unterbinden kann. Ein nicht unerheblicher Teil begründet sich aber auch in einem mangelnden Risikobewusstsein, fehlender Transparenz aufgrund unzureichender Kontroll- und Informationssysteme, einer unbefriedigenden Fehlerkultur sowie dem nicht sonderlich stark ausgeprägten Willen, sich intensiv mit unternehmerischen Risiken auseinanderzusetzen. Dies verwundert sehr, wird doch die Risikosituation vieler Unternehmen durch Entwicklungen wie die Internationalisierung der Kapitalmärkte, die fortschreitende Globalisierung, das Technologie- und Informati-

1 Die vorliegenden Ausführungen sind mit Modifikationen entnommen aus Diederichs 2017.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

onszeitalter und das Bestreben nach Nachhaltigkeit komplexer. Es gehört keine größere hellseherische Begabung dazu, um festzustellen, dass sich dieser Trend auch zukünftig mit steigender Intensität fortsetzen wird. Und – als ob diese Gründe nicht ausreichten – wiegt ein Aspekt besonders schwer: Seit jeher ist es die Aufgabe der Geschäftsleitung und damit eine Selbstverständlichkeit, die Existenzfähigkeit eines Unternehmens unabhängig von der Rechtsform sicherzustellen. Risikomanagement und Risikocontrolling zählen seit jeher zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers!

Es bleibt zu hoffen, dass die handelnden Personen aus den Fehlern der Vergangenheit nachhaltig lernen. Denn das zugrundeliegende Phänomen ist keineswegs neu: In wirtschaftlich robusten Zeiten werden – attraktive Renditen im Blick – häufig (wenn nicht immer) die Augen vor potenziellen Risiken verschlossen. Die wenigen warnenden „Rufe in der Wüste" bleiben ungehört. Verschärft sich in wirtschaftlich unruhigem Fahrwasser die Risikolage, sind viele Unternehmen nur unzureichend vorbereitet. Die Kunst besteht aber eben gerade darin, Chancen zu nutzen und gleichzeitig damit einhergehende Risiken frühzeitig zu erkennen, richtig einzuschätzen und – im Sinne eines Notfallplans – auf derartige Situationen vorbereitet zu sein. Wie heißt es so schön: Rettungsboote werden bei Schönwetter gebaut, nicht bei Sturmflut!

Im folgenden Beitrag wird aufgezeigt, welche Ziele und Aufgaben Risikomanagement und Risikocontrolling grundsätzlich verfolgen sollten, um den einleitend genannten Herausforderungen adäquat Rechnung zu tragen. Eine fehlende Auseinandersetzung mit dem, was dieses Duo in der Unternehmenspraxis leisten soll, wird den Aufbau bzw. jedwede Weiterentwicklung eines Systems erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen.

4.1.1 Risikobegriff

Der Risikobegriff bildet die Basis für den systematischen Umgang mit Risiken und zugleich den Ausgangspunkt für den Aufbau von Risikomanagement- und Risikocontrolling-Systemen. Allerdings hat sich in Theorie und Praxis keine allgemein anerkannte Definition herauskristallisiert. Durch Akzentuierung verschiedener Aspekte und unterschiedlicher Auffassungen sowie Interpretationen entstand ein breites Spektrum. So reichen die Definitionen von der quantifizierbaren Unsicherheit bis hin zu komplexen Risiko-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

maßen wie dem spekulativen Risiko (vgl. Diederichs 2017, S. 8 und die dort angegebene weiterführende Literatur).

Auf eine eingehende Diskussion des Risikobegriffs wird an dieser Stelle verzichtet. Für die weiteren Ausführungen wird die unten genannte Definition genutzt und damit das „Risiko im engeren Sinne“ herangezogen. Die Definition fokussiert sich auf das sogenannte "Downside-Potenzial" (s. u.), d.h. es stehen die Risiken im Fokus, die ein Unternehmen davon abhalten, Ziele zu erreichen oder Strategien erfolgreich umzusetzen. Risikomanagement ist damit gedanklich das "Gegenstück" zum Strategischen Management, das sich mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens und vor allem mit den Chancen (d.h. den sog. "Upside-Potenzialen") befasst. Letztlich sind es aber, wie in Abb. 1 erkennbar ist, zwei Seiten derselben Medaille mit unterschiedlichem Fokus (vgl. Pritzer 1999, S. 149; Diederichs/ Richter 2001, S. 136).

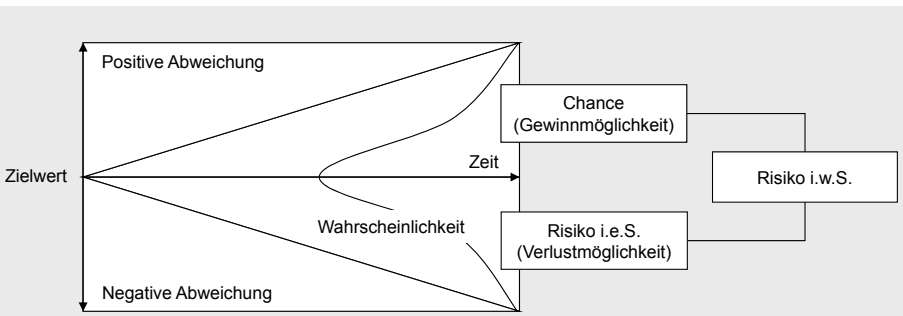


Abb. 1: Dichotome Risikodefinition nach Romeike (2006, S. 432)

Risikodefinition (Risiko i.e.S.)

Unter Risiko wird die Gefahr verstanden, dass Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen oder Unterlassungen das Unternehmen daran hindern, angestrebte Ziele zu erreichen oder Strategien erfolgreich umzusetzen.

4.1.2 Risikomanagement: Immanenter Bestandteil der Unternehmensführung

Ebenso wie bei dem Risikobegriff gibt es diverse Definitionen zum Begriff Management. Trotz der Unterschiede ist den Auffassungen grundsätzlich ge-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mein, dass dem Management die Verantwortung für die Führung der Geschäfte des Unternehmens obliegt. Zur Geschäftsführungspflicht gehört die Entwicklung und Verfolgung einer Unternehmensphilosophie und -strategie, die auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes durch Aufbau und Erhalt von Erfolgspotenzialen gerichtet ist. Außerdem sind neben allgemeinen Grundsätzen Unternehmensziele festzulegen, die ihrerseits wiederum den Ausgangspunkt für die Formulierung von Zielen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen darstellen.

Chancen nutzen – Risiken managen!
In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass das Management als verantwortliches Organ Entscheidungen treffen muss, um sich am Markt bietende Chancen zu nutzen und definierte Ziele zu erreichen. Entscheidungen zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie in der Regel unter Unsicherheit getroffen werden und mit Risiken verbunden sind. Risiken wiederum können die Erreichung der Unternehmensziele oder sogar den Unternehmensbestand gefährden.

Um Risiken angemessen zu begegnen, sind seitens der Unternehmensführung systematische Aktivitäten unter Einsatz eines entsprechenden Instrumentariums notwendig. Damit wird die Bedeutung des Risikomanagements als Führungsaufgabe deutlich. Risikomanagement ist ein immanenter Bestandteil der Unternehmensführung und stellt eine Teilmenge des Oberbegriffs Management dar (vgl. Kreke 1994, S. 127).

4.1.2.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements

Allgemeine Unternehmensziele bilden die Grundlage
Die Risikomanagement-Ziele bilden die Basis für den Aufbau von Risikomanagement-Systemen. Sie leiten sich aus den allgemeinen Zielen des Unternehmens ab, die sich im Allgemeinen in einen leistungswirtschaftlichen, sozialen und finanziellen Bereich sowie den Bereich Nachhaltigkeit/ Ökologie unterteilen lassen (vgl. Abb. 2).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

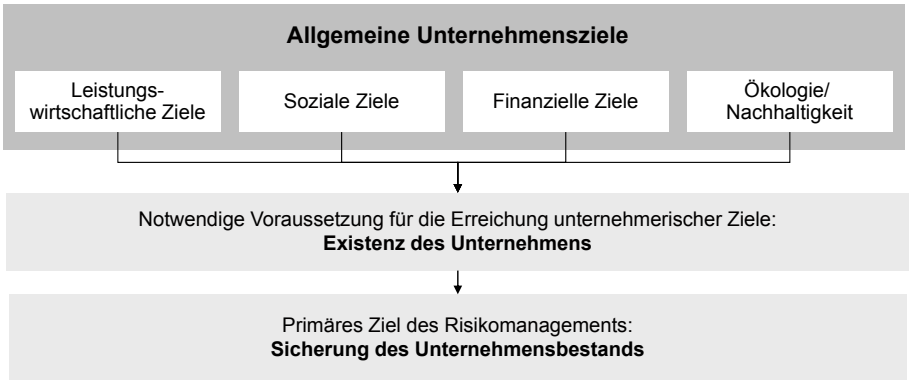


Abb. 2: Risikomanagement-Ziele nach Braun (1984, S. 43) und Diederichs/ Richter (2001, S. 137)

Bei der Verfolgung der Ziele hat die Unternehmensführung zu beachten, dass die Realisierung nur dann möglich ist, wenn der Unternehmensbestand gesichert ist. Die Existenzsicherung ist somit eine notwendige Bedingung für die Erreichung aller anderen unternehmerischen Ziele und ist bei ihrer Verfolgung zu beachten.

Handlungsspielräume eröffnen! Risikobewusst Werte schaffen!
An dieser Stelle setzt das Risikomanagement an: Das Ziel besteht darin, Risiken frühzeitig zu erkennen, zu beurteilen, zu steuern und zu überwachen. Es müssen dem Management Handlungsspielräume eröffnet werden, die eine Anpassung des Unternehmens an sich verändernde Umweltbedingungen sowie die Sicherung bestehender und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale ermöglichen (vgl. Fasse 1995, S. 73).

Es sei hier vollständigkeitshalber erwähnt, dass das Ziel des Risikomanagements nicht in der vollständigen Beseitigung von Risiken oder der Schaffung einer vermeintlich absoluten Sicherheit besteht. Dies ließe keine Chancen zu und würde zur unternehmerischen Inaktivität führen. Die Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung liegt darin, Chancen und Risiken zu identifizieren, die Konsequenzen der Übernahme von Risiken sowie den dazugehörigen Ertrag zu kennen und zu optimieren sowie die potenziell erfolgsgefährdenden Risiken zu limitieren (vgl. Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 319; Eggemann/Konradt 2000, S. 503). Es geht also um das bewusste und kontrollierte Eingehen von Risiken, um sich die damit verbundenen Chancen zu sichern.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Das Risikomanagement dient somit zur Erreichung der folgenden Ziele:

- Sicherung des Unternehmensbestands (Existenzsicherung)
- Sicherung des zukünftigen Erfolgs
- Marktwertsteigerung des Unternehmens
- Vermeidung oder Senkung der Risikokosten (wie zum Beispiel Versicherungsprämien oder Kosten für die Schadensverhütung oder -beseitigung)

Risikotragfähigkeit beachten! Risikobewusstsein schaffen!
Um diese Ziele zu erreichen, sind bestimmte Aufgaben wahrzunehmen. Hierbei stehen nicht zuletzt die Aktivitäten im Vordergrund, die die Existenzsicherung betreffen. Es ist sicherzustellen, dass die Gesamtheit der vom Unternehmen eingegangenen Risiken die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht übersteigt oder auf ein akzeptables Maß begrenzt bleibt (vgl. Baetge 1998, S. 65). Die Risikotragfähigkeit ist definiert als die Fähigkeit eines Unternehmens, Verluste aus eingetretenen Gefahren tragen zu können, ohne insolvent zu werden.

Außerdem ist ein unternehmensweites Risikobewusstsein (Risikokultur) zu entwickeln bzw. aufrechtzuerhalten (vgl. Steinle/Thiem/Bosch 1997, S. 364; Braun 1984, S. 58 f.). Es ist von Bedeutung, dass die Unternehmensführung das Risikobewusstsein und eine entsprechende Fehlerkultur vorlebt und von der gesamten Organisation einfordert. Nur so kann ein systematischer und kontinuierlicher Risikomanagement-Prozess angestoßen werden, der die Identifikation, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Berichterstattung von Risiken umfasst. Damit wird Risikotransparenz geschaffen und eine darauf aufbauende Risikosteuerung in Kenntnis der aktuellen Risikolage ermöglicht.

Verantwortlichkeiten klären! Leitlinien kommunizieren!
Ferner ist es sinnvoll, eine Risikomanagement-Organisation zu etablieren. Zwar ist die gesamte Organisation für einen Großteil der Aufgaben bereits unmittelbar verantwortlich; trotzdem bietet es sich an, dass bestimmte Gruppen bzw. Fachbereiche – wie das Controlling – unterschiedliche Aufgaben übernehmen und die Geschäftsführung gezielt unterstützten. In der Unternehmenspraxis ist es in diesem Zusammenhang zudem hilfreich, Leitlinien aufzustellen, die den Umgang mit Risiken festlegen und aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte regeln.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Aufgaben des Risikomanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Schaffung eines unternehmensweiten Risikobewusstseins (Risikokultur)
- Schaffung von Transparenz über die bestehenden Risiken
- Systematischer und kontinuierlicher Umgang mit den unternehmerischen Risiken
- Aufbau und Integration einer Risikomanagement-Organisation
- Anpassung des Risikomanagement-Systems an sich verändernde Rahmenbedingungen

4.1.2.2 Risikomanagement-Begriff

Auf Grundlage der diskutierten Ziele und Aufgaben kann der Begriff Risikomanagement wie folgt definiert werden:

Risikomanagement-Begriff

Das Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmensführung stellt die Gesamtheit der organisatorischen Maßnahmen und Prozesse dar, die auf die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken abzielen und eine Gestaltung der Risikolage ermöglichen.

Die obige Definition betont die wesentlichen Aspekte des Risikomanagements: Sie bringt zum Ausdruck, dass das Risikomanagement als Führungsfunktion zu verstehen ist und beinhaltet den Kern des Risikomanagements. Gemeint ist der Risikomanagement-Prozess, der die systematische und fortlaufende Erkennung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken umfasst (vgl. Abb. 3).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

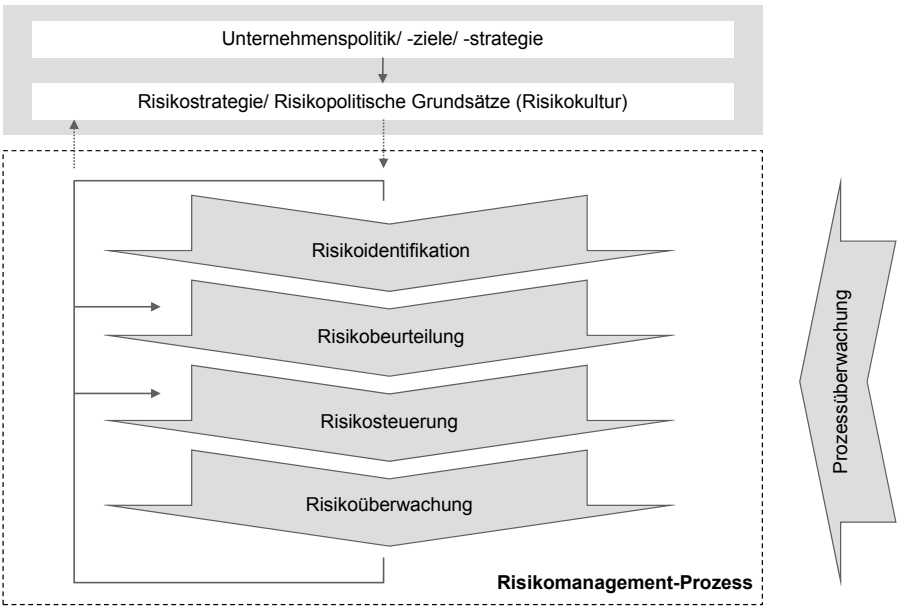


Abb. 3: Prozessschritte des Risikomanagements

4.1.2.3 Risikopolitische Grundsätze und Risikokultur

Leitlinien geben der Organisation Orientierung
Wie oben erwähnt besteht eine essentielle Aufgabe darin, ein Risikobewusstsein auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen zu entwickeln und aufrechtzuhalten. In der betrieblichen Praxis bietet es sich an, Leitlinien festzulegen und zu kommunizieren, die der Organisation Orientierung geben und den Umgang mit Risiken festlegen (vgl. Braun 1984, S. 58 f.; Hornung/ Reichmann/Diederichs 1999, S. 319). Mit der Formulierung risikopolitischer Grundsätze unterstreicht die Unternehmensführung die Bedeutung, die es dem Risikomanagement beimisst.

Beispielhafte Grundsätze können wie folgt lauten:

- Unternehmerischer Erfolg ist mit dem bewussten Eingehen von Risiken verbunden.
- Ertragsrisiken müssen durch eine angemessene Rendite prämiert werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Keine Handlung, Entscheidung oder Unterlassung darf ein existenzgefährdendes Risiko nach sich ziehen.
- Die Risikosituation ist permanent zu überwachen. Risikoinduzierende Entwicklungen sind kritisch zu beobachten.
- Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bestehender Risiken sind durch steuernde Maßnahmen und Instrumente auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren. Auch reaktive Maßnahmen (Notfallpläne) im Falle eines Risikoeintritts sind zu berücksichtigen.
- Risiken sind zu kommunizieren. Das Management unterstützt eine offene Risikokommunikation und Diskussion über Risiken.
- Jeder Mitarbeiter beteiligt sich aktiv am Risikomanagement.

Management muss gewünschte Verhaltensweisen sichtbar vorleben!

Um die Kontinuität des Risikomanagements zu gewährleisten, müssen die o.g. Grundsätze nachhaltig Beachtung finden. Dafür reicht in der Unternehmenspraxis meist der alleinige Erlass einer Richtlinie nicht aus, sondern es bedarf eines entsprechenden Verhaltens in der Organisation. Die Grundlage hierfür ist der „Tone-at-the-Top" und „Tone-from-the-Top". Eine den Zielen entsprechende Risikokultur kann nur erreicht werden, wenn die Geschäftsführung die Grundsätze sichtbar und dauerhaft vorlebt.

4.2 Risikocontrolling: Business Partner des Risikomanagements

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Geschäftsführung verantwortlich ist, ein leistungsfähiges Risikomanagement im Unternehmen zu etablieren. Dabei ist sie auf die Unterstützung anderer Unternehmensfunktionen angewiesen. Gerade das Controlling kann zur Unterstützung der Prozessschritte des Risikomanagements mit seinem "Werkzeugkasten" einen wertvollen Beitrag leisten.

Fortfolgend wird dargestellt, wie das (Risiko-)Controlling das Risikomanagement grundsätzlich unterstützen kann und sich die Begriffe Risikomanagement und Risikocontrolling voneinander abgrenzen. Hierzu soll zunächst gezeigt werden, wie das Risikocontrolling konzeptionell in das Controlling eingebettet ist.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.2.1 Controlling im Allgemeinen

Der Begriff Controlling ist nicht einheitlich definiert (vgl. hierzu ausführlich Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 17ff.; Horváth/Gleich/Seiter 2015). Es lässt sich eine kaum überschaubare Anzahl von Begriffsbestimmungen finden. Ansätze, den Begriff festzulegen, werden dabei vielfach in konzeptionelle Rahmen eingebettet. Die Controlling-Konzeptionen werden in universalzielorientierte Metaführungs- oder ergebniszielorientierte Führungsunterstützungskonzeptionen typologisiert. Obgleich sich die Konzeptionen unterscheiden und auf eine unterschiedliche Auffassung des Controlling-Begriffs schließen lassen, besteht der Ausgangspunkt grundsätzlich in der Informationsversorgung des Managements.

Systemgestützter Controlling-Ansatz nach *Reichmann*
Fortfolgend wird der systemgestützte Ansatz von *Reichmann* als Modell einer ergebniszielorientierten Controlling-Konzeption zugrunde gelegt (vgl. Abb. 4). Im Fokus stehen Entscheidungen, wobei das Controlling die Entscheidungsfindung unterstützen soll. Hierzu schlägt *Reichmann* eine logisch geschlossene, gleichzeitig erweiterbare Konzeption vor, die alle Entscheidungsbereiche abdeckt und durch ein Informationssystem verbindet.

Die Controlling-Konzeption leitet sich aus den Zielen des Controllings ab, die sich wiederum ihrerseits an den Unternehmenszielen ausrichten (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 2ff.; Welge 1989, S. 141). Als grundsätzliche Ziele, die durch das Controlling unterstützt werden sollen, sind zu nennen (vgl. Horváth/Gleich/Seiter 2015; Weber/Schäffer 2014; Hahn 1997, S. 174):

- Wirtschaftlichkeit (Rentabilität),
- Zahlungsfähigkeit (Liquidität) und
- Shareholder Value (wertorientierte Steuerung).

Von den Zielen leiten sich die Controlling-Aufgaben ab. Sie umschließen alle den Kommunikations- und Informationsprozess betreffenden Aktivitäten, d.h. die Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Beurteilung von Informationen. So hat das Controlling Entscheidungsprobleme zu erfassen, zu bewerten und die dafür notwendigen Informationen zu beschaffen. Es hat die mit der Entscheidung verbundene Unsicherheit zu reduzieren und das aus der Unsicherheit resultierende Informationsbedürfnis zu befriedigen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

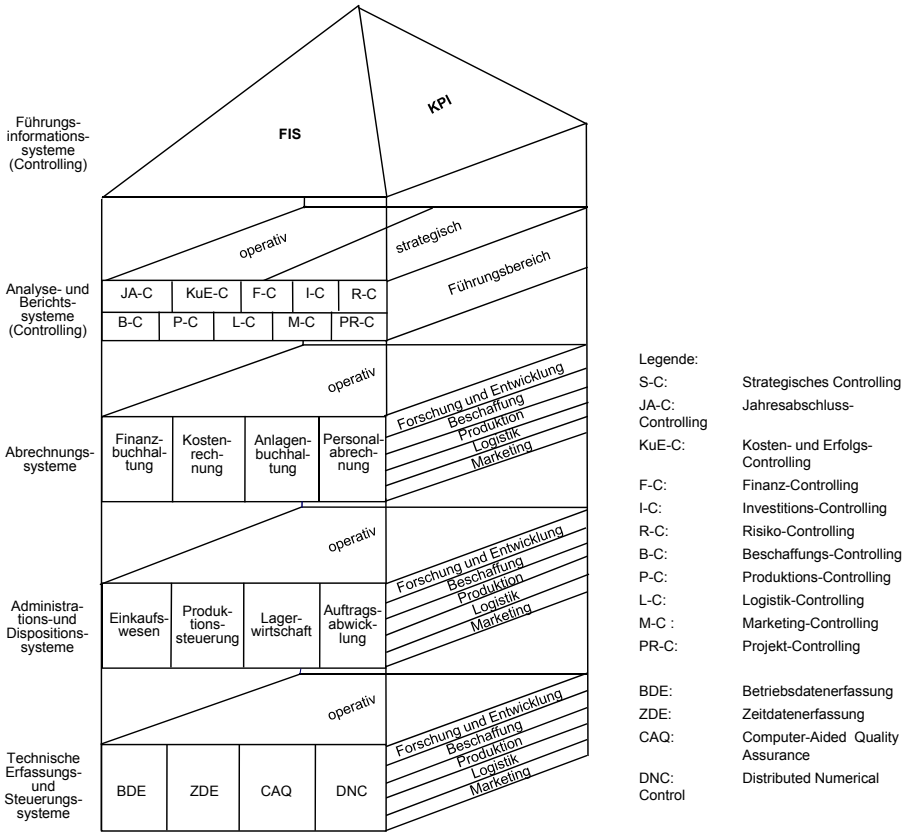


Abb. 4: Mehrdimensionale Controlling-Konzeption mit Modifikationen entnommen aus Reichmann/Kißler/Baumöl (2017, S. 13)

Unternehmensweite Informationsversorgung als Grundvoraussetzung

Die Basis hierfür ist eine unternehmensweite Informationsversorgung. Es werden auf verschiedenen Hierarchieebenen und in unterschiedlichen Funktionsbereichen Informationen benötigt. Die erforderlichen Informationen und entsprechenden Informationsversorgungsprozesse lassen sich anhand von drei Dimensionen kategorisieren (vgl. Abb. 4): Die erste Dimension basiert auf der klassischen Einteilung des Unternehmens in Primär- und Sekundärfunktionen. Die zweite Dimension differenziert Informationskategorien, d.h. zum Beispiel in qualitative und quantitative sowie interne und externe Infor-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mationen. Die dritte Dimension stellt auf die zeitliche Komponente ab, d.h. die operative und strategische Ebene.

Controlling-System unternehmensindividuell gestalten!
Der konzeptionelle Rahmen bildet den Ausgangspunkt für die Gestaltung von Controlling-Systemen, die als unternehmens- oder branchenspezifische Konkretisierung der allgemeinen Controlling-Konzeption zu verstehen sind (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 20ff.) Von einer mehrdimensionalen Analyse des Unternehmens und seinen identifizierten Determinanten ausgehend werden die benötigten Informationen und Instrumente, ihre Datenbasis, Rechengrößen, Kennzahlen und Systemelemente spezifiziert. Dieser Prozess vollzieht sich in einem kontinuierlichen Dialog zwischen den Entscheidungsträgern und der Controlling-Institution (oder Controlling-Funktion).

Es lässt sich festhalten, dass die Informationsversorgung des Managements im Fokus steht. Das Controlling wird diesem Anspruch dann gerecht, wenn es die Informationen für die jeweiligen Entscheidungsebenen fristgerecht und in der geforderten Verdichtungsstufe und Qualität bereitstellt. Infolgedessen lässt sich Controlling wie folgt definieren: „Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und -verarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient. Es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung“ (Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 19). Das Controlling nimmt demnach eine begleitende Funktion wahr, die alle Führungsebenen unterstützt. Es stellt sicher, dass die Ziele und Strategien der Unternehmensführung

- durch ein geeignetes Vorgehen realisiert werden (Planungs- & Koordinationsfunktion),
- durch geeignete Informationen flankiert werden (Informationsfunktion) und
- effizient erfüllt werden (Steuerungs- & Überwachungsfunktion).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.2.2 Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controllings

Operativ und Strategisch ausgerichtet
Das Risikocontrolling ist ein auf alle Unternehmensfunktionen operativ und strategisch ausgerichteter, informationssystemgestützter Bestandteil des Controllings. Es muss sich an der im Unternehmen etablierten Controlling-Struktur orientieren (vgl. Abb. 5).

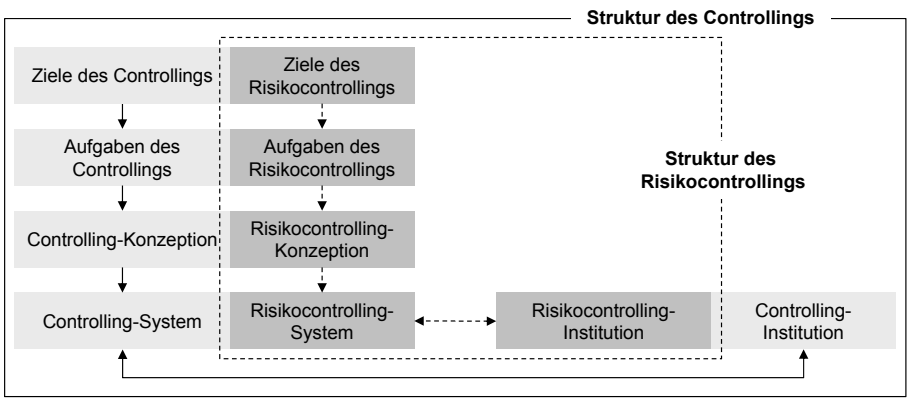


Abb. 5: Risikocontrolling als Bestandteil des Controllings

Risikocontrolling: eine Querschnittsfunktion
Wie das Strategische Controlling, dessen Aufgabe in der langfristigen Unternehmensplanung sowie im Aufbau und Erhalt strategischer Erfolgspotentiale liegt, hat auch das Risikocontrolling eine Querschnittsfunktion. So sind beide Controlling-Elemente eng miteinander verzahnt und nicht eindeutig voneinander zu trennen. Während das Strategische Controlling allerdings eher extern orientiert ist, berücksichtigt das Risikocontrolling operative und strategische Elemente aus externer und interner Sicht. Hierzu greift es aus jedem Modul des Controlling-Systems die risikorelevanten Aspekte heraus, analysiert sie und berichtet die Erkenntnisse den entsprechenden Entscheidungsträgern (vgl. Diederichs/Richter 2001, S. 137). Damit hat das Risikocontrolling eine interdisziplinäre Klammerfunktion, da alle Unternehmensbereiche aus der Risikoperspektive beleuchtet werden (vgl. Abb. 6).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

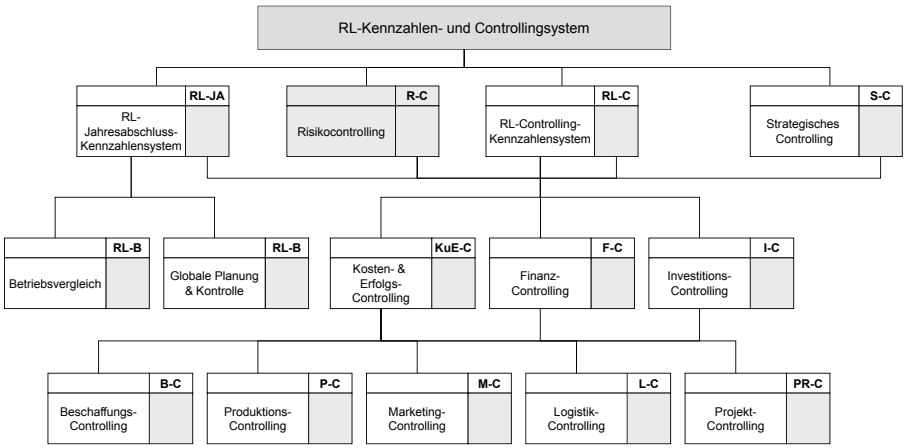


Abb. 6: Risikocontrolling als Querschnittsfunktion angelehnt an Reichmann/ Kißler/Baumöl (2017, S. 90)

4.2.2.1 Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings

Auf den obigen Ausführungen zum Controlling aufbauend, hat das Risikocontrolling das Ziel, betriebswirtschaftliche und technische Strukturen im Unternehmen zu schaffen, die das Risikomanagement bei der Erreichung der Ziele und Erfüllung der Aufgaben unterstützen (vgl. Hornung 1998, S. 280; Braun/Gänger/Schmid 1999, S. 238). Die Zielsetzung besteht darin, dass Management bei der Planung, Steuerung und Kontrolle risikorelevanter Sachverhalte durch entsprechende Aktivitäten zu begleiten. Damit hilft es, das Unternehmen auf entsprechende Risiken vorzubereiten und die Strukturen an entsprechende Risikosituation anzupassen (vgl. Braun 1984, S. 289; Lück 1998, S. 1929; Diederichs/Richter 2001, S. 137). Die Zielsetzung entspricht dem dargestellten Controlling-Verständnis, wonach auch das Risikocontrolling der Entscheidungsunterstützung dient, dabei jedoch keine Steuerungs- und Lenkungsentscheidungen übernimmt.

Leistungsfähige Instrumente bereitstellen – gesunden Pragmatismus walten lassen!

Zur Zielerreichung sind bestimmte Aufgaben durch das Risikocontrolling wahrzunehmen. So ist die Organisation durch ein hierarchieübergreifendes Risikoreporting mit risikorelevanten Informationen zu versorgen. Hierzu ge-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

hört die Erhebung, Analyse, Auswertung, Dokumentation und Bereitstellung risikorelevanter Informationen. Dadurch hilft das Risikocontrolling aktiv bei der Umsetzung einer risikoorientierten Unternehmenspolitik. Dabei kapriziert sich die Informationsversorgung nicht nur auf interne Adressaten, sondern umfasst auch die Beziehungen zu externen Informationsgläubigern. So können beispielsweise der Risikobericht im Rahmen der externen Lageberichterstattung oder die Berichte für den Aufsichtsrat oder Abschlussprüfer bereitgestellt werden.

Weitere Aufgaben liegen in der Entwicklung und Bereitstellung geeigneter Instrumente zur Erkennung, Beurteilung und Steuerung von Risiken. Außerdem unterstützt es das Management bei der Risikosteuerung und -überwachung. Es schlägt unter Berücksichtigung interner und externer Rahmenbedingungen adäquate Limits für den Umgang mit Risiken vor.

4.2.2.2 Risikocontrolling-Begriff

Basierend auf den Zielen und Aufgaben lässt sich Risikocontrolling wie folgt definieren:

Risikocontrolling-Begriff

Das Risikocontrolling ist das auf das Risikomanagement zugeschnittene Controlling und damit wesentlicher Baustein des Risikomanagement-Systems. Als Bestandteil des Controllings unterstützt es das Risikomanagement bei der Zielerfüllung durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente zur Erkennung, Beurteilung und Steuerung von Risiken und durch die Versorgung mit risikorelevanten Informationen auf Grundlage einer hierarchieübergreifenden Risikoberichterstattung.

Die Abb. 7 skizziert abschließend die Abgrenzung der Ziele und Aufgaben von Risikomanagement und Risikocontrolling.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Verantwortlich für das Risikomanagement-System
- Strategische Risikopositionierung des Unternehmens
- Risikosteuerung in Kenntnis der aktuellen Risikolage
- Schaffung eines hierarchieübergreifenden Risikobewusstseins (Risikokultur)
- Anstoß des Risikomanagement-Prozesses
- Organisatorische Integration
- Anpassung des Risikomanagement-Systems an sich verändernde Rahmenbedingungen

---

- Fachliche und methodische Unterstützung des Risikomanagements, d.h. Bereitstellung von Instrumenten zur Erkennung, Beurteilung und Steuerung von Risiken
- Schaffung von Transparenz über Risiken durch ein risikoorientiertes Berichtswesen (Risikoreporting)
- Unterstützung bei der Risikosteuerung und Risikoüberwachung

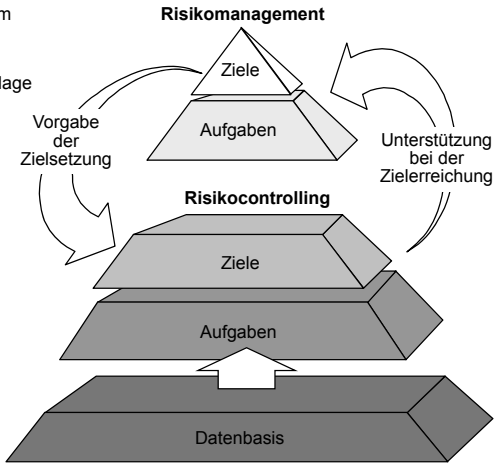


Abb. 7: Aufgaben des Risikomanagements und Risikocontrollings angelehnt an Hornung (1998, S. 281)

4.3 Kenne Deinen Feind... und Dich selbst!

Sun Tsu verfasste mit „Die Kunst des Krieges“ vor zweieinhalbtausend Jahren in China ein außergewöhnliches Werk, das etwa mit folgenden Worten begann: Die Kunst des Krieges ist für den Staat von entscheidender Bedeutung. Sie ist eine Angelegenheit von Leben und Tod, eine Straße, die zur Sicherheit oder in den Untergang führt. Deshalb darf sie unter keinen Umständen vernachlässigt werden. Er führt später an: Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten (vgl. Sun Tsu 2013).

Was auf den ersten Blick kriegerisch wirkt, lässt sich im Grunde 1:1 auf die Unternehmenspraxis übertragen und ist dort von entscheidender Relevanz: Der „erleuchtete Herrscher“ und der „weise General“ – das heißt sowohl der Kapitalgeber als auch der Manager – sollten neben Gewinnmöglichkeiten die Risiken und Nebenwirkungen ihres Handelns kennen und vorausschauend damit umgehen. Hierzu gehört auch die Auseinandersetzung mit dem Unerwarteten sowie der Belastungsgrenze des Unternehmens. Vorbereitet sein, beweglich sein, aber auch mutig sein, all das sind Punkte, die in Unternehmen von allergrößter Wichtigkeit sind und deren voller Aufmerksamkeit es bedarf.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Ohne Risikomanagement und Risikocontrolling ein Himmelfahrtskommando!
Dabei bedeutet Risikomanagement im Übrigen nicht, sich mit Risiken auseinanderzusetzen, um Ängste zu schüren: Aus der Angst heraus kann man nichts Positives bewirken! Ganz im Gegenteil: Es geht darum, Chancen zu suchen und zu nutzen, gesetzte Ziele zu erreichen und Strategien erfolgreich umzusetzen. Das funktioniert allerdings nur, wenn die handelnden Personen auch die damit einhergehenden Risiken kennen, verstehen und sinnvoll angehen.

Wahrnehmungsdefizite und Schönfärbereien enttarnen
Dabei müssen Risikomanagement und Risikocontrolling auch Wahrnehmungsdefizite und Schönfärbereien der handelnden Akteure identifizieren. Wir wissen aus der Verhaltenspsychologie, dass der Mensch nach Informationen sucht, die seinem Wunschdenken entsprechen. So neigt er bei Entscheidungen nicht selten zu einem gefährlichen Optimismus, weil er sich für informierter hält als er in Wirklichkeit ist. Hiermit wird klar: Risikomanagement und Risikocontrolling sind keine Chancenkiller, sondern vielmehr das Gewissen, das jede unternehmerische Entscheidung auf den Prüfstand zu stellen hat. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger!

Grundlagen zum Risikomanagement und Risikocontrolling: Mehr en vogue denn je!
Vorausschauende Unternehmenslenker haben diesen entscheidenden Wettbewerbsfaktor längst für sich erkannt: Nur wer sich frühzeitig mit seinen unternehmerischen Risiken intensiv auseinandersetzt, ist auf jede konjunkturelle Phase vorbereitet. So ist dem Sachverhalt durch die Etablierung geeigneter Strukturen, Systeme und Maßnahmen sowie durch eine prominente Positionierung in der Organisation Rechnung zu tragen. Vielleicht erklärt das auch, warum Grundlagen zum Risikomanagement und Risikocontrolling nicht aus der Mode kommen und die Nachfrage nach belastbaren Standards und einer ganzheitlichen Betrachtung des Themas ungebrochen groß ist.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Baetge, Jörg (1998): Instrumente eines effizienten Risikomanagement und Controlling. In: Reichmann, Thomas (Hrsg.): Tagungsband zum 13. Deutschen Controlling Congress, Dortmund, S. 63-88.

Braun, Herbert (1984): Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe. Darmstadt: Toeche-Mittler.

Braun, Frank/Gänger, Marie-Louise/Schmid, Peter (1999): Risikomanagement in Versicherungsgesellschaften. In: Saitz, Bernd/Braun, Frank (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz. Herausforderungen und Chancen für das Risikomanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 231-261.

Diederichs, Marc (2017): Risikomanagement und Risikocontrolling. München: Vahlen Verlag.

Diederichs, Marc/Richter, Hermann (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling. Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen. In: b&b 47, H. 4, S. 135-142.

Eggemann, Gerd/Konradt, Thomas (2000): Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers. In: Der Betriebs-Berater 55, H. 10, S. 503-509.

Fasse, Friedrich-W. (1995): Risk-Management im strategischen internationalen Marketing. Hamburg: Steuer- und Wirtschaftsverlag.

Hahn, Dietger (1997): Controlling in Deutschland – State of the Art. In: Gleich, Ronald/Seidenschwarz, Werner (Hrsg.): Die Kunst des Controlling. München: Vahlen, S. 13-46.

Hornung, Karlheinz (1998): Risk Management auf der Basis von Risk-Reward-Ratios. In: Lachnit, Laurenz/Lange, Christoph/Palloks, Monika (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling. Konzeptionen, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, Prof. Dr. Thomas Reichmann zum 60. Geburtstag. München: Vahlen, S. 275-293.

Hornung, Karlheinz/Reichmann, Thomas/Diederichs, Marc (1999): Risikomanagement. Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen. In: Controlling 11, H. 7, S. 317-325.

Horváth, Péter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa (2015): Controlling. 13. Aufl., München: Vahlen.

Kreke, Henning (1994): Finanzielles Risk Management bei grenzüberschreitenden Unternehmensakquisitionen. Unter besonderer Berücksichtigung der Vorgehensweise deutscher Konzerne mit internationalem Unternehmensportfolio. Kiel: Wiss.-Verlag Vauk.

Lück, Wolfgang (1998): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem – Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Der Betrieb 51, H. 1/2, S. 8-13.

Pritzer, Bernd (1999): Risikomanagement als wettbewerbliche Notwendigkeit. In: Saitz, Bernd/Braun, Frank (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz. Herausforderungen und Chancen für das Risikomanagement. Wiesbaden: Gabler, S. 145-167.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. 9. Aufl., München: Vahlen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Romeike, Frank (2006): Integriertes Risk Controlling und Risikomanagement im global operierenden Konzern. In: Schierenbeck, Henner (Hrsg): Risk Controlling in der Praxis – Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 429-464.

Steinle, Claus/Thiem, Henning/Bosch, Thorsten (1997): Chancen- und Risikomanagement: Konzeption, Ausgestaltungsformen und Umsetzungshinweise. In: Zeitschrift für Planung, H. 8, S. 359-373.

Sun Tsu (2013): Die Kunst des Krieges. 2. Aufl., North Charleston: Lambert Schneider.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2014): Einführung in das Controlling. 14. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Welge, Martin K. (1989): Organisation des Controlling. In: Controlling 1, H. 3, S. 140-149.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5. Implikationen der Leasingbilanzierung nach IFRS 16 für das Controlling

Laurenz Lachnit/Stefan Müller



Univ.-Prof. Dr. Laurenz Lachnit war von 1981 bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen, insb. Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Universität Oldenburg. In dieser Zeit hat er zudem Rufe auf Betriebswirtschaftslehrstühle an die WHU Koblenz/Vallendar (1985), an die Universität Essen (1989) und an die Universität Leipzig (1996) erhalten. Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen zu Bilanzierung, Bilanz- und Unternehmensanalyse, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensführung, Controlling, Managementsysteme sowie EDV bei Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen und hat gemeinsam mit Prof. Dr. Thomas Reichmann das RL-Kennzahlensystem entwickelt. Zudem war er bundesweit tätiger Referent und Veranstalter von Management-Seminaren sowie Unternehmensberater in seinen fachrelevanten Sachgebieten.



Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller ist seit 2006 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. Drei Jahre war er freier Mitarbeiter der KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft AG im Bereich Middle Market und hat diverse Lehraufträge an Fachhochschulen und Universitäten gehalten. Aktuell ist er Fachbeirat der Zeitung für Corporate Governance und Gutachter für verschiedene Journale, im Leitungsteam des Facharbeitskreises IFRS und Controlling sowie des Gutachtergremiums des Controllingwikis des Internationalen Controllervereins, Leiter des Arbeitskreises Corporate Governance Reporting der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirt-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schaftslehre e.V., Verfasser zahlreicher Publikationen, Mitherausgeber des Handbuches der Bilanzierung, des Haufe-HGB-Kommentars und zweier Schriftenreihen beim Erich Schmidt Verlag. Zudem ist er als Gutachter, Trainer und Berater in den Bereichen Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung sowie Finanzierung, Controlling und Public Management tätig. Er ist Träger des Controlling-Ehrenpreises der BVBC-Stiftung 2012.

5.1 Problemstellung

Leasing ist in deutschen Unternehmen bereits seit Jahrzehnten weit verbreitet. So liegt nach aktuellen Informationen des Bundesverbandes Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (BDL) für 2017 der Anteil des Leasings von Mobilien an den gesamten Investitionen der Unternehmen bei beachtlichen 24,1% mit weiter steigender Tendenz (vgl. BDL e.V. 2018). Mit Leasing wird die entgeltliche Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsguts auf Zeit durch Finanzinstitute an andere Unternehmen bezeichnet (vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber 2012, S. 485). Aus der Sicht der Rechnungslegung sind dies Verträge, die angesiedelt sind zwischen einem reinen Mietvertrag (Nutzung eines Vermögensgegenstands mit jederzeit möglicher Kündigung) und einem Ratenkauf (Käufer ist Eigentümer, darf aber den Kaufpreis über einen längeren Zeitraum verteilt erbringen). Über die in Deutschland geltende Vertragsfreiheit sind dabei viele Gestaltungsvarianten denkbar, wie längerfristige Mietverträge, Verträge mit Verlängerungsoptionen, Verträge mit einer Vorzugskaufoption, Verträge mit Rückgabeoptionen usw., um nur einige zu nennen. Bisher wurden nach IFRS (IAS 17) bzw. werden weiterhin nach HGB und deutschem Steuerrecht mehr oder weniger willkürlich diese Verträge durch die Linie „wirtschaftliches Eigentum“ getrennt und dann alle beim Leasingnehmer nicht als wirtschaftliches Eigentum klassifizierten Verträge als Miete (operatives Leasing) und alle anderen Verträge als Ratenkäufe (Finanzleasing) behandelt. Die aus dieser Klassifikation resultierende Behandlung ist in der Rechnungslegung völlig unterschiedlich: Bei operativem Leasing weist der Leasingnehmer lediglich die laufenden Leasingraten als Aufwand im Abschluss aus, im Fall des Finanzleasings müssen bei ihm dagegen der Vermögensgegenstand, die ausstehenden Leasingraten abgezinst als Verbindlichkeit, die Abschreibungen und die Tilgungs- und Zinskomponente in den Leasingraten ausgewiesen werden (vgl. Noodt 2017, Rz. 29-33). Leasinggeber haben im Fall des operativen Leasings weiterhin den Leasinggegenstand im Vermögen sowie die Abschreibungen und die Leasingraten in

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

der Erfolgsrechnung auszuweisen. Im Fall des Finanzierungsleasings wird dagegen von den Leasinggebern der Gewinn (bis auf die Zinskomponente) bereits zu Vertragsbeginn erfasst und das ganze Geschäft wie ein Zielverkauf dargestellt.

Diese Ungleichbehandlung von nur durch eine willkürliche Grenze getrennten Sachverhalten in der Abbildung hat zu viel Kritik geführt. Für Unternehmensabbildungen, an die der Anspruch der möglichst tatsachengetreuen Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu stellen ist, kann eine derartige Lösung nicht akzeptabel sein. Während sich das HGB auf die inzwischen zu Grundsätzen ordnungsmäßiger Bilanzierung gewordene Rechnungslegungsexpertise der Finanzbehörden verlässt und sich nur nach den Leasingerlassen richtet, hatte sich das IASB das Ziel gesetzt, die Abbildung von Leasingverhältnissen betriebswirtschaftlich zu verbessern. Dass dies nicht einfach war, zeigt allein schon der für eine Standardentwicklung extrem lange Zeitraum von über 10 Jahren mit zwei Diskussionspapieren und zwei Standardentwürfen. Nun liegt der neue IFRS 16, *Leasingverhältnisse*, vor, der nach der Anerkennung durch die EU (EU-Verordnung 2017/1986 v. 31.10.2017, Amtsblatt EU 9.11.2017, L 291/1) den bisherigen IAS 17 pflichtgemäß zum 1.1.2019 ersetzt. Eine frühere Anwendung ist zulässig, sofern das Unternehmen vor oder gleichzeitig mit der Erstanwendung des Standards auch IFRS 15 *Erlöse aus Verträgen mit Kunden* anwendet und dies im Anhang angibt (zu Einzelheiten der Übergangsregelungen vgl. Lange/Müller 2016 c, S. 215-220). Inhaltlich verfolgt der IFRS 16 für Leasingnehmer das Modell einer Bilanzierung von grundsätzlich allen Leasingverhältnissen als Nutzungsrechte mit Vermögens- und Schuldenausweis in der Bilanz (vgl. Lange/Müller 2016 a, S. 215-220). Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob die nach IFRS ab 2019 vorgeschriebene Handhabung von Leasingverhältnissen auch für deren interne Abbildung im Controlling sinnvoll ist. Dazu werden ausgehend von einer kurzen Darstellung exemplarischer interner Umgangsweisen mit Leasingverträgen die Grundsachverhalte des IFRS 16 näher erläutert und auf dieser Basis im Fazit die Übernahme der Regelungen in das Controlling zusammenfassend diskutiert. Aus Relevanz- und Platzgründen sind die folgenden Ausführungen primär auf die Sachlage beim Leasingnehmer bezogen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5.2 Status Quo der Behandlung von Leasingverträgen im Controlling

5.2.1 Grundsätzliche Übernahme externer Normen in das Segmentcontrolling

Im Rahmen der Diskussion um die Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen wird seit etwa zwei Jahrzehnten die möglichst weitgehende Übernahme extern verbindlich vorgeschriebener Regelungen, soweit es sich um international anerkannte Rechnungslegungsnormen handelt, in die internen Abbildungssysteme gefordert (vgl. statt vieler Horváth 2008, S. 3-14; Müller 2003) und auch in der Praxis umgesetzt (vgl. statt vieler Ziegler 1994, S. 175-188). Die nach dem *Management Approach* auszugestaltenden Segmentberichterstattungen nach IFRS 8 der DAX-Konzerne zeigen, dass z.B. auf der Ebene der Segmentsteuerung die IFRS mit nur sehr geringen Abweichungen auch intern Verwendung finden, da nur sehr selten nach IFRS 8.27 verpflichtende Angaben zur Anwendung abweichender Normen bei der Ermittlung der Segmentkennzahlen zu finden sind. Daher ist davon auszugehen, dass grundsätzlich keine abweichende Behandlung von Leasingverhältnissen von IAS 17 zumindest auf Segmentebene vorgenommen wurde.

5.2.2 Anpassungsmaßnahmen in der Kostenrechnung

In Kalkülen zur internen Information und Lenkung, wie z.B. der Kostenrechnung, gehen Unternehmen naturgemäß sehr individuell mit der Ausgestaltung um, da es kein verpflichtendes Instrumentarium und auch keine einheitliche Ausprägung gibt. Mögliche erste Anpassungsmaßnahmen könnten sich im Bereich der Kostenartenrechnung und dort konkret bei den Anders- und Zusatzkosten ergeben. So müssten die Leasingzahlungen in betrieblichen und finanziellen Anteil aufgespalten werden, um die auch ansonsten i.d.R. vorgenommene Trennung des betrieblichen vom finanziellen (neutralen) Bereich zu gewährleisten. In der Fachliteratur wird diese Trennung zwar grundsätzlich gefordert, doch findet sich kaum ein Hinweis, dass dies auch Leasingraten betrifft und wie die Lösung aussehen soll. Bisher scheint eine gesonderte Behandlung der Leasingraten nicht zu erfolgen.

Darüber hinaus sollte das für inner- und überbetriebliche Vergleiche eingesetzte Konzept der kalkulatorischen Mieten um den Sachverhalt der Leasinggegenstände erweitert sein. Üblicherweise werden die ggf. unklaren

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Kosten der eigenen Gebäude zugunsten einer kalkulatorischen Miete herausgerechnet. Leasingraten werden dann oft den Mietzahlungen gleichgesetzt, was grundsätzlich zutreffend sein sollte, doch führen spezielle Vereinbarungen in Leasingverträgen bei genauer Betrachtung zu der Notwendigkeit der Überprüfung, ob die Leasingraten einer kalkulatorischen Miete entsprechen würden. Auch hierzu finden sich bislang in Fachliteratur und Praxisbeispielen keine vertieften Aussagen.

Einzelne Hinweise gibt es dagegen im Kontext der internen Nachaktivierung von Vermögen bei der Ermittlung des betriebsnotwendigen Vermögens und der darauf anfallenden kalkulatorischen Zinsen (vgl. z.B. Deimel/Erdmann/Isemann/Müller 2017, S. 151 und S. 601ff.). Hier wird eine Bereinigung der bilanziellen Werte gefordert, was ggf. auch die Kapitalisierung von Leasingraten und die Beachtung von IFRS 16 nötig macht.

5.2.3 Anpassungsmaßnahmen in Planungsrechnungen

Im Rahmen der Unternehmensplanung und -kontrolle werden Planbilanzen akzeptiert, „wenn sie losgelöst von den Beschränkungen handels- und steuerlicher Vorschriften zielbezogene Aussagen über künftige Einnahme- und Ausgabeerwartungen zulassen“ (Reichmann 2011, S. 80). Somit sind die internen Planbilanzen aufzubereiten, um – aus Controllingsicht – externe Fehldarstellungen zu bereinigen. Als konkrete Hinweise, wie dies geschehen kann, bieten sich Aufbereitungs- und Bereinigungsschemata an, wie sie etwa im Rahmen der Bilanzanalyse oder des kennzahlenbasierten Controllings zu finden sind (vgl. Lachnit/Müller 2017, S. 32 und S. 113ff.; Lachnit/Müller 2012, S. 165ff.). Allerdings finden sich selten veröffentlichte Unternehmensbeispiele für derartige interne Planbilanzen; partielle Bereinigungen werden jedoch durchaus kommuniziert, z.B. im publizierten Value Reporting.

5.2.4 Anpassungsmaßnahmen bei der Berechnung wertorientierter Kennzahlen

Bei der Ermittlung wertorientierter Kennzahlen sind verschiedenste strukturelle und betragsmäßige Anpassungen gang und gäbe. So wird bei aus dem Jahresergebnis abgeleiteten Kennzahlen, wie z.B. dem Economic Value Added, im Rahmen der Bereinigungsfilter zur Überführung der ausgewiesenen zu den ökonomisch treffenderen Vermögens- und Erfolgswerten eine Kapi-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

talisierung und Aufspaltung der Leasingraten gefordert, um im bereinigten Jahresergebnis Abschreibungen und Finanzierungsaufwendungen statt der Leasingraten anzusetzen sowie im betriebsnotwendigen Vermögen und im Fremdkapital diese Auslagerung von Vermögen und Schulden zu korrigieren (vgl. statt vieler Drukarczyk/Schüler 2016, S. 405). In der Praxis unterbleibt aber häufig aufgrund fehlender Angaben dieser Bereinigungsschritt, was zu verzerrten Ergebnissen führt. Allerdings ist es theoretisch unstrittig, dass eine entsprechende Bereinigung erfolgen müsste, um eine ökonomisch zutreffende Abbildung zu erreichen.

5.3 Behandlung von Leasingverträgen nach IFRS 16

5.3.1 Grundsachverhalte

IFRS 16 enthält die aktuelle Überarbeitung der Abbildung von Leasingverhältnissen, wobei ausdrücklich (IFRS 16.IN1) primär die Leasingnehmerseite in den Blick genommen und die Abbildung grundlegend reformiert worden ist (vgl. auch im Folgenden Lange/Müller 2016 a, S. 111-114). Dabei gilt für den Leasingnehmer ein einziges Abbildungsmodell, was grundsätzlich auch aus der Sicht der Rechnungslegung sowie des Controllings als sinnvoll einzuschätzen ist. Als zentrale Änderung kann die künftig verpflichtende Bilanzierung von allen Leasingverhältnissen in Form von sog. Nutzungsrechten beim Leasingnehmer gesehen werden. Die bilanzneutrale Abbildung von Leasinggeschäften, wie sie in IAS 17 durch die Klassifizierung als *Operate*-Leasing möglich war, wurde abgeschafft. Damit wird es zu erheblichen Umstellungsaufwendungen und veränderten Abschlussrelationen für Unternehmen kommen, die große Bestände an *Operate*-Leasingverträgen haben. Zukünftig sollen grundsätzlich alle Miet- und Leasingverträge in der Bilanz des Leasingnehmers abgebildet werden – für Leasinggeber sind die Änderungen dagegen deutlich geringer. Konkret sind zu Beginn der Laufzeit des Leasingvertrages vom Leasingnehmer eine Leasingverbindlichkeit sowie ein Nutzungsrecht (IFRS 16.22) zu erfassen. Ausgangspunkt für den Wertansatz beider Posten ist die Leasingverbindlichkeit. Diese wird mit dem Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen bewertet. Als Diskontierungszins ist der interne Zins des Leasingverhältnisses zu nutzen. Ist dieser nicht verlässlich schätzbar, darf der Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers genutzt werden (IFRS 16.26). Der Zugangswert der Verbindlichkeit stellt dann auch den Ausgangswert für das zu aktivierende Nutzungsrecht dar.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5.3.2 Definition von Leasingverträgen

Als Leasingverhältnis gilt nach IFRS 16.9 zunächst, wenn ein Vertrag dazu berechtigt, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts gegen Zahlung eines Entgelts für einen bestimmten Zeitraum zu kontrollieren. Ein Vermögenswert gilt gem. IFRS 16.B13 als identifiziert, wenn er konkret im Vertrag spezifiziert (d.h. benannt) ist oder aber faktisch durch Zurverfügungstellung durch den Leasinggeber. Ein Zeitraum lässt sich durch kalendarische Konkretisierung, aber auch im Hinblick auf den Nutzungsumfang des Vermögenswerts beschreiben (wie die Anzahl der Einheiten, die mit dem Ausrüstungsgegenstand produziert werden sollen; IFRS 16.10).

Eine Option des Leasinggebers zum jederzeitigen und bedingungslosen Austausch des Vermögenswertes ist schädlich für die Charakterisierung als spezifischer Vermögenswert und damit für die Qualifizierung als Leasingverhältnis. Eine schädliche Option liegt vor, wenn die Möglichkeit zum Austausch praktikabel und wirtschaftlich vorteilhaft für den Leasinggeber ist (IFRS 16.B14). Ein kurzfristiger Austausch zwecks Wartung, Reparatur oder Verbesserung ist unschädlich (IFRS 16.B18). Anteile an Vermögenswerten können gem. IFRS 16.B20 nur dann als Leasingobjekt klassifiziert werden, wenn sie physisch getrennte Teile des Gesamten sind, z.B. Etage eines Gebäudes, oder wenn es sich um den wesentlichen Anteil an der Kapazität des Objektes handelt, z.B. Pipeline-Teilstrang.

Als Nutzungsrecht wird das Recht des Leasingnehmers definiert, den Vermögenswert über die Vertragslaufzeit zu kontrollieren. Der Kontrollaspekt setzt voraus, dass der Leasingnehmer über die Art und den Zweck der Nutzung des Vermögenswertes bestimmen kann (Dispositionsfreiheit) und ihm im Wesentlichen alle wirtschaftlichen Vorteile aus dem Vermögenswert zustehen (IFRS 16.B9). Im Rahmen der Dispositionsfreiheit kann etwa über Einsatzzweck, Produktionszeitpunkt, Produktionsort sowie Produktionsmenge frei entschieden werden (IFRS 16.B 25 ff.). Auch Gegenstände, deren Einsatzzweck und -art durch Vorgaben und Gestaltungen des Leasingnehmers determiniert werden (Spezialleasing) und die von ihm betrieben werden, gelten als Leasingobjekte (IFRS 16.B24).

Als sog. Schutzrechte des Leasinggebers geltende Vertragsklauseln stehen der Kontrollausübung des Leasingnehmers nicht entgegen (IFRS 16.B30), da sie lediglich den Umfang des Nutzungsrechts definieren. Hierzu zählen etwa Obergrenzen für den Leistungsabruf (maximale Maschinenstunden oder Kilometer), Wartungs- oder Betriebsvorgaben oder Informationspflichten bei Nutzungsänderung.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Die Prüflogik in IFRS 16 auf das Vorliegen von Leasingverhältnissen bzw. Leasingkomponenten lässt sich, wie Abb. 1 zeigt, in einem Schema verdeutlichen:

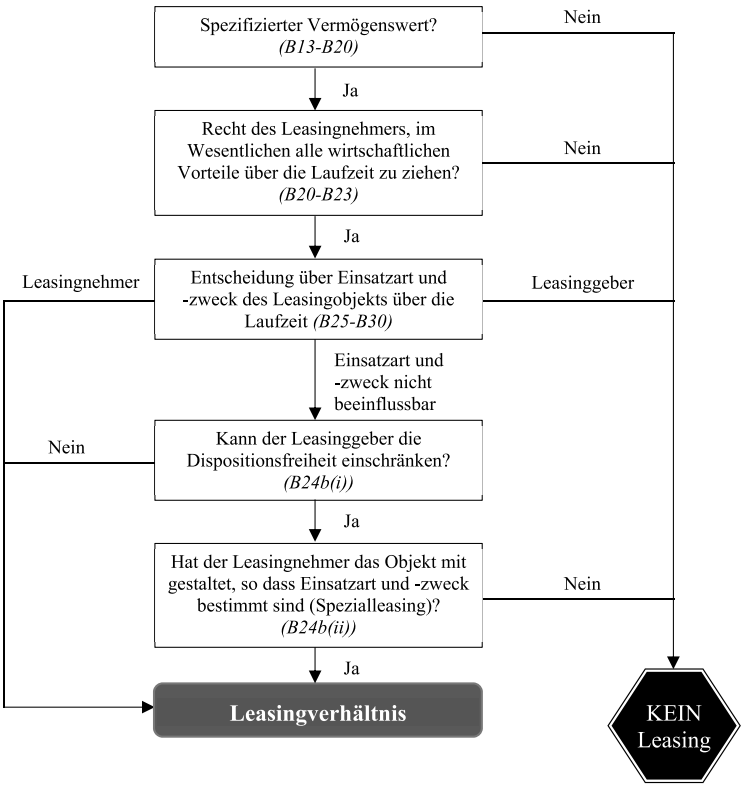


Abb. 1: Prüfschema zur Identifikation von Leasingkomponenten (modifiziert in Anlehnung an IFRS 16.B31)

5.3.3 Vereinfachungen durch Ausnahme von der Leasingdefinition

Erleichterungen werden in IFRS 16.5 ff. nur für Leasingnehmer gewährt. Demnach sind kurzfristige Leasingverhältnisse oder solche über geringwertige Vermögenswerte vereinfacht abzubilden. Hier kommt es nicht zum Ansatz von Bilanzposten. Es wird lediglich eine lineare Verteilung der Leasingzahlungen über die Laufzeit gefordert. Sollte ein anderer Verteilungsmaßstab

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

den Verlauf der Nutzungsziehung allerdings besser abbilden, so darf auch dieser nach IFRS 16.6 angewendet werden. Als kurzfristig kann ein Vertrag mit einer maximalen Laufzeit von zwölf Monaten gelten, sofern keine Kaufoption vereinbart wurde (IFRS 16.A). Das Wahlrecht für kurzfristige Verträge ist einheitlich für Klassen von Vermögenswerten auszuüben, das Wahlrecht für geringwertige Leasinggegenstände hingegen individuell für jeden Leasingvertrag. Wenn der geringwertige Gegenstand weiterverleast wird, dann darf die Erleichterung nicht in Anspruch genommen werden (IFRS 16.B7). Geringwertigkeit wird in IFRS 16.B3-B9 an Voraussetzungen geknüpft. Der Gegenstand muss einzeln oder in Verbindung mit bereits verfügbaren Ressourcen genutzt werden und es darf keine Abhängigkeit oder Verknüpfung mit anderen Vermögenswerten vorliegen. Die Bedeutung für die Geschäftstätigkeit des Leasingnehmers ist ebenso irrelevant für die Beurteilung wie die Größe des Unternehmens, die Art der Geschäftstätigkeit sowie die vorliegenden Umstände des Einzelfalles. Ziel ist damit die Definition von Gegenständen, die gemeinhin als geringwertig angesehen werden, wie etwa Telefone, PCs, Tablets oder kleine Büromöbel.

5.3.4 Erstabbildung von Leasingverhältnissen

Zu Beginn der Laufzeit des Leasingvertrages erfasst der Leasingnehmer eine Leasingverbindlichkeit sowie ein Nutzungsrecht (IFRS 16.22). Ausgangspunkt für die Wertermittlung beider Posten ist die Leasingverbindlichkeit. Diese wird mit dem Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen bewertet (vgl. auch im Folgenden Lange/Müller, 2016 b, S. 165-166).

In den Leasingzahlungen sind nach IFRS 16.27 zu berücksichtigen:

- Fixe Zahlungen (incl. quasi-fixe Zahlungen) abzüglich Anreizzahlungen an Leasingnehmer,
- Zahlungen, die an beobachtbare Index- oder Zinsentwicklungen gekoppelt sind (etwa Konsumentenpreisindex, LIBOR etc.),
- Leasingnehmer: Erwartete Zahlungsausgänge aus Restwertgarantien,
- Leasinggeber: Erwartete Zahlungseingänge aus Restwertgarantien (durch Leasingnehmer oder Dritte, sofern solvent),

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Ausübungspreis Kaufoption (Leasingnehmer), sofern Ausübung vernünftigerweise sicher sowie
- Strafzahlungen Beendigungsoptionen (Leasingnehmer), sofern Ausübung vernünftigerweise sicher.

Zahlungen sind quasi-fix, wenn sie zwar formell als variabel deklariert werden, tatsächlich aber nach wirtschaftlicher Betrachtung unvermeidbar anfallen werden. Dies ist etwa der Fall, wenn die Variabilität an Bedingungen geknüpft ist, die mit hoher Sicherheit eintreten werden. Existieren verschiedene Szenarien für variable Zahlungsreihen, ist das Szenario mit dem niedrigsten Barwert zu wählen.

Als Diskontierungszins ist bevorzugt der interne Zins des Leasingverhältnisses zu nutzen. Der interne Zinssatz stellt eine zentrale Größe bei der Bewertung von Leasingverhältnissen dar. Er wird aus der Leasinggeberperspektive ermittelt als Zinssatz (z), der den Barwert aus den Leasingzahlungen (LZ_t) zzgl. ungarantierter Restwerte ($RW_{t_{max}}$) der Summe aus dem beizulegenden Zeitwert des zugrundeliegenden Vermögenswertes (FV_0) zzgl. Initialkosten (IK_0) gleichen lässt (IFRS 16.A).

$$\sum_{t=1}^{t_{max}} \left(\frac{LZ_t}{(1+z)^t} \right) + \frac{RW_{t_{max}}}{(1+z)^{t_{max}}} = FV_0 + IK_0$$

Ist der interne Zinssatz nicht verlässlich schätzbar, darf der Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers genutzt werden (IFRS 16.26). In der Praxis wird voraussichtlich eher der Grenzfremdkapitalzinssatz Anwendung finden, da die Bekanntgabe des internen Zinssatzes des Leasingverhältnisses an den Leasingnehmer den Leasingeber unter Umständen in Rechtfertigungs- oder Preisdruck versetzt, da er indirekt seine Kalkulation offenlegt. Dem Leasingnehmer sind nicht alle Informationen bekannt, insbesondere im Hinblick auf die Schätzung eines nicht garantierten Restwertes als Rechnungsbestandteil für die Bestimmung des internen Zinses ist er im Nachteil.

