

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Integral Reporting

Eine neue Form der effektiven Berichterstattung

Corporate Finance

Implizite Marktrisikoprämien in der Unternehmensbewertung

Controlling

Potenziale und Herausforderungen von Big Data

Management

Incentives als Bindungsinstrument?

Unternehmen steuern, Komplexität managen

Trends & Tools

Kosteneffiziente BI im Self-Service

Cases

Umstellung von Gesamt- auf Umsatzkostenverfahren

Blick über den Gartenzaun

Die neue „gründungsprivilegierte“ GmbH

Service

Aufsichtsratsstudie 2014: Profis gesucht

Unternehmen steuern, Komplexität managen

Ein Gesamtsteuerungskonzept für Finanzchefs

Alexander Exner

Wollen Sie als CFO Ihrer Rolle als gleichwertiger und inspirierender Partner des CEO gerecht werden, benötigen Sie über die rein zahlenmäßige Abbildung hinaus ein gedankliches Modell, wie Unternehmen „ticken“ und was es hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit zu beachten gilt. Das Modell der Unternehmens(selbst)steuerung kann Ihnen dabei gute Dienste leisten: für den eigenen Bereich und für den Blick aufs große Ganze.

Unternehmen – so lautet meine zentrale These – sind am besten mit der Metapher eines **lebendigen Systems** zu beschreiben. Lebendige Systeme haben eine für unser Thema ganz zentrale Eigenschaft: Sie steuern sich auf Basis ihrer inneren Muster selbst. Das bedeutet: Unternehmen tun selten das, was sie „sollen“, sondern erinnern Manager immer wieder schmerzhaft an die „Grenzen der Steuerbarkeit“. Das Modell der Unternehmens(selbst)steuerung erklärt einerseits, warum dem so ist, zeigt Ihnen aber andererseits neue, hoffentlich wirkungsvolle Handlungsoptionen auf. Dabei hilft das Verständnis, dass Sie als Manager Unternehmen zwar mehr oder weniger wirkungsvoll **verstören**, aber nicht unmittelbar **lenken** können.

1. Unterschiedliche Bilder – unterschiedliches Steuerungsverständnis

Der Physiker Heinz von Foerster demonstrierte die Grenzen des klassischen Steuerungsverständnisses¹ anhand des **Unterschieds zwischen „trivialer“ und „nicht-trivialer“ Maschine**: Im Fall einer „trivialen Maschine“ führt ein bestimmter Input, z. B. das Drücken des grünen Knopfs, zu einem bestimmten, reproduzierbaren Output – z. B. dem Aufleuchten eines grünen Lämpchens. Ganz anders verhält es sich jedoch bei „nicht-trivialen Maschinen“: In diesem Fall führt ein Drücken des grünen Knopfs überraschend zum Aufleuchten des roten Lämpchens und ein nochmaliges Drücken des grünen Knopfs zum Aufleuchten des blauen Lämpchens. Eine „nicht-triviale Maschine“ verfügt somit über ein komplexes Innenleben, das sich einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen verweigert. Derselbe Input führt hier – je nach „innerem Zustand“ bzw. je nach „Muster der Selbststeuerung“ des Systems – zu verschiedensten Outputs. Die einzige Möglichkeit, ein wenig von der verlorenen Berechenbarkeit und Vorhersagbarkeit der Welt wiederzugewinnen, besteht hier darin, möglichst passende Annahmen über die inneren Muster der „nicht-trivialen Maschine“ zu treffen.

Der entscheidende Punkt ist: Unternehmen als „lebendige Systeme“ verhalten sich nicht wie eine „triviale Maschine“, sondern sie weisen die Merkmale „nicht-trivialer Maschinen“ auf. Ein in der Praxis für Manager hilfreiches Bild ist daher, sich

ihr Unternehmen wie ein **Biotop** vorzustellen, das sich in einem komplexen Zusammenspiel belebter und unbelebter Elemente selbst steuert. Mit diesem Bild vor Augen wird deutlich, dass eine Person, die in ein Biotop interveniert – indem sie z. B. frisches Wasser zuführt, neue Fische aussetzt, die Froschanzahl dezimiert oder Schilf pflanzt – bei diesen Maßnahmen nie mit absoluter Sicherheit sagen kann, welche Wirkungen diese Aktionen im Biotop letztendlich auslösen.

