

SCHÄFFER
POESCHEL

Péter Horváth/Uwe Michel (Hrsg.)

Controlling und Finance

Steuerung im volatilen Umfeld

2012
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth,

Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG, Stuttgart, und Geschäftsführer der International Performance Research Institute gGmbH (IPRI), Stuttgart

Dr. Uwe Michel, Mitglied des Vorstands der Horváth AG, Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3219-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • www.dtp-text.de
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell • www.koeselbuch.de

Printed in Germany
September 2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

1. Strategien zur Beherrschung von Unsicherheit und Volatilität

Die Unsicherheit beherrschen – Steuerungskonzepte für die volatile Ökonomie

Dr. Michael Kieninger*

- 1 Unsicherheit verändert die Ökonomie
 - 1.1 Volatilität und Diskontinuitäten
 - 1.2 Veränderung durch Anpassung
- 2 Anforderungen an die Unternehmenssteuerung
- 3 Best-Practice-Ansätze für Steuerungssysteme
 - 3.1 Unternehmensweite Steuerungssysteme
 - 3.2 Funktionale Steuerungssysteme
- 4 Zusammenfassung

Literatur

* Dr. Michael Kieninger, Sprecher des Vorstands, Horváth AG, Stuttgart.

1 Unsicherheit verändert die Ökonomie

Der Zusammenbruch von Lehman Brothers 2009 ist Symbol für die Finanzmarktkrise der Jahre 2008/2009. Zugleich ist der Zusammenbruch der Bank das Symbol für den Eintritt in eine neue Phase der Wirtschaftsgeschichte. Das Zeitalter der »volatilen Ökonomie« ist gekennzeichnet durch die Unberechenbarkeit der wirtschaftlichen Auf und Abs. Makroökonomisch geraten ganze Volkswirtschaften ins Taumeln.

Unternehmen aller Branchen müssen sich auf einen Dauerzustand der Unsicherheit einstellen. Märkte verändern sich rasant und diskontinuierlich. Aktuelle Marktführer sehen sich ernsthaften Bedrohungen ausgesetzt und sind gezwungen, mit drastischen Mitteln das Unternehmen umzubauen. So verkündet z. B. Hewlett-Packard im Mai 2012 den Abbau von 27.000 Mitarbeitern, nachdem der Marktführer bei PCs den boomenden Tablet PCs und Smartphones mangels eigener Innovationen wenig entgegensetzen und deshalb mit hohen Umsatzeinbrüchen zu kämpfen hat (vgl. *Kroker* 2012). Wachstum gibt es für viele Unternehmen insbesondere in den Boom-Regionen der BRIC-Staaten, deren Bedeutung für die Umsätze rasant steigt.

Verändert haben sich seit dem Lehman-Crash die Rahmenbedingungen der Ökonomie. Nicht verändert hat sich die Tatsache, dass es Risiken, aber auch Chancen gibt, die es unter den Rahmenbedingungen der volatilen Ökonomie zu meistern bzw. zu nutzen gilt.

1.1 Volatilität und Diskontinuitäten

Der Wechsel zwischen wirtschaftlichem Aufschwung und nachlassenden oder negativen Wachstumsraten ist nichts Besonderes und Teil der ökonomischen Realität. Doch seit der Finanzkrise nimmt die Volatilität der wirtschaftlichen Entwicklung zu und es ist zu erwarten, dass dieser Zustand zumindest in den nächsten Jahren anhalten und sich eher noch verstärken wird.

- Die Frequenz und die Stärke der Ausschläge sowohl in Richtung Wachstum als auch in Richtung Rezession nehmen zu.
- Erfolgreiche Unternehmen entwickeln Strategien, wie wirtschaftliche Einbrüche abzufedern sind. Die Fähigkeit zur schnellen Umsteuerung von Wachstum auf Markteinbruch und zurück wird zur Schlüsselqualifikation.
- Diskontinuitäten führen zu abrupten, teilweise deutlich zweistelligen, kurzfristigen Einbrüchen von Absatzmärkten.
- Weltweit vernetzte und schnelllebige Märkte reduzieren die Planbarkeit der strategischen und operativen Entwicklung. Detaillierte Planung wird durch schnelle und flexible Reaktionsfähigkeit ersetzt.

Für Branchen und innerhalb der Branchen für einzelne Unternehmen werden unterschiedliche Erscheinungsformen von Volatilität und Diskontinuität im Vordergrund stehen. Für die Automobilindustrie ist China zu einem der wichtigsten Absatzmärkte geworden, die Elektronikindustrie hat mit explodierenden Preisen für bestimmte Rohstoffe zu kämpfen. Für die Weiterentwicklung des Steuerungssystems eines einzelnen

Unternehmens ist deshalb die Analyse der spezifischen Einflüsse der Volatilität auf das individuelle Geschäftsmodell entscheidend. Die Identifikation der relevanten Einflüsse ist der Ausgangspunkt für die Gestaltung des individuellen Steuerungssystems.

1.2 Veränderung durch Anpassung

Die Weltwirtschaft befindet sich schon seit längerem im Umbruch. Als Wachstumsregionen der nächsten Jahre gelten die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China sowie eine Vielzahl von Ländern in Asien oder Afrika, während die traditionellen Wirtschaftsregionen in Europa und Nordamerika mit wirtschaftlichen und finanziellen Problemen kämpfen. Doch die konsequente Ausrichtung der Unternehmen auf die veränderten Wachstumsmärkte beeinflusst die Steuerungssysteme der Unternehmen massiv.

- *Unternehmen werden global:* Wachstumsmärkte lassen sich nicht nur über Export und Vertriebsgesellschaften erobern, sondern die Unternehmen bauen in diesen Märkten Fertigungs- und Entwicklungskapazitäten auf. Hohe Einfuhrzölle, Local-Content-Vorschriften, günstige Produktionsbedingungen etc. erzwingen ein weltweit verflochtenes Netz aus Vertriebs-, Liefer- und Fertigungseinheiten. Für die Steuerung bedeutet die globale Vernetzung eine Tendenz zur erhöhten strategischen und operativen Entscheidungskompetenz der Konzernzentrale, weil sich Entscheidungen in einem Bereich in hohem Maße auf das Gesamtnetz auswirken.
- *Interne und externe Komplexität nehmen weiter zu:* Unterschiedliche Märkte erfordern unterschiedliche Produkte bzw. Varianten. Audi bietet in China verlängerte Varianten von A4 bis A8 an, VW hat einen eigenen Passat für Nordamerika auf den Markt gebracht. Die Wachstumsmärkte der BRIC-Staaten sind nicht mehr allein mit den Produkten der Heimatmärkte zu erobern, sondern erwarten an die lokalen Gegebenheiten und Vorlieben angepasste Sortimente. In den gesättigten Heimatmärkten wiederum ist Wachstum nur durch die Besetzung von Nischen möglich, was die Produktkomplexität zusätzlich treibt. In der internen Organisation der Unternehmen bewirkt die Globalisierung der Lieferketten eine steigende Anzahl an Gesellschaften, Werken, Geschäftsfeldern und Sparten, also eine Zunahme der Organisationskomplexität und Führungsdimensionen.
- *Steigender Margendruck:* Die Margen geraten auf den Weltmärkten sowohl von der Preis- als auch der Kostenseite unter Druck. Die Kaufkraft der Emerging Markets, starker Wettbewerb und das Erstarken lokaler Konkurrenten limitieren das Potenzial auf der Preisseite. Die Steuerung der weltweiten Margen wird zu einem klaren Schwerpunkt der Steuerungssysteme.

Unsicherheit entsteht aus vielfältigen Veränderungen des politischen, gesellschaftlichen und technologischen Umfelds. Der Trend zur Nachhaltigkeit und umweltbewusstem Wirtschaften kann zu steigendem Kostendruck z. B. durch regulatorische Vorschriften oder steigende Ressourcenpreise führen. Zugleich bietet der Wandel Chancen für die Besetzung neu entstehender Märkte z. B. im Bereich der regenerativen Energien.

2 Anforderungen an die Unternehmenssteuerung

In der Finanzkrise 2008/09 waren die eingesetzten Systeme, Instrumente und Philosophien der Steuerung nur von begrenztem Nutzen. Viele Unternehmen unterziehen deshalb ihre Steuerungssysteme einer kritischen Analyse und gewichten Anforderungen neu.

Die Erfahrungen aus der Krise haben für viele Unternehmen Erkenntnisse über notwendige Weiterentwicklungen der Steuerungssysteme gebracht:

- Vereinfachte Abbildung der Komplexität
- Höhere Flexibilität zur Abbildung kurzfristiger Veränderungen
- Schnellere Auswertungs- und Simulationsmöglichkeiten
- Fokussierung auf die relevanten Planungs- und Steuerungsgrößen

In der volatilen Ökonomie sind diese Anforderungen kein krisenbedingter Spezialfall, sondern ein Teil der geänderten Rahmenbedingungen. Da Unsicherheit für die nächste Zeit das dominierende Merkmal der Wirtschaft sein wird, richten sich erfolgreiche Unternehmen in ihrer Steuerung konsequent auf diese Rahmenbedingungen aus. Vier Trends der Unternehmenssteuerung sind erkennbar.

Globale Steuerung

Die Entwicklung vom internationalen zum globalen Unternehmen führt tendenziell zu einer stärkeren Führungsrolle des Headquartiers. Es ist Aufgabe der Unternehmenszentrale, die strategischen und operativen Ziele für die dezentralen Units und Führungsgesellschaften zu setzen. Globale Ergebnistransparenz, konzernweit einheitliche Führungsinformationen und strategiekonforme Steuerung dezentraler Einheiten zur Vermeidung lokaler Optima zu Lasten des Konzernoptimums sind die Designvorgaben bei der Anpassung der Steuerungssysteme.

Vernetzte Steuerung

Unternehmenssteuerung und funktionale Steuerungen müssen als integriertes System zusammenwirken. Eine effiziente Steuerung des Vertriebs wird nur dann die volle Wirkung entfalten, wenn die logistische Kette die verkauften Produkte zum versprochenen Zeitpunkt in der zugesagten Qualität bereitstellen kann. Der Steuerungsimpuls zum Verkauf der profitabelsten Produkte aus Unternehmenssicht darf nicht durch Verrechnungspreise ausgehebelt werden, die aus steuerlichen Gründen andere Impulse setzen.

Flexible Steuerung

Je höher die Unsicherheit, desto mehr wird Flexibilität zu einer Schlüsselanforderung der Unternehmenssteuerung. Wenn sich die Prämissen signifikant verändern, wird die Planung schnell obsolet. Informations- und Führungssysteme müssen schnell an Änderungen der Führungsorganisation angepasst werden, IT-Systeme müssen ad hoc spezielle Auswertungen liefern können.

Effiziente Steuerung

Volatilität und Unsicherheit bewirken einen permanenten Druck auf die Kosten, um zu einer Absenkung des Break-even-Points beizutragen. Gefordert ist ein Sprung in der Effizienz der Steuerungsbereiche, der in vielen Fällen neue prozessuale und organisatorische Ansätze erfordert. Die verfügbaren Steuerungskapazitäten werden auf die Identifikation und Bearbeitung der Effekte fokussiert, die die Ergebnisse signifikant beeinflussen und denen mit Maßnahmen begegnet werden kann. Werttreiber und Key Performance Indicators (KPIs) sind wichtiger als viele Detailinformationen, die interessant sein mögen, aber keine Steuerungswirkung entfalten.

3 Best-Practice-Ansätze für Steuerungssysteme

Ein auf die Anforderungen des individuellen Unternehmens optimal ausgerichtetes Steuerungssystem wird man in Lehrbüchern kaum finden und es gibt auch nicht den einen »Standard«. Allerdings lassen sich zu den Elementen des Steuerungssystems Best-Practice-Ansätze finden, die in unterschiedlichen Kombinationen und Varianten für erfolgreiche Unternehmenssteuerung stehen.

Unter Steuerung verstehen wir die strategische und operative Führungsaufgabe, auf allen Ebenen des Unternehmens die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherzustellen (vgl. *Anthony et al.* 2006, S. 10). Steuerung als Oberbegriff umfasst sowohl die strategische als auch operative Steuerung des Unternehmens. In unser Steuerungsverständnis beziehen wir die Zielfestlegung ein, da sie ein integraler Bestandteil des iterativen Steuerungszyklus ist (vgl. z. B. *Merchant/Van der Stede* 2007, S. 2 ff.). Steuerung vollzieht sich im Zusammenspiel zwischen Manager und Controller. Dem Manager kommt im Führungsprozess die Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung zu, während der Controller für Aufbau und Betrieb der Steuerungssysteme zuständig ist und die Verantwortung für Ergebnistransparenz und Entscheidungsunterstützung trägt (vgl. *Anthony et al.* 2006, S. 66f.).

3.1 Unternehmensweite Steuerungssysteme

Selbst kleinere mittelständische Unternehmen sind heute in der Regel auf vielen internationalen Märkten tätig. In diesem Umfeld ist ein Steuerungssystem erforderlich, das die Konzernsicht transparent macht und bei Steuerungsimpulsen in den Vordergrund stellt. Der Begriff Konzern wird hier im aktienrechtlichen Sinne für ein Unternehmen unter einheitlicher Leitung verstanden, das sich aus mehreren abhängigen Unternehmen zusammensetzt.

Zur Anpassung an Komplexität und Volatilität müssen die Steuerungssysteme auf eine schnelle Ursachenanalyse von Abweichungen ausgerichtet werden, um Steuerungsmaßnahmen umgehend einleiten zu können. Ein alle Führungsdimensionen und Steuerungsgrößen umfassendes Standardreporting ist das unverzichtbare Rückgrat

für die Unternehmensführung. Je höher die Volatilität ist, desto weniger wird dieses Reporting alle relevanten Einflüsse abbilden können. Das Standardreporting muss um Möglichkeiten zu weitergehenden Detail- und Ad-hoc-Analysen ergänzt werden. Voraussetzung dafür ist die Schaffung eines unternehmensweiten, konsistenten Datenpools, der mit geeigneten BI-Instrumenten schnell und effizient ausgewertet werden kann.

Unternehmen unterschiedlicher Geschäftsmodelle und mit den verschiedensten prozessualen und technischen Voraussetzungen sehen sich diesen Herausforderungen gegenüber. Für die Bereitstellung der Ist-Informationen für das Reportingsystem stehen zwei grundsätzliche Ansätze zur Verfügung, die in der Praxis in unterschiedlichen Mischungen anzutreffen sind.

- Der Group-Reporting-Ansatz erreicht die Konzernsicht durch Mapping von Informationen aus unterschiedlichen dezentralen Informations-Transaktionssystemen auf einen einheitlichen Konzernstandard. Dieser Ansatz ist auf Unternehmen ausgerichtet, die durch eine hohe Heterogenität ihrer Geschäftsmodelle, Prozesse und Systeme charakterisiert sind.
- Der transaktionale Ansatz (OneERP) setzt auf Ebene der operativen, transaktionalen Geschäfts- und Steuerungsprozesse an. Er kombiniert auf Basis eines einheitlichen ERP-Templates die Steuerungswirkung mit der Verankerung in den Routineprozessen des Unternehmens. Dieser Ansatz ist auf Unternehmen zugeschnitten, die ein homogenes Geschäftsmodell mit weltweit standardisierten Prozessen auf einer einheitlichen IT-Landschaft betreiben.

Die Ist-Informationen fließen in das Standard- und Analysereporting ein. Aus den Planungs- und Prognosesystemen gehen die Plan- und Forecast-Informationen ein, sodass die Informationen nach unterschiedlichen zeitlichen Dimensionen ausgewertet werden können.

3.1.1 Group-Reporting-Ansatz

Der Group-Reporting-Ansatz der Konzernsteuerung ist prinzipiell unabhängig vom Harmonisierungsgrad der Prozesse und IT-Systeme der verschiedenen Unternehmens-einheiten. Der Vorteil dieses Ansatzes ist seine Eignung für komplexe Unternehmensstrukturen und Geschäftsmodelle, die einen OneERP-Ansatz ausschließen oder nicht sinnvoll erscheinen lassen. Sind z. B. die Prozesse der Gesellschaften und Organisationseinheiten wenig harmonisiert und werden im Konzern viele unterschiedliche IT-Systeme eingesetzt, ist der finanzielle und zeitliche Aufwand für die Durchsetzung eines OneERP-Ansatzes so hoch, dass sich ein solches Vorgehen wirtschaftlich nicht darstellen lässt.

Den prinzipiellen Vorteilen des Group-Reporting-Ansatzes stehen Nachteile gegenüber, die durch eine geeignete Ausgestaltung reduziert werden müssen:

- Weil die hinter den Informationen liegenden Prozesse und Systeme nicht überarbeitet werden (müssen), werden keine Optimierungspotenziale durch Prozessharmonisierung und -standardisierung gehoben.

- Die in transaktionalen Prozessen abgebildete operative Steuerung wird nicht an das Konzernsteuerungsmodell angepasst und die Durchgängigkeit der Steuerung ist damit gefährdet.
- Der Informationsumfang für Standard- und Analysereporting ist definiert und lässt sich nur durch Sonderabfragen erweitern.
- Je heterogener Prozesse und Vorsysteme sind, desto höher ist der Aufwand für die Sicherstellung identischer Informationsinhalte der in das Reportingsystem eingehenden Informationen der Konzerneinheiten.

Der Group-Reporting-Ansatz dürfte in der überwiegenden Zahl der Unternehmen in der einen oder anderen Variante zum Einsatz kommen. Er ist die Steuerungslösung für Unternehmen, für die ein OneERP-Ansatz aus sachlichen oder unternehmensstrategischen Gründen nicht in Frage kommt. Der Group-Reporting-Ansatz muss alle relevanten Steuerungsanforderungen erfüllen und zugleich die Nachteile des Ansatzes reduzieren.