Der Zugangswert der Verbindlichkeit stellt den Ausgangswert für das zu aktivierende Nutzungsrecht dar. Der Wertansatz des Nutzungsrechts ist zusätzlich um folgende Sachverhalte zu korrigieren (IFRS 16.23 ff.):

Wertansatz der Leasingverbindlichkeit

+ geleistete Zahlungen vor Laufzeitbeginn
- erhaltene Anreizzahlungen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

+ Initialkosten
+ vertraglich vereinbarte Rückbau- und Rekultivierungsverpflichtungen, sofern diese nicht über die Nutzung des Vermögenswertes in die Herstellungskosten von Vorräten eingehen
= Wertansatz des Nutzungsrechts

Als Initialkosten werden alle direkt zurechenbaren Kosten für die Erlangung des Leasingvertrags definiert, die nicht aufgetreten wären, wenn der Vertrag nicht abgeschlossen worden wäre (IFRS 16.A). Beispiele für Initialkosten wären Maklergebühren, Rechtsberatung, Bonitätsprüfung, Abfindungs- oder Abstandszahlungen an Vormieter etc. Keine Initialkosten stellen Kosten der allgemeinen Verwaltung sowie für Probeläufe oder Vertrieb dar.

5.3.5 Folgeabbildung von Leasingverhältnissen

Die Leasingverbindlichkeit wird unter Anwendung der Effektivzinsmethode folgebewertet (IFRS 16.36 ff.). Somit werden die laufenden Zahlungen in einen Tilgungs- und einen Zinsanteil aufgespalten, wobei ein konstanter Zinssatz auf die jeweilige Höhe der Leasingverbindlichkeit über die gesamte Laufzeit erreicht wird (vgl. auch im Folgenden Lange/Müller 2016 b, S. 166). Die Verbindlichkeit wird um Tilgungsanteile vermindert und durch die Aufzinsung erhöht.

Anpassungen der Verbindlichkeit werden notwendig, wenn sich Änderungen für die Schätzung der Leasingzahlungen ergeben, die in die Bewertung der Verbindlichkeit eingehen. Zusätzlich ist der anzuwendende Diskontierungszins (bezogen auf die Restlaufzeit) anzupassen, wenn die Veränderung auf einer Veränderung der Laufzeit oder der Beurteilung der Ausübungswahrscheinlichkeit einer Kaufoption basiert (IFRS 16.40 f.). Der ursprünglich angewendete Zins ist beizubehalten, wenn Restwertannahmen oder erwartete Zahlungen, die auf einer Zins- oder Indexentwicklung basieren, sich ändern (IFRS 16.42 f.). Darüber hinaus kann die Neubewertung im Falle von Vertragsanpassungen notwendig werden. Diese liegen vor, wenn die Vertragsbedingungen dahingehend geändert werden, dass sich der Umfang der Leasingvereinbarung oder das Entgelt verändert (IFRS 16.A). Der Anpassungsbetrag der Leasingverbindlichkeit wird gegen das Nutzungsrecht gebucht. Rutscht dadurch der Buchwert des Nutzungsrechts rechnerisch unter null, so ist der Betrag nach kompletter Abschreibung des Nutzwerts erfolgswirksam in der GuV zu erfassen (IFRS 16.39 und.46).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Das Nutzungsrecht wird grundsätzlich entsprechend dem Anschaffungskostenmodell des IAS 16 folgebewertet, sodass (planmäßige) Abschreibungen und Wertminderungen (IAS 36) zu berücksichtigen sind. Die Ermittlung der Nutzungsdauer für die Bemessung der Abschreibungen wird durch den besonderen Status als Leasingverhältnis beeinflusst. Die wirtschaftliche Nutzungsdauer ist heranzuziehen, wenn ein Eigentumsübergang zum Laufzeitende fest vereinbart ist oder das Ausüben einer Kaufoption sicher erscheint. Ansonsten ist der kürzere Zeitraum aus wirtschaftlicher Nutzungsdauer (wenn kleiner als Laufzeit) und Leasinglaufzeit zu nutzen (IFRS 16.33).

Das Wahlrecht zur Anwendung der Neubewertungsmethode nach IAS 16 kann für Nutzungsrechte dann genutzt werden, wenn diese auch für im Eigentum des Unternehmens befindliche Vermögenswerte und die gesamte Vermögenswertklasse Anwendung findet (IFRS 16.36).

5.3.6 Ausweis von Leasingverhältnissen

Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten sind direkt in der Bilanz zu erfassen. Abschreibungen auf Nutzungsrechte sind unter den Abschreibungen (Gesamtkostenverfahren) bzw. unter den entsprechenden Kostenblöcken (Umsatzkostenverfahren) zu erfassen. Aufwendungen aus der Aufzinsung der Leasingverbindlichkeit sind den Finanzierungsaufwendungen zuzuordnen. In der Kapitalflussrechnung werden Zahlungen aus der Tilgung der Verbindlichkeit im Bereich Finanzierung ausgewiesen, der Zinsanteil an den Leasingzahlungen ist entsprechend des Wahlrechts in IAS 7.31 in einem der drei Kapitalflussrechnungsbereiche (*operating, investing* oder *financing*) als gezahlte Zinsen auszuweisen. Übrige Leasingzahlungen für kurzfristige Verträge oder geringwertige Nutzungsrechte sowie Leasingzahlungen, die nicht in der Leasingverbindlichkeit eingerechnet wurden, werden nach IFRS 16.50 im operativen Cash Flow erfasst.

5.4 Fazit

Die Abbildung von Leasingverhältnissen nach IFRS 16 führt durch das grundsätzlich anzuwendende Konzept des Ansatzes eines Nutzungswerts im Vermögen und einer entsprechenden Schuldenposition im Fremdkapital zu einer tatsachengemäßen Abbildung, die sich sehr gut für eine Übernahme in das Controlling eignet. Eine Bereinigung der extern ab spätestens dem Ge-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schäftsjahr 2019 zu kommunizierenden IFRS-Daten für eine interne Verwendung ist durch den grundsätzlich tatsachengemäßen Ausweis von Vermögen und Schulden sowie die Aufteilung der Leasingraten in betriebliche und finanzielle Teile für viele Rechenzwecke und Instrumente nicht mehr notwendig. Bei den wertorientierten Kennzahlen wird genau dieses Verfahren im Rahmen der Kapitalisierung der off-balance-Geschäfte erwartet. Ebenso ist die Berechnung des betriebsnotwendigen Vermögens für Planungsrechnungen oder die Berechnung der kalkulatorischen Zinsen auf dieser Basis sinnvoll. In der Kostenrechnung erübrigen sich Anders- und Zusatzkosten im Kontext kalkulatorischer Mieten, da stets ein Nutzungsrecht anzusetzen ist und zudem bereits eine Aufteilung der betrieblichen und finanziellen Teile der Leasingratenzahlungen vorgenommen wird.

Fraglich bleibt, ob im HGB in absehbarer Zeit auch eine Abkehr von den willkürlich erscheinenden steuerlichen Leasingerlassen erfolgen wird. Bislang gibt es dafür keine Anzeichen, doch fällt das HGB gegenüber den IFRS, was den Informationsgehalt der Darstellung anbelangt, weiter ab, was irgendwann zu einer Reaktion führen dürfte, um die Akzeptanz der Abbildungsnormen zu erhalten. Auch wenn erhebliche Umstellungsanstrengungen für die IFRS-Bilanzierer anstehen, erscheint das Vorgehen nach IFRS 16 doch zu einer deutlichen Verbesserung der Abbildung von Leasing in Abschlüssen zu führen. Zudem wird damit im Kontext des Leasings die Konvergenz von externer Abbildung in der (IFRS-)Rechnungslegung und internen Abbildungen im Controlling erreicht.

Literaturverzeichnis

Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. (2018): Jahres- und Strukturdaten. www.bdl.leasingverband.de/zahlen-fakten/leasing-in-deutschland/jahres-und-strukturdaten/, abgerufen am 18.1.2018.

Deimel, Klaus/Erdmann, Georg/Isemann, Rainer/Müller, Stefan (2017): Kostenrechnung. München: Pearson.

Drukarczyk, Jochen/Schüler, Andreas (2016): Unternehmensbewertung. 7. Aufl., München: Vahlen.

Horváth, Peter (2008): Controller und IFRS – Veränderungen im Aufgabenprofil. In: Freidank, Carl-Christian/Müller, Stefan/Wulf, Inge (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung – Festschrift Lachnit, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-14.

Lachnit, Laurenz/Müller, Stefan (2012): Unternehmenscontrolling – Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Lachnit, Laurenz/Müller, Stefan (2017): Bilanzanalyse – Grundlagen – Einzel- und Konzernabschlüsse – HGB- und IFRS-Abschlüsse – Unternehmensbeispiele. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Lange, Tobias/Müller, Stefan (2016 a): Neue Regeln für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen – Teil 1: Grundsachverhalte und Bilanzierung bei Leasinggebern gemäß IFRS 16. In: Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung 11, H. 3, S. 111-117.

Lange, Tobias/Müller, Stefan (2016 b): Neue Regeln für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen – Teil 2: Leasingnehmerseitige Bilanzierung gemäß IFRS 16. In: Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung 11, H. 4, S. 165-170.

Lange, Tobias/Müller, Stefan (2016 c): Neue Regeln für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen – Teil 3: Übergangsvorschriften und Umstellung auf IFRS 16. In: Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung 11, H. 5, S. 215-220.

Müller, Stefan (2003): Management-Rechnungswesen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reichmann (2011): Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. 8. Aufl., München: Vahlen.

Noodt, Andreas (2017): Kommentierung § 246 HGB. In: Bertram, Klaus/Brinkmann, Ralph/Kessler, Harald/Müller, Stefan (Hrsg.): Haufe-HGB-Kommentar. 8. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware.

Perridon, Louis/Steiner, Manfred/Rathgeber, Andreas (2012): Finanzwirtschaft der Unternehmung. 16. Aufl., München: Vahlen.

Ziegler, Hasso (1994): Neuorientierung des internen Rechnungswesens für das Unternehmens-Controlling im Hause Siemens. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, H. 2, S. 175-188.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil V:
Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1. Konzernorientiertes Controlling im deutschen Mittelstand

Frank Renneke



Dr. Frank Renneke ist seit 2013 kaufmännischer Leiter, Prokurist und Mitglied der Geschäftsleitung der K.H. Brinkmann GmbH und Co. KG, einem mittelständischen Unternehmen mit internationaler Ausrichtung. Vor dieser Tätigkeit war er über 16 Jahre als Unternehmensberater und zuletzt als Partner für das Controlling Innovations Center von Prof. Dr. Thomas Reichmann tätig. Während dieser Zeit hat er zahlreiche Projekte mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund geleitet und hat als Interims-Manager leitende Management-Funktionen in Unternehmen unterschiedlichster Branchen ausgeübt. Außerdem war er, insbesondere im internationalen Umfeld, an verschiedenen Hochschulen als Fachdozent für Fragestellungen der Bilanzierung tätig.

1.1 Einleitung

Die Internationalisierung deutscher mittelständischer Unternehmen schreitet weiter voran (vgl. KfW 2012, S. 3). Längst haben sich viele der „hidden champions“ aus ihrem Versteck heraus auf den Weg gemacht, ihre Produkte weltweit zu vermarkten und anzubieten. Der Anreiz dafür kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Teils sind es die multinationalen Großkonzerne die als Kunden auf eine weltweite Präsenz bestehen, teils sind es aber auch reine Wachstumsziele, die über die heimischen Märkte nicht länger bedient werden können. Unabhängig hiervon erwachsen aus der Internationalisierung jedoch gesteigerte Anforderungen an die Unternehmens-Organisation aber insbesondere auch an das Berichtswesen und Reporting. Wo früher Umsatz- und Deckungsbeitrags-Berichte der Kunden das Bild geprägt haben, stehen heute neben den Kunden zusätzlich Märkte und Regionen sowie Produktgruppen im Fokus der Betrachtung. Nicht selten treten sogar Fragestellungen nach weltweiten Umsätzen mit multinationalen Konzernen auf, die eine aggregierte Kundenbetrachtung erforderlich macht.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Dieser Beitrag soll einen Überblick über einige damit einhergehende Erfordernisse und praktische Tipps im Umgang mit diesen geben.

1.2 Definition Mittelstand

Betrachtet man das Handelsrecht, so legt der Gesetzgeber bei der Definition der mittelgroßen Kapitalgesellschaften in § 267 HGB drei Kriterien zu Grunde, von denen mindestens zwei erfüllt sein müssen:

1. Bilanzsumme >6.000 bis max. 20.000 TEUR,
2. Umsatzerlöse p.a. >12.000 bis max. 40.000 TEUR,
3. Mitarbeiterzahl im Jahresdurchschnitt >50 bis max. 250 (vgl. auch IDW 2012, R 707).

Die hier besprochenen Unternehmen liegen von den quantitativen Größenverhältnissen tendenziell oberhalb dieser Grenze. Sie zeichnen sich vielmehr durch qualitative Merkmale aus, wie:

- Eigentum bei einer kleinen Anzahl von Personen,
- Eigentümer in geschäfts- oder aufsichtsführender Position,
- geringe Anzahl an sich ergänzenden oder ähnelnden Geschäftsbereichen,
- geringe Anzahl an Produktionsstätten,
- stark operativ ausgerichtete Organisation.

Die hier besprochenen mittelständischen Unternehmen weisen eine Bilanzsumme von ca. 20 bis 100 Mio. EUR auf. Die Umsatzgrenze liegt ungefähr zwischen 50 bis 200 Mio. EUR und die Anzahl der Mitarbeiter ca. bei 200 bis 1.000. Gleichwohl können die getroffenen Aussagen selbstverständlich auch auf Unternehmen jenseits dieser Grenzen ganz oder teilweise zutreffen.

1.3 Rahmenbedingungen

Die zentrale Fragestellung bei der Bedienung ausländischer Märkte ist, in welcher Vertriebsform diese ausgeübt werden soll. Als konkurrierende Alternativen stehen neben dem Aufbau eines Händlernetzwerkes auch die Gründung eines Joint-Ventures oder die Gründung einer eigenen ausländischen Tochtergesellschaft zur Auswahl. Die organisatorisch einfachste Variante ist sicher die Abwicklung über lokal ansässige Händler, da diese abge-

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sehen von Zoll- und Exportthemenstellungen kaum Auswirkungen auf die eigene Organisationsstruktur hat.

Ein Joint-Venture hingegen erfordert neben der Anmietung und Nutzung einer Betriebsstätte in der Regel zusätzlich, aus der Heimat entsandtes Personal. Außerdem können, je nach Rechtsform und Beteiligung, Anforderungen seitens des externen Rechnungswesens entstehen, sofern das Joint-Venture in den Gruppen- oder Konzernabschluss einbezogen werden muss. Der Nachteil eines Joint-Ventures ist immer das Risiko des ungewollten Know-how Transfers und der nicht uneingeschränkten Entscheidungsfreiheit. Trotzdem gibt es Märkte, wie beispielsweise China, die ohne Gründung eines Joint-Ventures nicht erschlossen werden können.

Die Variante mit dem vermeintlich größten organisatorischen Aufwand bildet sicherlich die Gründung einer eigenständigen ausländischen Vertriebsgesellschaft. Übertroffen wird dies nur noch durch die Gründung einer ausländischen Produktionsgesellschaft, die sämtliche Funktionen der heimischen Muttergesellschaft zumindest rudimentär abbilden muss. Im Weiteren soll insbesondere der Fall der Gründung eines ausländischen Tochterunternehmens und die damit einhergehenden Auswirkungen auf das Rechnungswesen und Controlling aufgezeigt werden.

1.4 Anforderungen an die Systeme und die Organisation eines mittelständischen Konzerns

Die Anforderungen, die an ein mittelständisches Unternehmen gestellt werden, unterscheiden sich in vielen Sachverhalten nicht von denen eines multinationalen Konzerns. Der entscheidende Unterschied liegt in der geringeren Komplexität, beispielsweise bedingt durch die größere Anzahl an Hierarchiestufen, sowohl in personeller als auch unternehmensorganisatorischer Sicht. Die Zahl der legal Entities und das zu bewältigende Datenvolumen sind weitere signifikante Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensgrößen.

Während ein kleiner mittelständischer Konzern seine Konsolidierung noch mit wenig Aufwand mit Hilfe von MS Excel durchführen kann, bedarf es bei großen Konzernen zwingend einer unterstützenden Konsolidierungssoftware, wie beispielsweise das SEM-BCS oder das BusinessObjects Financial Consolidation (BOFC) von SAP. Ebenso lassen sich Auswertungen in mittelständischen Unternehmen noch mittels Microsoft Excel ausführen. Bei einem multinationalen Konzern ist eine Auswertung mit einem angemesse-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

nen Zeitaufwand aufgrund des hohen Datenaufkommens nur noch mittels eines hoch skalierbaren Analysetools, wie beispielsweise dem SAP BEx Analyzer möglich. Gleiches gilt für das Einsammeln von Daten. Während einige wenige Tochtergesellschaften ihre Reporting Daten unkompliziert über ein Microsoft Excel Template schicken können, kommt man innerhalb eines großen Konzerns eigentlich nicht umhin, dies über Web-Erfassungsmasken zu regeln. Eigentlich deshalb, da es immer noch Regionen auf dieser Welt gibt, die über keine lokale Internet-Verbindung verfügen und für diese deshalb Alternativen bereitgestellt werden müssen.

Was das Herzstück eines Unternehmens anbetrifft, das ERP-System, treffen hingegen ähnliche Voraussetzungen auf große und mittelständische Unternehmen zu. Zwar liegen die Vorteile eines konzerneinheitlichen ERP-Systems auf der Hand, jedoch verhindern der Pflegeaufwand im Tagesgeschäft gerade bei kleineren Vertriebs- und Servicegesellschaften mit einer geringen Mitarbeiteranzahl häufig ihren effektiven Einsatz. Dieses Problem tritt sowohl bei großen als auch bei kleinen Konzernen auf. Die Wahl des ERP-Systems fällt zwischen großen und mittelständischen Unternehmen dabei häufig unterschiedlich aus. Während es gerade im mittelständischen Bereich eine Vielzahl von unterschiedlichen Anbietern gibt, liegt die Durchdringungsrate von SAP bei großen Konzernen bei nahezu 100%. Dies ist insbesondere dem Umstand geschuldet, dass es im SAP Umfeld umfangreiche Beratungs- und Dienstleistungsangebote gibt, die eine schnelle Umsetzung der Entwicklungsprojekte garantieren, während dies bei mittelständischen Anbietern schnell zum Flaschenhals werden kann.

Während die zum Einsatz kommenden Software-Tools durchaus Unterschiede aufweisen, sind die inhaltlichen Herausforderungen, mit denen ein mittelständischer Konzern konfrontiert wird, in den meisten Punkten deckungsgleich mit denen eines multinationalen Konzerns. Einige ausgewählte aktuelle Themen sind beispielsweise:

- Überführung der landesspezifischen Rechnungslegung in die Konzernrechnungslegung,
- Überführung des Umsatzkostenverfahrens in das Gesamtkostenverfahren,
- Langzeitlieferantenerklärungen und Präferenznachweise im Exportgeschäft,
- Verrechnungspreisdokumentationen und -abwicklungen sowie,
- Unternehmenssteuerungs- und Incentivierungsprogramme.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.4.1 Überführung der landesspezifischen Rechnungslegung in die Konzernrechnungslegung

Sofern ein Unternehmen die in § 293 Abs. 1, S. 1 oder S. 2 HGB beschriebenen Größenkriterien überschreitet, muss das in Deutschland ansässige Mutterunternehmen einen Konzernabschluss und einen Konzernlagebericht aufstellen. Dies hat zur Konsequenz, dass im Ausland ansässige Tochterunternehmen neben dem steuerlichen Abschluss auch einen Abschluss erstellen müssen, der die Konzern-Bilanzierungsvorschriften des Mutter-Konzerns berücksichtigt. Dabei gilt generell die Regel, dass je kleiner die Auslandsgesellschaft ist, desto weniger Erfahrung kann bei den eigenen Mitarbeitern im Aufstellen eines Abschlusses in fremder Rechnungslegung vorausgesetzt werden. Hier sollte seitens der Muttergesellschaft ein verlässlicher Partner in Form eines lokalen Wirtschaftsprüfers gesucht werden, der in der Lage ist, die gesetzgeberischen Anforderungen abzudecken. Unabhängig davon, ob es sich bei der Muttergesellschaft um ein mittelständisches Unternehmen oder einen Großkonzern handelt, muss den ausländischen Tochterunternehmen eine Bilanzierungs-Richtlinie an die Hand gegeben werden, nach der in den Einzelabschlüssen ähnliche Geschäftsvorfälle nach konzerneinheitlichen Methoden bilanziert und bewertet werden.

Da das deutsche Handelsrecht mit seiner Gläubigerorientierung und den daraus resultierenden Ansatz- und Bewertungsvorschriften in weiten Teilen dieser Welt einzigartig ist, liegt die Überlegung nahe, den Konzern-Abschluss ggf. nach IFRS Vorschriften aufzustellen, um den Auslandsgesellschaften die Überführung ihres lokalen Abschlusses zu erleichtern. Dies ist aber gleichbedeutend damit, dass der heimische handelsrechtliche Abschluss dann in internationale Vorschriften überführt werden muss. Da die personellen Ressourcen in der Muttergesellschaft aber eher zur Verfügung stehen als in den kleinen Tochtergesellschaften, ist dies ein probates Mittel, um der Problemstellung zu begegnen.

1.4.2 Überführung des Umsatzkostenverfahrens in das Gesamtkostenverfahren

Ein mögliches weiteres Argument zur Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften liefert das gewählte Verfahren der Gewinn- und Verlustrechnung. Das gerade im Mittelstand noch weit verbreitete Gesamt-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

kostenverfahren ist ähnlich wie die Gläubigerorientierung eine deutsche Besonderheit und im Rest der Welt beinahe in Gänze unbekannt.

Auch hier sollten daher Vor- und Nachteile sorgsam abgewogen werden. Ggf. ist die einmalige Umstellung auf das Umsatzkostenverfahren als Option des § 275 Abs. 1, S. 1 HGB beim Mutterunternehmen einfacher zu realisieren, als jedes Jahr sämtliche Töchter eine Überführung durchführen zu lassen. Zu beachten ist hierbei natürlich der damit einhergehende Einfluss auf das Berichtswesen der Muttergesellschaft. Bestimmte Informationen zu Kostenarten, wie Personalaufwand und Abschreibungen gehen hierbei im Gliederungsschema verloren und müssen ggf. gesondert berichtet werden.

1.4.3 Langzeitlieferantenerklärungen und Präferenznachweise im Exportgeschäft

Ein weiteres Themenfeld mit dem sich international orientierte Unternehmen auseinandersetzen müssen liegt in der Export- und Zollabwicklung der Warenlieferungen. Bei grenzüberschreitendem Warenverkehr besteht die Möglichkeit, unter bestimmten Bedingungen Zollbegünstigungen zu erlangen, wenn zwischen dem Lieferland und der EU ein gültiges Präferenzabkommen besteht und der präferenzielle Ursprung der Ware in der EU liegt. Letzteres wiederum ist an die Bedingung geknüpft, dass der überwiegende Teil der Wertschöpfung innerhalb der EU erfolgt. Den Nachweis darüber kann man erbringen, indem entweder durch die wesentliche Be- oder Verarbeitung der veräußerten Ware ein Zolltarifnummernsprung nachgewiesen werden kann, oder die eingesetzten Rohmaterialien ohne Präferenznachweis einen bestimmten Prozentsatz am Ab-Werk-Verkaufspreis nicht überschreiten. Dieser Prozentsatz wiederum richtet sich nach dem jeweiligen Abkommen und der Zolltarifnummerneinordnung des veräußerten Produktes.

Gleiches gilt im umgekehrten Fall auch für Waren-Importe aus Ländern, mit denen eine Präferenzregelung auf Gegenseitigkeit vorliegt. So können unter den obigen Bedingungen beispielsweise Warenimporte aus Mexiko vom Zoll befreit werden, während bei Importen aus Drittländern z.B. 8 % Einfuhrzoll anfällt.

Problematisch ist hierbei der Nachweis, dass die Wertschöpfung der übertragenden Waren überwiegend im Präferenzland erfolgt ist. Hierfür bedarf es einer Kalkulation der Roh- und Kaufteile der Stückliste, die ohne Präferenznachweis erworben wurden. Das heißt es muss für jedes Roh- und Kaufteil auswertbar sein, ob dieses präferenzberechtigt ist, oder nicht. Zusätzlich

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

muss streng genommen bei jedem Verkaufsvorgang neu kalkuliert werden, da sich Präferenzberechtigungen und Einkaufs- sowie Verkaufspreise ändern können. Für viele und gerade für große Unternehmen müssen daher die Kosten sorgfältig dem Nutzen gegenübergestellt und geprüft werden, ob es den Aufwand lohnt. Eine interessante Erweiterung erfährt dieses Thema, wenn es sich um Inter-Company Warenlieferungen handelt, also Lieferungen von Unternehmen im Konzernverbund. Für diese müssen nämlich aus steuerlicher Sicht zusätzlich Verrechnungspreise berücksichtigt werden, die direkten Einfluss auf den Ab-Werk-Verkaufspreis haben.

1.4.4 Verrechnungspreisdokumentationen und -abwicklungen

Generell gilt bei Leistungsbeziehungen mit Geschäftspartnern, an denen unmittelbar oder mittelbar eine Beteiligung von mindestens 25 % besteht, die Beachtung des national sowie international anerkannten Fremdvergleichsgrundsatzes (sog. „Dealing at arm's length-Prinzip"). Danach sind Verrechnungspreise so zu bemessen, wie sie zwischen voneinander unabhängigen Dritten unter vergleichbaren oder ähnlichen Verhältnissen vereinbart worden wären (vgl. § 1 Abs. 1 Satz 1 AStG; OECD 2017, S. 33 ff.). Konkretisierungsmaßstab des Fremdvergleichs ist – sowohl auf Seiten der leistungserbringenden als auch der leistungsempfangenden Konzerngesellschaft – das Verhalten eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters (vgl. OECD 2017, S. 35 ff.) Faktisch möchte der Gesetzgeber auf diese Weise verhindern, dass innerhalb eines Konzern-Unternehmens künstlich Gewinne, z.B. in Länder mit einem geringen Unternehmenssteuersatz, verschoben werden können (vgl. Hoffjan 2011, S. 710).

Gemäß § 6 GAufzV muss ein Unternehmen, dass:

- Umsätze aus Leistungen von Gütern >6 Mio. EUR oder
- Leistungen (insbesondere Dienstleistungen) >600.000 EUR

mit verbundenen Unternehmen erwirtschaftet eine Dokumentation zu den folgenden Bereichen erstellen:

1. Beteiligungsverhältnisse, Geschäftsbetrieb, Organisationsaufbau,
2. Geschäftsbeziehungen zu nahestehenden Personen bzw. Unternehmen,
3. Funktions- und Risikoanalyse,
4. Verrechnungspreis-Analyse.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zwar gilt für Großunternehmen, die einen konsolidierten Umsatz von >750 Mio. EUR aufweisen noch das weitergehende sogenannte Country-by-Country Reporting, jedoch stellen die für mittelständische Unternehmen geltenden Vorschriften auch bereits eine Herausforderung dar.

Dem Fremdvergleichsgrundsatz folgend hat der Verrechnungspreis den von der Konzerngesellschaft ausgeübten Funktionen, getragenen Risiken und eingesetzten Vermögenswerten Rechnung zu tragen. Kerngedanke ist dabei, dass der zwischen voneinander unabhängigen Dritten vereinbarte Preis (sog. „Fremdpreis“) umso höher ist, je mehr Funktionen ausgeübt, Risiken getragen und Vermögenswerte eingesetzt werden. Diese Überlegung ist auf die Vereinbarung von Verrechnungspreisen zwischen nahestehenden Personen zu übertragen.

Sowohl national als auch international sind die Standardmethoden (Preisvergleichs-, Wiederverkaufspreis- und Kostenaufschlagsmethode) und die geschäftsvorfallbezogenen Gewinnmethoden (geschäftsvorfallbezogene Nettomargenmethode und geschäftsvorfallbezogene Gewinnaufteilungsmethode) anerkannt (vgl. BMF-Schreiben 2005, Tz. 3.4.10.3; OECD 2017, S. 97). Während die OECD mit Veröffentlichung der OECD Richtlinie 2010 von der subsidiären Anwendung der geschäftsvorfallbezogenen Gewinnmethoden gegenüber den Standardmethoden abgerückt ist und eine freie Methodenwahl vorsieht, hält die deutsche Finanzverwaltung nach wie vor an der nachrangigen Anwendung der geschäftsvorfallbezogenen Gewinnmethoden fest (vgl. BMF-Schreiben 2005, Tz. 3.4.10.3; OECD 2017, S. 97 ff.).

Die Schwierigkeit der Preisvergleichsmethode besteht darin, dass vielfach für Warenlieferungen von Halberzeugnissen innerhalb des Konzerns keine Fremdvergleichspreise ermittelt werden können. Folglich läuft dieser Ansatz der Steuerverwaltung ins Leere. Aus diesem Grund wird seitens der Steuerbehörden häufig auf Basis der geschäftsvorfallbezogenen Nettomargenmethode mit pauschalen Vorgaben bezüglich Unternehmensrenditen gearbeitet, die den Gesellschaften je nach Funktions- und Risikoausprägung zugestanden werden. Bei einer klassischen und reinen Vertriebs- und Servicegesellschaft sind dies beispielsweise ca. 8% bis max. 10% EBIT-Marge. Dass dem Thema der Wechselkurssicherung hierbei eine elementare Bedeutung zukommt, versteht sich von selbst.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

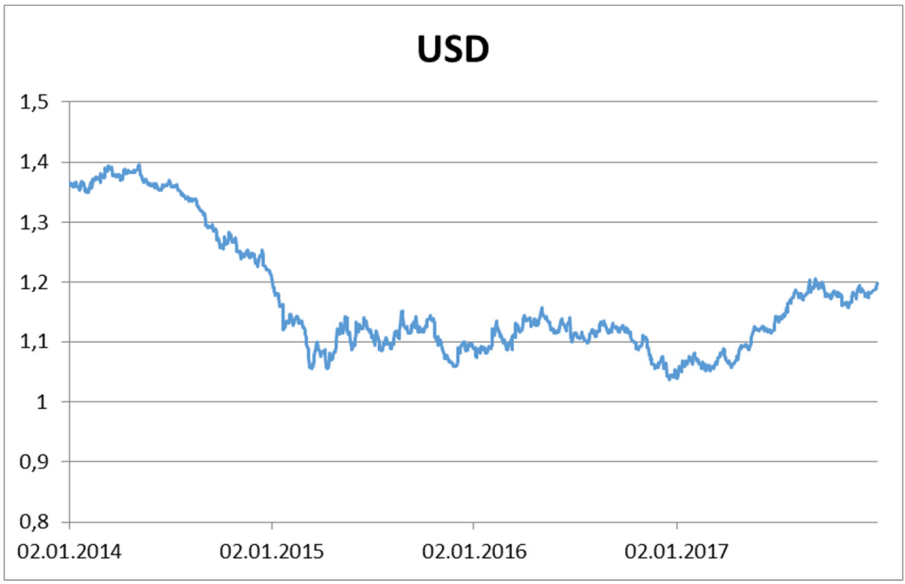


Abb. 1: Kursverlauf des US Dollar Wechselkurses der letzten 4 Jahre

Der Wechselkursverlauf kann, wie Abb. 1 zeigt, schnell einen Einfluss von bis zu 30-40% innerhalb eines Jahres auf die Materialkosten bei der beziehenden Gesellschaft ausmachen, sodass eine Planung ohne Währungskurssicherung beinahe unmöglich ist.

Am einfachsten wäre es, am Jahresende über eine abschließende Rechnungsstellung die steuerliche Vorgabe zu erfüllen, damit aus Funktions- und Risikosicht bei den jeweiligen Konzerngesellschaften der angemessene EBIT anfällt. Dieses Vorgehen jedoch steht im Widerspruch zu der Einfuhrumsatzzollbehandlung, da hierbei unterstellt werden muss, dass die unterjährig angemeldeten Warentransfers mit falschen Preisen versehen waren, sodass für die Zollnachbelastungen sämtliche Belege korrigiert werden müssten (vgl. Renz/Wilmanns 2013, S. 56).

Demzufolge ist die Herausforderung, die Verrechnungspreise jährlich so zu planen, dass die jeweilige Gesellschaft in der o.g. EBIT-Bandbreite landet. Welche Annahmen getroffen wurden und wie die Verrechnungspreise ermittelt wurden, muss dabei der kritischen Betrachtung einer Steuerprüfung Stand halten.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.4.5 Unternehmenssteuerungs- und Incentivierungsprogramme

Noch schlimmer ist dieser Effekt allerdings für die Anreizgestaltung bei den ausländischen Tochtergesellschaften. Wo normalerweise bei den ausländischen Tochtergesellschaften erfolgsabhängige Vergütungen an leitende Mitarbeiter auf Basis guter Vorsteuerergebnisse zu positiver Motivation beitragen sollen, sollte aus dem Sichtfeld der deutschen Finanzbehörde möglichst eine kleine, konstante Rendite erwirtschaftet werden. Allerdings rechtfertigt diese Rendite abhängig von der Branche, dem Markt und der Marktstellung möglicherweise gar keine Bonuszahlungen. Im Endeffekt führt die steuerliche Regelung zu einer Subventionierung schlechter Ergebnisse, da diese zu einer Senkung der zukünftigen Verrechnungspreise führen oder umgekehrt, zu einer Bestrafung guter Ergebnisse, da dies zu einer Anhebung der zukünftigen Verrechnungspreise führt. So oder so, ein betriebswirtschaftlich ungewollter Effekt! Will man diesem entgegenwirken, bedarf es eines Steuerungsinstrumentes, das die betriebswirtschaftlichen Belange berücksichtigt und die richtigen Anreize schafft.

Ein Lösungsansatz kann beispielsweise sein, die aus den steuerlichen Intercompany-Preisen entstandenen Verkaufserlöse der Mutter und damit Materialkosten der Töchter mit kalkulatorischen Preisen umzuwerten. Diese kalkulatorischen Preise sollten für die jeweilig abgebende Einheit kostendeckend sein, also die Preisuntergrenze plus einem zu definierenden Gewinnaufschlag abbilden. Hierbei können die Vertriebsgemeinkosten der Muttergesellschaft unberücksichtigt bleiben, da für den Verkauf an die Töchtergesellschaften im Regelfall keine Vertriebskosten bei der Mutter anfallen. Stattdessen treten die Vertriebskosten erst in der Vertriebsgesellschaft auf, sodass diese Spanne bei den Tochtergesellschaften zur Deckung ihrer Vertriebs- und Verwaltungskosten beitragen kann.

Als Maßstab der unternehmerischen Leistung der Tochtergesellschaften kann dann nach durchgeführtem Adjustment mit den kalkulatorischen Verrechnungspreisen beispielsweise die Berry-Ratio (vgl. Wikipedia 2016) oder die EBIT-Marge (vgl. Reichmann 2011, S. 106 f.) als Ausprägungsform der Umsatzrentabilität (vgl. Renneke 2004, S. 33 f.) dienen (vgl. Abb. 2).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

USA Subsidiary Inc.		**2015**	**2016**	**2017**
Net Sales	+	21.040.266	23.920.756	24.574.900
Cost of sales (Group Pricing Adjustment)	-	11.519.735	13.208.974	13.649.781
Exchange gain/loss	+/-	91.783	-57.765	-502.855
Gross profit		**9.612.314**	**10.654.017**	**10.422.264**
Total SGA expenses (w/o Depreciation)	-	8.224.110	7.634.888	9.004.560
Depreciation	-	92.198	78.240	76.374
Non-operating income	+	45.800	2.646	11.940
Extraordinary income	+	0	0	0
Extraordinary expense	-	0	0	0
EBIT		**1.341.806**	**2.943.535**	**1.353.270**
Interest income	+	13.062	98.887	58.453
Interest expense	-	80	0	43.731
EBT		**1.354.788**	**3.042.422**	**1.367.992**
Income tax (Local taxes)	-	540.000	1.220.000	550.000
State tax	-	24.000	51.000	47.000
Net income		**790.788**	**1.771.422**	**770.992**
Berry Ratio		**1,2**	**1,4**	**1,2**
Gross profit		9.612.314	10.654.017	10.422.264
Total SGA expenses (w/o Depreciation)		8.224.110	7.634.888	9.004.560
EBIT-Margin		**6,4%**	**12,3%**	**5,5%**
EBIT		1.341.806	2.943.535	1.353.270
Net Sales		21.040.266	23.920.756	24.574.900

Abb. 2: Kennzahlen zur Mitarbeiter-Incentivierung

Beide Kennzahlen spiegeln wider, wie effektiv und effizient die Tochtergesellschaften in der abgelaufenen Periode gewirtschaftet haben. Über entsprechende vorab vereinbarte Zielvorgaben kann so eine erfolgsabhängige Vergütung erfolgen, die unabhängig von steuerlichen Verrechnungspreiseffekten ist. Die Berry Ratio gibt dabei an, wie häufig die Aufwendungen zur Abwicklung der Umsätze durch den Rohertrag gedeckt sind. Die EBIT-Marge hingegen weist aus, wie viel Ergebnis vor Steuern und Zinsen mit jedem EUR Umsatz erzielt wird. Je nach Entscheidungsbefugnis des Managements der Tochtergesellschaften ist entweder die Berry-Ratio oder die EBIT-Marge zu bevorzugen. Sofern die Unternehmensleitung auch über wesentliche Investitionen und Desinvestitionen entscheiden darf, ist die EBIT-Marge sinnvoller. Beschränkt sich der Entscheidungsspielraum der Unternehmenslei-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

tung der Tochtergesellschaft auf die Abwicklungsorganisation, sollte die Berry Ratio gewählt werden.

1.5 Fazit

Selbst bei einfacher Betrachtung der oben getroffenen Ausführungen wird deutlich, dass international agierende Unternehmen einer Vielzahl von administrativen Zwängen unterworfen sind. Grund hierfür sind landesspezifisch unterschiedliche Gepflogenheiten aber auch vielfach nicht einheitliche landesspezifische Gesetze und behördliche Vorschriften.

Während multinational agierende Konzerne sich für die einzelnen speziellen Themenfelder Abteilungen mit Experten leisten können, ist das Know-how und die Arbeitsbelastung aus diesen Bereichen in einem mittelständischen Unternehmen häufig nur auf einige wenige Wissensträger verteilt. Damit einher geht das Risiko, dass mit einem solchen Mitarbeiter auch wesentliche Kenntnisse zur Abdeckung dieser internationalen Themenfelder das Unternehmen verlassen können.

Entgegenwirken kann man diesem Risiko entweder, indem beispielsweise durch hausinterne Schulungen das vermeintliche „Inselwissen" auf mehrere Personen verteilt wird. Eine andere Strategie besteht darin, im Falle eines Mitarbeiterwechsels unternehmensexterne Experten damit zu beauftragen, den Bereich vorübergehend kommissarisch zu verwalten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die mit der Internationalisierung verbundenen Aufgaben zwischen großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen inhaltlich nicht wesentlich unterscheiden. Die Unterscheidung liegt vielmehr in der Komplexität und dem Datenumfang der Aufgabenstellung.

Literaturverzeichnis

BMF-Schreiben (2005), vom 12.4.2005, IV B 4 – S 1341 – 1/05, Betr.: Grundsätze für die Prüfung der Einkunftsabgrenzung zwischen nahestehenden Personen mit grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen in Bezug auf Ermittlungs- und Mitwirkungspflichten, Berichtigungen sowie auf Verständigungs- und EU-Schiedsverfahren (Verwaltungsgrundsätze-Verfahren), Berlin.

Hoffjan, Andreas (2011): Internationales Standort-Controlling. In: Reichmann, Thomas (Hrsg.): Controlling mit Kennzahlen. 8. Aufl., München: Vahlen, S. 691–716.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

IDW (Hrsg.) (2012): WP Handbuch 2012 – Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, Bd. 1, 14. Aufl., Düsseldorf: IDW Verlag.

KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2012): Internationalisierung im deutschen Mittelstand, Frankfurt am Main: KfW-Bankengruppe.

OECD (Hrsg.) (2010): OECD-Verrechnungspreisleitlinie für multinationale Unternehmen und Steuerverwaltungen. Paris: OECD Publishing.

OECD (Hrsg.) (2017): Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2017. Paris: OECD Publishing.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen. 8. Aufl., München: Vahlen.

Renneke, Frank (2004): Internationale Bilanzanalyse. München: Vahlen.

Renz, Martin/Wilmanns, Jobst (2013): Internationale Verrechnungspreise. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.

Wikipedia (2016): Charles Berry (economist) en.wikipedia.org/wiki/Charles_Berry _(economist), 13.4.2016.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2. Controlling-gestütztes Performance-Management in mittelständischen (Familien-)Unternehmen

Jost Baumgärtner



Dr. Jost Baumgärtner hat nach seiner Promotion bei Prof. Dr. Thomas Reichmann in mehreren Unternehmen Geschäftsführungs- bzw. Vorstandspositionen innegehabt. Als Inhaber der BPC Consulting und Management GmbH befasst er sich heute mit der Beratung von Unternehmen in Sondersituationen bzw. der tätigen Beteiligung an Industrieunternehmen.

Den Anstoß für die folgenden Ausführungen bildeten Eindrücke aus einer langjährigen Tätigkeit für bzw. als Eigentümer von Industrieunternehmen. In unterschiedlichem Kontext stellte sich einerseits die immer wiederkehrende Frage, an welchen „Schrauben zu drehen ist“, um die Unternehmensleistung zu erhöhen andererseits aber auch, welche „Einstellungen“ unverändert bleiben sollten, um gut funktionierende Säulen des Unternehmenserfolgs nicht zu gefährden. Davon ausgehend wird im weiteren Verlauf eine wissenschaftlich entwickelte und durch praktische Erfahrungen angereicherte Methodik zum *Performance-Management* (im Folgenden mit „PM“ abgekürzt) in mittelständischen (Familien-) Unternehmen beschrieben. Wie noch zu zeigen sein wird, stellen diese Unternehmen aufgrund ihrer großen Bedeutung für die Wirtschaftsleistung in der Bundesrepublik Deutschland, ihren Besonderheiten bzgl. der Unternehmensführung sowie ihrer Empfindlichkeit in Bezug auf externe Einflüsse einerseits und ihrer enormen Reaktionsfähigkeit andererseits eine besondere Klientel dar. Die charakteristische Fokussierung der Unternehmensleitung auf das „Tagesgeschäft“ unterstreicht die Notwendigkeit zur Unterstützung aller Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensleistung durch das Controlling.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.1 Performance Management und Controlling

„*Performance-Management*“ (PM) wird als ein Prozess in der Verantwortung der Unternehmensleitung verstanden, der die nachhaltige Erhaltung und/oder Verbesserung der „Performance“ eines Unternehmens oder -teils als Resultat des Zusammenwirkens einer Vielzahl endogener und exogener Faktoren zum Ziel hat. „Performance“ kann aus der englischen Sprache heraus in diesem Kontext am besten mit Leistungsfähigkeit, Wertentwicklung, Effizienz oder finanziellem Gebaren übersetzt werden und bezieht sich damit auf die betriebswirtschaftlichen Führungsgrößen Ergebnis, Liquidität, Rentabilität und Unternehmenswert.

In der englischsprachigen Literatur gibt es eine Vielzahl von Ansätzen für Performance-Measurement-Systeme (vgl. als Überblick Chalmeta/Palomero/Matilla 2012 und mit einem Fokus auf klein- und mittelständische Unternehmen Taticchi/Tonelli/Cagnazzo 2010). Diese zeichnen sich durch die Fokussierung auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens, einen umfassenden und dynamischen Ansatz, die Einbeziehung nicht-finanzieller Größen und „weicher“ Faktoren, die Ausrichtung auf Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensleistung sowie – im Hinblick auf deren Durchsetzung – die Einbeziehung der Betroffenen aus. Performance-Measurement-Systeme werden in der Literatur als die Entscheidungsfindung unterstützende und den Erfolg von Maßnahmen dokumentierende Systeme beschrieben. Insofern bestehen Parallelen zum Verständnis der Controlling-Konzeption und der Informationsversorgungsaufgabe des Controllings (vgl. Reichmann 2011, S. 9-12).

Das Verständnis des Performance-Managements wird hier insofern weiter als das Performance-Measurement gefasst, als dass die Definition und die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensleistung zusätzliche Bestandteile des PMs sind. Der Management-Prozess kann in diesem Kontext im Sinne eines kybernetischen Systems (vgl. Weber 2003) in die folgenden Phasen untergliedert werden:

1. Identifikation der wesentlichen, die Unternehmensleistung beeinflussenden Faktoren (Analysephase)
2. Definition von Kenngrößen zur Quantifizierung dieser Faktoren (soweit es sich nicht um „weiche“ Faktoren handelt)
3. Definition von Sollwerten für diese Kenngrößen, die einen zukünftigen Zielzustand beschreiben

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Ableitung von Maßnahmen zur Erreichung dieses zukünftigen Zielzustandes
5. Umsetzung und Durchsetzung dieser Maßnahmen
6. Kontrolle der Zielerreichung und ggf. Einleitung von Korrekturmaßnahmen

Im Hinblick auf die Phasen 1 bis 3 sowie 6 kommt dem Controlling eine zentrale, unterstützende Funktion zu (vgl. Reichmann 2011, S. 48 f.). Unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation, in welcher der PM-Prozess angestoßen wird (vgl. Abschnitt 3), kann der Teilschritt „Identifikation" entweder auf vorhandenen Informationen des Controllings beruhen oder projektbezogen neu aufgerollt werden, was in der praktischen Anwendung häufig der Fall ist. Controlling ist auf die Unterstützung der Unternehmensführung ausgerichtet, insofern sind die Phasen 4 und 5 originäre Aufgaben in der Verantwortung der Unternehmensführung, dies v.a. mit Blick auf die Durchsetzung von Maßnahmen, welches auch nicht delegiert werden kann (vgl. Reichmann 2011, S. 43-48). Im Fokus dieses Beitrags steht vor allem der erste Arbeitsschritt, d.h. die *Analysephase*. Ihr kommt in einem PM-Projekt eine besondere Bedeutung zu, da in dieser Phase gilt, die spezifischen „Stellschrauben" zur Beeinflussung des Leistungsgrades eines Unternehmens zu identifizieren.

2.2 Besonderheiten mittelständischer (Familien-)Unternehmen in Bezug auf PM

Für den typisch deutschen Begriff „Mittelstand" gibt es eine Vielzahl von Definitionsansätzen; in der Folge soll unter „*mittelständischen Unternehmen*" unter Bezug auf Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen die Gruppe der kleineren und mittleren Unternehmen, d.h. solche mit 10 bis 249 Beschäftigten bzw. einem jährlichen Umsatz von 2 Mio. € bis 50 Mio. € verstanden werden (vgl. EU-Kommission 2003, S. 36ff). Diese Unternehmen repräsentieren mit nahezu 42% der gesamt in Deutschland beschäftigten Personen einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor (vgl. Statistisches Bundesamt 2015). Trotz einer nicht unerheblichen Größe dieser Unternehmen des sogenannten „Mittelstandes" von immerhin bis zu 50 Mio. € Umsatz p.a. sind erfahrungsgemäß die betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente im Sinne des PMs häufig nicht so ausgeprägt wie in Großunternehmen, was u.a. auf beschränkte Management-Kapazitäten, eine primär auf die Bewältigung des

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

„Tagesgeschäftes“ ausgerichtete Unternehmenskultur oder eine geringere Tragfähigkeit von Overhead-Kosten, die zwangsläufig im Kontext mit dem Betrieb von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten entstehen, zurückgeführt werden kann (vgl. zu den Besonderheiten von PM-Projekten in kleinen und mittleren Unternehmen Garengo/Biazzo/Bitici 2005, S. 28-30).

Der Anteil von *Familienunternehmen* an den Unternehmen dieser Größenklasse ist beachtlich: Eine von der Stiftung Familienunternehmen herausgegebene Studie zu der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2017) kommt zu dem Ergebnis, dass ca. *80% der mittelständischen Unternehmen* zu der Gruppe der Familienunternehmen zählt. Unter Familienunternehmen werden dabei solche Unternehmen verstanden, die sich mehrheitlich im Eigentum einer überschaubaren Anzahl natürlicher Personen befinden, wobei die Führung durch den/die Eigentümer nicht zwingend vorausgesetzt wird – aber meistens der Fall ist (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2017, S. 8 f.). Im Hinblick auf die Bonität von Familienunternehmen kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass diese im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen keine Unterschiede hinsichtlich der mittleren Bonitätseinstufung (differenziert nach Unternehmensgrößenklassen) aufweisen. Aber: „Die Quote der Unternehmen, die Ihre Zahlungen im betrachteten Zeitraum eingestellt haben, ist bei den Familienunternehmen höher als bei den Nicht-Familienunternehmen. Das bedeutet, dass Familienunternehmen unabhängig von Ihrer Größe ein größeres Risiko für Zahlungsunfähigkeit und damit Insolvenz aufweisen“ (Stiftung Familienunternehmen 2017, S. 42). Dies wird auf die geringeren finanziellen Möglichkeiten kleinerer Inhaber- oder Gesellschaftergruppen, Unternehmen im Krisenfall zusätzliche liquide Mittel zuführen zu können, zurückgeführt.

Betrachtet man zusätzlich die „emotionale Ebene“ zeigt sich fallweise, dass das Bemühen „das Gesicht zu wahren“ u.U. in eigentümergeführten Familienunternehmen dazu führt „lieber das letzte Hemd für das Unternehmen zu geben“, als frühzeitig (zumeist in der Außenwirkung unpopuläre) Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Diese emotionale Hemmschwelle wird möglicherweise auch noch durch zu spät oder noch gar nicht eingeleitete Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen verstärkt. Eine gefährliche Mischung, welche gerade Familienunternehmen bei nicht zeitnaher Einleitung von Korrekturmaßnahmen in eine gefährliche Situation bringen kann. Diese Analyse soll die große und absolut überwiegende Zahl von Prädikaten der Familienunternehmen wie Traditionsbewusstsein, Nachhaltigkeit, Innovationsfreude, Mitarbeiterorientierung keinesfalls in Abrede stellen. Das Wissen um die Mentalität von Familienunternehmen unterstreicht allerdings

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

auch die Bedeutung des Themas PM, einhergehend mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl bei der Analyse und vor allem der Kommunikation eventueller Korrekturbedarfe auf der Gesellschafterebene.

2.3 PM im Kontext der Lage des Unternehmens – vom Idealfall zum Krisenfall

PM sollte in der Regel als Daueraufgabe der Unternehmensleitung und damit als ein kontinuierlicher Prozess zur Überwachung und Optimierung der Unternehmensleistung verstanden werden und ist auf Nachhaltigkeit ausgerichtet (*Idealfall*).

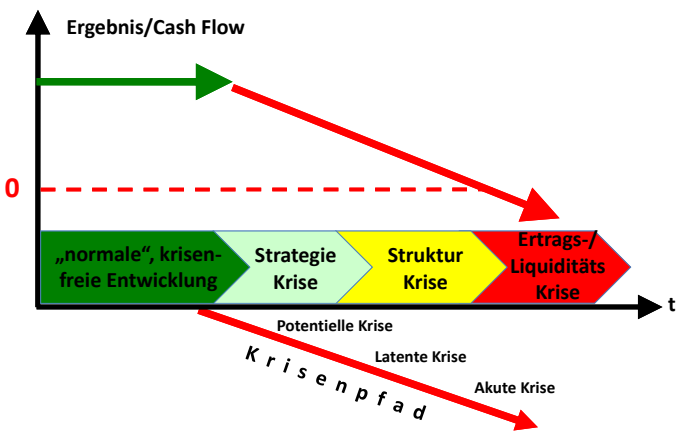


Abb. 1: Verlauf einer Unternehmenskrise

PM kann aber auch im Rahmen von Optimierungs-Projekten, zur Krisenprävention oder im Rahmen einer Neuausrichtung nach erfolgreicher Restrukturierung eingesetzt werden (*Krisenfall*). Im Hinblick auf den in Abb. 1 schematisch dargestellten Verlauf einer – im Endstadium den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden – Unternehmenskrise, kann PM in Unternehmen zum Einsatz kommen, die sich in einer potentiellen oder latenten Krise befinden (vgl. zur Entwicklung von Krisen Opferkuch 2014, S. 1 f.; Staatz 2016, S. 7ff). Diese können ihre Ursachen in strategischen (z.B. veraltetes Produktportfolio) oder strukturellen Fehlentwicklungen (z.B. Überkapazitäten) haben. Mit Eintritt in die Spätphase einer latenten Krise oder in eine akute Krise und damit einhergehend einer starken Einengung der Handlungs-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

spielräume sowie zunehmendem Zeitdruck müssen restriktivere Maßnahmen ergriffen werden. Der hier vorgestellte PM-Prozess ist insofern klar von dem Instrumentarium zur Beherrschung insolvenznaher Unternehmenskrisen abzugrenzen.

Die in diesen Beitrag einfließenden praktischen Erfahrungswerte basieren mehrheitlich auf Szenarien, in denen Unternehmen eher „ereignisorientiert" einen PM-Prozess angestoßen haben, z.B. aufgrund einer auffälligen Ertragskompression oder im Zuge eines Gesellschafterwechsels (z.B. einer Nachfolgeregelung in Familienunternehmen) aufkommenden Zweifeln an der nachhaltigen Ertragskraft des Unternehmens. In der Rückschau bleibt festzuhalten, dass sich die betreffenden Unternehmen de facto allesamt in einer potentiellen Krise befanden, auch ohne dass die Situation als krisenbehaftet empfunden wurde.

Angesichts der zumeist vorherrschenden Sensitivität der Ausgangssituation und des damit einhergehenden Handlungsdrucks sind die folgenden Aspekte zum erfolgreichen Verlauf des PM-Prozesses zu berücksichtigen:

1. *Zugrundelegung eines ganzheitlichen Ansatzes*, der sowohl die strategische als auch die operative Ebene des unternehmerischen Handelns, die Sicht von außen und von innen auf das Unternehmen, die Besonderheiten von Familienunternehmen und auch eine Vielzahl weicher Faktoren berücksichtigt.
2. *Fokussierung auf eine limitierte Zahl von Schlüsselfaktoren*, die unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen für den Erfolg (maximal zehn Schlüsselfaktoren) bzw. die Liquidität (maximal fünf Schlüsselfaktoren) eines Unternehmens(teils) maßgeblich sind. Diese Limitierung ist maßgeblich, um in der Umsetzungsphase die Konzentration auf das Wesentliche zu gewährleisten.
3. *Schaffung von mehrheitsfähigen Lösungen*, die in erster Linie von den Betroffenen, die in der Folge die Umsetzung der definierten Maßnahmen leisten müssen, aber von allen maßgeblich involvierten Stakeholdern (insb. (Familien-)Gesellschaftern und Fremdkapitalgebern) mitgetragen werden.

Eine zentrale Bedeutung kommt in einem erfolgreichen PM-Prozess der Identifikation der *Schlüsselfaktoren der Erfolgs- und Liquiditätslage* (vgl. Baumgärtner 1998, S. 98ff.) zu, die in der Folge als *Key-Performance-Treiber (KPT)* bezeichnet werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.4 Einflussgrößen der Unternehmensleistung und potentiell Quellen von KPT

Die Leistung eines Unternehmens bzw. dessen Performance ist das Resultat des Zusammenwirkens einer Vielzahl exogener und endogener Faktoren. Einflussgrößen wie die Branchenkonjunktur oder die Unternehmensgröße unterliegen nicht der Einflussnahme der Unternehmensleitung, zumindest nicht kurzfristig und ohne strukturelle Eingriffe, nehmen jedoch wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensleistung. Faktoren wie die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens oder der Grad der Internationalisierung hingegen sind unmittelbar das Produkt unternehmerischen Handelns.

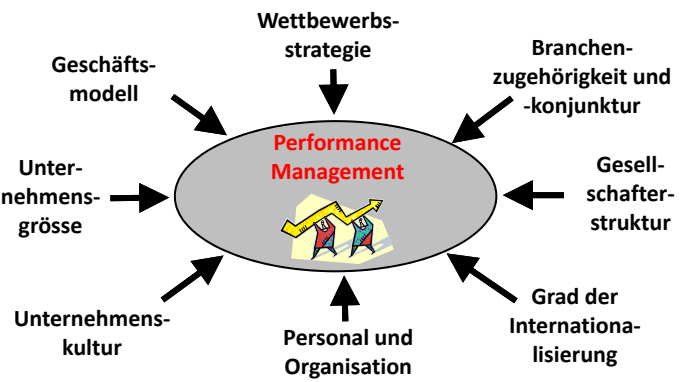


Abb. 2: Quellen der Key-Performance-Treiber

Unabhängig von dem Grad einer möglichen Beeinflussung durch unternehmerisches Handeln sind deshalb alle in Abb. 2 dargestellten Quellen von Einflussgrößen dahingehend zu analysieren, welche KPT, d.h. Schlüsselfaktoren der Erfolgs- und Finanzlage aus Ihnen hervorgehen. Im Hinblick auf deren Abbildung in einem Controlling-System oder die Definition von Zielgrößen für Maßnahmen der Unternehmensleitung ist vor diesem Hintergrund zwischen „weichen“ und „harten“ Einflussfaktoren der Unternehmensleistung zu unterscheiden. Üblicherweise stehen „harte“, d.h. quantifizierbare Faktoren im Fokus, da für diese messbare Zielvorgaben für Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensleistung formuliert werden können. Erfahrungsgemäß bilden aber „weiche“ Faktoren wie die Unternehmenskultur (z.B. als wesentliche Stellgröße der Motivation der Belegschaft) oder organisatorische Strukturen (z.B. als wesentliche Stellgröße für die Effizienz und

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Effektivität von Entscheidungswegen) die Rahmenbedingungen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln und dürfen deshalb auch als KPT keinesfalls außer Acht gelassen werden. Bei der Umsetzung bzw. Durchsetzung von Maßnahmen sind diese „weichen" Faktoren häufig für Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend.

2.5 Analyseschritte im PM-Prozess

Im Hinblick auf die in Abb. 2 dargestellten möglichen Quellen von KPT läuft die Analysephase eines PM-Prozesses – wie in Abb. 3 dargestellt – i.d.R. in fünf Teilschritten ab. Dabei bilden eine nähere Betrachtung des Branchenumfeldes und der wesentlichen Eckdaten des Unternehmens den Ausgangspunkt.

2.5.1 Analyse der Rahmenbedingungen

Im Mittelpunkt des ersten Analyseschrittes stehen Einflussgrößen der Unternehmensleistung, die im PM-Prozess de facto zunächst als gegeben hinzunehmen sind, da eine Beeinflussung dieser Faktoren in hinreichender Zeit zumeist nicht möglich ist.

Zur Vermeidung einer reinen „Nabelschau" bildet die nähere Betrachtung des *Branchenumfeldes* bzw. der *konjunkturellen Entwicklung in der relevanten Branche* die Grundlage der weiteren Analyse. Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich dadurch von Großunternehmen, dass erstere einerseits empfindlicher im Hinblick auf sich verändernde Einflüsse des Branchen- oder Wettbewerbsumfelds sind aber andererseits auch eine größere Reagibilität hinsichtlich solcher Veränderungen aufweisen (vgl. Garengo/Biazzo/Bitici 2005, S. 26). Quellen zur Beurteilung der konjunkturellen Entwicklung können neben allgemein zugänglichen statistischen Daten auch speziellere Branchenanalysen, die z.B. von Branchenverbänden, den Industrie- und Handelskammern oder auch Banken herausgegeben werden, bilden. Im Sinne eines Benchmarkings sollten ergänzend Informationen über wesentliche Marktbegleiter gesammelt werden; diese können bspw. aus allgemein verfügbaren Informationen von Auskunfteien oder des Bundesanzeigers gewonnen werden. Im Hinblick auf eine internationale Tätigkeit des betreffenden Unternehmens sind auch länderspezifische konjunkturelle Ent-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wicklungen der wesentlichen ausländischen Absatzmärkte (oder ggf. auch Beschaffungsmärkte) zu berücksichtigen.

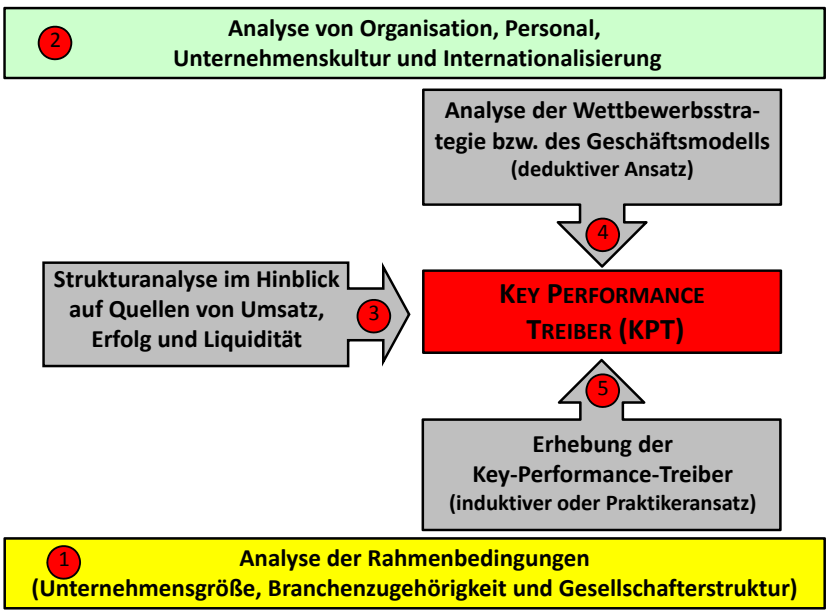


Abb. 3: Analysephasen eines PM-Prozesses

Der *Unternehmensgröße* kommt vor dem Hintergrund der gewählten Wettbewerbsstrategie v.a. im Hinblick auf die Möglichkeit zur Erreichung von Skaleneffekten eine wesentliche Rolle zu und kann damit Wettbewerbsvor- oder auch -nachteile „zementieren", da diese – zumindest nicht kurzfristig – gestaltbar sind. Daneben kann sich die Unternehmensgröße auch auf die Möglichkeiten des Zugangs zu Finanzmitteln und damit auf die Investitionstätigkeit und/oder Wachstumspotentiale auswirken. Während sich diese Aussage insbesondere auf den Zugang zu Fremdmitteln bezog, bestimmt die *Gesellschafterstruktur* den Zugang zu Eigenmitteln – in Abhängigkeit von den Möglichkeiten der Gesellschafter. Bei Familienunternehmen kann aus der Gesellschafterstruktur vor allem bei eigentümergeführten Unternehmen auch ein wesentlicher Einfluss auf die Entscheidungswege im Unternehmen oder die Unternehmenskultur resultieren. Beispielsweise kann eine Nachfolgelösung, bei der ein Übergang von einem durch eine Einzelperson patriarchalisch geführten Familienunternehmen zur nächsten Generation (häufig meh-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

rere Personen) erfolgt, langjährig etablierte Verhaltensweisen im Unternehmen derart erschüttern, dass dies während des Übergangszeitraums erhebliche „Bremsspuren" hinterlässt. Noch extremer können sich ungelöste Nachfolgesituationen oder Konstellationen, aus denen sich Streitigkeiten zwischen den Generationen oder innerhalb der nachfolgenden Generation ergeben, auswirken.

2.5.2 Analyse von Organisation, Personal, Unternehmenskultur und Internationalisierung

Diesen Quellen für Einflussgrößen der Unternehmensleistung ist gemein, dass daraus i.d.R. *„weiche" Faktoren* hervorgehen. Diese Quellen bilden in wesentlichen Teilen das Gerüst der Binnenstruktur eines Unternehmens und nehmen damit wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensleistung. Weiche Faktoren sind zumeist nicht quantifizierbar, insofern unterliegt die Beurteilung dieser Faktoren einer subjektiven Einschätzung. Im Gegensatz zu den im vorstehend beschriebenen Rahmenbedingungen sind weiche Faktoren – zumindest mittelfristig – gestaltbar.

Jedes Unternehmen wird maßgeblich durch sein *Personal*, d.h. durch die dort arbeitenden Menschen und deren Verhaltensweisen geprägt. Insofern können personalwirtschaftliche Faktoren wie die Altersstruktur oder die Betriebszugehörigkeit einen maßgeblichen Einfluss auf die „*Veränderungsfähigkeit*" eines Unternehmens nehmen. Letztendlich kommt es darauf an, inwieweit die Belegschaft motiviert und fähig ist, Veränderungen mit zu tragen. Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensleistung scheitern u.U. daran, dass betroffene Mitarbeiter fürchten, Besitzstände zu verlieren. Der Kommunikation kommt im Rahmen des PM-Prozesses insofern eine Schlüsselrolle zu als nur ein von der Belegschaft als transparent und vertrauenswürdig eingeschätztes Vorgehen mitgetragen und damit nachhaltig erfolgreich sein wird.

