



Empirische Untersuchung zur Gestaltung von internationalen Managementsystemen bei Hidden Champions

von Alexander Okl und Kai-Uwe Wellner

Ein integratives Managementsystem (IMS) verknüpft Methoden des Managements, die nicht separat angewendet werden, sondern ineinander verbunden eine ganzheitliche, übergeordnete Intention verfolgen.¹ Demzufolge sollte grundsätzlich deren gestalterische Ausprägung prozessorientiert², integriert und lean sein.³ Deshalb stellen sich in Hinblick auf das Managementinformationssystem Unternehmungen die grundsätzliche Frage nach einem sinnvollen Grad an Restriktivität in dezentral ablaufenden Unternehmensprozessen. Ist es insofern zweckmäßig, den Tochtergesellschaften restriktive und damit verbindliche Vorgaben aufzuerlegen, diese über ein IT-System zentral definiert bereitzustellen und ihnen letztlich die Umsetzung zu auditieren?⁴

Im dritten Teil dieser dreiteiligen Artikelreihe geht es um eine empirische Untersuchung im Rahmen einer nicht veröffentlichten, wissenschaftlichen Abschlussarbeit von Okl, die ge-

nau hier angesetzt und einen entsprechenden Benchmark ermittelt hat. Dabei wurden bereits 2010 insgesamt zwölf Geschäftsführer von Familienunternehmen der unterschiedlichsten Größen und Branchen interviewt (siehe *Controllert* Magazin 2019/5, S. 76).

Die Auswertung der Ergebnisse dieser Untersuchung wurde differenziert in zwei Gruppen durchgeführt. Ergänzend zu der Analyse der Gesamtdatenbasis wurde dabei eine Peergroup⁵ von möglichst „PERI-ähnlichen“ Firmen zusammengestellt, die somit auch ähnliche Ansprüche an ein Managementsystem haben. Alle aus den verschiedensten Branchen stammenden Firmen sind den Hidden Champions zuzurechnen. Interessant ist besonders die Entwicklung innerhalb der letzten zehn Jahre. Der Vergleich erfolgte anhand eines neu entwickelten Faktors zur Messung der Internationalität von Unternehmen, dem Internationalisierungsfaktor. 2018 wurde auch das bereits im zweiten Teil dieser Artikelreihe be-

kannte Unternehmen PERI, sowie vier weitere PERI-ähnliche Unternehmen befragt. Die Firma PERI zeichnet sich insbesondere durch deren herausragende Umsetzung eines weltweit einheitlichen Managementsystems in einem sich veränderten Arbeitsumfeld aus und steuert dabei ihre Tochtergesellschaften zentral. Mit einer 50 % größeren Anzahl an Tochtergesellschaften und einem damit gestiegenen Internationalisierungsfaktor kann man PERI somit als ein absolutes Positivbeispiel für die Umsetzung eines integrierten Managementsystems betiteln. Einleitend soll hervorgehoben werden, dass es sich bei der Charakterisierung des Zielsystems um ein abgabebasiertes, klassisches Dokumentenmanagementsystem handelt, das rein aus definitorischen Standarddokumenten besteht. Ein solches System hat in der Wissenschaft die Bezeichnung eines statischen Dokumentenmanagements.⁶ Die Fragestellungen zu Managementsystemen umfassten vier Bereiche, deren Ergebnisse nachfolgend dargelegt werden. **Die ersten bei-**

