

# 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.



The logo of the Austrian Institute of Controlling and Finance (ÖC). It features the text "Österreichisches Controller-Institut" above "Controlling &amp; Finance", accompanied by a yellow and blue circular graphic.

**concerto grosso**  
Unser Leistungsangebot

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



**Entwicklung von Wachstums- und Wertsteigerungsstrategien**

**Sanierungs- und Restrukturierungsberatung**

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

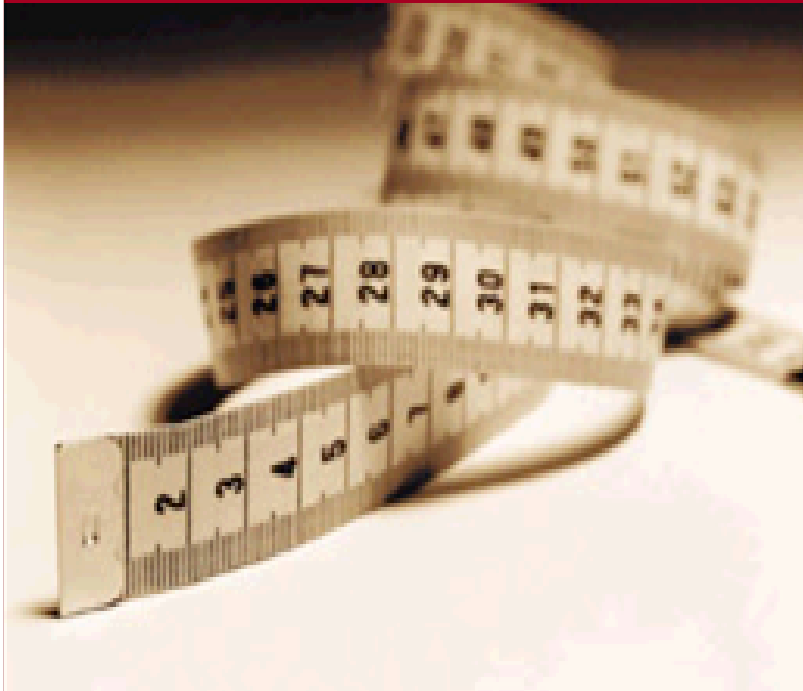
**Optimierung von Controlling und Finance**

**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**

**BUNDES  
LIGA**

**BRAMAC**

**HOERBIGER**

**gorenje**

**FREQUENTIS**

**Zwettler**  
Privatbrand seit 1788

**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

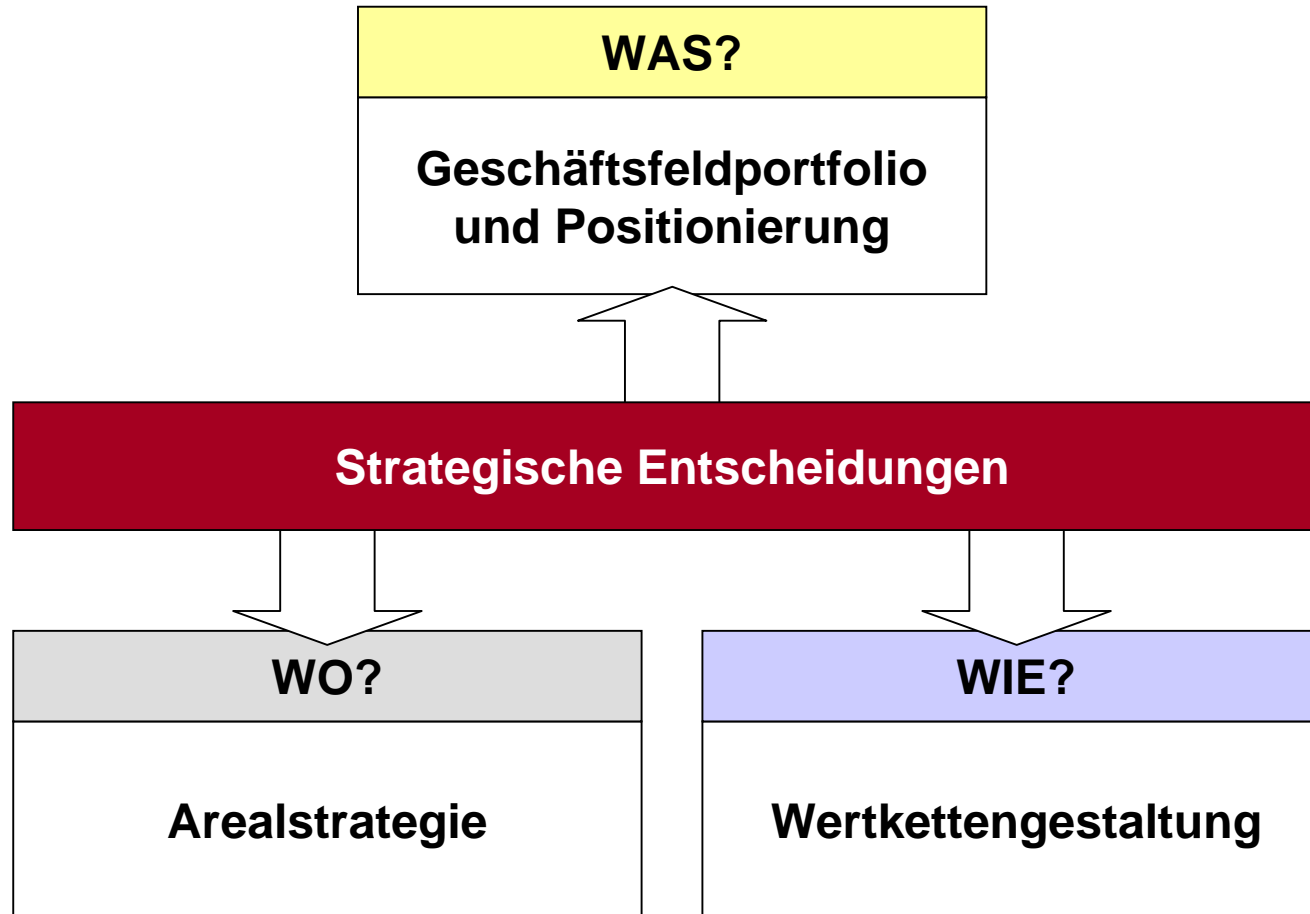
... bedeutet, „sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten Zielen zu orientieren und sich dabei nicht von vordergründigen Dringlichkeiten ablenken zu lassen“.

