

Steigende Globalisierung sowie Unsicherheiten und Unwägbarkeiten verursachen ein wachsendes Risikopotential. Das Group Controlling als zentraler Informationslieferant einer Unternehmensgruppe muss dies berücksichtigen. Die Ergebnisse einer Umfrage bei SPI-Gesellschaften zeigen auf, welchen Stellenwert die Befragten den durch die Internationalität ausgelösten (Risiko-)Einflussfaktoren beimessen und welche Instrumente dabei eingesetzt werden.

OSCAR A. G. TREYER

RENÉ HINTERMANN

CONTROLLING IM INTERNATIONALEN UMFELD

Risikoorientierte Entscheidungsgrundlagen als Aufgabe

1. EINLEITUNG

Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen werden heutzutage durch das internationale Umfeld mit neuen Anforderungen konfrontiert: Die steigende Globalisierung bis hin zur «Wirtschaft ohne Grenzen» führt zu grösserem Wettbewerbsdruck, die zunehmende Geschwindigkeit der Transport- und Informationswege verursacht eine noch nie dagewesene Dynamik. Unsicherheiten und Unwägbarkeiten auf allen Ebenen verschlechtern die Kalkulierbarkeit. All diese Punkte verursachen ein wachsendes Potential an Risiken. Das Controlling als Mittelpunkt des Informationssystems eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgruppe muss dies reflektieren. Gemäss einer Umfrage [1] bei SPI-Gesellschaften wurde weiterhin am häufigsten der planungs- und kontrollorientierte sowie der gewinnzielorientierte Ansatz des Controllings aufgeführt, dicht gefolgt von der Informations- sowie der Risikoorientierung. Der Stellenwert dieser Risikoorientierung des Controllings ist – was nicht verwundert – bei Finanzdienstleistern und Banken besonders markant. In Anbetracht der aufsehenerregenden Unternehmenskonkurrenzen, Skandale und Betrügereien der letzten Jahre sind die Unternehmen gefordert, bezüglich Corporate Governance [2] und Risk Management [3] mehr zu leisten. In diesem Umfeld kann das Resultat der Umfrage gut nachvollzogen werden. Eher erstaunlich ist hingegen, dass bis dato in der Controlling-Standard-Literatur der risikoorientierte Ansatz des Controllings nicht speziell als Gegenstand einer Controlling-Konzeption [4] oder als wichtige Controlleraufgabe [5] erwähnt wird.

2. AUSGESTALTUNG DER UMFRAGE SOWIE GRUNDSÄTZLICHE ERGEBNISSE

Im Rahmen einer Master-Arbeit an der Universität St. Gallen wurde bei SPI-Gesellschaften die erwähnte Umfrage über die Auswirkungen der Internationalität auf das Controlling durchgeführt. Die schriftliche, quantitative Befragung wurde an die CFO der SPI-Gesellschaften gesandt. Von den 203 Fragebogen konnten 52 ausgewertet werden, was einer Rücklaufquote von rund 26% entspricht.

Die erste Frage lautete, wie hoch die CFO den Einfluss der internationalen Geschäftstätigkeit auf das Unternehmen bzw. das Controlling einschätzen (vgl. *Abbildung*).

Über alle Branchen hinweg wird die Beeinflussung der Unternehmen bzw. des Controllings durch die Internationalität als gross eingeschätzt (durchschnittlich 5.46 bei einer Skala von 1 bis 7). Hervorzuheben ist, dass die Industrie-Unternehmen den höchsten Mittelwert und die kleinste Standardabweichung aufweisen.

Rund 75% der Unternehmen gaben an, dass sie die controllingrelevanten Informationen und Daten der Tochtergesellschaften monatlich erhalten. Interessant ist auch, dass drei Viertel der Unternehmen angaben, maximal 40% der Ressourcen im Finanzbereich für die Erstellung der externen Rechnungslegung (gemäss US GAAP oder IFRS) zu binden und dafür rund 70% der Unternehmen durchschnittlich bis zu CHF 1 Mio. aufwenden. Dabei gaben 78% an, dass der Berateranteil bei der Erstellung der externen Rechnungslegung durchschnittlich lediglich 0 bis 10% ausmacht.

