

Controlling - Relevance lost?

Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling

von

Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Reinhold Mayer, Prof. Dr. Klaus Möller, PD Dr. Mischa Seiter

1. Auflage

[Controlling - Relevance lost? – Gleich / Mayer / Möller / et al.](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kostenrechnung und Controlling – Rechnungswesen und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3942 7

- Risikoanalyse und Risikobeurteilung: Identifikation der Risikoursachen, so dass ein sinnvolles Management derselben erfolgen kann, sowie die Bestimmung von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit der identifizierten Risiken.
- Risikosteuerung: Durchführung von Maßnahmen zur Beeinflussung der Risikosituation.
- Risikoüberwachung: Beobachtung der Wirkung der Risikosteuerung.

Dieser Risikomanagementprozess muss so ausgestaltet werden, dass Risiken, die Social Media ohne Zutun eines Unternehmens birgt, adressiert werden. Im Zuge der Formulierung einer Risikostrategie ist bereits festzulegen, ob bspw. die Reputationsrisiken, die durch Social Media entstehen, prinzipiell als relevant erachtet werden und vor allem: ab welchem Schadensausmaß. Weiterhin ist das Suchfeld der Risikoidentifikation entsprechend zu erweitern.

Eine besondere Herausforderung ist, dass der Eintritt von mit Social Media verbundenen Risiken nicht immer eindeutig festgestellt werden kann. Betrachtet man bspw. das Risiko „Reputationsverlust durch negative Kommentare“, ist zu klären, wann ein Kommentar als negativ einzustufen ist und ab welcher Anzahl solcher Kommentare ein Reputationsverlust eintritt. Bereits die erste Fragestellung ist schwer zu beantworten. Eine qualitative Textanalyse oder alternativ die Festlegung eines Kanons von Stichwörtern oder Phrasen ist notwendig.

Im Folgenden soll ein grundlegender, hier als passiv bezeichneter, Social Media-Controllingansatz am Beispiel der EnBW vorgestellt werden. Als wesentliches Risiko wird dabei der Reputationsverlust des Unternehmens angesehen. Daher ist das frühzeitige Erkennen von negativen Stimmungen bzw. Äußerungen notwendig, um die Reputation des Unternehmens zu erhalten und frühzeitig auf Fehlentwicklungen reagieren zu können.

Es stellt sich allerdings die Frage, auf welche Bereiche sich die Risikoidentifikation konzentrieren sollte. In der Literatur existieren hier erste Vorschläge. Dazu gehören die Suche nach negativen Äußerungen von Nutzern von Social Media zu folgenden Stichworten (Barefoot/Szabo 2010, S. 108f.):

- Namen der Geschäftsführung/des Vorstands sowie weiterer Führungskräfte,
- Bezeichnungen der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens,
- Marken des Unternehmens sowie
- Titel der eigenen Website und anderer webbasierten Initiativen.

Weiterhin ist die Auswahl der Suchfelder notwendig. Welche Social Media-Formen sollen durchsucht werden? Als grundsätzlicher Ansatz bietet sich hierzu eine Analyse an, in welchen Social Media-Formen die Kunden des Unternehmens involviert sind. Allerdings reicht dies in der Regel nicht aus, da verschiedene Social Media-Formen miteinander in Beziehung stehen.

Ein Beispiel für die Umsetzung dieses Ansatzes ist das Online-Trend-Monitoring der EnBW (Schultze/Postler 2008). Das Online-Trend-Monitoring wurde mit dem Ziel eingeführt Frühwarnsysteme zu identifizieren, um bspw. auf Kritik von Nutzern schneller reagieren zu können und damit verbundene Risiken zu mindern. Analysiert werden u. a. Foren, Meinungsportale, Chat-Communities. Die Begründung für diese

Auswahl ist, dass in diesen Social Media-Formen ein tatsächlicher Meinungs austausch vorläge. Das Online-Trend-Monitoring setzt sich aus vier Modulen zusammen (vgl. Schultze/Postler 2008, S. 374–379):

