



Liebe Leserinnen und Leser,



Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Péter Horváth

neue Ideen für das Controlling! Mit der personellen Verstärkung der Ideenwerkstatt im ICV zum Ende des Jahres 2009 haben wir es uns zum Ziel gesetzt, neue Ideen für die Weiterentwicklung des Controllings zu generieren. Über die Arbeit der Ideenwerkstatt und Neuigkeiten im Umfeld des Controllings möchten wir Ihnen künftig vier Mal im Jahr berichten.



Dr. Uwe Michel

Hierzu betrachten wir in der Ideenwerkstatt controllingrelevante Trends und Entwicklungen und werden diese vor dem Hintergrund der Frage, welche Implikationen diese für das Controlling haben, analysieren und für Sie aufbereiten.

Ihnen liegt die erste Ausgabe „Ideenwerkstatt | Quarterly“ vor. Diese soll den Grundstein einer ideenreichen Zusammenarbeit bilden und fügt sich in die Medien des ICV ein. In Ergänzung zu den regelmäßig erscheinenden Controller's e-News und dem Controller Magazin, soll Ihnen das Ideenwerkstatt | Quarterly vierteljährlich:

- Ideen und Impulse für die Arbeit und Ausrichtung des Controllings geben,
- Erkenntnisse der Wissenschaft und deren Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigen,
- neue Entwicklungen aus der Unternehmenspraxis und Unternehmensumwelt aufzeigen und letztlich
- einen Überblick über ausgewählte Veröffentlichungen liefern.

Zur Beobachtung von Trends und Entwicklungen wollen wir das Controlling-Umfeld systematisch in Form eines „Controlling-Radars“ beobachten. Die verschiedenen Bereiche des Radars verkörpern gleichzeitig die wechselnden Rubriken

unseres „Quarterly“. Die Beiträge in diesem Newsletter können somit aus der Controlling- bzw. Unternehmenspraxis, aus der Controllingforschung, aus der BWL- und VWL-Forschung sowie aus der Forschung naturwissenschaftlicher, technischer und sozialwissenschaftlicher Nachbardiisziplinen und aus Politik, Staat und Gesellschaft stammen.

Weiterhin möchten wir den Newsletter nutzen, um Sie über den Fortschritt in unserer Arbeitsgruppe zu informieren. Künftig werden wir Ihnen Zwischenergebnisse unserer Arbeit hier und auf den Internetseiten des ICV vorstellen. Wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Als Inhalt dieser ersten Ausgabe sind wir der Frage nachgegangen, was das Controlling aus den Erkenntnissen der beiden im letzten Jahr mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichneten Forscher lernen kann und was das Controlling dazu beitragen kann, die Erkenntnisse in Unternehmen umzusetzen. Die Ideen von Elinor Ostrom und Oliver E. Williamson zur Gestaltung von unternehmensinternen und -übergreifenden Abläufen bilden die Basis für viele Forschungsarbeiten und weisen zudem Relevanz für die Unternehmenspraxis auf. Darüber hinaus möchten wir Ihnen Gedanken zu einer „Post-Growth-Economy“ vorstellen. Aus Controlling-Sicht wird die Frage zu stellen sein, wie künftiges Unternehmenswachstum generiert werden kann, wie viel Wachstum notwendig ist und letztlich wie viel ökonomisches Wachstum nachhaltig vertretbar ist.

Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen und wünschen eine gute Lektüre sowie langfristig viele neue Ideen für das Controlling.

Eine spannende Lektüre wünschen Ihnen

Ihre Leiter der Ideenwerkstatt,

Péter Horváth

und

Uwe Michel

Die Ideenwerkstatt im ICV | Was haben wir im Jahr 2010 vor?

Aufbauend auf der langjährigen Arbeit von Manfred Blachfellner als Gründer und Leiter der Ideenwerkstatt im ICV hat der Vereinsvorstand beschlossen, die Ideenwerkstatt als Arbeitsgruppe personell zu verstärken. Wir freuen uns, mit der Unterstützung von Siegfried Gänßlen und Heimo Losbichler schnell ein schlagkräftiges Team gebildet haben zu können und danken dem ICV für das uns entgegengebrachte Vertrauen.