Der Group-Reporting-Ansatz besteht dabei aus zwei zentralen Kernelementen. Das erste Kernelement, die »Zentrale Konzernplattform«, beschreibt die standardisierten Berichtsinhalte für die Konzern-, Teilkonzern- und Geschäftsfeldsteuerung (s. Nummer 1 bis 3, Abbildung 1). Zusätzlich werden die Konzernprozesse von der Datenanlieferung über die Verarbeitung (Konsolidierung, Aggregation etc.) bis zum Reporting vereinheitlicht. Die finanziellen Steuerungsinformationen des Finanzbereichs (z. B. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cashflow-Rechnung) bilden nur einen Teil der steuerungsrelevanten KPIs ab. Für eine leistungsfähige Konzernsteuerung sind zusätzlich Informationen aus den Funktionsbereichen sowie geschäftsspezifische Informationen aus den Unternehmenssparten erforderlich. Während für den überwiegenden Teil der Informationen des Finanzbereichs das Konsolidierungssystem das Mittel der technischen Umsetzung ist, werden die übrigen Informationen in einem Data Warehouse abgebildet.

Das zweite Kernelement des Group-Reporting-Ansatzes ist das »Standardisierungs- und Transparenztemplate« (s. Nummer 4, Abbildung 1). Mit den beiden Instrumenten »Konzernkontenrahmen« und »Konzern-Kostenstellenrahmen« wird ein wesentlicher Nachteil des Reporting-Ansatzes ausgeglichen: die nicht standardisierten Informationsinhalte aus den Quellsystemen der Organisationseinheiten. Der Konzernkontenrahmen geht dabei deutlich über den Positionsplan hinaus, der die Inhalte für die Anlieferung in das Konsolidierungssystem beschreibt. Er setzt einen Mindeststandard an operativen Konten und Buchungsregeln in allen ERP-Systemen und führt dadurch auch ohne einheitlichen Konzernkontenplan zu einer Standardisierung bis auf Kontenebene.

Nach dem gleichen Prinzip ist der Konzern-Kostenstellenrahmen auf die Sicherstellung einer aussagekräftigen Umsatz- und Funktionskosten-Berichterstattung ausgerichtet. Der Kostenstellenrahmen macht einheitliche Vorgaben zur Abbildung von Unternehmensstrukturen und Werteflüssen in den operativen Buchhaltungssystemen. Dadurch werden die Bestandteile der Ergebnisrechnung transparent und der Kostenstellenrahmen stellt damit die Basis für die Etablierung eines Gemeinkostencontrollings auf Konzernebene und eines aussagekräftigen Benchmarking zwischen den Konzerngesellschaften dar.

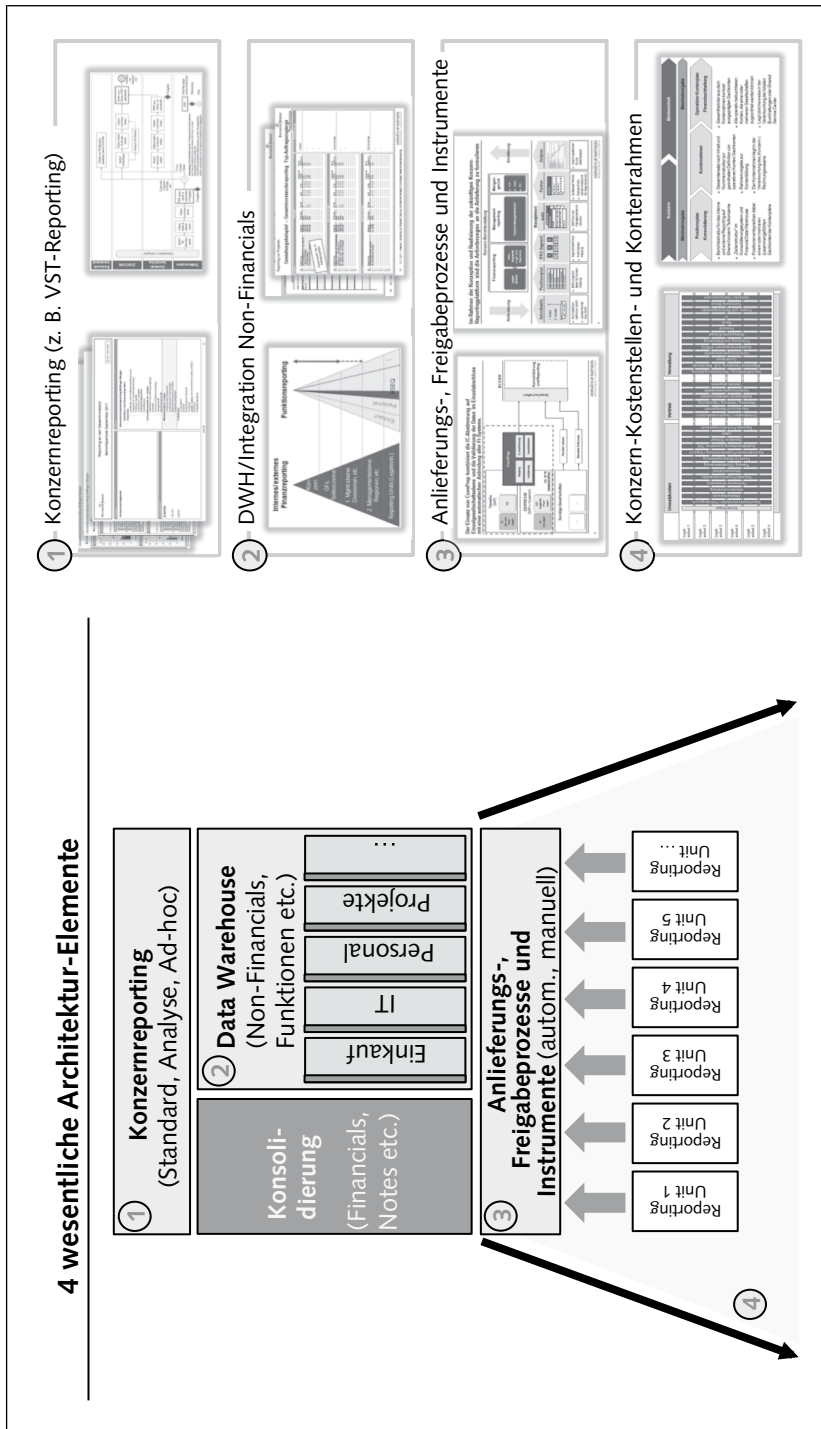


Abb. 1: Der Group-Reporting-Ansatz von Horváth & Partners (vgl. Niebecker/Kirchmann 2011)

3.1.2 Transaktionale Systeme (OneERP)

Im Zuge der Verlagerung der Wachstumsmärkte haben in den letzten Jahren viele Unternehmen den Schritt vom international vertretenen Unternehmen, dessen Länder und Regionen weitgehend eigenständig agierten, hin zum global gesteuerten Unternehmen vollzogen. Im Zuge dieser Entwicklung wurden globale Organisationseinheiten geschaffen, die übergreifend und unabhängig von gesellschaftsrechtlichen Strukturen die über den gesamten Globus verteilten Funktionen und Wertschöpfungsketten verantworten. Nur dadurch konnte sichergestellt werden, dass einzelne Funktionseinheiten (Produktion, Logistik, Vertrieb etc.) im Hinblick auf die Erreichung der Gesamtunternehmensziele gesteuert und so Suboptima je Funktionseinheit vermieden werden.

Die operative Steuerung weltweit verteilter Funktionsbereiche sowie die globale Steuerung von Geschäftseinheiten oder Business Units auf Basis einheitlicher Stammdaten, Prozesse und IT-Systeme ist die zentrale Zielsetzung des OneERP-Ansatzes. Dies kann durch die herkömmlichen Instrumente und Strukturen der Kosten- und Ergebnisrechnung häufig nicht geleistet werden, was zur Folge hat, dass viele für die globale Steuerung benötigten Informationen mit großem Aufwand manuell ermittelt werden müssen. Im Rahmen des OneERP-Ansatzes dagegen werden die Instrumente und Strukturen der Kosten- und Ergebnisrechnung so ausgeprägt, dass die relevanten globalen Steuerungsgrößen automatisiert ermittelt werden können.

In der Praxis hat sich ein mehrstufiges Konzept für den Aufbau eines OneERP-Ansatzes bewährt. Im ersten Schritt wird das globale Steuerungskonzept erarbeitet. Darin werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung je Organisationseinheit (z. B. Business Unit, Regionen, Gesellschaft) bzw. Funktionsbereich (z. B. Produktion, Vertrieb, FuE) beschrieben und die für die Steuerung der jeweiligen Einheit notwendigen Steuerungsgrößen abgeleitet. Wichtig ist, dass die definierten Steuerungsgrößen von der jeweiligen Einheit direkt und unmittelbar beeinflusst werden können. Ein weiteres im Rahmen des Steuerungskonzepts zu behandelndes Thema ist das Transferpreissystem. Häufig empfiehlt es sich, die Optimierung der Steuerung von der Optimierung der Steuerlast zu entkoppeln, um zu vermeiden, dass zwei Sachverhalte mit völlig unterschiedlichen Zielsetzungen vermischt werden.

Im zweiten Schritt werden die Fachkonzepte für die Steuerung der einzelnen Funktionsbereiche (Produktion, Vertrieb, FuE etc.) erarbeitet. Am Beispiel der Produktion werden im Folgenden die Ziele und Inhalte der zur finanziellen Steuerung der Werke eingesetzten Werksergebnisrechnung erläutert.

Wesentliche Zielsetzung der Werksergebnisrechnung ist es, alle von der Produktion direkt beeinflussbaren Größen zu identifizieren und im Reporting transparent auszuweisen. Damit werden die Ursachen von Abweichungen sichtbar und das Ableiten konkreter Maßnahmen wird möglich. Für die Qualität der Steuerung ist die konsequente Klassifizierung der Abweichungen nach Ursachen und Verantwortlichkeiten entscheidend. So muss das Werk beispielsweise in die Lage versetzt werden, Kosteneffekte durch Auslastungsänderungen von Abweichungen zu unterscheiden, die auf Produktivitätsänderungen, wie den Mehrverbrauch an Material oder Ausschussabweichungen, zurückzuführen sind. Bei starken Schwankungen im Geschäftsverlauf ist die Kenntnis der Abweichungsursachen für schnelle Maßnahmen entscheidend.

Des Weiteren ist im Rahmen der Werksergebnisrechnung eine weltweit einheitliche Definition der Standardherstellkosten vorzunehmen. So ist z. B. festzulegen, welche Kostenbestandteile in die Herstellkosten eingehen und in welcher Struktur die Standardherstellkosten ausgewiesen werden. Außerdem ist im Rahmen der Werksergebnisrechnung zu vereinbaren, wie die Kostenplanung und die Erfassung von Betriebsdaten – z. B. die Rückmeldung von Arbeitszeiten, produzierten Gutstücken oder Ausschuss – erfolgt. Erst die dadurch erreichte weltweit einheitliche Datenqualität ermöglicht es, Standardherstellkosten und die einzelnen Abweichungen weltweit einheitlich zu interpretieren und auf dieser Basis die Werke einheitlich und übergreifend zu steuern. Das Beispiel verdeutlicht nochmals den Unterschied zum Group-Reporting-Ansatz, der auch bei konsequentem Einsatz von Konten- und Kostenstellenrahmen auf weit höherem Aggregationsniveau ansetzt.

Im dritten Schritt geht es um die Ausprägung einer funktionsbereichsübergreifenden Ergebnisrechnung, welche zur Abbildung der Marktleistung und zur Beurteilung des Markterfolgs aus Sicht des Gesamtunternehmens unverzichtbar ist. Üblicherweise erfolgt die Ausgestaltung in Form einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung, die eine verantwortungsgerechte Zuordnung der Ergebnisbestandteile nach Beeinflussbarkeit zum Ziel hat. Demzufolge werden die Kosten so weit wie möglich aktivitätsorientiert zugeordnet und auf pauschale Kostenschlüsselungen weitestgehend verzichtet. Geschlüsselte Kosten haben eine sehr geringe Steuerungsrelevanz und sind von den Empfängern weder interpretierbar noch beeinflussbar. Die eingangs beschriebene Globalisierung der Produktion und des Vertriebs stellt Unternehmen vor die Herausforderung, in der Ergebnisrechnung Margen ohne Zwischengewinne auf Ebene eines Produkts oder eines Kunden auszuweisen. Diese durchgerechneten Margen liefern dem Produktmanagement und Vertrieb wertvolle Informationen, beispielsweise für die Entscheidung zur Gestaltung des Produktportfolios.

Die beschriebenen Steuerungskonzepte werden zunächst in entsprechenden Controlling-Fachkonzepten beschrieben, anschließend in ERP-Fachkonzepten überführt und schließlich in den transaktionalen ERP-Systemen implementiert.

3.1.3 Planungs- und Prognosesysteme

Unternehmen krempeln ihr Planungssystem nach den Erfahrungen aus der Finanzkrise 2008/09 und den Anforderungen der Volatilität mit hoher Priorität um (vgl. *Müller Scholz* 2012a). Henkel wird in einem Beitrag zitiert: Das bisherige System der Planung würde als zu kosten- und zeitintensiv empfunden, weshalb an einer kompletten Überarbeitung des Systems mit einer deutlichen Verstärkung der Top-down-Komponente und Definition der Planung als Zielsetzungsprozess gearbeitet wird (vgl. *Müller Scholz* 2012b).

Henkel befindet sich mit diesen Überlegungen in guter Gesellschaft. Die Überarbeitung und Anpassung der Planungs- und Prognosesysteme wird von vielen Unternehmen mit Hochdruck betrieben. Sie ziehen damit die Konsequenzen aus der Analyse der Wirksamkeit der Planungssysteme in der Krise und den geänderten Anforderungen in der volatilen Welt von heute.

Innerhalb der sehr unterschiedlichen Gestaltungen von Planungs- und Prognosesystemen lassen sich einige Gestaltungsprinzipien feststellen, die in den meisten Redesigns in unterschiedlicher Ausprägung und Kombination eingesetzt werden. Auf drei Stoß-

richtungen in der Überarbeitung und Neugestaltung von Planung und Prognose wird im Folgenden näher eingegangen.

Frontloading und Eckwerteplanung

Frontloading ist ein Begriff aus der Automobilindustrie und steht für die Festlegung der Entwicklungsziele und wesentlichen Grundstrukturen des Fahrzeugs in der Frühphase der Fahrzeugentwicklung. Durch die frühzeitige Fixierung von Zielen und Grundstrukturen können die weiteren Entwicklungsschritte zielgerichtet mit weniger Rekursionen und Aufwand erfolgen.

Übertragen auf den Planungsprozess bedeutet Frontloading einen Umbau des Prozesses mit einer intensiven Zielsetzungs- und Commitment-Phase als Start der Planung (vgl. *Kappes/Schentler* 2012). Die Planungsziele werden systematisch aus Strategie und aktueller Unternehmenssituation abgeleitet und bis auf die relevanten Führungsebenen heruntergebrochen. In Erweiterung an die bekannte Top-down-Planung findet eine intensive Diskussion der Ziele auf den Managementebenen statt. Reine Top-down-Zielfestlegungen bergen die Gefahr in sich, dass der anschließende Planungsprozess genutzt wird, um die gesetzten Ziele bottom-up zu widerlegen, was zu mehrfachen Schleifen führt. Der Prozess des Frontloading endet idealerweise mit einem klaren Commitment der Managementebenen zu den definierten Zielen. Wenn Einigkeit über die zu erreichenden Ziele besteht, kann die operative Ausplanung zielgerichtet erfolgen und die Planungsschritte unterlegen die vereinbarten Zielwerte.

Die systematischere Auseinandersetzung mit der Zukunft unter Einsatz von Szenariotechniken verbessert die Vorbereitung auf unterschiedliche Geschäftsverläufe. Die Integration zwischen Strategie und operativer Planung wird verstärkt, weil die strategischen Maßnahmenpakete die Basis für die Festlegung der Zielsetzungen sind. Ergebnis des Frontloading ist eine Eckwerteplanung, die in den weiteren Planungsschritten detailliert, aber nicht mehr in Frage gestellt wird. Der operative Planungsprozess wird damit deutlich stärker auf die Umsetzung der strategischen Ziele ausgerichtet.

Frontloading lässt sich hervorragend mit finanziellen und nichtfinanziellen Wertreibern kombinieren. Die Eckwerteplanung erfolgt anhand eines einheitlich definierten Modells für die zentralen Treibergrößen. Ziele lassen sich daran nicht nur transparent und nachvollziehbar diskutieren, sondern unterschiedliche Parameter und Maßnahmen effizient simulieren. Dieselben Modelle lassen sich bei der Erstellung des Forecasts und zur Simulation von geplanten Steuerungsmaßnahmen nutzen.

Das Relevanzprinzip

Die Erfahrungen aus der letzten Krise und das wirtschaftliche Umfeld führen zu der Frage, wie mit gleichem oder besser noch geringerem Aufwand relevantere Informationen für Planung und Forecast gewonnen werden können. Ein wesentliches Gestaltungsprinzip von Planungs- und Prognosesystemen ist die Refokussierung der Ressourcen auf diejenigen Elemente des Planungs- und Prognoseprozesses, die signifikanten Einfluss auf deren Ergebnisse ausüben.

Der volumenmäßig umfangreichste Teil von Planungs- und Prognosesystemen bezieht sich auf Planungspositionen des operativen Geschäfts. Die Plan- und Forecastwerte

für diesen Bereich können mit ausreichender Genauigkeit mit pauschalen Ansätzen, Fortschreibungen und Analogien oder statistischen Ansätzen automatisiert hergeleitet werden. Den wesentlichen Einfluss auf die Planungs- und Prognoseergebnisse haben dagegen relativ wenige Ereignisse, die gesondert zu betrachten sind. Aus dieser Sichtweise resultieren Planungsansätze, die überproportional Ressourcen auf die 5–20 % der Parameter fokussieren, die die Ergebnisse von Planungen massiv beeinflussen und die durch Maßnahmen tatsächlich zu gestalten sind. Die Ressourcen dafür werden durch eine stärkere maschinelle Bearbeitung der Routinethemen mobilisiert.

