

Strategisches Controlling

Die Brücke zwischen Strategie und
operativer Umsetzung

Wien, 24. Juni 2004

Mag. Thomas Gabriel, Partner
Contrast Management-Consulting GmbH

contrast
Wir über uns

- **Top-Managementberatung**
- **Erste Adresse in Österreich**
- **Internationales Netzwerk**



contrast
MANAGEMENT - CONSULTING

Gegründet 1991

**Führender österreichischer
Top-Managementberater**

Mehr als 60 Mitarbeiter

Über 8 Mio. EURO Jahresumsatz

Büros in Wien, Prag und Laibach

**Eingebunden in ein
internationales Beraternetzwerk**

contrast

Unsere Arbeitsweise

- **Kompetente Problemlösung**
- **Einbeziehung der Mitarbeiter unseres Kunden**
- **Beratung & Ausbildung aus einer Hand**
- **Wissensstand State-of-the-Art**



Nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden

Partnerschaftliches Miteinander

Unterstützung bei der Umsetzung unserer Beratungskonzepte

Maßgeschneiderte Inhouse-Trainings im Zuge der Beratung

**Wir übernehmen Verantwortung:
Von der Idee bis zur Umsetzung.**

A smaller version of the contrast logo, featuring the word "contrast" in red and black, with "MANAGEMENT - CONSULTING" below it, and a horizontal line with an arrow pointing right.

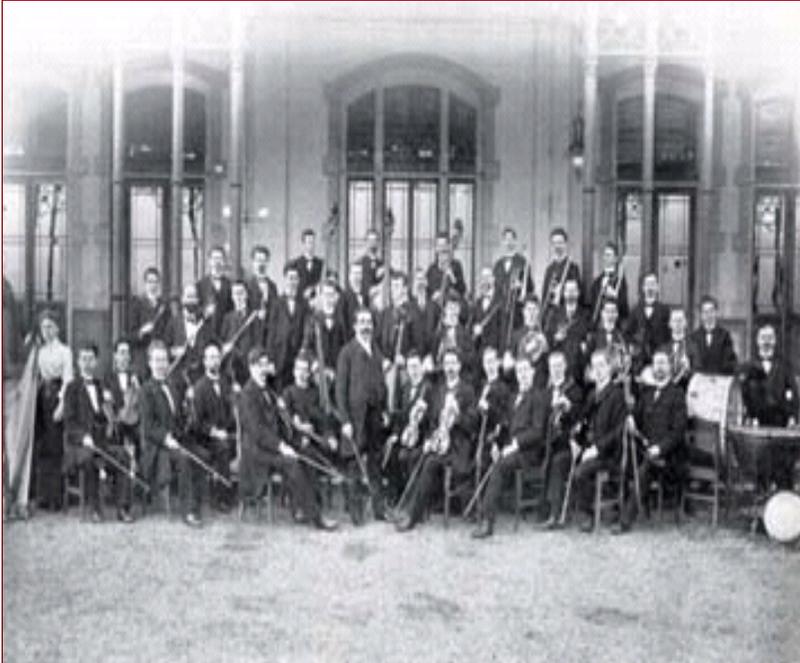


Österreichisches
Controller-Institut
Controlling & Finance

The logo of the Austrian Institute of Controlling and Finance (ÖC). It consists of the text "Österreichisches Controller-Institut" and "Controlling & Finance" next to a stylized yellow and blue circular graphic.

concerto grosso
Unser Leistungsangebot

- **Umfassende Topmanagement-Beratung**
- **General Management Ansatz**



contrast
MANAGEMENT - CONSULTING

Entwicklung von Wachstums- und Wertsteigerungsstrategien

Sanierungs- und Restrukturierungsberatung

Allianzen, Kauf, Verkauf und Integration von Unternehmen(steilen)

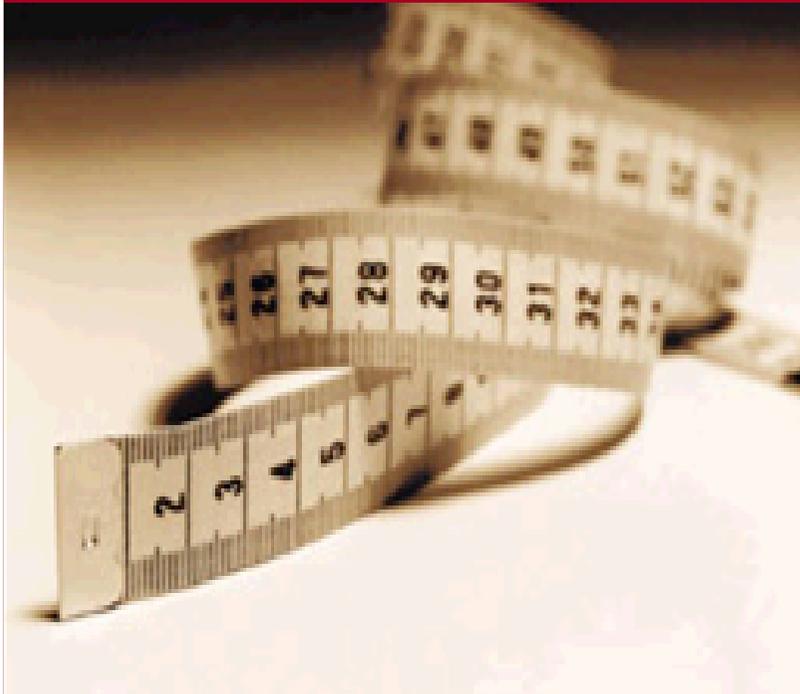
Optimierung von Controlling und Finance

Nonprofit und Public Management

Mit praxisgerechten Problemlösungen zum Erfolg unserer Kunden beitragen.

concord
Unsere Kunden

Der Maßstab für unsere Arbeit ist
immer der Erfolg unserer Kunden.



contrast
MANAGEMENT - CONSULTING

Wüstenrot
Die Bausparkasse

OMV

ÖBf
Österreichische
Bundesforste AG

VIVATIS
HOLDING AG



Bundesministerium
für auswärtige Angelegenheiten



Roche



BRAMAC

HOERBIGER

gorenje

FREQUENTIS



B B A G

SE **SCHRACK**
ENERGIETECHNIK

Verbund

WIEN ENERGIE

verlagsgruppe.news

KUNSTHALLE wien

polyfelt
Geosynthetics

gewista

Agenda

Agenda

1. Strategisches Management – die Schwäche der Unternehmen in der Strategieumsetzung

2. Strategisches Controlling als Umsetzungshilfe

3. Verbindung von strategischem und operativem Controlling

Strategisches Management



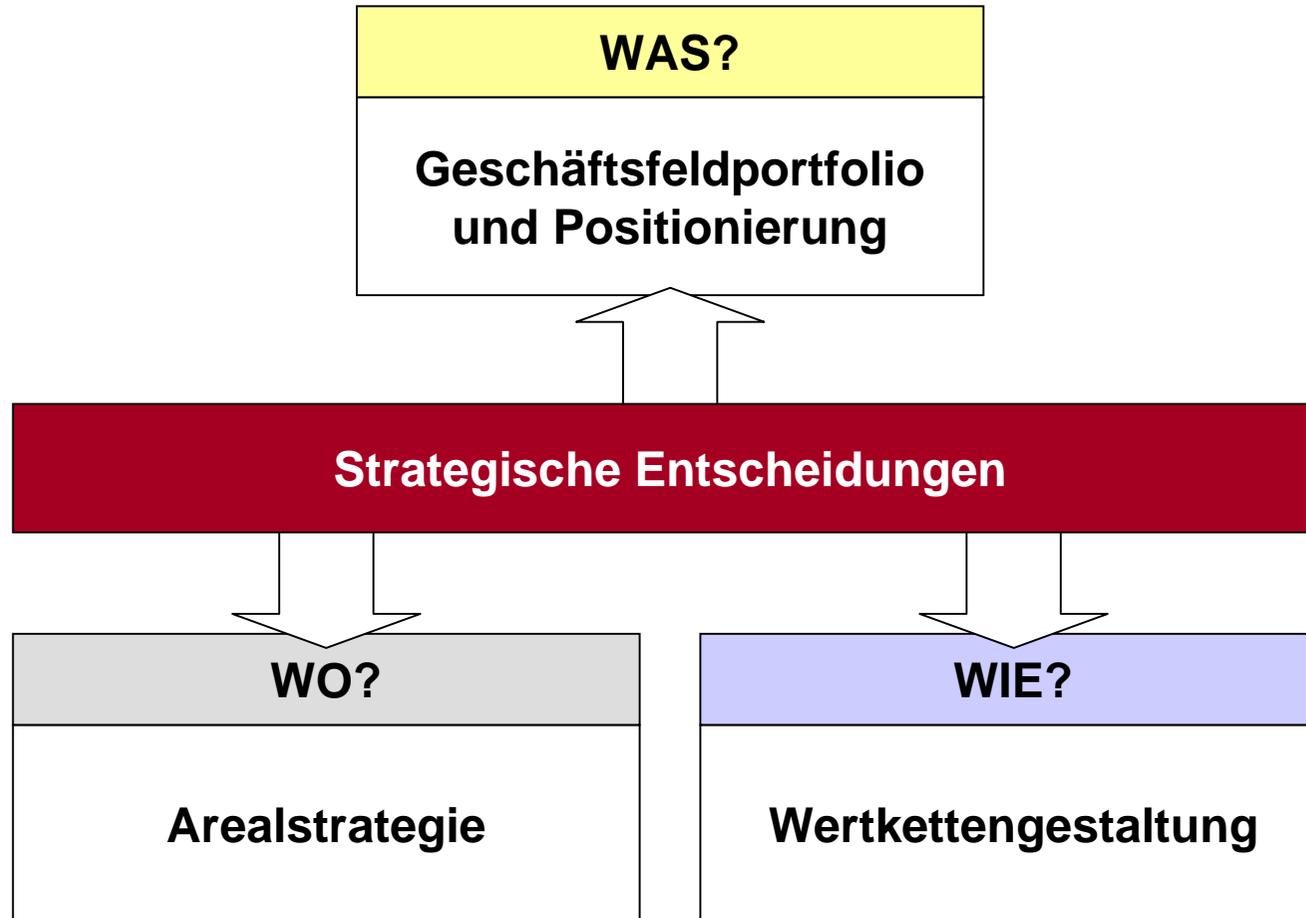
Strategie

... bedeutet, „sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten Zielen zu orientieren und sich dabei nicht von vordergründigen Dringlichkeiten ablenken zu lassen“.

