

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Strategic Performance Management

Erfolgreiche Strategiejumsetzung in der Unternehmenspraxis

Corporate Finance

Unerwartete Beziehungen von Politik und Rechnungslegung

Accounting

Enforcement in Österreich: Die Bilanzpolizei kommt

Controlling

Performance Measurement und Leistungssteigerung

Das Image der Controller

Management

Marketing-Controlling und Performance Measurement

Trends & Tools

Customer Lifetime Value mit Big Data

Blick über den Gartenzaun

Vorsicht bei Kreditgewährung an Gesellschafter

Porträt

Günther Göschl, CFO von Oracle Austria

Erfolgreiche Strategiemsetzung durch Strategic Performance Management

Nachhaltige Performance durch strategiefokussierte Steuerungssysteme

Raoul Ruthner

Die Strategiemsetzung bleibt der größte Stolperstein im strategischen Management. Dabei würde zunächst die Hypothese naheliegen, dass der innovative Akt der Strategieformulierung die deutlich größere Barriere darstellt als die anschließende Implementierung. Demgegenüber steht eine Vielzahl empirischer Untersuchungen, die in der Strategiemsetzung die Achillesferse der Strategiearbeit sehen:

- „The percentage of companies that successfully implement strategy is between 10 and 30 %.“⁴¹
- „Successfully executing strategy is a daunting task, if the frequently quoted failure rate of 70 per cent is to be believed.“⁴²
- „A current study by The Economist says that 57 % of enterprises have not successfully implemented their strategic initiatives in the past three years.“⁴³
- „Employees at three out of every five companies rated their organization weak at execution – that is, when asked if they agreed with the statement ‚Important strategic and operational decisions are quickly translated into action‘, the majority answered no.“⁴⁴

1. Strategiemsetzung als Herausforderung

Aus diesen Studien lässt sich ein klarer Befund ableiten: Zwei von drei Unternehmen haben erhebliche Probleme in der Strategiemsetzung bzw. verfehlen maßgeblich die angestrebten Ziele, wie Mankins/Steele zusammenfassen: „Companies typically realize only 60 % of their strategies‘ potential value because of defects and breakdowns in planning & execution.“⁴⁵ Ein derart ernüchterndes Ergebnis wirft unmittelbar die Frage nach den Ursachen auf, warum gerade in der Strategiemsetzung derart massive Probleme auftauchen. Hier lassen sich im Kern **drei wesentliche Schwachstellen** identifizieren:

- unzureichende Kommunikation der Strategie,
- zu geringe Aufmerksamkeit des Managements auf die Strategiemsetzung,
- Schwachstellen in den Steuerungssystemen.

Strategiekommunikation ist zwar als wichtiges Element erfolgreicher Strategiemsetzung seit vielen Jahren bekannt, trotzdem wird sie in der Praxis vernachlässigt. Strategie wird noch immer als „Geheimprojekt“ behandelt, und gerade jenen Akteuren (mittleres Management und Mitarbeiter) wird der Zugang zu tiefer gehenden Informationen verwehrt, die eine Strategie operativ umsetzen müssen: „Too many strategies never get executed because they remain closely guarded secrets of the leadership team.“⁴⁶ Wie weitreichend dieses Informationsdefizit in der Praxis ausgeprägt ist, unterstreicht eine in den USA durchgeführte Studie: Demnach haben

lediglich 71 % des Topmanagements eine einheitliche Sichtweise auf die Strategie, nur 40 % des mittleren Managements sind mit ihr hinlänglich vertraut, und bei den Mitarbeitern sind es sogar nur rund 3 %.⁷

Im Topmanagement-Team werden nur 15 % oder weniger als drei Stunden pro Woche der gemeinsamen Zeit für strategische Themenstellungen aufgewendet.⁸ Bedenkt man den erheblichen Aufwand für die Strategieformulierung, so bleibt nur ein geringer Rest für die konkrete Strategiemsetzung. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Strategiemsetzung nicht als laufender und verbindlicher Managementprozess institutionalisiert ist. In vielen Unternehmen existiert kein Gremium (z. B. im Sinne eines interdisziplinären „Strategy Execution Committee“), das sich in klar definierten Intervallen mit der Strategie, ihrem Umsetzungsstand und den erzielten Performanceeffekten auseinandersetzt.

