

Integration der organisationalen Konzernsteuerung

»Problems worthy
Of attack
Prove their worth
By hitting back«
Piet Hein

Die historisch auf Schmalenbach zurückgeführte Trennung in pagatorische und kalkulatorische Rechnungslegung gilt als deutsche Besonderheit. Nicht zuletzt auch durch seinen Einfluss¹ entwickelte sich dort eine systematischere Trennung von internem und externem Berichtswesen, bei insbesondere differenzierterer Abbildung operativer Aspekte in der Finanzsteuerung.²

Unabhängig von der Forschungsgeschichte unterscheidet sich die organisationale Innen- grundlegend von der Außenperspektive, was eine entkoppelte Behandlung von externen und internen Governanceaspekten nahelegt. Fürstenbergs berühmtes Zitat zur Erwartungshaltung von Anteilseignern gilt auch für (geldwerte) Informationen:

»Aktionäre sind dumm und frech. Dumm, weil sie Aktien kaufen,
und frech, weil sie dann noch Dividende haben wollen.«

Das externe Berichtswesen ist nicht nur wettbewerbsrelevant, sondern wirkt sich zudem – beispielsweise über den Risikokapitalansatz – maßgeblich auf die Kapitalkosten aus. Deshalb empfiehlt sich dort grundsätzlich eine selektive Informationspolitik nach einem Minimalprinzip.

Vom Investorenstandpunkt aus ist andererseits in Abhängigkeit vom Anteilsbesitz ein Informations-Maximalprinzip anzustreben:

- Unerwünschte Entwicklungen werden zu spät (wenn überhaupt) erkannt, wenn man nur über abstrakte, hochaggregierte Finanzdaten verfügt, die zudem einen mehr oder weniger deutlichen zeitlichen Nachlauf aufweisen
- Synergie- und Arbitragepotentiale, die man nicht kennt, können nicht genutzt werden
- Eine Vorbereitung von Investitionsentscheidungen, die sich nur auf die Finanzberichterstattung beschränkt, ist mindestens auf einem Auge blind.

1 Schmalenbach, E.: Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft, in: Deutsche Metall-Industrie-Zeitung, 15. Jahrgang, Nr. 3, S. 98 ff.

2 Vgl. Sharman, P. A., Vikas, K.: Lessons from German Cost Accounting, in: Strategic Finance, 85. Jahrgang, Dezember 2004, S. 28 ff.

Während die externe Berichterstattung weitgehend reguliert und exogen standardisiert ist,³ gilt dies (auch aus guten Gründen) für die organisationsinterne Sicht eben nicht: »Von einem einheitlichen Controllingverständnis, gar von ›Generally Accepted Controlling Principles‹ kann keine Rede sein«, weshalb »mittlerweile auch die Zahl der Ordnungsversuche des ›Definitionswirrwarrs‹ eine beträchtliche Größenordnung angenommen hat.«⁴

Die institutionalisiert-operative Steuerung ist ein relativ junges Handlungsfeld, das im Verhältnis zur Finanzsteuerung nicht selten ein Schattendasein führt.⁵ Tatsächlich ist aber das finanzorientierte Berichtswesen unmittelbar von der Organisationstätigkeit abhängig: Operative Steuerungseingriffe ermöglichen eine frühere, direktere Einflussnahme auf das Betriebsergebnis als die mehr oder weniger abstrakte Vorgabe von Finanzziele, welche zudem erst vergleichsweise spät (und dabei nur eingeschränkt) kontrolliert werden können:

»The best way to predict the future is to create it.« (Peter Drucker)

Im Zuge der Globalisierung und vor dem Hintergrund europäischer Regulierung gibt es seit den 1990er Jahren einen Trend zur Vereinheitlichung von externer und interner Rechnungslegung, die auch als »Integration«, »Harmonisierung« oder »Konvergenz« bezeichnet und kontrovers diskutiert wird.⁶

Als Chancen bzw. Vorteile dieser Harmonisierung gelten u.a.:

- Komplexitätsreduktion der Berichtssysteme, eine
- Prozesskostenreduktion des Berichtswesens durch reduzierten Überleitungs- und Interpretationsaufwand, sowie eine verbesserte
- Internationale Finanzmarktorientierung.

3 Regulierung und Standardisierung alleine gewährleisten dabei noch nicht, dass die damit verfolgten Ziele auch erreicht werden. Hier gibt es ansonsten eine weitere deutsche Besonderheit: das HGB ist vor allem gläubigerschutzorientiert, während internationale Rechnungslegungsstandards eher das Shareholderinteresse vertreten.