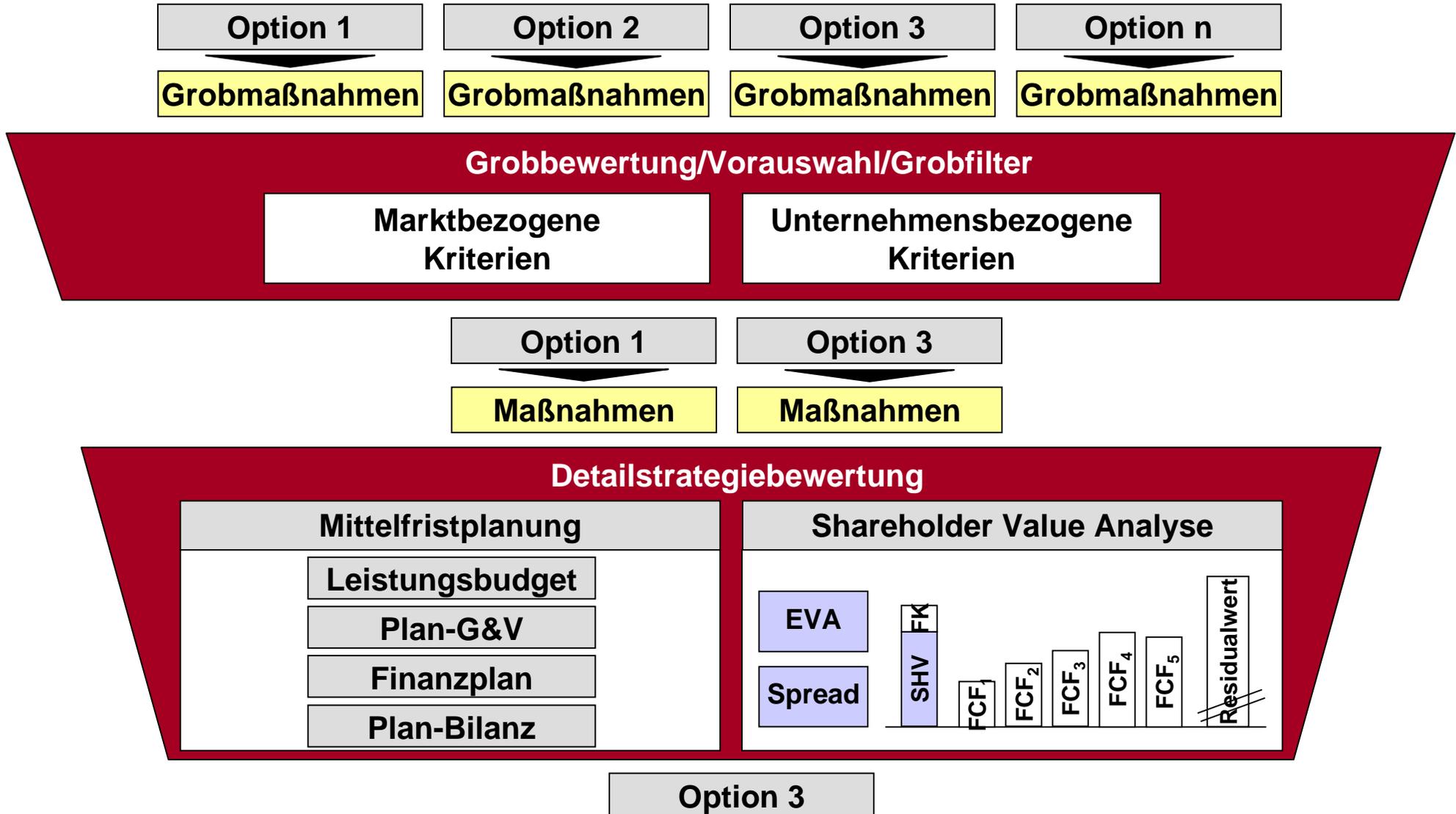
Strategisches Management bedeutet ...

- ▲ ... die Richtung angeben, in die sich das Unternehmen/Geschäftsfeld entwickeln soll
- ▲ ... die Positionierung des Unternehmens/Geschäftsfeldes zum Wettbewerb und Umfeld
- ▲ ... die Erreichung einer starken Marktposition und den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- ▲ ... Konzentration knapper Ressourcen (Personal, Kapital, etc.) auf die Erfolg versprechendsten Geschäftsfelder

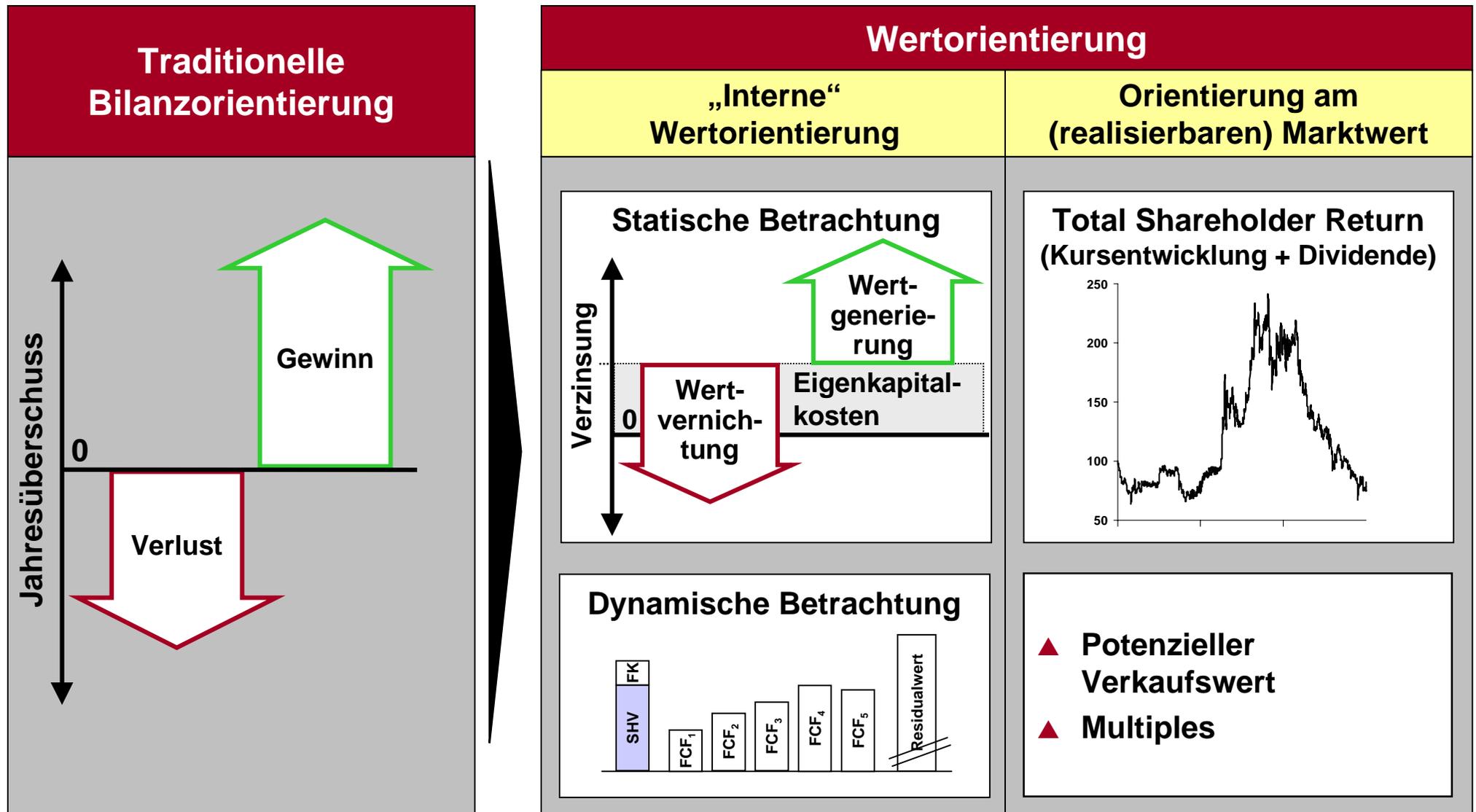
Überblick strategische Entscheidungen



Wertorientierte Strategiebewertung

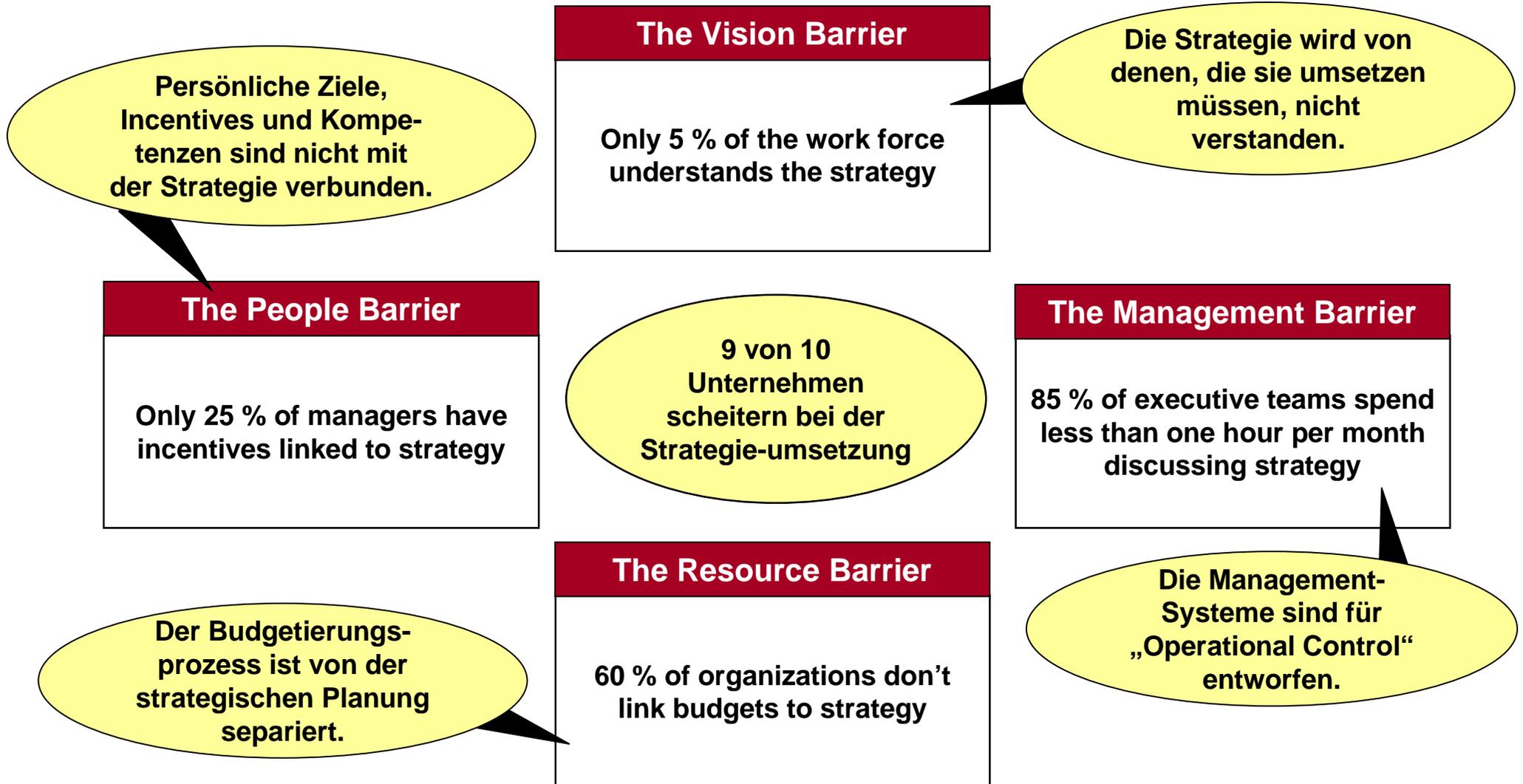


Strategisches Management messbar gemacht



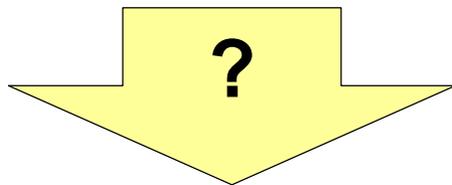
Ein großer Teil der Unternehmen scheitert bei der Strategieumsetzung, was zahlreiche empirische Studien belegen.

Gründe für das Scheitern von Strategien

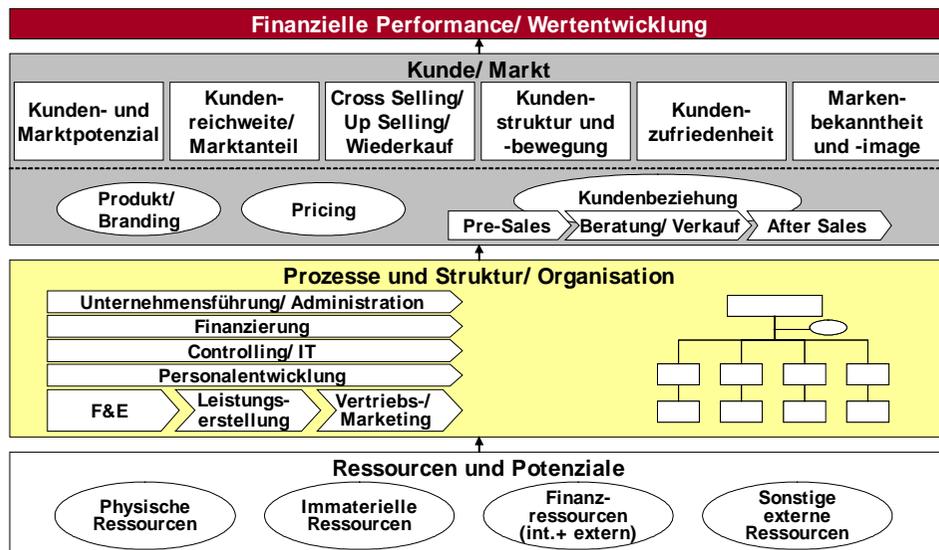


Strategien sind meist nicht klar und systematisch strukturiert, um eine erfolgreiche und effiziente Umsetzung zu garantieren.

