

Andreas H. Schuler
Andreas Pfeifer

Effiziente Planung

Beitrag zu einer
erfolgreichen Unternehmenssteuerung

 ADDISON-WESLEY

An imprint of Pearson Education

München • Boston • San Francisco • Harlow, England
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City
Madrid • Amsterdam

3 Globale Trends im Umfeld der Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Planung

Die Anforderungen an die Planung steigen infolge von raschen und weitgreifenden Änderungen im weltweiten Unternehmensumfeld. So sind für die Geschäftsfunktion „Planung und Budgetierung“ die folgenden vier Trends besonders herauszustellen:

Trends	Aspekte
<ul style="list-style-type: none">○ Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarkts○ Ansteigende wirtschaftliche Verflechtung○ Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit○ Steigende Marktdynamik	<ul style="list-style-type: none">○ Zunehmende Globalisierung○ Steigender Informationsbedarf der Kapitalmärkte○ Verringerung der Fertigungstiefe○ Konzentration auf Kernkompetenzen○ Schnellere Forschung und Entwicklung○ Gestiegenes Investitions- und -absatzrisiko○ Zunehmender Wettbewerb in Folge Globalisierung○ Sich verändernde rechtliche Rahmenbedingungen

Tabelle 3.1 Globale Trends mit Wirkung auf die Unternehmensplanung

Die in Tabelle 3.1 dargestellten Trends und Aspekte werden nachfolgend eingehend dargestellt.

3.1 Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarkts

Um das laufende operative Geschäft und eine weitere Ausdehnung zu ermöglichen, muss die Unternehmensleitung die Finanzierung dafür sicherstellen. Kapitalgeber, die dem Unternehmen Finanzmittel, beispielsweise über Aktien, Schuldverschreibungen oder Kredite, zur Verfügung stellen, sind primär am Unternehmenserfolg interessiert und fordern Einsichten darüber, in welcher Weise die Unternehmensleitung plant, das Geschäft profitabel zu steuern. Neben den Darstellungen hinsichtlich vergangener Leistungen, haben Kapitalgeber hohes Interesse an umfassenden, zukunftsgerichteten Aussagen und Informationen. Da viele Unternehmen verstärkt externes Kapital nutzen müssen, um ihre Expansion voranzutreiben, muss auch das Informationsbedürfnis dieser unternehmensexternen Interessensgruppen besser erfüllt werden.

Finanzierung im Rahmen der Globalisierung

Im Rahmen der Globalisierung bewegen sich Unternehmen in ihrer Finanzierung notwendigerweise weg von einer rein nationalen hin zu einer globalen Ausrichtung.

Ist die Finanzierung weitestgehend national ausgerichtet, berücksichtigt das Unternehmen vor allem die Anforderungen der lokalen Kapitalgeber. Im Wesentlichen findet eine Kreditfinanzierung bei nationalen Banken oder eine Aktienfinanzierung auf dem nationalen Markt statt.

Eine international ausgerichtete Finanzierung wendet sich auch an Kapitalgeber aus dem Ausland. Bei diesen werden Aktien und Schuldverschreibungen platziert. Jedoch findet nach wie vor eine Rechnungslegung und externe Berichterstattung nach nationalen Vorschriften statt.

Die globale Finanzierung richtet sich an international tätigen Investoren aus. Unabhängig von nationalen Rechnungslegungsvorschriften streben Unternehmen eine Vergleichbarkeit ihrer finanziellen Kennzahlen auf dem globalen Kapitalmarkt an. Stark Shareholder-orientiert folgen diese Unternehmen global akzeptierten Rechnungslegungsvorschriften wie IAS und US-GAAP.

Informationsbedarf der Eigenkapitalgeber

Die Aktionäre, als Eigenkapitalgeber, sind zwar Eigentümer des Unternehmens, haben jedoch die Geschäftsführung an das Management des Unternehmens übertragen. Im Tagesgeschäft hat das Management freie Hand, es besteht jedoch eine Rechenschaftspflicht gegenüber den Aktionären, die erwarten, dass das Management eine angemessene Rendite erwirtschaftet.

Die Ausgestaltung der Berichterstattung über vergangene Leistungen ist dem Mindestumfang nach in verschiedenen Rechnungslegungs- und Berichterstattungsrichtlinien, wie dem HGB oder den US-GAAP, definiert.

