

Der Kaufmann – Navigator und Komplexitäts-Manager

Von Harald Münzberg, Vice President Capgemini Deutschland GmbH

In Unternehmen ist es durchaus üblich, kaufmännische Dienstleistungen zu bündeln und in die Verantwortung eines kaufmännischen Geschäftsführers oder Chief Financial Officers (CFO) zu geben.

Die Aufgabenschwerpunkte des CFOs fokussieren in der Regel auf die Finanz- und Controllingprozesse. Häufig ist das Informations-Management dem CFO zugeordnet.

Aus dieser Spezialisierungsrolle heraus hält er seinen Management-Kollegen den Rücken frei, sich auf das eigentliche Kerngeschäft zu konzentrieren. Er ist die Schaltstelle in der Rechnungslegung. Er sichert die Einhaltung der Grundsätze der ordnungsmäßigen Buchführung genauso ab wie die Richtigkeit der Bewertungsansätze in der Höhe und der zeitlichen Abgrenzung. Weiters sichert er die Zahlungsfähigkeit und steuert Währungsrisiken. Die Bereitstellung führungs- und entscheidungsrelevanter Informationen ist der zweite zentrale Aufgabenblock des CFOs. Und schließlich wirkt er auf das Informations-Management ein, dass die Daten in der gewünschten Qualität und Aktualität den Anforderung der Rechnungslegung und der Unternehmenssteuerung genügen.

In Zusammenarbeit mit seinen Kollegen erarbeitet der CFO die organisatorischen Voraussetzungen zur Einhaltung der Corporate Governance bzw. KonTraG. Danach ist beispielsweise der Vorstand verpflichtet, seinen Aufsichtsratsgremien über „die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung“ zu berichten. Diese Formulierung fordert ausdrücklich eine in die Zukunft gerichtete Kontrolle. Im Zuge der Sorgfaltspflichten der Vorstandsmitglieder sind geeignete Maßnahmen zu treffen, um zu gewährleisten, dass den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen, insbesondere risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken, früh erkannt werden. Dazu gehört dann auch die Einrichtung eines „Überwachungssystems“, das auch die zukünftige Entwicklung der Geschäftsparameter einzuschätzen erlaubt. So stellt

beispielsweise die Henkel-Gruppe fest, dass „die Corporate Governance im Sinne einer verantwortungsvollen, transparenten und auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens seit jeher ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

Jedes der hier aufgeführten Aufgabenelemente ist an sich permanenten Wandlungen unterworfen.

Treiber der Veränderungen sind beispielsweise Rechtsänderungen, gegebenenfalls veränderte Standards der internationalen Rechnungslegung oder auch Releasewechsel von eingesetzten Standardapplikationen. Dennoch wird in jüngster Zeit immer häufiger auf Veränderungen im Rollenverständnis des CFOs hingewiesen. So auch die aktuelle Studie von Capgemini zur CFO-Agenda 2008. Im Folgenden soll diskutiert werden, wo die Felder der Veränderungen liegen, was den Veränderungsdruck auslöst und welche Effekte damit verbunden sein können.

Felder der Veränderungen

1. Optimierung der eigenen Arbeitsweise:

Gerade für die kaufmännischen Unterstützungsprozesse wird erwartet, „mehr mit weniger Aufwand“ zu liefern. Für die Finanz- und Controllingprozesse bedeutet dies, dass zum einen die Verzahnung des externen und internen Rechnungswesens besser zu organisieren ist. Und zum anderen standardisierte volumenorientierte Prozesse, wie die Debitoren- oder Kreditorenbuchhaltung, noch stärker gebündelt, automatisiert und in „fabrikähnlichen Centern“ abgewickelt werden. Solche Shared Service Center werden in Billiglohnländern angesiedelt und perspektivisch durch unternehmensfremde Partner durchgeführt werden.

Die Verzahnung von internem und externem Rechnungswesen ist prinzipiell denkbar. Dies insbesondere dann, wenn alle Kosten in ihrer Summe mit den erfolgswirksamen Auszahlungen, alle Leistungen entsprechend mit den erfolgswirksamen Einzahlungen übereinstimmen. (Anmerkung: die kalkulatorischen Zinsen sind hiervon ausgenommen).

