

# PuCnews 2020

IKS im Fokus der Öffentlichkeit:  
Der Fall Wirecard

Sonderforschungsbereich  
„Accounting for Transparency“

75 Jahre Hans-Ulrich Küpper  
Eine Festschrift in heutigen Zeiten



# Inhalt

## 3 Vorwort

### Aktuelle Themen

- 5 Wie das Coronavirus betriebliche Steuerungs- und Kontrollsysteme verändert und dessen Konsequenzen für Mitarbeiter
- 6 Als „Pensionär“ in Corona-Zeiten
- 8 Interne Kontrollsysteme im Fokus der Öffentlichkeit: Der Fall Wirecard

### Forschung @ IUC

- 9 Beyond Profits: The Impact of Social Preferences on Incentive Systems
- 10 Sonderforschungsbereich „Accounting for Transparency“
  - 10 Die Auswirkungen von Unsicherheit im Unternehmensumfeld auf die optimale Teamzusammensetzung
  - 11 Transparenzregulierung: Reale Effekte und die Qualität der Finanzberichterstattung
  - 12 Den richtigen Ton treffen – Wie formulieren Finanzanalysten ihre Fragen in Konferenzgesprächen um an Information zu kommen?

13 Informationen teilen oder lieber nicht teilen – Wie verhalten sich Finanzanalysten mit Informationsvorteilen in Konferenzgesprächen?

- 14 Die Auswirkungen von politischer Unsicherheit auf das Controlling
- 15 Können die Fragen von Finanzanalysten dabei helfen, Schwächen in internen Kontrollsystemen vorherzusagen?

### 75 Jahre Hans-Ulrich Küpper

- 16 Eine Festschrift in heutigen Zeiten

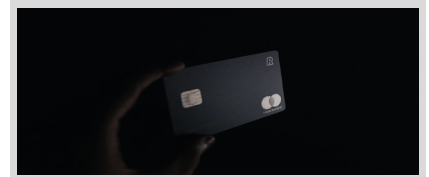
### Aktuelles aus der Lehre

- 18 Innovative Lehrkonzepte am IUC
- 19 Neuer Kurs am IUC: Quantitative Text- und Datenanalyse
- 20 Digitale Lehrkonzepte am IUC im Zuge der Corona-Krise

### Aktuelles vom IUC

- 21 Doktorandenseminar im März
- 21 Doktorandenseminar im Juli
- 21 Radl-Tour um den Ammersee

- 22 **Publikationen / Danksagung**
- 23 **Impressum**



**Wirecard: Versagen der Internen Kontrollsysteme**  
>S. 8



**Beyond Profits: Social Preferences and Incentive Systems**  
>S. 9



**SFB / TRR 266: Accounting for Transparency**  
>S. 10



**Politische Unsicherheit und Controlling**  
>S. 14



**FAR: Finanzanalysten und Interne Kontrollsysteme**  
>S. 15



Noch kein Mitglied? Jetzt Teil von PuCnet Alumni e.V. werden:



## LIEBE MITGLIEDER VON PUCNET ALUMNI E.V.,

ich freue mich, Sie mit der neuen Ausgabe unserer jährlichen Mitgliederzeitschrift, PuCnews, begrüßen zu dürfen. Viele von Ihnen werden mit Sicherheit die Neugestaltung unserer Zeitschrift bemerkt haben. Nach vielen Jahren im alten Design haben wir uns für dieses Jahr überlegt, das Heft sowohl vom Layout als auch inhaltlich nezugestalten.

Inhaltlich beschäftigt sich unsere Zeitschrift dieses Jahr mit den Themen Corona und Wirecard und deren Bezug zum Controlling. Auch erhalten Sie einen Einblick in aktuelle Forschungsprojekte am Lehrstuhl sowie Neuigkeiten aus der Lehre.

Das Jahr 2020 hat uns als Lehrstuhl vor einige besondere und vor allem unerwartete Herausforderungen gestellt. Die Corona-Pandemie hat das gesamte Team sehr gefordert. Die Lehre musste innerhalb kürzester Zeit komplett digitalisiert werden. Dabei haben wir uns darauf fokussiert, möglichst praktikable und zugleich innovative Lösungen für jeden einzelnen Kurs anzubieten. In jeder Krise liegt aber auch eine Chance. So konnten wir in Kooperation mit mehreren Partnerunternehmen eine neue Langzeitstudie anstoßen, die sich mit den Auswirkungen des erzwungenen Homeoffices als exogenem Schock auf die betrieblichen Steuerungssysteme beschäftigt.

Wir alle mussten wohl in 2020 auf das ein oder andere verzichten. Besonders schmerzlich empfand ich dabei, dass wir nicht im Juni den 75. Geburtstag von Uli Küpper im Rahmen des PuCnet-Symposiums gebührend feiern konnten. Wir hatten vieles überlegt, mussten am Ende aber doch den äußeren Zwängen nachgeben. Für 2021 bleibt aber die Hoffnung auf ein Symposium im Frühsommer und damit die Gelegenheit zum nachfeiern.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre unserer PuCnews-Ausgabe 2020 sowie besinnliche Feiertage, einen guten Start in 2021 und vor allem, bleiben Sie gesund!

Ihr



Christian Hofmann



*Prof. Dr. Christian Hofmann*

## Pessimist, Optimist und Controller



<http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Toolbox/witze.htm>



## Wie das Coronavirus betriebliche Steuerungs- und Kontrollsysteme verändert und dessen Konsequenzen für Mitarbeiter

Studien zufolge wird die Möglichkeit des Home-Office in Deutschland bisher selten genutzt. Die Gründe dafür sind vielschichtig, liegen aber vor allem in eingeschränkten Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, interdependenten Tätigkeiten sowie dem Abhandenkommen positiver Teameffekte. Der Ausbruch des Coronavirus und die damit einhergehende Notwendigkeit, die meisten Tätigkeiten ins Home-Office zu verlagern, stellen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aktuell vor große Herausforderungen, bieten möglicherweise aber auch eine große Chance, da bisherige Argumente für und gegen Home-Office in der Corona-Krise keine Rolle spielen.

Im Rahmen eines langfristigen Forschungsprojektes möchte das Institut für Unternehmensrechnung und Controlling die kurz- und langfristigen Folgen des Coronavirus auf betriebliche Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie deren Konsequenzen für Arbeitnehmer und Unternehmen untersuchen. Studien zeigen, dass Unternehmen eine Vielzahl an Steuerungs- und Kontrollmechanismen einsetzen und kombinieren, die sich in vier Kategorien klassifizieren lassen; Handlungssteuerung, Ergebnissteuerung, personelle Steuerung und kulturelle Kontrolle. Durch den Zwang zum Home-Office wird insbesondere die Handlungssteuerung, die zugleich die direkteste Steuerungsmöglichkeit darstellt, für die Unternehmen eingeschränkt. Darüber hinaus zeichnen sich bisherige Studien zum Thema Home-Office dadurch aus, dass die Teilnehmer oftmals freiwillig eine Home-Office-Option nutzen und in der Regel wenig interdependente Tätigkeiten ausführen. Der nun erfolgte externe Schock mit einem Zwang zum Home-Office bietet ein einmaliges Umfeld, um Veränderungen von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten sowie deren Folgen für Mitarbeiter und Vorgesetzte zu betrachten und so einen wichtigen Beitrag für die Unternehmenspraxis zu leisten.

Zu den Teilnehmern unserer Studie gehören u.a. Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, dem Handel, dem Anlagenbau sowie der Wirtschaftsprüfung. Wir führten zunächst Interviews mit Verantwortlichen aus dem Controlling der jeweiligen Unternehmen, um ein Verständnis für bisherige Steuerungs- und Kontrollsysteme und die Veränderungen im Rahmen der Corona-Krise zu erhalten. Dabei konnten wir bereits einige interessante Erkenntnisse gewinnen: Die Unternehmen setzen unterschiedliche Steuerungs- und Kontrollinstrumente zur Mitarbeiterführung ein. Das Home-Office wurde vor der Corona-Krise von zahlreichen Unternehmen kritisch betrachtet, jedoch bestätigten uns alle Unternehmen, dass sie gegenüber dem Home-Office nun positiver eingestellt sind. Die interviewten Führungskräfte sahen keine Verschlechterung der Leistung ihrer Mitarbeiter, gleichwohl erachteten sie die Führung der Mitarbeiter als aufwendiger. Darüber hinaus stufte die Mehrheit der Unternehmen die kulturelle Steuerung als Basis ihres Steuerungs- und Kontrollsystems ein. Durch die Corona-Krise sahen einige Führungskräfte eine Verringerung des Zusammengehörigkeitsgefühls ihrer Mitarbeiter. Dies legt nahe, dass sich die Elemente der kulturellen Steuerung wie z.B. der Teamgeist im Zeitablauf verändern und es einer regelmäßigen Investition in diese bedarf, um ihre Wirksamkeit sicherzustellen.