Als Externe können die Investoren jedoch nur auf Basis der ihnen zugänglichen Informationen abschätzen, wohin sich das Unternehmen entwickeln wird und ob die Investition in ein Unternehmen für die Zukunft rentabel sein wird. Diese Unsicherheit und das damit einhergehende wirtschaftliche Risiko spiegelt sich in dem Risikoabschlag wider, mit dem die Investoren eine Aktie versehen. Je größer die Unsicherheit ist, desto höher ist der Risikoabschlag. Für das Unternehmen bedeutet das eine Erhöhung der Kapital- und damit Finanzierungskosten.

Das oftmals nur schwer zu beurteilende Geschäftsumfeld vieler Unternehmen, sich wandelnde Geschäftsmodelle, sowie eine zunehmende Dynamik und Komplexität des globalen Wettbewerbs, erschweren dem Kapitalmarkt die Bewertung des zukünftigen Ertragspotenzials eines Unternehmens. Die Investoren fordern in diesem Zusammenhang aktuellere, relevantere und zuverlässigere Informationen von den Unternehmen.

Durch die externe Kommunikation zuverlässigerer Planzahlen verbessert das Unternehmen diese Informationsversorgung der Kapitalgeber und verringert deren Unsicherheit. Als Konsequenz verringert sich der Risikoabschlag und damit die Kapitalkosten.

Institutionelle Investoren, insbesondere Anbieter von Investmentfonds, haben einen besonders hohen Informationsbedarf. Da sie hohe Investitionssummen vertreten, sind sie in der Lage, die Informationen von den Unternehmen einzufordern.

3.2 Ansteigende wirtschaftliche Verflechtung

Unternehmen sind in komplexe Wertschöpfungsketten eingebunden. Dies gilt umso mehr, da sie vielfach Allianzen eingehen müssen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen (z.B. im Bereich Banken, Automobilindustrie und Telekommunikation). Dabei nimmt die Komplexität dieser Wertschöpfungsketten mit der Anzahl der eingebundenen Unternehmen stetig zu; gleichzeitig steigt auch die gegenseitige Abhängigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette. Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz entlang der Wertschöpfungskette können nur dann effizient umgesetzt werden, wenn alle beteiligten Unternehmen ihre Leistungen koordinieren. Die Unternehmensplanung hat nun auch die Aufgabe, über die Darstellung der geplanten Maßnahmen und zukünftigen Entwicklungen, die Koordination innerhalb des eigenen Unternehmens, aber auch aller an der Wertschöpfung beteiligten Partner vorzubereiten. Dabei nehmen die Anforderungen an die Planung mit der Zahl der Geschäftspartner zu.

Trend hin zur Desintegration

Der klassische Konzern nutzt die vertikale Integration, um verschiedene Fertigungsstufen in einem Unternehmen zusammenzufassen. Heute ist ein deutlicher Trend hin zur Aufspaltung großer, integrierter Unternehmen erkennbar. Die höhere Umweltdynamik führt dabei zu einer Erhöhung des dezentralen Entscheidungsbedarfs. Ferner führt die höhere Umweltinterdependenz zu einer Zunahme des horizontalen Koordinationsbedarfs und daher zu höheren internen Transaktionskosten. Das erfordert eine weitere Dezentralisierung von Koordinationsaufgaben und führt zu einer Erhöhung der Koordinationskapazität.

Es findet sowohl eine Desintegration auf der vertikalen als auch auf der horizontalen Achse statt. Damit können sich Unternehmen auf Kernkompetenzen konzentrieren, sie werden flexibler und können dynamisch auf Marktänderungen reagieren.

Bei der vertikalen Desintegration folgen Unternehmen dem Motiv „nichts selber zu machen, was andere besser können“, und konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen. Das kann auch bedeuten, dass unternehmensinterne Zulieferer organisatorisch verselbständigt werden.

So heißt es in einem Artikel der FAZ aus dem Jahr 2002: „Nach einer Untersuchung des Center für Automotive Research in Recklinghausen beträgt die Fertigungstiefe der Autohersteller derzeit weniger als 30

Prozent. 70 Prozent der Produktionskosten eines Personenwagens werden beim Zulieferer erzeugt.“¹

Es findet daneben auch eine betriebsinterne Dezentralisierung von Aufgaben und Kompetenzen statt.

