
Erfolgsfaktoren der Unternehmenssteuerung

Mag. Günther Klaura
act Management Consulting GmbH

11. Oktober 2007



Agenda

- 1. Begriffsdefinition**
- 2. Aktuelle Entwicklungen von Steuerungsinstrumenten**
- 3. Lessons learned**

Steuerung

- "Das Steuern ist ein Vorgang in einem System, bei dem eine oder mehrere Eingangsgrößen eine oder mehrere Ausgangsgrößen auf eine bestimmte Art und Weise beeinflussen. Der Informationsfluss ist dabei offen. Ein Signal wird in das technische System als Eingangsgröße eingegeben und macht sich im System an einer anderen Stelle als Ausgangsgröße bemerkbar. Diese Ausgangsgröße beeinflusst die Eingangsgröße in keiner Weise."
- Kennzeichen ist ein offener Wirkungsablauf.

Regelung

- "Das Regeln, die Regelung ist ein Vorgang, bei dem fortlaufend eine Größe, die Regelgröße (zu regelnde Größe), erfasst, mit einer anderen Größe, der Führungsgröße, verglichen und im Sinne einer Angleichung an die Führungsgröße beeinflusst wird."
- Kennzeichen ist ein geschlossener Wirkungsablauf.

Quelle: DIN 19226



Automatikgetriebe

Gang wird automatisch gewählt

Regelung:
Logik im System vorhanden

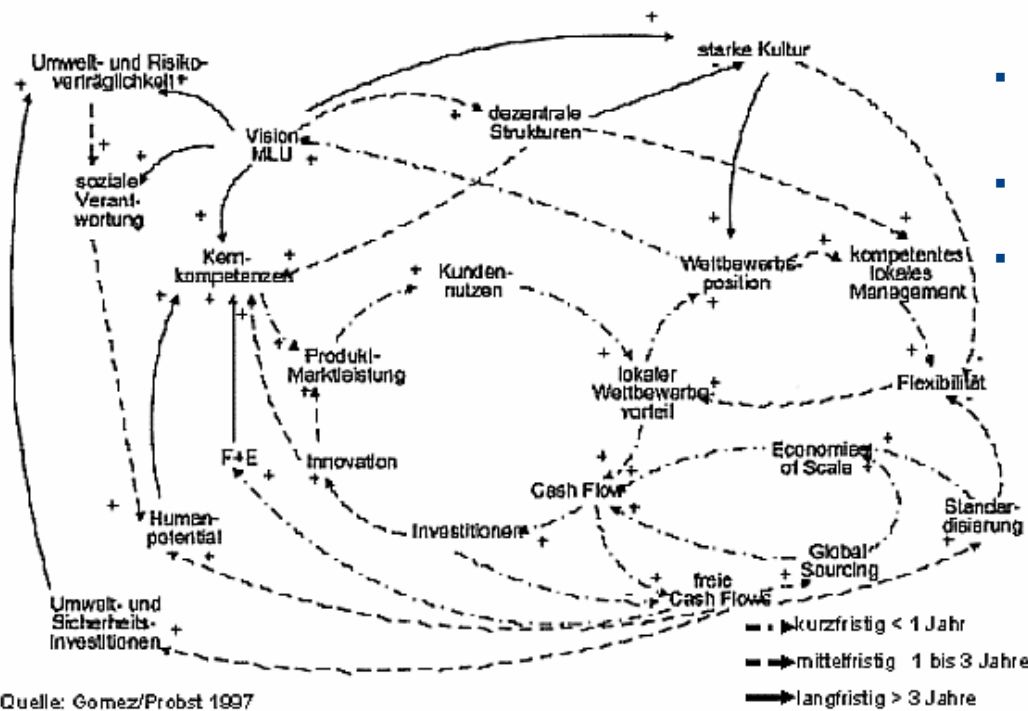


Manuelles Getriebe

Fahrer wählt situationsabhängig den Gang

Steuerung:
Logik außerhalb des Systems

Unternehmenssteuerung erfordert vernetztes Denken im Management



- Mehrdimensionale Denkweise
- Vernetzte Strukturen
- Betrachtung der Systemelemente und deren Wechselwirkung zueinander und zur Umwelt