Die „*Kommunikationsfähigkeit*" eines Unternehmens steht und fällt mit der Durchlässigkeit von *Organisationsstrukturen* im Hinblick auf Informationen. Informationen im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensleistung, die top-down eingespeist werden, aber nie die zuständigen Mitarbeiter erreichen, können den PM-Prozess entscheidend lähmen. Generell kann der „Kommunikationsfähigkeit" eines Unternehmens, der Bereitschaft von Mitarbeitern, Verantwortung zu übernehmen sowie der *Kongruenz von Verantwortung und Kompetenz* die Rolle von KPT zukom-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

men. Gleiches gilt für die Ausgestaltung von Organisationshilfsmitteln (wie Unterschriften-Richtlinien oder Handlungsvollmachten) sowie das Organisationsmodell (funktionale vs. divisionale Organisation).

Kommunikations-, Veränderungs- und Entscheidungsfähigkeit sind nicht nur das Produkt einer Organisationsstruktur, sondern auch der gelebten *Unternehmenskultur*. Das in eigentümergeführten Familienunternehmen hin und wieder gelebte Führungsmodell der patriarchalischen Unternehmerpersönlichkeit mündet zumeist in einem Entscheidungsmonopol bei eben dieser Person. Mit wachsender Unternehmensgröße und damit zunehmender Führungsspanne kann dies zur Lähmung einer Organisation im Hinblick auf Veränderungen und Weiterentwicklungen führen. Mit der Übernahme von Verantwortung bzw. der Wahrnehmung von Kompetenzen durch Mitarbeiter können auch Fehlentscheidungen einhergehen. Die Balance zwischen notwendiger, sachlicher und kritischer Beleuchtung von Fehlern und Akzeptanz derselben ist wesentlich; dominiert die Kritik, kann auch das in einer gelähmten Organisation münden, denn nur wer keine Entscheidungen trifft, macht bekanntlich auch keine Fehler.

Im Hinblick auf den Grad der *Internationalisierung* wird unterstellt, dass bislang die Internationalisierung der Vertriebstätigkeit und noch nicht der Betrieb internationaler Fertigungsstrukturen im Vordergrund steht. Dabei sind in der Analyse im Wesentlichen drei potentielle Quellen für Einflussfaktoren der Unternehmensleistung zu betrachten:

1. Im Allgemeinen geht eine zunehmende Exporttätigkeit – vor allem in Märkte außerhalb der Europäischen Union bzw. des EURO-Raumes – mit einem erheblichem *Mehraufwand bei der Exportabwicklung* (Lokalisierung der Produkte, Verzollung etc.) und ggf. zur deutschen Gesetzgebung deutlich abweichenden rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. im Hinblick auf Produkthaftung oder maßgebliche Normen) einher; die Fähigkeit, diesen Anforderungen effektiv und effizient gerecht zu werden, kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Darüber hinaus mündet ein zunehmender Internationalisierungsgrad erfahrungsgemäß auch aufgrund tendenziell längerer Zahlungsziele oder aufwendigerer Zahlungsabwicklung (z.B. mit Akkreditiven) in einem überproportional *höheren Liquiditätsbedarf* und stellt damit einen wichtigen Bestimmungsfaktor der Liquiditätslage dar. Geschäfte außerhalb des EURO-Raumes bedürfen generell einer großen Aufmerksamkeit im Hinblick auf *Wechselkursrisiken*. In Abhängigkeit von den konkret bearbeiteten Auslandsmärkten und den dort maßgeblichen Kundenbedarfen können darüber

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

hinaus im Speziellen von dem Heimmarkt deutlich abweichende Anforderungen, z.B. im Hinblick auf Lieferfähigkeit oder Liefertermintreue auf das betrachtete Unternehmen zukommen (vgl. Frank/Baumgärtner 2010, S. 62 f.).

2. Ein zunehmender Internationalisierungsgrad stellt exportorientierte Unternehmen vor die (zusätzliche) Herausforderung neben dem lokalen Heimatmarkt auch in den wesentlichen Exportmärkten deren *lokale Branchenkonjunktur* zu beobachten. Die Weltwirtschaftskrise Ende 2008 hat eindrucksvoll bewiesen, mit welcher Geschwindigkeit sich das konjunkturelle Umfeld verändern kann. Entgegen dieser globalen Entwicklung, der sich Unternehmen faktisch nicht entziehen konnten, müssen konjunkturelle Länderrisiken, die häufig einen politischen Ursprung haben, im Fokus stehen und durch Risikostreuung gesteuert werden (aktuelle Beispiele sind der sogenannte BREXIT in 2016/17 und der Putschversuch in der Türkei 2017).
3. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die sich als „traditionell Deutsch" verstehen, neigen erfahrungsgemäß teilweise dazu, auch im internationalen Geschäftsverkehr die deutschen Gepflogenheiten als das Maß der Dinge anzusehen. Diese Verhaltensweise behindert u.U. nicht nur die Geschäftsbeziehungen, sondern kann auch die Performance des Gesamtunternehmens gefährden, wenn aus *(Miss-)Verständnissen hinsichtlich nationaler Kulturen* heraus der Erfolgsbeitrag aus dem Exportgeschäft leidet. In dieser Hinsicht sind insbesondere drei Faktoren, die das Geschäftsgebaren in anderen Kulturen prägen, zu berücksichtigen: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und die Art und Weise der Verarbeitung von Informationen (vgl. Frank/Baumgärtner 2010, S. 63-67).

Im Hinblick auf die nachfolgend beschriebene Strukturanalyse sollten die wesentlichen Exportmärkte jeweils separat als Betrachtungsobjekt hinsichtlich ihres Beitrags zur Umsatz-, Erfolgs- und Liquiditätslage analysiert werden.

2.5.3 Strukturanalyse im Hinblick auf Quellen von Umsatz, Erfolg und Liquidität

Die bisherigen Überlegungen bezogen sich im Wesentlichen auf das Unternehmen als abstrakte Einheit. Die weiteren Schritte zur Analyse der Wettbewerbsstrategie bzw. induktiven Erhebung der KPT erfordern jedoch ein tie-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

feres Verständnis der Binnenstruktur des Unternehmens. Diese Form der *strukturierten Unternehmensanalyse* (vgl. Reichmann 2011, S. 488ff.) ist auch Voraussetzung zur zielgerichteten Definition von Maßnahmen, die sich zu einem großen Teil nicht auf das betrachtete Unternehmen als Ganzes, sondern auf Teile davon beziehen.

In der Praxis hat sich die Erhebung der folgenden Strukturen mit Blick auf die Zielgrößen Umsatz, Ergebnis und Liquidität bewährt (vgl. Baumgärtner 1998, S. 247-249):

- Verantwortlichkeiten
- Vertriebsstrukturen
- Sortiments- oder Produktstrukturen
- Regionalstrukturen
- Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern

Bei der Erhebung von Strukturen nach *Verantwortlichkeiten* steht die Abbildung der bestehenden Organisationsstruktur, z.B. nach Werken, Niederlassungen oder Divisionen, im Vordergrund. Maßgeblich ist in diesem Zusammenhang, ob und inwieweit diese Einheiten als Cost- oder Profit-Center geführt und im Rechnungswesen abgebildet werden können. Die Erhebung der *Vertriebsstrukturen* zielt in erster Linie auf die Kundenstruktur ab; in diesem Zusammenhang ist mit Blick auf die spätere Analyse der Wettbewerbsstrategie zu prüfen, ob über die Kundenstruktur auch Vertriebswege (z.B. Endkunden, Wiederverkäufer, Systemintegratoren) mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen modelliert werden können. Bei der Erhebung der *Sortiments- oder Produktstrukturen* lohnt es sich u.U. zusätzlich auch nach Kriterien wie Eigenfertigung/Zukauf oder Serien-/Sonderprodukte zu differenzieren. Die Erhebung der *Regionalstrukturen* steht zwangsläufig mit dem Internationalisierungsgrad in einem engen Zusammenhang. Im Hinblick auf die Identifikation von KPT sind dabei Aspekte wie die Verfügbarkeit einer eigenen Vertriebsorganisation oder politische Vorgaben (z.B. hinsichtlich der lokalen Fertigung „local content“) zu berücksichtigen. Die Abgrenzung von *strategischen Geschäftsfeldern* setzt das Vorhandensein einer definierten Wettbewerbsstrategie voraus, was v.a. in mittelständischen Unternehmen nicht als selbstverständlich unterstellt werden kann. Bei der Suche nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen als strukturbildendes Merkmal im Vertrieb oder im Sortiment können sich erfahrungsgemäß aber auch Cluster herauskristallisieren, die zur hilfsweisen Abgrenzung von (strategischen) Geschäftsfeldern führen können.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.6 Analyse der Wettbewerbsstrategie bzw. des Geschäftsmodells

„Ziel der *Wettbewerbsstrategie* ist eine gewinnbringende Position, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt“ (Porter 2014, S. 21). Die Wettbewerbsstrategie kann dabei das Resultat eines strategischen Planungsprozesses sein (vgl. Reichmann 2011, S. 518-522) oder sich – in Ermangelung eines solchen formalen Prozesses – im Laufe der Zeit (fort-)entwickelt haben. In diesem Fall wird zur begrifflichen Abgrenzung in der Folge von einem *Geschäftsmodell* gesprochen.

Die Erfahrung zeigt, dass das Geschäftsmodell insbesondere in mittelständischen Unternehmen häufig traditionell geprägt ist nicht unter Anwendung formaler Prozesse, z.B. der strategischen Unternehmensführung entwickelt wurde (vgl. Gälweiler 2005, S. 23 f.). Die Begriffe „Geschäftsmodell“ oder „Strategie“ (vgl. Gälweiler 2005, S. 65ff.) werden dabei häufig synonym verwendet, bezeichnen aber unterschiedliche Sachverhalte. Das Geschäftsmodell beschreibt modellhaft die Mechanismen, wie die Funktionsbereiche eines Unternehmens zusammenwirken, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erzeugen (vgl. Grösser 2014).

Unabhängig davon, ob das unternehmerische Handeln auf der Grundlage

1. einer formal entwickelten Wettbewerbsstrategie oder
2. eines traditionell (fort-)entwickelten Geschäftsmodells
3. eines sich von der Wettbewerbsstrategie abweichend entwickelnden Geschäftsmodells

erfolgt, hat eine Bestandsaufnahme zu erfolgen, wie das Unternehmen „steht und liegt“ und nicht wie es idealtypisch sein sollte. Im ersten Fall werden die KPT aus der formulierten Wettbewerbsstrategie abgeleitet, um deren Grad der erfolgreichen Umsetzung zu verifizieren (deduktiver Ansatz). In den beiden anderen Konstellationen sind die KPT (ggf. ergänzend) induktiv zu erheben (vgl. den nachfolgenden Abschnitt 7).

Die Ableitung gelingt umso eher, als die Strategieformulierung nicht lediglich abstrakt, sondern umsetzungsorientiert erfolgte, d.h. klare Vorgaben formuliert sind, wie die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Sofern dies nicht oder nicht hinreichend gegeben ist empfiehlt es sich, das im konkreten Anwendungsfall vorliegende Strategiekonzept bzw. das gelebte Geschäftsmodell in ein umsetzungsorientiertes Strategiemodell zu übersetzen. In dieser Hinsicht haben sich insbesondere das *Wertkettenmodell* von *Porter*

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

(vgl. Porter 2014) oder das Modell der *Balanced Scorecard* von *Kaplan* und *Norton* (vgl. Kaplan/Norton 2001 sowie Horváth 2001) bewährt.

Zur *Verifizierung der Strategieumsetzung* bietet das Strategiemodell von *Porter* für Unternehmen, deren Strategie nach einem anderen Modell oder frei formuliert wurde, den Vorteil, dass die Unterscheidung von drei Strategietypen (Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration) im Vordergrund steht (vgl. Porter 2014). Der Ansatz von *Porter* eignet sich für eine praxisorientierte Anwendung insbesondere aufgrund der Umsetzung typisierter Strategien mit Hilfe der Wertkette eines Unternehmens, welche als Ursprung der Wettbewerbsvorteile im Hinblick auf den gewählten Strategietyp zu sehen ist. Die Erfahrung zeigt, dass es vielfach auch möglich ist, ein frei formuliertes Strategiepapier oder ein gelebtes Geschäftsmodell in das Modell von *Porter* zu „übersetzen", da die Definition dieser Strategietypen in hohem Maße praxisrelevant ist.

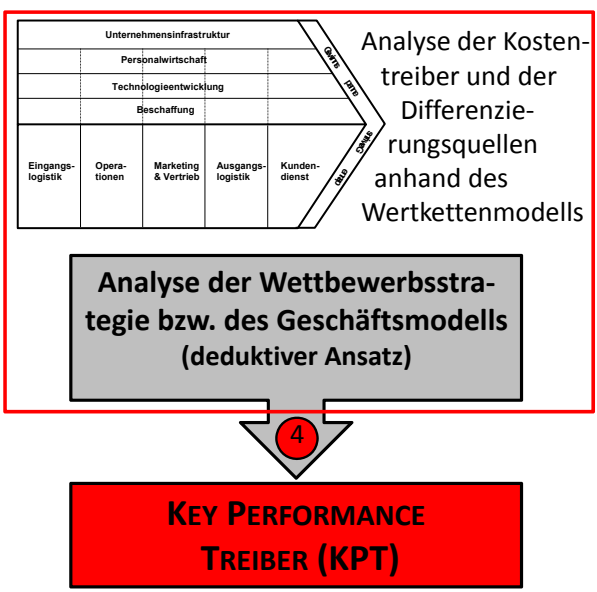


Abb. 4: Deduktiver Ansatz zur Erhebung der KPT

Die Wertkette stellt alle Tätigkeiten (primäre und unterstützende Aktivitäten), durch die ein Unternehmen sein Produkt bzw. seine Leistung entwirft, herstellt, vertreibt, ausliefert und unterstützt dar (vgl. Abb. 4). Im Fall der Kostenführerschaft werden für diese Aktivitäten Zielformulierungen hin-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sichtlich deren Potential einen Kostenvorsprung zu erreichen (Kostenantriebskräfte) bzw. im Fall der Differenzierung Zielformulierungen für deren Differenzierungspotential (Differenzierungsquellen) erstellt. Hinsichtlich der hier beschriebenen Vorgehensweise kommt den wesentlichen Kostenantriebskräften bzw. Differenzierungsquellen der Stellenwert eines KPT zu.

2.7 Induktive Erhebung der Key-Performance-Treiber

Ergänzend zu dem zuvor beschriebenen strategiebasierten, deduktiven Ansatz sollte die Erhebung der KPT bottom-up (induktiver Ansatz) in einem strukturierten Verfahren erfolgen. Diese Vorgehensweise im „Gegenstromverfahren" generiert insbesondere dann ein realistisches Bild, wenn das tatsächlich gelebte Geschäftsmodell de facto nicht (teilweise oder vollständig) mit der formulierten Wettbewerbsstrategie kompatibel ist.

Die bottom-up Erhebung der Erfolgstreiber beruht zum einen auf *analytischen Verfahren* (z.B. Datenerhebungen) und zum anderen auf *Einschätzungen der jeweiligen Verantwortungsträger und Mitarbeiter*. Diese Vorgehensweise wird deshalb bewusst auch als „Praktikeransatz" bezeichnet. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die handelnden Personen, zumal wenn es sich um erfahrene Mitarbeiter handelt, relativ gut einschätzen können, wie sich „ihr Unternehmen" im Markt präsentiert. Häufig sind die Einschätzungen der Mitarbeiter an der Basis zwar subjektiv, aber erfrischend ehrlich. Dies steht u.U. im Gegensatz zu teilweise gefärbten Wahrnehmungen von Führungskräften, die ggf. vordergründig die Notwendigkeit zur Rechtfertigung ihrer Entscheidungen sehen. Die Kombination von Datenanalysen und Einschätzungen der handelnden Personen, eingebettet in einen strukturierten und breit angelegten Analyseprozess, bildet die Grundlage zur Abbildung des tatsächlich gelebten Geschäftsmodells und damit auch der maßgeblichen Treiber für Erfolg oder Misserfolg.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

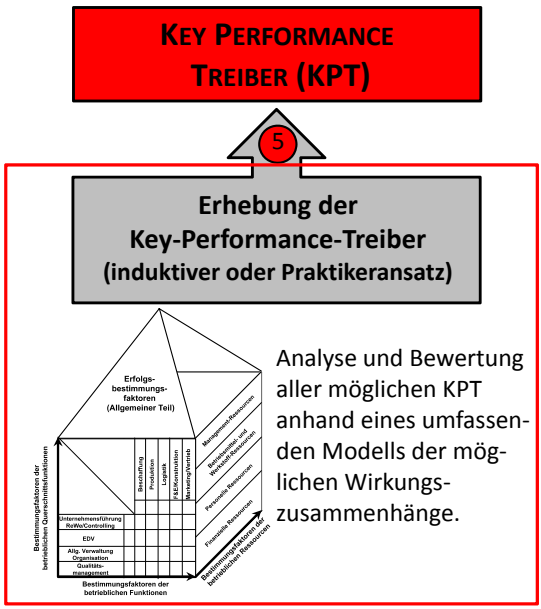


Abb. 5: Induktiver oder Praktikeransatz zur Erhebung der KPT

Grundlage der bottom-up-Erhebung der KPT in einem strukturierten Verfahren bildet eine *Systematik potentieller Erfolgstreiber*. Dieser Katalog ist aus der Auswertung von Literatur über empirische Untersuchungen, Insolvenzursachen-Forschung, Unternehmensvergleiche, Fallstudien sowie aus der Erfahrung von mehreren Anwendungen der Systematik entstanden (vgl. Baumgärtner 1998, S. 126-132). Die Systematik der potentiellen Erfolgstreiber lässt sich in einer dreidimensionalen Matrix mit den Dimensionen

- KPT in den primären Funktionsbereichen (F&E/Konstruktion, Beschaffung, Produktion/AV, Vertrieb/Marketing)
- KPT in den sekundären Funktionsbereichen bzw. Querschnittsfunktionen (Unternehmensleitung, Kfm. Bereich, IT, Allgem. Verwaltung (Personal und Rechnungswesen), Qualitätsmanagement und Logistik)
- KPT in den betrieblichen Ressourcen (Finanzielle, Personelle, Betriebsmittel-, Werkstoff- und Management-Ressourcen)

darstellen (vgl. Abb. 5). Insgesamt ergibt sich über alle Dimensionen der Matrix ein Katalog von ca. *150 potentiellen Erfolgstreibern (KPT)*. Dieser Katalog erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll er im

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Sinne einer „Checkliste“ das strukturierte Vorgehen bei der Diskussion und Erhebung der KPT nach betrieblichen Funktionsbereichen gewährleisten. Im konkreten Anwendungsfall muss jeder der potentiellen KPT hinsichtlich seines Stellenwertes diskutiert und anschließend gewichtet werden. Der Gewichtung kommt insofern eine maßgebliche Bedeutung zu, als praktisch jeder dieser Faktoren sich in irgendeiner Art und Weise auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt; es gilt diejenigen Schlüsselfaktoren (KPT) herauszufiltern, denen in Abhängigkeit des Geschäftsmodells eine maßgebliche Bedeutung für Erfolg (oder Misserfolg) beizumessen ist.

2.8 Einbindung der KPT in einen Management-Prozess

Der Erfolg eines PM-Projektes liegt in der Kunst, sich auf das Wesentliche zu fokussieren; nach Abschluss der Analysephase sollte Klarheit herrschen in Bezug auf:

- die max. *fünf wesentlichen Treiber zur schlüssigen Umsetzung der Wettbewerbsstrategie* (Differenzierung bzw. Kostenführerschaft) bzw. des Geschäftsmodells
- *Handlungsbedarfe bzw. Treiber* im Hinblick auf Organisation, Personal, Unternehmenskultur und Internationalisierung
- die *Top-10 Treiber im Hinblick auf die Erfolgslage* bzw. die *Top-5 Treiber im Hinblick auf die Liquiditätslage*

Grundlage der Entwicklung und Verabschiedung von Maßnahmen zur leistungsorientierten Entwicklung der KPT ist die Definition von Kenngrößen zur Quantifizierung dieser Faktoren und der Vorgabe von Sollwerten für diese Kenngrößen. Die sich daran anschließende Ableitung und Durchsetzung von Maßnahmen zur Erreichung des Zielzustands ist DIE wesentliche Managementaufgabe von der am Ende abhängt, ob das PM-Projekt in einer spürbaren Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens mündet. Vor diesem Hintergrund ist zu empfehlen, betroffene Mitarbeiter oder Führungskräfte bereits in der Analysephase mit einzubeziehen. So ist es möglich die notwendige Akzeptanz bzw. das Verständnis für Handlungsbedarfe zu schaffen. Zur Fokussierung der Organisation auf das Wesentliche bzw. der Vermeidung von Überfrachtung ist es von Vorteil bei der Umsetzung des Maßnahmenpaketes Prioritäten zu setzen und die Umsetzung des Maßnahmenkatalogs auf der Zeitachse zu strecken. Die Umsetzung sollte erfahrungsgemäß keine einmalige Aktion sein, sondern in der Organisation in

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

einer Daueraufgabe mit dem Ziel der Steigerung der Unternehmensleistung münden. Unter Berücksichtigung der sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen ist zudem ein dauerndes Nachjustieren der KPT und des daraus abgeleiteten Maßnahmenkatalogs erforderlich.

Literaturverzeichnis

Baumgärtner, Jost (1998): Realisierung operativer Controlling-Systeme. München: Vahlen.

Chalmeta, Ricardo/Palomero, Sergio/Matilla, Magali (2012): Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises. In: International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Vol. 25, Issue 8, S. 716-740.

EU-Kommission (Hrsg.) (2003): Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleineren und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L 124.

Frank, Sergey/Baumgärtner, Jost (2010): Controlling ist mehr als nur Zahlen. In: Frank, Sergey (Hrsg.): Weltspitze – Erfolgs-Knowhow für internationale Geschäfte, Freiburg: Haufe Lexware GmbH & Co. KG, S. 61-67.

Gälweiler, Aloys (2005): Strategische Unternehmensführung. 3. Auflage, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Garengo, Patrizia/Biazzo, Stefano/Bititci, Umit S. (2005): Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. In: International Journal of Management Reviews, Vol. 7, Issue 1, S. 25-47.

Grösser, Stefan: Geschäftsmodell. In Gabler Wirtschaftslexikon, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v 9.html, 3.1.2014.

Horváth, Péter (Hrsg.) (2001): Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, aus dem Amerikanischen übersetzt von Péter Horváth und Damir Kralj, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Opferkuch, Thomas (2014): Sanierung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag.

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Reichmann Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen. 8. Auflage, München: Vahlen.

Staatz, Susan (2016): Externe Sanierungsberatung aus Bankensicht. Wiesbaden: Springer Gabler.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015): Destatis.de, Unternehmensstrukturdaten.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen.

Taticchi, Paolo/Tonelli, Flavio/Cagnazzo, Luca (2010): Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. In: Measuring Business Excellence, Vol. 14, Issue 1, S. 4-18.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Weber, Joachim (2003): Kybernetische Systeme. In: Horváth, Péter/Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens großes Controlling-Lexikon. 2. Auflage, München: Vahlen, S. 434.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Externes Controlling für KMU: Konzeption und IT-Lösung

Michael Kohler



Dr. Michael Kohler hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Köln und an der Universität Hamburg studiert. 1988 hat Dr. Kohler an der TU Dortmund (Prof. Dr. Reichmann) promoviert. Die Dissertation ist im Jahre 1989 im Lang Verlag veröffentlicht worden. Von 1984 bis 1987 war er bei der KPMG AG, Düsseldorf, tätig. 1988 ist er in die heutige Sozietät audalis Kohler Punge & Partner, Dortmund, eingetreten. Ein Jahr später wurde er als Partner aufgenommen. Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater hat er seine Schwerpunkte in der Beratung von mittelständischen Familienunternehmen. Seit 2001 ist er mehrfach Board-Mitglied der Alliott Group, ein internationales Netzwerk von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten, gewesen. Von 2008 bis 2015 war er Dozent an der Fachhochschule Hamm. Er lehrte dort „Allgemeines Steuerrecht“. Er ist Mitglied in mehreren Beiräten.

3.1 Einleitung

Die steigende Komplexität und Dynamik, nicht zuletzt aufgrund der stetig wachsenden Digitalisierung, erhöhen den Wettbewerbsdruck. Weiter noch verstärken zunehmende Anforderungen der Kreditinstitute sowie der nationalen Ratingagenturen die Erfordernisse angesichts eines geschlossenen Systems zur Überwachung, Planung und Steuerung auch in Unternehmen mit kleiner und mittlerer Betriebsgröße (KMU). Die Erkenntnis, schneller Entscheidungen zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, ist indessen auch in diesen Betrieben implementiert. Fehlentscheidungen aufgrund unzureichender Informationen führen in solchen Unternehmen nicht selten zur Insolvenz. Unzureichende Informationen zur Unternehmenssteuerung können bei KMU ursächlich für eine falsche Einschätzung ihrer wirtschaftlichen Situation sein (vgl. Feldbauer-Durstmüller/Mühlböck 2009, S. 56).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Es scheint eindeutig, dass ein Controlling von externer Seite (u.a. Banken und Steuerberater) notwendig ist, die Umsetzung weist jedoch in der Praxis erhebliche Mängel auf. Neben dem Mangel an Personal und Fachwissen sind auch kurzfristige Kostenüberlegungen Grund hierfür (vgl. Mayr 2015, S. 325). Aus dieser perspektivischen Betrachtung fällt der Blick auf die Alternative, die Funktion, „Controlling" als externe Dienstleistung einzukaufen.

3.2 Spezifizierung mittelständischer Unternehmen

Die Auslagerung von Controllingleistungen kann insbesondere für Unternehmen mit kleiner und mittlerer Betriebsgröße von besonderem Interesse sein. Zur Spezifizierung dieser Unternehmen eignet sich die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter, da verfügbare Personalkapazitäten oftmals den entscheidenden Engpassfaktor darstellen. Laut einer Statistik des IfM handelt es sich bei 96 % der deutschen Unternehmen gemäß EU-Definition um Kleinstunternehmen oder kleine Unternehmen (vgl. Klett/Pivernetz 2014, S. 3). Das größte Nachfragepotential für die externe Dienstleistung „Controlling" kann hierbei den Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 50 Mitarbeitern zugeschrieben werden, da hier die beobachtete hohe personelle Beanspruchung sowie ein geringer betriebswirtschaftlicher Organisationsgrad festgestellt wurde. Dieses soll anhand von drei wesentlichen Eigenschaften kleiner Unternehmen verdeutlicht werden:

Der Bedarf eines (internen) Vollzeit-Controllers setzt eine gewisse wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens voraus. Die betrachtete **Unternehmensgröße** bietet zumeist nicht die Möglichkeit, eine qualifizierte Controllingabteilung/-person einzurichten, da diese Notwendigkeit unverhältnismäßig ist. Nicht selten wird aufgrund von **mangelnden personellen Kapazitäten** die Aufgabe des Controllings von der Geschäftsleitung selbst übernommen. Jedoch erfolgt die Ausführung dieser Aufgabe im unzureichenden Maße, da sie wegen ihrer Einbindung in das Tagesgeschäft bereits ausgelastet ist.

Im Wesentlichen handelt es sich bei den Kleinbetrieben um produzierende Unternehmen **im technischen Bereich**. Deren Fokus ist vielfach auf seine Kernaufgabe, der Produktion und Entwicklung, gelegt. Betriebswirtschaftliche Erfordernisse werden zumeist nur nachrangig verfolgt.

Aufgrund der technischen Fokussierung der Geschäftsführung ist das **Know-how im Bereich Controlling häufig nicht sonderlich ausgeprägt**.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zumeist wird Controlling im Rahmen der Kontodisposition betrieben, welches eher als Cash-Management bezeichnet werden kann. Unterbleibender oder verzögerter Datentransfer und mangelnde Software-Lösungen schränken die unternehmerischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten ein (vgl. Buschmann 2009, S. 1).

Die Schnelllebigkeit und die Veränderungen, die durch die Digitalisierung auch das Controlling erfasst hat, führt dazu, dass, wenn überhaupt ein Controlling in Ansätzen vorhanden ist, dieses veraltet – wenn nicht sogar – überholt ist.

3.3 Umsetzbarkeit des externen Controllings

Um die Umsetzbarkeit des externen Controllings beurteilen zu können, sind mehrere Aspekte zu betrachten:

Die **Ausprägungen des externen Controllings** lassen sich in vier Fallgruppen unterscheiden. Die Dimensionen können solche der Zeitlichen als auch der Formalen zugeordnet werden. Die formale Dimension umfasst das ergänzende- sowie das alternative externe Controlling. Die zeitliche Dimension bestimmt sich durch die Frage, ob es sich um eine regelmäßige oder ausschließlich projektbezogene Tätigkeit handelt (vgl. Abb. 1).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

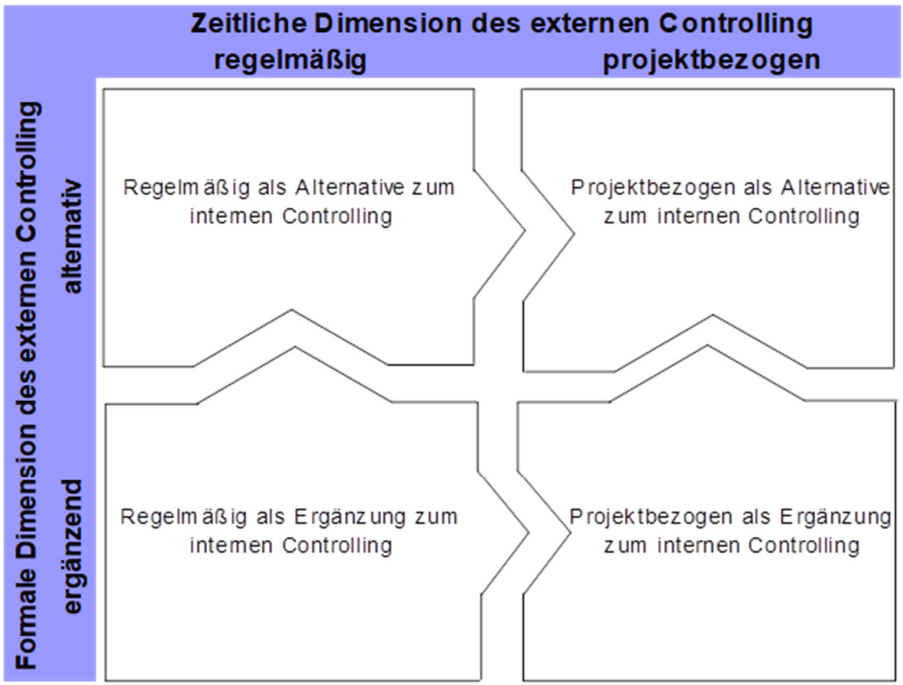


Abb. 1: Grundformen des externen Controllings nach Breitkopf (1999, S. 46) und Beyer/Geis (2009, S. 372)

Die Stärke Umsetzbarkeit der Controllingaufgaben ist von der Kombination der Bestandteile abhängig. Zunächst ist hier die Frage nach der formalen Dimension zu klären. Ist neben der externen Beschäftigung eine eigene Controllingabteilung /-stelle im zu betrachtenden Unternehmen vorzufinden oder nicht? Liegt eine in das Unternehmen integrierte Controllingabteilung vor, ist die Akzeptanz der Mitarbeiter durch den ständigen Kontakt mit dem Gebiet und der Tätigkeiten des Controllings meist gegeben. Zudem ist es hier möglich, individuelle Instrumente für die Geschäftsleitung zu entwickeln, die bei einer ausschließlichen Inanspruchnahme der Dienstleistung aufgrund der zeitaufwendigen Analyse der Unternehmung und der erforderlichen Vorarbeiten als nicht wirtschaftlich anzusehen sind. Aus diesem Grund ist es vorteilhaft, wenn die angebotenen Leistungen aus standardisierten Instrumenten bestehen.

Die **Anforderungen an den externen Controller** sind aufgrund der beschränkten Einsatzfähigkeit von individuellen Instrumenten nicht mit einer

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

eigens eingerichteten Controllingabteilung vergleichbar. Die Rolle des externen Controllers kann insbesondere durch einen Unternehmensberater oder Steuerberater repräsentiert werden. Der Unternehmensberater sollte neben einem akademischen Hintergrund auch entsprechende Referenzen in konkreten Controllingprojekten aufweisen können. Aufgrund der regelmäßigen Durchführung der Buchhaltung und der Erstellung des Jahresabschlusses dürfte der Steuerberater des Unternehmens mit den wirtschaftlichen Verhältnissen des Unternehmens vertraut sein. Gerade er kann ohne größere Einarbeitungszeit die Aufgabe des externen Controllers übernehmen (vgl. Feldbauer-Durstmüller/Mühlböck 2009, S. 65).

Der externe Controller muss sich als „Außenstehender" insbesondere mit dem Unternehmen und dem Unternehmer auseinandersetzen. Er hat sich mit der Vision zu beschäftigen, die strategische Planung zu verstehen und die (kurzfristigen) Ziele zu kennen (vgl. hierzu auch die Ausführungen von Reichmann et al. 2017 a, S. 6, zum Zusammenhang zwischen unternehmerischen Oberzielen und den Controllingaufgaben). Ohne diese zeitaufwendige Grundlagenarbeit wird der externe Controller seine Aufgabe, ein Controlling einzurichten, nicht erfolgreich umsetzen können.

Die Akzeptanz unter den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung für das Controlling nimmt starken Einfluss auf die Umsetzbarkeit. Die Erfahrung zeigt, dass der externe Controller hier ein besonderes Augenmerk legen bzw. mit viel Empathie vorgehen muss. Fehlt diese Akzeptanz im Unternehmen, wird die Datenerhebung vielleicht noch gelingen, aber spätestens bei der Umsetzung von notwendigen Maßnahmen droht die Arbeit des externen Controllers zu scheitern.

Ferner hat der von außen kommende Controller zu beachten, dass gerade bei kleinen Unternehmen aufgrund der starken Verbundenheit zum Pragmatismus häufig den Zahlen wenig Glauben beigemessen wird, so dass keine Einsicht entsteht, dass notwendige Maßnahmen ergriffen werden müssen.

An erster Stelle hat das **externe Controlling** die **allgemeinen Controllingziele** zu priorisieren. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um „die Unterstützung der Planung, die Koordination einzelner Teilbereiche sowie die Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse" (Reichmann et al. 2017 a, S. 3). Die Ausrichtung des Controllings erfolgt nach den vom Unternehmer vorgegebenen Unternehmenszielen, Strategien sowie der operativen Pläne. Bei kleinen Unternehmen hingegen ist das Ziel primär auf die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Dieses wird bei diesen Unternehmen am Erfolg, der Produktivität und der Liquidität gemessen. Das Controlling arbeitet in unterstützender Funktion. Der Unternehmer benötigt für seine unterneh-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

merischen Entscheidungen sowohl validierte Informationen als auch Gestaltungsmöglichkeiten durch die Ableitung von Trends und entsprechende, fortlaufende Hilfestellungen bei der Implementierung von Maßnahmen. Durch die Erhebung relevanter Daten können Kostenstrukturen und die in sie eingebetteten Kostenträger identifiziert und angemessen gesteuert werden.

Insoweit weichen die Ziele des externen Controllings grundsätzlich nicht vom internen Controlling ab.

3.4 Beurteilung des externen Controllings für KMU

Eine Entscheidung über die Einbindung eines externen Controllings kann mittels der Aspekte Zeit, Kosten, Qualität, Reflexion, Wissensaufbau, Abhängigkeit und Wirtschaftlichkeit getroffen werden. Deren Bedeutung wird nachfolgend erörtert:

Der **externe Controller** kann wegen seiner **langjährigen Erfahrung** bei unterschiedlichsten Unternehmen auf ein **breit aufgestelltes betriebswirtschaftliches Wissen und Erfahrungen** in dessen Umsetzung zurückgreifen. Eine grundsätzliche Einarbeitung in die Prozesse ist zumeist nicht vonnöten, da ihm durch vorangegangene Aufträge des Unternehmens seine individuellen Strukturen bekannt sind. Die internen Abläufe sind bekannt und interne Beziehungen bleiben aufgrund des immer wieder vorherrschenden Gefühls der Mitarbeiter bei der Einrichtung eines Controllings „kontrolliert“ zu werden unbelastet (vgl. Klett/Pivernetz 2014, S. 21). Auch bei neuen Aufträgen kann der externe Controller auf Erfahrungswerte aus anderen Tätigkeiten aufbauen und ein erstes Controllingsystem kann in der Konzeptphase in wenigen Wochen erstellt werden (vgl. Klett/Pivernetz 2014, S. 21).

Der externe Controller arbeitet mit seinen eigenen, ihm bereits bekannten Applikationen, sodass die Entwicklungsphase und die mit hohen Kosten verbundene Implementierung und anschließende Einarbeitung in eine neue Software entfallen kann. Durch den gezielten Einsatz des externen Controllers, der entsprechend der Erfordernisse modular festgelegt werden kann, bleibt die **Unternehmensleitung flexibel** und **kann über den Kostenrahmen jederzeit entscheiden**. Diese vertragliche Bindung verspricht fristgerechte Ergebnisgrößen, die zur effizienten Steuerung der Unternehmenstätigkeit beiträgt und kostenmäßig kalkulierbar ist (vgl. Fiedler 2005, S. 7). Daher wird das externe Controlling auch nicht den Fixkosten zugerechnet.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Bei erstmaliger Tätigkeit des externen Controllers für das Unternehmen rät es sich Zeitbudgets für die „Kennenlern-Phase"-zu kalkulieren, um den Umfang dieser Kosten nicht zu unterschätzen.

Der **externe Controller** bietet den Vorteil, mit einem umfangreichen betriebswirtschaftlichen **Wissen über das Unternehmen und die Branche**, die richtige Art und den richtigen Umfang der benötigten Daten und Auswertungen einschätzen zu können. Hier greift er auf verschiedene ihm bekannte Datenquellen zurück und generiert hieraus, durch die häufige Anwendung der Werkzeuge, aufbereitete Daten. Ein mögliches Vertrauensdefizit zwischen Geschäftsleitung und Controller in kleinen Unternehmen kann durch den externen Controller vermieden werden, da dieser nur bei einer gegebenen Vertrauensbasis beauftragt wird. In der Außenwirkung obliegt dem Controller der bekannte Vorteil eines Externen. Akzeptanz, Ansehen und insbesondere Um- und Durchsetzungsstärke sind hier wesentliche Funktionen.

Besonders die Herausforderung der immer schneller werdenden Entwicklungen, besonders in der Informationstechnologie, lassen die Qualität eines externen Controllers erkennen. Die Fähigkeit solche Entwicklungen unmittelbar in die Controllingpraxis umzusetzen ist ein unverkennbares Merkmal.

Der externe Controller agiert als **objektive Partei**. Sein Engagement steht dem Unternehmen und den Mitarbeitern unabhängig gegenüber (vgl. Klett/ Pivernetz 2014, S. 21). Diese Partei interpretiert Daten zumeist in einer anderen Weise, als dies im Normalfall ein Geschäftsführer sehen würde, der seine eigenen Entscheidungen bewertet. **Ein unabhängiger Blick „von außen" auf das Unternehmen** ist auf diese Art möglich und gewährleistet, dass einer Färbung oder einer Verwässerung von Ergebnissen vorgebeugt wird. Durch die Erfahrungswerte der zurückliegenden Tätigkeiten und dem damit verbundenen Informationsvorsprung gegenüber unternehmensinternen Controllern (vgl. Breitkopf 1999, S. 85) können Trends und Entwicklungen durch den Controller vermittelt werden, der hier eine Art Moderatorfunktion übernimmt.

Die Erfahrung zeigt, dass die Geschäftsleitung auf die Ergebnisse und Vorschläge des externen Controllers viel stärker eingeht als bei einem internen Controller. Der externe Controller wird nur beauftragt, wenn die Notwendigkeit so groß ist, dass der damit verbundene Aufwand gerechtfertigt erscheint. Die Präsentation der Ergebnisse durch den externen Controller wird von der Geschäftsleitung in der Regel sehr aufmerksam aufgenommen.

Generell erbringt die Produktion bzw. die Geschäftstätigkeit einen **Wissensbeitrag für das Unternehmen** und **erhöht das vorhandene Know-**

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

how über die Vorgänge. Durch die Delegation der Controllingaufgabe auf einen Externen wird das Wissen allerdings nur eingeschränkt im Unternehmen generiert. Der externe Controller ist zwar auf ein Zusammenwirken angewiesen, doch werden „Kernüberlegungen" auf Basis seiner Kenntnisse erarbeitet, ohne dass zwingend der Know-how-Transfer in das Unternehmen sichergestellt ist. Im weiteren Verlauf der Geschäftstätigkeit kann dieses zu Problemen führen, da mit wachsender Geschäftstätigkeit und damit Controllingtätigkeit der Umfang der Controllingaufgaben (vgl. Breitkopf 1999, S. 45) und damit die Komplexität wächst. Wird das Controlling ausschließlich durch einen Externen durchgeführt und die Mitarbeiter nicht in den Prozess miteinbezogen, steigen zwangsläufig die Abhängigkeit und die Kosten der Fremdleistung Controlling.

Das Unternehmen begibt sich im Laufe der Zeit in eine **Abhängigkeit** zu dem externen Controller. Dieser muss bei steigender Komplexität und steigendem Zeitbedarf über freie Kapazitäten verfügen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Hier können Gegebenheiten, wie z.B. eine hohe räumliche Distanz zwischen den Vertragspartnern, andere Engagements des Controllers oder das Fehlen von Ressourcen dazu führen, dass dieser die Anforderungen nicht mehr in vollem Umfang erfüllen kann bzw. dass die geforderten Daten nicht zeitgerecht eingehen.

Wie bereits genannt, kann durch die Weiterentwicklung des Controllings oder durch das Wachstum der Unternehmung der Umfang der Controllingaufgaben deutlich ausgedehnt werden. Insoweit würden die Aufwendungen zur Beschäftigung eines externen Controllers die Kosten der eigenen Implementierung einer Controllingstelle bzw. Controllingabteilung übersteigen. Wann und wo ein solcher Scheitelpunkt liegt, ist nicht aus einer rechnerischen Überlegung zu bestimmen. Bei steigender Komplexität und damit steigenden Kosten zur Ergebniserzeugung ist im Bereich des Controllings eine Messung der Qualität der Leistungserstellung sowie ihres Preis-Leistungs-Verhältnisses schwieriger zu kontrollieren (vgl. Breitkopf 1999, S. 99) und deshalb auch eine Entscheidung für oder gegen den externen Controller nicht eindeutig zu treffen. Unter **Wirtschaftlichkeitsaspekten** erscheint für KMU die **Einbindung eines externen Controllers insbesondere bei standardisierten Leistungen und einmaligen Sonderprojekten vorteilhaft**. Regelmäßige individuelle Leistungen können im Regelfall kostengünstiger unternehmensintern erbracht werden.

Insgesamt lassen sich die wesentlichen positiven und negativen Aspekte des externen Controllings wie in Abb. 2 dargestellt zusammenfassen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Positiv	Negativ
- Zeitersparnis - Flexibilität der Geschäftsführung - kalkulierbare variable Kosten - vertraglich zugesicherte Ergebnisgrößen - objektive Beurteilung von Maßnahmen - kurzfristiger Kompetenzaufbau - Darstellung gegenüber Dritten	- begrenzter Aufbau von internem Wissen - personelle Abhängigkeit - lange Kommunikationswege - Kostenentwicklung bei individuellen Leistungen

Abb. 2: Positive und negative Aspekte des externen Controllings

3.5 Beispiel aus der Beratungspraxis

In der Betrachtung steht ein mittelständisches Unternehmen der Automobilzulieferindustrie. Aufgrund seiner langjährig technisch geprägten Historie hat sich diese technische Denkweise im Rahmen der Unternehmensphilosophie implementiert. Der Stammsitz des Unternehmens liegt mit seiner zentralen Verwaltung, der Entwicklungsabteilung sowie des Key-Account-Managements in Deutschland. Die Produktion wird vorrangig in Osteuropa getätigt. Außerdem zählen sieben Tochtergesellschaften zu dem Betrieb, welche sich auf den europäischen und amerikanischen Raum verteilen. Innerhalb der Tochtergesellschaften findet schwerpunktmäßig die Vertriebstätigkeit der jeweiligen Region statt und mitunter die ergänzende Entwicklungsarbeit.

Die betriebswirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens fand vielmehr sporadisch, bei dringendem Bedarf, statt, denn einer systematischen Vorgehensweise. Die Grundorientierung richtete sich nach den von der Geschäftsleitung ausgegebenen Umsatzzahlen. Eine Plausibilisierung fand zunächst nicht statt, sodass deren Aussagekraft für die Planung nicht besonders nutzbar waren.

Bislang erfolgten die Planungstätigkeiten primär auf Basis von Excel. Die verwendeten Werte wurden der Finanzbuchhaltung entnommen und deren Kostenarten übertragen. Vorgetragene Kostenarten wurden anschließend mit aktuellen Entwicklungen angereichert, jedoch nicht weiter diskutiert bzw. sich mit den Inhalten auseinandergesetzt.

Durch die Tochtergesellschaften fand einmal jährlich, auf starkes Drängen der Geschäftsführung, eine Übertragung der Daten auf den Hauptsitz statt. Diese Daten beschränkten sich zumeist rein auf die Umsatzplanung. Auf-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

grund der enthusiastischen Einstellung der Tochtergesellschaften lag die Planung des nächsten Geschäftsjahres regelmäßig deutlich über der des unmittelbar vorher Abgeschlossenem. Hierbei stellte sich raus, dass die Planungen in der Nachschau jedoch nie erreicht wurden. Die schmale Struktur des Unternehmens erlaubte dennoch eine Duldung dieses Vorgehens ohne jegliche Art von Sanktionierung oder Widerstand.

Im ersten Schritt wurde, in Abstimmung mit der Geschäftsführung sowie der Bereichsleiter Vertrieb/Produktion, für das Stammhaus eine **neue Planungsstruktur** entwickelt. Diese ist derart gestaltet, dass die Struktur von nun an den Kostenarten und Bereichen angepasst sind. Sämtliche Bereiche hatten zunächst ihre Vergangenheitsdaten und bestehenden Forecasts zu plausibilisieren. Außerdem wurde die reine Forecastplanung durch ein prospect/suspect/forecast-System ersetzt. Im Zuge dessen wurde die Möglichkeit genutzt saisonale Entwicklungen optimaler in die Planung einzubinden.

Darauf aufbauend fand die **Überholung der Planungstätigkeit der Tochtergesellschaften** in ähnlicher Weise statt. Eine erste Übersicht wurde durch die interne Revision an die jeweiligen Niederlassungsleiter versendet. Danach erfolgte eine Überarbeitung des Planungsentwurfs, welcher in persönlichen Meetings entweder bestätigt oder revidiert wurde. Gleichzeitig wurde eine Kontierungsrichtlinie entworfen, welche es ermöglichte, anhand von konkreten Beschreibungen die Geschäftsvorfälle den jeweiligen Kostenarten sicher zuzuordnen.

Anhand einer **umfangreichen Evaluierung** wurde festgestellt, dass **mangelnde personelle Ressourcen** die Umsetzung eines hausinternen Controllings unterbinden. Die Implementierung von geeigneten Kommunikationswegen zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften und dem Stammhaus sowie der Notwendigkeit der Einführung einer neu integrierten Standard-Softwarelösung stützen die Entscheidung zu einer weniger aufwendigen Alternative. Da der Fokus der Geschäftsleitung auf den Ergebnissen liegt, ist die **Entscheidung für die Abgabe des Controllings und Reportings** an einen **externen Controller** gefallen.

Begründet der unterschiedlichen Niederlassungsländer, ergeben sich für die **verschiedenen Tochtergesellschaften auch unterschiedliche Rechnungslegungsgrundsätze**. Innerhalb eines zweitägigen Aufenthalts vor Ort sind die Gegebenheiten der Rechnungslegung sowie der steuerrechtlichen Anforderungen identifiziert und dokumentiert worden. Anschließend wurde mittels der im Rahmen des Projektes bereits erstellten Kontierungsrichtlinie eine Zuweisung über das Controlling-Tool geschaffen. Auf diese Weise konnte die Ursprungsrechnungslegung unverändert bleiben, bot aber die

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Möglichkeit, die Daten der jeweiligen Niederlassung zu importieren und in einen vergleichbaren Rahmen zu bringen. Hierzu wurden unterschiedliche **Wege des Datenexportes gewählt, je nach Möglichkeit der Buchhaltung des Tochterunternehmens**.

Von nun an wurden die Summen-/Saldenlisten der Tochterunternehmen bis zum 10. eines jeden Monats abgefragt und zentral eingelesen. Während des Importes konnten neu angefallene Datenbereiche identifiziert und sachgerecht in Abstimmung mit der Tochtergesellschaft zugeordnet werden.

Ein praktikabler Auswertungsbericht, bestehend aus GuV, Bilanz, Cash-Flow und Liquidität, wird fortan in zwei Perspektiven generiert:

1. Entwicklung im Vergleich zur Basisplanung
2. Vorschau aus Ist-Daten bis dato und Plan-Daten (bis Ende des Wirtschaftsjahres)

Diese Auswertungen wurden auf ihre wesentlichen Abweichungen analysiert und mit den jeweiligen Niederlassungsleitern abgestimmt. Die **Ergebnisse konnten dann mithilfe des Berichtsmanagers der Softwarelösung in ein Reporting eingebunden werden**, welches bereits am 15. des Monats mit den entsprechenden Handlungsempfehlungen der Geschäftsführung vorlag. Nach Abstimmung im Haus konnte dann das Reporting an die beteiligten Banken und Gesellschafter weitergeleitet werden.

Jedes Tochterunternehmen erhielt eine Lizenz des Controlling-Tools, sodass jegliche Auswertungen und Vergleiche grundsätzlich gelesen und bearbeitet werden konnten. Ergänzend sorgte ein zugeschnittenes Rechtesystem für die Möglichkeit, der im jeweiligen Einflussbereich stehenden Planung verschiedener Daten. Insoweit konnte je nach Entwicklungslage des Standortes eine klar erkennbare Planungsversion (überarbeitete Version) versendet werden. Dabei wurde im Rahmen des Tools darauf geachtet, dass eine Ursprungsplanung immer ohne Veränderung blieb.

Die Entscheidung für die **Einbindung eines externen Controllings hat positive Wirkung** auf das Unternehmen ausgeübt. Bedingt der kleinen Führungsmannschaft, konnte die Integration Ressourcen freilassen, die nun für Schwerpunkte der Unternehmung genutzt werden können. Gleichzeitig erfolgt eine effektivere Betreuung der Niederlassungen und des Vertriebs. In den einzelnen Bereichen konnte eine deutlich höhere Akzeptanz der Steuerungsprozesse und der Zahlen erreicht werden. Insbesondere die Zuarbeit der Tochtergesellschaften lässt eine drastische Verbesserung erkennen. Aufgrund der eingeführten Plausibilitätsprüfung und den neuen Abstimmungsprozessen ist die Validität der Ergebnisse verbessert worden. Der **Einsatz**

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

modernster Software unterstütze das Controlling insofern, dass die Bearbeitungsgeschwindigkeit um rund vier Wochen gesenkt werden konnte und ehedem die Anwenderfreundlichkeit gegenüber der bisherigen Excel-Lösung positiv heraussticht.

Die aus den **Reports** gewonnenen **Inhalte sind klar und verlässlich** und dienen dem gesamten Unternehmen als **Entscheidungsgrundlage** und schaffen darüber hinaus die Option eines direkten Vergleichs der Niederlassungen. Gleichfalls stellen die Auswertungen eine unmittelbare Übersicht zur Steuerung dar, die den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften mit nur sehr geringer Zuarbeit zur Verfügung steht.

Die Erfahrungen und das professionelle Know-how des Externen konnten ohne fixe Personalkosten und ohne Fortbildungsaufwand unverzüglich verwendet werden. Die externe Interpretation wurde bereits bei der Erarbeitung und Planung als äußerst hilfreich empfunden. Eine schnelle Verfügbarkeit realistischer Daten ersetzte die bislang verzögert vorhandenen und unrealistischen Umsatzerwartungen. Der neue Betrachtungswinkel und die daraus resultierenden Anregungen wurden vom Führungskreis als sehr nützlich empfunden, die einen deutlichen Mehrwert hinsichtlich strategischer Überlegungen und zum Teil auch schon für unmittelbare Maßnahmen bedeuteten.

3.6 Reporting auf Grundlage von DATEV von KMU

Als externer Controller wird oftmals der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer gewählt, dessen Zielgruppe vorwiegend Unternehmen mit kleiner und mittlerer Betriebsgröße sind. Im Regelfall basieren die Auswertungen auf DATEV-Daten der Kunden und sind diesen in bedienungsfreundlicher Form zurückzuspielen. Der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer tritt in diesem Falle in die Rolle des externen Beraters und hat auf Basis der gelieferten Informationen ein Reporting durchzuführen. Mit Bezug auf die Abb. 1, kann die Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung der zeitlich-regelmäßigen Dimension zugeordnet werden. In alternativer oder ergänzender Funktion ist der **ständige Zugriff auf interne Daten notwendig**. Der Zugriff geschieht in der Praxis vielmals durch manuelle Absprachen zwischen der intern-zuständigen Abteilung und der externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Steuerberatungsgesellschaft.

DATEV zeichnet sich insbesondere durch seine Vernetzung von Finanzämtern, Banken, Behörden und auch Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und seine Kunden aus. Informationen aus unterschiedlichsten Bereichen wie u.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

A. dem betrieblichen Rechnungswesen und der Personal- und Warenwirtschaft, werden über eine zentrale Datenbank an die jeweilig beteiligte Partei übermittelt. Meldedaten können so automatisiert und fristgerecht übertragen werden (vgl. DATEV 2016, S. 7 f).

Ist die Entscheidung eines KMU auf die regelmäßige Alternative zum alleinigen, internen Controlling gefallen, so wäre der Rahmen der Hilfestellung für die Geschäftsführung und Eigentümer auch in Hinblick der engen Zusammenarbeit mit dem außenstehenden Berater zu diskutieren. Insbesondere Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Millionen Euro werden hiervon betroffen sein.

Eine automatisierte, IT-gestützte Integration der unternehmerischen Fakten in eine konsistente Datenbank (Data-Warehouse) scheint längst überfällig. Die von *Thomas Reichmann* konzipierte und bereits in vielen Branchen eingebettete **Controlling-Konzeption**, samt ihrer technischen Umsetzung, kann auch in kleinen und mittelgroßen Betrieben welche oftmals mit DATEV-Systemen arbeiten durchaus als sinnvoll erachtet werden.

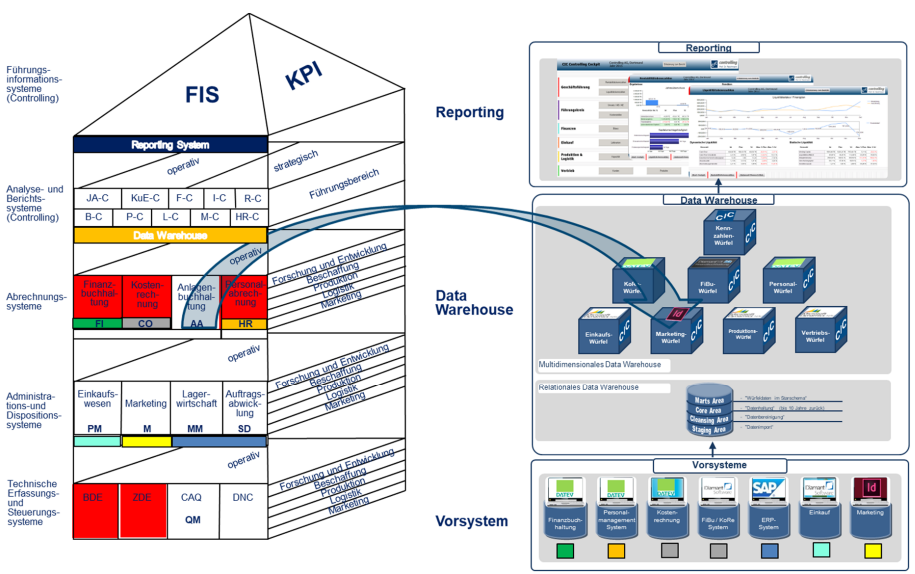


Abb. 3: Die Umsetzung der Controlling-Konzeption im Umfeld von DATEV (angelehnt an: Reichmann 2016, S. 315)

Die vertraute Logik der Konzeption (vgl. Abb. 3) hält Bestand. Betriebsdaten, Zeitdaten sowie Teile des Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung, Stück-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

kostenrechnung, Personalabrechnung, etc.) sind operativ zu erfassen und den jeweiligen Fachgebieten zuzuordnen. Die **relevanten Daten aus den unterschiedlichen Vorsystemen** (hier überwiegend DATEV) sind zu identifizieren, harmonisieren und in die Zieldatenbank zu transferieren. Die Selektion der wesentlichen Kennzahlen führt zu einer **Reduzierung der Datenmenge auf rund 10 %**, welche in die relationale Datenbank aufgenommen werden. Bei besonders häufig genutzten Daten empfiehlt sich zudem eine Speicherung in multidimensionaler Form, um die Zugriffzeiten zu optimieren.

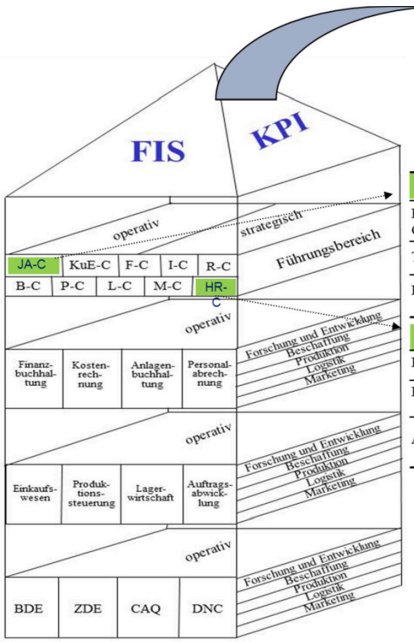
Um zu diesem Standpunkt der IT-technischen Umsetzung zu gelangen ist ein komplexer aber dennoch lohnender Aufwand zu betreiben. Davon ausgehend, dass ein KMU welches externe Hilfe in Anspruch nimmt, diese Anforderung nicht allein umsetzen kann oder möchte, kann der Business-Intelligence-Berater diese Aufgabe übernehmen. Dieser leistet die IT-technische, systematische Transformation von Daten zur Schaffung von Informationen und Wissen und dient letztlich als Entscheidungsunterstützung.

Vorausgesetzt der erfolgreichen technischen Umsetzung und der Existenz eines konformen Data-Warehouses kann das Reporting der Steuerberatungsgesellschaft/Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an dieser Stelle ansetzen. Berechtigungssysteme bieten die Möglichkeit datenschutzrechtliche Vorschriften oder unternehmensinterne Einschränkungen zu gewährleisten und dem Externen dennoch einen optimalen Zugriff auf die Berichtswürfel zu ermöglichen.

Aufgabe seitens des externen Controllers ist es nun verwertbare Kennzahlen für das jeweilige Unternehmen zu identifizieren und in geeigneter Form im Führungsinformationssystem darzustellen.

Die Ergebnisse des Reportings sind zielgruppengerecht darzustellen. Zielgruppen der KMU sind neben den Eigentümern und ggf. auch der Mitarbeiter insbesondere auch aus finanzwirtschaftlicher Sicht die Lieferanten, Kunden und Banken sowie Warenversicherer. Abb. 4 zeigt eine beispielhafte Möglichkeit auf, unterschiedliche Kennzahlen für die verschiedenen Adressaten bereitzustellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.



	Geschäfts-führung	Beirat	Bank/ Versicherung	Kapitalgeber
JA-C				
Bilanz GuV	X	X	X	X
Trigger	X	X		
Details	X			X
HR-C				
Personalkosten	X	X	X	X
Personalbestand	X	X		X
Auslastung	X	X		

Abb. 4: Adressatenbezogenes Reporting für KMU (vgl. Reichmann et al. 2017 b, S. 10)

3.7 Fazit

Unternehmen mit geringer Beschäftigtenanzahl (KMU) verfügen häufig nicht über ein ausreichendes Know-how, um ein adäquates Controlling einzurichten. Sie haben auch nicht die Ressourcen, um schnelle Veränderungen im Controlling nachzuvollziehen. Die **externe Beschaffung von Controllingleistung** stellt gerade für diese Unternehmen eine **betriebswirtschaftlich sinnvolle Alternative** dar, die in der Vergangenheit selten genutzt wurde. Der Unternehmer kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren und verfügt trotz knapper personeller Ressourcen und begrenztem betriebswirtschaftlichem Know-how innerhalb seiner Belegschaft durch den Zukauf über ein leistungsfähiges Controlling. Ferner entwickelt sich der externe Controller nicht selten zu einem wertvollen Diskussionspartner in Bezug auf die strategische Entwicklung des Unternehmens. Mit zunehmender Beschäftigtenzahl ist aus wirtschaftlichen Gründen ein Aufbau einer eigenen Control-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

lingabteilung vorteilhaft. Das externe Controlling kann in diesem Fall bei Bedarf als Ergänzung zum internen Controlling weiterhin genutzt werden.

Literaturverzeichnis

Beyer, A./Geis, G. (2009): Möglichkeiten und Grenzen des externen Controllings für KMU. In: Controlling, H. 7, S. 371-376.

Breitkopf, S. K. (1999): Externes Controlling, Frankfurt am Main: Peter Lang.

Buschmann, R. (2009), Externes Controlling für mittelständische Unternehmen, www.buschmann-management.de/anders/links/artikel.doc, Stand: 04.03.2009.

DATEV (2016): Kurzinformation 2016, Nürnberg.

Feldbauer-Durstmüller, B./Mühlböck, S. (2009): Konzeption des externen Controllings für Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU). In: Lingnau, V. (Hrsg.): Mittelstandscontrolling 2009. Band 12, Lohmar-Köln: Joseph Eul, S. 51 – 74.

Fiedler R. (2005): Externes Controlling als Dienstleistung für die Unternehmensführung, http://www.fh-wuerzburg.de/fh/fb/bwl/offiziel/bwt/ALT_12_2005/PAGES/PP/4/.

Klett C./Pivernetz M., (2014): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 5. Aufl., Herne/Berlin: NWB.

Mayr, A. (2015): Controlling in Klein- und Kleinstunternehmen durch Steuerberater. In: Zf-KE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 2015, Band 63, S. 325 – 334.

Reichmann, T. (2016): Die systemgestütze Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung. In: Controlling, H. 6, S. 308-317.

Reichmann, T./Kißler, M./Baumöl, U. (2017 a): Controlling mit Kennzahlen. 9., überarb. Aufl., München: Franz Vahlen.

Reichmann, T./Kißler, M./Baumöl, U. (2017 b): Die Rolle und Zukunft der systemgestützen Controlling-Konzeption. In: Controlling, H. 4, S. 4-11.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. „Einer für alle, alle für einen“ auch beim Controlling der Unternehmensnachfolge?

Andreas Wiesehahn



Prof. Dr. Andreas Wiesehahn ist seit 2010 Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Davor studierte er an der Technischen Universität Dortmund Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und promovierte unter Mitwirkung von Prof. Dr. Thomas Reichmann. Er war mehr als zehn Jahre im Konzern Deutsche Post DHL für unterschiedliche nationale und internationale Finanzfunktionen, zuletzt als CFO der Deutsche Post Fleet GmbH für die Fahrzeugflotte des Konzerns verantwortlich. Prof. Wiesehahn forscht und lehrt u.a. im Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge. Darüber hinaus liegen seine Forschungsschwerpunkte im Controlling der Funktionen Logistik und Einkauf. Prof. Wiesehahn ist im Vorstand des BRS Institut für Internationale Studien sowie in verschiedenen Beiratsfunktionen tätig. Ferner ist er im Führungsteam des Arbeitskreises Transport und Logistik des Internationalen Controller Vereins engagiert und Herausgeber der Schriftenreihe für anwendungsorientiertes Controlling. Er berät Unternehmen zu allen Fragestellungen der Unternehmensnachfolge und des anwendungsorientierten Controllings.

4.1 Einführung

Thomas Reichmann hat wie kaum ein anderer das heutige Verständnis des Controllings in Wissenschaft und Wirtschaft geprägt. Basierend auf der Überlegung, dass der Controller – als Träger der Controllingaufgaben – dem Management die notwendigen Informationen zur Unterstützung der komplexen Führungsentscheidungen bereitstellt, umfasst die von ihm entwickelte theoretische Controlling-Konzeption gleichermaßen informationsbezogene und entscheidungsbezogene Elemente. Es ist wenig überraschend, dass sich dieser in sich logische, methodische Ansatz in der Unternehmenspraxis

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schnell verbreitet und durchgesetzt hat. Sein Lehrbuch ist derzeit in der 9. Auflage verfügbar und gehört zur Standardliteratur eines jeden Controllingstudierenden (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017).

Bei der Unternehmensnachfolge handelt es sich um eine unvermeidliche, hochkomplexe Entscheidung eines Familienunternehmers. Die Familie, das Unternehmen, die Kunden und ggf. die Gesellschafter müssen unter Beachtung der geltenden erbrechtlichen, familienrechtlichen, gesellschaftsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften und unter Einbeziehung soziologischer, psychologischer und nicht zuletzt betriebswirtschaftlicher Überlegungen auf die optimale Nachfolgeform eingeschworen werden. Es ist daher naheliegend und ganz im Sinne des Controllingverständnisses von *Thomas Reichmann*, dass der Controller den Unternehmer bei dieser Entscheidung durch die Bereitstellung der richtigen Informationen unterstützt. Erstaunlicherweise sind Ausführung zum Controlling dieser Phase des Lebenszyklusses von Familienunternehmen – dem Nachfolgecontrolling – im Schrifttum sehr selten. Die folgenden Überlegungen sollen einen Beitrag zur Schließung dieser Diskussionslücke leisten. Sie sind *Thomas Reichmann* zu seinem 80. Geburtstag gewidmet.