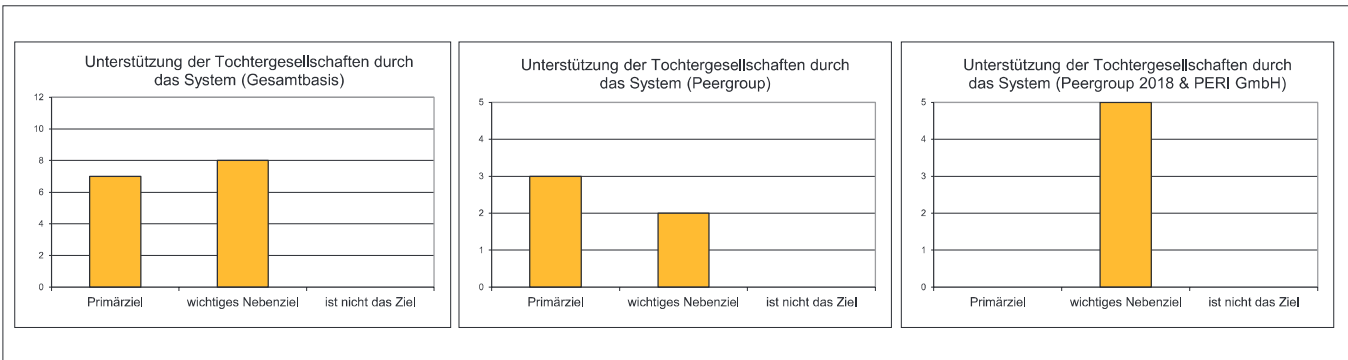


Abb. 1: Unterstützung der Tochtergesellschaften durch das System (Quelle: Autoren)

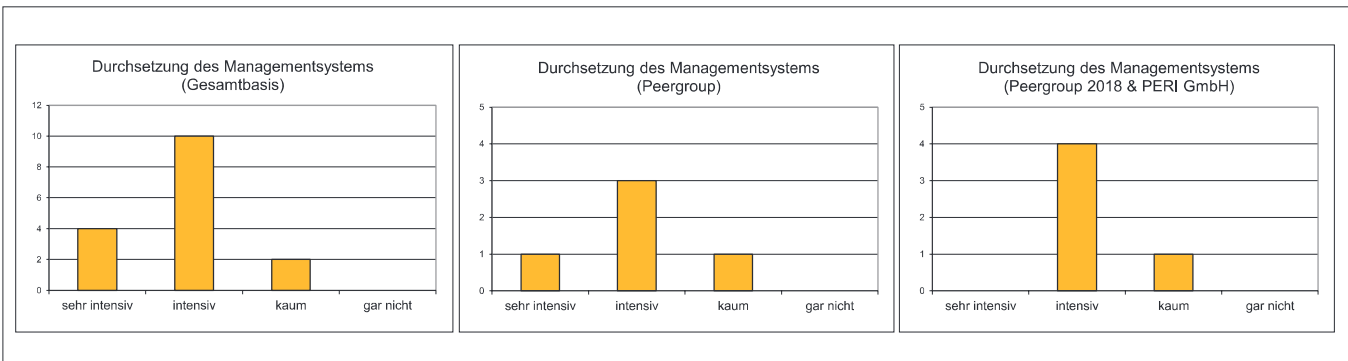


Abb. 2: Durchsetzung des Managementsystems (Quelle: Autoren)

den Diagramme in einer Abbildung stellen jeweils die Ergebnisse aus 2010 dar, getrennt nach Gesamtbasis und Peergroup, das jeweils dritte Diagramm visualisiert die Ergebnisse der Peergroup aus 2018.

Definition und Form von Managementsystemen

Alle befragten Unternehmen haben ein System implementiert, welches der Definition „Samm- lung grundlegender Dokumente wie Prozesse, Strukturen, Standards, Handbücher, Vorlagen, Richtlinien, Leitlinien oder auch der definierten Unternehmensstrategie in einem zentralen Do- kumentenmanagementsystem“⁷ nachkommt.

Wie aus den 3 Charts in Abbildung 1 deutlich wird, verfolgten 2010 sieben der befragten Un- ternehmen (Chart 1: Gesamtbasis) und drei Ins- titutionen der Peergroup (Chart 2: Peergroup) das Primärziel, die im Ausland sitzenden Toch- tergesellschaften besser zu unterstützen. Heute (Chart 3: Peergroup 2018 & PERI GmbH) ist ein derartiges System als wichtiges Nebenziel zur Steuerung der Tochtergesellschaften einzuordnen. U. a. erfahren dahingehend Prozessma- nagementsysteme eine wachsende Bedeutung.