Bindeglied zwischen Strategie und Operations



Auch eine klar formulierte Strategie ist meist noch zu abstrakt, um eine ausreichende Basis für ihre Umsetzung zu gewährleisten!



Die (offenen?) Fragen:

- ▲ Operationalisierung – “bearbeitbar“ machen?
- ▲ Quantifizierung – messbar machen?
- ▲ Interpretation für Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer?
- ▲ Notwendige Maßnahmen?
- ▲ Geeignetes Prozessmodell?

Strategisches Controlling gewährleistet systematisch und strukturiert die Umsetzung der strategischen Inhalte.

Herausforderung Strategieumsetzung?



Unterstützung durch Strategisches Controlling

- ▲ **Strategisches Controlling ist ...**
- ▲ **... das Bindeglied zwischen der Strategie und der operativen Umsetzung.**
- ▲ **... ein Instrumentarium, um sicherzustellen, dass die „richtigen Dinge getan werden“.**
- ▲ **... ein Kommunikationswerkzeug über die Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen.**

Agenda

Agenda

1. Strategisches Management – die Schwäche der Unternehmen in der Strategieumsetzung

2. Strategisches Controlling als Umsetzungshilfe

3. Verbindung von strategischem und operativem Controlling

Operationalisierung der Strategie

Ausgangsbasis für die Detaillierung

- ▲ Festgelegte Strategien auf Unternehmensebene, auf SGF-Ebene und für Funktionsbereiche
- ▲ Vorhandensein der qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Strategiebewertungen (inkl. Prämissen)
- ▲ Vorliegen strategischer Grobmaßnahmen

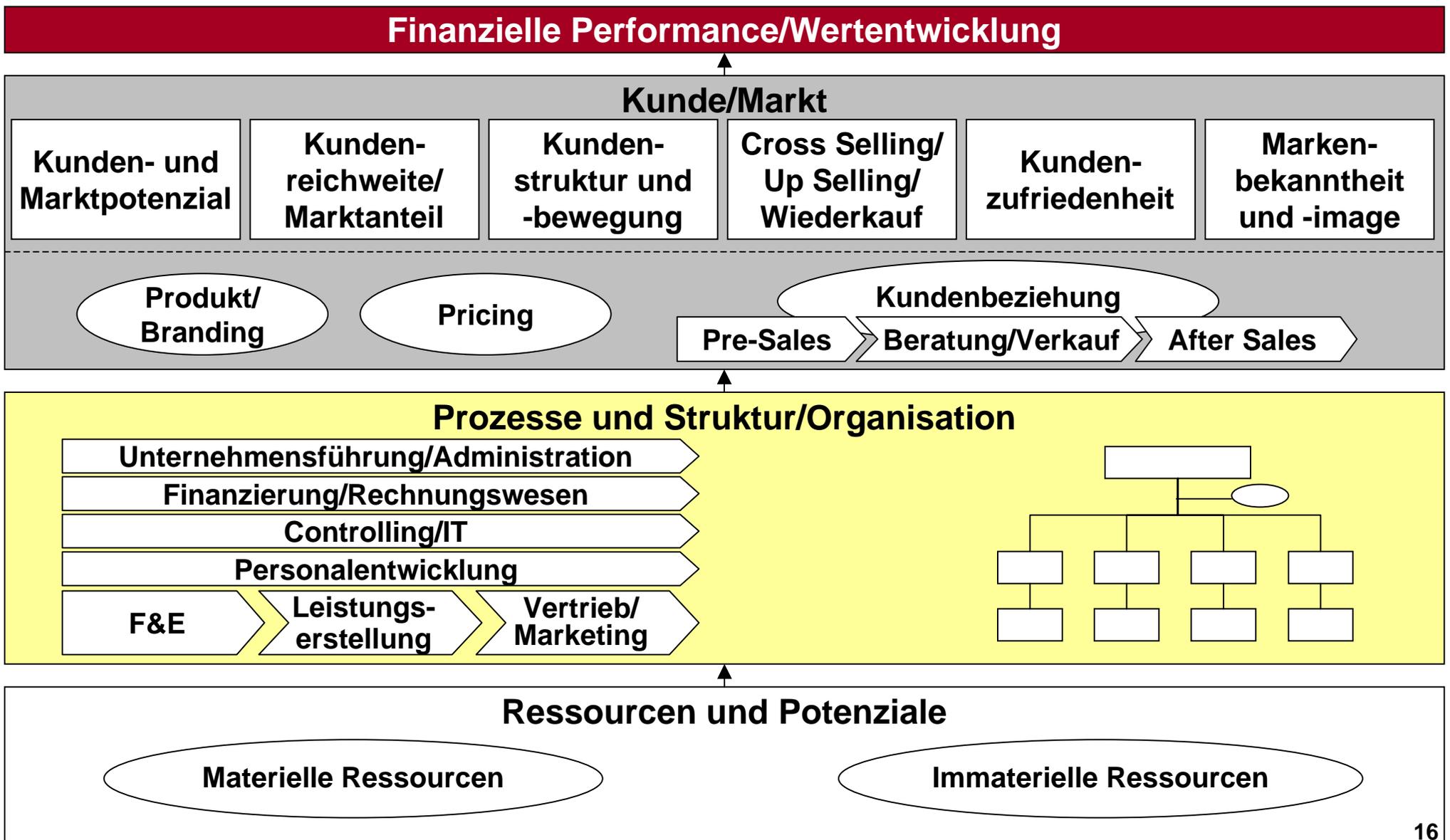
Gründe für das Scheitern von Strategien

- ▲ Keine ausreichende Konkretisierung der Vision und der Strategie
- ▲ Keine Verknüpfung der Strategie mit der Ressourcenallokation
- ▲ Keine Verknüpfung der Strategie mit den Zielvorgaben der Abteilungen, Teams und Mitarbeiter

To Do's bei der Detaillierung

- ▲ Detaillierung der Strategien durch Ableitung strategischer Teilziele
- ▲ Messbarmachung der Umsetzung strategischer (Teil-)Ziele
- ▲ Vereinbarung von Planvorgaben für Abteilungen, Teams und Mitarbeiter
- ▲ Entwicklung eines detaillierten Maßnahmenprogrammes zur Zielerreichung
- ▲ Zuweisung strategischer Budgets und Mitarbeiterressourcen für die Maßnahmenumsetzung
- ▲ Abstimmung der Teilziele, Planvorgaben und Maßnahmen zwischen den Unternehmenseinheiten

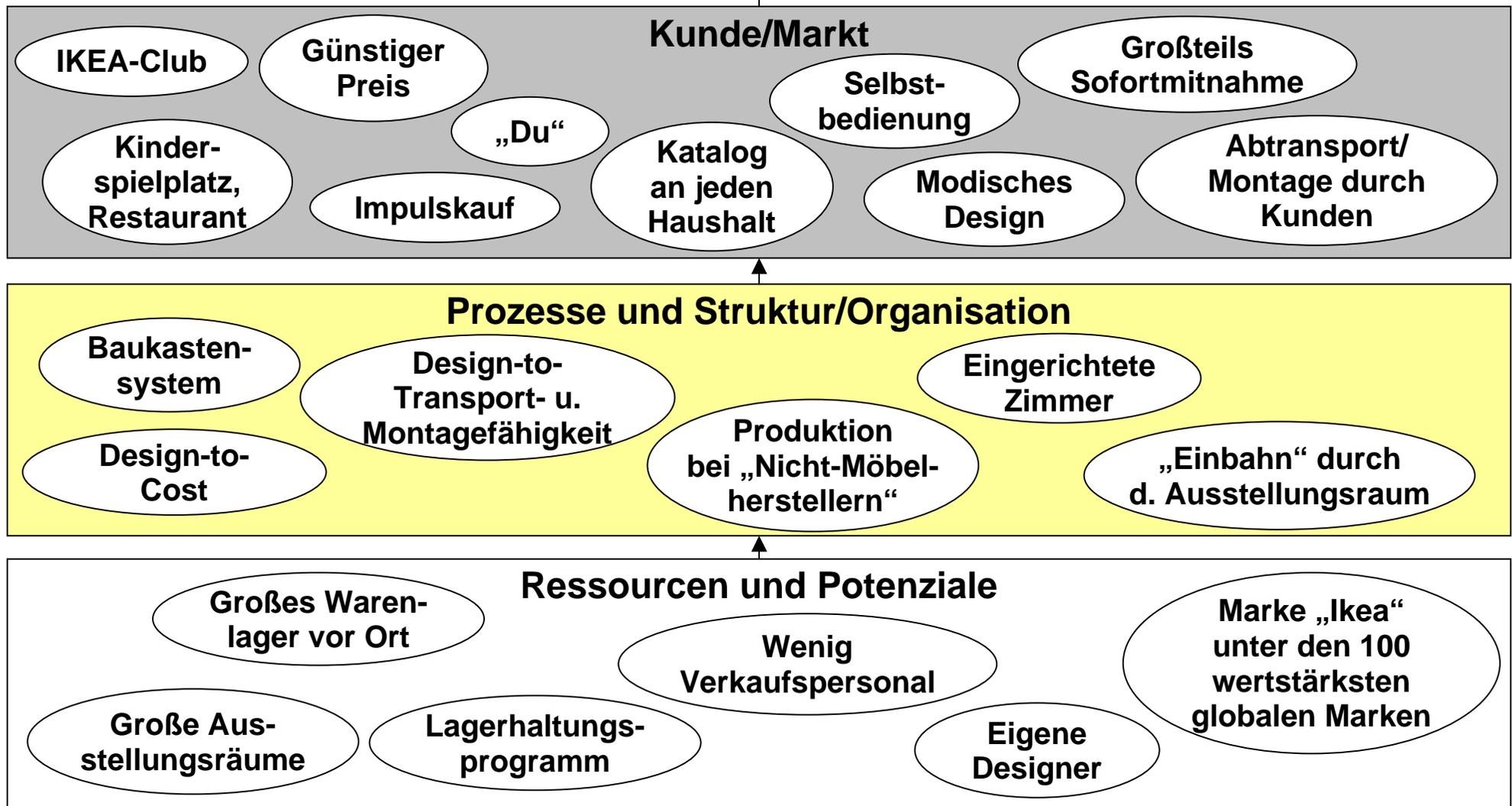
Konkretisierung der Strategie im Geschäftsmodell