Im Rahmen dieser ersten Ausgabe des „Ideenwerkstatt Quarterly“ möchten wir die Gelegenheit nutzen, Ihnen die Zielsetzung, die Arbeitsweise und die Personen in der Ideenwerkstatt vorzustellen.

Entsprechend der gemeinsam mit dem ICV-Vorstand erarbeiteten Mission soll die Ideenwerkstatt als „fachliche Speerspitze“ die Rolle des Innovators im Controller Verein einnehmen. Durch eine systematische Beobachtung des controlling-relevanten Unternehmensumfelds und eine frühzeitige Analyse von bestehenden sowie sich abzeichnenden Trends will die Ideenwerkstatt die „Dream-Cars“ des ICV für die Weiterentwicklung des Controllings formulieren, welche dann in Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt werden sollen.

Kernteam aus Wissenschaft und Praxis gebildet

Für die inhaltliche Arbeit der Ideenwerkstatt konnte ein schlagkräftiges und hochkarätig besetztes Kernteam aus Vertretern von Wissenschaft und Unternehmenspraxis gebildet werden.

Neben den beiden Mitgliedern des ICV-Vorstands Siegfried Gänßlen und Prof. Heimo Losbichler, konnten wir mit Dr. Lars Grünert (Mitglied der Geschäftsführung, Trumpf GmbH & Co. KG) und Karl-Heinz Steinke (Leiter Konzerncontrolling, Deutsche Lufthansa AG) zwei erfahrene Vertreter eines mittelständischen Unternehmens sowie eines Großkonzerns gewinnen. Darüber hinaus kann auf die langjährigen Erfahrungen im Controlling sowie im ICV von Manfred Rimmel (ehem. Vorstandsvorsitzender Magna Steyr und ehem. Vorsitzender des ICV) und Manfred Blachfellner zurückgegriffen werden. Unterstützt wird die Arbeit durch Johannes Isensee (IPRI gGmbH). Allen Beteiligten gilt bereits zum Start der Arbeit unser Dank für ihr Engagement.

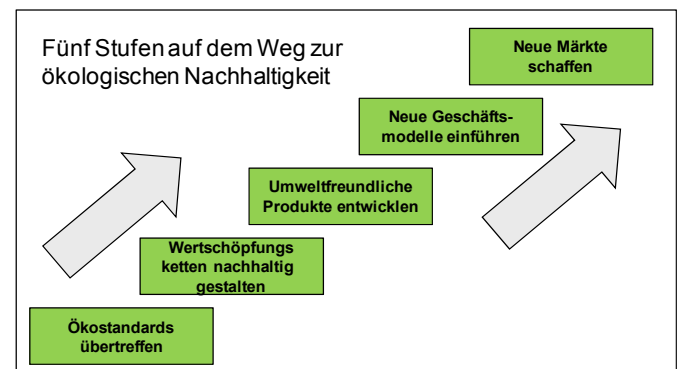
Die Ideenwerkstatt soll Veränderungen im Umfeld des Controllings frühzeitig erkennen und die Relevanz dieser Veränderungen für das Controlling und den Controller herausstellen.

Hierfür werden wir das Umfeld des Controllings regelmäßig analysieren und auf aktuelle wissenschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen sowie Ergebnisse der Zukunfts- und Trendforschung zurückgreifen. Über diese Veränderungen und Erkenntnisse möchten wir Sie mit dem vorliegenden „Ideenwerkstatt | Quarterly“ fortan regelmäßig mit wechselnden Inhalten informieren.

In jedem Jahr möchte die Ideenwerkstatt aus den so identifizierten Trends und Veränderungen ein Jahresthema auswählen und hierzu gezielt Anforderungen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Controllings formulieren.

Dream-Car 2010 „Green Controlling“

Im Jahr 2010 starten wir unsere Arbeit mit dem Thema „Wandel zu grünen Geschäftsmodellen als Teil der Nachhaltigkeit von Unternehmen“. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir Ideen erarbeiten, wie Unternehmen diesen Wandel vollziehen können und welchen Beitrag das Controlling zu diesem mehrstufigen Wandel (siehe Abbildung) leisten kann und muss.



Quelle: in Anlehnung an Nidumolu et al. (2009), S. 56

Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes soll dabei analysiert werden, welche Instrumente und Methoden seitens des Controllings angepasst oder neu bzw. weiterentwickelt werden müssen (instrumentelle Sichtweise) und wie diese Instrumente letztlich genutzt werden müssen, um Veränderungsprozesse im Sinne eines „Change Managements“ im Verhalten und im Entscheiden von Managern herbeizuführen (verhaltenswissenschaftliche Sichtweise).