Zusätzlich weisen „traditionelle“ Steuerungssysteme erhebliche Schwachstellen auf (z. B. aufgrund hoher Planungskomplexität) und sind damit nicht in der Lage, Strategiemsetzung adäquat zu unterstützen. Diese lassen sich zu **drei zentralen Problembereichen** verdichten:

- Strategien werden nicht in quantitative Ziele übersetzt.
- Steuerungssysteme sind nicht bzw. nur teilweise integriert.
- Planungsprozesse sind nicht auf die Strategie ausgerichtet und weisen erhebliche Ineffizienzen auf.

Unterzieht man das Ergebnis von Strategieprozessen einer kritischen Betrachtung, fällt auf, dass finanzielle Ziele entlang zentraler Steuerungsindikatoren nur eingeschränkt definiert werden (ein finanzielles und strategisches Zielsystem fehlt vielfach). Wird eine Strategie aber nicht quantitativ untermauert, fehlen verbindliche Vorgaben und damit Commitment in der Umsetzung. Hinzu kommt auch ein geringer Fokus auf Projekte und Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die finanzielle Performance des Unternehmens sowie weiterhin wenig Verständnis für Wert- und Kostentreiber bei markverantwortlichen Führungskräften. Daraus ergibt sich das erste Handlungsfeld: die **konsequente Quantifizierung von Strategien und Überleitung in konkrete Zielsetzungen**.

Noch immer sind Steuerungssysteme nicht integriert, und die Strategie ist nur mangelhaft mit der finanziellen Steuerung verzahnt. Eine wesentliche Konsequenz des Nebeneinanders von Strategie und Finanzen ist der geringe Grad der finanziellen Durchdringung strategischer Entscheidungen.



Dr. Raoul Ruthner ist Senior Manager & Practice Unit Lead Strategic Performance Management bei Contrast Management-Consulting.

Hauptaugenmerk und Schwerpunkt finanzieller Analysen und Bewertungen liegen in vielen Unternehmen nach wie vor auf dem operativen Geschäft, wogegen strategische Entscheidungen vergleichsweise wenig finanziell bewertet werden. Hier fehlt oft eine finanzielle Abbildung von Entscheidungen auf Gesamtunternehmensebene sowie auf Geschäfts- und Funktionsbereichsebene. Hierzu sind aber eine Institutionalisierung der Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- und Finanzverantwortlichen sowie die instrumentelle Verbesserung der finanziellen Bewertung von Strategien (z. B. durch den Einsatz von Wert- und Risikomanagement-Ansätzen) unverzichtbar. Daraus ergibt sich das zweite Handlungsfeld: **Integration von strategischer und finanzieller Steuerung.**

Die Verbindung von Strategie und operativer Planung ist nicht zufriedenstellend und zeigt sich gerade in fehlender Top-down-Orientierung. Die damit erzeugten Ineffizienzen in Form aufwendiger Knetungsprozesse binden erhebliche Ressourcen. Darüber hinaus liegt der Fokus häufig auf detaillierten operativen Planungsfragen, wodurch der „Blick für das Gesamtbild“ verloren geht. Trotz hoher Planungskomplexität bleiben die strategischen Steuerungsmöglichkeiten für das Topmanagement relativ gering. Komplexe Planungssysteme erlauben auch keine raschen Adaptionen bei Planungsparametern bzw. Simulationen (strategischer) Entscheidungen (hierfür ist stets erheblicher Zeit- und Ressourcenaufwand erforderlich). Daraus ergibt sich das dritte Handlungsfeld: **stärkerer Planungsfokus auf die Strategie mit flexiblen und dynamischen Planungsmodellen.**

Die oben angeführten Handlungsfelder zeigen den konkreten Bedarf in der Entwicklung von Steuerungssystemen auf und werden durch ein Strategic Performance Management (SPM) realisiert. Im Folgenden werden die Kernelemente eines SPM-Systems beschrieben und die wesentlichen prozessualen Schnittstellen mit bestehenden Managementprozessen beleuchtet. Darüber hinaus werden notwendige Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung geliefert.

