

Leadership durch Controlling – Von der Strategie zur kontrollierten Umsetzung

von Werner H. Hoffmann

Ausgangssituation

Die „Strategie-Welt“ und die „Finanz-Welt“ existieren in vielen Unternehmen aufgrund der getrennten organisatorischen Verankerung nebeneinander und werden nicht systematisch verknüpft. Dies hat eine Reihe gravierender Nachteile zur Folge:

- unzureichende Konkretisierung strategischer Ziele und Strategien
- fehlende Quantifizierung strategischer Ziele und Strategien
- Performance-Measurement konzentriert sich ausschließlich auf operative finanzielle Indikatoren (Erfolgssymptome)
- marktbezogene und finanzielle Planungs- und Steuerungssysteme sind nicht ausreichend integriert
- Maßnahmen zur Optimierung der Markt-Performance und der finanziellen Performance sind nicht ausreichend koordiniert

- tief greifendes Verständnis marktverantwortlicher Führungskräfte für Wert- und Kostentreiber fehlt häufig

Eine wesentliche Konsequenz des Nebeneinanders von Strategie und Finanzen ist der geringe Grad der finanziellen Durchdringung strategischer Entscheidungen. Hauptaugenmerk und Schwerpunkt finanzieller Analysen und Bewertungen liegen in vielen Unternehmen nach wie vor auf dem operativen Geschäft, während strategische Entscheidungen nur eine vergleichsweise geringe finanzielle Durchdringung aufweisen (siehe Abbildung 1).

Anzustreben ist die Verschiebung der Kurve nach rechts (Ist → Soll) – also eine wesentlich stärker ausgeprägte finanzielle Schärfung von strategischen Entscheidungen auf Gesamtunternehmensebene (Corporate Strategy) sowie auf Geschäfts- und Funktionsbereichsebene (Business Strategy und Functional Strategy). Voraussetzungen dafür sind eine bessere Institutionalisierung der Zusammenarbeit

zwischen Geschäfts- und Finanzverantwortlichen sowie die instrumentelle Verbesserung der finanziellen Bewertung von Strategien (z.B. durch den Einsatz von Wert- und Risk-Managementansätzen).

Herausforderung für die Unternehmensführung

Um die oben dargestellten Nachteile zu beseitigen, müssen „Strategie-Welt“ und „Finanz-Welt“ integriert werden. Ziel ist es, eine integrierte strategische und finanzielle Planungs- und Steuerungspyramide zu schaffen, in der Erfolgs- und Fähigkeitspotenziale sowie deren finanzielle Bewertung richtigerweise als zwei Seiten einer Medaille aufgefasst werden. Dies hat weit reichende Auswirkungen auf die instrumentelle Ausgestaltung der Unternehmensplanung und -steuerung, aber auch auf die organisatorische Ausgestaltung der Planungs- und Steuerungsprozesse. Abbildung 2 illustriert das Übereinanderlegen des strategischen und des finanziellen Planungs- und Steuerungssystems.