# Aktuelle Themen

Außerdem betonten mehrere Führungskräfte die Wichtigkeit der formellen Handlungssteuerung. Hierzu gehört z.B. die klare Definition von Aufgaben sowie Prozessen zur Aufgabenerfüllung. Die Mitarbeiter kannten hierdurch auch ohne physische oder informelle Abstimmungen im Home-Office ihre zu erledigenden Aufgaben und die zugrundeliegenden Prozesse. Letztlich sahen alle teilnehmenden Unternehmen keine wesentlichen kurzfristigen Veränderungen der verwendeten Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Jedoch hoben die Führungskräfte die Wichtigkeit einzelner Elemente hervor, um die Krise erfolgreich meistern zu können.

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews werden wir in einem nächsten Schritt einen Fragebogen erarbeiten, welchen wir anschließend an eine repräsentative Stichprobe von Mitarbeitern der teilnehmenden Unternehmen versenden werden.

## Als „Pensionär“ in Corona-Zeiten

**E**in solches Jahr hat bisher keiner von uns mitgemacht. Wer hätte nach Weihnachten und bis in den Februar/März hinein gehaut, welcher Eisberg da auf uns zukommt? Wer, wie ich, am Ende des 2. Weltkrieges geboren wurde, muss schon daran erinnern, was unsere Eltern und Großeltern in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit Währungsreformen, Diktatur, Krieg, Gefallenen, Ausgebombtsein usw. durchstehen mussten.

Noch im Februar waren wir auf unserer jährlichen Schitour, diesmal von der Amberger Hütte im Stubai aus. Mit Prof. Stephan Wagner von der ETH hatten wir sogar Zuwachs bekommen. Meine Frau warnte schon damals wegen Corona, aber ich dachte optimistisch, unsere Präsenzphasen im März könnten wir wie gewohnt durchziehen. Noch am 9. März meinte der Leiter unseres Bildungszentrums der IHK in Westerham, das sei kein Problem. Während dieser Woche wurden die Zweifel immer größer. Aufgrund einer Mahnung unseres Referenten für den ersten Seminartag, Prof. Rolf Nonnenmacher, früher KPMG und Vorsitzender der CG Regierungskommission, fragte ich insb. Staatsminister Dr. Florian Herrmann, Mitglied unseres Stiftungsrates sowie meines

Hiermit wollen wir die Zusammensetzung der Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie die kurz- und langfristigen Folgen der Veränderungen untersuchen. Ein Jahr nach der ersten Umfrage werden an den gleichen Personenkreis erneut Fragebögen versendet, um nachhaltige Veränderungen durch die Corona-Krise zu ermitteln.

Ziel der Studie wird es sein, deskriptiv Veränderungen sowohl im organisationalen als auch im psychologischen Kontext zu erfassen. Zudem zielt die Studie darauf ab, ein besseres Verständnis zu den substitutiven bzw. komplementären Zusammenhängen zwischen den einzelnen Steuerungselementen sowie deren Wirkungszusammenhänge zu gewinnen. Zu guter Letzt leistet die Studie einen wichtigen Beitrag zur Identifikation von Lernpotentialen für zukünftige Krisen.

*Konstantin Flassak*



*Bayerische Eliteakademie mit Masken*

Rotaryclubs, um seine Meinung. Er rief sofort zurück und riet: „Absagen“. Dem folgten wir unmittelbar und vereinbarten mit dem Bildungszentrum die Nachholung im August.

Dies führte zusammen mit dem Start des neuen Jahrgangs dazu, dass ich im Sommer 7 Wochen für die BEA aktiv war. Wir befolgten ein ausgeklügeltes Hygienekonzept des Bildungszentrums und schickten zusätzlich jeweils zu Beginn alle drei



Jahrgänge (und mich) zu Coronatests. Ich startete jeden Tag mit Zittern und war immer in Sorge, ob wir kein zu großes Risiko eingegangen waren. Zum Glück sind diese Präsenzphasen ohne einen Coronafall abgelaufen. Während der Seminare hielten sich alle an die Auflagen; schwierig wurden nur die Abschlussabende, an denen die jungen Leute abends die Distanzregeln nicht mehr so recht einhalten wollten. Für meine Frau und mich waren diese Wochen jedoch eine sehr große Anstrengung, wie wir sie kein zweites Mal mehr auf uns nehmen wollen. Das hat die Reserven von „Rentnern“ dann doch sehr, ja überstrapaziert.

Doch damit nicht genug. Schon vor einem Jahr hatte mich Herr Fabel, Mitherausgeber der JBE, von der Uni Wien angerufen, ob ich ihnen helfen könne. Ich war völlig überrascht, dass meine Frau, die sich sonst gegen jede weitere Arbeitsbelastung ausgesprochen hatte, ganz begeistert von der Chance war, nach Wien zu gehen. So kam es nach einigen Verhandlungen zu einem Ruf und ich habe mich (zu 50%) nochmals auf eine Professur für Rechnungswesen ab 01. Oktober 2020 für 3 Jahre verpflichten lassen. Einerseits fühle ich mich geehrt, andererseits habe ich Respekt vor einer solchen Herausforderung. Für das SS 20 hatte ich die große Kostenrechnungsvorlesung im Bachelor übernommen. Wegen Corona musste ich diese dann digital von München bzw. Oberjoch halten und anschließend noch 270 Klausuren korrigieren, erstmals wieder ganz allein.

Dafür wollte ich mehrere Veranstaltungen im WS in Präsenz anbieten, und wir sind Anfang Oktober mit der Bahn (fast ganz allein im 1. Klasse-Abteil) nach Wien gefahren. Zuerst war es bei herrlichem Wetter und mit einer Wohnung mitten im 1. Bezirk sehr schön. Aber dann musste sich meine Frau einen Zahn ziehen lassen und es kam der Lockdown. Über das Wochenende vor diesem haben wir wie viele andere noch mehrere Lokale genossen. Dann kam jedoch das Attentat am Montagabend des 2. November. Zu unserem Glück hatten wir schon auf 18 Uhr zum Abendessen reserviert. Danach, so ab 19.30, sind wir noch ein wenig durch den „Graben“ bis zum Stephansdom geschlendert. Zwar sahen wir Blaulicht und dachten uns nichts dabei. Dabei war das schon der Anschlag. Gerade noch rechtzeitig gelangten wir in unsere nahe gelegene Wohnung,

bevor alles abgesperrt wurde. Sie vermuteten mehrere Täter und suchten schwer bewaffnet in der gesamten Innenstadt nach diesen. Die Leute in den Restaurants, Konzerten und Kirchen durften erst nach Mitternacht nach Hause.

Der Lockdown, der vollständige Umstieg auf digitale Lehrveranstaltungen und die Aufregungen durch das Attentat führten dazu, dass wir früher als geplant zurückfuhren und uns inzwischen auf das Oberjoch zurückgezogen haben. Jetzt halte ich von hier aus über ‚Moodle‘ Seminare, Masterarbeitskolloquien und Kostenrechnungsübungen, schreibe auch ein wenig, bei herrlich blauem Himmel und sogar ein wenig Schnee. Hier haben wir Ruhe wie selten und sind – hoffentlich – von Corona-Ansteckungen weit weg. So wird es auch Rentnern nicht langweilig – aber unter derartigen (Corona-)Bedingungen hätte ich mir dieses Dasein dann doch nicht vorgestellt.

*Hans-Ulrich Küpper*



*Der „Graben“ am Tag nach dem Attentat*



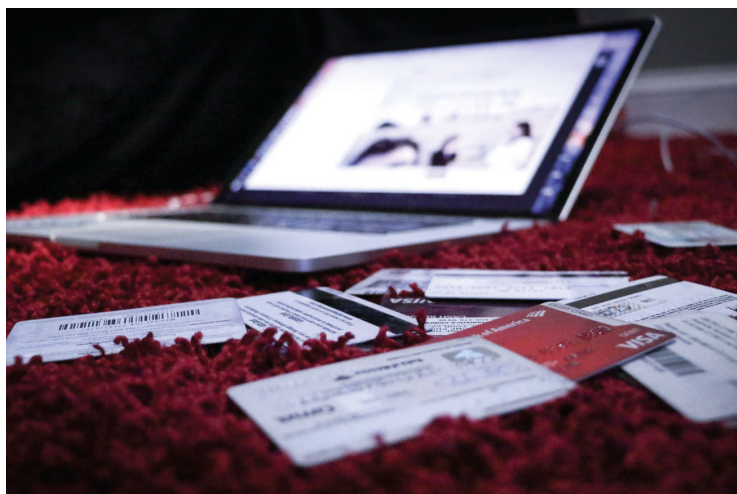
# Aktuelle Themen

## Interne Kontrollsysteme im Fokus der Öffentlichkeit: Der Fall Wirecard

Die finanziellen Probleme und die anschließende Insolvenz des Münchner Zahlungsdienstleisters Wirecard AG sorgten im Sommer 2020 regelmäßig für Schlagzeilen. Fast zwei Milliarden Euro waren in der Bilanz des Unternehmens notiert, erwiesen sich aber als nicht belegbar. Rückblickend ergibt sich das Bild eines Unternehmens, das seine Wirtschaftsprüfer und Anleger jahrelang systematisch täuschen konnte. Der Fall Wirecard stellt damit eine interessante Fallstudie zum Thema Bilanzmanipulation und Kontrollversagen dar.

