

Controlling - 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

Bearbeitet von
Péter Horváth, Ronald Gleich, Mischa Seiter

1. Auflage 2017. Buch. Rund 250 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5368 3
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

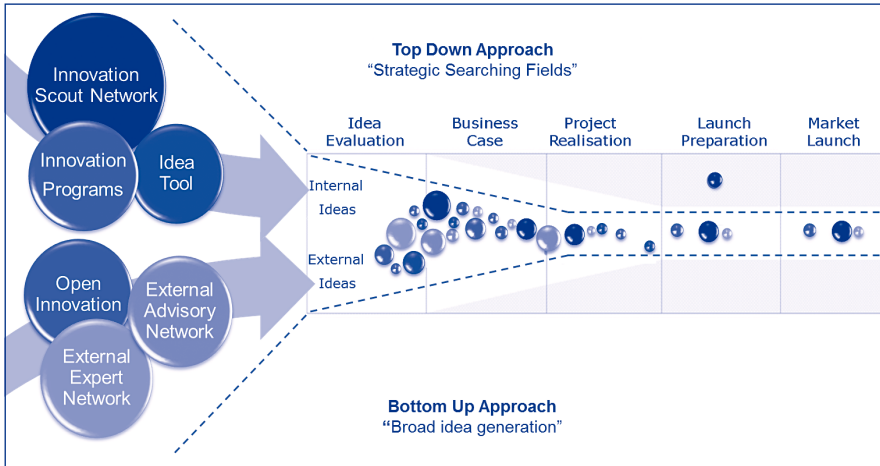


Abb. 51: Grundlogik des Stage-Gate-Prozesses bei der Automatisierung GmbH (vgl. Jager 2015, S. 16)

Nur 20% der einmal gestarteten Innovationsprojekte der letzten 10 Jahre sind aufgrund schlechter Business Cases oder Umsetzungsproblemen gestoppt und beendet worden.

Diese „Stetigkeitsstrategie“ war und ist besonders Geschäftsführer Müller sehr wichtig. Ihn plägt die Angst, dass gute Ideen in der Organisation irgendwann einmal wieder vergessen werden könnten und damit auch mögliche Marktchancen vergeben werden. Daher werden sehr viele Ideen und Innovationsprojekte sehr lange am Leben erhalten und verbleiben in den Phasen „Idea Evaluation“ oder „Business Case“ quasi „on hold“.

Geschäftsführerin Dr. Michalski möchte nun das Innovationscontrolling deutlich ausbauen, auch um sicherzustellen, dass die Automatisierung GmbH zukünftig tatsächlich marktorientierter innoviert.



„Unser neues Innovationscontrolling muss deutlich umfassender konzipiert und implementiert werden und sollte nicht nur einen direkten Projektbezug haben.“

Dr. Franka Michalski, Geschäftsführerin Finanz- und Verwaltung der Automatisierung GmbH



Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis

Dr. Volker Nestle, Leiter Zentralbereich Forschung & Entwicklung der TRUMPF GmbH & Co. KG, Ditzingen

Die Automatisierung GmbH ist das typische Beispiel eines erfolgreichen eigentümergeführten Unternehmens, welches auf Basis innovativer Lösungen in einem definierten Technologie- und Marktumfeld nachhaltiges Wachstum generiert und nun eine aus organisatorischer und operativer Sicht kritische Größe erreicht hat.

Es lässt sich deutlich erkennen, dass unter den Geschäftsführern Müller, Fauser und Michalski unterschiedliche Zielvorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens existieren. Während Herr Müller als Gesellschafter das Wachstum des Unternehmens auf Basis etablierter Technologien und Prozesse miterlebt hat und im Wesentlichen auch so weiterführen möchte, bringen seine zwei Mitgeschäftsführer neue, objektive Verbesserungsvorschläge in die Unternehmensführung ein, die sowohl die Effektivität im Wettbewerbsumfeld, aber auch die Effizienz im operativen Geschäft verbessern sollen.