Dynamisierung von Planung und Forecast

In unsicheren Zeiten ist eine hohe Aktualität der Planung und ein monatlicher bzw. quartalsweiser Forecast unabdingbar und in den meisten Unternehmen fester Bestandteil des Planungs- und Reportingzyklus. Während die Planung die zu erreichenden Ziele für den Planungszeitraum fixiert, ist der Forecast eine Prognose über die aktuelle Erreichbarkeit der Ziele. Die Analyse der Berichtsgrößen nach unterschiedlichen Zeitdimensionen liefert die Ansatzpunkte für Maßnahmen, um festgestellte Lücken in der Zielerreichung zu schließen.

Der weit verbreitete Forecast auf das jeweilige Geschäftsjahresende ist im wirtschaftlich unsicheren Umfeld nicht mehr ausreichend. Rollierende Konzepte ersetzen den Zeitbezug Geschäftsjahresende durch einen festen oder auch variablen Zeitraum, für den der Forecast unabhängig vom Ende des Geschäftsjahres erstellt wird. Der im turbulenten Umfeld wichtige Vorteil dieser Ansätze liegt darin, dass dem Unternehmen unabhängig von den Geschäftsjahresgrenzen Prognoseinformationen über einen definierten zukünftigen Zeitraum zur Verfügung stehen. In Kombination mit Ansätzen zur Komplexitätsreduktion und Automatisierung lassen sich rollierende Forecasts mit vertretbarem Aufwand realisieren.

Nach unseren Erfahrungen zur Konzeption und Implementierung rollierender Ansätze empfehlen wir heute in den meisten Fällen »teilrollierende« Systeme. In den ersten Monaten des Geschäftsjahres ist sowohl die Validität des Forecasts auf 12 Monate als auch der Bedarf für diese Informationen meist zweifelhaft. Die Werte der operativen und mittelfristigen Planung sind qualitativ kaum schlechter und stehen ohnehin zur Verfügung. Die Motivation sowohl auf Ersteller- als auch Empfängerseite ist eher begrenzt. Wenn Informationen aber nicht zur Steuerung genutzt werden, sollte auf die Erstellung im Hinblick auf die Effizienzanforderungen verzichtet werden.

3.2 Funktionale Steuerungssysteme

Während die Unternehmenssteuerung den Gesamtrahmen für das Steuerungssystem definiert, sind die Teilsysteme der funktionalen Steuerung auf die strategiekonforme Ausrichtung der Wertschöpfungsstufen ausgerichtet. In den Wertschöpfungsstufen wirkt das Steuerungssystem direkt auf die Leistungsverwertung oder Leistungserstellung, während die Steuerung der Service- und Supportfunktionen auf die effiziente Unterstützung der direkten Aktivitäten ausgerichtet ist. Wie beim OneERP-Ansatz bereits

beschrieben, ist die Verankerung der Steuerungsprinzipien in den Transaktionen der funktionalen Bereiche ein ausgezeichnetes Mittel für die konzernweite Standardisierung der Steuerung.

3.2.1 Steuerung des Vertriebs

Eine Mitte dieses Jahres veröffentlichte Studie, die in mehr als 200 Unternehmen aus über 14 Ländern durchgeführt wurde, hat eine deutliche Unzufriedenheit der teilnehmenden Unternehmen mit ihrer Performance im Vertrieb gezeigt. Einer der drei wesentlichen Gründe für diese Unzufriedenheit liegt in der als unzureichend empfundenen Leistungsfähigkeit der internationalen Vertriebssteuerung (vgl. *Horváth & Partner GmbH* 2012). Durch den starken Bedeutungsgewinn der Wachstumsmärkte der BRIC-Staaten sowie die hohe Dynamik und Volatilität der Märkte sind die aus der Zeit dominanter Heimatmärkte stammenden Steuerungssysteme an ihre Grenzen gestoßen.

Der Vertriebsbereich ist durch die Heterogenität und Dynamik der einzelnen Absatzmärkte besonders gefordert. Globale Märkte führen auch in der Vertriebssteuerung zu einer Verlagerung von Steuerungskompetenzen auf die Zentrale. Preis- und Angebotssystematiken, Rabattregelungen und zentrale Vertriebsprozesse werden weltweit einheitlich aus zentraler Sicht gesteuert. Die Steuerungsgrößen für die internationale Vertriebsorganisation müssen auf die Führungsverantwortung der Vertriebseinheiten und die Lenkung der zentralen Vertriebsstrategie ausgerichtet sein. Anforderungen an

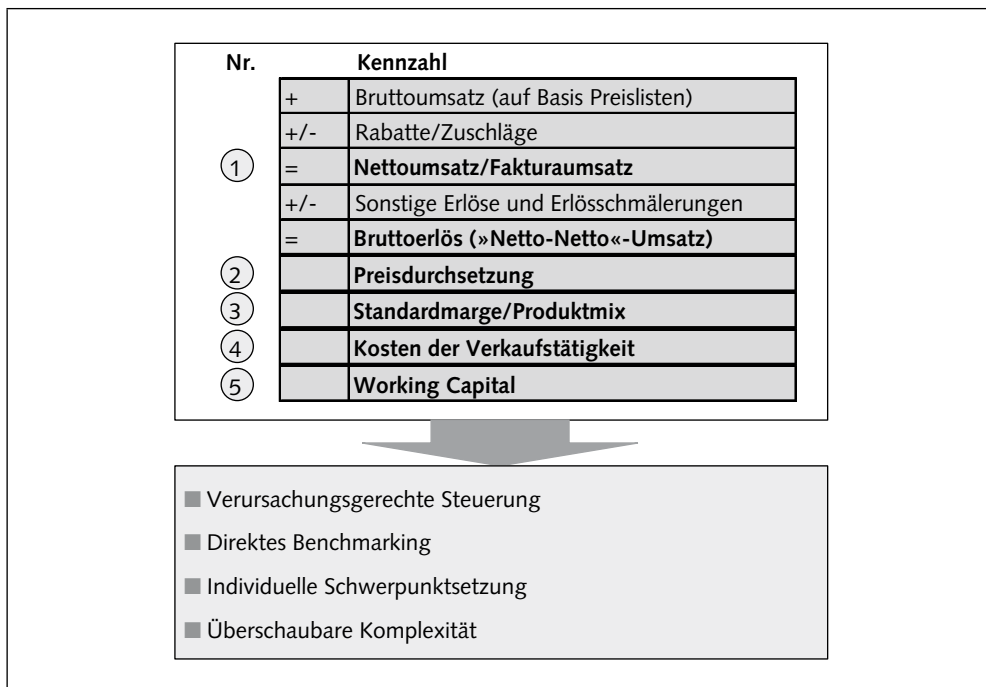


Abb. 2: Best-Practice-Ansatz – Verantwortungsgerechte Steuerung des Vertriebs

die unterschiedliche Steuerung, z. B. reifer Märkte im Vergleich zu Wachstumsmärkten müssen berücksichtigt werden. In den finanziellen Steuerungsgrößen sind neben Absatz- und Umsatzgrößen Ergebnisgrößen sowie Informationen zum Working Capital üblich. Die Herausforderung liegt darin, diese Informationen auf einem weltweit hochwertigen Standard zu halten und die beabsichtigte Steuerungswirkung mit den durch die lokale Gesellschaft beeinflussbaren Parametern in Einklang zu bringen.

Die Abbildung 2 zeigt einen Best-Practice-Ansatz für die Vertriebssteuerung. Die finanziellen Steuerungsgrößen sind auf fünf zentrale KPIs beschränkt. Das Ergebnisschema ist weltweit einheitlich mit identischen Inhalten festgelegt und wird vom zentralen Controlling geplant und berichtet. Die Vertriebssteuerung wird über fünf zentrale KPIs erreicht, die auf die Anforderungen der globalen Steuerung und der lokalen Stellhebel der Vertriebsorganisation austariert sind.

Nettoumsatz/Fakturaumsatz

Die Steuerungsgröße Umsatz bildet den Markterfolg der Vertriebseinheit über den bewerteten Absatz der Produkte ab. Hervorzuheben ist hier, dass die lokale Vertriebsseinheit bei der Preissetzung nicht frei ist, sondern sich innerhalb der Rahmenvorgaben der zentralen Vertriebssteuerung bewegen muss.

Preisdurchsetzung

Der tatsächliche Einfluss der lokalen Vertriebsorganisation auf den Deckungsbeitrag ist im Wesentlichen auf die eigenen Vertriebskosten beschränkt. Die Produktdeckungsbeiträge sind durch die Verrechnungspreissystematik des Unternehmens vorgegeben. Einfluss auf die Profitabilität nimmt die Vertriebsorganisation über die Durchsetzung der definierten Preise am Markt.

Standardmarge/Produktmix

Der verkaufte Produktmix entscheidet in starkem Maße über die Profitabilität der Umsätze. Weil die lokalen Deckungsbeiträge nicht die Konzernprofitabilität wiedergeben, lässt sich der Produktmix auf dieser Basis auch nicht optimieren. Da die Bereitstellung von Konzerndeckungsbeiträgen aus vielerlei Gründen nicht in Frage kommt, wird der Produktmix im Beispiel über ein Standardmargensystem gesteuert.

Kosten der Verkaufstätigkeit

Die Verantwortung für die durch die Vertriebseinheit erzeugten Umsatz- und Strukturkosten wird durch diese Steuerungsgröße abgebildet.

Working Capital

Die Verantwortung für Vorräte und Forderungen muss im Konzern lückenlos adressiert sein. Der konkrete Inhalt der Steuerungsgröße Working Capital hängt von der Aufteilung der Bestandsverantwortung innerhalb der Supply Chain ab.

3.2.2 Steuerung der Supply Chain

Der Übergang vom internationalen zum globalen Unternehmen führt zu immer komplexeren Lieferketten, bei denen der Ausfall eines Gliedes der Kette im Extremfall die Stabilität des Gesamtsystems gefährdet. Zu den allgemeinen Anforderungen kommt im Falle der Supply Chain die Verflechtung mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern. Zusätzlich zur Koordination der unternehmensinternen Prozesse erfordert eine erfolgreiche Supply-Chain-Steuerung die Vernetzung mit den Supply Chains der Geschäftspartner. Der erhöhte Komplexitätsgrad für die Steuerung eröffnet zugleich die Chance, durch die enge Vernetzung mit Kunden- und Lieferantenmärkten über die Distributions- und Beschaffungsfunktionen Frühwarninformationen über Veränderungen der Bedarfe zu gewinnen.

Für die operative Steuerung der Mengen und Kapazitäten ist die enge Verzahnung mit den Daten des Vertriebs der entscheidende Erfolgsfaktor. Volatile Märkte sind durch sich ständig verändernde Kundenbedarfe gekennzeichnet. Zur Sicherung der Lieferfähigkeit – auch bei kurzfristigen Nachfrageschwankungen bei gleichzeitiger Vermeidung von Leerkapazitäten und Beständen – ist ein permanenter Abgleich mit den internen Liefer- und Produktionsmöglichkeiten erforderlich.

Das Mittel der Wahl ist ein fest etablierter und standardisierter Prozess für das »Sales and Operations Planning« (S&OP). Für die Steuerung der Supply Chain sind finanzielle Größen nicht ausreichend, sondern müssen mit nichtfinanziellen Erfolgstreibern wie Flexibilität und Liefertreue zu einem wirkungsvollen Steuerungssystem geformt werden. Die Betrachtung der Prozesse in einem End-to-End-Ansatz, z. B. im Order-to-Cash-Zyklus, operationalisiert Zielsetzungen und Steuerungsmaßnahmen für die einzelnen Prozessabschnitte.

Je stärker Wertschöpfungsanteile auf das Lieferantennetz verlagert werden, desto entscheidender wird die Integration mit der Steuerung der Lieferketten der vor- und nachgelagerten Stufen. Neben der generellen Integration der Geschäftspartner zu einer weitergehenden Integration ist die Frage der Datenverfügbarkeit eine Herausforderung. Sofern nicht ein dominanter Player Definitionen, Messpunkte, IT-Formate etc. definieren kann, müssen Lösungen für unterschiedlichste Schnittstellen gefunden werden. Die daraus resultierenden Schwierigkeiten sind ein wesentlicher Grund dafür, dass im Gegensatz zu internen Steuerungsgrößen bei den übergreifenden Steuerungskennzahlen deutliche Lücken gesehen werden (vgl. *Horváth & Partner GmbH* 2011).

3.2.3 Steuerung des IT-Bereichs

Standardisierung und Automatisierung der globalen Geschäftsprozesse ist eine wesentliche Stoßrichtung der Unternehmen zur Bewältigung der Anforderungen der volatilen Ökonomie. Die strategische Bedeutung der IT für die Funktionsfähigkeit der Geschäftsmodelle und die Investitionen in die Optimierung der globalen IT-Prozesse und Infrastruktur lassen die Bedeutung des IT-Bereichs immer weiter steigen. Zugleich sieht sich der CIO Anforderungen nach Flexibilität, weltweit einheitlicher Qualität und insbesondere massivem Kostendruck gegenüber. Dieses Spannungsfeld stellt vor allem in volatilen Zeiten spezifische Anforderungen an das Steuerungskonzept der IT.

Das Steuerungssystem der IT muss sowohl die effiziente Unterstützung der Geschäftsprozesse als auch die Wirtschaftlichkeit der IT-Leistungen sicherstellen. Organisatorisch werden die IT-Bereiche immer häufiger als weitgehend autonome Dienstleister geführt, um die Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu externen Anbietern überwachen zu können. Insbesondere im derzeitigen instabilen ökonomischen Umfeld wird dadurch die Möglichkeit eines teilweisen oder kompletten Outsourcings des IT-Bereichs zu einer permanent beobachteten Option für Rationalisierung und Kostensenkung. Eine effiziente Steuerung des internen IT-Bereichs sollte sich damit nicht grundsätzlich von der Steuerung autonomer IT-Dienstleister unterscheiden.

Ein bewährter Ansatz für die effiziente Steuerung des IT-Bereichs ist das IT-Factory Framework. Die Leistungserbringung des IT-Bereichs wird hier analog zu einem produzierenden Unternehmen betrachtet und strukturiert. Ohne das Factory Framework an dieser Stelle näher ausführen zu können (vgl. dazu *Narath et al.* 2012), ist der Ansatz gut geeignet, um die Effizienzanforderungen an den IT-Bereich mit den Qualitätsanforderungen der Fachbereiche in Einklang zu bringen. Das Modell deckt sowohl die wirtschaftliche Steuerung eigener Ressourcen als auch ausgelagerter Leistungen ab. Outsourcing von Leistungen ist im IT-Bereich ein erprobtes Mittel, um eine Flexibilisierung der IT-Kosten und die globale Sicherstellung der IT-Services zu erreichen. Das Modell kann somit als globaler Steuerungsansatz sämtlicher IT-Dienstleistungen eingesetzt werden.

4 Zusammenfassung

Die hohe Unsicherheit über Verlauf und Stabilität der wirtschaftlichen Entwicklung wird auf absehbare Zeit die Rahmenbedingung für die Mehrheit der Unternehmen bleiben. Die Suche nach Umsatzpotenzialen in den globalen Wachstumszentren führt zu einem starken Anstieg von Komplexität und erhöht die zu bewältigenden Unsicherheiten deutlich. Chancen und Risiken liegen in diesem Umfeld dicht zusammen und gravierende Umbrüche in der Unternehmensentwicklung können jederzeit kurzfristig erfolgen.

Erfolg und Stabilität des Unternehmens erfordern eine konsequente Ausrichtung aller direkten und indirekten Unternehmensprozesse auf die Anforderungen der volatilen Ökonomie. Aus Sicht der Steuerung sind Konzepte und Systeme erforderlich, die schnell und flexibel globale Entwicklungen erkennen, bewerten und Steuerungsimpulse auslösen. Unternehmen haben zu verschiedenen Bereichen der Unternehmenssteuerung intelligente Ideen entwickelt und umgesetzt. Für das Steuerungssystem der volatilen Ökonomie liegen bereits viele bewährte Bausteine vor. Die Herausforderung besteht darin, aus Erfahrungen und vorhandenen Bausteinen ein geschlossenes Konzept für die spezifischen Anforderungen des einzelnen Unternehmens zu entwickeln. Die Umsetzung der Konzepte wird in den meisten Fällen ein möglicherweise auch weitgehendes Veränderungsprogramm für das Unternehmen bedeuten.

Literatur

- Anthony, R. N./Dearden, J./Govindarajan, V. (2006), Management Control Systems, 12. Auflage, Boston 2006
- Horváth & Partner GmbH (2011), Supply Chain Performance Management, Ergebnisbericht, Stuttgart 2011
- Horváth & Partner GmbH (2012), Sales Performance Excellence, Ergebnisbericht einer Studie in 14 Ländern, Stuttgart 2012
- Kappes, M./Schentler, P. (2012), Frontloading in der Unternehmensplanung, in: CFO aktuell, 6/2012, S. 105
- Kroker, M. (2012), Hewlett-Packard hat ein Innovationsproblem, in: Wirtschaftswoche, 24. Mai 2012
- Merchant, K. A./Van der Stede, W. A. (2007), Modern Management Control Systems, 2. Auflage, London 2007
- Müller Scholz, W. (2012a), Fokusverschärfung, in: Business Intelligence Magazine, 1/2012
- Müller Scholz, W. (2012b), Moderne Planung bei Henkel, in: Business Intelligence Magazine, 1/2012
- Narath, J./Radisic, I./Gschwendtner M. (2012), Steuerung 2.0: Das H&P IT-Factory Framework zur effektiven Unternehmenssteuerung in der Raiffeisen Informatik GmbH, in: Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.), Controlling & Finance – Steuerung im volatilen Umfeld, Stuttgart 2012
- Niebecker, J./Kirchmann, M. (2011), Group Reporting und Konsolidierung, Stuttgart 2011
- o. V. (2012), In China fährt Audi den Konkurrenten davon, in Stuttgarter Zeitung, 26. Mai 2012

Audi Strategie 2020 – Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung

Axel Strotbek*

- 1 Überblick Audi Konzern
- 2 Interview von Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth mit Axel Strotbek

* Dipl.-Wirtsch.-Ing. Axel Strotbek, Vorstand Finanz und Organisation der AUDI AG.