Die Ausführungen basieren auf der Annahme, dass es nicht das eine, zielführende Controlling für Familienunternehmen allgemein und speziell für die Bestimmung und Umsetzung der geeigneten Nachfolgeform gibt. Die Ergebnisse unserer großzahligen Befragung von Unternehmensübergebern und potenziellen Unternehmensübernehmern sowie die Erkenntnisse aus zahlreichen Interviews (vgl. Wegmann/Wiesehahn 2015) lassen vielmehr erkennen, dass die Ziele, Instrumente und Träger der Controllingaufgaben abhängig von der **Bedeutung der Familienziele, Unternehmensziele und ggf. der Ziele der Gesellschafter** bei der Nachfolge sind. Ein normativ entwickelter Ansatz für alle Familienunternehmen erscheint daher nicht zielführend. Ebenso wenig lässt sich aus der Befragung von Familienunternehmen ein allgemeingültiger Steuerungsansatz empirisch ableiten: Weder ein „einer für alle“ noch ein „alle für einen“ erscheint daher erfolgversprechend. Vielmehr sind die Besonderheiten dieses Unternehmenstyps zu erfassen und so spezifische Ausgestaltungen des Controllingsystems vorzunehmen. In dem folgenden Beitrag werden daher, nach kurzen definitorischen Grundlagen, zunächst Kriterien zur Gruppierung von Familienunternehmen diskutiert und daraus ein allgemeingültiger Analyserahmen für Familienunternehmen entwickelt. Dieser Analyserahmen wird am Beispiel von zwei fiktiven Familienunternehmen vorgestellt und es werden Empfehlungen zur individuellen Ausge-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

staltung der Zielfindungsphase des Nachfolgecontrollings skizziert. Der Beitrag endet mit einer kurzen Zusammenfassung.

4.2 Familienunternehmen und Nachfolgecontrolling

Unter den Begriffen „Familienunternehmen“, „Unternehmensnachfolge“ und „Generationenwechsel“ werden häufig unterschiedliche Inhalte zusammengefasst. Für die nachfolgenden Überlegungen wird als Familienunternehmen ein Unternehmenstyp verstanden, der sich zumindest teilweise im Eigentum mindestens einer Familie befindet und diese Familie Management- und Kontrollfunktionen wahrnimmt (vgl. etwa Institut für Mittelstandsforschung 2016). Demnach sind nicht die gewählte Rechtsform oder etwa die Unternehmensgröße gemessen in Jahresumsatz, Mitarbeiterzahl oder Bilanzsumme, sondern die **Eigentums- und Kontrollrechte** des Unternehmens für die Zuordnung zu Familienunternehmen bedeutsam.

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist – z.B. in Abgrenzung zu Start-ups – das „transgenerationale Moment“ (Wittener Institut für Familienunternehmen 2016) des Familienunternehmens bedeutsam. Ein Unternehmen, das zu wesentlichen Teilen im Eigentum einer Familie ist und von dieser kontrolliert und gesteuert wird, gilt demnach erst dann als Familienunternehmen, wenn geplant ist, es an die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Die Unterscheidungen der kausal-analytischen, prozessualen, funktionalen und institutionalen Analyseperspektiven und die grundlegenden Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge anhand der in der Praxis beobachtbaren üblichen Nachfolgealternativen

- familieninterne Nachfolge,
- Fremdmanagement,
- Unternehmensunabhängigkeit,
- Unternehmensverkauf und
- Stiftung

bei *Stephan* geben einen umfassenden Überblick über wesentliche begriffliche Grundlagen der Unternehmensnachfolge (vgl. Stephan 2002, S. 11ff.). Im Folgenden wird die Abgabe der Leitung eines Familienunternehmens durch den Eigentümer sowie der vollständige oder teilweise Wechsel des Eigentums als Unternehmensnachfolge verstanden (vgl. Kay/Suprinovič 2015).

Das Controlling der Unternehmensnachfolge setzt nun an dem auf *Hahn/Hungenberg* basierenden Führungsverständnis an (vgl. Hahn/Hungenberg

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2001, S. 32ff.). Führung wird demnach als Teil des Prozesses der Willensbildung und Willensdurchsetzung mit der Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung verstanden. Auch für die Abgabe der Leitung eines Familienunternehmens sowie bei dem vollständigen oder teilweisen Wechsel des Eigentums des Unternehmens sind die Teilprozesse der Willensbildung und Willensdurchsetzung zu unterscheiden. Ohne diese hier im Detail darzustellen (vgl. ausführlich Wiesehahn 2017, S. 21ff.), lässt sich dann das Nachfolgecontrolling in Familienunternehmen als „die Unterstützung von Führungsaufgaben des Unternehmensübergebers, die durch Nutzung von zielbezogenen Instrumenten sicherstellt, dass die Entscheidungen und Führungstätigkeiten bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der sozialen Systeme Unternehmen, Familie und Gesellschafter rational getroffen und durchgeführt werden“ (Wiesehahn 2017, S. 23) definieren. Je nachdem welche Bedeutung die genannten sozialen Systeme für den Unternehmensübergeber haben, wie er also Rationalität definiert, ist ein zielführendes Controllingsystem individuell auszugestalten. Damit erscheint es erforderlich, Kriterien zur Unterscheidung und Gruppierung von Familienunternehmen genauer zu betrachten.

4.3 Ansätze zur Gruppierung von Familienunternehmen

Im einschlägigen Schrifttum sind eine Vielzahl von Ansätzen zur Gruppierung von Familienunternehmen zu finden. So hat *Görres* mittels eines **Systematic Literature Reviews** insgesamt 14 konzeptionelle (Typologien) und empirische (Taxonomien) Vorgehensweisen zur Unterteilung von Familienunternehmen identifiziert und diese systematisch analysiert, die in dem Zeitraum von 1988 bis 2014 veröffentlicht wurden. Die Typologien und Taxonomien wurden nicht nur mit unterschiedlichen Methoden, sondern auch mit ganz unterschiedlichen Zielen sowie auf der Basis unterschiedlicher theoretischer und definitorischer Grundlagen entwickelt. Auch die Zeitpunkte und die regionalen und kulturellen Kontexte der Untersuchungen sind unterschiedlich. Aus allen Ähnlichkeitskriterien der Gruppen können dennoch die fünf Metadimensionen **Familienbeteiligung, Familienphilosophie, Unternehmenskultur, Entwicklungsstadium und Kapitalausstattung** kondensiert werden (vgl. zum Folgenden Görres 2017; Wiesehahn/Görres 2018).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.3.1 Familienbeteiligung

Familienunternehmen lassen sich danach unterscheiden, wie stark die Familie am Eigentum und im Management des Unternehmens beteiligt ist. So kann das Eigentum etwa in der Hand nur eines Familienmitglieds liegen, auf eine begrenzte Anzahl von engen Familienmitgliedern beschränkt sein oder sich auf eine größere Anzahl von Eigentümern im erweiterten Familienkreis ausdehnen. Schließlich kann das Eigentum auch generationenübergreifend in der Familie verteilt sein und sich auch auf Nicht-Familienangehörige erstrecken. *Corbetta* unterscheidet auf Basis der systematischen Auswertung von 70 Familienunternehmen in Italien demnach die vier Gruppen „Open family ownership“ als niedrigste Form der Eigentumsbeteiligung der Familie, „Closed extended family ownership“, „Closed limited family ownership“ und „Absolute ownership“ mit der höchsten Beteiligung der Familie am Eigentum (vgl. Corbetta 1995). Andere Autoren bestätigen auf Basis von konzeptionellen Überlegungen ebenfalls vier Ausprägungen (vgl. Sharma/Nordqvist 2007). Durch systematische Auswertung von 237 Fragebögen von Entscheidern in Familienunternehmen in Großbritannien konnten *Westhead/Howorth* drei Ausprägungsformen entdecken (vgl. Westhead/Howorth 2007).

Ähnlich wie die Eigentumsverhältnisse kann auch das Management ausschließlich durch Familienangehörige oder, als anderes Extrem, nur durch familienexterne, angestellte Manager erfolgen. *Sharma/Nordqvist* unterteilen konzeptionell die vier Formen „Sole Manager“, „Nuclear family“, „Extended family“ und „Family and non-family members“. Empirisch konnten *Corbetta* und *Westhead/Howorth* bei diesem Kriterium lediglich zwei Formen „Members of family“ oder „Family dominant“ und „Family and non-family members“ oder „Non-family dominant“ unterscheiden. Abb. 1 zeigt die Ausprägungen der Familienbeteiligung im Eigentum und im Management im Überblick.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

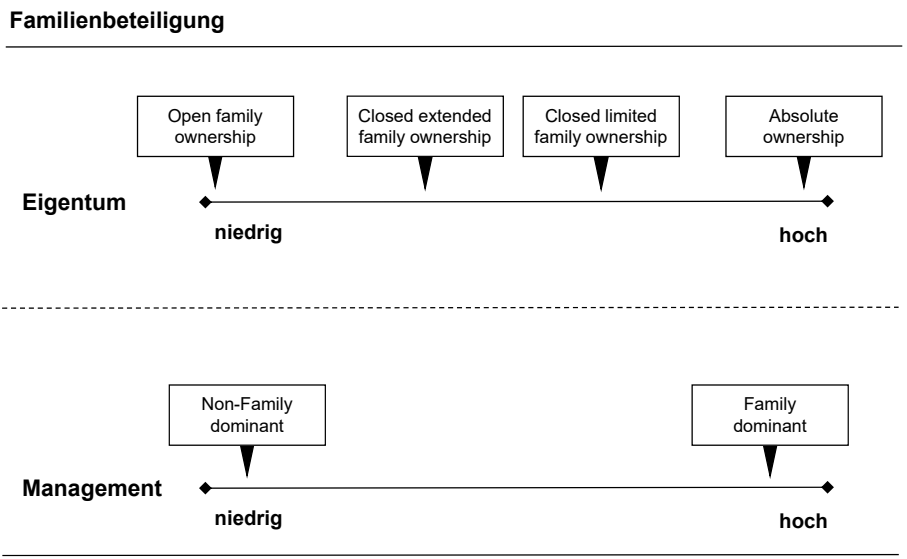


Abb. 1: Familienbeteiligung im Eigentum und Management nach Corbetta (1995) und Westhead/Howorth (2007)

4.3.2 Familienphilosophie

Familienunternehmen können auch danach unterschieden werden, ob und in welchem Ausmaß Bedürfnisse und Erfordernisse der Familie im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit stehen oder diese hinter unternehmerischen Erfordernissen zurückstehen müssen. Im Kern lassen sich also Familienunternehmen mit der Dominanz von Finanzzielen von solchen mit Familienzielen abgrenzen. *Westhead/Howorth* unterscheiden zwischen „Family Objectives" und „Financial Objectives", welche Familienunternehmen in der extremsten Ausgestaltungsform verfolgen. *Basco/Pérez Rodríguez* unterteilen Familienunternehmen aufgrund der Ergebnisse ihrer Befragung von 732 Geschäftsführern spanischer Unternehmen nahezu inhaltsgleich in die beiden Gruppen „Business first" und „Family enterprise first" (vgl. Abb. 2).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

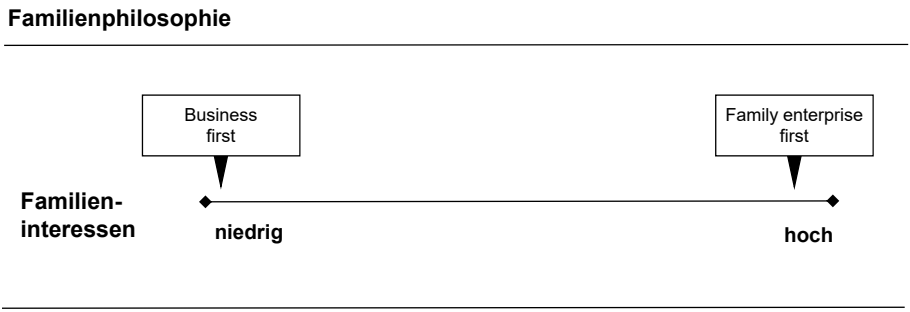


Abb. 2: Ausprägung der Familieninteressen nach Basco/Pérez Rodríguez (2009)

4.3.3 Unternehmenskultur

Familienunternehmen unterscheiden sich wesentlich durch die kulturellen Grundannahmen ihrer Eigentümer und den daraus resultierenden Werten, Einstellungen und dem Weltbild. Dies gilt selbstverständlich auch für Nicht-Familienunternehmen allerdings konnte *Dyer Jr.* bei seiner systematischen Untersuchung der Unternehmenshistorie von über 40 amerikanischen Familienunternehmen empirisch belegen, dass Familienunternehmen über besondere Ausprägungsformen von Unternehmenskulturen verfügen (vgl. Dyer Jr. 1988). Er erkannte bei den untersuchten Familienunternehmen in Abhängigkeit von sieben Kriterien vier unterschiedliche Kulturtypen. Im Kern unterscheiden sich diese vor allem im Grad des Regel- bzw. Personenbezugs bei Entscheidungen. In der einen extremen Ausgestaltung werden Entscheidungen auf der Basis von professionellen Unternehmensprozessen und –regeln und damit weitgehend losgelöst von den Ansichten und Beurteilungen einzelner Person getroffen. In der anderen extremen Ausprägung werden die Entscheidungen im Unternehmen einer Person übertragen, welche die Entscheidungsbefugnis aus der Zugehörigkeit zur Familie schöpft und weitestgehend nach der persönlichen Einstellung entscheidet (vgl. Abb. 3).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

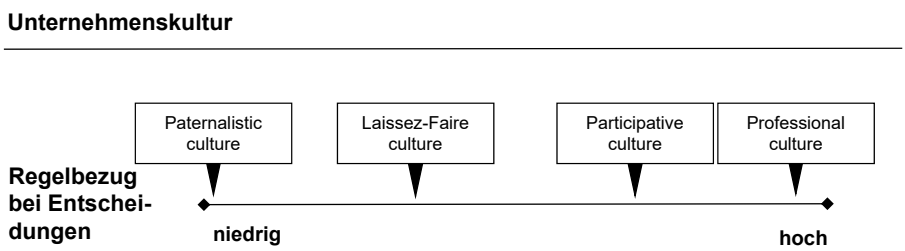


Abb. 3: Ausprägungen der Unternehmenskultur nach Dyer Jr. (1988)

Im Einzelnen ist die „Paternalistic culture" durch eine Bündelung der Autorität bei wenigen Familienmitgliedern, weitgehend hierarchische Organisationsbeziehungen und eine umfassende Überwachung und Kontrolle der Mitarbeiter geprägt. Nicht-Familienangehörigen wird eher misstraut. Ähnlich wie die „Paternalistic culture" zeichnet sich die „Laissez-Faire culture" durch eine streng hierarchische Organisation, Vorzugsbehandlungen der Familienmitglieder und eine weitgehende Gehorsamserwartung bei den Mitarbeitern aus. Allerdings basiert die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens auf der Annahme, dass die Menschen grundsätzlich vertrauenswürdig sind und daher wird den Mitarbeitern ein gewisses Maß an Verfügungsfreiheit und Verantwortung übertragen. Dies geht im Rahmen der „Participative culture" soweit, dass die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern grundsätzlich auf Gleichheit beruhen. Der Status und die Macht der Familienmitglieder sind im Vergleich zu den beiden erstgenannten Kulturformen deutlich abgeschwächt. Die Entscheidungsfindung erfolgt kooperativ unter Einbeziehung aller. Die Arbeitsleistung wird als ein Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens angesehen und nicht ausschließlich als individuelle Tätigkeit. Mitarbeiter sind grundsätzlich vertrauenswürdig und Talente werden, auch wenn sie außerhalb der Familie liegen, gefördert, da Vorzugsbehandlungen einzelner Personen strikt abgelehnt werden. Im Gegensatz dazu zeichnet sich die „Professional culture" durch individuelle Beziehungen der Unternehmensmitglieder aus, die durch ein starkes Konkurrenzdenken geprägt sind. Familienexterne, angestellte Manager führen die Mitarbeiter weitgehend unpersönlich und distanziert und sind bemüht, rationale Entscheidungen zum Besten der ökonomischen Situation des Unternehmens zu treffen. Ziel ist eine effiziente Arbeitsweise, wobei die Personalentwicklung keine große Bedeutung besitzt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.3.4 Entwicklungsstadium

Familienunternehmen lassen sich danach unterscheiden in welcher Phase ihres Lebenszyklusses sie sich befinden. *Gersick et al.* (1997) erkennen die drei Stufen „Start-up“, „Expansion“ und „Maturity“ die sequenziell durchlaufen werden. Nach der Gründung sowie den ersten Anlaufjahren des Unternehmens als „Start-up“ mit der höchsten Priorität auf der Bekanntmachung des Unternehmens und Durchsetzung am Markt folgt die Phase der „Expansion“. Das Unternehmen ist bekannt, hat sich am Markt erfolgreich etabliert und intern sind funktionierende Prozesse und Strukturen entstanden, die ein kontinuierliches Wachstum sicherstellen. Im Stadium der „Maturity“ befindet sich das Familienunternehmen in einer gewissen Starre: Wachstumsprognosen sind eher gering, die Arbeitsabläufe zumeist professionalisiert und weitgehend automatisiert und die Herausforderung besteht in der nachhaltigen langfristigen Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation und Erneuerung. *Dekker et al.* (2013) unterscheiden auf der Grundlage einer Befragung von 532 belgischen Familienunternehmen fünf Professionalisierungsdimensionen. Es ist anzunehmen, dass sich diese mit der zeitlichen Entwicklung des Unternehmens vom Start-up bis zur Etablierung und Reife ebenfalls sequenziell entwickeln, also im Zeitablauf von einer zunehmenden Professionalisierung auszugehen ist. Ähnliche Überlegungen lassen sich auch für die Ergebnisse der o.g. empirischen Arbeit von *Corbetta* anstellen, welcher als Indikator für das Entwicklungsstadium, wie in Abb. 4 dargestellt, die Unternehmensgröße, operationalisiert durch die Mitarbeiteranzahl, identifiziert (vgl. Corbetta 1995).

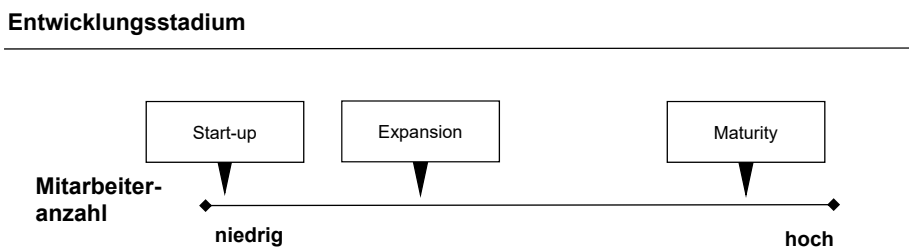


Abb. 4: Ausprägungen des Entwicklungsstadiums des Familienunternehmens nach Corbetta (1995) und Gersick et al. (1997)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.3.5 Kapitalausstattung

Familienunternehmen lassen sich schließlich anhand ihrer Kapitalausstattung unterscheiden. *Sharma* (2004, S. 6ff.) argumentiert, dass der Erfolg von Familienunternehmen sowohl die familiäre als auch die unternehmerische Ebene umfassen muss. Der Erfolg lässt sich auf der unternehmerischen Ebene v.a. auf Basis finanzieller und auf familiärer Ebene v.a. auf der Basis nichtfinanzieller Ziele konkretisieren. Daraus ergeben sich zwei Kapitalarten, die erfolgreiche Familienunternehmen gleichermaßen bedienen: Das emotionale bzw. soziale und das finanzielle Kapital. Während das finanzielle Kapital mit Hilfe der Instrumente des Rechnungswesens transparent gemacht werden kann, ist die Ermittlung des sozialen Kapitals komplexer. Ein hohes soziales Kapital ergibt sich nach *Sharma* durch eine harmonische Familiensituation, Familienfrieden und generell gute Beziehungen der Familienmitglieder untereinander. Sie kommt zu der Klassifikation von Familienunternehmen in Abhängigkeit von der Familiendimension und der Unternehmensdimension zu den vier Unternehmenstypen: „Warm hearts – Deep pockets", „Warm hearts – Empty pockets", „Pained Hearts – Deep Pockets" und „Pained Hearts – Empty Pockets". Während „Warm hearts – Deep pockets" Familienunternehmen durch hohes soziales und finanzielles Kapital gekennzeichnet sind, ist sowohl die soziale als auch die finanzielle Kapitalausstattung bei den „Pained Hearts – Empty Pockets" bezeichneten Familienunternehmen gering. *Dyer Jr.* unterscheidet sehr ähnlich die Kapitalausstattung in „Familiäres Vermögen" und „Familiäre Verbindlichkeiten". Basierend auf der ressourcenorientierten Unternehmensstrategie (Resource-based Strategy) umfassen diese Vermögensformen das Human-, Sozial- und Finanzkapital. Schlechte Beziehungen der Familienmitglieder zueinander und zu den Mitarbeitern (niedriges Sozialkapital) kann nach *Dyer Jr.* durch eine hohes Finanzkapital ausgeglichen und insgesamt zu einem hohen „Familiären Vermögen" führen. *Sharma* trennt beide Vermögenskategorien, wenn sie argumentiert: „good relationships can overcome bad business decisions but the opposite is more difficult to achieve" (Sharma 2004, S. 7). Die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Kapitalausstattung sind in Abb. 5 dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

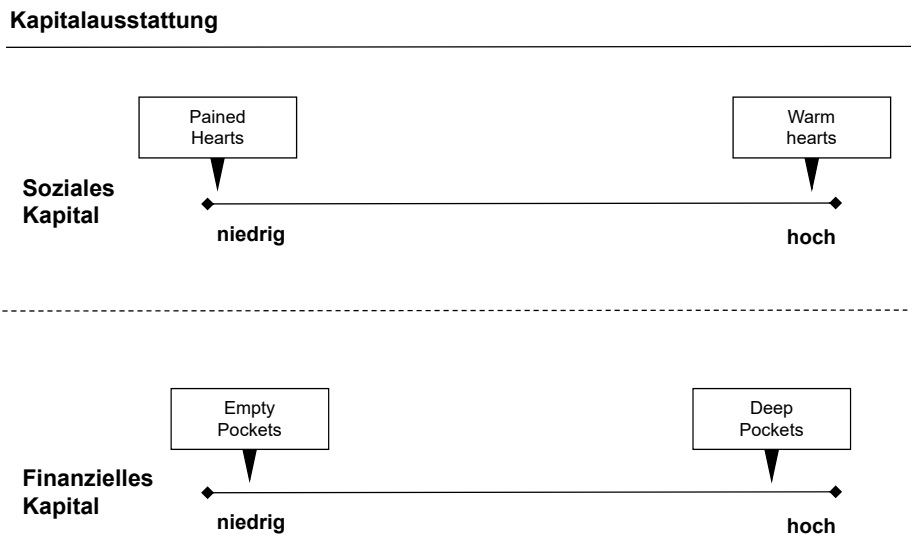


Abb. 5: Ausprägungen der Kapitalausstattung nach Sharma (2004)

Wie hängen nun diese Ausprägungen zusammen und welche Bedeutung haben sie für die Ausgestaltung des Nachfolgecontrollings?

4.3.6 Integrierende Betrachtung der Metadimensionen

Bereits bei den Dimensionen Familienbeteiligung und Familienphilosophie wurde deutlich, dass die identifizierten Metadimensionen nicht vollständig überschneidungsfrei sind. Familienunternehmen mit dem Eigentümer und der engsten Familie im Management werden Familieninteressen stärker bei ihren Entscheidungen berücksichtigen als etwa angestellte Manager in Unternehmen, bei denen der Mehrheitseigentümer familienextern ist. Dennoch kann der Analyserahmen dabei helfen, Familienunternehmen differenziert zu betrachten und anwendungsorientierte, individuelle Empfehlungen zur Ausgestaltung des Controllings allgemein und speziell für die Unternehmensnachfolge zu entwickeln. Dazu werden im Folgenden beispielhaft zwei fiktive Familienunternehmen näher beschrieben. In beiden Unternehmen seien die Eigentums- und Leitungsverhältnisse in zehn Jahren neu zu regeln.

Unternehmen A wird durch den Eigentümer geführt und seine beiden Kinder arbeiten bis auf wenige Meinungsverschiedenheiten sehr harmonisch

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

seit mehreren Jahren im väterlichen Betrieb zusammen (hohe Ausprägung der Familienbeteiligung; hohes soziales Kapital). Das Unternehmen beschäftigt 100 Mitarbeiter (mittlere Ausprägung des Entwicklungsstadiums) und die Familieninteressen werden bei unternehmerischen Entscheidungen in überdurchschnittlichem Maße, häufig vor den Unternehmensbelangen berücksichtigt (hohe Ausprägung der Familienphilosophie). Der Mensch – in Form des Kunden, Lieferanten oder auch Mitarbeiters – wird als grundsätzlich vertrauenswürdig betrachtet und besondere Kompetenzen der Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Bezug zur Familie gefördert. Der Unternehmer entscheidet erkennbar unter Bevorzugung seiner Kinder, sodass die Unternehmenskultur als Laissez-Faire (niedrige Unternehmenskulturausprägung) charakterisiert werden kann. Das Unternehmen war in den letzten Jahren finanziell erfolgreich (hohe Ausprägung des finanziellen Kapitals; insgesamt hohe Ausprägung der Kapitalausstattung).

Familienunternehmen B existiert einige Jahre länger als Unternehmen A, beschäftigt 120 Mitarbeiter (mittlere Ausprägung des Entwicklungsstadiums) und hat im Unterschied zu Unternehmen A bereits die zweite Generation von Familienmitgliedern in Management und Eigentum. Darüber hinaus sind auch angestellte, familienfremde Manager im Unternehmen tätig (mittlere Ausprägung der Familienbeteiligung). Die Entscheidungen werden daher zwar unter Berücksichtigung der Interessen der Familie getroffen aber grundsätzlich stehen die Belange des Unternehmens im Vordergrund (mittlere Ausprägung der Familienphilosophie). Da sich die Familienmitglieder weitgehend misstrauen, werden Entscheidungen zumeist auf der Basis festgelegter Regeln und standardisierter Prozesse getroffen. Das Verhältnis zu den Mitarbeitern ist professionell und durch wenig persönliche Nähe gekennzeichnet. Es wird erwartet, dass der Mitarbeiter seine Tätigkeit bestmöglich erfüllt (hohe Ausprägung der Unternehmenskultur). Das Unternehmen war in den letzten Jahren finanziell recht erfolgreich (mittlere Ausprägung der finanziellen Kapitalausstattung). Das Misstrauen zwischen den Familienmitgliedern verhinderte jedoch häufig weiteren wirtschaftlichen Erfolg (geringe Ausprägung des sozialen Kapitals, insgesamt eher geringe Ausprägung der Kapitalausstattung).

Die genannten Unterschiede sind in den schematischen **Pentagonprofilen der Familienunternehmen** in Abb. 6 erkennbar. Niedrige Ausprägungen der Dimensionen werden dabei im inneren Bereich und hohe Ausprägungen im äußeren Bereich der Ecken des Pentagons dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

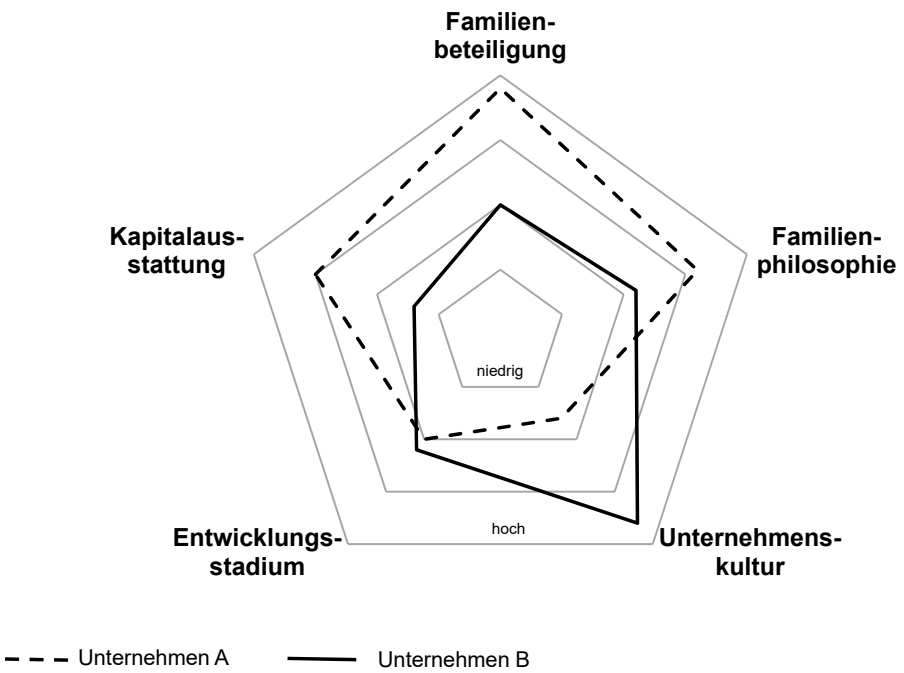


Abb. 6: Schematische Profile von zwei Familienunternehmen

Basierend auf dieser Analyse lassen sich nun individuelle Empfehlungen zur Ausgestaltung des Nachfolgecontrollings geben.

4.4 Mögliche Auswirkungen auf das Controlling der Unternehmensnachfolge

Unternehmen A ist deutlich familienzentrierter als Unternehmen B. Es ist geprägt durch „Absolute ownership“ im Eigentum, die Dominanz der Familie im Management und die große Bedeutung der Familieninteressen bis hin zur Bevorzugung der Kinder bei unternehmerischen Entscheidungen. Das soziale System „Familie“ dominiert die Ausgestaltung der genannten fünf Analysedimensionen von Familienunternehmen. Natürlich gelten rechtliche und ökonomische Gesetzmäßigkeiten auch in der Familie aber das Verhalten von Familienmitgliedern folgt nicht primär einer strengen ökonomischen Rationalität bzw. formaljuristischen Regelungen. Vielmehr lassen sich Willens-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

bildung und vermutlich auch Willensdurchsetzung des Unternehmers **stärker von emotionalen Bewertungen und der personenorientierten Rationalität** leiten. Basierend auf unseren Erfahrungen wird in einer solchen Situation das Thema der Unternehmensnachfolge nicht selten zu spät angegangen. Wenn es dann thematisiert wird, verhindern personenbezogene Aspekte, also die Rolle des Unternehmers als Ehemann und Vater, häufig den Blick für eine umfassende, neutrale und nüchterne Situationsbewertung zur Ableitung der geeigneten Nachfolgeform als Ziel des Nachfolgeprozesses. Der Erhalt des Familienfriedens und eine gerechte, also möglichst gleiche Behandlung, aller Kinder sind in solchen Fällen nicht selten wichtiger als die Bewertung der Situation aus streng ökonomischer Sicht. Von allen Nachfolgeformen, die in Abb. 7 in Abhängigkeit von den Möglichkeiten der Eigentumsnachfolge und Führungsnachfolge systematisiert sind, werden in solchen Familienunternehmen häufig traditionelle, rein familieninterne Nachfolgeformen bevorzugt.

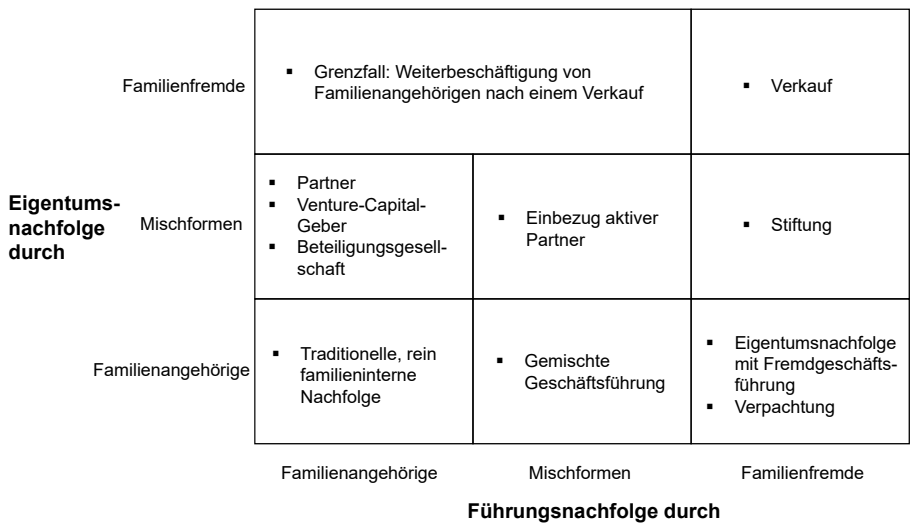


Abb. 7: Nachfolgeformen nach Halter/Schröder (2012)

Ein wirkungsvolles Controlling sollte hier den Willensbildungsprozess des Unternehmers durch die Bereitstellung geeigneter Informationen über die Auswirkungen von möglichen Nachfolgeformen begleiten und unterstützen. Bei diesem Pentagonprofil des Unternehmens ist es wahrscheinlich, dass **Controllinginstrumente – wenn überhaupt – wenig systematisch genutzt**

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

werden. In der Situation der Unternehmensnachfolge ist daher dem Unternehmer und der Familie häufig zunächst die große Bedeutung des sozialen Systems Familie auf unternehmerische Entscheidungen deutlich zu machen. Danach sind vor allem die Auswirkungen von nicht-traditionellen Nachfolgeformen (i.S.v. Abb. 7) zu prüfen und insbesondere deren Auswirkungen auf die unternehmerische und eigentumsrechtliche Ebene transparent darzustellen, da die familiäre Ebene tendenziell entscheidungsdominierend sein wird. Die Auswirkungen von Zielkonflikten zwischen der familiär-persönlichen, sachlich-betriebswirtschaftlichen und formaljuristischen Rationalität insbesondere auf die Formal- und Sachziele des Unternehmens werden so erkennbar und können – wenn vom Unternehmer gewünscht – bei der Entscheidungsfindung systematisch berücksichtigt werden.

Dieser **Zielkonflikt insbesondere zwischen der betriebswirtschaftlichen und familiären Rationalität** wird von *Blesgen* sehr eingängig beschrieben (vgl. Blesgen 2015). 1995 hat *Blesgen* von seinem Vater die familiäre Bäckerei übernommen und seitdem zu einem Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 2,4 Mio. Euro und 50 Mitarbeitern entwickelt. Bei der Einigung über den Kaufpreis treffen die Preisvorstellungen des Vaters nicht den ökonomisch-sachlich ermittelten Unternehmenswert. *Blesgen* schildert den Zielkonflikt und seinen Umgang damit sehr offen wie folgt: „Na ja, mein Vater machte für sich eine Rechnung auf und ermittelte so eine monatliche Zahlung, die er nach Übergabe des Betriebs bis an sein Lebensende beziehen wollte. [...] Neben dieser eigenen Rechnung haben wir dann einen Externen gebeten den Kaufpreis zu ermitteln und dann ging es los: Die monatliche Zahlung die mein Vater ermittelt hatte lag um etwa 30% höher als die extern ermittelte Zahlung. [...] Viel verhandelt haben wir auch nicht. Für mich war ganz klar: Es geht um den Lebensabend meines Vaters und meiner Mutter und ich hatte eine Vision wie ich den Betrieb weiterentwickeln wollte und so habe ich dann gesagt: „Ich schaffe das! Ärmel hochkrempeln und los. […] Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass es ein wenig blauäugig von mir war. […] Ich glaube man kann schon sagen, dass Kinder für das Familienunternehmen mehr zahlen als Externe. Ich finde das auch ein Stück weit erklärbar. Man verhandelt mit seinem Vater wahrscheinlich nicht so hart wie mit einem Externen“ (Blesgen 2015, S. 122 f.). Allgemein formuliert *Simon* zutreffend: „Das, was »rechtmäßig« ist, ist aus einer familiären Perspektive oft nicht »gerecht«, und das was »gerecht« und/oder »rechtmäßig« ist, ist leider nur manchmal ökonomisch »richtig«“ (Simon 2011, S. 55 f., zitiert nach Simon 2012, S. 22).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Unternehmen B zeichnet sich durch eine stärkere Unternehmenszentrierung im Vergleich zu Unternehmen A aus. Die zweite Generation ist im Management vertreten und am Eigentum beteiligt (Closed extended family ownership). Der Regelbezug bei Entscheidungen ist recht hoch (Professional culture) bei einer eher geringen Kapitalausstattung. Die **sachlich-betriebswirtschaftliche Rationalität** hat in diesem Fall einen größeren Einfluß auf die Willensbildung und Willensdurchsetzung als die familiär-persönliche Rationalitätsdimension. Auch hier hat das Controlling die Auswirkungen der unternehmerischen Entscheidungen auf die Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafter transparent zu machen. Allerdings wird der Einsatz und **die Nutzung von Controllinginstrumenten tendenziell umfassender stattfinden** als im Beispielunternehmen A. Unsere Gespräche mit Unternehmensübergebern zeigen, dass sich Unternehmen mit einem solchen Pentagonprofil tendenziell frühzeitig mit der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen. Das Nachfolgecontrolling hat bei der Festlegung der geeigneten Nachfolgeform also die Aufgabe neben den Auswirkungen der Nachfolgeformen auf die sozialen Systeme Unternehmen und Gesellschafter insbesondere die Auswirkungen auf das soziale System Familie transparent zu machen, um auf diese Weise unterschwellige Bedeutungsunterschiede auszugleichen. Dies gilt umso mehr für Nachfolgeformen, die durch Familienangehörige in der Führung und im Eigentum charakterisiert sind.

4.5 Zusammenfassung

Wie gezeigt wurde, sind Familienunternehmen nicht gleich. Normative Arbeiten und empirische Untersuchungen legen nahe, dass sich Familienunternehmen insbesondere bei den Dimensionen Familienbeteiligung, Familienphilosophie, Unternehmenskultur, Entwicklungsstadium und Kapitalausstattung unterscheiden. Demzufolge gibt es kein einheitliches Controlling für Familienunternehmen, sondern das Controlling muss unternehmensindividuell, in Abhängigkeit von der Ausgestaltung dieser Dimensionen gestaltet werden. Dies gilt insbesondere für die Situation der Unternehmensnachfolge. Wie dargestellt hat ein wirkungsvolles Nachfolgecontrolling den Unternehmer zunächst bei der **Willensbildung**, also insbesondere bei der Entscheidung über die geeignete Nachfolgeform, individuell zu unterstützen. Das Controlling sollte in dieser Phase der Unternehmensnachfolge vor allem die Nachfolgeformen und die Auswirkungen der Nachfolgeformen transparent machen, die im Unternehmen üblicherweise aufgrund der speziellen Prägung

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

vernachlässigt werden: Bei eher professionellen, unternehmenszentrierten Familienunternehmen mit einer hohen Unternehmenskultur, einer eher geringen Ausprägung der Familienbeteiligung, Familienphilosophie und Kapitalausstattung sowie einem eher niedrigen Entwicklungsstadium sind dies erfahrungsgemäß die Auswirkungen auf das soziale System Familie durch familiendominierte Nachfolgeformen. Umgekehrt erscheint es zweckmäßig, dass in familienzentrierten und –dominierten Unternehmen mit einer hohen Ausprägung der Familienbeteiligung und der Familienphilosophie, einer hohen Ausstattung mit sozialem Kapital und in einem hohen Entwicklungsstadium vor allem die Auswirkungen der Nachfolge auf das Unternehmen besonders von nicht traditionellen Nachfolgeformen wie etwa durch Verkauf oder eine Stiftungslösung herausgearbeitet werden.

Nach der Entscheidung über die geeignete Nachfolgeform, die im Zentrum der o.g. Ausführungen stand, ist dann durch das Nachfolgecontrolling die **Willensdurchsetzung** des Unternehmers zu unterstützen. Dies umfasst die strategische Planung der Umsetzung der gewählten Nachfolgeform sowie die daraus abgeleitete mittelfristige Planung und Jahresplanung. Ebenso wie diese Controllingphasen bei Unternehmen mit unterschiedlichen Pentagonprofilen unterschiedlich auszugestalten sind, beeinflussen die Profile auch die sich anschließende Reporting- und Kontrollphase. Es ist naheliegend, dass auch der Träger der Controllingaufgaben je nach Profil unterschiedlich sein wird: Bei einem eher unternehmenszentrierten Familienunternehmen ist durchaus denkbar, dass der Controller diese Rolle übernimmt. Bei einem eher familienzentrierten Unternehmen vermutlich eher ein Unternehmensexterner wie etwa der Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater, oder ein Nachfolgeberater, der das besondere Vertrauen des Unternehmers genießt.

Die anwendungsorientierte Controllingforschung auf dem Feld des Nachfolgecontrollings ist noch in den Anfängen. Es erscheint nicht nur aus theoretischer Sicht reizvoll, diese unter Berücksichtigung der speziellen Typen von Familienunternehmen weiter zu treiben.

Literaturverzeichnis

Basco, Rodrigo/Pérez Rodríguez, María José (2009): Studying the Family Enterprise Holistically. Evidence for Integrated Family and Business Systems. In: Family Business Review, Volume 22, Issue 1, S. 82–95.

Blesgen, Frank (2015): Interview: Kinder zahlen immer mehr. In: Wegmann, Jürgen/Wiesehahn, Andreas (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 121 – 124.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Corbetta, Guido (1995): Patterns of Development of Family Businesses in Italy. In: Family Business Review, Volume 8, Issue 4, S. 255–265.

Dekker, Julie C./Lybaert, Nadine/Steijvers, Tensie/Depaire, Benoît/Mercken, Roger (2013): Family Firm Types Based on the Professionalization Construct. Exploratory Research. In: Family Business Review, Volume 26, Issue 1, S. 81–99.

Dyer Jr., W. Gibb (1988): Culture and Continuity in Family Firms. In: Family Business Review, Volume 1, Issue 1, S. 37–50.

Gersick, Kelin E./Davis, John A./McCollom Hampton, Marion/Lansberg, Ivan (1997): Generation to generation. Life cycles of the family business. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Görres, Pascal (2017): Controlling in Familienunternehmen. Thesen zur Ausgestaltung des Controllingsystems. In: Wiesehahn, Andreas (Hrsg.): Schriften zum anwendungsorientierten Controlling. Band 4, Düsseldorf: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.

Hahn, Dietger/Hungenberg, Harald (2001): PuK, Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Halter, Frank/Schröder, Ralf (2012): Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis: das St. Galler Nachfolge Modell. 3. Aufl., Bern: Haupt Verlag.

Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) (2016): Familienunternehmen-Definition des IfM Bonn, unter: http://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition/, zugegriffen: 14.6.2016.

Kay, Rosemarie/Suprinovič, Olga (2015): Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In: Wegmann, Jürgen/Wiesehahn, Andreas (Hrsg.): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3 – 14.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Sharma, Pramodita (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: Family Business Review, Volume 17, Issue 1, S. 1-36.

Sharma, Pramodita/Nordqvist, Mattias (2007): A typology for capturing the heterogeneity of family firms. In: Academy of Management Proceedings, Issue 1, S. 1–6.

Simon, Fritz B. (Hrsg.) (2011): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. 3. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Simon, Fritz B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Stephan, Petra (2002): Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Westhead, Paul/Howorth, Carole (2007): ‘Types’ of private family firms. An exploratory conceptual and empirical analysis. In: Entrepreneurship & Regional Development, Volume 19, Issue 5, S. 405–431.

Wegmann, Jürgen/Wiesehahn, Andreas (Hrsg.) (2015): Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Wiesehahn, Andreas (2017): Controlling und Leadership: Überlegungen im Kontext der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. In: Gadatsch, Andreas/Krupp, Alfred/Wiesehahn, Andreas (Hrsg.): Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13 – 34.

Wiesehahn, Andreas/Görres, Pascal (2018): Hypothesen zur Ausgestaltung des Controllings in Familienunternehmen. In: Gadatsch, Andreas/Ihne, Hartmut/Monhemius, Jürgen/Schreiber, Dirk (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter. Innovation, Steuerung, Compliance. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 91 – 103.

Wittener Institut für Familienunternehmen (Hrsg.) (2016): Definition Familienunternehmen. unter: http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/, zugegriffen: 31.5.2016.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Teil VI:
Länder- und branchenspezifische Controllinglösungen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1. Controlling in Telekommunikationsunternehmen

Georg Oecking



Dr. Georg Oecking ist seit 1995 Professor für Controlling an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und Krefeld. Von 1988 bis 1995 war er Berater und Projektleiter im CIC, Prof. Dr. Thomas Reichmann. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Controlling in Handel, Dienstleistung und Telekommunikation.

1.1 Die Telekommunikationsbranche und ihr Controlling-Bedarf

Wenige Branchen in Deutschland und Europa sind so jung und von großen Veränderungen betroffen wie die Telekommunikationsbranche. Telekommunikations- und Nachrichtenübermittlungsdienstleistungen werden schon sehr lange genutzt, je nachdem, wie weit man das Feld definiert, betrachten wir die Geschichte der Telekommunikation ab der Erfindung des Telegrafen (um 1800 n.Chr.) oder von den ersten Rauchzeichen an. Die älteren Leser kennen das deutsche Wort Fernmeldewesen, welches durch den Begriff Telekommunikation abgelöst wurde.

Den Grundstein zum Entstehen der hier untersuchten Telekommunikationsbranche schuf die Postreform 1 von 1990. Mit dieser Reform wurden die Voraussetzungen für eine Entstaatlichung und die Aufhebung des Monopols der Bundespost geschaffen. Seitdem, auch begünstigt durch die rasante technologische Entwicklung, hat sich die TK-Branche in all ihren Facetten sehr dynamisch entwickelt. Laut Statista ist die Branche die siebtgrößte in Deutschland. Je nach Definition beträgt der Jahresumsatz der Branche zwischen 55 und 80 Milliarden Euro pro Jahr (vgl. Statista 2017), die Anzahl der Beschäftigten liegt bei deutlich über 200.000 (vgl. Abb. 1).

Bücher und Fachbeiträge zur Industriebetriebslehre, Bankbetriebslehre, Versicherungsbetriebslehre, zum Handel, zur Dienstleistung, zum Handwerk gibt es fast unzählbar viele, auch für Branchen wie die Automobilindustrie,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

chemische Industrie und Energiewirtschaft gibt es zahlreiche Veröffentlichungen. Trotz der wichtigen Bedeutung der TK-Branche aus ökonomischer und soziologischer Sicht (hier insbesondere die Auswirkungen auf unser aller Zusammenleben durch Smartphones und Co.) gibt es praktisch keine relevante betriebswirtschaftliche Branchenliteratur.

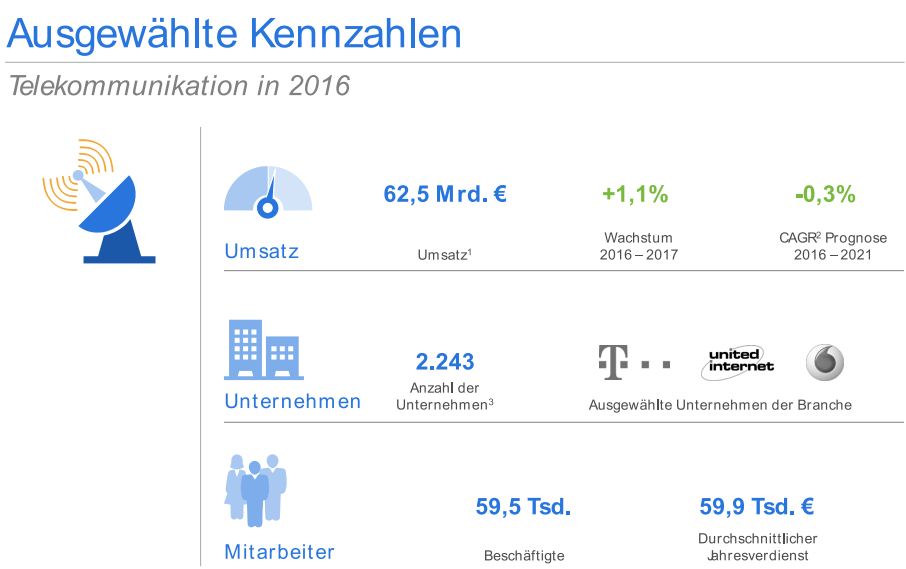


Abb. 1: Branchenkennzahlen Telekommunikation nach Statista (2017, S. 7)

Die Notwendigkeit spezifischer Analysen und Instrumente in dieser Branche ist groß, man denke etwa an die spezifischen Anforderungen an eine Kosten- und Leistungsrechnung, in einem Unternehmen, welches mit großen Kapazitäten und einem deutschlandweiten Netz (also mit enormen Fixkosten) nicht lagerfähige Güter anbietet. Die Analysen und Berechnungen werden in den Unternehmen durch die „Praktiker" (die zumeist eine akademische Ausbildung haben) und die Beratungsgesellschaften implementiert. Die deutsche Wissenschaftslandschaft (Bereich Wirtschaftswissenschaften) ist weitgehend nicht involviert. Eine Ausnahme bilden sicherlich die Schriften von *Thorsten Gerpoth* (vgl. Gerpoth 1999), der als relativ einsamer Rufer in der Wüste zur Branche veröffentlicht hat.

Im vorliegenden Beitrag soll auf die besonderen Anforderungen und die benötigten Instrumente des Controllings in der Telekommunikationsbranche eingegangen werden. Auf Basis umfangreicher Branchen- und Unterneh-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

menskenntnisse des Verfassers und im Geiste guter Controlling-Literatur von *Reichmann, Horváth* und *Weber* (vgl. Reichmann 2006 u.a.), werden wesentliche Themenbereiche vorgestellt und beispielhafte Instrumente und Analysen diskutiert. Dem Umfang des Beitrags geschuldet, kann hier natürlich nur ein erster Eindruck gegeben werden. Der Autor fokussiert sich dabei zunächst auf die Netzbetreiber (Telekom, Vodafone, Telefonica), virtuelle Netzbetreiber (MVNOs), Distributoren, Händler, Hardwarehersteller und eigenständige Vertriebsorganisationen müssen nach und nach erarbeitet werden.

1.2 Branchenspezifische Ziele und Aufgaben des Controllings

Betrachtet man Telekommunikationsunternehmen als „Produzenten" von Telekommunikationsprodukten, so ergibt sich die Herausforderung, sämtliche damit verbundenen Entscheidungen und betriebswirtschaftlichen Funktionen ausführlich zu betrachten. Gehen wir zunächst auf die besondere Struktur der Unternehmen ein.

1.2.1 Spezifische Besonderheiten der Telekommunikationsunternehmen

Die Telekom, Vodafone und Co. vereinen vielfältige Funktionsbereiche unter einem Dach. Netzausbau, Netzbetrieb, IT, Billing, Marketing, Costumer Care und Vertrieb (um nur einige zu nennen) arbeiten häufig recht autonom in ihrer Unternehmensinsel ohne nennenswerte Kontakte und Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen. Die Bereiche sind zudem, auch aus Controlling-Sicht, sehr unterschiedlich. Ein Call-Center braucht völlig andere Steuerungssysteme als ein Baubetrieb, eine IT oder eine Filialkette. Die Herausforderung im TK-Unternehmen mit diesen sehr unterschiedlichen Bereichen ist, einen konzeptionellen Controlling- und KPI-Rahmen zu schaffen, der dafür sorgt, dass alle Teilbereiche und ihre spezifischen Berechnungen und Analysen auf definierte Gesamtanalysen abzielen und mit einheitlichen Top-Kennzahlen und Ergebnisrechnungen arbeiten.

Natürlich ist es legitim und nützlich, zum Beispiel eigenständige Filialergebnisrechnungen und auch eigenständige Netzbetriebskalkulationen zu haben, am Ende sollten aber die gleichen Top-Kennzahlen und Ergebniszeilen genutzt werden (EBIT, ROCE etc.). Die Individualität der Bereichsanalysen sollte sich immer dem Gesamtergebnisziel unterordnen.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.2.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Eine Industrie, mit der nahezu jeder Mensch täglich in Berührung kommt und die einen Jahresumsatz in Deutschland von ca. 60 Milliarden Euro erzielt, ist sicherlich einer näheren Betrachtung wert.

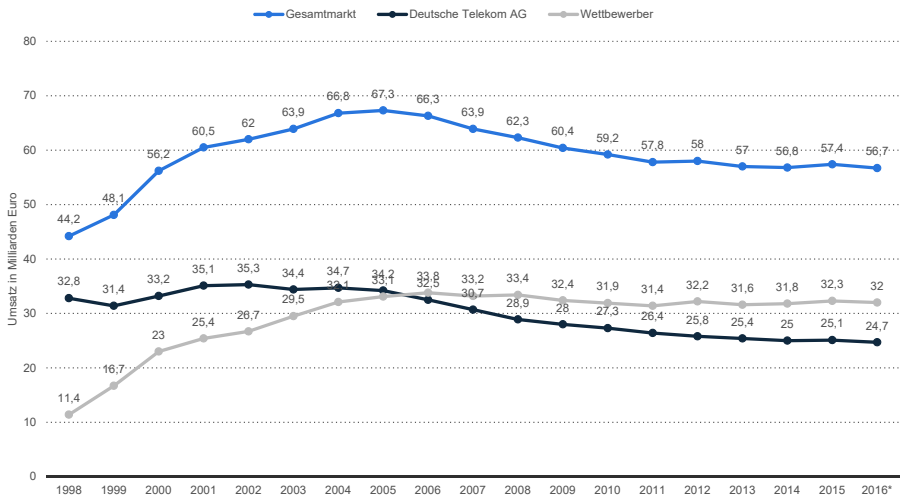


Abb. 2: Umsatz auf dem Telekommunikationsmarkt Deutschland nach Statista (2017)

Wie aus der Abbildung 2 unschwer zu erkennen ist, ist die Deutsche Telekom nach wie vor der dominante Player im Markt. Vodafone Deutschland, mit einem Umsatz von über 10 Milliarden Euro, ist das mit Abstand größte Unternehmen nach der Telekom und zur Zeit der einzige Wettbewerber, der technologisch „mithalten“ kann (siehe diverse Netztests von Connect und CO. und das Angebotsportfolio).

1.2.3 Elementare Controlling-Bereiche

Um den hohen Umsatz zu erzielen und weiter zu halten, müssen die Unternehmen, die ein eigenes Netz betreiben, massiv investieren. Obwohl der Umsatz des Gesamtmarktes sinkt, muss regelmäßig in die Netze investiert werden, um zum einen die Netzabdeckung zu verbessern (Coverage), zum anderen – aufgrund des stetig wachsenden Datennutzungskonsums – die

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Netzkapazität ausbauen (Capacity) und, um technologisch „Schritt“ zu halten, in neue Technologien, Dienste und Angebote investieren.

Etwa alle 10 Jahre wird eine neue „Mobilfunkgeneration“ standardisiert und ausgebaut (A/B/C/D/E-Netz; 2G, 3G, 4G, 5G). Die Lizenz zur Nutzung der Frequenzen wird in Deutschland versteigert. Der Öffentlichkeit bekannt wurde vor allem die Versteigerung der UMTS-Lizenzen (3G) im Jahr 2000. Die Versteigerung brachte dem Bund knapp 100 Milliarden DM (also etwa 50 Milliarden Euro) ein. Die Netzbetreiber ersteigern damit ein Nutzungsrecht für 20 Jahre. Unter der Last dieses hohen Investitionsvolumens (capex) haben gleich zwei ersteigernde Unternehmen (Quam und Mobilcom) innerhalb von 24 Monaten den Ausbau ihres UMTS-Netzes wieder gestoppt. Die Lizenzkosten in Höhe von jeweils etwa 8 Milliarden Euro waren verloren, da die gekauften Lizenzen aufgrund der Versteigerungsbedingungen nicht weiterverkauft werden dürfen. Die verbleibenden Unternehmen haben etwa 8 Milliarden Euro für 20-Jährige Nutzung ausgegeben. Das belastet die Ergebnisse bis zum Jahr 2020 mit einer linearen Abschreibung von ca. 400 Millionen Euro pro Jahr.

Die jährlichen **Investitionen** (capex) in der Telekommunikationsbranche liegen bei ca. 10-15% des erzielten Umsatzes. Die Netzbetreiber investieren also jährlich im Milliardenbereich und sind im Bereich des Investitionscontrollings mit Industrieunternehmen gleichzusetzen und nicht etwa mit klassischen Dienstleistern oder Händlern. Das Investitionscontrolling hat demnach eine sehr große Bedeutung in Telekommunikationsunternehmen.

Die Telekommunikationsindustrie hat die **Kundengewinnungskosten** auf ein neues, vorher nicht bekanntes Niveau gehoben. Durch die in Deutschland inzwischen zur Gewohnheit der Kunden ausgereifte Methode der Endgeräte-Subventionierung (Handys, Smartphones) sowie durch die Auszahlung von hohen Verkaufsprovisionen an Vertriebspartner entstehen – in Verbindung mit Vertragslaufzeiten von meistens 2 Jahren – gemessen am Umsatz signifikante Kundengewinnungs- und -bindungskosten (Acquisition and Retention). Die Kundengewinnungskosten liegen heute bei bis zu 80% des erwarteten Netto-Kundenumsatzes TCV (Total Customer Value) in der vertraglich vereinbarten Laufzeit. Bei großen Netzbetreibern in Deutschland liegen diese Kosten in der Summe bei über einer Milliarde Euro im Jahr (also bei etwa 10% des Umsatzes) (vgl. Deutsche Telekom 2017). Die Notwendigkeit eines **Kunden-Erfolgs-Controllings** ist, als wichtiger Bestandteil eines **Marketing- und Vertriebscontrollings**, unübersehbar.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Weitere wesentliche Bereiche, die ein spezifisches Controlling benötigen:

- Fixkostencontrolling
- Projektcontrolling
- Controlling des Customer-Care-Bereichs
- Vertriebscontrolling

Weitere Themen von besonderer Bedeutung können aufgrund des Umfangs des Fachbeitrags hier nicht bearbeitet werden.

Im weiteren Verlauf wird die Notwendigkeit einzelner Controlling-Bereiche für Telekommunikationsunternehmen herausgearbeitet. Eine detaillierte Erarbeitung der Instrumente würde jedoch den Rahmen der Ausarbeitung sprengen.

1.3 Controlling-Konzeption und Geschichte

Controlling kommt von "to control", dem englischen Ausdruck für steuern, lenken und kontrollieren. Aufgrund der Ähnlichkeit zum deutschen Wort Kontrolle wird Controlling häufig fälschlicherweise mit Kontrolle übersetzt. Da Kontrolle immer einen etwas negativen Beigeschmack hat, ist der Einstieg in das Controlling auf diese Weise wenig hilfreich.

Neben den Aufgaben Planung, Steuerung und Kontrolle ist es eine zentrale Aufgabe des Controlling, die Führungskräfte des Unternehmens mit allen wichtigen Informationen zu versorgen. Dazu werden Berichte erstellt (i.d.R. monatlich), die mit den Entscheidungsträgern durchgesprochen werden.

Controlling beinhaltet also die

- Planung
- Steuerung und
- Kontrolle

des wirtschaftlichen Geschehens der Unternehmung sowie die Informationsversorgung aller Entscheidungsträger.

1.3.1 Entwicklung des Controllings

Controlling kommt im deutschsprachigen Raum seit etwa 40 Jahren eine wachsende Bedeutung zu. Der Durchbruch des Controllings erfolgte in den 70er Jahren unter dem Eindruck der Ölkrisen, die auf ein Ende des bis dahin

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

als grenzenlos angesehenen Wachstums hindeuteten. Die Verbreitung des Controllings ist von der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen getrieben worden. In „schlechten Zeiten“ sieht man wohl eher die Notwendigkeit, sich kritisch mit allen Vorhaben, Strukturen und Projekten des Betriebes auseinanderzusetzen. Dieser Eindruck gilt heute nach wie vor. Nachdem seit den 70er Jahren die überwiegende Zahl deutscher Industrieunternehmen Controlling betreibt, ist seit Ende der 80er Jahre zu beobachten, dass auch alle anderen Geschäftszweige (wie z.B. Dienstleistungsunternehmen), Controllingstellen einrichten.

Somit ist es auch für *Telekommunikationsunternehmen* heute selbstverständlich, einen Controlling-Bereich zu haben, mehrere funktionsbezogene Controllingabteilungen zu unterhalten (z.B. Vertriebs-Controlling) und die für die Entscheidungsträger im Unternehmen notwendigen und hilfreichen Berichte und Analysen zu erstellen. Dem Controlling kommt in den börsennotierten Telekommunikationsunternehmen zudem eine wichtige Rolle bei der Erstellung und Validierung der notwendigen Quartals-, Halbjahres und Jahresberichte zu. Das Controlling ist dabei in der Regel dem Finanzvorstand zugeordnet (CFO).

1.3.2 Leitbild des Controllings

Die *IGC, International Group of Controlling*, initiiert vom Controller-Verein, Gauting, hat folgendes Controller-Leitbild definiert, welches von führenden Institutionen, Hochschulen und Unternehmen getragen wird:

„Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes

verpflichtet“ (IGC 2013).

Dieses Leitbild ist nach Ansicht des Verfassers uneingeschränkt auch für die Telekommunikationsindustrie geeignet und wird im Rahmen der Ausarbeitung weiter genutzt.

1.3.3 TOP-KPI´s und allgemeine Zielkonzeption

Betrachtet man die Veröffentlichung der Quartalszahlen der Telekommunikationsunternehmen, so scheint der Fokus der Betrachtung hauptsächlich auf den Komponenten der GuV zu liegen. Berichtet wird fast ausschließlich über Kundenzahlen, Umsatz, EBITDA und EBIT. Die Betrachtung des effizienten Kapitaleinsatzes wird, zumindest in der Außendarstellung, wie Abb. 3 zeigt, vernachlässigt.

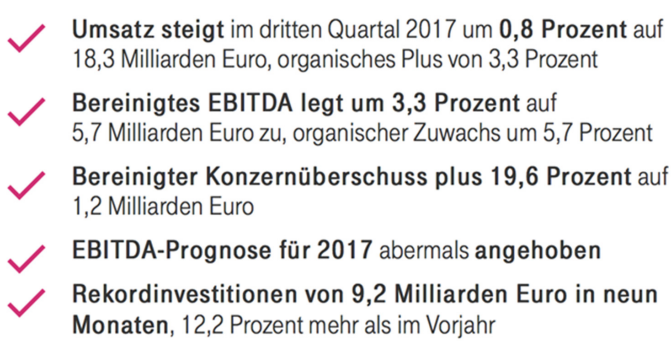


Abb. 3: Finanz-Highlights Deutsche Telekom nach Deutsche Telekom (2017)

Da fragt sich der BWL-Student ab dem dritten Semester: Wo ist der Cash Flow und wo ist die Rentabilität des eingesetzten Kapitals, bei Rekordinvestitionen von über 9 Milliarden Euro? Sicherlich kommen diese Informationen im Bericht irgendwann vor, sind aber der Telekom offensichtlich nicht wichtig genug für die Highlights.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Für ein Gesamtsystem der Top-KPIs aus finanzieller Sicht sollten zumindest 3 Bereiche genutzt werden:

1. Ergebnis (EBIT und Co.)
2. Finanzen (verschiedene Cash-Flow Größen)
3. Rendite (ROCE, ROI oder Varianten)

Aufgrund der großen Kapitalintensität scheint darüber hinaus das System des Economic Value Added besonders geeignet (vgl. Abb. 4). Der Economic Value Added dient als Hilfswerkzeug bei der Berechnung des Übergewinns oder auch Residualgewinn genannt. Der Übergewinn meint hierbei die Nettogröße eines Gewinns abzüglich der Kosten für das eingesetzte Fremd- und Eigenkapital. Vereinfacht dargestellt berechnet sich der EVA nach folgender Formel:

EVA = Kapitalerlöse - Kapitalkosten

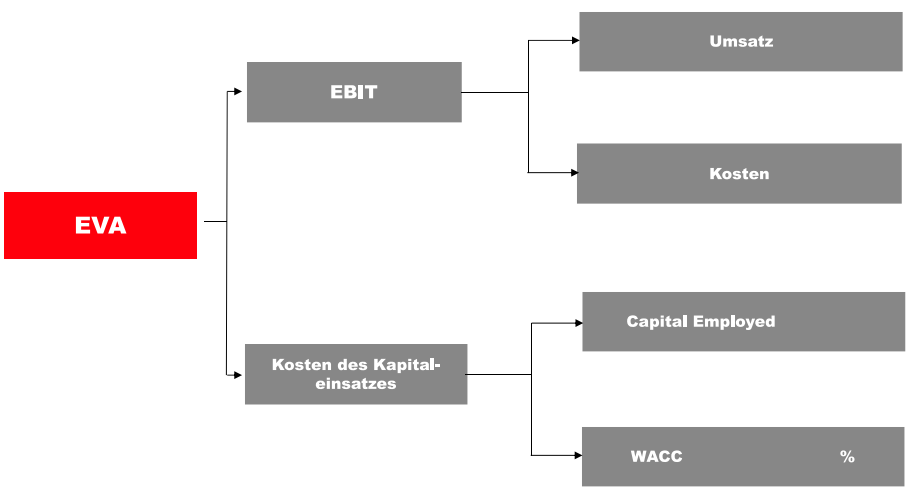


Abb. 4: Capital Efficiency

Der ROCE ist die prozentuale Rentabilität des NOPAT und diese wird dem WACC direkt gegenübergestellt. Ist die Rendite einer getätigten Investition höher als die Verzinsung des Kapitals, so ist der EVA positiv und das hierfür aufgewendete Kapital fließt wertsteigernd in das Unternehmen ein. Sollte der ROCE jedoch kleiner als der WACC sein, hieße das, die Zinsen für das eingesetzte Kapital übersteigen die Rendite und die Investition wäre demnach wertmindernd.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Systematik des Controllings in Telekommunikationsunternehmen

Controlling wird nach einer Vielzahl von Kriterien systematisiert, die sich jedoch in wenigen Kriteriengruppen zusammenfassen lassen. Hierzu zählt die Gliederung nach **Funktionen** und **Aufgaben** im Unternehmen (Spezialisierung auf Unternehmensteilbereiche), wie etwa Beschaffungs-, Logistik-, Technik-, Marketing-/Vertriebs-, F&E- sowie IT-Controlling. Die zweite Kriteriengruppe ergibt eine Systematisierung des Controllings nach **Objekten**, die dann auch meist funktions- bzw. unternehmensübergreifend betrachtet werden. Dies ist z.B. beim Beteiligungs-, Sparten-, Projekt-, Personal-, Kosten- und Erfolgs-, Finanz-, Investitions- und Qualitäts-Controlling der Fall.