2. Wesentliche Elemente eines SPM

Aufbauend auf den oben dargestellten Handlungsfeldern, lassen sich die Elemente für ein SPM ableiten. Dabei sind die folgenden **Bausteine** von Bedeutung und müssen im Steuerungssystem eng miteinander verschränkt werden:

- Ableitung von Zielen und Zielniveaus in einem integrierten strategischen und finanziellen Zielsystem (und darauf aufbauend Identifikation von Performancelücken und systematische Ursachenanalyse);
- Formulierung und Priorisierung von Projekt-/Programmportfolios zur Umsetzung der Strategie und der Strukturen zur konsequente Nachverfolgung;
- Aufbau einer strategiefokussierten Mittelfristplanung als Aufsatzzpunkt für operative Budgets;
- Implementierung eines adressatengerechten Reportings zur effizienten Entscheidungsunterstützung bei der Strategieumsetzung;
- Aufbau einer strategiebasierten Werttreiberlogik und Abbildung in einem dynamischen und flexiblen Planungs-/Simulationsmodell;
- systematische Identifikation, Bewertung und proaktive Steuerung der Ergebnisvolatilität (Risiken).

Wesentliche Voraussetzung für den Aufbau eines SPM ist die **Verfügbarkeit einer ausformulierten Strategie und des strategischen Finanzziels**. Darüber hinaus sind eine zielkongruente (d. h. strategieorientierte) Anreizsetzung, durchgängige Managementprozesse und eine strategiekonforme Organisation wesentliche Rahmenbedingungen. SPM lässt sich somit als Bindeglied zwischen Strategie und operativer Umsetzung innerhalb der Steuerungspyramide verstehen (siehe Abb. 1).

Um SPM im Unternehmen zu verankern, ist die **Verbindung zu den wesentlichen Steuerungsprozessen** unumgänglich. Als Bindeglied zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung gilt es, eine systematische Verschränkung herzustellen, die Zielbildung, Projekt-/Programmdefinition

