

# Richtig steuern und führen

## Integrative Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme

von Karlheinz Hornung, Jörg H. Mayer und Hans-Jürgen Wurl

Die Informationstechnologie hat das Datensammeln vereinfacht. Doch die Vielzahl der Management- und Controllingkonzepte, die in der Vergangenheit entwickelt wurden, kranken daran, daß sie für bestimmte Entscheidungssituation nicht die passende Informationen bereitstellen. Dies geht aus einer diesem Beitrag zugrunde liegenden Befragung von Vorständen führender deutscher Unternehmen hervor.

Die Autoren, eine seltene Allianz aus Unternehmung, Beratung und Wissenschaft, zeigen Lösungsansätze, wie die Verantwortlichen in großen und mittleren Unternehmen besser steuern und führen können. Grundlage ist das Konzept einer Erfolgsfaktoren-basierten Balanced Scorecard, die zugleich die Erfordernisse aus dem KonTraG - Einführung eines Risikoerkennungssystems - mitberücksichtigt. Nur so kann erfolgreich Effizienz gesteigert und auf die permanenten Veränderungen im Unternehmen selbst und in seiner Umwelt reagiert werden. (noa.)

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, **strategische Ziele umzusetzen**. Der neuartige Ansatz **integrativer Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme** trägt dieser Anforderung dezidiert Rechnung. Er ist auf die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben **oberster Führungskräfte** ausgerichtet, entspricht zugleich aber auch den gestiegenen Informationsbedürfnissen von **Analysten und Investoren**.

Inhaltlich werden aktuelle Entwicklungen im **Controlling** unter Berücksichtigung der Anforderungen des **KonTraG** mit dem im Unternehmen bestehenden **Finanz-Reporting** zusammengeführt.

### Fundierung der integrativen Gestaltungsausrichtung

Durch die zunehmende Dynamik der Umwelt, die Globalisierung der Märkte sowie die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien sind Unternehmen derzeit **erheblichen Veränderungen** unterworfen. Der damit verbundene Wettbewerbsdruck erfordert permanent **Effizienzsteigerungen** sowie deren kontinuierliche Planung, Steuerung und Kontrolle. Insbesondere oberste Führungskräfte sind deshalb zunehmend auf die **Bereitstellung bedarfsgerechter Informationen** und auf ein **adäquates**

**Steuerungsinstrumentarium** angewiesen.

Zwar wurden hierzu in den vergangenen Jahren verschiedene **Management- und Controllingkonzepte** entwickelt. Die Vorstände der DAX 100-Unternehmen - so das Ergebnis einer empirischen Untersuchung des Fachgebiets Rechnungswesen und Controlling der Technischen Universität Darmstadt und KPMG - konstatieren jedoch einen **Mangel an bedarfsgerechten Informationen und auch an adäquaten Steuerungsinstrumentarien**.

### Welche Konzepte berücksichtigen

In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage, **welche** Management- und Controllingkonzepte bei der Gestaltung eines solchen - empfangenorientierten - Informations- und Steuerungsinstrumentariums überhaupt zu berücksichtigen sind. Die Antwort der befragten Vorstände war eindeutig: Es sollen wesentliche Erkenntnisse des **Value Based Management**, der **Erfolgsfaktorenforschung** sowie das Konzept der **Balanced Scorecard** mit den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Kon TraG) zur Ein-

führung eines **Risikofrüherkennungssystems** zusammengeführt werden. Diese sind anschließend mit dem bestehenden unternehmensindividuellen Finanz-Reporting zu einem **integrativen Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssystem** zu verschmelzen.

Mit anderen Worten: Nicht die isolierte Einführung neuartiger Management- und Controllingkonzepte, sondern die **Verknüpfung** ihrer wesentlichen Elemente und die **Verbindung** mit dem bestehenden Finanz-Reporting sind entscheidend für die Akzeptanz und den Erfolg von Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssystemen.

In einer weiteren empirischen Untersuchung wurden **Analysten und Investoren** - insbesondere Portfoliomanager - nach ihren Anforderungen zur Analyse und Beurteilung von Unternehmen befragt: Im Prinzip fordern sie inhaltlich vergleichbare Informationen, wie sie den Vorständen der zu beurteilenden Unternehmen zur Verfügung stehen. Integrative Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme sind deshalb so zu gestalten, daß sie neben ihrer internen Informations- und Steuerungsfunktion auch als Grundlage für die **externe Unternehmensberichterstattung** herangezogen werden können.

