

Veröffentlicht in

Bankstrategien – Erfolgreiche Umsetzung
mit der Balanced Scorecard

2004

„FutureValue™ Scorecard und ValueNavigator:
Ein integriertes Unternehmenssteuerungssystem“

S. 29 – 49

Mit freundlicher Genehmigung der
Erich Schmidt Verlag, Berlin

(www.esv.info)

WERNER GLEISSNER, THILO GRUNDMANN, BERND P. MOTT

FutureValue™ Scorecard und ValueNavigator: Ein integriertes Unternehmenssteuerungssystem

1. Einleitung.....	29
2. Balanced Scorecard und FutureValue™ Scorecard – Strategische Steuerung und Frühaufklärung.....	31
3. Besonderheiten der FutureValue™ Scorecard.....	32
4. Risiken und Risikoaggregation.....	34
5. Integriertes IT-gestütztes Steuerungssystem „ValueNavigator“.....	37
6. Resümee.....	43

1. Einleitung

Mit der maßgeblich von Kaplan und Norton entwickelten „Balanced Scorecard“ (BSC) wurde ein Management-Instrument geschaffen, das vor allem auf eine Verbesserung der Kommunizierbarkeit und der Umsetzung von Unternehmensstrategien abzielt. Auch wenn die Idee der BSC im Wesentlichen überzeugend ist, haben sich beim *praktischen Umgang* mit diesem Instrument *erhebliche Probleme* gezeigt. Einige der Probleme sind auf Fehler bei der Einführung, vor allen Dingen im Projektmanagement, zurückzuführen. Andere Probleme sind jedoch konzeptioneller Natur. Die Darstellung derartiger konzeptioneller Schwächen üblicher BSC-Ansätze sowie die Erläuterung von Möglichkeiten zur Vermeidung solcher Probleme sind der Schwerpunkt des folgenden Beitrags. Zudem werden Wege zur Integration der Balanced Scorecard in umfassende, wertorientierte Steuerungssysteme, wie beispielsweise den „ValueNavigator“, aufgezeigt.

Die Konzeption des ValueNavigators basiert auf der Grundidee einer wertorientierten Unternehmensführung und erlaubt, die beiden Bestimmungsfaktoren des Unternehmenswerts – zukünftige Erträge und damit verbundene Risiken – in einem konsistenten Gesamtmodell zu steuern.

Mit der Konzeption der FutureValue™ Scorecard werden dabei in erheblichem Umfang Vorteile gegenüber der traditionellen Balanced Scorecard-Lösung erreicht. Zu nennen sind insbesondere die effizienzsteigernde Verbindung mit dem Risikomanagement, die Möglichkeit einer erweiterten Abweichungsanalyse und die nachhaltig höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern durch die klare Unterscheidung von Planabweichungen, die durch exogene Störungen ausgelöst wurden von solchen, die die Mitarbeiter zu verantworten haben.

Der Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab bietet den Vorteil, die zukünftige Auswirkung von Maßnahmen sowohl unter Rendite- als auch unter Risikoaspekten beurteilen zu können. Traditionelle Rentabilitätsmaße – wie die Eigen- oder Gesamtkapitalrendite – erfassen keine Risikowirkungen. Daher begünstigen sie eher die Realisation riskanter Aktivitäten mit hohen erwarteten Renditen – aber eben auch hohen Risiken. Der Unternehmenswert ergibt sich demgegenüber als Summe der risikoadäquat diskontierten zukünftigen Erträge oder „freien Cash-flows“. Er lässt sich grundsätzlich durch vier Hebel („Werttreiber“) beeinflussen:

- Umsatzwachstum (z. B. Marktdurchdringung, Marktentwicklung etc.),
- Steigerung der Umsatzrentabilität (z.B. durch Kostensenkung),
- Effizientere Kapitalnutzung (z.B. Abbau von Forderungen und Vorräten) sowie
- Reduzierung des Risikos und damit des Diskontierungsfaktors (Kapitalkostensatz).

Im Folgenden wird die Bedeutung der Balanced Scorecard und des Risikomanagements vor dem Hintergrund einer wertorientierten Unternehmenssteuerung näher erörtert. Die oft unbefriedigende Umsetzung von Unternehmensstrategien in der Praxis ist sicherlich eines der gravierendsten Probleme jedes strategischen Managements. Im Anschluss daran werden die IT-Anforderungen dargelegt, die bei der Abbildung eines verschiedenen Unternehmenssteuerungssysteme konsistent integrierenden Konzeptes – wie dem ValueNavigator – zu berücksichtigen sind. Darauf aufbauend werden die IT-Plattform – das Unternehmensmodell – sowie die technologischen Grundlagen des ValueNavigators erörtert.

2. Balanced Scorecard und FutureValue™ Scorecard – Strategische Steuerung und Frühaufklärung

Eine Balanced Scorecard (BSC) ist ein Steuerungssystem, welches für die Unternehmensführung ein leistungsfähiges Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien darstellt.¹ In einer BSC wird einem strategischen Ziel jeweils eine konkrete (operationale) Messgröße zugeordnet, und es werden Maßnahmen festgelegt, die zur Erreichung des Ziels erforderlich sind. Zudem werden klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen sowie für die Pflege und Beobachtung der Kennzahlen fixiert. Neben finanziellen Kennzahlen (z.B. Rentabilität) werden in die BSC auch Kennzahlen einbezogen, die künftig die finanziellen Kennzahlen beeinflussen. Zu diesen gehören z.B. Kennzahlen zur Beschreibung der Wettbewerbsposition und der Effizienz der Arbeitsprozesse.

Im Vergleich zu den „traditionellen“ BSC-Ansätzen bietet die von der FutureValue Group AG entwickelte, auf die Steuerung des Unternehmenswertes ausgerichtete FutureValue™-Scorecard den Vorteil, dass auch die Abhängigkeit von exogenen Störgrößen (wie z.B. das branchenspezifische Geschäftsklima) berücksichtigt wird und die abgebildete Kausalstruktur für das Risikomanagement genutzt werden kann.

