HAUFE. AKADEMIE

Controlling ist Kommunikation

Führungskräfteentwicklungsmaßname bei den Stadtwerken Bielefeld anhand einer Unternehmenssimulation

Die Stimmung im Vorstandsteam ist angespannt. Der Marketingvorstand hatte in der letzten Sitzung sein Konzept einer konsequenten Mengenstrategie durch Kostenführerschaft erläutert. Er vertrat die Ansicht, das Unternehmen könne durch knapp kalkulierte Preise und eine aggressive Kommunikationsstrategie hohe Marktanteile realisieren. Dadurch ließen sich Größendegressionseffekte und damit Einsparungen in der Produktion erzielen, wodurch man letztlich die Preise weiter senken könne. Die geringe Gewinnmarge werde schließlich durch die Mengeneffekte mehr als kompensiert.

Zwar stimmte der Vorstand nach eingehender Beratung der Mengenstrategie zu, die Kollegen aus Produktion und Finanzbereich blieben jedoch skeptisch.

Doch dann fehlt die Produktionskapazität, um den Absatzplan erfüllen zu können. Weil die Strategie nicht konsequent genug diskutiert worden ist, und es daher keine verlässliche langfristige Absatzprognose des Vertriebsbereichs gab, hat der Produktionskollege auch nicht genug in die Kapazitätserweiterung investiert. Das Unternehmen kann also die Mengenstrategie nicht so umsetzen wie ursprünglich geplant. Der First-Mover-Advantage ist dahin.

Eine Situation wie diese kann schnell auftreten: Ein schlecht aufeinander abgestimmter Planungsprozess durch mangelnde Kommunikation im Leitungsteam. In der Folge können Marktchancen nicht rasch genug umgesetzt werden. Ein guter Austausch über die Ziele und das Vorgehen der Unternehmensführung ist aber unbedingt erforderlich, damit Strategien zu einem nachhaltigen Markt- und Unternehmenserfolg führen: Controlling ist Kommunikation.

Diesem Grundsatz fühlen sich die Controller der Stadtwerke Bielefeld verpflichtet. Daher wurde zusammen mit der Personalentwicklungsabteilung ein Entwicklungsprogramm für alle Führungskräfte aufgelegt, in dem die Teilnehmer anhand einer Marktsimulation ein Unternehmen mit dem Ziel der nachhaltigen Wertsteigerung führen mussten. Die beschriebene Szene ereignete sich in einem der Seminare.

Die Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld ist ein integrierter Stadtwerkekonzern mit den Geschäftsbereichen Strom, Wärme- und Trinkwasserversorgung sowie mit Tochterunternehmen für Netze, Nahverkehr, Telekommunikation und Freizeiteinrichtungen. Die Muttergesellschaft ist mehrheitlich im Besitz der Stadt Bielefeld und beliefert als klassischer Versorger Privat- und Industriekunden im ganzen Bundesgebiet. Insgesamt arbeiten in der Unternehmensgruppe rund 2200 Mitarbeiter. Der Konzernumsatz im Geschäftsjahr 2008 betrug 660 Mio. Euro.

Von Bert Erlen und Lutz Rother

Überwindung von Bereichsdenken

Eine zentrale Herausforderung für das Controlling der Unternehmensgruppe ist die Überwindung von Bereichsdenken. Denn wie in jedem großen Unternehmen beschäftigen sich die verschiedenen Geschäftsbereiche überwiegend mit ihren eigenen Herausforderungen und Chancen. Die anderen Business Units sind im Alltag weit weg, und es ist auch den operativen Führungskräften nicht immer bewusst, mit welchen Problemen sich gerade die Kollegen der Schwestergesellschaft beschäftigen. Hinzu kommt, dass in einem kommunalen Unternehmen auch öffentliche Belange zu berücksichtigen sind. Folglich fließen in Entscheidungen nicht nur betriebswirtschaftliche Kriterien ein.