Um genau solche Fälle zu verhindern, existieren in Deutschland und der EU zahlreiche Regularien, die zusammen mehrere „Verteidigungslinien“ bilden sollen. Die erste solche Linie besteht aus den internen Kontrollsystemen des Unternehmens. Diesen wird im Jahresbericht zunächst vom Aufsichtsrat Effektivität und Effizienz attestiert. Darüber hinaus soll die Prüfung der internen Kontrollsysteme im Rahmen der jährlichen Abschlussprüfung sicherstellen, dass sämtliche Transaktionen im Unternehmen kontrolliert und auf Korrektheit geprüft werden. Als Aufsichtsbehörde steht darüber die Abschlussprüferaufsichtsstelle (APAS), deren Auftrag es ist, die Einhaltung der beruflichen Pflichten von Abschlussprüfern zu überprüfen, insbesondere bei Unternehmen von öffentlichem Interesse.

Bei gezielten Versuchen der Bilanztäuschung liegt es auf der Hand, dass die interne Attestierung der Funktionalität von internen Kontrollsystemen wenig wertvoll ist. Entsprechend komplex, aber auch hochgradig wichtig ist die Aufgabe des Abschlussprüfers in dieser Situation. Der Fall Wirecard zeigt damit eindrucksvoll die potentiellen Konsequenzen von Mängeln bei der Prüfung der internen Kontrollsysteme auf. Der zuständige Abschlussprüfer verließ sich hier wohl über Jahre auf die Ergebnisse der internen Kontrollsysteme, ohne selbst primäre Evidenz anzufordern, um diese Ergebnisse zu überprüfen.



Die KPMG-Sonderuntersuchung kam so 2020 u.a. zu dem Schluss, dass für die relevanten Geschäftsaktivitäten gar kein internes Kontrollsystem eingerichtet war. Dies hatte der zuständige Abschlussprüfer bereits 2018 angemerkt. Dennoch wurden für essentielle Transaktionen lediglich elektronische Kopien statt Originalbestätigungen eingeholt - damit war auch die dritte Linie der „Verteidigung“ überwunden. Die Konsequenzen sind hinlänglich bekannt – und dienen als klares, mahnendes Beispiel für die Relevanz interner Kontrollsysteme und ihrer Prüfung.

*Sebastian Kuhn*

## Controlling zum Schmunzeln



«Wir sind weder Jäger noch Sammler. Wir sind die Controller.»

<http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Toolbox/witze.htm>



## Beyond Profits: The Impact of Social Preferences on Incentive Systems

Lange Zeit dominierte in der Wissenschaft und Wirtschaft die Meinung, dass das einzige Ziel von Unternehmen die Profitmaximierung sei. Unternehmen sollen ihre Geschäfte nach dem Wunsch ihrer Eigentümer führen, "which generally will be to make as much money as possible" (M. Friedman, 1970, S. 1) und ethische Belange dem Einzelnen und der Regierung überlassen. Auch Vergütungssysteme von Managern waren weitestgehend auf dieses finanzielle Ziel ausgerichtet (Murphy, 1999). In jüngster Vergangenheit sah sich dieses Shareholder-Value-Paradigma zunehmendem Gegenwind ausgesetzt (Besley & Ghatak, 2017; Hart & Zingales, 2017). Der ehemalige CEO von General Electric, Jack Welch, bezeichnet es gar als "the dumbest idea in the world" (Financial Times, 2009). Nobelpreisträger Oliver Hart argumentiert, dass auch Aktionäre (genauso wie Mitarbeiter) als gewöhnliche Menschen mit sozialen und ethischen Anliegen betrachtet werden sollten. Die zunehmende Relevanz dieser Präferenzen wird auch dadurch deutlich, dass bspw. in den USA und im Vereinigten Königreich bereits neue Unternehmensformen geschaffen wurden, die der gleichzeitigen Verfolgung von finanziellen und sozialen Zielen einen institutionellen Rahmen setzen. Die Berücksichtigung dieser teilweise divergierenden Ziele in Unternehmen sowie der sozialen und finanziellen Präferenzen von Aktionären und Managern hat Konsequenzen für das Design von Vergütungssystemen. Beispielsweise zeigt Forschung aus dem Bereich der Personalwirtschaft, dass eine höhere Übereinstimmung von Präferenzen (Alignment) von Aktionären und Managern positive Auswirkungen auf die Performance haben kann (Chatman, 1991).

In einem theoretischen Modell untersuchen wir den Einfluss und das Zusammenspiel dieser sozialen und finanziellen Präferenzen auf die optimale Gestaltung von Vergütungssystemen. Unter anderem stellen wir fest, dass entgegen unserer eigentlichen Erwartung ein höheres Alignment der Präferenzen nicht immer im besten Interesse der Aktionäre ist. Genauer gesagt beschreibt unser Modell eine U-förmige Beziehung zwischen dem Nutzen der Aktionäre und der sozialen Präferenz des Managers.



Das Ergebnis impliziert, dass Aktionäre solche Manager bevorzugen, die entweder starke soziale oder starke finanzielle Präferenzen haben. Die Übereinstimmung von Präferenzen spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Diese Erkenntnis deckt sich auch mit der Beobachtung aus der Praxis, dass soziale Organisationen ihre Mitarbeiter nach dem „Mix-and-Match“-Ansatz auswählen. Sie stellen spezialisierte Mitarbeiter ein, die entweder dem sozialen oder dem finanziellen Ziel des Unternehmens dienen (Battilana & Dorado, 2010). So betont unsere Studie, dass bei der Gestaltung optimaler Anreizsysteme auch die sozialen Präferenzen der Aktionäre eine wichtige Rolle spielen. Ein Abrücken vom Shareholder-Value-Paradigma impliziert demnach auch notwendige Anpassungen für die optimale Auswahl von Mitarbeitern und die effiziente Ausgestaltung von Vergütungssystemen.

*Christopher D. Lechner & Rafael M. Zacherl*

## Sonderforschungsbereich „Accounting for Transparency“



Wie bereits in der letzten Ausgabe der PuCNews erwähnt, ist das Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) Teil des Sonderforschungsbereichs (SFB) „Accounting for Transparency“, welcher von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert wird. Im SFB erforscht ein transregionaler Forschungsverbund bestehend aus über 80 Wissenschaftlern unterschiedlicher Universitäten in Deutschland, wie Rechnungswesen und Besteuerung die Transparenz von Unternehmen beeinflussen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Untersuchung der Auswirkungen von Regulierungen und Unternehmenstransparenz auf Wirtschaft und Gesellschaft.

Prominente Bilanzskandale sowie der breite Einsatz von Steuervermeidungspraktiken globaler Unternehmen führen zu einer zunehmenden Forderung nach mehr Transparenz. Als Reaktion darauf wurden in den letzten Jahren vermehrt Regulierungen eingeführt, mit dem Ziel der Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Shareholdern, Stakeholdern und Unternehmen. Es ist jedoch unklar, ob die Regulierungen zu mehr Transparenz und deren erwarteten positiven gesellschaftlichen Konsequenzen geführt haben.

In diesem Zusammenhang kommt der Veränderung der Informationsumgebung von Unternehmen durch die digitale Revolution eine besondere Bedeutung zu: Informationen sind allgegenwärtig geworden, werden von verschiedenen Sendern generiert und über eine Vielzahl von Kanälen an heterogene Empfänger verteilt, die die Daten verarbeiten, analysieren und auf Basis derer Entscheidungen treffen. Dabei ist unklar, wie traditionelle Controlling-Instrumente, die sich auf Zahlen und Fakten konzentrieren, weiterhin Transparenz in dieser veränderten Landschaft schaffen können.

Das IUC trägt im Rahmen des Teilprojekts B03

„Transparenz und Organisationsdesign“ unter der Leitung von Prof. Hofmann zu dieser Fragestellung bei. Hier beschäftigen wir uns mit der Frage, wie sich Transparenzregulierung auf das Organisationsdesign, im Speziellen auf die Organisationsstruktur, das Performance Monitoring und die Anreizsysteme von Unternehmen auswirkt. Vorschriften im

Bereich der Finanzberichterstattung verpflichten Unternehmen häufig dazu, mehr und detailliertere Informationen zu generieren und an externe Empfänger weiterzugeben. Zum Beispiel schreibt die Segmentberichterstattung vor, dass Unternehmen nicht über das Gesamtunternehmen, sondern auch über die einzelnen Geschäftsbereiche berichten müssen. Da die zusätzlichen Informationen auch zur Anreizsetzung und Steuerung von Managern genutzt werden können, erwarten wir einen Effekt von Transparenzregulierung auf das Organisationsdesign von Unternehmen.

