



Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgruppe Unternehmensführung

Prof.Dr. Udo Mildenberger

Unternehmensführung III

– Strategisches Controlling –

Fallstudie 1

„LEHMANN GmbH“

bearbeitet von:

Markus F.G.
Matrikel 03-2021/3

Abgabe:
16.10.2005

Vorbemerkung

Im laufenden Jahr wird ein Einbruch des planmäßigen Jahresergebnisses um etwa 50% zu erwarten sein. Ausgehend von den sich positiv dynamisch entwickelten Daten aus den 6 vergangenen Jahren lässt sich die dramatische Verschlechterung kaum ausschließlich auf falsche Plandaten zurückführen.

Aufgrund des vorliegenden Berichts gehe ich davon aus, dass dieser Einbruch vorwiegend auf folgenden Fehlentwicklungen basiert:

1. Mangelnde Einflussnahme der Unternehmensleitung
2. Fehlende Beständigkeit der Kontrolle durch die Controllingabteilung und Nichtanwendung der Informationssysteme
3. Unzureichende Kommunikation und Abstimmung unter den Fachabteilungen
4. Falsches Controlling-Verständnis seitens der Unternehmensleitung und der Controllingabteilung
5. Suboptimale Organisationsstruktur, insbesondere der Eingliederung der Controllingabteilung in die Linie der Funktionsabteilungen

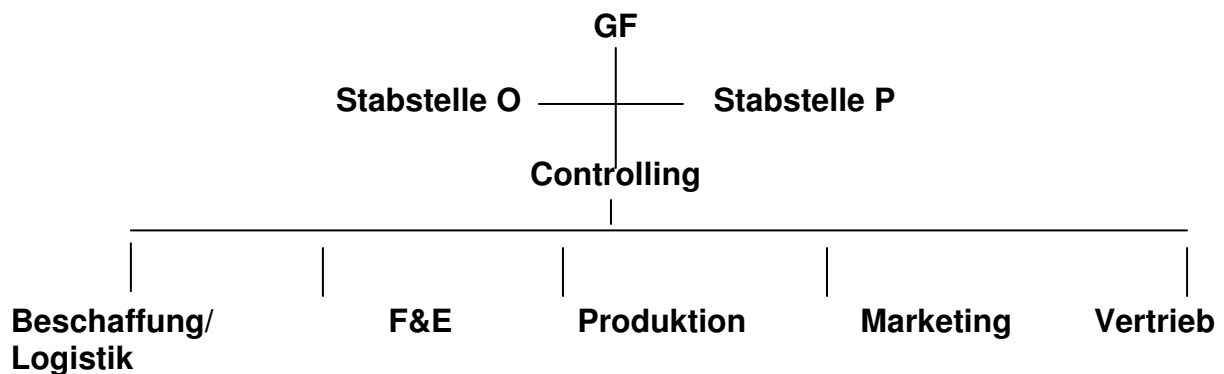
1.) Kritische Beurteilung des Controllingverständnisses der LEHMANN GmbH

Die in der LEHMANN GmbH vorherrschende Auffassung der Controllingfunktion beruht offensichtlich in einer ergebnisorientierten Betrachtungsweise. Die Umstrukturierung verursachte eine funktionale Trennung und Autonomie der Fachabteilungen und die Abkoppelung der Controllingabteilung (CA) von den unmittelbaren Entscheidungsprozessen der Unternehmensleitung. Weiterhin erfolgt die Steuerung der Einheiten anhand weniger quantitativer Größen. Damit wurde die Funktion der Controllingabteilung darauf reduziert, Zahlenmaterial auszuwerten und einmal jährlich einen Soll-Ist-Vergleich zur Bemessung der Budgethöhe vorzunehmen. Dies stellt eine Einschränkung der Möglichkeiten des Controllings dar, da seine Aufgaben über kalkulatorische Aufgaben kaum hinaus gehen und Führungsinstrumente nicht wahrgenommen werden, zumindest nur in dem Maße, dass mit Plangrößenvorgaben ein rein sachbezogener und ergebnisbezogener Kontrollmechanismus greift, der in diesem Unternehmen erst ex post (oder bei Bedarf) vorgenommen wird. Insofern kann hier nicht mit einer tatsächlichen, stetigen und nachhaltigen Führungsunterstützung gesprochen werden. Die Abteilung versteht sich demzufolge lediglich als „Zahlenauswerter“, nicht als „Mitentscheider“.