Durch die vertikale Desintegration können Spezialisierungseffekte freigesetzt werden. Die einzelnen Einheiten sind flexibler und können sich in ihrem Kerngebiet besondere Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Auch können Unsicherheiten im Markt etwa durch Allianzen oder Verträge verringert werden, weshalb die Kosten für marktorganisierte Transaktionen sinken.

Damit steigen die Anforderungen an die Unternehmensplanung hinsichtlich der Einbindung externer Interessengruppen deutlich. Die Wertschöpfungskette, an der viele spezialisierte Unternehmen nun teilhaben, kann nur über alle Interessenträger hinweg optimiert werden. Für die Planung bedeutet dies, dass Erwartungen der externen Geschäftspartner miteinbezogen werden müssen. Im Einkauf ist beispielsweise eine frühzeitige Kommunikation von Mengen und Preisen denkbar. Die Einbindung der externen Gruppen in die Unternehmensplanung muss möglichst umfassend, direkt und zeitnah erfolgen.

Auch die unternehmensinterne Dezentralisierung und die damit einhergehende Verlagerung von Verantwortung erhöht die Anforderungen an die Planung. An zentraler Stelle fällt es zunehmend schwerer die zu erwartenden Entwicklungen vorherzusagen. Vielmehr müssen die dezentralen Führungskräfte verstärkt in die Planung eingebunden werden, da diese die Verantwortung für das operative Geschäft tragen und sich bei ihnen auch das relevante Wissen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen konzentriert.

Auf die vertikale Desintegration reagierend, müssen geeignete Planungssysteme die umfassende Einbindung einer großen Anzahl dezentraler, beziehungsweise sogar firmenexterner Planer zulassen. Damit steigt insbesondere die Komplexität der Planungsabstimmung, der Umfang der Daten, sowie die Koordination des Planungsprozesses.

Die horizontale Desintegration bezeichnet die Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche aus dem Unternehmen.

Entlang der horizontalen Achse integriert ein Unternehmen unterschiedliche Geschäftsfelder oder Marktsegmente, so dass komplexe,

1. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.04.2002, Nr. 97/ S. 15: Daimler-Chef hofft auf Tarifabschluss ohne Streik.

diversifizierte Konzerne entstehen. Damit können Risiken auf einzelnen Märkten abgesichert werden. Ebenso können Skaleneffekte, beispielsweise durch die Einrichtung von unternehmensübergreifenden Forschungs- und Entwicklungsabteilungen genutzt werden.

Die zunehmende Dynamik auf vielen Märkten stellt eine immense Herausforderung für große, horizontal integrierte Unternehmen dar. Diese Unternehmen müssen grundlegende Veränderungen auf verschiedenen Märkten auffangen. Großen Unternehmen fällt es oftmals infolge ihrer geringeren Flexibilität schwer, sich flexibel an die sich dynamisch ändernden Marktbedingungen anzupassen.

Durch die weiter steigende Dynamisierung der Märkte und die schnellen Veränderungen innerhalb der Unternehmen, müssen Unternehmen den Umfang ihrer horizontalen Integration kontinuierlich überdenken und anpassen. Standardisierungspotenziale als Basis für Skaleneffekte ändern sich genauso wie die Chancen und Risiken in verschiedenen Bereichen und damit auch deren Attraktivität. Damit nehmen Unternehmensanpassungen auf der horizontalen Ebene, die Ein-, Aus- oder Umgliederungen von Unternehmensbereichen, an Häufigkeit zu.

Für die Unternehmensplanung bedeutet das deutlich steigende Anforderungen an die Flexibilität. Im Rahmen der organisatorischen Veränderungen müssen Organisationsstrukturen und gegebenenfalls auch zu planende Inhalte angepasst werden. Dabei soll natürlich die Vergleichbarkeit schon vorhandener Daten nicht verloren gehen. Solche flexiblen Anpassungen können auch während der Planungsrunden, möglicherweise sogar durch diese angestoßen, notwendig werden.