Hierzu werden wir bis Ende des Jahres die Entwicklungen zur Ökologieorientierung rund um Unternehmen verfolgen, Interviews mit Unternehmensvertretern sowie mit wissenschaftlichen Experten aus verschiedenen Fachrichtungen führen, um als Ergebnis eine „ICV-Road Map“ für ein „grünes Controlling“ zu erarbeiten.

Weiterführende Informationen:

Geplante Themen künftiger Ausgaben des „Ideenwerkstatt | Quarterly“ sind u.a. „Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und der Beitrag des Controllings“, „Gesundheit im Unternehmen und der Beitrag des Controllings“, „Was sind die Trends für das Controlling von Morgen?“

Informationen zur Ideenwerkstatt finden Sie unter: www.controllerverein.com/iw. Informationen und Literaturangaben zu unserem Jahresthema „Green Controlling“ finden Sie fortan regelmäßig auf den Internetseiten der Ideenwerkstatt.

Verwendete Literatur:

Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R. (2009), In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 31. Jg., H.12, S. 50-61.

Aus der Wissenschaft | Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises:

Was kann das Controlling von Elinor Ostrom und Oliver E. Williamson lernen?

Mit der letztjährigen Preisverleihung wurde die Arbeit zweier Forscher ausgezeichnet, die sich mit dem Versagen von Märkten und der Gestaltung von Beziehungen in und zwischen Organisationen beschäftigen. Preisträger sind die amerikanischen Wissenschaftler Elinor Ostrom und Oliver E. Williamson. Die Erkenntnisse beider bilden heute die theoretische Basis für viele wissenschaftliche Arbeiten und adressieren zugleich aktuelle Herausforderungen in Unternehmenspraxis und Wissenschaft. Die Relevanz der Ergebnisse für das Controlling soll im Folgenden aufgezeigt werden.



E. Ostrom (Quelle: AP)

Elinor Ostrom zeigt in realen und experimentellen Untersuchungen, dass die gemeinschaftliche Nutzung von Kollektivgütern unter bestimmten Bedingungen durch spontane und selbstgestaltete Regeln effizienter als durch Marktformen oder staatliche Eingriffe koordiniert werden kann. Es bedürfe daher freiwilliger selbstgeregelter Abstimmungen für eine gemeinschaftliche Nutzung von begrenzten natürlichen Gütern. Als Beispiele führt Sie Nutzungsgemeinschaften von Bauern oder Fischereien an, die durch eigene Regeln eine Übernutzung natürlicher Ressourcen verhindern und nachhaltig die Existenzsicherung fördern. Dies lässt sich aber auch auf viele andere Szenarien der kollektiven Nutzung von ökologischen Ressourcen übertragen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Diskussion um einen nachhaltigen Umgang mit ökologischen Ressourcen werden die Ergebnisse von Ostrom künftig noch an Bedeutung gewinnen.

Controlling in Nutzungsgemeinschaften

Wenn Unternehmen die Nutzung von Kollektivgütern gemeinschaftlich koordinieren, bedingt dies auf der einen Seite eine übergreifende Informationsbasis, um die Nutzung zu kontrollieren, auf der anderen Seite aber zunächst eines notwendigen Maßes an Vertrauen zwischen den Partnern. Dies ist besonders notwendig, da es sich bei diesen Nutzungsgemeinschaften meist um kompetitive Beziehungen handelt.

Informationen zur Förderung von Kontrolle und Vertrauen

Bestehende Ansätze des unternehmensübergreifenden Kooperationscontrollings zeigen jedoch, dass es hierfür häufig noch an Bereitschaft zum Offenlegen von Informationen mangelt. Weiterhin wird die Nutzung von ökologischen Ressourcen häufig noch gar nicht in Unternehmen gemessen oder gesteuert. Vielfach werden diese Kosten externalisiert und nicht nachhaltig berücksichtigt. Im Controlling sollte daher darüber nachgedacht werden, wann solche sozialen freiwilligen Koordinationsmechanismen eingesetzt werden können und welche Informationen über den Verbrauch von kollektiven Ressourcen künftig in Unternehmen erhoben werden sollten, um so einen gemeinschaftlichen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zu ermöglichen. Nicht zuletzt obliegt es dem Controlling, Vertrauen durch ein richtiges Maß an „Kontrolle“ aufzubauen und geeignete Anreize zu setzen.



