

Erfolgreiche Strategieumsetzung

Praxisbewährte Instrumente für eine bessere Performance

Thomas Gabriel

Unternehmen, die es über einen langen Zeitraum schaffen zu wachsen sowie gleichzeitig Werte schaffen und ihre soziale Verantwortung nicht vernachlässigen, können sicherlich als nachhaltig erfolgreich bezeichnet werden. Was aber zeichnet nachhaltig erfolgreiche Unternehmen und Manager aus? Nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung erfordert neben den „richtigen“ handelnden Personen eine gut durchdachte Strategie mit einer einfach und klar kommunizierbaren „Story“ und eine sehr konsequente Umsetzung dieser Strategie ohne Kompromisse.¹ Studien in den letzten Jahren zeigten immer wieder, dass gerade der Teil der Strategieumsetzung sehr komplex und schwierig ist und daher ein großer Teil der erarbeiteten Strategien in der Umsetzung scheitern. Aussagen wie, „wir haben in der Strategieentwicklung alles bedacht und richtig gemacht, die Strategie ist für unser Unternehmen passend, nur in den Zahlen ergeben sich keine Veränderungen“, sind dann oft zu hören. Wenn man nach den Gründen des Scheiterns in der Umsetzung sucht, ergeben sich drei kritische Bereiche, in denen Erfolg und Misserfolg der Strategieumsetzung entschieden werden:

1. Kommunikation & Commitmenterzielung
2. Verzahnung von Strategie und Finanzen
3. Integration der Strategieumsetzung in den Managementprozess

1. Commitment von Eigentümern und Managern als Grundvoraussetzung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Strategieumsetzung liegt bereits im Strategieentwicklungsprozess begründet. Sowohl Eigentümer als auch das gesamte Management müssen sich mit der festgelegten Strategie identifizieren und ein starkes Commitment für deren Umsetzung abgeben. Dieses Commitment des Managements, welches einem Managementvertrag gleichkommt, bedeutet, über die Mittelfristplanung und die persönlichen Zielvereinbarungen Commitment einzufordern. Die Verknüpfung mit dem Entlohnungssystem gibt diesem Commitment noch mehr Ausdruck. Das Design des Strategieentwicklungsprozesses und die begleitende Kommunikation im Zuge der Entwicklung der Strategie sind für das frühzeitige Erreichen der Akzeptanz entscheidend. Ein sehr frühes Commitment aller wesentlichen Personen zur strategischen Veränderung ist eine Grundvoraussetzung für einen positiven Verlauf des gesamten Prozesses. Um intensive Widerstände und informelles Lobbying gegen die neue Strategie zu vermeiden, ist es sinnvoll, sich bereits zu Beginn des Strategieentwicklungsprozesses zu überlegen, welche Personen bereits in der ersten Phase der Strategieentwicklung mitwirken sollen, in welchen Schritten das Strategie-

team erweitert wird und welche Kommunikationsschritte in weiterer Folge gesetzt werden. Ein Strategieteam sollte eine gute „Mischung“ aus Managern aller Funktions- und Unternehmensbereiche darstellen und ein optimales Verhältnis zwischen Personen, die sehr offen gegenüber Veränderungen sind, und Mitarbeitern, denen der Ruf des „Bewahrs der alten Strategie und Organisation“ vorausleitet, abbilden. Eine ausgewogene Konstellation im Projektteam kann den Umsetzungsprozess der Strategie von vornherein erleichtern. Eine mit Eigentümern und Management entwickelte und verabschiedete Strategie bildet die Basis für einen möglichst breiten Kommunikationsprozess an alle Mitarbeiter im Unternehmen.

Natürlich stellt sich die Frage, inwieweit an alle Mitarbeiter jedes Detail der Strategie kommuniziert werden muss bzw. in welcher Intensität. Die Erfahrungen aus vielen Projekten zeigen, dass der erfolgsentscheidende Punkt das grundsätzliche Verständnis der strategischen „Story“ durch möglichst alle Mitarbeiter ist. Grundvoraussetzung dafür ist eine sehr einfache Zusammenfassung der Strategie in Form einer „One-Page Strategy“, einer grafischen bzw. textlichen Zusammenfassung der Strategie mit den wesentlichen Handlungsfeldern auf einer Seite, begleitet von einfachen Schlagworten und Bildern. Ergänzt werden kann die „One-Page Strategy“ durch die Zusammenfassung der wesentlichen strategischen Ziele; die Balanced-Scorecard-Logik hat sich für die Kommunikation sehr bewährt.