1 Überblick Audi Konzern

Der *Audi Konzern* hat im Jahr 2011 rund 1.302.700 Automobile der Marke *Audi* an Kunden ausgeliefert. Das Unternehmen erwirtschaftete bei einem Umsatz von 44,1 Mrd. Euro ein Operatives Ergebnis von 5,3 Mrd. Euro. Fahrzeuge der Marke *Audi* werden an den Standorten Ingolstadt, Neckarsulm, Győr (Ungarn), Brüssel (Belgien), Bratislava (Slowakei), Martorell (Spanien), Changchun (China) und Aurangabad (Indien) gefertigt. Das Unternehmen ist in mehr als 100 Märkten weltweit tätig. 100-prozentige Töchter der *AUDI AG* sind unter anderem die *AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.* (Győr/Ungarn), die *Automobili Lamborghini S.p.A.* (Sant'Agata Bolognese/Italien), die *AUDI BRUSSELS S.A./N.V.* (Brüssel/Belgien), und die *quattro GmbH* (Neckarsulm). Seit Mitte 2012 gehört auch der italienische Sportmotorradhersteller *Ducati Motor Holding S.p.A.* (Bologna/Italien) zum *Audi Konzern*. *Audi* beschäftigt derzeit weltweit rund 65.000 Mitarbeiter, davon nahezu 50.000 in Deutschland. Aktuell erweitert *Audi* seinen Standort in Győr (Ungarn) und produziert ab Ende 2013 auch in Foshan (China) sowie ab 2016 in Mexiko.

2 Interview

Péter Horváth: *2011 profitierten die Automobilindustrie und im Speziellen die AUDI AG von dem Wachstumskurs der weltweiten Wirtschaft. Bezogen auf die Anzahl ausgelieferter Fahrzeuge konnte Audi gar einen Auslieferungsrekord vermelden und überproportional vom Wirtschaftswachstum profitieren. Was sind aus Ihrer Sicht die ausschlaggebenden Faktoren für diese Erfolgsgeschichte?*

Axel Strotbek: 2011 lieferten wir weltweit rund 1.302.700 Automobile aus, was einer Steigerung von 19,2 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum entspricht und – wie Sie schon sagten – ein neuer Auslieferungsrekord für uns ist.

Der Anstieg der Auslieferungen liegt neben der erhöhten Gesamtmarktnachfrage vor allem in der attraktiven Produktpalette und dem deutlich gestiegenen Image und Prestige der Marke *Audi* begründet.

Zum einen steuern neue Modelle ihren Erfolg dazu bei: So lieferten wir vom neuen A1 über 118.000 Fahrzeuge aus und auch die Nachfrage nach dem neuen A7 Sportback entwickelte sich sehr positiv. Starke Nachfrageimpulse gingen zudem von der neuen Generation des A8 aus, der seine Auslieferungen mehr als verdoppeln konnte. Zum anderen konnten wir in allen Vertriebsregionen deutlich zweistellige Wachstumsraten erzielen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der mir persönlich wichtig ist und nicht unterschätzt werden darf, sind unsere Mitarbeiter. Ohne eine motivierte Mannschaft wäre dieses Wachstum bisher nicht möglich gewesen. Jeder Einzelne trägt seinen Teil zum Erfolg des gesamten *Audi Konzerns* bei. Und genau dieses Team brauchen wir auch für die erfolgreiche Umsetzung unserer Wachstumspläne.

Péter Horváth: *Insbesondere in der zweiten Jahreshälfte 2011 kühlte sich die gesamtwirtschaftliche Lage ab. Wie hat sich die insgesamt zunehmende Volatilität bemerkbar gemacht und wie wird sich die AUDI AG zukünftig positionieren?*

Axel Strotbek: Wir haben in den Regionen weltweit eine stark heterogene Entwicklung festgestellt. Während insbesondere die Schwellenländer weiterhin hohe Wachstumsraten verzeichneten, expandierte die Wirtschaft in den meisten Industrieländern nur moderat. In Westeuropa z.B. kühlte sich die Konjunktur im Jahresverlauf merklich ab. Wesentliche Ursache war die Schuldenproblematik vieler Länder und die daraus resultierende Verunsicherung von Unternehmen und Verbrauchern.

Dagegen expandierte die Wirtschaft in den meisten Ländern Zentral- und Osteuropas unverändert kräftig. In den USA verlangsamte sich das Wachstum der volkswirtschaftlichen Entwicklung auf Gesamtjahressicht deutlich gegenüber 2010.

Treiber des globalen Wirtschaftswachstums waren damit erneut die aufstrebenden Länder Asiens. So verzeichnete China mit einem Anstieg der Wirtschaftsleistung um 9,2 % die weltweit höchste Wachstumsrate.

Die skizzierten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen spiegelten sich auch in der Entwicklung der einzelnen Automobilmärkte wider.

Trotz der heterogenen und volatilen Entwicklungen weltweit sind wir 2011 in allen Regionen stärker gewachsen als die jeweiligen Gesamtmärkte. Dies galt besonders für Asien und für Südamerika, doch auch in den anderen Regionen lag der Zuwachs klar im zweistelligen Prozentbereich. Wachstum erzielten wir vor allem in den oberen Fahrzeugsegmenten, was zu einem deutlichen Anstieg der Umsatzerlöse führte. Insgesamt stieg der Umsatzanteil von Fahrzeugen des so genannten C- und D-Segments, d. h. der Baureihen A6, A7, Q7, A8 und R8, in nur drei Jahren von 25 % auf nun 38 %. Und dies trotz der erfolgreichen Erschließung des A0-Segments im vergangenen Jahr mit dem neuen Audi A1. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt auf die weltweit zunehmenden Prestige- und Imagewerte der Marke mit den Vier Ringen zurückzuführen. Auf Grundlage der effizienten Strukturen und Prozesse sowie durch kontinuierliche Kostenoptimierungen konnten wir das Operative Ergebnis überproportional steigern und somit das qualitative Wachstum der vergangenen Jahre fortsetzen. So schaffen wir uns die finanzielle Stabilität zur Erreichung unserer weiteren Ziele. Im Hinblick auf ein nachhaltiges Wachstum planen wir im Zeitraum 2012 bis 2016 Sachinvestitionen von über 13 Mrd. Euro für neue Produkte und innovative Technologien. Dabei wollen wir durch eine vorausschauende Modell-, Technologie- und Markenstrategie unsere Marktposition weiter verbessern. Die hierfür nötigen Investitionen wollen wir vollständig aus dem selbst erwirtschafteten Cashflow finanzieren.

Damit bin ich nun bereits bei unserer Strategie 2020, mit der wir Audi auf die Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet haben. Die Ziele, die wir uns im Rahmen der Strategie gesetzt haben, sind dabei auf kontinuierlichen Unternehmenserfolg ausgerichtet. Im Einzelnen sind dies eine überlegene Finanzkraft, kontinuierliches Wachstum, globale Imageführerschaft und die weltweite Attraktivität als Arbeitgeber. Um das zu erreichen, stehen bei uns immer die Kunden an erster Stelle. Sie zu begeistern – indem wir Innovationen prägen, Erlebnisse schaffen und einen verantwortungsvollen Umgang mit Umwelt und Mitmenschen pflegen – ist unser wichtigstes Ziel.

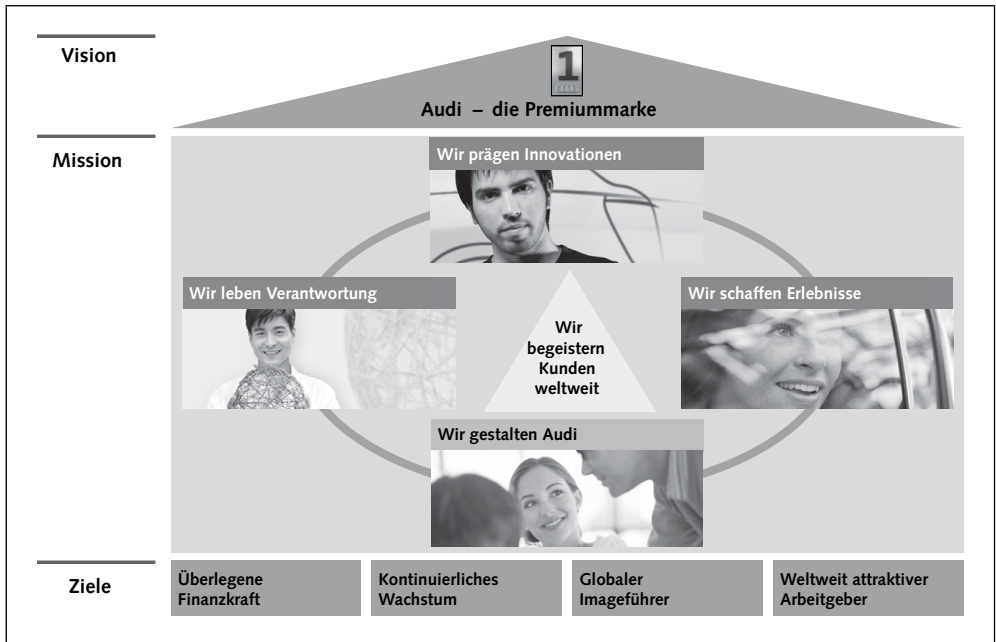


Abb. 1: Die Audi Strategie 2020

Péter Horváth: Mit der Strategie 2020 hat sich Audi das Ziel gesetzt, weltweit die führende Rolle im automobilen Premiumsegment zu übernehmen. Mit welchen Spitzenkennzahlen steuern Sie das in diesem Zusammenhang gesetzte Ziel einer »Überlegenen Finanzkraft«?

Axel Strotbek: Eines unserer wesentlichen Ziele ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Als internes Steuerungsinstrument nutzen wir dazu die Kapitalrendite, anhand derer Investitionsprojekte unterschiedlicher Art und Größe hinsichtlich der Verzinsung des eingesetzten Kapitals bewertet werden. Durchschnittlich wollen wir einen Return on Investment von größer als 18 % erreichen. Um dieses Ziel zu erfüllen, haben wir einen Mindestanspruch an die Produktrendite, der von Anfang an als feste Größe in die Produktentscheidungen einfließt.

Eine weitere wesentliche Kennzahl ist die Operative Umsatzrendite. Bei dieser im Unternehmen verankerten Zielgröße streben wir einen Wert zwischen 8 und 10 % an. Die letzten Quartale zeigen, dass es Phasen geben kann, in denen wir über dem angestrebten Zielkorridor liegen. Uns ist jedoch wichtig, diesen Wert nachhaltig zu erreichen, also auch über starke wie schwächere Zeiträume hinweg. Daher haben wir die reine Momentaufnahme um eine langfristige Betrachtung erweitert. Mit Abschluss des Jahres 2011 haben wir über einen Zeitraum von fünf Jahren eine durchschnittliche Operative Umsatzrendite von 8,9 % erreicht – und das obwohl die Krisenjahre 2008 und 2009 in diesem Zeitraum enthalten sind.

Neben den beiden genannten Größen steuern wir mit dem Netto-Cashflow, also dem Cashflow der laufenden Geschäftstätigkeit abzüglich der Investitionstätigkeit des

laufenden Geschäfts, und der Investitionsquote. Denn langfristig Erfolg haben kann nur, wer rechtzeitig die Weichen für die Zukunft stellt und die Investitionen dafür aus eigener Kraft finanzieren kann.

Péter Horváth: *Wie sichern Sie durch eine Wertorientierung den Erfolg des Unternehmens? Welche Kennzahlen kommen hierbei zum Einsatz?*

Axel Strotbek: Mit der wertorientierten Steuerung fokussieren wir nicht auf einen kurzfristigen Erfolg, sondern auf langfristige, stakeholderorientierte Ziele. Damit meine ich nicht nur Kapitalgeber, die in eine solide Geldanlage investieren, sondern auch die Mitarbeiter, die von sicheren Arbeitsplätzen und Einkommenssteigerungen profitieren.

Neben dem Ergebnis steht bei der wertorientierten Steuerung das investierte Vermögen im Vordergrund. Dies wird mit Einbindung der Fachbereiche und durch konkrete Zielvorgaben aktiv gesteuert. Wir greifen dabei z. B. auf das Net Working Capital zurück, in dem die operativen Stellschrauben Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten zusammengefasst werden. Des Weiteren betreiben wir ein konsequentes Investitionsmanagement, um auch hier direkt auf das eingesetzte Vermögen positiv einwirken zu können. Zusätzlich setzt sich das Controlling tagtäglich mit der Optimierung von Kostenstrukturen auseinander.

Péter Horváth: *Das Controlling hat die Aufgabe, die gesetzten Spitzenkennzahlen weiter zu operationalisieren und Zielwerte für die einzelnen Bereiche bspw. in Form von Budgets aufzustellen. Wie ist das Controlling in Ihrem Haus organisatorisch aufgestellt und wie erfolgt das vertikale »Herunterbrechen« der gesetzten zentralen Zielvorgaben?*

Axel Strotbek: Zunächst möchte ich Ihre Frage zur Organisation beantworten: Wie aus der nachfolgenden Abbildung deutlich wird, ist das Controlling bei uns zentral dem Finanzbereich zugeordnet. Dadurch gewähren wir die Unabhängigkeit von den Fachbereichen und können so unserem Rollenverständnis vom neutralen betriebswirtschaftlichen Partner gerecht werden. Unsere Organisationseinheiten sind dabei funktional ausgerichtet, d. h., dass jedem Fachbereich eine entsprechende Controllingfakultät beigestellt ist (s. Abbildung 2).

Zu Ihrer Frage wie die Zielgestaltung für einzelne Bereiche und Abteilungen durchgeführt wird: Zunächst erstellen wir anhand unserer strategischen Ziele für das gesamte Unternehmen eine mittelfristige Planung über einen Zeitraum von fünf Jahren. Die Gestaltung der Budgets leitet sich dann aus dem ersten Jahr dieser Mittelfristplanung ab – zunächst für das Unternehmen als Ganzes und dann, in einem nächsten Schritt, in der Diskussion des Controllings mit den entsprechenden Geschäftsbereichen. So stellen wir sicher, dass wir die Notwendigkeiten der Bereiche berücksichtigen und gleichzeitig konsequent unsere unternehmerischen Ziele im Fokus halten.

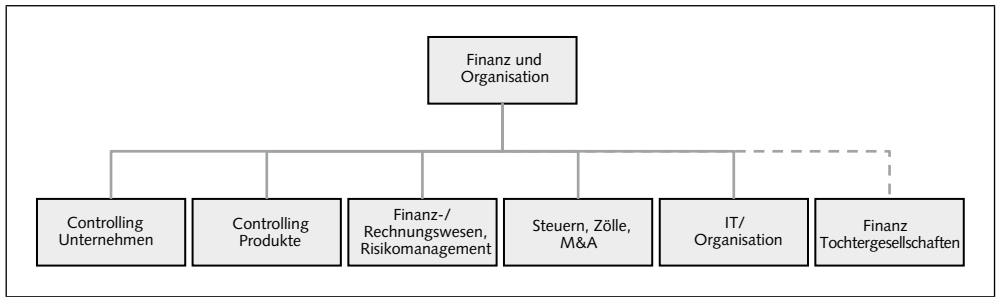


Abb. 2: Struktur des Geschäftsbereichs Finanz und Organisation

Péter Horváth: *Vielfach wird der Controller in Unternehmen leider noch immer als plumper »Kontrolleur« wahrgenommen. Welches Selbstverständnis haben die Controller bei Audi und wie werden diese von den Fachabteilungen wahrgenommen?*

Axel Strotbek: Im Rahmen der Strategie 2020 haben wir uns u. a. damit auseinandergesetzt, wie wir weiterhin aktiv die angestrebte Entwicklung mitgestalten können und unser Selbstverständnis für den Geschäftsbereich Finanz und Organisation weiterentwickelt. Für das Controlling haben wir konkret sechs Handlungsfelder herausgearbeitet. Dabei ist es uns wichtig, durch offenes, vertrauensvolles und verbindliches Handeln als betriebswirtschaftlicher Partner akzeptiert zu werden. So kann in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen die ökonomische Entscheidungskompetenz des gesamten Unternehmens gestärkt und eine nachhaltige und zukunftsorientierte Planung weiter in die Zukunft entwickelt werden.

Natürlich ist der Austausch von Controlling und Fachbereichen auch von konstruktiven und fordernden Dialogen geprägt. Es gelingt uns jedoch durch die funktionale Organisation sowie den intensiven Austausch, das unternehmerische Handeln zu stärken und so aktiv zur Zielerreichung beizutragen.

Péter Horváth: *Lassen Sie uns nochmals auf Ihr Strategieprogramm 2020 zurückkommen. Darin wird auch von dem Ziel gesprochen, effektive und effiziente Strukturen, kontinuierliche Kostenoptimierungen sowie ein konsequentes Investitionsmanagement zu erreichen. Wie werden diese Ziele instrumentell bspw. durch Performance-Measurement-Systeme begleitet und umgesetzt?*

Axel Strotbek: Strukturen und Prozesse kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen, ist eine zentrale Aufgabe im Controlling. Hier greifen wir auf standardisierte Instrumente und eine automatisierte Berichterstattung zurück. Auf strategischer Ebene verwenden wir hierfür Key-Performance-Indicator-Systeme. Die Controller sind zudem regelmäßig in den Fachbereichen und können so schnell und transparent auf Entwicklungen hinweisen und gemeinsam mit den Fachbereichen Maßnahmen ableiten.

