

OFFENHEIT GEGENÜBER DER ZUKUNFT

Interview mit Richard Mayer, Kaufmännischer Geschäftsführer / CFO, PFLEIDERER GmbH

D

DIALOG: Herr Mayer, die politischen, makroökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen ändern sich heute extrem schnell, vor allem sind diese Veränderungen immer schwerer zu prognostizieren. Ist eine strategische Unternehmensplanung überhaupt noch möglich?

RM: Ja, aus meiner Sicht ist eine strategische Unternehmensplanung nach wie vor möglich und gerade in einer Zeit der schnellen Veränderung dringend notwendig. Hierzu ist auf der einen Seite eine zielorientierte Planung erforderlich und andererseits die nötige Flexibilität, um festgelegte Ziele neuen Rahmenbedingungen anzupassen. In diesem Zusammenhang richtet sich mein Plädoyer an die Lehre von Herrn Prof. em. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch. Auf ihm beruht die sogenannte 'Münchener Schule' der strategischen Unternehmensführung. Im Rahmen der strategischen Planung empfiehlt er ausdrücklich die Offenheit gegenüber der Zukunft und bezieht damit einhergehende Veränderungen explizit mit ein. Dieser Ansatz macht die strategische Unternehmensplanung zu einem sehr dynamischen Baustein der Unternehmensführung, woran ich mich gerne orientiere.

„Konkret bedeutet das für uns (...) unter anderem, schon bei der Planung sehr stark in Zukunftsszenarien und Maßnahmen zu denken.“



Konkret bedeutet das für uns als Management-Team bei Pfeleiderer unter anderem, schon bei der Planung sehr stark in Zukunftsszenarien und Maßnahmen zu denken. Im Rahmen der Unternehmensplanung unterstützen uns in diesem Zusammenhang unter anderem Stresstests, Frühwarnsysteme sowie Aktions- und Notfallpläne, um auf unvorhergesehene Veränderungen schnell reagieren zu können.

DIALOG: Eine möglichst weitgehende Transparenz über Geschäftsentwicklung, Prozesse und Organisation ist die Basis für ein robustes Finanz-, Compliance- und Risikomanagement. Um diese Transparenz herzustellen, gibt es ein ganzes Arsenal

bewährter Tools und Methoden. Und trotzdem sehen wir in den letzten Jahren immer häufiger, dass diese Instrumente versagen. Warum?

RM: Vermutlich kommen hier mehrere Gründe zusammen. Meines Erachtens mangelt es häufig an Disziplin auf Seiten der Verantwortlichen, die Instrumente konsequent in das Tagesgeschäft einzubinden. Zusätzlich sehe ich auf Seiten der Verantwortlichen die Aufgabe, die Tools und Methoden ständig zu hinterfragen und bei Bedarf neuen Bedingungen flexibel anzupassen. Wie von Ihnen bereits angesprochen, ändern sich die Rahmenbedingungen heutzutage sehr schnell und damit auch die Anforderungen an die Steuerungssysteme. Wenn die Anpassung vernachlässigt wird, messen wir in einer neuen Welt längst überholte Prozesse.

Die effektive Anwendung erfordert zudem die Bereitschaft der Verantwortlichen, Ergebnisse offenzulegen. Leider stehen diese häufig – so beobachte

„Wenn die Anpassung vernachlässigt wird, messen wir in einer neuen Welt längst überholte Prozesse.“

ich das zumindest - unter einem zu hohen Ergebnisdruck, worunter eine transparente Berichterstattung leidet. Damit versagt auch jedes Steuerungsinstrument.

DIALOG: Dank technologischer Entwicklungen wie Big Data Analytics, das Internet der Dinge, KI oder Deep Learning können wir Daten in einer Dimension sammeln und analysieren, die noch vor fünf Jahren undenkbar schien. Haben Sie eine grundsätzliche Agenda für den Einsatz dieser Technologien und wie wichtig sind diese für Sie, um mehr Transparenz zu erzeugen?