1.4 Funktionsbereiche des Controllings in Telekommunikationsunternehmen

Wird das Controlling in Telekommunikationsunternehmen nach Funktionsbereichen gegliedert, soll damit zum Ausdruck gebracht werden, dass die spezielle Funktion bzw. die speziellen Aufgaben eines Teilbereichs der Unternehmung speziell auf diesen Teilbereich zugeschnittene Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen benötigen, um diesen Unternehmensbereich effizient steuern und mit den anderen Teilbereichen koordinieren zu können.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

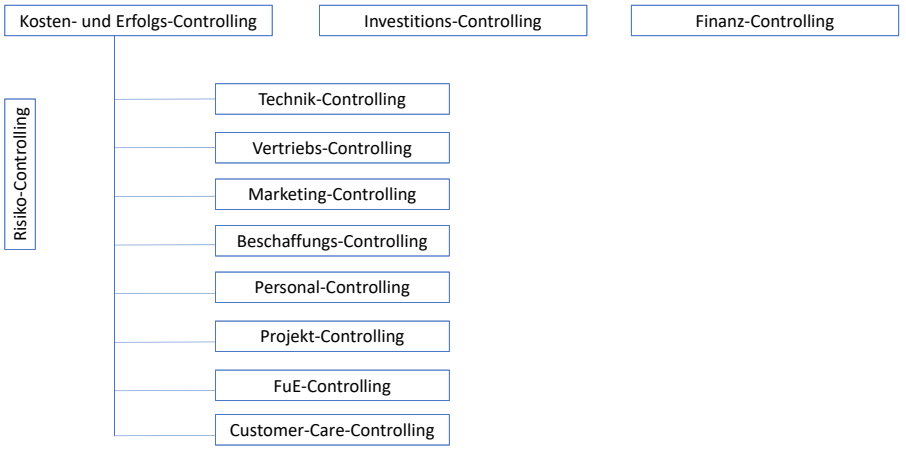


Abb. 5: Ausgewählte Controlling-Bereiche in Telekommunikationsunternehmen

Im vorliegenden Entwurf (Abb. 5*)* werden das Investitions- und das Finanz-Controlling eigenständig dargestellt, das Kosten- und Erfolgscontrolling dagegen bildet die Klammer und den Oberbau für die Controlling-Elemente der Bereiche. Das Risiko-Controlling bildet eine zu den Bereichen unabhängige Aufgabenstellung ab.

1.4.1 Kosten- und Erfolgs-Controlling

Ziel des Kosten- und Erfolgs-Controllings ist es, die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Unternehmenskapazitäten bereichsübergreifend sicherzustellen und alle Unternehmensbereiche erfolgsorientiert zu steuern (vgl. Reichmann 2006, S. 127). Dabei denkt man vor allem auch an die “Steuerung und Flexibilisierung der im gesamten Unternehmen verstreuten Fixkostenpotentiale” (Fixkostenmanagement) und an die Bewertung und an das zahlenmäßige transparent machen von komplexen Unternehmensprozessen. Damit stellt das Kosten- und Erfolgs-Controlling einen bereichs-/prozessübergreifenden Ansatz dar, der dann bereichsspezifisch ergänzt werden kann (z.B. Marketing-, Beschaffungs-, Technik-Controlling).

Als die zentralen Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings lassen sich damit das

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Aufzeigen und die Bewertung von Anpassungsmöglichkeiten an wechselnde Marktverhältnisse (z.B. über Angebotspreisreduzierung, Veränderung des Tarifportfolios) und die
- laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle

herausarbeiten. Diese Aufgaben können sich dann wiederum funktionsübergreifend oder funktionsbezogen auf Aufgabenfelder wie etwa Prozesskosten-, Fixkosten-, Qualitätskosten-, Make-or-Buy-, Technikkostenmanagement beziehen.

Als Analyseinstrumente bzw. als Verfahren finden sich im Kosten- und Erfolgs-Controlling häufig die

- Kostenartenanalyse (soll die Bedeutung einzelner Kostenartengruppen (z.B. Material, Personal, Abschreibungen) und/oder einzelner Kostenarten (Fertigungslohn, Gehalt, Fremdleistungen) mit Objektbezug (Kostenstelle, Auftrag, Projekt, Kostenträger) deutlich machen)
- Bereichs-Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Budgetsteuerung und zum Fixkostenmanagement. (Soll verantwortungsbezogene Kosten – siehe Kostenartenanalyse – und Leistungen und damit die Wirtschaftlichkeit der Bereiche dokumentieren bzw. transparent machen.)
- Kalkulationsanalyse (soll die einzelnen Komponenten und deren Bedeutung für das Gesamtergebnis der Kalkulation deutlich machen)
- Kostenträgererfolgsanalyse (soll den einzelnen Beitrag von Kalkulationsobjekten (z.B. Kunde, Artikel, Projekt, Auftrag, Branche) am Gesamterfolg mit Hilfe von DB-Rechnungen und Erfolgskennzahlen (z.B. DB/Kunde, Umsatzanteil ABC-Artikel, DB über variable/fixe Kosten) deutlich machen)

Der Kostenrechnung in Telekommunikationsunternehmen kommt eine je nach Bereich spezifische Aufgabenstellung zu. Soll die Kostenrechnung als Controlling-Datenbasis bzw. Controlling-Instrument eingesetzt werden, so muss sie sich vom *Abrechnungsinstrument* (wie auch immer ausgestaltete Verrechnung aller Kosten auf Kostenträger) zu einem *Entscheidungsunterstützungsinstrument* entwickeln. Folgende Tabelle 1 soll gleichsam die sich daraus ergebenden (Kostenrechnungs-) Systemanforderungen und die betroffenen Controlling-Bereiche verdeutlichen.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Systemanforderungen (Beispiele)	Controllingbereich
Ermittlung von Preisgrenzen im Tarif und Produkt, Vorgabe von Solldeckungsbeiträgen	Marketing-Controlling, Kosten- und Erfolgs-Controlling
Ermittlung des gewinnmaximalen Tarifsortiments, Beurteilung vertrieblicher Potentiale nach verschiedenen Kriterien (Kunde, Artikel, Kunden-/Artikelgruppe, Vertriebsweg, Sparte, Branche etc.)	Vertriebs-Controlling, Marketing-Controlling
Bereitstellung von Kosteninformationen zur effizienten Gestaltung von funktionsübergreifenden Unternehmensbereichen	Logistik-Controlling, Qualitäts-Controlling
Unterstützung von Make-or-Buy Entscheidungen	Alle Controlling-Bereiche
Kontinuierliche Möglichkeit Fixkostenstrukturen zu analysieren	Fixkosten-Controlling, Kosten- und Erfolgscontrolling
Konstruktionsbegleitende Kosteninformationen bereitstellen, Total Cost of Ownership	F&E-Controlling
Einrichtung, Bewertung und Analyse beliebiger Betrachtungsobjekte (z.B. Projekte, Prozesse, Aufträge)	Alle Controlling-Bereiche
Bereitstellung langfristiger Kosteninformationen für Erfahrungskurven, Prozesskostenrechnung, Target-Costing, Lebenszykluskostenbetrachtungen, mitlaufende Nachkalkulationen von Investitionsprojekten	Strategisches Controlling, Investitions-Controlling

Tab. 1: Beispiele für spezifische Systemanforderungen der Kostenrechnung in Telekommunikationsunternehmen

Die traditionellen Kostenrechnungssysteme, welche doch sehr stark an produzierenden Unternehmen ausgerichtet sind, erscheinen nicht zielführend. Niemand rechnet in der TK-Industrie eine *Verbrauchsabweichung* aus. Es sind ganz andere, weitaus herausfordernde Fragestellungen zu beantworten (siehe obige Tabelle). Unternehmen, die mit einem großen Fixkostenblock verschiedene Güter bereitstellen, erinnern – in ihrer Anforderungsstruktur an die Kostenrechnung – schon sehr an die Kuppelproduktion und ihre (be-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

fremdlichen) Kalkulationsverfahren Markt- und Restwertrechnung. Fragen wie

- Was kostet eine SMS die durch unser Netz geschickt wird?
- Was kostet ein GB Datentransfer im Ausland? Oder:
- Wie rechnet sich ein Geschäftskunde mit Spezialkonditionen?

werden an das Controlling gestellt und müssen (kostenrechnungs-) systemgestützt beantwortet werden.

1.4.2 Marketing-/Vertriebs-Controlling

Ziel des **Marketing-Controllings** ist es, die Wirtschaftlichkeit der eigenen Marketingabteilung und der dort eingesetzten Instrumente sicherzustellen. Damit hat das Marketing-Controlling die Aufgabe, die einzelnen Marketingtätigkeiten zu koordinieren und die Wirksamkeit der getroffenen Marketingmaßnahmen zu analysieren und zu dokumentieren. Hierzu zählen alle Maßnahmen, die im Rahmen der

- Produkt- und Sortimentspolitik,
- Preis- und Konditionenpolitik,
- Distributions- und Kommunikationspolitik

getroffen werden.

Ziel des **Vertriebs-Controllings** ist es, den Erfolg aller unternehmerischen Entscheidungen in €-Größen z.B. in Form von Deckungsbeitragsrechnungen für verschiedenste Objekte transparent zu machen (vgl. Kossey/ Oecking 2016, S. 90). In der deutschen Telekommunikationsindutrie sind neben den reinen Vertriebskosten die variablen Kundengewinnungskosten von herausragender Bedeutung. Im etablierten System der Endgerätesubventionierung ergeben sich Einzelkosten im Milliardenbereich. (Acquisition and Retention). Weitere wichtige Analyseobjekte sind:

- Tarife/Produkte
- Vertriebswege
- Kunden/Kundengruppen
- Branchen
- Regionen

Damit sollen Ansatzpunkte für die kurz- und langfristige Planung und Steuerung des angebotenen Sortiments bzw. der gesamten Produktpolitik (u.a. Ta-

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

rifpolitik) gefunden werden. Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt aus einer Tariferfolgsanalyse auf Basis einer Deckungsbeitragsrechnung.

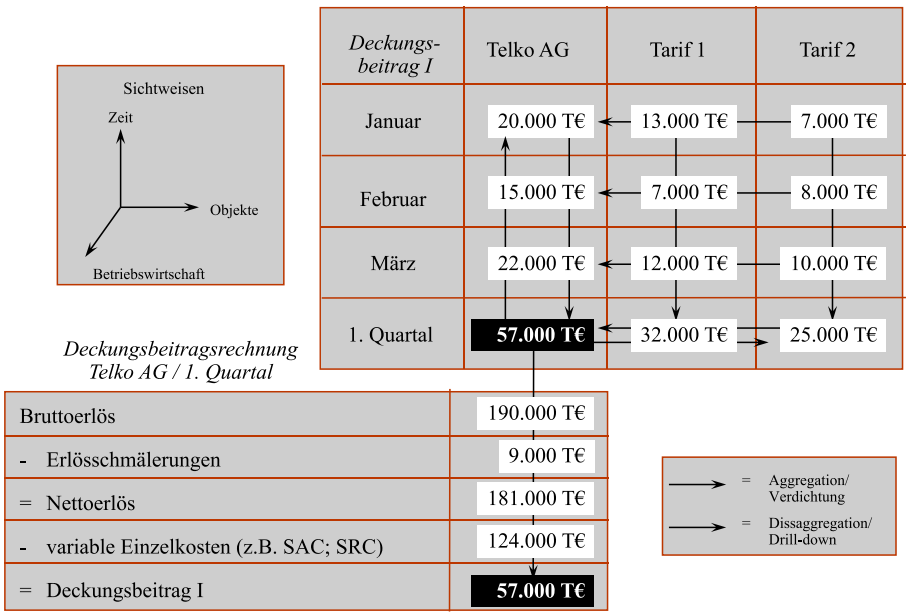


Abb. 6: Tariferfolgsanalyse

Die Besonderheiten der Branche erfordern spezifische Analysen (s.o.). Weitere zur Anwendung kommende Instrumente, vor allem in Bezug auf die kurzfristige Steuerung des Marketing- und Vertriebsbereiches, sind, wie Abb. 7 zeigt, z.B. Deckungsbeitrags- und/oder kostenorientierte Produkt- und Programmanalysen und Deckungsbeitragsflussrechnungen (Isolierung von Preis, Mengen-, und Sortimentsstruktureffekten bzgl. der Deckungsbeiträge) (vgl. Kossey/Oecking 2016, S. 82).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

	Privatkunden							Geschäftskunden			∑
	Filiale	Online Eigen	Exklusiv-Fachhandel	Fachhandel	Online Fremd	D2D	∑	Direkt	Indirekt	∑	
Umsatzerlöse											
Einzelkosten											
Deckungsbeitrag I											
Marge											
Fixkosten Vertriebsweg											
Deckungsbeitrag II											
DB II Marge											

Abb. 7: Deckungsbeitragsrechnung nach Vertriebswegen für Telekommunikationsunternehmen

Auf dieser Basis der Deckungsbeitragsrechnung können und müssen weitere Ergebnisanalysen durchgeführt werden, um den Vertrieb optimal zu unterstützen:

- Profit-Center-Rechnungen
- Kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnungen (welchen Ergebnisbeitrag liefern welche Kunden) sowie
- Marketing-/Vertriebskennzahlen (z.B. Erfolgskennzahlen wie etwa Deckungsbeiträge nach Tarifen, Kundengruppen und Vertriebswegen),
- Funktionskennzahlen (z.B. Kosten je Marketingbereich, spezielle Kostenarten im Marketing-/Vertriebsbereich, Kosten einzelner Marketingmaßnahmen) und
- "Prozesskennzahlen" (z.B. Kosten der Kundenbetreuung, Kosten des Marketingplanungsprozesses).

1.4.3 Technik-Controlling

Ziel des Technik-Controllings ist es, die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung im Technikbereich (Netzbetrieb und Netzaufbau) sicherzustellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Damit ergeben sich als Aufgaben des Technik-Controllings die

- Wirtschaftliche Koordination der Technikbereiche
- Unterstützung der Technikplanung, -steuerung und -kontrolle
- Informationsversorgung der Technik (Bereitstellung und Analyse von technikwirtschaftlich relevanten Prognose-, Vorgabe-, Ist- und Abweichungsdaten.

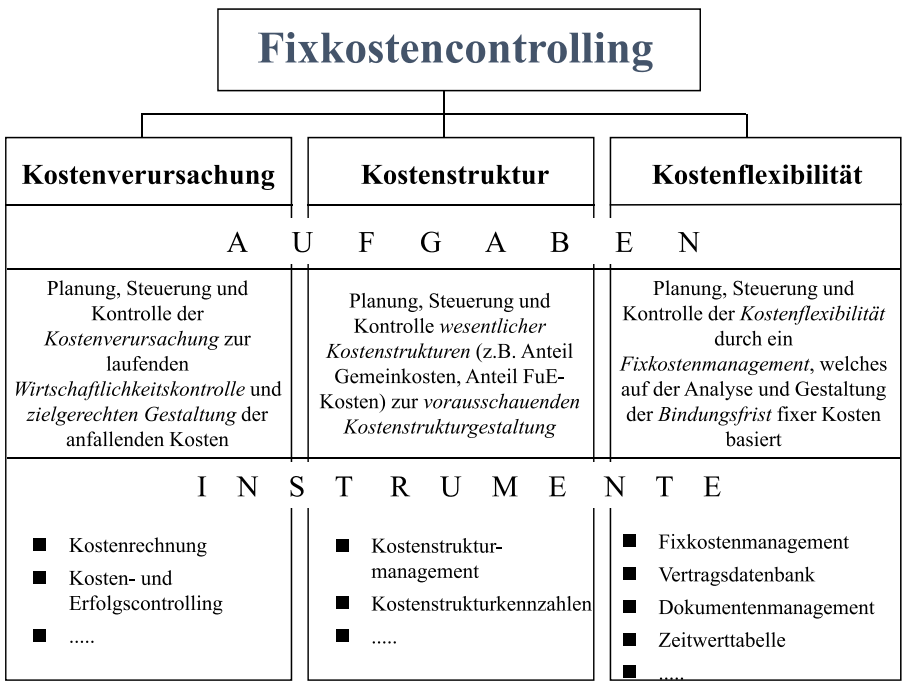


Abb. 8: Fixkosten-Controlling

Bei einer Orientierung an der Bedeutung der Kosten im Bereich stellt man im TK-Netz fest, dass der überwiegende Teil der *Netzkosten Fixkosten* sind. Das wesentliche Instrument in der Technik sollte demnach ein Fixkosten-Controlling sein. Abbildung 8 zeigt den Grundaufbau des Fixkosten-Controlling (vgl. Oecking 1994, S. 234). Zu den Instrumenten im Rahmen der Koordination, Unterstützung und Informationsversorgung der Netztechnik wie auch des IT-Bereichs zählen auch Nutz- und Leerkostenanalysen, Betriebsunterbrechungsanalysen (Kostenkonsequenzen netzbedingter Stillstände),

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

die Prozesskostenrechnung sowie Technikkennzahlen/-systeme wie z.B. Kapazitätskennzahlen, Verfügbarkeiten und Qualitätskennzahlen.

1.4.4 Beschaffungs-Controlling

Die Beschaffung beeinflusst die Qualität der Unternehmensprodukte (durch die Qualität der beschafften Güter), die Kosten der Unternehmensprodukte direkt (durch die realisierten Einkaufspreise) und indirekt (durch Kapitalbindung in den Beständen) sowie den Lieferbereitschaftsgrad der Unternehmung bzw. der Logistik (durch richtige Versorgung mit notwendigen Beschaffungsgütern). Deshalb muss es Ziel des Beschaffungscontrollings sein, personelle und sachliche Mittel für die betriebliche Leistungserstellung kosten- und leistungsoptimal zu beschaffen und bereitzustellen. Daraus ergeben sich folgende Aufgabenkomplexe für das Beschaffungscontrolling:

- Informationsversorgung der Beschaffung (durch Aufbau eines beschaffungsspezifischen Informationssystems)
- Unterstützung von Beschaffungsplanung und -kontrolle (Analyse des Erfolgsbeitrages von Beschaffungsquellen)
- Unterstützung der Beschaffungsorganisation (durch Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation [Beschaffungsprozesse])

Zu den Instrumenten, die im Beschaffungs-Controlling eingesetzt werden, zählen vor allem die Beschaffungsmarktforschung (Marktentwicklung, Marktposition, Rohstoffquellen, Technologien, Qualitäten, Preise), die Lieferantenanalyse (Qualitätsangebot versus Qualitätsanforderung), die Betriebsunterbrechungsanalyse (Ermittlung der Kosten die aus beschaffungsbedingten Unterbrechungen resultieren), die ABC-Analyse (s.o.), Preisobergrenzenbestimmung (maximale Höhe der Einkaufspreises), Beschaffungskennzahlen (Beschaffungskosten- und Leistungskennzahlen, Kennzahlen zur Lieferanten- und Lieferantenstrukturbeurteilung).

1.4.5 F&E-Controlling

Ziel des F&E-Controllings ist es, die Effektivität und Effizienz der Forschung und Entwicklung zu steigern, um die F&E-Struktur hinsichtlich der Unternehmensziele (z.B. Kosten, Markt- und Zukunftsbeitrag, Ressourcen-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

bindung) und einzelprojektbezogener Ziele (z.B. Einhaltung von Kostenbudgets) zu optimieren.

Damit ergeben sich folgende Aufgaben für das F&E-Controlling:

- Unterstützung der Budgetplanung und -kontrolle für den gesamten F&E-Bereich sowie für einzelne F&E-Projekte, aus letzterem folgend
- Begleitung eines "F&E-Projektes" über den gesamten Lebenszyklus (inkl. Fortschrittskontrolle)
- Steuerung der F&E-Effizienz (Aufstellen von Regeln, Ermittlung von Abbruchkriterien, wie z.B. Kostenvorgaben, Marktchancen, Ressourcenbindung)

Da es im Rahmen der Forschung und Entwicklung also vor allem um die Planung und Steuerung von Projekten geht, kommen im Rahmen des F&E-Controlling häufig folgende Instrumente zum Einsatz:

1. Zielkostenrechnung (Target-Costing),
2. Prozesskostenrechnung,
3. Wertanalyse

1.4.6 IT-Controlling

Ziel des IT-Controllings ist es, den Anwendern die IT-Leistung wirtschaftlich und ihren Anforderungen entsprechend zur Verfügung zu stellen. D.h., dass zum einen die Kosten der IT-Abteilung Betrachtungsobjekt des IT-Controllings sind, zum anderen aber auch die Qualität der zur Verfügung gestellten Leistung (z.B. vorhandene Software/Hardware, „Antwortzeiten").

Für das IT-Controlling lassen sich daraus folgende Aufgaben ableiten:

- Unterstützung bei der Planung und Durchführung von IT-Projekten (Nutzen, Kosten, Dringlichkeit)
- Überwachung der Wirtschaftlichkeit der IT-Abteilung und des gesamten IT-Systems inkl. des Billings
- Sicherstellung eines kosteneffizienten Anwendungsbetriebes und der IT-Infrastruktur (Sicherheits-, Wartungs-, Produktionsmanagement und Benutzerservice)
- Unterstützung der IT-Budgetverhandlung und Verrechnungspreisgestaltung (Schaffung einer Leistungs- und Kostentransparenz für IT-Leistungsabnehmer)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen
- Aufbau von Kennzahlen zur Messung der IT-Qualität/Leistung

Zu den Instrumenten im Rahmen des DV-Controllings zählen etwa IT-Portfolios, Nutzwertanalysen, Projektmanagement, Plan-/Soll-/Ist-Vergleiche bzgl. der IT-Kosten im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung sowie DV-Kennzahlen (z.B. Auslastungsgrad, Antwortzeiten, IT-Kosten/Gesamtkosten)

1.4.7 Finanz-Controlling

Ziel des Finanz-Controllings ist es, sicherzustellen, dass das Unternehmen jederzeit und kostenoptimal über die notwendige Liquidität verfügt. Daraus lassen sich für das Finanz-Controlling folgende Aufgaben ableiten:

- Liquiditätssicherung und -steuerung (langfristig: Das Unternehmen durch eine ausgeglichene Finanzierungs- und Kapitalstruktur kreditwürdig bzw. emissionsfähig halten; kurzfristig: Abbildung aller Zahlungsströme, sowohl der laufenden betrieblichen und betriebsfremden Ein- und Auszahlungen, insbesondere auch der Ein- und Auszahlungen im Finanzierungs-, Investitions- und Eigenkapitalbereich).
- Optimierung von Finanzierungskosten (notwendige Liquidität als Eigen- und/oder Fremdkapital kostenoptimal zur Verfügung stellen)
- Optimierung des Verhältnisses von Eigen- und Fremdkapital

Bei den hierzu einzusetzenden Instrumenten, die wiederum durch entsprechende Funktionalitäten im Planungs- und Kontrollsystem “abgebildet” bzw. hier (IT-gestützt) durchgeführt werden können, handelt es sich z.B. um Kapitalflussrechnungen (woher kommen liquide Mittel in einem bestimmten Zeitraum), Cash-Flow-Rechnungen (in welchem Umfang sind in der betrachteten Periode durch die laufende Betriebstätigkeit Einnahmenüberschüsse erwirtschaftet worden), finanzbezogene Plan-Soll-Ist-Abweichungsanalysen (können sich auf bestimmte Finanz-/Liquiditätskennzahlen (z.B. liquide Mittel, Cash-Flow, Working Capital, Anlagendeckung, laufender Einnahmenüberschuss), auf bestimmte liquiditätsrelevante Einzelobjekte (Großaufträge [Zahlungseingänge, Zahlungsausgänge] aber auch auf Planbilanzen und Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen beziehen).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.4.8 Investitions-Controlling

Ziel des Investitions-Controllings ist es, durch die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Formulierung entscheidungsebenenbezogener, handhabbarer Investitionsentscheidungsziele und bei der Verbesserung der personellen und instrumentellen Effizienz der Entscheidungsfindung, in allen Phasen des Investitionsprozesses (Anregung und Problemstellung, Suche, Beurteilung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle), den unternehmensoptimalen Mix von (optimalen) Einzelinvestitionen (=Investitionsprogramm) zu bestimmen. Dabei sind besonders im Investitions-Controlling die Unsicherheit der Daten, Investitionsverbundbeziehungen und die teils schwierige bzw. unmögliche Kosten- und Erlöszuordnung auf Investitionsobjekte beim Einsatz der klassischen Investitionsrechnungsverfahren (-instrumente) zu berücksichtigen.

Damit ergeben sich u.a. folgende Aufgaben für das Investitions-Controlling:

- Integration und Koordination des Investitionsplanungs-, -realisierungs- und -kontrollsystems sowie Aufbau und Weiterentwicklung eines (IT-gestützten) Informationssystems im Bereich Investitionen
- Sicherstellung der Informationsversorgung durch Bereitstellung eines entscheidungszweckentsprechenden Instrumentenwissens (z.B. Anwendung von Investitionsrechnungsverfahren, Nutzwertanalysen, Projekt-Controlling, Netzplantechniken)

Die Integration und Koordination kann zum einen durch den Aufbau und die Anwendung eines für alle gültigen dv-gestützten Planungs- und Kontrollsystems für Investitionen erfolgen, kann sich aber auch im Rahmen von Investitionsrichtlinien manifestieren, in denen Planungs- und Genehmigungsverfahren, Aufgaben der Antragsteller, technische und kaufmännische Untersuchungsaspekte, Formulare, Investitionsvolumen und zuständige Entscheidungsebenen, Durchführung der bzw. Regeln für die Investitionskontrolle eindeutig definiert und für alle allgemeingültig geregelt sind.

Typische Instrumente im Rahmen des Investitions-Controllings für die Auswahl und Bewertung der Investitionsobjekte sowie für die der Realisierungs- und Kontrollphase sind die statischen (Kosten-, Gewinn,- und Rentabilitätsvergleich sowie statische Amortisationsdauer) und dynamischen Investitionsrechnungsverfahren (Kapitalwert- Endwertmethode, interner Zinsfuß sowie dynamische Amortisationsdauer), Nutzwertanalysen (Bewertung von Entscheidungskriterien mit Punkten, um auch qualitative Größen bei der

https://doi.org/10.5771/9783645288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Investitionsentscheidung berücksichtigen zu können), Projektmanagement/-Controlling sowie Checklisten und Pflichtenhefte.

1.4.9 Personal-Controlling

Als Ziel des Personal-Controllings kann es angesehen werden, die Haupteinflussfaktoren auf die Personalqualität und -kosten transparent zu machen und deren Entwicklung im Zeitverlauf aktiv zu begleiten. Daraus lassen sich folgende Aufgaben für das Personal-Controlling ableiten:

- Umfassende Unterstützung der Personalplanung
- Sicherstellung und Verbesserung der Informationsversorgung der Personalwirtschaft
- Sicherung und Verbesserung der Koordination in der Personalwirtschaft
- Erhöhung der Personalflexibilität

Um die Aufgaben des Personal-Controllings erfüllen zu können, geht es zum einen darum ein Personal-Informationssystem aufzubauen (Personalabrechnung, Zeitermittlung, Personalplanung, Stammdatenverwaltung, Personaladministration sowie Prognosemodelle und Methoden) und zum anderen darum Kosten, Wirtschaftlichkeit und Effektivität als Kenngrößen in das Personal-Controlling aufzunehmen. Letzteres lässt sich z.B. effizient und wirtschaftlich mit Hilfe von Personalkennzahlensystemen erfüllen.

1.4.10 Projekt-Controlling

Projekte nehmen in Telekommunikationsunternehmen aufgrund der technischen und marktgetriebenen Dynamik und dem ständigen Bedarf nach Veränderung und Verbesserung eine besondere Stellung ein. Dies gilt sowohl für die Wertigkeit (monetär), als auch für Steuerungsmaßnahmen zur Erreichung unternehmensbezogener Zielbeiträge. Eine **projektspezifische Organisation** ist für Projekte erforderlich, weil u.a. viele Beteiligte verschiedener Disziplinen, eventuell mehrere Organisationen beteiligt sind und die standardisierten Organisationsabläufe für die Querschnittsfunktion „Projekt“ nicht greifen.

Die Steuerung der Projekte untersteht dem Projekt-Management, welches durch ein Projekt-Controlling unterstützt werden muss.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

1.4.11 Customer-Care-Controlling

Der Customer-Care Bereich in Telekommunikationsunternehmen ist ein sehr personalintensiver und damit auch personalkostenintensiver Teil des Unternehmens. Neben den eigenen Mitarbeiter/innen nutzen die Anbieter gerne auch Dienstleister zur Erbringung von Customer-Care Leistungen. Am Anfang der privaten Mobilfunkindustrie in Deutschland waren das hauptsächlich Call Center (vgl. Oecking/Strandberg-Glas 2001, S. 511). Heute sind Service-Center im Einsatz, die den Kunden auf vielfältigen Kommunikationswegen bedienen. Nach den klassischen Kommunikationswegen per Telefonat und Brief kamen die Kontaktpflege per SMS und Chat, heute sind Social Media Customer Services, Chatbots und eigene Apps für die Kunden im Mittelpunkt der Entwicklung.

Die wesentlichen Zielgrößen der Customer-Care-Steuerung haben sich jedoch nicht geändert. Auch 2018 sind Kundenzufriedenheit (oder Begeisterung), Antwortgeschwindigkeit und Kosten des Kontaktes im Blickpunkt des Controllings in diesem Bereich. Darüber hinaus wird der Aspekt des aktiven Verkaufens (outbound) immer stärker in den Vordergrund treten. Die Kontakte sollten mithin nicht nur zum „Problemlösen", sondern auch zum Verkaufen genutzt werden. Dies kann nicht nur durch ein Telefonat geschehen, auch ein Verkauf per App ist anzustreben, da hier auf direktem Wege mit geringen Vertriebskosten Verkaufserlöse erzielt werden können. Für das Controlling des Customer-Care Bereichs bietet sich – u.a. aufgrund der Zielkonkurrenzen zwischen Kundenzufriedenheit und Kosten – ein Kennzahlensystem mit einer Rundumbetrachtung wie bei einer Balanced-Scorecard an (vgl. Oecking/Strandberg-Glas 2001, S. 513).

1.5 Ausblick

Beschäftigt man sich intensiv mit dieser recht jungen Industrie, so fällt schnell auf, dass die Grundideen des Controllings nach *Reichmann* (vgl. Reichmann 2006) sehr gut umgesetzt werden können. Entscheidungsunterstützung, Fokus auf wirtschaftliche Zusammenhänge und eine immer an den Zielen der Unternehmung ausgerichtete Controlling-Konzeption mit zielgerichteter Informationsversorgung standen und stehen im Mittelpunkt der Forschungstätigkeit von *Thomas Reichmann*. Die Telekommunikationsindustrie kann von dieser Grundphilosophie sehr profitieren. Die einzelnen – in diesem Beitrag kurz vorgestellten Controlling-Bereiche – brauchen eine gute,

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wissenschaftlich fundierte Ausarbeitung von Controlling-Instrumenten, die an den Unternehmenszielen und einem eigenen Controlling-Bezugsrahmen mit vorgegebenen KPI´s (Schlüsselkennzahlen) orientiert sind.

Literaturverzeichnis

Deutsche Telekom (2017): Investor-Relations Berichte Deutsche Telekom 2017.

Gerpoth, Thorsten (1999): Strukturwandel des deutschen Telekommunikationsmarktes. In: Fink, D. & Wilfert, A. (Hrsg.), Handbuch Telekommunikation und Wirtschaft, München: Vahlen, S. 49-75.

International Group of Controlling IGC (Hrsg.) (2013): https://www.icv-controlling.com/de/verein/leitbild.html.

Kossey, D./Oecking, Georg (2016): Strategische Vertriebsentwicklung erfordert eine Emanzipation vom Marketing. In: Gleich, Hartje/Lips, Schulze (Hrsg.): Sales Perfomance Excellence. München: Haufe, S. 81-100.

Oecking, Georg (1994): Strategisches und operatives Fixkostenmanagement. München: Vahlen Verlag.

Oecking, Georg/Strandberg-Glas, M. (2001): So steuern Sie Ihr Call Center effektiv und wirtschaftlich. In: Controlling 13, Nr. 10, S. 509-514.

Reichmann, Thomas (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 7. Auflage, München: Vahlen Verlag.

Statista (Hrsg.) (2017): Branchenreport Telekommunikationsmarkt 2017 www.statista.de.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2. Controllingperspektiven für Stadtwerke im Zeitalter von Big Data

Thomas Haiber



Dr. Thomas Haiber leitet seit 2010 als Prokurist den kaufmännischen Bereich der Stadtwerke Münster. In seiner Funktion verantwortet er die Unternehmensbereiche Controlling, Rechnungswesen, Steuern, Finanzmanagement, Einkauf, Personal und IT-Management. Zuvor war er seit Ende 1997 in verschiedenen Leitungsfunktionen des Unternehmens, u.a. der Unternehmensentwicklung, tätig. Vor seinem Einstieg bei den Stadtwerken Münster arbeitete er parallel zu seiner Promotion am Lehrstuhl von Prof. Dr. Thomas Reichmann als Unternehmensberater.

2.1 Quo vadis Stadtwerke? – Reinvent the business

Der Energiemarkt in Deutschland wird neben den „Big Four" – E.on, RWE, EnBW und Vattenfall – bis heute von über 1.000 Stadtwerken geprägt, die zumeist bereits seit vielen Jahrzehnten der lokale Anbieter von Strom, Erdgas, Fernwärme und/oder Wasser sind (vgl. Stadtwerke in Deutschland 2017). Hinzu kommen in verschiedenen Kombinationen Dienstleistungen wie öffentliche Bäder oder – insbesondere in größeren Städten – der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV). Stadtwerke in Großstädten gehören meist zu den großen lokalen Arbeitgebern, die Geschäftsfelder differenzieren sich hier üblicherweise in die Bereiche Energie- und Wasservertrieb, Versorgungsnetze, Strom- und Wärmeerzeugung sowie ÖPNV und/oder Bäder.

Infolge der durch die Europäische Union seit 1998 vorangetriebenen Liberalisierung der Energiemärkte für Strom und Gas befindet sich die Energiebranche spätestens seit der Jahrtausendwende in einer massiven Umbruchphase. Während vor der Liberalisierung jeder Energiekunde auf seinen lokalen Anbieter angewiesen war, herrscht heute im Energievertrieb intensiver Wettbewerb. Nicht selten bieten auf den lokalen Märkten deutlich über 100 Energievertriebe den Kunden Strom- oder Gasprodukte an. Auf diese Weise ist ein ausgeprägter Preiswettbewerb mit hohem Margendruck entstanden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Entsprechend sind in den vergangenen Jahren die lokalen Marktanteile von Stadtwerken tendenziell gesunken.

Hinzu kommt die mit der Liberalisierung einhergehende Preisregulierung für die Versorgungsnetze im Strom- und Gasbereich. Die Bundesnetzagentur genehmigt im 5-Jahresrhytmus die Netzentgelte aller Energieversorger in Deutschland auf Basis von Kostenanträgen. Dies hat zur Folge, dass jeder lokale Netzbetreiber (vereinfacht: jedes Stadtwerk oder dessen Netzgesellschaft) allen Vertrieben den Netzzugang zum gleichen Preis (spezifisches Netzentgelt), d.h. diskriminierungsfrei, zur Verfügung stellen muss. Das Stadtwerk darf somit das lokale Verteilnetz dem eigenen Vertrieb nicht günstiger anbieten als jedem dritten Energievertrieb. Dies sichert gleiche Startbedingungen für alle im lokalen Markt aktiven Energielieferanten. Innerhalb der 5-jährigen Regulierungsperioden werden die zu Beginn genehmigten spezifischen Netzentgelte nach einem durch die Bundesnetzagentur vorgegebenen Algorithmus, der sogenannten Anreizregulierung, sukzessive reduziert, wodurch zusätzlicher wirtschaftlicher Anpassungs- und Ergebnisdruck entsteht.

Des Weiteren werden die Rahmenbedingungen der Energieversorgungsbranche immer wieder durch weitere, disruptive Entscheidungen des Gesetzgebers beeinflusst, wie z.B. der Beschluss zum Atomausstieg, die zunächst massive Förderung des Ausbaus regenerativer Energien mit der Folge eines Überangebotes und eines Preisverfalls konventioneller Stromerzeugung, jüngst hingegen die Überführung des Ausbaus regenerativer Erzeugungsanlagen in ein momentan kaum wirtschaftlich attraktives Auktionsmodell, welches zu einem deutlichen Einbruch der Investitionsneigung für diesen Bereich geführt hat (vgl. Tagesspiegel 2017; WAZ 2017).

In diesem volatilen Marktumfeld stehen die Stadtwerke vor der Herausforderung, sich in einem per se wenig differenzierten Commodity-Markt gegen eine große Zahl von Wettbewerbern wirtschaftlich zu behaupten (vgl. PwC 2016, S. 6). Über die momentan beginnende digitale Transformation im Zählerwesen, d.h. den sukzessiven Austausch der beim Kunden installierten mechanischen Energiemengenzähler durch intelligente, digitale Zähler (Smart Meter) und die Ausprägung der neuen Marktrolle des „Messstellenbetreibers“ stoßen zunehmend auch neue, bisher branchenfremde Anbieter, wie z.B. Unternehmen der Telekommunikationsindustrie oder der Wohnungswirtschaft, aber auch Player aus dem Bereich der Internetwirtschaft bzw. dem Internet of Things-Umfeld, in den Energiemarkt vor.

Soll die für Stadtwerke bedeutsame eigene lokale Identität nicht aufgegeben werden, lassen sich signifikante Stückkostendegressionen nur partiell in

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

einigen Geschäftsbereichen, wie z.B. dem hoch standardisierten Smart Metering, über Kooperationen mit anderen Energieversorgern erreichen. Eine solche Marktkonzentration lässt sich augenblicklich übrigens beobachten (vgl. Smart Optimo 2017; Meteringservice 2017).

Über derartige Ansätze für eine Kostenführerschaftsstrategie in Partialmärkten hinaus suchen Stadtwerke heute nach innovativen Produkt- und Dienstleistungsansätzen, die ihre auf den ersten Blick reinen Commodity-Produkte „Strom und Erdgas" für den Kunden spürbar attraktivieren und „Mehrwert" schaffen. Mehr denn je gilt deshalb: Know your customer! Das Wissen darüber, was der Kunde will und welche Bedürfnisse er hat, wird damit nun auch in der Energiebranche zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Die Medien, die den Stadtwerken Zugang zu diesem Wissen verschaffen, sind bereits in hohem Maße vorhanden, wie z.B. die unternehmenseigene Website, ggf. mit interaktivem Kundenportal, über welches die Kunden ihre Energieprodukte auswählen, bestellen sowie persönliche Vertragsdaten ändern, wie z.B. eine neue Adresse, zudem elektronische Kundenkarten (vgl. Stadtwerke Münster 2014, S. 31) mit Taggingfunktionen für die individuelle Zuordnung von Preisboni, unternehmenseigene Apps, die z.B. die bequeme Suche nach ÖPNV-Verbindungen ermöglichen, aber auch die neuen digitalen Zähler, die in der Lage sind, ¼-h-genaue Profile des Energieverbrauchs zu liefern (vgl. Bundesnetzagentur 2017), etc.

Über diese Instrumentarien entsteht ein kontinuierlicher, extrem hochvolumiger und vielfältiger Datenstrom und damit eine Ressource, die Unternehmen wie Amazon oder Google in den vergangenen Jahren zur Grundlage ihres Geschäftsmodells gemacht haben – mit anderen Worten: „Big Data". Der Begriff „Big Data" polarisiert in jüngerer Zeit zunehmend, von den einen als „Heilmittel zur Rettung der Zivilisation" stilisiert, von den anderen als Realitätswerdung von George Orwells „Big Brother ist watching you" verteufelt. Gerade Stadtwerke müssen letzterer Perspektive als „lokale Vertrauensorganisation" mit besonderer Sorgfalt und Verantwortung begegnen. Sollen somit die vielfältigen Chancen von Big Data zukünftig auch in dieser Branche zur Schaffung von Mehrwerten für den Kunden genutzt werden, ist dem Datenschutz und der Transparenz im Umgang mit den Daten dieser Kunden seitens der Stadtwerke ein besonders hoher Stellenwert einzuräumen.

Gefragt ist somit eine sowohl im Hinblick auf die Innovationskraft als auch hinsichtlich der Bewahrung des hohen Kundenvertrauens überzeugende Differenzierungsstrategie im Sinne von „Reinvent the business", d.h. Stadtwerke müssen sich, soll die Existenz nachhaltig gesichert werden, tatsächlich

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

neu erfinden; das klassische Commodity-Geschäft kann dazu „nur“ noch eine robuste Ausgangsbasis sein.

Mit einem solchen Strategiewechsel gehen allerdings nicht unerhebliche Ressourceneinsätze, deren Return vielfach erst in mittelfristiger Perspektive erwartet werden darf, einher. Dies wiederum erfordert ein Umlenken des Mitteleinsatzes, indem alle internen Prozesse des Stadtwerks konsequent im Hinblick auf Potenziale zur Effizienzsteigerung hin analysiert werden, um trotz des intensiven Wettbewerbs um Marktanteile und Margen im Stammgeschäft den Weg in die „neue Welt der Energieversorgung“ finanzierbar zu halten. Auch für diese Perspektive kann Big Data, hier eher im Gewand von „Industrie 4.0“ ein wichtiger Enabler sein, fallen doch im Rahmen der heute weitgehend IT-basierten Umsetzung nahezu aller internen Geschäftsprozesse „Terabyte-weise“ Workflow-Daten an, die für eine Tiefenanalyse, Optimierung und insbesondere weitreichende algorithmische Automatisierung verschiedenster Abläufe nutzbar sind. Dieses Potenzial dürfte sowohl in der technischen Prozesslandschaft, z.B. für Instandhaltungsstrategien, als auch in kaufmännischen Backoffice-Prozessen bisher nur rudimentär identifiziert sein, und das nicht nur im Stadtwerke-Bereich.

Mit diesem Konglomerat von zunehmender Erosion des klassischen Geschäftsmodells der Energieversorgung als Commodity-Branche und der Suche nach innovativen Mehrwert-Ansätzen für den Kunden auf der einen Seite, der „Algorithmisierung“ und „IT-Immanenz“ nahezu aller Prozesse und den daraus resultierenden neuen Möglichkeiten von Big Data und Industrie 4.0 auf der anderen Seite sieht sich nun das Controlling konfrontiert. Will das Controlling für Stadtwerke auch zukünftig seiner Rolle als Transparenzmanager und Entscheidungsunterstützer gerecht werden, so muss es diese Entwicklungen aufgreifen und sein Instrumentarium intelligent erweitern und zukunftsfähig machen – ja, auch für das Controlling von Stadtwerken gilt das Postulat: Reinvent the business!

2.2 Controlling mit Big Data – Aufbruch in die Moderne

Der Begriff „Big Data“ ist nach wie vor ein wenig schillernd, trotz verschiedener Definitionsansätze, wie z.B. anhand der „4 V´s“: Volume (Datenmenge), Variety (Datenvielfalt), Velocity (Geschwindigkeit) und Veracity (Glaubwürdigkeit) (vgl. Internationaler Controller Verein 2014 a). Neben dieser merkmalsorientierten Sichtweise zielt der Begriff aber zugleich auch auf die Entstehung der enormen Datenvolumina durch die digitale Vernet-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

zung, auf die Methoden und Verfahren der Nutzung dieser Daten sowie schließlich auf die (unternehmerische) Nutzung der Daten selbst ab (vgl. Wikipedia 2017 a). Der in Unternehmen verfügbare Datenbestand wächst infolge der zunehmend digitalen Prozesse exponentiell; das gilt für die Beziehung zum Kunden, der sich zunehmend über Portale oder Apps mit dem Unternehmen austauscht und darüber auch Verträge unter Angabe sämtlicher entsprechender Daten abschließt, das gilt ebenso für die unternehmensinternen Prozesse, die nahezu vollständig über IT-Systeme abgebildet sind und ihre Daten bereits heute in hohem Maße über „machine-to-machine"-Workflows austauschen, in die die Mitarbeiter nur noch im Sinne eines Fehlermonitorings oder für diskretionäre Freigaben von bestimmten Teilprozessschritten eingreifen.

Als entscheidender Nutzenbeitrag eines derartig umfassenden Verständnisses von Big Data wird die Unterstützung von Entscheidungen betrachtet: „Big data are worthless in a vacuum. Its potential value is unlocked only when leveraged to drive decision making." (vgl. Gandomi/Haider 2015, S. 140). Driving decision making – damit ist zugleich die Kernfunktion des Controllings angesprochen, die Uraufgabe der Entscheidungsunterstützung für das Management (vgl. Reichmann 1995, S. 12). Wie stehen nun die beiden Funktionen zueinander? Im Folgenden wird von einem komplementären Verhältnis von Controlling und Big Data ausgegangen (vgl. Abb. 1).

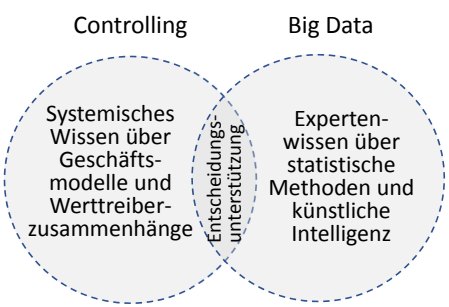


Abb. 1: Komplementäre Rollen von Controlling und Big Data

Während Big Data ein in der heute erkennbaren Reichweite und Konsistenz tatsächlich disruptiv neues, im Wesentlichen technologie- und methodenbasiertes Set von Möglichkeiten für die Datenversorgung und Informationsgenerierung bietet, ist es die Aufgabe des Controllings, die Daten- und Informationsfülle von Big Data in die jeweils spezifischen ökonomischen Zusam-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

menhänge des Unternehmens einzubinden. Typischerweise ist der Controller einer der besten Kenner der ökonomischen Wirkmechanismen innerhalb der Geschäftsmodelle eines Unternehmens und bringt darüber hinaus eine wirtschaftliche und prozessuale Gesamtperspektive ein, die gleichsam seine „unique selling proposition" ist. Das Erkennen, die Messung und die Analyse und Interpretation von prozessualen und wirtschaftlichen „Key Performance Indicators" (KPI´s) gehört zum Kern seines Rollenverständnisses. Insofern bietet Big Data – neben den primär managementbezogenen Perspektiven der Produktinnovation und Prozessdigitalisierung – auch ein vielfältiges Potenzial für die Erweiterung des Controlling-Instrumentariums (vgl. Internationaler Controller Verein 2014 b, S. 22 f.).

Wo sind aber nun die Anknüpfungspunkte zwischen Big Data und einem modernen, innovativen Controlling – hier insbesondere für Stadtwerke – konkret zu identifizieren? Diese sollten sinnvollerweise an den Stellen gesucht werden, an denen dem Controlling – oftmals nicht ganz zu Unrecht – bestimmte Defizite vorgeworfen werden. Dazu gehören Aspekte wie „zu viel Vergangenheitsorientierung", „zu spätes Reporting", „mangelnde Repräsentativität und damit Validität der gelieferten Informationen". Auch die Controller selbst sehen häufig Anlass zur Klage, da die eigentlichen Aufgaben der Datenanalyse und Entscheidungsunterstützung als Business-Partner oftmals hinter der mühsamen und zeitintensiven Zusammenstellung dezentraler Datenbestände sowie der aufwendigen Bereinigung fehlerhafter oder missverständlicher Daten aus den Vorsystemen des Controllings, wie dem Rechnungswesen oder Systemen der Prozessdatenverarbeitung, zurückstehen müssen.

Ein wichtiger Unterschied von Big Data-Ansätzen im Controlling liegt im verfügbaren Datenangebot. Während das Controlling für seine Analysen bisher üblicherweise auf bestimmte, oft mithilfe eigener Plausibilisierung ausgewählte Segmente des unternehmensspezifischen „Data Lake" zurückgreift, steht mit Big Data jeweils die Gesamtheit des vorhandenen, relevanten Datenbestandes zur Verfügung. Dies ermöglicht ein deutlich besseres, weil umfassendes Verständnis über die Zusammenhänge von Werttreibern für das oder die Geschäftsmodell(e).

Für das Controlling im Stadtwerkebereich lassen sich hier zahlreiche Analysebereiche ausmachen, beginnend bei Fragen nach dem Zusammenhang zwischen strategischen Kaufmerkmalen für Strom- und Gasprodukte und wettbewerbsgetriebenen Churn Rates im Kundenstamm, weiter über die Entwicklung der Haltbarkeit oder Fehleranfälligkeit verwendeter Materialien im Netzbau oder von Anlagenkomponenten in der Strom-, Wärme- oder Was-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sererzeugung bis hin zur Effizienzanalyse interner Prozessabläufe auf Basis von Workflow-Informationen. Das alles sind keine grundsätzlich neuen Fragen, aber sie können auf der Grundlage eines vollständigen Datenbestandes weitaus gründlicher und mit höherer Aussagekraft beantwortet werden.

Auf diese Weise entsteht ein sehr viel valideres und differenzierteres, weil auf alle verfügbaren Fakten gestütztes Bild über die KPI´s der einzelnen Geschäftsfelder. Mit Hilfe geeigneter statistischer Verfahren, z.B. Korrelationsanalysen, werden auch neue, bisher nicht erkannte KPI´s erkennbar und es entsteht ein noch tieferes Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in den Geschäftsmodellen. Dies wiederum bietet die Möglichkeit, neue, innovative Business-Analytics-Modellierungen aufzubauen und auf diese Weise eine bisherige Schwachstelle des Controllings deutlich zu reduzieren, nämlich das valide, methoden- und systemgestützte Forecasting. Insbesondere hier kann für das Controlling ein hohes Verbesserungspotenzial durch Big Data-Methoden erwartet werden. Im Kern geht es dabei um statistische Verfahren der „Predictive Analytics", die im Zusammenhang mit Big Data eine Renaissance, aber zugleich auch eine deutliche Weiterentwicklung erfahren (vgl. Gandomi/ Haider 2015, S. 143 f.).

Neben der mit Big Data ermöglichten stärkeren „Zukunftsorientierung" des Controllings bieten die Big Data-Technologien auch zunehmend die Möglichkeit, controllingrelevante Daten in Echtzeit zur Verfügung zu haben und zu reporten. So richtet sich z.B. SAP als einer der weltweit führenden Anbieter von ERP-Systemen mit der neuen S/4 HANA-Technologie gezielt auf diese Anforderung aus (vgl. Kieninger/Mehanna/Michel 2015, S. 11; Eilers/Stärk 2016, S. 2ff.).

Renaissance der Statistik – Methoden für Forecasts und KPI-Erkennung

Die systematische Nutzung von Big Data im Controlling erfordert den Einsatz geeigneter statistischer Verfahren. Insbesondere für das Forcasting werden Predictive Analytics-Methoden benötigt, wie z.B. multivariate Regressionsanalysen oder Verfahren der künstlichen Intelligenz, wie z.B. neuronale Netze als selbstlernende Systeme (vgl. Gandomi/Haider 2015, S. 140ff.). Mit diesen Verfahren lassen sich über geeignete IT-Systeme inzwischen nicht nur bereits hochgradig vorstrukturierte Daten auswerten, wie sie üblicherweise z.B. im unternehmerischen Rechnungswesen oder als Ergebnis technischer oder kaufmännischer Workflowsysteme vorliegen. Moderne Software ist heute in der Lage, auch wenig oder gar nicht strukturierte Daten zu lesen,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

zu verstehen und zu systematisieren. Beispiele dazu sind die Auswertung von Clickstreams bei der Nutzung von Websites, die anhand der Häufigkeit und Reihenfolge der per Maus angesteuerten Features die jeweiligen Kundenpräferenzen interpretieren können. Andere Systeme leiten aus Textbeiträgen, die z.B. via E-Mail oder Social Media eingehen, im Rahmen von algorithmischen Sentiment-Analysen mit hoher Trefferquote dezidierte Meinungsbilder von Kunden über das Produkt- und Dienstleistungsprogramm ab. Das gilt gleichermaßen auch für IT-basierte Audioanalysen von Kundenanrufen im Callcenter.

Aber auch die statistischen Verfahren selbst müssen gezielt weiterentwickelt und optimiert werden, wenn sie einen wirksamen und nachhaltigen Support für das Controlling darstellen sollen. Denn das tradierte statistische Methodenset ist auf die Analyse von begrenzten Stichproben ausgerichtet, verbunden mit Verfahren zur Sicherstellung der statistischen Signifikanz der Stichprobe. Statistik im Big Data-Umfeld hat statt der Stichprobe in der Regel sehr große Datenmengen, nicht selten die Grundgesamtheit, für ihre Analytik zur Verfügung. Insofern stellt Signifikanz nicht mehr das zu lösende Problem dar. Stattdessen muss sich auf Big Data fußende Statistik mit anderen Störfaktoren auseinandersetzen, wie z.B. Heterogenität bei wenig strukturierten Daten, Schätzfehler insbesondere bei kumulativen Wirkungszusammenhängen mehrerer Parameter, Nonsense-Korrelationen und nicht erkannte Ergebnisendogenität, d.h. mangelnde Unabhängigkeit verwendeter Variablen (vgl. Gandomi/Haider 2015, S. 143). Diese Aspekte gilt es zu beachten. Inwieweit die Beurteilung dieser Fragestellungen dem Controlling überantwortet werden muss, ist fraglich, wenn auch bereits vielfach ein tiefgreifendes methodisches „Aufrüsten“ für das Controlling gefordert wird (vgl. Schäffer/Weber 2017, S. 58). Hier bietet sich stattdessen wiederum eine neue und aktuell vieldiskutierte Rolle als Komplementär des Controllings an, die des Data Scientists, der genau diese Methoden als Experte auf den „Data Lake“ des Unternehmens anwenden soll. Der Data Scientist ist Spezialist in der Anwendung der geeigneten statistischen Methoden auf vorhandene Datenbestände und im Erkennen statistischer Zusammenhänge. Der Controller wiederum besitzt tiefgreifendes, auch auf empirischer Erfahrung basierendes Know-How über die existierenden Geschäftsmodelle sowie ihre wesentlichen Funktionsparameter und kann seine Erkenntnisse unmittelbar in konkrete Managementempfehlungen übersetzen. Mit anderen Worten: Der Data Scientist ist der Experte für „Korrelation“, der Controller ist Experte für „Kausalität“ (vgl. Schäffer/Weber 2017, S. 58). Beide Disziplinen können sich mit hohem Effektivitätspotenzial ergänzen, indem der Controller aus

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

seinem Wissens- und Erfahrungshintergrund weiterführende businessorientierte Fragen stellt und der Data Scientist mit seinem spezifischen Methodenwissen im „Data Lake“ nach Antworten sucht und so neue, das bisherige Mindset des Controllers ergänzende Werttreiber identifiziert.

2.3 Ansatzpunkte für Big Data-basiertes Controlling in stadtwerkespezifischen Geschäftsfeldern

Im Folgenden werden der Energievertrieb, der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV), die Strom- und Wärmeerzeugung, die Versorgungsnetze, der Admin-Bereich und übergreifende Cross-Selling-Optionen als potenzielle Anwendungsfelder von Controlling mit Big Data im Stadtwerkebereich untersucht. Betrachtet man zunächst den vorhandenen Data Lake von Stadtwerken, so werden schnell erhebliche Potenziale für Big Data-Analytics erkennbar. Kommunikation mit den Kunden findet heute in hohem Maße über entsprechende unternehmensspezifische Internetportale statt. Dort werden Produkte bestellt, Vertragsdaten ausgetauscht und aktualisiert. Fortschrittliche Stadtwerke offerieren ihren Kunden elektronische Kundenkarten, über die verschiedenste Services abgerufen werden können, wie z.B. der elektronische Check-in im Linienbus, eine elektronische Zugangs- und Abrechnungsfunktion für die städtischen Parkhäuser und/oder Bäder, ergänzt um Tagging-Funktionen bei lokalen Marktpartnern im Einzelhandel, die wiederum ihren Kunden über die elektronische Stadtwerke-Card bei Auflage auf ein entsprechendes Lesegerät Sonderaktionen mit entsprechenden Boni oder vergünstigtes Parken anbieten können (vgl. Stadtwerke Münster 2014, S. 31). In den Leitwarten für die Energieerzeugung oder die Steuerung der Netze fallen ebenfalls täglich hohe Mengen an verschiedensten Prozessdaten an, die aus entsprechenden Prozessleitsystemen auslesbar und damit statistisch auswertbar sind. Das gleiche gilt für den Admin-Bereich, der auf das gesamt IT-und workflowbasierte Rechnungswesen, aber auch auf Prozessdaten aus Workforce-Systemen oder Zeitwirtschaftsdaten des HR-Systems zurückgreifen kann. In jüngerer Zukunft wird mit den intelligenten Stromzählern, den Smart Metern, eine weitere Datenquelle mit hohem Durchdringungsgrad und extrem hohen Datenraten über die Stromverbräuche von Haushalten auf ¼-h-Basis zur Verfügung stehen. Hinzu kommen inzwischen zahlreiche interaktive Apps von Stadtwerken, die z.T. die Kundenportale ergänzen, z.T. aber auch eigene Funktionen, wie z.B. individualisierte Fahrplanauskünfte, bieten.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.3.1 Forecasting mit Big Data im Energievertrieb

Der Energievertrieb für Strom und Gas bewegt sich inzwischen in einem hochkompetitiven Umfeld. Der Anbieterwechsel lässt sich zumeist problemlos online über entsprechende Websites und Kundenportale der Energieanbieter organisieren. Vergleichsportale wie Verivox oder Check 24 ermöglichen jederzeit aktuelle Preisvergleiche und wirken wettbewerbsverstärkend. Insofern gehört die Beobachtung von lokalen Marktanteilen und Churn Rates inzwischen zum etablierten Controlling-Instrumentarium von Stadtwerken.

Von großem Interesse für die Verantwortlichen für Marketing & Vertrieb ist es vor diesem Hintergrund, das Wechselverhalten von Kunden, insbesondere im Privatkundenbereich oder bei kleineren bis mittleren Gewerbekunden, besser prognostizieren zu können. Denn dies erlaubt eine gezielte, kundengruppenspezifische Adressierung von Maßnahmen unter Reduktion der üblichen Streuverluste des Marketings, das heute vielfach z.B. unspezifische Aktionen für alle Privatkunden im Bestand durchführt – i.d.R. verbunden mit hohen Kosten und geringer Effektivität. Mit Methoden des Big Data-Ansatzes hingegen bieten sich vielfältige Möglichkeiten, Kundenpräferenzen deutlich präziser und spezifischer zu analysieren und den Marketing- und Vertriebsfokus exakter als bisher auf die tatsächlich wechselaffinen Kunden zu setzen.

Zahlreiche kundenspezifische Parameter existieren typischerweise bereits in den CRM-Systemen des Unternehmens, wie z.B. Stammdaten zu Alter, Adresse, Vertragslaufzeit, Verbrauchsdaten für Strom und/oder Gas, ob die Lieferverträge online oder postalisch abgeschlossen wurden oder ob der Kunde seine Rechnungen über Online-Banking bezahlt. Vielfach werden beim persönlichen Kundenkontakt inzwischen – selbstverständlich auf freiwilliger Basis – Präferenzen im Freizeitverhalten abgefragt, um dazu gezielt Marketingmaßnahmen zu entwickeln, wie z.B. Boni für lokale Sport- oder Kulturveranstaltungen.

Hinzu kommen im Sinne der machine-to-machine-Kommunikation immer mehr Bewegungsdaten mit hohem Aktualitätsbezug, wie z.B. Clickstreams des Kunden auf den unternehmenseigenen Websites, aus deren Analyse sich bestimmte Produktpräferenzen oder auf Basis der Besuchshäufigkeit innerhalb bestimmter Zeitintervalle die Intensitätsentwicklung der Wechselbereitschaft ableiten lassen. Weitere Möglichkeiten bieten intelligente Kundenkarten mit diversen integrierten Chips oder NFC-Funktionen. Ergänzend zu den klassischen Versorgungsprodukten lassen sich online zusätzliche Services freischalten, wie z.B. ein elektronischer Zugang zu den städtischen Parkhäu-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

sern inklusive einer Postpaid-Bezahlfunktion über eine monatliche Rechnung. Auch daraus entstehen Massendaten zu Zeit, Ort und Dauer von Parkvorgängen zur Analyse von Verhaltensmustern.

Ein weiterer Ansatz findet sich beispielsweise über intelligente Stromzähler, sogenannte Smart Meter, die ab 2017 und in den Folgejahren sukzessive flächendeckend in den Haushalten zu installieren sind. Während bei der klassischen, mechanischen Zählertechnologie die Privatkunden üblicherweise nur einmal pro Jahr abgelesen werden und insofern keine Information über das jeweilige kundenindividuelle Verbrauchsprofil entsteht, liefern die digitalen Smart Meter, sofern diese eine bidirektionale Schnittstelle erhalten, über das gesamte Jahr exakte Werte für jede ¼-Stunde jedes Tages. Das entspricht für jeden gemessenen Kunden allein für den Stromverbrauch einer Summe von 35.040 Messwerten pro Jahr. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass aus dem individuellen Verbrauchsprofil mit hoher Signifikanz darauf geschlossen werden kann, welche Elektrogeräte bei dem betrachteten Kunden angeschlossen sind bis hin zur Marke des Fernsehers und zur Frage, welches TV-Programm der Kunde im betreffenden Zeitraum gesehen hat (vgl. heise Security 2011). Koppelt man den Smart Meter mit einer optischen Leseeinheit, so lassen sich über den gleichen Kommunikationskanal auch Gas- bzw. Wärme und Wasserverbrauch mit hoher Frequenz auslesen und im Hinblick auf das spezifische Verbrauchsverhalten analysieren.

Auf Basis eines solchen, vielfältigen und breit angelegten Datengerüstes lassen sich nunmehr Thesen über die Einflussfaktoren auf das Kundenverhalten generieren. Beispielsweise ließe sich die These aufstellen, dass Kunden mit einem Alter bis 35 Jahre, die ihren Vertrag online abgeschlossen haben und auch via Online-Banking zahlen, in einem Stadtviertel mit hoher Einwohnerdichte und überwiegend Mehrfamilienhäusern mit einem Stromverbrauch von mindestens 2.000 kWh p.a. tendenziell häufiger den Anbieter wechseln als ältere Kunden, die weniger internetaffin sind und im Außenbereich mit vorherrschender Einfamilienhaus-Bebauung wohnen. Stellt man zudem über eine Clickstreamanalyse fest, dass sich Kunden dieser Gruppe mit der gleichen Vertragslaufzeit verstärkt über Alternativprodukte des Anbieters informieren, erscheint es sehr zielführend, diesen Kunden proaktiv und vorzeitig einen neuen, präferenzorientierten Vertrag anzubieten, bevor diese sich tatsächlich zum Anbieterwechsel entscheiden. Denn eine entsprechende Datenkonstellation deutet mit hoher Wahrscheinlichkeit darauf hin, dass die betreffenden Kunden auch auf Vergleichsportalen nach alternativen Anbietern suchen oder dies alsbald tun könnten. Abb. 2 zeigt ein Set von

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

denkbaren Parametern zur Prognose von Churn Rates und damit auch für das Forecasting von Margen- und Mengenentwicklungen im Energievertrieb, deren statistische Korrelation mit Hilfe von Big Data und Predictive Analytics ausgewertet werden können.

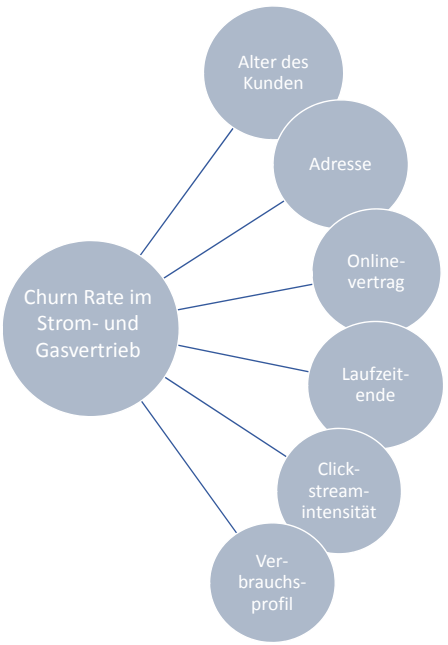


Abb. 2: Forecasting-Parameter von Churn Rates im Energievertrieb auf Basis von Big Data

Mit diesen exemplarischen Parametern kann nun ein multivariates statistisches Modell oder ein Algorithmus entwickelt werden, das bzw. der die Korrelation dieser Parameter mit den Churn Rates im Strom- und Gasvertrieb ermittelt. Bei hinreichend hoher Korrelation und nach Eliminierung von „statistical noise“ lässt sich auf dieser Basis eine valide Prognose des Kündigungsverhaltens der anhand der relevanten Merkmalskombination selektierten, spezifischen Kundengruppen vornehmen und dies ermöglicht sehr fokussierte und effektive Marketing- und Vertriebsmaßnahmen mit geringen Streuverlusten. Ergänzt man die Korrelationsanalyse durch den Aufbau neuronaler Netze, so können darüber hinaus im Sinne eines selbstlernenden Algorithmus auch noch weitere Wirkungszusammenhänge entdeckt werden,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

die über die anfängliche generische Thesenbildung hinausgehen und die Kundensegmentanalyse noch weiter verfeinern.

