

Controlling-Journal

Präsentiert von CONTROLLING-Portal.de

Stückpreis € 7,50

ISSN: 2366-4819

Ausgabe 2023



Skills für das Controlling (S. 32)

Bewertung eines Nutzers oder Abonnenten (S. 6)

Dienstleistungscontrolling (S. 12)

Dynamische Datenkonsolidierung mit Excel (S. 48)

Wirtschaftlicher Totalschaden (S. 65)

Aktuelle Trends, Karriere-News sowie Praxis- und Excel-Tipps für Controller

Noch kein **Premium**-Mitglied?



CONTROLLING-Portal.de
Alles zum Thema Controlling

Premium



Registrieren Sie sich auf **CONTROLLING**-Portal.de:

Für 89 Euro im Jahr inkl. MwSt. erhalten Sie folgende Vorteile:

- Ausgewählte, sonst kostenpflichtige News- und Fachbeiträge für Premium-Mitglieder inklusive
- Exklusiver Foren-Bereich nur für Premium-Mitglieder
- Controlling-Journal als E-Book (PDF) für Premium-Mitglieder inklusive
- Ausgewählte, sonst kostenpflichtige Excel-Vorlagen kostenlos
- 10 % Rabatt beim Kauf von Excel-Vorlagen im Excel-Vorlagen-Shop.de



www.controllingportal.de/premium/

Nachfahrt im Fachkräftemangel



Wer Trends extrapoliert, gleicht einem Autofahrer, der in einer mondlosen Nacht ohne Licht auf einer Landstraße unterwegs ist: Recht behält er nur bis zur nächsten Kurve. So hat der Dortmunder Statistikprofessor Walter Krämer einmal die Risiken beim Fortschreiben von Trends beschrieben. Ich wage an dieser Stelle dennoch einen mutigen Tritt aufs Gaspedal: Wenn Sie dieses Magazin in Ihren Händen halten, wird die offizielle Zahl der offenen Stellen die Marke von zwei Millionen geknackt haben. Und noch eine Vorhersage: Die dann aktuelle Zahl der offenen Stellen wird einen neuen Höchststand in der Geschichte der amtlichen Arbeitsmarktstatistik markieren. Bei der letzten Behauptung hält sich das Risiko in Grenzen. Schon für das vierte Quartal 2021 meldete das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (iab.de) 1,69 Millionen offene Stellen und damit den bis dahin höchsten Stand in der Geschichte der offiziellen Arbeitsmarktstatistik. Im zweiten Quartal 2022 zählte das IAB schon 1,93 Millionen unbesetzte Stellen, eine Dreiviertelmillion mehr als im zweiten Quartal des Vorjahrs. Auch das ein historischer Höchststand. Die Zunahme der offenen Stellen verläuft zudem exponentiell. Gut möglich, dass wir bei Erscheinen dieser Ausgabe bereits die drei Millionen unbesetzten Stellen erspähen können.

Diese Krise auf Speed ändert unsere Arbeitswelt. Wie sich insbesondere die Anforderungen an Controllerinnen und Controller ändern, haben wir Emine Yilmaz gefragt, die beim internationalen Fachkräftedienstleister Robert Half die Vermittlung von Finanzfachkräften im deutschsprachigen Raum verantwortet. Und auch über Manipulationen und Fehlinterpretationen in Statistiken haben wir in diesem Heft einen Beitrag. Die Kölner Controlling-Professorin Dr. Ursula Binder enttarnt in einem neuen Beitrag ihrer Serie weitere Fehler im Reporting. Das Bild vom Autofahrer hat Walter Krämer übrigens in seinem Büchlein „So lügt man mit Statistik“ formuliert, das ich Ihnen hiermit ans Herz lege. Weitere Buchempfehlungen finden Sie wie immer am Ende dieses Magazins, bei dessen Lektüre ich Ihnen viel Spaß wünsche.

