

Prof. Dr. Thomas Reichmann
Technische Universität Dortmund
Institut für Controlling GfC e.V.

24. Deutscher Controlling Congress

22. April 2009
Dortmund

Tagungsband

**Führungsinformationssysteme
und Planungssysteme**

ISBN 978-3-00-027414-5

24. Deutscher Controlling Congress 2009

Prof. Dr. Thomas Reichmann

Technische Universität Dortmund

Institut für Controlling GfC e.V.

Emil-Figge-Straße 86-90

44227 Dortmund

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Gesellschaft für Controlling e.V. in irgendeiner Form, auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

www.gfc-online.de

Hauptvortrag

Controlling in einer Management-Holding am Beispiel der MAN AG

Prof. Dr. h. c. Karlheinz Hornung

Mitglied des Vorstands und CFO

Alle Aktivitäten in einem Konzern müssen ineinander greifen und auf Wertsteigerung ausgerichtet sein. Das Controlling hat die Konzernführung dabei durch ein integratives Planungs- und Steuerungssystem mit einer starken Unternehmenswertorientierung innerhalb eines umfassenden IT-Konzepts zu unterstützen. Um im Rahmen der Konzernsteuerung der MAN Gruppe eine effiziente Ressourcenallokation zu realisieren und damit eine dauerhafte Portfolio-Optimierung zu unterstützen, muss das Controlling die dazu notwendigen operativen sowie risiko- und strategierelevanten Informationen bereitstellen. Der technologische Wandel eröffnet hier neue Horizonte für die Datenverarbeitung und -aufbereitung. Die Vision liegt darin, die steuerungsrelevanten Informationen durch ein Controlling-Cockpit übersichtlich, konzentriert und unter Berücksichtigung vorhandener Ursache-Wirkungs-Beziehungen zur Verfügung zu stellen. Der Beitrag stellt die durch das Controlling zu unterstützende Strategie vor und beleuchtet die Ausgestaltung eines wertorientiertes Controllings bei der MAN AG.

1. Transport Related Engineering

Die MAN AG hat sich in den vergangenen Jahren strategisch neu aufgestellt, sich von Geschäftsbereichen getrennt und zugleich die vorhandenen Kernkompetenzen gebündelt und durch eine deutliche Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten weiter ausgebaut. Das Controlling hat diesen Prozess begleitet und aktiv unterstützt, so dass die Gruppe über eine starke Plattform für ein profitables Wachstum und eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes verfügt.

Die MAN Gruppe ist ein Fahrzeug-, Motoren- und Maschinenbauunternehmen mit weltweiter Präsenz, das mit knapp 50.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 13 Mrd. € erwirtschaftet und dessen Aktivitäten unter dem Begriff des „Transported Related Engineering“ zusammengefasst werden. Dabei nehmen sämtliche Teilkonzerne (TK) führende Marktstellungen ein:

- MAN Nutzfahrzeuge ist einer der führenden Nutzfahrzeughersteller in Europa und produziert LKW, Busse sowie Motoren.
- MAN Diesel ist weltweit führend bei großen Schiffsdieseln und Stationärmotoren.
- MAN Turbo verfügt über eine große Produktpalette für Turbomaschinen.
- VW Truck&Bus ist der größte Lastwagen-Produzent Brasiliens und dort Marktführer bei den Trucks mit einem zulässigen Gesamtgewicht größer als fünf Tonnen.

2. Industrial Governance und Anforderungen an das Controlling

Die Optimierung des Portfolios und die Nutzung von Synergien ist eine permanente strategische Aufgabe der als Management-Holding geführten MAN AG. Die Konzernführung bestimmt schwerpunktmäßig die Gesamtstrategie und übernimmt damit vorwiegend die strategische Führungsfunktionen. Dazu zählen die Entwicklung der Gruppenstruktur, die Förderung und den Einsatz von Führungskräften, die zielorientierte und aktive Steuerung sowie die zentrale Finanzierung der Gruppe. Die zuvor beschriebenen TK sind dabei mit eigener Verantwortlichkeit für das operative Geschäft ausgestattet und nehmen zudem die Formulierung und Durchsetzung der Geschäftsbereichsstrategien wahr. Die Führungsaufgaben und -philosophie der Holding verdeutlicht die Abbildung 1.