2. Lebendige Systeme als Metapher für Unternehmen

Dieses neue Organisationsbild bedeutet eine massive Erschütterung des Selbstverständnisses gerade der Topmanager, ist es doch ein zentrales Element ihrer Funktion und auch Entlohnung, dass ihnen die „Leitung und Steuerung“ des Ganzen obliegt. Selbststeuerung bedeutet aber keineswegs, dass sich alles irgendwie von selbst regelt und dass Manager nicht eingreifen sollen oder können, sondern **Selbststeuerung** bedeutet, dass **jede Aktion des Managers in ihrer Wirkung davon abhängig ist, welche Steuerungsmechanismen – d. h. welche inneren Muster – in seinem Unternehmen wirken**.

Um als Manager die eigene Wirksamkeit hinsichtlich der gesetzten Steuerungsimpulse zu erhöhen, bedarf es daher einer praktikablen Antwort auf die Frage: Wie erkenne ich solche inneren Steuerungsmuster, und wie hilft mir das bei meinen Steuerungsentscheidungen? Dazu liefert das Modell der „**Unternehmens(selbst)steuerung**“ konkrete Antworten. Der erste Schritt besteht darin, das eigene Bild von Organisation zu reflektieren und das eigene Unternehmen als lebendiges System statt als eine der Komplexität nicht gerecht werdende Maschine zu betrachten. Als Finanzier haben Sie dabei den Vorteil, durch die Finanzkennzahlen bereits einen Blick fürs Ganze mitzubringen. Die Gefahr ist, „die Landkarte mit der Landschaft zu verwechseln“. Soll heißen: Zahlen können Unter-



DI Alexander Exner ist Gründungsmitglied und Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg und geschäftsführender Gesellschafter der Exner Beratung GmbH. Er war von 1989 bis 2010 Vorstand, danach Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger AG.

Abb. 1: Unternehmen als Biotop (Quelle: Exner/Exner/Hochreiter, Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte, Frankfurt 2009)



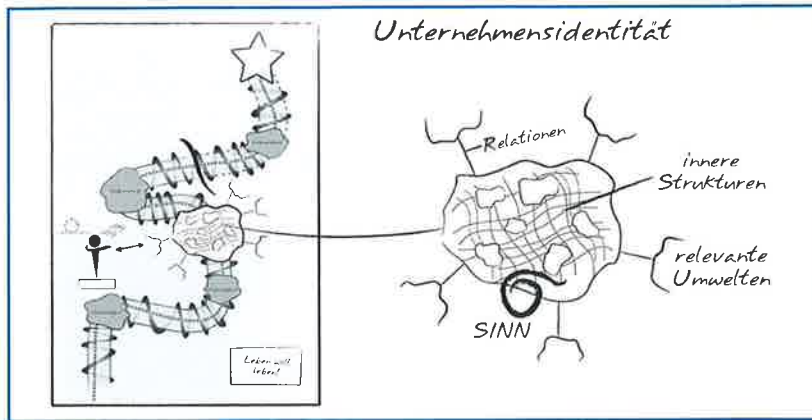


Abb. 2: Unternehmensidentität (Quelle: Exner/Exner/Hochreiter, Selbststeuerung von Unternehmen)

nehmensvorgänge abbilden, sie sind äußerst wichtig und hilfreich, sagen Ihnen aber nur begrenzt, mit welcher Art von Unternehmen Sie es konkret zu tun haben und wie dieses Unternehmen „tickt“. Daher benötigen Sie auch als CFO ein Steuerungsmodell, das über Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cashflow-Rechnung etc. hinausgeht.