Solange unter den Geschäftsführern keine einheitlichen Unternehmensziele vorhanden sind, erscheinen diese Aktivitäten in den einzelnen Bereichen allerdings unkoordiniert und wirken ggf. sogar kontraproduktiv. So führt z. B. der geplante Ausbau der Controllingaktivitäten, unter die auch die geplante Einführung eines Target Costing und das verbesserte Projektmanagement gefasst werden können, in der geschilderten Situation nicht zwingend zu besserer Marktorientierung oder Effizienzsteigerung. Das Controlling kann zwar Entscheidungsgrundlagen liefern, die Entscheidungen selbst aber in der Verantwortung der Geschäftsführung so zu treffen, dass sie zur Erreichung der (unklaren) Unternehmensziele beitragen.

Als erste Maßnahme ist daher ein **Strategiecheck** anzuraten, in dem die Geschäftsführer eine klare Zielformulierung für das Unternehmen erarbeiten (Zeitraum 5–10 Jahre). Falls nicht vorhanden, sollten ebenfalls Leitsatz bzw. Vision und Mission Statements des Unternehmens formuliert werden. Eine SWOT-Analyse dient als nächster Schritt dazu, ein objektives Bild der externen und internen Situation der Automatisierung GmbH zu erzeugen. Hier können z. B. Marktkräfte analysiert, External Advisory und Innovation Scout Network befragt, Trendanalysen, Szenarios erarbeitet oder Fragen zur Marktsegmentierung beantwortet werden, um zukünftige Kundenerwartungen stärker zu berücksichtigen. In der internen Analyse können z. B. operative Einschränkungen, Verbesserungspotenziale, Prozessbarrieren, aber auch Wettbewerbsvorteile auf Basis von Kernkompetenzen, Kultur oder Organisation formuliert werden. Eine Konfrontationsmatrix ermöglicht dann die Ableitung von strategischen Handlungsoptionen für Offensiv-, Defensiv-, Anpassungs- und Überlebensstrategien mit dem Fokus auf die Erreichung der Unternehmensziele.

Bezüglich der grundsätzlichen **strategischen Stoßrichtung** des Unternehmens ist ein Grundkonsens zu erzeugen. So kann z. B. ein ausgewogener Mix an Strategieoptionen Meinungsdivergenzen zwar ausgleichen, eine eindeutige Fo-

kussierung auf Offensivoptionen kann aber u. U. eine schnellere Erreichung der gesetzten Unternehmensziele ermöglichen. Sämtliche gewählten strategischen Handlungsoptionen sind mit konkreten operativen Maßnahmen/Projekten zu hinterlegen, welche gemäß der Priorisierung mit Budgets ausgestattet werden. Erst nach Festlegung und Priorisierung der strategischen Handlungsoptionen wird auch die **Entwicklung eines Kennzahlensets** sinnvoll. Hier sollte, ähnlich wie bei der Entwicklung einer BSC, darauf geachtet werden, dass ein ausgewogener Mix zwischen monetären und nicht-monetären, strategischen und operativen sowie kurz- und langfristigen Zielen erreicht wird, der tangible und intangible Unternehmenswerte gleichermaßen berücksichtigt.

Erfahrungsgemäß fördert der geschilderte Strategieprozess das gegenseitige Vertrauen und die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure und „schwört“ das Unternehmen auf ein einheitliches Zielbild ein. Entlang des Prozesses bietet sich außerdem die Chance, die Belegschaft über geeignete Kommunikations- und Beteiligungsformate zu involvieren und weitere positive Effekte bzgl. Unternehmenskultur, Vertrauensbasis, Zusammenarbeit etc. zu fördern. Bereits der Strategieprozess kann so langfristig Effizienzpotenziale erschließen, z. B. über die Steigerung der intrinsischen Motivation der Belegschaft.

Im Controlling der Automatisierung GmbH ist auf Basis der bereits eingeführten Toolinnovationen eine organisatorische Klammer zu installieren. Eine Balanced Scorecard kann dies leisten und bietet darüber hinaus eine elegante Möglichkeit, unternehmensweit Kennzahlen zu kommunizieren und Transparenz über die Zielerreichungsgrade herzustellen. Wichtig ist dabei insbesondere die Kontinuität der Aktivitäten: Kennzahlen und Zielerreichung müssen regelmäßig überprüft und Budgets angepasst werden, wenn operativ oder strategisch nachgeregelt werden soll. Somit wird auch sichergestellt, dass keine Aktivitäten in „alte Zöpfe“ investiert und diese rational begründbar eingestellt werden können.