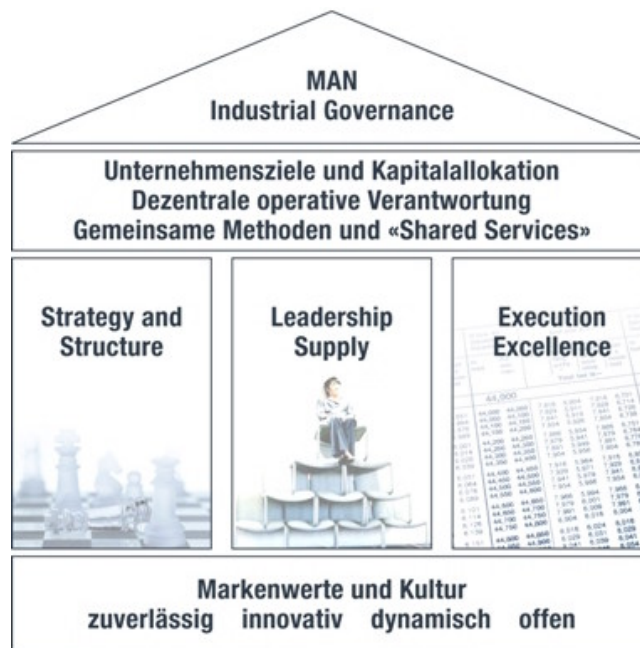


Abbildung 1: Industrial Governance bei der MAN AG

In seiner Struktur gleicht das Industrial Governance-System der MAN AG einem Haus, das auf einem breiten Fundament aus den vier grundlegenden Werten Zuverlässigkeit, Innovation, Dynamik und Offenheit für die Marke und die Kultur des Unternehmens ruht. Darauf aufbauend sind die wesentlichen Pfeiler unseres Führungssystems die richtige Strategie und Struktur, die Leadership Supply und die Execution Excellence. Die Erschließung von Synergien durch gemeinsame Methoden und Shared Services ist eine wesentliche Aufgabe der Holding. Hier setzt auch der starke Bezug zum Controlling an. Einerseits ist die Unternehmensführung zielbezogen zu unterstützen, um die Unternehmensziele zu erreichen und zu einer optimalen – wertmaximierenden – Kapitalallokation

zu kommen, andererseits hat das Controlling zentrale und dezentrale Entscheidungsträger in ein integratives Steuerungssystem einzubinden.

Viele Controlling-Systeme in der Praxis werden diesen Anforderungen nicht gerecht. Stattdessen sind oftmals folgende Defizite zu erkennen:

- Informationsdefizite: strategie- und risikoorientierte Informationen fehlen oder sind unzureichend
- fehlende Steuerungsrelevanz der berichteten Informationen auf Holdingebene
- kein durchgängiges Schwellenwert-Reporting
- unzureichende Soll-/Ist-Analyse
- fehlende Kommentierungen in den Berichten
- Berichtsaufbereitung und -gestaltung: Keine einheitlichen Berichtsstrukturen und -inhalte
- Schnittstellenproblematik der Informationsverarbeitungsprozesse (teilweise parallele Berichtswege)

Orientiert an den Führungszielen ist das Controllingsystem der MAN Gruppe als integratives Steuerungsinstrument ausgestaltet. Es enthält sowohl die für die Holding als auch für die Teilkonzernen relevanten strategischen wie operativen Informationen. Es fokussiert sich auf eine durchgängige Unternehmenswertorientierung, die sich an den sich bietenden Chancen und den potentiellen Risiken orientiert und die Identifikation von Risiken sicher stellt. Für jeden Teilkonzern bzw. strategische Geschäftseinheit (SGE) werden zudem individualisierte Kritische Erfolgsfaktoren verwendet, die sich jedoch – wie das gesamte im Folgenden vorzustellende Planungs- und Berichtswesen – an einheitlichen Standards zu orientieren haben.

3. Planungssystem

Besondere Bedeutung innerhalb der Unternehmenssteuerung der MAN Gruppe kommt der Definition von strategischen Zielen und deren operativer Nachhaltung zu (vgl. Hornung/ Reichmann, 2005, S. 48 ff.). Dazu ist das Strategische Planungs- und Steuerungssystem in der MAN Gruppe derart ausgestaltet, dass die strategischen und finanziellen (operativen) Ziele der Holding, der Teilkonzerne und der SGE permanent kommuniziert und nachgehalten werden, so dass bei Fehlentwicklungen frühzeitig gegengesteuert werden kann.

Die eingangs beschriebene strategische Neuausrichtung des MAN Konzerns setzt die Unternehmensvision um, durch eine Konzentration auf Transport Related Engineering und dem Führungssystem der Industrial Governance den Grundstein für ein profitables Wachstum und eine kontinuierliche Wertsteigerung zu legen. Strategisch muss jeder der Geschäftsbereiche in der Lage sein, sich mit den besten in seinem jeweiligen Segment messen zu können, wenn nicht sogar selbst Marktführer zu sein. Im Zentrum der strategischen Ziele steht damit eine starke Marktposition, welche die Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig stärkt und die Wertsteigerung forciert. Dies geht einher mit einer deutlichen Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten. Nachdem z.B. im Bereich der Nutzfahrzeuge bis in die achtziger Jahre überwiegend der deutsche Raum versorgt wurde, fand danach eine Fokussierung auf den westeuropäischen Absatzmarkt statt, der in etwa zu einer Verdreifachung der abgesetzten Stückzahlen von 20.000 Fahrzeuge zu 60.000 Fahrzeuge führte. Die neue strategische Ausrichtung zeichnet sich durch einen internationalen Fokus aus, der sich in einer deutlichen Steigerung der Absatzzahlen auf momentan rd. 100.000 Stück und mittelfristig auf ca. 130.000 Stück niederschlagen wird. Für die übrigen drei Segmente kann von ähnlichen Wachstumsraten ausgegangen werden.

4. Strategische Planung

Strategische Ziele – wie für dieses Beispiel aus dem Bereich Nutzfahrzeuge – werden innerhalb der strategischen Planung festgelegt. Das Planungs- und Steuerungssystem beinhaltet zu diesem Zweck ein konsistentes Planungspaket, welches sowohl der Bewertung der strategischen Positionierung respektive der Zielerreichung als auch der Entwicklung finanziell bewerteter, operativer Maßnahmen dient.

Das Planungssystem der MAN Gruppe setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Strategische Planung
- Unternehmensplanung (UPL)
- Budgetplanung

Die strategische Planung bietet den Rahmen für die Unternehmens- und die Budgetplanung, wie die Abbildung 2 darstellt.