4 Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004

5 Dies lässt sich u. a. auch forschungshistorisch begründen: so unterstellte Gutenberg noch 1929, »daß die Organisation der Unternehmung vollkommen funktioniert« (Gutenberg, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin, 1929).

6 vgl. Simons, D., Weißenberger, B.: Die Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen, Universität Mannheim, Sonderforschungsbereich 504, Paper No. 07-67, November 2007

Als Risiken bzw. Nachteile der Harmonisierung sind zu berücksichtigen:

- Die erwarteten Synergieeffekte werden durch die zunehmende Komplexität der internationalen Rechnungslegungsstandards kompensiert
- Insbesondere Fair-Value-Ansatz, Risikobewertung und Kapitalmarktabhängigkeiten führen zu hoher Volatilität und bilanzpolitisch motivierten Beeinträchtigungen der operativen Steuerung
- Eine tiefgehende vertikale Steuerungsintegration über die Organisationsstrukturen ist so kaum praktikabel: Zuordnungsprobleme führen zu Inkonsistenzen zwischen externen und internen Erfolgsmaßen, welche mit zunehmender Steuerungsdistanz über die Hierarchieebenen hinweg wachsen.

Bereits aus der Harmonisierung selbst resultieren also ggf. weitere Beschränkungen für die operative Steuerung. Über den Rechnungszweck hinaus ist das tatsächliche Konvergenzfeld in der Praxis begrenzt. Die Harmonisierung der Berichtssysteme mündet schlimmstenfalls in ein »wag the dog«-Controlling.

Unabhängig von akademischen Lehrmeinungen, spezifischen Beratungsprodukten und Controllingtaxonomien lässt sich das Problemfeld einfach auf die (Nicht)Verfügbarkeit steuerungsrelevanter Informationen zurückführen:⁷ Ohne Information gibt es keine sinnvolle Steuerung, was überspitzt im Controllerspruchwort »You can't manage what you can't measure« zum Ausdruck kommt.

Dabei gewährleistet Messung alleine noch lange kein *erfolgreiches* Management:

- wird richtig gemessen?
- wird das Richtige gemessen?
- wird die Information richtig verarbeitet?

Besonders zu berücksichtigen ist dabei, dass die Steuerungsinstanz im hierarchischen Kontext grundsätzlich Hebeleffekte bezüglich ihrer nachgelagerten Ebenen besitzt.⁸ Dieser Hebel wirkt sowohl im positiven als auch negativen Fall: Fehlinformation kann zu multiplikativ wirksamer Fehlsteuerung führen.

⁷ für eine umfassende Behandlung von Desinformationsaspekten im Unternehmensführungskontext s. Glück, T. R.: *Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität*

⁸ Für eine generelle Behandlung des Verhältnisses zwischen organisationaler Steuerung, Handlung und Gestaltungsfeld vgl. Glück, T. R.: *Die Organisation der Organisation*

Jedes operative Messsystem hat Abbildungscharakter und ist insofern mehr oder weniger fehlerbehaftet. Bei der Implementierung eines operativen Steuerungssystems sind vor allem folgende Gesichtspunkte entscheidungsrelevant:⁹

Qualitative Aspekte:

- Abbildungsgüte
- Abbildungsmaßstab
- Robustheit der Messung bzgl. fehlender oder fehlerhafter Information
- Vollständigkeit (des Messsystems bzw. der Abbildung darauf)
- Konsistenz des Messsystems

Kostenaspekte:

- Implementierungskosten
- Betriebs- und Pflegekosten
- Erfassungskosten
- Verarbeitungskosten

Zeitaspekte:

- Umsetzungsdauer
- Nachhaltigkeit der Lösung
- Durchlaufzeiten

Die Steuerungsmetrik lässt sich allgemein wie folgt kategorisieren:

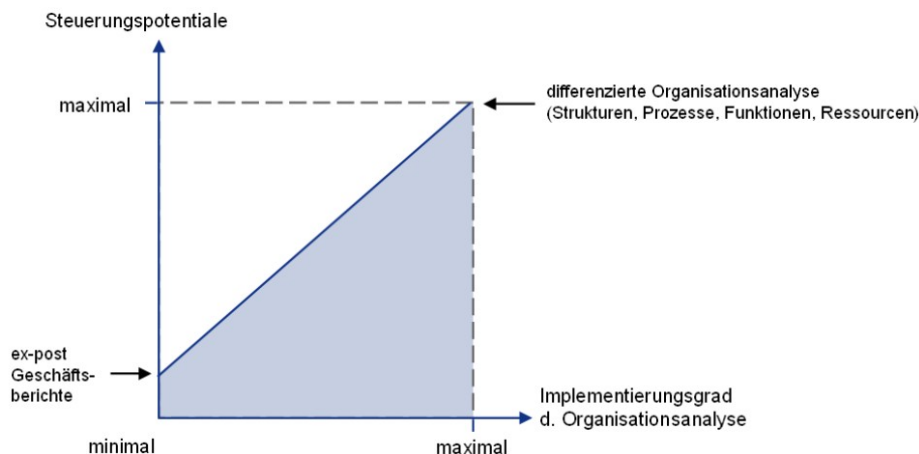
<i>Kategorie</i>	<i>Beispiel</i>
abstract	Gewinn, Outputmenge, Durchlaufzeit
resource-based	Performance = abstrakte Messgröße / Ressourceneinsatz
risk-based	(risikoadjustierte Ressourcen)
value-based	Residualgewinn, z.B. EVA®

Für ein aussagekräftiges Performance Management ist mindestens ein Ressourcenbezug erforderlich,¹⁰ während wertorientiertes Management weiterhin risikoadjustierte Ressourcen voraussetzt.

⁹ Dabei handelt es sich in der Praxis nicht zwingend um ein »magisches Dreieck« konkurrierender Dimensionen: Trade-off-Beziehungen sind implementierungsabhängig. Je nach Anwendungsfall kann es auch dominante Alternativen bei simultaner Optimierung der Perspektiven geben.

¹⁰ Im HR-Fall sind dabei Qualifikationen und Kompetenzen sinnvoll zu berücksichtigen

Je besser die Organisationsanalyse umgesetzt wird, desto differenzierter und verlustfreier kann man sowohl finanziell als auch operativ steuern (z.B. wird im Rahmen eines wertbasierten Controlling eine Wertbeitragsmessung im Idealfall bis auf Handlungsebene möglich):



Der Implementierungsgrad der Organisationsanalyse lässt sich über die vorgenannten qualitativen Aspekte operationalisieren.

Es gibt viele Möglichkeiten, sie für den operativen Steuerungskontext umzusetzen. Ich entwickle im Folgenden ein Positionierungsschema zur grundlegenden Beurteilung verschiedener Implementierungsvarianten. Dabei unterscheide ich fachlich-inhaltliche und technische Aspekte.

Bei der Zuordnung von strukturellen und funktional/prozessualen Aspekten handelt es sich um ein komplexes fachliches Abbildungsproblem. Nach ihrer relativen Nähe zum aufbau- bzw. ablauforganisatorischen Kontext lassen sich »strukturnahe« und »ergebnisnahe« Analysevarianten unterscheiden:

Zwischen Aufbau- und Ablauforganisation besteht ein erhebliches Komplexitätsgefälle. Eine strukturnahe Budgetierung und Ressourcenallokation z.B. mit Kostenstellenfokus (»Stellenbudgets und -kosten«) ist trivial im Vergleich zu einem validen ergebnisnahen Berichtswesen, welches differenziertere performanceorientierte Informationen über die Ressourcenzuordnung auf Funktionen und Prozesse und somit operative Ergebnisse liefern soll.

Ein strukturnahes Controlling weist dementsprechend nur bedingte operative Steuerungseignung auf. Eine Kodierung ergebnisnaher Aspekte *innerhalb* eines strukturnahen Berichtswesens empfiehlt sich deshalb nicht, weil das Resultat zwangsläufig den strukturellen Abbildungsbeschränkungen unterliegt: Der in diesem Zusammenhang unvermeidliche trade-off zwischen signifikanten Informationsverlusten und einem komplizierten, teuren und starren Controllingbetrieb wird erwartbar zu Lasten des Informationsgehalts und damit der Steuerungswirksamkeit entschieden.

