

## IMPROVE-Arbeitspapier 1-1

Oktober 2005

# Die Herausforderung – Planung und Steuerung Integrierter Modernisierungskonzepte

Gunter Lay und Christoph Zanker

### Einleitung

Seit Beginn der 90er Jahre ist in zunehmendem Maße erkannt worden, welche Bedeutung leistungsfähige Organisations- und Führungskonzepte für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben. Unter den Leitbildern betrieblicher Reorganisation, wie „Lean Production“ (Womack et al. (1992)), „Business Reengineering“ (Hammer/Champy (1993)) oder „Fraktale Fabrik“ (Warnecke (1992)), haben die Unternehmen den Versuch unternommen, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch weitreichende und vielfältige Restrukturierungs- und Optimierungsmaßnahmen zu verbessern. Charakteristisch für den Großteil der Maßnahmen ist, dass sie auf jeweils einen Schwachpunkt im Unternehmen abzielen bzw. versuchen, für den einzelnen Unternehmensbereich eine optimale Performance zu erreichen. Ein Defizit dieser Maßnahmen ist, dass sie meist als unverbundene Einzelprojekte angelegt waren, die zueinander, zur Unternehmensstrategie oder zum Gesamtsystem des Unternehmens unzureichende Bezüge hatten. Die Fokussierung der Anstrengungen auf die Qualität, die Durchlaufzeiten, die Kundenorientierung oder andere Zielgrößen berücksichtigt nicht, dass diese Ziele oftmals miteinander konkurrieren. Haben Unternehmen mehrere Konzepte eingeführt, so stehen diese hinsichtlich ihrer Zielerreichung in vielen Fällen, zumindest partiell, in Konkurrenz zueinander. Im Extremfall kann die Kombination inkompatibler Konzepte negative Auswirkungen auf die gesamte Unternehmensperformance haben.

## **Weiterentwicklung zu Integrierten Modernisierungskonzepten**

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Summe bereichsoptimaler Strategien nicht zum einem globalen Maximum der Unternehmensperformance führt, nimmt die Thematik „Ganzheitliche Produktionssysteme“ oder „Integrierte Modernisierungskonzepte“ in der aktuellen Diskussion einen wichtigen Stellenwert ein. Der Kerngedanke Integrierter Modernisierungskonzepte ist, die vielfältigen Modernisierungsansätze vor den Hintergrund einer ganzheitlichen, systemorientierten Unternehmensbetrachtung zu stellen. Somit ist das Ziel von Integrierten Modernisierungskonzepten weder, die gesamte Unternehmensperformance auf einmal durch eine singuläre Maßnahme zu verbessern, noch alle bekannten Problembereiche eines Unternehmens gleichzeitig lösen zu wollen. Vielmehr liegt der Schwerpunkt darauf, die wichtigsten Problemfelder auf operativer Ebene durch gezielte, aber gleichzeitig untereinander konsistente Maßnahmen so zu optimieren und mit ihren strategischen Zielsetzungen abzustimmen, dass diese in Summe die Wettbewerbsfaktoren maßgeblich stärken und infolgedessen zu einer wesentlichen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

## **Die Notwendigkeit eines Controllings Integrierter Modernisierungskonzepte**

Vor dem Hintergrund dieser Ziele Integrierter Modernisierungskonzepte muss das Controlling ein wesentliches Kernelement derartiger Konzepte sein. Wenn man davon ausgeht, dass bis zu 80 Prozent der direkten Kosten durch (Investitions-) Entscheidungen in Technologie-, Organisations- und Personalstrukturen sowie in Lieferantenbeziehungen festgelegt werden, wird die Bedeutung einer adäquaten Planung, Steuerung und Kontrolle von Modernisierungskonzepten deutlich. Dem Controlling kommen im Rahmen von Integrierten Modernisierungskonzepten grundsätzlich unterschiedliche Aufgaben und Zielsetzung zu:

- (1) Zunächst muss sichergestellt werden, dass die einzelne Modernisierungsmaßnahme an sich einen hohen Zielerreichungsgrad erreichen. Dabei gilt es, die verfolgte Zielgröße möglichst effektiv und effizient zu optimieren und dementsprechend das verbundene Problem zu lösen.
- (2) Die eigentliche, IMK-spezifische Controllingaufgabe ergibt sich aus dem systemorientierten Ganzheitlichkeits- und Integrationsgedanken. Um zu vermeiden, dass durch eine Modernisierungsmaßnahme eine Größe gestärkt wird, indessen ein oder mehrere andere wettbewerbsrelevante Faktoren und somit das Gesamtsystem maßgeblich geschwächt werden, ist es unerlässlich, die von den Modernisierungsmaßnahmen ausgehenden Effekte als direkte und indirekte Wirkungen auf das Gesamtsystem einer Kontrolle zu unterziehen.