Allerdings erschwert der bilanzpolitische Umgang mit den Abschreibungen (Abschreibungspläne können voneinander abweichen) und die Bindung der

Steuerbilanz an die Handelsbilanz eine mit der Verzahnung zu erzielende Vereinfachung.

Von der Wirkung her interessanter und von der Umsetzung her praktiziert ist die Bündelung und Auslagerung der volumenorientierten Buchhaltungsprozesse.

2. Wertorientierung etablieren:

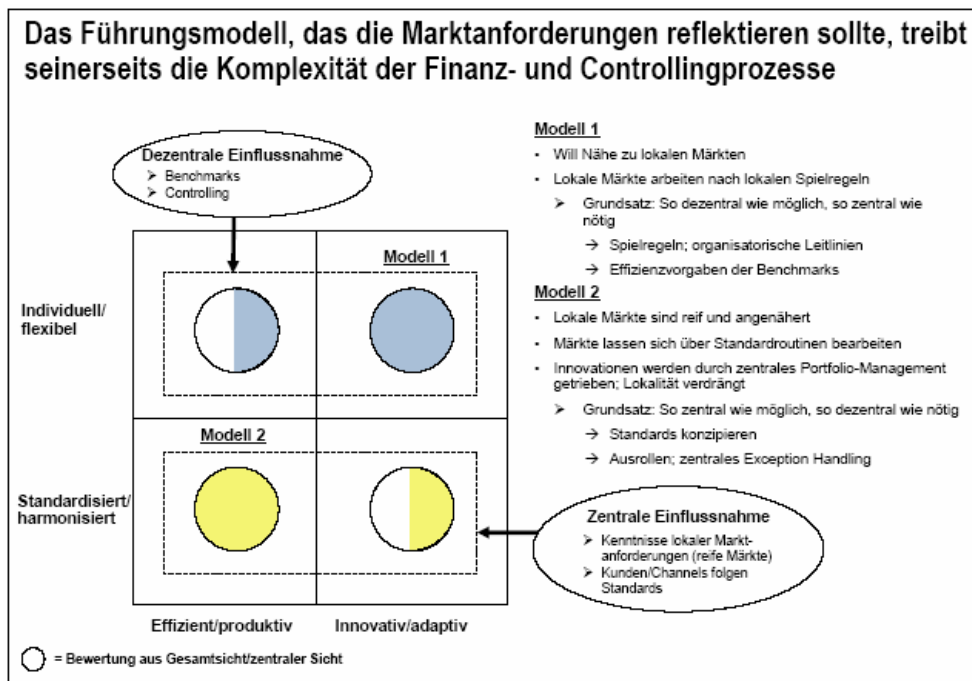
Es ist immer mehr die Regel, ein Wertmanagement in den Steuerungssystemen zu etablieren. Economic Value Added ist eine Kennzahl, die für eine Wert schaffende Unternehmenssteuerung steht. Der Grundgedanke dieses Konzeptes ist, dass das Ergebnis der operativen Geschäftsentwicklung, der EBIT, die Kosten des gebundenen Kapitals übersteigt. Eine vergleichbare Kennzahl ist die erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital ($\text{Return on Capital Employed} = \text{EBIT} / \text{Capital Employed}$). Vom Grundsatz her werden als Konsequenz alle Entscheidungen daran gemessen, ob sie Wert schaffen. Also die Rendite des eingesetzten Kapitals die Kapitalkosten übertrifft. In einer weiteren Stufe der Operationalisierung kann diese Ausrichtung darauf hinwirken, Innovationen zu beschleunigen, Produkte mit höheren Wertschöpfungsbeiträgen in das Portfolio aufzunehmen und die Wertschöpfungskette auf Effizienz bzw. unnötig hohe Kapitalbindung zu überprüfen.

Diesen Anspruch auch in der Steuerung umzusetzen, greift dann auch unmittelbar in die Steuerung des Geschäftes ein. Dieser „Eingriff“ aus Sicht eines CFOs liegt darin, dass im Zuge des Ansinnens, Werttreiber bzw. Wertvernichter zu identifizieren, immer auch Alternativen zum operativen Geschäftsmodell und seiner Organisation aufzuzeigen sind. In der Weiterführung dieses Gedankens führt dies zu einem Benchmark-Prozess, der Alternativen an realen Gegebenheiten reflektiert.