Das Investitionsmanagement unterliegt eher einer projektbezogenen Steuerung. Bereits früh in der Planungsphase tauschen sich Controlling und Fachbereich mit-

einander aus, um eine zutreffende betriebswirtschaftliche Bewertung der geplanten Maßnahme durch das Controlling zu schaffen. Nicht jede Maßnahme lässt sich jedoch mit traditionellen Methoden in ihrer Wirtschaftlichkeit beschreiben. Speziell bei Investitionen in neuartige, zukunftsorientierte Themen ist es notwendig, entsprechende Bewertungstools zu entwickeln.

Der Controller muss auch ein Gespür dafür haben, wohin sich Trends entwickeln werden – und sie mit unseren strategischen Zielen abgleichen.

Péter Horváth: *Neben wirtschaftlichem Erfolg wird von Unternehmen auch ein vermehrtes soziales und vor allem ökologisches Engagement gefordert. Welche Maßnahmen unternimmt die AUDI AG in punkto CO₂-Reduzierung?*

Axel Strotbek: Wir arbeiten an vielen verschiedenen Stellschrauben, um unsere Fahrzeuge effizienter zu machen, z. B. durch Leichtbau. Wir nennen das *Audi ultra*. Pro 100 Kilogramm reduziertem Gewicht verbraucht ein Fahrzeug ca. 0,3 Liter weniger Kraftstoff auf 100 Kilometer. Jede neue Modellgeneration soll deshalb künftig deutlich leichter werden als ihre Vorgängerin. Beim neuen Audi A3 haben wir je nach Ausführung bis zu 80 Kilogramm eingespart.

Ein zentraler Baustein bei der CO₂-Reduzierung sind Hybrid- und Elektro-Antriebe. Unsere Baureihen Q5, A6 und A8 gibt es bereits als Hybrid. Die Elektrifizierung wird bei uns unter dem Namen *Audi e-tron* vorangetrieben, und noch dieses Jahr werden wir mit dem Audi R8 e-tron einen reinen Elektro-Sportwagen auf die Straße bringen. Neben den Entwicklungen auf der Fahrzeugseite ist aber auch entscheidend, wie der Strom gewonnen wird. Unser Ziel bei *Audi* ist die ganzheitlich CO₂-neutrale Mobilität. Deshalb beschäftigen wir uns auch mit regenerativen Energiequellen wie Windkraft. Mit Ökostrom können dann z. B. die Modelle der e-tron-Familie betrieben werden. Oder er wird verwendet, um per Elektrolyse Wasserstoff zu gewinnen, der künftig als Energiequelle für Brennstoffzellenfahrzeuge dienen könnte. Zudem haben wir gezeigt, wie sich in einem weiteren Schritt aus dem Windstrom Methan – wir nennen es »e-gas« – herstellen lässt. Damit können wir entweder Verbrennungsmotoren antreiben oder wir speisen es in das bestehende Gasnetz ein, von wo aus die Energie jederzeit wieder ins Stromnetz zurückgeführt werden kann. Damit liefert e-gas eine Antwort auf die bislang ungeklärte Frage, wie sich Ökostrom effizient und ortsunabhängig speichern lässt.

Beim Thema Ökologie schauen wir aber nicht nur auf das fertige Produkt. Stattdessen folgen wir dem Prinzip der Integrierten Produktpolitik und schonen Ressourcen entlang der gesamten Wertschöpfungskette: vom Ausgangsmaterial im Presswerk über den Karosseriebau und die Lackiererei bis hin zur Endmontage des Fahrzeugs. Anders gesagt: Nicht nur unsere Autos machen wir immer effizienter, sondern auch unsere Fabriken. Unser Ziel ist es, in unseren Werken die CO₂-Emissionen unter Berücksichtigung der geplanten Produktionssteigerung bis zum Jahr 2020 um 30 % gegenüber 1990 zu reduzieren.

Péter Horváth: *Werden diese einzelnen Maßnahmen in einem zentralen Bereich betreut und überwacht und haben Sie hierfür spezielle »grüne« Controllinginstrumente?*

Axel Strotbek: Zunächst einmal ist die Umsetzung »grüner« Maßnahmen von strategischer Relevanz. Somit diskutiert und entscheidet hier auch der Gesamtvorstand. Künftige Herausforderungen und Trends erfordern aber auch die permanente Optimierung und Anpassung der bestehenden Mittel auf operativer Ebene. Wir richten derzeit unsere Bewertungssysteme auf neue Einflüsse und neue Geschäftsmodelle aus. Für vertriebsgerichtete Aufgabenstellungen haben wir hier bereits ein geeignetes Instrumentarium etabliert. Nun gilt es, die dort gewonnenen Erfahrungen für die von Ihnen angesprochenen »grünen« Controllingmethoden zu adaptieren.

Péter Horváth: *Wo sehen Sie die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren und welche Veränderungsbedarfe im Controlling ergeben sich daraus?*

Axel Strotbek: Hier unterscheide ich zwischen externen und internen Herausforderungen.

Bleiben wir zunächst bei den externen und hier an erster Stelle bei unseren Kunden. Globale Trends wie die Urbanisierung oder die digitale Vernetzung haben einen großen Einfluss auf ihre Mobilitätsbedürfnisse. Diese werden immer vielfältiger und sie unterscheiden sich regional. In einigen Emerging Markets sind Autos nach wie vor das klassische Statussymbol. Bei uns hingegen ist ein Wandel bei der Bedeutung von Premium zu spüren. Größer, schneller, teurer – das war gestern. Die neuen Werte heißen: intelligenter, effizienter, wertvoller.

Vor allem das Umweltbewusstsein steigt kontinuierlich. Und der Wunsch nach spritsparenden Fahrzeugen und alternativen Antrieben wird durch hohe Preise an den Zapfsäulen noch weiter verstärkt. Noch einmal zum Stichwort Elektrifizierung: Hier steht unsere Branche vor einem grundlegenden technologischen Wandel. Gleichzeitig sehen wir auch bei den konventionellen Aggregaten weiteres Potenzial, die Emissionen zu reduzieren. D. h., wir müssen uns auf ein Nebeneinander verschiedener Technologien einstellen.

Eine weitere Herausforderung sind die bereits angesprochenen volatilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Krisenzyklen der Weltwirtschaft werden kürzer und die Amplituden größer. In der Automobilbranche ist das besonders deutlich zu spüren: Sie ist von Ausschlägen nach oben wie unten in der Regel überproportional betroffen. Auch auf den Rohstoffmärkten beobachten wir zunehmende Preisschwankungen. Der Grund: Rohstoffe werden immer mehr zum Spekulationsobjekt. Um resilienter gegen solche Schwankungen zu sein, haben wir uns in Beschaffung, Produktion und Vertrieb global aufgestellt.

Der steigenden Volatilität begegnen wir zudem mit einer rollierenden Unternehmensplanung, in die wir aktuelle Prognosen und Einschätzungen integrieren können. Zusätzlich optimieren wir kontinuierlich unser Risikomanagement, um noch schneller und effizienter auf mögliche Risiken reagieren zu können.

Damit bin ich bei den Aufgabenstellungen, die wir uns intern gesetzt haben: unseren Wachstumszielen. Nicht nur die absoluten Stückzahlen sollen steigen, auch die Produktvielfalt wird zunehmen – durch neue Modelle und neue Technologien. Kernaufgabe des Controllings ist hierbei, das Wachstum zu managen. Wie ich vorher schon ausgeführt

habe, beschränkt sich dies nicht auf die Verwaltung des Wachstums, sondern fordert uns als aktive Gestalter. Ein wesentlicher Aspekt dabei wird sein, unsere schlanken Fixkostenstrukturen in die Zukunft mitzunehmen, um weiterhin so krisenfest zu sein wie wir es in den Jahren 2008 und 2009 unter Beweis gestellt haben. Zusätzlich – Sie hatten es in der Frage zuvor bereits angesprochen – müssen wir uns überlegen, inwieweit wir auf existierende Controllinginstrumente zurückgreifen können bzw. wo wir neue entwickeln und einsetzen müssen. So kann bspw. die operative Planung durch rollierende Planungen weiter flexibilisiert werden.

In einem Punkt jedoch werden wir konsequent an Bewährtem festhalten: an unserem langfristigen Renditeanspruch. Damit verschließen wir uns nicht den Aufgaben, die unser angestrebtes Wachstum und die Wünsche unserer Kunden mit sich bringen. Wir erweitern die Fragestellungen der Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebskollegen: Wie werden wir uns auf neue Technologien fokussieren, welche Komplexität ist beherrschbar und welche Dienstleistungen rund um die Mobilität sind zukünftig notwendig, um nachhaltig profitables Wachstum sicherzustellen?

Péter Horváth: *Abschließend eine Frage zu Ihrem beruflichen Werdegang. Sie haben nach Ihrem Studium verschiedenste Stationen im Bereich des internen und externen Rechnungswesens durchlaufen. Inwiefern konnte Ihnen Ihr Studium des Wirtschaftsingenieurwesens hierbei helfen, eine Brücke zwischen ingenieur- und wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen zu schlagen?*

Axel Strotbek: Grundsätzlich halte ich in unserer Branche ein technisches Grundverständnis auch in betriebswirtschaftlichen Bereichen für unersetzlich. Auch in meiner täglichen Arbeit als Vorstand für den Finanzbereich helfen mir die ingenieurwissenschaftlichen Kenntnisse ungemein. Die Mitarbeiter unseres Unternehmenscontrollings haben vornehmlich einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund mit Affinität zur Technik. In unserem Produktcontrolling allerdings beschäftigen wir vorrangig Ingenieure mit betriebswirtschaftlichem Know-how. Wir wollen damit erreichen, dass der Controller nicht als Zielgeber und -kontrolleur wahrgenommen wird, sondern dass dieser in einem kooperativen Prozess auch konstruktionsbezogene Lösungen mit den Entwicklern diskutieren und bewerten kann.

Gegen den Strom – unser Weg zu einer High-Performance-/Low-Cost-Kultur

Dr. Axel Steiger-Bagel*

- 1 Einleitung
- 2 Neue Markt- und Wettbewerbsstrukturen erfordern neue Wege
- 3 Die kulturelle und organisatorische Transformation
 - 3.1 Change Management und eine neue Form der Kommunikation
 - 3.2 Die strategische Neuausrichtung
 - 3.3 Die Neuorganisation des Finanzcontrollings
- 4 Meilensteine auf dem Weg zur Nummer eins
 - 4.1 Die Planung als strategischer Kernprozess
 - 4.2 Ein harmonisiertes Business Warehouse und ein weltweites SAP-System
 - 4.3 bms:roi – Die Revolution des Reportings
- 5 Das Finanzcontrolling ist »best in class«
- 6 Fazit

Literatur

* Dr. Axel Steiger-Bagel, CFO, Bayer MaterialScience AG, Leverkusen.

1 Einleitung

Bayer MaterialScience ist einer von drei Teilkonzernen innerhalb des *Bayer-Konzerns*. Mit einem Umsatz von 10,8 Milliarden Euro im Jahr 2011 gehört *Bayer MaterialScience* zu den weltweit größten Polymer-Unternehmen. Geschäftsschwerpunkte sind die Herstellung von Hightech-Polymerwerkstoffen und die Entwicklung innovativer Lösungen für Produkte, die in vielen Bereichen des täglichen Lebens Verwendung finden. Die wichtigsten Abnehmerbranchen sind die Automobilindustrie, die Elektro-/Elektronikbranche sowie die Bau-, Sport- und Freizeitartikelindustrie. *Bayer MaterialScience* produziert an 30 Standorten rund um den Globus und beschäftigte Ende 2011 rund 14.800 Mitarbeiter. Die Produktpalette von *Bayer MaterialScience* setzt sich zu einem Großteil aus Commodity-Produkten zusammen, deren Preise marktgetrieben sind und die eine hohe Volatilität der Margen aufweisen. So schlägt sich eine Veränderung der Kosten, z. B. auf der Rohstoffseite, direkt auf das Ergebnis nieder. Einen weiteren Teil stellen die so genannten Spezialprodukte dar, bei denen die individuelle Anpassung auf Kundenwünsche sowie eine hohe Qualität maßgeblich sind.

Der folgende Beitrag beschreibt, wie es dem Management von *Bayer MaterialScience* (*BMS*) gelang, innerhalb kurzer Zeit das unternehmenseigene Finanzcontrolling neu aufzustellen und es so in einem internationalen Vergleich zum besten seiner Klasse zu entwickeln. Dabei werden zunächst die Herausforderungen des marktwirtschaftlichen Umfelds beleuchtet und die strategische Bedeutung einer Kostenführerschaft im SG- & A-Bereich herausgearbeitet. Anschließend werden die kulturellen Herausforderungen des Managements sowie des Strategieprozesses des Unternehmens im Allgemeinen und des Finanzcontrollings im Speziellen umrissen. Den Abschluss bilden drei ausgewählte Beispiele aus dem Finanzcontrolling von *BMS*.

2 Neue Markt- und Wettbewerbsstrukturen erfordern neue Wege

Die Kunststoffindustrie ist seit jeher eine Wachstumsbranche (vgl. *Galambos et al.* 2006, S.86 ff.). Seit Beginn des 21. Jahrhunderts sieht sie sich jedoch im Zuge wachsender Globalisierung völlig neuen Marktgegebenheiten ausgesetzt. Die Öffnung des chinesischen Marktes und damit der Zugang zu mehr als einer Milliarde potenzieller Konsumenten und einem Markt mit zweistelligen Wachstumsraten stellte den Beginn einer klaren Umverteilung von investiertem Kapital dar (vgl. *Wei et al.* 2001, S. 20). So konnte auch *BMS* seinen Umsatz von 900 Millionen Euro in 2005 auf 1,8 Milliarden Euro in 2010 steigern (vgl. *Bayer Investor Relations* 2011). Dies entspricht einem währungsbereinigten Wachstum von 14 Prozent pro Jahr.

Das hohe Wachstum der Volkswirtschaft ging jedoch auch mit einer rapide steigenden Nachfrage nach Öl einher. Während China seinen Ölbedarf bis 1993 noch aus eigenen Quellen decken konnte, verdrängte es nur zehn Jahre später Japan als zweitgrößten Öl-Importeur hinter den USA (vgl. *Roithner* 2007, S. 77). Dies sowie ein

schwächerer US-Dollar ließen die Preise für Öl und die dazugehörigen Raffinerieprodukte in die Höhe schnellen. Diese Entwicklung wurde erstmals durch die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 und damit verbundene Spekulationsaktivitäten unterbrochen (vgl. *Natschke* 2009, S. 59), setzte sich jedoch mit einer Beruhigung der Märkte weiter fort. Die zunehmende Volatilität der Rohstoffpreise stellte für *BMS* eine neue Herausforderung dar. Zusätzlich sah sich der Teilkonzern neuen Wettbewerbern aus dem Mittleren und Fernen Osten gegenüber. Diese, größtenteils staatlich geförderten, Unternehmen stiegen innerhalb kürzester Zeit mit hohen Kapazitäten, günstigem Zugang zu Rohstoffen und äußerst geringen SG- & A-Kosten zu globalen Wettbewerbern in der chemischen Industrie auf. Zudem entwickelten sich auch auf Abnehmerseite mit rasanter Geschwindigkeit neue Kunden mit erheblicher Marktmacht. Als Beispiel sei hier nur FoxConn als einer der mittlerweile weltgrößten Polycarbonat-Verbraucher zu nennen. Während FoxConn im Jahr 1998 mit einem Umsatz von 1,2 Milliarden US-Dollar noch keine nennenswerte Rolle spielte, überschritt das Unternehmen im Jahr 2010 die Umsatzmarke von 100 Milliarden US-Dollar und setzte sich zum wiederholten Male an der Spitze der größten Elektronikanbieter (vgl. *Mobilbranche.de* 2011) durch.

Um sich nachhaltig in diesen neuen Strukturen behaupten zu können, galt es, den Teilkonzern neu aufzustellen. Dies machte sich das Management von *BMS* zur Kernaufgabe.

3 Die kulturelle und organisatorische Transformation

Die Umwandlung der Organisation hin zu einer High-Performance-/Low-Cost-Kultur bedurfte eines holistischen Ansatzes, der neben strukturellen auch kulturelle Aspekte berücksichtigte. Im Jahre 2007 unterzog das neue Managementteam unter Führung von Patrick Thomas als Chief Executive Officer (CEO) alle Bereiche des Teilkonzerns einem geschäftsbereichs- und funktionsübergreifenden Strategieprozess, der weitreichende organisatorische Veränderungen nach sich zog. Eine der größten Herausforderungen bestand hierbei in der Zusammenführung der Bereiche, d.h. dem Aufbrechen von Geschäftsbereichs- und Funktionssilos, um eine einheitliche strategische Ausrichtung zu gewährleisten.

3.1 Change Management und eine neue Form der Kommunikation

Zu diesem Zweck bediente sich das Management einer neuartigen Form der Kommunikation – einem Cartoon. Über die einfache Darstellung der strategischen Stoßrichtungen anhand farbiger Zeichnungen gelang es innerhalb kürzester Zeit, die wesentlichen Botschaften und Meilensteine der Strategie in der gesamten Organisation zu verbreiten. Abbildung 1 zeigt den im Jahr 2007 veröffentlichten Cartoon mit dem Titel »One Business, One Team«, der gleichzeitig auch das strategische Motto darstellte.

