

Vorsprung vor Boom und Krise

Das Controlling volatilitätsfest gestalten!

Dream-Car der Ideenwerkstatt im ICV 2013

Mit Erfahrungen und Beispielen aus den Unternehmen



Lufthansa

hansgrohe

TRUMPF



In Kooperation mit



INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	III
Vorwort	V
1 Einführung: Die Welt wird volatiler!.....	1
2 Volatilität definieren und kategorisieren	3
3 Volatilität erkennen, zukünftige Entwicklungen prognostizieren	9
3.1 Wie können wir Volatilität messen?.....	9
3.2 Wie können wir zukünftige Entwicklungen prognostizieren?	14
4 Unternehmen im volatilen Unternehmensumfeld führen	17
4.1 Strategie, Steuerungssysteme und Performance-Messung aufeinander abstimmen	17
4.2 Wandlungsfähigkeit schaffen.....	18
4.3 Resilienzmanagement aufbauen	20
5 Unternehmen im volatilen Unternehmensumfeld steuern	25
5.1 Das Controlling auf eine gestiegene Volatilität ausrichten.....	25
5.2 Management Controls	26
5.3 Organisatorische Controls	32
5.4 Personelle und Kulturelle Controls	35
6 Gestaltungsempfehlungen für eine volatilitätsresistente Unternehmenssteuerung... ..	37
6.1 „Neue“ Aufgaben des Managers aufgrund einer gestiegenen Volatilität	38
6.2 „Bestehende“ Aufgaben des Managers welche intensiviert werden müssen	39
6.3 „Neue“ Aufgaben des Controllers aufgrund einer gestiegenen Volatilität.....	40
6.4 „Bestehende“ Aufgaben des Controllers welche intensiviert werden müssen.....	41
7 Literaturempfehlungen für den Einstieg in das Thema Volatilität	45
8 Verwendete Literatur	47

Management Summary

Die Welt wird volatil. Dies haben nicht nur Wissenschaftler sondern auch Vertreter der Unternehmenspraxis erkannt. Beispiele sind heftige Auf- und Abwärtsbewegungen der Märkte für Rohstoffe und Aktien oder immer kürzere Produktlebenszyklen. Die Controller als erste Berater der Unternehmensführung müssen dies erkennen und die Auswirkungen der **Volatilität** in Rahmen der Unternehmenssteuerung berücksichtigen.

Bevor auf eine gestiegene Volatilität reagiert werden kann, muss diese quantifiziert werden. Dies erfordert die Beantwortung dreier Fragen: Was soll gemessen werden, wie verändert sich die **Schwankungshöhe** und wie groß ist die **Schwankungsbreite**? Dabei ist besonders die erste Frage entscheidend. Ihre Beantwortung führt zu einem Verständnis der Ursachen und Wechselwirkungen der für ein Unternehmen relevanten Volatilitätstreiber. Allerdings wirkt Volatilität nicht in allen Unternehmen gleich, sondern kann viele Formen und Ursachen haben. Eine **unternehmensindividuelle Volatilitätsanalyse** ist unabdingbar. Dabei ist die Messung der Volatilität kein Selbstzweck. Die grundlegende Intention ist die Entwicklung von Volatilitätsindikatoren, die Veränderungen frühzeitig aufzeigen. Dies soll die Informationsgrundlage für die Entscheidungen des Managements verbessern.

Auf **strategischer Ebene** sind die Schaffung von Wandlungsfähigkeit und die Einführung eines Resilienzmanagements geeignete Ansätze gegenüber einer gestiegenen Volatilität. **Wandlungsfähige Unternehmen** können ihre Kosten- und Leistungsstrukturen, zeitnah an neue oder sich stetig verändernde Gegebenheiten anpassen. Dies geht über den reinen Flexibilitätsbegriff hinaus und wird als Flexibilität höherer Ordnung bezeichnet. Allerdings können nicht alle mit Hilfe einer hohen Wandlungsfähigkeit beherrscht werden. Vor allem in Zeiten hoher Volatilität können unvorhergesehene Ereignisse und Entwicklungen zu Bedrohungen des Geschäftsergebnisses werden. **Resilienzmanagement** soll Unternehmen dazu befähigen, die negativen Ergebniswirkungen solcher unvorhergesehenen Ereignisse zu reduzieren.

Die **Unternehmenssteuerung** im volatilen Umfeld sollte sich an den drei Schlüsselfähigkeiten, den Triple A - „Agility - Adaptability - Alignment“ orientieren und die klassische Unternehmenssteuerung um organisatorische, kulturelle und personelle Aspekte erweitern. „**Agility**“ (zu dt. Agilität) bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf kurzfristige Marktschwankungen einzustellen. „**Adaptability**“ (zu dt. Anpassungsfähigkeit) ist die Reaktionsfähigkeit, sich rechtzeitig an strukturelle Marktänderungen anzupassen. Diese beiden Schlüsselqualifikationen können im Wesentlichen durch ein Anpassung und Weiterentwicklung der klassischen Steuerungssysteme, Planung und Performance Measurement, erreichen.

Unter „**Alignment**“ (zu dt. Ausrichtung) verstehen wir die zielgerichtete Ausrichtung und Koordination globaler, dezentraler Unternehmensstrukturen. Aufgrund veränderter Werkzeuge ergeben sich auch modifizierte oder völlig neue Prozesse im Controlling. Zudem erfordert eine gestiegene Volatilität eine noch intensivere Zusammenarbeit zwischen dem Manager als Gestalter und Entscheider und dem Controller als Business Partner.

Sowohl für den Manager als auch den Controller ergeben sich neue Anforderungen aufgrund der gestiegenen Volatilität. Bestehende Aufgaben müssen weiterentwickelt und zum Teil intensiviert und neu fokussiert werden. Unerlässliche Voraussetzung zum Gelingen der volatilitätsresistenten Steuerung ist ein kultureller Wandel in der **Zusammenarbeit** von **Manager** und **Controller**. Der Controller muss die Rolle des Business Partners mehr denn je ausfüllen und leben.

Vorwort

Die **Ideenwerkstatt im ICV** hat die Aufgabe, das Controlling-relevante Umfeld systematisch zu beobachten und wesentliche Trends zu erkennen. Daraus entwickelt die Ideenwerkstatt die „Dream-Cars“ des ICV und leistet einen wesentlichen Beitrag, damit der ICV als Themenführer in der Financial und Controller Community wahrgenommen wird. Ideen und Ergebnisse werden in ICV-Fachkreisen oder Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt. Mitglieder der Ideenwerkstatt sind namhafte Vertreter der Controlling-Disziplin aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft.

Wir legen dieses Jahr nunmehr den dritten Dream-Car Bericht der Ideenwerkstatt vor. Im Jahr 2010 und zu Beginn des Jahres 2011 befasste sich die Ideenwerkstatt mit dem Thema „**Green Controlling**“ als Antwort der Controller auf die zunehmende ökologische Ausrichtung der Wirtschaft. Den Anstoß für das Thema im Jahr 2011 und 2012 gab die Erkenntnis, dass die Arbeit der Controller häufig nicht zu den gewünschten **Verhaltenseffekten** bei den Kunden der Controllingleistung, den Managern, führt. Erkenntnisse der Psychologie können hier Erklärungsansätze und Lösungsansätze bieten. Sie helfen Fehlentscheidungen im Unternehmen zu vermeiden.

Wir haben den Ehrgeiz, immer hochrelevante, innovative Themen zu behandeln und so der Controller-Community wichtige Anstöße zu liefern. Unser (hier vorliegender) dritter Bericht ist dem Thema „**Volatilität**“ gewidmet. Volatilität beherrscht die Wirtschaft immer stärker. Die Schwankungsansätze in allen Bereichen der Unternehmensumfelder, aber auch im Unternehmen selbst, werden immer häufiger, größer und unerwarteter. Was können hier Manager und Controller tun?

Wir fragen deshalb: „Wie können wir unser Controlling volatilitätsfester gestalten?“

Mitwirkende im Kernteam der Ideenwerkstatt sind:

- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Péter Horváth* (Horváth AG, Stuttgart, Vorsitzender des Aufsichtsrats; International Performance Research gGmbH, Stuttgart, geschäftsführender Gesellschafter)
- Dr. *Uwe Michel* (Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart, Mitglied des Vorstands)
- *Siegfried Gänßlen* (Hansgrohe SE, Schiltach, Vorsitzender des Vorstands; Internationaler Controller Verein e.V., Gauting, Vorsitzender des Vorstands)
- Prof. Dr. *Heimo Losbichler* (FH Oberösterreich, Steyr; Internationaler Controller Verein e.V., Gauting, stv. Vorsitzender des Vorstands; International Controlling Group ICG, Vorsitzender)
- *Manfred Blachfellner* (change the game initiative, Innsbruck)
- Dr. *Lars Grünert* (TRUMPF GmbH + Co. KG, Ditzingen. Mitglied der Geschäftsführung)
- *Manfred Rimmel* (manfredremmel strategieconsulting, Wien)
- *Karl-Heinz Steinke* (Internationaler Controller Verein e.V., Gauting, Mitglied des Vorstands)
- Prof. Dr. Dr. h.c. *Jürgen Weber* (WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar)
- *Andreas Aschenbrücker* (International Performance Research gGmbH, Stuttgart, wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Auch in diesem Jahr haben wir die Überlegungen und Beratungen der Mitwirkenden durch Praxiserfahrungen im Rahmen von Experteninterviews ergänzt:

- Deutsche Lufthansa AG
- Hansgrohe SE
- TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH

Wir danken den Interviewpartnern an dieser Stelle nochmals herzlichst für ihre Bereitschaft, die Arbeit der Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein durch Ihre Praxiserfahrungen zu unterstützen.

Für die freundliche Unterstützung bei der Erstellung von Passagen des Dream-Car Berichts danken wir Dipl.-Wirtsch.-Ing. *Andreas Kirchberg* und Dipl.-WiWi. *Daniel Mönch* (beide Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart).

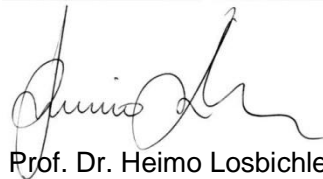
Ein besonderer Dank geht außerdem an Herrn Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss. *Andreas Aschenbrücker*, welcher die redaktionelle Arbeit dieses Berichts und die Koordination des Kernteams übernommen hat.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und neue Impulse für die tägliche Controllerarbeit.

Ihre,



Siegfried Gänßlen



Prof. Dr. Heimo Losbichler

für den Vorstand des Internationalen Controller Vereins



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



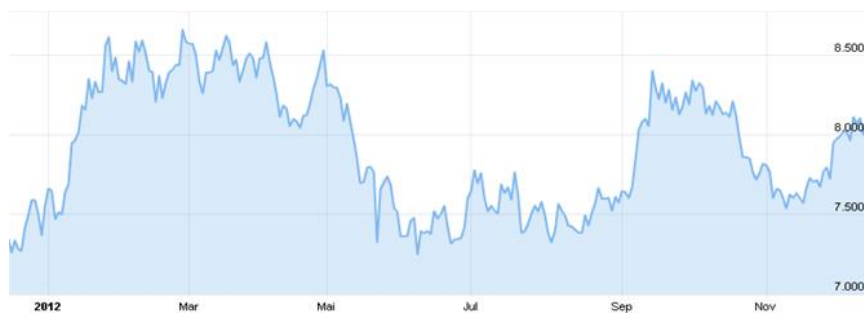
Dr. Uwe Michel

für die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein

1 Einführung: Die Welt wird volatiler!

Zu Beginn dieses Jahres hat DER SPIEGEL zur in 2013 erwarteten Konjunkturentwicklung getitelt: „Generation Unsicherheit“ (vgl. *Hawranek, Hesse & Jung 2013, S. 58*). Norbert Reithofer, der BMW-Chef wird zitiert: „Ich weiß nicht, wie 2013 wird.“ Wolfgang Reitzle, der Chef von Linde, erwartet geringes Wachstum gepaart mit einem heftigen Auf und Ab auf den Märkten. „Es war noch nie so schwierig wie heute, präzise Prognosen für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung abzugeben“, stellt er fest.

Es lassen sich viele Belege für diese Entwicklung sammeln. Stellvertretend seien die Schwankungen des Kupferpreises in 2012 (vgl. Abbildung 1) und die Verkürzung der Produktlebenszyklen am Beispiel des Golf (vgl. Abbildung 2) gezeigt.



http://www.finanzen100.de/rohstoffe/kupferpreis-indikation-deutsche-bank_H1612608351_26263290/chart.html

Abbildung 1: Entwicklung des Kupferpreises im Jahr 2012.

Die Ergebnisse einer Blitzumfrage des Horváth & Partners CFO-Panels im Juli 2012 weisen darauf hin, dass die Zunahme der Schwankungen, die zu Volatilität führen, überall registriert werden (Abbildung 3).

Volatilität ist kein Trendbegriff, sondern ein Phänomen, das weltweit durch die Globalisierung und durch die Vernetzung der Wirtschaft das „New Normal“ geworden ist.

Was müssen die Unternehmen tun, um in einem solchen Umfeld bestehen zu können? Sie müssen sich in hoch flexible Systeme verwandeln. Reithofer will BMW in einen „extrem flexiblen Organismus“ verwandeln. Reitzle arbeitet an der Schaffung einer „High-Performance-Organisation“ bei Linde.

Generation Unsicherheit = geringeres Wachstum, häufigeres Auf und Ab

Volatilität, das „New Normal“

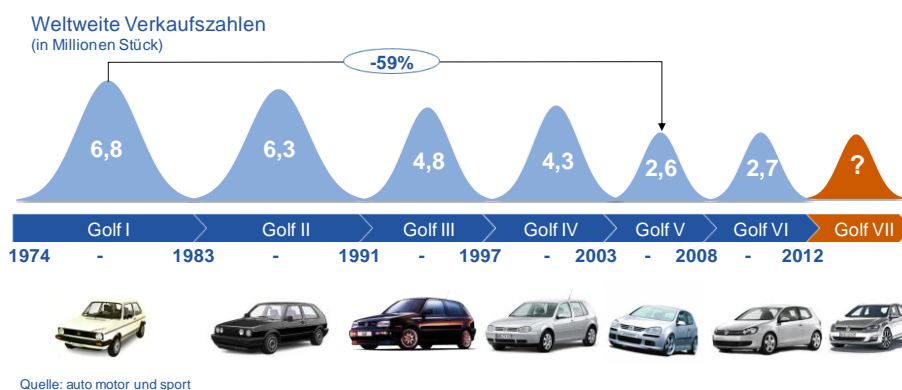


Abbildung 2: Produktlebenszyklen der verschiedenen Golf-Modelle (in Anlehnung an Losbichler 2012, S. 6).

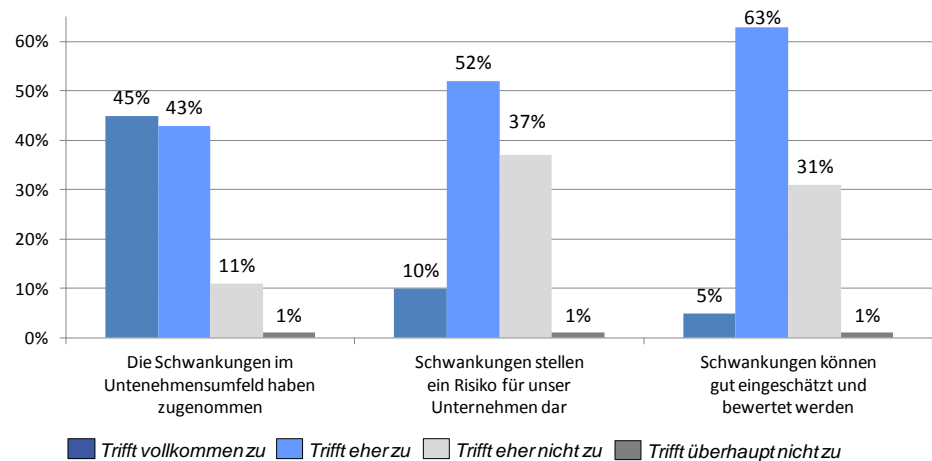


Abbildung 3: Ergebnis der Horváth & Partners CFO-Panel-Blitzumfrage Juli 2012.¹

Herausforderungen für den Controller

Wie steuert man ein Unternehmen in einer volatilen Ökonomie? Wie müssen hierfür geeignete Controllingprozesse beschaffen sein? Welche neuen Instrumente muss der Controller in seinem Werkzeugkasten haben? Welche persönliche Flexibilität wird von ihm selbst erwartet?

Dies sind Fragen, die wir in unserem Dream-Car 2013 beantworten wollen. Hierzu werden wir wie folgt vorgehen:

- Zunächst wollen wir den vielfach undefinierten Begriff „Volatilität“ konkretisieren (Kapitel 2).
- Dann wollen wir sehen, wie man Volatilität messen und prognostizieren kann (Kapitel 3).
- Wir prüfen, welche Gestaltungsoptionen die Unternehmensführung in einem volatilen Umfeld hat (Kapitel 4)
- Wir erarbeiten eine Systematik zum Controlling der Volatilität (Kapitel 5).
- Schließlich stellen wir ein Set von Gestaltungsempfehlungen für die praktische Controllerarbeit zusammen (Kapitel 6).

Die hier zu präsentierenden Ergebnisse haben drei Quellen: Zunächst haben wir versucht, die immense Literatur zu dem Thema auszuwerten. Dann haben wir durch Experteninterviews und Fallbeispiele praktisches Wissen zusammengetragen. Last but not least hat unser Team daraus die Systematik und die Gestaltungsempfehlungen erarbeitet, die für die Controller-Community Arbeitsgrundlage bilden soll. Wir meinen:

Gutes Controlling ist in einem volatilen Umfeld wichtiger denn je!

¹ Für nähere Informationen zum CFO-Panel sei verwiesen auf: <http://www.horvath-partners.com/CFO-Panel.89.0.html>

2 Volatilität definieren und kategorisieren

Volatilität ist ein Begriff, der gegenwärtig eine Inflation in Veröffentlichungen von der Tagespresse bis zu Fachpublikationen erlebt. Es bleibt dabei immer wieder unklar, was damit gemeint ist.

Notwendig ist deshalb, dass wir den Begriff erst konkretisieren. Das Wort „volatil“ bzw. „Volatilität“ ist vom lateinischen Wort „*volatilis*“ abgeleitet, was veränderlich, beweglich oder flüchtig bedeutet. Der Duden beschreibt Volatilität als das Ausmaß von Schwankungen von z.B. Preisen, Aktien oder Märkten bzw. ist Synonym für Flüchtigkeit. Den Begriff haben zuerst die Statistiker übernommen und damit das Maß der Schwankung δ zu einem Zeitpunkt t einer beobachteten Größe y beschrieben. Die Kennzahl hierfür lautet üblicherweise (vgl. *Comin & Philippon 2005, S. 168*):²

$$\delta_t = \sqrt{\frac{1}{2n} \sum_{i=-n+1}^n (y_{t+i} - \bar{y}_t)^2}$$

δ_t Volatilität zum Zeitpunkt t
 $2n$ Betrachtungshorizont
 y beobachteter Parameter
 \bar{y} Schätzer des Trend ggü. dem eine Schwankung bestimmt wird.

Volatilitäts-Index (VIX)



Der Volatilitätsindex VIX ist auf den tiefsten Stand seit 2007 gefallen, als die Finanzkrise die Märkte in Aufruhr versetzte. Der mit offiziellem Namen als "Chicago Board Options Exchange Volatility Index" bezeichnete Index fiel auf 13,25 Punkte. Das ist so wenig wie zuletzt im Sommer 2007. Die danach aufziehende Finanzkrise hielt die Märkte in Atem, und der VIX stieg bis ins Frühjahr 2008 auf mehr als 45 Punkte. Der VIX gibt die erwartete Schwankungsbreite des breit gefassten amerikanischen Aktienindex S&P 500 wieder, daher wird er auch als „Angstbarometer der Wall Street“ bezeichnet. Ist dieses hoch, weist das auf einen sehr unruhigen Markt hin, niedrigere Werte hingegen lassen auf eine Entwicklung ohne starke Kursschwankungen schließen. Ermittelt wird diese erwartete Schwankung anhand von Optionspreisen auf den S&P 500 über 30 Tage. Mit „Call-Optionen“ verschaffen sich Investoren das Recht, aber nicht die Verpflichtung, Wertpapiere zu einem bestimmten Termin zu einem vereinbarten Preis zu erwerben. Put-Optionen geben Investoren Verkaufsrechte. Aus den Preisen, die Anleger für „Calls“ und „Puts“ zu zahlen bereit sind, lassen sich Absicherungskosten auf steigende beziehungsweise fallende Kurse ableiten. Das Volatilitätsmodell kalkuliert dann die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Kursschwankungen auf Grundlage der Optionspreise. Der VIX gibt keinen Aufschluss darüber, ob die Kurse steigen oder fallen. Aber es herrscht eine entgegengesetzte Korrelation. Fällt die Volatilität, dann steigt in der Regel der S&P 500.