¹ Vgl. Kaplan / Norton (1997).

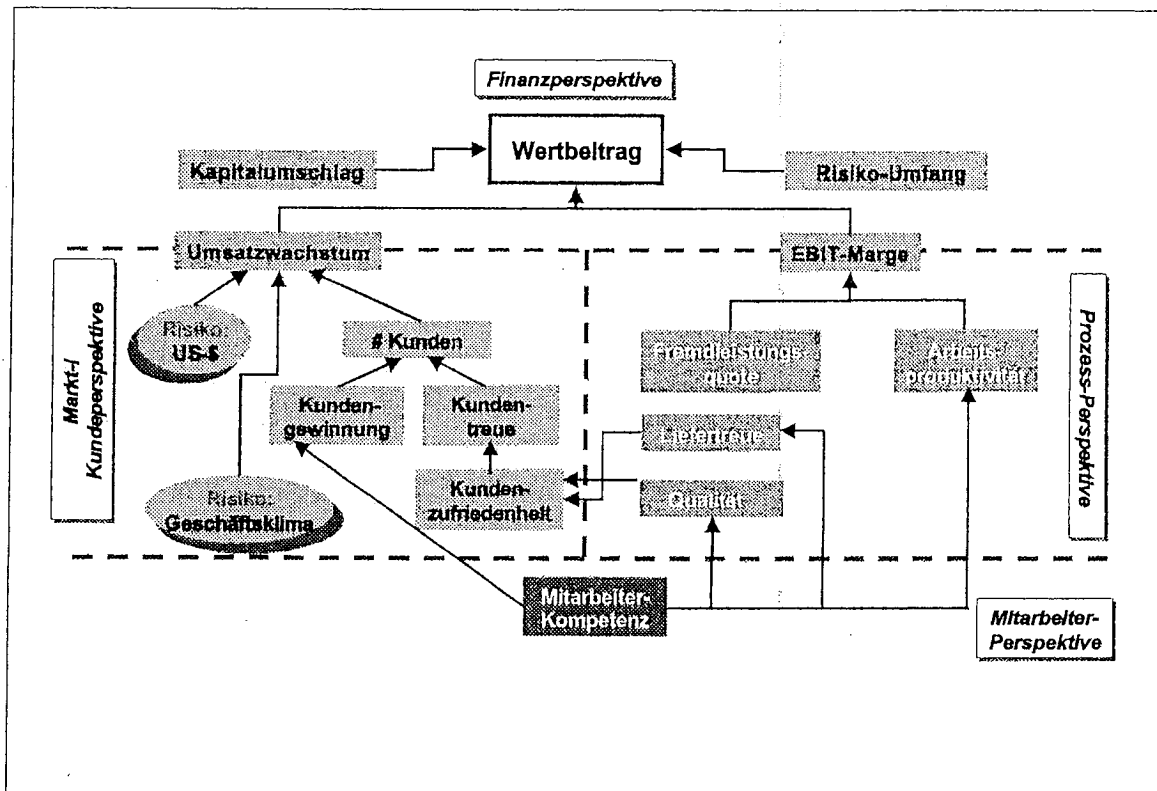


Abbildung 1: Perspektiven und Kennzahlen einer Balanced Scorecard: ein Beispiel

3. Besonderheiten der FutureValue™ Scorecard

Trotz der überzeugenden Vorteile von Balanced Scorecards hat die Erfahrung in den letzten Jahren gezeigt, dass für die Akzeptanz und den Erfolg einer BSC einige Herausforderungen zu meistern sind, die im traditionellen BSC-Ansatz nicht adäquat berücksichtigt werden. Die FutureValue Group AG hat daher, basierend auf vielfältigen praktischen Erfahrungen, das Konzept der FutureValue™ Scorecard (FVS) entwickelt. Dieses zeichnet sich gegenüber den traditionellen Ansätzen durch folgende Vorteile aus, die teilweise schon angesprochen wurden.²

² Vgl. Gleißner (2004).

a) Wertorientierung

Bei einer FutureValue™ Scorecard wird sichergestellt, dass die insgesamt erfassten Kennzahlen zusammen in der Lage sind, den Unternehmenswert (oder Wertbeitrag) zu erklären und zu steuern, was offensichtlich Grundvoraussetzung für jedes wertorientierte Management ist. So werden die überzeugenden Vorteile eines wertorientierten Managements, wie klare Definition des Unternehmensziels, Zukunftsbezug und die Berücksichtigung von Risiken, in der Praxis realisiert.

b) Systematik und Kausalnetz

Aus dem obersten Ziel des Unternehmens („Erfolgsmaßstab“) werden diejenigen Kennzahlen, die für die Realisierung dieses Zieles maßgeblich sind, systematisch abgeleitet, sodass quasi automatisch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen mit aufgedeckt werden. Die Systematik und Stringenz der Ableitung geeigneter Kennzahlen erhöht zudem die Akzeptanz des Gesamtsystems. Da diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen prinzipiell auch durch geeignete mathematische Funktionen beschrieben werden können, ermöglicht es die FutureValue™ Scorecard, die Wirkung unternehmerischer Maßnahmen über sämtliche Wirkungswege hinsichtlich der Konsequenzen für Ziele des Unternehmens (wie beispielsweise die Steigerung des Unternehmenswertes) zu beurteilen.

c) Frühaufklärungsfähigkeit

Schon bei der Ableitung der relevanten Kennzahlen einer Scorecard wird ermittelt, welche möglichen Ursachen für zukünftige Planabweichungen bestehen könnten. Auf diese Weise werden insbesondere die für das Risikomanagement maßgeblichen Risiken mit identifiziert, und es werden Frühwarnindikatoren abgeleitet, die kritische Planabweichungen bereits frühzeitig vorhersagen (vgl. Abschnitt 4).