	Strategische Planung	UPL (3 Jahre)	Budget (Folgejahr)
Ziel:	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige Planung der SGE über 3 Jahre • Erfassung der strategischen Einflussfaktoren auf die SGE • Beschreibung von Markt und Wettbewerb sowie Chancen und Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantifizierung des Businessplans für die nächsten 3 Jahre • Ermittlung i.w. top-down 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der UPL für das nächste Geschäftsjahr • Monatsbudgets/Quartalsbudgets • Setzen von Teilzielen/Budgets für Untereinheiten (z.B. Business Units, Abteilungen, Einzelgesellschaften)
Inhalt:	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung Markt • Wettbewerbsanalyse • Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken-Analyse • Strategische Ziele & Maßnahmen • Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz und GuV • Investitionen und F&E • Personalplanung • Cash-Flow • Kennzahlen (AL, BE, ROCE etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Bilanz und GuV • Detaillierte Investitionen u F&E (auf Projektebene) • Detaillierte Personalplanung • Cash-Flow • Kennzahlen (AL, BE, ROCE etc.)

Abbildung 2: Strategische Planung, Unternehmens- und Budgetplanung

Die Erarbeitung von Strategien zur Begrenzung des Risikos unter gleichzeitiger Optimierung des Ertrags ist eine Kernaufgabe des strategischen Managements. Dabei ist die vom Management verfolgte Strategie im Unternehmen hierarchiebezogen zu kommunizieren, die erforderlichen Aktivitäten zu koordinieren und der Erfüllungsstand laufend zu kontrollieren. Die Strategische Ausrichtung der SGE innerhalb der nächsten drei (bis fünf) Jahre soll durch die Strategische Planung abgebildet werden. Diese basiert prinzipiell auf einem bei den SGE beginnenden Bottom-Up-Prozess, da die SGE über die größte Marktnähe und damit die validesten Informationen verfügen.

In der Strategischen Planung werden der Status Quo, die erwartete Entwicklung der Markt- und Wettbewerbssituation, die strategischen Einflussfaktoren, Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen der SGE aufgezeigt und schließlich das entsprechende Investitions- und F&E-Budget festgelegt. Ziel ist es, auf dieser Basis eine möglichst genaue Beschreibung der relevanten Märkte und Wettbewerber bei gleichzeitiger Verdeutlichung der Chancen und Risiken vorzunehmen. Die darauf aufbauenden Analysen führen die Chancen und Risiken mit den Stärken und Schwächen der SGE zusammen. Die sich daraus entwickelten strategischen Ziele werden jeweils – unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation – entsprechend ihrer Auswirkung auf relevante Kennzahlen abgebildet und daraus resultierende Maßnahmen dokumentiert. Die inhaltliche Ausgestaltung der Strategischen Planung stützt sich dabei auf eine Portfolio-Betrachtung der einzelnen SGE, einer Abgrenzung des relevanten Marktes (inkl. quantitativer Informationen zu Marktanteil, Marktwachstum, zugänglicher Markt, etc.) sowie darauf aufbauender Wettbewerbsanalysen und der Analyse der Produkt-Markt-Kombinationen. Die Darstellung der SWOT-Analyse einschließlich einer Worst-Case-Betrachtung und eines Überblicks über die SGE-spezifischen Strategischen Ziele und Maßnahmen (inkl. wesentliche FuE-Vorhaben) komplettieren die Strategische Planung.

Die auf diese Weise auf der Ebene der SGE generierten und an die Holding berichteten Informationen werden im Rahmen der Durchsprachen mit den Konzernvorgaben abgeglichen. Hierbei handelt es sich um eine qualitative Durchsprache der Strategie der Teilkonzerne auf Vorstandsebene. Auf diese Weise werden frühzeitig nicht mit der Konzernstrategie konforme Ausrichtungen der SGE identifiziert und ggf. korrigiert.

Nach Abstimmung der strategischen Ziele und des damit verbundenen Investitionsbudgets erfolgt die Quantifizierung in der Unternehmensplanung für die nächsten 3 Jahre. Diese konzernweit einheitlich aufbereiteten, quantitativen Informationen bilden auch die Basis für die Budgetgespräche im Rahmen des jährlichen Planungsverlaufs und sind Grundlage für fundierte Portfolioentscheidungen. Die Informationen der Unternehmensplanung beziehen sich dabei auf folgende Inhalte:

- Kennzahlen
- Detaillierte Bilanz und GuV
- Investitionen
- F&E
- Personalplanung
- Cash Flow

Daran anschließend wird innerhalb der Budgetplanung eine Quantifizierung mit einem deutlich höherem Detaillierungsgrad vorgenommen (vgl. Abbildung 2).

5. Konzernkennzahlen und Zielkorridor

Innerhalb des Planungsprozesses werden die strategischen Ziele zunächst definiert und anschließend in operative Maßnahmen umgesetzt. Die Abbildung 3 zeigt Beispiele einer solchen Umsetzung:

Strategische Ziele (Beispiele)	Operative Ziele (Beispiele) Kennzahlenentwicklung in den nächsten 3 Jahren
Internationales Wachstum/ Stärkung der Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatz im Markt X: 100 Mio. € ▪ Umsatzwachstum: 10% p.a.
Stärkung der Ertragskraft / Senkung der Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbau Capital Employed Y um 10% p.a. ▪ Abbau der Fixkosten um 5% p.a.
Premium-Produkte (inkl. Dienstleistungen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsaufwand + 10 Mio. € p.a. ▪ Garantiefaufwand – 5% p.a. ▪ F&E-Aufwand + 5% p.a.
Economy of Scale durch Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Senkung Stückdeckungsbeitrag um 5% p.a. ▪ Verbesserung Produktivität > 5% p.a.