Wir möchten die Gelegenheit nutzen und Ihnen im Rahmen der diesjährigen Ausgabe der PuC-News einige Forschungsprojekte, die im Rahmen des SFB gefördert werden, näher vorstellen:

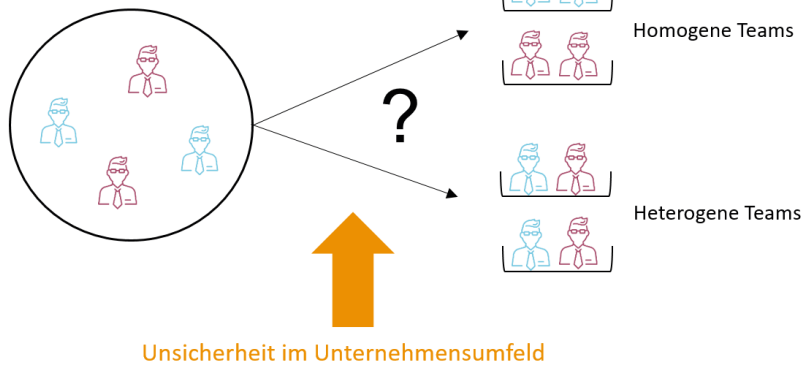
### **Die Auswirkungen von Unsicherheit im Unternehmensumfeld auf die optimale Teamzusammensetzung**

*(Konstantin Flassak & Christian Hofmann)*

In den letzten Jahren sind zwei Trends in Unternehmen erkennbar: Erstens, sehen sich Unternehmen heute mit einer zunehmend vielfältigen Belegschaft konfrontiert. Die Mitarbeiter unterscheiden sich sowohl in Bezug auf demographische Merkmale (z.B. Alter und Geschlecht) als auch in Bezug auf eher berufsbezogene Merkmale (z.B. funktionaler und Bildungshintergrund). Zweitens, werden teambasierte Strukturen als ‚Grundbausteine von Organisationen‘ immer wichtiger. Folglich sind Entscheidungen über die Zusammensetzung von Teams eine zentrale Herausforderung in allen Arten von Organisationen. Zum Beispiel müssen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Unternehmensberatungen Teams für kurzfristige Projekte zusammenstellen. Außerdem



Vereinfachte Belegschaft mit zwei Arten von Mitarbeitern (z.B. jung und alt)



Unsicherheit im Unternehmensumfeld

müssen Unternehmen über die langfristige Zusammensetzung der Belegschaft in ihren Abteilungen und Geschäftsbereichen entscheiden. Daher ist Wissen über die Auswirkungen von Vielfalt auf die Ergebnisse von Teams für Organisationen von wesentlicher Bedeutung.

Darüber hinaus haben Anreize für die Motivation von Mitarbeitern eine große Bedeutung. Unternehmen setzen oftmals leistungsabhängige Vergütungssysteme ein, um ihre Mitarbeiter explizit zu motivieren, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln. Zusätzlich zu diesen expliziten Anreizen verfügen Mitarbeiter auch über implizite Anreize sich anzustrengen. Ein möglicher impliziter Anreiz resultiert aus der Absicht der Mitarbeiter, in zukünftigen Jahren befördert zu werden. Die Mitarbeiter strengen sich an, in der Überzeugung, dass sie auf Basis von guten Leistungen ein besseres Jobangebot in der Zukunft erhalten. Besonders spannend ist hierbei, wie diese beiden Anreize für die einzelnen Mitarbeiter bei unterschiedlicher Teamzusammensetzung variieren.

Wir untersuchen in diesem Zusammenhang, wie Unternehmen ihre Teams aus einer Anreizperspektive in Hinblick auf die Diversität der Teammitglieder optimal zusammenstellen. Wir betrachten hierbei vor allem die Rolle der Unsicherheit in der Unternehmensumgebung und beantworten die Frage: Bevorzugen Unternehmen aus einer Anreizperspektive eher homogene oder heterogene Teams, wenn ihr Umfeld z.B. aufgrund von schwächeren Rechnungslegungsvorschriften oder weniger intensiven Rechnungsprüfungen von größerer Unsicherheit geprägt ist?

## Transparenzregulierung: Reale Effekte und die Qualität der Finanzberichterstattung

(Christian Hofmann, Victor Schauer, Nina Schwaiger)

In einem weiteren Teilprojekt des übergeordneten SFB-Projektes B03 beschäftigen wir uns mit der Fragestellung, wie Unternehmen auf Transparenzregulierung reagieren. Genauer gesagt, untersuchen wir den Einfluss der Einführung des Standards IFRS 8 zur Segmentberichterstattung auf das Organisationsdesign von Unternehmen sowie die damit verbundene Qualität der Finanzberichterstattung.

Durch Einführung des sogenannten Management Approach im Rahmen von IFRS 8 sind Unternehmen seit 2009 verpflichtet, die Segmente in der externen Berichterstattung auszuweisen, die auch intern zur Steuerung des Unternehmens herangezogen werden. Standardsetzer versprechen sich von der Einführung des Standards eine höhere Transparenz der Unternehmen in Bezug auf deren Unternehmensstruktur und -steuerung. Motiviert wurde die Einführung von IFRS 8 insbesondere dadurch, dass Unternehmen aufgrund von Wettbewerbskosten geneigt sind, weniger Segmente nach außen zu berichten als intern zur Steuerung herangezogen werden. Folglich sollte IFRS 8 dazu führen, dass Unternehmen mehr Segmente extern berichten als zuvor. Bisherige Studien liefern jedoch gemischte Evidenz, inwieweit IFRS 8 die Quantität sowie Qualität der Finanzberichterstattung steigern konnte.

Ein möglicher Grund dafür könnten die mit IFRS 8 verbundenen realen Effekte sein, das bedeutet Verhaltensänderungen der Unternehmen als Reaktion auf die Transparenzregulierung. Wenn Unternehmen einem starken Wettbewerb unterliegen, ist eine detaillierte Segmentberichterstattung mit hohen Kosten verbunden, unter anderem weil Wettbewerber Informationen über die Kostenstruktur ableiten könnten. Demzufolge würden wir erwarten, dass diese Unternehmen geneigt sind, ihre Organisationsstruktur vor der Einführung von IFRS 8 so anzupassen, d.h. Segmente in der internen

Steuerung zu aggregieren, um zu verhindern, nach der Einführung des Standards gezwungen zu sein, proprietäre Information (z.B. zur Profitabilität einzelner Segmente) an Wettbewerber weitergeben zu müssen.

Zur Analyse dieser Fragestellung untersuchen wir EuroStoxx600 Unternehmen im Zeitraum 2006 bis 2018. Erste Ergebnisse lassen bereits schlussfolgern, dass das IASB im Durchschnitt das durch IFRS 8 intendierte Ziel einer Erhöhung der Transparenz in der Segmentberichterstattung erreicht hat. Wir finden, dass Unternehmen im Durchschnitt weniger Segmente aggregieren und damit konsistent zu ihrer internen Steuerung nach außen berichten. Insbesondere gilt dies für die Unternehmen, die zuvor Segmente stark aggregiert haben. Jedoch lassen die Daten eine große Varianz erkennen. In einem zweiten Schritt versuchen wir nun mögliche Restrukturierungsmaßnahmen als Folge der Einführung von IFRS 8 zu identifizieren, um die realen Effekte der Transparenzregulierung zu beleuchten, die die Effektivität der Regulierung reduzieren könnten.

In den beiden nachfolgenden Projekten beschäftigen wir uns mit der Fragestellung, inwiefern der Austausch zwischen Finanzanalysten in Konferenzgesprächen zu einer höheren Transparenz beitragen kann

## **Den richtigen Ton treffen – Wie formulieren Finanzanalysten ihre Fragen in Konferenzgesprächen um an Informationen zu kommen?**

*(Julia Haag, Christian Hofmann, Susanne Klausung, Nina Schwaiger)*

Aus experimentellen Studien aus der Verhandlungstheorie wissen wir bereits, dass die Art und Weise wie eine Frage gestellt wird,

einen Einfluss darauf hat, wie viele Informationen die gegenüberstehende Person in ihrer Antwort preisgibt.

Hierbei können je nach Formulierung der Frage unterschiedliche Informationen über den Fragenden dem jeweiligen Gegenüber signalisiert werden. Es wird zwischen drei Fragetypen unterschieden: neutrale Fragen, positive Fragen und negative Fragen. Versetzen Sie sich zum Beispiel in die Situation, dass Sie ein gebrauchtes Auto kaufen möchten. Sie stehen nun vor dem Verkäufer und können diesem eine der folgenden drei Fragen stellen, um eine Information über den Zustand des Autos zu erlangen.

