

Stand und Entwicklung des Controllings in China

Ein mit Deutschland vergleichbares Verständnis von Controlling besteht in China (noch) nicht. Kontrolle steht im Zentrum der Aufgaben. Das Controlling in chinesischen Unternehmen unterscheidet drei Aufgaben: Interne Kontrolle generell, interne rechnungslegungsbezogene Kontrolle und umfassende Risikokontrolle. Die Umsetzung einer umfassenden Risikokontrolle hat dabei deutlich an Bedeutung gewonnen. Hinzu kommt neuerdings die strategische Kontrolle. Das Controlling umfasst fünf miteinander verbundene Steuerungsaktivitäten (im Sinne von COSO): Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information & Communication sowie Monitoring Activities. Das Controlling in chinesischen Unternehmen befindet sich im ständigen Wandel und ist durch neue westliche Entwicklungen gekennzeichnet.

Xuyi Wang

1. Die Entwicklung des Controllingverständnisses in China

Bis zum Jahr 1978 war die chinesische Wirtschaft stark vom sowjetischen Modell einer zentral geplanten Wirtschaft geprägt (vgl. *Jones/Xiao*, 1999, S. 48 ff.). Anschließend erfolgte die Proklamation der weltoffenen Politik mit der Folge, dass chinesisch-ausländische Joint-Ventures offiziell erlaubt worden sind. Infolgedessen wurden zwischen 1985 und 1992 Gesetze erlassen, die das externe Rechnungswesen sowie das Controlling dezidiert voneinander trennten. Dies führte zu einer eigenen chinesischen Auffassung des Begriffs „Controlling“ (vgl. *Wang/Hui*, 2009, S. 90). In den Folgejahren wurde die Zahl der staatlichen Eingriffe reduziert, mit der Konsequenz, dass die Eigentumsverhältnisse großer Staatskonzerne neu geordnet worden sind. Mit diesen Veränderungen einhergehend nahm die Rolle des Markts in der chinesischen Wirtschaft zu (vgl. *Holtbrügge/Puck*, 2005, S. 7 ff.).

Der Begriff „Controlling“ wurde erstmals 1996 in der staatlichen „Richtlinie für die Buchhaltung“ genannt. Der Mangel an ausgebildeten Fachkräften sowie der Übergang zur Marktwirtschaft erschweren die Entwicklung des Controllings in China massiv. Seit dem WTO-Beitritt im Jahr 2001 steigt zudem der Wettbewerbsdruck, mit der Folge, dass moderne Controlling-Instrumente zunehmend in chinesischen Unternehmen genutzt werden (vgl.

Duh et al., 2008, S. 1 ff.). Der Einfluss westlicher Unternehmen ist somit unverkennbar.

Das chinesische Controlling kann neben den gesetzlichen Richtlinien nur mit einer professionellen Berufsstandorganisation vorangetrieben werden (vgl. *Jones/Xiao*, 1999, S. 48 f.). Jedoch gibt es bisher keine eigenen Controllervereinigungen in China. Die weltweit größten Vereinigungen, die *IMA*® (*Institute of Management Accountants*) aus den USA sowie die *CIMA* (*Chartered Institute of Management Accountants*) aus Großbritannien kämpfen um die Anerkennung in der chinesischen Wirtschaft.

Die *CIMA* ist bereits seit 2004 mit einem Büro in Shanghai vertreten. Ziel ist es, Controller für multinationale Konzerne auszubilden. 2008 folgten Niederlassungen in Peking und Shenzhen. Im Jahre 2005 stieg die *IMA*® durch eine Kooperation mit dem *China Institute of Internal Auditors (CIIA)* in den chinesischen Markt ein. Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, die Programme zum *Certified Management Accountant (CMA)* sowie dem *Certified Financial Manager (CFM)* in China zu verbreiten.