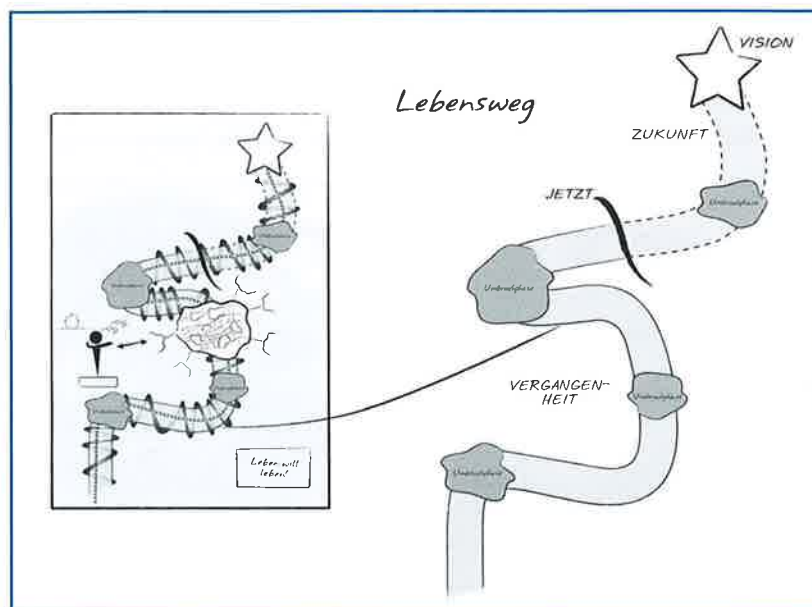
Beim zweiten Schritt – dem Erkennen der inneren Muster des Unternehmens – helfen Ihnen die Modelle der „Unternehmensidentität“ sowie des „Lebenswegs“ weiter.

3. Die Unternehmensidentität

Jedes Unternehmen prägt mit der Zeit eine eigene Identität aus, d. h., es entstehen über lange Zeit konstant bleibende charakteristische Merkmale. Trotzdem ist Unternehmensidentität nicht als etwas Statisches zu verstehen, denn um die eigene Identität aufrecht zu erhalten, müssen sich Unternehmen permanent aktiv an Veränderungen der Umwelten anpassen. Basierend auf Niklas Luhmanns „Theorie sozialer Systeme“² lässt sich die Unternehmensidentität auf drei Ebenen darstellen:³

- **Relationen zu „relevanten Umwelten“:** Die Beschreibung der Qualität der jeweiligen über lange Zeit gleichbleibenden charakteristischen Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen relevanten Umwelten (Kunden, Lieferanten, Eigentümern, Banken, Mit-

Abb. 3: Der Lebensweg (Quelle: Exner/Exner/Hochreiter, Selbststeuerung von Unternehmen)



bewerbern, Gesetzen etc.) ergibt bereits ein erstes deutliches Bild der Unternehmensidentität.

- **Innere Strukturen:** Die inneren Strukturen (Aufbauorganisation, Prozesse, Muster, Werte und Normen) bilden sich im Laufe des Lebens des Unternehmens heraus und haben das Bestreben, so zu bleiben, wie sie sind. Sie zeigen Beharrungsvermögen.
- **Sinn:** Jedes Unternehmen hat so wie jedes lebendige System primär den unbeugsamen Willen zu (über)leben. Sekundär hat es einen Daseinsgrund, indem es eine bestimmte Funktion in der Welt einnimmt. Es entwickelt im Laufe der Zeit seinen (fallweise von außen als unlogisch erscheinenden) „Eigensinn“.

Betrachtet man typische Relationen im Finanzbereich, hat man mit Banken und Versicherungen zu tun, mit Eigentümern, Investoren, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, eventuell der Börse, Medien etc. Die wesentlichen Aufgaben eines CFO etwa darauf zu beschränken, für die Investoren Vermögenswerte zu schützen und eine nachhaltige Wertsteigerung voranzutreiben, mag dem Shareholder-Value-Gedanken entsprechen, halte ich aber für problematisch hinsichtlich der **Gesamtverantwortung** eines CFO. Denn als Mitglied des Vorstands ist er für die nachhaltige Lebensfähigkeit des Gesamtunternehmens mitverantwortlich und eben nicht nur dafür, eine einzige Relation (die zu den Investoren) herauszugreifen und diese möglichst gut zu bedienen.

