

DER BETRIEBSWIRT

Echtzeit-Management statt Wöhe-BWL

Die Digitalisierung fordert alle Unternehmen und die akademische BWL heraus. Welche Antworten liefert das Strategische Management? Wie plant man langfristig mit Daten in Echtzeit?

Von Thomas Hutzschenreuter, Torsten Wulf, Dodo zu Knyphausen-Aufseß

Worin besteht das eigentliche Problem? Erstens, keiner weiß, wie genau neue Branchenstrukturen aussehen, welche Plattformen und Technologien sich durchsetzen und wie digitale Technologien zukünftig ausgeprägt sein werden. Zweitens, die Beschaffenheit der Welt jenseits der digitalen Transformation (das Neuland) hängt von den Akteuren selbst ab. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Endogenität, womit gemeint ist, dass die Veränderung eines Systems aus dem System selbst heraus und nicht ausschließlich von außen beeinflusst wird. Drittens, es gibt zwar eine Reihe von Beispielen von Unternehmen (zum Beispiel Brockhaus), die durch digitale Transformation bereits verschwunden sind, trotzdem spüren die meisten die Auswirkungen nicht beziehungsweise nicht sehr deutlich am eigenen Leib. Dies ist so ähnlich, wie wenn man einen Teich mit Fröschen langsam erwärmt. Anfangs führt es zu einem mollenen Gefühl der Wärme (sprich: neuen Chancen der digitalen Technologien), doch in dem Moment, wenn die Frösche spüren, dass es zu heiß wird, können sie gar nicht mehr springen und gehen zugrunde. Es könnte also irgendwann zu spät sein, um auf den Zug der digitalen Transformation aufzuspringen.

Von der Digitalisierung sind alle Unternehmensfunktionen betroffen, aber zu allererst ist es ein Thema für das Strategische Management. Das Strategische Management ist eine akademische Disziplin, die mit ihren Bezugsrahmen bei der Komplexitätsbewältigung helfen und mit ihren Forschungen zum Verständnis von Prozessen fundamentalen Wandels beiträgt. Wir sehen drei Arten von Beiträgen, die das Strategische Management als akademische Disziplin für Unternehmen leistet, um mit der Digitalisierung umzugehen.

Erstens, Forscher aus dem Feld des Strategischen Managements beschreiben in zahlreichen Studien die Veränderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt. So wissen wir aus diesen Studien, dass die digitale Distribution die traditionelle ABC-Analyse auf den Kopf stellen kann, da sie hohe Umsätze auch mit Nischenprodukten ermöglicht. Damit können Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung eine viel größere Differenzierung ihres Produktangebots erreichen und viel kleinere Zielgruppen ansprechen („long tail“). Im extremen Fall ist die Maßanfertigung beziehungsweise die Herstellung von Einzelprodukten möglich – und wirtschaftlich („mass customization“; „segment of one“). Damit legt die Digitalisierung die Grundlage für eine in dieser Form vorher nicht gekannte Kundenorientierung („customer centricity“). Auf der anderen Seite gewinnen Skaleneffekte durch die Digitalisierung eine noch größere Bedeutung, und Diffusionszeiten werden dramatisch verkürzt. So dauerte es bei-