Modul 1: Mit diesem Modul wird die Frage beantwortet, wie viel über ein Thema in den betrachteten Social Media-Formen diskutiert wird. Ziel ist es, eine schnelle Übersicht darüber zu erhalten, ob einem Thema im Zeitverlauf eine zunehmende Aufmerksamkeit zu Teil wird. Mithilfe von spezialisierten Suchinstrumenten wird nach vorher ausgewählten Stichworten gesucht, die eine Verbindung zum Unternehmen und dessen Marken, zur Branche oder zu Wettbewerbern darstellen. Ein Beispiel für einen solchen Suchbegriff ist „Energieeffizienz“.

Modul 2: In diesem Modul wird der Frage nachgegangen, welche Personen in welchen Social Media-Formen über die in Modul 1 identifizierten Themen diskutieren. Ziel ist es, den Diffusionsprozess zu verstehen. Dazu gehört bspw. die Identifikation von Meinungsführern. Durch Auswertung der Referenzierung der einzelnen Beiträge aufeinander wird ein Quellenreferenznetz erstellt; Meinungsführer werden sichtbar.

Modul 3: In diesem Modul wird analysiert, nach welchen Begriffen im Zusammenhang mit den Marken von EnBW in relevanten Suchmaschinen gesucht wird. Hieraus können direkt Frühwarninformationen abgeleitet werden. Ein Beispiel wäre hier, wenn die Kombination der Begriffe „EnBW“ und „fehlerhafte Rechnungen“ eine relevante Quantität annähmen.

Modul 4: In diesem Modul wird eine stark erweiterte und ungerichtete Suche vollzogen. Auf Basis von Data-Mining-Algorithmen werden semantische Netze erarbeitet, um wichtige Themencluster zu identifizieren. Die Ergebnisse dieses Moduls können dann wieder in den Modulen 1–3 für gerichtete Suchen eingesetzt werden.

2.3 Ein „aktiver“ Ansatz des Social Media-Controllings

Der im vorangegangenen Abschnitt erörterte reaktive Ansatz des Social Media-Controllings eignet sich für Unternehmen, die sich gegen eine aktive Nutzung von Social Media entschieden haben. Unternehmen, welche das Potenzial von Social Media-Initiativen nutzen wollen, bedürfen eines aktiven Ansatzes des Social Media-Controllings. Dieser Ansatz umfasst neben der Berücksichtigung von Social Media als Objekt des Risikomanagements folgende Aspekte:

- Unterstützung bei der Auswahl der Social Media-Initiative,
- Unterstützung bei der Gestaltung von Anreizen für die Zielgruppe der Social Media-Initiative sowie
- Messung der Leistung der Social Media-Initiative.

In den folgenden Abschnitten werden diese drei Aspekte erörtert.

2.3.1 Auswahl der Social Media-Initiative

Ein Social Media-Controlling muss bereits den ersten Schritt einer Social Media-Initiative unterstützen: die Auswahl der geeigneten Social Media-Form. Informationen müssen aufbereitet werden, um grundlegende Fragen fundiert beantworten zu können: Welche Social Media-Form ist zu wählen? Wie ist die gewählte Form zu nutzen?

Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser Fragen ist die Unternehmensstrategie. Im Kern beschreibt die Strategie den Weg, auf dem ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen an eine definierte Kundengruppe vermarkten möchte. Die Auswahl einer Social Media-Initiative muss sich aus einem Bedarf ableiten, der sich aus der Strategie ergibt. Hierzu ein Beispiel: Eine mittelständisches Unternehmen für Werkzeugmaschinen hat im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung beschlossen, dass es seine Umsätze im Service-Geschäft in Relation zu den Produktumsätzen steigern möchte. Der Grund dafür sind deutlich höhere Margen des Service-Geschäfts. Es wurde folglich das strategische Ziel vorgegeben, dass der Umsatzanteil des Service-Geschäfts zu steigern ist.