Als Instrumente sind neben der Kommunikation in der Führungsbeziehung – eventuell begleitet durch Newsletter – vor allem Intensivworkshops und Großgruppenveranstaltungen für die Kommunikation strategischer Veränderungen geeignet. Wichtig ist, dass man das Kommunikationsinstrument an die Bedürfnisse der Zielgruppe anpasst. Das Adressieren der persönlichen Ängste der Mitarbeiter, die mit jedem Veränderungsprozess einhergehen, und das „Abholen der Mitarbeiter, wo sie momentan mit ihren Meinungen und Vorstellungen stehen“ sind wesentliche Punkte in diesem Kommunikationsprozess.

2. Performancesteigerung durch Verzahnung von Strategie und Finanzen²

Neben der Sicherstellung der Kommunikation der Strategie und des Commitments für die Strategieumsetzung ist ein weiteres Erfolgskriterium die Verzahnung der strategischen Welt mit der finanziellen Welt.

Die „Strategie-Welt“ und die „Finanz-Welt“ existieren in vielen Unternehmen aufgrund der getrennten organisatorischen Verankerung neben-

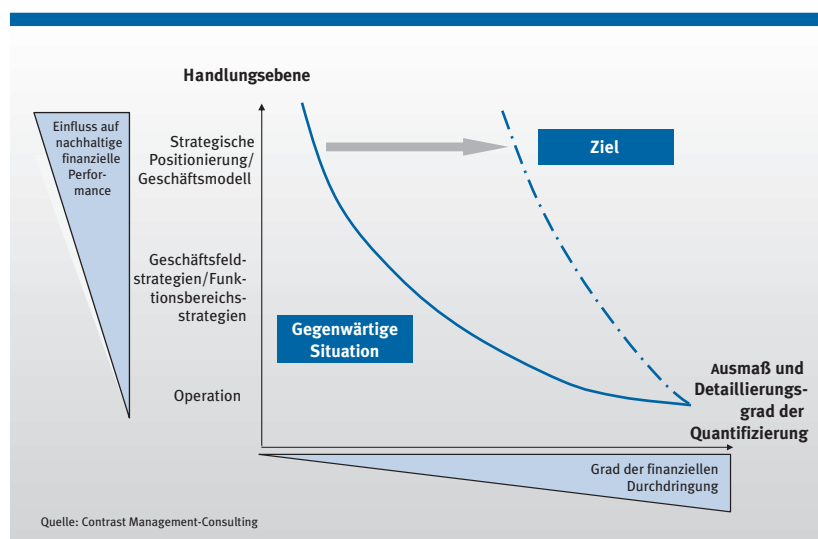


Mag. Thomas Gabriel ist Partner bei Contrast Management-Consulting, Leiter des Bereichs Strategie und verantwortlich für die Beratungsmärkte in Ost- und Südosteuropa; Schwerpunkte: Strategische Unternehmensentwicklung und -steuerung, Reorganisation und Post Merger Integration.

einander und werden nicht systematisch verknüpft. Dies hat eine Reihe gravierender Nachteile zur Folge:

- Unzureichende Konkretisierung strategischer Ziele und Strategien
- Fehlende Quantifizierung strategischer Ziele und Strategien
- Performance-Measurement konzentriert sich ausschließlich auf operative finanzielle Indikatoren (Erfolgssymptome)
- Marktbezogene und finanzielle Planungs- und Steuerungssysteme sind nicht ausreichend integriert
- Maßnahmen zur Optimierung der Markt-Performance und der finanziellen Performance sind nicht ausreichend koordiniert
- Tiefgreifendes Verständnis marktverantwortlicher Führungskräfte für Wert- und Kostentreiber fehlt häufig

Abb. 1: Finanzielle Durchdringung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen



Eine wesentliche Konsequenz des Nebeneinanders von Strategie und Finanzen ist der geringe Grad der finanziellen Durchdringung strategischer Entscheidungen und, daraus resultierend, eine nicht erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Hauptaugenmerk und Schwerpunkt finanzieller Analysen und Bewertungen liegen in vielen Unternehmen nach wie vor auf dem operativen Geschäft, während strategische Entscheidungen nur eine vergleichsweise geringe finanzielle Durchdringung aufweisen (siehe Abb. 1).

