

Die Ideenwerkstatt
wünscht Frohe Weihnachten
und kein „volatiles“ Jahr 2013!

NEWS Ideenwerkstatt | Quarterly

Ausgabe 09 | Dezember 2012

Liebe Leserinnen und Leser,

wie bereits im vergangenen Quarterly berichtet beschäftigt sich das Team der Ideenwerkstatt im ICV (s. *Impressum*) aktuell mit dem Themenschwerpunkt „**Vorsprung vor Boom und Krise - Das Controlling volatilitätsfest gestalten**“. In den vergangenen Monaten haben wir, aufbauend auf dem vorgestellten Konzeptentwurf, erste Erkenntnisse der Wissenschaft zusammengetragen und Expertengespräche über den Umgang mit der gestiegenen Volatilität in der Praxis geführt.

Die Ergebnisse dieser Bemühungen werden zurzeit im dritten „Dream-Car-Bericht“ der Ideenwerkstatt zusammengestellt. Wir sind zuversichtlich, Ihnen diese im kommenden Frühjahr präsentieren zu können.

Schon heute wollen wir Ihnen mit der aktuellen Ausgabe des IW-Quarterly einen Einblick in unsere Arbeit gewähren. Der langjährige ICV-Vorsitzende, Manfred Rimmel stellt einige Gedanken zur internen Volatilität aus dem besonderen Blickwinkel der Automobilindustrie vor. Die interne Volatilität gerät, im Vergleich zur durch externe Effekte induzierten Volatilität, viel zu oft in Vergessenheit.

Außerdem werden wir einen Aspekt einer möglichen Reaktion auf eine gestiegene Volatilität beleuchten: die Kostenbeurteilung einer wandlungsfähigen Gestaltung von Produktionssystemen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und ein friedvolles Weihnachtsfest.

Ihre,



Péter Horváth

und



Uwe Michel

Green Controlling Preis | Hansgrohe Preisträger 2012

Die Hansgrohe SE gewinnt den Green Controlling Preis 2012 der Péter Horváth-Stiftung für ihr Konzept „Green Controlling - Green Profit - Green Future“.



PÉTER HORVÁTH
STIFTUNG



hansgrohe

Der mit € 10.000 dotierte Preis entstammt der Arbeit der Ideenwerkstatt zum „Green Controlling“ und wird in diesem Jahr zum zweiten Mal verliehen. Er honoriert innovative und effektive „grüne“ Controlling-Lösungen, welche die Gestaltung und Umsetzung ökologisch orientierter Strategien, Programme und Projekte zum Ziel haben.

Der Stiftungsgründer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, erläuterte bei der Preisverleihung am 29.11.2012 auf der 10. Controlling Competence Stuttgart die wesentlichen Punkte, welche die Jury vom eingereichten Konzept der Hansgrohe SE überzeugt haben: Zum einen müsse die Initiative für die Controlling-Lösung maßgeblich von Controllern selbst ausgehen und ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes Gesamtsystem darstellen, das alle umweltbezogenen Aktivitäten steuere. Dazu sei die Definition klarer KPIs notwendig. Zum anderen müsse das Konzept auch umgesetzt, gepflegt und weiterentwickelt werden. Diese Anforderungen erfülle die Hansgrohe SE laut Horváth „hervorragend“.

Siegfried Gänßlen (Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe SE), Dr. Carsten Tessmer (Pressesprecher) und Daniel Ette (Controlling) zeigten sich über die Auszeichnung hocheifrig. Das Thema Nachhaltigkeit sei bei Hansgrohe SE mindestens so wichtig wie das Thema Innovationsstärke. Laut Gänßlen entfallen bereits jetzt mehr als 25 Prozent des Nettogesamtumsatzes des Unternehmens auf wasser- und energieeffiziente Produkte.

„Nachhaltigkeit wird bei Hansgrohe nicht als Aufwandsgröße, sondern als Chance begriffen, um zukunftsfähig zu bleiben“, so Gänßlen. Das Green Controlling als „Business Partner“ spielt dabei eine wesentliche Rolle, die in Zukunft an Bedeutung weiter zunehmen werde.

Unternehmensinterne Volatilität | Beispiele aus der Automobilindustrie

Neben der externen Volatilität des Unternehmensumfeldes muss auch eine unternehmensinterne Volatilität im Betrachtungsfokus der Unternehmensführung liegen. Hierzu hat Manfred Remmel, Mitglied des Kernteams der Ideenwerkstatt und früherer ICV-Vorsitzender Beispiele aus der Automobilindustrie zusammen getragen.