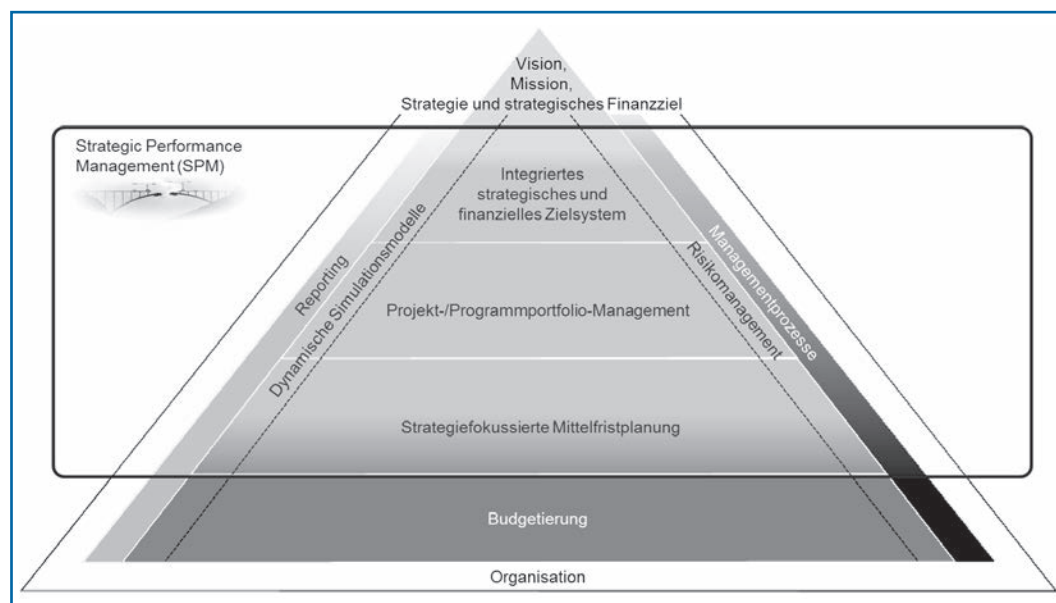
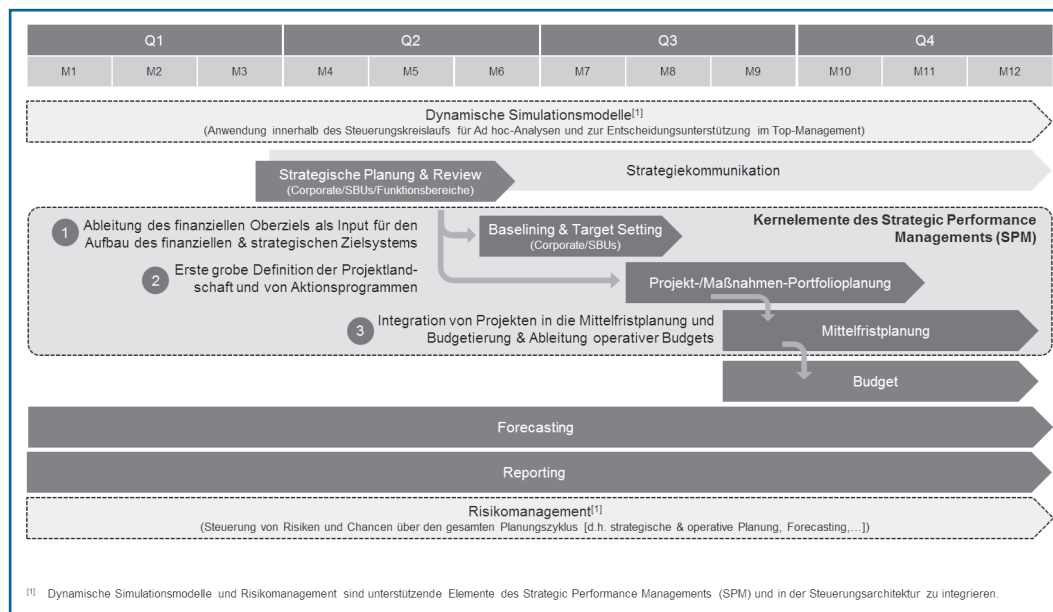


Abb. 1: Elemente eines umsetzungsorientierten SPM

Abb. 2: SPM als Bestandteil des Steuerungskreislaufs



und Planung umfasst und im Wesentlichen durch das in Abb. 2 dargestellte dreistufige Vorgehensmodell abzubilden ist. Hieraus wird deutlich, dass SPM ein zentraler Bestandteil im Steuerungskreislauf ist.

Im Folgenden werden die Kernelemente des SPM eingehender dargestellt. Die Themenbereiche dynamische Simulation und Risikomanagement seien hier nur als wichtige unterstützende Elemente erwähnt, die in die gesamte Steuerungsarchitektur entsprechend zu integrieren sind.

2.1. Integriertes strategisches und finanzielles Zielsystem

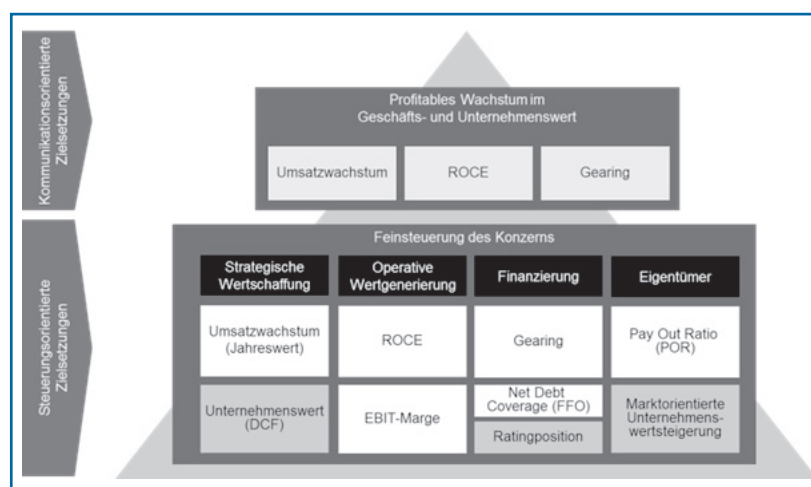
Wie bereits oben dargestellt, ist es für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie wesentlich, diese in konkrete Ziele zu übersetzen. Dies erfolgt durch Aufbau eines strategischen und finanziellen Zielsystems. Innerhalb des Zielsystems werden zentrale Zielgrößen (im Sinne von **Key Performance Indicators** [KPIs]) des Unternehmens definiert und entlang der Steuerungsebenen (Konzern, Segment, Geschäftsbereich, Tochtergesellschaften etc.) heruntergebrochen. Dabei ist auf horizontale und vertikale Schlüssigkeit zu achten um Zielkonflikte (und damit Fehlsteuerung) zu vermeiden. Abb. 3 zeigt ein praktisches Beispiel für ein finanzielles Zielsystem in einem Konzern.