Frankfurter Allgemeine Zeitung 13.1.2013

Volatilität (lat. volatilis): veränderlich, beweglich, flüchtig

Besondere Verbreitung hat der Begriff dann im Finanzbereich zur Beschreibung von Kursschwankungen von Wertpapieren gefunden. Der Volatilitäts-Index (VIX) wird als das „Angstbarometer der Wall Street“ bezeichnet, weil er die Unruhe im Wertpapiermarkt anzeigt.

Im unternehmerischen Bereich wird der Begriff „Volatilität“ allgemein verwendet, um Schwankungen bzw. Schwankungsanfälligkeit von unterschiedlichsten Sachverhalten zu charakterisieren.

² Für eine detaillierte Beschreibung siehe Kapitel 3.1

Wir in der Ideenwerkstatt wollen Volatilität wie folgt definieren:

„Volatilität beschreibt die eingetretene und erwartete Schwankungsbreite und -häufigkeit der für Unternehmen relevanten externen und internen wirtschaftlichen Parameter, deren Ablaufmuster schwer prognostizierbar sein können.“

Volatilität kann als ein spezifischer, zeitlicher Zustand von Systemen bezeichnet werden. Um Systeme - wie ein Unternehmen oder etwa seine Logistik - mit Blick auf Volatilität zu beschreiben, braucht man drei Dimensionen (vgl. Abbildung 4):

- Wie sind die Systemzustände prognostizierbar?
- Wie ist die zeitliche Veränderung des Systems?
- Wie ist die Anzahl und Vernetzung von Systemelementen?

Prognostizierbarkeit von Systemzuständen	Sicherheit	Risiko	Ungewissheit
Zeitliche Veränderung von Systemen	statisch	dynamisch	volatil turbulent
Anzahl und Vernetzung von Systemelementen	einfach	komplex	hochkomplex

Abbildung 4: Beschreibungsdimensionen von Systemen bzw. Ereignissen.

Unternehmen sind gekennzeichnet durch Risiko / Ungewissheit, Volatilität, Komplexität

Ein Unternehmen oder dessen Teile sind durch eine spezifische Verknüpfung der drei Dimensionen gekennzeichnet.

- Zukünftige Systemzustände sind nicht sicher prognostizierbar. Für sie können entweder Wahrscheinlichkeiten angegeben werden (=Risiko) oder sie sind überhaupt nicht einschätzbar (=Ungewissheit).
- Das System bleibt nicht statisch unverändert, sondern es ändert sich dynamisch. In turbulenten Situationen können wir kein Veränderungsmuster erkennen. Bei Volatilität ist dies in Ansätzen möglich.
- Anzahl und Vernetzung der Systemelemente ist komplex bis hochkomplex.

Im Klartext heißt dies, dass Volatilität mit Ungewissheit bzw. Risiko und mit hoher Komplexität verbunden ist. In Literatur und Praxis werden aber diese Dimensionen häufig nicht klar abgegrenzt und die Begrifflichkeiten vermengt.

Volatilität kann im Unternehmensumfeld nach verschiedenen Kriterien kategorisiert werden (vgl. Abbildung 5):

- Es gibt verschiedene Ebenen der Volatilitätsentstehung („Spezifität“).
- Die Beeinflussbarkeit kann unterschiedlich ausgeprägt sein.
- Die Gestaltungsdimensionen können in der Realwirtschaft oder in der Finanzwirtschaft liegen.
- Die möglichen Gestaltungsmaßnahmen können in der Schaffung von Wandlungsfähigkeit („federn“), im Resilienzmanagement („dämpfen“) oder in der Früherkennung bzw. Überwachung liegen.

Wirkungsebenen	Volks- wirtschaft	Branche	Unternehmen	Unternehmens- teile
Beeinflussbarkeit	keine		moderate	
Gestaltungsmaßnahmen	„federn“ (Wandlungsfähigkeit / Flexibilität)		„dämpfen“ (Resilienz)	„überwachen“
Handlungsebenen	Realwirtschaft		Finanzwirtschaft	

Abbildung 5: Kategorisierungsebenen von Volatilität und deren verschiedene Zustände.

Eine für die Unternehmenspraxis wichtige Unterscheidung ist in extern und unternehmensintern induzierte Volatilität. Ursachen und Auswirkungen einer intern induzierten Volatilität können am Beispiel der Automobilindustrie aufgezeigt werden:

- Die Entwicklung der Automobilmärkte und die Technologieentwicklung, vor allem der Antriebstechnik, sind nur schwer einschätzbar. Fehlbeurteilungen, z.B. der Bedeutung von Verbrennungsmotoren im Vergleich zu Hybrid- und Elektroantrieb können immense Volatilitätstreiber sein.
- Qualitätsprobleme in der Produktion führen zu aufwendigen Rückrufaktionen und verursachen erhebliche kapazitive und finanzielle Aufwände. Diese sind nicht vorhersehbar. Wiederholt sich dies, sind Imageschäden und Nachfrageeinbrüche die Folge.
- Eine nicht marktkonforme Produktlebenszyklusstrategie oder nicht vorhergesehene Verzögerungen in der Neuproduktentwicklung aufgrund technischer Probleme, erhöhen das Risiko, dass das Angebot nicht mehr den Kundenwünschen entspricht. Abweichungen von den geplanten Marktzielen sind die Konsequenz.
- Lieferengpässe bei Vorlieferanten, beispielsweise durch Produktionsprobleme aufgrund hoher Ausschussraten oder Engpässe von Rohstoffen, können Ursache von Volatilitäten im Produktionsbereich sein. Die Steuerung der Produktion wird gestört, der Fertigungsplan kann nicht eingehalten werden.

Unternehmens- intern induzierte Volatilität in der Automobil- industrie

Ein Blick in die Praxis

Die Vorhersagbarkeit der zukünftigen Geschäftsentwicklung im Vergleich

An dieser Stelle wollen wir einen Vergleich der Vorhersagbarkeit der zukünftigen Geschäftsentwicklung und der prinzipiellen Handlungsmöglichkeiten der drei Kooperationsunternehmen *Lufthansa*, *Hansgrohe* und *TRUMPF* ziehen.



Die Situation der *Lufthansa* erfordert eine Fokussierung auf die mittelfristige Planung

Die Nachfrage wird in der Luftfahrtindustrie traditionell in hohem Maße durch die konjunkturelle Lage bestimmt. Diese ist eine im Rahmen der Mittelfristplanung am intensivsten beobachteten ökonomischen Einflussgrößen; deren Entwicklung mit entsprechend hohem Aufwand von einer Vielzahl an Institutionen prognostiziert wird. Diese Prognosen sind allerdings unsicher und unterliegen regelmäßigen Korrekturen. Angebotsveränderungen der Konkurrenz sind im Luftfahrtbereich ebenfalls abschätzbar. Ursache hierfür sind die mit einem mehrjährigen Vorlauf bekannten Bestellungen von Flugzeugen. Nicht gut abschätzbar sind allerdings die geplanten Dienststellungen Dritter und geplante Veränderungen von Sitzkonfigurationen der Wettbewerber. Aus der Veränderung des Gesamtmarktangebotes mit der erwarteten Veränderung der Nachfrage lassen sich auch Rückschlüsse auf Preisniveauperänderungen ziehen. Aufgrund der Unsicherheit der Prognosen und dem Einfluss weiterer Faktoren schwanken diese aber sehr. Schwer abschätzbar ist zum Beispiel die Entwicklung des Kerosinpreises, der aufgrund des hohen Anteils der Kerosinkosten an den Gesamtkosten über Zuschläge auf die Beförderungstarife ebenfalls preiswirksam ist. Weitere wesentliche Einflussfaktoren sind staatliche Regulierungen (wie beispielsweise die Einführung der Flugsteuer im Jahr 2010) oder die Entwicklung von Flughafenengebühren.

Kurzfristig sind die Handlungsmöglichkeiten zur Angebotsanpassung an veränderte Nachfrageverhältnisse im Luftverkehr eher begrenzt, vor allem weil die Dienstleistung „Flugreise“ nicht lagerfähig ist. Sie geschieht im Wesentlichen durch saisonale Angebotsanpassungen und über Maßnahmen zur Buchungssteuerung.



Volatilität hat vergleichsweise starke Auswirkungen für *Hansgrohe*, vielfältige Handlungsmöglichkeiten sind aber verfügbar

Hansgrohe, als Hersteller von Konsumgütern, hat es ungleich schwerer, die zukünftige Geschäftsentwicklung zu prognostizieren. Schnelle Wechsel von Auf- und Abschwüngen auf verschiedenen regionalen Märkten sorgen für eine hohe Volatilität der Auftragseingänge. Zudem sind kurzfristige Auftragseingänge oder Stornierungen von Aufträgen an der Tagesordnung. Vor allem die zunehmende internationale Vernetzung von Großprojekten sorgt für eine hohe Risikoanfälligkeit der Nachfrage.

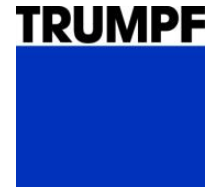
Zudem treten Änderungen der Nachfragestruktur in unterschiedlichen Konjunkturphasen auf. Besteht in Phasen prosperierender Wirtschaft eine hohe Nachfrage nach Premium-Produkten, ist im Abschwung der Preis oftmals entscheidender als die Qualität. Verschiebungen der Bedeutung von Business-Segmenten sind keine Seltenheit. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor sind staatliche Richtlinien, vor allem Ein- und Ausfuhrbestimmungen. Diese werden oftmals ohne Vorankündigung erlassen und führen zu teils völlig veränderten Marktsituationen. Argentinien forderte z.B. im Jahr 2011 dazu auf, Importe durch wertgleiche Exporte auszugleichen. Nur was soll ein schwäbischer Hersteller von Sanitärprodukten mit Tonnen argentinischen Rindfleisches anfangen?

Hansgrohe muss sich, im Vergleich zur Luftfahrt, gegenüber stärkeren Auswirkungen von Volatilität behaupten, hat hierfür aber auch mehr Handlungsmöglichkeiten. Lagerkapazitäten können in der Krise auf und in Boomphasen abgebaut, Produktionskapazitäten mit Hilfe von Hybridanlagen oder Arbeitszeitkonten zu großen Teilen flexibilisiert und Postponement als Reaktion auf regionale Gesetzesänderungen eingeführt werden. Auch eine flexiblere Ausgestaltung der Vertriebskanäle (z.B. über Handelsvertretungen) ermöglicht es, Risiken und die Auswirkungen von Schwankungen an die nächste Wertschöpfungsstufe weiter zu reichen. Dies sollte aber insoweit mit Vorsicht behandelt werden, da gute Vertriebspartner im kommenden Boom ein erfolgskritischer Faktor sein können.

Volatilität stellt TRUMPF vor die Herausforderung Produktionskapazitäten zu flexibilisieren

Die Volatilität, von welcher der Maschinenbauer *TRUMPF* betroffen ist, spiegelt sich vorrangig in den Auftragseingängen wieder. Wesentlicher Treiber von Schwankungen ist, analog zur Luftfahrtindustrie, die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Eigentlich sollte man im Bereich der Produktion von Investitionsgütern von einer guten Prognostizierbarkeit aufgrund eines hohen zeitlichen Vorlaufs von Bestellung und Auslieferdatum ausgehen. Schließlich entscheiden Kunden, anders als im Bereich der Konsumgüter, millionenschwere Investitionen in neue Maschinen nicht über Nacht. Die Volatilität der Auftragseingänge ist zu großen Teilen systemimmanent. Eine hohe Flexibilität und kurze Lieferzeiten gelten als ein Qualitätsmerkmal und Differenzierungsaspekt gegenüber Wettbewerbern. Eine höhere Flexibilität und kürzere Lieferzeiten führen allerdings auch dazu, dass Kunden erst im letzten Moment die Investitionsentscheidung treffen, um selbst flexibel auf Booms und Krisen reagieren zu können. Eine langfristige Produktionsplanung ist nicht möglich.

Handlungsmöglichkeiten sind für *TRUMPF* vor allem die Flexibilisierung der Produktion, vor allem mit Hilfe von Arbeitszeitmodellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine gute Beziehung zu den Lieferanten. Nur hierdurch kann gesichert werden, dass Bedarfsschwankungen kompensiert werden können.



3 Volatilität erkennen, zukünftige Entwicklungen prognostizieren

3.1 Wie können wir Volatilität messen?

Wollen wir die Volatilität, der ein Unternehmen, eine Branche oder eine Volkswirtschaft ausgesetzt ist, messen, müssen drei grundsätzliche Fragen beantwortet werden:

- Die Volatilität welches **wirtschaftlichen Parameters** (Basiswert) soll gemessen werden (in Abbildung 6 grün markiert)?
- Wie verändert sich die **Schwankungshöhe** in Zeiten hoher bzw. geringer Volatilität der ausgewählten Kennzahl (in Abbildung 6 gelb markiert)?
- Wie hoch ist die **Schwankungsbreite** der Volatilität, d.h. mit welcher Frequenz wechseln Zeiten hoher und geringer Volatilität (in Abbildung 6 orange markiert)?

Drei Fragen zur Messung von Volatilität

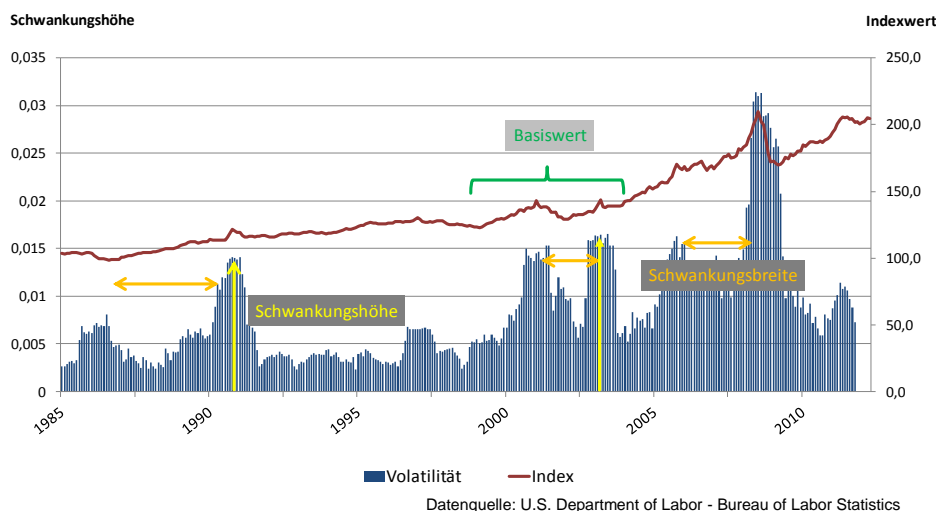


Abbildung 6: Graphische Darstellung der zur Volatilitätsmessung relevanten Parameter am Beispiel des Preisindex von Industriegütern in den USA.

Wie in Kapitel 2 beschrieben, gibt es viele verschiedene Formen und Ursachen von Volatilität. Demnach muss in einem ersten Schritt, der wirtschaftliche Parameter, dessen Volatilität gemessen werden soll, gewählt werden. Besonders auf Unternehmensebene wird Volatilität häufig als subjektives, qualitativ empfundenes Phänomen beschleunigten Wandels beschrieben; ohne Operationalisierung des Konzepts. Dabei begünstigt der weit gefasste Volatilitätsbegriff eine Pauschalisierung wahrgenommener Effekte.

Entscheidend ist die unternehmensspezifische Analyse relevanter Indikatoren und nicht die Entwicklung einer pauschalen Messgröße. Dazu eignet sich unserer Ansicht nach eine Erweiterung von Porters „Fünf-Kräfte-Modell“ (Porter 1983) um Einflüsse aus der Umwelt und Volkswirtschaft zu dem in Abbildung 7 dargestellten „Sieben-Kräfte-Modell“ der Volatilitätsanalyse (vgl. Horváth 2012).

Welcher wirtschaftliche Parameter soll gemessen werden?

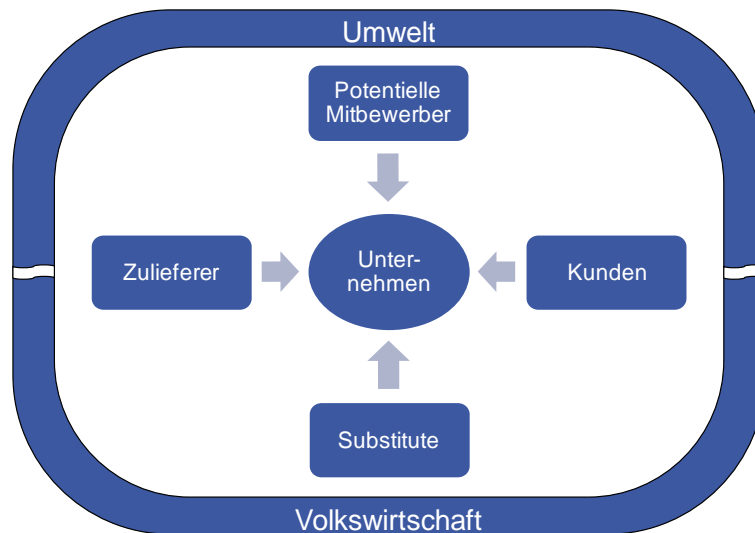


Abbildung 7: Sieben-Kräfte-Modell zur Analyse der Volatilität (In Anlehnung an Porter 1983).

Sieben-Kräfte-Modell zur Identifikation von Volatilitätsindikatoren

Das vorgestellte generische Modell kann genutzt werden, um die jeweils unternehmensrelevanten Volatilitätsindikatoren zu identifizieren. Dies ist notwendig, um eine differenzierte Aussage über die Entwicklung der Volatilität und den Einfluss auf das Controlling treffen zu können. Dabei sollten auch die Auswirkungen von Entwicklungen der dem Unternehmen übergeordneten Ebenen berücksichtigt werden (vgl. hierzu nochmals die Kategorien der Spezifität der Volatilität in Abbildung 5).

Dies kann anhand des in Abbildung 8 dargestellten Beispiels aus dem Maschinenbau verdeutlicht werden. Schwankungen des Umsatzes werden im Maschinenbau maßgeblich bedingt durch Veränderungen in den Auftrags-eingängen. Die Auftragseingänge wiederum hängen stark von volkswirtschaftlichen Entwicklungen, sprich der Gesamtkonjunktur ab. Ein möglicher Indikator dieser ist beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt. Da der amerikanische Markt für gewisse Segmente des Maschinenbaus große Bedeutung hat, sollte auch das GDP der USA (Gross Domestic Product) und der Wechselkurs von US-Dollar zu Euro beobachtet werden.

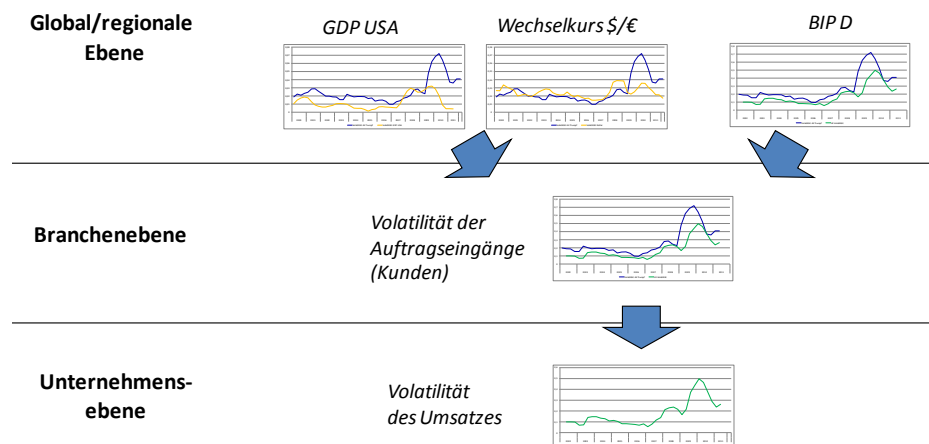


Abbildung 8: Beispielhafte Wirkungskette von Entwicklungen auf verschiedenen Betrachtungsebenen.