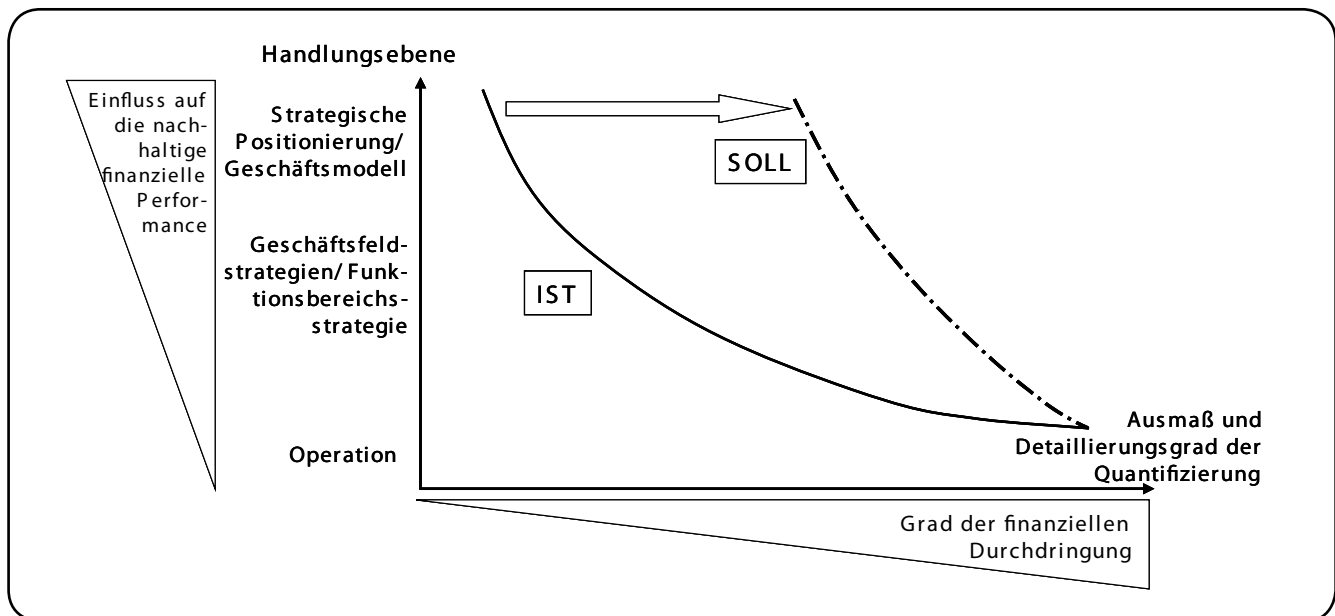


Abb. 1: Finanzielle Durchdringung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen

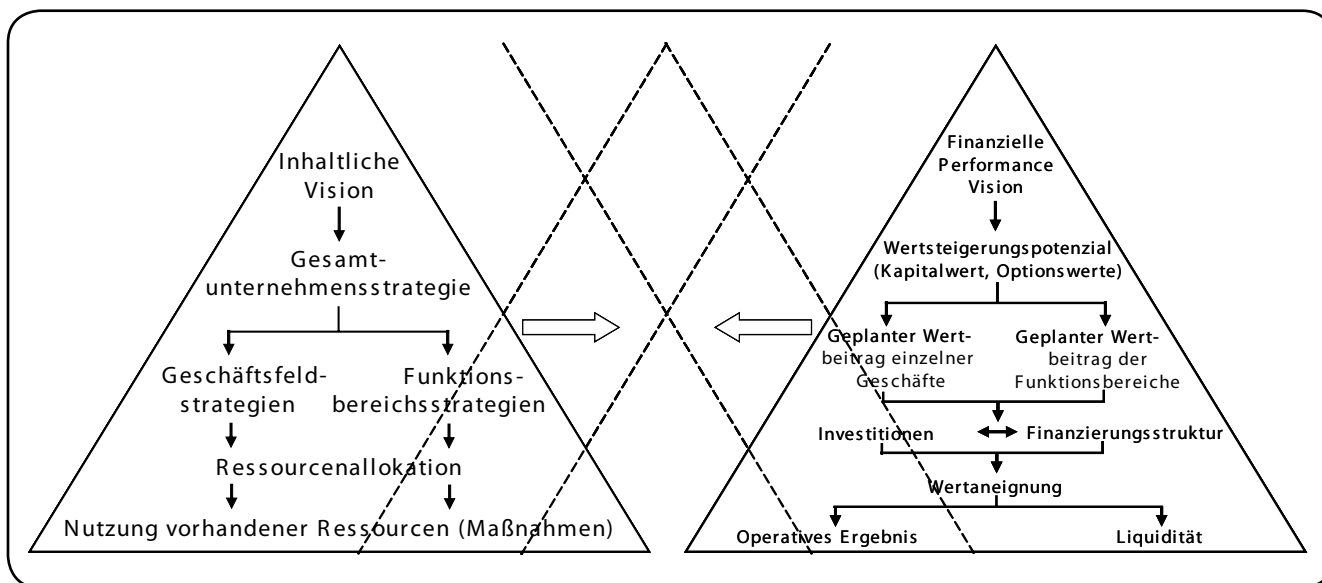


Abb. 2: Integration von Strategie- und Finanzplanung

Zusätzlich zur inhaltlichen Vision benötigen Unternehmen auch eine langfristige Performance-Vision, also ein klares Commitment zu nachhaltigen Wertschöpfungs- und Wertaneignungszielen. Gesamtunternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien sind im Zuge der Entscheidungsfindung auf ihr Wertsteigerungspotenzial finanziell zu bewerten. Die darauf aufbauend getroffenen strategischen Entscheidungen determinieren die Ressourcenallokation im Unternehmen und haben daher wesentliche Auswirkungen auf die Investitionen. Eine wichtige Aufgabe der Finanzverantwortlichen ist es, die optimale Finanzierung der geplanten Investitionen sicher zu stellen (Minimierung der Kapitalkosten, Zugang zum Kapitalmarkt). Die operative Exzellenz des Unternehmens findet im operativen Ergebnis und den generierten Cashflows ihren Niederschlag.

Financial Leadership

Einen Führungsansatz, der die systematische Verknüpfung von Strategie und Finanzen ermöglicht, bezeichnen wir als Financial Leadership. Geht man von einem derartigen Begriffsverständnis aus, so wird deutlich, dass Financial Leadership inhaltlich weit über konventionelle Leadership-Ansätze hinausgeht. Während sich konventionelle Leadership-An-

sätze durch die Fixierung auf die Person des CEO, das Einschwören aller Führungskräfte auf die Unternehmensvision und die Vorsteuerung des Unternehmenserfolgs über Führungsstil und Unternehmenskultur (Einstellungen, Werthaltungen) auszeichnen, ist Financial Leadership darüber hinaus durch folgende weitere Merkmale charakterisiert:

Financial Leadership ermöglicht die systematische Verknüpfung von Strategie und Finanzen.

- Unterstreichung der Bedeutung des gesamten Management-Teams
- Betonung der Notwendigkeit von Zielsystemen und integrierten Planungs- und Steuerungsprozessen
- Geschäftssteuerung über ein Set von strategiebasierten Performance-Indikatoren (finanziell und nicht finanziell)
- Einschwören aller Führungskräfte auf finanzielle Performanceziele und Bewusstsein für Kosten- und Werttreiber schaffen

Financial Leadership soll dadurch eine strategiebasierte finanzielle Führung von Unternehmen sicherstellen. Zu diesem Zweck ist darauf zu achten, dass die stra-

tegischen Ziele mit den finanziellen Performance-Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Dies erfordert, dass wesentliche Führungsprozesse – insbesondere Strategieplanung und Investitionsentscheidungen – „finanziell geschärft“ werden. Ein gut entwickeltes strategisches Bewusstsein im Unternehmen soll dafür sorgen, dass die Auswirkungen aller wesentlichen Entscheidungen auf die strategische Position des Unternehmens und die Strategieumsetzung berücksichtigt werden.

Financial Leadership hat insbesondere einen wichtigen Beitrag für die erfolgreiche Strategieumsetzung zu leisten. Durch das Herunterbrechen der strategischen Ziele und Strategien in Detailziele und Maßnahmenpläne betreffend Ressourcen/organisationale Fähigkeiten, Prozesse, Marktperformance und finanzielle Performance wird die Grundlage für eine geplante und kontrollierbare Unternehmensentwicklung geschaffen. Darauf aufbauend ermöglichen systematische und regelmäßige Durchführungs- und Ergebniskontrollen die konsequente finanzielle Umsetzungssteuerung der geplanten Strategien. Ein mit den strategischen Zielen kompatibles finanzielles Anreizsystem für alle Führungskräfte sorgt dafür, dass auch die extrinsischen Motivatoren im Einklang mit den strategischen Zielen der Unternehmensentwicklung stehen.