In der Befragung zeigt sich weiter, dass in bei- den Auswertungsgruppen mehrheitlich eine „intensive“ Durchsetzung der Anwendung getätigt wurde (vgl. Abbildung 2). Dies bedeutet, dass die Geschäftsführer einem derartigen

System einen hohen Stellenwert für die tägliche Arbeit im Unternehmen zugeschrieben haben und sich für eine stetige Anwendung und Nut- zung im Unternehmen engagierten. Die Durch- setzung eines derartigen Systems nimmt ten- denziell ab, ist jedoch weiterhin als „intensiv“ zu klassifizieren. Die befragten Unterneh- men arbeiten je nach Unternehmensgröße mit sehr unterschiedlichen Systemen, wie einem FTP- Fileserver oder Microsoft SharePoint bis hin zu SAP Komplettumsetzungen. Genannt wurden auch die Plattformen BIC von GBTEC, Lotus Notes, das QM-Dokumentenlenkung-Sys- tem roXTra, das reine Workflow-System d.velop oder auch das ERP-System B2 von Baurer. Zwei von drei Unternehmen der Peergroup arbeiten mit einer Software-Eigenentwicklung. Es stellt

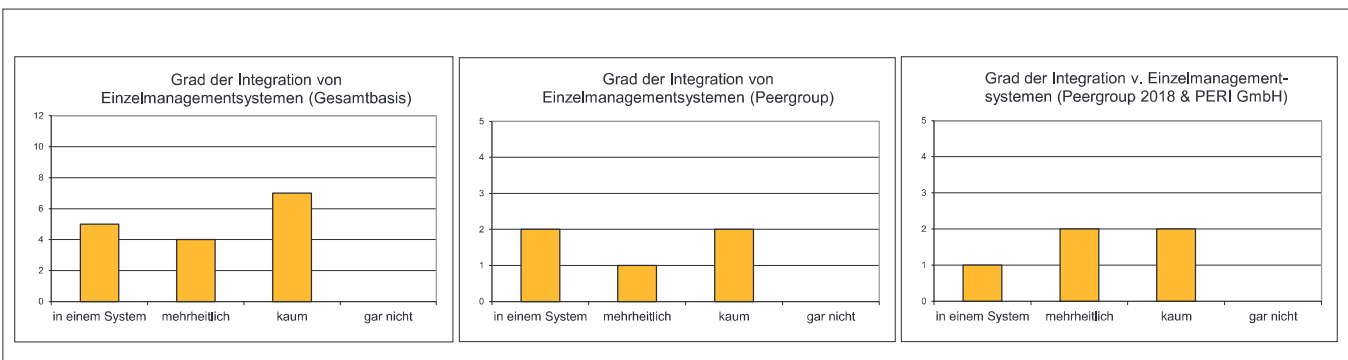


Abb. 3: Grad der Integration von Einzel- Managementsystemen (Quelle: Autoren)