Die Berechnung der Schwankungshöhe kann grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten durchgeführt werden.

Eine Möglichkeit ist die Bestimmung eines Trendwertes, und die anschließende Berechnung der Abweichung zu diesem Trend. Die **Schwankungshöhe** ist in diesem Fall die Standardabweichung des beobachteten Parameters zur zuvor bestimmten Trendgröße (vgl. *Comin & Philippon 2005*, S. 168). Der Zeitraum, der für die Trendberechnung genutzt wird, muss dabei sorgfältig gewählt werden. Ist der Zeitraum zu groß gewählt, werden Veränderungen des Trends als Ursache von Volatilität interpretiert. Wird dem gegenüber der Trend über einen zu geringen Zeitraum ermittelt, werden konjunkturelle Schwankungen fälschlicherweise als Trend aufgefasst. Dies führt zur Berechnung einer zu geringen Schwankungshöhe. Eine optimale Länge für den Zeitraum der Trendberechnung kann nicht pauschal empfohlen werden. Diese muss je nach Parameter angepasst werden.

Eine Alternative ist die Berechnung der Volatilität mit Hilfe von Methoden der Zeitreihenanalyse. Gerade die Entwicklung von GARCH und EGARCH-Modellen hat in den letzten beiden Jahrzehnten zu neuen Möglichkeiten einer exakten Volatilitäts-Schätzung geführt. Allerdings erfordert deren Einsatz ausgeprägte mathematische Kenntnisse (für ein tieferes Verständnis sei verwiesen auf *Schmelzer 2009* oder *Stier 2001*).

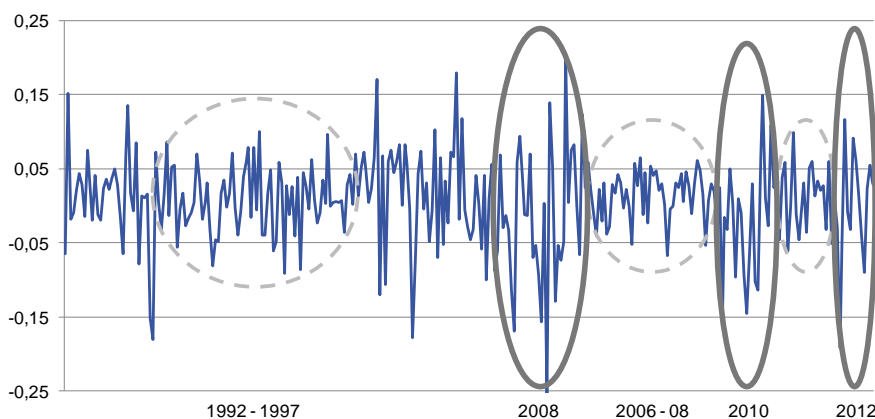


Abbildung 9: Einfluss der Auswahl der Basisgröße auf die Volatilitätsberechnung (eigene Darstellung auf Basis von Daten des Deutschen Aktien Indexes DAX).

Die **Schwankungsbreite** der Volatilität beschreibt die Frequenz, mit welcher sich Zeiten hoher und geringer Volatilität abwechseln. Dies kann aufwandsarm durch Betrachtung des grafischen Verlaufs des Parameters ermittelt werden. In Abbildung 9 ist die monatliche Renditeentwicklung des DAX von 1988 bis 2012 abgetragen. Wie ersichtlich hat die Frequenz, mit der sich Zeiten hoher und geringer Volatilität abwechseln erhöht. Eine exakte Bestimmung der einem Parameter zu Grunde liegenden Frequenzen ist mit Hilfe einer Spektralanalyse möglich. Diese zerlegt die Zeit-Intensität Darstellung in eine Frequenz-Intensität Betrachtung. Hieraus kann die Frequenz verschiedener Intensitäten ermittelt werden (für Details in die Spektralanalyse siehe z.B. *Neusser 2011*).

Die obigen Ausführungen beschränken sich auf die grundsätzliche Vorgehensweise zur Bestimmung der Volatilität eines Indikators. Nicht berücksichtigt wurden bisher Aggregationen von unterschiedlichen Volatilitätstreibern. Hierzu können Simulationstechniken, wie die Monte-Carlo-Simulation eingesetzt werden (vgl. Unternehmensbeispiel *Lufthansa*).

Wie verändert sich die Schwankungshöhe?

Wie hoch ist die Schwankungsbreite?

Ein Blick in die Praxis

Bandbreitenplanung bei der Deutschen Lufthansa AG



Die Idee der Bandbreitenplanung ist bei Lufthansa aus dem Bedarf nach einem Simulationstool für die integrierte Mittelfristplanung entstanden. Ziel dabei war es, ein Modell zu entwickeln, welches in der Lage ist, den Einfluss der wichtigsten exogenen Faktoren, die auf das Luftverkehrspassiergeschäft wirken, über einen Horizont von fünf Jahren zu quantifizieren.

Der Passagierluftverkehr gilt als eine der Branchen, die besonders starken Ergebnis-Volatilitäten ausgesetzt ist. Wesentliche Ursachen hierfür sind die Schwankungen des hoch mit dem Marktaufkommen korrelierten Weltwirtschaftswachstums (gemessen als BIP), die mit dem weltweiten Verkauf von Flugtickets einher gehende Fremdwährungs-Exposition als auch der hohe Einfluss des für Kerosinpreises auf die Treibstoffkosten.

Dabei ist zu beobachten, dass die Fluggesellschaften in Zeiten des Wachstums verstärkt in neue Flugzeuge investieren, um am prognostizierten Marktwachstum teilhaben zu können. Diese Investitionen haben insbesondere bei großen Flugzeugtypen einen sehr langen Produktionsvorlauf, was zu zeitlichen Verschiebungen zwischen der wirtschaftlichen Notwendigkeit von Kapazitäten und deren tatsächlicher Verfügbarkeit führt. In der Regel entstehen hierdurch Überkapazitäten und damit einhergehend Druck auf die Absatzpreise. Diese Aspekte und ad hoc Ereignisse (z.B. Vulkanausbrüche) führen zu starken Schwankungen bei den Verkehrserlösen und damit bei den wirtschaftlichen Ergebnissen. Die genannten Einflussfaktoren sind zudem miteinander gekoppelt, was zu einer verstärkten oder verringerten Wirkung führen kann.

Die Struktur des Bandbreitenmodells lehnt sich an die GuV-Struktur und die hieraus abgeleitete Cashflow-Rechnung an. Untersucht wird zunächst die Wirkung der oben genannten Faktoren auf die einzelnen Zeilen dieser Struktur. In einem weiteren Schritt werden diese Strukturen entsprechend den bekannten Zusammenhängen vernetzt bzw. auf GuV-Ebene aggregiert. Das folgende Schaubild zeigt die Modellstruktur.

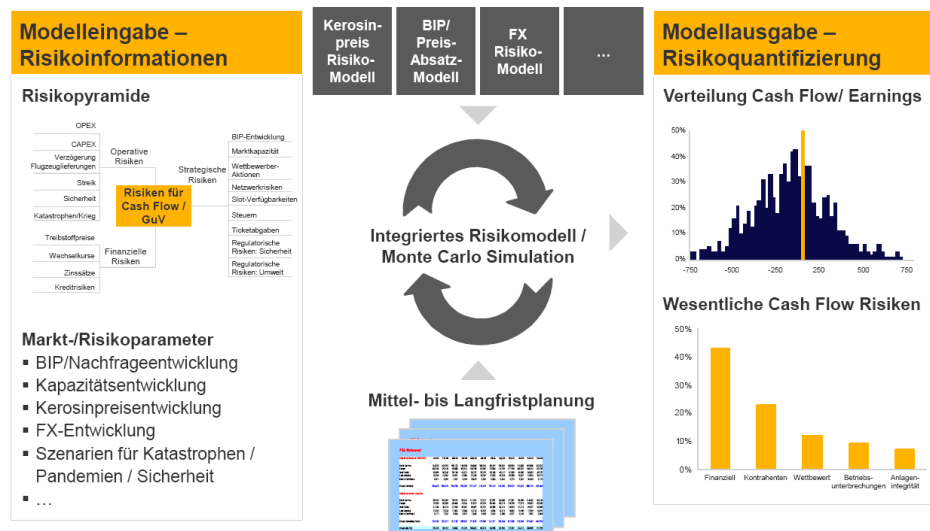


Abbildung 10: Schematische Darstellung der Risiko- und Planungsverarbeitung im Simulationsmodell

Im Ergebnis ergeben sich nach der Simulation Erkenntnisse über den Kosten-Erlöszusammenhang, auf Basis schwankender Einflussfaktoren, auf das Gesamtgeschäft. Auf dieser Grundlage ist ein Vergleich der Größenordnung der Wirkung der verschiedenen Faktoren auf die GuV und den Cashflow möglich. Somit ist eine Möglichkeit geschaffen für eine fundierte Diskussion über Unsicherheit, Volatilität und Wahrscheinlichkeiten im Geschäft.

Insgesamt wird es mit der Bandbreitenplanung möglich den Prozess der Mittelfristplanung qualitativ zu verbessern. Unter Zugrundelegung neuer, für den anstehenden Planungszyklus gültiger Prämissen liegen bereits zu Beginn nachvollziehbare Ausgangs-

daten vor (Planung vor weiteren Maßnahmen). Anstelle einer seriellen Abarbeitung einzelner Planungsschritte liegen bereits zu Beginn der Planung diskussionsfähige Ergebnisse vor. Mögliche Variationen können praktisch in Echtzeit berechnet und somit eine Einschätzung über die Größenordnungen von Handlungserfordernissen abgeschätzt werden. Der Entscheidungsprozess im Top Management wird hierdurch beschleunigt und eine Entscheidungsgrundlage anhand quantitativ nachweisbarer Informationen geschaffen. Neben dem technischen Ergebnis lieferte das Projekt Erkenntnisse über die Bestimmung und das Verhalten von Sensitivitäten und die Möglichkeiten darauf Einfluss zu nehmen.

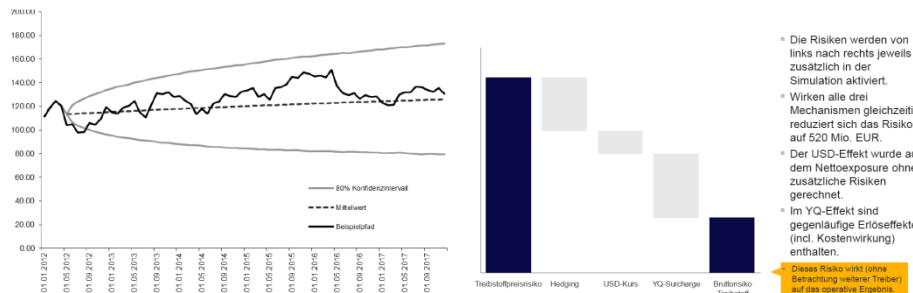


Abbildung 11: Inputbandbreite und Risikobewertung von einzelnen Faktoren auf das Treibstoffpreisrisiko.

Gleichermaßen können mit diesem Modell Änderungen der Prämissen der Eingangsparameter der Planung schnell hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf die GuV und den Cashflow bewertet werden und hieraus der Handlungsbedarf abgeleitet werden. So wurden z.B. die Effekte einer potentiell deutlich eskalierten EURO-Krise mit der Anwendung des Modells in ihre einzelnen Wirkungsbestandteile zerlegt und die daraus potentiell erforderlichen Entscheidungsmaßnahmen vorbereitet. Ebenso können Wettbewerbsszenarien, z.B. mit Bezug auf ihre Wirkung auf die Erlösentwicklung, analysiert werden. Nicht zu vernachlässigen sind auch die Lerneffekte im Umgang mit Risiken und Volatilität, deren quantitative Bewertung und die intensiven Diskussionen über Wirkungszusammenhänge und Sensitivitäten. Herauszuheben ist hierbei die im Rahmen der Modellerstellung umfassende Verifikation der Preis-Absatzfunktionen für die einzelnen Märkte.

Mit diesen Möglichkeiten, die Auswirkung veränderter Einflussfaktoren direkt ad hoc zu berechnen wird das Controlling in die Lage versetzt, in Echtzeit Auskunft über die aktuelle, und mögliche andere Situationen (Szenarien) in der Mittelfristplanung zu geben. Konfidenzintervalle und Wahrscheinlichkeiten für das Über- oder Unterschreiten bestimmter Zielgrößen werden über die Variation unsicherer Einflussfaktoren bestimmbar. Die Erkenntnisse über den Kosten- und Erlöszusammenhang auf Basis schwankender Einflussfaktoren auf das Gesamtgeschäft oder auch spezielle Kenngrößen, helfen der Unternehmensleitung die richtigen Steuerungsimpulse zu setzen weil das wichtige Kriterium Unsicherheit transparent wird.

Der Hauptnutzen des Projektes ist somit die bessere Auskunftsfähigkeit des Controllings zwischen und während den Planungsphasen. Allerdings stellt die Methode, die prinzipiell auch auf andere Entscheidungsprobleme anwendbar ist, hohe Anforderungen an Controller und Manager. Notwendig sind gute Kenntnisse des Geschäftsmodells, eine statistisch ausreichende Datengrundlage und ein klares methodisches Verständnis für den Modellbetrieb.

Volatilitätsmessung zur Ableitung von Entscheidungsgrundlagen

3.2 Wie können wir zukünftige Entwicklungen prognostizieren?

Die Messung der Volatilität, welche ein Unternehmen aufgrund interner oder externer Ursachen beeinflusst, ist kein Selbstzweck. Die Intention dessen ist es, Informationen zu erhalten, welche das Management bei der Unternehmensführung unterstützen und die Grundlage von Entscheidungen verbessern können. Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, lässt sich lediglich die vergangene Volatilität eines Parameters aufwandsarm ermitteln. Dies ist als Entscheidungsgrundlage zumeist nicht befriedigend. Zumal die Volatilität nur Aussagen über die Höhe der Schwankungen und nicht über die tatsächliche Richtung der Schwankungen macht.

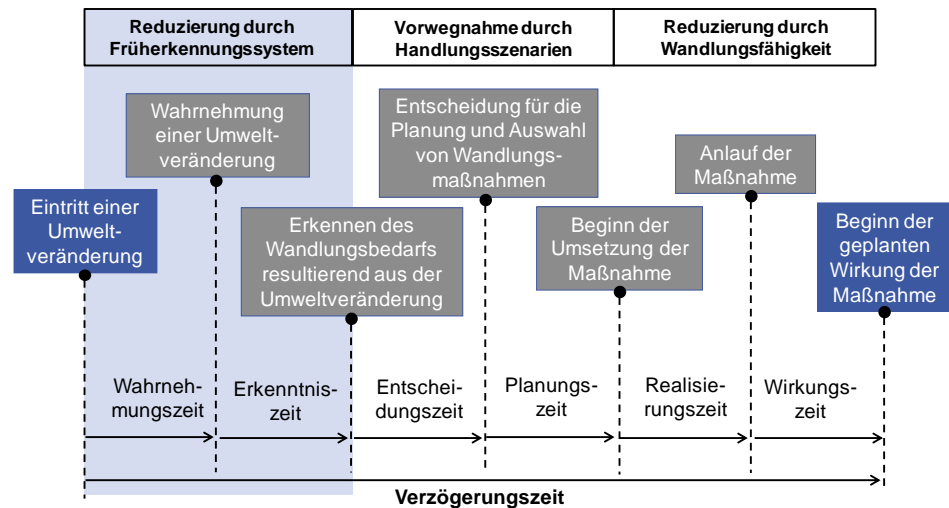


Abbildung 12: Zeitgewinn durch Früherkennung - schnellere Reaktion durch verkürzte Wahrnehmungs- und Erkenntniszeit (in Anlehnung an Wiendahl et al. 2005, S. 56).

Früherkennung von Chancen und Risiken

Informationen über zukünftige Entwicklungen sind insbesondere in volatilen Zeiten wichtig. Sind Unternehmen von starken Umweltveränderungen betroffen, werden Chancen und Risiken oftmals zu spät erkannt bzw. Reaktionen auf wahrgenommene Ereignisse dauern länger (vgl. Horváth 2011, S. 339). Eine Möglichkeit auf diese Gefahr zu reagieren liegt in der Implementierung eines Früherkennungssystems. Dieses soll Unternehmen unterstützen, potentielle oder bereits eingetretene Gefahren und auch Chancen rechtzeitig zu erkennen, um geeignete Maßnahmen als Reaktion einleiten zu können (vgl. Weber & Schäffer 2011, S. 411).

Der Effekt einer Früherkennung ist in Abbildung 12 dargestellt. Werden Umweltveränderungen früher wahrgenommen und darauf aufbauend ein Handlungsbedarf erkannt, kann die Reaktionszeit des Unternehmens verkürzt werden.

Eine Möglichkeit der Früherkennung bieten Frühindikatoren. Diese geben Hinweise auf zukünftige Entwicklungen sowie Veränderungen im Unternehmen und der Unternehmensumwelt (vgl. Bea & Haas 2009, S. 316ff). Frühindikatoren sind Indikatoren, welche die Entwicklung des zu beobachtenden Phänomens vorlaufend anzeigen. Ein Beispiel ist die Zusage von Hypotheken, welche der Entwicklung des Wohnungsbaus mit einem Zeitversatz von zehn Monaten vorläuft. Frühindikatoren müssen abgegrenzt werden von Präsenz- und Spätindikatoren (vgl. Abbildung 13).

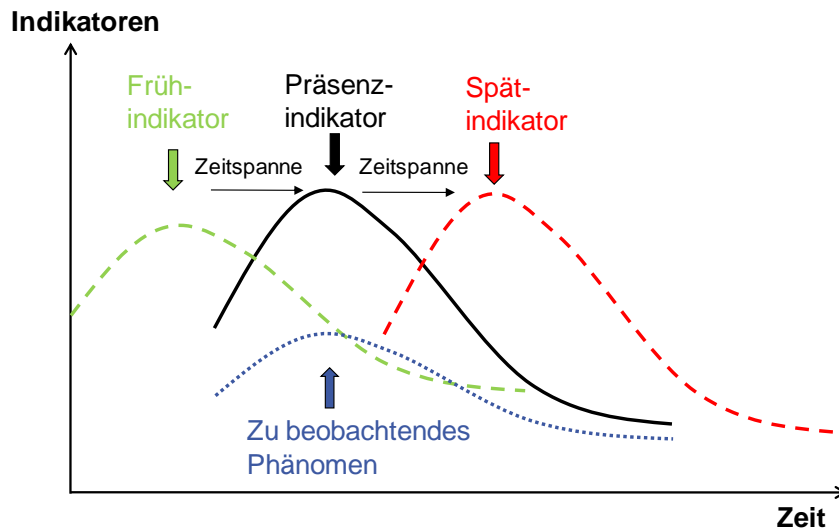


Abbildung 13: Der Zusammenhang von Früh-, Präsenz- und Spätindikatoren (in Anlehnung an Krystek & Müller-Stewens 1993, S. 80).

Die besondere Schwierigkeit der Früherkennung mit Hilfe von Indikatoren liegt darin, solche mit guten Früherkennungseigenschaften zu identifizieren. In einem ersten Schritt müssen auf Basis theoretischer Überlegungen das Phänomen und dessen spezifischer Zusammenhang aufgezeigt und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Dies ist beispielsweise mit Hilfe von Vernetzungsanalysen, wie in Abbildung 14 für den Einfluss des Wandels von Unternehmen und Umwelt auf den Logistikbereich eines Unternehmens der chemischen Industrie, dargestellt. Bei diesem Schritt sollten immer auch schwache Signale, im Sinne von Meinungsäußerungen oder Stellungnahmen relevanter Schlüsselpersonen integriert werden. Der Grundgedanke hierbei ist der, dass Veränderungen und Umbrüche immer von Menschen ausgehen, die sich dementsprechend in der Öffentlichkeit zu Wort melden. Bei der Berücksichtigung schwacher Signale ist aber auch Vorsicht geboten. Dies darf nicht zu Unruhe oder blindem Aktionismus führen.