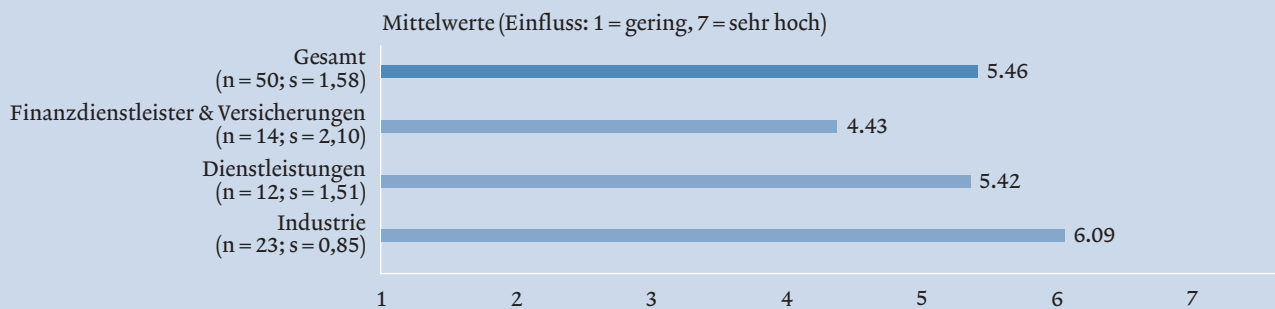


OSCAR A. G. TREYER,
DR. OEC. PUBL., STÄNDIGER
DOZENT FÜR ACCOUNTING,
ACA-HSG, UNIVERSITÄT
ST. GALLEN, ST. GALLEN



RENÉ HINTERMANN,
M. A. HSG IN ACCOUNTING
AND FINANCE, CONSUL-
TANT, TAX & LEGAL
SERVICES, DELOITTE AG,
ZÜRICH

Abbildung: **FRAGE: EINSCHÄTZUNG DES EINFLUSSES DER INTERNATIONALEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT AUF UNTERNEHMEN BZW. CONTROLLING**



3. EINFLUSSFAKTOREN DER INTERNATIONALITÄT

Bei der Umfrage wurden diverse Einflussfaktoren der Internationalität hinterfragt, nämlich Steuern und Transferpreise, Fremdwährungen und Inflation, Auslandsrisiken, Performance Measurement sowie Unternehmenskultur. Nachstehend werden die wesentlichsten Ergebnisse dargestellt.

3.1 Steuern und Transferpreise. Im Vergleich zu allen anderen Einflussfaktoren der Internationalität wird den Steuerbelastungen bzw. deren Veränderungen die höchste Bedeutung zugemessen (Durchschnittswert 4.4 bei einer Skala von 1 bis 7). Als Reaktion auf einschneidende Veränderungen der

«Die Unternehmen gaben an, dass sie ihre Transferpreise zu 57% nach steuerplanerischen Gesichtspunkten gestalten und 32% im Hinblick auf interne Performance- und Steuerungsüberlegungen.»

Steuerbelastung nannten 51% der Befragten die Änderung der Konzernstruktur, gefolgt von Steuerabkommen sowie Standortwechsel (je 18%). Interessanterweise wird ein Standortwechsel auch von rund 20% der befragten Industrieunternehmen als Möglichkeit erachtet. Dies erstaunt insoweit, als aufgrund der «physischen» Produktionsanlagen auf eine sehr hohe Standortgebundenheit geschlossen werden müsste.

Die Umfrage zeigt weiter, dass den Transferpreisen – nach den Steuern – die zweitgrösste Bedeutung zukommt, mit Ausnahme der Industrieunternehmen, bei denen die Verrechnungspreise den Spitzenplatz hinsichtlich der Bedeutung belegen. Die Unternehmen gaben an, dass sie ihre Transferpreise zu 57% nach steuerplanerischen Gesichtspunkten gestalten und 32% im Hinblick auf interne Performance- und Steuerungsüberlegungen. In diesem Zusammenhang ist es interessant festzustellen, dass der Mittel-

transfer zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften zu rund 50% durch Dividenden vollzogen wird und lediglich zu 40% via Verrechnung von Leistungen.