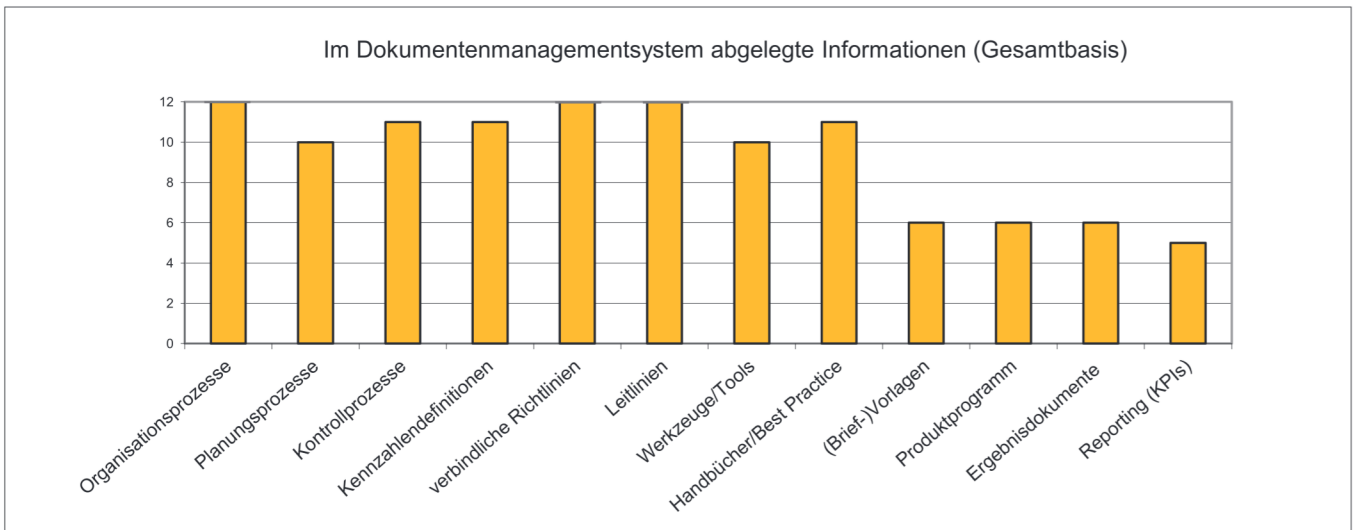


Abb. 4: Im Dokumentenmanagementsystem abgelegte Informationen (Gesamtbasis 2010) (Quelle: Autoren)

sich selbstverständlich auch die Frage nach dem Integrationsgrad der einzelnen Management-Teilsysteme/Prozesse (QM, Arbeitsschutz, Umwelt, Finanzen, Logistik etc.). Neumann sagt, „ein integratives Managementinformationssystem ist heute das zentrale Werkzeug der Führung im Unternehmen“.⁹ Der Vergleich zu den befragten Unternehmen stellt sich in Abbildung 3 dar. Dieser lässt erkennen, dass der Integritätsgrad der Systeme sehr unterschiedlich ist, es jedoch auch einige Firmen gibt, die mit nur einem integrierten System arbeiten.

zeigt sich, dass vor allem Organisationsprozesse, verbindliche Leit- und Richtlinien sowie Handbücher als Inhalte vorzufinden sind. Hervorzuheben ist, dass seit 2010 der zentral über ein Dokumentenmanagementsystem bereitgestellte inhaltliche Umfang deutlich zugenommen hat. Planungsprozesse erfahren nunmehr eine vollumfängliche Integration. Organisationsprozesse, Kontrollprozesse, verbindliche Richtlinien wie auch Leitlinien werden heute ebenfalls nahezu immer zentral bereitgestellt.

und Organisation fallweise gesplittet in sehr komplexen Systemen sowohl zentral als auch dezentral statt. Inhaltlich verantwortlich sind meist die Fachbereiche. In neun von zwölf befragten Unternehmen ist die gesamte Mitarbeiterschaft der Zielgruppenkreis des Systems. Dies bedeutet jedoch nicht unmittelbar, dass jeder Mitarbeiter auf alle Dokumente Zugriff hat. Mehrheitlich sind Benutzerrechtssysteme implementiert, welche die Zugriffsrechte außerhalb der ersten und zweiten Führungsebene auf die relevanten Fachabteilungsinhalte beschränken. Der Einblick in Prozesse, Methoden und Werkzeuge steht vor allem in der Peergroup allen Mitarbeitern frei.