O.E. Williamson (Quelle: AP)

Oliver E. Williamson widmet sich der Gestaltung von Organisationen unter Berücksichtigung menschlichen Verhaltens und deren Reaktion auf Regeln und Organisations- sowie Kontrollstrukturen. Seine Forschung verfolgt die Frage nach der optimalen Größe und den Grenzen von Unternehmen. Hierbei stellen Transaktionskosten von Austauschbeziehungen ein wesentliches Entscheidungskriterium dar.

Bessere Fundierung von Unternehmensentscheidungen

Eng mit den von Williamson formulierten Ergebnissen verbunden sind Fragestellungen der täglichen Controllerarbeit: Beispiele sind das Outsourcing, Unternehmensübernahmen und -verkäufe sowie das Eingehen von Unternehmenskooperationen. Für diese Entscheidungen müssen die spezifischen Transaktionskosten berücksichtigt werden. Obwohl Outsourcing-Entscheidungen und Unternehmenskooperationen seit einigen Jahren auf der Agenda von Unternehmen stehen, ist die Entscheidungsfindung häufig eher intuitiv als rational geprägt. Vielfach mangelt es an noch geeigneten Informationen, um gerade qualitative Aspekte der Transaktionskosten (mögliche Qualitäts- oder Versorgungsrisiken, Know-how Verluste etc.) neben den vergleichsweise einfach erfassbaren Aufwands- oder Ertragsgrößen zu berücksichtigen.

Controlling und Unternehmenskultur

Weiterhin zeigt Williamsons Arbeit, dass bei Unternehmenszusammenschlüssen oder Akquisitionen Synergien häufig nicht realisiert werden können. Ursache sei weniger ein steigender Verwaltungsaufwand, sondern die fehlende Integration der neuen Organisationseinheiten bspw. in kultureller oder struktureller Perspektive. Dies zeigt den Bedarf an Instrumenten des Organisations- oder Integrationscontrollings. Weiterhin lässt sich die Frage ableiten, wie Controlling und Unternehmenskultur zusammenwirken müssen? Und wie sich die Unternehmenskultur messen und folglich gestaltbar machen lässt, um die von Williamson beschriebenen Defizite bei der Integration zu beheben? Hierfür äußert er anwendungsorientierten und empirischen Forschungsbedarf, um die Aussagekraft der Erkenntnisse für gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme zu schärfen. Die Ergebnisse sind somit nicht nur aus Sicht eines Ökonomen relevant, sondern spiegeln sich auch in konkreten Aufgaben der Controllingpraxis wider.

Weiterführende Informationen:

Ostrom, E. (1999), Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt, Tübingen 1999.

Williamson, O.E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.

Aus dem Umfeld | Aufgaben und Chancen des Controllings in einer „Postgrowth Society“?

Nicht erst im Zusammenhang mit der noch anhaltenden Wirtschaftskrise und der erwarteten Zunahme der wirtschaftlichen Nachfrage gehen Experten der Frage nach, wie sich die Wirtschaftswelt nach der Krise und langfristig darüber hinaus entwickeln wird. Im folgenden Abschnitt werden Überlegungen hierzu und die sich daraus für Controlling und Controller ergebenden Konsequenzen aufgegriffen.

Welche Vorkehrungen im Unternehmen bzw. im Controlling getroffen werden sollten, um von einer erwarteten Zunahme der wirtschaftlichen Nachfrage profitieren zu können, zeigen verschiedene Controllingstudien (siehe rechter Kasten). Eher langfristig angelegt sind Gedanken über die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen in einer Zeit, welche im Harvard Business Review als „Post-growth Society“ beschrieben wird. In der Rubrik „Forethought“ zeigt Prof. James G. Speth (Yale University), dass ein weiterhin unbegrenztes ökonomisches Wachstum unhaltbar sei.

Insbesondere Unternehmen in entwickelten Industrieländern müssten sich auf Zeiten mit einem deutlich geringerem Konsum und höheren Preisen aufgrund der Berücksichtigung sozialer und ökologischer Kosten, welche bislang externalisiert wurden, einstellen. Die Erreichung wirtschaftlichen Wachstums könne nicht länger auf Kosten der Ökologie und des Gemeinwohls erfolgen.