Abbildung 3: Strategische Ziele - operationale Ziele

Dabei ist es wesentlich, die richtigen Key Performance Indicators (KPI) auszuwählen, damit die Zielerreichung nachverfolgt und Abweichungen schnellstmöglich erkannt werden. Strategische KPI's können in diesem Zusammenhang sein:

- Marktanteile und Marktwachstum
- Umsatz / Region
- ROCE und ROS
- Kundenzufriedenheit
- Produktivität
- Operatives Ergebnis und Kosten (SG&A)
- Mitarbeiter (direkte/ indirekte)

Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der Kapitalrendite ROCE (Return on Capital Employed) zu (vgl. Reichmann/Kißler, 2008, S. 199). Diese ist als Performancemaßstab für das Management auch Grundlage für die erfolgsabhängige Vergütung. Für die Gruppe wird als langfristiges Ziel ein RO-CE von mehr als 22 % angestrebt, wobei für die Bereiche im Rahmen der Unternehmensplanung Einzelziele definiert werden.

Die nachfolgende Abbildung 4 verdeutlicht die auf den ROCE bezogene Zielerreichung der SGE. Der WACC vor Steuern ist dabei auf 11 % fixiert und spiegelt die durchschnittlichen Kapitalkosten wieder.

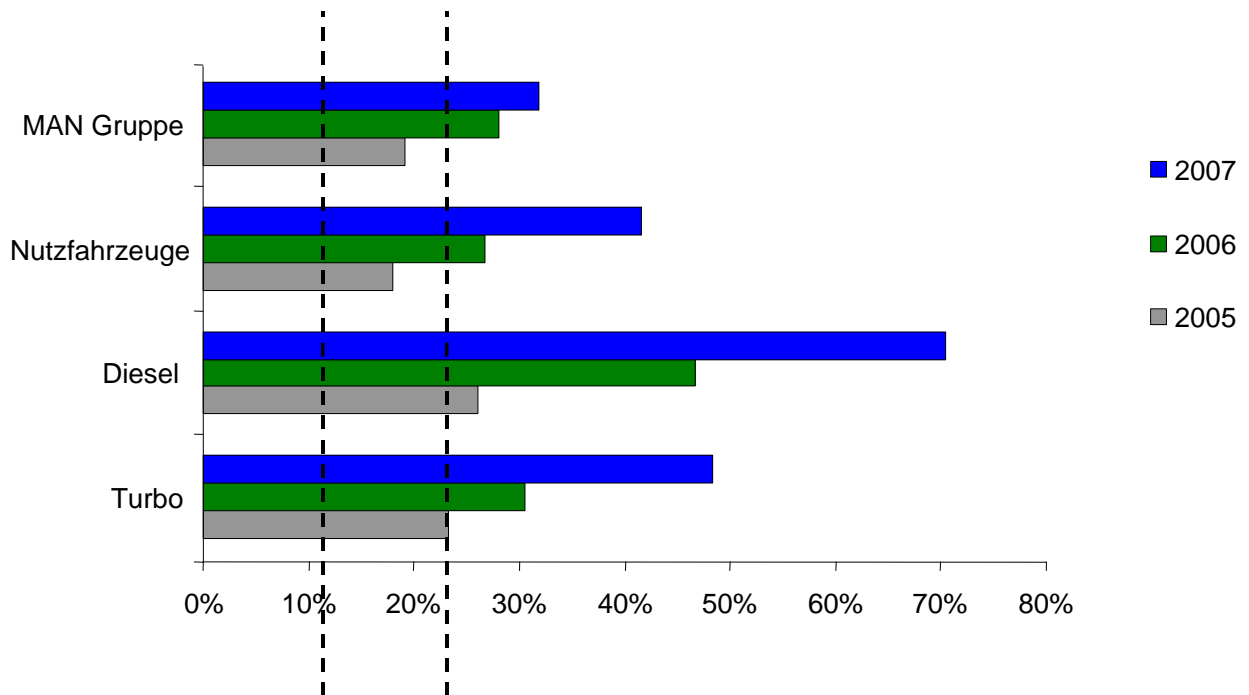


Abbildung 4: Return on Capital Employed (Segmentbetrachtung)

Eine weitere wesentliche Kennzahl ist die Umsatzrendite ROS (Return on Sales), der sich aus dem Verhältnis des operativen Ergebnisses zu den Umsatzerlösen berechnet. Für die MAN Gruppe und für alle Teilkonzerne gilt ein ROS-Ziel von 8,5%. Die Bandbreite für das ROS-Ziel über den Konjunkturzyklus beträgt für die Gruppe, Nutzfahrzeuge und Turbomaschinen +/- 2 % und für Dieselmotoren wegen des langfristig stärker schwankenden Geschäftes +/- 4 %).

6. Periodisches Reporting:

Das Reporting der MAN AG ist modular aufgebaut und besteht aus einem monatlichen Kurzbericht zur Auftragslage und zum Personal sowie einem Monats- und Quartalsbericht. Abbildung 5 veranschaulicht die wesentlichen Informationsinhalte der Berichte (vgl. Hornung/ Reichmann, 2005, S. 51 ff.)