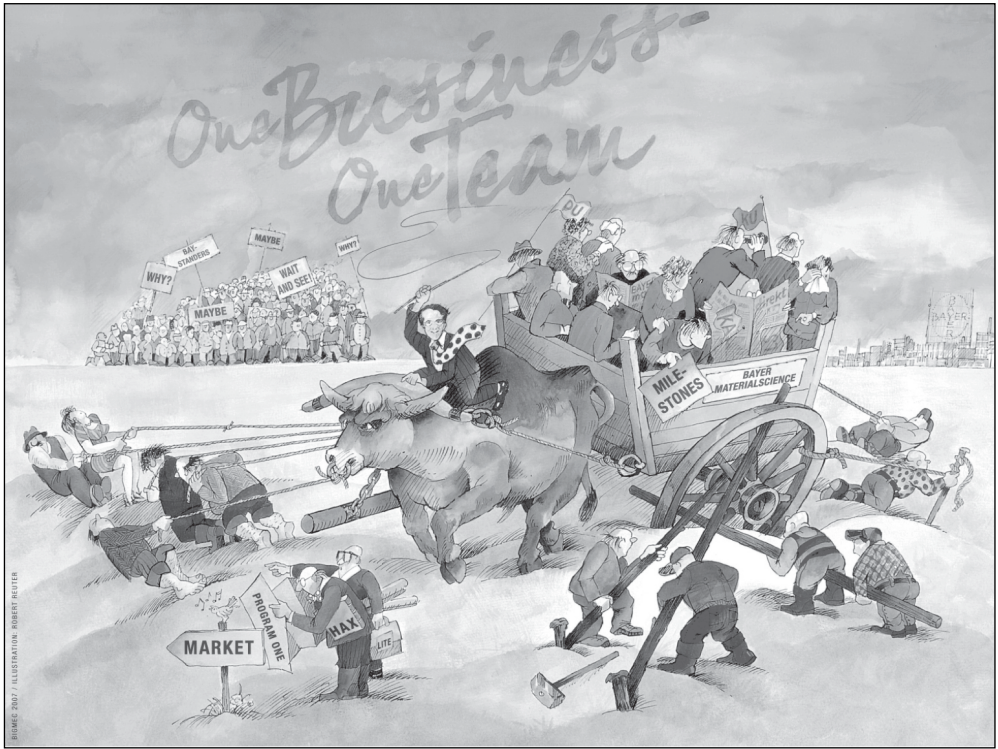


Abb. 1: Cartoon zur Strategiekommunikation aus dem Jahr 2007 - »One Business, One Team«

Wie in jedem Change-Management-Prozess gab es im Zuge der notwendigen Neuausrichtung nicht nur Fürsprecher der geplanten Veränderungen. Tatsächlich lassen sich gemeinhin vier verschiedene Charaktergruppen unter den Mitarbeitern beobachten. Die unterschiedlichen Intentionen dieser Gruppen werden in dem Cartoon durch eine individuelle Farbgebung gekennzeichnet. Man unterscheidet in die so genannten *Resisters* (s. Abbildung 1, rechts im Vordergrund), die scheinbar alles daran setzen, den Ochsenkarren von seinem Vorankommen abzuhalten; die *Traditionalists* (im Hintergrund), die den Veränderungen besonders kritisch gegenüberstehen, jedoch nicht aktiv dagegen ankämpfen; die *Bystanders* (Menschen auf dem Ochsenkarren), die bereits auf den Wagen aufgesprungen sind, dennoch kaum Hilfestellung innerhalb der Umsetzung bieten und letztlich die so genannten *Change Agents* (vorne links), die mit vollem Einsatz und klarem Blick nach vorn versuchen, die Organisation voranzubringen (vgl. Strebel 1998, S. 6 ff.). Untersuchungen zeigen, dass *Change Agents* und *Resisters* gerade einmal zehn Prozent der gesamten Belegschaft ausmachen. Für eine erfolgreiche Umsetzung von verändernden Maßnahmen gilt es demnach, die restlichen, eher unentschlossenen 90 Prozent der Mitarbeiter für sich zu gewinnen und sie zur aktiven Teilnahme am Gesamtprozess zu motivieren.

Für das Managementteam von *BMS* galt es, dieser Herausforderung proaktiv gegenüberzutreten, die Energie der Widerständler umzulenken und sich diese für eine erfolgreiche Veränderung zunutze zu machen, um so die Bereiche als ein Team mit gemeinsamen Zielen zusammenzuführen.

3.2 Die strategische Neuausrichtung

Zur strategischen Neuausrichtung des Teilkonzerns bediente sich *BMS* des Hax-Strategieprozesses. Der Hax-Strategieprozess beschreibt einen Strategiefindungsprozess über die Entwicklung von marktorientierten Bereichs- und Funktionsstrategien basierend auf der übergeordneten Unternehmensstrategie. Die strategische Gesamtausrichtung des Teilkonzerns wurde innerhalb so genannter Strategic Thrusts formuliert, für die je ein Sponsor aus dem Executive Committee, dem Lenkungs- und Entscheidungsorgan von *BMS*, benannt wurde. Diese umfassten zum einen die Kostenführerschaft in den operativen Bereichen (Operational Excellence) sowie die Optimierung der SG-&-A-Kosten (Global Business Platforms). Zum anderen stellten sie die wesentlichen Treiber für Wachstum dar: Nachhaltigkeit, Industrielles Marketing und Innovation und globale Ressourcenentwicklung.

Zur Bestimmung der strategischen Relevanz von Aktivitäten innerhalb der Funktionsbereiche bediente sich *BMS* der Portfolio-Matrix nach McKinsey, auch bekannt als

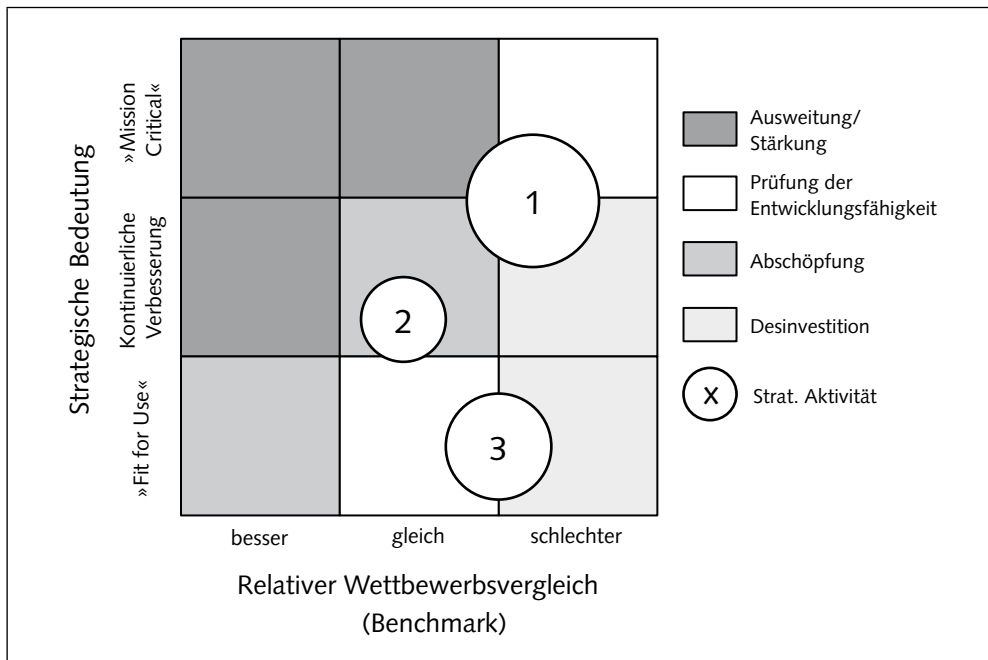


Abb. 2: Eigene Darstellung der Portfolio-Matrix nach McKinsey (in Anlehnung an *Baum et al.* 2004, S. 194)

»GE-Portfolio« oder »Neun-Felder-Matrix« (vgl. Scheuss 2012, S. 103). Die Portfolio-Matrix stellt die strategische Bedeutung und den relativen Wettbewerbsvorteil einzelner Aktivitäten gegenüber. Je nach Positionierung der definierten Aktivitäten gibt sie eine strategische Empfehlung vor und ermöglicht so die individuelle Strategieentwicklung der betrachteten Felder (vgl. Scheuss 2012, S. 104).

Innerhalb der auf die Bereiche zugeschnittenen Strategie wurden so genannte *Broad Action Programs* definiert, die die strategischen Ziele basierend auf einer umfassenden Stärken- und Schwächenbetrachtung formulierten und klar Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen zuteilten (vgl. Hax et al. 1996, S. 47). Auf diese Weise wurde der Strategieprozess und die konkrete Umsetzung im operativen Geschäft gewährleistet.

3.3 Die Neuorganisation des Finanzcontrollings

Mit der Übernahme des Thrusts »Global Business Platforms« unterzog der Chief Financial Officer (CFO) von BMS fortan jeden CFO-Bereich einem funktionalen Strategieprozess nach Hax. Allen voran stellte er das Finanzcontrolling des Teilkonzerns. Darüber hinaus sah sich der Bereich angesichts veränderter Kostenstrukturen des Wettbewerbs zunehmend unter Druck.

Als Servicefunktion arbeitete das Finanzcontrolling den operativen Bereichen unterstützend zu. Neben Fragestellungen zu den Anforderungen seitens der Geschäftsbereiche galt es unter anderem, die organisatorische Aufstellung der Funktion zu optimieren. Während eine dezentrale Organisation Ineffizienzen durch fehlende Standardisierung und Doppelarbeit aufwies, barg die Umorganisation in eine rein zentrale Einheit die Gefahr der Distanzierung zu den Geschäftsbereichen und damit den Kunden. Die Entscheidung fiel auf eine Hybridlösung, die die Vorteile beider Organisationsformen miteinander vereinen sollte. Es entstand die so genannte CL²-Organisation (»center-led/co-located«), in der Prozesse an zentraler Stelle definiert und getrieben wurden, deren Umsetzung jedoch von kollozierten Partnern in den Geschäftsbereichen sichergestellt wurde. Über die Vereinbarung der Service Levels wurde die Transparenz der Leistung gegenüber den Geschäftsbereichen sichergestellt und so die Befriedigung von Kundenbedürfnissen gewährleistet.

4 Meilensteine auf dem Weg zur Nummer eins

Neben organisatorischen Maßnahmen galt es auch, die im Finanzcontrolling vorhandenen Prozesse und Systeme zur Datenverarbeitung auf den Prüfstand zu stellen. Innerhalb des Hax-Prozesses identifizierten die Funktionsinhaber zwölf strategische Aktivitäten, die es in die Portfolio-Matrix einzuordnen galt. Im Folgenden werden drei wesentliche Meilensteine umrissen, die das Finanzcontrolling von Grund auf verändern sollten.

4.1 Die Planung als strategischer Kernprozess

Die Planung wurde innerhalb der strategischen Diskussion als Schlüsselprozess zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen herausgestellt. Diesen bis dato langwierigen Prozess galt es, massiv zu vereinfachen und so den Ressourcen- und Zeiteinsatz signifikant zu reduzieren. Infolge wurde ein Prozess radikaler Veränderungen angestoßen.

Die Erfolge sprechen für sich. Während im Jahr 2008 noch 3.000 Kostenstellen und 1.000 Kostenarten beplant wurden, so wurde bereits ein Jahr später die Planung auf 400 Kostenstellenknoten und 18 Kostenartengruppen begrenzt. Darüber hinaus wurde im neuen Prozess auf die Planung der Sekundärkosten vollständig verzichtet. Die Granularität der Planung, zentral und auf Länderebene, führte im ursprünglichen Prozess zu einem signifikanten Fehlbetrag in der Ergebnisrechnung gegenüber den ursprünglich geplanten Kosten. Mit dem neuen Ansatz konnte dieses Delta gänzlich geschlossen werden. Dies ist auch auf die Umstellung der Planung von einer Vielzahl von lokalen ERP-Systemen hin zu einem *Business-Warehouse*-basierten Planungstool zurückzuführen. Dieses *Business Warehouse* mit einem Datenvolumen von rund zehn Terrabyte diente fortan nicht nur als Grundlage für Ad-hoc-Reporting-Anforderungen, sondern erleichterte zusätzlich die Entwicklung innovativer und flexibler Planungsansätze, die eine erhebliche Vereinfachung bestehender Prozesse zuließen. In der Konsequenz konnten die notwendigen Planungszyklen so von vier auf zwei halbiert werden. Der gesamte, ursprünglich sechs Monate währende Prozess benötigt nun noch lediglich drei Monate.

Die wohl größte Vereinfachung innerhalb des neuen Planungsprozesses stellt hingegen die Umstellung auf eine effektbasierte Planung dar. Anders als bei üblichen Bottom-up-Ansätzen bedient sich die effektbasierte Planung der Ist-Zahlen des laufenden Geschäftsjahres, die auf das Gesamtjahr hochgerechnet werden, und ergänzt diese um angenommene Effekte aus dem operativen Geschäft, die über einem definierten Schwellenwert liegen. Die Grundparameter (z. B. Inflation, Währungsraten, Energiekosten, lokale Gehaltsanpassung) werden dagegen zentral geplant.

Auf diese Weise konnte letztlich die Anzahl der Mitarbeiter, die zuvor am Planungsprozess beteiligt war, um den Faktor zehn reduziert werden.

4.2 Ein harmonisiertes Business Warehouse und ein weltweites SAP-System

Zum Grundgerüst einer jeden Controllingaktivität zählt eine einheitliche Datenbasis. So wurde auch bei *BMS* die Standardisierung von Stammdaten und Werteflüssen als Schlüssel zum Erfolg erkannt und konsequent umgesetzt. Ein erster wichtiger Meilenstein war hierbei ein harmonisiertes weltweites *Business Warehouse* (*SAP-BW*), das Daten aus weltweit sieben verschiedenen SAP-Systemen sowie vier lokalen, individuell angepassten ERP-Systemen zusammenfasste. Diese nach wie vor komplexe Systemlandschaft erschwerte jedoch die Erzeugung absolut vergleichbarer Daten. Zudem war die gewünschte globale Standardisierung zugrunde liegender Prozesse nahezu unmöglich.

So stieß der Teilkonzern in den Jahren 2007/2008 ein globales Projekt namens *ProgramOne* an, das die Implementierung eines einzigen global standardisierten »*plain vanilla*«-SAP-Systems zum Ziel hatte.

Das Projekt ließ sich im Wesentlichen in drei Dimensionen einteilen: Prozesse, Change Management und technische Implementierung.

Zur Entwicklung und Durchsetzung einer globalen Prozesslandschaft wurde eine Gruppe von so genannten Prozessverantwortlichen benannt, die neben der Prozessdefinition auch die Planung und Durchführung aller Nutzer zur Aufgabe hatte. Auch hier galt es vor allem, Prozessschleifen zu reduzieren und Geschäftsprozesse zu verschlanken. Ein herausragendes Beispiel stellt hier der Preisfreigabeprozess dar. Während in Europa vor der Implementierung von *ProgramOne* jährlich noch 800.000 Preisfreigaben durchgeführt wurden, wurde mit der Einführung des so genannten *Floor-Price*-Konzepts vollständig auf diesen Prozessschritt verzichtet.

Prozessuale Anpassungen und Standardisierungen bedeuten jedoch mintunter auch den Verzicht auf regional etablierte Standards. Um die notwendige Akzeptanz für die teilweise einschneidenden Veränderungen herbeizuführen, bestimmte *BMS* eine designierte Gruppe von Mitarbeitern, die sich einem Thema innerhalb des Veränderungsprozesses widmen und Lösungen konzeptionell erarbeiten sollte. Wie bereits im Abschnitt 3.1 beschrieben, bestand die größte Herausforderung darin, Lösungen zu formulieren, die von einem Großteil der Belegschaft akzeptiert und befürwortet werden. Zu diesem Zweck entschied das Managementteam, sich der Mitarbeitergruppen zu bedienen, die die größten Resistenzen gegenüber den angedachten Veränderungen aufzeigten. Als Beispiel sei hier die Entscheidungsfindung innerhalb der Fragestellung zur weltweit einheitlichen Maßeinheit im neuen SAP-System zu nennen. Der größte Widerstand wurde hier von den amerikanischen Kollegen erwartet, die bis dato Mengenangaben ausschließlich in Pfund gewohnt waren. So beauftragte man das zuständige Team in den USA, Möglichkeiten und Grenzen des neuen Systems zu erarbeiten und selbst einen Vorschlag für eine weltweit einheitliche Lösung zu machen. Infolgedessen fiel entgegen der Erwartung vieler die Entscheidung auf die Maßeinheit Kilogramm, wurde diese doch in den meisten Regionen der Welt bereits genutzt. Endgültig überzeugt wurde das Team dadurch, dass ein Programm im Hintergrund die Ausgabe der Rechnungen weiterhin mit der Einheit Pfund ermöglichte und somit Bedenken im Bezug auf die Kundenakzeptanz ausgeräumt werden konnten.

Die technische Implementierung wurde pro Region jeweils zum Jahreswechsel in drei aufeinanderfolgenden Jahren vollzogen. Im Januar 2012 wurde das Projekt mit der Scharfschaltung des Systems in Asien erfolgreich beendet. Seither verzeichnet der Teilkonzern 12.500 aktive Systemnutzer an rund 70 Standorten, verteilt über 22 Länder.