Daher wurden alle Führungskräfte des Konzerns dahingehend geschult, im Planungs- und Controllingprozess stets auch die Gesamtsituation des Unternehmens im Blick zu halten. Als didaktisches Instrument wurde eine komplexe Unternehmenssimulation ausgewählt, die im Rahmen von jeweils dreitägigen Präsenzseminaren durchgeführt werden sollte. Aufgabe der Teilnehmer: einen diversifizierten Konzern im direkten Wettbewerb gegeneinander wertorientiert führen.

Ziele der Entwicklungsmaßnahme

- Anwendung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente
- Sensibilisierung für strategische Fragestellungen
- Bereichsübergreifende Koordination der Unternehmensbereiche
- Förderung gesamtunternehmerischen Denkens
- Akzeptanz eines neuen integrierten Planungstools
- Entscheidungsfindung im Team
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Unternehmenscontrolling und Fachbereichen
- Sensibilisierung für Teammanagement

In den Vorstandsteams wird intensiv gearbeitet. Mit großer Leidenschaft erörtern sie strategische Optionen, generieren Ideen und verwerfen diese gegebenenfalls auch wieder. Der Vorstand befasst sich mit zentralen Themen wie Portfoliosteuerung und Wettbewerbsstrategien, mit Marktdurchdringung, Produktentwicklung und Diversifikation. Darüber hinaus geht es um Working Capital Management, Produktionssteuerung und Mitarbeiterentwicklung, um Kapitalkosten, Liquiditätsmanagement und Wertgenerierung.

Dabei diskutieren die Teilnehmer insbesondere die strategischen Interdependenzen im Unternehmen. Einige übernehmen im Vorstandsteam die Funktionsbereiche, in denen Sie auch in der Realität tätig sind. Damit verschwimmen automatisch die Grenzen zwischen Seminar und realer Unternehmenssituation: es wird hart um die beste Lösung gerungen.

Unternehmenssimulationen simulieren einen Ausschnitt unternehmerischen Handelns

Unternehmenssimulationen sind Planspiele, die Ausschnitte des unternehmerischen Entscheidungsprozesses simulieren und damit den Vorteil bieten, im geschützten Rahmen wirtschaftlich relevantes Handeln auszuprobieren. Dabei ist die soziale Interaktion zwischen den „Mitspielern“ real und entspricht den tatsächlichen Gegebenheiten im betrieblichen Kontext.

Im vorliegenden Fall treten die Teilnehmer in einen realen Wettbewerb gegen die Vorstandsteams von drei weiteren virtuellen Unternehmen — ihre eigenen Kollegen. Sie entwickeln damit (sozusagen als Nebeneffekt) den Ehrgeiz, am Ende den Wettbewerb auch zu gewinnen. Diese emotionale Beteiligung stellt bei allen Beteiligten einen hohen Lerneffekt sicher und ist damit ein unschätzbarer Vorteil als didaktisches Instrument in der Mitarbeiterentwicklung.

Auf dem Weiterbildungsmarkt gibt es eine große Bandbreite von Unternehmenssimulationen. Einfache Prozesssimulationen bieten beispielweise einfache Bauanleitungen für einen Legobaukasten und simulieren damit den betrieblichen Wertschöpfungsprozess. Der Fokus liegt hier in der Regel auf der Sensibilität für Führungsfragen im Team und dem reibungslosen Prozess in der Ablauforganisation. Sogenannte Brettplanspiele simulieren unternehmerische Geschäftsvorfälle, also die Frage, wie sich Geldströme im Sinne des Wertschöpfungsprozesses durch das Unternehmen bewegen. Indem Geld über das Spielfeld „wandert“, bieten sie einen sehr guten Überblick über die finanzwirtschaftliche Grundstruktur eines Unternehmens und eignen sich für Einsteiger in die Themen Finanzen und Controlling.

Vielschichtigere Wertschöpfungsstrukturen können in Form von elektronischen Simulationen abgebildet werden, bei denen die teilnehmenden „Vorstandsteams“ im direkten Wettbewerb zueinander stehen. Diese komplexere Form der Wettbewerbssimulation bietet sich daher eher für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte an und kann beispielsweise auch als E-Learningvariante über das Internet angewendet werden.

