

Neue Wege in der Unternehmensführung

Innovative Firmen nutzen die Krise

Veränderungen im Kundenbereich, dynamische globale Einflüssen, das Agieren des Mitbewerbs, technologischer Fortschritt, Erfolgs- und Kostendruck und vieles mehr prägen die aktuelle Situation der Unternehmensführung.

Die Dynamik nimmt zu, das Rad dreht sich schneller.

Unternehmen die sich nicht rasch genug den ständig wechselnden Verhältnissen situativ anpassen, erleiden Rückgänge beim Umsatz, Rückschläge bei Projekten und Kapitalverluste.

Es ist heute notwendiger denn je, dass sich Unternehmen anpassen – vor allem in der Führung des Unternehmens.

Die aktuelle Lage auf den Punkt gebracht:

- Sorgen der Mitarbeiter, wie es mit dem Unternehmen weiter geht
- Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz, behindern die Motivation
- Einbrechende Märkte infolge Konsum- und Investitionsrückgang
- Veränderungen der Marktbedingungen, regional, eu-weit und global
- Kostengünstigere Mitbewerber im Aufwind
- Wo kann man Kosten senken, Effizienzen erhöhen und Kundennutzen ausbauen?

Mit der Vielzahl der beinahe gleichzeitig auftretenden Problemfelder sind zunehmend mehr Unternehmen überfordert, die Komplexität und die Dynamik steigen.

Gleichzeitig steigt aber auch die Tendenz zur Delegation der Verantwortung nach oben, weil Mitarbeiter auch in Führungspositionen nicht mehr klar kommen.

Stellen Sie sich als Geschäftsführer vor....

Was wäre wenn Ihr Unternehmen folgendes lebt?

- Das Unternehmen ist kunden-, prozess- und wertorientiert organisiert und genauso liegen auch die Verantwortungen
- Die Geschäftsführung agiert strategisch und schafft funktionelle operative Systeme
- Operative Unternehmenssteuerung ist die Aufgabe jeder(s) Unternehmenseinheit/Arbeitsplatzes
- Deshalb erfolgt Controlling nicht von einigen Spezialisten in Stabstellen, sondern von allen Mitarbeitern im notwendigen Ausmaß
- Paradigmenwechsel im Controlling - der Controller wandelt sich vom Zahlenjongleur zum Steuerungs-Systemgestalter/-erhalter, vergleichbar mit IT-Abteilungen die für

- die Aufrechterhaltung des Informationsflusses im Unternehmen sorgen, bei Bedarf Anpassungen vornehmen und fallweise Mitarbeiter mit Know how versorgen.
- Das Unternehmen besteht aus einer Vielzahl sich selbststeuernden Einheiten (Fraktale)
 - Zusätzlich zum „hard-fact Controlling“ wird mit „soft-fact Controlling“ gearbeitet
 - Rechnungswesen ist Teil des Wissensmanagements

Zugegeben viele dieser Elemente sind bekannt –

neuartig ist aber das Zusammenwirken verschiedener sich ergänzender Elemente vor einem neuen Wirkungshintergrund und der systemischen Ausrichtung.

Der mögliche Nutzen für Unternehmen ist vielfältig:

- Versteckte Potenziale für Wertschöpfung werden sichtbar, Verschwendung kann eliminiert werden
- Die Organisation ist in der Lage rascher auf Veränderungen adäquat zu reagieren und Verhalten anzupassen (= lernen)
- mehr Selbststeuerung bewirkt höhere Akzeptanz und Mitarbeitermotivation
- raschere Reaktionszeiten bewirken mehr Kundenzufriedenheit und senken Kosten,
- Reduktion der unnötigen „Delegation nach oben“, Führungskräfte haben wieder Zeit zum führen anstatt „als permanente Krisenfeuerwehr“ zu agieren
- Gemeinkosten einschränken, durch weniger „sich-selbst-verwalten“
- Vermeidung von Ereigniskumulation und Problemeskalation
- Und die Lösung des Controlling Paradoxons:
 - Für ca 30% der wertschaffenden Faktoren wird ca 95% der Controlling Kapazität eingesetzt
 - von 70% der Ursache für Unternehmenswertschaffung werden nur ca 5% ursächlich gesteuert (ca 65% sind „Terra Incognita der Wertschaffung“)

Das traditionelle Finanzcontrolling ist ein Teil der Unternehmenssteuerung. Controlling ist jedoch Unternehmenssteuerung im weiteren Sinn.