### 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

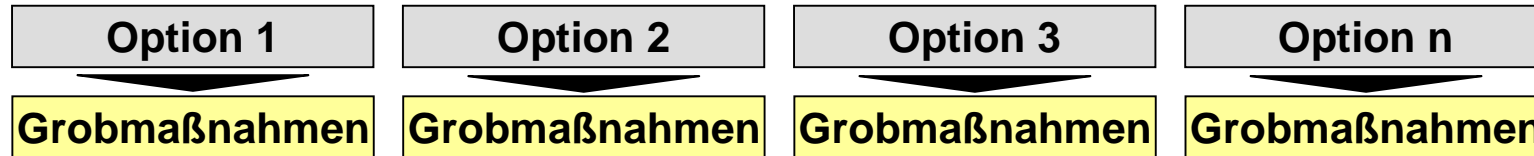
# Überblick strategische Entscheidungen

---

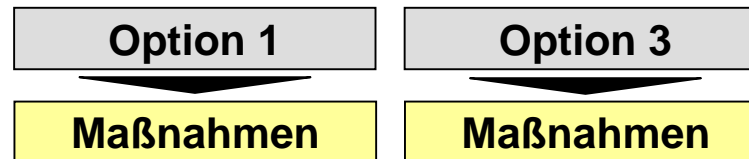




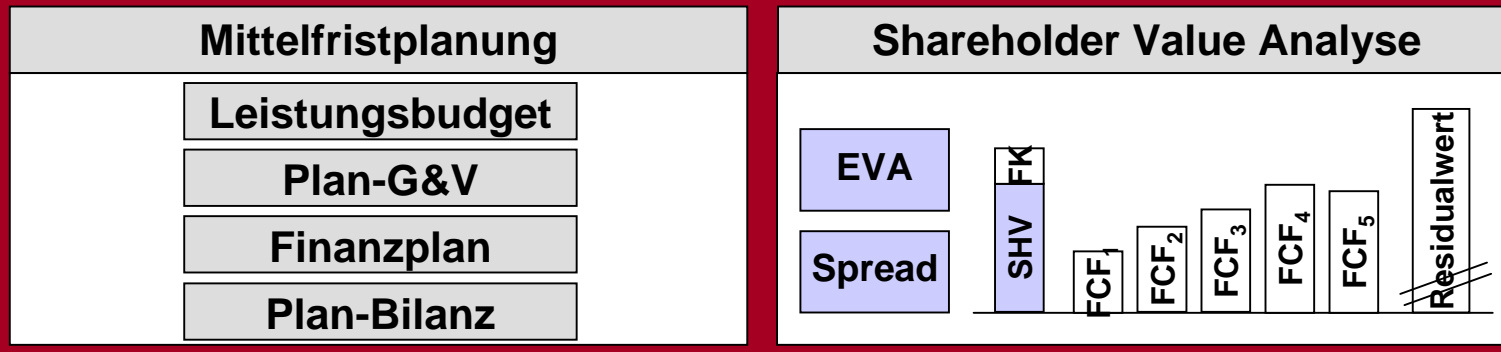
# Wertorientierte Strategiebewertung



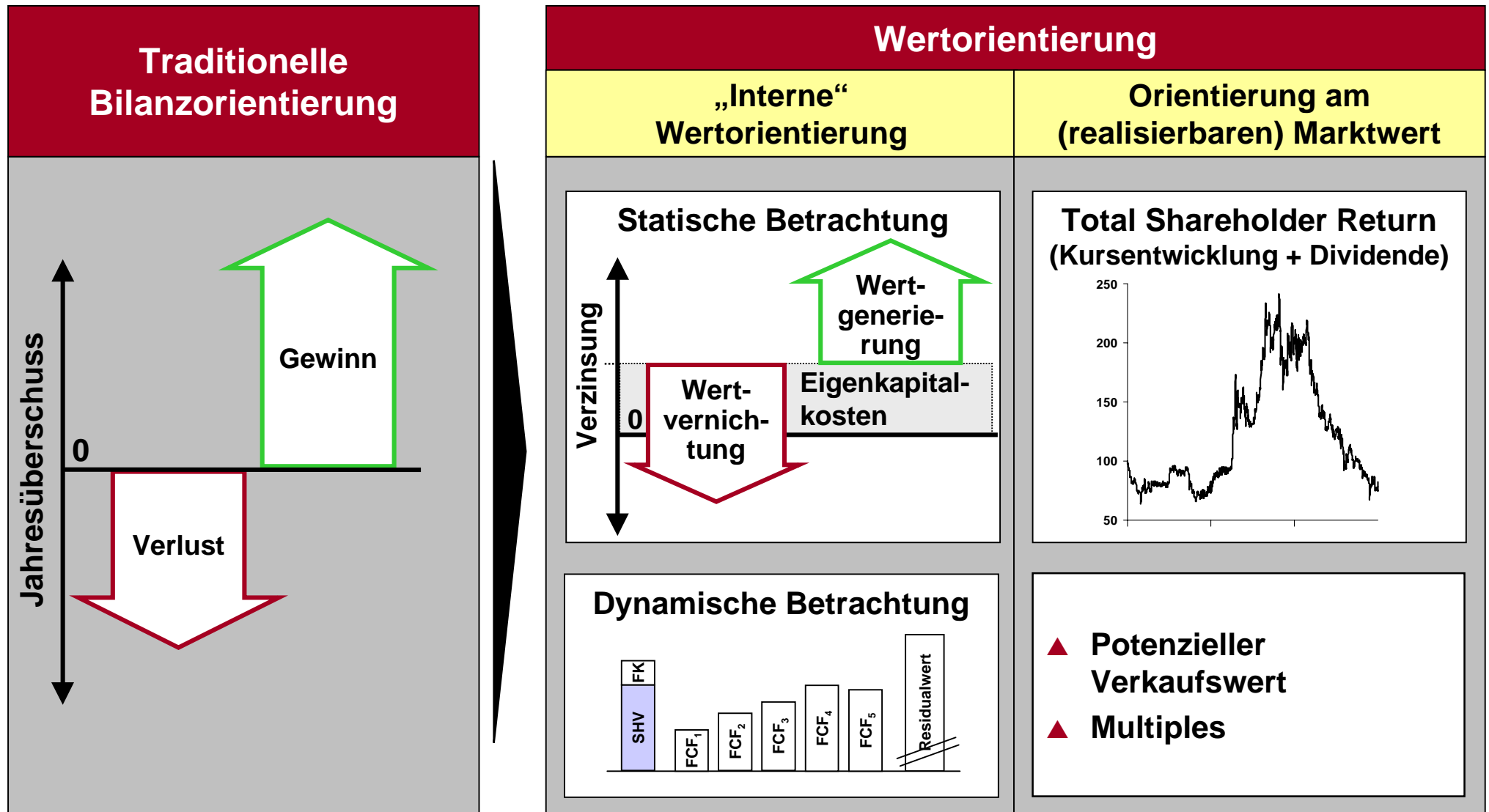
## Grobbewertung/Vorauswahl/Grobfilter



## Detailstrategiebewertung

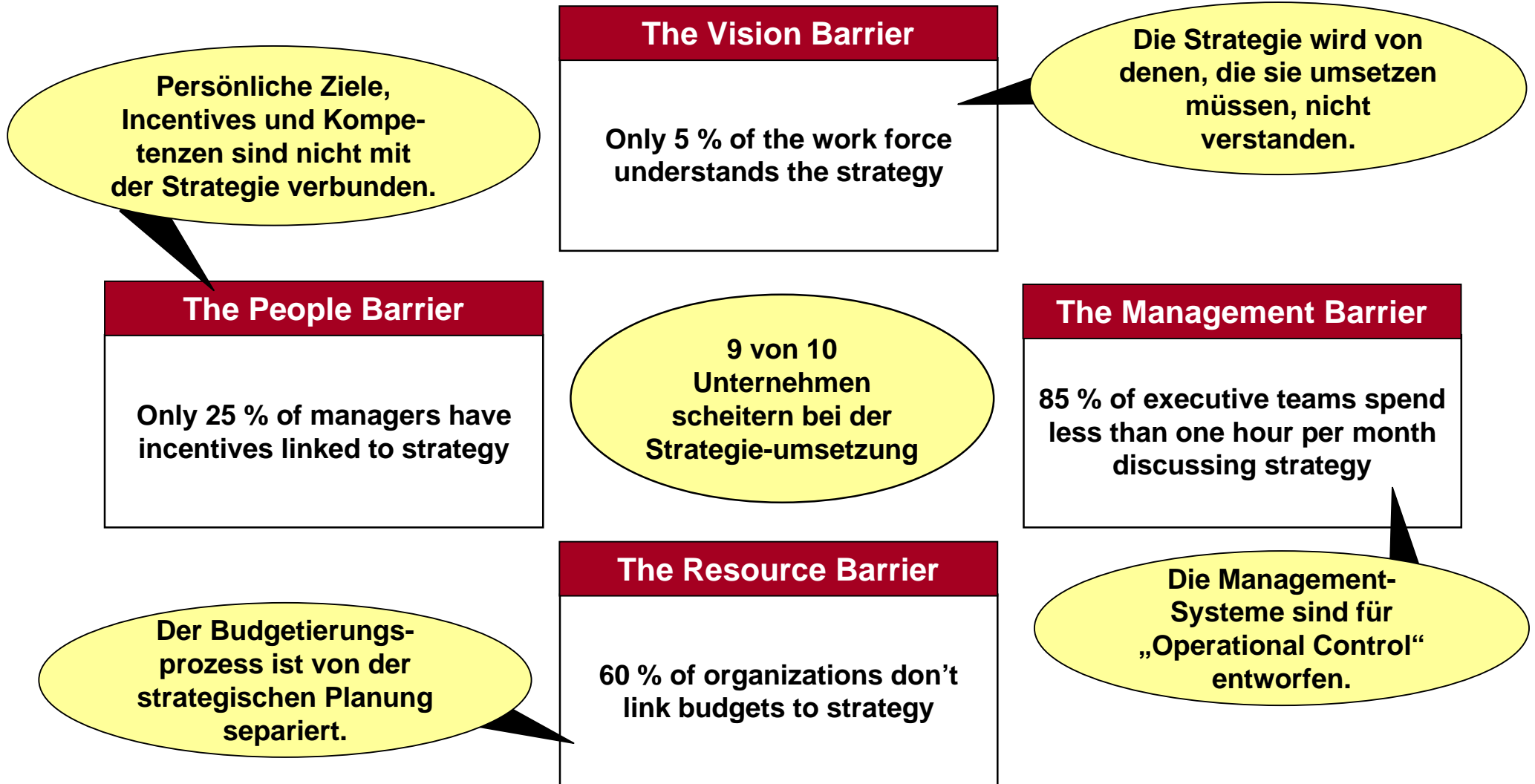


# Strategisches Management messbar gemacht



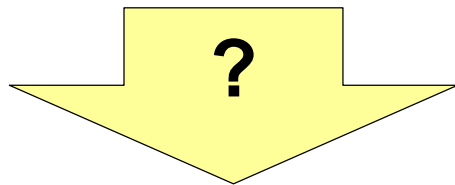
Ein großer Teil der Unternehmen scheitert bei der Strategieumsetzung, was zahlreiche empirische Studien belegen.

## Gründe für das Scheitern von Strategien

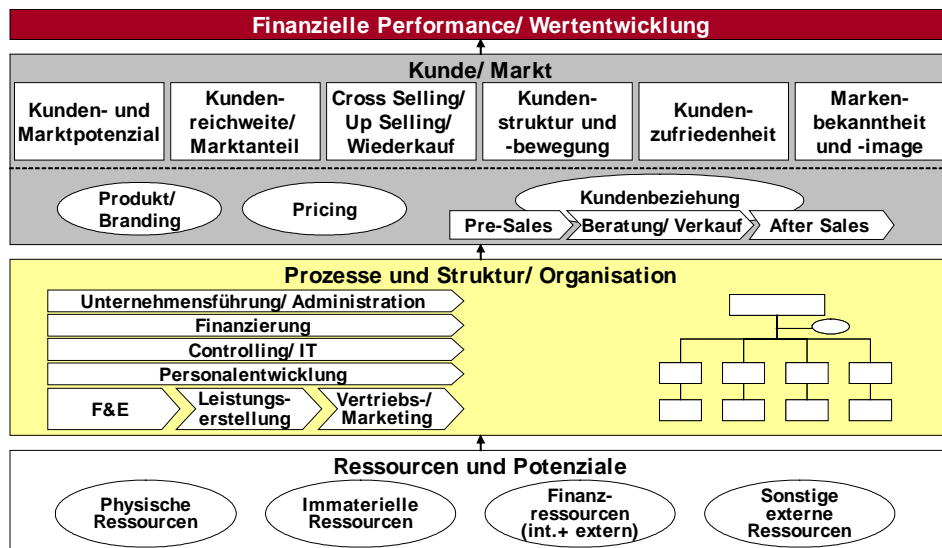


Strategien sind meist nicht klar und systematisch strukturiert, um eine erfolgreiche und effiziente Umsetzung zu garantieren.

# 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

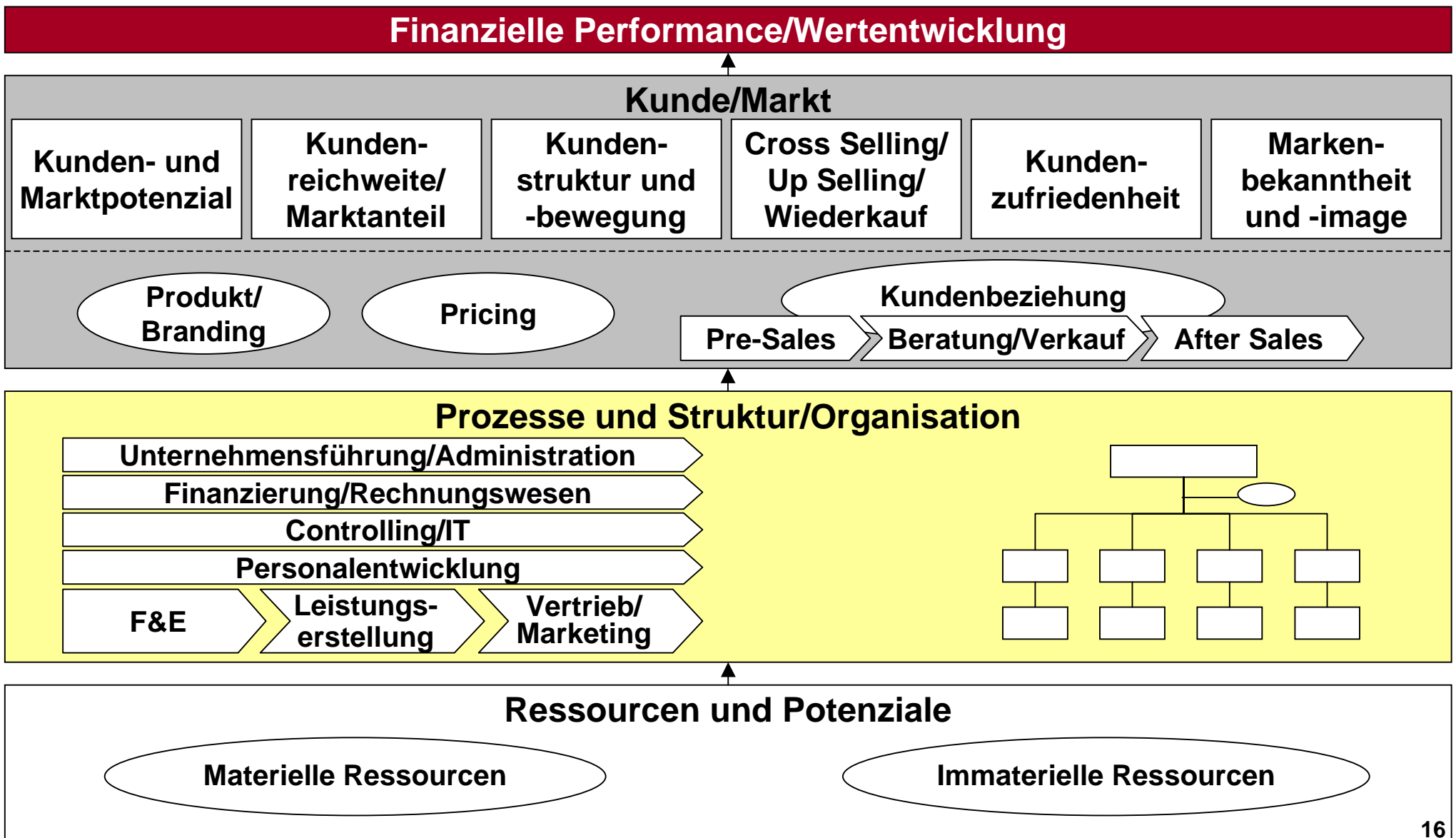
## Gründe für das Scheitern von Strategien