Anzustreben ist die Verschiebung der Kurve nach rechts (Ist → Soll) – also eine wesentlich stärker ausgeprägte finanzielle Schärfung von strategischen Entscheidungen auf Gesamtunternehmensebene (*Corporate Strategy*) sowie auf Geschäfts- und Funktionsbereichsebene (*Business Strategy* und *Functional Strategy*). Voraussetzungen dafür sind eine bessere Institutionalisierung der Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- und Finanzverantwortlichen sowie die instrumentelle Verbesserung der finanziellen Bewertung von Strategien (z. B. durch den Einsatz von Wert- und Risk-Managementansätzen).

Für die Strategieumsetzung bedeutet das eine stärkere Operationalisierung (z. B. durch eine Balanced Scorecard) und Quantifizierung der Strategie. In vielen Unternehmen wird zwar die schön ausformulierte Gesamtunternehmensstrategie auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen, und die Ressourcen zur Umsetzung werden entsprechend zugeordnet, doch läuft dieser Prozess häufig neben dem der Finanzwelt ab. Projekte und Maßnahmen der Strategieumsetzung sind häufig nicht quantifiziert und nicht mit konkreten finanziellen Zielen versehen. Um diese Koexistenz zu vermeiden und die oben dargestellten Nachteile zu

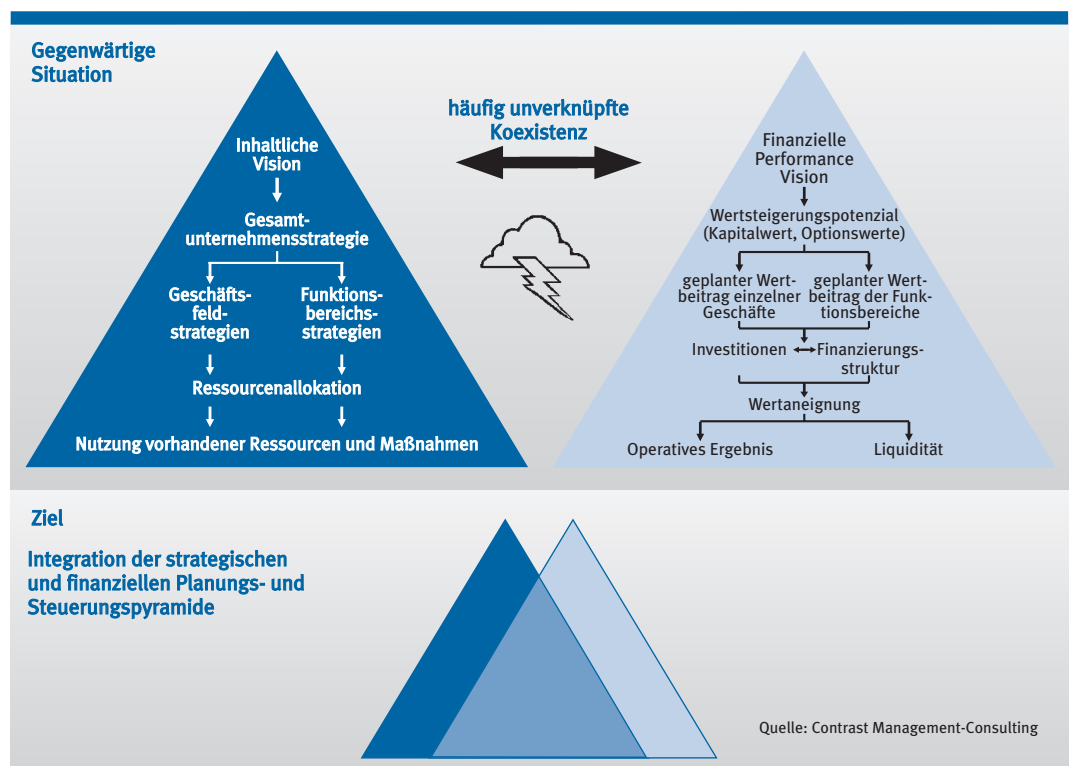


Abb. 2: Integration von Strategie und Finanzen

beseitigen, ist es wesentlich, bereits in der Strategieentwicklung bei der Erarbeitung der strategischen Ziele die „Strategie-Welt“ und „Finanz-Welt“ zu integrieren. Ziel ist, eine integrierte strategische und finanzielle Planungs- und Steuerungsstruktur zu schaffen, in der Erfolgs- und Fähigkeitspotenziale sowie deren finanzielle Bewertung richtigerweise als zwei Seiten einer Medaille aufgefasst werden. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die instrumentelle Ausgestaltung der Unternehmensplanung und -steuerung, aber auch auf die organisatorische Ausgestaltung der Planungs- und Steuerungsprozesse. Abb. 2 illustriert das Übereinanderlegen des strategischen und des finanziellen Planungs- und Steuerungssystems.