Anhand der Beschreibung der Vorgänge im Unternehmen, als auch in Reflexion der Reaktionen der Fachabteilungsleiter kann davon ausgegangen werden, dass ein kontinuierlicher Kontroll- und Anpassungsprozess hier nicht stattfindet. Dies beruht zum einen auf dem fehlerhaften Controllingverständnis im Unternehmen. Andererseits führt die organisatorische Anordnung der Controlling-Abteilung zu Fehlentwicklungen, die die optimale Ausübung der Controlling-Funktion im Sinne von Führungselement und Managementhilfe behindern.

Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Unternehmensführung und der Controllingabteilung kann provokativ und kurz beantwortet werden: Es gibt ihn nicht. Die CA ist zunächst als reine Funktionsabteilung in die Linie der anderen Organisationseinheiten eingebettet. Das bedeutet, sie trägt nicht die vordergründige unterstützende Aufgabe einer Stabstelle der Geschäftsführung. Auch besteht keine Weisungsbefugnis gegenüber den Abteilungen, die für den Produktionsprozess verantwortlich sind. Eine direkte Unterstellung der CA an die Unternehmensleitung besteht zwar, doch durch die Laizess-Faire-Politik der Geschäftsführung, den Abteilungen die Selbststeuerung autonom und lediglich anhand von Planzahlen zu übertragen, führt zur Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen.

Durch die Linienorganisation werden darüber hinaus Informationsflüsse gehemmt. Eine Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und Verantwortungsbereichen führt zu einem verstärkten Koordinationsbedarf der innerbetrieblichen Informations- und Entscheidungsträger. Küpper kennzeichnet diesen Umstand als „Verhaltensinterdependenzen“ (vgl. Küpper, Koordination, 173), Ewert/ Wagenhöfer sprechen von einem personellen Koordinationsbedarf (vgl. Unternehmensrechnung, 446). Erreicht werden könnte diese Anforderung durch eine Veränderung der Organisation. Durch eine Anordnung der CA zwischen Geschäftsführung und untergeordnete Fachabteilungen.



Innerhalb dieser organisatorischen Konstellation müsste die CA bisher nicht oder nicht ausreichend wahrgenommene Aufgaben und Funktionen übernehmen:

Managementfunktion:

- Umwandlung vom reinen Serviceleister (Kalkulation, Kostenrechnung, Plandatenermittler) für das Management hin zum Partner für das Management (strategische Beratung und operative Umsetzung) mit Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg
- Funktion als Schnittstelle zwischen Management und Fachabteilungen

Informationsfunktion, Kommunikationsfunktion:

Diese sind in diesem Unternehmen völlig unterproportioniert (vgl. u.a. Aussagen der Fachabteilungsleiter im Text oder Unkenntnis der Abwesenheit eines Abteilungsleiters)

- Bündelung aller relevanten operativen Informationen aus den Fachabteilungen und deren informative Vernetzung
- Info- und Entscheidungspool unter Einbeziehung der Fachabteilungen
- steter Informationsfluss nach oben und unten, damit Abstimmung der Strategien und Pläne der Unternehmensleitung mit den Entscheidungen und Maßnahmen der Fachabteilungen
- Sicherstellung eines reibungslosen Informationsflusses unter den Fachabteilungen
z.B. Umwandeln von Informationen des Marketings über Aktivitäten der Konkurrenz oder Marktveränderungen etc. in Handlungshilfen für F&E-Abteilung
- z.B. Weiterleitung von Problemen in der Fertigung an vor- und nachgelagerte Abteilungen und Unterstützung bei der Abstimmung untereinander anhand aufbereitetem Datenmaterial
- Verminderung von Unstimmigkeiten unter den Funktionsabteilungen und zwischen den Funktionen und der Unternehmensführung durch ausreichende Bereitstellung von Informationen

Kontrollfunktion:

- Abstimmung der operativen Ergebnisse mit strategischen Entscheidungen und Maßnahmen der Unternehmensleitung
z.B. durch regelmäßige GAP-Analyse (bedeutet: strategische Lückenanalyse zur frühzeitigen Aufdeckung von Abweichungen zwischen der erwünschten und der prognostizierten Unternehmensentwicklung um daraus resultierende operative Gegenmaßnahmen einleiten zu können)
- Kurzfristige Kontrollen zur Feinsteuerung der Unternehmensprozesse im Hinblick auf die Ziele der Unternehmensführung

2.) Verhaltensorientiertes Controlling

Herkömmliche entscheidungsorientierte Systeme gehen von der Annahme aus, dass sich Prozesse in Organisationen oder in der Interaktion Unternehmen-Umwelt anhand ökonomischer, betriebswirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten steuern lassen (vgl. u.a. Produktionsfunktion Gutenbergs Produktionsfaktorkombinationstheorie; Preis-Absatzfunktion etc.). Hauptkritikpunkt ist hierbei die ceteris-paribus-Betrachtungsweise und die mangelnde Berücksichtigung soziologischer und psychologischer Verhaltensweisen von Individuen, sprich- Menschen (die in den klassischen Theorien eben auch nur als ein Produktionsfaktor betrachtet werden).

Die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Theorien modellierten ein Menschenbild eines homo oeconomicus. Dieses unterstellt dem Menschen ein (vollkommen) rationales Verhalten, vollständige Information und Voraussicht, extrem schnelle Reaktionsgeschwindigkeit und eine Motivation, die allein durch Nutzenskalküle beeinflusst wird. Somit konnten individuelle Eigenschaften des Menschen vernachlässigt werden. Dieser Ansatz war insofern akzeptabel, als dass diese Modellierung zur Darstellung klassischer Produktionsabläufe geeignet war. Diese waren bis in die 1970er Jahre gekennzeichnet durch standardisierte

Messenproduktion und einfachen und klar zu definierenden manuellen Arbeitsschritten. Des Weiteren war es vorrangige Aufgabe, knappe Ressourcen zu managen.

In heutigen Industrienationen stellen ausführende menschliche Arbeitshandlungen keine große Bedeutung dar. Viele standardisierte Arbeitsverrichtungen können von Maschinen ausgeführt werden. Schwerpunkt der Managementarbeit sind nun Koordinations- und Motivationsaufgaben. Damit wandelt sich auch das Selbstverständnis des Controllings. Controller dürfen sich heute bei ihrer Tätigkeit nicht mehr nur auf Zahlen und Instrumente verlassen, da diese wiederum das Verhalten der Menschen und somit den Erfolg der eingesetzten Instrumente beeinflussen.

Verhaltensorientierung bedeutet in der Theorie, stärker auf die realen, individuellen Eigenschaften von Menschen abzustellen. Das heißt vor allem, sich von dem lange modellierten und unangefochtenen (aber realitätsfernen) Bild des rational handelnden Menschen zu verabschieden.

Die Theorie beschreibt Verhaltensorientierung in Verbindung mit dem Problem des nicht rational agierenden Individuums. Ausgangspunkt dieser relativ jungen Disziplin ist die Prinzipal-Agent-Theorie. Jene beschreibt die Beziehung zwischen einem anweisenden (Prinzipal) und dem angewiesenen (Agent). Sie ist gekennzeichnet von den unterschiedlichen Interessenlagen beider Akteure. Vor allem Differenzen zwischen Wollen (Bedürfnisse) und Sollen des Agents (also des angewiesenen Arbeiters/ Angestellten) lässt vermuten, dass sich dieser opportunistisch verhalten wird. Für die Betrachtung der unterschiedlichen Bedürfnisse fließen Maslows Motivationstheorien und Gossens Grenznutzentheorie ein, die hier nicht weiter ausgeführt werden. Großen Einfluss auf diese neue Disziplin haben auch die Forschungen der Spieltheorie, die beschreibt, wie sich die Verhaltensmuster von Individuen in Interaktion miteinander gegenseitig beeinflussen.

Aus dem Bereich der Soziologie und Psychologie werden Erkenntnisse einbezogen, die belegen, dass Menschen in der Realität systematisch anders entscheiden, als bislang in betriebswirtschaftlichen Theorien angenommen wurde.