Ziel der Maßnahme war die Schulung der gesamten Führungsmannschaft

Die Stadtwerke Bielefeld haben sich für eine elektronische Wettbewerbssimulation entschieden. Inhaltliches Auswahlkriterium war die möglichst exakte Abbildung der eigenen Produktpalette und Wertschöpfungsstruktur sowie die Garantie, dass der Anbieter einen der Führungskräfteebene entsprechenden didaktischen Qualitätsstandard erfüllt.Für die Führungskräfte der Stadtwerke Bielefeld wurden Seminare mit jeweils 20 — 24 Teilnehmern aufgelegt. Jedes der vier Vorstandsteams pro Seminar hatte damit eine Gruppenstärke von etwa fünf Mitgliedern. Vier bis sechs Mitglieder sind eine optimale Gruppenstärke, um einerseits über genügend Managementkapazität zum Handling der unternehmerischen Komplexität in der Gruppe zu verfügen, andererseits den Entscheidungsprozess im Team effizient zu halten.

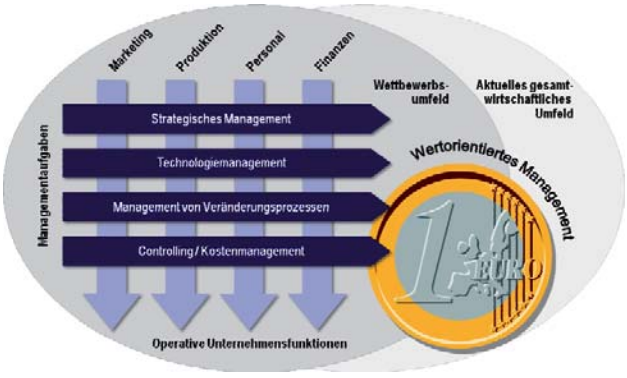
In jedem Seminar wurden fünf Geschäftsquartale simuliert. Die Teilnehmer hatten so genügend Zeit, um eine zu Beginn gewählte Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie auch erfolgreich am Markt umzusetzen. Im Rahmen eines Quartals mussten die Teilnehmer — je nach Strategie — ca. 80 Entscheidungen treffen und hatten dafür im Durchschnitt drei Stunden Zeit. Angereichert durch kurze inhaltliche Inputs zu Strategie und Controlling sowie zu professionellem Teammanagement ergab sich eine Seminardauer von jeweils drei Tagen. Die Entwicklungsmaßnahme erstreckte sich über einen Gesamtzeitraum von ca. 14 Monaten.

Die Entscheidungsbereiche

Jedes Vorstandsteam führte ein Unternehmen, das drei Produkte produziert und auf vier regionalen Märkten vermarktet. Die Produkte unterschieden sich in ihrer Stellung im Lebenszyklus und in ihrer Konjunkturabhängigkeit. Sie waren bewusst nicht konkret benannt, sondern wurden nur als Produkte 1 bis 3 bezeichnet. Damit konnten die Teilnehmer keine Marktsensitivitäten hineininterpretieren, die im System nicht hinterlegt waren.

Produkt 1 war ein Commodityprodukt in der Sättigungsphase seines Lebenszyklus und damit sehr preissensibel und margenschwach. Gleichzeitig war es aber ein großer Umsatzträger für das Unternehmen. Produkt 2 war gerade erst am Markt eingeführt und bot gutes Ergebnispotential, musste aber auch intensiv durch eine Differenzierungsstrategie begleitet werden. Produkt 3 befand sich in der Wachstumsphase mit über den Wettbewerbsverlauf zunehmender Preissensitivität und hohen Qualitätsanforderungen durch die Kunden.