Volatilität ist nicht immer gleich Volatilität. Unterschiedliche Formen der Volatilität beeinflussen Unternehmen auf verschiedensten Ebenen mit meist anderen Auswirkungen und Reaktionsmöglichkeiten. Eine Übersicht der nach Meinung der Ideenwerkstatt möglichen Formen und der zugehörigen Zustände ist in Abbildung 1 dargestellt. Als Quellen der Volatilität muss zwischen unternehmensinternen und -externen Ursachen unterschieden werden.

Die „unternehmensinterne Volatilität“ soll die Schwankungsbreite und -häufigkeit der für Unternehmen relevanten, internen Parameter im Rahmen des realwirtschaftlichen Prozesses beschreiben. Vorhersagbarkeit, Beeinflussbarkeit und Gestaltungsmaßnahmen können bei den in Frage kommenden Fällen jeweils sehr unterschiedlich sein. Im Folgenden wollen wir Ihnen einige Beispiele aus der Automobilindustrie für Ursachen einer intern-induzierten Volatilität vorstellen.

Vorhersagbarkeit	Sicherheit	Risiko	Unsicherheit
Quelle	unternehmensintern		unternehmensextern
Beeinflussbarkeit	keine	wenig	stark
Spezifität	Volks- wirtschaft	Branche	Unternehmen Unternehmensteile
Gestaltungsdimensionen	Realwirtschaft		Finanzwirtschaft
Gestaltungsmaßnahmen	„federn“ (Wandlungsfähigkeit)	„dämpfen“ (Resilienz)	„überwachen“

Abbildung 1: Kategorisierungsebenen von Volatilität und deren verschiedene Zustände.

Die Entwicklung der Automobilmärkte und die Technologieentwicklung, vor allem der Antriebstechnik, sind nur schwer einschätzbar. Fehlbeurteilungen, z.B. der Bedeutung von Verbrennungsmotoren im Vergleich zu Hybrid- und Elektroantrieb können immense Volatilitätstreiber sein.

Qualitätsprobleme in der Produktion führen zu aufwendigen Rückrufaktionen und verursachen erhebliche kapazitive und finanzielle Aufwände. Diese sind nicht vorhersehbar. Wiederholt sich dies, sind Imageschäden und Nachfrageeinbrüche die Folge.

Eine nicht marktkonforme Produktlebenszyklusstrategie oder nicht vorhergesehene Verzögerungen in der Neuproduktentwicklung aufgrund technischer Problem, erhöhen das Risiko, dass das Angebot nicht mehr den Kundenwünschen entspricht. Abweichungen von den geplanten Marktzielen sind die Konsequenz.

Lieferengpässe bei Vorlieferanten, beispielsweise durch Produktionsprobleme aufgrund hoher Ausschussraten oder Engpässe von Rohstoffen, können Ursache von Volatilitäten im Produktionsbereich sein. Die Steuerung der Produktion wird gestört, der Fertigungsplan kann nicht eingehalten werden.

Jeder der hier beispielhaft vorgestellt Ursachen kann zu erheblichen finanziellen Einbußen in den betroffenen Unternehmen führen. Aus Wettbewerbsgründen werden die tatsächlichen Kosten, sowie Folgekosten bspw. in Form entgangener Gewinne nur sehr restriktiv kommuniziert. Oftmals belaufen sich die Belastungen aufgrund einer internen Volatilität auf ein Vielfaches der Folgen externer Volatilität.

Die Beeinflussbarkeit interner Volatilität hängt von der Fähigkeit ab, Wandlungsfähigkeit in Strategie, Geschäftsmodell, Prozesse und Strukturen des Unternehmens zu erzeugen und ein Resilienzmanagement zu implementieren

Kupferpreis: Konjunkturindikator der Wirtschaft | Beispiel eines volatilen Rohstoffs

Kupfer gilt unter Investoren an den Finanzmärkte als der Indikator der Konjunktur. Aufgrund der großen industriellen Bedeutung als Strom und Wärmeleiter sowie in der Bauindustrie steigt der Kupferpreis regelmäßig, wenn die Wirtschaft anzieht und fällt, wenn das Wachstum stockt.

Wie in Abbildung 2 erkennbar, ist der Kupferpreis, wie auch der Preis der meisten Industriemetalle, äußerst volatil. Preisschwankungen von über 15% in nur 4 Wochen sind keine Seltenheit. Dies stellt eine Herausforderung für Unternehmen dar, welche Kupfer zur Leistungserbringung

benötigen; ähnlich der Auswirkungen von Kerosinpreisschwankungen in Luftfahrtunternehmen.

Für 2013 ist nach Ansicht mehrerer Bankanalysten in der ersten Jahreshälfte mit Preissteigerungen aufgrund von Kupferengpässen zu rechnen; sofern der Aufschwung in China anhält. Aufgrund von Produktionsausweitungen wird dies aber schon zur Jahreshälfte umschlagen. Ein Überangebot an Kupfer wird dann zu einem starken Preisverfall führen. Die Volatilität des Kupferpreises bleibt hoch.