Inhalte der Managementsysteme

Die Ergebnisse der Befragung können hier nur ein erster Anhaltspunkt sein, welche Dokumente derzeit in Firmen zentral in einem derartigen System gesammelt und bereitgestellt werden. In der Abbildung 4, Abbildung 5 und Abbildung 6

Administration und Organisation der Managementsysteme

Die Administration wird in der Abteilung QM oder auch in der Abteilung IT gesehen, die in den befragten Unternehmen weitestgehend eine Stabstelle darstellen. In den sehr großen Familienunternehmen findet die Administration

Deklaration von Inhalten

In diesem Fragenblock wurde erforscht, inwieweit es zu einer Durchsetzung der Inhalte in den

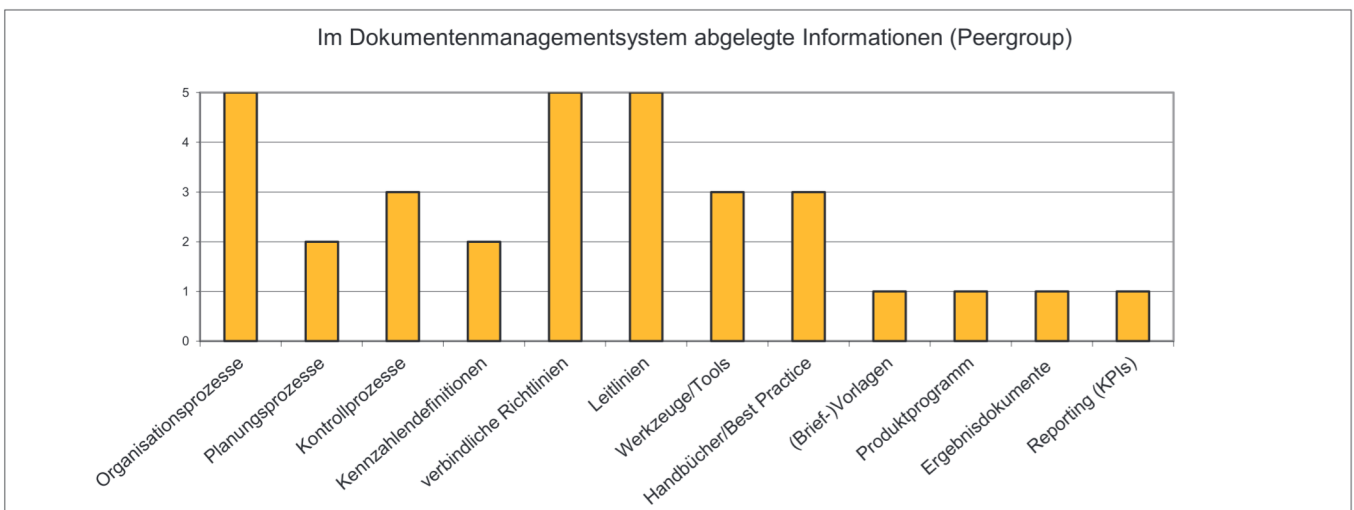


Abb. 5: Im Dokumentenmanagementsystem abgelegte Informationen (Peergroup 2010) (Quelle: Autoren)