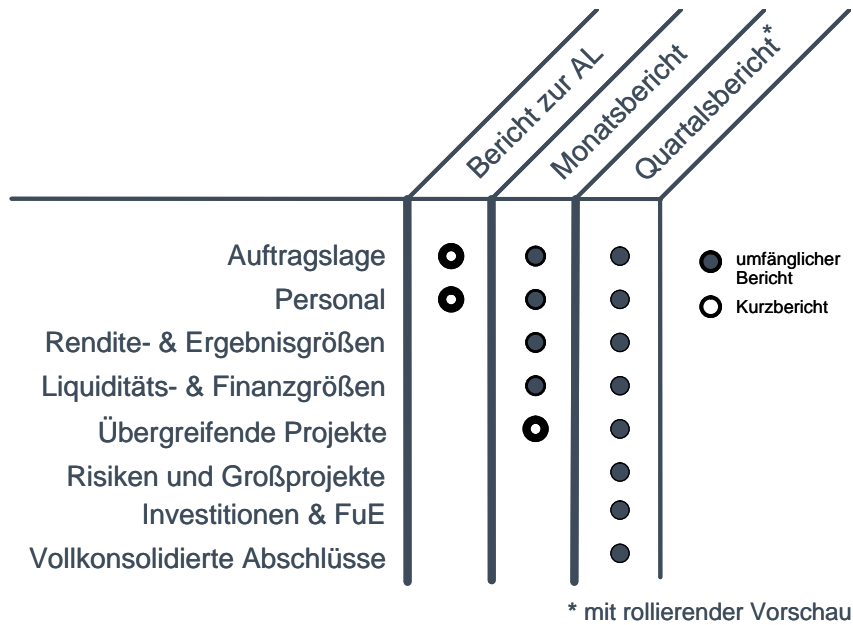


Abbildung 5: Modulares Vorstandsreporting

Monatsberichtswesen

Die kontinuierliche Berichterstattung erfolgt durch das Monatsberichtswesen. Dazu werden die Plangrößen der Unternehmensplanung im Rahmen der Monatsberichterstattung anhand des allgemeinen, Teilkonzern-übergreifenden Kennzahlenblattes sowie der Teilkonzern-spezifischen, kritischen Erfolgsfaktoren nachverfolgt. Zusammen mit dem Bericht zur Auftragslage gibt die monatliche Berichterstattung Auskunft über die Entwicklung der zentralen Kennzahlen und des Personals der Teilkonzerne und der Holding.

Um eine zeitnahe Informationsversorgung des Vorstandes und der Führungskräfte zu gewährleisten, werden zu Beginn des Monats unterstützend komprimierte Informationen – in Form eines sogenannten Schnellberichts – zu Auftragslage und Personal berichtet.

Bis zum 9. Arbeitstag ist dann durch den Teilkonzern ein kommentierter Bericht mit einem allgemeinen Teil und einem TK-spezifischen Sonderteil zu erstellen. Daten und Kommentierungen werden in einem zentralen Datawarehouse erfasst, aus dem das zentrale Controlling geeignete Auswertungen erstellen kann. Berichte und Datenmodell weisen bspw. folgende inhaltliche Struktur auf:

- Kennzahlenblatt mit einer Erläuterung der wesentlichen Kennzahlen
- Auftrags-/volumen-/personalbezogene Größen (AE, AB, U, MA)
- Ergebnis-/renditebezogene Größen (DB, BE, EBIT, ROS)

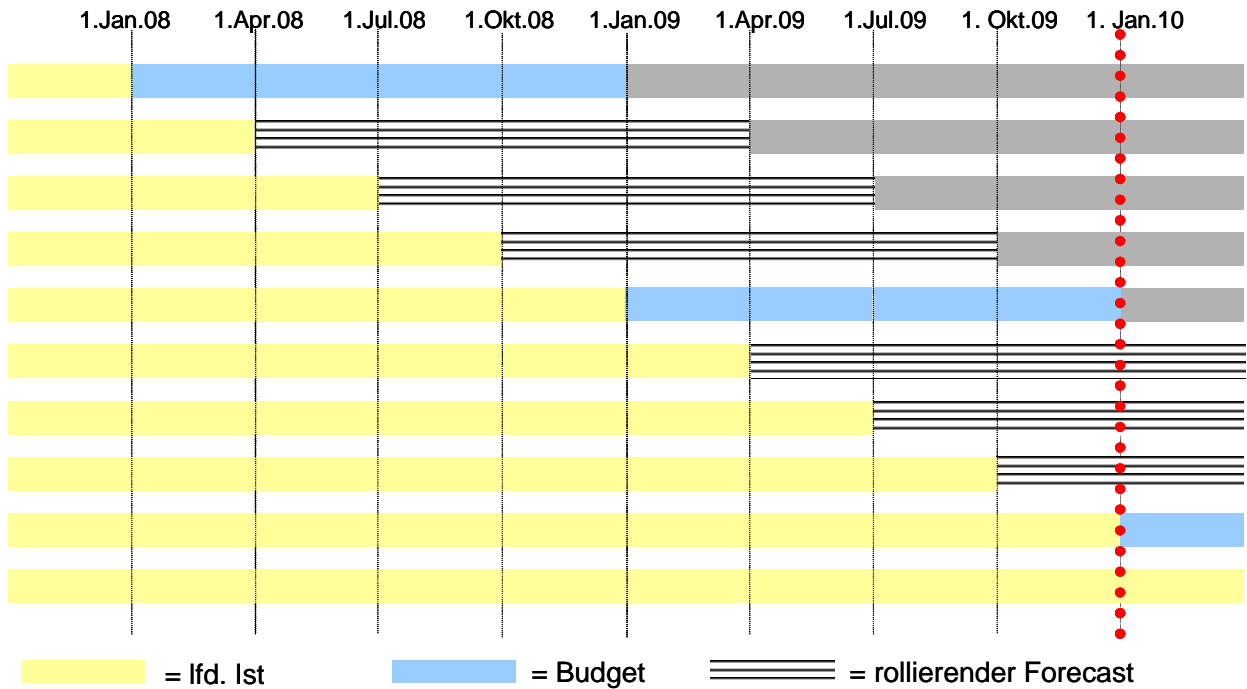
- Vorräte/ Forderungen
- Liquiditätsbezogene Größen (CF, Nettoliquidität)
- Übergreifende Projekte