3.2 Fremdwährungen und Inflation. Die Umfrage ergibt, dass den Risiken im Zusammenhang mit Fremdwährungen lediglich eine durchschnittliche Bedeutung zugewiesen wird. Die Transaktionsrisiken werden aber dennoch wahrgenommen und entsprechende Präventions- und Schutzmassnahmen getroffen. Dies zeigt sich darin, dass nur 5% der Unternehmen sich gar nicht vor Währungsrisiken schützen. Die am häufigsten verwendeten «Schutzinstrumente» sind Terminkontrakte.

Von allen Einflussfaktoren messen die Unternehmen der Inflation die geringste Bedeutung zu. Dies wird auch dadurch betont, dass 85% der Unternehmen ihr Performance Measurement der Auslandsinvestments in nominellen Werten – und nicht inflationsbereinigt – messen.

3.3 Auslandsrisiken. Die Umfrage zeigt, dass dem Auslandsrisiko lediglich eine mittelmässige Bedeutung zugeordnet wird. Dabei weisen die Steuerrisiken (z. B. Steuerpolitikänderung im Ausland) den höchsten Stellenwert auf, gefolgt von Handelshemmnissen, Rohstoffpreisrisiken und (Kapital-)Transferrisiken. Die Beurteilung der Länderrisiken wird interessanterweise zu 44% qualitativ vorgenommen. Dies ist insofern erstaunlich, als qualitative Verfahren durch Kriterienwahl und Grading stark subjektiv geprägt werden und damit deren Neutralität als Informationsgrundlage für Entscheidungen in Frage gestellt wird. Ratingverfahren als quantitative Messmethode werden durchschnittlich zu 35% angewendet. Abweichend dazu nutzen Finanzdienstleister und Versicherungen diese quantitativen Verfahren jedoch zu 56%.

3.4 Performance Measurement. Die Funktion des Performance Measurements besteht – gemäss Umfrage – zu 48% in der Kommunikation und Steuerung und nicht so sehr in der Motivation (rund 23%). Im Performance Measurement werden die Demotivationswirkung bei Zielverfehlung, vergangenheitsorientierte Ausrichtung sowie Rücksichtnahme auf individuelle Gegebenheiten bei der Beurteilung als mittelmässig eingestuft. Hingegen wird den qualitativen Faktoren

im Performance Measurement eine überdurchschnittliche Bedeutung zugewiesen. Die Umfrage zeigt aber auch, dass rund 62% der Unternehmen Eigenkapital- bzw. Gesamtkapitalrenditen sowie Kennzahlensysteme als Instrument des Performance Measurements einsetzen, also quantitative Messungen. Nur jeweils knapp über 15% wenden Balanced Scorecards oder den Economic-Value-Added-Ansatz an. Bei letzteren ist festzuhalten, dass die Finanzdienstleister und Versicherungen die Balanced Scorecards bevorzugen, die Industrieunternehmen hingegen den EVA-Ansatz.

3.5 Unternehmenskultur. Gemäss Umfrageergebnis besteht das Ziel der Unternehmenskultur darin, Motivation und Teamgeist (25%) sowie rasche Entscheidungsfindung (20%) zu fördern. Zügige Implementierung, Stabilität sowie reibungslose Kommunikation sind hingegen weit weniger wichtig. 72% der Unternehmen gaben auch an, dass sie eine sogenannte «Tough Guy»-Kultur aufweisen, d. h. die leitenden Mitarbeiter haben einerseits eine grosse Entscheidungsfreiheit, das Unternehmen reagiert aber andererseits sehr schnell auf externe Kritik.