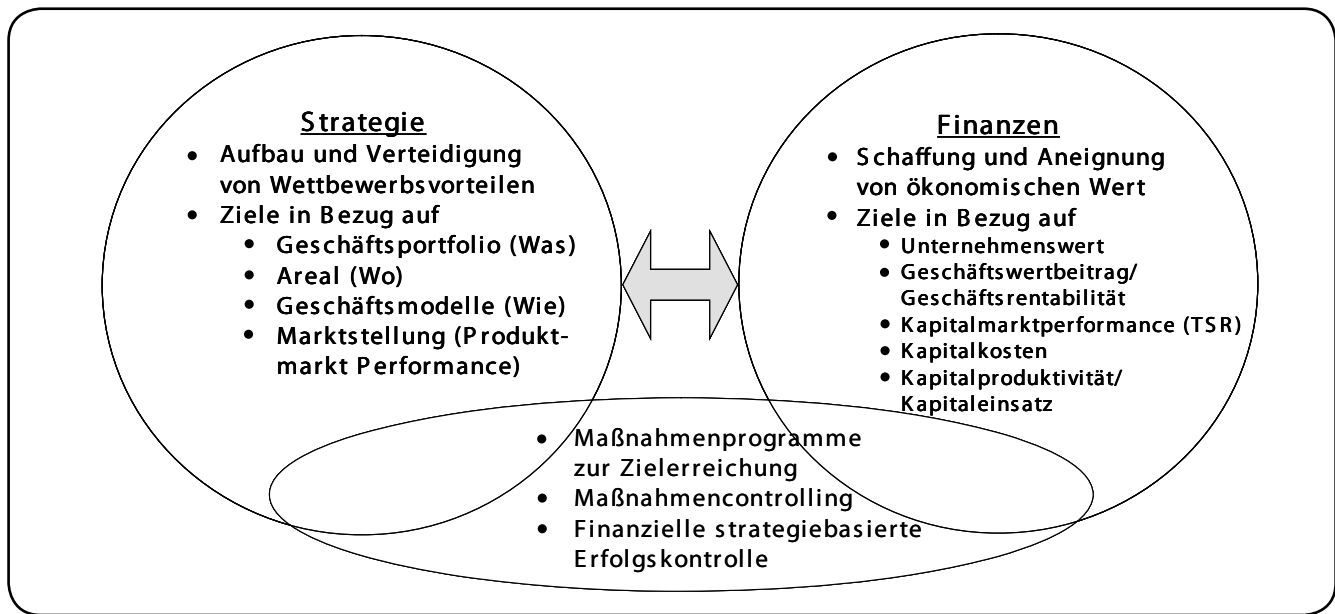


Abb. 3: Systematische Verknüpfung von Strategie und Finanzen

Folgende erfolgskritische Handlungsfelder für Financial Leadership verdienen besondere Beachtung:

- Strategie-Quantifizierung: Finanzielle Bewertung von Strategien und Erfolgspotenzialen (Kapitalwert, Optionswert)
- strategische Ressourcenallokation (strategiebasierte Investitions- und Deinvestitionsentscheidungen: Insbesondere Gestaltung des Geschäftsportfolios und der Wertschöpfungskette)
- wertorientierte Erfolgsmessung und -beurteilung
- unternehmensweites strategiebasiertes Risk-Management
- Maßnahmencontrolling der Strategieumsetzung
- Kosten-/Nutzenoptimierung der Abrechnungs-, Planungs und Steuerungssysteme (Komplexitätsreduktion)
- strategisches Bewusstsein und finanzielles Bewusstsein von Geschäftsverantwortlichen und Finanzverantwortlichen verbessern (Management Development, Teambuilding)