2.3.2 Forecasting mit Big Data im Öffentlichen Personennahverkehr

Die Durchführung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) gehört neben der Energieversorgung ebenfalls häufig zum Dienstleistungsspektrum von Stadtwerken. Hohe Infrastrukturkosten, Personalintensität in Verbindung mit – verkehrs- und umweltpolitisch motiviert – nur moderaten Preisstellungen führen in diesem Geschäftsfeld typischerweise zu hohen operativen Verlusten. Kostendeckungsgrade von lokalen ÖPNV-System von 60-70% sind üblich. Die Managementherausforderung in städtischen ÖPNV-Systemen – hier am Beispiel eines Stadtbus-Systems – besteht darin, das Verkehrsangebot im Rahmen der divergierenden Ziele „Defizit-Minimierung“ und „hohe Fahrgastzahlen“ so zu gestalten, dass Angebot und Nachfrage möglichst ideal aufeinander abgestimmt sind. Dem steht entgegen, dass z.B. ein Stadtbussystem in hohem Maße durch sprungfixe Kosten geprägt ist. Insbesondere in den morgend- und abendlichen Rushhours kommt es zu ausgeprägten Spitzenlasten im Kapazitätsbedarf, wohingegen sich in den Stunden des späteren Vormittags oder des Nachmittags die Nachfrage signifikant reduziert. Hinzu kommt ein unterschiedliches Nutzerverhalten an bestimmten Wochentagen. Einen großen Einfluss hat auch das Wetter. Bei regnerischem Wetter wird das Stadtbus-System überproportional nachgefragt, mit der Folge, dass häufig kurzfristig teure Ergänzungswagen auf die Strecke geschickt werden müssen, bei trockenem Wetter hingegen weichen viele potenzielle Buskunden auf das Fahrrad aus, und die Busse sind unterausgelastet. Ein weiterer Einflussparameter ist die Anzahl von Baustellen im Stadtgebiet. Im Falle hoher Baustellendichte auf bestimmten Buslinien kommt es zwangsläufig zu Verspätungen. Auch dann greifen viele Nutzer auf alternative Transportmöglichkeiten wie das flexiblere Fahrrad, zurück. Schließlich sorgen oftmals auch die selbst gewählten Routinen im Tagesablauf der ÖPNV-Kunden für zusätzliche Spitzenlastprobleme, indem auch bei regelmäßig überfüllten Bussen in den früheren Morgenstunden dennoch immer die gleichen Abfahrzeiten genutzt werden. Stünden derartige Daten in Echtzeit zur Verfügung, so ließen sich daraus wiederum aktuelle Prognosen zum parameterabhängigen Füllgrad von Bussen ableiten und über ein entsprechendes Realtime-Reporting erweiterte Möglichkeiten für ein effizientes Kapazitätsmanagement im ÖPNV gewinnen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Technisch verfügen heute Busse über verschiedenste Möglichkeiten des Echtzeit-Datentransfers an den zentralen Leitstand, sei es über spezielle Funkfrequenzen oder auch über WLAN. Zudem sind die Busse mit elektronischen „People-Countern“ ausgerüstet, die jeweils den aktuellen Füllgrad messen. Für die Kapazitätsanalyse und proaktive Kapazitätssteuerung bietet sich beispielweise das folgende Set von Einflussfaktoren auf das kurzfristig zu steuernde ÖPNV-Angebot an (vgl. Abb. 3):

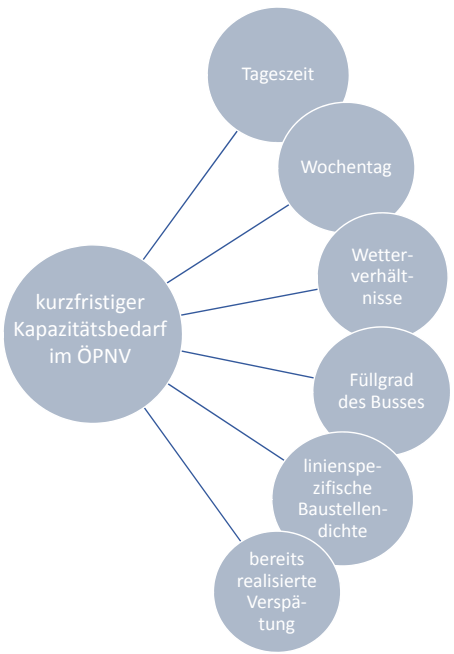


Abb. 3: Forecasting-Parameter für den kurzfristigen Kapazitätsbedarf im ÖPNV

Bei entsprechender Korrelation der Einflussgrößen auf den Kapazitätsbedarf lässt sich auch hier, beispielsweise für den nächsten Tag, aber auch im Sinne von „Intraday-Prognosen“ die Entwicklung des Kapazitätsbedarfs im ÖPNV-System faktengestützt antizipieren und so eine deutlich genauere Kapazitätsdimensionierung gestalten. Erweitert man die Analyse auf die Interdependenzen zwischen bestimmten innerstädtischen Linien unter Hinzunahme der Umsteigevorgänge, die sich beispielsweise über – vom Kunden für diesen Zweck freigegebene – Handyortung ermitteln lassen, kann die Opti-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mierung über die Betrachtung einzelner Linien hinaus auch auf Teilnetze oder das gesamte Liniennetz ausgeweitet werden. Überträgt man die an den Leitstand gemeldeten Echtzeitdaten oder aber die daraus abgeleitete Prognose über den Füllgrad des jeweiligen Busses in eine spezifisch dazu entwickelte „App", so können die Kunden, bei gegebener persönlicher Flexibilität, selbst einen späteren, weniger überfüllten Bus wählen, noch bevor sie sich auf den Weg zur Haltestelle machen. Dies vermeidet den Einsatz zusätzlicher Ergänzungswagen, indem die Kunden selbst Anreize zur Optimierung des Kapazitätsmanagements erhalten und so zur Senkung der Systemkosten beitragen.

2.3.3 Analyse von Cross-Selling-Potenzialen zwischen Stadtwerke-Geschäftsfeldern

Vielfach liegen die Kundendaten z.B. für den Energievertrieb und den ÖPNV noch in getrennten Kundendatenbanken vor, da systematische Cross-Selling-Ansätze erst langsam Einzug in das Marketinginstrumentarium von Stadtwerken gefunden haben, zumal diese Dienstleistungen oftmals auch in getrennten juristischen Einheiten erbracht werden, die konzernrechtlich lediglich über eine Holding miteinander verbunden sind. Zusätzliche Wertschöpfungspotenziale sind zu erwarten, wenn die Kundenstamm- und -bewegungsdaten beider Segmente, sofern vorhanden idealerweise ergänzt um Daten aus der Nutzung elektronischer Kundendaten für die oben beschriebenen Services, wie z.B. Parken, in einem gemeinsamen CRM-System oder im Data Warehouse miteinander verbunden werden.

So lässt sich zunächst beispielsweise analysieren, welche Energiekunden bereits auch ein ÖPNV-Abonnement abgeschlossen haben und welche nicht. Bei der nächsten Kundenansprache kann dann gezielt für ÖPNV-Angebote geworben, im Callcenter-Gespräch unmittelbar auf die Vorteile eines ÖPNV-Abos hingewiesen werden. Umgekehrt kann man die ÖPNV-Bestandskunden wiederum auf attraktive Energieprodukte aufmerksam machen und so das beiderseitige Marktpotenzial, ggf. unterstützt durch wechselseitige Bonifizierungen im Falle des Abschlusses von Mehrspartenverträgen, deutlich effektiver ausschöpfen. Liegen im CRM weitere Kundendaten vor, z.B. Alter, Wohnort, Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder, so lassen sich daraus wiederum noch fokussiertere Angebote generieren, indem beispielsweise ganz gezielt die Nutzung bestimmter Buslinien mit einem Familien-Abo, ergänzt um die Verfügbarkeit günstig gelegener Parkhäuser als

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Park&Ride-Station für Kunden aus weiter im Außenbereich gelegenen Stadtteilen oder der Region mithilfe der elektronischen Kundenkarte vermarktet wird (vgl. Abb. 4).

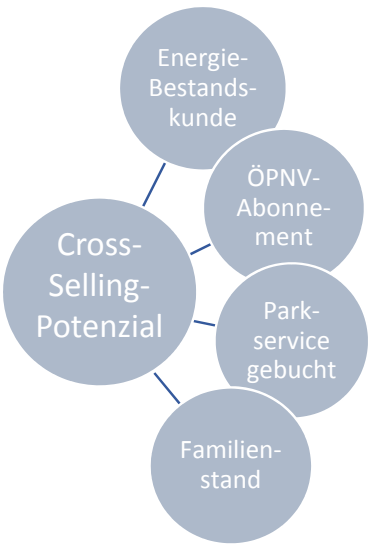


Abb. 4: Parameter für die Analyse von Cross-Selling-Optionen

2.3.4 Predictive Maintenance für Versorgungsnetze und Erzeugungsanlagen

Infolge der im Rahmen des Energiewirtschaftsgesetzes implementierten Anreizregulierung für die Strom- und Gasversorgungsnetze sowie durch zunehmenden Druck auf die Großhandelsmargen im Bereich der konventionellen Stromerzeugung vor dem Hintergrund des wachsenden Anteils regenerativer Erzeugungskapazitäten bedarf es einer fokussierten Kostensteuerung der technischen Anlagen. Netze und Kraftwerke verursachen mit weitem Abstand die höchste Kapitalbindung in Versorgungsunternehmen, ihre regelmäßige Instandhaltung beansprucht hohe jährliche Budgets. Methoden der Predictive Maintenance können vor diesem Hintergrund zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung im Instandhaltungsmanagement genutzt werden (vgl. Kalny/Stocker 2017, S. 9).

Das Ziel von Predictive Maintenance ist es im Kern, wiederum auf der Basis von Korrelationen relevanter Parameter und technischer Prozesskenngrößen die tatsächliche Lebensdauer von Netz- und Anlagenkomponenten

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

möglichst exakt und einsatzspezifisch zu prognostizieren, um eine alters- oder verschleißbedingte Auswechselung erst möglichst kurz vor dem tatsächlichen Ende der technischen Lebensdauer der jeweiligen Komponente vorzunehmen. Zugleich soll darüber sichergestellt werden, den Komponentenaustausch so rechtzeitig vorzunehmen, dass ein verschleißbedingter Ausfall wirksamer vermieden werden kann (vgl. Roland Berger 2017). Es geht somit um ein optimiertes Kostenmanagement unter Sicherstellung der erforderlichen technischen Qualität.

In der Regel existieren selbstverständlich auch Herstellerangaben über die zu erwartende Lebensdauer technischer Komponenten. Dabei wird es sich aber jeweils lediglich um Durchschnittswerte handeln, die die spezifischen Einsatzbedingungen vor Ort sowie das Zusammenwirken mit weiteren Anlagenkomponenten anderer Hersteller kaum angemessen berücksichtigen können. Im Energieversorgungsunternehmen selbst hingegen liegen spezifische Einsatz- bzw. Umgebungsdaten in hohem Umfang und hoher zeitlicher Intensität vor und können zur Modellierung von Forecasts für das Instandhaltungsmanagement und damit für die mittelfristige Planung entsprechender Budgets eingesetzt werden.

Wichtige Einflussparameter auf die technische Haltbarkeit von Versorgungsnetzen – das gilt natürlich für Wasser- und Fernwärmenetze ebenso wie für die der Regulierung unterliegenden Strom- und Gasnetze – sind beispielsweise die Art und das Lebensalter des verwendeten Materials in Verbindung mit in der Vergangenheit aufgetretenen Schadenshäufigkeiten bzw. überlastungsbedingte Netzausfälle, die konkrete Bodenbeschaffenheit bei erdgebundener Verlegung, die insbesondere im städtischen Bereich die Regel darstellt. Valide Daten zu diesen Kenngrößen liegen heutzutage typischerweise in den Geoinformationssystemen der Versorgungsunternehmen unmittelbar elektronisch vor. Über die ergänzende Nutzung von Zählerdaten lassen sich zudem die Stadtgebiete identifizieren, die die größten Durchleitungsmengen p.a. aufweisen und insofern, das gilt aufgrund der physikalischen Einflüsse insbesondere für die Wasser- und Fernwärmenetze, auch die höchste leistungsbezogene Abnutzung aufweisen. Ein weiterer interessanter Parameter lässt sich zukünftig über die bereits angesprochenen Smart Meter gewinnen, nämlich das tatsächliche, tagesgenaue Verbrauchsprofil der Versorgungskunden. Darüber lässt sich feststellen, welche Kunden zu welchen Zeitpunkten im Jahr jeweils die höchste, zeitpunktbezogene Leistung in Anspruch nehmen. In der Verdichtung lassen sich darüber wiederum stadtviertelbezogene Beanspruchungsprofile für die dort vorhandenen Leitungssegmente, ergänzend dazu auch spezifische Zustandsprognosen für die einzel-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

nen Hausanschlüsse je Gebäude generieren. Noch tiefergehende Analysen lassen sich ableiten, wenn man die wechselseitigen Einflüsse verschiedener Anlagenkomponenten mit in den Fokus nimmt, wie z.B. zwischen 1 kV-Niederspannungskabeln und der jeweils verwendeten sogenannten Muffen-Technologie zum Verbinden verschiedener Leitungsabschnitte oder zwischen Gas- bzw. Wasserleitungen und den verwendeten „Schiebern", die zum Schließen oder Öffnen bestimmter Leitungsabschnitte in Abhängigkeit verschiedener Kapazitätssituationen in den Netzen genutzt werden (vgl. Abb. 5).

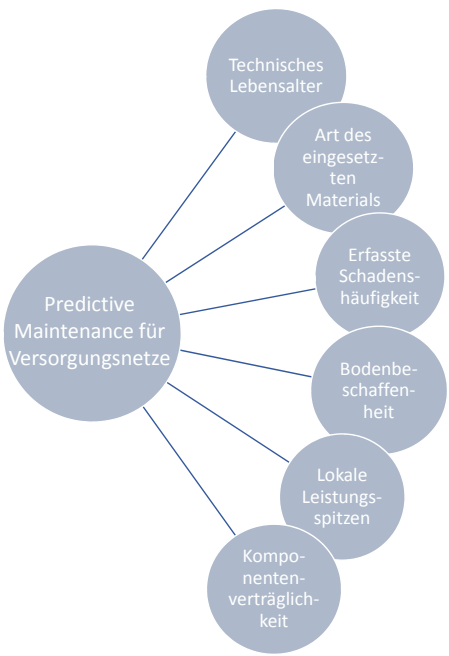


Abb. 5: Modellparameter für Predicitive Maintenance am Beispiel von Versorgungsnetzen

Ähnliche Parameterkonstellationen lassen sich leicht für das Instandhaltungs-Forecasting von konventionellen und regenerativen Kraftwerken erkennen. Viele kommunale Versorgungsunternehmen haben in den vergangenen 10-15 Jahren, sowohl aus Gründen der CO_2-Reduktion als auch wegen hoher technischer Wirkungsgrade, beispielweise in die Kraft-Wärme-Kopplungstechnologie (KWK-Anlagen) mit Erdgas als eingesetzter Primärenergie

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

investiert (vgl. Stadtwerke Münster 2016, S. 29). Prinzipiell sind die hier für Predictive Analytics einzusetzenden Parameter denen im Netzbereich vergleichbar. Von besonderer Bedeutung ist hier aber ergänzend die Ausfallprognose zentraler, sehr teurer und nicht schnell wiederzubeschaffender Anlagenkomponenten. Für größere KWK-Anlagen sind dies insbesondere die Gasturbinen, die zur Stromproduktion eingesetzt werden, sowie die Heizkessel, die zur Heißwasseraufbereitung für die Einspeisung in das Fernwärmenetz dienen. Für die Heizkessel ist wiederum das Nutzungsprofil mit der Information über die jeweilige Dauer und Höhe der Spitzenlastbeanspruchung eine wichtige Kenngröße zur Prognose der Lebensdauer. Im Falle der Gasturbinen korreliert die Intensität der Materialbeanspruchung in hohem Maße mit der Anzahl der Startvorgänge. Typischerweise bieten Gaskraftwerke ein hohes Maß an Einsatzflexibilität, da sie, im Gegensatz zu Kohlekraftwerken, verhältnismäßig schnell – mindestens innerhalb von Stundenintervallen – an- und wieder heruntergefahren werden können. Insofern orientiert sich ihr Einsatz – bei KWK-Anlagen soweit es der für die Kunden zu erbringende Wärmeversorgungsbedarf erlaubt – an der Marge zwischen den aktuell erzielbaren Börsenpreisen für Spitzenlast- und Grundlaststrom sowie dem Gaseinsatz und dem Preis für den Einsatz von CO_2-Zertifikaten. Die Anzahl der Turbinenstarts p.a. hängt somit überwiegend vom entsprechenden Verlauf der Großhandelsmarge, dem sogenannten Clean Spark Spread an der Leipziger Strombörse EEX ab. Während die Clean Spark Spreads in der ersten Dekade der 2000er Jahre auskömmlich waren und die KWK-Anlagen über das Jahr hinweg relativ kontinuierlich eingesetzt werden konnten, hat sich – insbesondere seit Fukushima und dem Atomausstiegsbeschluss – der Kraftwerkspark in Deutschland gravierend verändert. Der nach Fukushima erheblich vorangetriebene Ausbau der regenerativen, insbesondere windbasierten Erzeugung sorgt seit einigen Jahren für erhebliche Überkapazitäten im deutschen Erzeugungsmarkt. Der daraus resultierende signifikante Rückgang der Strompreise für konventionelle Erzeugung bei zugleich gestiegener Preisvolatilität bewirkt eine erheblich angestiegene Häufigkeit des An- und Abfahrens der Turbinen in Gaskraftwerken und damit eine deutlich höhere Verschleißintensität. Somit stellt die Anzahl der Starts eine wichtige Stellgröße für die Ausfallprognose bzw. das Instandhaltungsmanagement von Gaskraftwerken dar.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

2.3.5 Effizienzpotenziale für den Admin-Bereich auf Basis von Workflowdaten und Machine-Learning

Auch für die Prozesse im Administrations-Bereich von Stadtwerken entstehen neue Effizienzpotenziale durch die Digitalisierung. Zum einen lässt sich durch die intelligente Datenverknüpfung in den ERP-Systemen ein hoher Automatisierungsgrad kaufmännischer Standardprozesse erreichen. So können durch die Eingabe eines validen Datensets bereits bei der Bestellung von Waren und Dienstleistungen die nachgelagerten Prozesse der Rechnungsprüfung und der kostenarten- und kostenstellen- bzw. auftragsgenauen Buchung bis hin zur Zahlungsfreigabe automatisiert durchgeführt werden. Zur Verbesserung der Trefferquote, z.B. im Hinblick auf die korrekte Kombination der Parameter „Warengruppe in der Bestellung“, „Kostenart“ und „Kostenstelle/Auftrag“ können wiederum selbstlernende, neuronale Netze eingesetzt werden. Voraussetzung für die automatisierte Rechnungserkennung ist die digitale Erfassung und inhaltliche Interpretierbarkeit der relevanten Parameter eingehender Rechnungen auf Basis geeigneter OCR-Software. Letzteres ist voraussichtlich auch nur ein vorübergehender Zwischenschritt, da bereits der Weg in Richtung standardisierter, rein elektronischer Rechnungsformate, wie z.B. ZUGFeRD (vgl. Wikipedia 2017 b), eingeschlagen wird. Manuelle Eingriffe sind nur noch dann erforderlich, wenn die systemimmanente Plausibilitätsprüfung Abweichungen ausweist, die individuellen Klärungsbedarf erfordern.

Zum anderen lassen sich über das Tracking interner ERP-Workflows vielfältige Prozess- und Effizienzkenngrößen ableiten, die ein laufendes Performance-Measurement im Admin-Bereich ermöglichen (vgl. Haiber 1997, S. 347ff.). So können Kenngrößen wie Anzahl an Bestellungen oder Anzahl an Buchungsvorgängen in ihrer zeitlichen Entwicklung Indikationen für sich verändernde Kapazitätsbedarfe in den entsprechenden Funktionsbereichen liefern (vgl. Abb. 6).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

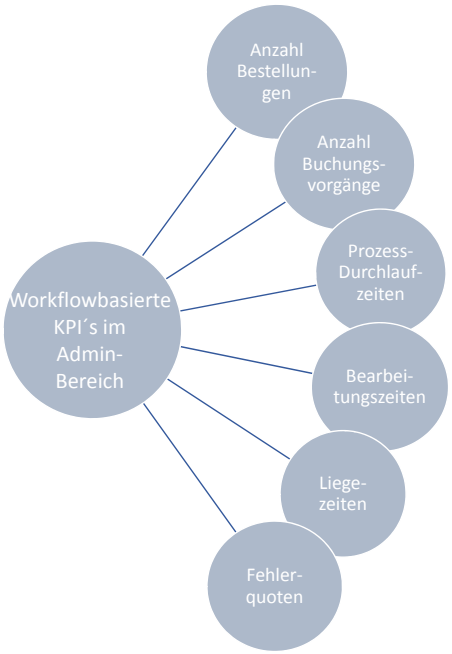


Abb. 6: Workflow-basierte KPI´s für den Admin-Bereich

Implikationen für Verbesserungen der Prozessabläufe können beispielsweise aus der Analyse von Liege- und Transferzeiten abgeleitet werden, so z.B. aus dem Abgleich zwischen dem Datum der letzten Kostenbelastung auf einem Netzbauauftrag und der systeminternen Fakturierungsfreigabe durch den Bauverantwortlichen für die Abrechnung an den Kunden. Eine zeitnahe Abwicklung führt letztlich hier zu einer unmittelbaren Cashflow-Optimierung.

2.4 Fazit

Ebenso wie die Energieversorgungs- und damit die Stadtwerkebranche selbst steht auch das Controlling für EVUs und Stadtwerke am Beginn einer Zeitenwende. Es gilt für das Controlling, die Chancen und neuen Möglichkeiten, die die Digitalisierung und Big Data mit sich bringen, intelligent zu nutzen, um weiterhin einen Mehrwert als Transparenzmanager und für eine effektive Entscheidungsunterstützung zu liefern. Zentrale Optionen dazu lie-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

gen in einem intelligenteren, weil massendaten- und algorithmengestützten Forecasting sowie einer Nutzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse für die Effizienzberatung des Managements über alle stadtwerkespezifischen Geschäftsfelder hinweg.

Literaturverzeichnis

Bundesnetzagentur (2017): www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/ElektrizitaetundGas/Verbraucher/NetzanschlussUndMessung/SmartMetering/SmartMeter_node.html, 21.10.2017.

Eilers, Christina/Stärk, Ralf (2016): S/4 HANA von SAP: Reporting – Data Warehousing im Fokus. In: rechnungswesen & controlling, H. 2, S. 2-5.

Gandomi, Amir/Haider, Murtaza (2015): Beyond the hype: Big data concepts, methods and analytics. In: International Journal of Information Management, H. 35, S. 137-144.

Haiber, Thomas (1997): Controlling für öffentliche Unternehmen. München: Vahlen.

heise Security (2011): Smart Meter verraten Fernsehprogramm. www.heise.de/security/meldung/Smart-Meter-verraten-Fernsehprogramm-1346166.html, 17.12.2017.

Internationaler Controller Verein (2014 a): Big Data, www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt/big-data.html, 29.10.2017.

Internationaler Controller Verein (2014 b): Big Data – Potenzial für den Controller, Dream Car der Ideenwerkstatt 2014 im ICV, S. 22 f., www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_DreamCar-Bericht_BigData.pdf, 29.10.2017.

Kalny, Gerald/Stocker, Helmut (2017): Digitalisierung – Konkrete Antworten in den Energieunternehmen gefragt. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen 67, H. 9, S. 8-11.

Kieninger, Michael/Mehanna, Walid/Michel, Uwe (2015): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung. In: Controlling im digitalen Zeitalter, S. 3-13, Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Meteringservice (2017): www.meteringservice.de/unternehmen/ueber-uns.html, 21.10.2017.

PwC (2016): Stadtwerke Strategiereport 2016, S. 6. blogs.pwc.de/auf-ein-watt/files/2017/02/PwC-Stadtwerke-Strategiereport-2016-Ansichtsfassung-21.2.2017.pdf, 21.10.2017.

Reichmann, Thomas (1995): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. München: Vahlen.

Roland Berger (2017): Predictive Maintenance – Service der Zukunft – und wo er wirklich steht. https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub_predictive_maintenance_2017.html, 21.10.2017.

Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2017): Persönliche Überlebensstrategien für Controller im Zeichen der Digitalisierung. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 29 Sonderausgabe September 2017, S. 56-59.

Smart Optimo (2017): www.smartoptimo.de/produkte-leistungen/technik-systeme-und-prozesse.html, 21.10.2017.

Stadtwerke in Deutschland (2017): www.stadtwerke-in-deutschland.de/, 21.10.2017.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Stadtwerke Münster (2014): Geschäftsbericht 2014. https://www.stadtwerke-muenster.de/fileadmin/presse/mediathek/publikationen/geschaeftsberichte/SWMS_Geschäftsbericht_2014.pdf, 21.10.2017.

Stadtwerke Münster (2016): Geschäftsbericht 2016. https://www.stadtwerke-muenster.de/fileadmin/presse/mediathek/publikationen/geschaeftsberichte/SWMS_GB_2016_vorab.pdf, 21.10.2017.

Tagesspiegel (2017): Die zweite EEG-Novelle – Eine Weltformel für die Windenergie. www.tagesspiegel.de/wirtschaft/die-zweite-eeg-novelle-eine-weltformel-fuer-die-windenergie/13491714.html, 17.12.2017.

WAZ (2017): Auktions-Modell bremst Windkraft in Südwestfalen aus. www.waz.de/wirtschaft/auktionen-treiben-seltsame-blueten-und-bremsen-windkraft-in-suedwestfalen-id212267813.html, 17.12.2017.

Wikipedia (2017 a): Stichwort Big Data. www.controlling-wiki.com/de/index.php/Big_Data, 29.10.2017.

Wikipedia (2017 b): Stichwort ZUGFeRD. de.wikipedia.org/wiki/ZUGFeRD, 17.12.2017.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3. Analyse der Länderrisikoprämie bei der Unternehmensbewertung – ein Vergleich zwischen Deutschland und China

Xuyi Wang/Xin Ma



Prof. Dr. Xuyi Wang ist Inhaber des PWC-Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg (CDHK) der Tongji Universität in Shanghai und zudem Gastprofessor an mehreren Universitäten in Deutschland und der Schweiz, z.B. Bochum, Göttingen, WHU, Zürich usw. Seinen Ph.D. schloss er an der Fudan Universität Shanghai und der Ruhr-Universität Bochum ab. Professor Wang war Mitglied des Internationalen Controller Verein e.V. in Deutschland. Vor seiner wissenschaftlichen Laufbahn sammelte er praktische Erfahrungen bei der WestLB und der Westfalenbank in Deutschland. Er veröffentlicht regelmäßig Artikel in Publikationen wie der Zeitschrift für Controlling und in Management, Rechungswesen & Controlling vom Schweizerischer Verband für Rechnungswesen und Controlling sowie in chinesischen Fachzeitschriften wie z. B. dem Journal of Financial Research und dem Journal of System Engineering. Professor Wang ist Mitglieder des Herausgeberbeirates der Zeitschrift Controlling und regionaler Herausgeber des International Journal of Revenue Management in China.



Xin Ma ist Masterstudentin des PWC-Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg (CDHK) der Tongji Universität in Shanghai bei Prof. Dr. Xuyi Wang und zudem Studentin im Doppelmasterprogramm an der Ruhr-Universität Bochum. Sie hat einen Doppelbachelor in Germanistik und BWL an der Nankai Universität in Tianjin China absolviert. Während ihres Studiums hat sie mehrere Praktika bei Continental, Haniel und KPMG abgeschlossen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.1 Einleitung

Die Wirtschaftsbeziehung zwischen Deutschland und China hat sich in den letzten Jahren stetig positiv entwickelt. Im Jahr 2016 ist China zum wichtigsten Handelspartner Deutschlands weltweit aufgestiegen. Umgekehrt bleibt Deutschland Chinas wichtigster Handelspartner in Europa. Einerseits lässt sich eine deutliche steigende Tendenz der deutschen Investitionen in den chinesischen Markt zeigen. Lag die Anzahl der in China operierenden deutschen Unternehmen im Jahr 2004 bei circa 1.500 Unternehmen, so betrug sie im Jahr 2015 bereits 5.200 Unternehmen. Andererseits sind die deutschen Unternehmen aus Sicht der chinesischen Investoren attraktive Targets für Unternehmenskäufe. Das Transaktionsvolumen der M&A-Aktivitäten der chinesischen Investoren in Deutschland erreichte im Jahr 2016 mit 12,6 Mrd. US-Dollar den Höchststand. Ein steigender Bedarf an Unternehmensbewertungen von in China bzw. Deutschland tätigen Unternehmen ergibt sich, da sowohl für die Steuerung der ausländischen Beteiligungen als auch für die Festlegung der Transaktionspreise das Instrumentarium der Unternehmensbewertung eine wichtige Rolle spielt (vgl. Zwirner/Kähler 2014, S. 2721).

Es lässt sich in der Realität beobachten, dass die tatsächlichen Börsenkurse aber auch M&A-Transaktionspreise von Unternehmen mit Sitz in riskanteren aufstrebenden Märkten niedriger sind als die theoretisch durch das DCF-Verfahren errechneten Werte (vgl. Gleißner 2015, S. 857). Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Anwendung des traditionellen CAPM-Modells infolge nicht ausreichender Berücksichtigung der Länderrisiken auf riskanteren aufstrebenden Märkte oft zur Unterschätzung der Kapitalkosten führt (vgl. Damodaran 2016, S. 50ff.). Damit die errechneten und die beobachteten Unternehmenswerte in Einklang kommen, sind Länderrisiken durch eine Länderrisikoprämie im Diskontierungszinssatz zu berücksichtigen. Während der deutsche Markt als entwickelter Markt gilt, wird der chinesische Markt als aufstrebender Markt mit höheren Risiken eingestuft. In Hinblick auf die Länderrisikoprämie unterscheiden sich selbstverständlich die Unternehmensbewertungen in Deutschland und in China. Daher lohnt es sich, die Länderrisikoprämie bei der Unternehmensbewertung zu analysieren und davon ausgehend einen Vergleich zwischen Deutschland und China durchzuführen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.2 Berücksichtigung von Länderrisiken bei der Unternehmensbewertung

Im Rahmen der Unternehmensbewertung wird unter dem Länderrisiko ein Spektrum von landesbezogenen Risiken verstanden, die den Wert eines Unternehmens beeinträchtigen können (vgl. Evertz 1992, S. 18). Dabei sind die Quellen und die Konsequenzen zu beachten. Einerseits ergeben sich die Länderrisiken aus den besonderen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes, wie z.B. der wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, sozialen etc. Rahmenbedingung (vgl. Meckl 2010, S. 265). Andererseits haben die Länderrisiken Auswirkungen auf die Höhe und die Volatilität der zukünftigen Erträge bzw. Cashflows des Unternehmens und daher auf den Unternehmenswert (vgl. Gleißner 2015, S. 859).

Die Länderrisiken sind bei der Unternehmensbewertung entweder in den zukünftig zu erwartenden Cashflows oder in den Kapitalkosten zu berücksichtigen (vgl. Burger/Ulbrich/Ahlemeyer 2010, S. 638). In der Bewertungspraxis wird der Berücksichtigung der Länderrisiken in den Kapitalkosten der Vorzug gegeben (vgl. Brühl 2000, S. 62). Die Berücksichtigung von Länderrisiken in den Kapitalkosten stellt die Bildung einer Länderrisikoprämie, und zwar eines Zuschlages auf den Diskontierungszinssatz des DCF-Verfahrens dar (vgl. Gleißner 2015, S. 857). Zur Betrachtung der Länderrisikoprämie des Ziellandes wird oft die Risikoprämie eines entwickelten Landes wie z. B. der USA oder Deutschlands als Benchmark herangezogen. Die Länderrisikoprämie entspricht der Differenz zwischen der Risikoprämie des Ziellandes und der Risikoprämie des entwickelten Landes (vgl. Ernst et al. 2012, S. 175). Die um eine Länderrisikoprämie modifizierte Risikoprämie spiegelt die tatsächlich zu erwartende Risikosituation des Unternehmens in einem Land wider (vgl. Zwirner/Kähler 2014, S. 2721).

3.3 Methoden zur Ermittlung der Länderrisikoprämie

3.3.1 Ermittlung aus Default Spreads

Die Länderrisikoprämie kann aus Default Spreads oder Credit Default Swap (CDS) Spreads bestimmt werden. Der Default Spread eines Landes entspricht der Differenz zwischen der Rendite der von der lokalen Regierung emittierten Staatsanleihe und der Rendite der Staatsanleihe eines entwickelten Industrielandes, welche als risikolos angesehen wird (vgl. Damodaran 2016, S. 38). Der CDS Spread lässt sich ermitteln, indem der Preis des

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

amerikanischen CDS von dem Preis des CDS eines Ziellandes abgezogen wird (vgl. Damodaran 2016, S. 63).

Die Anwendung dieser Methode erweist sich als nicht praktikabel, wenn das zu analysierende Land keine Anleihen oder nur Anleihen in lokaler Währung statt in US-Dollar bzw. Euro emittiert. Bei Nichtverfügbarkeit von Staatsanleihen bzw. Staatsanleihen in US-Dollar bzw. Euro kann der Default Spread mithilfe des Länderratings ermittelt werden. Es wird angenommen, dass Länder mit den gleichen Länderratings ein gleiches Länderrisiko besitzen. Deswegen kann der durchschnittliche Default Spread der anderen Länder verwendet werden, die das gleiche Rating haben wie das zu analysierende Land (vgl. Damodaran 2016, S. 61ff.).

An der Default Spreads Methode wird oft kritisiert, dass sich der Default Spread lediglich auf die Prämie für das Ausfallrisiko beschränkt, was zu einer Unterschätzung der Länderrisikoprämie führen könnte (vgl. Ernst et al. 2012, S. 182). Zudem wird die fehlende Transparenz des Berechnungsprozesses des Rating-basierten Default Spreads bemängelt (vgl. Kruschwitz/Löffler/Mandl 2011, S. 167-176; Horn et al. 2015, S. 158).

3.3.2 Ermittlung aus den relativen Standardabweichungen der Aktienmärkte

Die Ermittlung der Länderrisikoprämie aus den relativen Standardabweichungen der Aktienmärkte beruht auf der Annahme, dass das lokale Marktrisiko durch die Standardabweichung der Renditen des lokalen Aktienmarktes dargestellt wird. Im ersten Schritt wird die relative Standardabweichung des Markts des Ziellandes im Verhältnis zum Referenzmarkt (RS_Z) bestimmt. Im zweiten Schritt lässt sich die Risikoprämie für den Markt des Ziellandes (RP_Z) durch die Multiplikation der Risikoprämie des Referenzmarkts (RP_R) mit der im ersten Schritt errechneten relativen Standardabweichung ableiten. Im letzten Schritt wird die Länderrisikoprämie des Ziellandes (LRP_Z) ermittelt, indem die Risikoprämie des Referenzmarkts von der Risikoprämie für den Markt des Ziellandes subtrahiert wird (vgl. Ernst et al. 2012, S. 179ff.). Die Schritte werden wie folgt in den Formeln dargestellt:

$$RS_Z = \frac{\sigma_Z}{\sigma_R}$$

$$RP_Z = RP_R \cdot RS_Z$$

$$LRP_Z = RP_Z - RP_R$$

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Diese Methode zeichnet sich durch die Berücksichtigung der Volatilität des Aktienmarktes und die einfache Verständlichkeit aus. Trotzdem wird an dieser Methode kritisiert, dass die Volatilität des Aktienmarkts auch von der Marktliquidität abhängig ist. Das führt zu dem Problem, dass für aufstrebende Märkte, die sich meistens als illiquide Märkte erweisen, oft eine geringere Länderrisikoprämie geschätzt wird (vgl. Ernst et al. 2012, S. 181).

3.3.3 Ermittlung aus einer Kombination aus Default Spreads und den relativen Standardabweichungen der Aktien- und Bondmärkte zueinander

Bei dieser Methode lässt sich die Länderrisikoprämie des Ziellandes (LRP_Z) durch die Multiplikation des Default Spreads des Ziellandes mit einem relativen Risikomaß berechnen. Das relative Risikomaß leitet sich aus dem Verhältnis zwischen der Standardabweichung des lokalen Aktienmarktindex des Ziellandes und der Standardabweichung der lokalen Staatsanleihe ab. Durch das relative Risikomaß wird die durch den Default Spread bemessene Länderrisikoprämie, die sich lediglich auf das Ausfallrisiko eines Landes bezieht, um das erhöhte Risiko im Aktienmarkt im Vergleich zum Anleihenmarkt modifiziert (vgl. Ernst et al. 2012, S. 181ff.). Die Formel lautet wie folgt:

$$LRP_Z = Default\ Spread_Z \cdot \frac{\sigma_{Aktienmarktindex}}{\sigma_{Staatsanleihe}}$$

Die Anwendung dieser Methode stößt in der Praxis auf folgende Probleme. Erstens ist die hohe Volatilität der relativen Standardabweichung zu kritisieren. Die relative Standardabweichung verändert sich mit der Zeit und unterscheidet sich in unterschiedlichen Ländern. Zweitens werden Staatsanleihen in vielen Zielländern, besonders in denen mit aufstrebenden Märkten, oft nicht aktiv gehandelt. Selbst wenn die aktiv gehandelten Staatsanleihen vorhanden sind, ist die Standardabweichung der Anleiherendite infolge des schwachen Handels sehr niedrig. Das führt dazu, dass sich die relative Standardabweichung als sehr groß erweist und für die Berechnung der Länderrisikoprämie nicht eignet. Um diese Probleme zu lösen, verwendet man in der Praxis eine feste relative Standardabweichung für alle aufstrebenden Märkte, die sich aus dem Verhältnis zwischen der Standardabweichung des S&P

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

BMI Emerging Market Index und der Standardabweichung des BAML Emerging Market Public Sector Bond Index ergibt (vgl. Damodaran 2016, S. 67ff.).

Die dargestellten *Damodarans* Methoden zur Ermittlung der Länderrisikoprämie werden zurzeit als Marktstandard am häufigsten verwendet (vgl. Horn et al. 2015, S. 157). Je nach der ausgewählten Methode variieren die Ergebnisse und können stark voneinander abweichen. Laut *Damodaran* kommt die Kombinationsmethode bevorzugt zur Anwendung (vgl. Damodaran 2016, S. 70).

Neben *Damodarans* Methoden werden die Einschätzungen über Länderrisikoprämien auch durch *Duff & Phelps*, Professor *Campbell Harvey* etc. angeboten, die jedoch nur kostenpflichtig verfügbar sind (vgl. Horn et al. 2015, S. 159).

3.4 Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten

3.4.1 Modelle ohne Berücksichtigung eines unternehmensspezifischen Umgangs mit Länderrisiken

3.4.1.1 (Adjustiertes) Lokales CAPM

Eine Möglichkeit zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten stellt die einfache Hinzurechnung der Länderrisikoprämie dar. Neben der direkten Addition einer Länderrisikoprämie auf die aus dem klassischen CAPM-Modell ermittelten Kapitalkosten[1] gibt es auch das lokale CAPM-Modell und die hybriden Modelle, welche eine Länderrisikoprämie ohne Berücksichtigung eines unternehmensspezifischen Umgangs mit Länderrisiken inkludieren.

Im Rahmen des lokalen CAPM-Modells wird angenommen, dass die Kapitalmärkte segmentiert sind. In den segmentierten Märkten ist der freie Kapital- und Informationsfluss zwischen Ländern begrenzt. Infolge der Segmentierung können die Länderrisiken nicht durch internationale Diversifikation entfernt werden. Daher sollten sie durch eine Hinzurechnung der Län-

1 Die direkte Addition einer Länderrisikoprämie auf die aus dem klassischen CAPM-Modell ermittelten Kapitalkosten entspricht dem Additive-Ansatz im Rahmen des Länderrisikoprämie-Konzepts von *Damodaran* (vgl. Damodaran 2003, S. 17).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

derrisikoprämie auf die Kapitalkosten erfasst werden (vgl. Pereiro 2002, S. 108ff.). Die Formel zum lokalen CAPM lautet wie folgt:

$$r_{EK} = r_{f,L} + \beta_{L,L} * \left(r_{M,L} - r_{f,L}\right)$$
$$r_{f,L} = r_{f,G} + LRP_Z$$

Zur Berechnung der Eigenkapitalkosten (r_{EK}) werden die lokale risikolose Rendite ($r_{f,L}$), die lokale Marktrisikoprämie ($r_{M,L} - r_{f,L}$) und ein gegen lokales Marktportfolio berechnetes Unternehmensbeta ($\beta_{L,L}$) herangezogen. Die lokale risikolose Rendite lässt sich ermitteln, indem die Länderrisikoprämie (LRP_Z) auf die globale risikolose Rendite ($r_{f,G}$) addiert wird.

Am lokalen CAPM wird oft kritisiert, dass die Länderrisiken doppelt geschätzt werden. Einerseits erfasst die Länderrisikoprämie zur Gänze die systematischen Länderrisiken. Andererseits enthält die Marktrisikoprämie Teile des Länderrisikos (vgl. Erb/Harvey/Viskanta 1995, S. 78; Godfrey/Espinosa 1996, S. 80-89). Das führt zur Überschätzung der Risiken und somit zu hohen Eigenkapitalkosten.

Die Doppelberücksichtigung von Länderrisiken kann vermieden werden, indem das lokale CAPM durch einen Korrekturfaktor adjustiert wird (vgl. Pereiro 2001, S. 342). Die Formel des adjustierten lokalen CAPM lautet:

$$r_{EK} = r_{f,G} + LRP_Z + \beta_{L,L} * \left(r_{M,L} - r_{f,L}\right) * \left(1 - R_i^2\right)$$

Der Korrekturfaktor (R_i^2) errechnet sich als Bestimmtheitsmaß der Regression der Volatilität des lokalen Aktienmarktes mit der Variation des Länderrisikos. Das Bestimmtheitsmaß bemisst den Teil der Aktienvolatilität, der auf das Länderrisiko zurückzuführen ist. Durch den Faktor $\left(1 - R_i^2\right)$ wird die Doppelzählung des Länderrisikos von der Marktrisikoprämie beseitigt (vgl. Pereiro 2002, S. 111 ff.).

3.4.1.2 Hybride Modelle

Unter „hybrid“ wird verstanden, dass sowohl globale als auch lokale Kapitalmarktdaten wichtig für die Ermittlung der Kapitalkosten sind und im CAPM-Modell herangezogen werden (vgl. Ernst et al. 2012, S. 233). Mithilfe der hybriden Modelle wird das Problem der Nichtverfügbarkeit bzw. der

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

mangelnden Aussagekraft der lokalen Kapitalmarktdaten auf aufstrebenden Märkten verringert (vgl. Pereiro 2006, S. 168). Tabelle 1 zeigt eine Zusammenfassung der hybriden Modelle und ihre Formeln.

Modelle	Formeln
Hybrides CAPM	$\cdot_{EK} = r_{f,\bar{A}} + LRP_Z + BC_{\bar{A},G} * \bar{A}_{\bar{A},G} * \left(r_{\bar{A},G} - r_{f,\bar{A}}\right)$
Adjustiertes hybrides CAPM	$r_{EK} = r_{f,\bar{A}} + LRP_Z + BC_{\bar{A},G} * \bar{A}_{\bar{A},G} * \left(r_{\bar{A},G} - r_{f,\bar{A}}\right) * (1\ \bar{A}\ R_i^2)$
Lessard-Modell	$r_{EK} = r_{f,\bar{A}S} + LRP_Z + BC_{\bar{A},US} * \bar{A}_{US} * \left(r_{\bar{A},US} - r_{f,\bar{A}S}\right)$
Godfrey-Espinosa-Modell	$r_{EK} = r_{f,\bar{A}S} + LRP_Z + \beta_{Mod.} * \left(r_{\bar{A},US} - r_{f,\bar{A}S}\right)$ $\beta_{Mod.} = \frac{\sigma_L}{\sigma_{US}} * 0{,}6$
Goldman-Sachs-Modell	$r_{EK} = r_{f,\bar{A}S} + LRP_Z + \frac{\sigma_L}{\sigma_{US}} * \bar{A}_{\bar{A},L} * \left(r_{\bar{A},US} - r_{f,\bar{A}S}\right) * (1\ \bar{A}\ R) + R_{Id}$

Tab. 1: Hybride Modelle mit einfacher Addition der Länderrisikoprämie[2]

Die hybriden Modelle gehen von den teilintegrierten Kapitalmärkten aus. Beim hybriden CAPM-Modell werden statt der lokalen Kapitalmarktdaten die leicht zu beschaffende globale Marktrisikoprämie ($r_{M,G} - r_{f,G}$) und das Durchschnittsbeta vergleichbarer Unternehmen im globalen Markt ($\beta_{G,G}$) verwendet. Die globale Marktrisikoprämie lässt sich mithilfe des Länderbetas ($BC_{L,G}$) an den lokalen Markt anpassen (vgl. Lessard 1996, S. 52-63; Pereiro 2001, S. 342). Um die Doppelberücksichtigung von Länderrisiken zu vermeiden, kommt das adjustierte hybride CAPM-Modell zur Anwendung, bei dem ein Korrekturfaktor (R_i^2) zur Beseitigung des Einflusses der Länder-

2 In Anlehnung an: Ernst et al. (2012), S. 232-241. Hierbei werden nur die hybriden Modelle zusammengefasst, bei denen eine einfache Addition der Länderrisikoprämie erfolgt. Zu den hybriden Modellen gehören auch das Damodaran-Modell und das Salomon-Smith-Barney-Modell, die den unternehmensspezifischen Umgang mit Länderrisiken berücksichtigen. Sie werden in Abschnitt 3.4.2 behandelt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

risiken von der Marktrisikoprämie eingesetzt wird (vgl. Pereiro 2001, S. 343). Ausgehend von dem hybriden CAPM-Modell werden weitere hybride Modelle entwickelt, bei denen die Verfügbarkeit der Parameter verbessert oder neue Vorgehensweisen zur Vermeidung der Doppelberücksichtigung von Länderrisiken eingesetzt werden. *Lessard* (1996) ersetzt die beim hybriden CAPM aus dem globalen Markt ermittelten Parameter durch die Parameter, die aus den Kapitalmarktdaten in den USA berechnet werden ($BC_{L,US}$, β_{US}, $r_{M,US}$, $r_{f,US}$) (vgl. Lessard 1996, S. 52-63). *Godfrey* und *Espinosa* (1996) führen unter strikter Annahme der perfekten Korrelation des Referenzmarkts und des zu analysierenden Markts einen modifizierten Betafaktor ($\beta_{Mod.}$) ein, der sich aus dem Verhältnis zwischen der Standardabweichung der Renditen im lokalen Markt (σ_L) und der Standardabweichung der Renditen im Markt der USA (σ_{US}) ergibt und dann um einen Korrekturfaktor in Höhe von 0,6 korrigiert wird.[3] Durch die Modifikation des Betafaktors wird die Doppelberücksichtigung der Länderrisiken in der Marktrisikoprämie entfernt. *Mariscal* und *Hargis* (1999) entwickeln das *Goldman-Sachs*-Modell. Zur Vermeidung der Doppelberücksichtigung von Länderrisiken wird die Marktrisikoprämie durch die Multiplikation mit $(1 - R)$ korrigiert, wobei R der Korrelation der Renditen zwischen dem lokalen Aktienmarkt und der zur Bemessung der Länderrisiken herangezogenen Staatsanleihe entspricht (vgl. Mariscal/Hargis 1999, S. 5-11). Außerdem wird die Ermittlung unternehmensspezifischer Eigenkapitalkosten durch den Einsatz eines lokalen Unternehmensbetas ($\beta_{L,L}$) und einer unternehmensspezifischen Risikoprämie (R_{Id}) ermöglicht. Jedoch werden der Berechnung der unternehmensspezifischen Risikoprämie eine fehlende konkrete Vorgehensweise und eine hohe Subjektivität vorgeworfen.

3 In der Studie wird festgestellt, dass 40% der Marktvolatilität durch die Länderrisiken verursacht werden. Die restlichen 60% sollten daher in der Marktrisikoprämie berücksichtigt werden (vgl. Godfrey/Espinosa 1996, S. 80-89; Erb/Harvey/Viskanta 1995, S. 78).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.4.2 Modelle mit Berücksichtigung eines unternehmensspezifischen Umgangs mit Länderrisiken

3.4.2.1 Salomon-Smith-Barney-Modell

Geht man davon aus, dass einzelne Unternehmen in einem Land unterschiedlich stark dem Länderrisiko ausgesetzt sind, ist der unternehmensspezifische Umgang mit Länderrisiken bei der Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten zu berücksichtigen. Unter dem unternehmensspezifischen Umgang mit Länderrisiken versteht man die Auswirkung der Länderrisiken, mit denen ein einzelnes Unternehmen in dem Land konfrontiert ist. Die Höhe der Auswirkungen lässt sich durch die Länderrisikoexposition bemessen.

Im Rahmen des Salomon-Smith-Barney-Modells wird der unternehmensspezifische Umgang mit Länderrisiken berücksichtigt, indem die Länderrisikoprämie mit einer Länderrisikoexposition multipliziert wird, die drei Charakteristiken des zu bewertenden Unternehmens umfasst. Die Formel lautet wie folgt:

$$r_{EK} = r_{f,H} + \left(\frac{\gamma_1 + \gamma_2 + \gamma_3}{30}\right) * LRP_Z + \beta_{L,G} * \left(r_{M,G} - r_{f,G}\right)$$

Die γ_1, γ_2, γ_3 stehen jeweils für den Zugang des Unternehmens zu Kapitalmärkten, die Anfälligkeit des Investments für politische Risiken und die Bedeutung des Investments für das Unternehmen. Sie werden von 0 bis 10 skaliert. Je besser der Unternehmenszugang zu Kapitalmärkten ist und je geringer die Anfälligkeit für politische Risiken sowie die Bedeutung des Investments sind, desto geringer sind die γ_1, γ_2, γ_3, und somit die Länderrisikoexposition des Unternehmens (vgl. Zenner/Akaydin 2002, S. 17). Da die Summe von γ_1, γ_2, γ_3 dreißig beträgt, hat die Länderrisikoexposition einen Wert von null bis eins (vgl. Estrada 2007, S. 74).

Als ausschlaggebender Vorteil wird beim Salomon-Smith-Barney-Modell die transparente und verständliche Berechnung der Länderrisikoexposition herausgestellt. Jedoch sind die subjektiven Einschätzungen der γ_1, γ_2, γ_3 und die Doppelzählung des Länderrisikos sowohl im risikolosen Zinssatz des Heimatlandes als auch durch die Multiplikation der Länderrisikoprämie mit der unternehmensspezifischen Länderrisikoexposition zu kritisieren.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.4.2.2 Damodaran-Modell

In dem Länderrisikoprämie-Konzept von *Damodaran* wird das klassische CAPM-Modell um eine Länderrisikoprämie erweitert. Es gibt laut *Damodaran* drei Ansätze für Integrierung der Länderrisikoprämie in das CAPM: Der Additive-Ansatz, der Beta-Ansatz und der Lambda-Ansatz. Tabelle 2 zeigt einen Überblick über *Damodarans* drei Ansätze zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten. Beim Additive-Ansatz wird die Länderrisikoprämie additiv den anhand des CAPM-Modells berechneten Kapitalkosten hinzugerechnet, wobei angenommen wird, dass das Länderrisiko auf jedes Unternehmen in einem Land gleichermaßen Auswirkungen ausübt. Bei den anderen zwei Ansätzen geht man jedoch davon aus, dass einzelne Unternehmen in einem Land unterschiedlich dem Länderrisiko ausgesetzt sind. Im Rahmen des Beta-Ansatzes wird angenommen, dass sich die Länderrisikoexposition des Unternehmens proportional zur Marktrisikoexposition verhält, weswegen die Länderrisikoexposition im Beta-Faktor zum Ausdruck kommt. Beim Lambda-Ansatz beschreibt *Damodaran* die Länderrisikoexposition mithilfe eines neuen Parameters, und zwar des Lambdas (λ). Da der Lambda-Ansatz in der Bewertungspraxis am häufigsten und am beliebtesten zur Anwendung kommt, wird im Folgenden detailliert auf den Lambda-Ansatz eingegangen.

Ansätze	Formeln
Additive-Ansatz	$r_{EK} = r_f + \beta * (r_M - r_f) + LRP_Z$
Beta-Ansatz	$r_{EK} = r_f + \beta * (r_M - r_f + LRP_Z)$
Lambda-Ansatz	$r_{EK} = r_f + \beta * (r_M - r_f) + \lambda * LRP_Z$

Tab. 2: Damodarans Ansätze zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten (in Anlehnung an Ernst et al. 2012, S. 183-185)

Der Lambda-Faktor lässt sich durch drei Faktoren beeinflussen: Die Höhe der erzielten Umsätze des Unternehmens im betrachteten Land, die Lage der Produktionsstätten und das Risikomanagement (vgl. Damodaran 2016, S. 80ff; Ernst et al. 2012, S. 185). Eine eindeutige formale Definition des Lambda-Faktors wird von *Damodaran* nicht angegeben (vgl. Kruschwitz/

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Löffler/Mandl 2011, S. 175). Zu seiner Messung gibt es drei Methoden, die sich jeweils an dem Umsatz, dem Aktienkurs und dem Buchgewinn des Unternehmens orientieren. Dabei kommt es darauf an, in welchem Land das zu bewertende Unternehmen seine Geschäftstätigkeiten durchführt und Umsätze realisiert (vgl. Damodaran 2003, S. 25).

Aus dem im betrachteten Land erzielten Umsatz kann der Lambda-Faktor bestimmt werden. Es wird angenommen, dass das Durchschnittslambda aller Unternehmen in dem betrachteten Land eins entspricht. Der Lambda-Faktor des Unternehmens i wird ermittelt, indem der Anteil der Umsätze des Unternehmens i im betrachteten Land durch den Anteil der Umsätze eines durchschnittlichen Unternehmens in demselben Land dividiert wird (vgl. Damodaran 2016, S. 81).

Die Aktienkurs-orientierte Methode folgt dem Grundgedanken, dass die Preisveränderungen der Staatsanleihe die Einschätzung der Anleger über das Länderrisiko widerspiegelt und somit eine marktorientierte Messung des Länderrisikos anbietet (vgl. Damodaran 2016, S. 82). Die Länderrisikoexposition kann als die Sensibilität des Aktienkurses des zu bewertenden Unternehmens im Vergleich zu den Länderrisiken interpretiert werden. Daher leitet sich der Lambda-Faktor aus der Steigung der Regression der Aktienrenditen des zu betrachtenden Unternehmens mit den Renditen der Staatsanleihe ab (vgl. Damodaran 2003, S. 23).

Außerdem kann der Buchgewinn eines Unternehmens auch zur Berechnung des Lambda-Faktors verwendet werden. Die Grundidee der Buchgewinn-basierten Methode besteht darin, dass die Gewinne eines Unternehmens bei Zunahme der Länderrisiken steigen und bei Abnahme der Länderrisiken sinken (vgl. Damodaran 2003, S. 22). Daher kann das Verhältnis der prozentualen Veränderung der Buchgewinne mit der prozentualen Veränderung des Preises einer Staatsanleihe einen Anhaltspunkt für die Berechnung des Lambda-Faktors liefern.

Am Lambda-Ansatz werden folgende Aspekte kritisiert: Erstens sind die Verfügbarkeit und die Qualität der benötigten Daten sowie die Plausibilität des Ergebnisses zu hinterfragen. Der Umsatz und der Buchgewinn werden nur wenige Male pro Jahr veröffentlicht und reagieren oft verzögert auf die Veränderung des Länderrisikos (vgl. Damodaran 2003, S. 23). Bei der Aktienkurs-basierten Methode ist der Aktienkurs zwar jederzeit erhältlich, aber die Voraussetzung wird oft nicht erfüllt, dass liquide und aktiv gehandelte Staatsanleihen in stabiler Währung existieren (vgl. Damodaran 2016, S. 82). Zudem weisen die ermittelten Lambda-Faktoren einen großen Standardfehler auf. Zweitens besteht bei der Ermittlung der Länderrisikoexposition großer

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Spielraum und der unternehmensspezifische Umgang mit Länderrisiken lässt sich nur grob durch den Lambda-Faktor abbilden, denn selbstverständlich kommt man bei der Orientierung am Umsatz nicht zu demselben Ergebnis für Lambda wie bei der Orientierung an Buchgewinnen (vgl. Kruschwitz/Löffler/Mandl 2011, S. 175). Drittens ist der Lambda-Ansatz weniger praktisch für Unternehmen, die ihre Umsätze nicht nur in einem Land, sondern in mehreren Ländern erbringen, da in einer solchen Situation die Lambdas für jeden betreffenden Markt geschätzt werden müssen (vgl. Damodaran 2016, S. 82).

In der Studie von *Roggi, Giannozzi* und *Baglioni* (2017) wird die Aktienkurs-basierte Methode zur Ermittlung des Lambda-Faktors empirisch getestet. Sie ermitteln Lambdas für brasilianische Unternehmen im Zeitraum von 2012 bis 2014, indem eine Regression der Aktienrenditen der Unternehmen gegen die entsprechenden CDS Spreads Brasiliens durchgeführt wird. Die ermittelten Lambdas sind negativ. Das bedeutet, dass die Eigenkapitalkosten beim Bestehen der Länderrisiken durch negative Lambdas gemindert werden. Daher erweist sich die Methode als unzuverlässig (vgl. Roggi/Giannozzi/Baglioni 2017, S. 558ff.).

3.4.3 Analyse und Handlungsempfehlungen zur Auswahl der Modelle

Die Eigenkapitalkosten, die durch unterschiedliche Modelle berechnet werden, weichen deutlich voneinander ab. *Pereiro* (2001) untersucht die Eigenkapitalkosten einer argentinischen Bank und kommt zum Ergebnis, dass die Eigenkapitalkosten, die durch das lokale CAPM, adjustierte lokale CAPM, adjustierte hybride CAPM und *Godfrey-Espinosa*-Modell ermittelt werden, in einer Bandbreite von 13,9% bis 21,6% liegen (vgl. Pereiro 2001, S. 13). Zudem wird festgestellt, dass die Eigenkapitalkosten stark von der Länderrisikoprämie und der Marktrisikoprämie abhängig sind. *Estrada* (2007) weist anhand eines Fallbeispiels darauf hin, dass die Eigenkapitalkosten, die durch das Lessard-Modell, das *Godfrey-Espinosa*-Modell, das *Goldman-Sachs*-Modell und das *Salomon-Smith-Barney*-Modell zu ermitteln sind, alle deutlich höher als die durch das klassische CAPM ermittelten Eigenkapitalkosten sind und unterschiedlich zwischen 8,2% und 18,4% schwanken (vgl. Estrada 2007, S. 76).

Zur Auswahl eines geeigneten Modells gibt es in der Theorie keine feste Regel, weil die Modelle eher ad-hoc-Ansätze sind (vgl. Estrada 2007, S. 76). Für die Entscheidung über die Auswahl eines bestimmten Modells ist es

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

wichtig, sich intensiv mit den Faktoren, die im jeweiligen Modell beachtet oder vernachlässigt werden, und seinen Vor- und Nachteilen zu beschäftigen. Die Gründe für die Auswahl eines bestimmten Modells müssen überzeugend sein (vgl. Estrada 2007, S. 77).

Pereiro (2001) schlägt eine mögliche Vorgehensweise zur Auswahl eines geeigneten Modells vor, wobei der Integrationsgrad zwischen dem lokalen und dem globalen Markt und die Verlässlichkeit der lokalen Kapitalmarktdaten eine entscheidende Rolle spielen. Abbildung 1 stellt die zwei Entscheidungsstufen dar. Zunächst wird der Integrationsgrad zwischen dem lokalen und dem globalen Markt beurteilt (vgl. Pereiro 2001, S. 14). Bei Marktsegmentierung wird das (adjustierte) lokale CAPM empfohlen. Im zweiten Schritt werden die Verfügbarkeit und die Verlässlichkeit der lokalen Daten bewertet. Wenn die Datenreihen kurzfristig, unvollständig oder schwer erhältlich sind bzw. wenn der Markt als sehr volatil in der Zukunft angesehen wird, kommen hybride Modelle zur Anwendung.

Obwohl sich kein einheitlich akzeptiertes Modell finden lässt, bietet jedes Modell wichtige Anhaltspunkte für die Ermittlung der Kapitalkosten (vgl. Hofbauer 2011, S. 129). Zudem können mehrere Modelle (mindestens zwei) angewendet werden, sodass eine Spannbreite für die möglichen Eigenkapitalkosten ermittelt wird (vgl. Sabal 2004, S. 164).

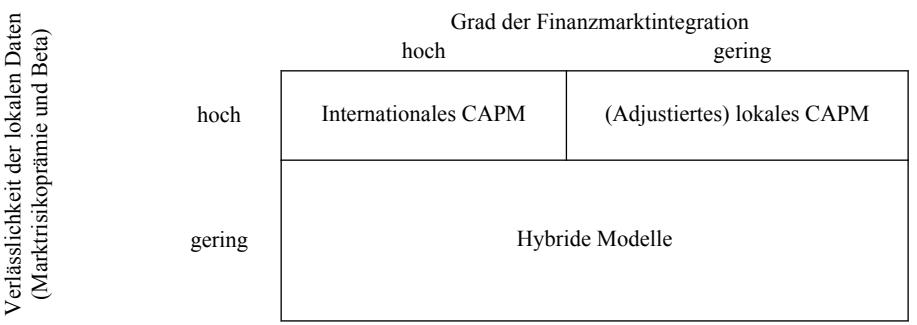


Abb. 1: Pereiros Vorgehensweise zur Auswahl eines geeigneten Modells zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten in Anlehnung an Hofbauer (2011, S. 128)

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

3.5 Vergleich zwischen Deutschland und China

Der deutsche Markt ist als entwickelter Markt mit einem hohen Integrationsgrad gekennzeichnet. Durch die hohe Integration des lokalen Marktes in den Weltmarkt werden die Länderrisiken weg diversifiziert. Daher wird keine Länderrisikoprämie für Deutschland gefordert. Das klassische CAPM-Modell lässt sich gut zur Ermittlung der Eigenkapitalkosten deutscher Unternehmen einsetzen (vgl. Harvey 2004, S. 6; Naumoski 2011, S. 420).

Der chinesische Aktienmarkt ist als aufstrebender Markt im Vergleich zum deutschen Markt mit höheren Risiken gekennzeichnet. Da der chinesische Markt ein segmentierter Markt ist, können die Länderrisiken nicht heraus diversifiziert werden (vgl. Feng 2015, S. 18). Bei der Bewertung von Unternehmen in China wird eine Länderrisikoprämie einberechnet, damit die höheren Länderrisiken im Vergleich zu entwickelten Ländern vergütet werden, die auf die Faktoren wie z.B. die wirtschaftliche Reform Chinas, politische Risiken, soziale Stabilität und die Stabilität des chinesischen Yuan zurückzuführen sind (vgl. Wang/Huang 2015, S. 642).

Bei der Anwendung der Default Spreads-basierten Methode lässt sich die Länderrisikoprämie Chinas aus CDS Spreads in Höhe von 1,27% ermitteln (vgl. hier und im Folgenden Damodaran 2017). Bestimmt man die Länderrisikoprämie durch Länderratings, ergibt sich für das Moody's Länderrating Chinas von Aa3 ein rating-basierter Default Spread von 0,7%. Bei der Anwendung der Kombinationsmethode werden der CDS Spread Chinas in Höhe von 1,27% bzw. der rating-basierte Default Spread von 0,7% herangezogen. Nach der Multiplikation mit der relativen Standardabweichung für alle aufstrebenden Märkte in Höhe von 1,23 resultiert jeweils eine Länderrisikoprämie in Höhe von 1,56% bzw. 0,86%. Die Bestimmung durch die relative Standardabweichung der Aktienmärkte eignet sich für den chinesischen Markt nicht, weil die niedrige Liquidität des chinesischen Marktes zur niedrigen Marktvolatilität und somit zur Unterschätzung der Länderrisikoprämie führen könnte. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Ergebnisse, die durch die jeweilige Methode berechnet werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Methoden	Länderrisikoprämie	Marktrisikoprämie
CDS Spread	1,27%	6,96%
Rating-basierter Default Spread	0,70%	6,39%
CDS Spread plus relative Standardabweichung	1,56%	7,25%
Rating-basierter Default Spread plus relative Standardabweichung	0,86%	6,55%

Tab. 3: Chinas Länderrisikoprämien nach Damodarans Methoden (in Anlehnung an Damodaran 2017)

Die von *Damodaran* errechneten Länderrisikoprämien variieren in einer breiten Wertspanne. Während die Rating-basierte Länderrisikoprämie mit 0,70% am niedrigsten liegt, ist die aus Kombinationsmethode ermittelte Länderrisikoprämie auf Basis von CDS Spreads und der relativen Standardabweichung mit 1,56% am höchsten. Im Vergleich zu den Länderrisikoprämien auf Basis von CDS Spreads reagieren die Länderrisikoprämien auf Basis von Länderratings verzögert auf die Marktänderungen und enthalten nicht die aktuellsten Marktinformationen. Daher ist die Länderrisikoprämie auf Basis von Länderratings weniger aussagekräftig als die auf Basis von CDS Spreads. Bei der Kombinationsmethode wird im Vergleich zur Methode aus Default Spreads, die sich lediglich auf das Ausfallrisiko bezieht, die Volatilität der Aktienmärkte berücksichtigt, weswegen ihre Ergebnisse höher als die der Methode aus Default Spreads liegen. Um sowohl die aktuellen Marktinformationen als auch die Aktienmarktvolatilität zu berücksichtigen, ist eine Länderrisikoprämie in Höhe von 1,56% empfehlenswert.

