

# Gestaltungsmöglichkeiten eines Managementsystems für mittelständische Unternehmen

von Alexander Okl und Kai-Uwe Wellner

Im zweiten Teil **dieser dreiteiligen Artikelreihe** werden *integrative bzw. integrierte Managementsysteme (IMS)* betrachtet, die den Ansatz einer ganzheitlichen Organisation des Unternehmens berücksichtigen. Sie fassen die Anforderungen aus den einzelnen Bereichen – gemeint sind die Einzelmanagementsysteme (z. B. QM, Arbeitsschutz, Umwelt, aber auch Finanzen, Logistik etc.) und somit verschiedene Elemente, Funktionen und Blickrichtungen – in einer einheitlichen Struktur<sup>1</sup> zusammen.<sup>2</sup> Diese Systeme sind häufig im *Beteiligungscontrolling* von Tochtergesellschaften zu finden.

Aus der diesem Artikel zugrundeliegenden Studie aus den Jahren 2010 und 2018 wurden folgende Familienunternehmen und Hidden Champions befragt: PERI GmbH, Amazonen Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG, GROB-WERKE GmbH & Co. KG, ANDREAS STIHL AG & Co. KG, Leopold Kostal GmbH & Co. KG, B. Braun Melsungen AG, PFEIFER Holding GmbH & Co. KG, Bedford Fleischwaren GmbH & Co. KG, Piepenbrock Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG, Dachser GmbH & Co. KG, TRUMPF GmbH + Co. KG, FIEGE Stiftung & Co. KG und Zollner Elektronik AG. Man kann daraus dedu-

zieren, dass insbesondere eine strukturierte Führung auf internationaler Ebene für die Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg ist. Dabei gelten unter anderem Managementsysteme als hilfreiches Mittel.

## Gestaltungsmöglichkeiten eines Managementsystems

Nachfolgend werden Vor- und Nachteile zwei extremer Systemausprägungen gegenübergestellt. Zunächst wird ein rein informatives System reflektiert, das Dokumente nur edukativ bereitstellt. Im Anschluss wird ein restriktives System in Augenschein genommen, das allen Inhalten einen handlungslimitierenden Vorgabe-Charakter verleiht und diese Inhalte dann im Hinblick auf den dezentralen Durchsetzungserfolg auditiert. Abbildung 1 veranschaulicht diese Gegenüberstellung. Beide Systemausprägungen werden jeweils mit einer SWOT-Analyse betrachtet. Dabei werden zunächst die Stärken und Schwächen der jeweiligen Systemausprägung aus betriebswirtschaftlicher Sicht analysiert. Bei Chancen und Risiken wird dann herausgearbeitet, welchen Einfluss

die Systemausprägungen auf die Produktivität einer Organisation haben können. Es wird auf eine explizit konzeptionelle Betrachtung der SWOT-Matrixschnittpunkte (z.B. Stärken / Chancen-Kombination) sowie auf die Ableitung einer Strategie verzichtet. Keines der beiden beschriebenen Systeme soll in Reinform als Ideallösung gesehen werden.

## Das rein informative Managementsystem

Diese Systemausprägung ist so zu verstehen, dass Dokumente wie Prozessbeschreibungen, Methoden, Werkzeuge und Hilfsmittel im System bereitgestellt werden und weder explizit als verbindlich vorgeschrieben definiert noch auf deren Durchsetzung hin auditiert werden. Es besteht dabei keine formulierte und zentral dokumentierte Verpflichtung zur Einhaltung von Vorgaben. Die Aufgabe der zentralen Unternehmensführung beschränkt sich auf die Bereitstellung von Inhalten, was den Tochtergesellschaften eine große Autonomie und Handlungsfreiheit sichert (vgl. Abbildung 2).

## Das restriktive, weltweit verbindlich vorgeschriebene Managementsystem

Diese Systemausformung stellt den Tochtergesellschaften dieselben Inhalte wie im informativen Ansatz zur Verfügung, schreibt allerdings die Pflicht zur Einhaltung ausdrücklich vor und auditiert die Vorgaben im Hinblick auf deren erfolgreiche Durchsetzung. Die zentrale Unternehmensführung orientiert sich dabei an den Grundsätzen des traditionell mechanistischen Führungsprinzips (vgl. Abbildung 3).

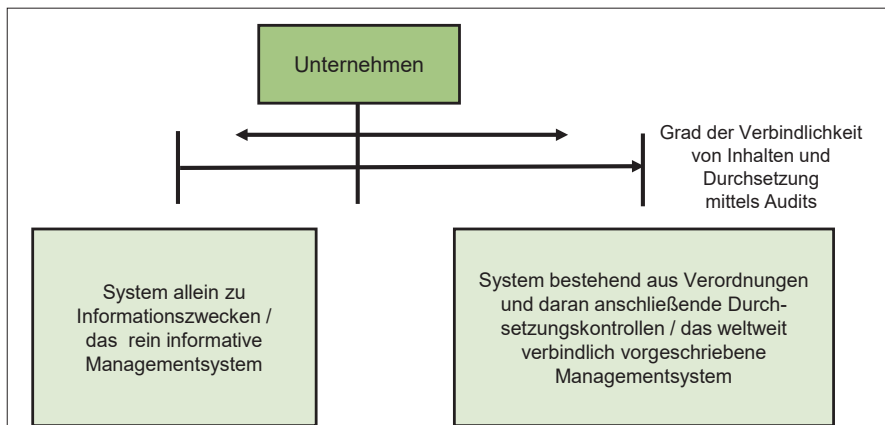


Abb. 1: Grad der Verbindlichkeit von Inhalten und Durchsetzung mittels Audits (Quelle: Autoren)