- ▲ 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

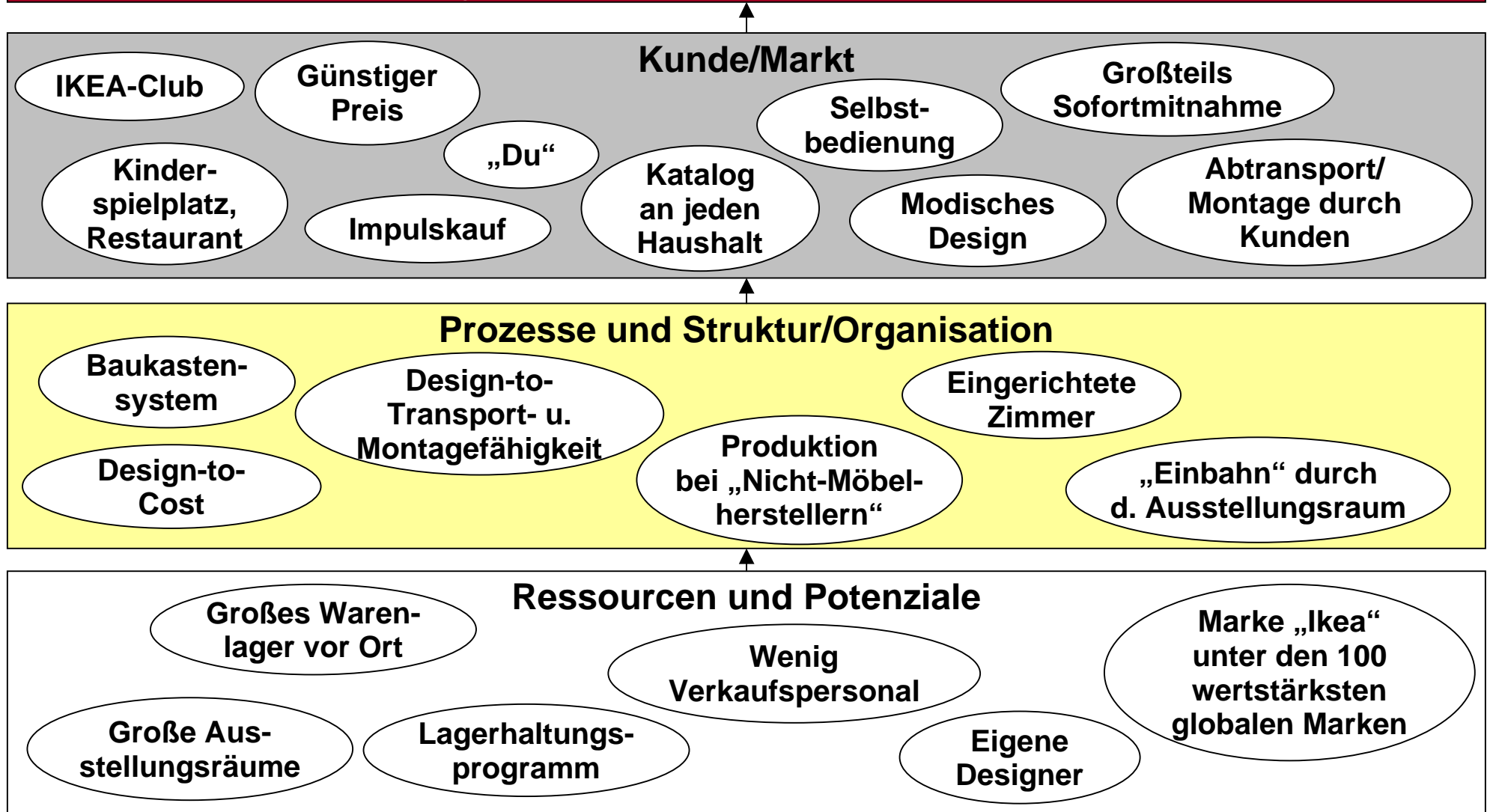




# Geschäftsmodell

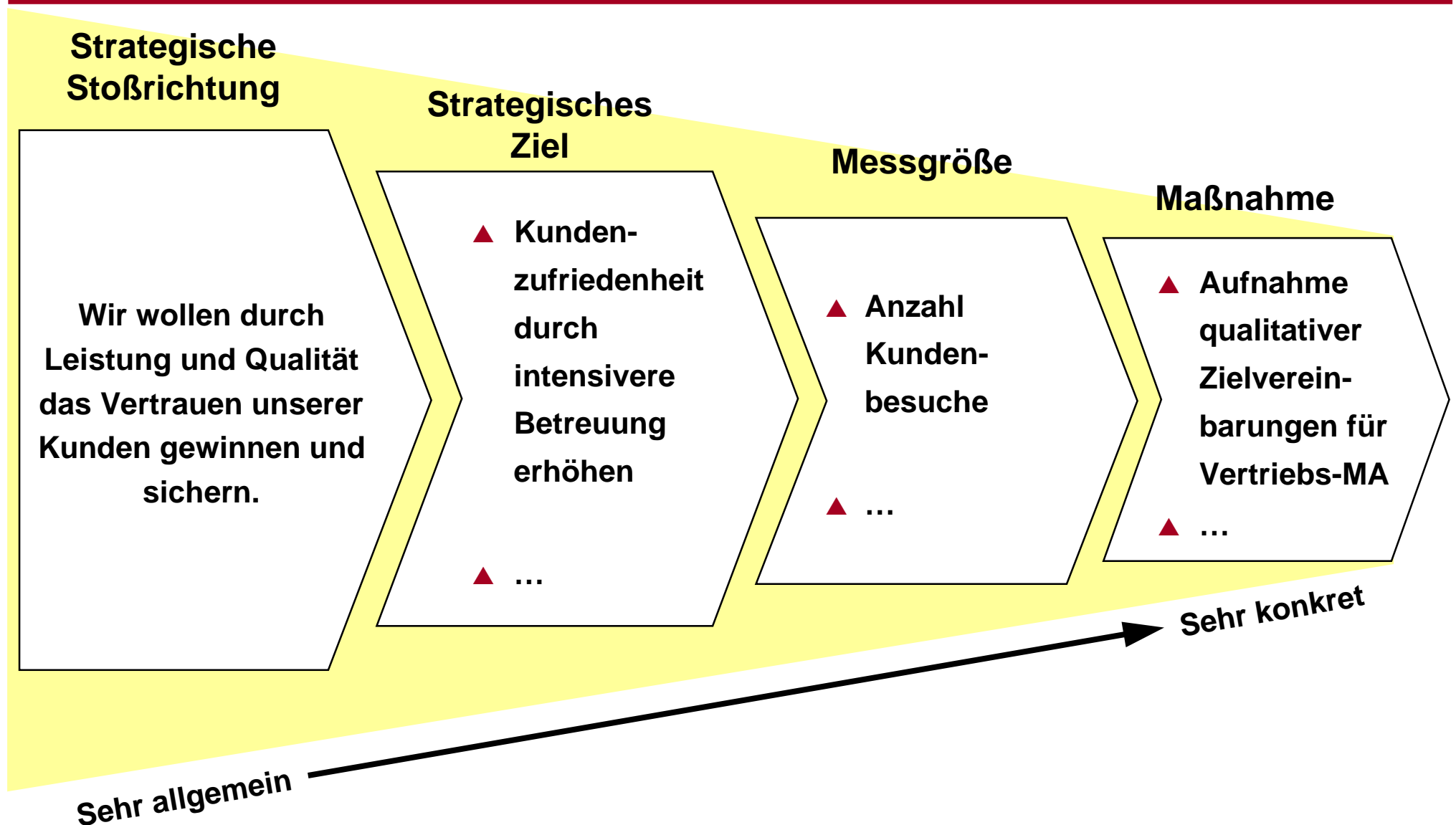


**Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 20% (1996 bis 2001)**

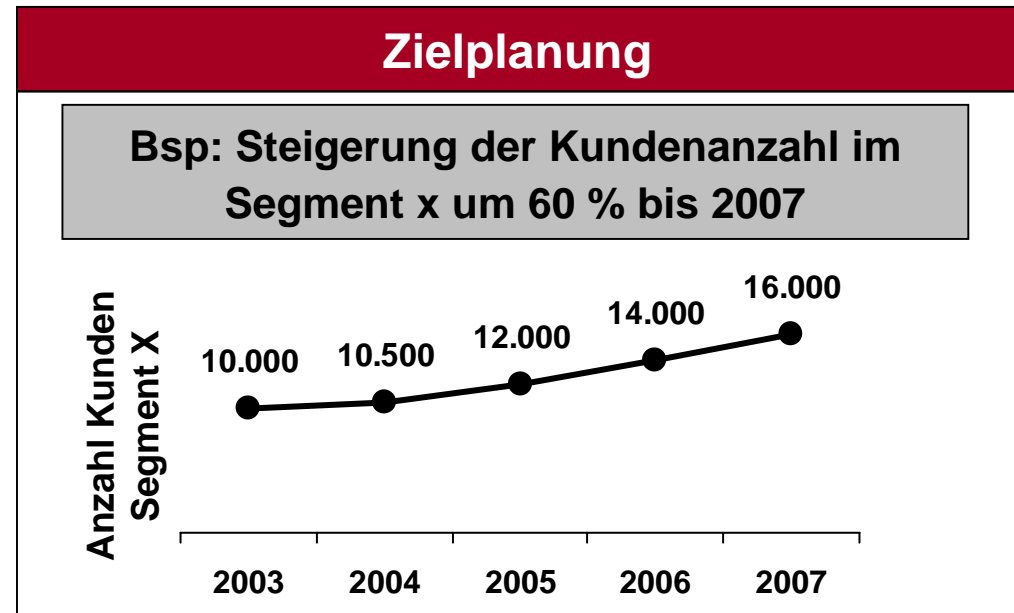
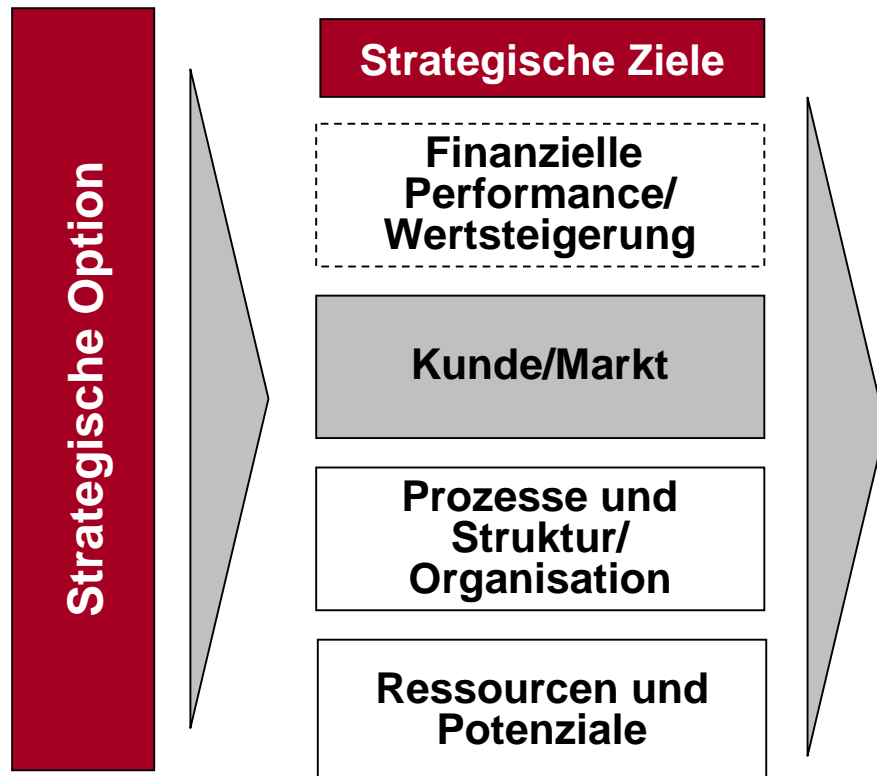


Die Basis für das strategische Controlling ist die konsequente Konkretisierung strategisch relevanter Inhalte.