Nach der internationalen Finanzkrise im Jahr 2008 ist es für Regierungsbehörden, Unternehmen und Bildungseinrichtungen/Universitäten ein großes Anliegen geworden, das Controlling in Unternehmen zu etablieren bzw. zu verbessern. Das Finanzministerium erließ in Zusammenarbeit mit vi-



Prof. Dr. **Xuyi Wang** ist Lehrstuhlinhaber des PwC-Lehrstuhls für Controlling und Rechnungswesen am CDHK an der Tongji Universität Shanghai, China. E-Mail: wangxy@tongji.edu.cn

Zentrale Aussagen

- Lehr- und Forschungsansätze für Controlling in China sind Controlling der Ingenieurwissenschaften, wertschöpfungsorientiertes Controlling, wissensökonomieorientiertes Controlling und informationsumfeldorientiertes Controlling.
- Controlling in China besteht aus interner Kontrolle, interner Rechnungswesenkontrolle, Risikokontrollen, strategischen Kontrollen und Aufsicht des Controllings.
- Das Controlling umfasst fünf miteinander verbundene Steuerungsaktivitäten (im Sinne von COSO): Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information & Communication sowie Monitoring Activities.
- Der Entwicklungstrend in China bezieht sich auf den Ausbau des Controllings, die Ausarbeitung der Controllingstandards, die Durchführung des Controllings zuerst bei börsennotierten Unternehmen, Finanzinstituten bzw. Staatsunternehmen und Risikocontrolling.

er Ministerien ein Controlling-Standardsystem für Unternehmen, um einheitliche Methoden zu verbreiten.

Durch die intensiven Aktivitäten des amerikanischen *IMA*[®] sowie des britischen *CIMA* ist das chinesische Controller-Leitbild stark angloamerikanisch geprägt. Auch der *Internationale Controllerverein* e.V. (*ICV*) ist inzwischen ebenfalls seit 2013 in China aktiv.

2. Kontrollfokussierte Auffassung des Controllings

2.1. Überblick

Der starke Fokus des chinesischen Controllings auf Kontrolle kann mit dem „COSO Framework“ umschrieben werden:

Auch in der Praxis wird versucht, neue Ideen zu entwickeln. Beispielsweise hat die chinesische Zentralbank 2002 hierzu eine Richtlinie („Die Prinzipien für das interne Controlling für die chinesischen Geschäftsbanken“) verabschiedet. Diese Richtlinie basiert auf der Idee von COSO in den USA (vgl. *Wang/Horváth*, 2006, S. 48).

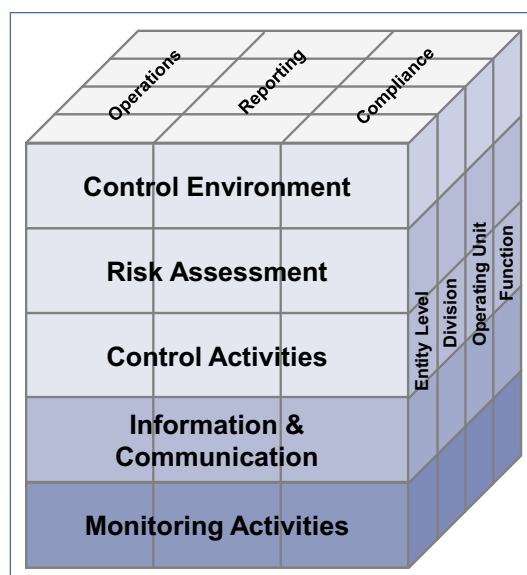


Abb. 1: COSO-Framework (*Horváth et al.*, 2015, S. 458)

2.2. Lehr- und Forschungsansätze

Controlling ist Teil der Ausbildung im internen und externen Rechnungswesen und ist explizit oder implizit an allen Hochschulen und Universitäten vertreten. Professuren, welche im westlichen Sinne Controlling bzw. Management Control im Fokus haben, gibt es allerdings kaum.

Die Forschung ist empirisch geprägt und stark deskriptiver Natur (vgl. dazu *Duh et al.*, 2008).

Themenschwerpunkte sind:

- Technisch („ingenieurwissenschaftlich“) orientierte Ansätze,
- auf den Wertschöpfungsprozess fokussierte Ansätze,
- Wissensmanagement,
- Informationssysteme.