4. FAZIT

Die Umfrage zeigt auf, dass ein zeitgemässes Controlling – nebst Planungs-, Kontroll-, Gewinn- sowie Informations-

orientierung – auch Risikoüberlegungen miteinschliessen muss. Weiter wird festgestellt, dass der Einfluss der internationalen Geschäftstätigkeit auf das Controlling bei den befragten Unternehmen als gross eingeschätzt wird. Bei der Bedeutung der Einflussfaktoren der Internationalität belegen die Steuerbelastungen bzw. deren Veränderungen sowie die Transferpreise die obersten Ränge. Lediglich mittlere Bedeutung werden den Fremdwährungs- und Auslandsrisiken zugeordnet. Ganz abgeschlagen in der Rangfolge der Bedeutung ist der Einflussfaktor «Inflation» anzutreffen. Die Umfrage zeigt auch, dass im Performance Measurement die quantitativen Messungen weiterhin im Vordergrund stehen, wobei Renditen und Kennzahlensysteme dominieren. Das Ziel der Unternehmenskultur besteht – gemäss Umfrage – darin, Motivation, Teamgeist sowie Entscheidungsfindung zu fördern. Allgemein ist festzuhalten, dass die Bedeutung der einzelnen Einflussfaktoren stark branchenabhängig ist.

Wie die Umfrageergebnisse zeigen, weist jeder der erwähnten Einflussfaktoren der Internationalität zahlreiche Risikopotentiale auf. Um diesen aktiv entgegenzutreten, hat ein Unternehmen – organisatorisch und instrumental – entsprechende Massnahmen zu treffen. Hierzu würde sich ein zentrales Group Controlling anbieten, welches vermehrt risikoorientierte Entscheidungsgrundlagen bereitstellt. ■

Anmerkungen: 1) Hintermann, René (2006). Auswirkungen der Internationalität auf das Controlling in Theorie und Praxis (Master-Arbeit). St. Gallen: Universität St. Gallen. **2)** Z. B. Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act (SOX) of 2002. vgl. U. S. Securities and Exchange Commission (SEC) Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certifica-

tion of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports, Release Nos. 33-8238, 34-47986, IC-26068, File Nos. S7-40-02, S7-06-03. (2003). Washington, DC: SEC. URL (7. März 2007) <http://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>. **3)** Vgl. z. B. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM). Jersey

City, NJ: COSO c/o AICPA. **4)** Vgl. z. B. Küpper, Hans-Ulrich (2005). Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 8ff. **5)** Vgl. z. B. Weber, Jürgen (2005). Das Advanced-Controller-Handbuch. Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente. Weinheim: Wiley-vch Verlag. S. 28ff.

RÉSUMÉ

Le controlling dans un contexte international

L'internationalisation croissante, la rapidité accrue des moyens de transport et de communication ainsi que l'incertitude et les impondérables forment un potentiel de risques accru. Le Group Controlling en tant que fournisseur central d'informations d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises doit en tenir compte. Les résultats d'une enquête menée dans le cadre d'un travail de master à l'Université de St-Gall auprès de sociétés SPI montrent quelle est la valeur accordée par les sociétés SPI aux facteurs de risque déclenchés par l'internationalisation et quels sont les instruments mis en place.

L'enquête montre qu'un controlling adapté doit comprendre non seulement une orientation de planification, de contrôle, de rendement et d'information, mais aussi une réflexion sur les risques. De plus, on constate que les entreprises interrogées accordent une grande importance à l'influence exercée par les activités internationales en matière de controlling. Les charges fiscales et leurs fluctuations ainsi que les prix de transfert sont en tête de la liste des facteurs d'influence de l'internationalisation. Une importance moyenne est accordée aux risques liés aux devises et à l'étranger. Le facteur d'influence «infla-

tion» vient en fin de liste seulement. Enfin, l'enquête permet de constater que les mesures quantitatives dans le Performance Measurement se situent toujours au premier plan et que les rendements et les systèmes de ratios dominent. Toujours selon l'enquête, l'objectif de la culture d'entreprise consiste à encourager la motivation, l'esprit d'équipe et la prise de décision. On peut conclure que la signification des facteurs d'influence varie fortement d'une branche à l'autre. OT/RH/AFB