## Von der Strategie zur Aktion



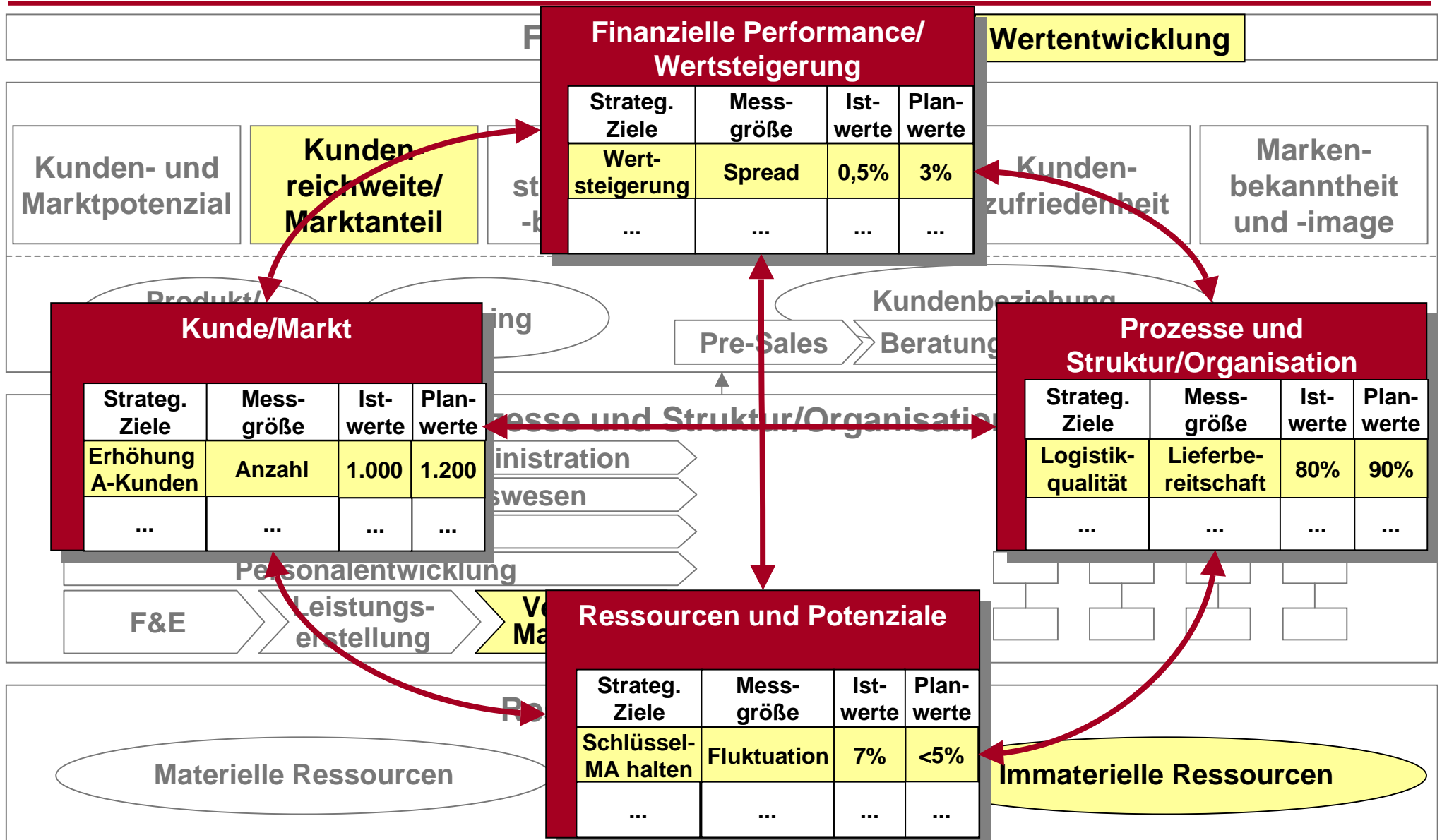
# Detaillierung der Wertsteigerungsstrategie



### Detaillierte Maßnahmenplanung

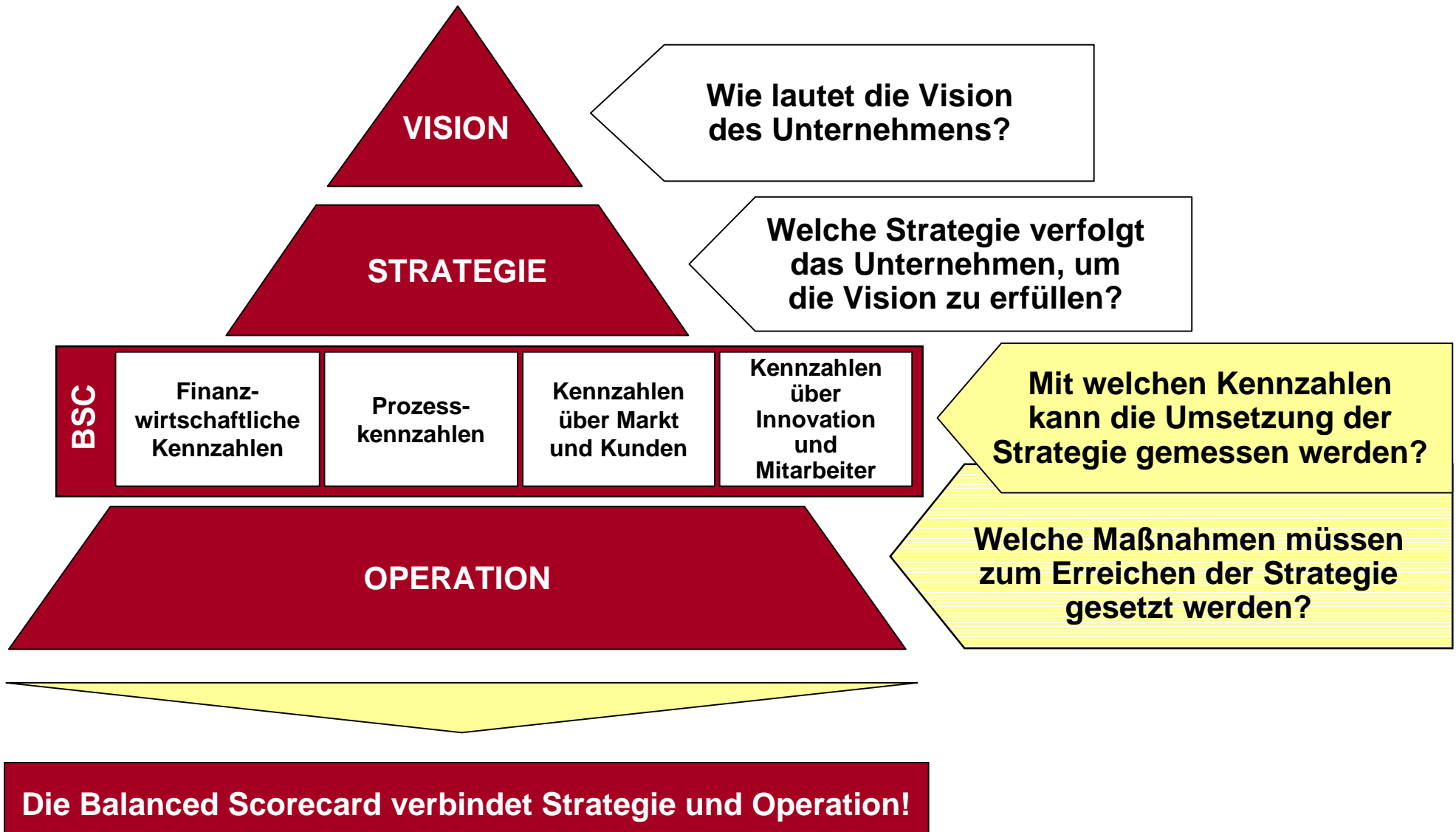
**Maßnahme:** Entwicklung Zielgruppenkonzept  
**Verantwortlich:** Hans Mustermann  
**Start:** Februar 2003  
**Ende:** April 2003  
**Budget:** x Euro