**Herausforderung:
Ableitung von
Frühindikatoren**

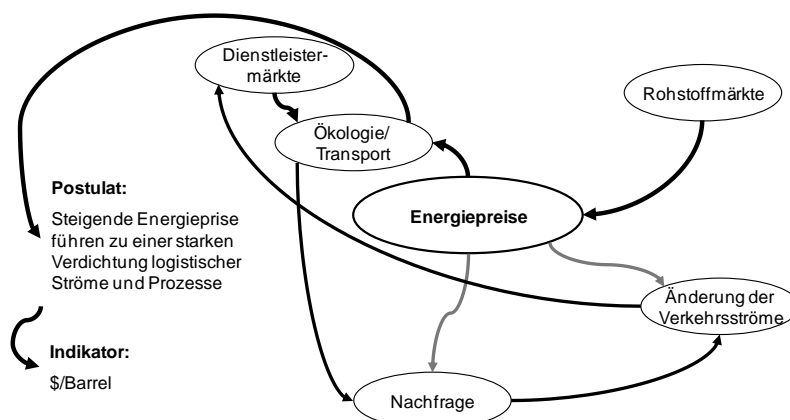


Abbildung 14: Ableitung von Frühindikatoren mit Hilfe der Vernetzungsanalyse (Falter & Michel 2000, S. 501).

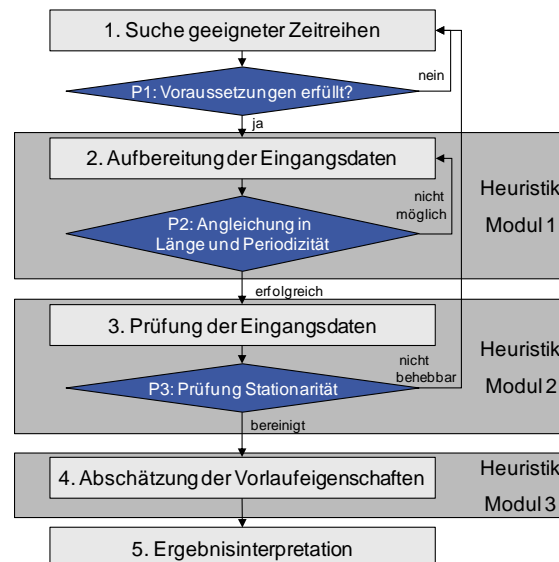


Abbildung 15: Vertumnus-Heuristik zur Überprüfung der Eignung eines Frühindikators

Prüfung der Tauglichkeit von Frühindikatoren

In einem zweiten Schritt müssen mögliche identifizierte Indikatoren auf ihre Tauglichkeit überprüft werden. Mathematisch exakt ist auch dies mit der Hilfe von Methoden der Zeitreihenanalyse möglich. Im Forschungsprojekt „Vertumnus“, welches sich mit der Untersuchung von Wandel in Wertschöpfungsnetzwerken beschäftigt, wurde indes eine Heuristik entwickelt, welche eine aufwandsarme aber hinreichend genaue Bestimmung der Früherkennungseigenschaften von Indikatoren ermöglicht (vgl. Abbildung 15). Grundgedanke ist bei beiden Verfahren die Schätzung der Kreuzkorrelation zwischen der Zeitreihe des Indikators und der des zu beobachtenden Parameters. Die Kreuzkorrelation misst den Zusammenhang zwischen den Werten zweier Zeitreihen für verschiedene Zeitverschiebungen. Zeitverschiebungen sind notwendig, damit die Vorläufereigenschaft des Indikators überprüft werden kann.³

³ Für nähere Informationen zum Projekt Vertumnus und bereits verfügbaren Publikationen sei an dieser Stelle auf die Projekthomepage verwiesen: www.vertumnus-projekt.de

4 Unternehmen im volatilen Unternehmensumfeld führen

4.1 Strategie, Steuerungssysteme und Performance-Messung aufeinander abstimmen

Wie in Kapitel 1 definiert, bezeichnet Volatilität die Schwankungsbreite und -häufigkeit der für ein Unternehmen relevanten internen und externen wirtschaftlichen Parameter. Unternehmensführung im volatilen Umfeld erfordert daher zwingend die Berücksichtigung verschiedener Szenarien von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen der Marktparameter im Rahmen der Strategieentwicklung und -umsetzung. Den bedeutenden Einfluss der Marktparameter auf die Geschäftsentwicklung dokumentieren auch die zuvor angeführten Praxisbeispiele.

Erforderlich ist die Integration dreier Bereiche in die Entscheidungen der Unternehmensführung und die Festlegung der strategischen Ausrichtung (vgl. Hansen et al. 2009): Wirtschaftszyklus - Wettbewerbssituation - Zukunftsorientierung.

- Bei mittel- und langfristigen Entscheidungen müssen die aktuellen und zu erwartenden Entwicklungen des **Wirtschaftszyklus** als Entscheidungsgrundlage heran gezogen werden. Das eigene Marktverhalten sollte hierbei stets an die Marktsituation angepasst werden.
- Der **Wettbewerbssituation** muss durch Berücksichtigung aller Marktakteure Rechnung getragen werden. Die Betroffenheit des eigenen Unternehmens von Volatilität muss im Verhältnis zum Wettbewerb beurteilt werden.
- Zudem sollten alle Entscheidungen von einer **Zukunftsorientierung** geprägt sein. Entscheidungsgrundlagen sollten Prognosen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung enthalten.

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, sowie deren Steuerung und Leistungsmessung können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Wie in Abbildung 16 dargestellt, determiniert die strategische Ausrichtung die Steuerungssysteme eines Unternehmens. Diese wiederum haben erheblichen Einfluss auf die Leistungsmessung.

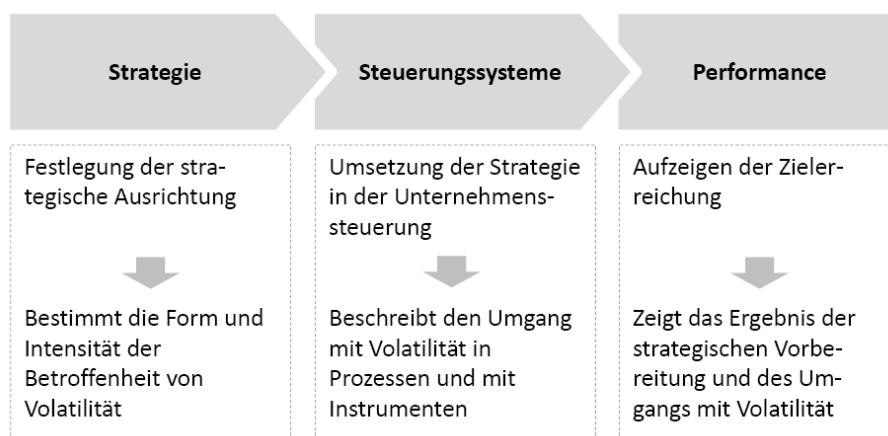


Abbildung 16: Die strategische Ausrichtung und die Steuerung der Volatilität haben Einfluss auf die Unternehmensperformance.

Berücksichtigung der Marktparameter in der strategischen Ausrichtung

Antworten auf eine hohe Volatilität: Wandlungsfähigkeit und Resilienzmanagement

Eine Anpassung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens auf eine hohe Volatilität hat drei Ziele:

- Veränderung frühzeitig erkennen,
- Wandlungsfähigkeit und Flexibilität schaffen,
- Resilienz erzeugen.

Die Früherkennung von Veränderungen ist hierbei elementarer Bestandteil der beiden ersten Ziele.

Eine Berücksichtigung des Zusammenhangs von Strategie, Steuerung und Performance ist wichtig, wenn strategische Anpassungen aufgrund veränderter interner und externer Rahmenbedingungen vorgenommen werden sollen. Wie aus Abbildung 17 hervorgeht, müssen Erkenntnisse der Steuerungssysteme und der Performancemessung für Anpassungen genutzt werden. Insbesondere sollten Unternehmen versuchen, sich abzeichnende negative Ergebniswirkungen, welche im Rahmen der Leistungsmessung erkannt werden, durch Anpassung der strategischen Ausrichtung und der Steuerungssysteme zu kompensieren. Die Performance sollte dabei zwingend die Volatilitätsbetroffenheit relativ zum Markt widerspiegeln.

Entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmensführung im volatilen Umfeld ist die Verknüpfung von Strategie, Steuerungssystemen und Performance Measurement.

Im folgenden Kapitel wollen wir zeigen, welche Gestaltungsmöglichkeiten Wandlungsfähigkeit und Resilienzmanagement einer Unternehmensführung im volatilen Umfeld bieten.

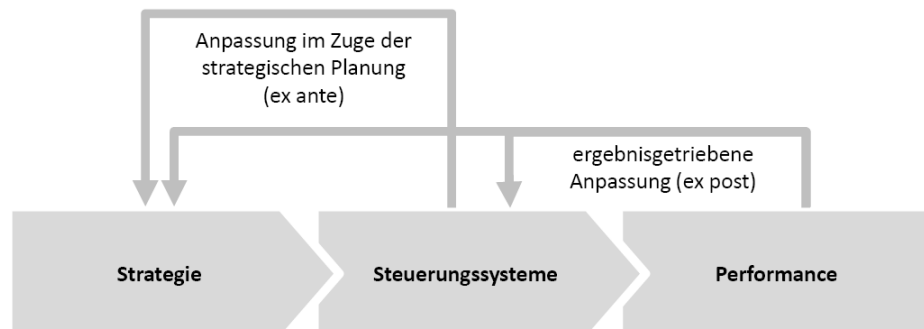


Abbildung 17: Möglichkeiten zur Verhinderung negativer Ergebniswirkungen durch Anpassung der strategischen Ausrichtung.

4.2 Wandlungsfähigkeit schaffen

Wandlungsfähige Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie

„die Strukturen der Organisation und der Ressourcen permanent an veränderte Bedingungen [...] kurz-, mittel- und langfristig anpassen können“.

(Westkämper & Zahn 2009, S. 11)

Ziel dessen ist es, möglichst zeitnah auf veränderte Herausforderungen aufgrund von Volatilität reagieren zu können. Wandlungsfähige Unternehmen können ihre Kosten- und Leistungsstrukturen, trotz erschwelter Vorhersagbarkeit und hoher Geschwindigkeit der Änderungen, zeitnah an neuen Gegebenheiten anpassen.

Wandlungsfähigkeit muss in diesem Kontext unterschieden werden von Flexibilität: Flexibilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, sich

schnell, mit geringem finanziellem Aufwand an geänderte Einflussfaktoren anzupassen.

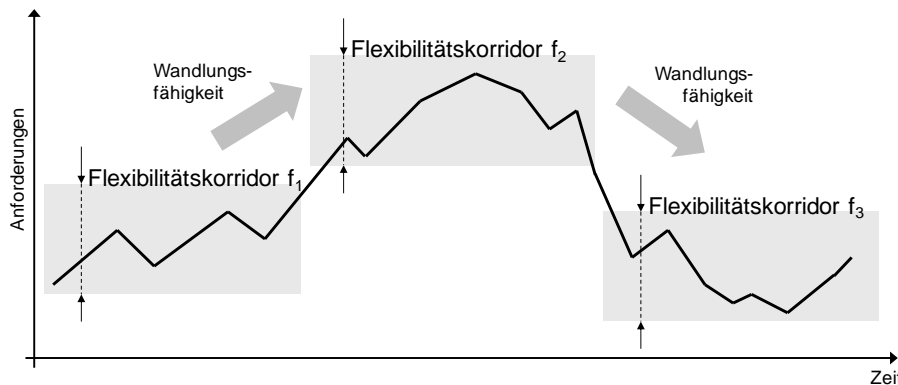


Abbildung 18: Abgrenzung von Wandlungsfähigkeit und Flexibilität (Zäh, Möller & Vogl 2005, S. 4).

Die **Flexibilität** eines Systems wird bereits bei dessen Planung festgelegt. Der Rahmen möglicher Anpassungen wird als Flexibilitätskorridor bezeichnet. Problematisch ist, dass die Vorhaltung größerer Flexibilitätskorridore zumeist höhere Kosten verursacht (Vgl. Nyhuis, Reinhart & Abele 2008, S. 24).

Wandlungsfähigkeit äußert sich darin, dass Unternehmen durch den Einsatz von Wandlungsbefähigern organisatorische und technische Veränderungen vornehmen können um von einem Flexibilitätskorridor in einen anderen übergehen zu können (vgl. Abbildung 18).

Wandlungsbefähiger stehen dem zunehmenden Veränderungsdruck, welcher aus sich ändernden Einflussfaktoren entsteht - den sogenannten Wandlungstreibern - entgegen (vgl. Löffler 2011, S. 32). In Tabelle 1 sind primäre Wandlungsbefähiger aufgeführt, sowie Beispiele für deren Umsetzung in der Unternehmenspraxis.

Tabelle 1: Primäre Wandlungsbefähiger (in Anlehnung an Nyhuis, Reinhart & Abele 2008, S. 28).

Wandlungsbefähiger	Beschreibung	Beispiele
Universalität	Dimensionierung und Gestaltung eines Elements hinsichtlich verschiedener Anforderungen	Mehrere Fertigungsvarianten an einer Maschine, breite Ausbildung der Mitarbeiter
Mobilität	Örtlich uneingeschränkte Bewegbarkeit	Eine Maschine auf Rollen ist beweglicher als festmontierte Anlagen
Skalierbarkeit	Technische, räumliche und personellen Erweiterung- und Reduzierbarkeit	Arbeitszeitmodelle zur Anpassung der verfügbaren Kapazität
Modularität	Gestaltung standardisierter, austauschbarer Elemente	Modular austauschbare Arme von Industrierobotern zur Funktionserweiterung
Kompatibilität	Vernetzungsfähigkeit von Betriebsmitteln (Material, Medien, Energie)	Einheitliche Softwareschnittstellen zur Verknüpfung von Steuerungssystemen

Wandlungsfähigkeit ist Flexibilität höherer Ordnung

Herausforderung für den Contoller: Bewertung der Wandlungsfähigkeit

Die Schaffung von **Wandlungsfähigkeit** ist stets mit Investitionen und Kosten verbunden. Daher ist ein wirtschaftlich sinnvoller und kein maximaler Grad an Wandlungsfähigkeit erstrebenswert. Bereits diese Forderung macht deutlich, dass die Schaffung von Wandlungsfähigkeit auch für das Controlling neue Anforderungen hervorbringt. Diese werden besonders deutlich, beim Blick auf den in Abbildung 19 dargestellten Prozess der Wandlungsfähigkeit. Diesem liegt der Grundgedanke zu Grunde, dass die Schaffung von Wandlungsfähigkeit kein einmaliges Ereignis ist, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist.

Die Anforderungen an das Controlling können nach *Horváth, Isensee & Seiter* (2011, S. 179f) in folgenden vier Punkten zusammengefasst werden:

- Durchführung von Umfeldanalysen zur Identifikation der Wandlungserfordernisse (auch Wandlungstreiber) des Unternehmensumfeldes
- Bewertung der Wirtschaftlichkeit und priorisieren wandlungsfähiger Lösungen insb. mit Verfahren der Investitionsrechnung und Methoden der Szenarioanalyse
- Unterstützung bei der frühzeitigen Erkenntnis von Anpassungsanforderungen durch Bereitstellung geeigneter Früherkennungssysteme
- Steuerung des Wandlungsprozesses durch Organisation teilautonomer Leistungseinheiten z.B. durch Verknüpfung der traditionellen Budgetierung mit Konzepten wie der Balanced Scorecard zur Operationalisierung strategischer Ziele

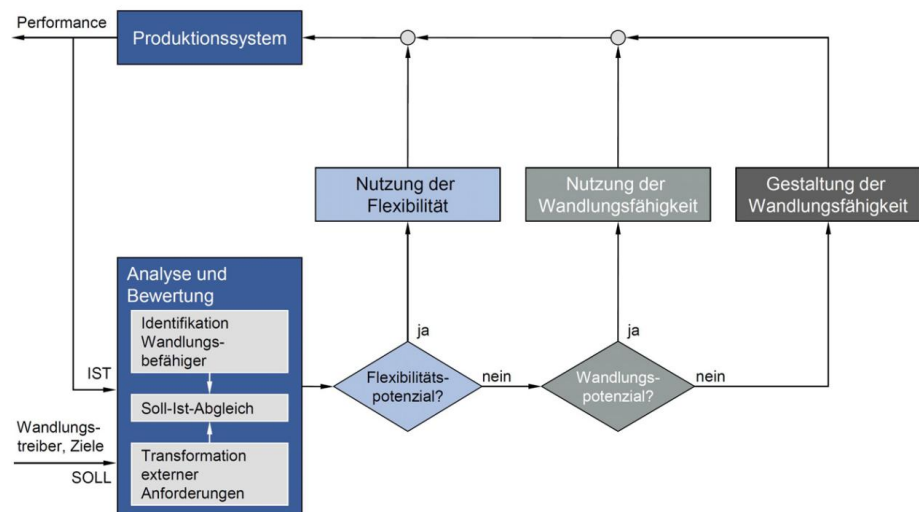


Abbildung 19: Mehrstufiger Regelkreis der Wandlungsfähigkeit (Nyhuis, Klemke & Wagner 2010, S. 11).

4.3 Resilienzmanagement aufbauen

Nicht alle Ereignisse, welche ein Unternehmen beeinflussen, können mit Hilfe einer hohen Wandlungsfähigkeit beherrscht werden. Vor allem in Zeiten hoher Volatilität können unvorhergesehene Ereignisse und Entwicklungen zu Bedrohungen des Geschäftsergebnisses werden.

Resilienzmanagement soll Unternehmen dazu befähigen, die negativen Ergebniswirkungen von unvorhergesehenen Ereignissen zu reduzieren.

Dies soll neben der Anpassungsfähigkeit die Resilienz (zu dt. Widerstandsfähigkeit/ Belastbarkeit) eines Unternehmens stärken.

Resilienz ist „die Fähigkeit auch mit unerwarteten und bestandsgefährdenden Ereignissen und Entwicklungen widerstandsfähig und konstruktiv umgehen zu können, sowie [...] daraus sogar organisationale Kompetenzen aufbauen zu können, aus denen zukünftig [...] ereignisgetrieben und zeitnah Wandelbereitschaft und Wandelfähigkeit abgerufen werden können“

(Pedell und Seidenschwarz 2011, S. 153)

Aus dieser Definition lassen sich fünf Hauptaufgaben des Resilienzmanagement ableiten:

- das Erkennen von anfälligen Funktionen und Prozessen,
- die Vermeidung bestandsgefährdender Ereignisse,
- die Vorsorge gegen die Folgen derartiger Ereignisse,
- das Krisenmanagement beim Eintreten und
- die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund von Lerneffekten im Umgang mit bestandsgefährdenden Ereignissen.

Die fünf Hauptaufgaben des Resilienzmanagements

Das Erkennen von verwundbaren Funktionen und Prozessen ist Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches **Resilienzmanagement**. Funktionen und Prozesse von Unternehmen sind umso verwundbarer, je stärker deren erfolgreiche Erfüllung von externen Einflüssen, z.B. dem Handeln von Geschäftspartnern, abhängt (vgl. z.B. Svensson 2004). Nur wenn Verwundbarkeit vor dem Eintreten bestandsgefährdender Ereignisse erkannt wird, können rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um Auswirkungen auf das Unternehmen gering zu halten. Beispiele für bestandsgefährdende Ereignisse sind z.B. der Ausfall von Lieferanten aufgrund von Naturereignissen (Tsunami in Japan im Jahr 2011) oder der Absatzeinbruch der deutschen Industrie in den Jahren 2008/2009 (Finanzkrise).

Unternehmen sollten ein **situatives Bewusstsein** für alle die Resilienz ihres Unternehmens beeinflussenden Faktoren gewinnen. Dies umfasst das aktuelle, und erwartete zukünftige, Unternehmensumfeld, seine verfügbaren Ressourcen, die Erwartungen der Stakeholder sowie positive und negative Auswirkungen verschiedener Arten möglicher Krisen. Eine Möglichkeit der Herausbildung eines solchen Bewusstseins ist die Befragung der wesentlichen internen und externen Schlüsselpersonen, wie Führungspersonen, Anteilseigner, Kunden oder Zulieferer, in semi-strukturierten Interviews (vgl. McManus et al. 2007, S. 6).