**Herzlichst, Ihr
Wolff von Rechenberg**

Impressum

Controlling-Journal

ist ein Produkt der
reimus.NET GmbH
Friedrich-Franz-Straße 19
14770 Brandenburg an der Havel
Tel.: 03381 – 31 57 59
Fax: 03381 – 31 57 60
info@reimus.net
www.CONTROLLING-Portal.de

USt.-ID : DE278499860

Geschäftsführer:
Enrico Reimus,
Alexander Wildt

Handelsregister:

Potsdam, HRB 2441 5 P
Herausgeber / Chefredakteur:
Enrico Reimus

Redaktion

Wolff von Rechenberg
Tel.: 03381 – 31 57 59
Fax: 03381 – 31 57 60
redaktion@controlling-journal.de
www.Controlling-Journal.de

Anzeigen und Abonnements

Alexander Wildt
Tel.: 03381 – 31 57 59
Fax: 03381 – 31 57 60
kundenbetreuung@reimusnet.de

Layout

reimus.NET GmbH
Wolff von Rechenberg
Ekaterina Satarova

Druck

Saxoprint, Dresden
www.saxoprint.de

Copyright

Urheberrechtlich geschützt. Nachdruck
oder inhaltliche Verwertung – auch
von Teilen – nur mit ausdrücklicher Zu-
stimmung der reimus.NET GmbH.

Haftung

Eine Haftung für die Richtigkeit der
Informationen in diesem Magazin
kann trotz sorgfältiger Prüfung durch
die Redaktion von reimus.NET nicht
übernommen werden. Für die na-
mentlich gekennzeichneten Beiträge
übernimmt reimus.NET lediglich die
presserechtliche Verantwortung.

3 Vorwort / Impressum

Controlling-Praxis

6 Bewertung eines Nutzers oder Abonnenten

Die New Economy, also etwa Anbieter von Social Media, Mobility-as-a-Service oder Streaming-Diensten, hat den Wert eines Nutzers in den Mittelpunkt der Unternehmung gestellt. Mateusz Tokarski erklärt, wie man den Wert eines Nutzers oder Abonnenten berechnet.

12 Dienstleistungscontrolling: Werkzeuge und Methoden

Auch Dienstleistungsunternehmen benötigen ein Controlling, um verlässlich planen und steuern zu können und den Betrieb erfolgreich weiterzuentwickeln. Jörgen Erichsen erklärt die Besonderheiten des Dienstleistungscontrollings und die Parallelen zum klassischen Controlling.

17 Controllers Trickkiste: Perspektiven des kalkulatorischen Unternehmerlohns

In kleineren Unternehmen ist der kalkulatorische Unternehmerlohn eine relevante Größe. Denn bei Personengesellschaften dürfen keine Angestelltenverträge mit dem Besitzer geschlossen werden. Dr. Peter Hoberg erklärt, wie man ihn berechnet.

21 Fehlinterpretationen durch Vorannahmen und die Auswahl von Rechenverfahren

Prof. Dr. Ursula Binder erklärt in ihrer Serie über Manipulationen und Fehlinterpretationen im Reporting, wie Fehler schon bei Vorannahmen und Berechnungen zu einem missverständlichen Bericht führen können.

25 Bericht aus der Praxis: Kosteneinsparprogramme

Wenn mitten in einer Krise ein neues Management berufen wird, werden oft eilig Kosteneinsparprogramme mit klangvollen Namen aufgelegt. Dr. Peter Hoberg beschreibt im aktuellen Beitrag seiner Serie, wie aus der Sanierung mehr als ein Strohfeuer wird.

Job & Karriere

29 Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand

Führungskräfte müssen ihren Führungsstil anpassen und für kommende Generationen mitdenken. Denn die Erfahrung lehrt: Nachhaltigkeit im Alleingang umsetzen zu wollen, kann kaum zielführend sein, erklärt der IT-Manager Bernd Kirschner in seinem Gastbeitrag.