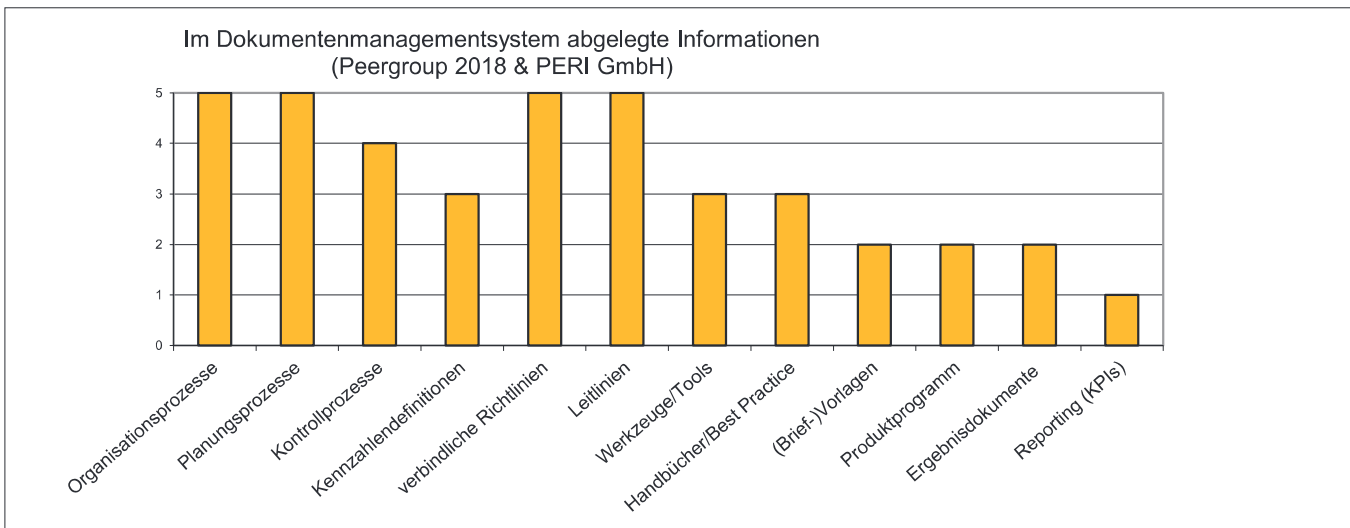


Abb. 6: Im Dokumentenmanagementsystem abgelegte Informationen (Peergroup 2018 & PERI GmbH) (Quelle: Autoren)

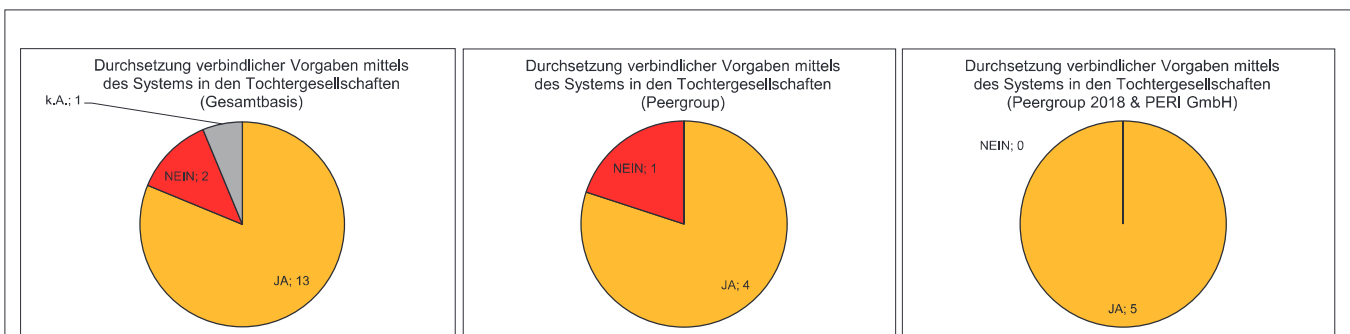


Abb. 7: Durchsetzung verbindlicher Vorschriften in den Tochtergesellschaften (Quelle: Autoren)

Tochtergesellschaften kommt und ob die restriktiven Vorgaben auch durch Audits überprüft werden. Dass ein derartiges System mehrheitlich auch verbindliche Vorschriften und Verordnungen beinhaltet, welche in den Tochtergesellschaften Berücksichtigung finden müssen, wird in [Abbildung 7](#) veranschaulicht.

Die logische Schlussfolgerung aus bestehenden Vorschriften ist die Kontrolle der Durchsetzung derselben in Tochtergesellschaften mittels Audits oder Revisionen. Interessant ist, wie in [Abbildung 8](#) ersichtlich wird, dass sowohl in

der Gesamtmenge, als auch in der Peergroup die Durchsetzung konsistent verfolgt wird.