Quartalsberichtsbesen

Zum Quartal wird durch jeden TK ein kommentierter Bericht in einer fest definierten Struktur an die Holding weitergeleitet. Die Berichterstattung hinsichtlich der Kennzahlen bzw. kritischen Erfolgsfaktoren erfolgt weitgehend analog der Monatsberichte zzgl. einiger weiterer Kennzahlen (jeweils für den TK und nach SGE differenziert). Sie enthält ebenso einen allgemeinen (für jeden TK gleichen) Teil und einen speziellen Teil, der TK-spezifische Kritische Erfolgsfaktoren abbildet. Das Berichtsbjekt im Rahmen der Quartalsberichterstattung ist – wie bereits bei der Monatsberichterstattung – stets die SGE. Hierbei ist über den Status Quo der zentralen Kennzahlen, Risiken sowie Großprojekte zuzüglich einer vollkonsolidierten Bilanz & GuV der Teilkonzerne und der SGE zu berichten. Folgende Inhalte sind hinsichtlich Struktur und Format konzernweit einheitlich pro Teilkonzern zu liefern:

- Geschäftsverlauf (Kennzahlen siehe Monatsbericht) und Forecast (12 Monate)
- Vollkonsolidierter Abschluss (Bilanz und GuV)
- Risikobericht je Teilkonzern/SGE
- Bericht über Großprojekte

Der Quartalsbericht ersetzt in den betreffenden Monaten den Monatsbericht und ist die Basis für den Aufsichtsrat-Bericht (vgl. Diederichs/Kißler, 2008, S. 220 ff.) und den veröffentlichten Zwischenbericht. Mit dem Quartalsberichtsbesen einher geht das System der rollierenden Quartalsplanung. Ausgehend vom aktuellen Ist-Quartalsabschluss werden von allen Teilkonzernen die folgenden vier Quartale auf SGE- und TK-Ebene separat geplant. In Konsequenz gibt es neben der Unternehmensplanung stets drei Vorschauen pro Jahr. Diese rollierende Quartalsplanung muss nicht zwangsläufig Bottom-Up (also auf Basis von Planungen der Einzelgesellschaften) erfolgen. Ein Top-Down-Ansatz ist hinreichend, wenn er für die Größenordnung der SGE/TK verlässliche Werte liefert.



(Für die Kennzahlen AE, AB, U, EBT, EBIT, CF, Personal sowie ggf. Investments und FuE)

**Abbildung 6: Rollierende Quartalsplanung
(in Anlehnung an Hornung/Reichmann, 2005, S. 53)**

Im Anschluss an die rollierende Quartalsplanung finden mit den entsprechenden TK jeweils Review-Meetings unter Beteiligung des Controllingvorstands der MAN AG statt. Aus den TKs nehmen neben dem Controllingvorstand fallweise auch betroffene Fachressort-Mitarbeiter teil. In diesen Reviews werden u.a. die wesentlichen Inhalte der rollierenden Quartalsplanung und ggf. relevante Aspekte aus der Großprojektverfolgung bzw. Großauftragsverfolgung, des Risikomanagements (s.u.) sowie aus den Follow-up-Berichten der Revision besprochen. Bei der Identifikation schwerwiegender Risiken bzw. Problemfelder werden fallweise zusätzliche Review-Meetings durchgeführt.

Die im Rahmen der Strategischen Planung definierten strategischen Ziele für jede SGE sind durch Maßnahmenpläne und geeignete Erfolgsindikatoren zu operationalisieren und messbar zu machen. Erfolgsindikatoren, Maßnahmenstatus und gegebenenfalls veränderte Umfeldbedingungen sind ebenfalls Gegenstand der quartalsweisen Reviews. Bei wesentlichen Abweichungen werden ggf. zusätzliche Maßnahmen zur Zielerreichung definiert.

7. Risikomanagement

Um den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen risikopolitischen Anforderungen gerecht zu werden, hat die MAN Gruppe ein Risikomanagementsystem etabliert, in das alle in- und ausländischen Gesellschaften einbezogen sind, bei denen die MAN AG direkt oder indirekt einen beherrschenden Einfluss ausübt. Das Ziel des Risikomanagements in der MAN Gruppe wird durch eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Risikopotentialen unter Berücksichtigung aufgestellter Risikopolitischer Grundsätze sichergestellt. Der damit umschriebene Risikomanagement-Prozess umfasst in der MAN Gruppe die Phasen der Risikoidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung, Risikoüberwachung und Risikokommunikation.

Als integraler Bestandteil der Quartalsberichterstattung erfolgt eine toolgestützte Risikoberichterstattung durch die Teilkonzerne. Die wesentlichen Inhalte dieser periodischen Berichterstattung sind:

- Risiken einschließlich Beschreibungen (Risikofeld, -bereich, betroffene SGE und Interdependenzen, Verantwortliche)
- Risikobeurteilung anhand von Eintrittshäufigkeit und Schadensmaß
- Dokumentation bestehender und geplanter risikosteuernder Maßnahmen sowie der Maßnahmenverantwortlichen
- Tendenzeinschätzungen (3 Jahreszeitraum)

Eine Ad-hoc-Risikoberichterstattung erfolgt, wenn zwischen den Terminen für die regelmäßige Berichterstattung noch nicht gemeldete Risiken und/oder Neueinschätzungen bekannt werden, die zu einer schwerwiegenden Bedrohung der jeweils betrachteten Organisationseinheit führen können.