4.3 bms:roi – Die Revolution des Reportings

Ein weiteres Feld weitreichender Veränderungen stellte das unternehmensinterne Reporting dar. Auch hier stellte das Management von *BMS* die unternehmensweite Standardisierung in den Vordergrund der Überlegungen. Die Ausgangslage war eine Vielzahl von Managementreports als Grundlage für operative und strategische Entschei-

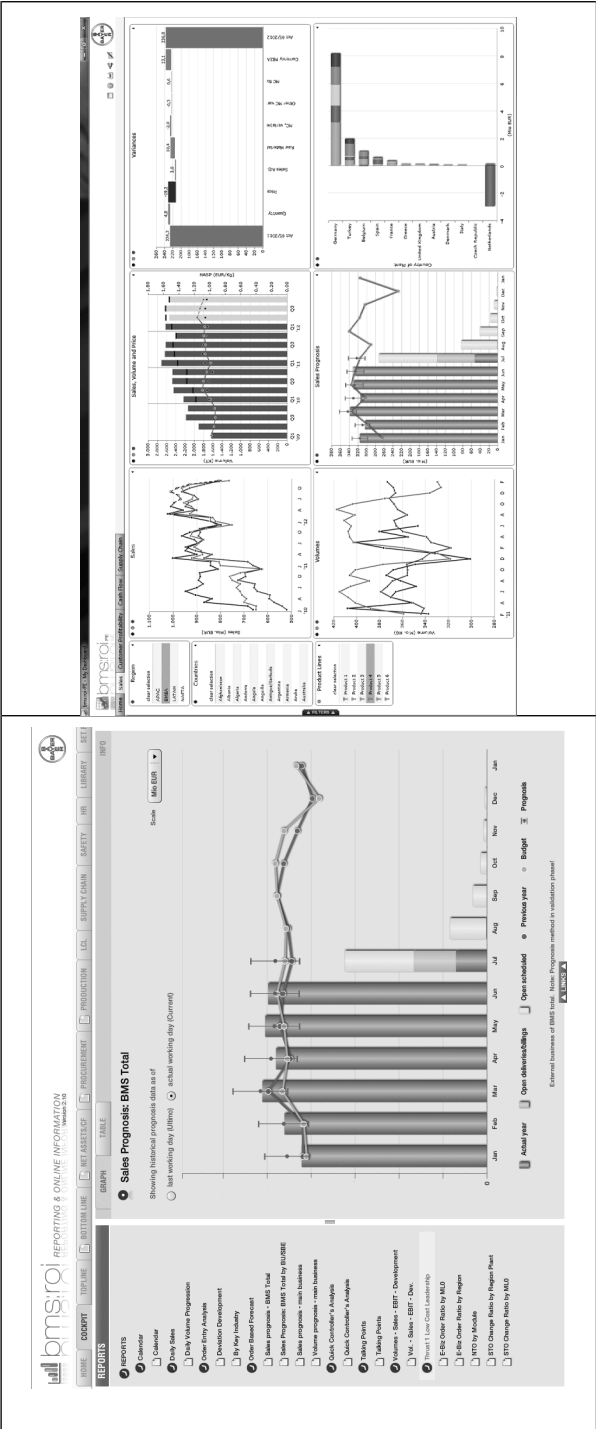


Abb. 3: Neue Formen des Online-Reportings – *bms:roi* und *bms:roi3*

dungen. Als Kernproblem wurde die fehlende Vergleichbarkeit der Reports erkannt. Daraus leiteten sich die Anforderungen eines neuen Reportingsystems ab: Das System sollte Standardreports basierend auf einheitlichen Daten liefern, gleichzeitig jedoch Flexibilität in der Auswertung bieten, um bei Bedarf auch einzelne Geschäftsfelder bzw. Produktgruppen beleuchten zu können.

So wurde in einem ersten Anlauf das Informationssystem *bms:roi* (*Bayer MaterialScience: Reporting and Online Information*, s. Abbildung 3 links) als Webbrowser-Anwendung für das Top und Middle Management entwickelt. In diesem finden sich vordefinierte Reports, z. B. zur Verkaufs-, Ergebnis- oder Kostenanalyse, die über eine Filterselektion verfügen. Der einzelne Anwender kann so seinen Interessensbereich individuell aufrufen. Der Zugriff auf die relevanten Reports wird über ein funktions-basiertes Berechtigungskonzept sichergestellt. Das System ist intuitiv und verfügt über eine anschauliche Darstellung der einzelnen Reports. Zusätzlicher Mehrwert wird über eine »Einkaufswagen«-Funktion geschaffen, die die Anordnung, Speicherung und den Druck von verschiedenen Reports ermöglicht und die Versendung dieser im PDF-Format zulässt.

Die zweite Generation dieses Online-Reportings, das *bms:roi 3* (s. Abbildung 3 rechts), entwickelt die Idee des individualisierten Standardreports weiter fort. Ein Portalansatz bietet die Möglichkeit, sich ein eigenes Portlet mit relevanten Reports zusammenzustellen. Diese Form der Dashboard-Konfiguration lässt erstmals den Vergleich zwischen gleichen Reports für verschiedene Geschäftseinheiten oder das Zusammenführen verschiedener Reports zu einer Geschäftseinheit auf einer gemeinsamen Oberfläche zu. Eine weitere Neuerung stellt die Offline-Funktionalität des Portals dar, die es dem Managementteam erlaubt, nun zu jeder Zeit die aktuellen Geschäftsentwicklungen aufzurufen.

5 Das Finanzcontrolling ist »best in class«

Nachdem, ausgehend von den Benchmark-Ergebnissen in 2005, das Management von BMS das Finanzcontrolling einem umfassenden Programm zur Neustrukturierung und Optimierung von Prozessen und Systemen unterzog, entschied man sich im Jahre 2011, ein erneutes Benchmarking anzustoßen. Dafür wurde das international renommierte Unternehmen Hackett ausgewählt, das zum einen auf eine umfangreiche Datenbasis an zu vergleichenden Unternehmen zurückgreifen konnte, zum anderen aber auch über die notwendigen Einblicke verfügte, um ein qualitatives Benchmarking durchführen zu können.

Die Ergebnisse dieser Studie sind eindeutig: BMS wurde als »best in class« im Finanzcontrolling ausgezeichnet. Das bis dato führende Benchmark-Unternehmen wurde in Sachen Effizienz um 20 Prozent übertroffen. Besonders herausgehoben wurde der hohe Grad an Zentralisierung, Standardisierung und Automatisierung in allen Bereichen, der einen starken Fokus auf Geschäftsanalysen zulässt. Zudem wurde der Ansatz des Business Partnering honoriert, zeigt dieser doch ein Verständnis der Rolle als wichtiger Partner zur Unterstützung der Geschäftsbereiche. Die Rolle des Business Partners

bedeutet jedoch auch, neben der Vorbereitung von Entscheidungen, Ergebnisse zu hinterfragen und eigene Vorschläge zur Umsetzung zu entwickeln.

6 Fazit

Dem Management der *Bayer MaterialScience* gelang es innerhalb weniger Jahre, weitreichende Strukturmaßnahmen und Veränderungsprozesse im Controlling durchzusetzen. Dafür wurde es mit der Bestnote ausgezeichnet. Zudem zahlten sich die vorangegangenen Anstrengungen auch finanziell spürbar aus: Durch die zahlreichen Vereinfachungen konnte der ursprüngliche Aufwand um mehr als 15 Millionen Euro reduziert werden. Möglich war dies nur durch ein starkes Team: hochengagierte Mitarbeiter, die bereit waren, Gegebenes zu hinterfragen, liebgewonnene Traditionen zu brechen, Risiken einzugehen und den Blick nicht nur von innen nach außen zu richten, sondern auch neue Impulse von außen in den Veränderungsprozess einfließen zu lassen.

Natürlich weiß das Team, dass es sich auf diesen Erfolgen nicht ausruhen darf. Deshalb setzt es sich auch künftig zum Ziel, die Organisation in allen Bereichen weiter voranzubringen und unablässig neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung zu realisieren – getreu der Einstein'schen Devise: »So einfach wie möglich, aber nicht einfacher.«

Literatur

- Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2004), Strategisches Controlling, Stuttgart 2004
Bayer (2011), Bayer Geschäftsbericht, Leverkusen 2011
Bayer Investor Relations (2011), <http://www.investor.bayer.com/en/events/live-events/china-investor-conference/>
Galambos, L./Hikino, T./Zamagni, V. (2006), The Global Chemical Industry in the Age of the Petrochemical Revolution, in: Cambridge University Press, 1st Edition, Cambridge 2006
Hahn, D./Taylor, B. (2006), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 9. Auflage, Berlin, Heidelberg 2006
Hax, A./Majluf, N. (1996), The Strategy Concept And Process, 2nd Edition, New Jersey 1996
Mobilbranche.de (2011), <http://mobilbranche.de/2011/04/foxconn-mit-rekordumsatz-und-spionage-fall/1580>
Natschke, S. (2009), Lexikon der Finanzkrise: Daten, Fakten, Begriffe, Norderstedt 2009
Roithner, T. (2007), Von kalten Energiestrategien zu heißen Rohstoffkriegen? Schachspiel der Weltmächte zwischen Präventivkrieg und zukunftsfähiger Rohstoffpolitik im Zeitalter des globalen Treibhauses, Wien, 2007
Scheuss, R. (2012), Handbuch der Strategien: 220 Konzepte der weltbesten Vordenker, Frankfurt/New York 2012
Strebel, P. (1998), The Change Pact: Building Commitment to Ongoing Change, New Jersey 1998
Wei, Y./Liu, X. (2001), Foreign Direct Investment in China: Determinants and Impact, Cheltenham 2001

CFO-Strategie und Steuerungskonzepte in einem sich schnell wandelnden wirtschaftlichen Umfeld

Kai Grönke/Oliver Döring/Jana Heimel*

- 1 Herausforderungen für CFOs im volatilen wirtschaftlichen Umfeld
- 2 Anforderungen an die CFO-Strategie und die Steuerungskonzepte
 - 2.1 Service verbessern und gleichzeitig Kosten reduzieren
 - 2.2 Finanz- und Ertragskraft erhöhen
 - 2.3 Risiken erkennen und vermeiden
 - 2.4 Steuerungskonzepte flexibilisieren
- 3 Best Practices für den CFO in dynamischen Zeiten
 - 3.1 Operational and Service Excellence
 - 3.2 Financial Performance Excellence
 - 3.3 Excellence in Risk Management
- 4 Zusammenfassung

Literatur

* Kai Grönke, Partner, Horváth & Partner GmbH, Düsseldorf; Oliver Döring, Principal, Horváth & Partner GmbH, Frankfurt; Jana Heimel, Managing Consultant, Horváth & Partner GmbH, Stuttgart.

1 Herausforderungen für CFOs im volatilen wirtschaftlichen Umfeld

Der Blick auf die konjunkturelle Entwicklung zeigt ein sehr heterogenes und sich schnell wandelndes wirtschaftliches Umfeld. Während internationale Konjunkturindikatoren im Drei-Jahres-Horizont eine durchaus positive Entwicklung prognostizieren, führen derzeit verschiedene Schocks wie z. B. kräftige Ölpreisanstiege oder weitere Verschärfungen der Schuldenkrise im Euro-Raum kurzfristig zu erheblichen konjunkturellen Ausschlägen (vgl. *Sachverständigenrat* 2012). Diese Entwicklungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation in Deutschland. Zwar setzte sich der Aufschwung in Deutschland im Jahr 2011 noch fort und auch im bisherigen Jahresverlauf 2012 konnte das Bruttoinlandsprodukt noch das Vorkrisenniveau erreichen, doch nach derzeitigen Erkenntnissen und einhelligen Prognosen scheint das Ende des wirtschaftlichen Erholungsprozesses der vergangenen Jahre unausweichlich (vgl. *ZEW* 2011/2012). Die Prognosen zur Veränderung des Bruttoinlandsprodukts für die Jahre 2012 und 2013 schwanken zwischen 0,5 % und 2,3 % (vgl. *IfW* 2012; *ifo* 2012; *Bundesbank* 2012; *Sachverständigenrat* 2012) und zeigen damit auch die Unwägbarkeiten der konjunkturellen Entwicklung in Deutschland auf. Das flache Wachstum und die negative Entwicklung einzelner Konjunkturindikatoren wie z. B. der EMI (= Einkaufsmanagerindex: Einschätzung der Geschäftslage durch die Einkaufsentscheider), der für das verarbeitende Gewerbe im Mai 2012 auf 45,2 Punkte (vgl. *Sachverständigenrat* 2012) und damit auf den niedrigsten Stand seit Juni 2009 gefallen ist, stellen den CFO vor große Herausforderungen.

Die von *Horváth & Partners* von Mai bis Juni 2012 durchgeführte Studie »Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten« untersucht, welchen Herausforderungen die Unternehmen aktuell gegenüberstehen und welche Maßnahmen sie ergreifen, um das

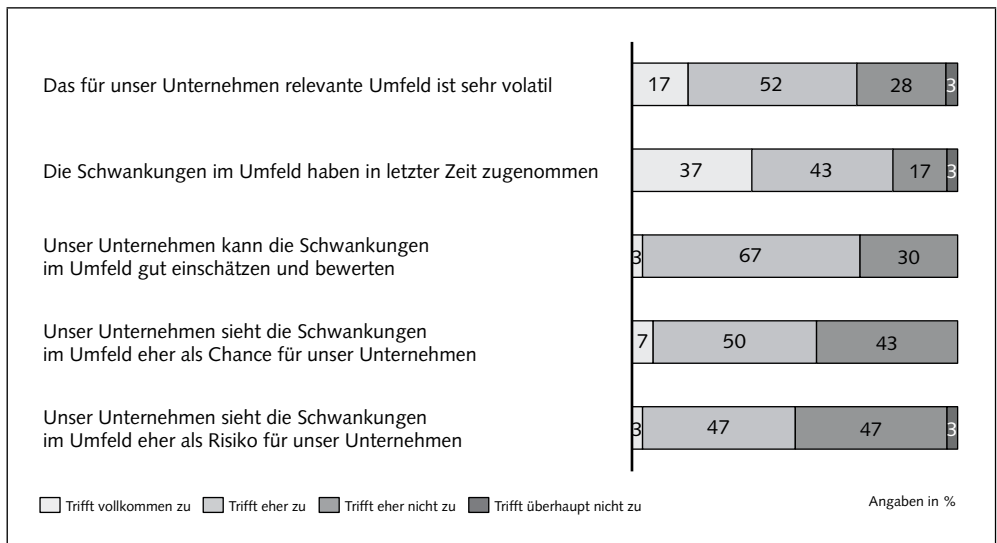


Abb. 1: Herausforderungen für die Unternehmen (I)

Unternehmen erfolgreich durch die turbulenten Zeiten zu steuern. Befragt wurden Führungskräfte aus dem CFO-Bereich von international agierenden Großunternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen.

Wie Abbildung 1 zeigt, schätzen gut zwei Drittel der Unternehmen ihr Umfeld als sehr volatil ein. 80 % sind sogar der Meinung, dass die Schwankungen in letzter Zeit stark zugenommen haben. Während die turbulenten Rahmenbedingungen für einen Teil der Unternehmen eher ein Risiko darstellen, versteht der andere Teil diese gar als Chance. Augenscheinlich haben Unternehmen bereits aus der letzten Krise dazu gelernt. Während vor etwa drei Jahren die Schwankungen im Unternehmensumfeld mehrheitlich eher als Risiko gesehen wurden, werden diese nun von der Mehrheit als Chance für ihr Unternehmen betrachtet (vgl. *Horváth & Partner GmbH* 2009). Allerdings deuten die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass es Unternehmen bislang nur unzureichend gelingt, Schwankungen im Umfeld gut einschätzen und bewerten zu können. Nur etwa 3 % können der Aussage voll zustimmen. 30 % der Unternehmen sehen in diesem Bereich bei sich erhebliche Defizite. Sie geben an, Schwankungen nicht gut einschätzen und bewerten zu können.

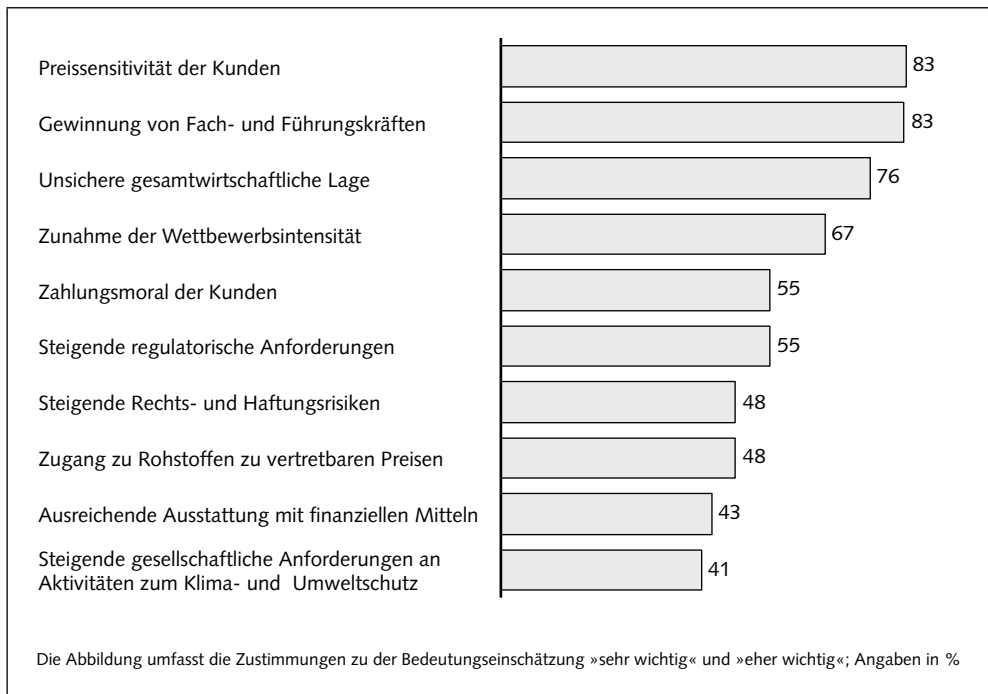


Abb. 2: Herausforderungen für die Unternehmen (II)

Mit welchen Herausforderungen Unternehmen aktuell am meisten zu kämpfen haben, zeigt Abbildung 2. Die Preissensitivität der Kunden wird von der Mehrheit als größte Herausforderung betrachtet. Denn das erfordert nicht nur eine intensive Prüfung von

Kostenoptimierungspotenzialen, sondern ebenso eine Verbesserung der angebotenen Leistungen und Services, um die Kunden nicht an Wettbewerber zu verlieren. Von ebenso großer Bedeutung ist für die Unternehmen das Gewinnen von Fach- und Führungskräften. Freiwillige Positionswechsel nehmen in volatilen Zeiten deutlich ab. Somit wird es für Unternehmen zusehends schwieriger, neue Mitarbeiter für einen Unternehmenswechsel zu motivieren. Die unsichere gesamtwirtschaftliche Lage und damit einhergehend die Zunahme der Wettbewerbsintensität engen den Handlungsspielraum der Unternehmen deutlich ein. Darüber hinaus verschärft sich die Liquiditätssituation und die Ausstattung der finanziellen Mittel vieler Unternehmen durch die sinkende Zahlungsmoral der Kunden. Die steigenden regulatorischen Anforderungen sowie Rechts- und Haftungsrisiken zwingen Unternehmen in ein immer engeres Korsett, das auf der anderen Seite aber auch Halt und Sicherheit in diesen schwierigen Zeiten bietet.