Je größer eine Firma ist, desto wichtiger erscheint die Durchführung von regelmäßigen Kontrollen. Die Art und Weise der Überwachung differiert wiederum sehr stark. In der Regel werden die Audits vom QM durchgeführt beziehungsweise initiiert. Die Vorbereitung auf eine regelmäßig stattfindende externe Zertifizierung ist mehrmals als ein Grund für interne Audits angeklungen.

Zwei Unternehmen der Peergroup haben explizit darauf hingewiesen, dass Inhalte und Vorgaben grundsätzlich als verbindlich anzusehen sind. *In begründeten Ausnahmefällen, die zum selben Ziel führen und einen nachhaltigen Vorteil für die Gesamtunternehmung mit sich bringen, kann eine Adaption stattfinden.*

Die Audits laufen mehrheitlich in zwei- bis dreijährigem Turnus ab und werden ergänzend bei Bedarf zusätzlich durch den Vorstand initiiert. Im Falle der Nichtakzeptanz von Regeln wird den Mitarbeitern der Sinn und Zweck der Vor-

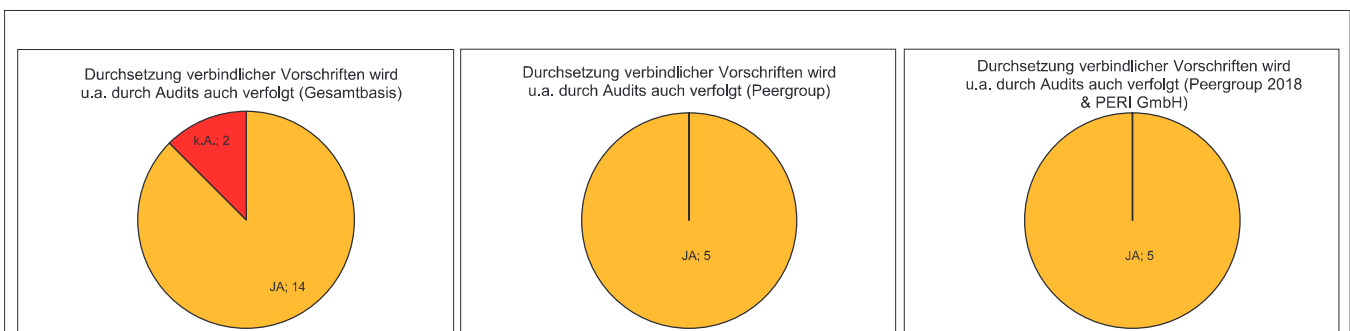


Abb. 8: Verfolgung der Durchsetzung verbindlicher Vorschriften (Quelle: Autoren)

gaben für den Erfolg des Gesamtunternehmens erörtert. Dadurch werden eventuell vorhandene dezentrale Wissensdefizite – und damit verbundene Blockaden – ausgeglichen. Eher kleinere Unternehmen setzen Controller und Länderverantwortliche ein, die eine Umsetzung vor Ort kontrollieren. Die Vorschriften lassen dabei in der Regel einen weitgehenden Spielraum für praktische Besonderheiten in den jeweiligen Ländern. Eher größere Unternehmen tendieren in Richtung einer internen Revision. Audits werden dabei anhand komplexer und umfassender Prüfvorgaben in den Fachbereichen durchgeführt.

Fazit und Trendanalyse des Internationalisierungsfaktors und des Managementsystems zwischen 2010 und 2018

Eine erste Befragung der Firmen erfolgte im Jahr 2010. Im Jahr 2018 wurden vier Unternehmen der damaligen Peergroup erneut befragt, die PERI GmbH selbst wurde der Peergroup 2018 ergänzt. Die Anzahl der Tochtergesellschaften derer sind seither um 54 % gewachsen, die Anzahl der Mitarbeiter weltweit um 57 % und der weltweite Umsatz wuchs sogar um 106 %. Insofern hat sich aufgrund des weniger starkem Wachstums in Deutschland die Internationalisierung der fünf befragten Unternehmen – gemessen am Internationalisierungsfaktor – von 74 % (2010) auf 80 % (2018) erhöht. Das bedeutet, dass vor allem die Anzahl