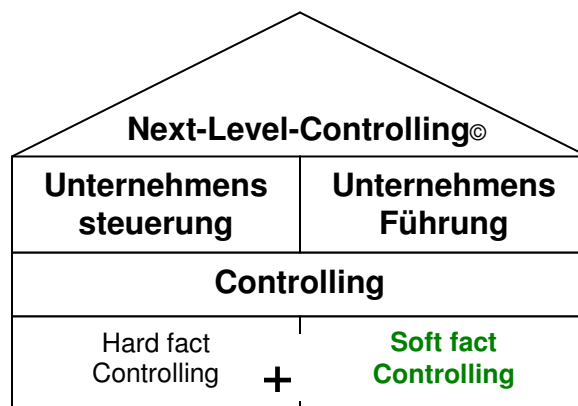
Next-Level-Controlling® ist die Integration von Entscheidung - Führung – Steuerung gepaart mit einem anderen Selbstverständnis von Controlling und den dazu gehörigen Tools.

Was ist Next-Level-Controlling®?

Next-Level-Controlling® ist die Weiterentwicklung

- des herkömmlichen Controlling hin zum prozessorientierten Controlling
- ergänzt um die verstärkte Berücksichtigung von „soft facts“
- mit einer integrierten Einbindung in die Unternehmenssteuerung auf allen Ebenen
- weg vom „Rechtfertigungs-Controlling mit eingebauter Standardverspätung“, hin zum arbeitsplatzbezogenen Selbstcontrolling in Echtzeit
- sowie einer Weiterentwicklung des Controllingverständnisses –
- weg vom „Zahlenmeister“ hin zum Planungs-, Steuerungs- und Informationssystem-Infrastrukturservice im Unternehmen
- der damit als Ermöglicher und Support für „Controlling in Echtzeit“ auf allen Unternehmenslevels agiert
- denn Controlling im Sinne von Unternehmenssteuerung kann nicht an eine Spezialistentruppe delegiert werden, es muss im Unternehmen an allen notwendigen Stellen im erforderlichen Ausmaß durch die Führungskräfte selbst ausgeführt werden, weil Controlling integrierter Bestandteil von Führung ist.

Next-Level-Controlling® - Gebäude:



Eigene Abbildung

Was tut der Controller denn dann bei Next-Level-Controlling ©?

Der NL-Controller ist verantwortlich für

- das Funktionieren des Unternehmenssteuerungs-Systems (Infrastruktur)
- das notwendige Know how zur Systementwicklung und Optimierung
- Know how Support für Anwender
- die Weiterentwicklung der dazu benötigten Werkzeuge und Instrumente
- die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, die nun „Selbstcontrolling“ praktizieren und fallweise Unterstützung benötigen
- die Verbesserung des Unternehmenssteuerungs-Systems
- enge Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister im Unternehmen,

Der NL-Controller ist nicht verantwortlich für die Inhalte der Informationen.

Für Next-Level-Controlling © gilt die Universalformel:

Prozessorientierung = Kundenorientierung = Wertorientierung

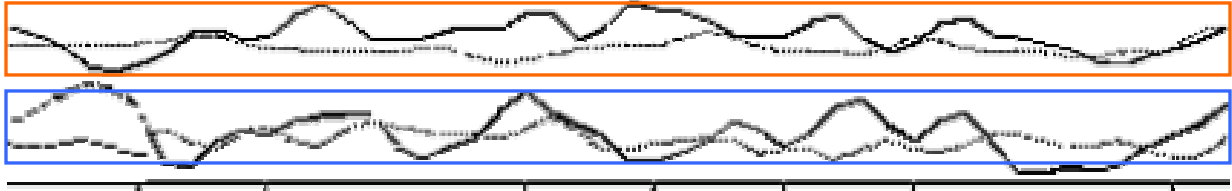


Abbildung Quelle: Sven Schnägelberger, Kompetenzzentrum für Prozessmanagement,

http://www.goals-international.com/kubis08/docs/SCHNAEGELBERGER_Kompetenzzentrum_Prozessmanagement.pdf

Wie wirkt sich Ereigniskumulation aus?

Unternehmen beherrschen das Alltagsgeschäft – die Routine (Alltagsrauschen). Es geht mal besser, mal schlechter aber immer innerhalb einer bestimmten Bandbreite. Es gibt natürlich mehrere Prozesse im Unternehmen die diesem Grundmuster unterliegen.