Volatilität in den Griff bekommen | Kostenbeurteilung wandlungsfähiger Produktionssysteme

Die Wandlungsfähigkeit von Produktionssystemen ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil im volatilen Umfeld. Doch Wandlungsfähigkeit ist immer auch mit Kosten verbunden, die bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit zu beurteilen sind.

Simulationsbasiertes Kosten- und Liquiditätsmanagement wandlungsfähiger Produktionssysteme

Produzierende Unternehmen agieren zunehmend in einem turbulenten Umfeld (vgl. Westkämper/Zahn 2009). Dynamische Störgrößen wie die Internationalisierung von Märkten, schwankende Güternachfrage oder permanente Änderung des Kundenverhaltens, wirken sich häufig direkt auf diese Unternehmen aus. Diese extern induzierten Volatilitäten – in Gestalt von Wandlungstreibern – erzeugen einen Wandlungsdruck. Um auf diesen in kurzer Zeit reagieren zu können, ist eine wandlungsfähige Ausrichtung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses, von der Auftragsbearbeitung und -konstruktion bis hin zur Montage, notwendig. Mit dieser Forderung geht allerdings auch die Frage einher, welche Kosten mit der wandlungsfähigen Unternehmensausrichtung verbunden sind. Ziel des öffentlich geförderten Verbundforschungsprojekts WPSlive ist es, ein simulationsbasiertes Kosten- und Liquiditätsmanagement zu entwickeln und damit eine Entscheidungsunterstützung bei möglicherweise konkurrieren-

den, wandlungsfähigen Gestaltungsalternativen zur Verfügung zu stellen.

Darstellung von Auswirkungen und Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen

Die Reaktion auf einen Wandel setzt die Kenntnis der unternehmensspezifischen Auswirkungen voraus. Anhand der Auswirkungen können die betroffenen Bereiche spezifiziert und auf einen Wandel vorbereitet werden. Diese Vorbereitung erfolgt durch so genannte Wandlungsbefähiger (z.B. wandlungsfähiges Montagelayout durch die Möglichkeit zusätzlicher Montagestationen). Um die Reaktionsfähigkeit des Produktionssystems auf die Wandlungstreiber (z.B. schwankender Auftragseingang) gewährleisten zu können, muss das Produktionssystem also über intern veranlasste Gestaltungsoptionen verfügen, die einen Wandel ermöglichen (vgl. Heinen et al. 2008, S. 26 f.). Die alternativen Ausgestaltungen der Wandlungsbefähiger werden als Wandlungsbefähiger-Alternativen (WB-Alternativen) bezeichnet.