4. Der Lebensweg

Aus der Betrachtung des bisherigen Lebenswegs und der dabei entdeckten – für das Unternehmen charakteristischen – Muster lassen sich viele Implikationen für erfolversprechende Manageraktionen ableiten. Vor allem die Reflexion darüber, ob der Lebensweg, so wie er jetzt verläuft, das Überleben und Erreichen einer sinnerfüllten Zukunft gewährleistet, ist wichtig. Der Lebensweg verläuft nicht immer kontinuierlich. Vor allem rückblickend sind oft **massive Umbruchphasen** zu beobachten, in denen Chaos entstanden ist, Brüche aufgetreten sind oder der Lebensweg seine Grundrichtung verändert hat (siehe Abb. 3). Fast immer sind äußere Einflüsse, wie z. B. eine wesentliche Änderung der Marktsituation, ein Eigentümerwechsel, ein Börsengang oder eine Technologieveränderung, Impulsgeber für diese Veränderungen.

Als Manager helfen Ihnen die Musterbeschreibungen des Lebenswegs dabei, abschätzen zu können, ob angestrebte Visionen/Strategien mit diesem Lebensweg überhaupt erreichbar sind oder ob dafür drastische Änderungen notwendig wären. Als Finanzchef ist es z. B. entscheidend zu wissen, wie die Geschichte der Relationen zu den Finanzpartnern des Unternehmens aussieht, schließlich beruht die Glaubwürdigkeit gegenüber Banken nicht nur auf dem derzeitigen, sondern auch auf dem früheren Verhalten. So könnten Sie sich fra-

gen: War die Zusammenarbeit bisher von Hand-schlagqualität gekennzeichnet, oder gab es wiederholt Probleme mit nicht eingehaltenen Zusagen? Welche Muster hinsichtlich klassischer Finanzierungen bzw. hinsichtlich außergewöhnlicher Finanzbedarfe lassen sich am bisherigen Lebensweg erkennen?

5. Formen der Unternehmens(selbst)steuerung

In jedem Unternehmen existieren zwei verschiedene Formen der Unternehmens(selbst)steuerung, die unterscheiden zu können die Wirksamkeit Ihrer Steuerungsentscheidungen markant beeinflusst: die „grüne Schleife“ und das „rote Band“.

5.1. Die „grüne Schleife“

Die „grüne Schleife“ steht für die **bestehenden Steuerungsmuster**, sie symbolisiert den eingeschwungenen Grundrhythmus. Auf dem Lebensweg der Organisation haben sich Muster, Regeln, Normen, Werte etc. entwickelt, die den Rahmen und die Vorgaben für die täglichen Entscheidungen bilden. Die meiste Zeit erfolgt die Steuerung über diese grüne Schleife, und das ist auch gut so, da eine Neugestaltung des Steuerungssystems enorm viel Energie verschlingt. Notwendige Anpassungen werden so weit wie möglich durch die grüne Schleife in den Lebensweg eingebaut und ohne große Aufregung verarbeitet. Es gehört zur kreativen Leistung der grünen Schleife, das allzu Störende abzustößeln und sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen.