Bei der Kaskadierung des Zielsystems entlang der Steuerungsebenen muss die **Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch das Management** sichergestellt werden (Controllability-Prinzip). Daraus ergeben sich regelmäßig Anpassungsbedarfe bei den KPIs, z. B. von einem Return on Capital Employed (ROCE) auf Konzern-/Segmentebene auf einen Return on Fixed Assets (RoFA) auf Ebene der Geschäftsbereiche. Ein solches Contribution-Modell wird den unterschiedlichen Entscheidungsbefugnissen des Managements gerecht (auf Geschäftsbereichsebene kann nicht das gesamte Capital Employed gesteuert werden). Auf den darunterliegenden Steuerungsebenen empfiehlt sich ein Umstieg auf einzelne Werttreiber (z. B. EBIT-Marge, Ziel-Deckungsbeitrag für Kundenprojekte

...), um bestmöglich dem Controllability-Prinzip gerecht zu werden. Neben finanziellen bilden nicht-finanzielle Ziele ein wichtiges Element zur Quantifizierung der Strategie. Sie schaffen einerseits einen klaren Strategiebezug im Zielsystem, der über rein finanzielle Ziele nicht abbildbar ist. Andererseits sind nicht-finanzielle Ziele auch besser verständlich und unterstützen damit die Strategiekommunikation an das mittlere Management bzw. die Mitarbeiter. Die Festlegung von Zielkategorien und Zielen wird direkt aus der Strategie abgeleitet und in das Zielsystem integriert. Damit wird ein enger Bezug zum Geschäftsmodell geschaffen (z. B. ist bei Abbildung des Kundenmanagementprozesses auf alle Teilprozesse Bezug zu nehmen Neukundenakquisition, Kundenbearbeitung, Kundenbindung...). Im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung sind jedoch noch weitere Voraussetzungen ausschlaggebend:

- Zur Festlegung der Zielniveaus ist ein Managementprozess zu etablieren, der fixer Bestandteil des Steuerungskreislaufs ist und unmittelbar an die strategische Planung anschließt.
- Durch Autorisierung seitens des Vorstands bzw. der Geschäftsführung wird das strategische und finanzielle Zielsystem zu einer Orientierungsgrundlage für die nachhaltige

Abb. 3: Finanzielles Zielsystem in einem Konzern



Ausrichtung aller Managemententscheidungen am Oberziel der Unternehmenswertmaximierung.

- Die Integration in das MbO-System sorgt für Verbindlichkeit und schafft einen unverrückbaren Zielkorridor für das Management, anhand dessen die Strategieumsetzung objektiv gemessen und beurteilt werden kann.
- Die Ableitung von Zielniveaus erfolgt wettbewerbsorientiert und leitet sich aus der relevanten Peergroup ab (Benchmarking).
- Ziele werden langfristig festgelegt und bilden mindestens über den Zeithorizont der Mittelfristplanung eine klare Vorgabe, welches Performanceniveau anzustreben ist.