Zusätzlich zur inhaltlichen Vision benötigen Unternehmen auch eine langfristige Performance-Vision, also ein klares Commitment zu nachhaltigen Wertschaffungs- und Wertaneignungszielen. Gesamtunternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien sind im Zuge der Entscheidungsfindung auf ihr Wertsteigerungspotenzial finanziell zu bewerten. Die darauf aufbauend getroffenen strategischen Entscheidungen determinieren die Ressourcenallokation im Unternehmen und haben daher wesentliche Auswirkungen auf die Investitionen. Eine wichtige Aufgabe der Finanzverantwortlichen ist, die optimale Finanzierung der geplanten Investitionen sicherzustellen (Minimierung der Kapitalkosten, Zugang zum Kapitalmarkt). Die operative Exzellenz des Unternehmens findet im operativen Ergebnis und den generierten Cashflows ihren Niederschlag, erst dann werden strategische Vorhaben realisiert und Strategien erfolgreich umgesetzt.

Doch wie sieht eine solche Integration der Strategie und Finanzen bzw. die Quantifizierung der Strategie in der Praxis aus? Wie kann sichergestellt werden, dass strategische Maßnahmen und Projekte ihren Niederschlag in den Planungen und Ist-Ergebnissen finden?

2.1. Strategic-Gap-Analyse – Zusammenführung von strategischen Maßnahmen und Finanzen

Die Strategic-Gap-Analyse versucht aufbauend auf der strategischen Performance-Lücke, das Delta zwischen den quantifizierten strategischen Zielen und den bereits erzielten Ergebnissen der Vergangenheit und mittels eines Analysetools die Lücke zwischen angestrebter Performance und dem Ist-Zustand zu erklären und im zweiten Schritt, durch ein entsprechend geschnürtes Paket aus strategischen Projekten und Maßnahmen, die Lücke zu den strategischen Finanzziele zu schließen. In Abb. 3 ist die Vorgangsweise schematisch dargestellt.

Durch die Erklärung der Performance-Lücke durch kostenseitige, erlösseitige und sonstige (z. B. assetbezogene) Einflussfaktoren und das Einbeziehen von Benchmarks wird ein idealtypisches Ergebnis- und Wertsteigerungspotenzial ermittelt und mit den erforderlichen Handlungsfeldern hinter-

legt. Diese Performancesteigerungsmöglichkeiten in den definierten Handlungsfeldern sind aufgrund etwaiger Einschränkungen der gewählten Strategie und sonstiger struktureller Rahmenbedingungen unter Umständen nicht vollständig umsetzbar. Unter Berücksichtigung dieser Limitationen ergibt sich am Ende der Strategic-Gap-Analyse ein Ergebnis- und Wertsteigerungspotenzial auf Basis der aktuellen Strategie und ein Programm strategischer Maßnahmen und Projekte, die zur Umsetzung der Strategie des Unternehmens beitragen.

2.2. Verknüpfung von Programm-Management der Strategieumsetzung und Mittelfristplanung

Die strategierelevanten Projekte und Maßnahmen werden idealerweise in einem Programm-Management, welches einerseits die Aufgaben des Projektcontrollings erfüllt und andererseits die Verbindung zur Mittelfristplanung herstellt, gemonitort. Durch die Quantifizierung der Ergebniswirkungen der Strategieumsetzungsprojekte und die exakte Zuweisung der Wirkungen auf grobe Kostenartengruppen und Organisationseinheiten erfolgt eine