Da die psychologischen Verhaltensanomalien seit geraumer Zeit bekannt und ausreichend erforscht sind, mag es erstaunen, dass sich die Betriebswirtschaftslehre erst seit neuem mit dieser Problematik befasst.

Kern des Problems ist die Identifizierung und Verminderung von Rationalitätsengpässen, die sich weitgehend aus individuellem opportunistischen Verhalten des Akteurs ergeben, aber auch aus der Begrenztheit seiner kognitiven und fachlichen Fähigkeiten. Ziel ist es, aus Unternehmenssicht suboptimale oder irrationale Entscheidungen zu verringern.

Empirische Studien und die weitere Systematisierung der Verhaltenstheorie im betriebswirtschaftlichen Kontext sind in Zukunft notwendig, um entsprechende Motivationssysteme und Managementalternativen zu entwickeln.

Manager und Controller müssen sich in Zukunft neben den rechnerischen Fähigkeiten dringend auch psychologische Grundkenntnisse aneignen.

3.) Hypothese der dysfunktionalen Verhaltensweisen als Reaktion auf Kontrollmechanismen

Unter Kontrollsystemen kann vereinfacht die Überwachung von Plänen z.B. im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen verstanden werden (vgl. Fiedler, 311). Dies ist ja auch eine der Aufgaben des Controlling, aber eben doch nicht die einzige und vorrangige. Kontrollsysteme können den Menschen bei der Selektion und Analyse entscheidungsrelevanter Daten, der Diagnose oder der Einleitung von Gegenmaßnahmen unterstützen.

Dysfunktionale Verhaltensmechanismen als Reaktion auf Kontrollen weisen auf verschiedene Defizite (insbes. in den im Abschn. 1 beschriebenen Management- und Controllingfunktionen) hin. Unter anderen:

- Differenz zwischen Sollgrößen und Leistungsvermögen des Leistungsträgers (u.a. hervorgerufen durch mangelnde Einbeziehung der Abteilung in die Erhebung von Plandaten, fehlerhafte, oft zu optimistisch eingeschätzte Prognosen)
- Differenz zwischen Unternehmensinteressen und individuellen Präferenzen des Leistungsträgers (vgl. Abschn. 2: Prinzipal-Agent-Theorie)
- Kompatibilitätsprobleme zwischen strategischen Vorgaben und operativen Gegebenheiten und Leistungsvermögen
- Abwehrreaktion auf fehlerhafte Leistungseinschätzung oder zu ehrgeizigen Zielen
- Kommunikationsprobleme, insbes. Empfindung von Gängelung und Misstrauen gegenüber dem Leistungsträger
- Informationsdefizite (vgl. Abschn. 1: Informations-/ Kommunikationsfunktion)
- mangelnde Identifikation mit den Unternehmensstrategien (ebenfalls Kommunikationsproblem)
- Fehlende Ursachenforschung unter Einbeziehung der Fachabteilungsleiter bei Abweichung der Istwerte von den Sollwerten

Fazit: bei schlechtem Management werden Kontrollen als administrative Restriktionen wahrgenommen, die sich auf rein quantitative Vorgaben beziehen und individuelle, zwischenmenschliche, kommunikative Faktoren nicht einbeziehen. Dies führt unweigerlich zu opportunem (dysfunktionalem) Verhalten.

Dieses äußert sich durch:

- Zurückhaltung von Informationen gegenüber dem Kontrollsystem/ Vorgesetzten
- Defiziten in der Unternehmenskultur (Misstrauen)

- Neigung zur „Arbeit nach Dienstplan“, somit zur fehlenden Umsetzung von strategischen Zielen im operativen Geschäft

Vor allem jedoch wenn zwischen Unternehmensführung und dezentralen Entscheidungsträgern Zielkonflikte entstehen, sind Kontrollen zur Verhaltensbeeinflussung unabdingbar. Jedoch soll die Kontrollfunktion nicht das gegenseitige mangelnde Vertrauen verstärken, vielmehr soll die Funktion der Kontrolle wie folgt verstanden und angewandt werden:

1. Entscheidungsunterstützung

2. Verhaltensbeeinflussung

3. Prophylaxe (indem bereits durch die Kenntnis oder Erwartung von Kontrollen wiederum das Verhalten der Leistungsträger beeinflusst wird)

Aufgabe des Controllings hierbei ist Koordination von Entscheidungen durch Kontrolle und Abstimmung der Pläne und Budgets, sowie Erarbeitung und Durchsetzung von Plan- und Budgetanpassungen.

