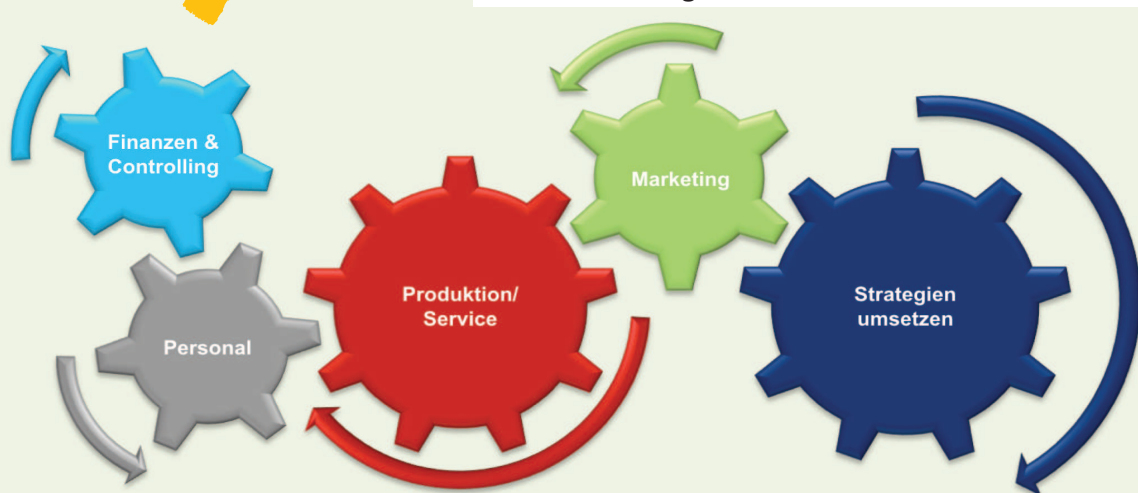


CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



Unternehmenssimulation

Führungskräfteentwicklungsmaßnahme bei den Stadtwerken Bielefeld

von Bert Erlen und Lutz Rother

Neulich in Bielefeld: „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 Kapazitätser-

weiterung 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.

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



Sonderdruck
Auszug Artikel

Autor:
Bert Erlen,
Lutz Rother

Marga Business
Simulations,
Stadtwerke
Bielefeld

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.

Unternehmenssimulationen simulieren einen Ausschnitt unternehmerischen Handelns

Unternehmenssimulationen sind Planspiele, die Ausschnitte des unternehmerischen Entscheidungsprozesses vorspiegeln 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 Mitwirkenden einen hohen Lerneffekt sicher und ist damit ein unschätzbare Vorteil als didaktisches Instrument in der Mitarbeiterentwicklung.

Auf dem Weiterbildungsmarkt gibt es eine große Bandbreite von Unternehmenssimulationen:

- Einfache Prozesssimulationen bieten beispielsweise 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.
- Vielschichtiger 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 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.



Sonderdruck
Auszug Artikel

Autor:
Bert Erlen,
Lutz Rother

Marga Business
Simulations,
Stadtwerke
Bielefeld

Neulich in Bielefeld: „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 Krediten 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

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 Kostenrechnungsinformationen einsehbar. Damit bietet sich die Möglichkeit, **unterschiedliche Planungsszenarien** in ihrer Auswirkung auf den Wertbeitrag zu simulieren und im Rah-

men einer Langfristplanung auch strategische Prognosen abzugeben.

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.

Aktives Engagement der Controller und Personalentwickler

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.

Wertvolle Hinweise zum Teammanagement, zur **Steigerung der Teampformance** und zum konstruktiven Umgang mit Konflikten gibt die Personalentwicklung, die ebenfalls im Seminar anwesend ist. **Inhaltliche Hinweise zur wertorientierten 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! 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. ■

Autoren



■ Bert Erlen

ist Programmdirektor bei Marga Business Simulations. Er widmet sich den Themen Unternehmensführung und Controlling sowie Teampformance und Coaching. Er ist Experte für Unternehmenssimulation als didaktisches Instrument zur Verbesserung der Führungsfähigkeit.

E-Mail: erlen@marga.de

■ Dipl.-Kfm. Lutz Rother

ist als Leiter Controlling der Stadtwerke Bielefeld für Konzern- und Bereichscontrolling und Risikomanagement verantwortlich. Mit einem Mitarbeiter betreut er die Planspielseminare der Unternehmensgruppe Stadtwerke Bielefeld.

E-Mail: lutz.rother@stadtwerke-bielefeld.de





**Sonderdruck
Auszug Artikel**

**Autor:
Bert Erlen,
Lutz Rother**

**Marga Business
Simulations,
Stadtwerke
Bielefeld**

**Controller Magazin
35. Jahrgang**

Verlagssitz
VCW Verlag für
ControllingWissen AG,
Hindenburgstraße 64,
79102 Freiburg i. Br.,
Haufe Mediengruppe

Erscheinungsweise
6 Ausgaben pro Jahr:
Januar, März, Mai, Juli,
September, November