Eine neutrale Frage, beispielsweise „Wie ist der Zustand des Autos?“, enthält weder Informationen über den Kenntnisstand des Fragenden noch Informationen über die Hartnäckigkeit des Fragenden. Positiv gestellte Fragen hingegen signalisieren in der Regel Informationen über den Kenntnisstand des Empfängers, jedoch keine Informationen bezüglich seiner Hartnäckigkeit. Negativ gestellte Fragen enthalten sowohl Informationen über den Kenntnisstand als auch die Hartnäckigkeit des Fragenden. Diese in der Frage transportierten Signale über den Kenntnisstand sowie die Hartnäckigkeit des Fragenden beeinflussen die Qualität und Quantität der Informationen in der Antwort.

Vor dem Hintergrund dieser Literatur beschäftigen wir uns mit der Fragestellung, inwieweit Finanzanalysten strategisches Frageverhalten in Konferenzgesprächen nutzen können, um mehr bzw. bessere Informationen vom Management zu erlangen. Hierzu untersuchen wir mittels automatisierter Textanalyse die Telefonkonferenzen der 500 größten amerikanischen Unternehmen

Neutrale Frage

Wie ist der Zustand des Motors?

Positive Frage

Wie leise läuft der Motor?

Negative Frage

Wie laut ist der Motor?



im Zeitraum 2010 bis 2018. Unsere Ergebnisse bestätigen unsere Erwartungen: Die Art und Weise, in der Analysten ihre Frage stellen, beeinflusst signifikant die Antwort des Managements. Insbesondere finden wir, dass Manager mehr und präzisere Informationen preisgeben, wenn Finanzanalysten ihre Fragen negativer formulieren. So reduziert eine negativ formulierte Frage die Tendenz der Manager zu positive Informationen zu veröffentlichen, außerdem sind die Antworten akkurater, länger und enthalten mehr Zahlen. Dieser Anstieg in der Quantität und Qualität der Finanzberichterstattung führt wiederum dazu, dass Finanzanalysten akkuratere Prognosen erstellen. Allerdings finden wir auch, dass es kostspielig sein kann, negative Fragen zu stellen. Es steigert die Wahrscheinlichkeit, dass Manager die Frage gar nicht erst beantworten oder die Antwort besonders komplex ausfällt und damit die Informationsverarbeitungskosten erhöht. Folglich finden wir, dass Finanzanalysten negative Fragen insbesondere in Zeiten der Unsicherheit stellen, in denen sie dringend Informationen benötigen.

**Informationen teilen oder lieber nicht teilen – Wie verhalten sich Finanzanalysten mit Informationsvorteilen in Konferenzgesprächen?**  
*(Julia Haag, Christian Hofmann, Alexander Paulus, Nina Schwaiger, Thorsten Sellhorn)*

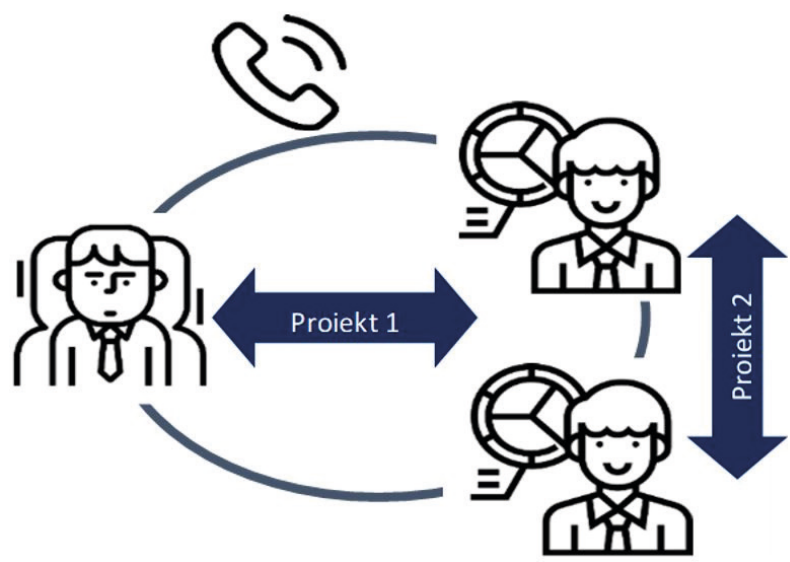
In dem zweiten, inhaltlich verwandten Projekt untersuchen wir, ob in einem strategischen Informationsaustausch mit konkurrierenden Teilnehmern für manche Teilnehmer Anreize bestehen, weniger Informationen zu teilen. Genauer gesagt, analysieren wir in diesem Forschungsprojekt, wie sich Finanzanalysten mit Informationsvorteilen in Konferenzgesprächen verhalten.

Auf der einen Seite haben Finanzanalysten den Anreiz möglichst genaue Prognosen abzugeben, was - gegeben der Erkenntnisse des zuvor beschriebenen Forschungsprojekts – dazu führt, dass diese mehr Informationen in der Frage teilen um mehr bzw. bessere Informationen vom Management zu bekommen. Auf der anderen Seite werden Finanzanalysten relativ bewertet, sodass insbesondere Analysten mit Informationsvorteilen dazu geneigt sind,

weniger Informationen in ihrer Frage zu teilen, um ihren Informationsvorsprung nicht an ihre Wettbewerber abzutreten.

Vor diesem Hintergrund untersuchen wir, ob Finanzanalysten mit Informationsvorteilen im Konferenzgespräch weniger Informationen teilen, als sie eigentlich könnten. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass besonders Analysten mit wenigen und Analysten mit sehr vielen Informationen relativ weniger Informationen teilen als ihre Kollegen. Dieses Verhalten unterstützt die Analysten dabei ihren Informationsvorteil auch nach dem Konferenzgespräch zu behalten. Wir finden außerdem, dass Finanzanalysten besonders dann bereit sind mehr Informationen zu teilen, wenn sie sich unsicher sind, wie gut ihre eigene Prognose ist.

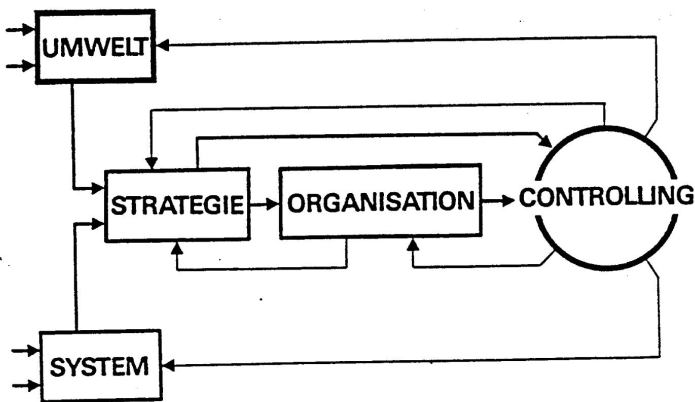
Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass es in kompetitiven strategischen Informationsaustauschen in der Tat für einzelne – die sehr guten Analysten – vorteilhaft sein kann, weniger Informationen in der Frage zu teilen, was zwar zu weniger Informationen in der Antwort führt, ihnen aber dazu verhilft, den eigenen Informationsvorteil gegenüber den Kollegen zu behalten. Die Erkenntnisse unseres Projektes sind nicht nur relevant für den Informationsaustausch zwischen Finanzanalysten und Managern. Vielmehr finden strategische Informationsaustausche in zahlreichen Bereichen statt – wie beispielsweise Verhandlungen mit Lieferanten, Vorstellungsgespräche oder alltäglichen Teamsitzungen.



## Die Auswirkungen von politischer Unsicherheit auf das Controlling

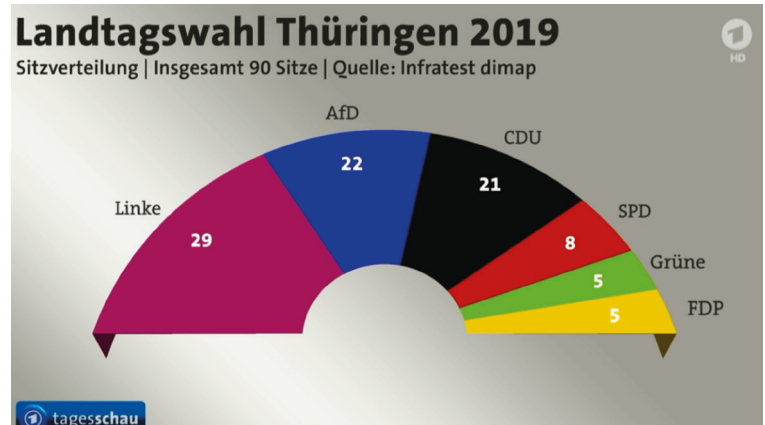
Wir erleben aktuell, dass sich weltweit die politische Landschaft rapide verändert und disruptive politische Ereignisse an der Tagesordnung sind. Auch in Deutschland erleben wir vermehrt, dass Regierungsbildungen bspw. aufgrund zersplitterter Parlamente schwieriger werden. Dreierkoalitionen sowie lang andauernde Koalitionsverhandlungen sind die immer häufigere Folge. Damit einhergehend wird es immer unsicherer zu sagen, wer regieren und wie sich die Politik der Zukunft gestalten wird. Daher habe ich im Rahmen meiner MBR-Projektstudie die Auswirkungen dieser politischen Unsicherheit auf das Controlling untersucht.