Empirische Studien beschäftigen sich ganz selten direkt mit der Länderrisikoprämie Chinas. Meistens wird die Marktrisikoprämie Chinas untersucht. Von der Marktrisikoprämie Chinas ausgehend lässt sich die Länderrisikoprämie mithilfe der Marktrisikoprämie der USA als Benchmark ableiten. Wang und Huang (2015) betrachten chinesische börsennotierte Unternehmen im Zeitraum von 2004 bis 2011 und rechnen die durchschnittliche implizierte Marktrisikoprämie des chinesischen Marktes und des amerikanischen Marktes im Zeitraum von 2004 bis 2011 aus. Sie betragen jeweils 10,78% und 4,24%. Die Länderrisikoprämie wird laut *Wang* und *Huang* als die Differenz zwischen der implizierten Marktrisikoprämie des chinesischen Marktes und der implizierten Marktrisikoprämie des amerikanischen Marktes de-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

finiert. Somit ergibt sich die durchschnittliche Länderrisikoprämie Chinas im Zeitraum von 2004 bis 2011 in Höhe von circa. 6,54% und kann als die Länderrisikoprämie Chinas angenommen werden.[4] Diese empirisch durch implizierte Marktrisikoprämie ermittelte Länderrisikoprämie ist viel höher als die nach *Damodarans* Methoden ermittelten Länderrisikoprämien. Das könnte durch folgende zwei Aspekte begründet werden: Erstens wird die empirisch ermittelte Länderrisikoprämie als ein Durchschnittswert stark von dem Extremwert des betrachteten Zeitraums beeinflusst. So könnte die höhere durchschnittliche Länderrisikoprämie im Zeitraum von 2004 bis 2011 auf die Länderrisikoprämie im Jahr 2007 in Höhe von 13,89% zurückzuführen sein. Zweitens wird die empirisch ermittelte Länderrisikoprämie aus den chinesischen Aktienmarktdaten ermittelt. Die hohe Volatilität des chinesischen Aktienmarktes könnte zu einer hohen Länderrisikoprämie führen. Im Gegensatz dazu wird die Aktienmarktvolatilität bei den *Damodarans* Methoden weniger berücksichtigt. Bei der Default Spreads-basierten Berechnung der Länderrisikoprämien von *Damodaran* wird lediglich das Ausfallrisiko berücksichtigt und die Aktienmarktvolatilität vernachlässigt. Selbst wenn bei der Kombinationsmethode die Aktienmarktvolatilität durch die relative Standardabweichung der Aktien- und Anleihenmärkte zueinander berücksichtigt wird, ist es jedoch fragwürdig, ob die Anwendung der relativen Standardabweichung für alle aufstrebenden Märkte die hohe Volatilität des chinesischen Aktienmarktes ausreichend berücksichtigen kann. Schließlich ist zu beobachten, dass die empirisch ermittelte Länderrisikoprämie auf den historischen Daten im Zeitraum von 2004 bis 2011 basiert. Da sich der chinesische Markt in den letzten Jahren schnell entwickelt hat, ist die Aussagekräftigkeit dieser vergangenheitsorientierten Länderrisikoprämie zu hinterfragen.

Bezüglich der Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten wird bisher in der Literatur keine Empfehlung für den chinesischen Markt gegeben. Die Studien über andere aufstrebende Märkte können

4 Vgl. Wang/Huang 2015, S. 641-661. *Wang* und *Huang* können mithilfe des Modells von *Ashton* und *Wang* (2013) für jedes Jahr im Zeitraum von 2004 bis 2011 die implizierten langfristigen Wachstumsraten des chinesischen Marktes und die implizierten Eigenkapitalkosten berechnen. Die implizierten Marktrisikoprämien des chinesischen Marktes für jedes Jahr im Zeitraum von 2004 bis 2011 lassen sich ermitteln, indem die entsprechenden Renditen der 10-jährigen chinesischen Staatsanleihe von den implizierten Eigenkapitalkosten des jeweiligen Jahres abgezogen werden. Die durchschnittliche implizierte Marktrisikoprämie Chinas im Zeitraum von 2004 bis 2011 entspricht dem Durchschnittswert der implizierten Marktrisikoprämien des chinesischen Marktes des jeweiligen Jahres im Zeitraum von 2004 bis 2011. Die durchschnittliche implizierte Marktrisikoprämie der U.S. im Zeitraum von 2004 bis 2011 wird durch dieselbe Vorgehensweise ermittelt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

möglicherweise Hinweise liefern. Laut *Pereiro* (2001) hängt die Auswahl der Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Eigenkapitalkosten auf den aufstrebenden Märkten in Lateinamerika von der individuellen Präferenz des Bewerters ab (vgl. Pereiro 2001, S. 14). Er untersucht das R^2 des adjustierten hybriden CAPM für die aufstrebenden Märkte in Lateinamerika und kommt zum Ergebnis, dass die R^2 für Argentinien, Brasilien, Chile und Venezuela statistisch signifikant sind (vgl. Pereiro 2001, S. 17ff.). Daher werden bei diesen Ländern die Modelle bevorzugt, welche die Vermeidung der Doppelerfassung von Länderrisiken berücksichtigen. Die von *Pereiro* durchgeführte Umfrage (2006) über die Bewertungspraxis in Argentinien weist darauf hin, dass die meisten argentinischen Unternehmen das CAPM-Modell mit Inkludierung einer Länderrisikoprämie verwenden (vgl. Pereiro 2006, S. 166, 173).

Zur Auswahl eines geeigneten Modells zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten der in China operierenden Unternehmen sind folgende Aspekte zu erwägen. Zum ersten handelt es sich beim chinesischen Markt um einen teilintegrierten aufstrebenden Markt. Zum zweiten gelten die lokalen Daten des chinesischen Marktes wegen der kurzen Zeitreihe und der hohen Volatilität als nicht ausreichend verlässlich. Zum Dritten ist eine Doppelzählung von Länderrisiken zu vermieden. Zuletzt ist die unternehmensspezifische Länderrisikoexposition erforderlich. Daher sind für den chinesischen Markt (adjustierte) hybride Modelle, wie z.B. das adjustierte hybride CAPM, das *Damodaran*-Modell in Variante des Lambda-Ansatzes empfehlenswert. Keines der Modelle stellt sich hinsichtlich aller vier Aspekte als ein perfektes Modell dar. Mehrere Modelle können verwendet werden, damit eine Spannweite errechnet wird.

3.6 Zusammenfassung

Die Länderrisiken haben entscheidende Auswirkungen auf den Unternehmenswert. Eine Möglichkeit zur Berücksichtigung von Länderrisiken bei der Unternehmensbewertung stellt die Bildung einer Länderrisikoprämie dar, die als ein Zuschlag auf den Diskontierungszinssatz des DCF-Verfahrens die höheren Risiken der aufstrebenden Länder im Vergleich zu entwickelten Ländern vergütet.

Zur Ermittlung der Länderrisikoprämie werden *Damodarans* Methoden zurzeit als Marktstandardverfahren am häufigsten verwendet. Am einfachs-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ten lässt sich die Länderrisikoprämie durch Default Spreads bzw. CDS Spreads bemessen. Dabei wird das Ausfallrisiko als die direkteste Bemessung des Länderrisikos angenommen. Jedoch führt die Vernachlässigung der Aktienmarktvolatilität zur Unterschätzung der Länderrisikoprämie. Die Länderrisikoprämie kann auch durch die relativen Standardabweichungen der Aktienmärkte ermittelt werden. Da sich die Aktienmarktvolatilität auch durch die Marktliquidität beeinflussen lässt, erweist sich die durch diese Methode ermittelte Länderrisikoprämie für illiquide aufstrebende Märkte als unterschätzt. Die Methode zur Ermittlung aus der Kombination von Default Spreads und den relativen Standardabweichungen modifiziert die Prämie für das Ausfallrisiko um das erhöhte Risiko im Aktienmarkt und kommt bevorzugt zur Anwendung. Über die Festlegung einer angemessenen Länderrisikoprämie trifft der Bewerter letztlich die Entscheidung. Dabei kommt es auf die individuellen Einschätzungen und Erwartungen des Bewerters über die zukünftigen Entwicklungen des Landes an (vgl. Naumoski 2011, S. 429). Darüber hinaus ist die Plausibilität der zur Berechnung angewandten Methoden zu beachten. Beispielsweise wird die Anwendung der mit den Standardabweichungen der Aktienmärkte berechneten Länderrisikoprämien bei hoher Marktvolatilität kritisch hinterfragt (vgl. Ernst et al. 2012, S. 225).

Zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten werden verschiedene Modelle entwickelt. Bei dem (adjustierten) lokalen CAPM, dem (adjustierten) hybriden CAPM, dem *Lessard*-Modell, dem *Godfrey-Espinosa*-Modell und dem *Goldman-Sachs*-Modell wird die Länderrisikoprämie ohne Berücksichtigung eines unternehmensspezifischen Umgangs mit Länderrisiken direkt in die Kapitalkosten eingerechnet. Unter der Annahme, dass einzelne Unternehmen in einem Land unterschiedlich dem Länderrisiko ausgesetzt sind, ist der unternehmensspezifische Umgang mit Länderrisiken bei der Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten zu berücksichtigen. Somit ergeben sich das *Salomon-Smith-Barney*-Modell und das *Damodaran*-Modell in Variante des Lambda-Ansatzes, bei denen die Länderrisikoprämie zunächst mit einer Länderrisikoexposition, welche die Höhe der Auswirkungen der Länderrisiken auf ein einzelnes Unternehmen darstellt, multipliziert und dann in die Kapitalkosten eingerechnet wird. Durch unterschiedliche Modelle kommt es zu deutlich voneinander abweichenden Eigenkapitalkosten. Kein einheitlich akzeptiertes Modell lässt sich in der Theorie finden. Damit die Gründe für die Auswahl eines geeigneten Modells überzeugend sind, wird vor der Entscheidung eine intensive Auseinandersetzung mit den Faktoren, die im jeweiligen Modell berücksichtigt oder ignoriert werden, sowie mit den Vor- und Nachteilen des jeweiligen Modells vorgeschlagen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Mehrere Modelle können verwendet werden, um eine Spannbreite für die Eigenkapitalkosten anzubieten.

Während der deutsche Markt ein entwickelter Markt mit einem hohen Integrationsgrad in den Weltmarkt ist, gilt der chinesische Markt als teilintegrierter aufstrebender Markt mit höheren Risiken. Für Deutschland wird keine Länderrisikoprämie einberechnet. Für die in China operierenden deutschen Unternehmen wird eine Länderrisikoprämie in Höhe von 1,56% verwendet. Das klassische CAPM-Modell lässt sich gut zur Ermittlung der Eigenkapitalkosten der in Deutschland operierenden Unternehmen anwenden. Für die in China tätigen deutschen Unternehmen sind das *Damodaran*-Modell in Variante des Lambda-Ansatzes und andere adjustierte hybride Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten empfehlenswert. Die Ergebnisse des Vergleichs werden zusammengefasst in Tabelle 4 dargestellt.

Deutschland	China
Marktbesonderheiten:	
integriert entwickelt	teilintegriert aufstrebend
Länderrisikoprämie:	
keine Länderrisikoprämie	1,56%
Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten :	
CAPM	Damodaran-Modell in Vari ante des Lambda-Ansatzes, andere adjustierte hybride Modelle

Tab. 4: Vergleich der Länderrisikoprämien und der Einrechnungsmodelle der Länderrisikoprämie zwischen Deutschland und China

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Literaturverzeichnis

Brühl, V. (2000): Länderrisiken bei internationalen Unternehmenskäufen. In: Finanz Betrieb 2, H. 2, S. 61-67.

Burger, A./Ulbrich, P./Ahlemeyer, N. (2010): Beteiligungscontrolling. 2. Aufl., München: Oldenburg Verlag.

Damodaran, A. (2003): Measuring Company Exposure to Country Risk: Theory and Practice, Stern School of Business, Working Paper, https://papers.ssrn.com/sol3/ papers.cfm? abstract_id=889388.

Damodaran, A. (2016): Country Risk: Determinants, Measures and Implications – the 2016 Edition, Stern School of Business, Working Paper, https: // papers. ssrn. com/sol3/ papers.cfm?abstract_id=2812261.

Damodaran, A. (2017): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/ datafile/ ctryprem.html: (abgerufen am 12.8.2017).

Erb, C. B./Harvey, C. R./Viskanta, T. E. (1995): Country Risk and Global Equity Selection. In: The Journal of Portfolio Management: a publication of Institutional Investor 21, H. 2, S. 74-83.

Ernst, D./Amann, T./Großmann, M./Lump, D. (2012): Internationale Unternehmensbewertung: ein Praxisleitfaden. 1. Aufl., München: Pearson.

Estrada, J. (2007): Discount Rates in Emerging Markets: Four Models and An Application. In: Journal of Applied Corporate Finance 19, H. 2, S. 72-77.

Evertz, D. (1992): Die Länderrisikoanalyse der Banken: Darstellung, Analyse und Beurteilung mit entscheidungs- und planungsorientiertem Schwerpunkt. 1. Aufl., Berlin: Duncker & Humbolt.

Feng, S. (2015): A Review of Market Segmentation and Inefficiencies of the Chinese Stock Market. In: International Journal of Finance & Banking Studies 4, H. 4, S. 18-28.

Gleißner, W. (2015): Länderrisikoprämien. In: Peemöller, V. H. (Hrsg.): Praxishandbuch der Unternehmensbewertung. 6. Aufl., Herne: NWB Verlag, S. 855-895.

Godfrey, S./Espinosa, R. (1996): A Practical Approach to Caculating Cost of Equity for Investments in Emerging Markets. In: Journal of Applied Corporate Finance 9, H. 3, S. 80-90.

Harvey, C. R. (2004): Country Risk Components, the Cost of Capital, and Returns in Emerging Markets, Duke University – Fuqua School of Business, Working Paper, https:// papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=620710.

Hofbauer, E. (2011): Kapitalkosten bei der Unternehmensbewertung in den Emerging Markets Europas. 1. Aufl., Linz: Gabler.

Horn, M. P./Emmel, H./Schmidt, M./Gatzer, S. (2015): Estimating the Country Risk Premium: Presenting an Alternative to Damodaran's Country Risk Premium Data Base. In: Corporate Finance 6, H. 5, S. 157-166.

Kruschwitz, L./Löffler, A. /Mandl, G. (2011): Damodarans Country Risk Premium – und was davon zu halten ist. In: Die Wirtschaftsprüfung 22, H. 4, S. 167-176.

Lessard, D. (1996): Incorporating Country Risk in the Valuation of Offshore Projects. In: Journal of Applied Corporate Finance 9, H. 3, S. 52-63.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Mariscal, J. O./Hargis, K. (1999): A Long-Term Perspective on Short-Term Risk. Long-Term Discount Rates for Emerging Markets, Goldman Sachs Investment Research, Oktober 1999.

Meckl, R. (2010): Internationales Management. 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.

Naumoski, A. (2011): Estimating the Country Risk Premium in Emerging Markets: the Case of the Republic of Macedonia. In: Financial Theory and Practice 36 H. 4, S. 413-434.

Pereiro, L. E. (2001), The Valuation of Closely-Held Companies in Latin America. In: Emerging Markets Review 2, H. 4, S. 330–370.

Pereiro, L. E. (2002): Valuation of Companies in Emerging Markets: A Practical Approach. 1. Aufl., New York: John Wiley & Sons, Inc.

Pereiro, L. E. (2006): The Practice of Investment Valuation in Emerging Markets: Evidence from Argentina. In: Journal of Multinational Financial Management 16, H. 2, S. 160-183.

Roggi, O./Giannozzi, A./Baglioni, T. (2017): Valuing Emerging Markets Companies: New Approaches to Determine the Effective exposure to Country Risk. In: Research in International Business and Finance 39, H. 1, S. 553-567.

Sabal, J. (2004): The Discount Rate in Emerging Markets: A Guide. In: Journal of Applied Corporate Finance 16, H. 2-3, S. 155-166.

Wang, P./Huang, W. (2015): The Implied Growth Rates and Country Risk Premium: Evidence from Chinese Stock Markets. In: Review of Quantitative Finance and Accounting 45, H. 3, S. 641-663.

Zenner, M./Akaydin, E. (2002): A Practical Approach to the International Valuation & Capital Allocation Puzzle, Salomon Smith Barney, August 2009.

Zwirner, C./Kähler, M. (2014): Berücksichtigung von Länderrisiken bei der Unternehmensbewertung. In: Der Betrieb 67, H. 48, S. 2721-2727.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4. Genossenschaftliche Kooperationen als Herausforderung für das Controlling

Sigrid Schaefer



Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer ist Inhaberin der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und nachhaltiges Wirtschaften, sowie zugleich Rektorin an der EBZ Business School – University of Applied Sciences in Bochum. Nach der Promotion bei Prof. Dr. Thomas Reichmann war sie insbesondere an der Universität Bremen und an der Universität Duisburg-Essen sowie als Unternehmensberaterin tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der wert- und werteorientierten Ausgestaltung von Prozessen und Instrumenten des Managements, des Controllings und des Accountings unter besonderer Berücksichtigung der Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung.

4.1 Einleitung

„Einer für alle, alle für einen" – diesem Motto folgend gründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen vor mehr als 150 Jahren die ersten deutschen Genossenschaften. Zwischenzeitlich hat sich die Idee der Genossenschaft global verbreitet. Weltweit sind mehr als 800 Millionen Menschen in über 100 Ländern in Genossenschaften organisiert, 22,6 Millionen davon in Deutschland. Das Jahr 2012 wurde von der Generalversammlung der Vereinten Nationen unter dem Leitsatz „Cooperative Enterprises Build a Better World" zum Internationalen Jahr der Genossenschaften ausgerufen. „Cooperatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility" (Ban 2010). In 2016 wurden die genossenschaftliche Idee und Praxis als erster deutscher Beitrag in die UNESCO-Liste des Immateriellen Weltkulturerbes aufgenommen. Das Jahr 2018 wird anlässlich des 200sten Geburtstags von Friedrich Wilhelm Raiffeisen als einem der Vordenker der **Genossenschaftsidee** unter dem Motto „Mensch Raiffeisen. Starke Idee!" als Raiffeisen-Jahr gefeiert. Alle diese

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, die genossenschaftliche Idee – im Sinne von Johann Wolfgang von Goethe „Was Du ererbt von deinen Vätern, erwirb es, um es zu besitzen." – zu erhalten und zeitgemäß weiter zu entwickeln.

Auf einer starken Idee mit Tradition und Zukunft beruht auch das Wirken des Jubilars *Thomas Reichmann*, der die Entwicklung des Controllings in Theorie und Unternehmenspraxis maßgeblich geprägt hat. Er hat bereits Mitte der achtziger Jahre als einer der ersten Wissenschaftler die systemgestützte Konzeption eines Controllings mit Kennzahlen entwickelt (vgl. Reichmann 1985) und hieraus Gestaltungsempfehlungen für die Implementierung eines softwaregestützten Controllingsystems in die Unternehmenspraxis abgeleitet (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl 2017, S. 19). Mit gleichermaßen bewährten sowie innovativen Lösungen hat er fortlaufend neue Maßstäbe für ein zeitgemäßes und zugleich zukunftsfähiges und erfolgreiches Controlling zur Unterstützung einer werteorientierten Unternehmensführung gesetzt. Es entspricht seinem Grundverständnis, dass ein Controllingsystem anforderungsgerecht auf unternehmens- und branchenspezifische Besonderheiten ausgerichtet und flexibel aktuellen Entwicklungen im Unternehmens- und Branchenumfeld angepasst werden kann. Die Konzeption des Controllings lässt sich daher auf **Genossenschaften und genossenschaftliche Kooperationen** mit Bezug zur Wohnungs- und Immobilienwirtschaft als Branche übertragen. Den Herausforderungen des Controllings bezogen auf Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften ist dieser Betrag gewidmet, zu Ehren des 80igsten Geburtstags und zugleich als Dank an den akademischen Lehrer *Thomas Reichmann*.

Im Folgenden werden zunächst die Genossenschaften als Erkenntnisobjekt des Controllings analysiert. Im Anschluss an die Abgrenzung der Genossenschaft als Rechtsform werden Potenziale von Genossenschaften für die Nachhaltigkeit aufgezeigt und die Besonderheiten der Wohnungsgenossenschaften als Akteure auf dem Wohnungsmarkt skizziert. Es werden Ziele, Perspektiven und Aufgaben des Controllings in Wohnungsgenossenschaften abgeleitet und für genossenschaftliche Kooperationen operationalisiert. Von den gewonnenen Erkenntnissen ausgehend, erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des Controllings in ausgewählten Handlungsfeldern genossenschaftlicher Kooperationen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.2 Genossenschaften als Erkenntnisobjekt des Controllings

4.2.1 Abgrenzung der Genossenschaften

Genossenschaften weisen aufgrund ihrer Rechtsform Besonderheiten auf, denen für die Ausgestaltung unternehmerischer Entscheidungsprozesse und Handlungsspielräume eine hohe Bedeutung zukommen. Rechtsgrundlage für Genossenschaften bildet in Deutschland das Genossenschaftsgesetz. Diesem zufolge sind Genossenschaften "Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf ausgerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren sozialen oder kulturellen Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern" (§ 1). Vergleichbar definiert die *International Co-Operative Alliance* (1995) "A Co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise".

Beiden Definitionen gemeinsam ist das genossenschaftliche **Förderprinzip**, das als absolutes Wesensprinzip im Mittelpunkt genossenschaftlichen Entscheidens und Handelns steht (vgl. Grosskopf et al. 2009, S. 18-19). Genossenschaften sind der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Sie dürfen finanzielle Erfolge erwirtschaften, müssen diese aber stets zur Förderung der Mitglieder oder zum langfristigen Erhalt der Förderfähigkeit gegenüber Mitgliedern verwenden (vgl. Keßler 2010, § 1 Rn. 17). Die International Co-Operative Alliance (1995) betont, ergänzend zu dieser nach innen gerichteten Verantwortung der Genossenschaft für die Mitglieder, eine nach außen gerichtete *Verantwortung für die Gesellschaft*. "Co-Operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members."

Die Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaft beruhen primär auf **kollektiver Selbstförderung durch Naturalförderung** (vgl. Beuthien 2011, § 1 Rn. 8; Keßler 2010, § 1 Rn. 35). "Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele" (Raiffeisen, zitiert nach Blome-Drees 2012, S. 1). Die Mitglieder bündeln ihre Ressourcen, um gemeinsam eine Genossenschaft zu unterhalten und den genossenschaftlichen Zweck zu erreichen (**Prinzip der Selbsthilfe**). Gleichzeitig treten sie dieser als Bezieher der angebotenen Leistungen entgegen (**Identitätsprinzip**). In einer Genossenschaft stehen nicht die Bedürfnisse einzelner Mitglieder im Mittelpunkt, sondern jene, die von der Mehrzahl der Mitglieder fokussiert werden. Dabei gilt – gemäß § 43 III Genossenschaftsgesetz und Principles 2 des Statement

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

on the Co-Operative Identity – für die Ausübung der Entscheidungs- und Kontrollrechte durch die Mitglieder die Gleichheit von Stimmen, unabhängig von der Höhe der Kapitalanteile (**Demokratieprinzip**).

Gemeinschaftlich setzen sich die Mitglieder für die Gründung, die Sicherung und den Erhalt der Genossenschaft ein (**Solidaritätsprinzip**). Genossenschaften agieren auf Basis der drei Strukturprinzipien **Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung**. Fremde Hilfe ablehnend und sich selbst organisierend, haften die Mitglieder solidarisch für entstehende Forderungen gegenüber der Genossenschaft (§ 23 I Genossenschaftsgesetz). Dies gilt gemäß § 23 II Genossenschaftsgesetz auch für die vor dem Eintritt eingegangenen Verbindlichkeiten.

4.2.2 Potenziale der Genossenschaften für die Nachhaltigkeit

Genossenschaften sind auf Dauer angelegte Zusammenschlüsse ihrer Mitglieder, die generationenübergreifend weiterentwickelt werden. Genossenschaftliches Entscheiden und Handeln zukunftsfähig zu gestalten, impliziert die Bedürfnisse gegenwärtiger Mitgliedergenerationen zu befriedigen, ohne die Fähigkeit einer Genossenschaft zu gefährden, auch den Bedürfnissen zukünftig beitretender Mitglieder gerecht werden zu können (vgl. Schaefer/Lepper 2016, S. 783). Genossenschaften werden daher auch als **Hort der Nachhaltigkeit** bezeichnet (vgl. Blome-Drees 2012, S. 4; Ringle 2012, S. 27).

Das genossenschaftliche Förderprinzip begründet Nachhaltigkeitspotenziale auf allen drei Ebenen der Triple Bottom Line. Dieser zufolge kann die nachhaltigkeitsbezogene Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft nur durch eine gleichzeitige und gleichrangige Realisierung ökonomischer, ökologischer und sozialer bzw. gesellschaftlicher Ziele erreicht oder verbessert werden (vgl. Schaefer 2012 a, S. 295). Genossenschaftliches Wirtschaften wird als **kollektives Streben nach Nachhaltigkeit** beschrieben (vgl. International Co-Operative Alliance 2017, S. 14). Genossenschaften präsentieren sich demzufolge als „Architekten der Nachhaltigkeit“ (Münkner 2013, S. 63) und bieten Potenziale für alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, die es im Folgenden zu skizzieren gilt.

Ökonomisch betrachtet zielen Genossenschaften nicht darauf ab, das von den Mitgliedern eingebrachte Kapital zu vermehren, sondern dieses Nutzen bringend und im Sinne des jeweiligen Förderzwecks einzusetzen. Die Bereitschaft hohe Risiken einzugehen, um kurzfristig finanzielle Erfolge zu erwirt-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schaften, ist daher als gering einzustufen. Diese Beständigkeit genossenschaftlicher Unternehmen spiegelt sich in der Zahl der Liquidationen und Insolvenzen wider. So wurden von den 7.950 Genossenschaften, die 2015 in das Genossenschaftsregister eingetragen waren, lediglich 59 liquidiert (vgl. Stappel 2016, S. 8). Die Insolvenzquote der Genossenschaften, die sich aus der Anzahl der Insolvenzen je 10.000 Unternehmen aller Rechtsformen berechnet, lag im Jahr 2016 unter 0,1 Prozent und blieb im Folgejahr konstant (vgl. Creditreform 2016, S. 10; Creditreform 2017, S. 10). Damit zählt die Genossenschaft zu den insolvenzärmsten Unternehmensformen in Deutschland. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird den Genossenschaften folglich eine stabilisierende Wirkung zugewiesen (vgl. Blome-Drees 2012, S. 1).

Aus **ökologischer** Perspektive können Genossenschaften aufgrund ihrer partizipativen Organisationsstruktur nachhaltiger agieren als andere Unternehmensformen. Mitglieder stimmen demokratisch über die Einbindung und Gewichtung ökologischer Aspekte in die bzw. der Unternehmenspolitik der Genossenschaft ab. Genossenschaften übernehmen in ihrem Entscheiden und Handeln über die Förderung der Mitglieder hinausgehend Verantwortung für die Gesellschaft, sodass der Vermeidung negativer externer Effekte genossenschaftlichen Handelns eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Eine Analyse der Gründungen von Genossenschaften im vergangenen Jahrzehnt verdeutlicht, dass der Anteil von Genossenschaften, bei denen ökologische Nachhaltigkeit im Förderauftrag verankert ist, deutlich angestiegen ist. Als Beispiel können Energiegenossenschaften sowie ausgewählte weitere Dienstleistungsgenossenschaften genannt werden.

Soziale Nachhaltigkeit von Genossenschaften kommt in der Übernahme von Verantwortung für soziale und auch kulturelle Belange zum Ausdruck. Dies kann in zweifacher Weise erfolgen: Genossenschaften, die auf die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet sind, übernehmen als Nebenzweck zusätzlich Dienstleistungen, die andernfalls etwa von kommunalen Aufgabenträgern oder von privaten Versicherungsunternehmen übernommen werden müssten. Sie gehen damit über die individuellen Interessen ihrer Mitglieder hinaus und tragen so zum Erhalt der sozialen bzw. gesellschaftlichen und auch kulturellen Infrastruktur in einer Region bei (vgl. Blome-Drees 2012, S. 3). Entsprechend werden Genossenschaften neben den Kommunen historisch als Infrastrukturleistungsträger betrachtet (vgl. Novy et al. 1985). Eine besondere Bedeutung kommt hier (auch) den Wohnungsgenossenschaften zu.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

4.2.3 Genossenschaften als Akteure auf dem Wohnungsmarkt

In Deutschland halten insgesamt über 1.900 Wohnungsgenossenschaften mit mehr als zwei Millionen Wohnungen rund zehn Prozent des Mietwohnungsbestands und sichern dadurch für mehr als fünf Millionen Menschen in den Haushalten der rund 2,8 Millionen Mitglieder bezahlbares Wohnen (vgl. Kegel 2015, S. 47; Schaefer/Krüger-Willim 2017, S. 47). Die Rechtsform der Genossenschaft verknüpft die Vorteile des Wohnens zur Miete mit denen des selbstgenutzten Wohneigentums. Genossenschaftsmitglieder sind – im Unterschied zu Mietern – wirtschaftliche Miteigentümer des genossenschaftlichen Gemeinschaftseigentums. Sie genießen durch das genossenschaftliche Förderprinzip Mietsicherheit und ein Dauernutzungsrecht, das an die Einhaltung der Bedingungen des Nutzungsvertrags gebunden ist (vgl. Heinze 2014, S. 18). Dementsprechend gewährleistet das genossenschaftliche Wohnen Schutz vor Verdrängung und Kündigung. Zugleich bedingt die Mitgliederförderung eine Orientierung an den Bedürfnissen der Mitglieder im Sinne einer zielgruppengerechten Wohnraumversorgung (z. B. Schaffung altersgerechten, barrierearmen Wohnraums, Realisierung von Mehrgenerationen-Wohnprojekten). Dem Prinzip der Selbstverwaltung folgend, sind die Mitglieder mittel- oder unmittelbar an der Willensbildung und Kontrolle des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs beteiligt (vgl. BBSR 2016, S. 27).

Wohnungsgenossenschaften übernehmen wichtige Aufgaben in den Handlungsfeldern der kommunalen Wohnungspolitik, der Stadtentwicklung und im Stadtumbau. Auf entspannten Wohnungsmärkten sichern sie **Wohnraumversorgung** im Gebäudebestand durch Sanierung und Modernisierung und unter Beibehaltung eines Wohnraumangebots (auch) im preisgünstigen Segment. In Wachstumsregionen beteiligen sich Wohnungsgenossenschaften – in Abhängigkeit von ihrer Größe und Organisationsstruktur – zunehmend am Wohnungsneubau. Seit 2010 hat das Neubauvolumen von Wohnungsgenossenschaften eine Steigerung um mehr als fünfzig Prozent erfahren (vgl. GdW 2017, S. 90-92). Dabei profitieren Wohnungsgenossenschaften, wie andere Wohnungsmarktakteure, von dem aktuell positiven Investitionsklima und günstigen Finanzierungsbedingungen.

Da Wohnungsgenossenschaften **lokal verankert** sind, setzen sie im Interesse der langfristigen Vermietbarkeit ihrer Wohnungsbestände vermehrt Maßnahmen um, die auf eine nachhaltige Stabilisierung und Entwicklung des Wohnumfelds und der Wohnquartiere fokussiert sind. Hierbei richten sich die Maßnahmen zwar in erster Linie an die Genossenschaftsmitglieder, durch Gründung von Stiftungen und Vereinen zur Unterstützung nachbar-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

schaftlicher Aktivitäten gelingt es jedoch zunehmend, die Angebote in das Quartier zu öffnen. Zu den Maßnahmen zählen beispielsweise die Schaffung von Infrastruktureinrichtungen (z. B. Kindertagesstätten, Pflegestützpunkte, Nahversorgungseinrichtungen) und Serviceangeboten, gegebenenfalls in Kooperation mit den Anbietern ergänzender Dienstleistungen. Des Weiteren beteiligen sich Wohnungsgenossenschaften an der baulichen und sozialen Aufwertung von Quartieren ebenso wie an der Neuentwicklung von Wohnstandorten (z. B. im Rahmen der Umnutzung industrieller Flächen) und können damit im Zusammenspiel auch mit Kommunen neue Marktpotenziale erschließen.

4.3 Controlling in Wohnungsgenossenschaften

4.3.1 Ziele und Perspektiven des Controllings

Controlling in Genossenschaften lässt sich definieren als strategisch sowie operativ ausgerichtete Unterstützung der Führung – insb. des Genossenschaftsvorstands und der nachgelagerten Führungsebene – mit dem Ziel, auf allen Hierarchieebenen in der Genossenschaft sowie entlang der Interaktionsprozesse mit den als strategisch relevant ermittelten Stakeholdern (z. B. Vertreter der Kommunen) die **Rationalität** in Entscheidungsprozessen zu erhöhen und die Umsetzung der aus dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung abzuleitenden Anforderungen sicherzustellen (vgl. Schaefer 2008, S. 257). Das Controlling unterstützt die Führung demzufolge etwa darin eine nachhaltigkeitsbezogene, auf die Interessen der Mitglieder ausgerichtete Unternehmenspolitik zu formulieren und in Abstimmung mit den Interessen weiterer Stakeholder umzusetzen (vgl. Schaefer/Lepper 2016, S. 784).

Die Einbeziehung der Interaktionsprozesse mit Kooperationspartnern (z. B. Kommunen, Akteure auf dem Wohnungsmarkt und im Quartier) verlangt eine Ausweitung des auf die Aktivitäten innerhalb einer Genossenschaft fokussierten Controllings um unternehmensexterne Perspektiven. Das Controlling ist daher nicht mehr nur auf die Delegation von Entscheidungsaufgaben innerhalb der Genossenschaft ausgerichtet (**genossenschaftsbezogene Perspektive**). Es erstreckt sich auch auf die Abstimmung von Entscheidungen mit den Zielen kooperativer Zusammenarbeit und damit mittelbar mit den Zielen der Kooperationspartner (**kooperationsbezogene Perspektive**). Insbesondere trägt es dazu bei, auf Maßnahmen in den Handlungsfeldern der Wohnungsgenossenschaften (z. B. Erhalt und Erweiterung des Wohnungsbe-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

stands, Schaffung von Infrastruktureinrichtungen, Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen) bezogene Kooperationsbeziehungen zum Nutzen der Mitglieder (z. B. Verbesserung der Wohnqualität, der lokalen Infrastruktur, des Wohnumfelds) auszurichten.

Darüber hinausgehend kann das Controlling die Integration der Interessen weiterer, als strategisch relevant ermittelter, nicht kooperationsgebundener Stakeholder aus dem wohnungsmarktlichen sowie dem gesellschaftlichen Genossenschafts- und Kooperationsumfeld sicherstellen. Dann aber ist dem Controlling zusätzlich zur genossenschafts- und kooperationsbezogenen Perspektive auch eine **wohnungsmarkt- und gesellschaftsbezogene Perspektive** zuzuweisen.

4.3.2 Aufgaben des Controllings

Aus den Zielen des Controllings lassen sich zunächst **informationsbezogene Controllingaufgaben** ableiten. Durch den Auf- und Ausbau von Informationsbeziehungen zwischen den Entscheidungsträgern in Genossenschaften kann das Controlling dazu beitragen Informations- und Instrumentenwissen zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme zu schaffen und zugleich das Informations- und Entscheidungsverhalten von zentralen und dezentralen Entscheidungsträgern – etwa durch Unterstützung des Genossenschaftsvorstands bei der Implementierung und Pflege von Anreizsystemen – zu beeinflussen (vgl. Schaefer 2012 b, S. 261-263; Küpper 2013, S. 99-100). Zur Verringerung asymmetrischer Informationsverteilungen kann das genossenschaftliche Controlling die Implementierung und Pflege von Anreizsystemen empfehlen.

Die Informationsaufgabe des Controllings ist jedoch nicht nur auf die Belange der unmittelbar in die (führungsbezogenen) Entscheidungsprozesse involvierten Entscheidungsträger auszurichten. Vor dem Hintergrund einer zunehmend vielfältigeren Informationsnachfrage, insbesondere auch aus dem Kreis der Mitglieder, kommt dem Controlling auch die Aufgabe zu, die Bereitstellung eines auf die Interessen aller als strategisch relevant erachteten Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Mitglieder, Kooperationspartner, Kapitalgeber, weitere Wohnungsmarktakteure) zugeschnittenen Informationsangebotes sicherzustellen. Zur zielbezogenen Kommunikation aufbereiteter Informationen wird das Controlling den Auf- und Ausbau modularer Reportingsysteme unterstützen (vgl. Lange/Kellermann 2014). Durch den Abbau von Informationsasymmetrien kann das Reporting dazu beitragen, das Verhalten

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

möglichst aller Mitglieder sowie weiterer als strategisch relevant erachteter Stakeholder zu beeinflussen und Vertrauen zu schaffen.

Die Integration von Aspekten der Verhaltenssteuerung und Vertrauensbildung in die Informationsaufgabe verdeutlicht, dass dem Controlling auch **koordinationsbezogene Aktivitäten** zugewiesen werden können. Diese sind auf die Interdependenzbeziehungen in und zwischen Führungs(teil-)prozessen, insbesondere den entscheidungsbezogenen Planungs- und Kontrollprozessen sowie den Informations- und Kommunikationsprozessen, ausgerichtet. Mit der Sicherstellung einer zielorientierten Informationsbereitstellung sowie der Implementierung von Koordinationsinstrumenten (z. B. Kennzahlensysteme) sorgt das genossenschaftliche Controlling für die Reduzierung von Koordinationsbedarfen, die aus der Delegation von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen resultieren können (vgl. Lange/Schaefer 1998, S. 299 f.).

4.3.3 Kooperationsbezogene Konkretisierung der Controllingaufgaben

Mit Fokus auf die kooperationsbezogene Perspektive kann das Controlling den Vorstand sowie die nachgelagerte Führungsebene einer Wohnungsgenossenschaft darin unterstützen, die Informations- und Entscheidungsprozesse entlang des gesamten Lebenszyklus kooperativer Zusammenarbeit mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft auf die Umsetzung des Förderauftrags auszurichten. Das Controlling wird ausgehend von den Kooperationszielen – z. B. Ausbau der strategischen Positionierung der Genossenschaft auf dem Wohnungsmarkt durch Ausweitung des Wohnungsbestands und der wohnbegleitenden Dienstleistungsangebote – Anforderungen an Kooperationspartner formulieren und in der Anbahnungsphase die Ansprache (z. B. Vertreter der Kommune) bzw. Auswahl (z. B. Anbieter ergänzender Dienstleistungen) potenzieller Kooperationspartner begleiten. Vor der Entscheidung für Kooperationspartner und – in Abhängigkeit vom angestrebten Formalisierungsgrad – dem Abschluss von Kooperationsvereinbarungen wird das Controlling im Einzelnen analysieren, inwieweit geplante Kooperationsbeziehungen der Umsetzung des Förderauftrags gerecht werden und zum Ausbau der Potenziale der genossenschaftlichen Nachhaltigkeit beitragen können.

Im Rahmen der Implementierung, Stabilisierung und Nutzung der Kooperationsbeziehungen stellt das Controlling sicher, dass die in der Wohnungsgenossenschaft notwendigen Voraussetzungen für die Aufnahme von **Ko-**

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

operationsbeziehungen geschaffen worden sind. Es wird untersuchen, inwieweit in der Genossenschaft vorhandene, von einer Kooperation tangierte Prozesse und Verantwortlichkeiten anzupassen und abzustimmen sind. Die Leistungs- und Informationsprozesse an den Schnittstellen zwischen Genossenschaft und Kooperationspartnern sind – soweit sinnvoll und möglich – unter Mitwirkung des Controllings organisational zu integrieren, quantitativ und qualitativ zu konkretisieren sowie zeitlich zu terminieren. Das Controlling der Wohnungsgenossenschaft kann opportunistisches Verhalten der Kooperationspartner zu vermeiden suchen, indem es etwa analysiert, inwieweit durch Partizipation an kooperationsbezogenen Entscheidungsprozessen und Vertrauensbildung positive Motivationswirkungen erzielt und Konflikte vermieden werden können.

Die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung und Auflösung der Kooperationsbeziehung leitet sich insbesondere aus der Erkenntnis ab, dass Kooperationsziele bereits erreicht wurden oder nur durch Modifikation der Kooperationsstrategie erreichbar sind. Das Controlling begleitet die Formulierung und Bewertung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Kooperationsbeziehungen, die von der Integration zusätzlicher Kooperationspartner bis hin zur Auflösung vorhandener Kooperationsbeziehungen reichen können. Es ermittelt den optimalen Auflösungszeitpunkt und gestaltet den Auflösungsprozess (z. B. Abschluss laufender Kooperationsprojekte, Information der Stakeholder) unter Berücksichtigung vereinbarter Austrittsoptionen. Dabei ist die Auflösung von Kooperationsbeziehungen umso schwerwiegender, je umfangreicher und intensiver diese unmittelbar mit dem Förderauftrag der Wohnungsgenossenschaft verbunden wurden und je größer die damit verbundenen Investitionen gewesen sind. Das Controlling wird die monetären und nicht-monetären Auswirkungen der Auflösung von Kooperationsbeziehungen ermitteln und gegebenenfalls Möglichkeiten der Neuausrichtung aufzeigen.

4.4 Controlling genossenschaftlicher Kooperationen

4.4.1 Zulässigkeit von Kooperationen

Anlässe und Gegenstände der Kooperation von Wohnungsgenossenschaften mit Kommunen und weiteren Akteuren insbesondere aus der Wohnungspolitik und auf dem Wohnungsmarkt sind vielfältig und decken verschiedene Handlungsfelder ab. Wirtschaftlich und rechtlich ist es für die kooperative

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zusammenarbeit von hoher Bedeutung, dass ein Nutzen für die Wohnungsgenossenschaft und deren Mitglieder erwartet werden kann. Das Controlling wird die Führung einer Wohnungsgenossenschaft daher darin unterstützen, die Zulässigkeit von Kooperationen insbesondere hinsichtlich der Zielsetzung sowie der damit verbundenen unmittelbaren und mittelbaren Bezüge zur förderwirtschaftlichen Ausrichtung der Wohnungsgenossenschaft und zum Förderanspruch ihrer Mitglieder sicherzustellen.

Dabei gelten Kooperationen als zulässig, sofern sie auf eine Verbesserung der Wohnqualität der Mitglieder ausgerichtet sind. Hierzu gehören beispielsweise Kooperationen zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur und des Wohnumfelds, zur Entwicklung und Sanierung von Wohngebieten etwa im Rahmen des Stadtumbaus und zur äußeren Gestaltung von Wohnanlagen durch die Errichtung von Sport- und Freizeitanlagen sowie von Kinderspielplätzen, auch wenn diese nicht ausschließlich Genossenschaftsmitgliedern und ihren Angehörigen zugutekommen.

Innerhalb der durch den Fördergrundsatz eröffneten Zulässigkeitsgrenze liegen auch andere Einrichtungen, wie etwa Wohnungs- und Betreuungsangebote für ältere Menschen sowie für Kinder und Jugendliche, die auch Nichtmitgliedern aus der Nachbarschaft offenstehen. Dies ist darin begründet, dass die Stärkung und Verbesserung des sozialen und kulturellen Umfeldes auch für Mitglieder von Vorteil ist. Soweit seitens der Genossenschaft entgeltliche Leistungen (z. B. Pflegedienste) angeboten werden, können diese nur dann von Dritten in Anspruch genommen werden, wenn die Satzung der Genossenschaft gem. § 8 Abs. 1 Nr. 5 GenG die Ausdehnung des Geschäftsbetriebs auf Nichtmitglieder vorsieht.

4.4.2 Kooperationsbezogenes Controlling in ausgewählten Handlungsfeldern

Die Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltung und das Agieren auf Augenhöhe sind zentrale Wesensmerkmale erfolgreicher Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften mit Kommunen und weiteren Akteuren der Wohnungspolitik und auf dem Wohnungsmarkt. Das genossenschaftliche Controlling wird daher dafür sorgen, dass Interessenslagen und Kooperationsziele frühzeitig, möglichst bereits im Rahmen der Anbahnung von Kooperationsbeziehungen, mit den Kooperationspartnern von Wohnungsgenossenschaften abgestimmt werden. Das Controlling wird die Führung der Wohnungsgenossenschaft im Rahmen der Wahl der den Kooperationszielen

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

angemessenen Kooperationsform begleiten. Dabei lassen sich informelle Vereinbarungen, z. B. auf Basis einer vertrauensvollen und langjährigen Zusammenarbeit, von verbindlichen Formen der Kooperation, z. B. über Kooperationsverträge, unterscheiden.

Das Engagement von Wohnungsgenossenschaften im Wohnungsneubau ist unter anderem davon abhängig, in welchem Marktumfeld sie tätig sind. Dies wirkt sich auf die Verfügbarkeit von Grundstücken aus. Insbesondere in Kommunen mit angespanntem Wohnungsmarkt besteht ein großer Wettbewerb um Grundstücke, sodass Wohnungsgenossenschaften zumeist in Konkurrenz mit anderen Investoren stehen. Daher unterstützt das Controlling die Kooperation der Wohnungsgenossenschaft bei der Entwicklung von Grundstücken mit Kommunen sowie mit weiteren Wohnungsmarktakteuren, z. B. mit anderen Wohnungsunternehmen am Standort. In einem kooperativen Vorgehen können beispielsweise größere Flächen gemeinsam entwickelt werden – etwa im Rahmen von Konzeptvergaben, wenn ein vorgegebener Anteil der Wohnungen im geförderten Segment umgesetzt werden soll. Das Controlling wird hierzu die entscheidungsrelevanten Informationen bereitstellen und Abstimmungsprozesse zwischen den Kooperationspartnern begleiten, um die Potenziale der Wohnungsgenossenschaft zum Nutzen der Mitglieder heben zu können.

Die Ausrichtung auf die **Nachhaltigkeit** stellt eine Kernaufgabe genossenschaftlichen Entscheidens und Handelns dar. Daher werden sich Wohnungsgenossenschaften in wachsenden Wohnungsmärkten nicht darauf beschränken, ihren Wohnungsbestand durch Neubauprojekte systematisch auszuweiten. Unter Berücksichtigung insbesondere des Gebäudealters sowie des Gebäudezustandes und der Veränderungen von Anforderungen auf der Nachfrageseite werden sie Maßnahmen zu Anpassung und Modernisierung des Gebäudebestands ergreifen. Mit Unterstützung des Controllings können Energieeinsparpotenziale durch Nutzung regenerativer Energiequellen (z. B. Photovoltaik, Fernwärme), inklusive ihrer Auswirkungen auf die Energie- und Betriebskosten, aufgezeigt werden. Hierzu ist zu analysieren, inwieweit gemeinsam mit Kooperationspartnern Maßnahmen abgeleitet werden können, die von der Bereitstellung unterstützender Angebote an Mitglieder für ein energieeinsparendes Verhalten über energieeinsparende Konzepte bis hin zur Energiegewinnung im Quartier (z. B. Blockheizkraftwerk) reichen. Ergänzend kann das Controlling Entscheidungen zur Einrichtung von Carsharing-Stationen oder E-Tankstellen in Kooperation mit Kommunen vorbereiten.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Heterogenität der Mitglieder und Zielgruppen von Wohnungsgenossenschaften, kommt dem Controlling die Aufgabe zu, Entscheidungen zur Diversifizierung des Wohnungsangebotes zu begleiten. Um die Kernkompetenzen der Wohnungsgenossenschaft bei der Umsetzung zielgruppenspezifischer Angebote zu ergänzen, wird das Controlling Bedarfe für die Aufnahme neuer oder eine Neuausrichtung vorhandener Kooperationsbeziehungen mit unterschiedlichen Akteuren aufzeigen und diese entlang ihres gesamten Lebenszyklus begleiten. Aufgrund der Altersstruktur der Mitglieder legen Bestandsgenossenschaften vielfach einen Fokus auf die Zielgruppe der Senioren und gehen Kooperationen mit Anbietern sozialer und wohnergänzender Dienstleistungen ein, um ein selbstbestimmtes Wohnen im Alter zu ermöglichen. Zudem setzen sie sich mit den Wohnwünschen jüngerer Zielgruppen (z. B. Studierende) auseinander, unterbreiten Wohnraumangebote für junge Familien und für gemeinschaftliches Wohnen und schaffen verstärkt Wohnraum auch im gehobenen Marktsegment. Hier können projektbezogene Kooperationen etwa zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur und zur Gestaltung des Wohnumfelds Wirkungen im Sinne der Nachhaltigkeit entfalten.

Innerhalb der skizzierten Handlungsfelder begleitet das Controlling den Vorstand sowie die nachgelagerten Führungsebenen der Wohnungsgenossenschaft in der Ausrichtung von Maßnahmen auf die Genossenschaftsziele. Unverzichtbar erscheinen hierzu der Aufbau und die Weiterentwicklung notwendigen Wissens in den Handlungsfeldern (z. B. Neubau, Bestandsentwicklung, Förderung). Das Controlling wird daher **Lernprozesse** initiieren und Vorschläge für Maßnahmen der Personalentwicklung unterbreiten. In Wohnungsgenossenschaften, in denen aufgrund fehlender personeller oder finanzieller Ressourcen dieses Wissen nicht aufgebaut werden kann, wird das Controlling die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern anregen. In diesem Zusammenhang kann es auch untersuchen, inwieweit sich die Zusammenarbeit mit einer Dachgenossenschaft als sinnvoll erweist.

Literaturverzeichnis

Ban, Ki-Moon (2010): United Nations Secretary-General's message for International Day of Cooperatives vom 3. Juli 2010. www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2010-07-03/secretary-generals-message-international-day-cooperatives, 18.2.2018.

Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (GdW) (2017): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2017/2018. Berlin.

https://doi.org/10.5771/9783845286741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2016): Wohnungsgenossenschaften als Partner der Kommunen. Bonn.

Beuthien, Volker (2011): Genossenschaftsgesetz: GenG – mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft. 15. Aufl., München: C.H.BECK.

Blome-Drees, Johannes (2012): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell. In: WISO Direkt, S. 1-4.

Creditreform Wirtschaftsforschung (2016): Insolvenzen in Deutschland – Jahr 2016.

Creditreform Wirtschaftsforschung (2017): Insolvenzen in Deutschland – 1. Halbjahr 2017.

Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.7.2017 (BGBl. I S. 2434).

Grosskopf, Werner/Münkner, Hans-H. Münkner/Ringle, Günther (2009): Unsere Genossenschaft: Idee – Auftrag – Leistungen. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag.

Heinze, Rolf G. (2014): Renaissance der Wohn- und Sozialgenossenschaften? In: Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis 2, Heft 2, S. 17-24.

Hillebrand, Klaus-Peter/Keßler, Jürgen (2010): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz. 2. Aufl., Hamburg: Hammonia.

International Co-Operative Alliance (1995): Statement on the Co-operative Identity.

International Co-Operative Alliance (2017): Blueprint For A Co-Operative Decade.

Kegel, Monika (2015): Die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. Fakten, Trends, Herausforderungen. In: RaumPlanung, Heft 179/3-2015, S. 47.

Keßler, Jürgen (2010): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz. In: Hillebrand, Klaus-Peter/Keßler, Jürgen (Hrsg.): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz. 2. Aufl., Hamburg: Hammonia.

Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian/Hofmann, Yvette/Pedell, Burkhard (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lange, Christoph/Kellermann, Jacinta (2014): Bedeutung des Integrated Reportings für Umweltmanagement und -auditing. In: Freidank, Carl-Christian/Müller, Stefan/Velte, Patrick (Hrsg.): Integrated Reporting als neue Herausforderung für die unternehmerische Steuerung, Überwachung und Berichterstattung, Berlin: Erich Schmidt, S. 455-486.

Lange, Christoph/Schaefer, Sigrid (1998): Umweltschutz-Controlling mit Kennzahlern. Modellierung und Bereitstellung umweltschutzbezogener Informationen. In: Lachnit, Laurenz/ Lange, Christoph/Palloks, Monika (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling. Konzeptionen, Umsetzungen, Praxiserfahrungen. Prof. Dr. Thomas Reichmann zum 60. Geburtstag, München: Vahlen, S. 295-319.

Münkner, Hans.-H. (2013): Blaupause des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) für eine Dekade der Genossenschaften 2012–2020. Marburg: Marburger Beiträge zur genossenschaftlichen Kooperation.

Novy, Klaus et al. (1985): Anders leben. Geschichten und Zukunft der Genossenschaftskultur. Berlin und Bonn: J.H.W. Dietz Nachfahren.

Reichmann, Thomas (1985): Controlling mit Kennzahlen. München: Vahlen.

Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen. 9. Aufl., München: Vahlen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Ringle, Günther (2012): Werte der Genossenschaftsunternehmen. „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen, Wismar: Wismarer Diskussionspapiere 7.

Schaefer, Sigrid (2008): Controlling und Informationsmanagement in Strategischen Unternehmensnetzwerken. Multiperspektivische Modellierung und interorganisationale Vernetzung von Informationsprozessen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schaefer, Sigrid (2012 a): Controlling und Nachhaltigkeit entlang von Supply Chains. In: Seicht, Gerhard (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2012. Wien: LexisNexis, S. 293-313.

Schaefer, Sigrid (2012 b): Nachhaltigkeitskommunikation aus der Perspektive des Controlling. In: Corsten, Hans/Roth, Stefan (Hrsg.): Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 255-273.

Schaefer, Sigrid/Krüger-Willim, Carolin (2017): Wohnungsgenossenschaften als Partner der Kommunen. In: Zeitschrift der Wohnungswirtschaft Bayern, Heft 1, S. 4-9.

Schaefer, Sigrid/Lepper, Katja (2016): Co-Operative Social Accounting – Potenziale für Nachhaltigkeit und Controlling in Genossenschaften. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Handbuch Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 779-796.

Stappel, Michael (2016): Die deutschen Genossenschaften. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

5. Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien

Ralph Neukirchen

Abbildung aus urheberrechtlichen Gründen entfernt.

Dr. Ralph Neukirchen ist seit 2014 geschäftsführender Gesellschafter der Cairos Immobilien GmbH und spezialisiert auf die Immobilien-Projektentwicklung. Als geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens war er davor im Aufsichtsrat mehrerer Unternehmensbeteiligungen tätig und baute die familieneigene Immobiliengruppe und Immobilienverwaltung auf. Während seiner Promotion bei Prof. Dr. Thomas Reichmann und im Anschluss daran arbeitete er in unterschiedlichen Funktionen, als Senior Projektmanager bei Roland Berger Strategy Consultants, Geschäftsführer der CDI GmbH und als Senior Vice President der SAP AG.

5.1 Einleitung

Das Bauhauptgewerbe ist eine der Schlüsselbranchen in Deutschland. Beim Umsatz und bei der Anzahl der Beschäftigten liegt es noch vor den Industriebereichen Fahrzeugbau, Maschinenbau oder der chemischen Industrie (vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. 2015). Wie ist es aber um die Effizienz und Produktivität bestellt? In der Industrie werden seit den 1990er Jahren große Produktivitätssteigerungen erreicht, insbesondere durch technische Innovationen und Verbesserungen im Management und im Controlling. Stichworte sind Total Quality Management, Lean Management, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Automatisierung, Digitalisierung oder Industrie 4.0.

Die Bauwirtschaft jedoch kämpft seit Jahren mit einer unterdurchschnittlichen Produktivitätsentwicklung. „Zwischen 2000 und 2011 verbesserte sich die Produktivität der Bauindustrie nur um 4,1 Prozent – die gesamte deutsche Wirtschaft lag im gleichen Zeitraum bei 11 Prozent“ (Roland Berger 2017). Zwar werden vereinzelt Lean-Construction-Ansätze eingesetzt und in einigen großen Unternehmen der Projektentwicklung wird die Automatisie-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

rung und Digitalisierung vorangetrieben, z.B. mit Building Information Modeling (BIM). Aber viele Unternehmen nutzen diese Möglichkeiten noch nicht oder nur unzureichend. Stattdessen hört man zunehmend von großen Immobilienprojekten in Deutschland, die in einer oder mehreren Kategorien vollständig aus dem Ruder laufen, bei denen bereits in der Planungsphase schwerwiegende Fehler gemacht wurden oder wo das unzureichende Management und Controlling in der Ausführung zu immensen Budgetüberschreitungen führt.

Das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) hat 2015 eine Offensive zur Digitalisierung der Baubranche gestartet. Ab 2020 soll das Planen und Bauen mit BIM zumindest für Infrastrukturprojekte verbindlich gemacht werden (vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 2015). Doch für viele Beteiligte in der Projektentwicklung (wie z.B. Bauherren, Projektentwickler, Architekten, Fachplaner, Bauunternehmer und Baustoffhersteller) ist nach wie vor nicht geklärt, wie die großen Verbesserungen in den Bereichen Kosten, Zeit und Qualität durch BIM entstehen – die allenthalben prognostiziert werden.

Nachfolgend soll diese Frage näher beleuchtet werden. Nach einer kurzen Beschreibung der Begriffe Projektentwicklung, Controlling in der Projektentwicklung und BIM wird gezeigt, in welchen Bereichen und für welche Beteiligte durch den Einsatz von BIM Mehrwerte beim Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien generiert werden.

5.2 Projektentwicklung von Immobilien

Unter Projektentwicklung versteht man in der Immobilienbranche die Konzeption und Planung zur Erstellung von in der Regel größeren Immobilien. Je nachdem, wie viele Leistungen ein Unternehmer erbringt, spricht man von der Projektentwicklung im engeren oder im weiteren Sinne. Die Untersuchung zielt auf die Projektentwicklung im weitesten Sinne ab – den investierenden Totalunternehmer (vgl. Abb. 1). Seine Leistungen gehen von der Grundstücksbeschaffung über die Planung der Immobilie und die Bauausführung bis hin zur Nutzung und dem damit verbundenen Facility Management.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Projekt-initiierung		Projektkonzeption							Projektrealisierung			Vermarktung/Nutzung			
Grundstückskauf	Bedarfsfeststellung	Funktionale Ansprüche	Planungsgrundlagen	Gesamtkonzeption	Gestaltung, Qualitätsansprüche	Wahl des Bausystems	Material, Dimensionierung	Leistungsbeschreibung	Angebotsbearbeitung	Fertigungsplanung	Fertigung	Vermarktung	Verwaltung	Betrieb	Nutzungsänderung, Abbruch
Bauherr															
	Generalplaner														
						Fachplaner									
									Generalunternehmer						
investierender Totalunternehmer = Projektentwickler im weitesten Sinne															

Abb. 1: Definition Projektentwicklung

Grund für die im Folgenden weite Auslegung des Begriffes der Projektentwicklung ist der Wunsch, eine möglichst komplexe Form der Projektentwicklung zu betrachten. Alle weniger umfangreichen Arten sind damit dann auch beschrieben.

Die Komplexität einer Immobilien-Projektentwicklung ist nicht nur durch die Anzahl der erbrachten Leistungen bestimmt. Große Gebäude sind in der Regel auch in der Erstellung komplexer als kleine. Und der Wohnungsbau inmitten einer großen Stadt ist aufwändiger und komplexer als der Bau einer Industriehalle auf der grünen Wiese. Und schließlich ist z.B. der Einzelverkauf von Wohnungen innerhalb eines großen Gebäudes schwieriger und deutlich komplexer als der sogenannte Globalverkauf an einen Investor, der die Wohnungen vermieten möchte. Auch bei diesen Kategorien wird im Folgenden die komplexeste Ausprägung als Beispiel betrachtet: Der mehrgeschossige Wohnungsbau inmitten einer großen Stadt mit anschließendem Einzelverkauf der Wohnungen. Wie in einem solchen Fall das Controlling in der Projektentwicklung in Deutschland organisiert ist, wird im nächsten Abschnitt gezeigt.

5.3 Controlling in der Projektentwicklung

Projekte in der Immobilienwirtschaft werden heutzutage in der Regel in eigens für das Projekt gegründeten Unternehmen organisiert, z.B. in einer GmbH. In fast allen Unternehmen ist das Controlling mittlerweile ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung. Modernes Controlling bietet Un-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

terstützung für sowohl strategische als auch operative Fragestellungen und wird als ein zentrales Führungsinstrument genutzt (vgl. Reichmann 2011, S. 18ff.). Ohne Planung, Steuerung und Kontrolle ist die erfolgreiche Führung eines Unternehmens nicht mehr denkbar. Die Unterstützung des Controllings durch ausgereifte Informationstechnologie ist selbstverständlich.

Dies gilt auch für das professionelle Immobilienmanagement. Durch das Immobiliencontrolling wird gewährleistet, dass Immobilien entsprechend den Unternehmenszielen genutzt werden (vgl. Nebauer 2012, S. 29 ff.).

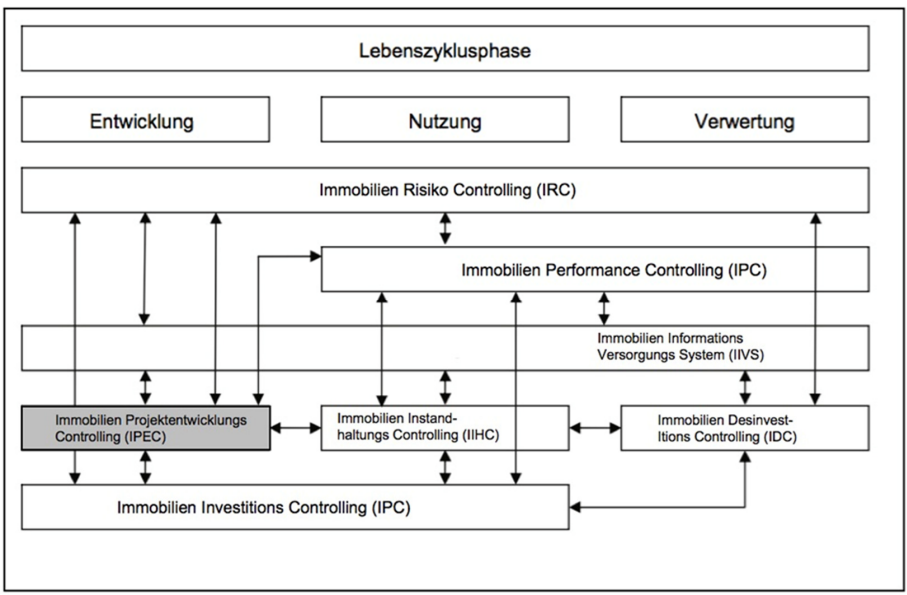


Abb. 2: Immobiliencontrollingsystem nach Nebauer (2012, S. 209)

Ein wesentlicher Teil des Immobiliencontrollings ist, wie Abb. 2 zeigt, das Projektentwicklungscontrolling (vgl. Nebauer 2012, S. 196 ff.). Entlang aller Phasen der Projektentwicklung (vgl. Abb. 3) werden die benötigten Informationen bereitgestellt und die Entscheider bei der Planung, Steuerung und Kontrolle unterstützt. Die Vorgabe und Überprüfung von Kosten-, Zeit- und Qualitätszielen ist zentral, ebenso wie die Einleitung geeigneter Maßnahmen im Falle von Planabweichungen. Hier gleicht das Projektentwicklungscontrolling für Immobilien dem Controlling moderner Industrieunternehmen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

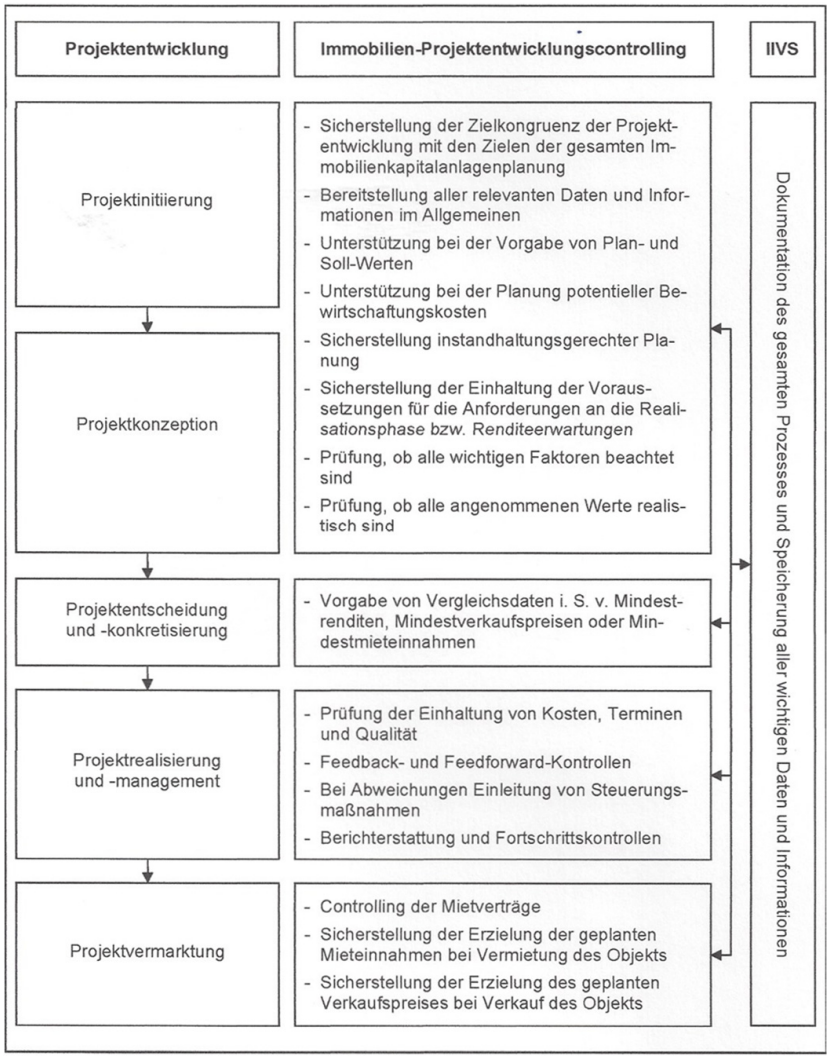


Abb. 3: Immobilien-Projektentwicklungscontrolling nach Nebauer (2012, S. 196)

Anders jedoch als z.B. in produzierenden Unternehmen der Elektrotechnik, des Maschinenbaus oder der Automatisierungstechnik laufen viele Prozesse bei der Projektentwicklung von Immobilien nicht automatisiert ab, wie z.B. das Mauern, das Verputzen oder der Einbau der Heizung, um nur einige Ab-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

läufe zu nennen. Bedingt ist dies durch die auftragsorientierte Einzelfertigung, durch die Größe und Beschaffenheit der Materialien und Baustoffe und durch die hohe Komplexität auch einer einfachen Immobilie. Auch in absehbarer Zeit werden die Handarbeit und die Bedienung von Maschinen einen großen Teil der Tätigkeit am Bau ausmachen. Dies trifft auch bei Fertighäusern zu und der 3D-Druck von ganzen Häusern wird ebenfalls aller Voraussicht nach nicht in den kommenden Jahrzehnten Realität werden.