In der Umsetzung leiten sich aus dem Aufbau eines Zielsystems weitere Handlungsbedarfe ab. Hier sind insbesondere die Themen **Reporting, Identifikation von Performancelücken** (Gap-Analyse) und die **Ableitung von Gegenmaßnahmen** sowie die **Festlegung von Planungsprämissen** zu nennen. Im Reporting müssen die im Zielsystem definierten Zielgrößen (KPIs) ihren Niederschlag finden. Das Topmanagement-Reporting hat damit dem Zielsystem zu folgen und liefert die Informationsbasis für das Monitoring der Strategieumsetzung. Zusätzlich stärkt ein laufender Peers-Benchmarking-Report die Orientierung an Wettbewerbern und verankert die Außenorientierung im Performance Management. Die Identifikation von Performancelücken erfolgt systematisch als Abweichung von Ziel- und Ist-Performance und analysiert in weiterer Folge die Ursachen (erlös- und kostenseitige Einflussfaktoren, sonstige relevante Werttreiber...). Darauf aufbauend sind Projekte bzw. Maßnahmen abzuleiten, um die Ziel-Performance zu erreichen. Können die angestrebten Zielniveaus nicht erreicht werden, so sind weitere Projekte und Maßnahmen sowie strukturelle Veränderungen zu definieren. Aus dem Zielsystem ergeben sich auch die zentralen Planungsprämissen für den Planungsprozess und bilden damit den Input für den Budgetbrief.

2.2. Projekt-/Programmportfolio-Management

Die Übersetzung von Strategien in konkrete Projekte und deren Zusammenfassung zu Programmen schaffen eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Einerseits weil durch Projekte klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden und einem Projektleiter die Umsetzungsverantwortung übertragen wird. Andererseits wird dadurch auch die Grundlage für ein laufendes Umsetzungsmonitoring der Strategie gelegt. Konsequente Nachverfolgung setzt voraus, dass Strategien auch in entsprechende Projekte übersetzt werden, die hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Zeitplanung, Ressourcen, inhaltlicher Ziele und intendierter Performanceeffekte definiert sind.

Obwohl **Projekte das zentrale Umsetzungsvehikel** für Strategien darstellen, ist die stringente Verknüpfung in Richtung Planungswelt nur selten gewährleistet. Meist werden Maßnahmen und Projekte im Zuge der Strategiearbeit definiert, die Quantifizierung ihres Ergebnis-/Performanceeffekts wird aber bereits deutlich seltener bis gar nicht durchgeführt. Deutlich verschärft wird dies noch dadurch, dass einzelne Ergebnis-/Performanceeffekte bereits in bestehenden Planungen enthalten waren (Basisszenario bzw. Baseline), im Vergleich dazu jedoch noch weitere Up-/Downsides darstellbar sind. Dies liegt vor allem daran, dass im klassischen Projektmanagement der Fokus auf der Quantifizierung von Projektbudgets liegt, die durchgängige Quantifizierung des Ergebnis-/Performanceeffekts aber oftmals unterbleibt und nicht in einem Business Case als Entscheidungsgrundlage abgebildet wird. Damit bleibt die Verschränkung zwischen Projektsteuerung und finanziellen Steuerungsprozessen unzureichend.

Innerhalb des SPM ist das **Projekt-/Programmportfolio-Management** ein wesentliches Instrument und setzt sich aus einer Reihe – integral verschränkter – Bestandteile zusammen (siehe Abb. 4). Hierzu gehört die Festlegung einer geeigneten Governance für Projekte. Dabei sollte durch Einrichtung eines Steering Committee hohe Auf-