8. Analysen und Szenarien

Die aktuellen Herausforderungen für das Controlling und die Unternehmenssteuerung sind eng mit dem makroökonomischen Risiken verbunden. Die Finanzkrise hat das allgemeine Geschäftsklima eingetrübt und erfordert eine hohe Kostenflexibilität von den Unternehmen. Gleichzeitig war in den vergangenen Jahren eine hohe Preisvolatilität bei Öl, Rohstoffen und Benzin zu beobachten. Sich verändernde politische Rahmenbedingungen sind ständig zu antizipieren, wobei hier insbesondere die verstärkten Anforderungen an die Nachhaltigkeit zu nennen sind. Zudem sind ebenfalls industrie-seitige Risiken, eine verstärkte Konkurrenz durch die Emerging Markets sowie die produktseitigen Risiken zu berücksichtigen. Um die Auswirkungen unter unterschiedlichen Annahmen abzuschätzen und frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen, wird verstärkt auf Szenarien zurückgegriffen, die

das Konzerncontrolling erstellt.

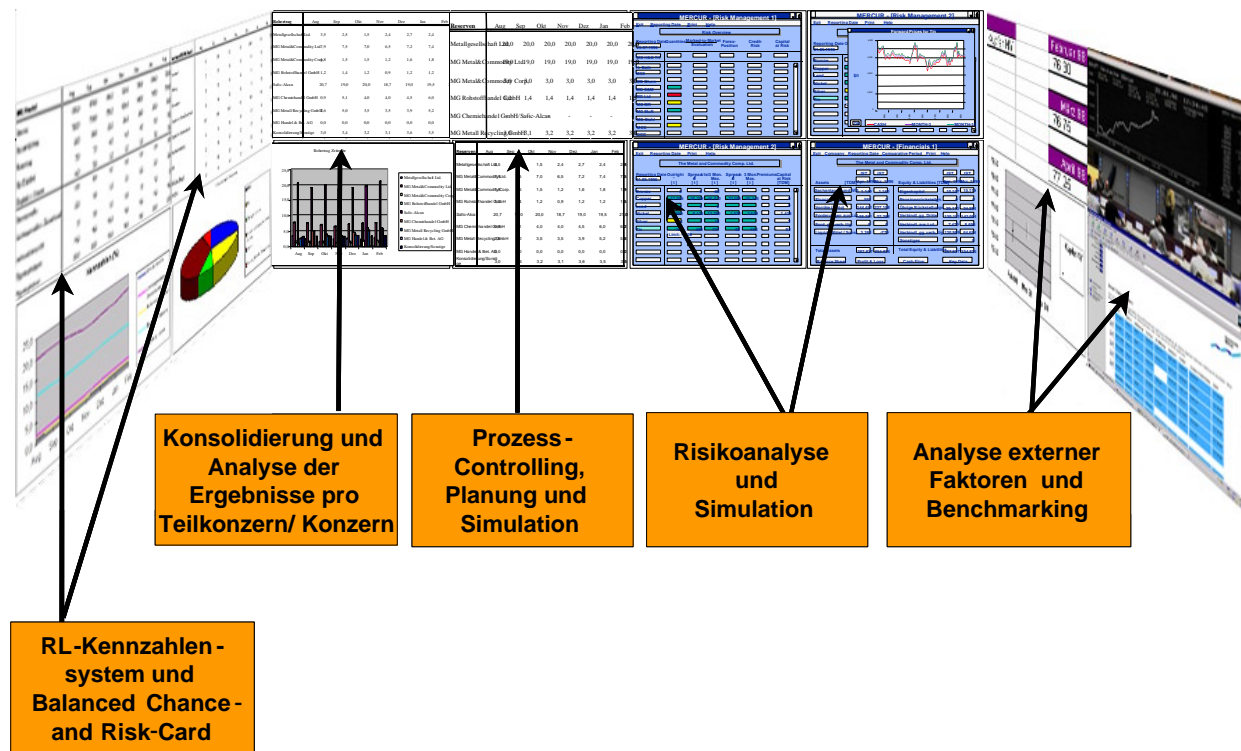
Für die Analyse und die Erstellung von Szenarien ist es wesentlich, mittels des Monats- und Quartalsberichtswesens einen konzentrierten Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu gewinnen und bedrohliche Fehlentwicklungen sowie ungenutzte Chancen zu erkennen. Eine vorzunehmende Abweichungsanalyse darf sich jedoch nicht darauf beschränken, die Spitzenkennzahl zu kontrollieren. Nach Möglichkeit sollte die Abweichungsanalyse eine differenzierte Kennzahlenzerlegung beinhalten, die gegebenenfalls kompensatorische Effekte und deren Auswirkungen erfassen kann, um im Anschluss daran geeignete Korrekturmaßnahmen ableiten zu können. Abweichungen möglichst rechtzeitig wahrzunehmen und zu erkennen, ist durch ein Controlling der Erfolgstreiber mit Frühwarnindikatoren zu realisieren. Elemente, die auf das Vorhandensein latenter Krisen hinweisen, können durch adäquate Auswertung dieser Kennzahlen mit zeitlichem Vorlauf identifiziert werden und eröffnen den Entscheidungsträgern damit die Option, auf eine – sich lediglich durch Schwache Signale ankündigende – Problemstruktur frühzeitig zu reagieren. Über eine Evaluierung der verfolgten Pläne und daraus abgeleiteter Maßnahmen kann somit bereits nachgedacht werden noch bevor die Chance oder Bedrohung im Zeitablauf konkrete Konturen annimmt, was sich sowohl auf den Handlungsspielraum als auch die Qualität der Entscheidung positiv auswirken wird.