Konkret wurde für jede Produkt-Markt-Kombination ein Preis und ein Werbebudget festgelegt sowie eine Absatzmenge geplant. Dazu kam jeweils eine Logistikstrategie für die Auslandsmärkte. Die Produkte konnten durch Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen qualitativ weiterentwickelt werden, und auf jedem der vier Märkte konnten die Vertriebsanstrengungen durch entsprechende Budgets erhöht werden. Jeder Vorstand war also gefordert, insgesamt zwölf Marketing- und Vertriebsstrategien im Sinne eines wertorientierten Produktportfolios zu entwickeln.



Die Kostenführerschaftsstrategie für Produkt 1 soll genügend freien Cashflow generieren, um die beiden anderen Produkte zu Stars zu entwickeln. Aber kann man das auch schaffen? Wird der Markt weiter wachsen? Oder werden die Wettbewerber vielleicht genau die gleiche Strategie versuchen, und man gerät unvermittelt in einen ruinösen Preiskampf? Zahlt sich das Risiko einer Kapazitätserweiterung aus, oder sollte man lieber zurückhaltender sein? Und eher organisch aus dem eigenen Cashflow wachsen, anstatt Investitionen mit Kredite zu finanzieren?

Diese Fragen werden in der Vorstandssitzung mit viel Leidenschaft diskutiert. Schnell zeigt sich das unterschiedliche Risikoverhalten der Mitglieder: Während der Marketingvorstand betont dass „Nur wer wagt, gewinnt“, wollen Produktions- und Finanzvorstand das Risiko letztlich nicht mittragen. Man ist gespannt auf die Marktergebnisse. Aber zunächst wird über die Produktionsmenge entschieden, die sich aus dem Absatzplan ergibt.

Für die Produktion stehen mehrere Fertigungsanlagen zur Verfügung, die in unterschiedlicher Intensität von den Produkten in Anspruch genommen werden. Für die produzierten Fertigprodukte, aber auch für die zu beschaffenden Rohstoffe, muss jedes Team eine Lagerhaltungsstrategie finden, die zum einen das Marktpotential und Mengenrabatte im Einkauf berücksichtigt, zum anderen aber auch das Working Capital und damit die Kapitalkosten nicht ausufern lässt.

Ein weiterer wichtiger Entscheidungsbereich in der Produktion ist das Produktionspersonal. Dabei geht es um Einstellungen und Entlassungen mit den entsprechenden Kosten, um Überstunden, Fluktuation und Krankenstand. Bei Kapazitätsengpässen können Zeitarbeiter eingesetzt werden. Erhöhte Sozialleistungen haben einen positiven Effekt auf die Produktqualität, auf Fluktuation und Krankenstand, belasten aber sehr deutlich die Personalkosten und damit den EBIT.

Im Finanzbereich geht es schließlich in erster Linie um die Optimierung der Kapitalkosten sowie das Liquiditätsmanagement. Stichworte hierzu sind Kreditaufnahme, Dividendenzahlungen und die Nutzung unterschiedlicher Zahlungsmodalitäten bei Kunden und Lieferanten.

Beurteilungskriterium für die Unternehmensperformance ist der Wertbeitrag

In einer schwierigen Sitzung hat der Vorstand nun die Absatz, Produktions- und Finanzplanung abgeschlossen. Zuletzt wurde noch überlegt, ob sich angesichts des sinkenden Dollarkurses ein Absicherungsgeschäft für die Dollarerträge lohnt.

Zielkriterium für den Unternehmenserfolg ist der Wertbeitrag des Unternehmens aus der Differenz von EBIT und Kapitalkosten. Während der Planungsphase nutzen die Teilnehmer ein mitlaufendes Planungssystem, das Entscheidungen simultan verarbeitet. Zu jeder Zeit sind der Plan-Jahresabschluss, damit auch der aktuelle Plan-Wertbeitrag und verschiedene Kosten-

rechnungsinformationen einsehbar. Damit bietet sich die Möglichkeit, unterschiedliche Planungsszenarien in ihrer Auswirkung auf den Wertbeitrag zu simulieren und im Rahmen einer Langfristplanung auch strategische Prognosen abzugeben.