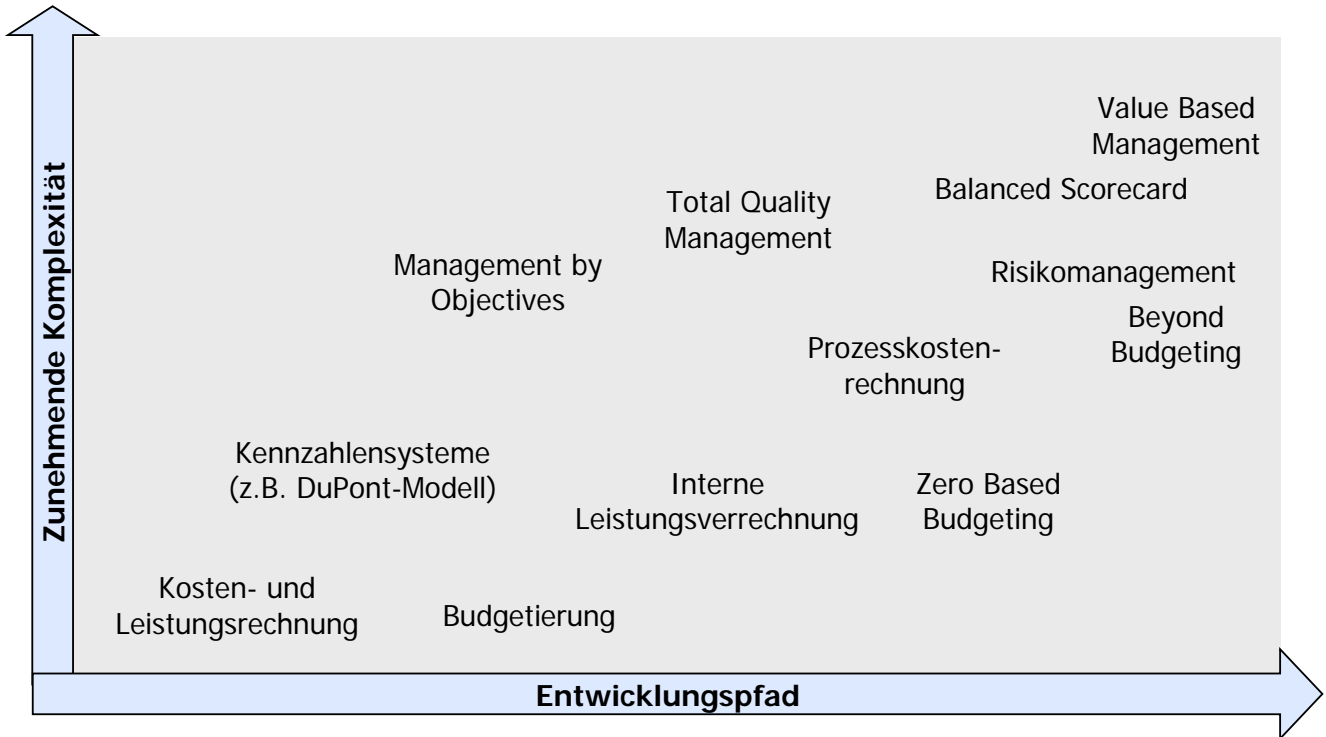
Quelle: Gomez/Probst 1997

Unternehmenssteuerung: Alles was führungswirksam ist

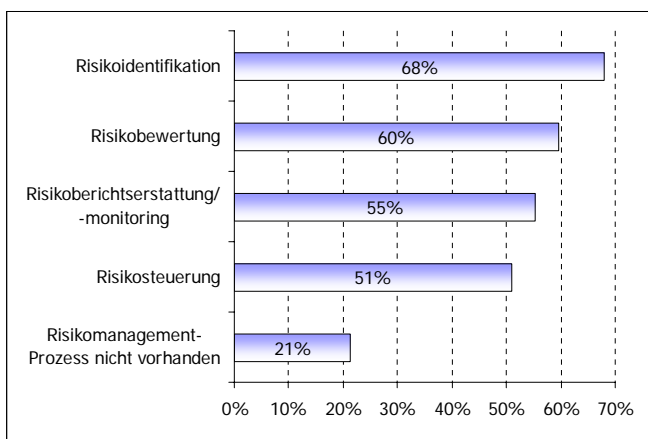
Steuerung durch personale Führung	Steuerung durch Struktur	Steuerung durch Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben- und Personenorientierung ▪ Führung als Rolle und Funktion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilung von Aufgaben <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur • Prozesse ▪ Verteilung von Informationen <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrukturen ▪ Verteilung von Macht und Einfluss 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ für zweckrationale Handlungsprogramme <ul style="list-style-type: none"> • Management by Objectives • Balanced Scorecard • Value Based Management ▪ für neuartige Aufgaben <ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement • Projektportfoliosteuerung ▪ für die ständige Verbesserung der Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement • Wissensmanagement

Quelle: vgl. neuwaldegger curriculum 2006/07, Die Steuerung des Unternehmens

Kategorisierung von ausgewählten betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten



Risikomanagement - ein Instrument der Unternehmenssteuerung



Implementierte Elemente im Risikomanagement-Prozess

- Ein Risikomanagement-Prozess ist bei einer überwiegenden Mehrheit (4/5) der Unternehmen und Organisationen in Teilen implementiert.
- Eine systematische Nutzung des Risikomanagementprozesses liegt nicht einmal bei der Hälfte der StudienteilnehmerInnen vor.