Das Controlling ist im Rahmen seiner Innovations- und Anpassungsfunktion eng mit der Unternehmensumwelt verbunden (Küpper, 1995). Basierend auf Zünd (1979) beeinflusst die Unternehmensumwelt die Strategie, Organisation und das Controlling eines Unternehmens. Insbesondere in einer sehr dynamischen Umwelt postuliert Zünd (1979) den Controller in der Rolle als Innovator, der die Agilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen muss.



Beziehung von Umwelt und Controlling (Zünd, 1979, S. 18)

Eine durch politische Unsicherheit volatile Unternehmensumwelt verlangt ein Controlling, dass „das bestehende System [...] immer wieder in Frage stellt und nach neuen, besseren Lösungen sucht“ (Zünd, 1979, S. 23). Das Ausmaß der Anpassungen hängt dabei auch davon ab, wie stark ein Industriezweig Regulierungen unterworfen ist.



Um dieser Rolle gerecht zu werden, treten klassische Finanzkennzahlen vermehrt in den Hintergrund. Informationen und Kennzahlen, die die politische Entwicklung skizzieren, werden andererseits wichtiger, um ein möglichst umfassendes Bild der Unternehmenssituation für die Entscheidungsträger zu zeichnen. Systematische Ansätze hierfür, wie etwa die Balanced Scorecard, erfahren dadurch eine deutliche Aufwertung.

Darüber hinaus rücken kurzfristige Investitionsvorhaben in den Vordergrund, da auf diese Frist gesehen eine gewisse Sicherheit ob der Planungsalternativen besteht. Langfristige und schlechter revidierbare Investitionen werden hingegen eher verschoben, bis mehr Klarheit über künftige Regulierungen besteht. Gleichzeitig ändern sich auch die Investitionsobjekte. So besteht die Möglichkeit über Investitionen in politische Aktivitäten Einfluss auf die Unternehmensumwelt zu nehmen und so die politische Unsicherheit zu reduzieren. Die koordinative Herausforderung liegt hierbei vor allem darin, dass die sinkende politische Unsicherheit zwar langfristige Investitionsvorhaben attraktiver macht, die notwendigen Mittel nun aber für politische Aktivitäten gebunden sind.

Eine größere Rolle spielen zudem flexible Budgets. Diese erlauben raschere Anpassungen an sich verändernde Situationen und ex-post eine Analyse von Budgetabweichungen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in künftige Planungen mit ein. Budgets, sowie nichtfinanzielle Kennzahlen, spielen darüber hinaus auch in der Leistungsbeurteilung eine stärkere Rolle, da die politische Situation hier nicht außer Acht gelassen werden darf.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die steigende politische Unsicherheit dazu führt, dass die Anforderungen an das Controlling weiter steigen. Die Koordinationsaufgaben im Unternehmen nehmen im Hinblick auf die geforderte Agilität zu und verlangen vom Controlling ein innovatives Denken und aktives Gestalten des Unternehmens. Oder, um

es mit Zünd (1979) zu sagen: „Die Innovatorfunktion des Controllers gehört zu den anregendsten, aber auch schwierigsten Aufgaben des Controllers“ (S. 23).

*Martin Viehweger*

## **Können die Fragen von Finanzanalysten dabei helfen, Schwächen in internen Kontrollsystemen vorherzusagen?**

Das 2019 gestartete Projekt zum Thema „Interne Kontrollsysteme und Qualität der Abschlussprüfung“ hat in seinem ersten Jahr gute Fortschritte gemacht. Ermöglicht wird dieses Projekt durch die Unterstützung der niederländischen Foundation for Auditing Research (FAR), die zudem wertvollen Kontakt zu Experten der Wirtschaftsprüfungs-Branche herstellt. Das Projektteam besteht aus Prof. Dr. Christian Hofmann, Dr. Nina Schwaiger, Sebastian Kuhn sowie Dr. Jeroen van Raak von der Universität Amsterdam.

verschiedene inhaltliche Kategorien zu unterteilen. Dann untersuchen wir, welche Arten von Fragen in Jahren häufiger gestellt werden, in denen sich die Qualität von internen Kontrollsystemen später als nicht ausreichend herausstellt. Wir können so nicht nur zeigen, dass Finanzanalysten einen guten „Riecher“ für solche Firmen haben, sondern stellen Wirtschaftsprüfern ein simples Tool zur Verfügung, welches basierend auf der Diskussion in einem Konferenzgespräch eine Risikobewertung der entsprechenden Firma herausgibt.

*Sebastian Kuhn*

Im vergangenen Jahr lag der Fokus vermehrt auf dem zweiten Arbeitspaket des Projektes. Hier soll untersucht werden, ob man die Fragen von Finanzanalysten in Konferenzgesprächen verwenden kann, um die Qualität der internen Kontrollsysteme von Unternehmen zu bestimmen. Finanzanalysten sind im Allgemeinen Experten für die Entwicklung von Industrien und für makroökonomische Faktoren. Darüber hinaus haben sie hohes Interesse daran, ob in den Unternehmen, denen sie folgen, wirksame interne Kontrollsysteme vorliegen und sie sich auf deren Arbeit verlassen können. Sollten sie den gegenteiligen Eindruck haben, können sie während Konferenzgesprächen Fragen an das Management stellen, um an zusätzliche Informationen zu gelangen.

An dieser Stelle setzt unser Forschungsansatz an. Wir verwenden Textanalyse-Algorithmen, um die Fragen von Finanzanalysten in



# 75 Jahre Hans-Ulrich Küpper

## Eine Festschrift in heutigen Zeiten

Bis in die 90er Jahre hinein war es auch in der BWL üblich, renommierten Kollegen zu ihrem 60., 70. oder 75. Geburtstag eine Festschrift zu überreichen, für die ihre Schüler, Kollegen und weitere nahestehende Personen Aufsätze schrieben. Ich erinnere mich gut an Beiträge, die ich z.B. in Festschriften für Gutenberg, Karl Hax und Kosiol gelesen habe. Mit dem zunehmend größeren Gewicht, das seit den 90ern auf Veröffentlichungen insbesondere in englischsprachigen Zeitschriften gelegt wurde, schien mir das nicht mehr zeitgemäß. Deshalb habe ich auf Nachfragen hin mehrfach gebeten, keine solche Festschrift für mich auf den Weg zu bringen.

In diesem Juni bin ich selbst 75 geworden – man kann sich nicht dagegen wehren und so habe ich doch eine „Festschrift“ bekommen. Aber so, wie es nach meiner Auffassung den heutigen wissenschaftlichen Kriterien entspricht. Eigentlich war geplant, die

Schrift im Rahmen eines Symposiums an der LMU zu überreichen. Das hat Corona verhindert. Dafür hat mir Christian Hofmann, der sie zusammen mit Günter Fandel und Philipp Schreck als „Extra Special Issue“ des Journal of Business Economics herausgegeben hat, diese zwei Tage vor meinem Geburtstag überreicht (siehe Foto). Mich freut ganz besonders, dass an ihr alle meine ehemaligen Habilitanden sowie Christian Lohmann und Andreas Ostermaier mit zahlreichen Koautoren mitgewirkt haben und sich daraus sogar ein Doppelheft der JBE ergeben hat. Am Geburtstag selbst haben sie mir dann in einer überaus netten Zoom-Sitzung persönlich gratuliert und jeweils kurz den Bezug ihres Papers zu mir erläutert. Dies war das wertvollste Geschenk, das ich zu diesem Ereignis erhalten habe – vielen Dank an alle Herausgeber und Autoren!

*Hans-Ulrich Küpper*





Lieber Hans-Ulrich Küpper,  
zum 75. Geburtstag wünscht Ihnen  
das gesamte Team vom Institut  
für Unternehmensrechnung und  
Controlling alles Gute, Gesundheit  
und Zufriedenheit in den  
kommenden Lebensjahren.

Nina Schwaiger

Konstantin Flassak

Christopher D. Lechner

Christian Hofmann

Qishu Shen

Kornelia Samlan

Rafael M. Zacherl

Martin Viehweger

Sebastian Kuhn

Julia Haag

Victor Schauer



# Aktuelles aus der Lehre

## Innovative Lehrkonzepte am IUC

Neben den traditionellen Veranstaltungsformen, wie Vorlesungen, Übungen und Seminaren, bietet das Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) zahlreiche Lehrveranstaltungen unter Verwendung moderner didaktischer Konzepte an. Ziel ist es, dass die Studierenden ihre bereits erworbenen Problemlösungskompetenzen durch verschiedene Herausforderungen kontinuierlich erweitern und so für aktuelle Problemstellungen



selbstständig innovative Lösungsansätze erarbeiten können.