Dysfunktionale Ergebnisse werden dann provoziert, :

-wenn die bereitgestellten Informationen in den Verantwortungsbereichen nicht auswertbar sind oder nicht ausgewertet werden, und die vorgegebenen Vorschläge zur Anpassung von Plänen nicht angenommen werden (weil sie z.B. nicht nachvollziehbar und unrealistisch sind oder nicht gemeinsam erarbeitet und abgestimmt wurden) → Akzeptanzproblem

-wenn den Funktionsabteilungen zu viel oder zu wenig Spielraum zur Umsetzung der Vorgaben gegeben werden

-wenn dem Controlling fundierte Kenntnisse über die Fachabteilungen fehlen (unrealistische praxisferne Planung)

-wenn sich das Controlling zur Umsetzung der Zielvorgaben zu sehr auf einzelne Fachbereiche spezialisiert, statt seine Pläne bereichsübergreifend abzustimmen

-wenn es dem Controlling nicht gelingt, eine gewisse Kooperationsbereitschaft der Unternehmensmitarbeiter, insbesondere der Fachabteilungsleiter zu generieren (siehe Abschnitt 2: Verhaltensorientiertes Controlling)

Abwehrreaktionen aus diesen Defiziten sind oben beschrieben.

4. Vorschlag für neue Leistungskennziffern für die Fachbereiche

I. Beschaffung/ Logistik:

Problem: „Müll an Material“

Lösung:

Einführung bzw. stringente Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems und laufendes Berichtswesen durch einen QM-Beauftragten der Abteilung an die CA

Ziel:

Verbesserung der Qualität der Maschinen und Rohstoffe für die Produktion, Reduzierung der Durchlaufzeiten der Produktion durch Vorwegnahme der Qualitätskontrollen

Leistungskennziffern:

Quantitativ:

sind zusammen mit Controlling, Unternehmensleitung und Abteilungsleiter festzulegen

Qualitativ:

Erhöhung der Qualität der Materialien,
Verringerung der Beschaffungskosten um jährlich xx%,
Verringerung der Lagerhaltungskosten um xx% durch Feinabstimmung der Belieferung mit A-Produkten (z.B. durch JIT-Lieferung)

Budgetierungsgrundlage:

Erreichen von 95% der Maximalpunktzahl des QM-Audits und einer Bewertung der Eingangskontrolle der Produktionskontrolle

II. F&E:

Problem:

Lediglich neue Produktvarianten, keine Abstimmung mit Produktion und Marketing, Keine Innovation

Ziel:

Zielgerichtete Produktmodifizierungen und Innovationen im Blick auf Markterfordernissen und Konkurrenzaktivitäten, sowie eigenen Kernkompetenzen

Leistungskennziffern:

Quantitativ:

p.a. 2 Produktvariationen, -Verbesserung, -Modifizierung unter Einbeziehung der Marketingabteilung für jedes Segment der Produktpalette

p.a. 1 Innovation, sprich marktfähige Neuentwicklung in mindestens 3 Segmenten des Produktportfolios mit Schwerpunkt Pharmaprodukte (wegen höheren Margen)

Budgetierungsgrundlage:

Durchsetzung der neuen Produkte auf dem Markt, Erhöhung des Marktanteils der modifizierten Produkte um jährlich 5%

III. Produktion:

Problem:

Mangelnde Abstimmung mit den anderen Fachabteilungen, schlechte Qualität der Eingangsprodukte, Nichterreichen der Mindestausbringungsmengen wegen ständig variierender Mischungsverhältnisse

Leistungskennziffern:

Quantitativ:

Ausbringungsmenge von xxx Einheiten je Segment (Erarbeitet zusammen mit Controlling, Marketing, Unternehmensleitung und Abteilungsleiter)

Erhöhung der Ausbringungsmenge um xx% p.a. jeweils für die einzelnen Sparten aufgeschlüsselt

Qualitativ:

Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems (siehe Logistik)

Budgetierungsgrundlage:

Qualität der Produkte anhand eines QM-Audits und Aussagen der Marketingabteilung

IV. Marketing:

Problem:

Fehlverständnis der Marketingaufgaben: Marketingabteilung ist nicht Werbeatelier, sondern liefert relevante Markt-, Kunden und- Konkurrenzdaten, bereitet sie so auf, dass das Management entsprechende strategische und operative Maßnahmen einleiten kann. Unterstützt Preisbildungsentscheidung durch Testverkäufe usw.