1. Controlling der Ingenieurwissenschaften

Ausgehend von der Ingenieurwissenschaftstheorie soll die Controllingtheorie auf die Controllingpraxis angewandt werden. Übertragen auf die Anforderungen in der Managementpraxis bedeutet dies, dass das Controlling in Bereiche des Ingenieurwesens überführt werden muss, damit die Krise in der sich das Controlling in China befindet überwunden werden kann. Zusätzlich dient es dem Aufbau eines Controllingsystems, welches bei gleichzeitiger Einsparung von Kosten die Qualität erhöht.

2. Das wertschöpfungsorientierte Controlling:

Heutzutage wird das Ziel der Unternehmenswertmaximierung, sowohl von der theoretischen als auch von der praktischen Seite anerkannt. Controlling als eine Managementmethode kann dieses Ziel erreichen, indem es Ressourcen effektiv nutzt. Es wird als integrierte Aufgabe der Unternehmensführung gesehen, welche die Initialisierung und Ausrichtung des Handels auf den Zweck der Wertschöpfung sicherstellt.

3. Das wissensökonomieorientierte Controlling:

Eine weitere, neue Perspektive zeigt auf, dass Wissen als Kapital in das bestehende Controllingssystem zu integrieren ist, um somit ein auf die Wissensökonomie ausgerichtetes Controllingssystem aufzubauen. Das Hauptziel eines solchen Controllings besteht darin, Entstehung und Austausch sowie die effektive Nutzung des Knowhows in Unternehmen zu fördern. Damit sind die Unternehmen in der Lage, sich auf die Strategie des Wissensmanagements auszurichten und die Kernkompetenz der Unternehmen zu stärken.

4. Das informationsumfeldorientierte Controlling:

Das interne Controllingumfeld ist ein Bestandteil des gesamten Ökosystems eines Unternehmens. Je nach Produktionstechnologie, Operationsmerkmal, Managementform und Grad der Informatisierung im operativen Geschäft kann es in zwei Kategorien eingeteilt werden:

SCHWERPUNKT

- das auf Informationen basierte oder
- das auf Business Intelligence (BI) basierte Controllingumfeld.

Der Erfolg des informationsumfeldorientierten Controllings hängt weitgehend von der Zuverlässigkeit und Wirksamkeit von Informationssystemen ab. Die Zielsetzung des Controllings in chinesischen Unternehmen umfasst einerseits strategische Entwicklungsziele, Ziele der Unternehmensführungseffizienz und -effektivität, andererseits Ziele der Vermögenssicherheiten, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit von Finanzberichten, sowie zusammenhängende Informationen und Ziele der Legitimität und Compliance. Die strategischen Entwicklungsziele nehmen eine führende Position ein und leiten die anderen vier Ziele an, die wiederum den strategischen Entwicklungszielen dienen und somit eng miteinander verknüpft sind.

3. Teilgebiete des Controllings

3.1. Interne Kontrolle

In Deutschland wird das Controlling seit längerer Zeit als Partner des Managements verstanden, der nicht nur über die monetären Informationen informiert (vgl. *Seefried et al.*, 2015, 558 f.). Diese Entwicklung zeichnet sich in China noch nicht ab, dort dient die Funktion hauptsächlich der Kontrolle (vgl. *Chung/Sievert*, 1995, S. 175). Funktionen wie die Planung selbst, die Informationsversorgung oder das Controlling von Organisation und Personalwesen werden nicht als Aufgaben des Controllings anerkannt. Somit ist das Controlling nur zur Ergebniskontrolle verpflichtet, welche zur Sicherstellung des Unternehmensplans zuständig ist. Chinesen sehen Buchhaltung und Controlling mehr als eine Notwendigkeit und weniger als Instrument zur Informationsbeschaffung und Steuerung des Unternehmens.

In China besitzt das Controlling einen wesentlich anderen Hintergrund als in den westlichen Ländern. Dies gründet in der starken Kontrolle der Wirtschaft durch die chinesische Regierung. Dadurch unterscheiden sich Marktkonkurrenz, Buchhaltung sowie interne Kostenrechnung wesentlich von der westlichen Auffassung. Untermauert wird dies zusätzlich durch Schwierigkeiten aufgrund der Unsicherheit des Investitionsklimas. Das Controlling in China befindet sich noch in der Entwicklung, jedoch ist erkennbar, dass der Stellenwert im Unternehmen und von Seiten der Regierung steigt. Speziell für Unternehmen mit ausländischen Beteiligungen ist das Controlling sehr relevant geworden, um Strategien und Ziele zu verfolgen und anzupassen.