### *Business Game in Management Accounting*

In enger Zusammenarbeit mit einem Praxispartner bieten wir im Master ein Planspiel an, das die Studierenden vor praxisrelevante und bisher unbekannte Herausforderungen stellt. Gleichzeitig verdeutlicht es den Studierenden, wie sehr sie von einer fundierten theoretischen Ausbildung profitieren können. In einem ersten Schritt müssen die Studierenden selbstständig einen aktuellen Fall, wie beispielsweise die Übernahme von Monsanto durch die Bayer AG, analysieren und evaluieren. Dies soll einen ersten Einblick in die große Bandbreite der theoretischen Konzepte gewähren, die im Folgenden angewendet werden können. Im eigentlichen Planspiel nehmen die Studierenden nun die Rolle des Geschäftsführers eines fiktiven Unternehmens ein und müssen selbstständig auf Basis der bereitgestellten Unternehmens- und Finanzinformationen Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen. Die zu treffenden Entscheidungen beinhalten alle Bereiche, von

Personalplanung, über die Preispolitik bis hin zu Standortentscheidungen und Werbebudgets. Anschließend werden die Entscheidungen simuliert und die Studierenden erhalten eine Rückmeldung über die Konsequenzen ihrer Handlungen. Neben der Verwendung von interdisziplinären Kompetenzen wird auch das allgemeine Verantwortungsbewusstsein der Studierenden gefordert. Kritische Entscheidungen müssen vor dem Aufsichtsrat, vertreten durch den Praxispartner, erklärt und gerechtfertigt werden können.

### *Controlling mit SAP und Excel*

Ziel des Bachelorkurses „Controlling mit SAP und Excel“ ist es, dass die Studierenden den selbstständigen Umgang mit grundlegender Software erlernen, die auch im Berufsalltag eingesetzt wird. Der Fokus der Veranstaltung liegt dabei auf der Implementierung der Konzepte der Kosten- und Erlösrechnung, die als Teil des Informationssystems im Rahmen der koordinationsorientierten Controlling-

Konzeption die Grundlage für die nachhaltige Steuerung des Unternehmens legt. Die Veranstaltung legt besonderen Wert darauf, dass die Studierenden unter fachlicher Begleitung die Lösungskonzepte eigenständig und in Kleingruppen erarbeiten können und kein Frontalunterricht durchgeführt wird. Dazu müssen sie unter anderem durch die Lösung von Fallstudien ihre Problemlösungskompetenzen in den verwendeten Programmen unter Beweis stellen. Die Veranstaltung erfolgt darüber hinaus in Zusammenarbeit mit einem Praxispartner, der den Studierenden aufzeigt, wie die programmseitige Implementierung konkret in der Praxis ausgestaltet ist.

### *Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand*

Eine besondere Verknüpfung von Theorie und Praxis wird in dem Bachelorkurs „Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand“ geboten. Geleitet wird diese Veranstaltung von Dr. Matthias J. Rapp, dem CFO der TÜV SÜD AG, einem international tätigen Dienstleistungsunternehmen, der den Studierenden einen ausführlichen Einblick in die Tätigkeit des Finanzbereichs eines Unternehmens gibt. Dabei



steht insbesondere eine Vertiefung in die einzelnen Kompetenzbereiche im Vordergrund. Diese wird erreicht, indem den Studierenden die Möglichkeit geboten wird, mit den jeweiligen Verantwortlichen aus dem Unternehmen tiefere Diskussionen zu führen. Dadurch erhalten die Studierenden einen sehr ausführlichen Einblick in und Überblick über die Funktionsbereiche und Verantwortungen. Anschließend setzen sich die Studierenden in Kleingruppen mit einem bestimmten Konzept auseinander. Sie zeigen dessen Praxisrelevanz auf, eruieren es aber auch auf theoretischer Basis und ermitteln so Schwachpunkte sowie mögliche Lösungs- und Optimierungspotentiale.

#### *Ausblick: Data Analytics*

Ab dem kommenden Studienjahr soll den Studierenden ein noch stärkerer Einblick in die technologischen Möglichkeiten geboten werden, die mit der Digitalisierung und dem Voranschreiten künstlicher Intelligenz (KI) ermöglicht werden. In einem neuen Veranstaltungsformat werden die

Studierenden die methodischen Kompetenzen der Text- und Datenanalyse interaktiv erlernen und ihre Problemlösungskompetenz in einer Fallstudie unter Beweis stellen müssen. Darüber hinaus werden sie sich mit den Möglichkeiten, diese Methodiken beispielsweise im Rahmen der Unternehmenssteuerung, Planung oder Wirtschaftsprüfung anzuwenden, auseinandersetzen. Ein Schwerpunkt wird dabei die Arbeit mit Praxispartnern sein. Diese werden aufzeigen, wie ihre Unternehmen die Chancen von KI nutzen und welchen Hürden und Problemen sie gegenüberstehen. Ziel der Veranstaltung ist es dabei einerseits den Studierenden die notwendigen Methodenkompetenzen zu vermitteln und sie andererseits dafür zu sensibilisieren, auf welche Grenzen und Herausforderungen die Anwendung neuer Technologien stoßen kann und wie diese lösungsorientiert angegangen werden können.

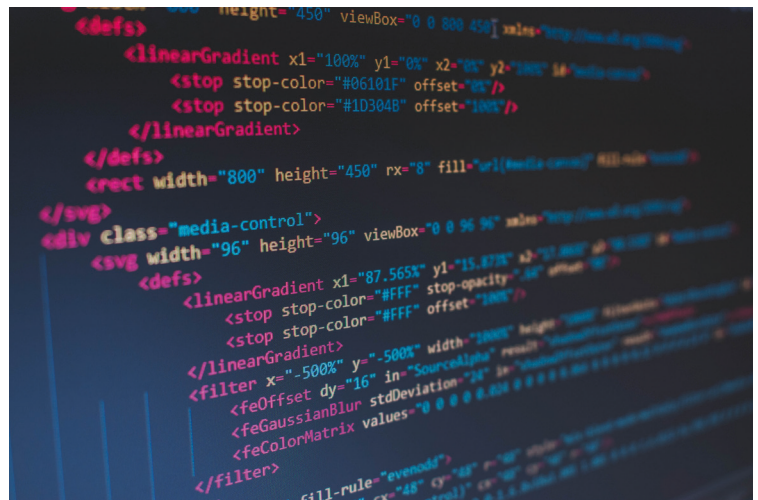
*Martin Viehweger & Rafael M. Zacherl*

## Neuer Kurs am IUC: Quantitative Text- und Datenanalyse

Im Zuge der Digitalisierung werden Kompetenzen im Hinblick auf Text- und Datenanalyse immer wichtiger, sowohl im Unternehmenskontext als auch in der Forschung. Aus diesem Grund bietet das IUC gemeinsam mit dem Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung in diesem Wintersemester 2020/21 erstmals einen Kurs in quantitativer Text- und Datenanalyse an, der den Studierenden die notwendigen Kenntnisse hierfür vermitteln soll.

Das Lehrkonzept für diesen Kurs sieht das interaktive Erarbeiten der Grundlagen in der Verwendung der Programmiersprache Python sowie der Statistiksoftware Stata® vor. Im ersten Teil der Veranstaltung erhalten die Studierenden einen umfassenden Einblick in die Möglichkeiten der automatisierten Textanalyse und erlernen, wie sie selbstständig dabei vorgehen. Im zweiten Teil nutzen sie dann die daraus generierten Daten, um diese statistisch auszuwerten und Rückschlüsse auf Beziehungen zwischen einzelnen Variablen ziehen zu können.

*Martin Viehweger*



# Aktuelles aus der Lehre

## Digitale Lehrkonzepte am IUC im Zuge der Corona-Krise

Die Corona-Krise hat auch unserem Lehrstuhl eine Menge abverlangt und insbesondere in der Lehre die Digitalisierung gefördert sowie neue Wege der Lehre eröffnet. Dabei haben wir in unseren Kursen auf unterschiedliche Weise auf die neue Situation reagiert, je nach dem Bedürfnis der einzelnen Kurse.

Den „radikalsten“ Schritt sind wir in unseren Bachelorveranstaltungen Controlling und Unternehmensrechnung gegangen. In beiden Veranstaltungen wurden die Kurse aufgrund der hohen Teilnehmerzahl vollständig auf asynchrone Lehre umgestellt. Dafür haben wir unzählige Stunden an Videomaterial aufgenommen, in denen die Studierenden die Einführung in die

### Performance Measurement and Incentive Systems SoSe20

Startseite > Meine Kurse > ... > Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) > PM&IS SoSe20

Unternehmensrechnung sowie das Controlling vermittelt bekommen. Auch für die Übungseinheiten nutzten wir interaktive Tools über Moodle, die auch das Eigenengagement der Studierenden fördern sollten. Daneben hatten wir wöchentliche Online-Sprechstunden, die die Möglichkeit eröffnen, persönlich miteinander zu interagieren und offene Fragen zu diskutieren.