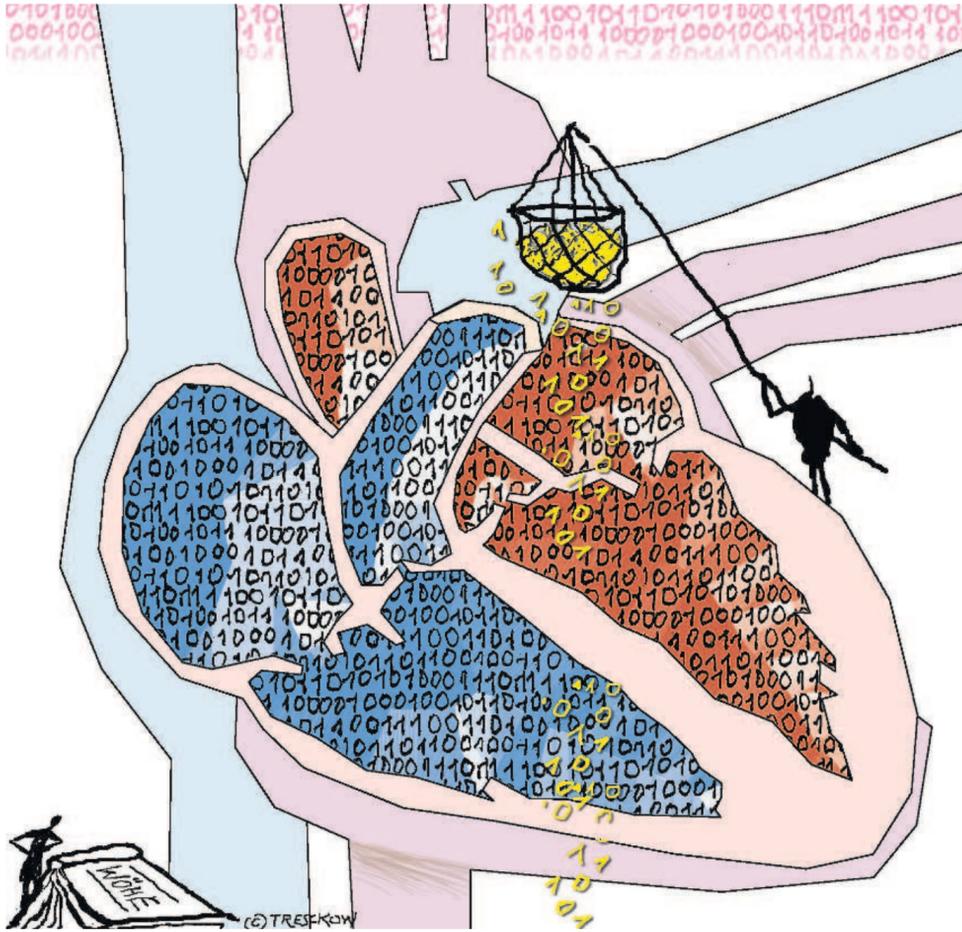


Illustration Peter von Treskow

spielsweise nach der Erfindung des Telefons im Jahr 1876 noch 35 Jahre, bis 25 Prozent der Amerikaner dieses auch nutzten. Bei Facebook lag diese Diffusionszeit bei nur noch 4 Jahren. Gleichzeitig ermöglichen digitale Produkte eine sehr schnelle Globalisierung auch für junge Unternehmen wie Amazon oder Expedia („born globals“). Nicht zuletzt zeigt die Forschung, dass die Digitalisierung Branchenstrukturen verändert. Während die digitale Distribution zunächst den stationären Handel verdrängt, gewinnen heute sogenannte „platform businesses“, wie sie Airbnb, Google oder Amazon entwickeln, eine immer größere Bedeutung. Gleichzeitig ermöglicht die Digitalisierung das Entstehen neuer, großer Quasi-Monopole.

Zweitens, auch wenn die Forschung zum Strategischen Management – wie aufgezeigt – eine Reihe von inhaltlichen Beiträgen zum Umgang mit Chancen und Risiken der Digitalisierung geleistet hat, darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass Digitalisierungsansätze und -herausforderungen in Unternehmen so unterschiedlich sind wie die Unternehmen selbst. Deshalb kann das Strategische Management nur in begrenztem Maße generell gültige, allgemeine Empfehlungen für den Umgang mit der digitalen Transformation liefern. Strategie ist immer individuell! Ein zweiter und noch wichtigerer Beitrag des Strategischen Managements besteht deshalb darin, Konzepte und Denkschemata bereitzustellen, anhand derer Unternehmen strukturiert über ihre eigenen Digitalisierungsherausforderungen nachdenken und so individuelle Lösungen finden können. Gerade für den Umgang mit der digitalen Transformation hat das Strategische Management zahlreiche Konzepte entwi-

ckelt. So lassen sich Branchenstrukturen auf die Veränderungen hin analysieren, die sich aus der Digitalisierung ergeben; sei es durch vermehrte Differenzierungsmöglichkeiten, sei es aber auch durch den Anreiz zum Absenken der Preise, weil man sich durch höhere Produktionsvolumina eine bessere Verteilung der im Rahmen der Technologieentwicklung entstandenen Fixkosten erhofft. Beispielfähig für die manchmal überraschenden Konsequenzen sei hier die Veränderung der Kundenbeziehungen genannt. Automobilunternehmen können durch Sensortechnik und Vernetzungssoftware engere Beziehungen zum Kunden aufbauen, indem sie diese bei Unfällen direkt unterstützen und in eigene Reparaturwerkstätten leiten. Das Denken in disruptiven Innovationen ist ebenfalls eine geeignete Hilfestellung, die es Unternehmen ermöglicht, Gefahren zu erkennen, die von neuen – oft digitalen – Wettbewerbern ausgehen. Basierend hierauf, können Unternehmen mit Hilfe von Szenarien durchdenken, inwiefern sie selbst aktiver Gestalter der digitalen Transformation sein und so ihre Industrie nachhaltig verändern können.