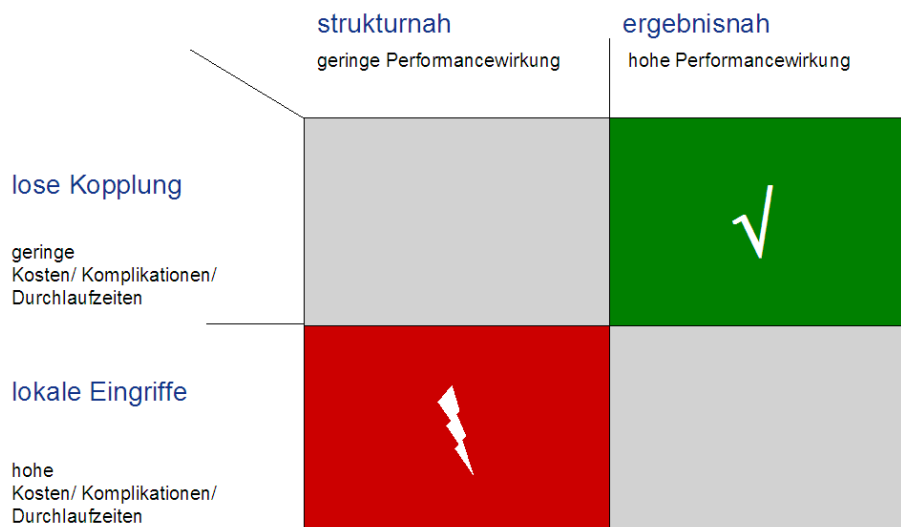
Im Idealfall folgt das Medium bzw. die Technik den Inhalten. Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Theorie kleiner als in der Praxis: Tatsächlich müssen sich Fachlichkeit und Prozesse regelmäßig an den technischen Rahmenbedingungen orientieren. Deshalb behandle ich diese hier als unabhängiges Kriterium.

Bei der technischen Implementierung der operativen Steuerung lassen sich eng bzw. lose gekoppelte Varianten unterscheiden.

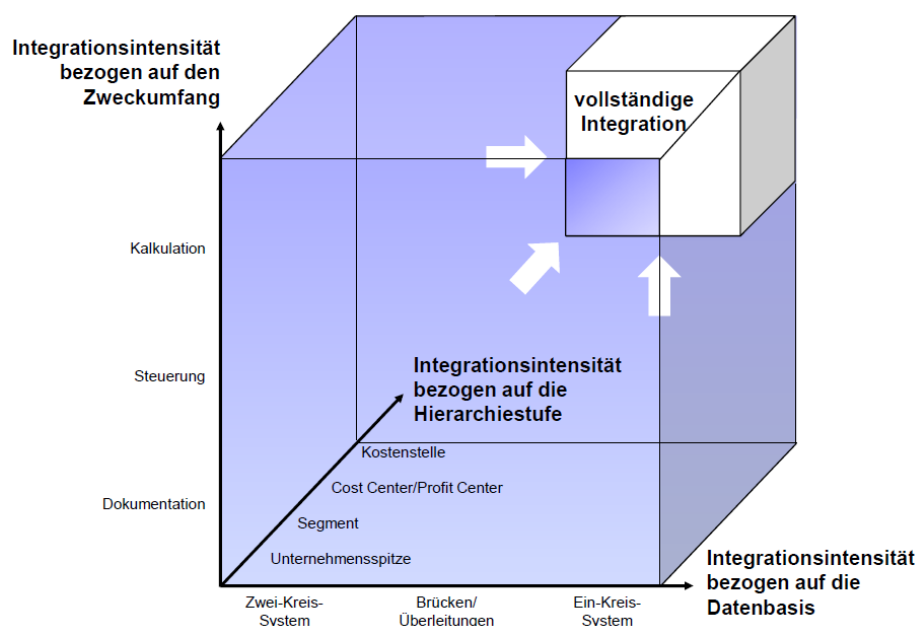
Im Kontext einer operativen Beteiligungssteuerung und insbesondere im Vorfeld eines Beteiligungserwerbs ist nicht davon auszugehen, dass die Zielorganisationen über eine homogene Fachlichkeit verfügen, ganz zu schweigen von homogenen technischen Lösungen bzw. Infrastrukturen.

Eine enge technische Kopplung der fachlichen Steuerung durch tiefergreifende lokale Implementierungen wird durch eine lose gekoppelte Lösung dominiert, bei der nur entsprechende Schnittstellen zu pflegen sind: So lassen sich Kosten und Umsetzungsdauer auf einen Bruchteil minimieren, bei größerer Flexibilität und damit Nachhaltigkeit der Lösung auch bei Änderungen des strategischen Organisationsmodells.