Geschäftsmodell

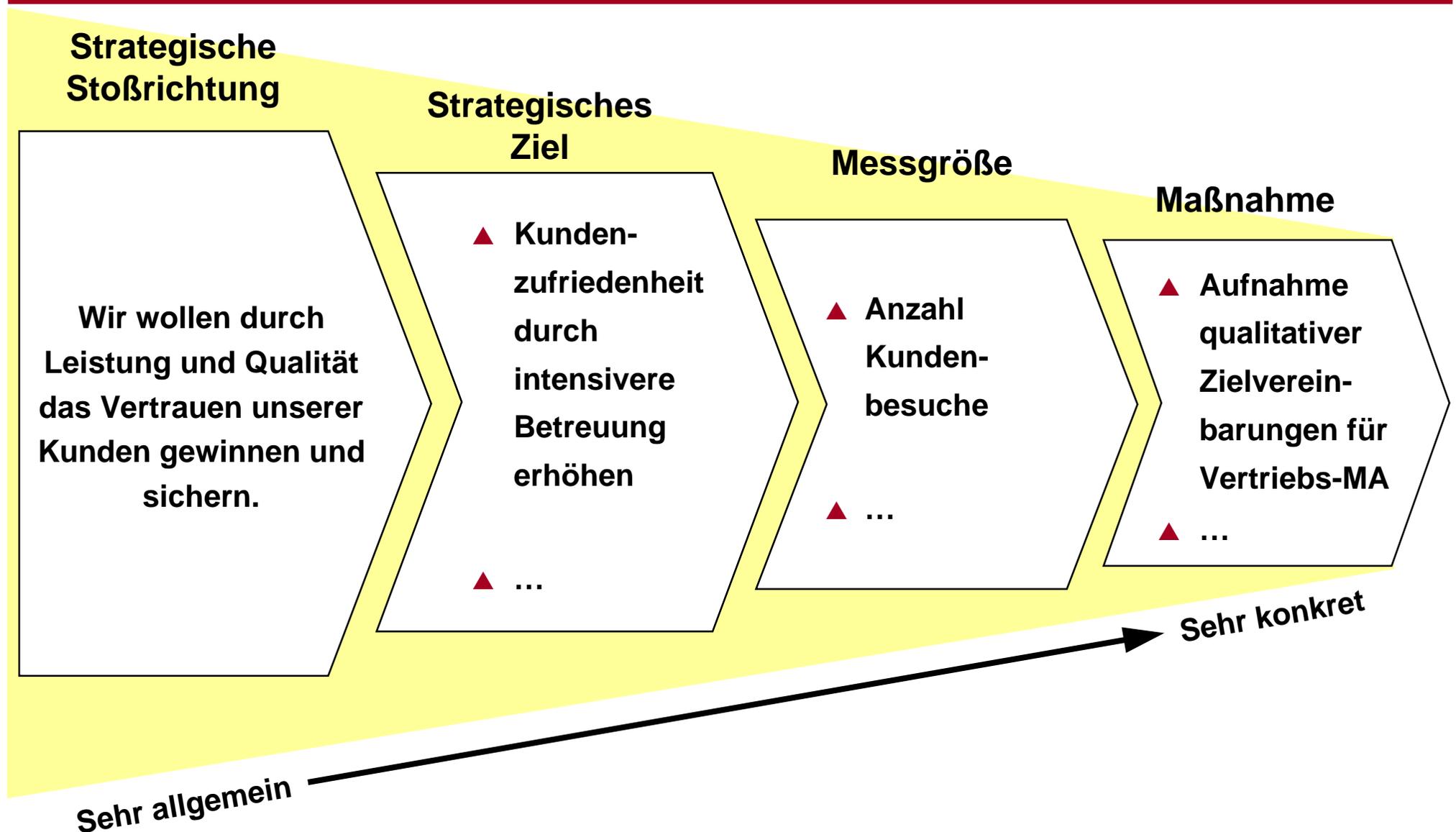


Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 20% (1996 bis 2001)

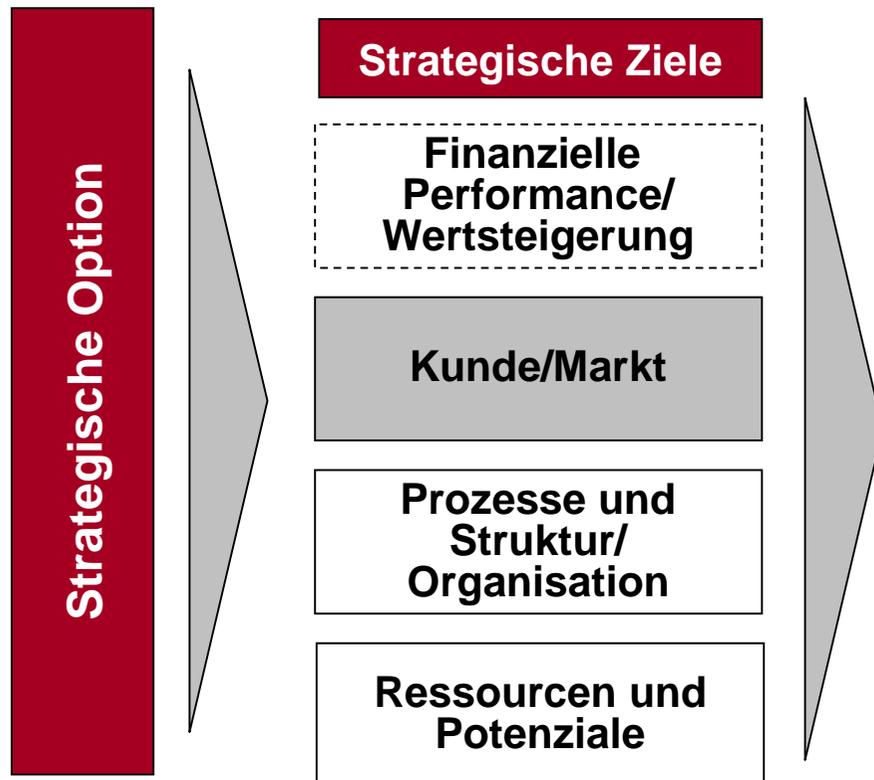


Die Basis für das strategische Controlling ist die konsequente Konkretisierung strategisch relevanter Inhalte.

Von der Strategie zur Aktion



Detaillierung der Wertsteigerungsstrategie



Zielplanung

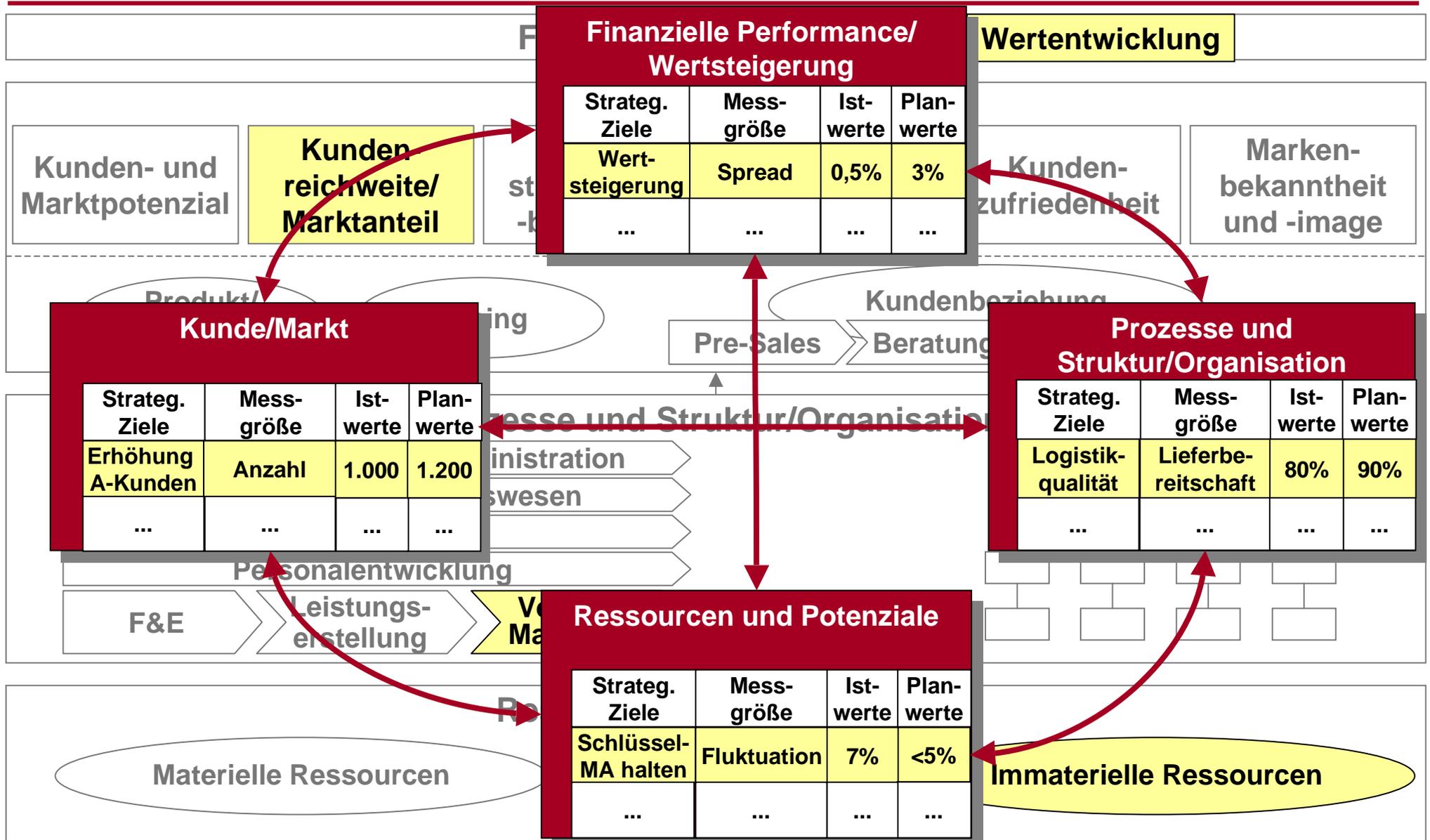
Bsp: Steigerung der Kundenanzahl im Segment x um 60 % bis 2007

Jahr	Anzahl Kunden Segment X
2003	10.000
2004	10.500
2005	12.000
2006	14.000
2007	16.000

Detaillierte Maßnahmenplanung

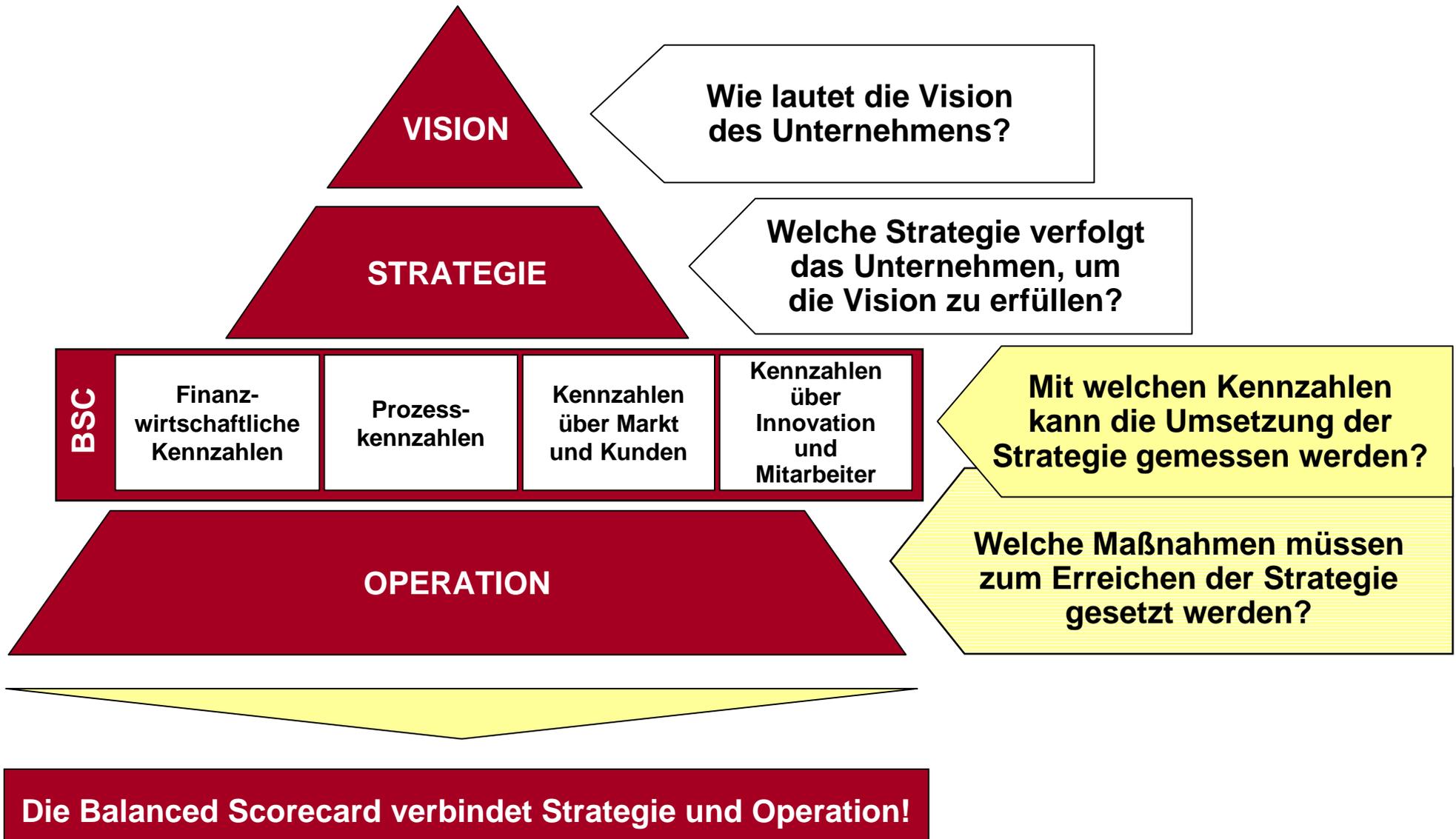
Maßnahme: Entwicklung Zielgruppenkonzept
Verantwortlich: Hans Mustermann
Start: Februar 2003
Ende: April 2003
Budget: x Euro