# Vom Geschäftsmodell zur Balanced Scorecard

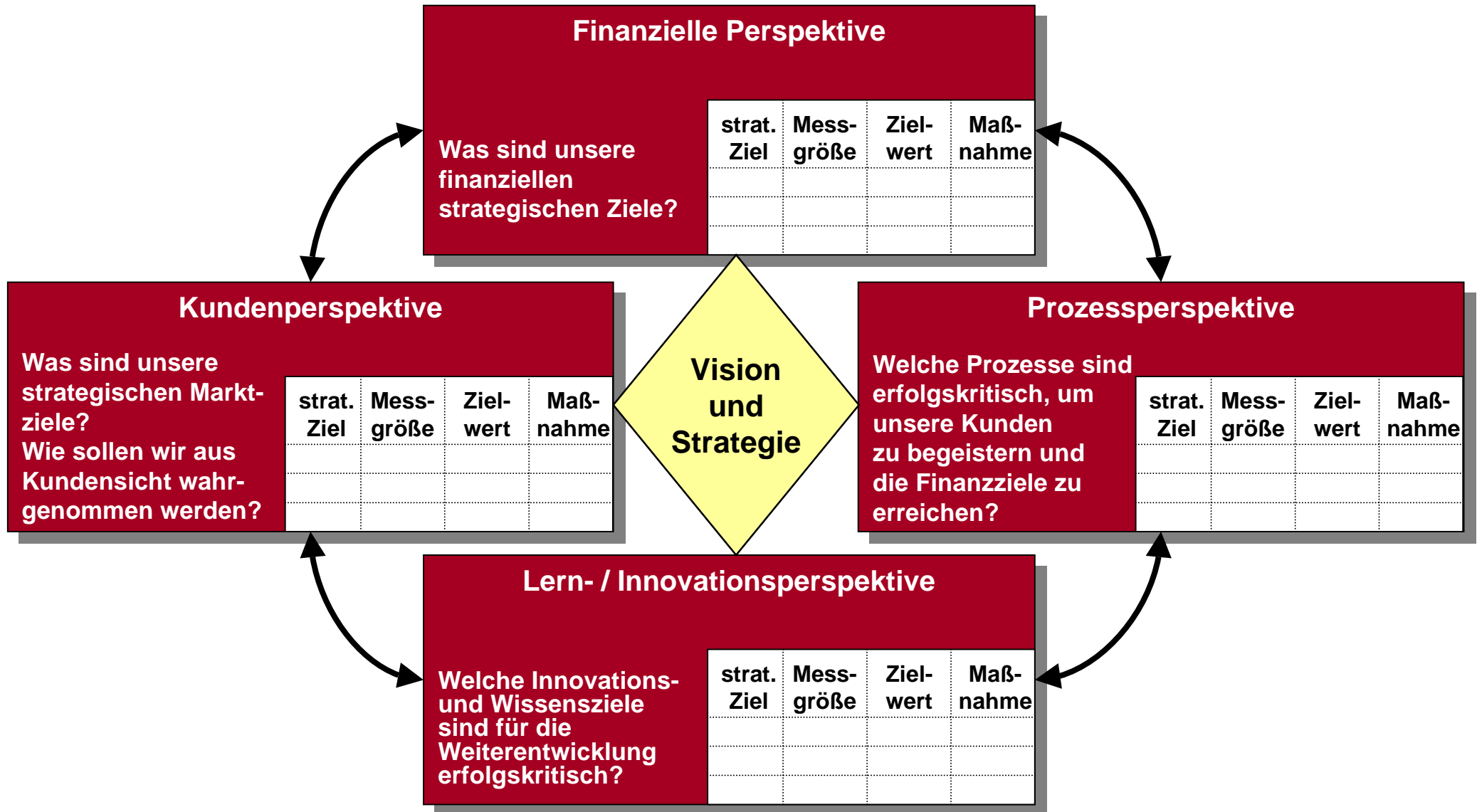


Die BSC ist das Bindeglied zwischen Strategie und effektiver operativer Umsetzung der darin festgesetzten Inhalte.

## Lückenschluss durch BSC

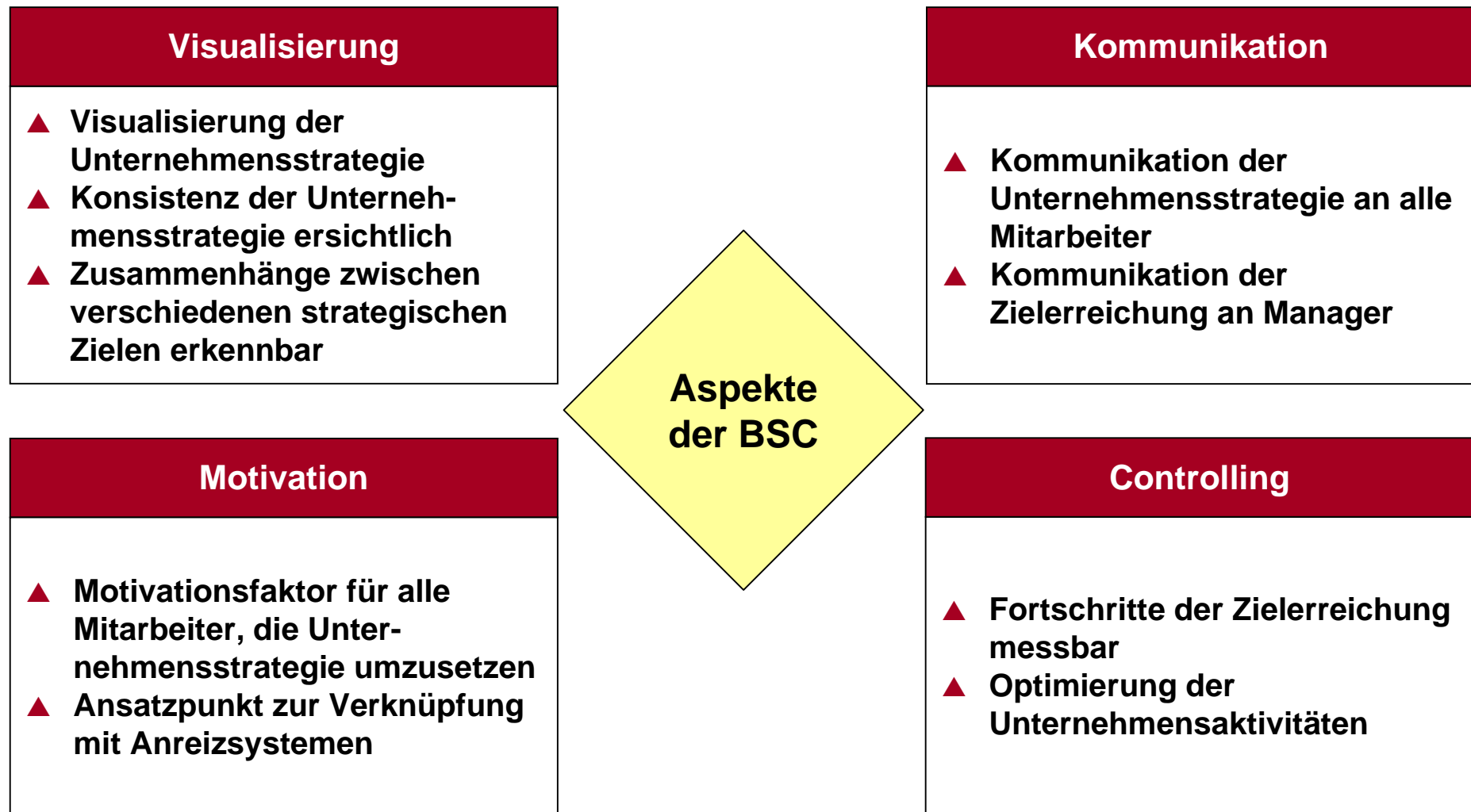


## Klassisches Design der BSC

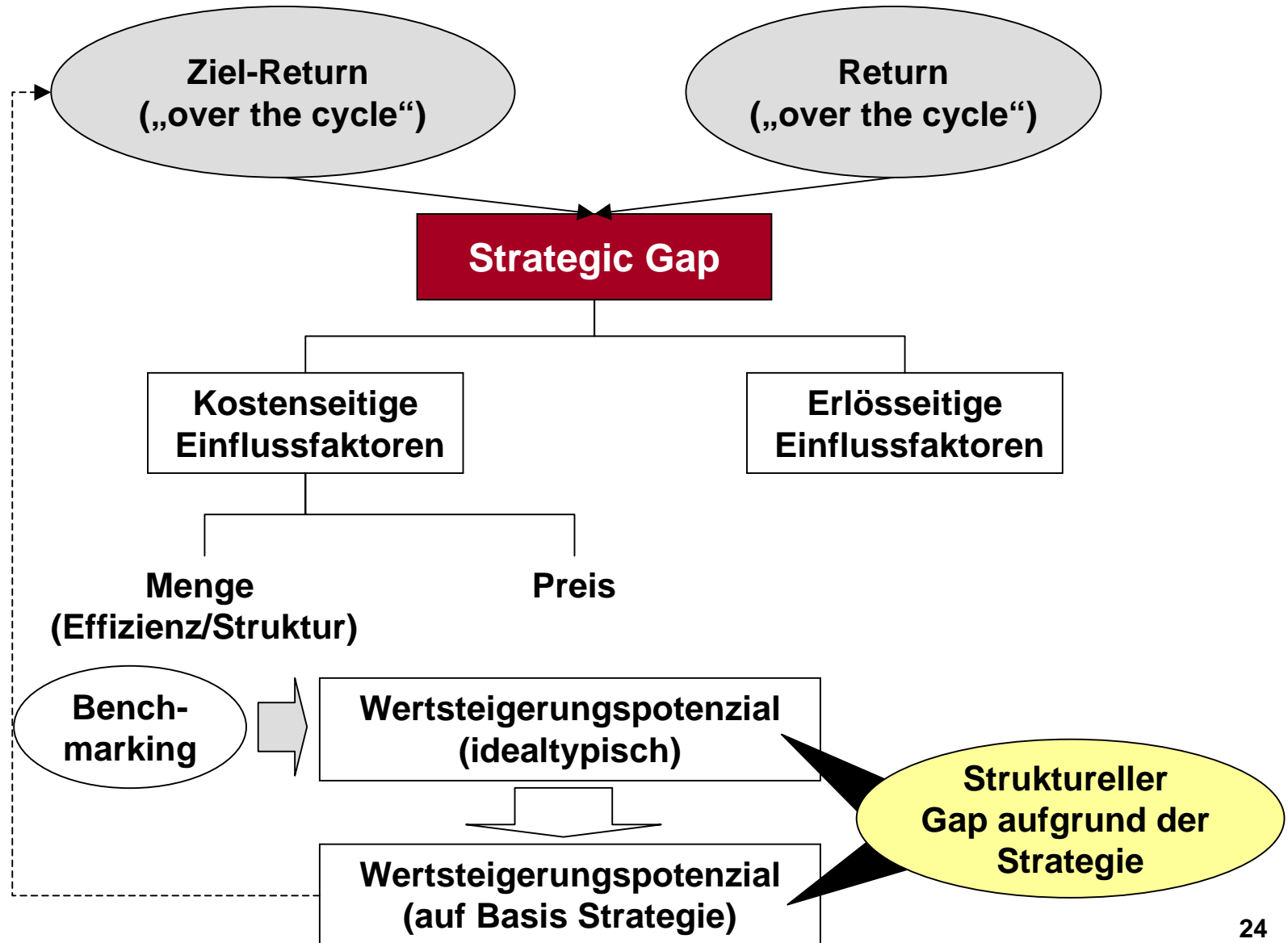


Durch die BSC werden strategische Inhalte transparent und messbar, wodurch die Akzeptanz und die Motivation in Bezug auf Strategie steigt.