Mit der Kreuzung inhaltlicher und technischer Analyseaspekte erhält man das folgende Positionierungsschema für eine bewertete Verortung von Umsetzungsalternativen:



Als state-of-the-art für eine »vollständige« vertikale Integration gilt bislang selbst bei Harmonisierungskritikern ein Reporting auf Kostenstellenbasis, was aber letztlich nur ein strukturnahes Medium darstellt:¹¹



Solche Vorgehensmodelle sind im operativen Steuerungskontext suboptimal: Sie erlauben grundsätzlich nur einfache Zuordnungen zu operativ relevanten Aspekten, was erhebliche fachlich-inhaltliche, technische und nicht zuletzt finanzielle Restriktionen bedingt.

Die initialen Anpassungsaufwände, Pflegeaufwände bei Änderung der operativen Steuerungsgrundlagen sowie die laufenden Datenerhebungsaufwände verhalten sich bei dieser Implementierungsvariante überproportional zum Informationsgehalt, weshalb die Umsetzung in der Praxis regelmäßig so vielen Kompromissen unterliegt, dass die Ergebnisse für eine tatsächlich durchgängige operative Steuerung unbrauchbar werden.

Das Ziel einer umfassend integrierten operativen Steuerung lässt sich so nicht zufriedenstellend erreichen, die einschlägigen Schwachstellen einer finanz- und strukturorientierten Steuerung bleiben weitgehend erhalten.¹²

11 Graphik aus: Simons, D., Weißenberger, B.: »Different costs for different purposes« vs. »one version of the truth«? Zur Konvergenz von externer und interner Rechnungslegung im deutschsprachigen Raum, Arbeitspapiere Industrielles Management und Controlling, Working Paper 5/2008, Universität Giessen

12 Zur strukturnahen Budgetierung äußerte sich z.B. Jack Welch wie folgt: »The budgeting process as it currently stands at most companies does exactly what you'd never want. It hides growth opportunities. It promotes bad behavior – especially when market conditions change midstream«

Eine wirksame Integration der operativen Steuerung bedingt ihre ergebnisnahe Umsetzung, welche zunächst unabhängig von der Finanzsteuerung etabliert wird, dabei aber konsistent auf das Finanzergebnis bezogen bleibt. Hier sind die abweichenden Interessen zwischen interner und externer Governance angemessen zu berücksichtigen, was zwangsläufig und auch sinnvollerweise zu (erklärten) Abweichungen führt.

Die ergebnisnahe Steuerung setzt ein operatives Organisationsreferenzmodell voraus, das bei entsprechendem Design auch eine vertikal optimal integrierte Konzernsteuerung erlaubt, sofern das Abbildungsproblem angemessen gelöst wird. Dies lässt sich durch einen Virtualisierungsansatz bei Komplexitätsreduktion der Organisationsanalyse ohne Informationsverluste sowie bei entsprechender Integration der organisationalen Steuerungssysteme erreichen. Aus der Optimierungsmaßnahme resultieren im Vergleich zum traditionellen Vorgehensmodell erhebliche Prozesskosteneinsparungen und signifikante qualitative Verbesserungen.

Dieses Lösungskonzept lässt sich auch für die Optimierung von Mergers & Acquisitions Prozessen einsetzen: der wesentliche Unterschied zur laufenden Konzernsteuerung besteht dort in einem früheren Einstiegszeitpunkt (im Extremfall bereits im Rahmen der Due Diligence) und darin, dass die zu analysierenden bzw. zu steuernden Aspekte noch komplexer sind als im »eingeschwungenen« Konzernbetrieb (die enorme Komplexität der Entscheidungsprozesse im M&A-Fall stellt nicht zuletzt die wesentliche Ursache für die hohe Misserfolgswahrscheinlichkeit von M&A-Projekten dar). Bei entsprechender Gestaltung werden die M&A-Teilprozesse phasenübergreifend integriert.

Eine Einführung zum grundlegenden Design und Vorgehensmodell für die Umsetzung einer sowohl horizontal als auch vertikal optimal integrierten operativen Beteiligungssteuerungslösung finden Sie in meiner Publikation »Agile Organisationsgestaltung«.

(Welch, J. u. S.: Stop the B.S. Budgets, in: BusinessWeek, 26.6.06). Deming weist bspw. darauf hin, dass sich die Qualität der organisationalen Leistungserstellung verbessert und dabei sogar die Kosten sinken, wenn man sich auf die Qualität bei folgender Operationalisierung konzentriert: $Qualität = \text{Ergebnisse} / \text{Kosten}$ (diese Interpretation ist äquivalent zur operativen Performance). Wenn man das Hauptaugenmerk andererseits primär auf die Kosten richtet, neigen diese dazu, zu steigen, während die Qualität sich zunehmend verschlechtert.