Aus den Ergebnissen können im Anschluss Krisenszenarien abgeleitet und die Konsequenzen deren Eintretens analysiert werden. Wird zudem das Ausmaß ermittelt, inwieweit das Unternehmen auf die Krisenszenarien vorbereitet ist, können diese in einer Verwundbarkeitsmatrix, wie in Abbildung 20 schematisch dargestellt, erfasst und bewertet werden.

Natürlich sind nicht alle **bestandsgefährdenden Ereignisse** immer vollständig vorhersehbar und frühzeitig beeinflussbar. Es müssen Maßnahmen zur Vorsorge des Eintritts nicht für möglich gehaltene Ereignisse getroffen werden. Neben einem grundsätzlichen Streben nach Flexibilität und Wandlungsfähigkeit (siehe hierzu Kapitel 4.2), sind insbesondere folgende Aspekte zur Förderung der Resilienz eines Unternehmens geeignet:

- Neben der Flexibilität in Strukturen und Prozessen sollte die Flexibilität der Mitarbeiter gefördert werden. Mitarbeiter müssen allgemeine Ressourcen erwerben um schnell auf Veränderungen reagieren zu können (vgl. Weick & Sutcliffe 2010, S. 77).

- Die Einführung von Postponement in allen Bereichen hilft, den Handlungsspielraum zu erweitern. Prozesse sollten derart umgestaltet werden, dass der zeitliche Vorlauf von Entscheidungen verkürzt wird und diese später, aber mit höherem Informationsstand getroffen werden können (vgl. *Sheffi* 2006, S. 213-226).
- Im Bereich des Finanzmanagements von Unternehmen kann die Widerstandsfähigkeit durch Liquiditätsreserven (vgl. *Pedell & Seidenschwarz* 2011, S. 153) oder den Abbau von Fixkosten (vgl. *Westkämper & Zahn* 2009, S. 17) erhöht werden.

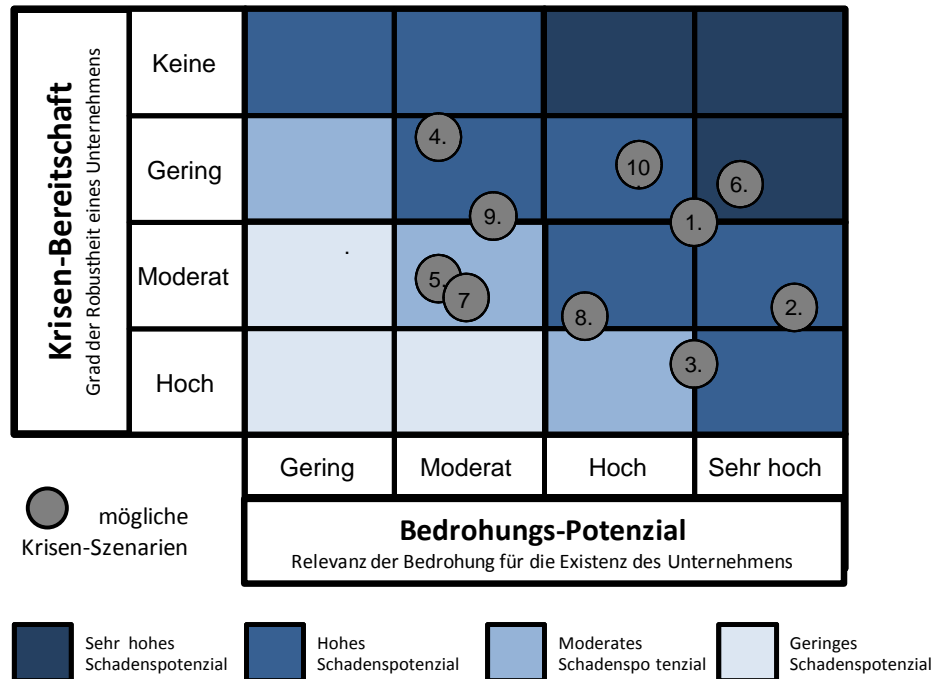


Abbildung 20: Verwundbarkeitsmatrix (vgl. *McManus et al.* 2007, 14).

Herausforderung für den Controller: Nutzen von Resilienzmanagement aufzeigen

Die **Erfolgswirkungen** eines guten Resilienzmanagement spiegeln sich in aller Regel in der Vermeidung von Kosten durch unerwartete Ereignisse wider. Diese werden in traditionellen Erfolgsrechnungen unzureichend abgebildet, da diese lediglich entstandene Kosten und Leistungen aufzeigen. Desto wichtiger, aber auch schwieriger ist das Aufzeigen von Wettbewerbsvorteilen die aus einer gestiegenen Resilienz resultieren. Nur so können Anreize für Investition in Maßnahmen des Resilienzmanagement gesetzt werden.

Resilienzmanagement schafft einen **Wettbewerbsvorteil** aufgrund der Fähigkeit, flexibel am Markt reagieren zu können. Gerade im Falle von Krisen und Betriebsstörungen kann durch ein schnelles und engagiertes Handeln ein positiver Eindruck des Unternehmens und der Marke vermittelt werden (vgl. *Sheffi* 2006, S. 252).

Aufgabe des Controllings ist es, im Rahmen des Resilienzmanagement die Wirkungen von Verwundbarkeit zu identifizieren und zu analysieren. Auch an dieser Stelle muss die besondere Bedeutung von Früherkennungssystemen betont werden. Auch das Rechtfertigen von Investitionen und Maßnahmen des Resilienzmanagement ist Aufgabe des Controllings. Die hierdurch entstehenden Wettbewerbsvorteile müssen aufgezeigt werden. Selbstverständlich muss die Bewertung der Wirtschaftlichkeit möglicher Investitionen und Maßnahmen im Blickpunkt des Controllings liegen.

Ein Blick in die Praxis

Wie gehen deutsche Konzerne mit der gestiegenen Volatilität um?

Ein Auszug aus dem SPIEGEL-Artikel „Generation Unsicherheit“ (vgl. *Hawranek, Hesse & Jung* 2013, S. 58-60)

Beispiel BMW

Die Frage ist [...] nicht mehr, wie groß die Ungewissheit ist. Es geht darum, wie die Unternehmen mit dieser Ungewissheit arbeiten.

BMW-Chef Norbert Reithofer verwandelt sein Unternehmen in einen extrem flexiblen Organismus. Der Autohersteller soll auch durch unvorhersehbare Ereignisse, durch das Auftauchen schwarzer Schwäne also, nicht in ernste Gefahr geraten.

Was geschieht beispielsweise, wenn der Absatz binnen eines Jahres um 20 Prozent einbricht? Die meisten Unternehmen stürzen dann in die roten Zahlen. Sie entlassen Mitarbeiter und kürzen die Investitionen. Später dann gehen sie geschwächt aus der Krise hervor. Für BMW will Reithofer das verhindern. Deshalb hat er mit seinem Betriebsrat ein Anti-Krisen-Programm vereinbart.

Das klingt zunächst, als wolle man konjunkturelle Einbrüche einfach verbieten, hat aber eine ernste Basis: Künftig schwankt die Arbeitszeit der BMW-Beschäftigten noch stärker mit dem Absatz. Die Beschäftigten erhalten weiter den vereinbarten Monatslohn. Es werden lediglich Überstunden auf dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben - oder bei einer Kürzung der Produktion vom Konto abgebucht.

BMW kann in seinen Fabriken im Dreischichtbetrieb rund um die Uhr Autos produzieren lassen. Das ist der eine Extremfall. Im anderen, im Krisenfall, kann das Unternehmen die Werke bis zu fünf Wochen kom-

plett schließen, ohne dass auch nur ein Beschäftigter seinen Job oder Teile des Lohns verliert. Die Mitarbeiter müssen für diese Auszeit den Großteil ihres Jahresurlaubs nehmen. Das ist der Preis, den sie dafür zahlen müssen, dass ihre Arbeitsplätze auch im Abschwung sicher sind.

Dem Autokonzern bietet die Vereinbarung mehrere Vorteile. Er muss in der Krise kein Geld für Abfindungen oder Sozialpläne ausgeben, um Mitarbeiter zu entlassen. Und wenn ein Aufschwung einsetzt, hat BMW sein qualifiziertes Personal noch an Bord.

So flexibel wie die Mitarbeiter sollen auch die Fabriken des Autokonzerns werden. Verändert sich die Nachfrage, kann die Montage schnell umgestellt werden von Geländewagen auf Limousinen oder umgekehrt. Auch Währungsschwankungen und Einfuhrzölle sollen BMW künftig kaum noch treffen können. Die Münchner bauen deshalb ihre Werke in den USA und in China aus und errichten eine neue Produktionsstätte in Brasilien.

Angeschoben hat der BMW-Chef viele Vorbereitungen auf solche Ernstfälle im Jahr 2012, dem besten in der Konzerngeschichte. Das gehört zu guter Unternehmensführung. Die Bereitschaft zur Veränderung ist dann besonders gering, die Beharrungskräfte im Unternehmen sind dagegen besonders groß. Reithofer sagt: "Das kostet schon Kraft."

Ein Blick in die Praxis

Wie gehen deutsche Konzerne mit der gestiegenen Volatilität um?

Ein Auszug aus dem SPIEGEL-Artikel „Generation Unsicherheit“ (vgl. *Hawranek, Hesse & Jung* 2013, S. 58-60)

Beispiel Linde

Ähnlich führt Wolfgang Reitzle den Technologiekonzern Linde. Der Vorstandschef sagt, man könne nicht mehr wie früher einen Fünfjahresplan verabschieden und daran glauben, dass das Unternehmen auch tatsächlich dort landet. "Das funktioniert nicht mehr." Firmen brauchen heute "eine ganz andere Flexibilität".

Dazu zählt auch, dass verschiedene Bereiche eines Konzerns ganz unterschiedlich geführt werden. In Wachstumsregionen muss man auf Angriff spielen und viel investieren. In stagnierenden Märkten dagegen ist Sparen angesagt.

Und ständig muss alles noch besser, noch schneller, noch effizienter werden. Das "High Performance Organisation"-Programm ist gerade abgeschlossen, da legt Reitzle ein HPO II auf, mit dem in den kommenden vier

Jahren bis zu 900 Millionen Euro gespart werden sollen. Im Management gibt es manche, die nun nörgeln. Warum soll man ausgerechnet jetzt, wo alles so erfolgreich läuft, noch besser, noch schlanker werden?

Reitzle kann eine solche Haltung nicht nachvollziehen. Einerseits müsse sich der Konzern den Spielraum verschaffen, um bei günstiger Gelegenheit einen Wettbewerber wie das US-Unternehmen Lincare zu übernehmen, für den Linde rund 3,6 Milliarden Euro zahlte. Andererseits müsse man mit Frühwarnsystemen arbeiten, um "auch für den schlimmsten Fall vorbereitet" zu sein. Im Idealfall ist ein Unternehmen dann durch keine Krise, so überraschend sie auch auftritt, ernsthaft in Gefahr zu bringen. Oder wie Reitzle sagt: Linde sei dann „unkaputtbar“.

5 Unternehmen im volatilen Unternehmensumfeld steuern

5.1 Das Controlling auf eine gestiegene Volatilität ausrichten

Ein geeigneter Rahmen, um den Anforderungen der Volatilität an die Unternehmenssteuerung gerecht zu werden, ist die Einführung eines „*Management Control Systems*“ (MCS). Ein MCS dient als Instrument der Unternehmens-Steuerung zur Implementierung der Strategie eines Unternehmens. Unternehmensakteure sollen darin unterstützt werden, die Entscheidungen zu treffen, welche die Erreichung der Unternehmensziele ermöglichen. MCS erweitern die klassische Unternehmenssteuerung (Management Controls) um organisatorische, kulturelle und personelle Aspekte (vgl. *Chenhall* 2003, S. 129).

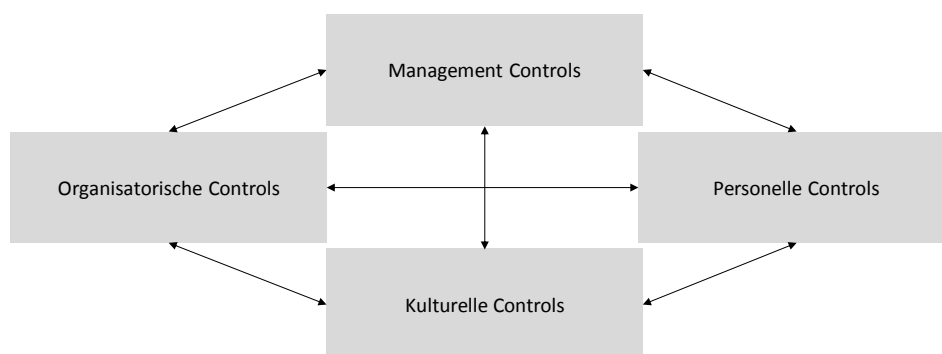


Abbildung 21: Vier mögliche Bereiche eines Management Control Systems (in Anlehnung an *Malmi & Brown* 2008; *Anthony & Govindarajan* 2007).

In Abbildung 21 ist eine mögliche Gestaltung eines MCS dargestellt, welche im weiteren Verlauf dieses Berichts Verwendung finden soll. Grundsätzlich sollten MCS sich an die spezifischen Eigenschaften eines jeden Unternehmens anpassen (vgl. *Merchant & Van der Stede* 2007, S. 15).

Die alleinige Einführung eines MCS ist nicht ausreichend für ein Controlling in einem volatilen Umfeld. Aufgrund der veränderten Anforderungen und Informationsbedarfe sind neue bzw. weiterentwickelte Controlling-Tools vonnöten.

Das Controlling muss sich an den drei Schlüsselqualifikationen, den Triple A - „**Agility - Adaptability - Alignment**“ orientieren (in Anlehnung an *Lee* 2004). „Agility“ (zu dt. Agilität) bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf kurzfristige Marktschwankungen einzustellen. „Adaptability“ (zu dt. Anpassungsfähigkeit) ist die Reaktionsfähigkeit, sich rechtzeitig an strukturelle Marktänderungen anzupassen. Unter „Alignment“ (zu dt. Ausrichtung) verstehen wir die zielgerichtete Ausrichtung und Koordination globaler, dezentraler Unternehmensstrukturen (vgl. *Losbichler* 2012, S. 8-9).

Die ersten beiden Schlüsselqualifikationen „Agility“ und „Adaptability“ werden im Wesentlichen durch **Management Controls** bedingt. Hierunter werden die klassischen Steuerungssysteme betrachtet, die sich grob in Planung und Performance Measurement unterteilen lassen. Bestehende Instrumente müssen um flexible und dynamische Elemente, wie beispielsweise den Rolling Forecast ergänzt werden. Dadurch ergeben sich für das Controlling neben veränderten Werkzeugen auch modifizierte oder völlig neue Prozesse.

**Unternehmens-
Steuerung im vo-
latilen Umfeld mit
Management
Control Systems**

**Erfolgsfaktoren:
Agility -
Adaptability -
Alignment**

„Alignment“ wird in einem Unternehmen, insbesondere durch **organisatorische Controls** beeinflusst. Deren Aufgabe ist es, das Verhalten der Mitarbeiter zu lenken. Zum Einen muss definiert werden, wie bestimmte Aufgaben auszuführen sind (Richtlinien & Methoden), zum Anderen müssen die Mitarbeiter Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen (Governancestrukturen) (vgl. *Malmi & Brown* 2008).

Eine sinnvolle Umsetzung der im Rahmen der Management Controls veränderten Controlling-Prozesse ist nur möglich, wenn im gleichen Schritt organisatorische Anpassungen erfolgen. Die Organisation selbst muss sich den aktuellen Gegebenheiten anpassen können, um der gestiegenen Volatilität zu begegnen. Der Trend geht verstärkt in Richtung Zentralisierung von Controlling-Services in Form von Shared Service Centern oder Factory-Ansätzen (Center of Excellence / Center of Scale).

Ein Triple-A Controlling kann nur realisiert werden, wenn auch die Mitarbeiter selbst sich anpassen. Veränderte Instrumente und Prozesse, und eine veränderte Organisation haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Rolle, die die Mitarbeiter im Unternehmen erfüllen müssen. **Persönliche Controls** sollen eine Organisation befähigen, durch ihre Personalpolitik die Anpassungsfähigkeit steigern zu können. Vor allem im Controlling-Bereich ist hier in letzter Zeit ein Wandel zu beobachten. Controller werden verstärkt als Business Partner des Managements und als Treiber von Veränderungen angesehen. **Kulturelle Controls** steuern, wie Veränderungen kommuniziert und umgesetzt werden. Dies trägt entscheidend dazu bei, dass Veränderungen von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden.

5.2 Management Controls

Um der gestiegenen Volatilität erfolgreich begegnen zu können, benötigt das Management zusätzliche, über das heutige Maß hinausgehende, Informationen. Die Fähigkeit, den Zeitpunkt, die Richtung, die Stärke und die Länge der nächsten Schwankung vorhersehen zu können, bedeutet einen wertschöpfenden Vorteil für das Management. Diese Informationsbedarfe werden im Rahmen der **Management Controls** durch Weiterentwicklung der klassischen Steuerungsinstrumente bedient. Dabei wird unterschieden werden zwischen Planung und Performance Messung inkl. Reporting.

Moderne Planung und Budgetierung

Die laufenden Veränderungen welche in einem volatilen Umfeld vorherrschen, erfordern von Unternehmen häufige Anpassungen von Plänen und Budgets. Allerdings sollte die nicht zu häufig geschehen, da Planungen sonst ihre grundlegende Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter verlieren. Die Unternehmensführung muss hier eine ausgewogene Schlüssellösung finden. Der ICV schlägt eine „moderne Budgetierung“ vor. Diese ist kann anhand von drei Eigenschaften beschrieben werden: einfach - flexibel - integriert (vgl. *Internationaler Controller Verein* 2012, S. 17, 20)

Einfachheit in der Planung wird durch eine Verkürzung und Verschlanung des Planungsprozesses vorangetrieben. Die volatile Umwelt und die dynamischen Märkte erschweren langfristige Prognosen und Budgets. Der Planungsprozess muss gezielt schlank und effizient gestaltet werden. Der dadurch gewonnen Zeitbedarf der Planung, ermöglicht einen späteren Startpunkt der Planungsphase. Die Aktualität der Informationsgrundlage nimmt zu. Erreicht werden kann dies unter anderem durch die konsequente Top-Down Ausrichtung des Prozesses „*Frontloading*“.⁴

⁴ „*Frontloading*“ bezeichnet einen, der eigentlichen Planung vorgelagerten, Prozessschritt der Ableitung der Planungsziele aus der Unternehmensstrategie und

Moderne Planung und Budgetierung: einfach - flexibel - integriert

Die Planung sollte sich auf die wesentlichen Planungsmerkmale konzentrieren und die Detailtiefe in der Planung reduziert werden. Die Devise lautet: „Konzentration auf das Wesentliche“.

Je **flexibler** ein Plan ist, desto leichter kann er an unvorhergesehene Entwicklungen angepasst werden. Das gilt vor allem für die kurzfristige Planung, denn sie muss ggf. auch bei kleineren Schwankungen adjustiert werden. Erreichbar ist dies beispielsweise über eine rollierende Planung, bei der üblicherweise jedes Quartal der Plan für die nächsten zwölf Monate aktualisiert wird. Dadurch können neue Entwicklungen im Dreimonatsrhythmus berücksichtigt werden (vgl. *Rössli & Bunce, 2012*).

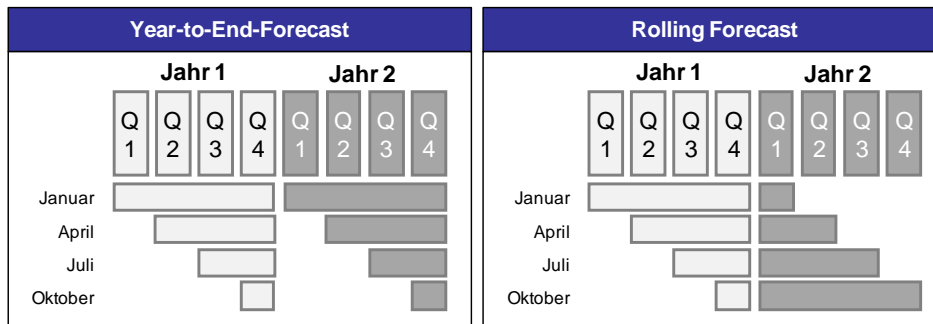


Abbildung 22: Gegenüberstellung der Systematik von traditionellem und rollierendem Forecast (vgl. Gleich, Schentler & Kornacker 2012, S. 37).