Vom Geschäftsmodell zur Balanced Scorecard

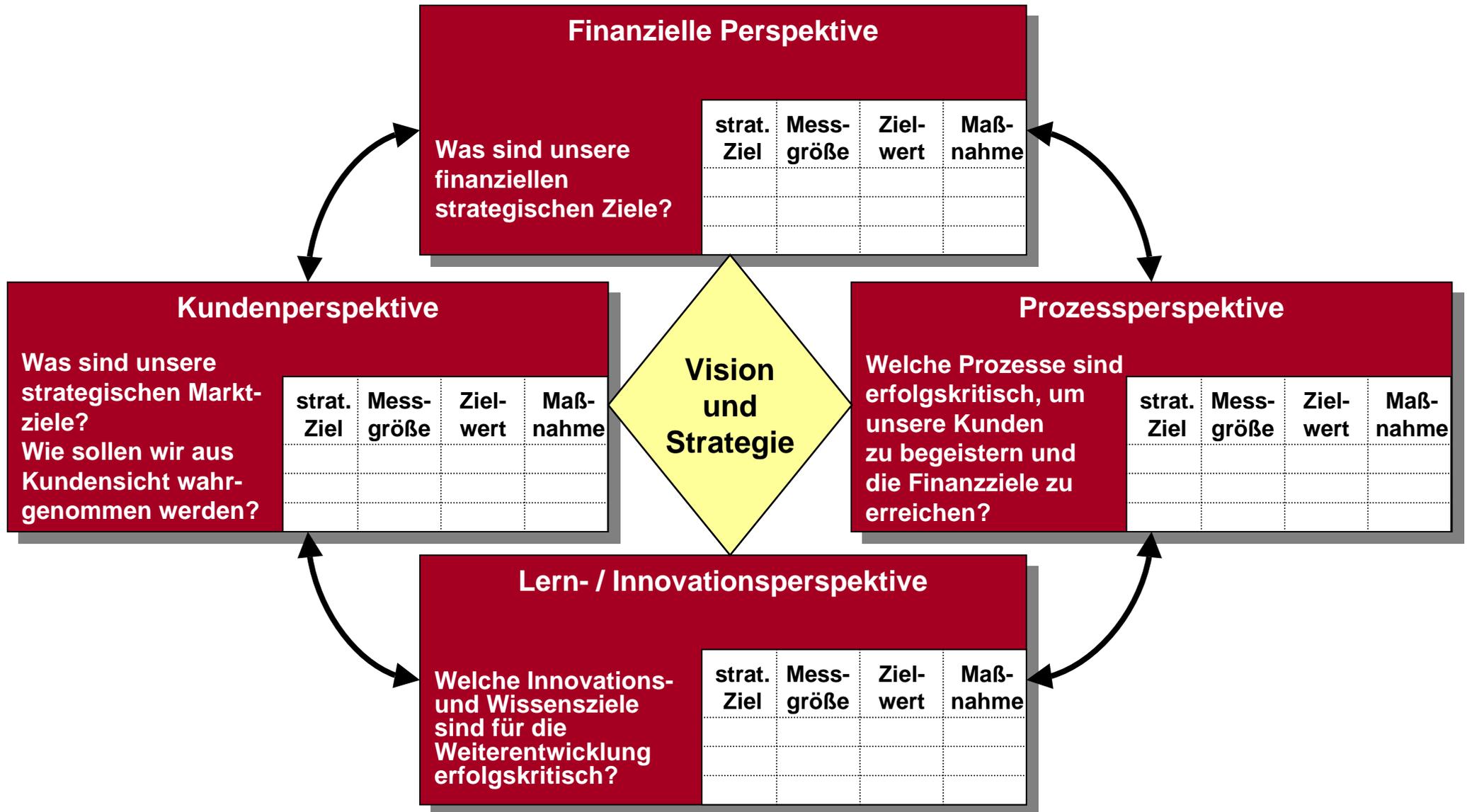


Die BSC ist das Bindeglied zwischen Strategie und effektiver operativer Umsetzung der darin festgesetzten Inhalte.

Lückenschluss durch BSC

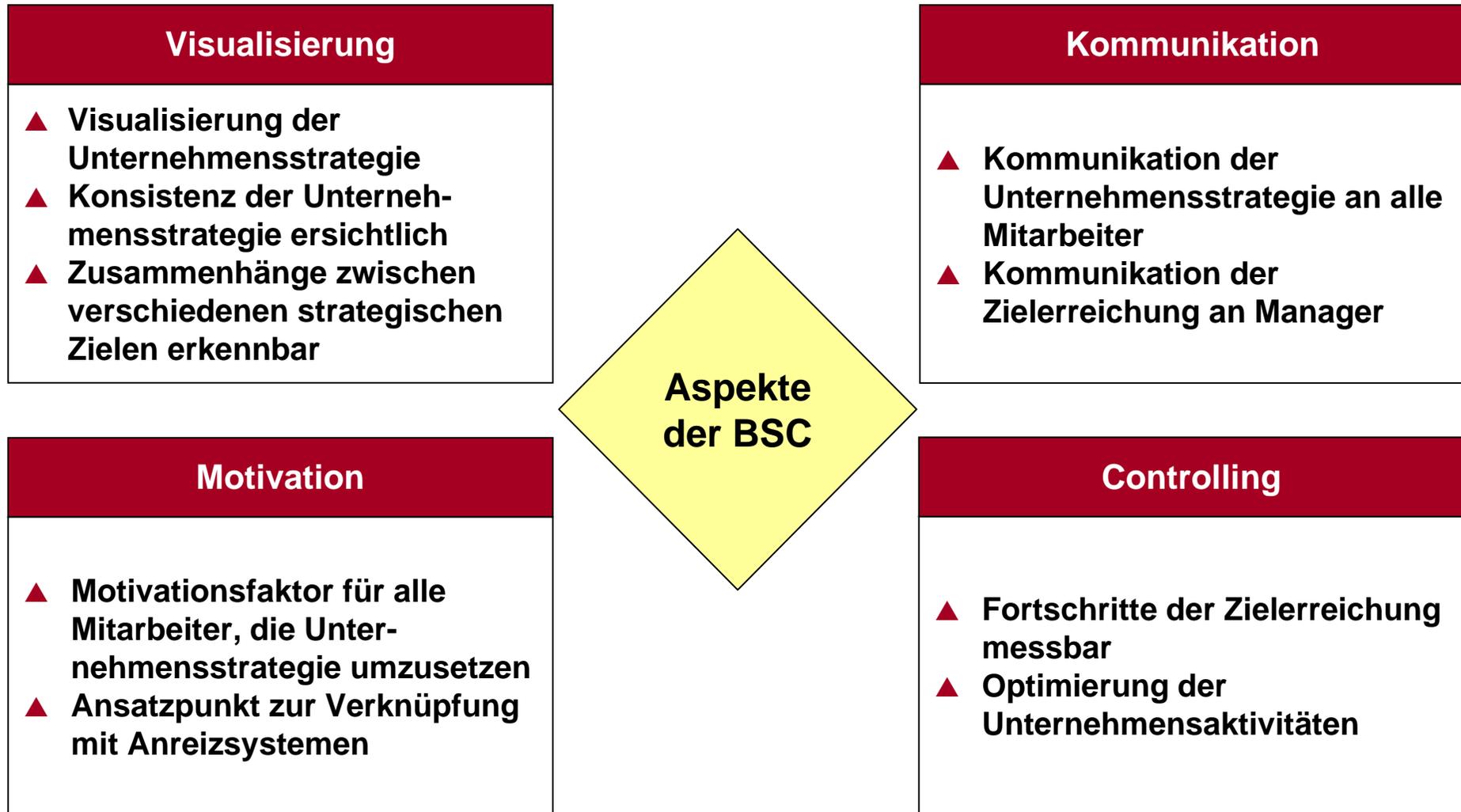


Klassisches Design der BSC

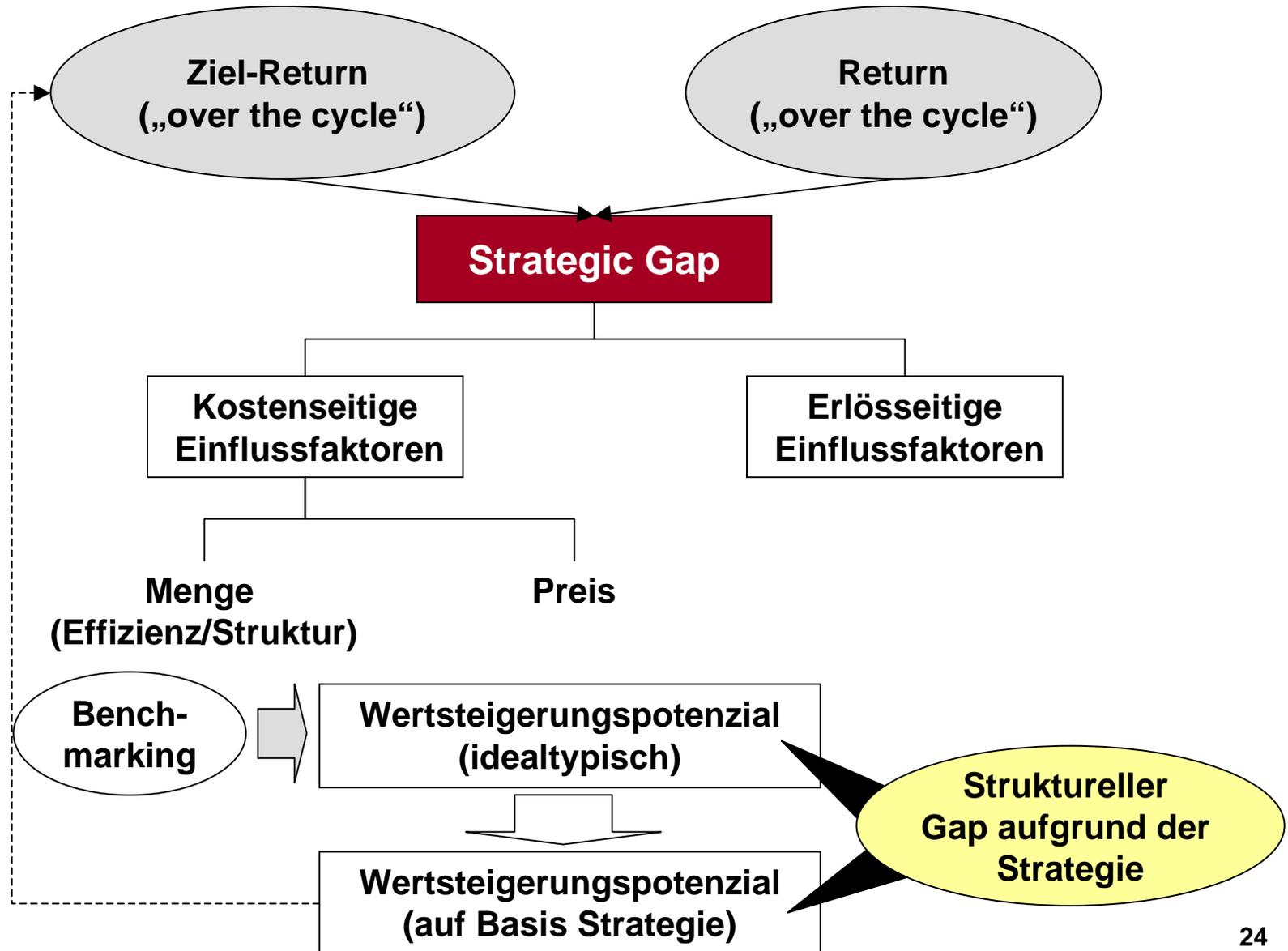


Durch die BSC werden strategische Inhalte transparent und messbar, wodurch die Akzeptanz und die Motivation in Bezug auf Strategie steigt.