In der westlichen Welt herrscht ein anderes Verständnis von Controlling, in China wird darunter mehr die operative Aufbereitung von Finanzdaten verstanden. Diese dienen zur Kontrolle der Finanzkennzahlen sowie zur Überprüfung der Planvorga-

Implikationen für die Praxis

- Das chinesische Controlling kann neben den gesetzlichen Richtlinien nur mit einer professionellen Berufsstandorganisation vorangetrieben werden.
- Es ist notwendig, den Ausbau des Controllings zu stärken, um die aktuellen Probleme in chinesischen Unternehmen zu lösen.
- Die Ausarbeitung der Controllingstandards ist zwar wichtig, dennoch besteht der entscheidende Punkt in der Umsetzung.

ben am Ende einer Periode. Chinesische Manager konzentrieren sich mehrheitlich auf das Alltagsgeschäft, nicht jedoch auf die Strategie der Unternehmensentwicklung. Die Gegebenheiten in China sind wandelhaft, sodass der Rolle der Strategie sowie der Anpassung der Unternehmensentwicklungsrichtung in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

3.2. Interne Rechnungswesenskontrolle

Die Vielzahl an unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards kann leicht zu Verwirrung führen. Das chinesische Recht ist sehr dynamisch, weswegen Buchhalter ständig auf dem Laufenden bleiben müssen, mit der Folge, dass im Geschäftsalltag wichtige Neuerungen und Deadlines oftmals übersehen werden.

Unabhängig vom Rechnungslegungsstandard ist bei der Einführung der Buchhaltung in China und bei der Abschlusserstellung zu beachten, dass das Umsatzkostenverfahren verpflichtend anzuwenden ist. Dies ist v. a. für deutsche mittelständische Unternehmen, die in Deutschland überwiegend den Ausweis der handelsrechtlichen Ergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren anwenden, eine Umstellung. Zudem muss das Wirtschaftsjahr in China in der Praxis immer dem Kalenderjahr entsprechen. Neben dem Jahresabschluss besteht auch unterjährige Berichtspflicht gegenüber den Behörden.

Abschlüsse sind verpflichtend in chinesischer Sprache zu erstellen. Dies kann bei ausländischen Muttergesellschaften zu Sprachproblemen führen. Die Auswahl eines geeigneten Buchhalters ist daher umso wichtiger. An ihn werden noch höhere Anforderungen gestellt, wenn neben dem chinesischen Abschluss auch noch Abschlüsse nach HGB oder IFRS, ein konzerninternes Reporting Package oder unterjährige interne Berichte erstellt werden sollen.

Die in China zunehmende Verfolgung von Compliance-Regeln darf auch in der Finanzbuchhaltung nicht missachtet werden. Viele chinesische Unternehmen haben einen schlechten Überblick über ihre Forderungen und Verbindlichkeiten oder führen offene Posten als separate Listen, anstatt sie in das Buchhaltungssystem zu integrieren.

In China ist Controlling noch immer stark „Kontrolle“.

3.3. Risikokontrollen

Das Controlling in chinesischen Unternehmen besteht aus fünf Elementen, die aus COSO stammen: Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information & Communication, Monitoring Activities. Diese fünf zusammenhängenden Teile liegen dem Managementstil zugrunde und begleiten die Managementprozesse durchgehend. Sie bilden nicht nur die Grundlage für den Aufbau des Controllings, sondern dienen auch als Nachweis für die Evaluierung des Controllings innerhalb des Unternehmens. Um festzustellen, ob das Controlling wirksam ist, müssen alle fünf Elemente bewertet und eine umfassende Schlussfolgerung gezogen werden.