Erfolgsfaktoren des Seminars

- Großes Engagement des Controllings und der Führungskräfteentwicklung
- Intensiver Transfer in die Unternehmenspraxis
- Realitätsnähe des Planspielszenarios
- Reale Wettbewerbssituation im Seminar

Am Ende der Planungsrunde ist das Vorstandsteam mit seinem Plan-Wertbeitrag zufrieden — er liegt bei 12 Millionen Euro. Allerdings ist der Finanzvorstand nicht sicher, ob die Absatzplanung vielleicht doch zu optimistisch ist. Trotzdem wurden weitere Investitionen in Produktionsanlagen beschlossen, so dass in der nächsten Periode die Kapazität ausreicht. Hoffentlich geht die Wachstumsstrategie auf!

Die Unternehmen sind in ein Rahmenszenario eingebettet. Wie derzeit in der Realität ist auch im Planspiel der private Konsum eher zurückhaltend. Wachstum kann man also nur zu Lasten des Wettbewerbs realisieren. Gleichzeitig werden Kredite knapp, wodurch die Fremdkapitalbeschaffung teurer wird. Andererseits entlasten sinkende Rohstoffpreise die Produktkosten und eröffnen damit Spielraum für Preissenkungen.

Erfolg und Misserfolg werden unmittelbar zurückgemeldet

Das Team ist also gespannt, ob der geplante Wertbeitrag erreicht werden kann. Leider ist das Marktergebnis dann aber nicht so hoch wie geplant: ein Wertbeitrag in Höhe von nur 4 Millionen Euro. Der entscheidende Grund ist der zu geringe Marktanteil: Ein Wettbewerber hat ebenfalls die Preise gesenkt und mehr Marktanteil erreicht, als der Marketingvorstand angenommen hatte. Also konnte die Absatzplanung nicht realisiert werden, und die Produkte liegen noch in den Lägern.

Ergebnisbelastend sind also zwei Effekte: Erstens blieb der geplante Umsatz aus, so dass der EBIT zu gering ausfällt. Und zweitens treiben die vollen Läger die Kapitalkosten in die Höhe. Ärgerlich ist darüber hinaus, dass alle anderen Unternehmen ihren Unternehmenswert stärker steigern konnten. Um den Wettbewerb nach fünf Entscheidungsperioden doch noch zu gewinnen, muss der Vorstand also jetzt seine Strategie noch genauer auf dieses Ziel hin ausrichten.

Aktives Engagement der Controllingabteilung

Die Controller der Stadtwerke Bielefeld haben die Seminare intensiv genutzt, um mit den Führungskräften betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu diskutieren. Zwei Controller waren während der Seminare anwesend und haben den Vorstandsteams als Ratgeber zur Verfügung gestanden. Mit den Teams zusammen haben sie strategische Optionen diskutiert und wertvolle Hinweise für die Unternehmensführung im Wettbewerb gegeben.

In dem beschriebenen Unternehmen wird nach dem Gewinneinbruch zunächst die Kostenführerschaftsstrategie grundsätzlich in Frage gestellt. Schnell wird aber klar, dass die Zeit bis zum Ende der Simulation nach der fünften Periode für einen Strategiewechsel nicht mehr ausreicht. Vielmehr — und das ist die zentrale Empfehlung des Controllers — muss sich der Vorstand jetzt auf die Stärken des Unternehmens konzentrieren: Und das ist die noch immer gute Marktposition als Kostenführer. Denn trotz des aggressiven Wettbewerbers ist man noch Marktführer, produziert die höchsten Mengen und kann über die Fixkostendegression die größten Margen realisieren.

Nun muss es also darum gehen, durch konsequentes Kostenmanagement die Aufwendungen weiter zu reduzieren und Spielraum für weitere Preissenkungen zu gewinnen. Der Controller empfiehlt, die Kapazitätsausweitung zu überdenken, um die Auslastung zu optimieren. Außerdem sollten Sozialleistungen gekürzt werden, auch wenn dadurch Fluktuation und Krankenstand steigen. Wichtiger erscheint jedoch, die immensen Personalkosten zu verringern.