Beiträge des Controllings zum Financial Leadership

Controlling muss die instrumentellen und infrastrukturellen Voraussetzungen schaffen, auf deren Grundlage sich Fi-

nanzial Leadership in Unternehmen entfalten kann. Durch Controlling-Systeme können die „Strategie-Welt“ und die „Finanz-Welt“ systematisch verknüpft werden. Im Zuge der Unternehmensplanung sorgt Controlling für das erforderliche Ziel-Commitment aller Führungskräfte und macht mithilfe eines zeitnahen und adressatengerechten Managementreportings die Erreichung von strategischen und finanziellen Zielen transparent. Im Einzelnen können folgende Beiträge des Controllings zum Financial Leadership identifiziert werden:

- Abstimmung der Strategieplanung mit der Finanz-/Investitionsplanung („horizontale Integration“)
- Aufzeigen der Auswirkungen von strategischen Entscheidungen auf die langfristige finanzielle Performance und die Risikoposition
- „Vertikale Integration“ von grundsätzlichen strategischen Zielen und finanziellen Performance-Zielen mit konkreten Maßnahmenplänen (Verknüpfung von Strategie und Operation)
- Transparenz der Zielerreichung bezüglich Strategie und Finanzen (Ergebniskontrolle) durch integriertes Performance-Measurementsystem
- Transparenz der Durchführung der Maßnahmenprogramme (Durchfüh-

rungskontrolle) durch ein System des Maßnahmencontrollings

- Schulung und Bewusstseinsbildung von Geschäftsverantwortlichen

Demnach setzt Financial Leadership einerseits ein gut funktionierendes Controlling-System im Unternehmen voraus. Andererseits stellt Financial Leadership einen Führungsansatz dar, der als Turbo für die Controlling-Durchdringung von Unternehmen dienen kann. Financial Leadership und Controlling benötigen und unterstützen einander also wechselseitig. Für den Controller eröffnet die zunehmende Beachtung des Financial Leadership-Ansatzes die Chancen, die Qualität und Intensität der Zusammenarbeit mit dem Management weiter zu verbessern und die eigene Wirksamkeit im Unternehmen zu erhöhen. An den zeitgemäßen Controlleraufgaben und dem Rollenverständnis von Controllern, wie sie zum Beispiel im Controllerleitbild der International Group of Controlling (IGC) niedergeschrieben sind (siehe Abbildung 4), ändert die Forderung nach mehr Financial Leadership nichts. Die in dem Controllerleitbild formulierten Thesen erlangen jedoch durch die aktuelle Diskussion um Financial Leadership mehr Gewicht und in Zukunft hoffentlich auch höhere praktische Bedeutung.