### Systemkonzeption

Das Konzept integrativer Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme ist ein neuartiger Ansatz für das **Performance Management**. Es dient der **Umsetzung strategischer Zielsysteme**, das heißt ihrer Konkretisierung und Kommunikation bis in die einzelnen Geschäftseinheiten, und ermöglicht zudem die effiziente **Überwachung** der dortigen Umsetzungsprozesse.

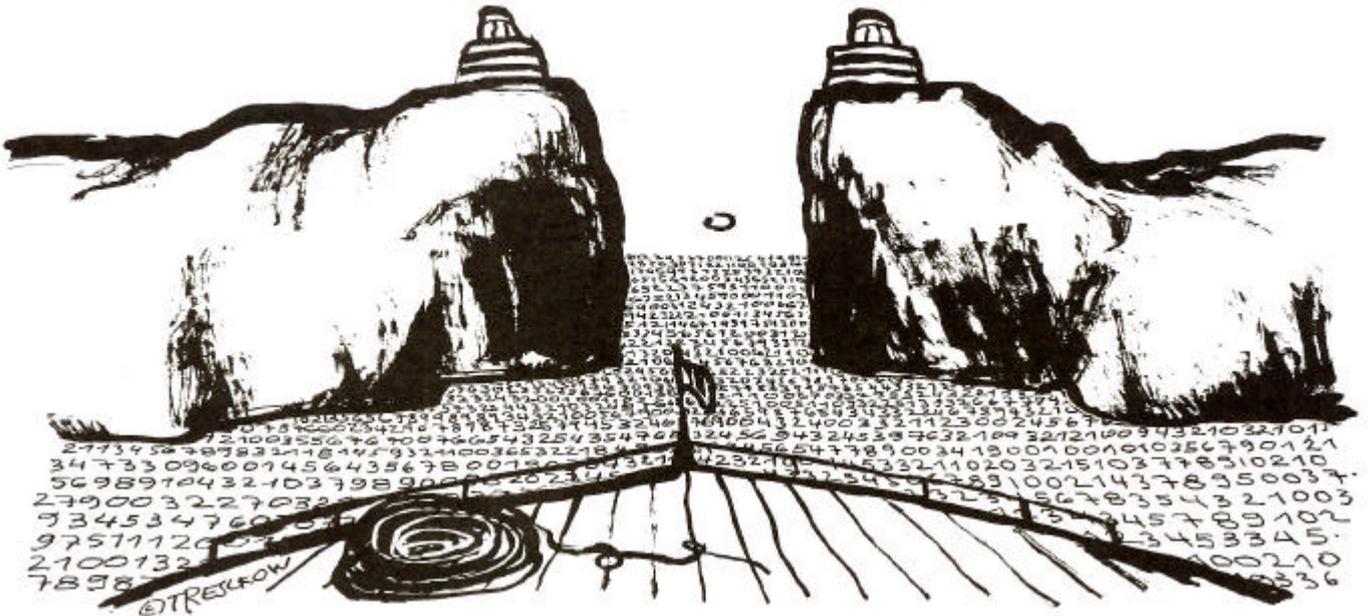
Grundlage sind die Ergebnisse der erwähnten empirischen Untersuchun-

gen. Berücksichtigt wurden aber auch die Erfahrungen zahlreicher Anwender, Wirtschaftsprüfer und Berater im Hinblick auf eine **bedarfsgerechte Unterstützung oberster Führungskräfte**. Zugleich werden die Anforderungen von Analysten und Investoren nach einer **Detaillierung der externen Unternehmensberichterstattung** erfüllt.

chencharakteristika abgeleitet werden und maßgeblich die zukünftigen Erfolgs- und Liquiditätsgrößen - somit den Erfolg des Unternehmens - bestimmen. In einer Ursache-Wirkungskette können strategische Erfolgsfaktoren als **Vorsteuerungsgrößen** der Erfolgs- und Liquiditätsgrößen interpretiert werden.

der „**Five Forces**“ nach PORTER zur Anwendung.