Beispiele für Steuerungsmuster der grünen Schleife

Pharmaunternehmen

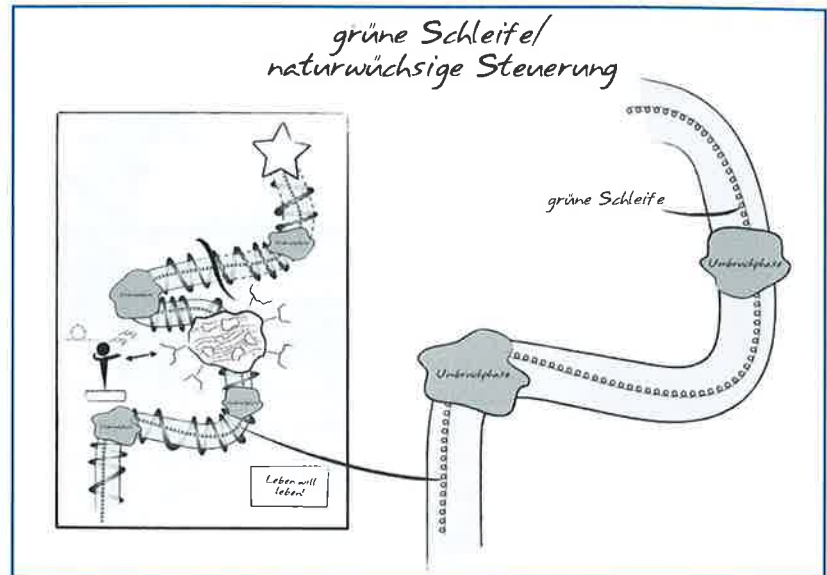
In einem Schweizer Pharmaunternehmen werden keine Impulse aufgegriffen, wenn sie nicht zuerst in einem der vielen Steuerungsgremien diskutiert wurden und einen klar definierten Step-Gate-Prozess durchlaufen haben, womit das Unternehmen bisher sehr erfolgreich war.

Software-Spezialist

Bei einem Software-Spezialisten für Produktionssteuerungssysteme wird regelmäßig Strategiearbeit durchgeführt, bei der man die strategische Stärken und Erfolgsfaktoren für neue Märkte analysiert, das Geschäftsmodell reflektiert und über mögliche Produkt-Markt-Kombinationen entscheidet. Auch wenn sich im Unternehmen ständig etwas verändert und sich die Firma immer wieder neu ausrichtet, passiert das doch eindeutig im Rahmen der grünen Schleife dieses Unternehmens, es ist in seinem „modus operandi“ eingebaut.

5.2. Das „rote Band“

Die (ver)störende Steuerung wird im Modell der Unternehmens(selbst)steuerung durch das „rote Band“ symbolisiert. Im Gegensatz zur grünen Schleife, die das Unternehmen auf seinem Lebensweg mit vorhandenen/bekanntem Mustern steuert,



ist die „Steuerung am roten Band“ ein markanter Eingriff in die bewährten Muster, ein Regelbrecher! Das Unternehmen verliert bisher orientierungsgebende Steuerungsmuster, muss sich neu sortieren und neue Wege finden.

Kommen Sie als Manager zum Schluss, dass das Unternehmen mit seiner Steuerung auf der grünen Schleife in einer gewissen Situation in seiner Existenz bedroht ist und Sie „mit den üblichen Maßnahmen“ nicht weiterkommen, geraten Sie in die prekäre Situation, als Regelbrecher auftreten zu müssen. Diese Situation ist durchaus kritisch, da es möglich ist, dass Sie das Unternehmen bei Ihren Versuchen, die bestehenden Muster zu durchbrechen, abstößt.

Betrachtet man die zur Veranschaulichung der „grünen Schleife“ angeführten Beispiele, wäre z. B. beim Schweizer Pharmaunternehmen ein straff durchgezogener Top-down-Prozess ohne Einbezug der üblichen Steuerungsgremien eine klare Intervention am roten Band, ein in diesem Unternehmen höchst untypisches und irritierendes Vorgehen, ein klarer Musterbruch.

Im Software-Unternehmen wäre hingegen das spontane Aufgreifen einer Marktchance durch die Akquisition eines Mitbewerbers eine „Intervention am roten Band“, widerspräche dies doch eklatant dem „modus operandi“, in dem hier „üblicherweise“ strategische Entscheidungen getroffen werden, und durchbräche zudem das bisherige Muster: „Wir wachsen durch eigene Kraft“. Diese Leitdifferenz – Welche Aktion ist bei unserem Unternehmen „grün“, was ist bei uns „rot“? – ist in der Praxis äußerst nützlich und hilfreich.