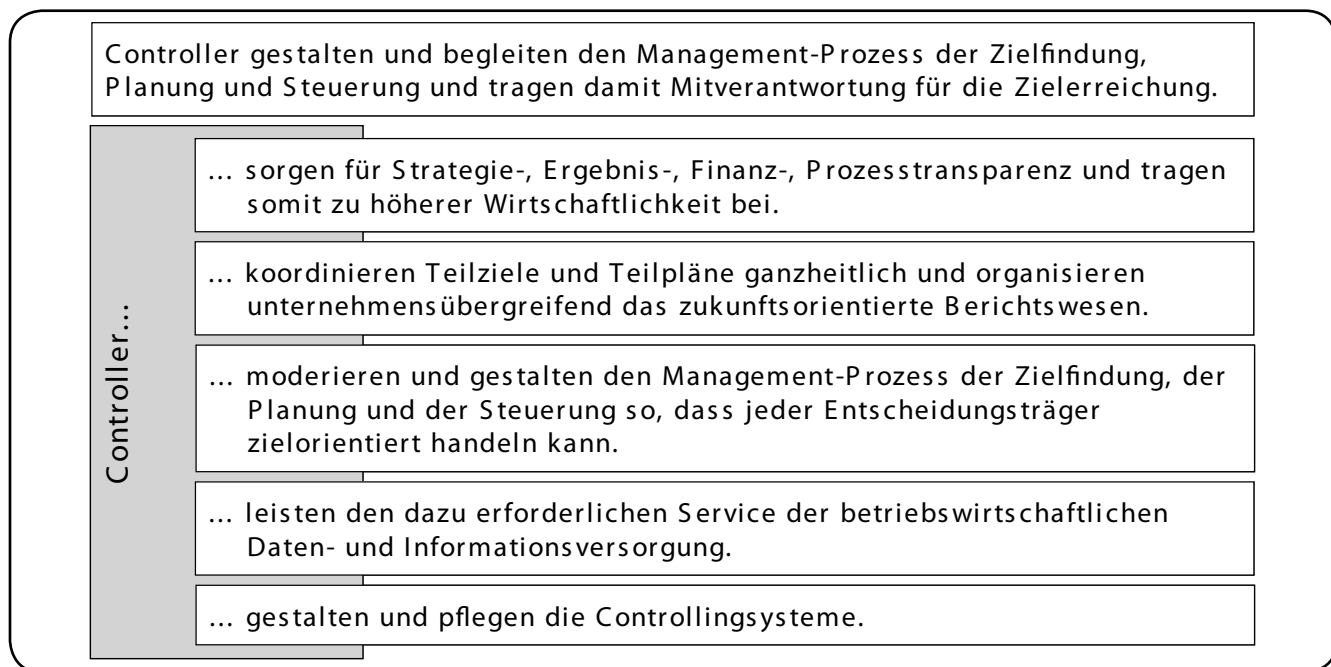


Abb. 4: Controllerleitbild der International Group of Controlling (IGC)

Die Rolle des Finance Leaders von morgen

Im Sinne des Financial-Leadership-Ansatzes werden CFOs zu zentralen Akteuren in Top-Management-Teams und übernehmen dabei vor allem die Funktion des „Treibers“ und „Challengers“ der Strategieentwicklung und -umsetzung. Ihre Hauptaufgaben bestehen darin, strategische und operative Performance-Lücken transparent zu machen und verbindliche Performance-Ziele sowie Maßnahmen zur Zielerreichung festzuschreiben. Finance Leaders leisten dadurch einen wichtigen aktiven Beitrag zu Commitment und Transparenz von strategischen Zielen und damit verbundenen finanziellen Performance-Zielen sowie deren Zielerreichung. Im Vergleich zum traditionellen Rollenverständnis von Finanzführungs Kräften führt dies zu einer deutlich stärkeren Betonung der Führungsarbeit und Führungsverantwortung. Es gilt, weit über die Grenzen der Finanzabtei-

lungen hinaus, Bewusstsein zu schaffen und Veränderungsdruck zu erzeugen. Dadurch werden Finance Leaders zu strategischen Performance-Architekten.

Fazit

Financial Leadership ist ein zukunftsgerichteter Führungsansatz, der die finanzielle Durchdringung und Integration von strategischem und operativem Management ermöglicht. Financial Leadership verlangt nach einem gut funktionierenden Controlling-System und erfordert die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Controllern und Finanzführungs Kräften mit den Geschäftsverantwortlichen.

Literaturhinweise und Anmerkungen

The Activist CFO – Alignment With Strategy, Not Just With The Business; CFO Research Services in Cooperation with Booz Allen Hamilton, Boston, 2005.

Bragg St. M. (2004): The New CFO Financial Leadership Manual, Englewood.

Stenzel C./Stenzel J. (2004): CFO Survival Guide, John Wiley & Sons Inc.



Univ.-Doz. Dr. Werner H. Hoffmann ist seit 1988 Geschäftsführer des Österreichischen Controller-Instituts. Er ist Mitgründer und Vorsitzender der Geschäftsführung von Contrast Management-Consulting und als Dozent für strategisches Management, Organisation und Unternehmensberatung an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. In Fachvorträgen und Publikationen behandelt er Themen wie strategisches Management, (inter-)organisationale Netzwerke, Unternehmensberatung und Controlling.

www.lexisnexus.at – Ihr Verlag für Steuern, Recht & Wirtschaft