Aus den Befragungsergebnissen werden dann in einem zweiten Arbeitsschritt - unter Berücksichtigung empirisch belegter branchenspezifischer Abhängigkeitsbeziehungen - die unternehmensindividuellen **strategischen Erfolgsfaktoren** abgeleitet.



Die Systemkonzeption wurde sowohl mit dem **Österreichischen Controller-Preis** als auch gemeinsam mit zwei anderen Arbeiten mit dem **Schmalenbach-Preis** ausgezeichnet. Die **Pilot-systeme** sind seit mehreren Jahren, unter anderem bei der mg technologies, zur Planung, Steuerung und Kontrolle der über 31 strategischen Geschäftseinheiten erfolgreich im Einsatz.

Umsetzungen bei einer Landesstrukturbank mit etwa 800 Mitarbeitern und einem IT-Dienstleister mit etwa 220 Mitarbeitern zeigen, daß dieser Ansatz auch für **mittelständische Unternehmen** und **Unternehmen des Neuen Marktes** eignet ist.

### Wertorientierte Analyse und Identifizierung unternehmensindividueller strategischer Erfolgsfaktoren

Charakteristisch für den vorliegenden Ansatz ist die Erkenntnis, daß die erfolgreiche Umsetzung strategischer Zielsysteme von einer begrenzten Anzahl „**strategischer Erfolgsfaktoren**“ abhängt.

Strategische Erfolgsfaktoren sind **Determinanten**, die aus dem Zielsystem eines Unternehmens sowie den Bran-

Bei wertorientierten Zielsystemen stellen strategische Erfolgsfaktoren besonders **wertschaffende Bereiche** („Werttreiber“) oder **Erfolgspotentiale** dar.

#### *Strategische Erfolgsfaktoren*

Da die strategischen Erfolgsfaktoren individuell herauszuarbeiten sind, ist in einem ersten Arbeitsschritt das **strategische Zielsystem** des Unternehmens sorgfältig zu analysieren. Festgestellt werden muß, was langfristig erreicht werden soll und welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind.

Die strategische Analyse basiert auf **standardisierten Interviews** mit ausgewählten Führungskräften. Dabei werden zum einen Erkenntnisse über die **aktuelle Umweltkonstellation** erfragt. Zum anderen sind die individuellen Erfahrungen und Vorstellungen in den Fach- und Leitungsorganen über die **zukünftige Unternehmensentwicklung** zu erfassen.

Als Leitfaden für die Interviews hat sich ein **Fragebogen**, der wesentliche Aspekte des **PEST-Ansatzes** und einer **SWOT-Analyse** in sich vereint, bewährt. Für die Strukturierung der Analyseergebnisse kommt die Methodik

### Entwicklung Erfolgsfaktorbasierter Balanced Scorecards mit integriertem Risikofrüherkennungssystem

Um die unternehmensindividuelle Ausrichtung des integrativen Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssystems weiter zu konkretisieren, wird in einem dritten Arbeitsschritt für jeden identifizierten strategischen Erfolgsfaktor eine **eigene Balanced Scorecard** konzipiert.

Zur Erfolgsmessung und für die Monatsberichterstattung werden zunächst für jeden strategischen Erfolgsfaktor charakteristische **quantitative, in der Regel finanzielle Kennzahlen** herausgearbeitet („Kernteil“). Damit man nicht mehr warten muß, bis die Entwicklungen der Einflußfaktoren auf die finanziellen Kennzahlen „durchschlagen“, sind des weiteren relevante **Frühindikatoren** zu integrieren. Sie erfassen die Mechanismen der Ergebniszielderreichung und weisen mit zeitlichem Vorlauf auf zukünftige Entwicklungen hin.

Zur Gruppierung der Frühindikatoren werden unternehmensindividuell Perspektiven (**Meßkriterien**) herangezogen.

gen. In Abhängigkeit der Analyseergebnisse bilden sie die relevanten Stellhebel eines strategischen Erfolgsfaktors ab. In der betrieblichen Umsetzung werden sie im Rahmen der kurz- oder mittelfristigen Planung berücksichtigt.