Zum anderen wird von der Unternehmensplanung eine höhere Leistung im Bereich der Simulation von Organisationsänderungen gefordert. Bevor beispielsweise eine Ausgliederung eines bestimmten Bereichs vorgenommen wird, ermöglicht die Planung zu erwartende Auswirkungen auf das Unternehmen als Ganzes darzustellen. Damit können solche organisatorischen Veränderungen im Vorfeld besser bewertet und in der Umsetzung besser vorbereitet werden.

3.3 Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit

In den sechziger und siebziger Jahren konzentrierten sich Unternehmen vorwiegend auf die nachhaltige Verbesserung ihrer Kostenposition, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Das änderte sich schon in

den achtziger Jahren, als vermehrt die Verbesserung der Qualität und Differenzierung am Markt angestrebt wurde.

Forschung und Entwicklung

Seit Beginn der neunziger Jahre streben Unternehmen eine „Zeit“-Führerschaft in der Konkurrenz um den Kunden an (auch Cycle Time Optimization, Time Based Competition, Time-to-Market Minimization genannt). Dahinter verbirgt sich, Produkte schneller zu entwickeln und als Erster auf den Markt zu bringen – also eine Beschleunigung der Entwicklungszyklen insgesamt zu erreichen. Mit diesem Handeln wird nicht nur der Entwicklungszyklus beschleunigt, sondern infolgedessen verkürzen sich viele andere betriebliche Prozesse, von der Beschaffung bis hin zur Fakturierung.

Basierend auf der Produktlebenszyklustheorie und den dort gewonnenen Erkenntnissen ist die Zeit ein strategischer Erfolgsfaktor. Unternehmen, die eine Innovation schneller als der Wettbewerb zur Marktreife bringen können, erreichen in der Regel Vorteile, wenn sie einen Markt als Erstes besetzen können (First Mover Advantage).

Zeitorientierte Wettbewerbstechiken haben daher immer das Ziel alle Wertschöpfungsprozesse (Entwicklung, Werkzeugherstellung, Produktion, Lagerung, Montage, Handel und Distribution, Finanzierung) im Unternehmen unter Zeitgesichtspunkten zu optimieren.

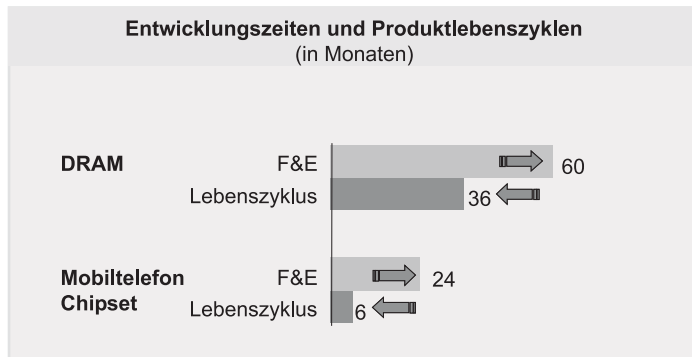


Abbildung 3.1 Kosten, Entwicklungszeiten und Produktlebenszyklen in der Halbleiterbranche (Dataquest und Accenture)

Die Entwicklungszeit in der Automobilindustrie hat beispielsweise vor einigen Jahren noch 48 Monate betragen. Heute benötigen einige Hersteller für die Entwicklung eines neuen Automobils nur noch 14

Monate. Mit dem zunehmenden Innovationstempo verkürzte sich in Folge aber auch die Vermarktungszeit einer Modellreihe, d.h. die Fahrzeugserien folgen schneller aufeinander. Im Ergebnis haben nicht nur die Entwicklungszeiten abgenommen, sondern der gesamte Produktlebenszyklus ist verkürzt worden.

Insbesondere die Hightechindustrie zeichnet sich durch sehr kurze Produktlebenszyklen aus. In der Halbleiterbranche, z.B. bei Chipsets für Mobiltelefone, sind Produktlebenszyklen von 6 Monaten bei Entwicklungszeiten von 24 Monaten die Regel (Abbildung 3.1).

Gestiegenes Investitionsrisiko

Da darüber hinaus die geforderten Investitionssummen für große Entwicklungen deutlich ansteigen, nimmt das Risiko, dem die Unternehmen ausgesetzt sind, zu.