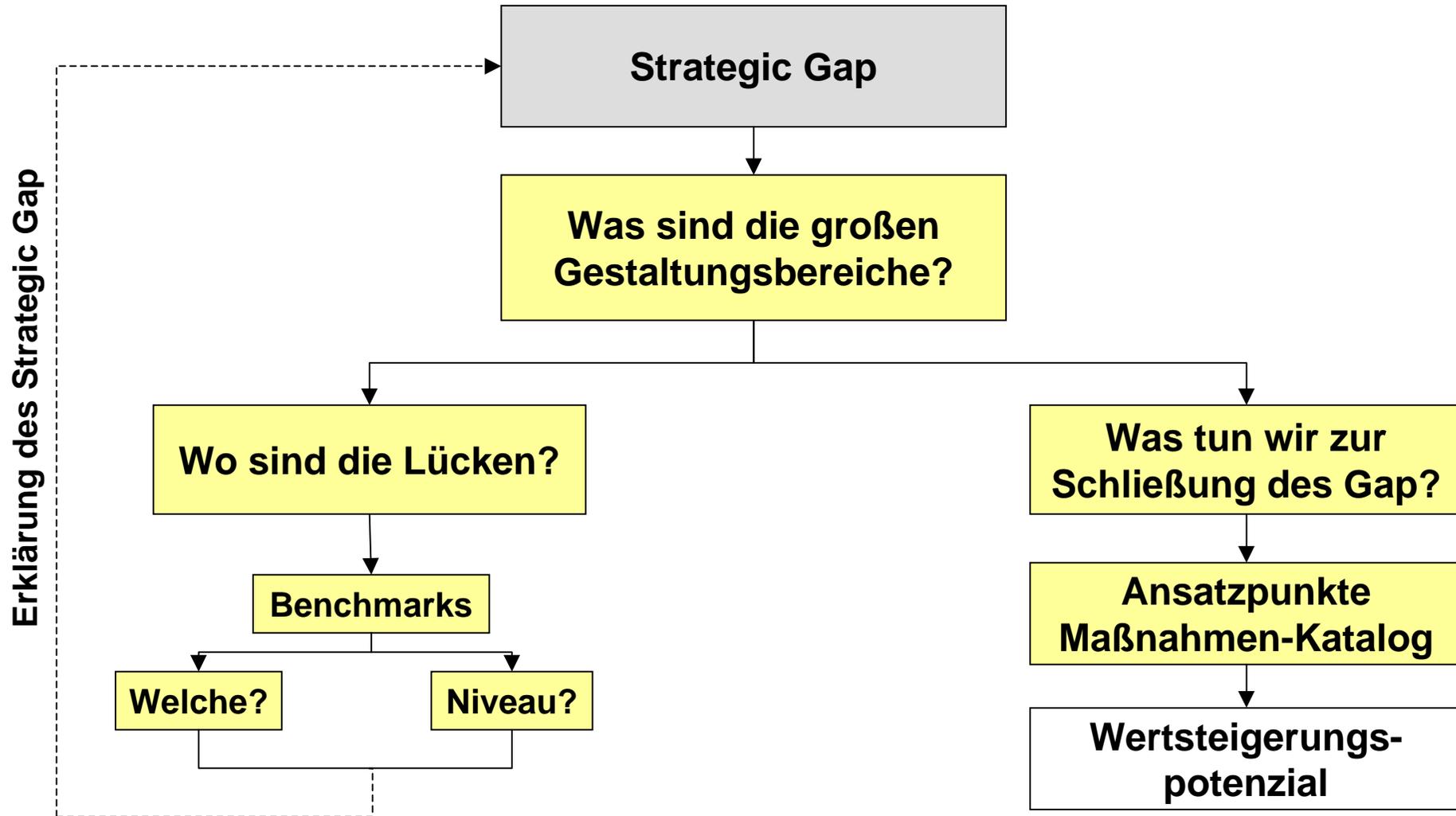
Vielfältige Aspekte der BSC



Strategic Gap Analysis (1)



Strategic Gap Analysis (2)



Agenda

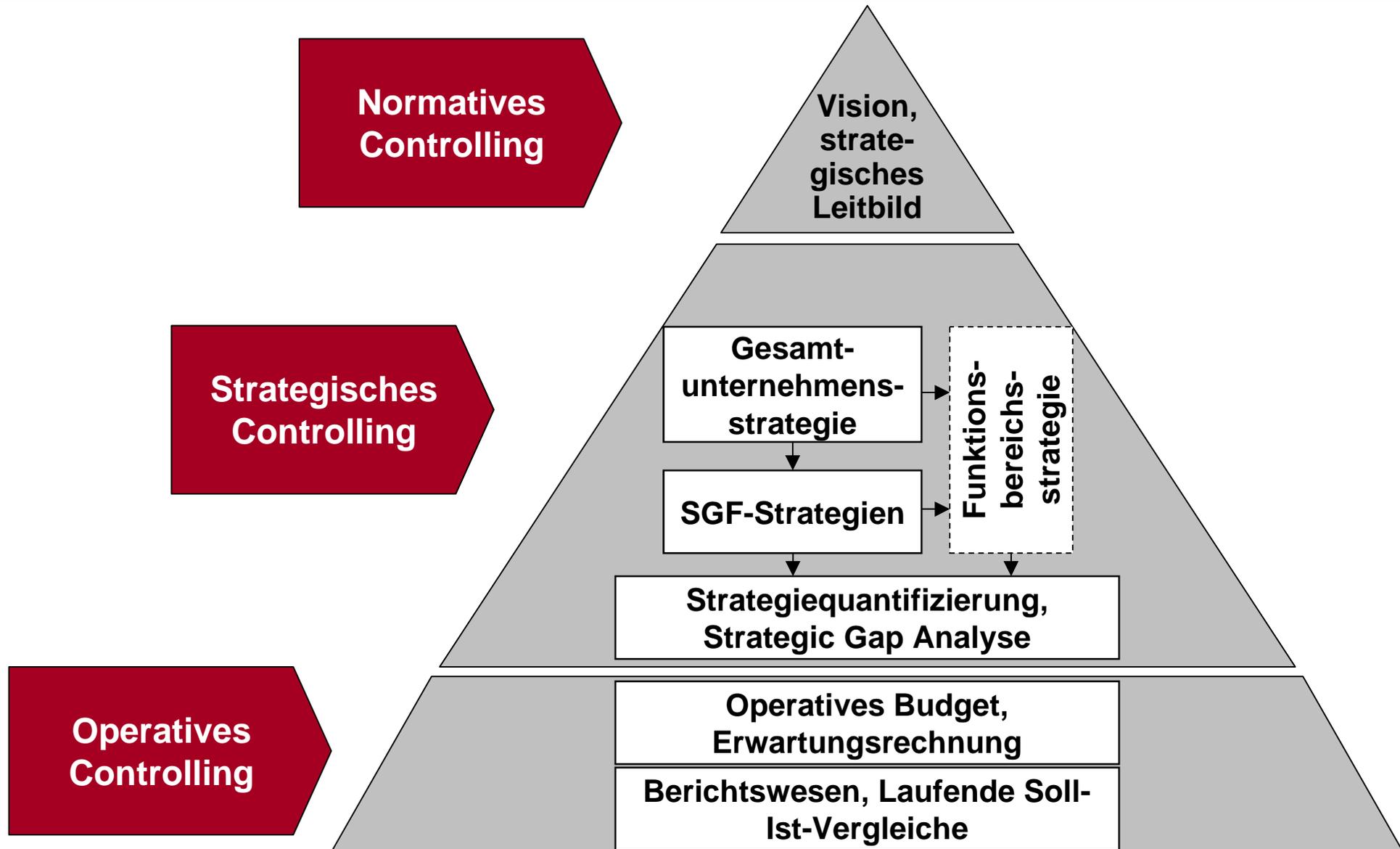
Agenda

1. Strategisches Management – die Schwäche der Unternehmen in der Strategieumsetzung

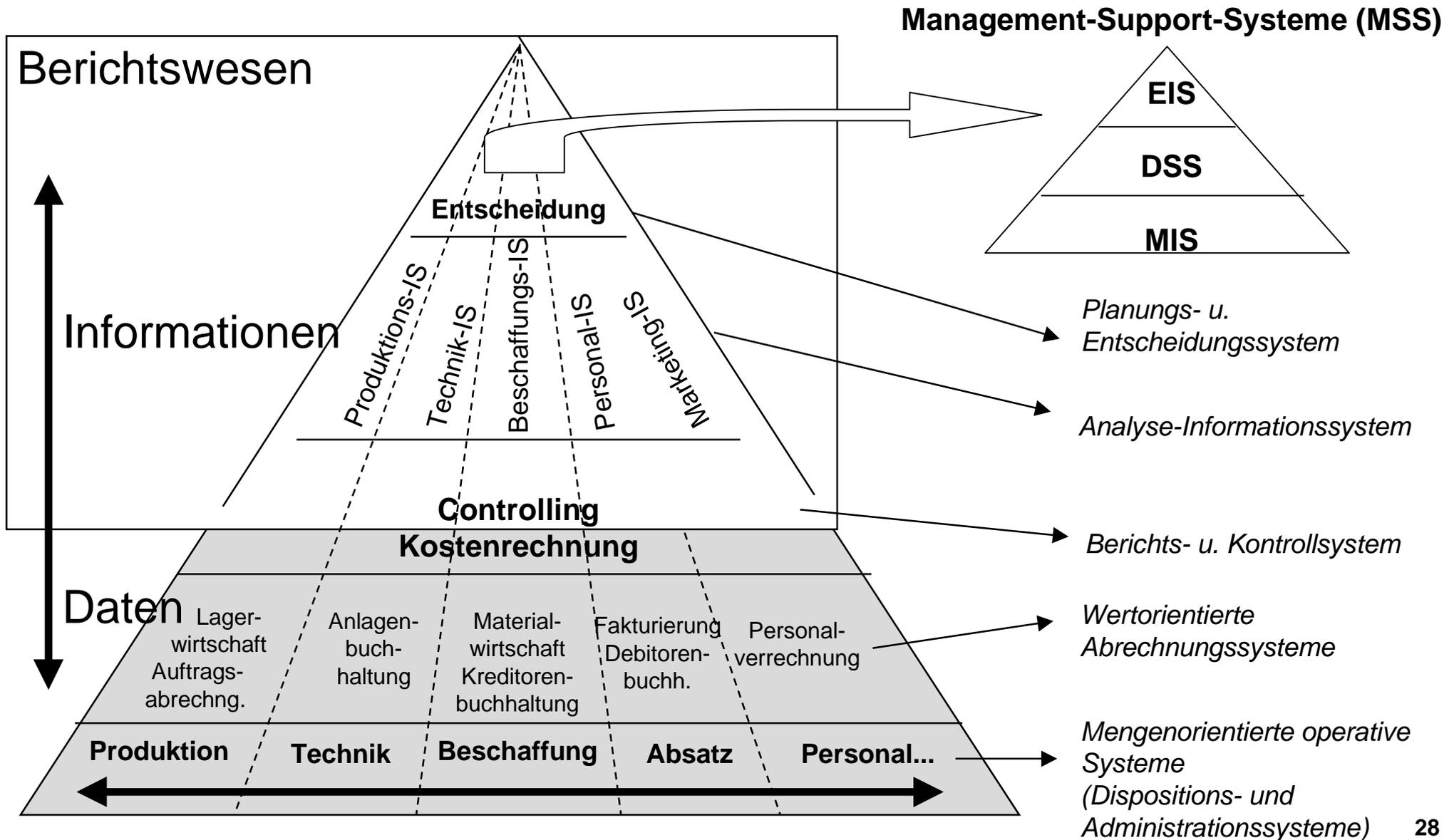
2. Strategisches Controlling als Umsetzungshilfe