In das Konzept dieser Erfolgsfaktoren-basierten Balanced Scorecards können unmittelbar die Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zur Einführung eines **Risikofrüherkennungssystems** integriert werden. Dem Kernteil ist hierzu eine **Risiko-Tabelle** zuzuordnen. In dieser Tabelle werden die **Erfolgsfaktorenspezifischen Risiken** und dazu horizontal angeordnet deren Eintrittswahrscheinlichkeiten, die geschätzte Intensität der Auswirkungen, gegebenenfalls ergänzt um „Value at Risk“-Angaben, sowie die voraussichtliche Dauer der jeweiligen Risikorelevanz aufgelistet.

Die Erfolgsfaktoren-spezifischen Risiken ergeben sich aus der problembezogenen **Analyse der Frühindikatoren**. Die Ergebnisse, insbesondere etwaige **Gefährdungspotentiale**, werden in einer zusätzlichen Spalte gesondert ausgewiesen.

Wesentliche Risiken werden schließlich in einer - Erfolgsfaktoren-übergreifenden - **Risk Scorecard** zusammengeführt. Sie erfasst außerdem solche Risiken, die nicht schon einem strategischen Erfolgsfaktor zugeordnet werden konnten. Dadurch wird sichergestellt, daß **alle** relevanten Risiken in komprimierter Form - gewissermaßen als **Risikoinventar** - visualisiert und in den Entscheidungsprozessen im Rahmen der Gesamtunternehmenssteuerung berücksichtigt werden.

Da im Konzept der Erfolgsfaktoren-basierten Balanced Scorecard die in § 91 II AktG und § 289 HGB kodifizierten Anforderungen explizit erfüllt werden, **erübrigt sich die Einführung eines separaten Risikofrüherkennungssystems**.

### Ableitung strategiegeleiteter Anreizsysteme

Der Ansatz integrativer Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme bildet in einem vierten Arbeitsschritt die Grundlage für ein strategiegeleitetes Anreizsystem. Hierbei wird auf eine „**Rastertechnik**“, wie

sie in Scoring-Modellen verwendet wird, zurückgegriffen.

Durch Multiplikations- und Additionsregeln zwischen den Frühindikatoren, den übergeordneten Messkriterien und dem strategischen Zielsystem können auch **Mehrfach-Zielsetzungen** nicht nur inhaltlich, sondern auch **mathematisch** („Rechensystem“) abgebildet werden.

So lassen sich auf einfache Art und Weise sowohl die **Mechanismen der Zielerreichung** als auch konkrete **Leistungsmaßstäbe** für die nachgeordneten Führungsebenen aus dem strategischen Zielsystem ableiten und quantifizieren. Das Rechensystem fundiert dabei die Bestimmung **strategischer Lücken** und zeigt gegebenenfalls erforderliche Korrekturen an. Das zugrundeliegende Datenblatt kann als Grundlage für das strategiegeleitete Anreizsystem verwendet werden.

### Gestaltung einer komprimierten Vorstandsberichterstattung (Top-Management-Summary)

Um eine komprimierte, aber dennoch inhaltlich umfassende Berichterstattung für oberste Führungskräfte sicherzustellen, werden in einem fünften Arbeitsschritt die identifizierten **strategischen Erfolgsfaktoren** einschließlich ihrer zugehörigen **Balanced Scorecards** mit dem bestehenden **Finanzreporting** (in der Regel eine komprimierte Bilanz sowie eine verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung) zusammengeführt.

So entsteht eine in sich geschlossene und auf einer DIN A4-Seite komprimierte **Vorstandsberichterstattung**. Diese häufig mit einem „Traffic-Light-Coding“ unterlegte Top-Management-Summary dient im Gesamtsystem integrativer Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme als Ausgangspunkt und **Navigationshilfe** für weiterführende Analysen und Simulationen.

### Ergänzung um ein Investment-Risk-Portfolio zur Kommunikation mit Analysten und Investoren

Der dargestellte Ansatz ermöglicht es weiterhin, wesentliche Aspekte einer wertorientierten Unternehmensführung - mit der Methode strategischer Erfolgsfaktoren werden die besonders

wertschaffenden Bereiche und Erfolgspotentiale identifiziert - mit einer **aggregierten Risikobetrachtung** zusammenzuführen.