Aktuelles aus der Controlling-Forschung

Trends in „Management Control“

Anthony Berry et al. liefern mit einer Übersicht zu aufkommenden Themen in der Unternehmenssteuerung neue Wege für Controlling-Praxis und Forschung auf.

Gemeinsamen Handlungsbedarf von Controlling-Praxis und Controlling-Forschung sehen die Autoren (siehe Kasten unten) dabei insb. für die folgenden Punkte:

- Analyse und Gestaltung der Wechselwirkungen zwischen Informations- und Kommunikationstechnologien und Controlling-Systemen,
- Gestaltung von Anreizsystemen für neuartige Organisatorische Strukturen (bspw. übergreifende Teams),
- Berücksichtigung von Risiken in Anreiz- und Steuerungssystemen.
- Zusammenwirken zwischen Controlling und Unternehmenskultur sowie Controlling und Vertrauen.

Weiterführende Informationen:

Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T., Stringer, C. (2009), Emerging Themes in Management Control, in: The British Accounting Review, 41. Jg., S. 2-20.

Mahlendorf, M.D. (2009), Eskalation des Commitments bei scheiternden Projekten, Diss. WHU, Vallendar, 2008.

Für den Controller ergeben sich aus solch einem Wandel sowohl Pflichten als auch Chancen: Controller müssen Signale frühzeitig für das Unternehmen erkennen und geeignete Maßnahmen ergreifen.

Speth nennt in seinem Beitrag als neue Aufgaben von Unternehmen eine Humanisierung der Arbeit und die verstärkte Nachhaltigkeit aller Unternehmensaktivitäten. Hierfür gilt es, zunächst Bewusstsein zu schaffen; der Controller muss als Innovator auftreten, indem die Folgen und Chancen eines Wandels dargelegt werden.

Trotz einer wirtschaftlichen Stagnation bzw. eines Rückgangs des Wachstums werden dennoch auch Chancen künftiges für individuelles Unternehmenswachstum gesehen. Hier muss das Controlling zusammen mit anderen Abteilungen und Teams punktuell Möglichkeiten identifizieren und durch geeignete Geschäftsmodelle, Strategien und Technologien umsetzen. Durch einen Wandel kann die Rolle des Controllings folglich gestärkt werden, wenn es gelingt, nachhaltige Innovationen zu erkennen und zu fördern.

Weiterführende Informationen:

Weber, J., Zubler, S., Krügerke, C. (2008), Mit Controlling durch die Krise, Vallendar 2008.

Speth, J.G. (2009), Doing Business in a Postgrowth Society, in: Harvard Business Review, 87. Jg., H. 9, 2009.

Speth, J.G. (2008), The Bridge at the Edge of the World: Capitalism, the Environment, and Crossing from Crisis to Sustainability, Yale University Press.

Warum scheiternde Projekte häufig fortgesetzt werden?

Manager entwickeln oft ein zunehmendes Commitment für Projekte, deren Scheitern eigentlich absehbar ist. Wie kann das Controlling gegensteuern?

Erklärungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zum Phänomen von zunehmendem Commitment bei scheiternden Projekten untersuchte Jun.-Prof. Dr. Matthias Mahlendorf empirisch in seiner jüngst mit dem Péter Horváth-Controllingpreis ausgezeichneten Dissertation. Die Arbeit gibt dem Controller konkrete Hinweise, welche psychologischen Ursachen zu Projekteskalationen führen und mit welchen Instrumenten gesteuert werden kann (siehe Kasten unten links). Betrachtet werden hierbei Ursachen wie selektive Wahrnehmung, der „Sunk-Cost-Effekt“, „Self-Justification-Druck“ und übermäßiger Optimismus von Managern. Der Controller hingegen kann in der Interaktion mit Managern durch das Setzen von klaren Projektzielen und Meilensteinen, durch die Messung des Projektfortschritts und durch die Definition von klaren Abbruchkriterien sowie durch das Schützen des Ansehens desjenigen, der den Projektabbruch vertreten muss, Maßnahmen ergreifen, um die Fortsetzung der Projekte rechtzeitig und kritisch zu hinterfragen.

Impressum

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

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

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

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