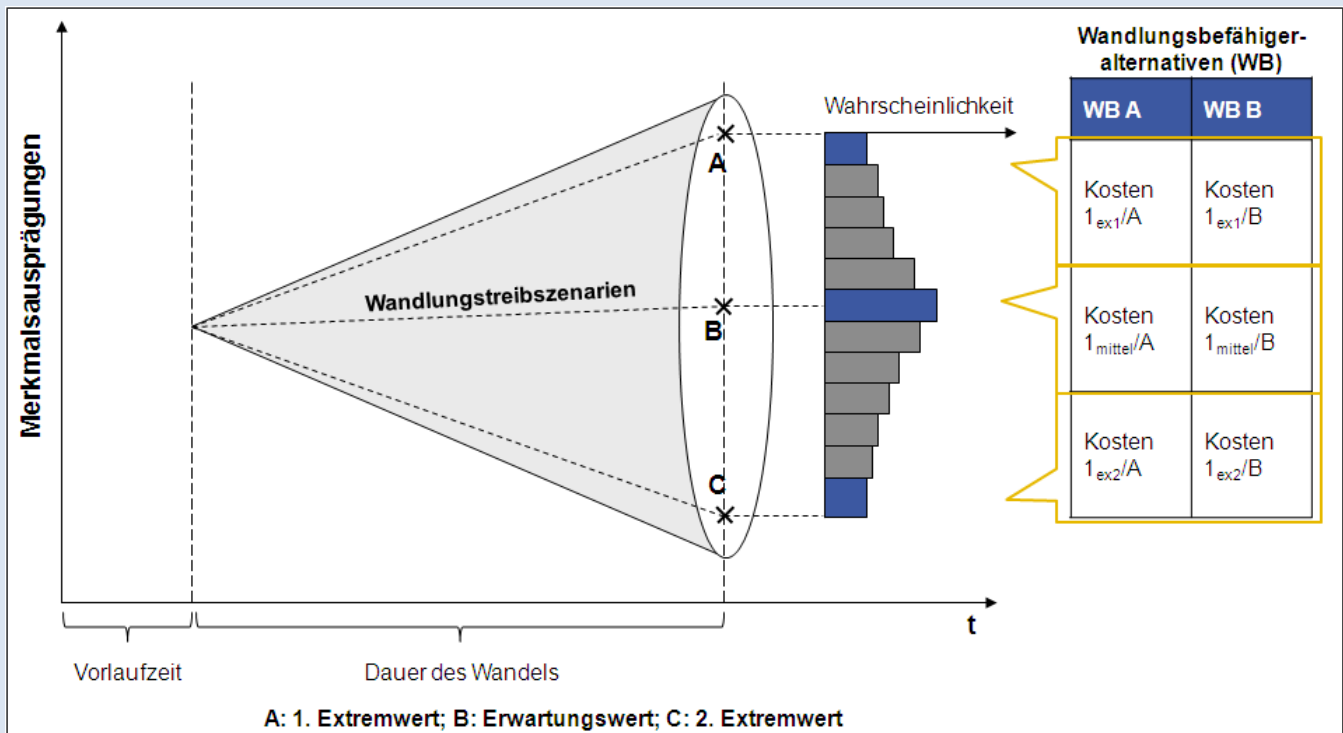


Abbildung 3: Systematik der Kostensimulation

Kosten unter Kontrolle - wandlungsfähige Produktionssysteme bedürfen eines Kostenmanagements

Die Frage nach der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit ist ein zentraler Aspekt im Rahmen von wandlungsfähigen Unternehmensausrichtungen. Dazu werden die Gestaltungsalternativen kostenseitig beurteilt. Die Wandlungskosten über den Lebenszyklus setzen sich dabei aus den folgenden Kostenarten zusammen (vgl. Heger 2005, S. 131 f.):

- Wandlungsobjektkosten (einmalige Kosten zur Errichtung der Wandlungsoption).
- Direkte Wandlungsprozesskosten (einmalige Kosten zur Ausübung der Wandlungsoption).
- Indirekten Wandlungsprozesskosten (Kosten infolge des Eintritts eines Wandels).

Um die Vorteilhaftigkeit der Wandlungsbefähiger-Alternativen unter dem Eintritt eines Wandels zu bewerten und in die Zukunft zu projizieren, werden diese mit unterschiedlichen Wandlungstreiber-Szenarien (WT-Szenarien), d.h. unterschiedlichen Zukunftsbildern der Wandlungstreiber, konfrontiert (Abbildung 3). Ziel ist es, die statische betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Alternativen (mit einem impliziten Vergleich der Stillhaltealternative) unter variierenden zukünftigen Szenarien zu belegen.

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „WPSlive – Ein wandlungsfähiges sozio-technisches Produktionssystem“, das mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wird. Der Beitrag zeigt Auszüge aus dem Vorhaben der IPRI - International Performance Research Institute gGmbH im Verbundprojekt WPSlive.

Literaturhinweise

Westkämper, E., Zahn, E. (Hrsg.), Wandlungsfähige Produktionsunternehmen - Das Stuttgarter Unternehmensmodell, Berlin/Heidelberg 2009.

Heinen, T., Rimpau, C., Wörn, A., Wandlungsfähigkeit als Ziel der Produktionssystemgestaltung, in: Nyhuis/Reinhart/Abele (Hrsg.), Wandlungsfähige Produktionssysteme, Heute die Industrie von morgen gestalten, S.19-33.

Heger, C. L., Kosten der Wandlungsfähigkeit in der Fabrikplanung, in: Wiendahl/Nofen/Klußmann/Breitenbach (Hrsg.), Planung modularer Fabriken, Vorgehen und Beispiele aus der Praxis, München/Wien 2005, S.129-140.

Impressum

Herausgeber und Urheberrechte:
Internationaler Controllerverein eV
Ideenwerkstatt
Leitung:
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Dr. Uwe Michel
www.controllerverein.com/iw

Redaktion:
IPRI gemeinnützige GmbH
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.
Andreas Aschenbrücker
Königstraße 5
70173 Stuttgart
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889
AAschenbruecker@ipri-institute.com

Mitglieder der Ideenwerkstatt:
Manfred Blachfellner, ICV
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG
Dr. Lars Grünert,
Trumpf Laser GmbH & Co. KG
Prof. Dr. Heimo Losbichler,
FH Oberösterreich
Manfred Rimmel,
manfredremmel.strategieconsulting
Karl-Heinz Steinke,
Deutsche Lufthansa AG
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,
WHU - Otto Beisheim
School of Management

Internationaler Controllerverein eV
Geschäftsstelle
Postfach 11 68
82116 Gauting
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31
www.controllerverein.com
verein@controllerverein.com