Solange das Alltagsrauschen sich innerhalb der Bandbreiten bewegt **und** sich bei der Summe der einzelnen Kurven keine Spitzen ergeben, sondern durch unterschiedliche zeitlich verschobene Spitzen sogar gegenseitig teilweise aufheben, solange ist das Unternehmen in „ruhigen Fahrwasser“.

● Phase - Betrieblicher Alltag

- > Unternehmen haben gelernt mit den Alltagsproblemen (Alltagsrauschen) zu leben und diese zu beherrschen – **mal besser mal schlechter**
- > Unternehmen sind erfahren in der Lösung von kleinen und mittleren Herausforderungen die **nacheinander** auftreten
- > Treten Probleme häufiger auf werden andere funktionieren Prozesse vernachlässigt, um Hauptproblem zu lösen

● Phase - Problemhäufung

- > Durch Vernachlässigung infolge Kapazitätenverlagerung werden aber Sekundärproblemfelder überhaupt erst ermöglicht, welche in der Regel sich "bald melden" und eine "zusätzliche Front" aufmachen
- > Zunehmende Fehleranfälligkeit und Problemhäufung des Unternehmens mit unterschiedlichsten betrieblichen Störungen

● Phase - Unternehmen in "schwerem Sturm"

- > Die Ereignisse überstürzen sich und sind bereits miteinander verkettet
- > Auswirkungen überlagern sich (Interferenzen) und schaukeln sich gegenseitig auf

● Phase - "Freak Wave" überrollt Unternehmen

- > Massive Zerstörung (Wertverluste) , Chaos, hohe Wahrscheinlichkeit für Insolvenz

Ursachen für Ereignis-(Problem-)kumulation sind:

- Keine 99,5%ig fehlerfreie Prozessbeherrschung im Alltag
- Zu starke Fixierung auf Alltagsbewältigung
- Kein Szenariomanagement für mögliche Ereigniseintritte
- Fehlende Sensibilität für “beginnende Katastrophen”
- unzureichendes Frühwarnsystem – kaum Vorwarnindikatoren
- Überforderung bei der Lösung von Großproblemen = Managementfehler
 - > Durch “Management by Verniedlichung” – Glaube an eigene Lösungskompetenz
 - > Fehlende eigene Kapazitäten zur Problembhebung
 - > Fehlendes Know how - kaum Beziehung externer Dienstleister
 - > Mangel an raschem, richtigem und geplantem Eingreifen

Welchen Beitrag liefert Next-Level-Controlling© zur Reduktion von Ereigniskumulation?

Next-Level-Controlling©

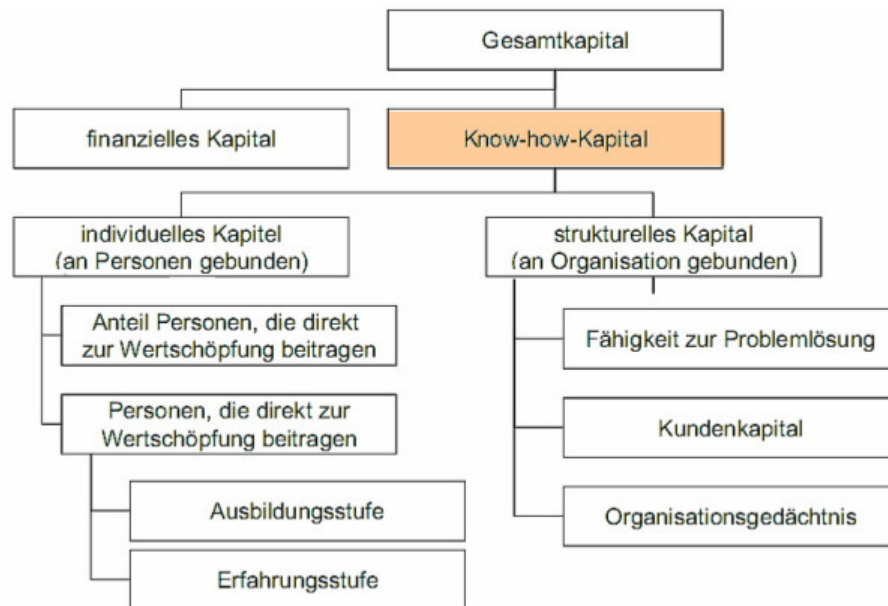
- durch ein modifiziertes Führungsverständnis ergibt sich eine andere Verhaltensbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter
- bewirkt durch Einsatz von Soft-Fact-Controlling eine höhere Sensibilität und hat somit Frühwarncharakter
- verringert durch rascheres Eingreifen der zuständigen Stelle die Eskalation
- höhere Prozesstransparenz

Was ist Soft fact-Controlling®?