Die Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen, sind vielfältig. Eine Variante könnte eine moderierte Gruppe in einem sozialen Netzwerk sein, in der die Vorteile der Service-Neuheiten, wie Teleservices oder Betreibermodelle, erläutert werden und ein direkter Dialog aufgebaut werden kann. Dem Controlling obliegt es nun, im Rahmen von Entscheidungsrechnung Informationen zu generieren, die die Auswahl von geeigneten Maßnahmen erlaubt.

In der Regel wird allerdings ein Bündel von Maßnahmen verfolgt. So kann neben der Social Media-Initiative auch eine traditionelle Marketing-Kampagne verfolgt werden, bspw. in Print-Medien. Die Entscheidungsrechnungen durch das Controlling müssen daher auch Interdependenzen zwischen den Maßnahmen berücksichtigen. Diese können positiver Natur („Synergien“) oder auch negativer Natur („Kannibalisierungseffekte“) sein. Letztendlich muss die Frage beantwortet werden, ob das Gesamtbündel wirtschaftlich vorteilhaft ist.

Eine so vorgenommene Auswahl der Social Media-Initiative stellt die Unternehmensstrategie an den Anfang und nicht den Wunsch, am Social Media-Boom zu partizipieren. Dieses einfache Beispiel soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Ableitung eine komplexe Aufgabe darstellt und nicht zwingend zu einem eindeutigen Ergebnis führt. Ein Unternehmen, das Kostenführer sein möchte, muss einen anderen Weg beschreiten, als solche die durch überragende Qualität oder die Ansprache einer definierten Marktnische überzeugen möchten. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass von Beginn an begründet wird, wozu die Social Media-Initiative dienen soll.

2.3.2 Gestaltung von Anreizen

Zu den grundlegenden Charakteristika von Social Media-Initiativen gehört, dass ein bestimmtes Verhalten der Zielgruppe erreicht werden soll. Dazu zählt bspw. das Erarbeiten von Ideen für Neuentwicklungen des Unternehmens oder die Abgabe von positiven Kommentaren über ein bestimmtes Produkt. Das Verhalten dieser Zielgruppe ist allerdings unsicher. Die zielgerichtete Motivation der Nutzer von Social Media-Initiativen durch die Gestaltung von entsprechenden Anreizen ist daher notwendig.

Die Gestaltung von Anreizen ist in vielfältiger Form Teil der Controllingforschung und -praxis. Zu nennen sind dazu bspw. verschiedene Budgetierungsmechanismen und das Feld des Performance Measurements. In beiden Fällen werden Anreize gesetzt, um ein koordiniertes Verhalten interdependenter Akteure innerhalb eines Unternehmens zu erzielen. Diese Kompetenzen zur Analyse und Gestaltung von Anreizen kann auch für das Verhalten von externen Akteuren angewendet werden.

Grundsätzlich stellen sich bei der Gestaltung von Anreizen drei Fragen:

- Welche Art von Anreiz eingesetzt werden soll,
- wie das gewünschte Verhalten in eine Bemessungsgrundlage überführt wird und
- wie der Zusammenhang zwischen Anreiz und Bemessungsgrundlage gestaltet wird.

Hinsichtlich der Anreizarten hat sich in der Social Media-Praxis bereits eine hohe Bandbreite entwickelt. Diese lassen sich in zwei Dimensionen klassifizieren. Die erste Dimension ist ein Kontinuum zwischen materiellen und immateriellen Anreizen. Am einen Ende des Kontinuums stehen monetäre Anreize; also bspw. Geldprämien, die gewünschtes Verhalten belohnen. Ein Beispiel ist die Auslobung einer Geldprämie für die Einbringung der besten Idee für eine neue Produktfunktion durch einen Nutzer.