d) Abweichungsanalyse

Die Darstellung der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kennzahlen und die Einbeziehung von Risiken bzw. Frühwarnindikatoren ermöglichen es, Abweichungen zwischen den geplanten Werten einer Kennzahl und den tatsächlich realisierten Kennzahlen („Ist-Werten“) auf Abweichungsursachen zu untersuchen. Dies trägt entscheidend zu einer Steigerung der Akzeptanz bei den Verantwortlichen bei. Erfahrungsgemäß leidet die Akzeptanz einer traditionel-

len BSC dadurch, dass bei eingetretenen Planabweichungen nicht zwischen Faktoren, die vom Verantwortlichen für die Kennzahl zu vertreten sind, und sonstigen (exogenen) Störungen unterschieden wird. Mit Hilfe der FutureValue™ Scorecard ist es möglich, schon beim Aufbau des Kennzahlensystems über mögliche Planabweichungen (und damit Risiken) nachzudenken und dieses nicht erst bei der Rechtfertigung von Planabweichungen nachzuholen.³

e) Integration des Risikomanagements

Da die Risiken genau so wie die Erträge und die Wachstumsperspektiven den Wert eines Unternehmens maßgeblich bestimmen, werden Risikokennzahlen und einzelne Risiken konsequent im Rahmen der FutureValue™ Scorecard berücksichtigt. Diese werden unmittelbar aus dem Risikomanagement-System des Unternehmens abgeleitet, das vollständig mit der BSC vernetzt werden kann. Durch die Einbeziehung von Rating-Kennzahlen können Finanzierungsrisiken in Folge einer Verschlechterung des Rating erkannt werden. Beim Aufbau einer FutureValue™ Scorecard werden zwangsläufig wesentliche Aufgaben des Risikomanagements – speziell der Risikoidentifikation – mit abgedeckt.

Im Folgenden wird immer dann von einer FutureValue™ Scorecard gesprochen, wenn unterstellt wird, dass den einzelnen Kennzahlen explizit Risiken zugeordnet sind und diese Kennzahlen insgesamt geeignet sind, Veränderungen des Unternehmenswerts zu erklären (durch die quantitativen Verknüpfungen).

4. Risiken und Risikoaggregation

Wie oben erläutert, stellt insbesondere auch die Möglichkeit der Zuordnung von Risiken zu Kennzahlen einen wesentlichen Aspekt beim Aufbau einer FutureValue™ Scorecard dar. Die Risiken sind dabei genau die möglichen Ursachen für Abweichungen von den vorgegebenen Planwerten (Erwartungswerten) der Scorecard. Neben anderen Verfahren der *Risikoidentifikation* (z.B. strategische Risikoanalyse, Finanzrisikoanalyse und Prozessanalyse) hat es sich dabei bewährt, für jede potenzielle Kennzahl der Scorecard zu überlegen, welche (*exogenen*) *Störgrößen* hier Planabweichungen auslösen könnten. Auf diese Weise werden Risiken automatisch den Kennzahlen der Scorecard zugeordnet, was

³ Für weiterführende Erläuterungen zu Abweichungsanalysen, wie sie im operativen Controlling und bei BSC angewandt werden können, siehe Gladen (2001).

eine Verbindung der Unternehmensstrategie und des Risikomanagements mit sich bringt.

Bei der für den Aufbau einer FutureValue™ Scorecard notwendigen Risikoanalyse werden alle auf das Unternehmen einwirkende Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativen Auswirkungen bewertet. Um den Gesamttrisikoumfang eines Unternehmens bestimmen zu können, werden so genannte *Risikoaggregationsverfahren* (meist auf Basis der Monte Carlo-Simulation) verwendet. Dabei werden die Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle (z.B. Plan-G&V) integriert. In unabhängigen Simulationsläufen wird dabei ein Geschäftsjahr mehrere tausend Mal durchgespielt und es wird jeweils ein Szenario der GuV oder Bilanz berechnet.

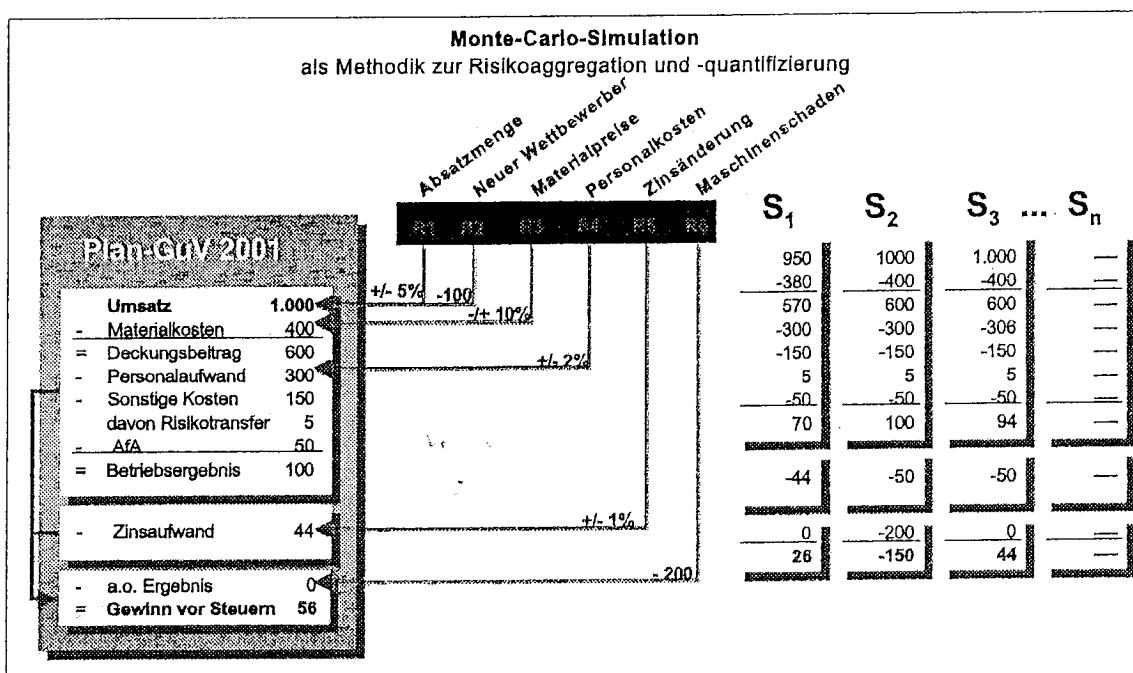


Abbildung 2: Integration der Risiken in die Unternehmensplanung (Quelle: RMCE RiskCon GmbH & Co. KG)