SF Controlling mißt und bewertet die verhaltensbezogenen Wertetreiber im Unternehmen.

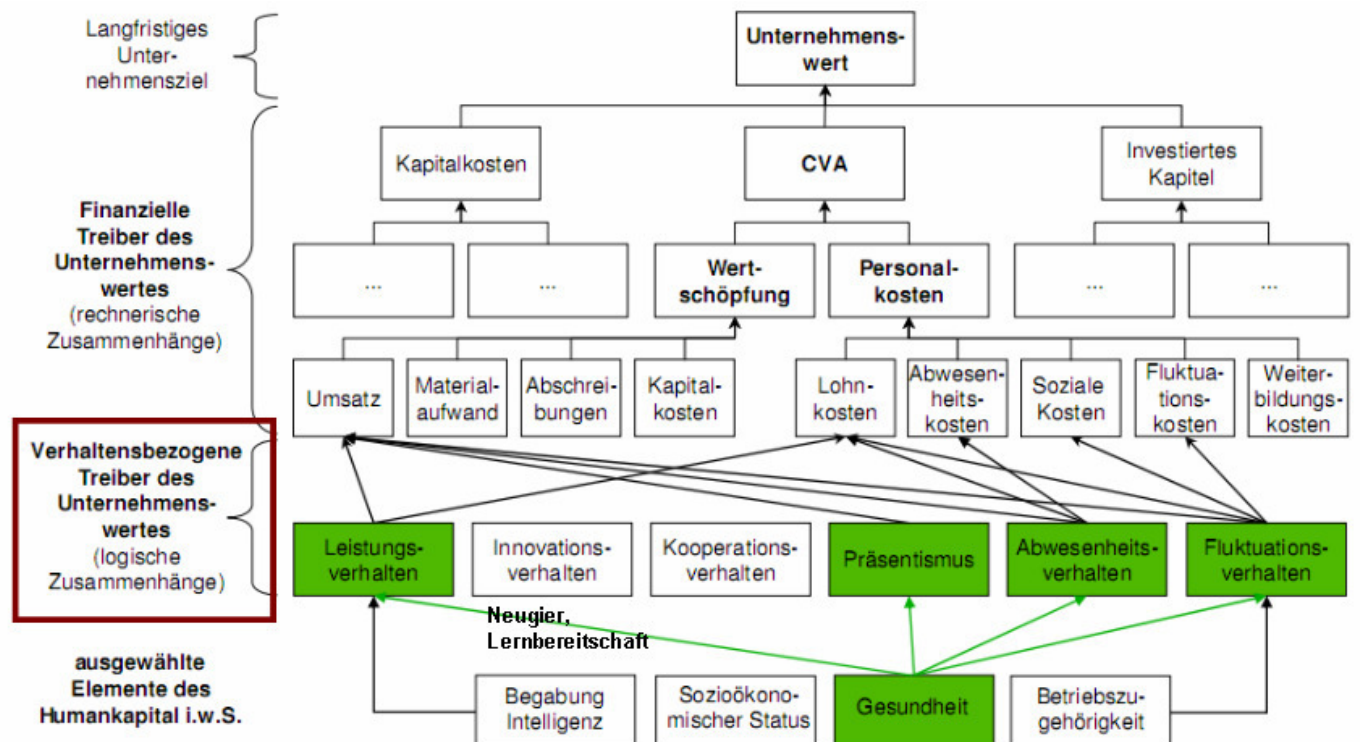
Es ist eine Ergänzung zum Hard fact Controlling, eine 2. Säule des „Controllinggebildes“.

SF Controlling „kümmert“ sich um das Know how Kapital.



Merkmale:

- Messgrößen sind nicht quantifizierbar,
- sind Stimmungen, Eindrücke, Meinungen, Verhalten, Einstellungen usw.
- Messergebnisse müssen subjektiv skaliert werden
- Messergebnisse sind nicht objektivierbar
- häufig in Dienstleistungsprozessen



in Anlehnung an Neumann (2006)

www.4wards.at

Next-Level-Controlling®

Seite / von 8

Mag. Gerald Ludwig Feb-2010

„Hard-fact“ Controlling ist zum Unterschied:

- > als Controllingsystem objektiv nachvollziehbar
- > Kennzahlen sind einfach berechenbar
- > Ist zahlenbasiertes, herkömmliches Controlling,
- > Messgrößen sind einfach quantifizierbar