RM: Themen die unter die Schlagwörter ‚Internet of Things‘ und „Industrie 4.0“ fallen, werden wir zukünftig verstärkt auf der Agenda haben. Zum aktuellen Zeitpunkt geht es für uns als Unternehmen jedoch zunächst darum, die Potenziale, die sich daraus ergeben, zu verstehen und auf unsere Branche zu transferieren. Eine konkrete Agenda existiert zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht, wir setzen uns aber bereits mit den Themen auseinander.

DIALOG: Die gängigen ‚Transparenz-Indikatoren‘ sagen häufig ziemlich wenig über die tatsächliche Verfassung eines Unternehmens aus. Sie basieren weitgehend auf strukturierten, vergangenheitsorientierten Daten und betrachten das Unternehmen sehr stark aus der Innensicht, ohne Bezug zur Um-

welt. Sind unsere Managementsysteme und die zugrunde liegenden Kennzahlen noch zeitgemäß?

RM: Ja, meiner Meinung nach schon. Gleichzeitig bilden vergangenheitsorientierte Daten nur die Basis. In dem Werk „Der Schwarze Schwan“ kritisiert Nassim Nicholas Taleb genau diese menschliche Tendenz: Nämlich, dass wir dazu neigen, ausschließlich auf Basis der Vergangenheit und bisher erlebter Ereignisse ein plausibles Bild für die Zukunft zu schaffen. Ihm geht es um die Frage, wie wir uns bestmöglich auf sehr unwahrscheinliche Ereignisse in der Zukunft – sogenannte ‚Schwarze Schwäne‘ – vorbereiten können. Hierbei ist das Ziel, Standfestigkeit gegenüber negativen Ereignissen – den ‚Schwarzen Schwänen‘ – zu erzielen und die positiven ‚schwarzen Schwäne‘ besser auszunutzen.

In Anlehnung an diese Gedanken bin ich der Auffassung, dass Weitsicht und der Einbezug neuer externer Faktoren von ebenso großer Bedeutung sind. Zuvor habe ich beispielsweise über unsere fest integrierten Frühwarnsysteme gesprochen, womit wir auch externe neue Umweltfaktoren ständig beobachten. Nichts desto trotz ist das vergangenheitsorientierte Zahlenwerk ein Baustein, um Standfestigkeit gegenüber den negativen Ereignissen zu schaffen und positive Ereignisse besser auszunutzen.

DIALOG: Wo sehen Sie, vor allem in Ihrer Rolle als CFO, die Grenzen der Transparenz? Wann ist der Punkt erreicht, an dem ein Mehr an Daten und Analysen eher schadet als nutzt?

RM: Aus Sicht des Managements wird prinzipiell eine möglichst niedrige Granularität von Daten angestrebt. Ab dem Punkt, ab dem ich nicht mehr in der Lage bin, mich mit den Daten und Analysen zu befassen, sehe ich keinen Nutzen mehr. Insofern folge ich hier dem Leitspruch „So genau wie nötig, nicht so genau wie möglich.“ Weniger ist manchmal eben mehr.



Richard Mayer,
Kaufmännischer
Geschäftsführer / CFO,
PFLEIDERER GmbH

Über die Pfleiderer-Gruppe

Pfleiderer ist ein europaweit führender Hersteller von Holzwerkstoffen. Das Unternehmen beschäftigt gruppenweit rund 3.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (per Ende 2013, inkl. Auszubildende) und gliedert sich in die beiden Geschäftseinheiten Core West (Region Westeuropa) und Core East (Region Osteuropa). Core West bündelt unter der Dachmarke Pfleiderer die Produktsortimente von Duropal, wodego und ThermoPal und ist Partner von Industrie, Handel, Handwerk, Planern und Architekten. In Deutschland ist das Unternehmen mit fünf Produktionsstandorten vertreten. In Osteuropa hält Pfleiderer die Mehrheitsbeteiligung an der börsennotierten polnischen Tochtergesellschaft Pfleiderer Grajewo S.A., die eine starke Marktstellung im polnischen Holzwerkstoffmarkt besitzt. www.pfleiderer.com