Strengths	Weaknesses
schnelle Adaptionmöglichkeit und Wandlungsfähigkeit	Selbstähnlichkeit der Tochtergesellschaften nahezu unmöglich
Kreativität und Innovationswille sind hoch	gemeinsame Mission, Leitplanken und strategische Ausrichtung nur begrenzt möglich
absolute Selbstorganisation und Eigenverantwortung	Auseinanderdriften, Kräftezersplitterung, Orientierungslosigkeit
Systemakzeptanz unter MDs hoch	Mangelnde interne (z.B. Reporting, Benchmarking) und externe (z.B. CI) Transparenz
geringer Administrationsaufwand	Verlust möglicher Synergieeffekte, Effizienz und Effektivität aufgrund sich wiederholender Entscheidungsprozesse
	Komplexität in der Gruppe durch Organisationsvielfältigkeit
	Erhöhte Fehleranfälligkeit
	Gefahr der völlig überlaufenden Wissensdatenbank
	Kontrolle bleibt aus, obwohl Bestandteil des Controlling-Cycle
	Compliance und Rechtsschutz
	Gefahr des pathologischen Umgangs mit Freiheitsrechten
	Gefahr des nicht zielführenden Lernens und Fortbildens

Abb. 2: SWOT des rein informativen Systems (Quelle: Autoren)

### Kombinationsvorteile informativer und restriktiver Elemente

Zum einen sollte die Selbstorganisation der Tochtergesellschaften forthin gewährleistet sein, um die Kreativität, das Innovationsbewusstsein und ein flexibles Reaktionsvermögen in einem dynamischen Umfeld sicher zu stellen (vgl. [Abbildung 4](#)). Zum anderen trägt die Selbstähnlichkeit der Tochtergesellschaften in Strukturen und Handlungsmaxima dazu bei, ein Auseinanderdriften zu verringern und dadurch die interne und externe Transparenz sicherzustellen. Ziel der Unternehmensführung muss es sein, das Spannungsverhältnis zwischen hierarchischer Führung und Autonomie in dialektischer<sup>4</sup> Weise aufzulösen. Das System sollte autonome Handlungen zulassen und eine selbstorganisatorische Strukturbildung fördern, wobei Grenzen im Handlungsspielraum zu setzen sind. Ein Auseinanderdriften der Tochtergesellschaften sollte vermieden werden. Die Kontrolle sollte primär zukunfts- und somit verfahrensorientiert stattfinden.<sup>5</sup> Kontrollen stellen die Kenntnisnahme sinnvoller Vorgaben in den Tochtergesellschaften sicher. Fehlerwiederho-

lungen werden vermieden. Das Berichtswesen gewinnt an Verlässlichkeit. Die Kontrolle ist als Überwachung und Steuerung Teil des Führungs-Cycle sowie des Controlling-Cycle und somit für die Führung elementar.

Die aktive Betreuungskomponente der Tochtergesellschaften in Form von Audits und der damit verbundenen Lückenaufdeckung und -schließung intensiviert und strukturiert die Unterstützung der Tochtergesellschaften.

### Umsetzung eines Managementsystems in der PERI Gruppe

Die IT-Eingangsmaske des Managementsystems bei PERI wurde in die drei Bereiche Management- und Führungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse gegliedert. Mit einem Mausklick auf einen bestimmten Prozess kommt der Anwender in die nächste Ebene. Es öffnet sich ein Prozess-Baustein. Ein Prozess ist in verschiedene Themen untergliedert. Im nächsten Schritt sind diesen Themen Prozessbeschreibungen und Methoden zuge-

ordnet, zu denen wiederum Werkzeuge, Hilfsmittel, Vorlagen und/oder Ergebnisdokumente gehören. Der Anwender sieht in der Maske zunächst alle Dokumente aus jeglichen Kategorien eines Bausteins und kann mit intuitiven und dynamischen Filtern ein gewünschtes Dokument einfach und schnell finden. Den einzelnen Dokumenten werden in ihren Metadaten<sup>6</sup> individuelle Zusatzinformationen unter anderem über Version, Verbindlichkeit, Zugriffsrechte und die zugehörigen Kategorien hinterlegt. Dabei kann ein Dokument z.B. verschiedenen Bausteinen zugeordnet werden und wäre folglich in verschiedenen Bausteinen auffindbar.