Konflikte im Vorstandsteam lösen

Der Marketingvorstand ist irritiert, dass seine Marktanteilsplanung nicht aufgegangen ist. Seine Position im Team ist geschwächt. Und die wichtigen Bedenken der Kollegen aus Produktion und Finanzen finden jetzt mehr Gehör. Der Controller moderiert in dieser schwierigen Teamsituation den Entscheidungsprozess, und man kann sich auf ein insgesamt realistischeres Szenario einigen. Am Markt geht dann in der nächsten Entscheidungsperiode auch tatsächlich die Absatzplanung auf, die bereits reduzierten Kosten können ausreichend durch Umsatzeinnahmen gedeckt werden, und das Ergebnis ist insgesamt zufriedenstellend: 9,2 Mio. Euro Wertbeitrag.

Wertvolle Hinweise zum Teammanagement, zur Steigerung der Teamperformance und zum konstruktiven Umgang mit Konflikten gibt die Personalentwicklung, die ebenfalls im Seminar anwesend ist. Inhaltliche Hinweise zur wertorientieren Unternehmensführung, das aktive Coaching durch die Controller, und die Teambetreuung durch die Personalentwickler

haben die Seminare damit zu einer sehr erfolgreichen Maßnahme für die Know-how-Entwicklung der Führungskräfte der Stadtwerke Bielefeld werden lassen. Die beteiligten Stabsstellen Personalentwicklung und Controlling nutzten die Seminare aktiv zum Networking, zur Platzierung inhaltlicher Impulse und zur Verbesserung der Kommunikation mit dem Management. Fazit: Ein voller Erfolg.

Ergebnisse der Entwicklungsmaßnahme

- Größeres Verständnis der Führungsmannschaft für bereichsübergreifende Zusammenhänge
- Gestärkte Kommunikations- und Vertrauensbasis zwischen Fachbereichen und Unternehmenscontrolling
- Verbesserung der Qualität und Verringerung des zeitlichen Aufwands für die regelmäßigen Planungsrunden im Unternehmen
- Tieferes Verständnis von Konfliktsituationen in der Unternehmensführung
- Aufbau neuer Networkingstrukturen quer durch den Konzern

Die Kostenführer haben den Wettbewerb am Ende nicht gewonnen. Der Preiskampf verhinderte ausreichende Gewinnmargen. Sieger wurde der Differenzierer, der den Fokus von Beginn an auf den Ausbau der Qualitätsführerschaft gelegt hat und sich so von dem Preiskampf der Wettbewerber absetzen konnte.

Und wenn nun im Stadtwerkekonzern Planungsgespräche mit den Unternehmensbereichen stattfinden, hört man oft die Erkenntnis: „Wie bei der Unternehmenssimulation!“ Die Seminarreihe hat dazu beigetragen, den Strategie- und Planungsprozess im Unternehmen nachhaltig zu professionalisieren.

Die Autoren:

Bert Erlen

Bert Erlen ist freiberuflicher Trainer und Programmdirektor der Marga Business Simulations GmbH. Er widmet sich insbesondere den Themenbereichen Unternehmensführung und Controlling sowie Teamperformance, Gesprächsführung und Coaching. Er ist Experte für Unternehmenssimulationen als didaktisches Instrument zur Verbesserung der Führungsfähigkeit.

Kontakt: erlen@marga.de

Lutz Rother

Lutz Rother ist als Leiter Controlling der Stadtwerke Bielefeld für das Konzern- und Bereichscontrolling sowie das Risikomanagement verantwortlich. Zusammen mit einem seiner Mitarbeiter aus dem Controlling betreute er die Reihe der Planspielseminare der Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld.

Kontakt: lutz.rother@stadtwerke-bielefeld.de

Copyright 2010 by Haufe Akademie GmbH & Co. KG. Abdruck nur mit Genehmigung der Haufe Akademie.