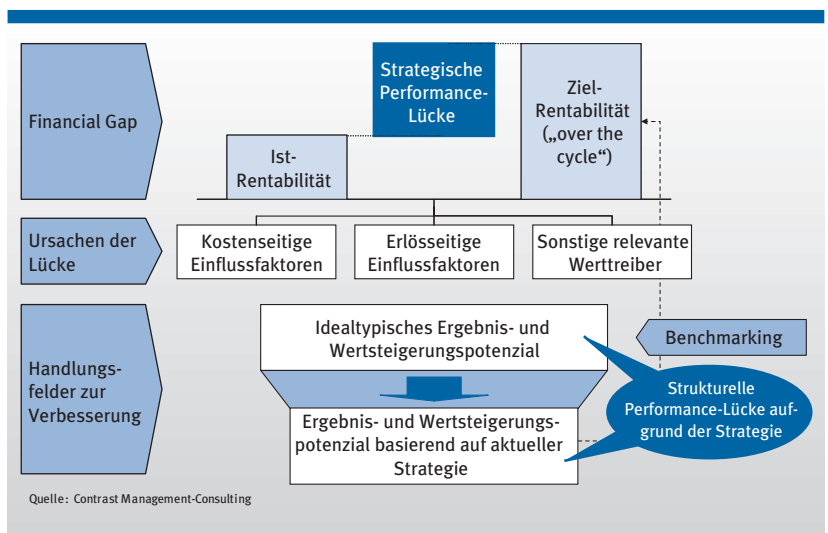


Abb. 3: Vorgangsweise Strategic-Gap-Analyse

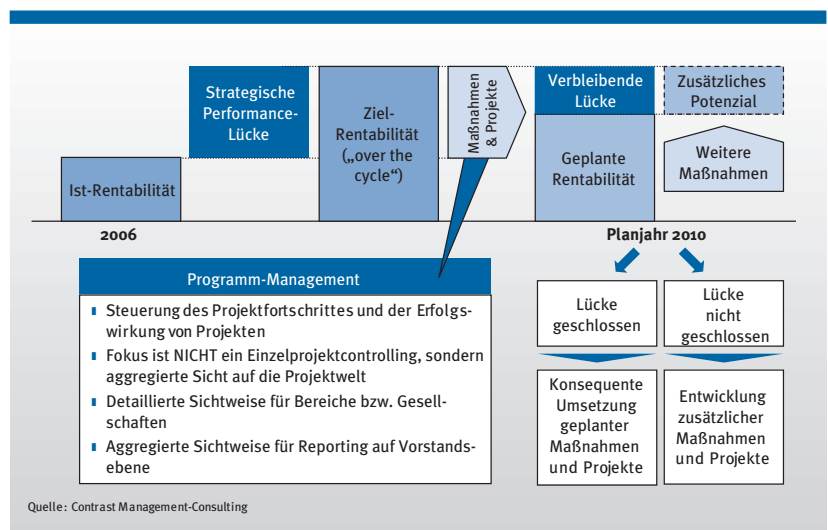


Abb. 4: Management der strategischen Performance-Lücke

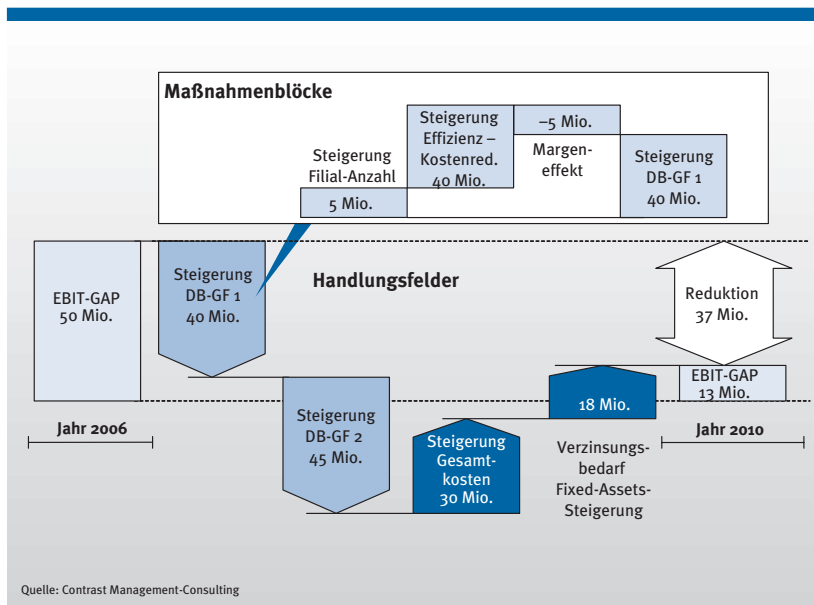


Abb. 5: Beispiel Gap-Closing

Verknüpfung mit der Mittelfristplanung (MIP). Wird durch die eingeleiteten Maßnahmen im MIP-Zeitraum die Performance-Lücke nicht geschlossen, ist es die Aufgabe des Managements, zusätzliche Ergebnissteigerungspotenziale zu generieren, um die strategischen Finanzziele zu erreichen. Abb. 4 gibt einen Überblick über das Management der Performance-Lücke.