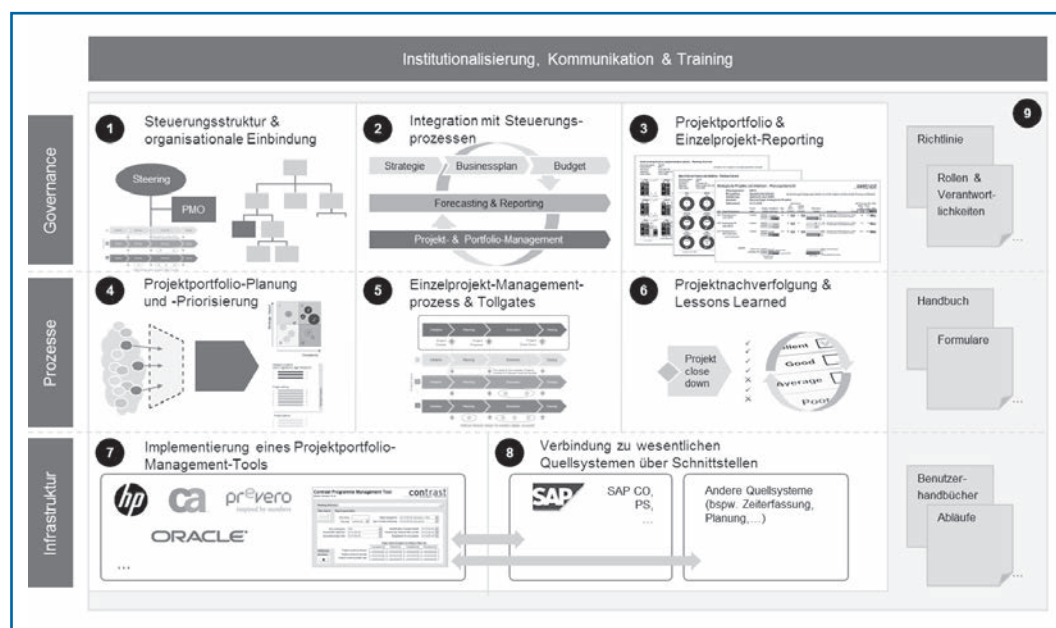


Abb. 4: Elemente eines umfassenden Projekt-/Programmportfolio-Managements

merksamkeit auf Strategieumsetzung und effiziente Entscheidungsprozesse sichergestellt werden. Die Institutionalisierung durch ein **Project Management Office** (PMO) schafft zudem die organisatorische Verankerung und etabliert eine Einheit zur Unterstützung von Steering Committee und Projektleitern. Um das Projekt-/Programmportfolio-Management zu einem effektiven Umsetzungsinstrument zu machen, ist auch die Integration mit anderen Steuerungsprozessen bzw. -instrumenten wesentlich. Hier stehen die Schnittstellen zur strategischen Planung, Mittelfristplanung/Budgetierung, Forecasting und Reporting im Mittelpunkt. Adressatentaugliche Berichte bilden die Informations- und Entscheidungsgrundlage für Topmanagement bzw. Steering Committee zum Umsetzungsstand der Strategie.

In der Festlegung von Projekten/Programmen im Zuge der Projekt(portfolio)planung ist eine konsequente Top-down-Orientierung unabdingbar. Anstatt zu fragen „Was ist notwendig, um Strategie- und Performanceziele zu erreichen?“, werden oft bestehende Projekte nur der Strategie bzw. strategischen Zielen zugeordnet (der Ressourcenfokus auf strategische relevante Projekte geht damit verloren). In einem systematischen Projektportfolio-Planungsprozess werden Projekte bzw. Programme entsprechend strategischen Stoßrichtungen und Zielsetzungen definiert. Klare Regeln und Mechanismen zur Projektportfolio-Priorisierung schaffen die Grundlage, **knapp Ressourcen** (finanzielle und personelle Ressourcen) **zur Erreichung strategischer Ziele richtig zu lenken**. Ergebnis der Projektportfolioplanung ist ein quantifiziertes und priorisiertes Portfolio an Projekten, das zur Umsetzung kommt. Die Umsetzung der Einzelprojekte erfolgt im Zuge des standardisierten und verbindlichen Projektmanagementprozesses und muss verbindliche Tollgates durchlaufen. Bei den Tollgates werden durch das Steering endgültige Freigaben zur Umsetzung erteilt (z. B. Projektbudgets, interne Ressourcen...), bzw. das Ergebnis wird abgenommen. Nach Abschluss der Projekte erfolgt eine Nachbetrachtung (Wurden die geplanten Ergebnisse erreicht?), die verbindlich durchzuführen ist. Die Ergebnisse daraus werden nochmals im Steering (unter Teilnahme des Projektauftraggebers) diskutiert. Werden die intendierten Wirkungen verfehlt, so sind die Ursachen zu analysieren und *lessons learned* abzuleiten.