9. Fazit und Vision

Abbildung 7 stellt die wesentlichen Elemente einer an den aktuellen Anforderungen der Praxis ausgerichteten Konzern-Controlling-Konzeption illustriert in Form eines „Controlling-Cockpits“ zusammenfassend dar. Durch ein auf dem RL-Kennzahlensystem und einer BCR-Card basierendes Reporting könnte die gegenwärtige Situation in den Teilkonzernen und den SGE auch in Anbetracht der operativen und strategischen Zielsetzungen transparent dargestellt werden (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 43 f., S 55). Die BCR-Card unterstützt die Strategieimplementierung durch Verknüpfung der im strategischen Planungsprozess definierten strategischen Ziele (Chancen) mit den damit verbundenen Risiken sowie der zur Zielerreichung initiierten Maßnahmen, Projekten und strategischen Initiativen (vgl. Reichmann, 2006, S. 650 ff.).

Mittels Analysepfade ließen sich Top-Down konkrete, steuerungsrelevante Sachverhalte nachverfolgen. Durch die Konsolidierung der Ergebnisse der Teilkonzerne könnte die gegenwärtige Lage

des Konzerns erfasst und visuell dargestellt werden. Eventuelle Abweichungen von der geplanten Entwicklung des Konzerns könnten durch die konzeptionelle Berücksichtigung des entsprechenden Drill-Downs bis zu den einzelnen Teilkonzernen und SGE ebenenübergreifend nachverfolgt werden.



**Abbildung 7: RH-Controlling-Cockpit
(in Anlehnung an Hornung/Reichmann, 2005, S. 44, S 55)**

Unterschiedliche Szenarien sowie deren Auswirkungen auf die Konzern-Performance könnten durch das Element des Prozess-Controlling sowie der Planung und der Simulation dargestellt werden. Der Einsatz und die Abbildung verschiedener Analysen und Simulationen können die mit den verfolgten Zielen verbundenen strategischen Risiken und ihre Auswirkungen auf die Teilkonzerne und den Konzern aufzeigen. Die bei dieser Sichtweise bereits relevanten externen Informationen würden durch die permanente Darstellung weiterer relevanter Umweltfaktoren ergänzt. Diese Außensicht hielte zudem ebenso Informationen zu den Entwicklungen bedeutender Sekundärmärkte (wie z.B. den Rohstoff- und Kapitalmärkten) als auch – in Form eines integrierten Benchmarking – über die Wettbewerber vor.

Dem Entscheidungsträger könnten damit sämtliche steuerungsrelevanten internen und externen Informationen durch ein Controlling-Cockpit übersichtlich, konzentriert und unter Berücksichtigung vorhandener Interdependenzen zur Verfügung gestellt werden. Die durch das Controlling in dieser

Weise unterstützte multidimensionale Sicht auf das Unternehmen kann die Zielsetzung der entscheidungsrelevanten Informationsversorgung des Managements in vielen Fällen optimal unterstützen. Die gilt nicht nur für strategische Vorstandssitzungen oder Abstimmungsgespräche mit Vertriebs- und/oder Entwicklungsleitern, sondern auch für Audit Committee-Sitzungen des Aufsichtsrats oder für die schnelle Einführung von potentiellen Kapitalgebern und Abschlussprüfern im Hinblick auf die Ausführungen im Lagebericht. Selbst für Abstimmungsgespräche mit kooperierenden Unternehmen und strategischen Marktpartnern wäre ein Controlling-Cockpit, das die Auswirkungen unterschiedlicher Marktentwicklungen auf die Produkt- und Produktionsstruktur aufzeigt, hilfreich. Hier sehe ich noch einen konkreten Entwicklungsbedarf sowohl in der Betriebswirtschaft als auch in der Informationstechnologie. Ein Kernproblem stellt hierbei die für Szenarien stets notwendige Abstraktion dar. Selbst in einem komplexen Datenmodell lassen sich die Wirkungszusammenhänge nie vollständig abbilden oder quantifizieren.

Literaturverzeichnis

Diederichs, Marc; Kißler, Martin: Aufsichtsratsreporting. Corporate Governance, Compliance und Controlling, München 2008.

Hornung, Karlheinz; Reichmann, Thomas; Diederichs, Marc: Risikomanagement. Teil I: Konzeptuelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen, in: Controlling, 11. Jg. (1999), Heft 7, S. 313-321.

Hornung, Karlheinz; Reichmann, Thomas; Form, Stephan: Risikomanagement. Teil II: Wertorientierung und KonTraG als Determinanten des Risikomanagements der Metallgesellschaft AG, in: Controlling, 12. Jg. (2000), Heft 3, S. 153-161.

Hornung, Karlheinz; Reichmann, Thomas: Moderne Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis, in: Tagungsband 20. Deutscher Controlling Congress 2005, S. 17-57.

Rappaport, Alfred: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Stuttgart 1999.

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Auflage, München 2006.

Reichmann, Thomas; Kißler, Martin: Systemgestützte Controlling-Konzeption für international tätige Unternehmen, in: Controlling und Rechnungslegung; hrsg. von Freidank, Carl-Christian; Müller, Stefan; Wulf, Inge, Wiesbaden 2008, S. 187-206.