Somit nutzt PERI ein weltweites IT basiertes, international gleiches Managementsystem, das eine einheitliche Steuerung der Töchter von der Zentrale aus gewährleistet. Diese Steuerung hat von 2010 bis 2018 wegen der um über 50 % größeren Anzahl an Tochtergesellschaften und dem damit gestiegenen Internationalisierungsfaktor deutlich an Bedeutung gewonnen. Außerdem führten Regularien der internationalen Rechnungslegung IAS, HGB und US GAAP und der Compliance Verordnungen im Heimatland

Strength	Weaknesses
schnelle weltweite Durchsetzung von Innovationen und neuen Erkenntnissen	organisatorischer Mehraufwand
Sichergestellte Durchdringung von notwendigen und sinnvollen Anweisungen	Auswahl restriktiver Themenbereiche
Kontrolle macht das Management erst wirkungsvoll	Aufwendungen für Abstimmung über Musterprozesse und die Überwindung von Widerstand
aktive Strukturvermittlung und Strukturimplementierung fördert Selbstähnlichkeit der Tochtergesellschaften	Einschränkung der Autonomie und Handlungsfreiheit
Anwendung zentral validierter Lösungskonzepte garantiert einheitliche Leistungsqualität	mangelnde Reaktionsflexibilität auf Umfeldänderungen
Möglichkeit der Steuerung auf Basis verlässlicher Reports	Weitere Handlungskonsequenzen sind zu beachten (Change Management, Kommunikationskonzept, etc.)
Systemakzeptanz auf operativer Ebene hoch	

Abb. 3: SWOT des restriktiven Systems (Quelle: Autoren)

Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Produktivität			Verbesserung der Produktivität einer Organisation			
			Effizienz der internen Abläufe	Steuereffektivität und verbesserte Betreuung von Tochtergesellschaften	Festlegen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Neue Anforderungen durch Wachstum
informativ	C	Unternehmerische Selbständigkeit u. Flexibilität	✓	-	-	-
	R	keine zentrale Definition zur Durchsetzung	✗	-	✗	✗
	R	Unterstützung durch die Bereitstellung von Inhalten	-	✓ / ✗	-	-
	R	erhöhte Fehleranfälligkeit	✗	✗	-	-
restriktiv	C	Standardisierter Support	✓	-	-	✓
	C	aktive Betreuungskomponente	-	✓	-	✓
	C	Prozesse und Organisation festlegen	✓	-	✓	-
	C	Audits/Kontrollen	-	✓	-	✓
	C	Fehlerprävention	-	✓	-	✓
	R	Reaktionsvermögen	✗	-	-	-

C = Chance, R = Risiko      ✓ = positiver Einfluss   ✗ = negativer Einfluss auf Strategie   ■ = kein nennenswerter Einfluss

Abb. 4: Chancen und Risiken beider Systeme im Vergleich (Quelle: Autoren)

Deutschland, der EU und in allen Ländern der Tochtergesellschaften von PERI zu dieser einheitlichen Führung. Managementsysteme haben hierbei für PERI, aber auch für alle anderen Hidden Champions einen wesentlichen Anteil an der Internationalisierung. Sie sind damit auch Basis für die controllingmäßige Steuerung und den Aufbau des internationalen Geschäftes. In der letzten Folge dieser dreiteiligen Artikelreihe wird anhand einer empirischen Untersuchung die Gestaltung von Managementsystemen in den befragten Firmen erläutert.

### Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme, S. 2.
- <sup>2</sup> Vgl. Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme, S. 5.
- <sup>3</sup> SWOT steht im Englischen für Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats; aus dem Englischen: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, Analyse als strategisches Managementinstrument.

- <sup>4</sup> Hierunter ist die Auflösung zunächst widersprüchlicher Denkweisen und Lehren zu verstehen.
- <sup>5</sup> Vgl. Zehender, Klaus: Unternehmensführung in fraktalen Unternehmen.
- <sup>6</sup> Enthalten strukturierte Grundinformationen über ein Dokument, wie z.B. Autor, Titel oder Zeitpunkt der Veröffentlichung, und es ist dadurch besser auffindbar.

### Literatur

Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme, 1. Auflage, Heidelberg, 2008.

Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme (IMS) – Handlungsanleitung zur praxisorientierten Einführung Allgemeine Aussagen –, Abgerufen über PERINORM Datenbank am 30.5.2010, Düsseldorf, 2005.

Zehender, Klaus: Unternehmensführung in fraktalen Unternehmen – Aufgaben, Architektur und Funktionsweise –, Frankfurt am Main, aus der Reihe: Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 48, Bea Franz Xaver und Zahn Erich (Hrsg.), Stuttgart, 1998. ■

### Autoren



#### Alexander Okl

hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling und Finanzmanagement an der Hochschule Augsburg studiert. Seine Diplomarbeit zum Thema „Integrative Managementsysteme“ wurde von der IHK Schwaben mit dem Preis der Schwäbischen Wirtschaft ausgezeichnet. Heute berät er Unternehmen hinsichtlich der Digitalen Transformation.  
E-Mail: alexander.okl@live.com

#### Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner

ist Professor für International Management an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, Faculty of Business, Bahnhofstr. 87, 90402 Nürnberg, Deutschland.  
E-Mail: kai-uwe.wellner@th-nuernberg.de