Drittens, Die Herzkammer der digitalen Transformation sind Daten und deren ökonomische Nutzung. Strategisches Management kann dabei helfen, aus „Big Data“ Profit zu schlagen. Hierbei geht es faktisch um Strategisches Management in Echtzeit, wobei aus den rapide ansteigenden, durch Sensoren, Verkaufstransaktionen, Social-Media-Beiträge und andere Medien bereitgestellten Datenvolumina relevante Einsichten für die Planung abgeleitet werden. Gegenwärtig ist der Maschinenraum des Strategischen Managements dabei, den Widerspruch zwischen Strate-

gie (langfristig) und Echtzeit (kurzfristig) zu lösen. Wenn dies gelingt, wird es absehbar zu einem völlig neuen Verständnis von Strategischem Management und der restlichen Betriebswirtschaftslehre führen.

Im Strategischen Management herrscht Aufbruchstimmung – spürbar beim Gründungsworkshop der Wissenschaftlichen Kommission „Strategisches Management“, die sich im Rahmen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) gerade gebildet hat. Drei Dinge stehen auf der Agenda: Erstens, die Digitalisierung ruft nach den Forschungsergebnissen, die wie der Kern des Strategischen Managements sind: integrativ und den Erfolg von Organisationen und Entscheidung im Blick habend. Zweitens, Wissenschaft darf dabei ihre kritische Distanz nicht verlieren. Unternehmen sind nicht nur in wirtschaftlich-technische Branchen umwelten, sondern auch in eine gesellschaftliche Umwelt eingebettet; insofern sind auch die Kehrseiten und Risiken der Digitalisierung kritisch zu diskutieren, beispielsweise im Zusammenhang mit Unternehmenslösungen, die unsere Städte „smarter“, aber nicht unbedingt lebenswerter machen. Und drittens: Auch die Lehre muss an das digitale Zeitalter angepasst werden. Studierende müssen lernen, mit den digitalen Technologien umzugehen und ihre Anwendung konstruktiv-kritisch zu reflektieren. Die Zeit der „Wöhe-BWL“ ist vorbei. Was nun kommt – das gilt es zu erkunden.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls Strategic and International Management an der TU München. Torsten Wulf ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches und Internationales Management an der Universität Marburg. Dodo zu Knyphausen-Aufseß ist Leiter des Fachgebiets Strategische Führung und Globales Management an der TU Berlin.

Lateinisch, arabisch oder wie der Ochs pflügt?

Uneinheitlicher Tabellenaufbau erschwert das Lesen von Finanzberichten / Von Rolf Hichert und Reinhard Rupp

Wer sich mit der Finanzberichterstattung von Unternehmen beschäftigt, kennt das Problem: Tabellen werden unterschiedlich aufgebaut. Die traditionelle Finanzberichterstattung konzentrierte sich auf das laufende Jahr und schreibt – als ergänzende Information – die Vorjahreszahlen rechts daneben. Das wird dann unpraktisch, wenn längere Vergleichszeiträume (3 Jahre, 5 Jahre) dargestellt werden und wenn die Zeitachse – wie bei internen Berichten üblich – noch mit Planwerten oder Erwartungswerten ergänzt wird. Controllern bevorzugen es daher, die Zeitachse von links nach rechts darzustellen. So gibt es in der Finanzberichterstattung einen Richtungsstreit der Schreibrichtungen von „links nach rechts“ (lateinisch) und von „rechts nach links“ (arabisch). Bei graphischen Darstellungen kommt praktisch nur die der Chronologie folgende lateinische Richtung in Frage, wobei für Säulendiagramme auch dafür Ausnahmen genannt werden können. Oft geht es aber ganz durcheinander: Eine Tabelle in arabischer Richtung wird durch ein Diagramm in lateinischer Richtung visualisiert. Wechselnde Schreibrichtungen werden in der Literatur mit dem Ausdruck „wie der Ochs pflügt“ bezeichnet.

Leider gibt es in der Finanzberichterstattung in dieser Hinsicht keine Standardisierung. Mit den „International Business Communication Standards“ (IBCS) wird versucht, eine Standardisierung voranzutreiben. Diese Standards konzentrieren sich aber vor allem auf die graphischen Darstellungen. Bezüglich der zeitlichen Reihenfolge von Tabellenspalten plädieren die IBCS-Standards klar für die lateinische Richtung „von links nach rechts“.