## **Anforderungen eines Controllinginstrument für Integrierte Modernisierungskonzepte**

Die skizzierten Aufgaben stellen weitreichende und komplexe Anforderungen an ein Planungs- und Kontrollsystem. Hierbei scheinen sechs Punkte besonders unentbehrlich:

### *(1) Unternehmensstrategie als Referenzpunkt*

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, welche Probleme entstehen können, wenn Modernisierungsmaßnahmen ohne Strategiebezug geplant werden, da die Maximierung des Erfolgs in einzelnen Zielgrößen nicht selten negative Nebenwirkungen auf andere, für die Wettbewerbsposition ebenfalls essentielle Faktoren hat. Beispielsweise kann sich eine weitreichende, kosteninduzierte Optimierung der Bestände durchaus negativ auf den Wettbewerbsfaktor Flexibilität auswirken, da kurzfristigen Kundenwünschen nicht mehr entsprochen werden kann. Um zu vermeiden, dass durch eine Modernisierungsmaßnahme zwar eine Größe gestärkt wird, ein oder mehrere andere essentielle Wettbewerbsfaktoren indessen maßgeblich geschwächt werden, ist es unerlässlich, die Unternehmensstrategie bzw. die marktbezogenen Wettbewerbsfaktoren als Referenzpunkt der Planung, Steuerung und Kontrolle von Integrierten Modernisierungskonzepten zu wählen.

### *(2) Integrative Verbindung von operativer und strategischer Ebene*

Einen sehr wichtigen Aspekt für ein erfolgreiches Controlling stellt die integrative Verbindung zwischen operativer und strategischer Ebene dar. Ein Großteil der Modernisierungsmaßnahmen wird auf strategischer Unternehmensebene entwickelt und geplant, dann auf der operativen Ebene umgesetzt und dabei in das bestehende System implementiert. Vor diesem Hintergrund muss auf operativer Ebene deutlich werden, welche Zielbeiträge durch eine Modernisierungsmaßnahme zur Umsetzung der Strategie geleistet werden können oder müssen; auf strategischer Ebene muss klar sein, welche Auswirkungen von den Maßnahmen auf operativer Ebene erstens auf die strategische Zielgröße an sich und zweitens auf andere strategische, wettbewerbsrelevante Zielgrößen ausgehen.

### *(3) Laufende Konformitätsprüfung*

Für eine nachhaltige und dauerhafte Integration von Modernisierungsmaßnahmen ist eine laufende Konformitätsprüfung zwischen Modernisierungsmaßnahme und Unternehmensstrategie erforderlich. Es kann nicht als ausreichend erachtet werden, wenn die Prüfung, ob und inwieweit ein positiver Beitrag von einer Modernisierungsaktivität

auf das gesamte System ausgeht, einmalig erfolgt. Vielmehr müssen die Controllingaufgaben sowohl im Rahmen der Planung, der Umsetzung und der Anwendung wahrgenommen werden. Hierbei ist neben der Zielerreichungskontrolle der einzelnen Maßnahmen auch eine ständige Erfolgs- und Wirkungskontrolle im Hinblick auf unterschiedliche Wettbewerbsfaktoren notwendig, um somit die Gefahr, unvorhergesehene Entwicklungen zu spät zu erkennen und ungewünschten Auswirkungen auf Wettbewerbsfaktoren nicht rechtzeitig und adäquat entgegengewirkt zu können, zu minimieren.