## Vielfältige Aspekte der BSC

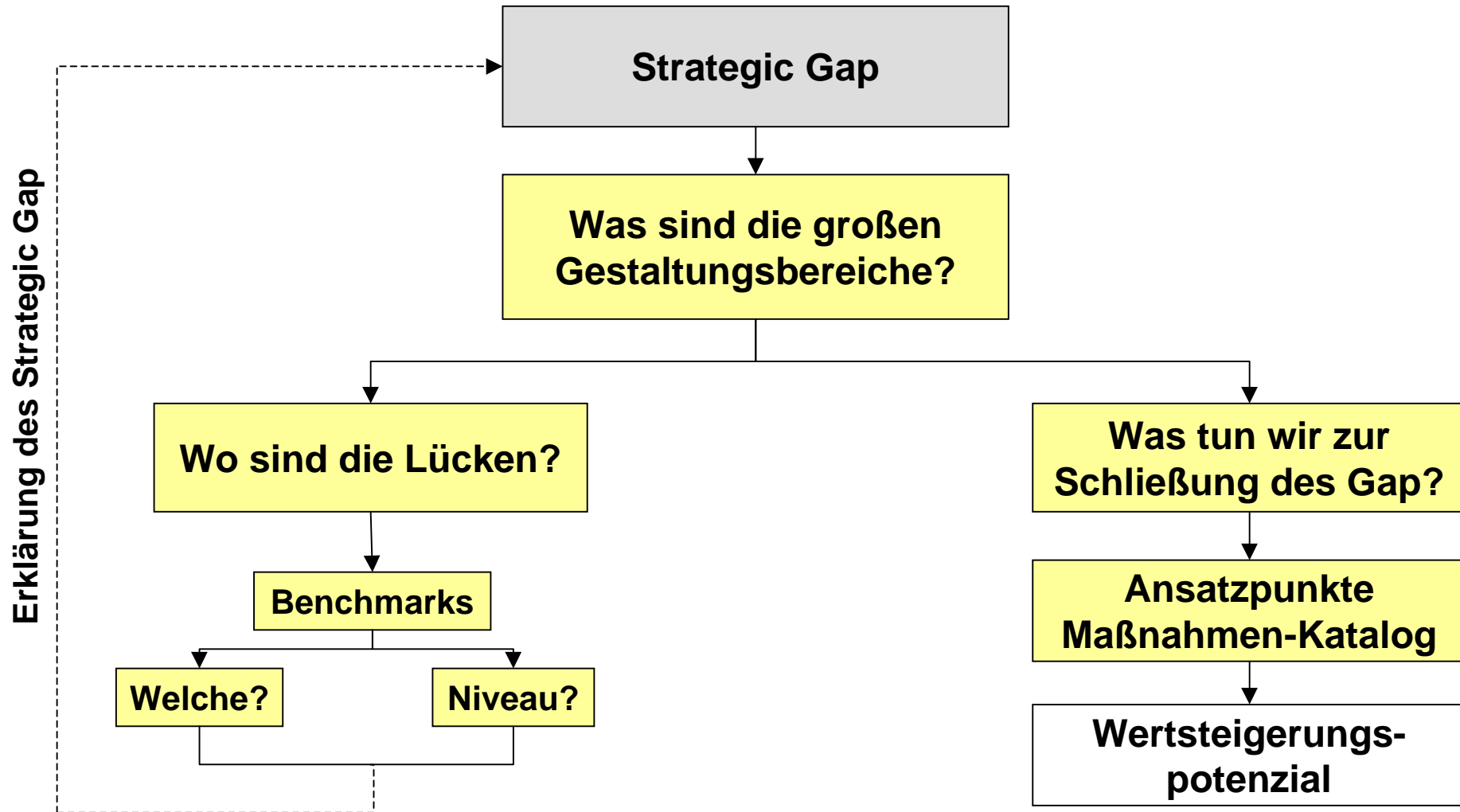


# Strategic Gap Analysis (1)





## Strategic Gap Analysis (2)



# Agenda

---

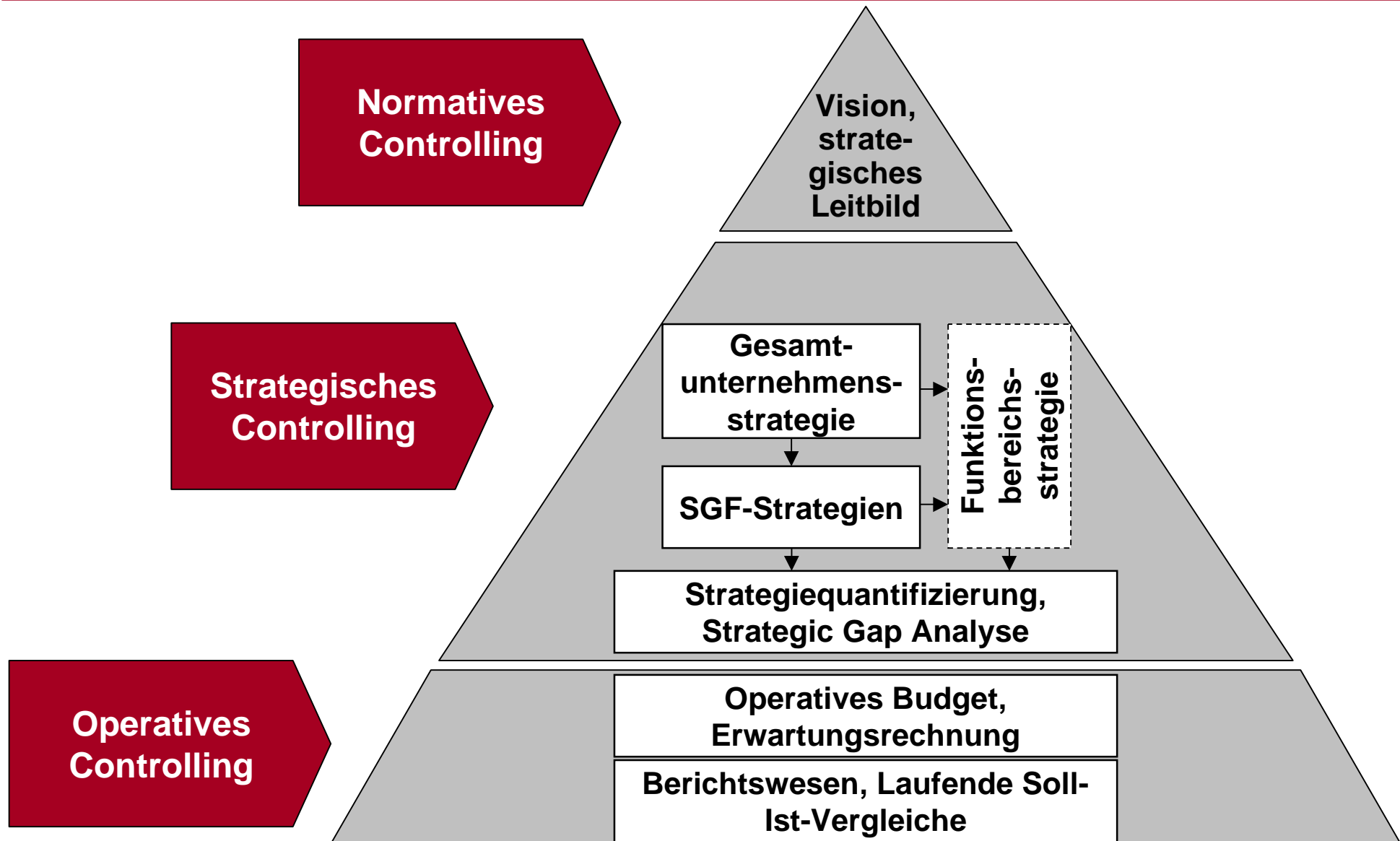
**Agenda**

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

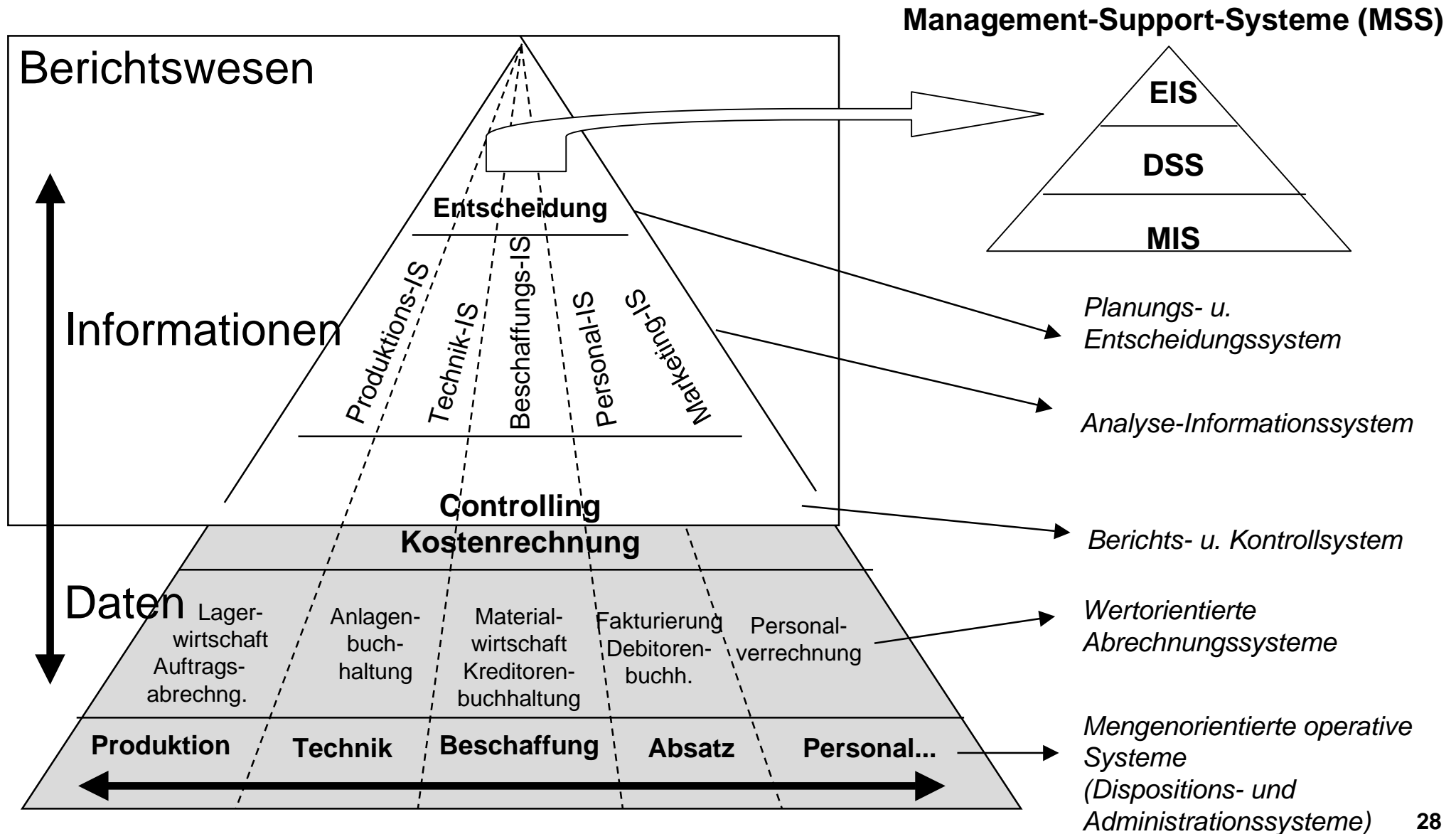
**2. Strategisches Controlling als Umsetzungshilfe**

**3. Verbindung von strategischem und operativem Controlling**

# Ebenen des Controlling



# Informations(system)pyramide



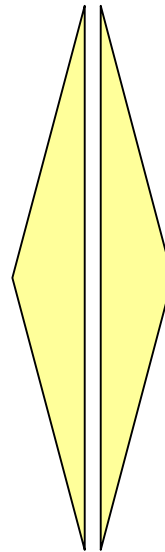
# Zusammenfassung

---

**„Die richtigen Dinge tun!“**

**Strategische Ausrichtung**

**Strategisches Controlling**



**„Die Dinge richtig tun!“**

**Operative Excellence**

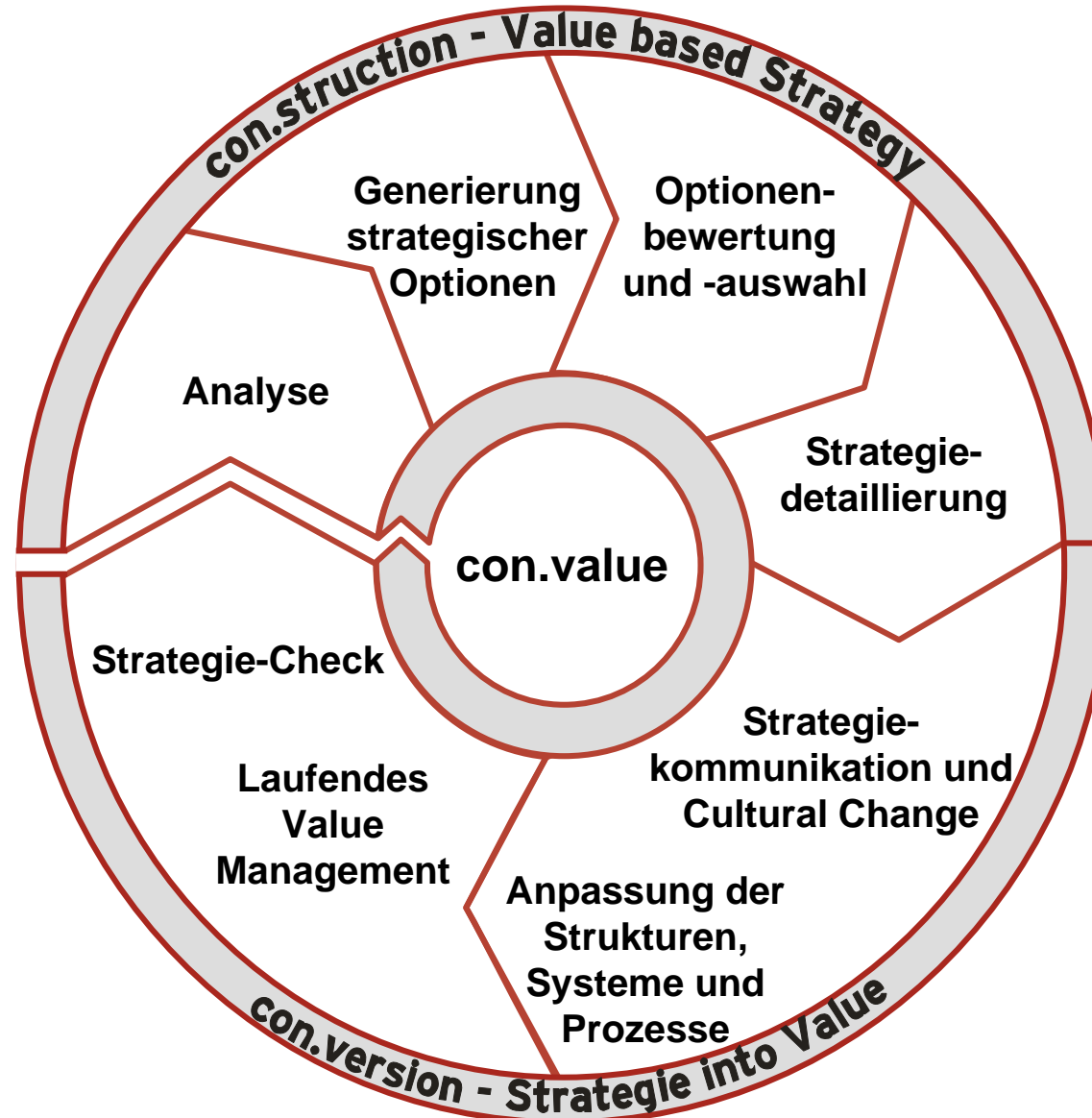
**Operatives Controlling**

# Backup

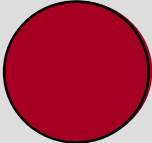

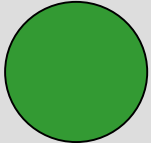
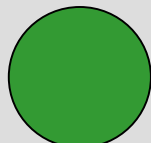
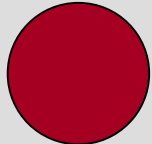