31 Karriere als Controller

Karriereberatung und Stellenmärkte für Controller

32 Skills fürs Controlling: Flexibilität gefragt – auf beiden Seiten

Steigende Energiekosten, stockende Lieferketten, Inflation. Doch als schwerste Krise könnte sich der Fachkräftemangel erweisen. CONTROLLING-Journal fragte Emine Yilmaz vom internationalen Fachkräftevermittler Robert Half, wie sich das auf das Anforderungsprofil eines Controllers auswirkt.

36 Mit Digitalisierung gewinnt man das Rennen um Talente im Controlling und Finance & Accounting

Eine moderne IT-Umgebung kann einen Job attraktiv gestalten. Softwarelösungen sollten dazu dienen, dass sich Mitarbeiter in ihrem Job entfalten können. Das kann darüber entscheiden, ob ein Bewerber sich zum Bleiben entschließt, meint Ralph Weiss vom NASDAQ-Unternehmen BlackLine.

Software & Internet

38 Umsetzung der wichtigsten Controlling-Instrumente mit DATEV und CRM

In KMU sind die einzigen Controlling-Instrumente oft das Jahresabschlussgespräch mit dem Steuerberater und der monatliche Blick auf das Firmenkonto. Alexander Rodosek beschreibt in seiner Fallstudie, wie man ein Controlling mit Software umsetzt, die ohnehin vorhanden ist.

42 eKomSolutions: Business Intelligence im Fokus

Unternehmensplanung, Konzernkonsolidierung und Business Intelligence: Diese drei Lösungen bietet eKomSolutions aus einer Hand. Dabei nutzt der IT-Anbieter mit Sitz im baden-württembergischen Tuttlingen aktuelle OLAP-Technologie.

44 Integrierte Planung mit Plan! Controlling-Prozesse beschleunigen und die Zusammenarbeit optimieren

Plan! bietet ein breites Spektrum der wichtigsten Planungsfunktionen für die integrierte Unternehmensplanung über alle Geschäftsbereiche hinweg. Giulio Giancola vom schweizerischen IT-Dienstleister Heyde erklärt die Vorzüge der Software.

46 Software im Controlling

48 The Power of VSTACK

Dirk Gostomski erläutert, wie in Excel eine dynamische Datenkonsolidierung mit nur einer einzigen Excel-Formel gelingt. Dazu stellt er VSTAPELN vor, eine der neuen mächtigen Excel-Funktionen.

54 Excel-Tipp: Entwicklung der EBIT-Marge darstellen

Kristoffer Ditz beschreibt in seinem aktuellen Excel-Tipp, wie man die EBIT-Marge in einem Diagramm professionell darstellen kann.

Controlling-Wissen

58 Steuerung der Effektivität und Flexibilität technischer Anlagen durch Produktionscontrolling

Die Verantwortung für die Wertschöpfung in der Produktion liegen beim Produktionsmanagement. Bei der Entscheidungsfindung wird es vom Produktionscontrolling durch die Bereitstellung relevanter Informationen unterstützt. Ein Beitrag von Prof. Dr. Jürgen Reim.

65 Wirtschaftlicher Totalschaden

Ein wirtschaftlicher Totalschaden liegt dann vor, wenn die Auszahlungen für die Reparaturen so hoch sind, dass eine Neumaschine unter dem Strich günstiger wird. Prof. Dr. Peter Hoberg erläutert die Handlungsmöglichkeiten für das Controlling.

74 Begriffsverwirrung vermeiden: Indirekter Umsatz und indirekter Absatz – ist das dasselbe?

Da Absatz zu Umsatz führt, liegt die Vermutung nahe, beide Begriffe bedeuteten inhaltlich dasselbe. Das ist aber nicht der Fall. Genau darin besteht eine mögliche Begriffsverwirrung, die Prof. Dr. Ursula Binder in ihrem Beitrag auflöst.

76 Nachhaltigkeitscontrolling

Nachhaltigkeitscontrolling verstehen wir als Planung, Regelung, Kontrolle und Berichterstattung der nicht-finanziellen Leistung in den sogenannten ESG-Bereichen zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmanagements. Dr. Helmut Siller erläutert die Grundlagen.