In der externen Finanzberichterstattung allerdings dominiert noch immer die traditionelle Darstellung. Die Vertreter der lateinischen Darstellung sind allerdings keine kleine Minderheit, wie eine Analyse deutscher Geschäftsberichte zeigt: Im Dax folgen von den 30 Unternehmen immerhin 7 Unternehmen der lateinischen Variante: Bayer, Beiersdorf, Deutsche Post, Henkel, Linde, Heidelberg Cement und Thyssen-Krupp. Bei den 50 Unternehmen im MDax sind es mit Covestro, K+S, Lanxess, Metro und Symrise immerhin 5 Unternehmen, welche die Tabellen durchweg von links nach rechts darstellen. Aus den 50 Unternehmen im SDax folgen 4 (Cewe, Heidelberger Druck, Koenig & Bauer sowie Zooplus) der lateinischen Variante. Damit haben sich von den insgesamt 130 Dax-Unternehmen 16 oder 12,3 Prozent von der Tradition gelöst. Als gewichtiges Argument ge-

gen eine weitere Verbreitung der lateinischen Richtung wird die Praxis in den Vereinigten Staaten angeführt. Dort sind Aufbau und Inhalt der Finanzberichte durch die Vorgaben der Securities and Exchange Commission (SEC) genau geregelt. Der standardisierte Jahresbericht „Form 10-K“ ist im Aufbau ganz streng genormt – und unterscheiden sich durch die schlichte und faktenorientierte Gestaltung stark von den bebilderten Hochglanzbroschüren üblicher Geschäftsberichte. Gleichwohl bietet Form 10-K offenbar Gestaltungsspielraum. Eine Durchsicht der 10-K-Berichte der 100 im Nasdaq gelisteten Unternehmen ergab: Mit Amazon und Alphabet haben sich zwei Flaggschiffe der sogenannten Netzwerke von den traditionellen Schablonen gelöst und stellen die Zahlenreihenfolge von links nach rechts dar. Dies ist insbesondere bei der von der SEC unter „Part II Item 6 Selected Financial Data“ vorgesehene mehrjährigen Tabelle sehr hilfreich.

Im Sinne einer wünschenswerten Standardisierung von Finanzberichten kann man natürlich fragen, ob nicht Gesetzgeber oder Standardsetter (DRSC, IASB) diese Frage regeln sollten. Dabei kann eingesetzt werden, dass in einer zunehmenden Digitalisierung und elektronischen Übermittlung von Zahlen durch Formate wie XBRL der Leser ja selbst entscheiden

kann, wie er die Zahlen lesen will. Für eine schnelle Orientierung und eine vergleichende Betrachtung wird der Leser weiterhin erwarten, dass ihm die Information standardisiert angeboten wird.

Unter dem Strich bleiben drei wesentliche Argumente für die Anordnung von Zeitspalten in einer Tabelle von links nach rechts: Argument Nummer eins ist die längere Zeitchase: Da auch in der externen Berichterstattung zunehmend längere Zeiträume gezeigt werden, tritt der reine Vorjahresvergleich in den Hintergrund. Argument Nummer zwei ist die Harmonisierung der externen und internen Berichterstattung: In der internen Berichterstattung treten zu den Vergangenheitszahlen und den aktuellen Zahlen noch Plan- und Erwartungswerte hinzu. Der Aufbau der Tabellen in der Reihenfolge in der chronologischen Reihenfolge von links nach rechts erleichtert hier das Verständnis der Entwicklung. Als drittes Argument bleibt die Integration von Diagrammen: Bei der Visualisierung von zeitlichen Entwicklungen ist die Richtung von links nach rechts praktisch vorgegeben, so dass gleichzeitig verwendete, aber anders gerichtete Tabellen verwirrend sind.

Reinhard Rupp lehrt an der Hochschule Pforzheim. Rolf Hichert ist Präsident der International Business Communication Standards (IBCS) Association, einem Verein Schweizer Rechts, www.ibcs-a.org.