3. Flexible, komplexitätsreduzierte Steuerungsinstrumente bzw. -prozesse:

Die Forderung nach einer komplexitätsfreien Steuerung des Geschäftes ist keineswegs neu. Allerdings sind die Finanz- und Controllingprozesse ihrerseits abhängig von der Ausrichtung des Geschäftsmodells. Damit sind Vereinfachungsinitiativen Grenzen gesetzt. Die folgende Abbildung beschreibt zwei unterschiedliche Führungsmodelle eines international ausgerichteten Unternehmens. Modell 1 ist darauf ausgerichtet, sich flexibel auf die Anforderungen der lokalen Märkte auszurichten. Modell 2 folgt standardisierten und harmonisierten Steuerungsroutrinen. Aus Sicht der

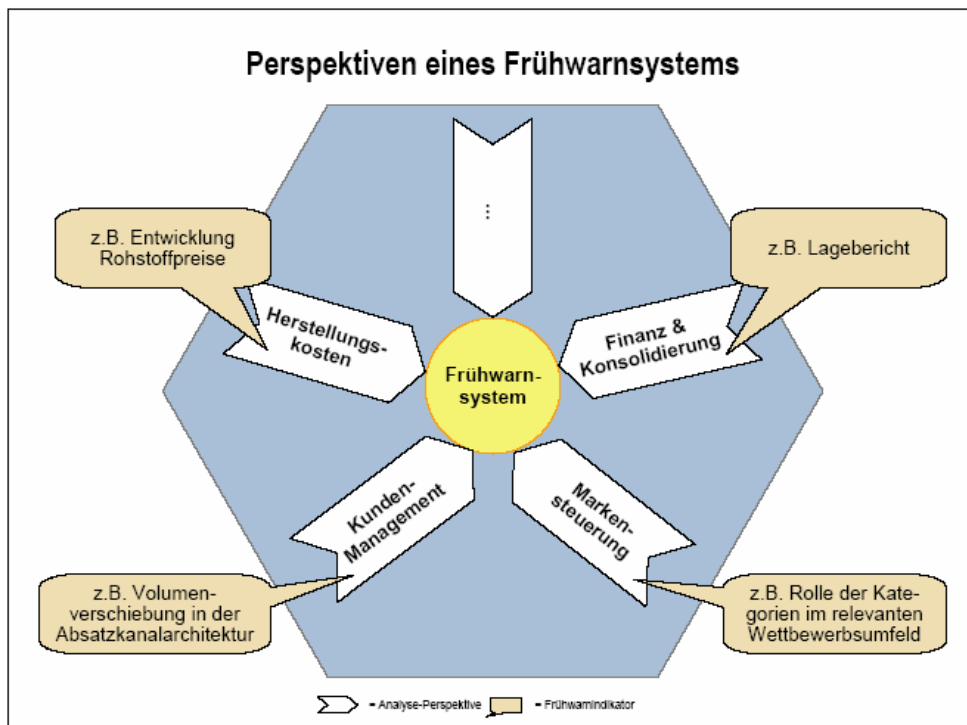
Unternehmenszentrale, werden die einzelnen lokalen Einheiten über definierte Leistungskennzahlen gesteuert, die primär auf die Ausschöpfung der lokalen Potenziale ausgerichtet sind. Im Unterschied dazu ist das Modell 2 darauf ausgelegt, definierte Standards auszurollen und zentral vorgegebene Veränderungen im Portfolio und in der Vermarktung zeitnah umzusetzen. Modell 1 steuert individuelle Potenziale des Kapitaleinsatzes, und Modell 2 steuert die zeitnahe Ausschöpfung des Kapitaleinsatzes. Das Controlling und die auf die Effizienzsteigerungspotenziale ausgerichteten Benchmark-Prozesse sind im Führungsmodell 2 wesentlich komplexer. Im Modell 1 lenken die angesetzten Zinsen für das eingesetzte Kapital die Investitionsprioritäten der dezentralen, lokalen Entscheidungseinheiten.