81 Neulich im Golfclub: Veraltete Planungsmethoden

In der Glosse von Prof. Dr. Peter Hoberg lernt Kurt Kappe, der Hersteller von Flaschenverschlüssen, was eine VUCA-Situation ist und wie man die Planung anpassen sollte.

84 Buchtipps für Controller

87 Abonnementbestellschein



ICH WILL

Controlling

Accounting & Finance

Business Development

Information Management

Soziale Kompetenzen

Profitieren Sie aus über 10 Jahren Erfahrung mit Online Seminaren. Kurzweilig und effektiv.

In den praxiserprobten Trainings-Formaten hat teilnehmerzentriertes Lernen höchste Priorität. Die Kombination von Face to Face Live-Online Training, individuellem Coaching und Self Study Training sorgt für ein nachhaltiges Lernergebnis.

Jetzt mehr erreichen und gleich anmelden:
www.controllerakademie.de

CA controller akademie®

Lernen von den Spezialisten. Profitieren im Job.

Bewertung eines Nutzers oder Abonnenten



FOTOCREDIT: BILDAGENTUR PANTHERMEDIA / SUBBOUTINA

VON MATEUSZ TOKARSKI

I. Einführende Worte

Die Besonderheit des Discounted-Cashflow-Bewertungsverfahrens (DCF-Verfahren) zeichnet sich durch seine additive Bewertungsarithmetik aus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Unternehmen, welches beispielsweise in vier Geschäftsbereiche unterteilt ist, grundsätzlich aus zwei Blickwinkeln bewertet werden kann. Hierbei kann

- (i) das kombinierte Unternehmen (aggregiertes Unternehmen) bewertet werden, indem die Cashflows der vier Geschäftsbereiche addiert und mit einem Zinssatz diskontiert werden, welcher einen wertgewichteten Durchschnitt für alle Geschäftsbereiche abbildet, oder

- (ii) jeder der vier Geschäftsbereiche einzeln (disaggregierte Unternehmenseinheit) bewertet werden, indem die Cashflows und der Zinssatz des jeweiligen Geschäftsbereichs für die Bewertung verwendet wird und diese Werte in einem letzten Schritt addiert werden.

Beide Verfahren sollten der Theorie entsprechend zum gleichen Unternehmenswert führen.

Das Entstehen der „New Economy“ und der damit in Verbindung stehende Markteintritt von u. a. Social-Media-Unternehmen, Mobility-as-a-Service-Unternehmen sowie Streaming-Diensten hat in den letzten Jahren zunehmend den Wert eines Nutzers in den Mittelpunkt der Unternehmen gestellt. Der Grund hierfür besteht darin, dass

- (i) der Unternehmenswert dieser Unternehmen durch eine Vielzahl von Nutzern bestimmt wird (der Nutzer bildet somit einen entscheidenden Treiber des Unternehmenswertes) und
- (ii) die Unternehmen den Wert eines jeden Nutzers durch gezielte Maßnahmen maximieren können.

Folglich kann bei diesen Unternehmen der „New Economy“ ein Nutzer einer *disaggregierten Unternehmenseinheit* gleichgesetzt werden, da jeder Nutzer Cashflows für das Unternehmen generiert.

Hinweis: Besteht ein Unternehmen aus mehreren nutzerbestimmten Cashflow-Einheiten (z. B. Sparten), so sollten diese im Rahmen eines Cluster-Verfahrens voneinander separiert werden, um den Wert eines Nutzers, bezogen auf sein Cluster, zu bestimmen.

II. Bewertung eines Nutzers/Abonnenten

1. Bewertungsansätze

Es bestehen drei Möglichkeiten, ein Unternehmen der „New Economy“ zu bewerten. Der erste Ansatz besteht darin, die konventionellen aggregierten Bewertungsmodelle (u. a. DCF-Verfahren) zu verwenden, um die Zuflüsse der Nutzer/Abonnenten durch das Umsatzwachstum und die Betriebsmarge zu erfassen sowie die Abflüsse (Kosten) für die Gewinnung der Nutzer/Abonnenten anhand der Reinvestitionen zu bestimmen.