3. Verbindung von strategischem und operativem Controlling

Ebenen des Controlling



Informations(system)pyramide

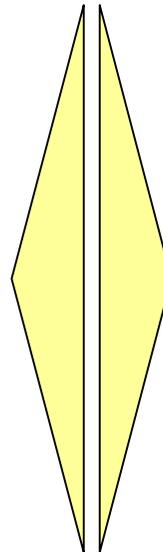


Zusammenfassung

„Die richtigen Dinge tun!“

Strategische Ausrichtung

Strategisches Controlling



„Die Dinge richtig tun!“

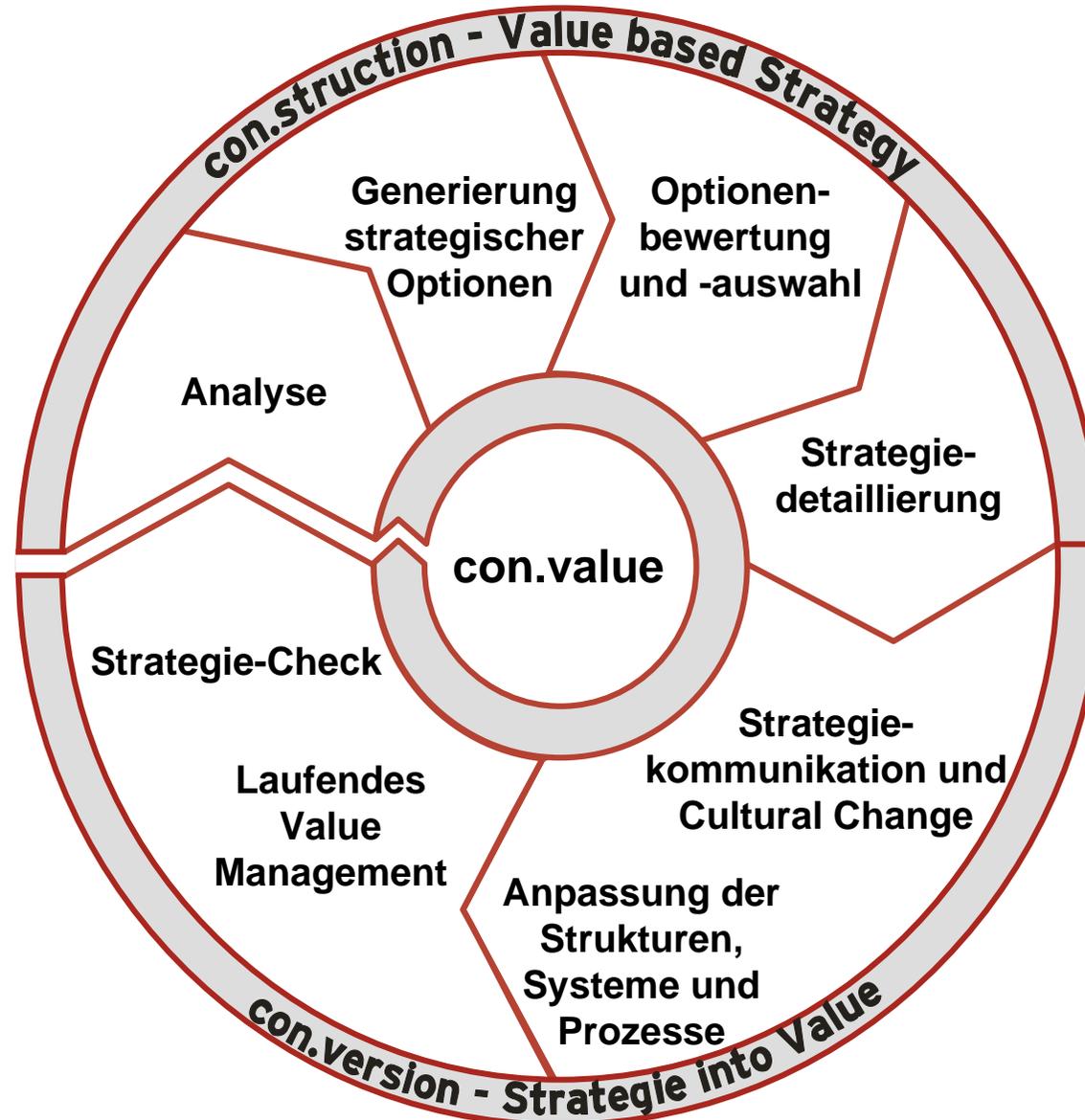
Operative Excellence

Operatives Controlling

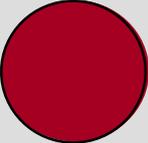
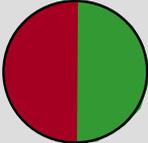
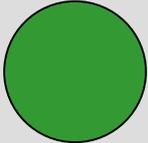
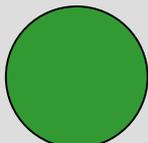
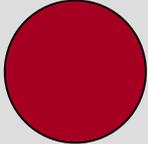
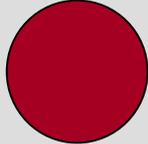
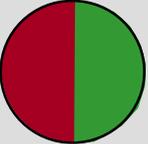
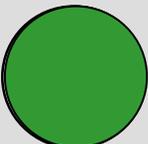
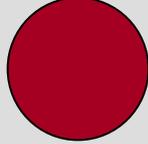
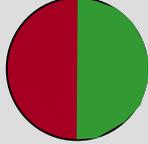
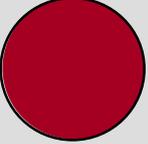
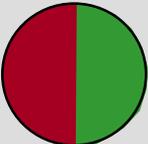
Backup

Wertorientierte Unternehmensführung

der CMC-Ansatz



Entscheidungsraster

	1) Ist-Strategie	2) Nischen-Strategie	3) Investitions- getriebenes Wachstum	4) Strategischer Partner
Erfolgskriterien				
Rentabilität				
Marktdominante Stellung				
Risiko				

**Outsourcing
der Produktion**

**Erforderliches
Investment
50 Mio. EURO**

**Beibehaltung der
industriellen
Führerschaft**

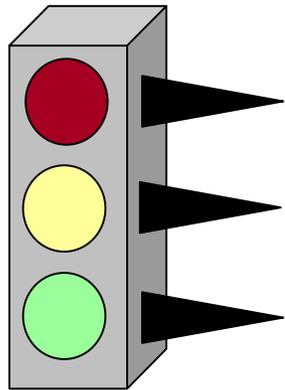
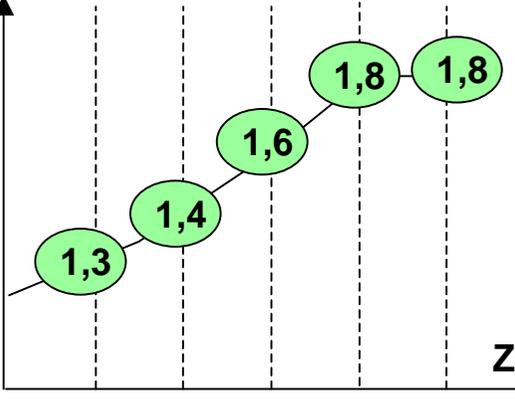


Definition der Messgröße

Messgrößenblatt

Messgröße: Cross-Selling-Rate	Messgrößen-Nummer: 11	
Perspektive: Kunde/Markt	Ziel: Kunden stärker an das Unternehmen binden	
Messgrößenberechnung: durchschnittliche Anzahl an Versicherungs- produkten je Kunde	Messgrößendefinition: Als Kunde zählt die wirtschaftliche Einheit, d.h. ein Familienhaushalt	
Ergebnisverantwortliche(r): Eva Musterfrau (Leiterin Vertrieb)	Erhebungsverantwortliche(r): Adam Mustermann (Leiter Controlling)	
Erhebungszeitpunkte (Erhebungszeiträume): vierteljährlich	Datenquelle(n): Kundeninformationssystem (KIS)	
Vergleichstypen: ▲ Zeitvergleich (Entwicklung der letzten drei Jahre) ▲ Soll-Ist-Vergleich ▲ Benchmarking mit den anderen Landesorganisationen		Kommentar:

To Do's bei der Festlegung von Planwerten

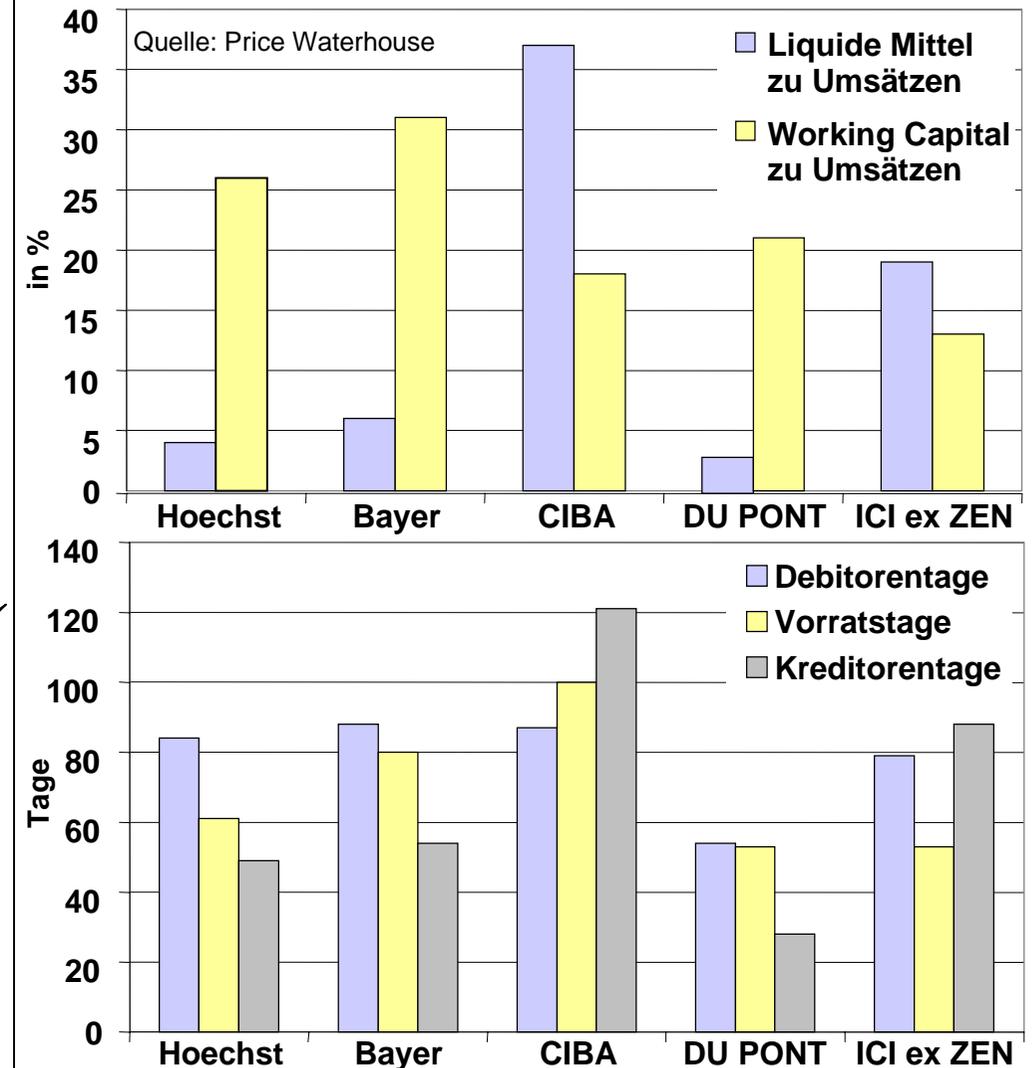
Quantifizierung auf Basis von Orientierungswerten	Terminisierung analog zum Strategie-Planungshorizont	Dokumentation inkl. Integration ins Reportingsystem												
<div data-bbox="152 624 725 1182"> <p>Cross-Selling-Rate</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● kleiner 1,3 ● 1,3 bis 1,8 ● größer 1,8 </div>	<div data-bbox="824 624 1429 1225"> <p>Cross-Selling-Rate</p>  <p>Zeit</p> <p>2003 2004 2005 2006 2007</p> </div>	<table border="1" data-bbox="1485 695 2096 1098"> <tr> <td>Perspektive:</td> <td>Kunde/Markt</td> </tr> <tr> <td>Ziel:</td> <td>Kundenbindung</td> </tr> <tr> <td>Messgröße:</td> <td>Cross-Selling-Rate</td> </tr> <tr> <td>Ist 2002:</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>Plan 2003:</td> <td>1,3</td> </tr> <tr> <td>Plan 2007:</td> <td>1,8</td> </tr> </table>	Perspektive:	Kunde/Markt	Ziel:	Kundenbindung	Messgröße:	Cross-Selling-Rate	Ist 2002:	1,2	Plan 2003:	1,3	Plan 2007:	1,8
Perspektive:	Kunde/Markt													
Ziel:	Kundenbindung													
Messgröße:	Cross-Selling-Rate													
Ist 2002:	1,2													
Plan 2003:	1,3													
Plan 2007:	1,8													