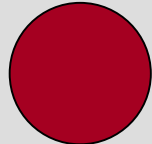
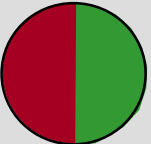
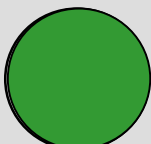
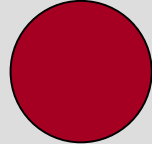
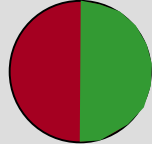
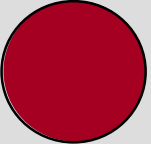

---

# Wertorientierte Unternehmensführung

der CMC-Ansatz



# Entscheidungsraster

|                                | 1) Ist-Strategie  | 2) Nischen-Strategie  | 3) Investitionsgetriebenes Wachstum   | 4) Strategischer Partner  |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Erfolgskriterien</b>        |   |   |   |   |
| <b>Rentabilität</b>            |    |    |    |    |
| <b>Marktdominante Stellung</b> |    |    |    |    |
| <b>Risiko</b>                  |  |  |  |  |



Outsourcing der Produktion

Erforderliches Investment 50 Mio. EURO

Beibehaltung der industriellen Führerschaft

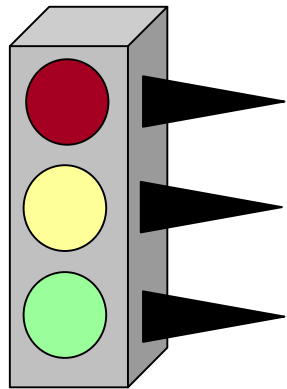
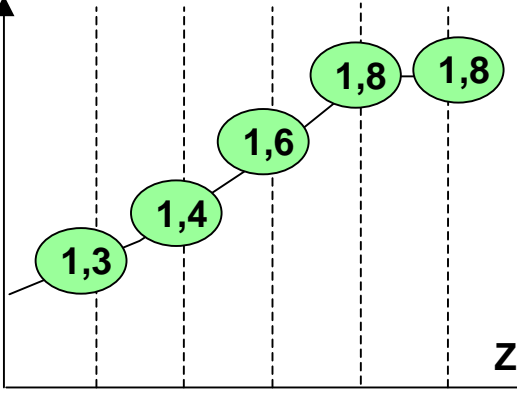