Ein hoher Automatisierungsgrad, sowie Großserienproduktion erfordern umfangreiche Anlaufinvestitionen. Diese werden über den Produktlebenszyklus als Fixkosten in der Produktkalkulation berücksichtigt. Eben diese hohen Anlaufinvestitionen führen zu einer Verschiebung der Gewichtung hin zu mehr Fixkostenanteilen und weniger variablen Kostenanteilen.

Infolge hoher Entwicklungskosten und anfänglicher Aufwände für Markteinführung fällt heute ein großer Teil der Gesamtkosten bereits vor der Produktreife an. Diese Aufwände müssen vom Unternehmen vorfinanziert werden und erhöhen damit das Risikoprofil des Unternehmens.

Da höhere Investitionen zu einem früheren Zeitpunkt während des Produktlebenszyklus getätigt werden müssen, ohne dass das Unternehmen den Erfolg des Produkts genau vorhersehen kann, besteht ein immenses Investitionsrisiko.

Insbesondere in Branchen, die durch sehr kurze Produktlebenszyklen sowie hohe Investitionen gekennzeichnet sind, müssen Unternehmen das Investitionsrisiko bewältigen. Risikomanagement bezüglich der Investitionsunsicherheit stellt beispielsweise für Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie eine wesentliche Herausforderung dar.

Im Jahr 2000 benötigten 25 Prozent der deutschen Unternehmen weniger als 6 Monate für die Neuentwicklung eines Produkts bis zur Marktreife. Innerhalb eines Jahres konnten immerhin 65 Prozent der

Unternehmen neue Produkte entwickeln und innerhalb von zwei Jahren schafften dies 90 Prozent der Unternehmen.²

Gestiegenes Absatzrisiko

Ebenso wie sich die Entwicklungszeiten für neue Produkte verkürzen, nehmen auch deren Vermarktungszeiten ab. Das bedeutet zum einen für die Unternehmen, dass für die Entwicklung innerhalb kürzer werdender Zeitspannen neues Kapital seitens der Finanzierung bereitgestellt werden muss. Zum anderen müssen in der Vermarktung diese vorfinanzierten Kosten in kürzerer Zeit wieder amortisiert werden.

Um keine Cashflow-Probleme zu bekommen, ist es deshalb für Unternehmen notwendig, entstehende Aufwände für Forschung und Entwicklung zu kontrollieren. Um die Finanzierung sicherzustellen, müssen diese Aufwände im Voraus detailliert geplant werden.

Für die Auslegung der Produktion, insbesondere für die Amortisierung der Produktionsanlaufkosten, ist eine exakte Prognose der Absatzmengen vorzunehmen. Nur so kann die Produktion ausgelastet werden und die Fixkosten können optimal über die Produktionsmenge verteilt werden.

Ein gutes Beispiel ist der Markt für Computerfestplatten. Dieser ist heute durch sechsmonatige Produktlebenszyklen gekennzeichnet. Danach wird eine Produktreihe obsolet. Überschüssige Bestände müssen billig verkauft oder abgeschrieben werden. Somit muss die Planung eines Festplattenherstellers äußerst genau erfolgen.

In dynamischen Märkten fällt es Unternehmen schwer, genaue Marktentwicklungen vorauszusagen. Nur eine kontinuierliche und zeitnahe Planung erlaubt es Unternehmen, die aktuelle Situation richtig einzuschätzen und das Unternehmen entsprechend auszurichten.

3.4 Steigende Marktdynamik

Die Globalisierung ist für alle Unternehmen ein wesentlicher Einflussfaktor für die Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Personal- und Finanzierungsfunktion geworden. Heute werden Rohstoffe weltweit beschafft, Güter an internationalen Standorten produziert, Produkte auf dem globalen Markt abgesetzt und Mitarbeiter weltweit eingesetzt. Diesem begegnen Unternehmen, indem globale Allianzen geschlos-

2. Lay, Kinkel (2000)

sen und Unternehmensnetzwerke aufgebaut werden. Als Konsequenz muss auch die Unternehmenssteuerung (Planung, Reporting und Analyse) global ausgerichtet werden. Selbst Unternehmen, die selbst nicht global tätig sind, stehen doch in der Regel mit globalen Konkurrenten im Wettbewerb um Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und Mitarbeiter.

Globalisierung deutscher Unternehmen

Deutschland ist traditionell ein Land mit starken Unternehmensverflechtungen ins Ausland. Als Beweis hierfür gelten die unmittelbaren und mittelbaren Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland, beziehungsweise ausländischer Unternehmen in Deutschland, dargestellt in Tabelle 3.2.