6. Das Ganze und seine Teile – wirkungsvoll priorisieren

Bevor Sie als Manager der Versuchung erliegen, gleich ins Tun zu kommen, sollten Sie noch einen wichtigen Zwischenschritt einlegen, denn jeder Manager sieht sich täglich zahllosen Themen gegenüber, bei denen „dringende“ Lösungen herbeigeführt werden müssen. Das Modell der Unternehmens(selbst)steuerung bietet hier eine

Abb. 4: Die „grüne Schleife“ (Quelle: Exner/Exner/Hochreiter, Selbststeuerung von Unternehmen)

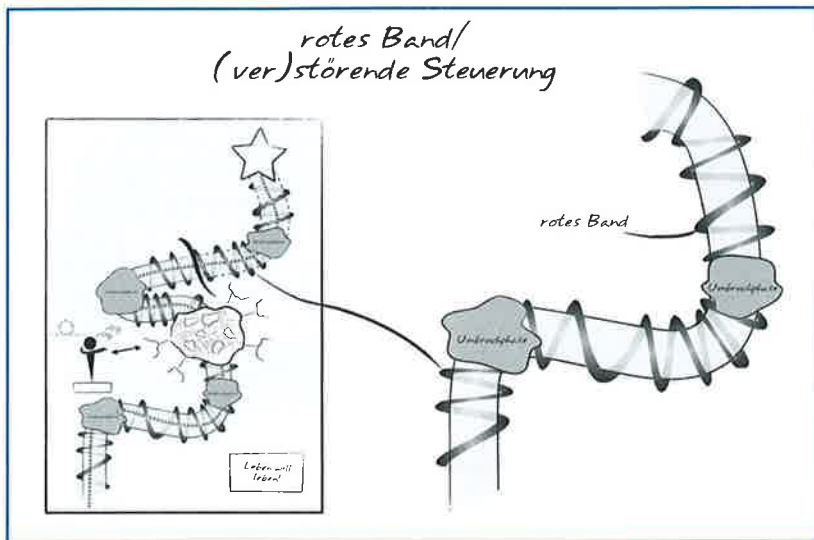


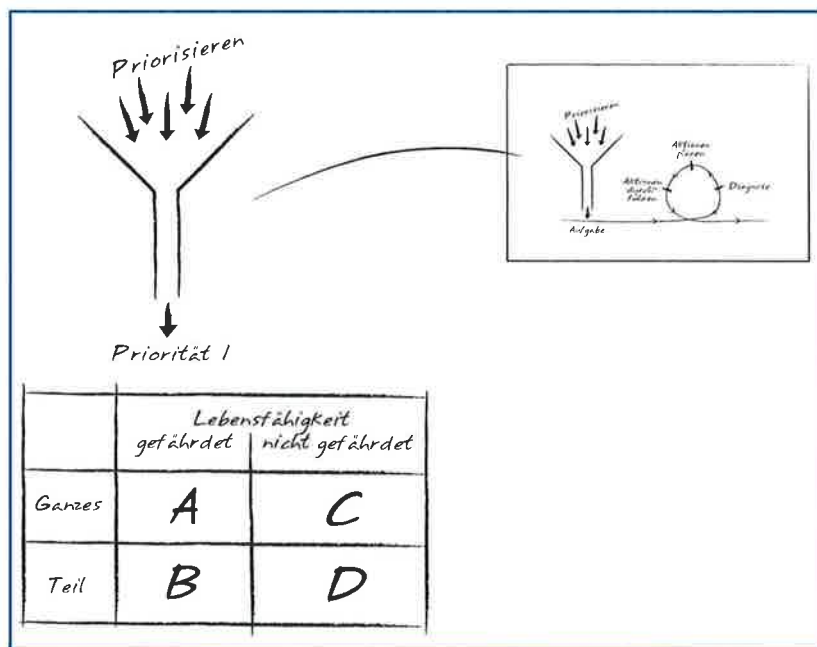
Abb. 5: Das „rote Band“ (Quelle: Exner/Exner/Hochreiter, Selbststeuerung von Unternehmen)

wirkungsvolle Entscheidungsgrundlage. Das **Priorisieren** erfolgt nach den folgenden **drei Leitdiffenzenzen**:

- Geht es um das Ganze (höhere Priorität) oder um einen Teil?
- Geht es um die Lebensfähigkeit – sie kann kurz- oder langfristig gefährdet sein (höhere Priorität) – oder nicht?
- Innerhalb der Prioritäten: Erfordert die Situation Managementaktionen am „roten Band“ (höhere Priorität) oder Aktionen auf der „grünen Schleife“?

Abb. 6: Priorisieren (Quelle: Exner/Exner/Hochreiter, Selbststeuerung von Unternehmen)

Durch dieses einfache Schema können Sie anstehende Steuerungsentscheidungen schnell priorisieren und klar definieren, was davon auf der grünen Schleife bearbeitet und somit meist delegiert werden kann und was davon einer Aktion am roten



Band bedarf und daher in der Verantwortung des Topmanagements bleiben muss.

7. Wie arbeiten Sie mit der „grünen Schleife“ und dem „roten Band“?

Die Auseinandersetzung mit „Unternehmensidentität“ und „Lebensweg“ hilft Ihnen, ein **Gespür für frühere Umbruchphasen und derzeit dominierende Muster im Unternehmen** zu entwickeln. Sie bekommen ein Gefühl dafür, „wie Ihr Unternehmen tickt“, was bei Ihnen konkret „grüne Schleife“ heißt und was andererseits Interventionen „am roten Band“ wären. Diese Unterscheidung ist in der Praxis deshalb so hilfreich, weil damit völlig unterschiedliche Vorgangsweisen verbunden sind. Steuerungsimpulse am roten Band sind gleichbedeutend mit dem Erzeugen einer massiven Irritation des Unternehmens, weil „bewährte“ Muster radikal in Frage gestellt werden. Deshalb benötigen Sie als Manager – um in diesem Fall erfolgreich sein zu können – ein hohes Maß an Kreativität, Energie, Durchhaltevermögen, machtvolle Verbündete und ein Bewusstsein für den Widerstand, den das System gegen diese Irritation unweigerlich leisten wird.

Vor allem aber wird Ihnen im Zuge dieser Beschäftigung bewusst werden, dass sich „grüne Schleife“ und „rotes Band“ von Unternehmen zu Unternehmen markant unterscheiden. Während z. B. eine Übernahme oder der Schritt ins Ausland für das eine Unternehmen eine massive Aktion am „roten Band“ darstellen, sind sie in einem anderen Unternehmen „business as usual“. Ähnlich verhält es sich mit häufigen Managementwechseln an der Spitze oder häufigen Umstrukturierungen: In dem einen Unternehmen ist das „Alltag“, im anderen ein massiver Musterwechsel. Diese Unterscheidung und das Bewusstsein, dass, je nachdem, ob „grüne Schleife“ oder „rotes Band“ zutrifft, ganz unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich sind, erhöht die Wirkung Ihrer Steuerungsentscheidungen enorm. Das Modell liefert Ihnen daher ein Steuerungsverständnis und ein Gesamtbild über wichtige Finanzkennzahlen hinaus. Es hilft Ihnen, im Topmanagement als gleichwertiger Partner zu fungieren und als oberstes Führungsteam gemeinsam erfolgreiche Steuerungsimpulse zu setzen, die der Lebensfähigkeit des Gesamtunternehmens dienen. Und es dient Ihrem Erfolg als CFO mit gesamtunternehmerischem Zugang.

Anmerkungen

- ¹ Von Foerster, Abbau und Aufbau, in: Simon (Hrsg.), Lebende Systeme, Wien 1988.
- ² Luhmann, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 2006.
- ³ Exner, Unternehmensidentität, in: Königswieser/Lutz (Hrsg.), Das systemisch-evolutionäre Management, Wien 1990, 195 (195 ff.).