Im Prinzip wird durch diese Simulation eine „repräsentative Stichprobe“ aller möglichen Risiko-Szenarien eines Unternehmens bestimmt und ausgewertet. Damit erhält man in jedem Simulationslauf einen Wert für die betrachtete Zielgröße (z.B. Gewinn, Cash-flow oder Fee Cash flow). Durch die Aggregation wird so der durch die Risiken verursachte realistische Umfang von Abweichungen von den Planwerten ausgewählter Kennzahlen ermittelt, was letztlich zu einer fundierten Beurteilung der Zuverlässigkeit und einer Verbesserung der

unternehmerischen Planungen beiträgt.⁴ Insbesondere lässt sich auch der für die Berechnung des Kapitalkostensatzes erforderliche Eigenkapitalbedarf (Risk Adjusted Capital, kurz: RAC) zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste bestimmen. Ein hoher Risikoumfang impliziert einen großen Bedarf an teurem Eigenkapital und damit einen hohen Kapitalkostensatz (Weighted Average Costs of Capital, kurz: WACC). Zudem kann aus dem Vergleich von verfügbarem Eigenkapital und Eigenkapitalbedarf auf das angemessene Rating (d.h. die Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens) geschlossen werden (vgl. Abbildung 3).⁵

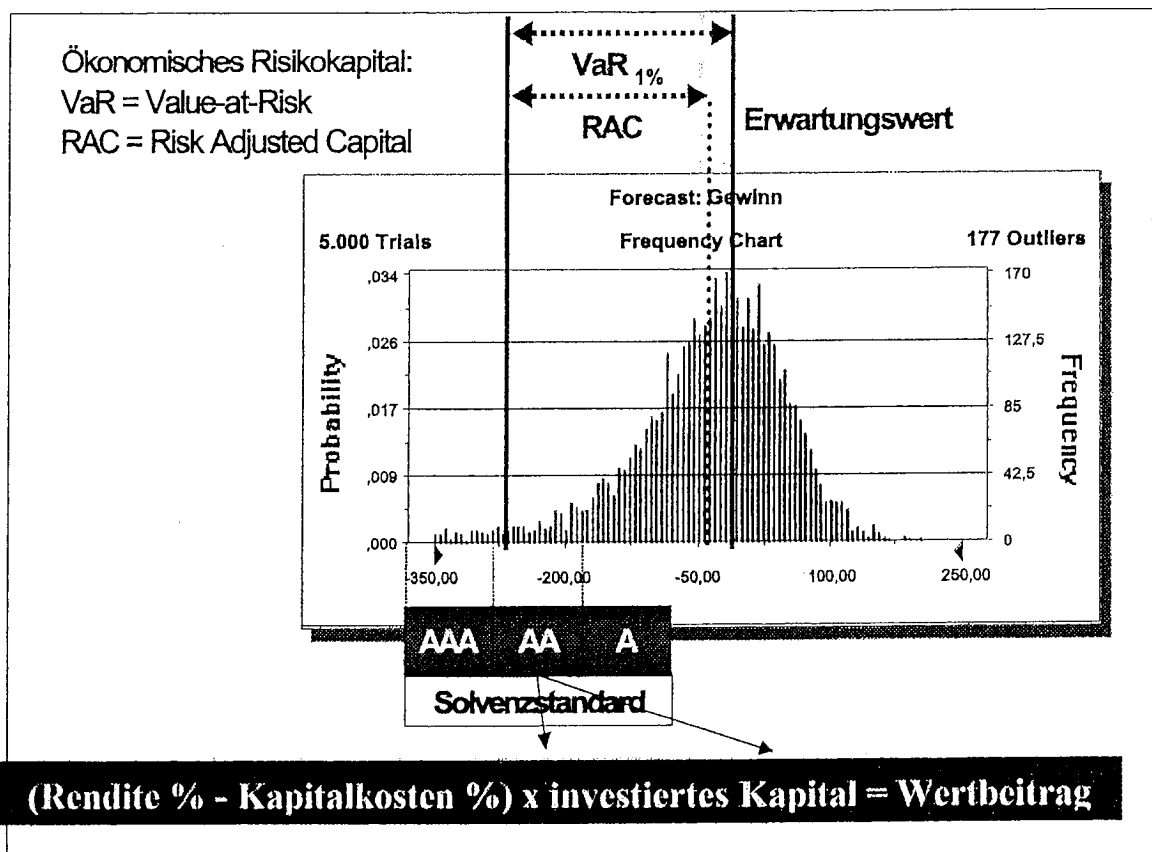


Abbildung 3: Risiken als „Streuung“ der Zielgröße „Gewinn“ (Quelle: RMCE)

⁴ Vgl. Gleißner / Grundmann (2003).

⁵ Vgl. Gleißner / Füser (2003).

5. Integriertes IT-gestütztes Steuerungssystem „ValueNavigator“

Um ein Unternehmen erfolgreich zu steuern, ist eine Vielzahl von Informationen unterschiedlicher „klassischer“ Steuerungssysteme eines Unternehmens – wie beispielsweise der finanziellen Unternehmensplanung (Budgetierung), der strategischen Unternehmensplanung (BSC) sowie des Risikomanagements – sowohl isoliert als auch im Zusammenwirken zu analysieren. Dabei stellt sich häufig die Frage,

- ob und – wenn ja – wie die Informationen der unterschiedlichen Steuerungssysteme zusammenhängen und
- anhand welchen einheitlichen Entscheidungskriteriums letztendlich die einzelnen Handlungsalternativen zu bewerten sind ?