4. Frühwarnsysteme etablieren:

Die Anforderung, eine auf die Zukunft ausgerichtete Kontrolle durchzuführen, führt schließlich dazu, ein Frühwarnsystem aufzubauen. Die Parameter eines solchen Systems können nur bedingt und allenfalls statistisch basiert aus dem Transaktionssystem „gefüllt“ werden. Neben der Anbindung der Parameter an die Transaktionssysteme oder anderer Datenquellen besteht die zentrale Herausforderung darin, die Parameter als Frühwarnindikatoren zu definieren.

Die zu definierenden Parameter sind wiederum in hohem Maße von der einzunehmenden Perspektive des Frühwarnsystems abhängig (siehe Bild zu den Perspektiven). So setzt beispielsweise die Einschätzung der „Stabilität“ der Herstellungskosten voraus, dass man Risiken der Beschaffungsmärkte und die wahrscheinliche Preisentwicklung kritischer Ressourcen sehr eng verfolgt. Und, darauf aufsetzend, frühzeitig Ausweichstrategien definieren kann. Im Kunden- und Absatzkanal- Management als ein weiteres Beispiel kommt es darauf an, Veränderungen in der Markenakzeptanz beim Kunden und in den jeweiligen Handelsformaten zu erkennen. Im Einzelnen kann dies beispielsweise die Preisdurchsetzung oder die Wiederkauftrate sein; genauso ist der Anteil des Umsatzes, der über Aktionen erzielt wird, zentral. Bei diesem Beispiel handelt es sich um Finanzkennzahlen des Kunden. Eine Veränderung gibt hier allerdings schnell die Indikation, ob beispielsweise eine Marke schwächelt oder eine Produktneueinführung einschlägt oder eben nicht.



Schon diese Beispiele zeigen, dass hier ein sehr enges Zusammenspiel des CFOs und seines Teams mit den Funktionalbereichen notwendig ist.

Gerade in diesem Zusammenhang besteht die eigentliche Herausforderung darin, keine „eierlegende Wollmilchsau“ aufzubauen. Vielmehr geht es darum, die zentralen Parameter zu definieren, die maßgeblichen Einfluss auf die Ertrags- und Marktposition des Unternehmens haben. Und dabei gilt es, stets der Versuchung zu widerstehen, mit einem zu hohen Detailanspruch die Komplexität im Controlling und im Informations-Management zu erhöhen. Auch die Frage der Datenintegration und die Tiefe der Integration, die anzustreben ist, ist hier zu lösen. Denn gerade über eine integrierte Finanzplattform kann die notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit im Controlling abgesichert werden. Und dies ohne allzu sehr auf Nebenrechnungen zu setzen.

Ein Großteil der Frühindikatoren kann nicht aus den eigenen Transaktionssystemen abgeleitet werden. Deshalb sind dann in der Applikationsarchitektur Spezialapplikationen „anzudocken“, die ein Navigieren mit dem Anspruch des Erkennens zukünftiger Risiken überhaupt ermöglichen.

Ausblick

Aus der hier diskutierten Perspektive wird die Rolle des Kaufmanns im Unternehmen noch interessanter.

Die hier beispielhaft betrachteten Veränderungsfelder sind im Grunde genommen der Spiegel der zunehmenden Marktdynamik. Die immer kürzer werdenden Veränderungsrhythmen der Geschäftsmodelle und damit die Anzahl der zu bewertenden Chancen erfordern ein dynamisches Controllingsystem, das dem Anspruch eines Navigationssystem auch entsprechen kann. Komplexitätskontrolliert und flexibel kann es das Fundament für den Prozess des permanenten Erneuerns sein.

Zum Autor

Dr. Harald Münzberg verantwortet als Vice President bei Capgemini Deutschland GmbH das Beratungsfeld Konsumgüterindustrie und Handel. Seine Arbeitsgebiete umfassen unter anderen Unternehmenstransformationen, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Komplexitätssenkungsprogramme unter Berücksichtigung der produktivitätssteigernden Effekte der Informationstechnologie. Er berät führende Markenartikel- und Handelsunternehmen.