der Mitarbeiter im Ausland wie auch der Umsatz über ausländische Tochtergesellschaften im Vergleich zu Deutschland überproportional stark gewachsen ist. Im selben Zeitraum ist hinsichtlich der Führungskultur festzustellen, dass die Bedeutung eines zur Unterstützung und Steuerung von verbundenen Tochtergesellschaften eingesetzten Dokumentenmanagementsystems eine weniger starke Ziel-Priorisierung des Top-Managements erfährt. Insofern haben die Systeme also einen abnehmenden Stellenwert und werden weniger intensiv vom Top-Management durchgesetzt. Dabei ist aber auch erkennbar, dass Freigabekompetenzen und Disziplinarkompetenzen durch das Top-Management weiter definiert und innerhalb der Organisation vergeben wurden. Die über das Managementsystem zentral bereitgestellten Inhalte sind durchwegs auditiert. Insbesondere Planungsprozesse, Organisationsprozesse, Kontrollprozesse und verbindliche Richtlinien können dadurch verfolgt werden. Prozessmanagementsysteme haben eine wachsende Bedeutung erfahren. Cloud-basierte Lösungen für integrative Managementsysteme werden bisher nicht verwendet.

Es lässt sich zusammenfassend ableiten, dass bei zunehmender Internationalität der Einsatz integrativer Managementsysteme zur Steuerung internationaler Tochtergesellschaften an Selbstverständlichkeit zugenommen hat und dabei gleichzeitig deren Reifegrad gewachsen ist. Die im Jahr 2010 erhobenen Daten der Untersuchung mit einem um ca. 10 % gerin-

geren Internationalisierungsgrad zeigen, dass in einer höheren Form und Bedeutung der Internationalisierung die individuelle Bedeutung der MIS abnimmt bzw. sich verselbständigt. Das Augenmerk des Managements liegt bei einem höheren Grad der Internationalisierung eher auf Prozessen, Vertrieb, Innovation, Kundenbindung, Wettbewerb etc., als auf dem Aufbau der Strukturen. Es ist anzunehmen, dass bei ähnlichen Untersuchungen in den Jahren 1980, 1990 und 2000 eine noch höhere Bedeutung der MIS zu beobachten gewesen wäre. Frühphasen der Internationalisierung erfordern somit Grundlagen des MIS, die später einfacher auf neue Töchter „gestülpt“ werden können.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Managementsysteme, S. 2.
- ² Vgl. Rebmann, Erich u. a.: Prozessintegrierte Managementsysteme, S. 78-81
- ³ Vgl. Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Managementsysteme, S. 3.
- ⁴ Der Ausdruck „auditieren“ ist zu verstehen als die Durchführung von Audits. Damit im weitesten Sinne zu verstehen als „etwas im Rahmen von Audits kontrollieren“.
- ⁵ aus dem Englischen: Teilgruppe
- ⁶ Vgl. Götzer, Klaus: Dokumenten-Management, S. 102.
- ⁷ Formulierung entspricht der Frage im Fragebogen.
- ⁸ Vgl. Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme

Literatur

- Götzer, Klaus: Dokumenten-Management – Informationen im Unternehmen effizient nutzen –, 4. Auflage, Heidelberg, 2008.
- Neumann, Alexander: Integrative Managementsysteme, 1. Auflage, Heidelberg, 2008.
- Rebmann, Erich u. a.: Prozessintegrierte Managementsysteme – Der effiziente und zukunftsorientierte Weg zur Integration komplexer Managementsysteme –, veröffentlicht in IO Management, Teil I in Ausgabe 1/2, 2000, S. 26-32 und Teil II in Ausgabe 3, 2000, S. 78-81.
- Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Managementsysteme – prozessorientiert – integriert – lean -. (http://www.tms-ulm.de/tms.04/images/78_Folienauszuege_Managementsysteme.pdf, letzter Zugriff am 4.7.2018).

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