Dagegen stehen am anderen Ende des Kontinuums verschiedene immaterielle Anreize. Dazu gehört die öffentliche Anerkennung eines bestimmten Verhaltens durch Vergabe eines sichtbaren Status. In der Social Media-Praxis kann dies bspw. durch die Vergabe einer bestimmten Rangstufe für die Nutzer umgesetzt werden. Alternativ muss die Anerkennung nicht öffentlich sein, sondern nur dem entsprechenden Nutzer mitgeteilt werden. Ein Beispiel sei hier wiederum aus der Nutzung von Social Media-Initiativen im F&E-Bereich angeführt: Ein Softwareunternehmen zieht bei der Entwicklung einer neuen Software über eine Social Media-Initiative Nutzer zur Lösung von Problemen bei der Erstellung der Software ein. Allen Nutzern werden einfache Probleme zur Lösung vorgegeben. Nur solche Nutzer, die gute Lösungen beitragen werden auch für komplexere Probleme zugelassen. Der Anreiz ist also die Anerkennung der Problemlösungskompetenz durch das Zulassen zu komplexeren Problemstellungen.

Die zweite Dimension zur Klassifizierung von Anreizarten bezieht sich auf den Empfänger des Anreizes. Das eine Ende des Kontinuums bildet der Nutzer selbst. Das andere Ende bilden Personen oder Organisation die keinen direkten Bezug zum Nutzer aufweisen. Im ersten Fall wird der Anreiz, bspw. die Sachprämie, direkt an den Nutzer abgegeben. Im zweiten Fall wird der Anreiz an eine gemeinnützige Organisation überwiesen. Diese Variante ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn an den Altruismus der Nutzer appelliert werden soll. Ein Mittelweg bildet die Nutzung von Bezugspersonen als Empfänger der Anreize. In einigen Social Media-Formen sind solche Bezugspersonen bereits abgebildet, wie bspw. in sozialen Netzwerken.

Die zweite Frage bei der Gestaltung von Anreizen ist die, wie das gewünschte Verhalten in eine Bemessungsgrundlage überführt wird. Dazu ist es notwendig, dass gewünschte Verhalten der Nutzer in eine Skala zu überführen. Ein erster Schritt hierzu ist die Definition des idealen Verhaltens der Nutzer. In einem zweiten Schritt sind Abstufungen des idealen Verhaltens abzugrenzen, so dass eine Rangreihung entsteht. Oftmals wird eine rein quantitative Skalierung nicht möglich sein. In solchen Fällen ist es notwendig, die Abstufungen des Verhaltens qualitativ anzunähern.

Grundsatz der Skalierung muss die Nachvollziehbarkeit durch den Nutzer sein. Idealerweise bedeutet dies, dass der Nutzer sein Verhalten jederzeit eindeutig auf der Skala zuordnen kann und somit eine zutreffende Prognose der zu erwarteten Belohnung möglich ist.

Zu einer solchen Prognose ist allerdings die dritte Frage zu beantworten: Wie wird der Zusammenhang zwischen Belohnung und Bemessungsgrundlage gestaltet? Die Beantwortung dieser Frage entspricht der Festlegung einer mathematischen Funktion, deren unabhängige Variable die Verhaltensskala und deren abhängige Variable die Höhe der

Belohnung ist. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit für den Nutzer ist eine möglichst einfache Verknüpfung zu wählen. Verzichtet werden sollte demnach auf den Einsatz von mehreren unabhängigen Variablen und komplexe Verlaufsformen. Vielmehr bietet sich ein linearer Zusammenhang an. Eine jeweils individuell zu treffende Entscheidung ist die nach Begrenzungen des Anreizumfangs. Dabei gilt es, Unter- und Obergrenzen zu differenzieren.

Die Setzung einer Untergrenze ist gleichbedeutend mit der Definition eines Minimalverhaltens, das vorausgesetzt wird, um eine Belohnung zu erhalten. Dagegen ist das Setzen einer Obergrenze die Begrenzung der Belohnung auf einem bestimmten Niveau, auch wenn das Verhalten der Nutzen nach linearem Verlauf eine höhere Belohnung implizieren würde. Eine Untergrenze scheint im Rahmen von Social Media-Initiativen nicht angebracht, da bereits eine erste Reaktion der Nutzer zielführend sein kann. Eine Obergrenze kann hingegen sinnvoll sein, insbesondere wenn die Gefahr besteht, dass einzelne Nutzer extrem hohe Werte erreichen könnten. In der Regel wird durch Social Media-Initiativen gerade die Reaktion einer Menge von Nutzern angestrebt und nicht weniger Nutzer.