Europlatz Frankfurt

Zentralbanken überdenken Geldpolitik

Von Elga Bartsch

In den vergangenen Wochen haben die volkswirtschaftlichen Abteilungen vieler Zentralbanken mit Hochdruck ihre Prognosen für Wirtschaftswachstum und Inflationsverlauf überarbeitet. Sowohl die Europäische Zentralbank, (EZB) als auch die Federal Reserve (Fed) hatten zuletzt im März offizielle Prognosen veröffentlicht. Seit dem letzten Prognosestichtag beider Zentralbanken hat sich an den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen einiges geändert.

Dabei sind nicht nur die Rohölnotierungen und andere Rohstoffpreise gefallen, sondern es haben sich auch wichtige Währungsrelationen verschoben, wie auch der Euro-Dollar-Wechselkurs. Darüber hinaus haben die Daten zur Inflation der Konsumpreispriese auf beiden Seiten des Atlantiks nach unten überrascht. Angesichts dieser Entwicklungen ist zu erwarten, dass beide Zentralbanken ihre Inflationsprognose zumindest für das laufende Jahr etwas nach unten anpassen werden.

Was das Wirtschaftswachstum angeht, hat es unterschiedliche Entwicklungen auf beiden Kontinenten gegeben. Während die Wachstumsdynamik im Euroraum in der ersten Jahreshälfte merklich nach oben überrascht hat, gab es in den Vereinigten Staaten in der Summe leichte Enttäuschungen, was das Wirtschaftswachstum angeht. Allein die weiter gelockerten Finanzierungsbedingungen in den Vereinigten Staaten könnten für eine Belebung des Wirtschaftswachstums in der zweiten Jahreshälfte sprechen. Wie viele Prognostiker wird wohl auch die Fed ihre Erwartungen hin-

sichtlich eines fiskalpolitischen Impulses in der zweiten Jahreshälfte zurücknehmen müssen.

Finanzmarktteilnehmer warten daher mit Spannung auf die neuen Prognosen der beiden weltweit wichtigsten Zentralbanken. Dabei sind Investoren vor allem an einer etwaigen Änderung des geldpolitischen Ausblicks, der mit einer Prognoseänderung einhergehen könnte, interessiert. Während der EZB-Rat nicht gezwungen ist, der Prognose des eigenen Mitarbeiterstabs zu folgen, reflektieren die von der Fed veröffentlichten Prognosen die Einschätzung der Mitglieder des Offenmarkt-Ausschusses. Allerdings kann es dabei vorkommen, dass die Mitglieder des Ausschusses mit unterschiedlichen Annahmen über die Rahmenbedingungen und gegebenenfalls auch mit unterschiedlichen Prognosemodellen arbeiten.

In jedem Fall stehen beide Zentralbanken vor wichtigen Entscheidungen, was ihren geldpolitischen Kurs in der zweiten Jahreshälfte angeht. Bei der EZB wird es darum gehen, die Märkte auf eine allmähliche Rückführung der Anleihekäufe und in dem Zuge dann irgend wann auch eine erste Zinserhöhung vorzubereiten. Bei der Fed dagegen wird es neben weiteren Zinserhöhungen vor allem um den Beginn einer Reduzierung der Altbestände gehen. Marktverwerfungen wie etwa im Sommer 2013 haben gezeigt, dass es für die Finanzmärkte nicht ohne Risiko ist, wenn Zentralbanken ihre Politik überdenken.

Die Autorin ist Chefvolkswirtin für Europa bei Morgan Stanley.



WIRTSCHAFTSBÜCHER

Umfangreich und nützlich

Ein neues Nachschlagewerk zur Rechnungslegung

Wer sich schnell informieren will – der kaufe ein anderes Buch. Dieses Buch gibt keinen Kurzüberblick, es verlangt vom Leser eine gewisse Mühe. Manches muss man sich zusammensuchen. Selbst eine so einfache Tatsache wie die, dass seit dem Geschäftsjahr 2005 alle Unternehmen, deren Wertpapiere an einem geregelten Markt in der EU gehandelt werden, zu einem Konzernabschluss nach internationalen Rechnungslegungsregeln IFRS verpflichtet sind, ist nicht einfach zu finden. Das eine findet man unter der Entwicklung des modernen Bilanzrechts, den anderen Teil des Satzes 188 Seiten später unter „Pflichtanwender der IFRS-Regeln“.

Doch der Ärger, sich manches mühsam zusammen suchen zu müssen, wird bald dadurch entschädigt, dass erstens das Buch sehr vollständig ist und dass man zweitens allein beim Blättern immer wieder auf einfache, überraschende oder unbekannte Zusammenhänge stößt. Und plötzlich stellt man fest, dass man im Laufe des Lesens doch einiges unter- oder angestrichen hat: eigentlich das größte Lob für ein Sachbuch, das hier schon ein Fachbuch ist.