Im Rahmen des zweiten Ansatzes wird der Wert eines Nutzers anhand der Bestimmung seines inneren Werts¹ vorgenommen und im Anschluss auf Grundlage der Gesamtnutzerzahl zum Unternehmenswert hochgerechnet. Dabei bildet die Ebene des einzelnen Nutzers die *disaggregierte Unternehmenseinheit* und wird im Anschluss zum aggregierten Unternehmenswert zusammengeführt.

Der dritte Ansatz vereint beide zuvor erwähnten Bewertungsansätze. Hierbei werden die konventionellen aggregierten Bewertungsmodelle für die Prognostizierung aggregierter Bewertungsbestandteile verwendet, aber deren

Prognosen explizit an Nutzerzahlen geknüpft, welche die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens einschließlich der Kosten für die Nutzerakquise und des erwarteten Nutzerwerts widerspiegeln. Im Rahmen dieses Beitrags wird näher auf diesen Bewertungsansatz eingegangen.

2. Charakterisierung des inneren Wertes

Der innere Wert eines Vermögenswertes entspricht der Funktion des erwarteten Cashflows, des erwarteten Wachstums dieser Cashflows sowie des Risikos dieser Cashflows.

Nachfolgend bildet dieses Konzept den Rahmen für die Bestimmung des inneren Wertes *bestehender* und *neuer* Nutzer. Die Grundlage hierfür stellt ein nutzerorientiertes Unternehmen dar, dessen Unternehmenswert in drei Schritten ermittelt wird.

In einem ersten Schritt wird ein *bestehender* Nutzer bewertet und dessen Wert für die Bewertung aller bestehenden Nutzer herangezogen. In einem zweiten Schritt wird der zusätzliche Wertzuwachs durch einen *neuen* Nutzer ermittelt, indem die Kosten der Gewinnung eines *neuen* Nutzers hierfür mit dessen positiven Cashflows saldiert werden. Der zusätzliche Wertzuwachs eines neuen Nutzers dient dabei als Ausgangspunkt (welcher in Verbindung mit einer Schätzung der Anzahl der neuen Nutzer in zukünftigen Perioden steht), alle neuen Nutzer zu bewerten. In einem letzten Schritt wird der Wert des Unternehmensaufwands ermittelt, welcher die Ausgaben, die für die Existenz des Unternehmens unverzichtbar sind, aber nichts mit den Nutzern zu tun haben, abbildet.

Die Trennung der bestehenden von neuen Nutzern liegt darin begründet, dass dies eine eindeutige Analyse der Akquisitionskosten der

Nutzerbasierter Unternehmenswert
Wert bestehender Nutzer + Wert neuer Nutzer – Unternehmensaufwand
= Wert eines nutzerbasierten Unternehmens

TABELLE 1: NUTZERBASIERTER UNTERNEHMENSWERT

Quelle: eigene Abbildung

1 Vgl. McCarthy et al. (2017); McCarthy & Fader (2018).

neuen Nutzer ermöglicht. Auf dieser Grundlage lässt sich untersuchen, ob durch die Akquisition neue Nutzer gewonnen werden konnten und ob ein zusätzlicher Wert geschaffen wurde.

3. Bewertung eines bestehenden Nutzers / Abonnenten

Ein nutzer- oder abonnentenbasiertes Unternehmen mit einem *bestehenden* Nutzer- oder Abonnentenstamm erzielt aus den Interaktionen mit seinen *bestehenden* Nutzern einen Cashflow. Folglich haben *bestehende* Nutzer für dieses Unternehmen einen Wert.