So kann sich beispielsweise die Frage ergeben, ob und wie sich der im Rahmen der finanziellen Unternehmensplanung ermittelte Planumsatz verändert, wenn die im Bereich der strategischen Unternehmensplanung erarbeiteten, alternativen strategischen Stoßrichtungen – wie z.B. eine mit einer Marketingstrategie verbundene Erhöhung der Kundentreue – realisiert werden ? Dabei kann die Umsetzung jeder einzelnen strategischen Stoßrichtung mit unterschiedlichen Entwicklungen der Kennzahlen der BSC – zum Beispiel in der Markt- und Kundenperspektive – verbunden sein. Zudem können aus unterschiedlichen strategischen Stoßrichtungen unterschiedliche Gefahren und Chancen resultieren, deren Auswirkungen im Rahmen des Risikomanagements zu analysieren sind und die ebenfalls in das Entscheidungskalkül mit einzubeziehen sind.

Die *Grundidee des ValueNavigators* – als ein auf der FutureValue™ Scorecard-Idee aufbauendes IT-gestütztes, integriertes Unternehmenssteuerungskonzept – besteht darin, Unternehmensplanung, Risikomanagement und BSC (als strategisches Steuerungssystem) nicht nur miteinander zu vernetzen, sondern als verschiedene „Perspektiven“ eines so genannten „Unternehmensmodells“ aufzufassen. In diesem Unternehmensmodell werden alle für die Unternehmenssteuerung relevanten quantitativen Informationen der drei oben genannten Bereiche – wie beispielsweise der Plan-Umsatz, der zu erwartende Umfang möglicher Abweichungen vom Plan-Umsatz (\Rightarrow Risiko) oder der Kundenzufriedenheits-Index als eine strategische Kennzahl – funktional miteinander verknüpft. Die Veränderung einer quantitativen Information – wie beispielsweise der Kundenzufriedenheitsindex – führt somit immer entsprechend dem zugrundegelegten funktionalen Zusammenhang zu einer Änderung einer anderen quantitativen Information – wie z.B. des Plan-Umsatzes. Das

dem ValueNavigator zugrundeliegende betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerungskonzept wurde von der *RMCE RiskCon GmbH & Co. KG* und der *FutureValue Group AG* gemeinsam entwickelt. Die softwaretechnische Umsetzung des Konzeptes wurde von der MIS AG übernommen.

Bei integrierten wertorientierten Steuerungssystemen werden die beiden primären Determinanten des Unternehmenswertes – die Erträge (Free Cash-Flows) und die Diskontierungszinssätze – durch *zwei integrierte Subsysteme* auf einer *gemeinsamen Grundlage*, nämlich die Balanced Scorecard und das Risikomanagementsystem fundiert abgeleitet.⁶ Gerade für Unternehmensstrategien, die auf eine Steigerung des Unternehmenswertes abzielen, ist eine BSC ein nützliches Hilfsmittel. Sie zeigt nämlich die „Werttreiber“ aus der „Marktperspektive“ und der „Prozessperspektive“, die die Umsätze und die (zahlungswirksamen) Kosten und somit letztendlich die den Unternehmenswert bestimmenden Free Cash-Flows beeinflussen (vgl. Abbildung 4). Der zusätzlich für die Unternehmenswertsteuerung erforderliche Diskontierungszinssatz (Kapitalkostensatz, WACC) für die zukünftigen Erträge oder Free Cash-Flows ist vom Risiko abhängig. Durch eine Aggregation der Risiken eines Unternehmens im Rahmen des Risikomanagements (vgl. Abschnitt 3) lässt sich ermitteln, wie hoch der Eigenkapitalbedarf – als Risikodeckungspotenzial – ist und welcher Kapitalkostensatz damit angemessen als anzusehen ist. Zudem lässt sich die Auswirkung der einzelnen Risiken auf ausgewählte Kennzahlen anhand der durch die Risiken hervorgerufenen Streuung dieser Kennzahlen beurteilen. So wird die oben erläuterte Erweiterung der BSC zur FutureValueTM Scorecard technisch umgesetzt.

Abbildung 4 zeigt (in Anlehnung an Gleißner (2003)) zusammenfassend, wie Risikoanalyse und Risikoaggregationsmodell einerseits (links unten in der Abbildung) und die Balanced Scorecard andererseits (rechts unten in der Abbildung) in einem wertorientierten Steuerungssystem verbunden sind. Ein solches integriertes wertorientiertes Steuerungssystem stellt die strategische Planung auf eine fundierte Datengrundlage. Die Kennzahlen der FutureValueTM Scorecard werden so klar auf die Erklärung und Steuerung des Unternehmenswertes hin ausgerichtet und das Risikomanagement ermöglicht die Abschätzung der Kapitalkostensätze. Ein integriertes wertorientiertes Steuerungssystem erlaubt es, die Konsequenzen geplanter Maßnahmen auf den Unternehmenswert über alle Wirkungswege (Werttreiber) – Kapitalkostensätze und Ertrag (Free Cashflows) – transparent zu machen.

⁶ Vgl. Gleißner (2000) bzw. (2003).