Bei einer modernen Steuerung ergänzt der Forecast die Planung und Budgetierung. Allerdings sollte der Year-end Forecast zum (teil-)rollierenden Forecast weiterentwickelt werden (vgl. Abbildung 22). Eine starre Vorausschau auf das jeweilige Ende des Geschäftsjahres ist bei den heute vorliegenden volatilen Gegebenheiten nicht mehr angemessen. Ein rollierender Forecast erfüllt drei wesentliche Zielsetzungen:

- Funktion als Frühwarnsystem
- Flexibilisierung des Budgets in dynamischen Umfeldern
- Reduzierung des Budgetierungsaufwandes bei entsprechender Ausgestaltung des Prozesses

Eine weitere Möglichkeit, die Planung zu flexibilisieren ist der „Freeze“ von Budgets oder Budgetteilen. Diese werden anschließend im Verlauf der Budgetperiode sukzessiv und leistungsabhängig freigegeben. Beispielsweise steht anfangs einer Geschäftseinheit nur 50% des zugewiesenen Marketing-Budgets zur Verfügung. Der verbleibende Teil wird erst nach Erreichung eines zum jeweiligen Budget kompatiblen Ziel freigegeben. Im Falle des Marketing-Budgets zum Beispiel das Erreichen von mind. 40% des angestrebten Jahresumsatzes zur Mitte der Budgetperiode.

Dieses Vorgehen ermöglicht es der Unternehmensführung, Budgets auch während der laufenden Planungsperiode zu kürzen oder umzuschichten. Selbstverständlich gäbe es diese Möglichkeit auch ohne „Budget-Freeze“, allerdings schafft das Vorgehen klare, für alle ersichtliche Begründungen.

Ergänzung der Planung und Budgetierung: (teil-) rollierender Forecast

der Diskussion dieser auf den Managementebenen. Idealerweise sollte der Frontloading-Prozess mit einem Commitment bzgl. der gesetzten Ziele verknüpft werden (vgl. *Kieninger 2012, S. 13*).

Methoden der Szenarioplanung schärfen den Blick nach vorn

Um den Blick in die Zukunft zu schärfen ist zudem die Weiterentwicklung der bestehenden Planungs- und Budgetierungswerkzeuge notwendig. Neben Eventualplänen (Contingency Planning) ist vor allem die Einführung der Szenarioplanung inklusive Szenariotechnik und Szenarioanalyse ein geeignetes Mittel zur Erfüllung der „Vorhersagefunktion“. Ergänzt wird die Szenarioplanung durch Sensitivitätsanalysen, sowie durch die Einführung von Simulationstools.

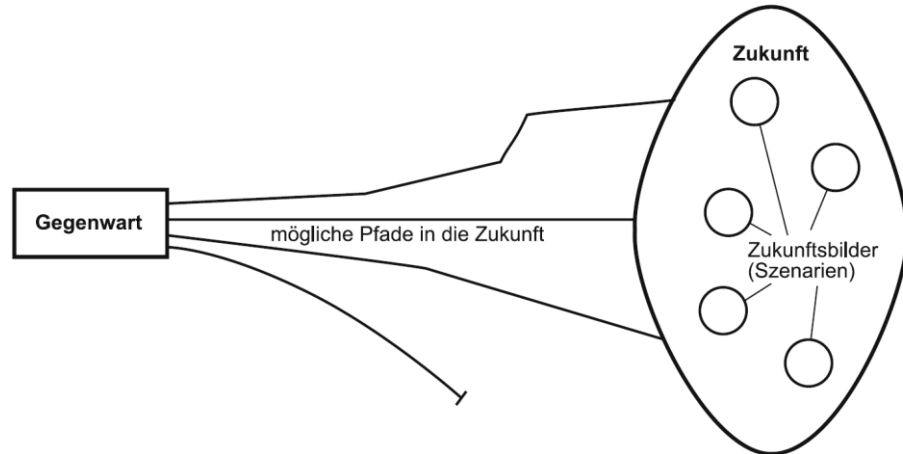


Abbildung 23: Grundidee der Szenariotechnik (Hahn 2006, S. 14).

Informationen der Planung und Budgetierung in der strategischen Ausrichtung nutzen

Bei einer stärkeren und länger andauernden Schwankung ergibt sich unter Umständen die Notwendigkeit, die mittel- oder sogar langfristige Planung anzupassen. Dies wird nicht durch kurzzeitige Veränderung der Marktbedingungen ausgelöst, sondern aufgrund grundlegenderen strukturellen Wandels, beispielsweise verursacht durch regulatorische Änderungen. Derartige Veränderungen können nur Unternehmen erfolgreich überstehen, die sich schnell an die neuen Bedingungen anpassen können. In extremen Fällen kann das auch bedeuten, die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Unternehmens zu verändern. Es bedarf einer **Integration** von Strategie und Planungssystemen. Die durch eine flexiblere Planung erzielte frühere Wahrnehmung von Veränderungen kann so auch zu einer höheren Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens auf strategischer Ebene führen.

Grundlegend muss festgehalten werden, dass eine flexiblere Planung die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht. Der Zeitraum zwischen der Wahrnehmung der Volatilität und ihrer Berücksichtigung in der Planung kann entscheidend reduziert werden.

Performance Measurement

Eine moderne Planung und Budgetierung ermöglicht eine Reduktion der Zeit zwischen der Wahrnehmung einer Veränderung und deren Berücksichtigung in der Planung. Performance Measurement Systeme ermöglichen zudem eine Reduzierung des Zeitraums zwischen dem Beginn einer Schwankung und dessen Wahrnehmung im Unternehmen. Erst wenn Volatilität zeitnah erkannt und deren Ausmaß richtig beurteilt wird, kann mit den entsprechenden Maßnahmen darauf reagiert werden.

Grundsätzliche Intention der Einführung eines Performance Measurement Systems ist es, ein Feedbacksystem im Unternehmen zu integrieren, das es ermöglicht, die Zielerreichung des Unternehmens zu überprüfen (vgl. Green & Welsh, 1988). Da Unternehmen ihre Ziele nicht nur an der eigenen Position, sondern auch relativ zum Markt und ihren Wettbewerbern ausrichten sollten (vgl. Kapitel 4.1), ist die Zielerreichung unmittelbar von Markt-

schwankungen betroffen. Dies muss in den Zielen und vor allem bei deren Messung und Bewertung berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 24). Absolute Ziele sollten um ausgewählte relative ergänzt werden, die den internen Blickwinkel um externe Entwicklungen erweitern.

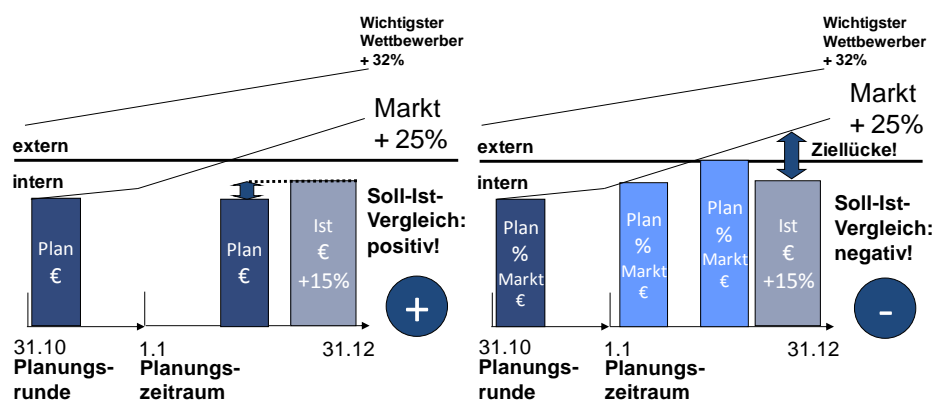


Abbildung 24: Messung der relativen Zielerreichung zur Marktentwicklung (vgl. Internationaler Controller Verein 2012, S. 70).

Um frühzeitig reagieren zu können, ist es für Unternehmen im volatilen Umfeld unabdingbar, Volatilitätsindikatoren in Performance Measurement-Systeme zu integrieren. Dabei muss jedes Unternehmen für sich definieren, welche Kennzahlen sich als Frühindikatoren eignen. Beispielsweise können branchenfremde Entwicklungen adäquate Frühindikatoren für die eigene Branche sein. Um die Kennzahlen jedoch „nutzbar“ zu machen, also den Feedbackprozess zu ermöglichen, müssen auch für diese Kennzahlen Ziele definiert werden, sodass aus dem Vergleich der Ziel- mit den Ist-Werten Schlüsse gezogen und Maßnahmen eingeleitet werden können (vgl. Stoi, Große & Walde 2012).

Die Erweiterungen des Performance Measurement erfordern die Bereitstellung von Informationen mit höherer Geschwindigkeit und Frequenz. Zudem müssen ad-hoc Informationsbedarfe abgedeckt sowie die Analyse- und Prognosefähigkeit insgesamt erhöht werden. Dafür bedient sich das Controlling neuer Instrumente.

Reporting

Das **Reporting** ist von den veränderten Gegebenheiten innerhalb des Controllings betroffen. Der gesteigerte Informationsbedarf erfordert eine zielgerichtete Versorgung des Managements mit Reports, eingebettet in immer kürzere Berichtzyklen. Die Forderung nach einer schnelleren Bereitstellung von Informationen bis hin zum Ad-hoc Reporting stellt eine Herausforderung für die Reporting-Prozesse im Unternehmen dar. Weitere Trends, sind die Darstellung von Top-KPIs in standardisierten Management Cockpits oder Self Services Auswertungen auf einer unternehmenseinheitlichen Datenbasis.

Durch die zunehmende Volatilität steigen und verändern sich die Informationsbedarfe der Berichtsempfänger. Das „klassische“ und heutzutage weit verbreitete Reporting, bestehend aus umfangreichen, papiergebunden Reportingmappen, kann diese Bedürfnisse nicht mehr zeitgerecht und vollumfänglich erfüllen. Der Trend geht zu einer Verschlankeung des starren Reportings. An dessen Stelle treten vermehrt online-basierte Lösungen mit flexiblen Auswertungsmöglichkeiten für das Management. Dieses Konzept

Performance Measurement um Volatilitätsindikatoren erweitern

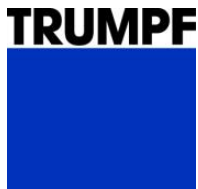
Herausforderung an das Reporting: gesteigerte und sich stetig verändernde Informationsbedarfe

reicht hin bis zum Mobile Reporting. Vor allem die zunehmende Ausstattung des Managements mit neuen Technologien, wie Tablet-PCs hat zu einer verstärkten Akzeptanz dieses Ansatzes geführt. Mobile Reporting ermöglicht eine ortsunabhängige und bedarfsgerechte Informationsversorgung. Anwender können die erhaltenen Informationen jederzeit abrufen, analysieren, ergänzen und mit anderen Nutzern teilen.

Auch die zuvor angesprochene Integration von Frühindikatoren in das Performance Measurement erweitert die Aufgaben des Reporting. Es gilt zu lösen, wie Informationen über sog. „schwache Signale“ (vgl. Kapitel 3.2), gesammelt, analysiert und dem Management bereit gestellt werden können.

Die Anforderungen einer gestiegenen Volatilität machen eine Neu- bzw. Weiterentwicklung der Controlling-Instrumente erforderlich. Dies führt auch zur Notwendigkeit der Evolution der Controlling-Prozesse bzw. eine Anpassung der Controlling-Organisation.

Ein Blick in die Praxis



Fallbeispiel *TRUMPF*: Kurzfristige Unternehmenssteuerung in volatilen Märkten

Unter kurzfristiger Unternehmenssteuerung wird bei *TRUMPF* Steuerung auf Sicht von 3 bis 18 Monaten verstanden. Die verwendeten Methoden erlauben es *TRUMPF*, sich gut auf die für Investitionsgüterbranchen typischen Nachfragezyklen einzustellen.

Prozessablauf interner Vertriebsforecast bei TRUMPF

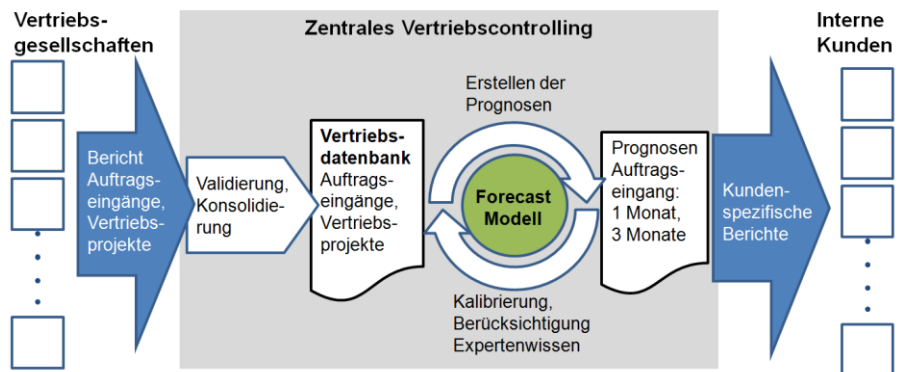


Abbildung 25: Ablauf des *TRUMPF* internen Forecastprozesses zur Erstellung von Prognosen des Auftragseinganges.

TRUMPF intern werden Prognosen des Auftragseinganges auf Basis der laufenden Vertriebsprojekte erstellt (vgl. Abbildung 25). Diese Prognosen basieren auf Rückmeldungen aktueller Projekte aus allen Tochtergesellschaften weltweit. Die Daten werden durch das zentrale Vertriebscontrolling validiert und in eine Datenbank konsolidiert und dienen dann als Grundlage für die internen Prognosen. Diese werden der Geschäftsführung monatlich als konsolidierte Berichte vorgelegt. Zentrales Element dieser Berichte sind Vorhersagen des Auftragseinganges für den folgenden Monat und die drei folgenden Monate.

Zusätzlich arbeitet *TRUMPF* mit Prognosen von externen Partnern. Diesen Prognosen liegt ein Modell zugrunde, welches aus Vergangenheitsdaten funktionale Zusammenhänge zwischen den weltweiten Konjunkturentwicklungen und dem Auftragseingang von *TRUMPF* ableitet. Da der Auftragseingang von *TRUMPF* den Konjunkturzyklen typischerweise 8 – 12 Monate nachläuft, kann bei guter Kenntnis dieses Zusammenhanges eine recht zuverlässige Prognose für diesen Zeitraum erstellt werden. Für noch längerfristige Prognosen wird das Modell um langfristige Vorhersagemethoden ergänzt.

Die aus den internen und externen Prognosen gewonnenen Daten werden bei allen Planungsprozessen wie beispielsweise der Vertriebs- und Produktionsplanung, bei der

Erstellung der Finanzforecasts sowie bei der Geschäftsjahresplanung berücksichtigt.

Weiterhin werden alle für *TRUMPF* relevanten Konjunkturparameter vom Controlling beobachtet und der aktuelle Stand der Geschäftsleitung monatlich in Form eines sogenannten Konjunkturcockpits aufbereitet (vgl. Abbildung 26).

	Indikator	Quelle	Fokus Markt	Stand (inkl.)	Aktuelle Lage		Trend**	
					Vormonat	Ist	Vormonat	Ist
intern	Sales Forecast		Global					
	Externe Prognose		TRUMPF					
	PMI	Einkaufsmanager	Global	Okt. 2012	●	●	→	→
	Lagebeurteilung*	IFO	DE	Okt. 2012	●	●	↓	↓
extern	Gesch.-Erw.*	IFO	DE	Okt. 2012	●	●	→	→
	OECD Comp.	OECD	Global	Aug. 2012	●	●	→	→
	Business Confid.***	OECD	Global	Sept. 2012	●	●	↓	→
	Consumer Confid.***	OECD	Global	Sept. 2012	●	●	→	→
	ZEW	Finanzexperten	Global	Okt. 2012	●	●	↑	↑

Abbildung 26: *TRUMPF* Konjunkturindikatorcockpit.

TRUMPF reagiert auf sich abzeichnende größere Konjunkturrückgänge mit umfassenden Ergebnisverbesserungsprogrammen (EVP), die maßgeblich vom Controlling unterstützt werden. Mit diesen Programmen wird das Ziel verfolgt, kurzfristig Kostenstrukturen und den Cash-Flow an einen verringerten Auftragseingang und Umsatz anzupassen, um so Verluste zu vermeiden und die Finanzkraft, die Liquidität sowie eine gesunde Eigenkapitalquote aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig wird versucht alle wichtigen Vorhaben und Projekte weiter durchzuführen um so die Fähigkeit der Firma zu erhalten, rasch auf wieder anziehende Konjunktur zu reagieren. Die wichtigsten EVP-Maßnahmen sind:

- Kapazitätsanpassung: Durch Anpassungen im Bereich der flexiblen Kapazitäten wird versucht, auf die veränderte Auslastungssituation zu reagieren.
- Sachkostenoptimierung: Die Sachkostenstruktur wird auf kurzfristige Sparpotentiale hin analysiert und optimiert.
- Materialkostenreduktion: Durch zeitgerechte, offene und faire Verhandlungen mit den Lieferanten werden Materialkosten reduziert.
- Neupriorisierung der Projekte: Das Projektportfolio wird anhand von Kosten/Nutzen- und Amortisationsanalysen neu priorisiert.
- Überprüfung der Investitionen: Laufende und geplante Investitionsvorhaben werden erneut auf Kosten/Nutzen, Amortisationszeit und Cash-Effekt analysiert und gegebenenfalls neu priorisiert bzw. zurückgestellt.
- Reduktion von Beständen und Forderungen: Die SYNCHRO Philosophie erlaubt in der Produktion eine weitgehende Reduktion der Bestände. In Zeiten der Krise werden diese Bemühungen noch verstärkt und es wird am Prinzip festgehalten, nur auf Basis einer Kundenbestellung zu produzieren. Auch das Forderungsmanagement ist als Standardprozess implementiert und wird in Krisenzeiten intensiviert.

Die operative Steuerung der *TRUMPF* Tochtergesellschaften erfolgt schließlich anhand eines recht detaillierten monatlichen Reportings. Gemeldet werden die wesentlichen Vertriebskennzahlen, die Gewinn- und Verlustrechnung, das operative Ergebnis, die Bilanz, der Cash-Flow und die Arbeitskapazitäten. Diese detaillierten monatlichen Informationen ermöglichen nicht nur eine hervorragende kurzfristige Steuerbarkeit der Tochtergesellschaften und damit des Unternehmens insgesamt, sondern bewirken auch eine permanente hohe Transparenz und eine sehr gute Qualität der rückgemeldeten Daten.

Zusätzlich zum monatlichen Reporting gibt es für die letzten drei Quartale des Geschäftsjahres jeweils einen detaillierten Quartalsbericht inklusive Forecasts.

Veränderungen der Steuerungssysteme bedingen Anpassungen der Organisation

5.3 Organisatorische Controls

Die Steuerungssysteme im Controlling gehen über die klassischen Management Controls hinaus. Wenn darüber nachgedacht wird, Volatilität bei der Ausrichtung der Steuerungssysteme zu berücksichtigen, ist vor allem auch eine Betrachtung der organisationalen Controls notwendig.

Dies umfasst:

- die Einführung klarer Governancestrukturen und die Sicherstellung von Konsistenz durch unternehmensweite homogene Standards und Richtlinien,
- die Steigerung von Effizienz durch eine Konsolidierung von Ressourcen und Standardisierung von Outputgrößen und Servicebestimmungen und
- die Herausbildung einer Geschäftspartnerrolle durch klaren Fokus auf Analysen- und Entscheidungsunterstützung.

Über die **Governancestruktur** im Unternehmen werden Berichtslinien definiert und Verantwortungsbereiche abgegrenzt, Entscheidungsgremien festgelegt und Abstimmungsschleifen geregelt. Unabhängig davon, ob diese Strukturen schriftlich festgehalten sind oder informell gelebt werden, nehmen sie Einfluss darauf, wie reaktionsfähig eine Organisation auf Volatilität ist. Ein Ziel muss es sein, die Organisation so zu gestalten, wie es die Volatilität in der Branche fordert. Dafür muss zunächst Klarheit über die herrschenden Governancestrukturen bestehen. Transparenz hilft dabei, die Schwachstellen zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen.