Je mehr aber unterschiedliche, nicht automatisierte, dafür aber stark ineinandergreifende Abläufe notwendig sind, wie z.B. in der Projektentwicklung, umso schwieriger ist es diese Abläufe zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

So kommt es auch auf modernen Baustellen oft zu großen Zeitverzögerungen, da die Abläufe zwischen den Beteiligten nicht gut genug aufeinander abgestimmt sind oder weil Fehler auftreten. Gemäß einer Studie der Düsseldorfer Marktforscher *BauInfoConsult* schätzen Architekten und Verarbeiter, dass der entstandene Fehlerkostenanteil am gesamten Branchenumsatz der Bauwirtschaft im Schnitt bei rund 12,5 Prozent liegt. Bezogen auf den baugewerblichen Gesamtumsatz im Jahr 2016 in Deutschland entspricht das einer Gesamtsumme von 13,4 Milliarden Euro (vgl. BauInfoConsult 2017).

Im folgenden Kapitel wird mit Building Information Modeling (BIM) eine Methode vorgestellt, die bei der Planung, Kontrolle und Steuerung der Abläufe ansetzt und zu deutlichen Kostensenkungen sowie Qualitäts- und Zeitvorteilen in der gesamten Projektentwicklung von Immobilien führt.

5.4 Building Information Modeling (BIM)

Building Information Modeling (kurz: BIM; deutsch: Bauwerksdatenmodellierung) ist eine Methode der Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken. Dies geschieht mit Hilfe von Software und bietet vielfältige Möglichkeiten der Optimierung. Mit der Hilfe von BIM werden Bauwerke erst digital erstellt, bevor sie real gebaut werden (vgl. hierzu und im Folgenden Hausknecht/Liebich 2016). Alle Beteiligten arbeiten auf derselben Datenbasis zusammen – auf demselben virtuellen Modell des Bauwerks. Und dieses digitale Datenmodell wird durchgängig über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie eingesetzt – vom Entwurf über die Ausführung bis zum Betrieb und der Nutzung des Gebäudes (vgl. hierzu und im Folgenden Borrmann/König/Koch/Beetz 2015, S. 1 ff.).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

„Eine grundlegende Voraussetzung von BIM ist die Zusammenarbeit der am Bau Beteiligten über die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer baulichen Anlage, um die gemeinsam zur Verfügung stehenden Bauwerksinformationen, aus der Sicht des jeweiligen Beteiligten, zu erstellen, auszuwerten, zu ändern oder zu aktualisieren“ (Hausknecht/Liebich 2016, S. 49).

Die Phasen im Lebenszyklus eines Bauwerks entsprechen den Leistungsphasen nach HOAI – der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure. Entlang dieser Leistungsphasen (LP) werden in Abb. 4 die Unterschiede zwischen der Projektentwicklung von Gebäuden mit und ohne BIM gezeigt. Dies geschieht anhand der Kosten und deren Beeinflussbarkeit.

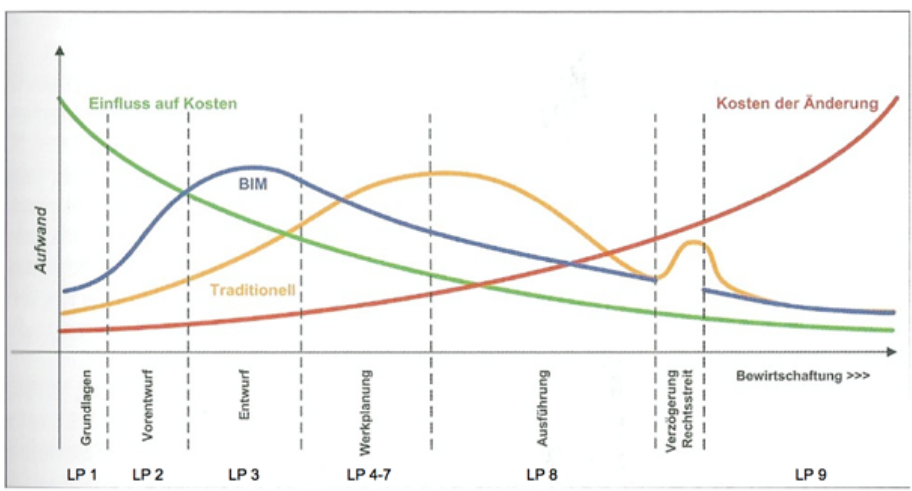


Abb. 4: Kosten, Einfluss auf Kosten und Kosten der Änderung in der Projektentwicklung von Immobilien ohne und mit BIM nach MacLeamy (2007)

Durch den Einsatz von BIM werden Planungs- und Entscheidungsprozesse vorverlagert. Es findet eine frühere und umfassendere Einflussnahme auf die Gestaltung und die Kosten des Gebäudes statt. Gleichzeitig werden die Kosten von Planänderungen verringert (vgl. Borrmann/König/Koch/Beetz 2015, S. 6).

Zusätzlich zu den geringeren Planungskosten hat BIM noch viele weitere Vorteile für die Projektentwicklung von Immobilien wie z.B. die Reduzierung von Fehlern und Nacharbeit oder die Verkürzung der Projektlaufzeiten. Im folgenden Abschnitt wird im Detail beschrieben, welche Mehrwerte BIM

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

für alle Beteiligten in der Projektentwicklung entlang den Wertschöpfungsstufen generiert.

5.5 Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien

Die Vorteile, die durch BIM in der Projektentwicklung erzielt werden, sind vielschichtig und für jeden Beteiligten (wie z.B. Bauherren, Projektentwickler, Architekten, Fachplaner, Bauunternehmer und Baustoffhersteller) unterschiedlich. Sie werden vor allem durch eine verbesserte Planung, Steuerung und Kontrolle erreicht – also durch ein optimiertes Controlling: Einerseits durch cloudbasierte Softwareunterstützung, und nicht weniger bedeutsam durch die strukturierte und lösungsorientierte Form der Zusammenarbeit durch BIM. Diese verbesserte Zusammenarbeit findet in allen Phasen der Leistungserbringung statt (siehe Tabellen 1 bis 4). Bei den meisten Punkten haben mehr als zwei Beteiligte einen Vorteil. Den größten Mehrwert durch BIM realisiert der Bauherr, den wir im Folgenden mit dem Projektentwickler gleichsetzen (vgl. Abb. 1).

Am Anfang der Projektentwicklung zeichnet sich die Arbeitsweise mit BIM besonders dadurch aus, dass früher als bisher üblich relativ detaillierte Modelle der Struktur, der Kosten und der Zeitplanung des Projektes vorliegen (vgl. Tab. 1).

Gerade für die Bauherren und die an der Finanzierung des Projektes Beteiligten wird so schon früher als üblich eine höhere Transparenz geschaffen und somit das Projektrisiko gesenkt. Und auch alle planenden Beteiligten (Stadtplaner, Generalplaner, Fachplaner) haben Vorteile durch die frühere Erstellung eines detaillierten elektronischen Gebäudemodells, z.B. durch 3D-Visualisierungen, genauere Bauablaufpläne und exaktere Kostenschätzungen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Leistungsphasen nach HOAI		Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien	Vorteile für Bauherr und ...
LP 1	**Grundlagen-ermittlung**	bessere Zielerreichung Kapitalanlageplanung der Gesellschafter: geringeres Risiko, geringere Kosten, bessere Terminverlässlichkeit z.B. für Liquiditätsplanung	Gesellschafter des Bauherrn
	Finanzierung	höhere Transparenz über alle Leistungsphasen, geringeres Baurisiko, schnellerer Vorverkauf	finanzierende Banken
	Kaufvertrag	höhere Genauigkeit und Sicherheit bei Angebotsabgabe, bessere Kostenschätzung	Verkäufer
		strukturierte Erfassung Ist-Zustand vor Projekt, schnellere und genauere Grobplanung	Generalplaner (GP)
LP 2	**Vorplanung**	Sonnenstands-, Verschattungs- oder Geoanalysen im städtebaulichen und landschaftlichen Kontext, Visualisierungen und Szenario Analysen	GP, Stadtplaner (SP)
	BIM 3D	früher detailliertere Information im 3D Volumenmodel, semantische Informationen (u.a. Herstellerangaben zu Baustoffen/Nutzungseigenschaften von Räumen)	GP, Fachplaner (FP)
	BIM 4D	bessere Zeitplanung (BIM Bauablaufmodell 4D), Bauablaufsimulation und bessere Zusammenarbeit aller Marktpartner (auch in allen folgenden LPs)	GP, FP
	BIM 5D	bessere Kostenschätzung (BIM 5D), automatisierte Mengen- und Ressourcenermittlung (auch in allen folgenden LPs)	GP, FP

Tab. 1: Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien

Besonders große Änderungen entstehen in der Leistungsphase 3 durch den Wechsel zu BIM (vgl. Tab. 2). Es werden nun viele Aufgaben bereits durchgeführt, die ehemals erst in der Leistungsphase 5 stattgefunden haben. Durch standardisierten Datenaustauch werden Szenarioanalysen und Kollisionsprüfungen ermöglicht. Diese lassen schon früh in der Planung Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten zu Tage treten, die sonst erst auf der Baustelle sichtbar werden. Die Kosten- und Zeitvorteile sind sehr groß.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Leistungsphasen nach HOAI		Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien	Vorteile für Bauherr und ...
LP 3	**Entwurfs-planung**	softwaregestützte Szenario Analysen, Ableitung konsistenter Schnitte und Grundrisse, sofort Überblick über die Konsequenzen von Planänderungen auf alle Modelle (GP und FP / 3D, Zeit und Kosten)	GP, FP
	Datenaus-tausch	Datenaustausch mit offenem Datenformat (Industry Foundation Classes) Interoperabilität zwischen unterschiedlichen Softwarelösungen	GP, FP
	Koordinations-modell und -workflow	Zusammenfassung aller fachspezifischen Modelle zu fest vereinbarten Zeitpunkten zur Projektkoordination, zum Projektcontrolling und für die Kollisions- und Regelprüfung	GP, FP
	Kollisions-prüfung	softwaregestützter Abgleich aller Modelle (Generalplaner, Statik, Elektro, Heizung, Klima, Luft, Sanitär...) 3D, 4D und 5D in allen Leistungsphasen: Qualitätsprüfung und Vermeidung von Fehlern und Schnittstellenproblemen bereits in der Planung	GP, FP, Bauunternehmer (BU)
	Objektdaten	Integration von Objektdaten der Baumaterialien im BIM-Modell und damit Vereinfachung der Entwurfsplanung (Level of Detail (LOD) 300)	GP, FP
LP 4	**Genehmigungs-planung**	Sammlung aller Projektdaten im Modell, gleiche Informationen für alle Beteiligten, 3D Visualisierungen	GP, FP, SP, Bauamt
LP 5	**Ausführungs-planung**	Integration von Objektdaten der Baumaterialien im BIM-Modell und damit Vereinfachung der Ausführungsplanung (LOD 400)	GP, FP, BU
		frühere und genauere Materialkalkulation, frühere Materialbeschaffung (Rohbau, Dach, Heizung, Elektro, Sanitär, Fenster, Türen..)	GP, FP, BU, Baustoff-lieferant (BL)

Tab. 2: Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien

Auch in der Vergabe und der Ausführung (Leistungsphasen 6 bis 8) liefert BIM entscheidende Mehrwerte (vgl. Tab. 3). Leistungsverzeichnisse werden beispielsweise automatisch generiert. Cloudbasierte Zusammenarbeits- und Controllingfunktionen gelangen durch mobile Endgeräte direkt auf der Baustelle zum Einsatz. Sie ermöglichen den direkten Zugriff auf Checklisten, Pläne und Zeichnungen. Durch die computergestützte Bausteuerung wird die Qualität der Abläufe erhöht und das Baurisiko gesenkt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Leistungsphasen nach HOAI		Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien	Vorteile für Bauherr und ...
LP 6	Vorbereitung Vergabe	sichere Mengen für Angebotskalkulation, bessere Feststellung von Minder- oder Mehrmengen bei Änderungen	GP, FP, BU, BL
		Automatische Ableitung von Leistungsverzeichnissen und Plänen und von Tür-, Fenster- und Bewehrungslisten, automatischer Update nach Modelländerungen	GP, FP, BU, BL
LP 7	Vergabe	Leichtere Vergabe durch Simulation unterschiedlicher Objekte für einzelne Materialien und Baustoffe im Gesamtmodell	GP, FP, BU, BL
LP 8	Ausführung	bessere Zusammenarbeit in der Ausführung zwischen allen Beteiligten durch ein abgestimmtes Modell (3D, Kosten, Zeit)	GP, FP, BU, BL
	Bausteuerung	optimierte Bausteuerung (Telematik-, RFID- oder Lasersteuerung), computergestützte Soll-Ist-Vergleiche auf der Baustelle	GP, FP, BU, BL
	Fehler-management	Fehler aus vorherigen Projekten werden vermieden, Sammlung aller relevanten Informationen im System, sehr viele Fehler und Schnittstellenprobleme werden bereits vor Baubeginn behoben, Senkung der Projekt-Kosten und -Dauer	GP, FP, BU, BL
	Nacharbeiten	Deutliche Reduktion von Nacharbeiten und Rechtsstreiten	GP, FP, BU, BL
	Baulogistik	optimierte Baulogistik: Echtzeit Inventur, Stückliste Bauteile & Materialien, 3D BIM Objekte (parametrisierbar/konfigurierbar)	GP, FP, BU, BL

Tab. 3: Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien

Leistungsphasen nach HOAI		Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien	Vorteile für Bauherr und ...
LP 9	Facility Management (FM)	Pläne für proaktive und werterhaltende Nutzung und Wartung werden automatisch generiert und FM zur Verfügung gestellt, ohne Zusatzaufwand oder zusätzliche Kosten	Nutzer, Eigentümer, FM
		einfacher Ramp up für Bewirtschaftung des Gebäudes, umfassende elektronische Datenbasis für Betrieb und FM, nachhaltiges Bauen, Rückbau und Revitalisierung deutlich einfacher, Verbesserung der Recyclingquote	Nutzer, Eigentümer, FM
	BIM 6D	Die FM Einsparungen übersteigen die BIM-Kosten um das 2 bis 3 fache: Optimierung der Lebenszykluskosten und bessere Planung der Kosten für die Bewirtschaftung und Nutzung	Nutzer, Eigentümer, FM

Tab. 4: Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien

Darüber hinaus liefert BIM auch nach Fertigstellung des Bauwerks einen Zusatznutzen z.B. für den Eigentümer der Immobilie (vgl. Tab. 4). Die computergestützte strukturierte Aufnahme aller wesentlichen Details des Gebäudes während der Planungs- und Bauphase führt dazu, dass nebenbei eine vollständige Dokumentation generiert wird. Die Dokumentation ist Due-Diligence-fähig und unterstützt eine effektive Vermarktung des Gebäudes ohne zusätzlichen Aufwand. Auch während des Betriebs und der Nutzung der Immobilie über den gesamten Lebenszyklus sind die bereits erstellten Informa-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

tionen und Dokumentationen hilfreich. Durch BIM-basierte Facility Management Software wird die Kommunikation zwischen Eigentümer, Betreiber und Dienstleistern für Wartung, Umbau oder Sanierung optimiert.

Die Einführung von BIM in der Immobilien-Projektentwicklung liefert somit für jeden Beteiligten eine Vielzahl an Mehrwerten, angefangen bei der Planung, über den Bau, bis hin zum gesamten Lebenszyklus der Immobilie. Es wird deutlich, dass BIM nicht nur eine Softwareunterstützung ist. BIM verändert fast jeden Prozess in der gesamten Wertschöpfungskette einer Projektentwicklung. Die Verbesserungen führen dabei in den meisten Fällen gleichzeitig zu einem Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorteil.

5.6 Nutzung von BIM in Deutschland und Ausblick

„Building Information Modeling ist in Deutschland immer noch eine Ausnahmeerscheinung“ (Hausknecht/Liebich 2016, S. 32). Die Baubranche ist damit in Deutschland einer der letzten großen Wirtschaftszweige, der den digitalen Wandel noch nicht vollzogen hat (vgl. Schober et al. 2017). Gemäß einer Studie des Fraunhofer-Institut nutzen ca. 20% der Unternehmen BIM häufig oder immer und lediglich 2% nutzen BIM 4D und 5D. Von den Unternehmen, die mit BIM arbeiten, tun dies nur 8% bei allen Projekten (vgl. Braun/Rieck/Köhler-Hammer 2015, S. 11 und S. 15).

Dabei ist Building Information Modeling keine neue Erfindung (vgl. hierzu und im Folgenden Hausknecht/Liebich 2016, S. 30ff.). Die theoretische Basis wurde in den 80er Jahren des vorherigen Jahrhunderts gelegt und seit Beginn dieses Jahrhunderts wird BIM in einigen europäischen Ländern eingeführt – insbesondere in Skandinavien. Aktuell wird in Finnland, Norwegen und Dänemark die überwiegende Zahl aller neuen Bauvorhaben mit BIM abgewickelt. Die Kosteneinsparungen durch BIM betragen 10 bis 30% und die Zeiteinsparungen je nach Arbeitsschritt zwischen 15 und 40%.

Warum aber findet der Wechsel zu BIM in Deutschland verspätet statt? Als wesentliche Gründe für die langsame Implementierung werden unter anderem die stark regulierte Industrie und die kulturellen Hindernisse eines sehr alten Berufszweiges genannt. Angesichts der vielen Vorteile für alle Beteiligten der Projektentwicklung von Immobilien ist es aber nur noch eine Frage der Zeit, bis sich BIM in Deutschland als Standard für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Bauvorhaben durchsetzen wird.

Für Bauherren, Architekten, Planer, Bauausführende oder Baustoffproduzenten stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie BIM einführen sollten, sondern

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

welche Wettbewerbsnachteile sich ergeben, wenn sie die BIM-Einführung nicht rechtzeitig angehen. Die Investition in den Wechsel zu BIM wird sich für alle Beteiligten in jedem Fall lohnen – schon allein durch die Optimierung der Schnittstellen und die Vermeidung von Fehlern am Bau.

Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sollten die Bauherren sein. Denn die Mehrwerte durch BIM im Vergleich zur herkömmlichen Projektentwicklung sind für Bauherren am größten. Alle Schnittstellen zu allen anderen Beteiligten werden durch BIM für die Bauherren verbessert. Das Gesamtrisiko der Projekte sinkt durch bessere Planbarkeit, weniger Fehler und Nacharbeiten während der Bauphase und durch frühere Vermarktung und bessere Vorbereitung des Verkaufs und nicht zuletzt durch optimiertes Facility Management. Mit der BIM Readiness Scorecard (vgl. Tab. 5) können Bauherren prüfen, wie weit ihr Unternehmen bereits in der Umsetzung ist bzw. welche Punkte noch sichergestellt werden müssen auf dem Weg zu einer erfolgreichen BIM-Einführung.

Der erste und wichtigste Punkt ist dabei die ausreichende Motivation des Projektentwicklers und der Planungspartner. Alle Beteiligten müssen vom Nutzen von BIM überzeugt sein und die Einführung vorantreiben – eine halbherzige Einführung macht keinen Sinn. Zudem sollten alle Beteiligten nur die Kollegen einsetzen, die das entsprechende Talent besitzen, um aus den technologischen Neuerungen und der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit den maximalen Nutzen ziehen zu können.

Die BIM-Software sollte bei den Beteiligten jeweils so gewählt werden, dass alle Teilmodelle reibungslos in das Gesamtmodell integriert werden können, z.B. zur Kollisionsprüfung und Fehlerbehebung. Die BIM-Nutzung sollte von vornherein nicht nur die strukturellen Komponenten des Modells umfassen (BIM 3D) sondern auch die Zeitplanung (BIM 4D), die Kosten (BIM 5D) und die Dokumentation für das Facility Management und den Betrieb des Gebäudes (BIM 6D). Der Mehraufwand für die rechtzeitige Pflege dieser Daten im System ist gering verglichen mit dem Nutzen.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

BIM Readiness Scorecard für Bauherren und Projektentwickler	
Beispiel Projekt XY	okay?
BIM-Motivation / BIM-Knowhow / BIM-Talente	
Projektentwickler	okay
Generalplaner	okay
Fachplaner TGA	okay
Fachplaner Statik	okay
Auswahl BIM-Software (5D/Doku*)	
Generalplaner	okay
Fachplaner TGA	okay
Fachplaner Statik	okay
Nutzung BIM (5D/Doku*) (integrierte Projektabwicklung Planer?)	
Generalplaner	okay
Fachplaner TGA	okay
Fachplaner Statik	okay
Nutzung BIM (5D/Doku*) (Bauunternehmer? Baustoffe?)	
Rohbau / Wand	2018
Dach / Holz / Dämmmaterial	2018
Heizung / Klima	2018
Sanitär	2018
Elektro	2018
Fenster	2018
Türen	2018
Treppe	2018
Fliesen	2018

*Due-Diligence-fähig für Globalverkauf

Tab. 5: BIM Readiness Scorecard nach Cairos Immobilien GmbH

Wenn Bauherren diese ersten wichtigen und notwendigen Schritte bei der BIM-Einführung bewältigt haben, liegt es an allen Beteiligten, durch wohlwollende Kooperation und pragmatischen Umgang mit Problemen in der Lernphase BIM zum Erfolg zu verhelfen und das mit BIM mögliche hohe Niveau der Qualitätssicherung sowie der integrierten und aufeinander abgestimmten Projektabwicklung zu erreichen.

Die dann folgende Einbindung von Baupartnern und Baustoffpartnern für die Ausführung der einzelnen Gewerke (z.B. Rohbau/Wand, Dach/Holz/Dämmmaterial, Heizung/Klima, Sanitär, Elektro, Fenster, Türen, Treppe,

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Fliesen) ist in Deutschland noch stark davon abhängig, wie weit die jeweiligen Unternehmen bereits in der Lage sind BIM umzusetzen. Doch selbst wenn in den ersten BIM-Projekten noch nicht alle Planer, Baupartner oder Baustoffpartner das optimale BIM-Niveau erreichen werden, sollte das nicht von einer Einführung von BIM abhalten. Ähnlich wie in der Automobil- und Zuliefererindustrie bei dem Wechsel zu Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen in den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts (vgl. Ohno 2005) dauert es viele Jahre, bis alle Beteiligten den vollen Nutzen durch die Neuerung erzielen.

In jedem Fall werden aber diejenigen Bauherren und alle beteiligte Unternehmen die größten Vorteile haben, die als Erste auf BIM umstellen.

Literaturverzeichnis

BauInfoConsult (2017): Kein Ende beim Fehlerkosteninferno: 13,4 Milliarden Euro verschwanden 2016 im Bau-Nirvana. http://www.bauinfoconsult.de/presse/pressemitteilungen/2017/kein_ende_beim_fehlerkosteninferno_13_4_milliarden_euro_verschwanden_2016_im_bau-nirvana/2712.

Borrmann, André/König, Markus/Koch, Christian/Beetz, Jakob (2015): Building Information Modeling. Technologische Grundlagen und industrielle Praxis. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Braun, Steffen/Rieck, Alexander/Köhler-Hammer (2015): Ergebnisse der BIM-Studie für Planer und Ausführende. Digitale Planungsmethoden. Fraunhofer IAO.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015): Building Information Modeling (BIM) wird bis 2020 stufenweise eingeführt. https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Pressemitteilungen/2015/152-dobrindt-stufenplan-bim.html.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2015): Zahlenbild 2015, http://www.bauindustrie.de/media/documents /BW_Zahlenbild_2015_final.pdf.

Hausknecht, Kerstin/Liebich, Thomas (2016): BIM-Kompendium. Building Information Modeling als neue Planungsmethode. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.

MacLeamy, Patrick (2007): Patrick MacLeamy on the future of the Building Industry. www.hok.com/thaught-leadership (Stand: 5.1.2015).

Nebauer, Claudia (2012): Immobilien-Controlling für institutionelle Investoren. Eine theoretische und empirische Untersuchung. Köln: Immobilien Manager Verlag.

Ohno, Taiichi (2005): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt: Campus Verlag.

Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. München: Vahlen Verlag.

Roland Berger (Hrsg.) (2017): https://www.rolandberger.com/de/press/Bauindustrie-zeigt-solides-Wachstum.html.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Schober, Kai-Stefan/Thieulloy, Georges, D./Hoff, Philipp/Siepen, Sven/Lecat, Ambroise (2017): Roland Berger Focus. Turning point for the construction industry. The disruptive impact of Building Information Modeling (BIM).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6. Prozessphasenbezogenes Projektmanagement und -controlling

Klaus Wienhold



Dr. Dipl.-Ing. Dipl.-Oek. Klaus Wienhold, geb. 1950, Studium der Elektrotechnik/Nachrichtentechnik in Dortmund und Wirtschaftswissenschaften in Bochum. Langjährige Erfahrungen als Geschäftsführer und Vorstand großer Kapitalgesellschaften in den Bereichen Sanierung, Restrukturierung und strategische Neuausrichtung von Unternehmen.

6.1 Besonderheiten des Projektgeschäfts

Es wird davon ausgegangen, das Projektgeschäft betriebswirtschaftlich ähnlich zu begleiten wie es in der seriellen Fertigung schon seit Jahrzehnten üblich ist (vgl. Rinza 1994, S. 1). Für das Projektgeschäft heißt dies durch gründliche Arbeitsvorbereitung (Projektplanung, Projektstrukturierung, Ablaufplanung usw.) und regelmäßige Erfassung von Ist-Daten im Verlauf der Projektrealisierung die Möglichkeit zu schaffen, bei technischen und betriebswirtschaftlichen Abweichungen steuernd in das Projektgeschehen einzugreifen.

In der seriellen Fertigung werden aus den Teilplänen für einzelne Produkte bzw. Produktlinien zzgl. der Zentralbereichspläne die Gesamtpläne des Unternehmens zusammengesetzt. Beim Projektfertiger besteht der Gesamtplan aus der Summe der Einzelprojektpläne zzgl. der Niederlassungs-, Hauptniederlassungs- und Gesamtunternehmensdaten. Es entstehen Profit-Center-Rechnungen, für die bei Planabweichungen über die Detailwerte der Projekte und der Aufbauorganisation ein gezieltes Gegensteuern im Sinne eines Regelkreises möglich ist (vgl. Madauss 2000, S. 69). Zu beachten bleibt im Projektgeschäft, dass im Regelfall die Abwicklungszeit der Projekte nicht an Bilanzierungsstichtagen orientiert ist, sondern stichtagsübergreifend ist. Folglich ergibt sich hier eine besondere Periodisierungs- und Ausweisproblematik bezüglich der wertmäßigen Darstellung der Projekte.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Da viele Projekte eine Laufzeit von mehreren Monaten oder auch Jahren besitzen, ist es notwendig, sie in einzelne Phasen zu untergliedern. Für die Phaseneinteilung existiert in der Literatur eine Fülle von verschiedenen Möglichkeiten; jedes Projekt lässt sich jedoch vereinfacht in drei Phasen untergliedern:

- Projektvorbereitungsphase
- Projektrealisationsphase
- Projektabschlussphase

Innerhalb der drei genannten, übergeordneten Phasen laufen eine Vielzahl von Prozessen ab. Bei einem Projekteinzelfertiger lassen sich diese in Kern- und Dienstleistungsprozesse untergliedern (vgl. Abb. 1).

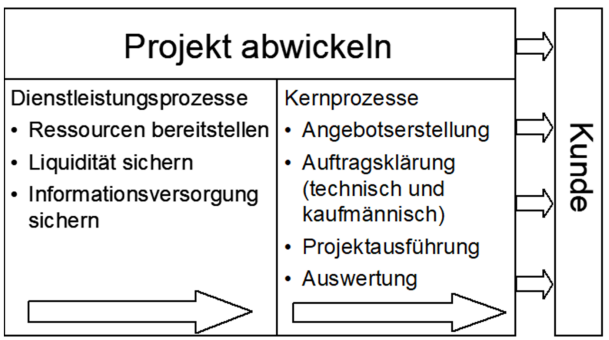


Abb. 1: Prozessorientierte Betrachtung eines Projekteinzelfertigers nach Diederichs/Ziegler (1997, S. 23)

Da die Zuordnung der Projekt-Controllingaufgaben direkt mit den entsprechenden Projektphasen (Vorbereitungs-, Realisations- und Nachbereitungsphase) zusammenhängen, ist die phasenbezogene Gestaltung des Projekt-Controllings am sinnvollsten. Aus diesem Grunde wird die Konzeption des Projekt-Controllings für komplexe Projektfertiger prozessorientiert aufgebaut (vgl. Abb. 2).

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

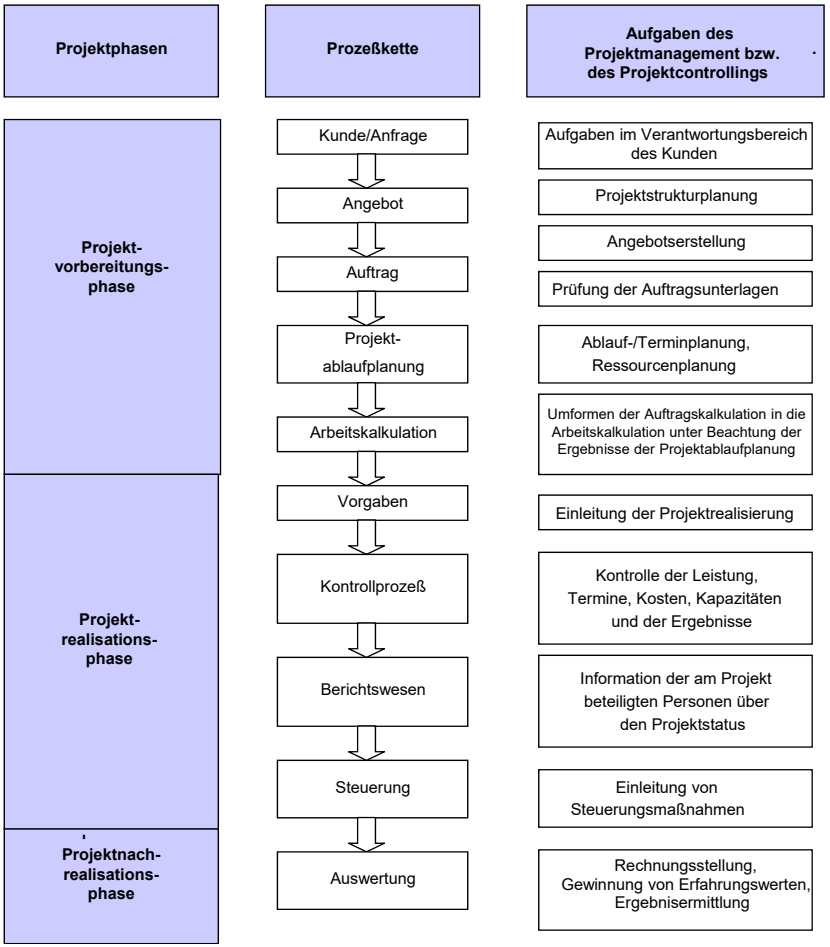


Abb. 2: Prozesskette und Aufgaben der Projektphasen

6.2 Konzeption eines prozessphasenorientierten Projektmanagementsystems

Die Steuerung im Projektgeschäft muss differenziert betrachtet werden. Die Konzeption unterteilt sich daher, wie Abb. 3 zeigt, in folgende Segmente:

Die Entwicklung eines modularen, integrierten, controllingorientierten Rechenwerks, das parallel zu den Entscheidungssituationen der Einzelprojekte auf übergeordneter Hierarchieebene eingesetzt werden kann, sowie

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

die Gestaltung und Optimierung von Prozessen und deren controllingorientierten Informationsstrukturen in den einzelnen Phasen des Projektgeschäfts.

Controlling-Konzeption für Unternehmen mit komplexer Projektfertigung	
Prozessphasenübergreifende Controlling-Konzeption	Unternehmens-Controlling Multiprojekt-Controlling
Prozessphasenbezogene Controlling-Konzeption	Einzelprojekt-Controlling

Abb. 3: Controlling-Konzeption im Projektgeschäft

6.2.1 Prozessphasenübergreifendes Controlling

Im Mittelpunkt der prozessphasenübergreifenden Controlling-Konzeption steht das Unternehmenscontrolling mit einer zentralen einheitlichen Projekt- und Ergebnisrechnung. Vordringliches Ziel der Projekt- und Ergebnisrechnung ist der Ausweis der Kosten und Leistungen auf dem Ergebnisobjekt, dem sie direkt zuzurechnen sind. Die Ergebnishierarchiestufen dienen als zentrale Plan-, Kontroll- und Steuerungsobjekte und stellen das Herzstück des Berichtswesens, wie Abb. 4 zeigt, der Ergebnisrechnung dar.

Die Ergebnisberichtdarstellung ist über die Ergebnishierarchiestufen hinweg einheitlich in Form einer Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut (vgl. Abb. 5), was den Vorteil hat, dass unternehmensweit mit dem gleichen Berichtsschema und der gleichen Berichtssyntax gearbeitet werden kann. Als elementares Analyse- und Steuerungsinstrument gibt die Projekt- und Ergebnisrechnung vor allem den Entscheidungsträgern verschiedenster Hierarchieebenen Informationen, die für die Disposition projektspezifischer Einsatzfaktoren wichtig sind. Vor allem durch die Transparenz der in der Projektdurchführungsphase am stärksten zu beeinflussenden Montage-, Geräte- und Projektmanagementleistungen ist eine systematische Lenkung durch gezielte Substitution von Fremd- bzw. Eigenleistung möglich, sodass hohe Auslastungsquoten der eigenen personellen Ressourcen und Betriebsmittel angestrebt werden. Hervorzuheben ist vor allem die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Produktivität durch die Schaffung selbständig operierender Or-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

ganisationseinheiten, die Ergebnisverantwortlichkeit besitzen. Durch den gezielten stufenorientierten Ergebnis- und Deckungsbeitragsausweis in Verbindung mit gezielten ergebnisorientierten Vergütungs- und Prämienzahlungen an die verantwortlichen Entscheidungsträger kann auf Dauer die Effizienz der Projekt- und Unternehmensleistungen gesteigert werden (vgl. Wienhold/ Schön 1997, S. 22ff.).

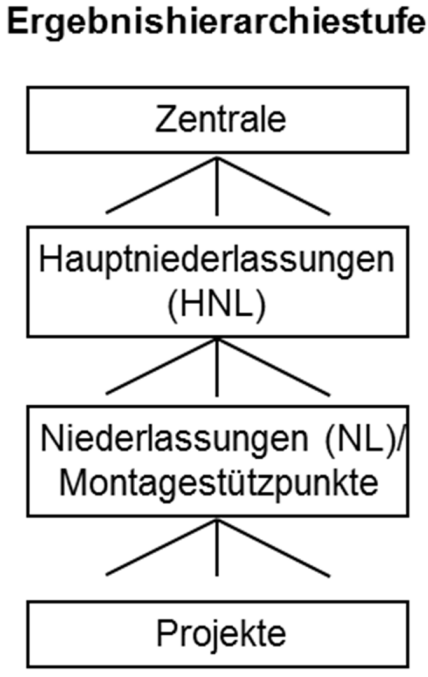


Abb. 4: Ergebnishierarchiestufen der Projekt- und Ergebnisrechnung

Während das Einzelprojekt-Controlling die ständige inhaltlich-technische, terminliche und wirtschaftliche Analyse eines Einzelprojekts ermöglicht, unterstützt das Multiprojekt-Controlling das Management bei der ergebnisverantwortlichen Steuerung der Projektvielfalt im Hinblick auf die Geschäftsfelder und Hierarchiestufen der Gesamtunternehmung.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Projekt-Ebene	Niederlassungsebene	Hauptniederlassungsebene
Umsatz	Umsatz	Umsatz
+ Bestandsveränderung	+ Bestandsveränderung	+ Bestandsveränderung
= Gesamtleistung	**= Gesamtleistung**	**= Gesamtleistung**
- Material	- Material	- Material
- sonstige direkte Kosten	- sonstige direkte Kosten	- sonstige direkte Kosten
- Subunternehmermontage	- Subunternehmermontage	- Subunternehmermontage
= Eigenleistung	**= Eigenleistung**	**= Eigenleistung**
- Leasingkosten	- Leasingkosten	- Leasingkosten
- Personalkosten	- Personalkosten	- Personalkosten
= Projektdeckungsbeitrag 1	**= Projektdeckungsbeitrag 1**	**= Projektdeckungsbeitrag 1**
+/- Projekt-Chancen/Risiken*	+/- Projekt-Chancen/Risiken*	+/- Projekt-Chancen/Risiken*
- zusätzliche Verpflichtungen	- zusätzliche Verpflichtungen	- zusätzliche Verpflichtungen
- Forderungswertberichtigungen	- Forderungswertberichtigungen	- Forderungswertberichtigungen
- kalk. Zinsen Projekt	- kalk. Zinsen Projekt	- kalk. Zinsen Projekt
= Projektdeckungsbeitrag 2	**= Projektdeckungsbeitrag 2**	**= Projektdeckungsbeitrag 2**
	- indirekte Personalkosten d. NL	- indirekte Personalkosten d NL
	- sonstige Gemeinkosten der NL	- sonstige Gemeinkosten der NL
	= NL-Deckungsbeitrag	**= NL-Deckungsbeitrag**
		- indirekte Personalkosten der HNL
		- sonst. Gemeinkosten der HNL
		= HNL-Deckungsbeitrag
- Deckungsbedarf NL		
- Deckungsbedarf HNL	*- Deckungsbedarf HNL*	
- Deckungsbedarf Zentrale	*- Deckungsbedarf Zentrale*	*- Deckungsbedarf Zentrale*
= Projektergebnis 1	**= NL-Ergebnis 1**	**= HNL-Ergebnis 1**
- Abgrenzungsergebnis	- Abgrenzungsergebnis	- Abgrenzungsergebnis
= Projektergebnis 2	**= NL-Ergebnis 2**	**= HNL-Ergebnis 2**

** Nur als Plan-/Prognosewert*

Abb. 5: Deckungsbeitragsschema einer Projekt- und Ergebnisrechnung

Durch längere, risikoreichere und komplexere Projekte ist es notwendig geworden, umfassende betriebswirtschaftliche Konzepte zu entwickeln und Instrumente einzuführen, die sowohl bei der Planung, Steuerung und Überwachung eines Projekts als auch der Projektgesamtheit und der Unternehmung helfen. Im Rahmen des hier vorgestellten Projektmanagementsystems werden daher die projektphasenübergreifenden Instrumente (Multiprojekt-Controlling, Konfigurations- und Änderungsmanagement, Qualitätsmanagement, Vertragsmanagement, Claimmanagement und Risikomanagement) in einen integrativen Gesamtkontext gebracht und nicht, wie in der Literatur häufig zu finden ist, einzeln und voneinander losgelöst dargestellt. Das Multiprojekt-Controlling hat hierbei terminliche Koordinations- und Kapazitätsabstimmungsprobleme aufgrund der unterschiedlichen Fertigstellungsgrade und Phasen der Projekte in einer Periode zu lösen und stellt somit die Ver-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

bindung zwischen dem Einzelprojekt- und dem Unternehmens-Controlling dar.

Vor allem sich schnell ändernde Umweltbedingungen führen zu einer Vielzahl an Änderungen, die im Projekt nachgehalten werden müssen. Daher ist die Einführung eines angemessenen **Konfigurations-** und **Änderungsmanagements** unerlässlich.

Die **Qualitätssicherung** hat die Aufgabe, die Projektanforderungen der Kunden und sonstiger Projektadressaten sicherzustellen, indem sie die Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektergebnisse phasenübergreifend durchführt. In der Projektvorbereitungsphase erfolgt die Qualitätsplanung, bei der die Qualitätsmerkmale für ein Produkt festgelegt werden. Während der Projektdurchführung und anschließenden Nutzung muss die Qualität gelenkt und überprüft werden. Auch das **Vertragsmanagement** ist ein phasenübergreifendes Instrument. In der Projektvorbereitungsphase wird das Angebot hinsichtlich seiner vertragsrechtlichen Wirkung ausgestaltet und geprüft. Während der Projektrealisationsphase und der Projektnachbereitungsphase hat das Vertragsmanagement die Aufgabe, die vertraglich zu Grunde liegenden Rahmenbedingungen, Rechte und Pflichten zu verfolgen. Das **Claimmanagement** beinhaltet alle Aktivitäten, die darauf abzielen, nicht selbst verschuldete Mehrkosten aufzudecken und soweit wie möglich für die Bildung von Nachträgen oder die Überwälzung auf Dritte zu nutzen.

Das **Risikomanagement** hat die Aufgabe, zukünftige risikobehaftete Entwicklungen im Projektgeschäft frühestmöglich zu entdecken, zu untersuchen, zu bewerten, zu steuern und fortlaufend zu kontrollieren (vgl. Reichmann et al. 2017, S. 633ff.). Deshalb ist ein Instrumentarium unentbehrlich, das dem Management einen schnellen Überblick über die Situation der Einzelprojekte und ihrer projektübergreifenden Geschäftsfelder und Bereiche hinsichtlich Entscheidungen und Steuerungsmaßnahmen vermittelt. Die meisten der in der Unternehmenspraxis eingesetzten Informationssysteme sind durch die Vernachlässigung vorlaufender Indikatoren, sowie damit verbundener Chancen- und Risikopotentiale gekennzeichnet. I.d.R. greifen die derzeit am Markt erhältlichen Systeme nur auf traditionelle Ergebnismessgrößen zu. Aus diesem Grunde ist für das Risikomanagement ein IT-gestütztes **Frühwarninformationssystems** bereitzustellen, das die erforderliche Integration weicher sowie harter Unternehmens- und Projektkenngrößen vornimmt und damit das frühzeitige Aufspüren von Chancen und Risiken in den einzelnen Wertschöpfungsphasen der Projekte der jeweiligen Organisationsbereiche ermöglicht.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

6.2.2 Prozessphasenbezogenes Controlling

Im Gegensatz zu den zumeist funktional orientierten betriebswirtschaftlichen Konzepten für Projekteinzelfertiger wird im weiteren Verlauf des Beitrags ein prozessorientiertes Managementkonzept für die komplexe Projektfertigung aufgebaut, dass sich an den Hauptgeschäftsprozessen eines Projektfertigers orientiert. Aufbauend auf den grundlegenden Methoden der Prozessgestaltung (ARIS-Modell und eEPK-Workflow-Modelle) und -optimierung (Business Process Reengineering) wird für die Projekthauptphasen (Projektvorbereitungsphase, Projektabwicklungsphase und Projektnachbereitungsphase) eine prozessorientierte Controlling-Konzeption für das Projektmanagementsystem entwickelt. Dabei wird jede Teilaufgabe im Rahmen des Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesses konsequent in die Ablaufstruktur eines Projektfertigers zugeordnet. Hierfür wird konsequent die Workflowtechnik genutzt. Hierbei werden alle kritischen Erfolgsfaktoren (Termine, Leistungen, Qualität, Ressourcen, Risiken, Kosten, Finanzen und Ergebnis) des Projektgeschäfts systematisch durch den Einsatz geeigneter Instrumente (z.B. Meilensteinpläne, Kalkulationen, Kapazitätsplanungen, Risk-Maps, Projekt-Cash-Flow-Rechnungen, Storno-Risiko-Rechnungen, Deckungsbeitragsanalysen, Earned-Value-Analysen, Projekt-Status-Analysen, Kennzahlenanalysen etc.) berücksichtigt.

Im Fortgang des Aufsatzes ist die Darstellung der Projekthauptphasen aus Platzgründen in einem ersten Schritt auf die wichtigsten Kernprozesse reduziert. Als Kernprozesse sind folgende Prozesse anzusehen:

Kernprozesse Angebotsbearbeitung

- Anfrageannahme
- Anfrageabwicklung
- Angebotsplanung
- Angebotserstellung und –versendung
- Angebotsverfolgung und Vergabeverhandlung
- Zusammenstellung der kompletten Unterlagen

Kernprozesse Projektabwicklung

- Projektauftakt
- Datentransfer Kalkulationsprogramm – SAP
- Projektablauf
- Arbeitspakete und Bestellvorgang

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

- Materialdisposition
- Baustellenorganisation
- Montageablauf
- Aufmaßerfassung
- Projektabnahme und Projektabschluss

Auch die Darstellung der für die oben genannten Phasen und Kernprozesse entwickelten Workflows mit Hilfe von „erweiterten Ereignisgesteuerten Prozessketten-Modellen“ sprengt den in einer Festschrift zur Verfügung stehenden Platz bei weitem. Deshalb wird ausschließlich auf die Workflows der „Angebotsbearbeitung“ verwiesen (vgl. ausführlich Wienhold 2004).

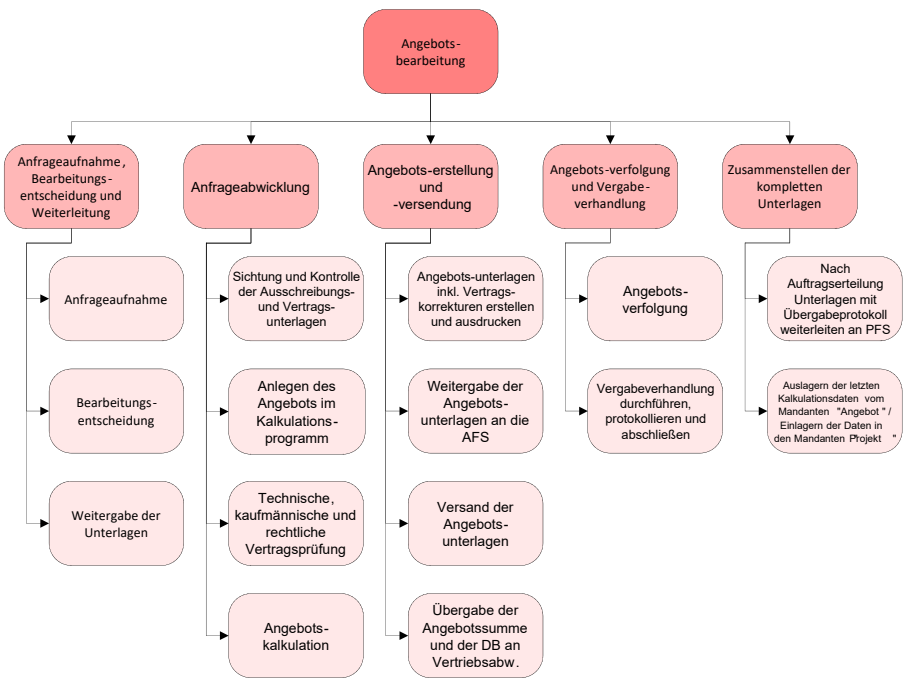


Abb. 6: Funktionsbaum für die Phase der Angebotsbearbeitung

Hier soll exemplarisch der Funktionsbaum für die Phase der Angebotsbearbeitung gezeigt werden. Ziel dieser Phase ist eine effiziente, kundenorientierte, zeit- und kostenoptimale Angebotsbearbeitung zur Generierung wirtschaftlich erfolgreicher Aufträge. Der Funktionsbaum für die Angebotsphase gestaltet sich wie in Abb. 6 dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zu Beginn der Anfrageabwicklung stellt sich die Frage, ob die Angebotsabwicklung überhaupt Erfolgschancen für das Unternehmen aufweist, durch die die anfallenden Angebotskosten gerechtfertigt sind. In diesem Sinne ist ein Budget für die Angebotsphase festzulegen. Es dient dazu, die Kosten, die durch die Erstellung eines Angebots entstehen, in einem überschaubaren Rahmen zu halten. Dies ist vor dem Hintergrund wichtig, dass z.B. im hier betrachteten Beispiel aus dem Elektroanlagenbau i.d.R. nur ca. 5-10% der abgegebenen Angebote zu einem Auftrag führen. Die Kosten, die für die Erstellung der nicht erfolgreichen Angebote entstehen, müssen durch die erhaltenen Aufträge aufgefangen werden. Dies belastet die Angebotskalkulation zusätzlich. Es ist daher notwendig, diese Kosten möglichst gering zu halten.

Das Projekt-Controlling beginnt bereits mit der Aufnahme und Dokumentation der angefallenen Anfragen. Jede Anfrage wird im EDV-System (z.B. SAP/Modul SD) dokumentiert, unabhängig davon, ob sie zu einem späteren Zeitpunkt abgelehnt wird. Durch die Dokumentation aller Anfragen wird deren gezielte Analyse bzgl. operativer Bearbeitungsentscheidungen, Ablehnungsgründe und potentieller Geschäftsfelder möglich. Die Vergabe einer Angebotsnummer sichert eine strukturierte, vollständige und nachvollziehbare Angebotsbearbeitung von der Kundenanfrage bis zur Auftragserteilung. Zudem wird eine stringente informationstechnische Begleitung eines Projekts möglich, die für das Projektmanagement unerlässlich ist. Diese ermöglicht es den Entscheidungsträgern, insbesondere den vertriebsnahen Mitarbeitern bspw., Kundeninformationen bezüglich wirtschaftlich interessanter Fragestellungen zu erhalten. Außerdem können Scheinanfragen herausgefiltert werden, deren Bearbeitung in Zukunft unterlassen wird. Zudem ermöglichen statistische Auswertungen, wie z.B. die Kennzahl Hitrate (Erfolgsquote der bearbeiteten Angebote bzw. Anfragen), Aussagen hinsichtlich des Erfolgs der Anfrage- und Angebotsbearbeitung.

Nach der Aufnahme der Anfrage muss vorab geprüft werden, ob überhaupt ein Angebot erstellt werden soll. Da zu diesem Zeitpunkt noch kein spezielles Projekt-Controlling bestehen kann, wird diese Entscheidung entweder vom Vertriebs-Controlling vorbereitet und getroffen oder ein spezielles Projektentscheidungsgremium übernimmt diese Aufgabe.

Die Entscheidung über die Erstellung eines Angebots kann bspw. anhand einer Checkliste getroffen werden. Eine solche Checkliste ist eine Prüf- und Entscheidungshilfe, um festzustellen, ob die Realisierung einer Anfrage bzw. Projektidee auch wirklich sinnvoll ist, oder ob das mit ihr verbundene Risiko zu hoch ist. Bevor eine Entscheidung getroffen werden kann, ist schließlich eine Vollständigkeitsprüfung der Unterlagen durchzuführen. Da, je nach

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Projekt, gar nicht von vornherein klar ist, welche Unterlagen benötigt werden, sollten auf Basis der Erfahrungen vorheriger Projekte Checklisten erstellt werden, in denen aufgelistet wird, welche Unterlagen benötigt wurden. Sind die Unterlagen vollständig, sollte geprüft werden, welche Bedingungen und Voraussetzungen erfüllt sein müssen (K.O.-Kriterien), um einen Auftragszuschlag zu erhalten. Für das Gesamtunternehmen spielt es eine wichtige Rolle, ob der Auftragswert eines Projekts in einem sinnvollen Verhältnis zu den Projektrisiken steht. Dieser Aspekt hat nicht zuletzt durch das KonTraG neue Aufmerksamkeit erfahren. Daher sollte das Risiko-Controlling schon in einer frühen Phase eines Projekts beginnen. Als Hilfsmittel für die Risikoidentifikation und -analyse im Rahmen der Projektvorbereitungsphase sowie den späteren Projektphasen stehen dem Entscheidungsträger hierbei insbesondere Risikoprofile zur Verfügung. Erfüllt ein Projekt alle Merkmale, so kann die Angebotserstellung erfolgen. Erfüllt ein Projekt ein K.O.-Kriterium nicht, sollte es abgelehnt werden.

Eine ausführliche Projektbeurteilung erfolgt je nach vorliegender Datenlage entweder mit Hilfe von Nutzwertanalysen (bei qualitativen Informationen) und/oder durch Wirtschaftlichkeitsrechnungen angelehnt an die bekannten Investitionsrechenverfahren. Da zu diesem Zeitpunkt des Angebotsstadiums i.d.R. kaum quantifizierbares Datenmaterial vorliegt, eignet sich insbesondere die Nutzwertanalyse zur Untersuchung und Bewertung. Hierbei werden zunächst bestimmte Beurteilungskriterien ermittelt, die diesen Projekttyp besonders kennzeichnen. Jedem Kriterium werden bestimmte Ausprägungen zugedacht und jede Ausprägung erhält eine entsprechende Punktzahl. Eine hohe Merkmalserfüllung bedeutet eine hohe Punktzahl, eine niedrige Merkmalserfüllung bedeutet eine niedrige Punktzahl. Die Punktzahlen werden in einer Tabelle festgehalten. Da nicht alle Kriterien die gleiche Bedeutung besitzen, werden Gewichte eingeführt, die den entsprechenden Stellenwert repräsentieren. Soll ein bestimmtes Projekt beurteilt werden, so werden die Projektwerte entsprechend der Tabelle benotet. Die Note wird schließlich mit der Gewichtung multipliziert und es ergibt sich eine Punktzahl für das Kriterium. Fasst man mehrere Kriterien zu einer Kriteriengruppe zusammen, so kann durch Vergleich mit der maximal möglichen Punktzahl ein Erfüllungsgrad für diese Gruppe bestimmt werden. Diesem Prinzip folgend, wird dann der Gesamterfüllungsgrad für das Gesamtprojekt ermittelt. Stehen mehrere Projekte zur Auswahl, so können anhand des Erfüllungsgrads in den jeweiligen Kriteriengruppen, die Stärken und Schwächen der einzelnen Projekte schnell erkannt werden.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Zur Vorbereitung der Freigabeentscheidung werden alle bisher gesammelten Informationen noch einmal in übersichtlicher Form zusammengestellt. Soweit bereits möglich sollte hier auch eine erste Schätzung der Kosten für die Erstellung des Angebots aufgenommen werden. Am Ende der Projektvorbereitungsphase sollte auf Basis der gesammelten Informationen die Entscheidung über die Angebotsbearbeitung fallen. Entschließt sich die Unternehmung, kein Angebot zu erstellen, so sollten die gesammelten Informationen als Vergleichsobjekte für die Projektvorbereitungsphase späterer Projekte aufbewahrt werden. Hat sich das Unternehmen dagegen für die Erstellung eines Angebots entschieden, so erfolgt nun die Anfrageabwicklung. Die erhobenen Daten und Ausschreibungsunterlagen werden an den Angebotsbearbeiter weitergeleitet.

Nachdem die Freigabe zur Angebotserstellung erteilt worden ist, geht das Projekt in die nächste Phase. Jetzt müssen die Grundlagen für den erhofften Auftrag und die anschließende Projektausführung geschaffen werden. Die Vorstellungen, die der Kunde hat, müssen umgesetzt werden. Ein Team das für das Angebot verantwortlich ist wird gebildet. Diesem wird ein Angebotsbearbeiter vorangestellt, der, falls er nicht selbst zu dieser zählt, durch die künftige Projektleitung unterstützt wird. Die Aufgaben des Angebotsbearbeiters liegen sowohl in technischen wie auch in kaufmännischen Bereichen. Zudem ist er die Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem ausführenden Unternehmen.

Neben der Erstellung des technischen Konzepts spielt in dieser Projektphase die Preisermittlung eine wichtige Rolle. In dieser Phase wird die Grundlage für das spätere Projekt-Controlling gelegt. Die wichtigsten Aufgaben des Projekt-Controllings in der Projektplanungsphase bestehen in der Projektplanung und in der Ermittlung und Festlegung des Angebotspreises. Aufgrund der Neuartigkeit, Dauer und Individualität eines Projekts kann der Preis i.d.R. nicht oder nur teilweise aus Vergangenheits- oder Erfahrungswerten abgeleitet werden. Ziel der Preisermittlung ist es, einen Umsatz zu generieren, der mit großer Wahrscheinlichkeit die prognostizierten direkten Projektkosten und die anteiligen nicht projektbezogenen Kosten deckt und darüber hinaus einen angemessenen Gewinnbeitrag leistet. Zur Angebotspreisfindung nutzt der Projektkalkulator die Verfahren der Projektvorkalkulation.

Der Workflow der Angebotsplanung reicht von der Sichtung und Kontrolle der Ausschreibungs- und Vertragsunterlagen bis hin zur Angebotskalkulation, deren Ergebnisse in der nächsten Phase zur Erstellung der Angebotsun-

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

terlagen genutzt werden. Es schließen sich die weiteren Phasen der Projektabwicklung und Projektnachbereitung an.

6.3 IT-Gesamtkonzeption und Fazit

Den Rahmen für die IT-Gesamtkonzeption bildet ein prozessphasenorientiertes Informations- und Koordinationssystem. Zu der mehrdimensionalen, controllingorientierten System-Konzeption mit den Dimensionen Zeitbezug, Entscheidungsebene, Systemebene (Erfassungs-, Administrations-, Dispositions-, Abrechnungs- und Führungsinformationssysteme), Inhalte, Bereiche etc. wird eine neue Dimension benötigt: die „Prozessdimension“ (vgl. Abb. 7). Die IT-Gesamtkonzeption enthält neben den Standardfunktionalitäten wichtige Funktionen für Projekteinzelfertiger.

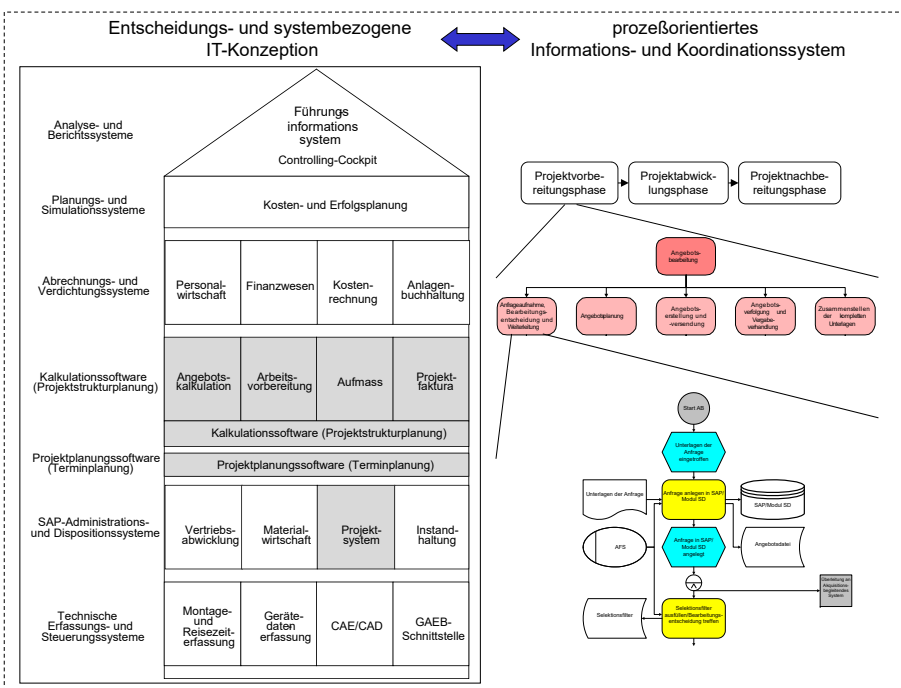


Abb. 7: IT-Gesamtkonzeption für das Projektgeschäft

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.98, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Das zentrale Administrations- und Dispositionssystem ist das Projektinformationssystem (grau hervorgehoben). Daneben werden wie in anderen Wirtschaftszweigen die Materialwirtschaft und die Vertriebsabwicklung eingesetzt. Ist das Projektgeschäft sehr Anlagen- bzw. Geräteintensiv wird ein Instandhaltungssystem benötigt. Zentrale Aufgaben im Projektinformationssystem sind die Kalkulation (Angebots-, mitlaufende Auftragskalkulation, Nachkalkulation), die Arbeitsvorbereitung (Projektstruktur- und Projektzeitplanung), die Aufmaßerfassung und die Projektfaktura. Die Steuerung dieser zentralen Aufgaben erfolgt zeilenmäßig in Anlehnung an das Leistungsverzeichnis bzw. dem Projektstrukturplan eines Projektes. Fremde Leistungsverzeichnisse lassen sich über die GAEB-Schnittstelle einlesen. Werden für Design und Entwurf CAD- und CAE-Systeme eingesetzt, werden die Datengerüste für die Projektstrukturplanung an das Kalkulationssystem übergeben. Bei der Datenerfassung kommen zudem die Montage- und Reisezeiterfassung, sowie die Gerätezeiterfassung hinzu. Die projektbezogene Termin- und Ablaufplanung sollte durch die Projektplanungssoftware angemessen unterstützt werden. Für die Abbildung komplexer Projektabläufe reicht die Kombination von einfachen Instrumenten (Balkenpläne) bis hin zu komplexen Instrumenten der Terminplanung (Netzplantechnik) in Verbindung mit der Meilensteinplantechnik aus. Während die Netzplantechnik in Verbindung mit den gesetzten Meilensteinen für übergeordnete Projektteile Anwendung findet, ist die Detailplanung und –abwicklung der einzelnen Arbeitspakete über die Netzplantechnik zu schwerfällig und pflegeintensiv. Für die Einhaltung der Arbeitspakete und deren Detailplanung reichen einfache, visuell unterlegte Instrumente wie die Balken- und die Transplantechnik in Verbindung mit der Meilensteinplantechnik aus.

Bei den Abrechnungssystemen kommen wie in andren Branchen im Wesentlichen die Komponenten Finanzwesen, Anlagenwirtschaft, Personalwirtschaft und Kostenrechnung zum Einsatz.

Für die Planung und Analyse im Projektgeschäft bietet es sich an, die Vielfalt an projektbezogenen Daten in einem Data Warehouse zu laden, um mit geeigneten BI-gestützten Controlling-Cockpit-Lösungen (Führungsinformationssystem) zu planen und zu analysieren. Vorteilhaft ist hier der Einsatz der In-Memory-Technik, bei der die Datenverarbeitung im Hauptspeicher erfolgt und somit hoch-performante Antwortzeiten möglich sind (vgl. Schön 2016, S. 304 f.). Die Unternehmensbezogene Kosten- und Erfolgsplanung kann mit Hilfe der vorliegenden projektbezogenen Einzelpläne und weiteren notwendigen Planungsangaben simuliert und budgetiert werden. Mit Hilfe von kennzahlengestützten Projektübersichten lassen sich schnell negative

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.

Projektergebnisse und Risiken in den Projektphasen erkennen. In der Detailanalyse lassen sich die Projekte mit Kennzahlen und Berichten im Einzelprojekt-Controlling untersuchen. Im Rahmen des Multiprojekt-Controllings stehen vor allem die Projektressourcen „Personal und Geräteeinsatz“, sowie die Finanzen und das gesamte Projektportfolio im Fokus der Gesamtunternehmenssteuerung.

Literaturverzeichnis

Diederichs, C. J./Ziegler, F. (1997): Prozeßorientierte Managementsysteme im Bauwesen. In: Bauwirtschaft, H. 5, S. 23-27.

Madauss, B. J. (2000): Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Reichmann, T./Kißler, M./Baumöl, U. (2017): Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 9. Aufl., München: Vahlen.

Rinza, P. (1994): Projektmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 3. Aufl., Düsseldorf: Springer.

Schön, D. (2016): Planung und Reporting. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Wienhold, K. (2004): Prozess- und controllingorientiertes Projektmanagement für komplexe Projektfertigung. Frankfurt a. Main: Peter Lang.

Wienhold, K./Schön, D. (1997): Montagestundensatzorientierte Projekt- und Ergebnisrechnung. In: Controlling, H. 4, S. 226-234.

https://doi.org/10.5771/9783845288741 - Generiert durch IP 216.73.216.96, am 15.01.2026, 17:51:50. © Urheberrechtlich geschützter Inhalt. Ohne gesonderte Erlaubnis ist jede urheberrechtliche Nutzung untersagt, insbesondere die Nutzung des Inhalts im Zusammenhang mit, für oder in KI-Systemen, KI-Modellen oder Generativen Sprachmodellen.