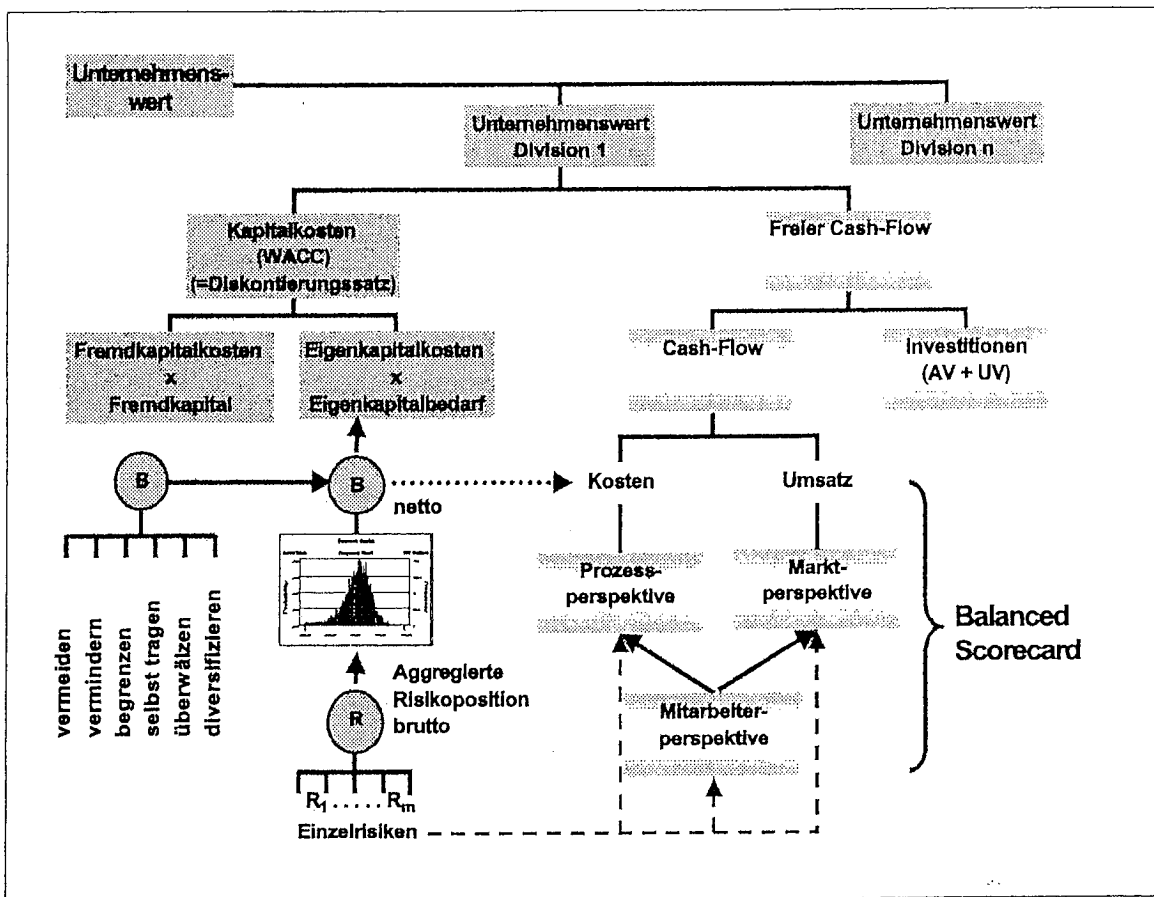


Abbildung 4: Risikomanagement und Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung⁷

Insgesamt ergibt sich so eine starke Wechselbeziehung zwischen BSC und Risikomanagement. Zunächst ist die BSC als Ganzes als ein Instrument des Risikomanagements zu erklären, weil es als „strategisches Frühaufklärungssystem“ typische Entwicklungen bezüglich zentraler Erfolgsfaktoren frühzeitig anzeigt. Andererseits finden wesentliche Ergebnisse des Risikomanagements, zusammengefasst in Kennzahlen (z.B. Eigenkapitalquote oder RAC), Eingang in die Finanzperspektive der BSC. Aus Sicht des Risikomanagements besteht zudem die Möglichkeit, einzelnen Kennzahlen der BSC Risiken zuzuordnen, was diese zu einer FutureValue Scorecard erweitert. Sollte es bei diesen Kennzahlen dann später zu Planabweichungen kommen, so kann im Rahmen der Abweichungsanalyse auf die jeweiligen Risikoinformationen zurückgegriffen werden. Schließlich kann man Risikomanagement und BSC (oder FutureVa-

⁷ Vgl. hierzu Gleißner (2000) bzw. (2003).

Value™ Scorecard) als die beiden Hauptpfeiler eines umfassenden wertorientierten strategischen Managementsystems auffassen, die letztlich beide erforderlich sind, um den Unternehmenswert als primäre Zielgröße des Unternehmens zu erklären und zu managen.

Bei dem Aufbau eines integrierten, wertorientierten Steuerungssystems wird somit – anstelle eines separaten Aufbaus unterschiedlicher Teilsysteme – zunächst ein „Unternehmensmodell“ entwickelt, das bei geeigneter Spezifikation Unternehmensplanung, Controlling, Risikomanagement und BSC/FutureValue™ Scorecard abdecken kann. Selbstverständlich ist es auch möglich, zunächst nur eines dieser Systeme (beispielsweise das Risikomanagement) zu entwickeln. Der Aufbau eines einheitlichen Unternehmensmodells hat wesentliche Vorteile, wie beispielsweise die absolute Konsistenz der Daten und logischen Strukturen. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch, dass jegliche Erkenntnis aus einem der Teilsysteme automatisch und voll umfänglich den anderen Teilsystemen zur Verfügung gestellt wird. Wenn beispielsweise bei einer Modifikation der Future Scorecard des Unternehmens zwischen zwei Kennzahlen (z.B. „Kundenzufriedenheit“ und „Umsatz“) eine kausale Abhängigkeit (Kundenzufriedenheit beeinflusst die Umsatzentwicklung) neu berücksichtigt wird, hat dies offensichtlich unmittelbar Konsequenzen auch für das Risikomanagement. Ein Risiko, das eine Planabweichung der Variable „Kundenzufriedenheit“ verursachen kann – beispielsweise fehlende und/oder nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter in der Kundenbetreuung –, hat über die neue kausale Wirkung nunmehr zwangsläufig eine Folgewirkung auf die Variable „Umsatz“, die also zusätzlich (indirekt) durch dieses Risiko betroffen wird. In dem integrierten Unternehmensmodell des ValueNavigators wird diese Veränderung der Scorecard automatisch dem Risikomanagement zur Verfügung gestellt (und umgekehrt). Auch jegliche Veränderung von Planwerten seitens der Unternehmensplanung bzw. des Controllings stehen automatisch im Risikomanagement zur Verfügung, das sich bekanntlich mit der frühzeitigen Identifikation von Ursachen (Risiken), die zu Planabweichungen führen können, auseinandersetzt.