# Definition der Messgröße

## Messgrößenblatt

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

# To Do's bei der Festlegung von Planwerten

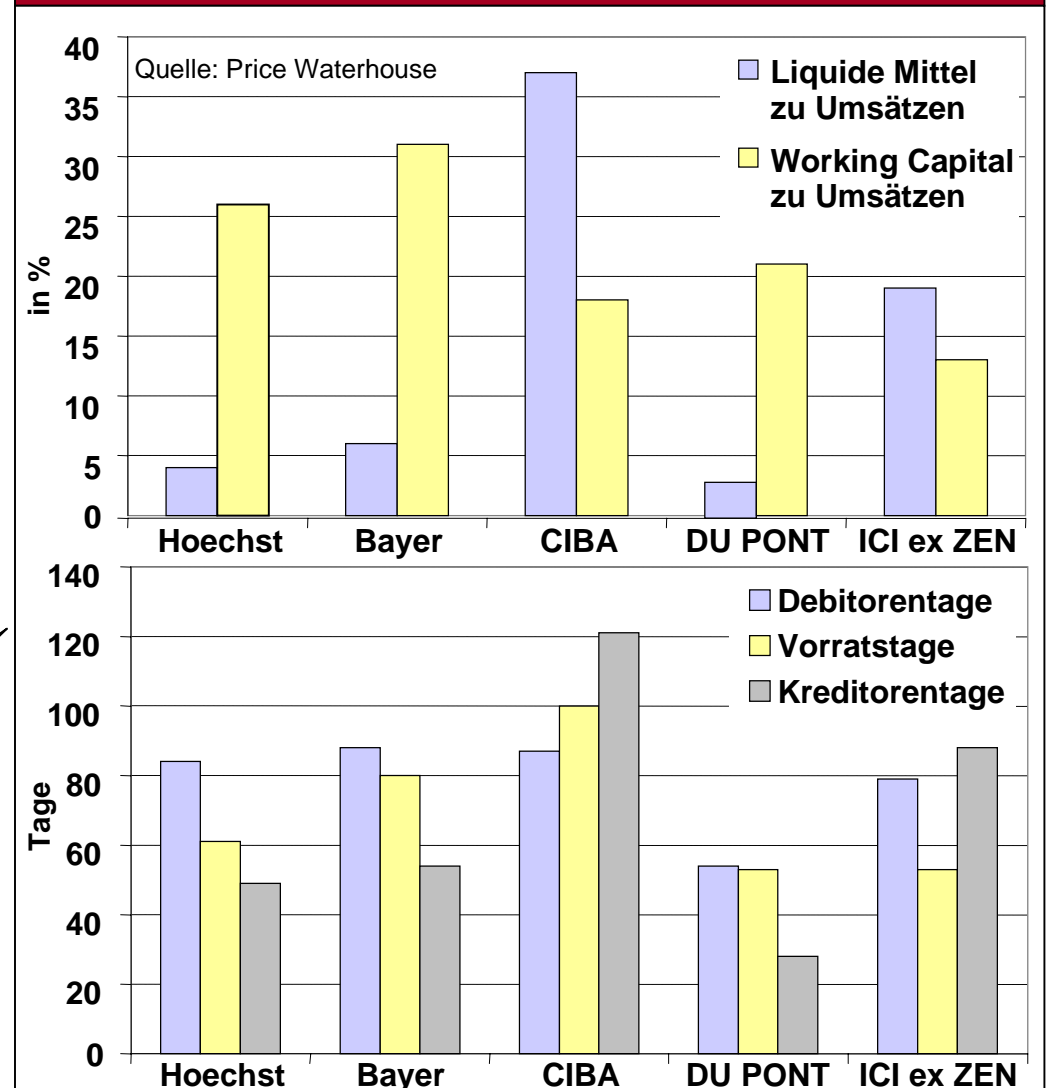
| <b>Quantifizierung</b><br>auf Basis von Orientierungswerten  | <b>Terminisierung</b><br>analog zum Strategie-Planungshorizont  | <b>Dokumentation</b><br>inkl. Integration ins Reportingsystem   |                     |             |              |               |                   |                 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

# Realistische und herausfordernde Quantifizierung

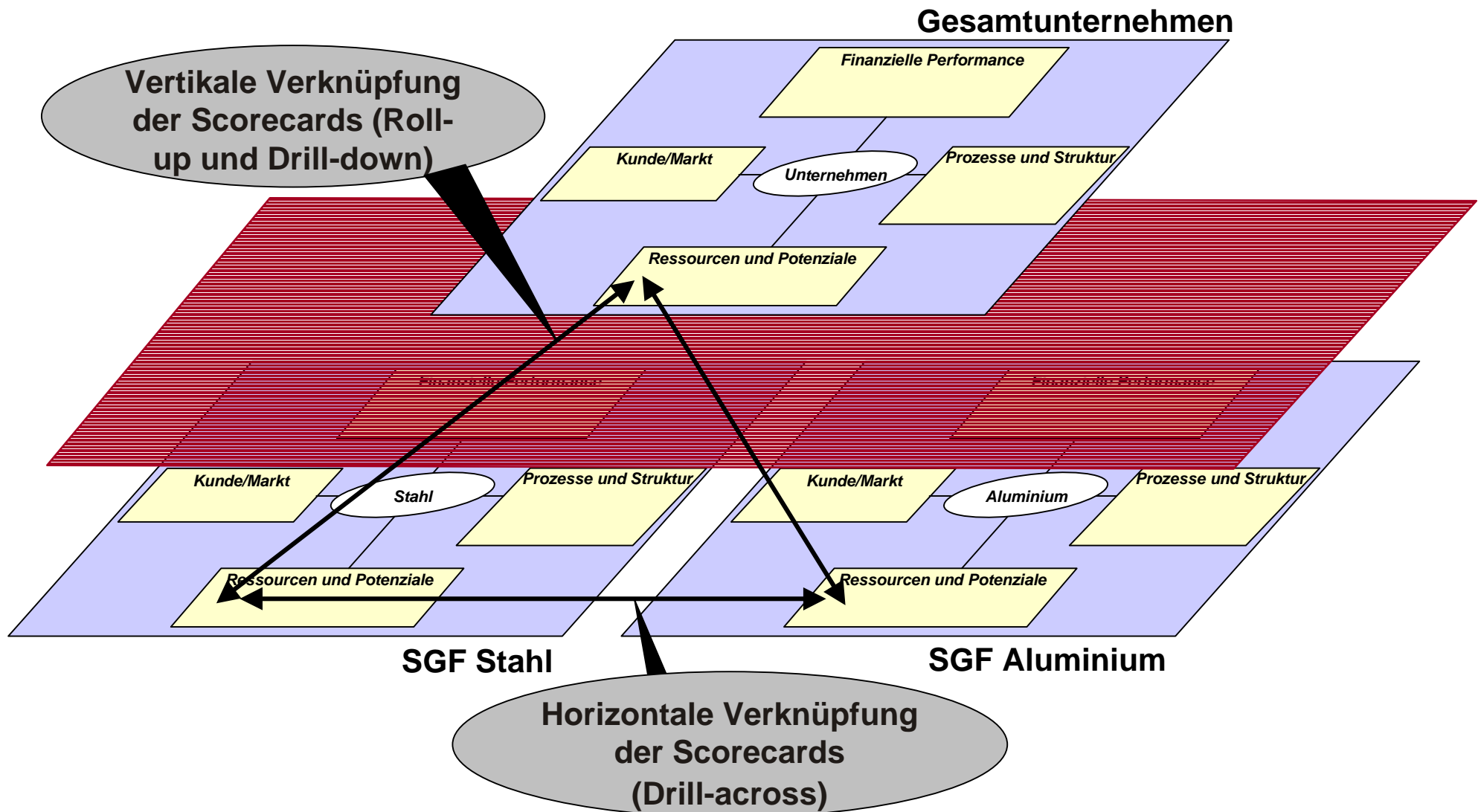
## Quellen für Orientierungswerte

- ▲ 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

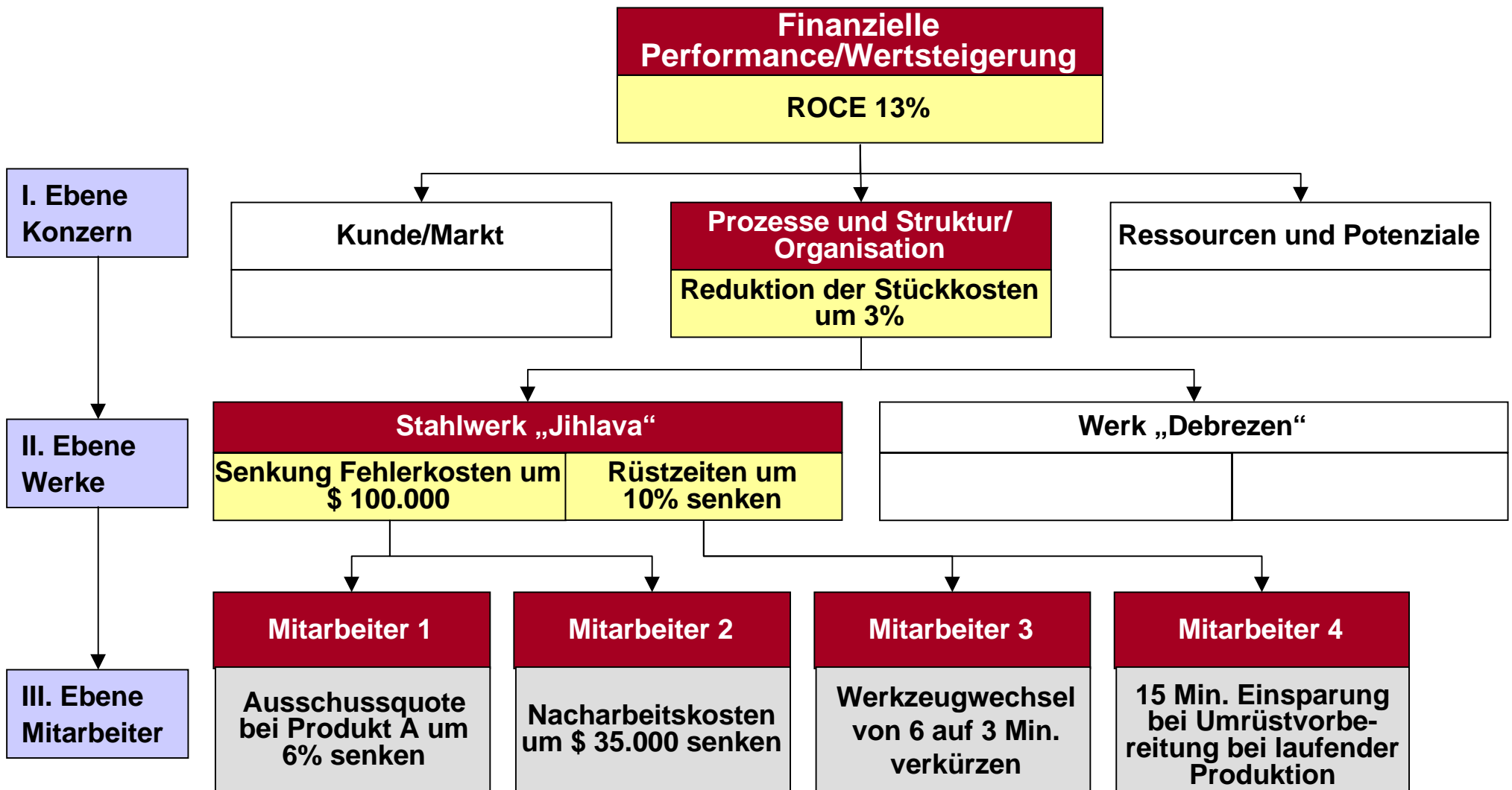
## Beispiele für externes Benchmarking



# 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