2.3.3 Leistungsmessung

Nach Auswahl der Social Media-Initiative und Gestaltung der Anreize ist als dritter Aspekt eines „aktiven“ Social Media-Controllingansatzes die Messung der Leistung der Social Media-Initiative zu thematisieren. Die Leistungsmessung ist als Kern des Social Media-Controllings anzusehen. Mit ihr werden zwei Ziele verfolgt:

- Das Verhalten der beteiligten Personen im Unternehmen zu beeinflussen und
- Informationen bereitzustellen, welche die Beurteilung zulassen, ob die angestrebten Effekte durch die Social Media-Initiative erreicht werden.

Bisher ist die Leistungsmessung in der Unternehmenspraxis für Social Media-Initiative eher rudimentär und unsystematisch ausgeprägt. Eine systematische Ableitung der notwendigen Steuerungs-Kennzahlen ist aber notwendig, um die angeführten Ziele zu erreichen.

Als Lösungsansatz soll hier das Instrument „Kausalkette“ vorgestellt werden. Aufgebaut wird eine Kausalkette durch die präzise Dokumentation, welche Effekte mit der Social Media-Initiative angestrebt werden und welche Zwischenergebnisse, im Sinne von vorlaufenden Effekten, erwartet werden.

Die Grundstruktur einer Kausalkette enthält fünf Elemente (vgl. Rolke/Jäger 2009, S. 1035):

- Input umfasst Kennzahlen zu den Ressourcen, die zur Erbringung der Social Media-Initiative notwendig sind.
- Inset umfasst Kennzahlen zu dem Fortgang der notwendigen Transformationen in Prozessen und Strukturen des Unternehmens.
- Output umfasst spezifische Leistungskennzahlen der Social Media-Initiative wie Reichweiten, Klickraten und Kontakte.
- Outcome umfasst die direkten Effekte, die mit der Social Media-Initiative erreicht werden sollen. Hierzu gehören bspw. Wahrnehmung, Vertrauen der Nutzer, Emotionen bzw. Zustimmung.

- Outflow umfasst die indirekten, aber letztendlich angestrebten, Effekte wie bspw. finanzielle Auswirkungen.

Am Beispiel eines Werkzeugmaschinenbauers soll der Aufbau einer Kausalkette illustriert werden: Das Unternehmen möchte seine Kunden über Neuheiten bzgl. seiner produktbegleitenden Services über eine Gruppe in einem sozialen Netzwerk informieren, um damit den Umsatzanteil der Services gegenüber dem Anteil der Werkzeugmaschinen ausbauen. Eine Kausalkette kann dann wie folgt aufgebaut werden.

Der Input umfasst jene Ressourcen die notwendig sind, um die Social Media-Initiative durchzuführen. Im diskutierten Fall ist dies im Wesentlichen Personal für die Erarbeitung und Pflege des Auftritts im gewählten sozialen Netzwerk. Dabei ist zu differenzieren zwischen administrativem Personal, dem die Organisation obliegt, und dem Personal, das die Inhalte erstellt und die Anfragen der Nutzer beantwortet. Letztere müssen in diesem Falle Servicemitarbeiter bzw. Mitarbeiter des Vertriebs sein, da sonst kein zielführender Kundendialog möglich ist. Die Inputkennzahlen sollten nun abbilden, dass die Personalressourcen im geplanten Maße eingesetzt werden.

Mit dem zweiten Element der Kausalkette wird der Fortgang der Transformationen im Unternehmen abgebildet. Dazu gehört in diesem Beispiel der neu zu gestaltende Prozess der Online-Kommunikation mit dem Kunden. Die Qualität dieses Prozesses ist durch entsprechende Kennzahlen abzubilden; dabei geht es um Dimensionen wie Reaktionszeit auf Nutzerkommentare oder Aktualisierungsraten der Informationen durch das Unternehmen.