Ebenso selbstverständlich ist es, dass die Planwerte der BSC-Kennzahlen automatisch Eingang in die traditionelle, rechnungswesen-orientierte Unternehmensplanung finden müssen (und umgekehrt). Auf Grund der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Unternehmensplanung, strategischem Management (BSC) und Risikomanagement lässt sich eine Konsistenz letztlich nur erreichen, wenn alle diese Systeme als Teilaspekte eines gemeinsamen „Unternehmensmodells“ aufgefasst werden (siehe hierzu Abbildung 5). Auch eigenständige Teilsysteme, die dann über Schnittstellen miteinander vernetzt wer-

den, können dies (selbst wenn sie in der gleichen Software abgebildet werden) nicht gewährleisten.

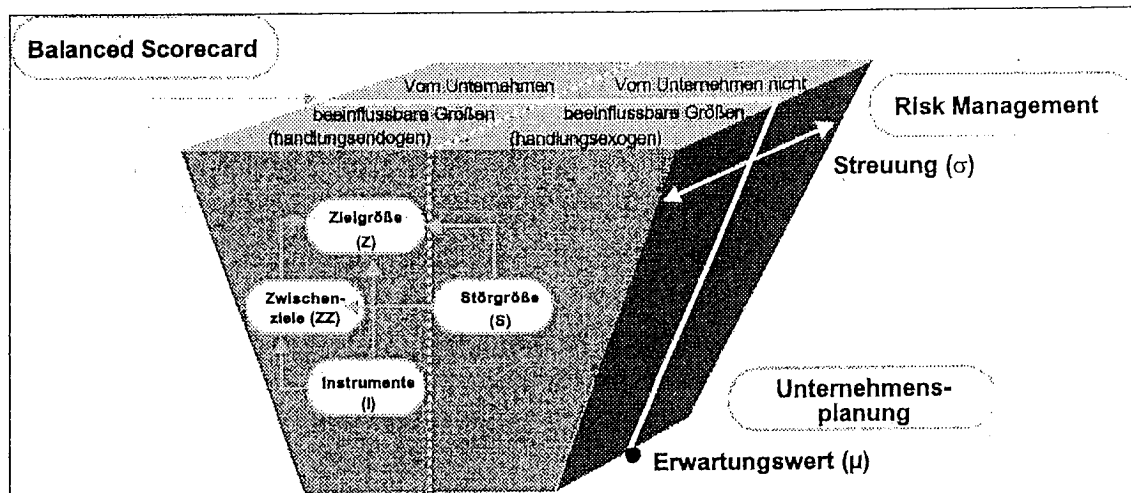


Abbildung 5: Perspektiven eines integrierten Unternehmensmodells

Ausgangspunkt bei der Entwicklung eines Unternehmensplanungs- und Unternehmenssteuerungssystems ist also die Entwicklung eines „Unternehmensmodells“. Ein derartiges Unternehmensmodell ist eine Menge von „Variablen“ und ihrer (kausalen) Verknüpfungen, die durch mathematische Funktionen beschreibbar sind. Solche Variablen können dabei unterschiedlichste Kennzahlen sein, beispielsweise:

- Komponenten der Gewinn- und Verlustrechnung (z.B. Umsatz, Personalkosten oder Materialkosten),
- Bestandteile der Bilanz (z.B. Eigenkapital, Vorräte oder Bankverbindlichkeiten),
- (Ereignisorientierte) Risikoszenarien (z.B. Maschinenschaden, Haftpflichtfall),
- Erfolgspotenziale (z.B. Kundenzufriedenheit, Kundentreue oder Arbeitsproduktivität) sowie
- Unternehmenswert und Performance-Maße (z.B. Unternehmenswert, Economic Value Added (EVA), Return on Capital Employed (ROCE)).

Anzumerken ist, dass der Aufbau eines Unternehmensmodells – insbesondere bezüglich der strategischen Erfolgsfaktoren – als Abbildung der „Geschäftslogik“ anzusehen ist. Schon der Aufbau dieses Modells hat für die Steuerung eines Unternehmens erhebliche Bedeutung, weil die in den Köpfen der Führungskräfte oft differierenden Vorstellungen über die maßgeblichen Variablen, und vor allem deren Abhängigkeiten, explizit gemacht werden müssen und

bestehende (vielleicht bisher nicht erkannte) unterschiedliche Vorstellungen ausdiskutieren sind. Schon der Prozess der Erstellung eines Unternehmensmodells hat – wie auch bei der Entwicklung von Balanced Scorecards bekannt – eine erhebliche Verbesserung der Transparenz des Unternehmens und eine Steigerung des Konsenses über die Unternehmenspolitik zur Folge. Der Aufbau eines Unternehmensmodells ist zwingend verbunden mit einer Explizierung sonst oft diffuser Annahmen über die für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Zusammenhänge und tragen so zu einer wesentlich besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen bei.

Die hier beschriebene integrierte Führungskonzeption eines Unternehmens lässt sich auf Basis der vorhandenen IT-Systeme des Unternehmens mit Hilfe der MIS-Solutions-Software (aus Basis einer OLAP-Datenbank) realisieren, die übliche ERP-Systeme (wie SAP R/3) ergänzt. Die gesamte Lösung ist modular aufgebaut (siehe hierzu Abbildung 6). Das Unternehmensmodell wird auf einer Meta-Ebene vorab entwickelt. Der Aufbau erfolgt im konsistenten Zusammenhang mit anderen Prozessen der Unternehmenssteuerung und ermöglicht somit ein einheitliches Unternehmenssteuerungsmodell für das Risikomanagement, die Planung, das interne und externe Berichtswesen als auch für die BSC und andere zur Unternehmensführung verwendeten Systeme.