Erst abschließend ist auch zu prüfen, inwiefern sich eine Reorganisation anbietet, um eventuellen Anforderungen an Ambidextrie strukturell oder kontextuell begegnen zu können und eine „Stetigkeitsstrategie“ im Einklang mit hoher Innovativität auch organisatorisch bestmöglich abzubilden.

Dr. Matthias Handrich, Abteilung Consulting & Projects bei der Siemens AG, Mannheim

Für die Lösung der beschriebenen Fallstudie bietet es sich an, dreistufig vorzugehen:

- Darstellung der Ist-Situation
- Analyse der Herausforderungen
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Management

Zuerst muss die **Ist-Situation dargestellt** werden. Die Automatisierung GmbH ist mit einem Jahresumsatz von 120 Mio. EUR und 750 Mitarbeiter ein klassisches Beispiel für ein kleines, mittelständisches Unternehmen im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus. Seine bisherige Stärke lag in der Entwicklung und Fertigung von kundenindividuellen Anlagen in Kleinserie (50 Anlagen/Jahr) in stark schwankender Größenordnung (Auftragssummen: von 1–10 Mio. EUR). Das Unternehmen verkauft seine Automatisierungslösungen weltweit und bedient drei Branchen: Anlagen für Automatisierung von Schweißtechnik, Montage- & Prüfanlagen für LKW-Getriebe und vollautomatisierte Montagestraßen für Haushaltsgeräte.

In einem zweiten Schritt müssen die **Herausforderungen analysiert** werden. Bevor man sich der Neugestaltung des Innovationscontrollings – wie von Frau Dr. Michalski gefordert – annehmen kann, ist es zwingend notwendig, sich über die derzeitige und zukünftige Unternehmensstrategie der Automatisierung GmbH Gedanken zu machen, da ein Innovationscontrolling ohne klare strategische Ziele keinen Sinn macht. Die Unternehmensstrategie kann aus dem Dreiklang Customer, Company, Competition (3C-Framework) abgeleitet werden:

Kunden- und Marktanalyse (Customer): Welche Kundengruppen in welchen Märkten bediene ich? Was sind die jeweiligen Kundenanforderungen (pro Segment und Branche) an meine Produkte und Lösungen? In welchen Ländern biete ich welche Produkte und Lösungen an? Gibt es noch „blind-spots“ d. h. Länder mit Marktpotenzial, die noch nicht bedient werden? Welche Markt- und Technologietrends existieren?

Interne Analyse (Company): Welche Kernkompetenzen hat die Automatisierung GmbH (z. B. Kern-Kompetenzen in der Systemintegration und Engineering bzw. individuellen Anpassung der Anlagen)? Welche zusätzlichen Stärken und auch Schwächen besitzt das Unternehmen (z. B. Schwäche: wenig Erfahrung in der Entwicklung und Fertigung von Produkten und Lösungen basierend auf standardisierten Komponenten)? Welche Synergieeffekte existieren zwischen den verschiedenen Produktlinien? Wie sieht die Profitabilität (z. B. Netto-Umsatzrendite, EBIT-Marge, ...) meiner Produkte und Lösungen aus? Wie verteilt sich der Umsatz (regional oder nach Auftragsgröße)? Beispielsweise ergibt sich eine durchschnittliche jährliche Auftragssumme von 2,4 Mio. EUR (120 Mio. EUR Umsatz / 50 Anlagen pro Jahr). Welche Kultur und eingespielten Verhaltensweisen existieren bei der Automatisierung GmbH (z. B. nur 20% der

Innovationsprojekte der letzten 10 Jahre wurden gestoppt, d.h. Ideen werden künstlich am Leben gehalten)?