Abb. 5 zeigt anhand eines konkreten Beispiels wie das Gap-Closing durch das schrittweise Herunterbrechen der Ergebnissteigerungseffekte auf Handlungsfelder und Maßnahmenblöcke funktioniert. In den einzelnen Maßnahmenblöcken sind detaillierte strategische Projekte und Initiativen hinterlegt (in der Grafik nicht dargestellt), deren Umsetzung das Gap-Closing ermöglicht.

Die Projektorientierung der MIP ermöglicht eine optimale Verbindung der inhaltlichen, projekt- und maßnahmenorientierten Strategiewelt und der liniensorientierten Finanzwelt in der MIP. Die Zahlen der MIP werden dadurch mit Leben gefüllt, und die Strategieumsetzungsprojekte erhalten eine finanzielle Komponente – Management-Commitment umfasst damit die inhaltliche und die finanzielle Komponente; die Wahrscheinlichkeit, aus schön formulierten Strategien auch konkrete Ergebnisse zu machen, steigt durch die Betrachtung beider Seiten.

3. Integration der Strategieumsetzung in den Managementprozess

Das letzte Erfolgsrezept für den Erfolg bei der Strategieumsetzung ist die laufende Fokussierung der Strategie und deren Umsetzung im Managementprozess. In den meisten Unternehmen wird im *daily business* der Strategie kaum Zeit gegeben. Contrast empfiehlt daher, zwei bis drei Mal pro Jahr ein Management-Meeting ausschließlich dem Thema „Status der Strategieumsetzung“ zu widmen. Aufbauend auf dem Raster der Strategic-Gap-Analyse und der Logik des Programm-Managements werden durch die verantwortlichen Manager alle wesentlichen

Teilbereiche präsentiert und der Status berichtet – ein aktueller Überblick über die Erfolge und Misserfolge der Strategieumsetzung und mögliche mittel- und langfristige Gegensteuerungsmaßnahmen rücken damit in den Mittelpunkt des Managementfokus.

Das straffe Programm-Management darf allerdings nicht dazu führen, dass der Freiraum des Managements zu sehr eingeschränkt wird. Die kreative Reaktion auf Veränderungen im Umfeld und, noch wichtiger, eine Antizipation dieser Veränderungen, sind Tugenden, die durch ein Programm-Management nicht verhindert werden dürfen. Unter der Voraussetzung eines klaren Commitments des Managements zu den strategischen Finanzziele und zu den Stoßrichtungen der Strategie sind diese Freiräume für das Management extrem wichtig und wertvoll.

Fazit

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte als wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung formulieren:

- Voraussetzung einer erfolgreichen Strategieumsetzung ist eine gut durchdachte und beschriebene Strategie.
- Kommunikation und Commitmenterzielung stellen darauf aufbauend den ersten Schritt einer erfolgreichen Strategieumsetzung dar.
- Die Verknüpfung der inhaltlichen und der finanziellen „Welten“ ist der Schlüssel zur Erreichung der strategischen Finanzziele.
- Die Balance zwischen straffem Umsetzungsprogramm und kreativen Gestaltungsfreiräumen ermöglicht die nötige Flexibilität im Change-Prozess.
- Die Fokussierung der Managementprozesse auf die Strategieimplementierung reduziert Komplexität und sichert den Erfolg.

Durch Instrumente und gut durchdachte Prozesse kann die oft komplexe Strategieumsetzung wesentlich erleichtert werden. Grundvoraussetzungen für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen sind neben der gut gemanagten Strategieumsetzung aber natürlich eine exzellente Strategie und die richtigen Mitarbeiter, die diese Strategie mit Leben erfüllen können.

Literaturhinweise

- Collins, Der Weg zu den Besten, 2003.
 Kaplan/Norton, Alignment – Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, 2006.
 Beer/Eisenstat, The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, Sloan Management Review, Vol. 41, No. 4, 29–40
 Hrebiniak, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, New Jersey, 2005.

Anmerkungen

- ¹ Collins, Der Weg zu den Besten, 2003.
² Siehe Hoffmann, Controller News 2006, 5 ff.

Unter der Voraussetzung eines klaren Commitments des Managements zu den strategischen Finanzziele und zu den Stoßrichtungen der Strategie sind diese Freiräume für das Management extrem wichtig und wertvoll.