3.4. Strategische Kontrollen

Im Rahmen der Strategiebewertung wird die Rationalität und Effektivität der Strategie hinsichtlich der operativen Ergebnisse überprüft. Strategieanpassungen basieren auf Veränderungen der Geschäftslage und werden unter Berücksichtigung der operativen Ergebnisse des sich verändernden Geschäftsumfelds sowie der neuen Ideen und Chancen geprüft und durchgesetzt. Rechtzeitige Anpassungen der bestehenden Strategie stellen sicher, dass die Unternehmensstrategie weiterhin effektiv ist. Die Strategiekontrolle umfasst folgende Funktionen: Planungskontrolle, Organisationskontrolle und strategische Kostenkontrolle.

3.5. Aufsicht des Controllings

Die Aufgabe der Aufsicht des Controllings besteht aus zwei Teilen, der internen Aufsicht durch Wirtschaftsprüfer und der externen Aufsicht durch zuständige Behörden. Die interne Aufsicht erfolgt durch die Umsetzung eines internen Systems, nach welchem zertifizierte Wirtschaftsprüfer das Controlling in Unternehmen prüfen sollen. Die externe Aufsicht bezieht sich in erster Linie auf die vom Staatsrat verabschiedeten Gesetze und Vorschriften sowie „Grundnormen des Controllings in Unternehmen“ und zielt darauf ab, die Etablierung und die Implementierung des Controllings in Unternehmen zu überwachen und zu prüfen.

Unternehmen, die sich auf die „Grundnormen des Controllings in Unternehmen“ und die damit verbundenen Richtlinien ausrichten, sollen nicht nur am Jahresende den Selbstevaluierungsbericht des Controllings im Jahresabschluss offenlegen, sondern müssen auch gewährleisten, dass die Wirksamkeit des Controllings von zum Wertpapierhandel berechtigten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften geprüft wird. Darüberhinausgehend ist ein Prüfungsbericht zu erstellen. Sollten die zertifizierten Wirtschaftsprüfer feststellen, dass große Mängel hinsichtlich des Controllings in nicht-finanziellen Berichten existieren, sind die Investoren, Gläubiger und andere Interessengruppen auf diese hinzuweisen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

sind dazu verpflichtet, Prüfungen vor und auch nach dem Initial Public Offering (IPO) vorzunehmen. Die Wirtschaftsprüfung des Controllings durch zertifizierte Wirtschaftsprüfer ist sinnvoll. Auf der einen Seite ist es eine innovative Politik, welche aus der aktuellen Situation Chinas ausgegangen ist und gleichzeitig aus der internationalen Praxis abgeleitet wird; auf der anderen Seite stellt es eine wichtige Voraussetzung für die effektive Umsetzung des Controllings in Unternehmen dar.

Nach einer einheitlichen Anforderung der fünf Ministerien in China einschließlich des Finanzministeriums, der Regulierungskommission des Wertpapierhandels, des Wirtschaftsprüfungsamts und der Regulierungskommission der Banken sowie Regulierungskommission der Versicherung sollten die „Richtlinien des Controllings“ und die damit verbundene „Interne Revision des Controllings“ ab dem 1. Januar 2011 zunächst nur in Unternehmen in Kraft treten, die gleichzeitig in China und im Ausland börsennotiert sind. Seit dem 1. Januar 2012 begann die Umsetzung auch in Unternehmen, die bereits zum Hauptindex an den Börsen in Shanghai und Shenzhen gehören. Es bleibt aber noch offen, wann diese Richtlinien in der SME Board und GEM Board umgesetzt werden. Außerdem werden große und mittlere nicht-börsennotierte Unternehmen auch zu einer Umsetzung angeregt.

In den letzten Jahren haben mehrere börsennotierte Unternehmen in China die Wirtschaftsprüfung des Controllings als Probe bereits durchgeführt. Einige legten den Prüfungsbericht als einen Bestandteil des Jahresberichts offen. Andere veröffentlichten den Prüfungsbericht in eigener Form separat zum Jahresabschluss. Für beide Ansätze gibt es Vor- und Nachteile, die Umsetzung obliegt den Unternehmen. Die Wirtschaftsprüfung des Controllings umfasst hauptsächlich fünf Aspekte:

- Prüfung des internen Controllingumfelds,
- Prüfung der Risikobeurteilung,
- Prüfung der Kontrollaktivitäten,
- Prüfung der Information und Kommunikation sowie
- Prüfung der Internen Revision.