Wettbewerbsanalyse (Competition): Welchen Hauptwettbewerbern sieht sich die Automatisierung GmbH in den jeweiligen drei Branchen gegenüber? Auf welchen Märkten sind diese Wettbewerber aktiv? Welche Produkte und Lösungen bieten die Wettbewerber an? Wie wettbewerbsfähig sind unsere eigenen Produkte im Vergleich zu denen der Wettbewerber? Welche M&A-Tätigkeiten haben die Wettbewerber in den letzten Jahren durchgeführt und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die zukünftige Positionierung der Automatisierung AG in den jeweiligen Märkten?

Aufbauend auf den Ergebnissen des 3C-Frameworks wird die Unternehmensstrategie abgeleitet bzw. neu ausgerichtet. Basierend auf dem Fokus der neu ausgerichteten Unternehmensstrategie ist das Innovationscontrolling so auszurichten, dass die einzelnen Ziele dieser Unternehmensstrategie effektiv und effizient erreicht werden.

Nehmen wir einmal Folgendes an:

- Durch unsere Kundenanalyse erhalten wir die Informationen, dass unsere Montage- und Prüfanlagen für LKW-Getriebe zu teuer sind und auch nicht den Kundenanforderungen entsprechen in Bezug auf „Einfachheit der Bedienung“ sowie Lebensdauer.
- Basierend auf unserer Marktanalyse sehen wir, dass alle wichtigen Märkte für den Bereich „Schweißtechnik“ stark rückläufig sind. Im Gegensatz dazu existiert ein immenses Marktpotenzial insbesondere in den USA und Asien für vollautomatisierte Montagestraßen für Haushaltsgeräte. Auch der Markt für Montage- und Prüfanlagen für LKW-Getriebe wird global langfristig weiter wachsen.
- Durch unsere Trendanalyse haben wir erfahren, dass der Trend „Digitale Fabrik“ dazu führt, dass Kunden in Zukunft einen starken Fokus auf Automatisierungslösungen legen. Diese können zum einen remote gewartet werden, zum anderen von überall auf der Welt gesteuert werden. Bei diesen kommunizieren außerdem alle Komponenten miteinander digital und korrigieren bei Bedarf Fehler im Produktionsablauf eigenständig.
- Anhand der Wettbewerbsanalyse haben wir gesehen, dass unsere beiden Hauptwettbewerber ihr Portfolio stark auf vollautomatisierte Montagestraßen für Haushaltsgeräte ausgerichtet haben.
- Die Analyse der Kernkompetenzen hat ergeben, dass die Automatisierung GmbH stark in der Systemintegration und -applikation komplexer Lösungen ist. Im Gegensatz dazu sind weder die Produktion noch die nötige Standardisierung der Prozesse vorhanden, um große Mengen standardisierter Produkte und Anlagen zu produzieren und zu verkaufen.

Unter Berücksichtigung der oben dargestellten Ergebnisse der Analyse bzw. der Annahmen ergeben sich in einem dritten Schritt für das Management (und v.a. für das Innovationscontrolling) **folgende Handlungsempfehlungen:**

Für den Unternehmensbereich Anlagen für LKW-Getriebe: Aufgrund des ausreichend hohen zukünftigen Marktpotenzials wird die Entwicklung der

Automatisierung GmbH damit beauftragt, die Anlagen auf die aktuellen Kundenbedürfnisse anzupassen. Das Innovationscontrolling hat nun die Aufgabe, für eine effiziente Einsetzung der F&E-Ressourcen zu sorgen. Die anderen Innovationsprojekte im Bereich LKW-Getriebe werden gestoppt, um freie Ressourcen zu haben.

Für den Unternehmensbereich Anlagen für Haushaltsgeräte: Der Markt für Haushaltsgeräte wird sich langfristig sehr positiv entwickeln (insbesondere in USA und Asien). Der Wettbewerbsdruck ist enorm hoch und unsere Hauptwettbewerber expandieren. Um weiter wettbewerbsfähig zu sein und Marktanteile zu gewinnen, ist ein kontinuierliches Weiterentwickeln der vollautomatisierten Montagestraßen für Haushaltsgeräte notwendig. Hierzu soll F&E-Budget freigegeben werden und der Innovationsprozess vom Innovationscontrolling überwacht werden.