Das Unternehmen wird dazu als **Portfolio**, das heißt als Gesamtheit seiner **strategischen Geschäftseinheiten**, aufgefaßt, wobei letztere als weitgehend unabhängige Tätigkeitsfelder mit eigenen Produkten und Kunden definiert werden. Da der Kapitaleinsatz und das damit eingegangene Risiko je strategischer Geschäftseinheit in der Regel unterschiedlich ist, wird beim Portfolio-Aufbau **der Kapitaleinsatz** („Investment“) auf der Ordinate und das damit eingegangene **Risiko** („Risk“) auf der Abszisse erfaßt.

Je nach strategischer Geschäftseinheit zeigt dann der Kreisradius die mit dem eingesetzten Kapital und dem damit verbundenen Risiko realisierten „**Erfolg**“ an. Hier kann beispielsweise der Return on Sales, der Return on Investment oder - dem wertorientierten Gedanken folgend - der **Return On Capital Employed** („ROCE“) bzw. der **Economic Value Added** („EVA“) ausgewählt werden. Mit Kreissegmenten lassen sich weitere Informationen wie Umsatzzahlen oder Mitarbeiterkapazitäten darstellen.

Diese neuartige Form eines **aggregierten Unternehmensportfolios** signalisiert nicht nur der Unternehmensführung, in welche strategischen Geschäftseinheiten investiert, welche erhalten und welche unter Umständen abgestoßen werden sollten. Im Rahmen der externen **Unternehmensberichterstattung** wird dieses Portfolio zunehmend von **Analysten** und **Investoren** als Grundlage für deren Aktienempfehlungen oder Investitionsentscheidungen erwartet.

### Umsetzung mit einer Enterprise Information Platform

Nach einer unternehmensindividuell durchzuführenden **Software-Evaluierung** erfordern integrative Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme eine an die jeweiligen Anforderungen anpaßbare „**Enterprise Information Platform**“. Hierunter wird ein abteilungsübergreifendes Datenkonzept, das eine transparente Beschaffung, Speicherung und Auswertung von Daten sicherstellt, verstanden.

Im Rahmen dieser **Modellierungsarbeiten** werden Daten aus heterogenen

Vorsystemen - beispielsweise für die Erstellung gesetzlicher Unternehmensabschlüsse gemäß HGB, IAS oder US-GAAP, für eine Managementkonsolidierung, eine Vorstandsberichterstattung oder einen Planungsprozess - zu einer **konsistenten und abteilungsübergreifenden Informationsplattform** zusammengeführt.

Die Ergebnisse der KPMG CLab-Initiative (**L**aboratory for **C**ontrolling Applications) belegen, daß die **Umsetzung** integrativer Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme überwiegend mit **Business Intelligence-Lösungen** unter Nutzung der **Data Warehouse-Technologie** erfolgt. Deren Funktionalitäten ermöglichen nicht nur, die aus den in der Regel heterogenen Vorsystemen bereitgestellten Daten nach verschiedenen Kriterien auszuwerten („**Slice-and-Dice-Technologie**“). Data Warehouse-gestützte Führungsinformations- und Unternehmenssteuerungssysteme erlauben mittlerweile auch eine empfängerorientierte **Darstellung der Informationen**, bei Bedarf eine **komfortable Auswertung** und **Weiterverarbeitung**.

**Grafische Oberflächen**, die seinerzeit EDV-technisch noch nicht realisiert werden konnten (dies trug unter anderem zum Scheitern der Management-Informationssysteme bei), sind mittlerweile selbstverständlich.

*Karlheinz Hornung ist Finanzvorstand der mg technologies ag.*

*Dr. Jörg H. Mayer ist als Global Head „Performance Advisory Services“ verantwortlich für die Managementberatung im Controlling, Accounting und Operations der SAP Systems Integration AG.*

*Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Jürgen Wurl ist Inhaber des Lehrstuhls Rechnungswesen und Controlling an der Technischen Universität Darmstadt.*

Weitere Informationen erhältlich unter:

[http://www.sap-si.com/de/services/cross-industry/business\\_consulting/pas/](http://www.sap-si.com/de/services/cross-industry/business_consulting/pas/)