Probleme der Wirtschaftsprüfung des Controllings in China liegen in dem mangelhaft ausgeprägten Bewusstsein des Top Managements hinsichtlich der Relevanz des Controllings, in den nicht vollkommenen Regeln und Vorschriften sowie dem mangelnden Überwachungsmechanismus der Prüfung. Außerdem besteht ein Risiko darin, dass Wirtschaftsprüfungsgesellschaften einen unechten Prüfungsbericht erstellen.

4. Entwicklungstrends

Folgende Probleme existieren in chinesischen Unternehmen. Zum einen ist die Kontrolle der Rechte und Pflichten des Buchhalters unvollständig. Darüber hinaus ist das Bewusstsein der Mitarbeiter und

Gegenwärtig geht die Entwicklung in Richtung Controlling im westlichen Sinne.

SCHWERPUNKT

Manager für die Bedeutung des Controllings nicht ausreichend und sie besitzen noch kein umfassendes Verständnis des Controllings. Zum anderen sind Überwachungsmechanismus und Überwachungssystem mangelhaft. Ferner fehlt eine Institutionalisierung des risikoorientierten Controllings. Dies kann folglich zu Risiken führen. Des Weiteren ist das interne Kontrollmanagement der Unternehmen ungenügend, die einschlägige Kultur ist nicht konstruiert und die institutionelle Innovation ist nicht ausreichend.

Es ist notwendig, den Ausbau des Controllings zu stärken, um die aktuellen Probleme in Unternehmen zu lösen. Vor allem sollten Unternehmen ausgehend von ihrer eigenen Situation ein solides und vollständiges Controllingssystem in strikter Übereinstimmung mit den Standards der Unternehmensführung aufbauen. Ferner ist es notwendig, die Fähigkeit des Managementteams zu verbessern und einen einheitlichen Überwachungsmechanismus zwischen den Abteilungen einzurichten. Zudem ist es erforderlich, Risiko umfassend zu bewerten, Risikoprävention und -kontrolle zu verstärken, das interne Umfeld zu verbessern und den Aufbau der internen Kultur zu fördern.

Die Ausarbeitung der Controllingstandards ist zwar wichtig, dennoch besteht der entscheidende Punkt in der Umsetzung. Nur bei einer richtigen und vollständigen Realisierung der Standards kann die gewünschte Wirksamkeit gewährleistet werden. Das Controllingstandard-System sollte zunächst wesentlich in den börsennotierten Unternehmen in China vorangetrieben und schrittweise vollständig implementiert werden. Großen Wert legt vor allem die Regulierungskommission des Wertpapierhandels von China auf die Durchführung des Controllingstandard-Systems.

In Bezug auf die schrittweise Durchführung in nichtbörsennotierten großen beziehungsweise mittelständigen Unternehmen sollten die zentralstaatlichen Unternehmen als Vorbild vorangehen. Daraufhin sollten auch die lokalen Staatsunternehmen folgen. Die Regulierungskommission des Bankwesens sowie die Regulierungskommission der Versicherung in China legen großen Wert auf die Risikokontrolle von Finanzinstituten. Die Umsetzung der internen Kontrollmaßnahmen sollte beschleunigt werden, um gleichzeitig Risikovorkehrmaßnahmen insbesondere gegen sich ausbreitende finanzielle Risiken zu treffen. Das Controlling für nichtkommerzielle Organisationen sollte schnellstmöglich in die Tagesordnung aufgenommen werden, um ein Controllingssystem für z. B. administrative Institutionen auszuarbeiten. In der Wirtschaftsprüferbranche sollten Prüfungsprozesse, Beratungsprozesse und interne Managementprozesse grundsätzlich und umfassend analysiert werden. Aufbauend auf den Analyseergebnissen sollte ein eigenes Controlling-Handbuch erstellt werden, um die Aktualisierung und Umgestaltung

des Informationssystems des Managements zu gewährleisten. Dadurch wird die Digitalisierung von Prüfungs-, Beratungs- und internen Managementprozessen ermöglicht.