Unternehmensbereich „Digitale Fabrik“: Basierend auf den Ergebnissen der Trendanalyse sollte es weiterführende Aktionen geben, um das potenzielle Zukunftsfeld „Digitale Fabrik“ zu untersuchen. Hierfür sollte das Innovationscontrolling drei Innovations-/F&E-Projekte in den Bereichen Remote control, Remote maintenance und Digital device communication aufsetzen. Nachfolgend ist der kontinuierliche Fortschritt der Projekte anhand quantitativer und qualitativer Kennzahlen zu messen.

Für den Unternehmensbereich Anlagen für Automatisierung von Schweißtechnik: Da der Markt für Schweißtechnik weltweit langfristig stark rückläufig ist, wird dieser Bereich geschlossen. Des Weiteren werden alle F&E-Aktivitäten in diesem Bereich durch das Innovationscontrolling eingestellt. Die freigewordenen Ressourcen an Mitarbeitern und Kapital werden für die zukünftigen Wachstumsfelder „Haushaltsgeräte“ und „Digitale Fabrik“ der Automatisierung GmbH genutzt. Generell sollte darauf geachtet werden, dass die Kernkompetenzen der Automatisierung GmbH in der Systemintegration und -applikation komplexer Lösungen liegen und nicht in der Massenfertigung standardisierter Komponenten. Diesem Fakt muss auch ein Innovationscontrolling Rechnung tragen, indem es dies bei der Bewertung der Innovationsprojekte berücksichtigt (v.a. in der Kalkulation des jeweiligen Business Cases).

Generell gilt es bei der Bewertung der Innovationsprojekte eine Kombination aus qualitativen Kennzahlen (v.a. in frühen Innovations-Phasen, z. B. die strategische Bedeutung des Projektes für das Gesamtportfolio und die Unternehmensstrategie, ...) und quantitativen Kennzahlen (z. B. ROI, ROCE, ...) zu wählen. Zu dieser Steuerung und Bewertung der Innovationsprojekte sollte das bereits eingeführte Tool, welches auf dem bewährten Stage-Gate-Prozess basiert, genutzt werden.

Wichtig dabei ist eine konsequente Umsetzung – auch wenn dies bedeutet, dass viele Innovationsprojekte in frühen Phasen aufgrund schlechter Performance wieder gestoppt werden. Zur Kommunikation und weiteren Implementierung dieses Konzepts in die Mannschaft kann es notwendig sein, Trainings und Change Management-Workshops durchzuführen, damit sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter den „Kulturwandel“ vollziehen. Das Innovationscontrolling sollte hierbei eine Vorreiterrolle im Unternehmen einnehmen.

Lösungsvorschlag der Autoren

- Die Automatisierung GmbH ist ein gut im Markt etabliertes Unternehmen mit einigen Problemen, was die interne Steuerung und Ressourcenallokation betrifft.
- Die Einführung einer Innovation Balanced Scorecard ist anzuraten sowie der Ausbau des Innovationscontrollings.
- Ebenfalls ist die Durchführung eines Innovationscontrolling-Audits denkbar.

Ausgangssituation

Strategisch wird bei der Automatisierung GmbH in den drei Geschäftsbereichen Schweißanlagen, Montage- und Prüfanlagen für LKW-Getriebe sowie vollautomatisierte Montagestraßen für Haushaltsgeräte gearbeitet.

Der Umsatzschwerpunkt liegt aktuell beim eher neuen Geschäftsbereich der vollautomatisierten Montagestraßen für Haushaltsgeräte. Die beiden anderen, bereits seit vielen Jahren etablierten Geschäftsbereiche, sind umsatzbezogen stark rückläufig. Die Ressourcen im F&E-Bereich konzentrieren sich allerdings noch sehr stark genau auf diese beiden Bereiche, in der Hoffnung, durch neue und modernere Lösungen wieder Marktanteile und Umsätze zu gewinnen. Aktuell werden nur 10% der Entwicklungsaktivitäten in den dynamischsten und umsatzstärksten Bereich investiert.