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen drei Cashflow generierenden Umsatzmodellen:

- **Abo-Gebühren-Modell:** Der Nutzer oder Abonnent zahlt für die Inanspruchnahme eines Dienstes eine wiederkehrende Gebühr, die in der Regel festgelegt ist. Diese Gebühr kann für jeden Nutzer gleich sein oder gestaffelt werden (gegebenenfalls mit unterschiedlichen Gebühren für verschiedene Leistungsstufen) und wird im Allgemeinen so lange erhoben, bis der Nutzer den Dienst kündigt.
- **Werbung:** Bei diesem Modell zahlen die Nutzer keine Gebühr an das Unternehmen für die Inanspruchnahme eines Dienstes. Die Unternehmen stellen hingegen ihre Nutzerbasis zur Verfügung und erhalten eine Vergütung für die Platzierung nutzerspezifischer Werbung. Darüber hinaus werden Affiliate-Partnerschaften eingegangen, bei denen erfolgsabhängige Cashflows erzielt werden.
- **Transaktionsmodell:** Bei diesem Modell tätigt der Nutzer oder Abonnent eine Transaktion mit Hilfe oder über eine Plattform (u. a. appbasiert, Internetauftritt). Dabei werden nur dann Cashflows erzielt, wenn diese Plattform verwendet wird.

Ungeachtet des Umsatzmodells bildet der innere Wert eines Nutzers den Barwert der erwarteten Cashflows nach Steuern ab, welche über den Zeitraum erzielt werden, in dem der Nutzer eine etwaige Dienstleistung oder Plattform nutzt.

3.1 Bestimmungsfaktoren des Barwerts eines bestehenden Nutzers / Abonnenten

Lebensdauer eines Nutzers / Abonnenten

Unabhängig davon, ob es sich bei Nutzern um Einzelpersonen oder Unternehmen handelt, ist die Lebensdauer dieser Nutzer (Dauer der Nutzung einer Dienstleistung oder eines Produkts) endlich. Es ist dabei wichtig, eine Lebensdauer zu wählen, die den etwaigen Lebenszyklus einer Technologie widerspiegelt oder im Zeitverlauf einem Präferenzwechsel eines Nutzers Rechnung trägt.

Je stärker die angebotene Dienstleistung oder das Produkt an eine Technologie gebunden ist, desto kürzer sollte die Lebensdauer eines Nutzers angesetzt werden. Technologiebasierte Dienstleistungen oder Produkte haben gewöhnlich kurze Dienstleistungs- oder Produktlebenszyklen.

Erneuerungsrate eines Nutzers/Abonnenten

Wenn der Nutzer seine gesamte Lebensdauer eine Dienstleistung oder Produkt nutzt beträgt die Erneuerungsrate 100 %. Auf dieser Grundlage kann jedes Jahr mit den erwarteten Cashflows gerechnet werden. Eine solche hohe Erneuerungsrate wird jedoch die Ausnahme darstellen.

Liegt die Erneuerungsrate jedoch unter 100 %, müssen die erwarteten Cashflows in den Folgejahren die Wahrscheinlichkeit des Fortbestehens eines Nutzers widerspiegeln.

Beispiel: Wenn für das dritte Jahr eine Erneuerungsrate von 50 % zugrunde gelegt wird, beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Nutzer im dritten Jahr einer achtjährigen Laufzeit noch Nutzer ist, 13 % (Erneuerungsrate drittes Jahr = $0,50^3 = 0,125$).

Die abgeleitete Erneuerungsrate wird verwendet, um die erwarteten Cashflows zu bestimmen. Hierzu wird der Cashflow des Jahres i mit der abgeleiteten Erneuerungsrate des korrespondierenden Jahres j multipliziert und mit allen projizierten Jahren addiert.

$$\text{erwartete Cashflows} \sum_{i=1}^n = \text{Cashflow}_i \times \text{Erneuerungsrate}_j^2$$

2 Hierbei handelt es sich um eine verkürzte Darstellung der Kalkulationsvorgehensweise, um das allgemeine Vorgehen abzubilden.