#### *(4) Multidimensionale Indikatoren*

Integrierte Modernisierungsmaßnahmen beziehen sich gleichzeitig auf unterschiedlichste Größen. Um diese vielfältigen Maßnahmen adäquat abstimmen zu können, ist die datentechnische Erhebung der jeweiligen Größen Voraussetzung. Ein Controllingkonzept soll auf einer multidimensionalen und somit möglichst ganzheitlichen Unternehmenssichtweise aufbauen. Es besteht das Erfordernis, neben klassischen, finanziellen Controllinggrößen auch Größen anderer Bereiche zu erheben. Dazu gehören quantitative und qualitative Größen aus Perspektiven, die sich auf Kunden, Mitarbeiter, Qualität oder Flexibilitätskriterien etc. beziehen. Dies ist zunächst eine notwendige Bedingung, um die vielfältigen Ziele integrierter Modernisierungsmaßnahmen messbar machen zu können und somit in Zusammenhang mit strategischen Erfolgsgrößen stellen zu können. Im zweiten Schritt soll die Kombination aus vergangenheits- wie auch zukunftsorientierten Indikatoren die Möglichkeit einer ganzheitlichen, langfristig vorausschauenden und in sich konsistenten Planung mit sich bringen. Diese Dualität ist insbesondere für Integrierte Modernisierungsmaßnahmen von Bedeutung, da sie sich sowohl auf eine kurzfristige Optimierung, insbesondere aber auf langfristig angelegte Optimierungsvorhaben beziehen.

#### *(5) Handhabbarkeit*

Im Rahmen der Informationserhebung/-versorgung besteht die latente Gefahr des Überzeichnens und somit die Gefahr von „Kennzahlenfriedhöfen“. Der Begriff beschreibt ein überfrachtetes, unübersichtliches und mit den begrenzten Managementkapazitäten nicht mehr handhabbares Berichtswesen. Speziell die im vorherigen Abschnitt dargelegte Notwendigkeit, unterschiedlichste Größen verschiedener Dimensionen zu erfassen, birgt die Gefahr eines unüberschaubaren Kennzahlengemenges in sich. Für den Fall, dass schon allein die vielen vorhandenen, monetären und operativen Kennzahlen für die Unternehmensführung kaum mehr zu verarbeiten sind, drohen zusätzliche, durch Integrierte Modernisierungsmaßnahmen induzierte Anforderung das Planungs- und Steuerungssystem tendenziell noch verwirrender zu machen. Ein Planungs- und Steu-

erungssystem sollte daher grundsätzlich großen Wert auf ein hohes Maß an Handhabbarkeit und Überschaubarkeit legen.

#### *(6) KMU-Eignung*

Die integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Modernisierungsmaßnahmen ist nicht nur für große Konzerne relevant, sondern gewinnt zunehmend auch für kleine und mittlere Unternehmen an Bedeutung. Gerade bei KMU können unzureichend umgesetzte Modernisierungsmaßnahmen zu existenzbedrohenden Problembereichen heranwachsen, da sie trotz hoher Investitionen nicht den gewünschten Beitrag leisten, womöglich eine Schwächung eines entscheidenden Wettbewerbsfaktors (bspw. ein Differenzierungsfaktor gegenüber der Konkurrenz) oder des Gesamtsystems zur Folge haben. Daher ist ein Controllinginstrumentarium auch für kleinere und mittlere Unternehmen äußerst wichtig. Im Gegensatz zu global tätigen Großunternehmen verfügen diese Firmen jedoch weder über entsprechende Stäbe und/oder Spezialisten noch über finanzielle oder personelle Kapazitäten, um den Herausforderungen Integrierter Modernisierungskonzepte mit detaillierten und komplexen Instrumenten entgegen zu können. Vor diesem Anwendungshintergrund ist ein Trade-Off zwischen einem ausgefeilten, präzisen Controllinginstrument und einem aus finanziellen und personellen Kapazitätsgesichtspunkten leicht anwendbarem Instrument erforderlich. Das entwickelte Instrument sollte daher ein unternehmensspezifisch auszugestaltendes Basiskonzept darstellen, das auf den vorhandenen Controllingstrukturen aufsetzt, diese adäquat ergänzt und erweitert.

#### **Literatur:**

Hammer, M./Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution, New York 1993.

Warnecke, H.-J. (1994): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur, Berlin ; Heidelberg 1992.

Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/Main 1991.