Die Autoren gehen dem Thema „Deutsche Rechnungslegung versus internationale Rechnungslegung“ auf mehr als 1800 eng bedruckten Seiten auf den Grund. Die Parallelität von zwei Regelwerken für die Rechnungslegung macht es den Anwendern der Regeln, also den Unternehmen, aber auch den Nutzern der Abschlüsse und den Lernenden des Rechnungswesens nicht leicht.

Alle drei Gruppen können aber von der Lektüre dieses Buches profitieren. Der Praktiker wird sich in die Bilanzierung aktiv latenter Steuern oder die Bewertung des Ausfallrisikos von Finanzinstrumenten vertiefen und der Student wird erfahren, wann ein Umsatzerlös als realisiert gilt und damit zu buchen ist. Die Autoren haben sich das Dritte Buch des Handelsgesetzbuches HGB als Leitfaden genommen, an dem entlang das deutsche Recht und daran anschließend immer wieder die internationalen Regeln beschrieben werden. Es ist den Herausgebern zu danken, dass sie die IFRS-

Regeln nicht nur am Ende eines jeden Kapitels über Eigenkapital, Umsatzerlöse oder Latente Steuern synoptisch den HGB-Regeln gegenüberstellen, sondern dass die rein technischen Regeln eingebettet werden in grundlegende und ergänzende Kapitel.

Das Buch beginnt mit einer „Einführung in die Rechnungslegung und das Bilanzrecht“ einschließlich der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, die schon für sich allein mit knapp 90 Seiten fast ein eigenes Buch darstellt. Es folgen „Allgemeine Vorschriften für alle Kaufleute“ vor den speziellen Kapitel zu allen Fragen von Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung für Einzelunternehmen und Konzerne. Das Buch endet aber nicht mit den Angaben zum Anhang zum Jahresabschluss, sondern behandelt auch die Themen Prüfung des Jahresabschlusses, Publizität und fehlerhafte Bilanzen sowie die Haftung und den Strafrahmen für fehlerhafte Bilanzen. Ein Glossar englisch-deutscher Fachbegriffe rundet das Werk ab.

Es ist ein umfassendes Nachschlagewerk für grundsätzliche wie spezielle Fragen der Rechnungslegung entstanden. Man ahnt, dass bei der Anzahl der Autoren und dem Umfang des Buches der Dank an die Lektorin Marita Mollenhauer aufrichtig gemeint ist. Ihrer Geduld ist es wohl auch zu danken, dass trotz der mehr als 30 Autoren ein doch durchgängig einheitliches und in sich geschlossenes Buch entstanden ist, bei dem selbst Verweise über Kapitel verschiedener Autoren hinweg funktionieren und kaum Schreibfehler den Lesefluss stören. Da man bei einem Nachschlagewerk meist als Erstes das Stichwortregister aufsucht, sollten bei der Neuaufgabe die Hauptfundquellen der Stichworte hervorgehoben werden. Das erleichtert das schnelle Auffinden. Es ist zu hoffen, dass viele Käufer dafür sorgen, dass das Werk durch Neuaufgaben auf dem neuesten Stand gehalten werden kann.

GEORG GIERSBERG
Hanno Merkt, Arno Probst, Christian Fink (Hrsg.): Rechnungslegung nach HGB und IFRS. Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2017, 1800 Seiten, 199,95 Euro.



Frankreich hat gewählt. Mit Emmanuel Macron als Präsident wirkt das Nachbarland plötzlich jung. Doch die Herausforderungen sind groß. Kann Frankreich Reformstau und Stillstand überwinden? Christian Schubert, langjähriger Wirtschaftskorrespondent der F.A.Z. in Paris, behandelt in seinem Buch aktuelle sowie grundlegende wirtschaftliche, soziale und politische Themen. Warum tut sich das freiheitsliebende Frankreich so schwer mit dem Liberalismus? Weshalb blühen trotz der staatsverliebten Tradition Start-up-Unternehmen sowie große Konzerne? Arbeitsplätze schaffen diese allerdings kaum. Daraus entsteht eine anspruchsvolle Reformagenda, an der sich Macron messen lassen muss. Christian Schubert analysiert die Chancen und Blockaden von Deutschlands wichtigstem Verbündeten.

F.A.Z.
Christian Schubert: Der neue französische Traum. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2017, 224 Seiten, 19,90 Euro.