Unmittelbare und mittelbare Direktinvestitionen (Mrd. EUR)^a	1995	1996	1997	1998	1999
Deutsche Investitionen im Ausland	197	231	283	317	405
Ausländische Investitionen in Deutschland	122	129	146	170	224

- a. Beruht auf Bestandsmeldungen inländischer und ausländischer Unternehmen sowie Privatpersonen und umfasst keine Exporte. Unmittelbare Direktinvestitionen sind direkte Beteiligungen an ausländischen Unternehmen und mittelbare Direktinvestitionen über abhängige Holdinggesellschaften im Ausland bestehende Beteiligungen.

Tabelle 3.2 Kapitalverflechtung mit dem Ausland³

Technologie ermöglicht die Globalisierung

Vor allem die technologischen Entwicklungen in der Kommunikations- und Transporttechnologie haben in großem Maße die Globalisierung in den letzten Jahrzehnten vorangetrieben. Diese Fortschritte haben große Auswirkungen auf alle Bereiche und Funktionen des Unternehmens, die unabhängig von Ländergrenzen organisiert werden können.

Fax, Telefon und Internet haben die gesamte internationale Geschäftswelt zu einem so genannten „globalen Dorf“ zusammenschumpfen

3. Deutsche Bundesbank: Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung, Mai 2000 & Mai 2001.

lassen. Zentrale Datenbanken und der Datenzugriff über das Internet ermöglichen einen Austausch von Informationen fast ohne Zeitverzug. Im Vergleich zu den Kosten für die Leistungen sind die Kosten für den Datentransfer enorm gesunken.

Mit den immensen Fortschritten im internationalen Güter- und Personentransport werden internationale Einkaufs- und Produktionsnetzwerke erst ermöglicht. Heute kann jeder Ort der Erde innerhalb von 24 Stunden erreicht werden. Damit hat sich die Möglichkeit eröffnet, Produkte ohne große Probleme auf globalen Märkten zu vertreiben.

Verschärfter globaler Wettbewerb

Die Globalisierung der Produkt-, Finanz- und Unternehmensmärkte zieht die Globalisierung der Unternehmen selbst nach sich. Es ergeben sich neue Anforderungen an das Gesamtunternehmen, die Finanzfunktion und an die Planung. Der Wettbewerb auf Produkt-, Arbeits- und Finanzmärkten steigt weiter mit dem Markteintritt neuer Konkurrenten. Verdeutlicht werden kann dies anhand der Expansionsstrategie von Wal-Mart aus den USA (Tabelle 3.3).

Wal-Mart Stores Inc., USA

1991	Die weltweite Expansion beginnt mit der Gründung der ersten Filiale in Mexiko
1993	Institutionalisierung der Globalisierungsstrategie mit der Wal-Mart International Division
1994	3 Geschäfte in Hongkong, 123 in Kanada, 96 in Mexiko
2001	11 Geschäfte in Argentinien, 20 in Brasilien, 174 in Kanada, 11 in China, 6 in Südkorea, 94 in Deutschland, 499 in Mexiko, 15 in Puerto Rico, 241 in Großbritannien 1071 Geschäfte außerhalb der USA 3118 Geschäfte innerhalb der USA

Tabelle 3.3 Expansion von Wal-Mart

Im Jahr 1991 eröffnete Wal-Mart sein erstes Geschäft außerhalb der USA. Infolge einer aggressiven Expansion auf internationalen Märkten gehören im Jahr 2001 schon 1071 internationale Geschäfte zum Wal-Mart Konzern. Damit liegen inzwischen über 30 Prozent aller Filialen von Wal-Mart außerhalb der USA.

Produktmärkte

Die Produktmärkte sind heute von kontinuierlichen Veränderungen betroffen. Unternehmen müssen sich, um konkurrenzfähig zu bleiben und zu überleben, zusammenschließen, Branchen wachsen zusammen und durch Innovationen entstehen neue Produkte und Konkurrenten etc.