Im Public Sektor ist der Anteil noch etwas geringer ausgeprägt ist.

Quelle: Studie IKS - Quo vadis? Status und Entwicklungsperspektiven des internen Kontrollsystems, act MC, 2007

	Bürokratiemodell	New Public Management	Marktwirtschaft
Wettbewerb	Angebotsorientierung mit Zwangsnachfrage	Nachfrageorientierung und Entwicklung eines Produkt-Markt-Konzeptes, z.B. Abbildung mittels Produktkatalog	Nachfrageorientierung (überwiegend) Markt
Leistungserbringung	Leistungen als Normvollzug	Strategische Orientierung an Zielen Dienstleistungen mit Ergebnisorientierung	Strategische Ausrichtung Kundenorientierung Ergebnisorientierung
Betriebswirtschaft	Kameralistische Prinzipien Budget	Kaufmännische Prinzipien Kosten- und Leistungsrechnung Produktbudget/Globalbudget Berichtswesen Balanced Scorecard	Kaufmännische Prinzipien Steuerungsinstrumente nach Bedarf des Unternehmens: Von Kostenrechnung bis Value Based Management

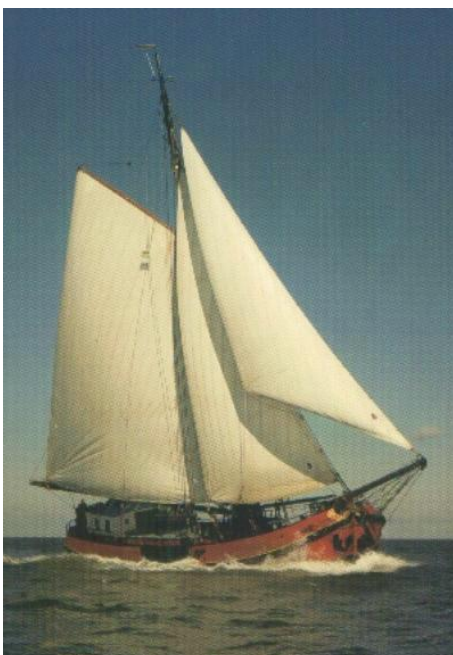
Quelle: vgl. Vergleich von Bürokratiemodell und Neuem Steuerungsmodell, Online – Verwaltungsllexikon, www.olev.de

Aktuelle Herausforderungen

- Integration bestehender Elemente des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagements zu einer ganzheitlichen Sichtweise auf das Risikomanagement- und Kontrollsystem
- Ausgestaltung von Verrechnungspreissystemen (Interne Leistungsverrechnung) entlang der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung von komplexen Konzernstrukturen
- Steuerung von Projektportfolios
- Wahl der optimalen (IT-)Sourcingstrategie („make or buy“)
- Weiterentwicklung von IT-Prozessen (orientiert an den Rahmenwerken COBIT und ITIL)
- Geschäftsprozessorientierung als Basis für die Steuerung der Fachanforderungen und deren technischen Umsetzung (Applikationsentwicklung)

Lessons learned

- Die Grundlage für das Funktionieren von Steuerungsinstrumenten bildet immer noch eine hochwertige Datenqualität, die auf den kaufmännischen und produktionstechnischen Systemen basiert.
- Die unterschiedlichen Steuerungsdimensionen sind jeweils individuell für das Unternehmen in Kombination mit den passenden Instrumenten abzubilden.
- Neben den Steuerungserfordernissen sind verstärkt die Kontrollaspekte (Risikomanagement und Internes Kontrollsystem) zu beachten und entsprechend in den Geschäftsprozessen und den Systemen zu integrieren.
- Für die öffentliche Verwaltung gilt es den eingeschlagenen Weg des New Public Managements konsequent fortzusetzen, insbesondere auf die Definition der strategischen Zielrichtung ist besonderes Augenmerk zu legen.
- Auch der perfekte Einsatz von Steuerungsinstrumenten erspart nicht die Definition der strategischen Zielsetzungen.



**Dem weht kein Wind, der keinen Hafen hat,
nach dem er segelt.**

Michel de Montaigne (1533-92)



act Management Consulting GmbH

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | www.act-mc.at