Sowohl in der frühen systemorientierten als auch in der modernen risikoorientierten Wirtschaftsprüfung stellt die Prüfung des Controllings einen notwendigen und grundlegenden Prozess dar. Die Praxis hat darauf hingewiesen, dass ein wirksames Controlling ein bestehendes Problem in Unternehmen vorbeugen, erkennen und korrigieren kann. Deswegen stellt das Controlling eine wichtige Grundlage für die Wirtschaftsprüfung dar, da es der Bestimmung des Prüfungsumfangs und der Prüfungsverfahren dient.

Festzuhalten ist, dass das Controlling in China noch Entwicklungsbedarf im Vergleich zum westlichem Controllingverständnis aufweist:

- Notwendigkeit interner Kontrollen und Steuerung, um das Controlling auszubauen,
- Governance stärken,
- Regulierungsnotwendigkeiten,
- Ausbreitung auch auf öffentliche Institutionen,
- Adaption westlicher Ansätze von Management Control.

Literatur

- *Chung, Tzöl Zae; Sievert, Hans-Wolf*, Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis. Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen, Wiesbaden 1995.
- *Duh, Rong-Ruey; Xiao, Jason Zezhong; Chow, Chee W.*, An Overview and Assessment of Contemporary Management Accounting Research in China, in: *Journal of Management Accounting Research*, 20. Jg (2008), s1, S. 129–164.
- *Holtbrügge, Dirk; Puck, Jonas F.*, Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt; mit 25 Tabellen. Berlin, Heidelberg 2005.
- *Horváth, Péter; Gleich, Ronald; Seiter, Mischa*, Controlling. 13. Auflage, München 2015.
- *Jones, M.; Xiao, J.*, Management Accounting in China: changes, problems and the future, in: *Management Accounting* 77. Jg. (1999), H. 1, S. 48–52.
- *Seefried, Johannes; Wirnsperger, Franz; Schulte, Jens; Möller, Klaus*, Business Partnering durch individuelles Kompetenzmanagement. Ausgestaltung der Rolle des Performance Managements am Beispiel von Hilti, in: *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 27. Jg. (2015), H. 10, S. 558–564.
- *Wang, Xuyi; Chu, Hui*, Controlling und die chinesische Kultur, in: *Controlling & Management Review*, 53. Jg. (2009), H. 2, S. 90–93.
- *Wang, Xuyi; Horváth, Péter*, Controlling in China, in: *Controlling*, 18. Jg. (2006), H. 1, S. 47–50.

Agile Organisationen.



Von **Torsten G. Scheller**
 2017. XXIII, 572 Seiten. Gebunden € 49,80
 ISBN 978-3-8006-5271-6

Portofrei geliefert: vahlen.de/16478943

Bei Agilität

geht es darum, die richtigen Dinge richtig zu tun. Agilität wird notwendig, um in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägten Welt zu überleben. Doch was ist eigentlich echte Agilität? Was ist dazu notwendig? Wie funktioniert sie und warum? Genügt es nicht, ein wenig agil zu sein – sozusagen nebenbei? Ob Mitarbeiter, Führungskraft oder Coach – in diesem Buch finden Sie Antworten auf diese und weitere Fragen. Dieses Buch geht in die Tiefe, schaut hinter die Praktiken und Methoden und zeigt Ihnen den Kern von Agilität.

»Read it well!«

Jurgen Apello, Autor von »managing for Happiness« und »Management 3.0«

Erhältlich im Buchhandel oder bei: vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH
 80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 167684

Vahlen

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Xuyi Wang und Péter Horváth, Controlling in China, Ausgabe 01/2006, S. 47–50.
- Olga Lange et al., Accounting-Prozesse zwischen Deutschland und China, Ausgabe 11/2014, S. 641–647.

Stichwörter

Interne Kontrollen # Internes Rechnungswesen
 # Risikokontrollen # Strategische Kontrollen
 # China

Keywords

internal control # China # accounting control
 # compressive risk management
 # risk management

Summary

The internal control in Chinese enterprises has gone through three stages: internal containment, internal accounting control and comprehensive risk control. In the 21st century, economic globalization has become the mainstream of the times, so the implementation of comprehensive risk control is very critical.