Aufbauend darauf ist der Output der Social Media-Initiative zu messen. Hierzu gehören in der Regel technische Leistungsgrößen, die für jede Social Media-Initiative spezifisch sind. Im hier diskutierten Fall der Sozialen Netzwerke gehören dazu Anzahl der Nutzer, Anzahl der Kommentare bzw. Verweise. Die Messung des Outputs reicht allerdings zur Steuerung nicht aus, vielmehr ist der Outcome zu ergänzen: Das Unternehmen verfolgt das Ziel, eine höhere Aufmerksamkeit für seine Services zu erlangen. Mögliche Kennzahlen sind somit die Anzahl positiver Kommentare der Nutzer zu den Services, Anfragen der Nutzer zur Funktionalität der Services oder konkrete Angebotsanfragen. Ultimatives Ziel des Unternehmens ist die Steigerung des Umsatzanteils der Services. Es ist somit im letzten Glied der Kausalkette, dem sog. Outflow abzubilden, ob dieses Ziel erreicht wurde.

Wie an diesem Beispiel aufgezeigt wurde, ist die Operationalisierung durch Einführung geeigneter Kennzahlen kein trivialer Prozess, sondern erfordert Expertise. Ein geeigneter Expertise-Träger im Unternehmen ist das Controlling. Eine zentrale Herausforderung besteht in der Sicherstellung der Validität der Kennzahlen. Verzerrungen durch Dritteinflüsse müssen weitgehend ausgeschlossen werden. Speziell Social Media ermöglichen allerdings den Zugriff auf Kennzahlen, die in anderen Kanälen nur schwer bestimmbar sind. Dazu gehören bspw. die Anzahl der Mitglieder in der Gruppe, die Anzahl positiver und negativer Reaktionen sowie die Verweilzeit der Mitglieder.

Im Grunde stellt die Kausalkette allerdings eine Ansammlung von Hypothesen über die erwünschten Effekte der Social Media-Initiative dar. Es ist somit zu analysieren, ob alle geplanten Effekte eingetreten sind oder wo diese nicht eintraten. Ein Ergebnis kann sein, dass zwar der Output eingetreten ist nicht aber der angestrebte Outcome. Das Ergebnis einer solchen Analyse erlaubt das Lernen für eine weitere Initiative.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Ableitung von Kennzahlen spezifisch für das jeweilige Unternehmen, die betriebliche Funktion, die verfolgten Ziele und die genutzte Social Media-Form abzuleiten sind.

3. Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt, wie aus der Diffusion innovativer Technologien neue Betätigungsfelder für das Controlling entstehen. Am Beispiel von Social Media wurde ein Ansatz zur Gestaltung eines Social Media-Controllings vorgeschlagen.

Die Analyse der Diffusion neuer Technologien in der Unternehmenspraxis zeigt, dass zwei Phasen unterschieden werden können: eine Experimentierphase und eine Phase der Normalität. In der ersten Phase werden neue Technologien hinsichtlich ihres Potenzials in Pilotprojekten geprüft. Diese Projekte werden in der Regel noch keinem speziellen Controlling unterworfen. Die Erkundung, auf welche Weise das neuartige Potenzial genutzt werden kann, steht im Vordergrund, nicht die betriebswirtschaftliche Steuerung.

Im Zeitablauf treten die Technologien und ihre betrieblichen Anwendungen in die Phase der Normalität über. Die Potenziale sind realisiert bzw. durch branchenweite Beispiele untermauert. Einige der Erwartungen an den Nutzen der neuen Technologien erwiesen sich ggf. als nicht haltbar. In dieser Phase ist nun die betriebswirtschaftliche Steuerung durch ein geeignetes Controlling in den Vordergrund zu stellen, um Effektivität und Effizienz sicherzustellen.