Ein weiteres zentrales Ziel der Studie war es zu diskutieren, welche Themen auf der Agenda des CFOs stehen sollen, um damit den stark schwankenden konjunkturellen Veränderungen entgegenwirken zu können. In den folgenden Abschnitten werden diese Ergebnisse der Studie detailliert dargestellt und in dem vorliegenden Kontext diskutiert. Hierzu werden zunächst die Anforderungen an die CFO-Strategie und die Steuerungskonzepte, die sich aus den konjunkturellen Schwankungen für den CFO-Bereich ergeben, diskutiert. In Abschnitt 3 werden erfolgreiche Ansätze vorgestellt und gezeigt, inwieweit diese in der Praxis den Ergebnissen der Studie zufolge bereits zum Einsatz kommen.

2 Anforderungen an die CFO-Strategie und die Steuerungskonzepte

Die größten Herausforderungen werden zurzeit in der schnellen Bereitstellung von validen und konsistenten Entscheidungsinformationen gesehen (s. Abbildung 3). In wirtschaftlich unsicheren Zeiten, in denen ein Großteil der Unternehmen gemäß eigener Aussagen versucht, »auf Sicht zu steuern«, erlebt die kurzfristige Simulation unterschiedlicher Szenarien eine Renaissance. Viele Unternehmen nutzen Tools, die Integrierbarkeit der strategischen und operativen Steuerung, handhabbare Komplexität und hohe Flexibilität durch schnelle Simulation sicherstellen. Neben den Steuerungskonzepten stehen aktuell sowohl Effizienzsteigerungs- als auch Effektivitätssteigerungsprogramme auf der CFO-Agenda. Sie sollen die Leistungsfähigkeit und die Umsetzungsstärke der Organisation nachhaltig verbessern und die Strukturen und Prozesse des Unternehmens an die veränderten Marktbedingungen anpassen. Die Liquiditätssituation vieler Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich zugespitzt. Zwar haben viele CFOs Initiativen gestartet, die darauf ausgerichtet sind, die Liquiditätssituation zu verbessern – u. a. wurden Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital und zur Verbesserung der Liquiditätsplanung eingeleitet – eine dauerhafte Optimierung konnte jedoch in vielen Fällen noch nicht realisiert werden. Die Bewältigung dieser Herausforderungen zur Sicherung der Finanz- und Ertragskraft des Unternehmens steht weiterhin auf der Agenda vieler CFOs.

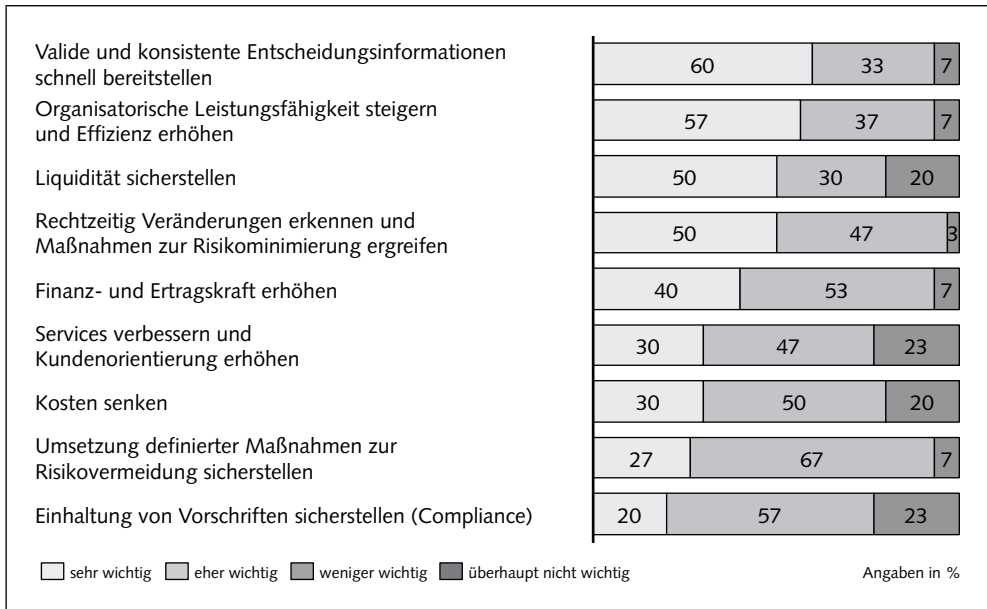


Abb. 3: Herausforderungen für den CFO

Um Unsicherheiten rechtzeitig erkennen, bewerten und ggf. erfolgreich bewältigen zu können, ist ein adäquates Risikomanagement unabdingbar. Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. im Rahmen von Basel II¹, KonTraG², BilMoG³ oder Änderungen der Bilanzierungsvorschriften) bindet in den Unternehmen viel Zeit und Ressourcen, gehört aber dennoch zu den Basisaufgaben und ist somit fest in den Organisationen und Prozessen verankert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die aktuellen Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen einen Großteil der Aufgaben des CFO-Bereichs darstellen. Wie die Unternehmen bzw. die CFO-Bereiche versuchen den genannten Herausforderungen bzgl. der Steuerungsmodelle, der Kosten- und Serviceorientierung und dem Risikomanagement zu begegnen, wird in den nachfolgenden Kapiteln erörtert.

2.1 Service verbessern und gleichzeitig Kosten reduzieren

Zu den größten Herausforderungen für den CFO-Bereich zählen laut Studienergebnissen die Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit und die Erhöhung der Effizienz der Unternehmen. Diese Anforderung wird klassischerweise im Funktionsbereich

1 Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht erarbeitet wurden

2 KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

3 Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz = BilMoG)

Controlling abgebildet. Die CFO-Organisation versteht sich dabei als Navigator des Unternehmens, der die Wirtschaftlichkeit der anderen Unternehmensbereiche überwacht, mit dem Ziel, eine nachhaltige Unternehmensperformance sicherzustellen. Daher wäre zu vermuten, dass die Steuerungsfunktion, die zum Routinegeschäft des CFO-Bereichs gehört, auch mit »links« und mit »Bravour« gemeistert wird. Doch in Anbetracht der Tatsache, dass klassische Einsparpotenziale oftmals bereits vollumfänglich umgesetzt sind, erweist es sich gerade darum oft als schwierig, darüber hinaus weitere Effizienzsteigerungspotenziale zu identifizieren, ohne im Gegenzug Qualitätseinbußen hinnehmen zu müssen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass eine weitere wesentliche Herausforderung darin besteht, die Bedürfnisbefriedigung der Kunden, die Informationen und Service von der CFO-Organisation beziehen, sicherzustellen. So müssen nach Ansicht der Befragten valide und konsistente Entscheidungsinformationen schnell bereitgestellt, Leistungen verbessert und die Kundenorientierung verstärkt werden. Insbesondere im sich schnell wandelnden Umfeld benötigt das Management oftmals kurzfristig gut aufbereitete Informationen, um die richtigen Entscheidungen schnell treffen zu können. CFO-Organisationen sind entsprechend herausgefordert, Services zu verbessern und gleichzeitig Kosten in den (operativen) Prozessen zu reduzieren.

Hebel, an denen nahezu alle Unternehmen ansetzen, sind die Steigerung der Prozess- und Datenqualität durch einheitliche Datenmodelle und Systeme, ebenso wie die Verbesserung der Controllingstrukturen durch die systematische Definition von Werttreiberbäumen und geeigneten Kennzahlen (s. Abbildung 4). So kann systematisch und klar dargestellt werden, welchen Beitrag die jeweiligen Unternehmenseinheiten zur Gesamtleistung des Unternehmens beitragen und welche Ziele für die Einheiten unmittelbar zu setzen sind. Etwa drei Viertel aller Unternehmen streben zudem die Automatisierung und Standardisierung von Finanzprozessen an. Die CFOs werden zum operativen Manager und Innovationstreiber der Finanzfabrik. Sie setzen Factory-

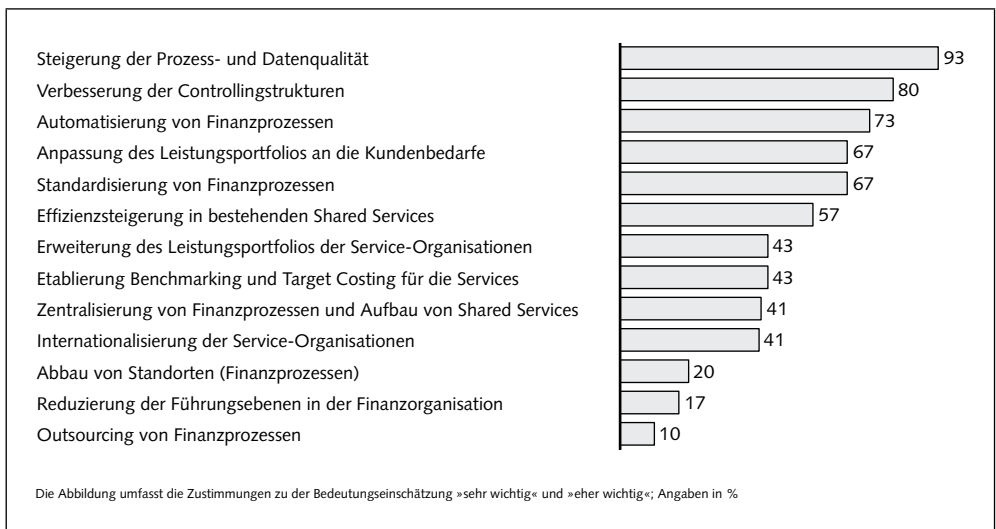


Abb. 4: Handlungsfelder bezüglich Operational und Service Excellence

Konzepte (Inhouse oder im Outsourcing) im Finanzbereich um und erweitern die CFO-Organisationen schrittweise zu globalen Business-Service-Organisationen (so genannte »Multitower Services«) und reduzieren dadurch dezentrale Standorte bzw. verteilen die Leistungen auf eine effiziente Anzahl von Standorten, die in Summe einen »Global CFO Service« sicherstellen können.

Die Anpassungen des CFO-Leistungsportfolios an die (internen) Kundenbedarfe werden bei fast 70 % der Unternehmen vollzogen. Beispiele dafür sind die Reduzierung der Berichte oder die Ausrichtung der Berichte auf die Steuerungsanforderungen der Berichtsempfänger. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Unternehmen bemüht sind, den Balance-Akt zwischen Kosten und Qualität zu meistern.

2.2 Finanz- und Ertragskraft erhöhen

Die Erhöhung der Finanz- und Ertragskraft ist nach Einschätzung der CFOs aktuell eine der größten Herausforderungen für den CFO-Bereich (s. Abbildung 3). Auch wenn derzeit die Geld-/Mittelbeschaffung aufgrund weltweit geringer Zinssätze nur in Einzelfällen ein Problem darstellt, so haben Unternehmen aus den Erfahrungen der aktuellen Marktturbulenzen gelernt, wie wichtig es ist, nicht zu stark auf fremde Finanzierungsquellen angewiesen zu sein, sondern Unabhängigkeit zu bewahren. Dies erfordert eine starke Finanz- und Ertragskraft. Daher ist es kaum verwunderlich, dass die große Mehrheit der CFOs (90 %) die Optimierung des Unternehmensergebnisses als wichtigstes Handlungsfeld im Rahmen des Finanzmanagements sieht (s. Abbildung 5). Die strukturelle Verbesserung des Working Capital – insbesondere durch die Optimierung von Forderungen und Verbindlichkeiten – erachten 80 % der Befragten als ebenso wichtig. Augenscheinlich haben sie aus den Krisenzeiten gelernt und die Innenfinan-

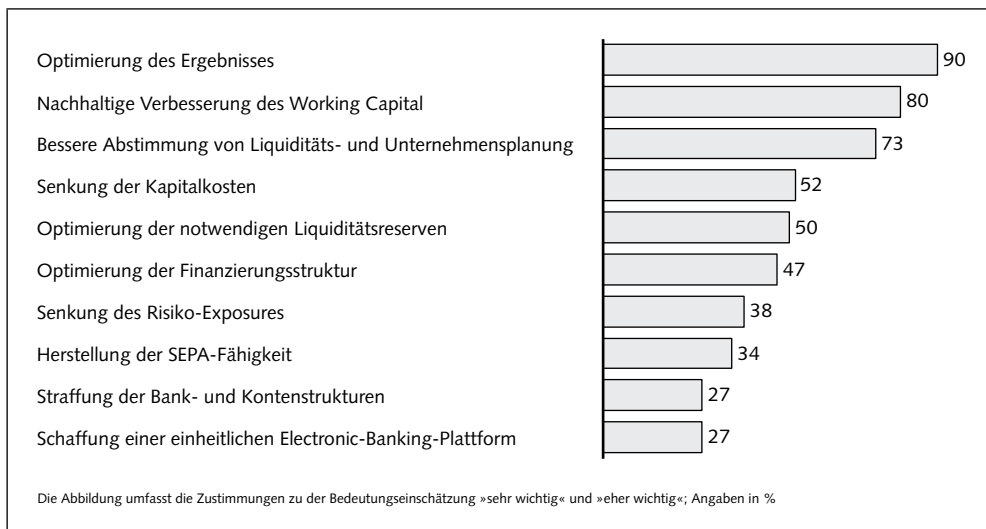


Abb. 5: Handlungsfelder bezüglich des Finanzmanagements

zierungskraft ihrer Unternehmen durch die Reduzierung der Kapitalbindungsdauer optimiert. Damit einhergehend werden bei mehr als 70 % der Befragten die Liquiditätsplanung und die Unternehmensplanung enger miteinander verzahnt. So werden die Planwelten des internen Rechnungswesens mit denen des externen Rechnungswesens bzw. dem Treasury über gemeinsame Datenquellen, die Festlegung, welche Planung auf welchem Zeithorizont führend ist und der Definition eines einheitlichen Vorgehens zur Abstimmung der Rechenwerke miteinander verknüpft.

2.3 Risiken erkennen und vermeiden

Das Risikomanagement muss als Frühwarnsystem auf der einen Seite rechtliche Anforderungen erfüllen und so z. B. den Verpflichtungen der Risikofrüherkennung im Zuge des Ratings – zu dem Banken durch Basel II im Rahmen von KonTraG gezwungen sind – nachkommen und auf der anderen Seite die Anforderungen gemäß BilMoG durch die Einrichtung eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems berücksichtigen. Neben der Erfüllung rechtlicher Anforderungen, die für die meisten Unternehmen zum Pflichtprogramm gehören, stellen nach Einschätzung der Studienteilnehmer das rechtzeitige Erkennen von Veränderungen, das Ergreifen von Maßnahmen zur Risikominimierung und die Sicherstellung der Maßnahmenumsetzung weitere wesentliche Herausforderungen für den CFO-Bereich in turbulenten Zeiten dar (s. Abbildung 3).

Wie die Abbildung 6 zeigt, stufen die CFOs die Handlungsfelder zur Optimierung des Risikomanagements unterschiedlich wichtig ein. Ähnlich wie bereits in den vorangegangenen zwei Anforderungsbereichen dargestellt, decken die Handlungsfelder aber auch hier sowohl Effizienz- als auch Effektivitätssteigerungsaspekte ab. So stellen die

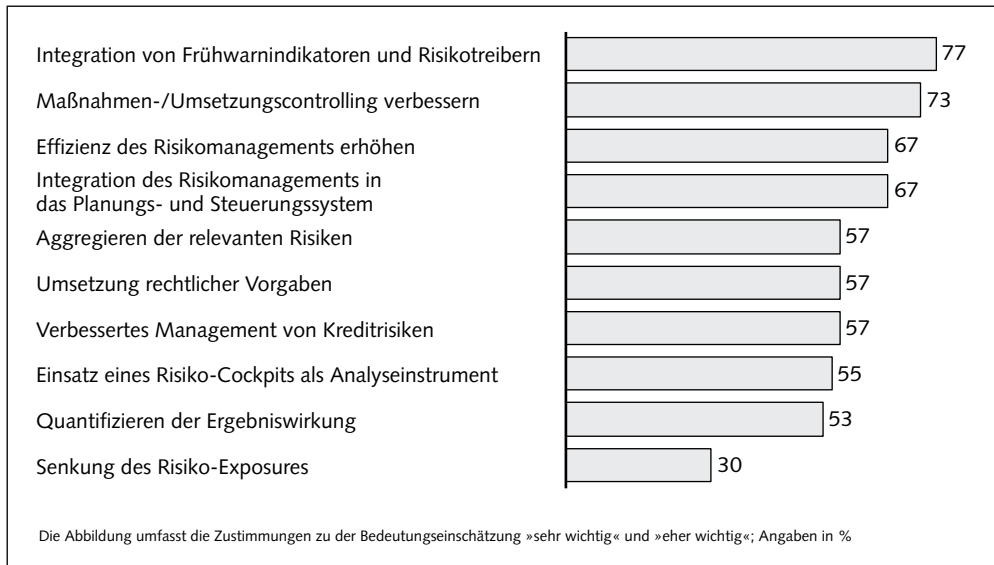


Abb. 6: Handlungsfelder bezüglich des Risikomanagements