Ebenso wie klare Governancestrukturen schaffen **Richtlinien und Methoden** Transparenz und ermöglichen es, Abläufe zu standardisieren und zu überwachen. Andererseits reduzieren starre Richtlinien aber die Flexibilität der Unternehmen. Unternehmen sind gefordert, das richtige Maß zwischen ordnenden Spielregeln und einer lähmenden Überregulierung zu finden. Im volatilen Umfeld kann es notwendig sein, Richtlinien kurzfristig anzupassen. Kurze Genehmigungswege schaffen weitere Abhilfe und ermöglichen es, trotz vorhandener Richtlinien flexibel zu reagieren.

In Unternehmen beobachtet man häufig eine starke Dezentralisierung der Controlling-Organisation. Einzelne Fachbereiche, Teilkonzerne oder Geschäftseinheiten haben sich starke Controlling-Kompetenz angeeignet und Insellösungen geschaffen.

Erfolgt unternehmensweit, z.B. im Rahmen eines Benchmarking, ein Vergleich der Größe oder Leistungsfähigkeit der Controlling-Organisationen, ergeben sich oft starke Unterschiede. Signifikante Abweichungen zu unternehmensinternen bzw. externen Best Practices sind eher die Regel. Selten wird ein konsistentes Organisationsmodell für die gesamte Controlling-Organisation eines Unternehmens entwickelt.

Eine optimierte Controlling-Organisation reflektiert das Geschäftsmodell des Unternehmens. Das Geschäfts- und somit idealerweise auch das Steuerungsmodell determiniert in einer ersten Ebene die Controlling-Organisation. Hat ein Unternehmen z.B. zwei Geschäftsbereiche, die sich grundlegend unterscheiden und auch nach unterschiedlichen Steuerungsgrößen geführt werden, ist das Controlling auf beide Bereiche organisatorisch auszurichten.

Am Beispiel von Kommunikationsunternehmen lässt sich dies einfach verdeutlichen. Lange Jahre stellte der Mobilfunksektor ein Wachstumssegment dar. Das Ziel des Controllings war dabei auf die Erweiterung von Marktanteilen und die Gewinnung von Neukunden ausgerichtet. Demgegenüber war das Controlling des Festnetzsektors, also eines saturierten Marktes, auf Kostenkontrolle und Einsparungspotenziale fokussiert.

Viele Unternehmen bauen **Competence Center** im Bereich Business Intelligence / Business Analytics / Predictive Analytics auf. Auch die Bündelung des Berichtswesens in Reporting Competence Centern, oftmals als Reporting-Factories bezeichnet, sowie der Ausbau zu Controlling Shared Service Centern ist ein deutlich zu beobachtender Trend.

Dies bedeutet keineswegs die Auslagerung von Controlling-Funktionen an externe Unternehmen. Eine Zentralisierung von Funktionen in internen **Shared Service Centern** erhöht die Standardisierung der Prozesse. Diese werden fortan an weniger Standorten im Unternehmen durchgeführt, wodurch unternehmensweite Prozessänderungen einfacher umgesetzt werden können. Darüber hinaus können über diese Maßnahmen Fixkosten reduziert werden, wodurch Auslastungsextreme leichter zu glätten sind (vgl. Schäffer & Botta, 2012).

Die zentrale Umsetzung transaktionaler Prozesse führt zur Erreichung von Economies of Scale und damit zu einer Steigerung der Effizienz. Dieser Effekt wird verstärkt durch eine Bündelung des Handlings der immer größer werdenden Datenmengen ("Big Data") und der Expertise zu neuen Tools und Methoden. Zudem erhöhen Center of Excellence-Lösungen die Qualität der einzelnen Funktionen. Die zentrale Reportingfactory stellt die Identität der KPI-Definitionen sicher und verhindert einen Berichtswildwuchs. Es wird organisatorisch die „One Version of Truth“ geschaffen.

Die Zentralisierung von bestimmten Controlling Aufgaben in Center of Excellence unterstützt die anderen Controlling-Funktionen. Diese kapazitative Entlastung schafft Flexibilität und trägt zu einer verbesserten Bewältigung der Volatilität bei. Die operativen Controller erfahren eine Spezialisierung. Der aufwendige und nicht wertschöpfende Prozess der Daten- und Berichtserstellung entfällt für sie nahezu. Eine Konzentration auf die Analyse, Interpretation und Kommentierung von Informationen ist möglich. Hierdurch kann ein greifbarer Mehrwert für das Management geschaffen werden.

Organisatorische Controls sind notwendig, um gewisse Standards im Unternehmen zu etablieren und eine zentrale Durchgriffskraft zu ermöglichen. Richtig eingesetzt wird das Management in die Lage versetzt, Unternehmensabläufe auf veränderte Bedingungen anzupassen. Jedoch sollte stets die Gefahr der Überregulierung im Auge behalten werden. Andernfalls wird aus einer leicht anpassbaren, eine gelähmte Organisation. Derartige Bürokratiemonster haben in einer volatilen Umwelt einen erheblichen Nachteil.

**Effizienz-
steigerungen
durch Controlling
Shared Services**

Ein Blick in die PraxisThe logo for Hansgrohe, consisting of the word "hansgrohe" in a white, lowercase, sans-serif font on a green rectangular background.**Fallbeispiel *Hansgrohe*: Volatilitätsindikatoren@*Hansgrohe***

Die Volatilität nimmt immer weiter zu, Beständigkeit ist zum Fremdwort geworden. Dies hat sowohl Einfluss auf die notwendige Flexibilität unternehmerischen Handelns (Geschäftsmodell), als auch auf seine Planbarkeit.

Durch die globale Ausrichtung der *Hansgrohe* SE ergeben sich vielfältige Einflüsse auf die zukünftige Entwicklung. Ein schneller Wechsel von Aufschwung und Abschwung der Märkte sorgt für einen ständigen Wandel, kurzfristige Auftragseingänge oder Stornierungen gehören heute zum Tagesgeschäft. Das erfordert eine zukunftsorientierte Planung und hohe Flexibilität.

Handlungsspielräume gibt es viele. So können z.B. Produktionskapazitäten durch automatisierte Abläufe, oder flexibilisierte Arbeitszeitkonten ausgeglichen werden. Außerdem hilft eine intelligente Lagersteuerung die Schwankungen zu dämpfen und abzufedern.

Für die Planungen im volatilen Umfeld arbeitet das *Hansgrohe* Controlling bereits mit drei verschiedenen Szenarien (worst case, base case, stretch case) und entsprechenden Contingency Plänen. Zudem werden Budgets eingefroren und erst nach einer intensiven Beobachtung des Marktes wird über deren Freigabe entschieden. Durch Feedbackgespräche mit Kunden und Länderverantwortlichen werden neue Erkenntnisse gewonnen, und monatlich durch das Controlling aufbereitet und mit dem Vorstand abgestimmt.

Das Wissen aus den Ländern wird durch die Befragung der Sales-Verantwortlichen sowie im Rahmen von Messen, Events und Kundenbesuchen über monatliche Länderreports eingeholt. Des Weiteren finden vierteljährliche Operations Reviews statt. Mit der Hilfe von diversen Volatilitätsindikatoren hat *Hansgrohe* ein eigenes Frühwarnsystem entwickelt.

Nach der Auflistung, Analyse und Verknüpfung verschiedener externer und interner Informationen können hiermit Tendenzen zur Geschäftsentwicklung gegeben und Signale gesetzt werden. Das Frühwarnsystem besteht aus zwei Cockpits und konzentriert sich zum einen auf die Auftragseingänge in den Märkten und zum anderen auf verschiedenste Konjunkturdaten aus der Weltwirtschaft.

Der erste Teil des Cockpits besteht aus einer Prognose der Auftragsentwicklung. Hierzu werden externe und interne Indikatoren zur Hilfe genommen um die Entwicklung der nächsten Monate vorherzusagen.

Hansgrohe hat sieben Hauptmärkte identifiziert und die Prognosen treffen mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit zu. Mit diesem Instrument ist *Hansgrohe* in der Lage aktuelle Daten an den Vertrieb die Disposition und Produktion zu liefern, setzt Warnsignale ab und ermöglicht dadurch eine schnellere Reaktion.

Signalisiert die Prognose eines Landes eine schlechte Entwicklung, sprich es lässt sich ein Abwärtstrend erkennen, so finden Gespräche zwischen dem Vorstand und den Geschäftsführern statt um entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten bzw. dem Trend entgegenzuwirken.

Der zweite Teil des Frühwarnsystems nennt sich Konjunkturcockpit. Hier werden die wichtigsten Entwicklungen in der Weltwirtschaft zusammengefasst und monatlich aktualisiert. Im Cockpit werden außerdem die für *Hansgrohe* relevantesten Kennzahlen über einen Zeitraum von 4 Jahren angegeben. So können sich die Führungskräfte schnell einen Überblick über die aktuelle Wirtschaftslage eines Landes verschaffen.

5.4 Personelle und Kulturelle Controls

Die Steuerung erfolgt auf der personellen und kulturellen Ebene einer Organisation anhand der **Personalpolitik**, der Definition von Rollen und der Qualität des **Veränderungsmanagements**.

Anhand von Vergütungssystemen sollen Mitarbeiter motiviert und ihre Leistung gesteigert werden. Grundsätzlich sollte eine hohe Deckungsgleichheit der Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens gegeben sein. Das Ziel von Unternehmen in volatilen Märkten ist es, sich ideal an die jeweiligen Bedingungen anzupassen. Um die Mitarbeiter für die Unternehmenssituation zu sensibilisieren, kann sich beispielsweise ein Teil der variablen Vergütung auf ein Leistungsmaß beziehen, das die Volatilität ausdrückt. Nur wenn die Kennzahl die Volatilität widerspiegelt, wird sie Mitarbeiter dazu motivieren, im Rahmen ihrer Verantwortungsbereiche richtig mit Marktschwankungen umzugehen.

Ein Beispiel wäre der Auftragsbestand als eine mögliche Grundlage für die Bemessung der variablen Vergütung unter Berücksichtigung von Volatilität. Der Auftragsbestand ist zukunftsorientiert und fördert die Einleitung von Maßnahmen, sobald ein konkreter Fall von Volatilität sichtbar ist. Weniger geeignet wäre hingegen das häufig verwendete Unternehmensergebnis, da es rein vergangenheitsorientiert ist und wenig über die zukünftige Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf Volatilität aussagt.

In diesem Zusammenhang ist auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit aufzuführen. Unternehmen können über flexiblere Arbeitszeitmodelle Möglichkeiten schaffen, Auslastungsextreme auszugleichen. Weiter reichende Maßnahmen wie die Anpassung von Kündigungsregelungen, befristete Arbeitsverträge oder Zeitarbeit sollten allerdings gut überlegt sein. Auch wenn damit ein Unternehmen seine Fixkosten in einer Krise stark senken kann, besteht die Gefahr, dass wertvolle Mitarbeiter einen sichereren Arbeitsplatz suchen und das Unternehmen verlassen. Es muss berücksichtigt werden, dass das Recruiting und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter nach einer Krise kostenintensiv sind. Hinzu kommt das unternehmensinterne Wissen, das durch hohe Fluktuation verloren geht oder gar nicht erst aufgebaut werden kann.

Gesteigerte Informationsbedürfnisse, höhere Flexibilität und der ständige Wandel erfordern auch eine Veränderung des Controller-Typus. Der Controller muss sich verstärkt die Rolle des Business Partners zu Eigen machen. Seine Tätigkeit muss geprägt sein von einem proaktiven, analysierenden und vorausschauenden Handeln. Der Controller ist in dieser Rolle Partner des Managements, berät dieses, unterstützt oder treibt den Entscheidungsprozess voran. Er ist proaktiver Berater des Managements und anderer Bereiche des Unternehmens. Der moderne Controller besitzt ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, ein tiefgreifendes Verständnis des Geschäftsmodells und arbeitet mit Szenarien und Kontingenzplänen. Sein Ziel ist ein Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

Volatilität erfordert Anpassungsfähigkeit. Dies ist unweigerlich mit Veränderung im Unternehmen verbunden. Die Steuerung der Kommunikation und Umsetzung von Veränderungen ist entscheidend dafür, wie diese von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden.

Werte und Symbole bilden den Rahmen dafür, wie das Veränderungsmanagement im Unternehmen gelebt wird. Dies beginnt bereits bei der Mitarbeiterauswahl. Ein Unternehmen in einem volatilen Markt sollte darauf achten, dass es Mitarbeiter einstellt, die Veränderungen offen gegenüberstehen und diese als Chance betrachten.

Auch das Management hat einen Einfluss darauf, wie Veränderungen von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Mitarbeiterpartizipation an Ent-

Der Controller als Business Partner wird wichtiger denn je!

scheidungen über Veränderungen erhöht die Transparenz der Relevanz und Notwendigkeit dieser. Gemeinsame Veranstaltungen, auch in Krisenzeiten, bei denen offen über die Herausforderungen des Unternehmens und deren Lösung diskutiert wird, stärken den Zusammenhalt. Sie können auch symbolisch als Kick-off Veranstaltung für eine bevorstehende Veränderung dienen, in der letzte Zweifel ausgeräumt und ein Momentum für die Veränderung generiert wird.

Das Festhalten an den Unternehmenswerten ist also gerade in einem volatilen Umfeld von Bedeutung, weil es den Mitarbeitern gegenüber ein Zeichen setzt, dass es trotz Veränderungen einen verlässlichen Anker gibt. Aus dieser Sicherheit heraus und mit einem guten Veränderungsmanagement kann die Anpassungsfähigkeit unter den Mitarbeitern gesteigert werden.

6 Gestaltungsempfehlungen für eine volatilitätsresistente Unternehmenssteuerung

Die Volatilität erfordert eine noch intensivere Zusammenarbeit zwischen dem Manager als Gestalter und Entscheider und dem Controller als Business Partner gemeistert werden.

Bei den hierbei anstehenden Aufgaben ist in zwei Richtungen zu unterscheiden:

- Worauf soll der Fokus der Arbeit des Managers und des Controller liegen?
- Welche Aufgaben sind durch die Volatilität bedingt „neu“ und welche bereits bestehenden Aufgaben erhalten durch die Volatilität ein stärkeres Gewicht?

Nach dieser Einteilung ergeben sich vier zu unterscheidende Kategorisierungen von Anforderungen an Manager bzw. Controller.

Unerlässliche Voraussetzung zum Gelingen der volatilitätsresistenten Steuerung ist ein kultureller Wandel in der Zusammenarbeit von Managern und Controller. Der Controller muss die Rolle des Business Partners mehr denn je ausfüllen und leben.

Andererseits ist der Manager gefordert, den Controller als Business Partner „auf Augenhöhe“ zu akzeptieren und mit ihm gemeinsam die Steuerungsaufgabe wahrzunehmen. Controlling entsteht aus dem Zusammenspiel!

Deshalb lautet die allererste und wichtigste Empfehlung:

Controller und Manager müssen die Konsequenzen einer gestiegenen Volatilität akzeptieren und gemeinsam damit umgehen!

Empfehlung 1

Wichtig ist diese Empfehlung, weil die Volatilität mehr denn je die aufeinander abgestimmte „high speed“-Zusammenarbeit verlangt.

Zu beachten sind folgende Punkte:

- Gemeinsames Verständnis des Geschäftsumfeldes und seiner Volatilität.
- Gemeinsames Lernen der Definition, Kategorien, sowie der Erkennungs- und Messverfahren der Volatilität.
- Gemeinsames Verständnis der Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die sich aus der Volatilität ergeben.
- Klare Festlegung der Kommunikation zu operativ-kurzfristigen und zu strategisch-langfristigen Entscheidungsszenarien.
- Klare Erfolgsmaßstäbe zur Beurteilung der volatilitätsbedingten Entscheidungen.

Durch ein solches Zusammenspiel zwischen Controller und Manager gelingt es, volatilitätsbedingte Entscheidungen proaktiv und zielkongruent zu treffen (vgl. dazu Kapitel 5.4).

6.1 „Neue“ Aufgaben des Managers aufgrund einer gestiegenen Volatilität

Empfehlung 2

Berücksichtigen Sie die Volatilität und deren Auswirkungen im Rahmen Ihrer strategischen Ausrichtung!

Die steigende Volatilität erfordert eine Überprüfung und Anpassung sowohl der Strategieinhalte, als auch der Strategieprozesse. Dies ist deshalb eminent wichtig, weil die Unternehmensstrategie den Kompass bildet für alle Prozesse und Einzelaktivitäten im Unternehmen. Sie muss weiterhin die „Einzigartigkeit“ des Unternehmens sichern.

Bei den Strategieinhalten sind vier Aspekte zu klären:

- In welchem Geschäftsumfeld hinsichtlich der Volatilität befinden wir uns?
- Welche strategischen Chancen und Risiken ergeben sich aus der steigenden Volatilität?
- In welchem Ausmaß und in welchen Schritten ist unser Geschäftsmodell weiterzuentwickeln?
- Welche strategischen Szenarien wollen wir proaktiv entwickeln?

Bei den Strategieprozessen sind ebenfalls vier Punkte zu beachten:

- Welchen Grad an Strategieflexibilität wollen wir realisieren?
- Welche Veränderung in dem Zeithorizont der Strategie wollen wir?
- Mit welchen Vereinfachungen im Planungssystem und -prozess wollen wir der Volatilität begegnen?
- Ist unser Strategieumsetzungsprozess einfach und flexibel genug?

Die Beachtung und Umsetzung dieser Punkte ermöglicht eine zielfokussierte Steuerung im volatilen Umfeld und die Umsetzung der Steuerung in abgestimmte operative Aktionen (vgl. dazu Kapitel 4.1)

Empfehlung 3

Bauen Sie ein Resilienzmanagement auf, das Sie in die Lage versetzt, unerwartete Volatilitätssprünge zu dämpfen!

Diese Empfehlung ist wichtig, weil Volatilitätssprünge trotz ausgefeilter Prognosen immer wieder überraschend auftreten können.

Nicht alle Konsequenzen unvorhergesehener Ereignisse können durch geeignete Vorkehrungen, wie ein ausreichendes Maß an Wandlungsfähigkeit, kompensiert werden. Resilienzmanagement hat zum Ziel, das Unternehmen in die Lage zu versetzen, auch mit bestandgefährdenden Ereignissen konstruktiv umgehen zu können.

Was ist zu tun?

- Erarbeiten Sie Schätzungen zu möglichen Extremwerten von Schlüsselparametern (Schwankungshöhe, Schwankungsbreite, Schwankungsfrequenz)!
- Analysieren Sie die Auswirkungen auf kritische Funktionen / Prozesse!
- Legen Sie die Verantwortlichkeiten fest!
- Stellen Sie Eventualpläne auf!
- Schaffen Sie ein ausreichendes Eigenkapitalpolster und bauen Sie sinnvolle Liquiditätsreserven auf. Ein derartiger „Risikopuffer“ hat

zur Folge, dass nicht jeder kleinste Umsatzeinbruch existenzbedrohend wird.

- Nehmen Sie Resilienzchecks in Gestalt von szenarienbasierten Trainings vor!

Die Informationsbasis muss vom Controller kommen. Der Aufbau eines Früherkennungssystems ist unerlässlich. Der Controller muss die Führungsebene dann im Rahmen von Bewertungen der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen und Investitionen in Resilienzmanagement unterstützen. Deren Nutzen ist oftmals nicht direkt ersichtlich. Zumeist kann die Frage „Was bringt uns die Maßnahme?“ nicht beantwortet werden. Stattdessen muss der Controller Antworten auf die Frage bereit stellen „Wie schadet uns ein Unterlassen der Investition oder der Maßnahme wenn es zu einem Krisenereignis kommt?“.

Mit Resilienzmanagement und -controlling lassen sich Volatilitätssprünge nicht vermeiden. Man ist aber auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet (vgl. hierzu Kapitel 4.3).

6.2 „Bestehende“ Aufgaben des Managers welche intensiviert werden müssen

Entwickeln Sie die Flexibilität von Prozessen und Systemen weiter zur Wandlungsfähigkeit!

Empfehlung 4

Die Realisierung von dieser Empfehlung ist die Basis für die Schaffung von wandlungsfähigen Strukturen und Prozessen.