Die beschriebenen Phasen können für eine Vielzahl webbasierter Technologien nachvollzogen werden. Im Falle von Social Media wird der Übergang zur zweiten Phase derzeit vollzogen. In der Unternehmenspraxis sind Social Media in bestimmten betrieblichen Funktionen wie Produkt- oder Personalmarketing ein etabliertes Instrument. Allerdings ist festzustellen, dass Controllingabteilungen dieses Feld noch nicht erschlossen haben.

Warum ist dies der Fall? Ein erster Grund ist, dass die Steuerung bisher den Abteilungen obliegt, welche die entsprechenden Social Media-Initiativen etabliert haben. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Marketingabteilung. Diese Art von Selbst-Controlling ist in der Phase des Übergangs allerdings nicht ideal. Vielmehr sollte eine neutrale Instanz, sprich: etwa das Zentralcontrolling, die Steuerung übernehmen, um objektive Entscheidungen zu fördern. Eine Minimalanforderung stellt zumindest die Einbeziehung des Controllings in die Steuerung dar. Es ist folglich notwendig, eine Kooperation zwischen Controlling und betroffenen betrieblichen Funktionen (oftmals das Marketing) zu etablieren, um eine optimale Steuerung zu gewährleisten.

Allerdings existiert noch eine weitere Antwort auf die oben gestellte Frage, warum Controllingabteilungen in der Unternehmenspraxis nicht in allen Fällen von neuartigen Technologien auch das entsprechende Betätigungsfeld erschlossen haben: mangelnde (Technologie-)Kompetenz. Die betriebswirtschaftliche Steuerung erfordert grundlegende Kenntnisse über den zu steuernden Sachverhalt. Es ist daher erforderlich, die notwendigen Kompetenzen in den Controllingabteilungen aufzubauen, um die Kommunikation mit den Fachabteilungen zu ermöglichen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Controlling in der betrieblichen Praxis seine Relevanz weiter stärken kann, wenn es die Diffusion innovativer Technologien als neue Betätigungsfelder versteht und dementsprechend seine Kompetenzen einbringt. Dazu muss die Controllingabteilung in Unternehmen allerdings aktiv werden, um die Anwendung neuer Technologien in den betrieblichen Funktionen frühzeitig zu erkennen. Es geht nicht darum, das Controlling grundlegend neu zu erfinden, sondern die etablierten Instrumente auf neue Betätigungsfelder auszudehnen.

Über den Autor:

PD Dr. Mischa Seiter ist Geschäftsführer der International Performance Research Institute gGmbH und Privatdozent an der Universität Stuttgart.

Literaturverzeichnis

- Barefoot, D./Szabo, J. (2010), *Friends With Benefits – A Social Media Marketing Handbook*, San Francisco.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2011), Ausgabe vom 8. März 2011.
- Nicolai, A. T./Vinke, D. (2009), *Wie nutzen Deutschlands größte Marken Social Media?*, Bremen, Berlin.
- Rolke, L./Jäger, W. (2009), *Kommunikationscontrolling – Messung und Entwicklung eines Returns on Communication*, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 1021–1041.
- Safko, L./Brake, D. K. (2009), *The Social Media Bible – Tactics, Tools & Strategies for Business Success*, Hoboken, New Jersey.
- Schultze, M./Postler, A. (2008), *Online-Trend-Monitoring bei der EnBW – Mit dem Ohr am Kunden*, in: Zerfass, A./Welker, M./Schmidt, J. (Hrsg.), *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web – Band 2*, Köln, S. 370–382.
- Wagner, R. (2010), *twitter im Unternehmen - Einsatzmöglichkeiten des sozialen Netzwerks twitter im Marketing*, Norderstedt.
- Wall, F. (2001), *Betriebswirtschaftliches Risikomanagement im Lichte des KonTraG*, in: Lange, K. W./Wall, F. (Hrsg.), *Risikomanagement nach dem KonTraG – Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht*, München, S. 207–235.
- Zerfass, A./Sandhu, A. (2008), *Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation – Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskontext*, in: Zerfass, A./Welker, M./Schmidt, J. (Hrsg.), *Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web – Band 2*, Köln, S. 283–310.