Problemstellung

Mehrere Fragestellungen sind vom Management und Controlling dringend zu bearbeiten: Wäre es anzuraten, die F&E-Mittel zukünftig anders einzusetzen? Wie genau sollte ein Innovationscontrolling bei der Automatisierung GmbH aussehen? Außerdem ist zu klären, wie ein Innovationsreporting, differenziert in die verschiedenen Ebenen des Innovationscontrollings, ausgestaltet sein müsste. Welche möglichen Kennzahlen wären einzusetzen?

Lösungsansätze

Wie oben in der Ausgangssituation und im Fallstudientext skizziert, ist dringend anzuraten, die F&E-Mittel und Kapazitäten sehr viel stärker in das Zukunftsfeld der vollautomatisierten Montagestraßen für Haushaltsgeräte zu investieren. Nur dann wird vermutlich sichergestellt, dass die aktuelle Marktstellung sowie die gegenwärtigen Umsätze gehalten und ausgebaut werden können.

Statt nur 10% der Entwicklungsaktivitäten und -ressourcen sollten deutlich mehr als 50% in diesen Geschäftsbereich investiert werden. Dies erfordert eine Neuausrichtung des F&E-Bereichs mit Mitarbeiterumsetzungen und ggfs. auch Neueinstellungen und Entlassungen von Ingenieuren – sofern bestimmte Qualifikationen im Unternehmen nicht vorhanden bzw. nicht mehr erforderlich sind.

Die Entwicklungsinvestitionen in die beiden Bereiche „Schweißanlagen“ und „Montage- und Prüfanlagen für LKW-Getriebe“ sollten zukünftig genau geprüft und auch marktbezogen abgesichert werden. Hierzu sind Wettbewerber-, Kundenbedarfs- und Marktpotenzialanalysen durch Vertrieb und Controlling dringend erforderlich. Nur dann kann final durch das Management abgeschätzt werden, ob zukünftig noch ein relevanter Markt existiert und auch der vom Markt verlangte Technologiestatus durch die Automatisierung GmbH realisiert werden kann.

Zudem fällt grundsätzlich auf, dass anscheinend keine Innovationsstrategie sowie keine „Innovation Balanced Scorecard“ existieren, an denen sich die verschiedenen Innovations- bzw. die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ausrichten könnten. Dies erklärt auch das Festhalten am Althergebrachten bei der Automatisierung GmbH und dem daraus abgeleiteten Ressourceneinsatz. Positiv sind der beschriebene Einsatz eines modernen Innovationsprojektcontrollings sowie der angestrebte Aufbau des Target Costing zu sehen.

Anzuraten ist allerdings die Konzeption eines Innovationscontrollings, welches über die alleinige Betrachtung der Innovationsprojektperformance hinausgeht (vgl. Abb. 52). Besonders bei der Automatisierung GmbH sollte in Tools und Konzepte für eine differenzierte Innovationsportfoliobetrachtung investiert werden. Hierbei ist genau zu überlegen, welche Projekte noch weiterentwickelt und welche gestoppt oder „geparkt“ werden sollten. Genau solche Empfehlungen sind vom Innovationscontrolling zu erarbeiten und im Dialog mit dem Management zu verteidigen.

Dies scheint auch angesichts der viel zu geringen Abbruchquote der Innovationsprojekte bei der Automatisierung GmbH und der Verzettelung der Entwicklungsressourcen auf die vielen einzelnen noch aktiven Projekte nötig.

Die Anwendung eines intelligenten Innovationsportfolio-Managements würde unzweifelhaft die wenig potenzialorientierte Verteilung der Entwicklungsressourcen thematisieren. Voraussetzung dafür ist allerdings die Existenz einer Strategie sowie die Definition der Innovationsfelder der Zukunft anhand derer die Ergebnisse der Innovationsprojekt-Portfolioanalysen gespiegelt werden können.

Eine weitere zu betrachtende Ebene des Innovationscontrollings ist die Innovationsmanagementebene. Die Aufgabe des Innovationscontrollers wäre hierbei eine Systemprüfung. D.h. es ist die Frage zu stellen, ob alle notwendigen Teilsysteme des Innovationsmanagements vorhanden und die verschiedenen Teilsysteme inhaltlich Umfeld-geeignet ausgeprägt sind und deren Zusammenspiel funktioniert.