Hierbei geht es nicht um „operative“ Schwankungen, wie wöchentliche Veränderungen der Auftragseingänge. Diese können Unternehmen in aller Regel durch bestehende Flexibilität in Produktions- und Vertriebsabteilungen abfangen. Wandlungsfähigkeit ist notwendig für Volatilität auf strategischer Ebene: nachhaltige Veränderungen von Marktsituationen, veränderte Kundenbedürfnisse oder die Einführung von neuen Produkten mit technischen Innovationen. Hierfür muss ein optimaler Grad an Wandlungsfähigkeit gefunden werden.

Mit dem Maß an vorgehaltener Wandlungsfähigkeit steigen auch deren Kosten. Ein wirtschaftlich angemessener Grad an Wandlungsfähigkeit ist daher anzustreben. Der Controller muss das Management bei der Identifikation von Wandlungserfordernissen und der Auswahl wandlungsfähiger Lösungen unterstützen.

Die Identifikation von Wandlungserfordernissen ist durch den Einsatz von Umfeldanalysen zu unterstützen. Fünf Themenfelder sind kritisch und folglich wandlungsfähig zu gestalten.

- Lieferkette (insbesondere Verlässlichkeit der Lieferanten, Gestaltung der Bestände),
- Produktionssystem (insbesondere Vielseitigkeit und Mobilität der Produktionsanlagen),
- Mitarbeiterinsatz (insbesondere Arbeitszeitflexibilisierung und Qualifizierungsprogramme),
- Finanzen (insbesondere Aufbau von Liquiditätsreserven und Schaffung von Kreditlinien).
- Produktportfolio (insbesondere die Möglichkeit schnell auf neue Technologie und Trends reagieren zu können)

Für den identifizierten Bedarf an Wandlungsfähigkeit müssen geeignete Wandlungsbefähiger gefunden, mit denen dieser erreicht werden kann. Der Controller muss geeignete Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung bereit stellen, damit die möglichen Lösungen bewertet und priorisiert werden können. Verfahren der Investitionsrechnung aber auch der Szenarioanalyse können hierfür eingesetzt werden.

Mit der Auswahl und Implementierung der Wandlungsbefähiger sind die Potenziale der Wandlungsfähigkeit geschaffen. Nun gilt es für den Controller durch geeignete Früherkennungssysteme, eintretende Veränderungen frühzeitig zu identifizieren.

Die Schaffung von Wandlungsfähigkeit ist eine permanente Aufgabe, an der Manager und Controller besonders intensiv zusammenarbeiten müssen, damit Existenzsicherung und Wirtschaftlichkeit im Gleichgewicht bleiben (vgl. Kapitel 4.2).

6.3 „Neue“ Aufgaben des Controllers aufgrund einer gestiegenen Volatilität

Empfehlung 5

Bauen Sie ein unternehmensindividuelles System der Volatilitätsanalyse auf!

Die Analyse der unternehmensindividuellen Volatilität ist Grundvoraussetzung, um diese in der strategischen Ausrichtung, der Unternehmenssteuerung oder der Leistungsmessung des Unternehmens adäquat berücksichtigen zu können. Eine unternehmensindividuelle Betrachtung ist unabdingbar. Die Transformation von Ergebnissen anderer Unternehmen oder gar anderer Branchen ist wenig zielführend.

Volatilität tritt an vielen Stellen im Unternehmen leicht ersichtlich in Erscheinung. Beispiele sind Veränderungen in den Auftragseingängen oder den Kosten für Rohstoffe. Diese Phänomene beruhen in aller Regel auf vorgelegerten Veränderungen, z.B. Einbrüche der Konjunktur oder Veränderungen der Kundenwünsche. Diese sind mitunter nicht ohne weiteres nachvollziehbar.

Die Herausforderungen sind daher folgende:

- Es gilt, die wesentlichen Volatilitäts-Treiber zu identifizieren. Ausgangspunkt kann das Sieben-Kräfte-Modell der Volatilitätsanalyse sein.
- Die identifizierten Volatilitäts-Treiber müssen in Ursache-Wirkungszusammenhänge zueinander gesetzt werden. Hierzu eignen sich insb. Vernetzungsanalysen und die systematische Nutzung von Wissen der Fachabteilungen.
- Zur Beurteilung der Relevanz der verschiedenen Treiber müssen deren Ergebniswirkungen abgeschätzt werden.
- Zusammenhänge zwischen Veränderungen der Volatilitäts-Treiber und dem Unternehmensergebnis müssen abgeleitet werden. Dies ist bspw. mit Hilfe von Sensitivitätsanalysen möglich.
- Für die wichtigsten Treiber der Volatilität müssen Frühindikatoren abgeleitet werden, deren Entwicklung eine mögliche Veränderung des Unternehmensumfeldes frühzeitig aufzeigt.

Die Analyse der Volatilität ist eine neue Herausforderung für den Controller. Er ist hierfür der prädestinierte Unternehmensakteur, insbesondere auf-

grund des Zugang zu allen notwendigen Daten und der methodischen Kompetenzen, welche notwendig sind (vgl. Kapitel 3).

Verfolgen Sie die Volatilitätsauswirkungen anhand von Volatilitäts-Indikatoren!

Empfehlung 6

Die Identifikation der wesentlichen Volatilitäts-Treiber und die Ableitung von Volatilitäts-Indikatoren reichen für eine volatilitätsresistente Unternehmenssteuerung nicht aus. Veränderungen der Indikatoren müssen den relevanten Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden.

Die Herausforderung für den Controller liegt in der zielorientierten Informationsversorgung des Managements.

Eine Integration der identifizierten Volatilitäts-Indikatoren, Frühindikatoren für die unternehmensindividuelle Volatilität, im Performance Measurement und Reporting des Unternehmens sind unabdingbar.

Besonders wichtig ist:

- Legen Sie neue Definitionen für die zu verwendenden Volatilitätsindikatoren fest!
- Integrieren Sie die Volatilitätsindikatoren in Ihr Reportingsystem!
- Bestimmen Sie Schwellenwerte, die adhoc-Informationen an die zuständige Führungskraft auslösen!
- Informieren Sie die zuständigen Manager über aktuell erwartete Volatilitätsauswirkungen zeitnah!

Neben der zuvor angesprochenen Analyse der Volatilität ist die Integration von Aspekten der Volatilität in die bestehenden Prozesse und Aufgaben des Controllers erforderlich. (vgl. die Fallstudien von *Lufthansa*, S. 12, *TRUMPF*, S. 30 bzw. *Hansgrohe*, S. 34).

6.4 „Bestehende“ Aufgaben des Controllers welche intensiviert werden müssen

Modernisieren Sie Planung und Budgetierung!

Empfehlung 7

Eine flexibilisierte Planung und Budgetierung ermöglicht zeitnahe Anpassung der Planungen an veränderte Umweltbedingungen. Die Gefahr, dass gemachte Pläne aufgrund einer hohen Volatilität ständig an Bedeutung verlieren wird gebannt.

Eine moderne Planung und Budgetierung zeichnet sich durch drei Eigenschaften aus: einfach, flexibel, integriert:

- Schaffen Sie durch Einführung eines „Frontloading“ ein gemeinsames Verständnis des Planungszieles! Verschlanken Sie den Planungsprozess in zeitlicher als auch inhaltlicher Dimension: kürzere Planungszyklen und weniger Detailinformationen!
- Führen Sie eine rollierende Planung und zu dessen Unterstützung einen Forecasts ein. Entwickeln Sie den Forecast ggf. zu einem Rolling Forecast weiter! Die zuvor geforderten Vereinfachungen sollten hierbei selbstverständlich ebenfalls erfolgen.

- Schärfen Sie Ihren Blick in die Zukunft, durch Einführung von Szenarioplanungen, Sensitivitätsanalysen und Simulationstools und integrieren Sie diese Erkenntnisse in Rahmen der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens!

Die bestehenden Prozesse der Planung und Budgetierung sind im Hinblick auf die Anforderungen der Volatilität weiterzuentwickeln (vgl. hierzu Kapitel 5.2).

Empfehlung 8

Erweitern Sie Ihre Performance Measurement Systeme um relative Ziele und Frühindikatoren!

Diese Empfehlung zielt darauf ab, die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen wahrgenommen werden zu erhöhen und Marktentwicklungen in der strategischen Unternehmensausrichtung zu berücksichtigen.

Welche Möglichkeiten bieten sich zur Realisierung?

- Integrieren Sie die im Rahmen der Volatilitätsanalyse identifizierten Volatilitäts-Indikatoren in Ihre Performance Measurement Systeme!
- Berücksichtigen Sie, neben absoluten Zielen, auch relative Ziele im Verhältnis zur Marktentwicklung in Ihren Performance Measurement Systemen! Dies ermöglicht die Messung der Zielerreichung im Vergleich zum Wettbewerb.

Bevor Veränderungen zeitnah im Rahmen einer modernisierten Planung berücksichtigt werden können, ist deren frühzeitige Wahrnehmung erforderlich. Hierzu ist eine Anpassung der bestehenden Performance Measurement Systeme sinnvoll (vgl. hierzu Kapitel 5.2).

Empfehlung 9

Gestalten Sie das Reporting schlanker und flexibler!

Ein schlankes und flexibles Reporting ist notwendig, um der durch zunehmende Veränderungen induzierten intensiveren Informationsversorgung des Managements und den sich stetig ändernden Informationsbedarfen gerecht werden zu können.

Wie kann dies erreicht werden?

- Geben Sie dem Manager die Möglichkeit, für individuelle Informationsabfragen!
- Online-basierte Lösungen können dem Management flexible Auswertungsmöglichkeiten und Freiräume für individuelle Informationsabfragen bieten.
- Ad-Hoc-Abfragen versorgen das Management zeitnah mit aktuellen Informationen für eine intensive Informationsversorgung.

Neben der Weiterentwicklung der bestehenden müssen neue Reporting-Teilprozesse etabliert werden. Diese stellen zusätzliche Informationen bereit, insbesondere die Berichterstattung von Volatilitäts-Indikatoren in Frühwarnsystemen und die Informationsübermittlung von Erkenntnissen der Analyse schwacher Signale (vgl. auch hierzu Kapitel 5.2).

Verbessern Sie die Effizienz und Effektivität der Controlling-Prozesse!**Empfehlung 10**

Effizienzsteigerungen in den Standardprozessen im Controlling dienen nicht nur der Kostenreduzierung. Durch Standardisierung, Harmonisierung und Automatisierung sollen vielmehr Ressourcen frei gesetzt werden. Diese sind aufgrund der gestiegenen Anforderungen einer volatileren Wirtschaft erforderlich, damit Controller kapazitative Reserven für zusätzliche Analysen oder eine intensivere Beratung des Managements haben.

Welche Maßnahmen sind erforderlich?

- Prüfen Sie die Möglichkeit, Controlling Shared Services einzurichten! Diese bündeln Standardprozesse wie das Berichtswesen in Kompetenzcentern, mit der Absicht eine höhere Standardisierung in den Prozessen und „Economies of Scale“ zu erreichen.
- Verlagern Sie die Auswertung größerer Datenmengen oder den Einsatz weiterentwickelter Analysemethoden in spezielle „Competence Center“!
- Eine Bündelung von Spezialkenntnissen und Instrumenten für die Themen Business Intelligence, Business Analytics oder Predictive Analytics schafft einen weiteren Beitrag zur Steigerung der Qualität von Spezialanalysen und zur Entlastung anderer Controlling-Funktionen.

Bei dieser Art von Prozessverbesserung dürfen entstehende Trade-Offs nicht unberücksichtigt bleiben. Die Bündelung von Expertise, die Standardisierung von Prozessen und deren Verbesserung durch neue Tools kann die Effizienz des Controllings erhöhen. Eine damit einhergehende Dezentralisierung schafft aber auch eine Distanz vom eigentlichen Geschäft, was den Gesamtprozess aufgrund nötiger Abstimmungen verlangsamen kann.

Grundsätzlich ist immer zu berücksichtigen, dass Prozessveränderungen in aller Regel auch Auswirkungen auf die Organisation haben. Veränderungen bzw. Anpassungen der Controlling-Prozesse aufgrund von Volatilität erfordern möglicherweise auch eine Re-Organisation des Controllings. Allerdings sollte diese nicht losgelöst von Veränderungen der Unternehmensorganisation durchgeführt werden (vgl. weiterführend Kapitel 5.3).

7 Literaturempfehlungen für den Einstieg in das Thema Volatilität

Genereller (Praxis-)Überblick

Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.), Controlling und Finance - Steuerung im volatilen Umfeld, Stuttgart 2012.

Zeitschrift für Controlling und Management, Volatilität, 56 (2012), Sonderheft 2.

Mathematische Grundkenntnisse

Hackl, P., Einführung in die Ökonometrie, 2. Aufl., München 2012.

Früherkennung

Horváth & Partners (Hrsg.), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2000.

Resilienzmanagement

Pedell, B./Seidenschwarz, W., Resilienzmanagement, in: *Zeitschrift für Controlling*, 23 (2011) 3, S.152-158.

Weick, K. E./Sutcliffe, K.M., Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2. Aufl., Stuttgart 2010.

Wandlungsfähigkeit

Westkämper, E./Zahn, E. (Hrsg.), Wandlungsfähige Produktionsunternehmen. Das Stuttgarter Unternehmensmodell, Berlin 2009.

Strategisches Controlling- und Management

Baum, H.-G./Coenenberg, A.G./Günther, T., Strategisches Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 2004.

Unternehmenssteuerung im volatilen Umfeld

Gleich, R./Schentler, P./Kornacker, J., Eine moderne Planung und Budgetierung als Eckpfeiler eines zukunftsorientierten Controllings, in: Gleich, R./Mayer, R./Möller, K./Seiter, M. (Hrsg.), *Controlling - Relevance lost?*, München 2012, S. 17-47.

Internationaler Controller Verein (Hrsg.), Moderne Budgetierung, Gauting 2012.

Losbichler, H., Triple A Controlling - Die Unternehmenssteuerung, in: *Controller Magazin*, 37 (2012) 5, S. 4-9.

8 Verwendete Literatur

- Anthony, R. N./Govindarajan, V.**, Management control systems, 12. Aufl., New York 2007.
- Chenhall, R.H.**, Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, in: *Accounting, organizations and society*, 28 (2003) 2, S. 127-168.
- Baum, H.-G./Coenenberg, A.G./Günther, T.**, Strategisches Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- Bea, F. X./Haas, J.**, Strategisches Management, 5. Aufl., Stuttgart 2009.
- Comin, D. A./Philippson, T.**, The Rise in the Firm-Level Volatility: Causes and Consequences, in: Gertler, M./Rogoff, K. (Hrsg.), *NBER Macroeconomics Annual 2005*, 20 (2006), S.167-228.
- Falter, W./Michel, U.**, Frühaufklärung und Risikomanagement für Unternehmen der chemischen Industrie, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.), *Praxis des Risikomanagements*, Stuttgart 2000, S. 471-506.
- Gleich, R./Schentler, P./Kornacker, J.**, Eine moderne Planung und Budgetierung als Eckpfeiler eines zukunftsorientierten Controllings, in: Gleich, R./Mayer, R./Möller, K./Seiter, M. (Hrsg.), *Controlling - Relevance lost?*, München 2012, S. 17-47.
- Green, S.G./Welsh, M.A.**, Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept, in: *Academy of Management Review*, 13 (1988) 2, S. 287-301.
- Hackl, P.**, Einführung in die Ökonometrie, 2. Aufl., München 2012.
- Hahn, D.**, Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung*, 9. Aufl., Berlin, Heidelberg 2006, S. 3-28.
- Hansen, H./Huhn, W./Legrand, O./Steiners, D./Vahlenkamp, T.**, CAPEX Excellence: Optimizing Fixed Asset Investments, West Sussex 2009.
- Hawranek, D./Hesse, M./Jung, A.**, Generation Unsicherheit, in: *DER SPIEGEL*, Heft 1, 2013, S. 58-60.
- Horváth, P.**, Controlling, 12. Aufl., München 2011.
- Horváth, P.**, Volatilität als Effizienztreiber des Controllings, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 56 (2012) Sonderheft 3, S. 31-36.
- Horváth, P./Isensee, J./Seiter, M.**, Megatrends als Treiber der Zukunftssicherung des Controllings, in: Tiberius, V. (Hrsg.), *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 2011, S.171-188.
- Horváth, P./Michel, U.** (Hrsg.), *Controlling und Finance - Steuerung im volatilen Umfeld*, Stuttgart 2012.
- Horváth & Partners** (Hrsg.), *Früherkennung in der Unternehmenssteuerung*, Stuttgart 2000.
- Internationaler Controller Verein** (Hrsg.), *Moderne Budgetierung*, Gauting 2012.
- Kieninger, M.** Die Unsicherheit beherrschen – Steuerungskonzepte für die volatile Ökonomie, in: Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.), *Controlling und Finance - Steuerung im volatilen Umfeld*, Stuttgart 2012, S. 3-19.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G.**, Frühaufklärung für Unternehmen - Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993.
- Lee, H.L.**, The Triple A - Supply Chain, in: *Harvard Business Review*, 82 (2004) 10, S. 102-112.
- Löffler, C.**, Systematik der strategischen Strukturplanung für eine wandlungsfähige und vernetzte Produktion der variantenreichen Serienfertigung, Heimsheim 2011.

- Losbichler, H.**, Triple A Controlling - Die Unternehmenssteuerung, in: *Controller Magazin*, 37 (2012) 5, S. 4-9.
- Malmi, T./Brown, D. A.**, Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions, in: *Management Accounting Research* 19 (2008), S. 287-300.
- McManus, S./Seville, E./Brundson, D./Vargo, J.**, Resilience Management: A Framework of Assessing and Improving the Resilience of Organisations, 2007.
- Merchant, K.A./Van der Stede, W.A.**, Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2. Aufl., Essex 2007.
- Neusser, K.**, Zeitreihenanalyse in den Wirtschaftswissenschaften, 3. Aufl., Bern 2011.
- Nyhuis, P./Klemke, T./Wagner, C.**, Wandlungsfähigkeit - ein systemischer Ansatz, in: P. Nyhuis (Hrsg.), *Wandlungsfähige Produktionssysteme*, Berlin 2010, S. 3-21.
- Nyhuis, P./Reinhart, G./Abele, E.**, (Hrsg.), *Wandlungsfähige Produktionssysteme. Heute die Industrie von morgen gestalten*, Garbsen 2008.
- Pedell, B./Seidenschwarz, W.**, Resilienzmanagement, in: *Zeitschrift für Controlling*, 23 (2011) 3, S.152-158.
- Porter, M. E.**, Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt (Main)1983.
- Rööfli, F./Bunce, P.**, Die gefährliche Doppelnatur von Budgets und ihre Überwindung, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 56 (2012) Sonderheft 2, S. 23-27.
- Schäffer, U./Botta, J.**, Hilfe, die Welt ist volatiler geworden! Implikationen für das Controlling, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 56 (2012) Sonderheft 2, S. 8-12.
- Schmelzer, M.**, Die Volatilität von Finanzmarktdaten, Dissertation, Universität zu Köln 2009.
- Sheffi, Y.**, Worst-case-Szenario. Wie Sie Ihr Unternehmen auf Krisen vorbereiten und Ausfallrisiken mindern, Landsberg am Lech 2006.
- Stier, W.**, Methoden der Zeitreihenanalyse, Berlin, Heidelberg 2001.
- Stoi, R./Große, H.-W./Walde, A.**, Planlos zum Erfolg: Erfahrungen mit Forecasts als Führungsinstrument bei der B. Braun Melsungen AG, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 56 (2012) Sonderheft 2, S. 16-22.
- Svensson, G.**, Key areas, causes and contingency planning of corporate vulnerability in supply chains: A qualitative approach, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (2004) 9, S. 728 - 748.
- Weber, J./Schäffer, U.**, Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart 2011
- Weick, K. E./Sutcliffe, K.M.**, Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2. Aufl., Stuttgart 2010.
- Westkämper, E./Zahn, E.** (Hrsg.), *Wandlungsfähige Produktionsunternehmen. Das Stuttgarter Unternehmensmodell*, Berlin 2009.
- Wiendahl, H.-P./Nofen, D./Klußmann, J.H./Breitenbach, F.**, Planung moderner Fabriken, München 2005.
- Zäh, M.F./Möller, N./Vogl, W.**, Symbiosis of Changeable and Virtual Production. The Emperor's New Clothes or Key Factor for Success? in: Zäh, M./Reinhart, G. (Hrsg.), *1st International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV 2005)*, München 2005.