Die Konkurrenz auf Massenmärkten steigt stetig an. Um in dieser Situation kontinuierlich hohe Gewinnwachstumsraten zu erreichen, erweitern traditionelle Unternehmen verstärkt ihr Portfolio in Richtung höherwertigerer Dienstleistungen. IBM machte im Geschäftsjahr 2001 von insgesamt USD 85,9 Milliarden zirka USD 35 Milliarden Umsatz, also inzwischen über ein Drittel, in dem Bereich Global Services.

Arbeitsmärkte

Auch auf den Personalmärkten machen sich zunehmend Globalisierungstendenzen bemerkbar. Die Nachfrage nach internationalen Ausbildungen und Abschlüssen steigt. Business Schools in den USA nehmen eine führende Position bei der Ausbildung des Managementnachwuchses ein. Auf der anderen Seite besetzen beispielsweise deutsche Ingenieure nach wie vor weltweit Spitzenpositionen in Forschung und Entwicklung.

Beispielsweise werden durch das sich wandelnde Finanzumfeld durch die Nutzung internationaler Börsen für die Platzierung von Aktien oder Obligation und damit die notwendige Erfüllung internationaler Rechnungslegungsstandards wie IAS oder US-GAAP die Anforderungen an die Mitarbeiter in den Finanzabteilungen erhöht, was eine bessere, international ausgerichtete Ausbildung erfordert.

Neben der Anwerbung von neuen, qualifizierten Mitarbeitern spielt auch die Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Mit Zunahme solider Ausbildung der Mitarbeiter und intelligentem Wissensmanagement steigt auch der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Anforderungen rechtlicher Art kommen aus dem Bereich der Risikoberichterstattung infolge neuer Bestimmungen aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie den neuen Eigenkapitalrichtlinien für Banken (Basel II). Damit müssen deutsche Unternehmen, wie dies auch von internationalen Publizitätsvor-

schriften gefordert wird, nun auch verstärkt auf zukünftige Chancen und Risiken in der Berichterstattung eingehen. So lassen sich Anforderungen, sowohl der Eigen- als auch Fremdkapitalgeber, abdecken.

Höhere Anforderungen an die Planung ergeben sich aus dem KonTraG, das eine umfassendere Risikoberichterstattung fordert. Dabei müssen börsennotierte Konzerne insbesondere zukünftige Risiken durch ein Risikomanagementsystem aufdecken. Weiterhin müssen nun im Lagebericht zukünftige Risiken dargestellt werden.⁴

Basel II fordert eine Beurteilung der Bonität von Kreditnehmern, um das Risiko zu bestimmen, welches mit einem zu vergebenden Kredit verbunden ist.⁵ Die Unternehmen sind gefordert, gegenüber Fremdkapitalgebern, zum Beispiel Banken, ihre finanzielle Situation offen zu legen. Damit müssen auch nicht börsennotierte Unternehmen deutlich umfassender berichten. Im Rahmen der Risikobestimmung erlangen hierbei zukunftsgerichtete Informationen besondere Aufmerksamkeit.

Höhere Komplexität für die Unternehmensplanung

Infolge der zunehmenden Globalisierung steigt die Komplexität, die durch die Unternehmensplanung bewältigt werden muss, deutlich an. Mit der höheren Anzahl an externen Einflussfaktoren sowie der größeren und global verteilten Organisation muss die Planung deutlich mehr Daten verarbeiten als zuvor. Dabei steigen die Herausforderungen im Bereich der Sammlung der Daten, der Auswahl der relevanten Daten und deren Verarbeitung.

Oft können die umfangreichen Plandaten nur durch Methoden der Komplexitätsreduzierung nutzbar gemacht werden. Beispielsweise findet eine Gruppierung und Aggregation nach logischen Merkmalen wie Regionen oder strategischen Geschäftsfeldern statt.

Um die gestiegenen Anforderungen abzudecken, muss die Planung ihre Leistungsfähigkeit verbessern. Das geschieht zum einen durch die Umsetzung neuer betriebswirtschaftlicher Methoden oder der Umgestaltung der Planungsorganisation und zum anderen durch die konse-

4. §91 Abs. 2, AktG-E: Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden, [...] dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.

5. Vgl. Basel II wirft seine Schatten voraus, Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 19, 15.03.2002.

quente Nutzung von leistungsfähiger Informationstechnologie. Diese Entwicklungstendenzen sind im folgenden Kapitel anschaulich dargestellt.