Leistungskennziffern:

Qualitativ:

Ständiges Berichtswesen (Meldung Quartalsweise an die Unternehmensleitung) über:

- Marktanteil
- Kundenzufriedenheit
- Kundenwünsche
- Leistungskennzahlen der Konkurrenz
- Markttrends
- Absatzzahlen
- Marktpotenzial
- Preiselastizität

Erarbeiten und Durchführen begleitender Marketingmaßnahmen bei der Einführung der innovativen neuen sowie modifizierten Produkte in Absprache mit der F&E-Abteilung

Quantitativ:
Budgetierungsgrundlage:

Marktanteil von xx% + Steigerung um jährlich xx%
Absatzzahlen

V. Vertrieb:

Problem: kann autark und losgelöst von den Ergebnissen der vorgelagerten Abteilungen keine optimalen Absatzzahlen erreichen

Leistungskennziffern:

Absatzsteigerung um xx%, Verminderung der Vertriebskosten um xx% p.a. durch flexiblere Lieferkonditionen und Finanzierungsmodelle

Für alle Abteilungen gilt:

Plandaten werden gemeinsam erarbeitet und realistisch gesetzt auf Grundlage der eigenen Leistungsfähigkeit, Kennzahlen der Konkurrenz, Markterfordernissen und moderaten Leistungssteigerungsraten.

Budgetierung aller Abteilungen wird mit einem doppelt gewichteten Faktor ergänzt, der sich aus dem aktuellen und zu erwartendem Jahresergebnis des Unternehmens ableitet.

Weiterhin wird unterstützend zu den o.g. Maßnahmen die Entlohnung der Fachabteilungsleiter umgestellt. So wird (in Absprache mit dem Betriebsrat) die Entlohnung der Abteilungsleiter aufgesplittet in 70% Festgehalt und 30% leistungsabhängige variable Vergütung, die von der Einhaltung der o.g. Leistungskriterien abhängt. Zusätzlich wird bei Übertreffen des geplanten Jahresergebnisses ein Bonus als Art Jahresabschlussprämie für die entsprechenden Abteilungen gezahlt.

Begründung der Maßnahmen:

FA-Leiter werden motiviert (gezwungen), sich untereinander abzustimmen. Sie werden ebenfalls durch materielle Anreize motiviert, die nur erzielbar sind, wenn das gesamte Unternehmen erfolgreich arbeitet.

Durch nicht mehr nur quantitative Vorgaben und der Einführung relativer Kennzahlen werden alle Mitarbeiter motiviert, ständig besser zu werden, anstatt sich nur in Höhe ihrer vorgegebenen Zahlen zu bewegen.

Nicht ausschließlich das Einzelergebnis der jeweiligen Fachabteilung zählt, sondern das Gesamtergebnis.

Eine eigenständige Abstimmung ist zwingend notwendig, um die vorgegebenen qualitativen und dynamischen Kennziffern zu erreichen.

Quellen:

Fiedler, R.: Controlling, Oldenbourg, München, 2001, 2.Auflage

Friedl, B.: Controlling, L&L, Stuttgart, 2003,

Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Stuttgart, 2. Aufl.

Ewert, R., Wagenhöfer, A.: Rechnungslegung und Kennzahlen für das wertorientiertes Management. In: Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung, Stuttgart; 2000

www.n-tv.de/588982.html, Nobelpreis für Wirtschaft, Forschungen zur Spieltheorie, 10.10.2005

Weber, Prof. Dr., J.:Verhaltensorientiertes Controlling?, Controlling & Management, 49. Jg. 2005, H. 4