In unseren anderen Lehrveranstaltungen haben wir auf Online-Kurse gesetzt, die live via Videokonferenz gehalten wurden. Da diese Kurse kleiner sind, konnte dabei, trotz der widrigen Umstände, die Chance gegeben werden, direkt zu interagieren und ein Stück weit Normalität zu simulieren.

### Controlling SoSe20

Startseite > Meine Kurse > ... > Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) > Controlling SoSe20

Liebe Studentinnen und Studenten,

wir heißen Euch ganz herzlich auf unserer Moodle-Seite "Controlling SoSe 2020" willkommen. Aufgrund der aktuellen Situation werden die Vorlesung und die Übung in diesem Semester ausschließlich online stattfinden.

Aus diesem Grund möchten wir Euch im Folgenden kurz zusammenfassen, wie die Veranstaltung in diesem Semester ablaufen wird:

Im Bereich "Vorlesung" auf dieser Moodle-Seite findet ihr eine Übersicht (Zeitplan), wie die Veranstaltung strukturiert ist und könnt Euch daran auch orientieren, wo ihr im Lernfortschritt zu welchem Zeitpunkt stehen solltet. Stück für Stück werden wir Euch dazu die einzelnen Teile der Vorlesung freischalten. Für jedes Thema stellen wir Euch eine umfangreiche eLearning-Lektion zur Verfügung. Diese beinhaltet Praxisbeispiele mit Fragen, Videos zu den Folien der Vorlesung, die Vorlesungsunterlagen sowie Kontrollfragen am Ende der jeweiligen Lektion. Ihr müsst die Lektionen nicht an einem Stück bearbeiten, sondern könnt sie Euch auch selbst einteilen.

Die Übungsaufgaben zur Vertiefung der Vorlesungsinhalte findet ihr im Bereich "Übung". Analog zur Vorlesung werden wir auch hier sukzessive die einzelnen Themen freischalten. Die Lektionen könnt ihr durcharbeiten. Dazu werden Euch zunächst die Fragen angezeigt und anschließend die Antworten. Für qualitative Fragen findet ihr eine schriftliche Lösung, bei Rechenaufgaben jeweils Videos mit der Erklärung.

Ergänzend zu diesen beiden Teilen gibt es eine wöchentliche Online-Sprechstunde via Zoom am Freitag. Die Einwahldaten findet ihr auf der Moodle-Seite im Bereich "Online-Sprechstunde". Fragen zur Sprechstunde könnt ihr bis Donnerstag, 12 Uhr an iuc.controlling@bwl.lmu.de schicken. Sollte es keine Fragen geben, so entfällt die Sprechstunde. Dies wird über Moodle angekündigt.

Darüber hinaus steht Euch auch ein Diskussionsforum zur Verfügung, in dem ihr Fragen einstellen könnt und das dazu gedacht ist, dass ihr Euch diese gegenseitig beantworten und dort diskutieren könnt.

Alle Vorlesungs- und Übungsunterlagen findet ihr zudem auch noch einmal im "Downloadbereich".

Wenn ihr Fragen habt, könnt ihr Euch gerne jederzeit an uns wenden (Ansprechpartner Julia Haag / Martin Viehweger: iuc.controlling@bwl.lmu.de).

**Wir wünschen Euch viel Spaß mit Controlling sowie ein erfolgreiches und gesundes Sommersemester 2020.**

Ankündigungen

Diskussionsforum

Das Diskussionsforum soll Ihnen als Plattform dienen, in der Sie Fragen und Themen selbstständig einstellen können. Wir möchten Sie ermutigen, auf Fragen Ihrer Kommilitonen herein zu antworten und diese Diskussionsplattform gerne zu nutzen.

Buch: Controlling - Konzeption, Aufgaben, Instrumente

Feedback zum Kurs

Auch wenn der Schnitt in diesem Jahr sehr radikal war und für uns recht unvermittelt kam, konnten wir viele Erkenntnisse daraus gewinnen. Und auch das Feedback unserer Studierenden zeigt uns, dass wir mit unseren Konzepten den richtigen Nerv getroffen haben. Wir freuen uns darauf, die neuen Erfahrungen einzubringen, um unsere Lehrveranstaltungen in Zukunft, wenn wieder alles möglich ist, entsprechend zu optimieren. Denn wir haben gemerkt, dass weder reine Präsenz- noch reine Onlinelehre der richtige Weg ist, sondern die beste Lösung für erfolgreiche Lehre auf einer optimal aufeinander abgestimmten Mischung liegt. Und darauf freuen wir uns schon heute.

Martin Viehweger



## Doktorandenseminar im März

Eigentlich hatten wir vom 11. bis 13. März ein 3-tägiges Seminar im Stubaital zusammen mit den Kollegen vom Lehrstuhl für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung geplant. Wir mussten dieses coronabedingt leider absagen, ließen uns die Möglichkeit, uns über unsere Forschung auszutauschen jedoch nicht nehmen: Wir

entschieden uns kurzerhand, das Seminar an den Lehrstuhl zu verlegen. Trotz fehlender Bergkulisse und ausgefallener Ski-Touren konnten wir unser Doktorandenseminar so in Präsenzform abhalten und während der zwei Seminartage über unsere interessanten Forschungsprojekte diskutieren.

## Doktorandenseminar im Juli

Im Frühsommer fiel die Entscheidung ein weiteres Doktorandenseminar zu veranstalten. Da schon früh klar war, dass wir nicht verreisen können, bot Prof. Hofmann an, das Seminar auf der heimischen Terrasse an der frischen Luft stattfinden zu lassen. Dank dieser freundlichen Einladung konnten wir in idyllischer Atmosphäre und bei bestem Sommerwetter über den Fortschritt unserer Forschungsprojekte sprechen. Wir danken Herrn Prof. Hofmann und seiner Frau ganz herzlich für ihre Gastfreundschaft!



## Radl-Tour um den Ammersee

Gemeinsam einen Tag in malerischer Landschaft verbringen: Das war das Ziel unseres Fahrradausfluges rund um den Ammersee Anfang September. Angeleitet von Dr. Nina Schwaiger starteten wir am Morgen in Herrsching. Nach einigen Stunden Fahrt entlang des Sees und durch den angrenzenden Wald, kehrten wir zum Mittag in den Fischer in Stegen ein. Am Ende der Tour genossen wir die Nachmittagssonne bei einem Eis bevor wir die Rückkehr nach München antraten. Vielen Dank für diesen tollen Tag, Nina!

*Victor Schauer*



# Publikationen / Danksagung

---

## Publikationsliste 2020

Bormann, S., Claassen, D.B., Hofmann, C., und Schwaiger, N. (2020). Conservative Traits and Managerial Forecasting Style. *Journal of Business Economics* 90(3): 335-368.

Hofmann, C., und Schwaiger, N. (2020). Religion, Crime, and Financial Reporting. *Journal of Business Economics* 90(5): 879-916.

Schwaiger, N., Viehweger, M., und Zacherl, R. (2020). Kommunikation von Vergütungssystemen: Wo Informationen fehlen, wachsen Gerüchte. *Zeitschrift für Controlling* 32(3): 39-41.

## Danksagung

Wir bedanken uns bei allen Mitgliedern und den Premiumpartnern von PuCnet Alumni e.V. für Ihre Unterstützung unseres Vereins!

## Premiumpartner





Die Redaktion der PuCnews übernahmen Victor Schauer und Martin Viehweger. Für das Layout zeichnet sich Rafael M. Zacherl verantwortlich.

Wir hoffen, dass Ihnen die PuCnews gefallen haben!

## Das IUC und PuCnet Alumni e.V. wünschen Ihnen eine erholsame Weihnachtszeit und einen erfolgreichen Start in das neue Jahr 2021!



### Impressum

PuCnet Alumni e.V.  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Ludwigstraße 28 RG  
80539 München

#### Verantwortlich

Dr. Nina Schwaiger (V.i.S.d.P.)  
PuCnet Alumni e.V.

#### Bildquellen:

[www.unsplash.com](http://www.unsplash.com) (S.1, 2, 5, 8, 15, 18, 19, 23)  
[www.controllerspielwiese.de](http://www.controllerspielwiese.de) (S.4, 8)  
Artikelautoren

### Redaktion

Prof. Dr. Christian Hofmann  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper  
Konstantin Flassak  
Julia Haag  
Sebastian Kuhn  
Christopher D. Lechner  
Victor Schauer  
Dr. Nina Schwaiger  
Martin Viehweger  
Rafael M. Zacherl

### Kontakt zur Redaktion

Tel. 089 / 2180 6140  
Fax 089 / 280 13550  
E-Mail: [viehweger@bwl.lmu.de](mailto:viehweger@bwl.lmu.de)  
[www.iuc.bwl.lmu.de](http://www.iuc.bwl.lmu.de)