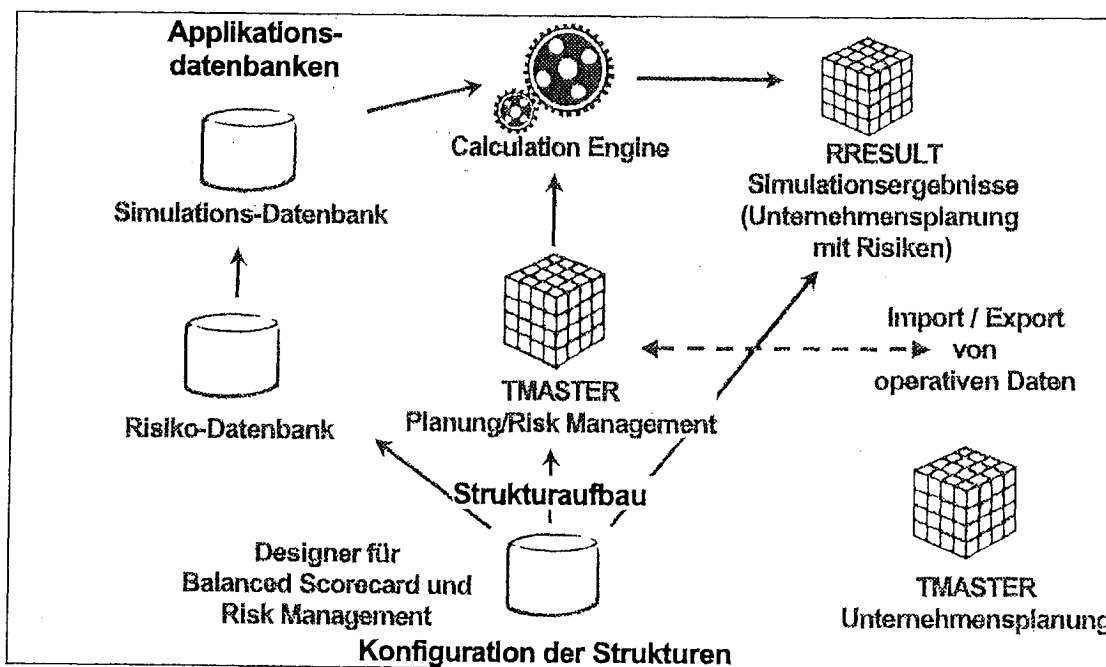


Abbildung 6: Datenmodellierung und -flüsse in der Applikation MIS Risk Management^{powered by RMCE} (Quelle: MIS AG)

6. Resümee

Mit der Konzeption des ValueNavigators existiert ein vollständig integriertes Unternehmenssteuerungssystem, das auf einer gemeinsamen konsistenten Basis – einem „Unternehmensmodell“ – operative Unternehmensplanung, Risikomanagement und strategisches Management (BSC) miteinander verbindet. Die Möglichkeiten eines derartigen Ansatzes gehen weit über die bisher üblichen vernetzten Systeme hinaus, weil jedes Teilsystem von allen anderen Systemen lernt und damit ein wesentlich höheres Maß an Effizienz und auch Transparenz über die „irgendwo“ im Unternehmen verfügbaren Informationen und Kenntnisse erreicht wird. Trotz der Vorteile eines „integrierten Modells“ muss dabei nicht auf die Vorteile einer modularen Konzeption verzichtet werden, weil jeder Teilbereich zunächst separat aufgebaut werden kann (z.B. das Risikomanagement gemäß KonTraG). Sollen später zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten – z.B. die BSC – ergänzt werden, stehen sämtliche Erkenntnisse des Risikomanagements, die zugleich für die BSC von Bedeutung sind, zur Verfügung.

Mit der Erweiterung der BSC zur FutureValue™ Scorecard und der Einbettung in ein integriertes Steuerungssystem werden zudem viele konzeptionelle Probleme der BSC gelöst und die Umsetzbarkeit der strategischen Steuerung deutlich verbessert.

Literatur

- Gladen, W. (2001):* Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement, Wiesbaden.
- Gleißner, W. (2000):* Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, Der Betrieb, Heft 33, S. 1625-1629.
- Gleißner, W. (2001):* Wertorientierte strategische Steuerung in Werner Gleißner, W./Meier, G., Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden, S. 63-100.
- Gleißner, W. (2001):* Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner, W./Meier, G., Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden, S. 111-138.

- Gleißner, W. (2001):* Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Wiesbaden.
- Gleißner, W. / Weissman, A. (2001):* Kursbuch Unternehmenserfolg, GABAL Management.
- Gleißner, W. (2003):* Balanced Scorecard und Risikomanagement als Bausteine eines integrierten Managementsystems, in: Romeike, F. / Finke, R.B., Erfolgsfaktor Risikomanagement, Wiesbaden.
- Gleißner, W. / Füser, K. (2003):* Leitfaden Rating, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Gleißner, W. (2004):* FutureValue – 12 Module für eine wertorientierte, strategische Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Gleißner, W. / Grundmann, T. (2001/04),* Innovative IT-Lösungen für das Risikomanagement, in: Gleißner, W. (Hrsg.), Risikomanagement im Unternehmen, regelmäßig aktualisierte Loseblattsammlung, Kognos Verlag, Kapitel 7-3.4
- Gleißner, W. / Grundmann, T. (2003):* Stochastische Planung – Auf dem Weg zu einem chancen- und risikoorientierten Controlling, in: Zeitschrift Controlling, Heft 9.
- Grundmann, T. (2001):* Anforderungen an ein Softwaresystem zur Integration des Risikomanagements in ein umfassendes, wertorientiertes Unternehmenssteuerungssystem, in: Gleißner, W./ Meier, G., Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden.
- Kaplan, D.P. / Norton, R. S. (1997):* Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Rappaport, A. (1999):* Shareholder Value, 2. Auflage, Stuttgart.