Realistische und herausfordernde Quantifizierung

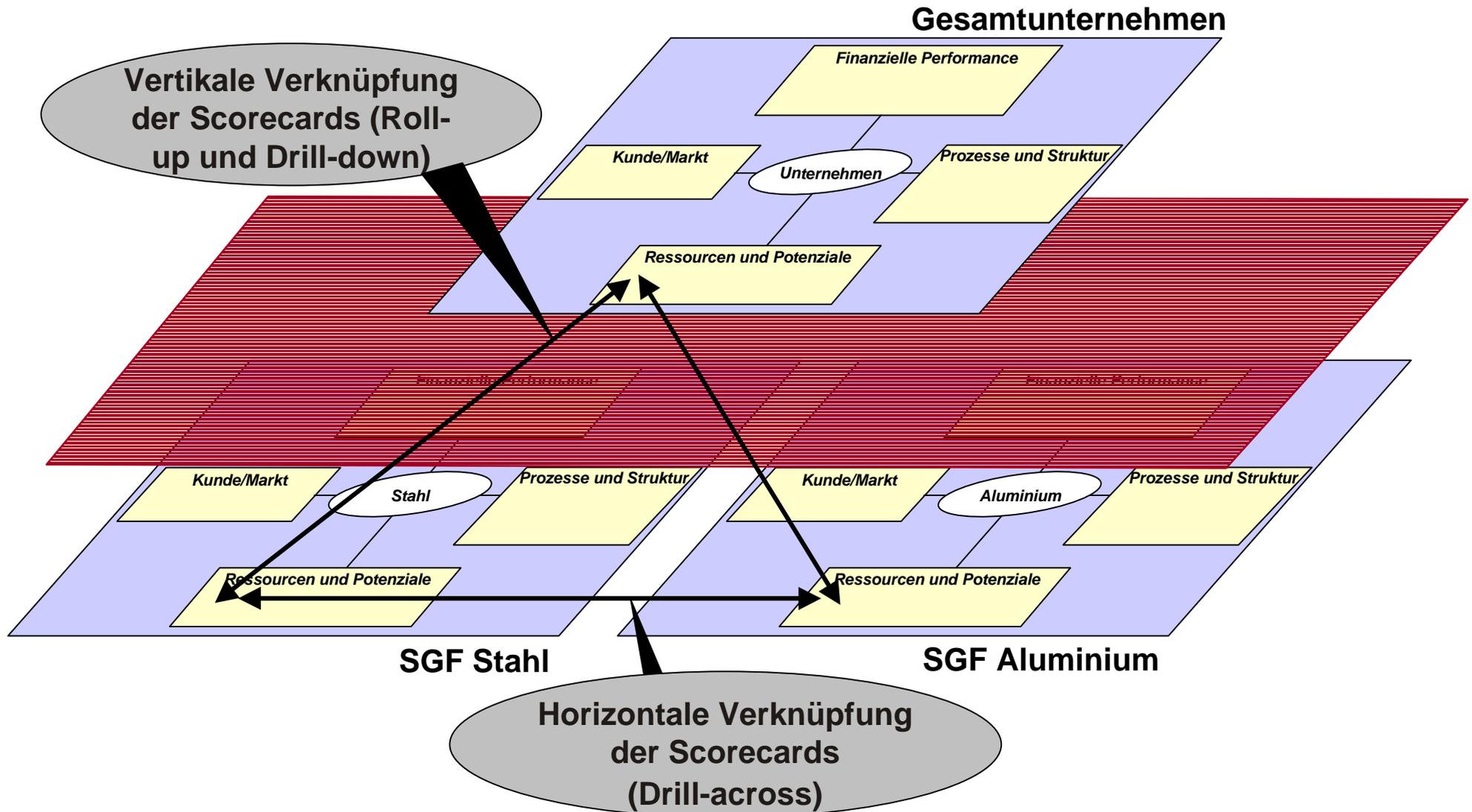
Quellen für Orientierungswerte

- ▲ Aktuelle Ist-Zahlen
- ▲ Mittelfristplanung
- ▲ Shareholder Value-Analyse
- ▲ Simulationsinstrumente
- ▲ Externe Vorgaben (z.B. Investoren, Analysten, Muttergesellschaft)
- ▲ Ergebnisse aus Kunden- bzw. Lieferantenbefragungen
- ▲ Internes Benchmarking
 - ▲ Zeitbezogenes Benchmarking
 - ▲ Benchmarking zwischen Organisationseinheiten
- ▲ **Externes Benchmarking**
 - ▲ Branchenbezogenes Benchmarking
 - ▲ Branchenübergreifendes Benchmarking

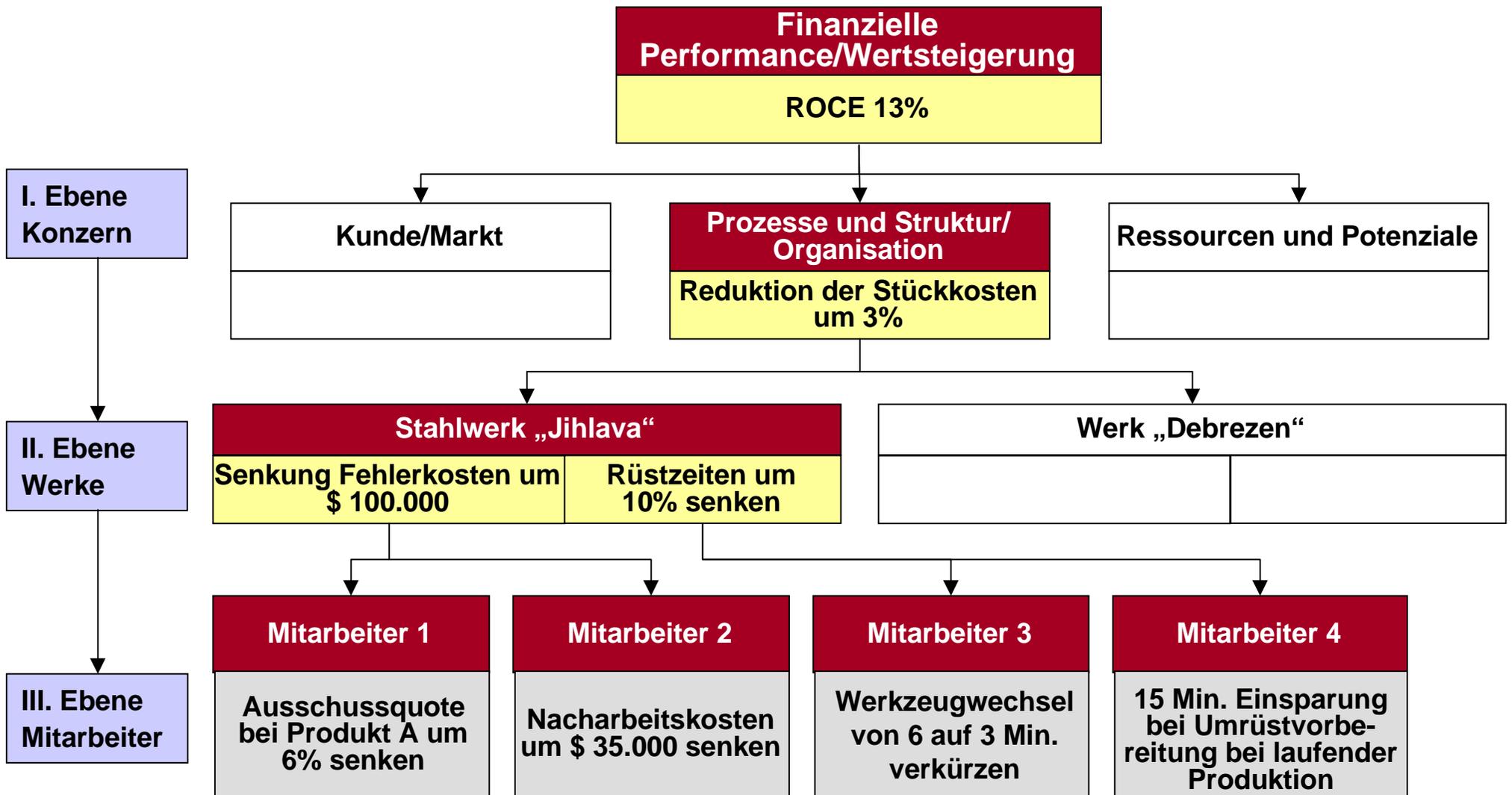
Beispiele für externes Benchmarking



Kaskadierung der Scorecards im Unternehmen



Verknüpfung der BSC mit dem MBO



Die Konkretisierung strategischer Ziele in klare Maßnahmen zur Strategieumsetzung ist Kern der BSC (= Management-System).

BSC: Kennzahlen- vs. Management-System

BSC als Kennzahlen-System

- ▲ Ergänzung finanzieller Kennzahlen (Ergebnisgrößen) durch Vorsteuergrößen (Leistungs-/Werttreiber) aus anderen Bereichen: Kundenseite, interne Prozesse des Unternehmens, Lern- und Entwicklungsperspektive
- ▲ Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als Kennzahlenmodell
- ▲ Verknüpfung Maßnahmen zur konkreten Umsetzung strategischer Ziele spielt eine untergeordnete Rolle

BSC als Management-System

- ▲ Definition strategischer Ziele aus den strategischen Stoßrichtungen, die mit geeigneten Kennzahlen und Maßnahmen operationalisiert werden
- ▲ Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als inhaltlich logische Verknüpfung strategischer Ziele
- ▲ Überleitung strategischer Ziele in konkrete Maßnahmen ist Kern der Strategieumsetzung und somit der BSC

Die BSC richtig konzipiert und umgesetzt ermöglicht eine durchgehende Unternehmenssteuerung mit Weitblick.

Erfolgsgarantie durch BSC?

Nutzen einer BSC-Implementierung

Klarheit:

- ▲ Strategie
- ▲ Messgrößen, Maßnahmen
- ▲ Zielerreichung

Operationalisierung:

- ▲ Brücke zwischen Strategie und Operation
- ▲ Strategieumsetzung je Unternehmensebene
- ▲ Prioritäten in der Steuerung – Konzentration auf Wertschöpfung
- ▲ Zukunfts- und aktionsgerichtetes Management

Akzeptanz:

- ▲ Strategie ist kommunizierbar
- ▲ Strategisches Feedback und Lernen
- ▲ Entlohnung an Zielerreichung gekoppelt
- ▲ Individuelle Messgrößen bis auf Teamebene

Risiken einer BSC-Implementierung

Reif für BSC?

- ▲ Keine klare strategische Grundausrichtung
- ▲ Entwicklungsstand des Controlling
- ▲ Reife der Organisation

Relevante Projektmitglieder?

- ▲ Kein Sponsorship durch das Top-Management
- ▲ Mangelnde Einbindung des Middle-Managements bzw. relevanter Führungspersonen
- ▲ Mangelnde Projektplanung/zu lange Projektzeit (Motivation)

Klares, vollständiges BSC-Design?

- ▲ Mangelnde Übersichtlichkeit, kein Fokus auf das Wesentliche
- ▲ Keine Überleitung strategischer Ziele in effektive Maßnahmen

„Gelebte“ BSC (Akzeptanz)?:

- ▲ BSC als Projekt, aber nicht als Management-Instrument
- ▲ Mangelnde Einbindung in Controlling-Prozess
- ▲ Verfrühte Koppelung der BSC an Anreizsysteme

Ein klar strukturiertes Vorgehensmodell erleichtert die Projektplanung und sichert den Projekterfolg.

Erfolgreiche BSC-Einführung sicherstellen