Um ein komplexes Projekt-/Programmportfolio steuern zu können, aber auch Projektleitern etc. eine systemseitige Unterstützung zu bieten, wird die Implementierung eines geeigneten Softwaretools erforderlich. Die hierzu zur Verfügung stehende Bandbreite ist groß und sollte im Zuge eines systematischen Softwareauswahlprozesses erfolgen, um bestmöglich auf die durch die konkrete Ausgestaltung des Projekt-/Programmportfolio-Managements erhobenen Anforderungen zu passen. Hinzu kommen eine optimale Einbindung in die bestehende IT-Infrastruktur und die Definition von Schnittstellen zu anderen Quellsystemen (z. B. SAP). Das letzte Element bildet die Institutionalisierung des Projekt-/Programmportfolio-Management

ments. Neben den bereits weiter oben angeführten Richtlinien, Handbüchern etc. sind hierzu umfangreiche Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen einzuplanen.

2.3. *Strategiefokussierte Mittelfristplanung*

Die Unternehmensplanung ist zwar als zentrales Steuerungsinstrument verankert und wird maßgeblich zur Ressourcenallokation bzw. Koordination, zur Motivation und zur Ableitung von Zielgrößen eingesetzt. Trotzdem sind z. B. in Österreich **lediglich 18 % der Unternehmen mit ihrer Planung zufrieden**. Die Situation lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:⁹

- mangelhafte Verschränkung von Strategie und operativer Planung (keine konsequente Top-down-Orientierung realisiert);
- keine tiefgreifende Transparenz bei nicht-finanziellen Vorsteuergrößen in den Geschäften;
- geringe Flexibilität in der Planung zur Entscheidungsunterstützung (Simulationsfähigkeit) und zur schnellen und effizienten Anpassung an veränderte Bedingungen (Szenarien);
- unzureichende Abbildung von (strategischen) Projekten in der Planung;
- Planungsprozesse und -systeme basieren häufig auf veralteten und starren Mechanismen, und Weiterentwicklungen im Planungssystem erfolgen nach und nach, häufig als „Add-ons“ zu bestehenden Prozessen und Systemen (damit werden „Insellösungen“ gefördert);
- integrierte Planung von GuV, Bilanz und Cashflow ist meist nicht realisiert, bzw. diese wird nur eingeschränkt systemseitig unterstützt;
- Ressourcenbindung im Planungsprozess wird hinsichtlich ihrer Kosten-Nutzen-Relation überaus kritisch beurteilt.

Die Unternehmensplanung wird damit in vielen Unternehmen eher zu einer Pflichtübung, die hohen Ressourceneinsatz erfordert, aber nur beschränkten Nutzen generiert. Zudem wird ihre Steuerungsrelevanz als eher gering eingeschätzt. Insbesondere für Fragestellungen, die im Topmanagement beantwortet werden müssen, ist die Unternehmensplanung oftmals nicht geeignet, rasch verlässliche Antworten bzw. Empfehlungen in der Entscheidungsunterstützung abzuleiten.

Trotz dieses kritischen Befunds ist die Unternehmensplanung in vielen Unternehmen nicht wegzudenken und bildet ein wesentliches Element in der Unternehmenssteuerung. Zur Adressierung der oben diskutierten Problembereiche muss ein praxiserweiterter Planungsansatz **fünf Elemente in einem ganzheitlichen Planungsmodell zusammenführen** (siehe auch Abb. 1):

- verbesserte Datenqualität durch ein integriertes Planungsmodell für GuV, Bilanz und Cashflow und Integration der Teilpläne,
- effizienter Ressourceneinsatz durch optimierte Planungsprozesse als integraler Bestandteil des Steuerungskreislaufs,

Klare Regeln und Mechanismen zur Projektportfolio-Priorisierung schaffen die Grundlage, knappe Ressourcen (finanzielle und personelle Ressourcen) zur Erreichung strategischer Ziele richtig zu lenken.

Insbesondere für Fragestellungen, die im Topmanagement beantwortet werden müssen, ist die Unternehmensplanung oftmals nicht geeignet, rasch verlässliche Antworten bzw. Empfehlungen in der Entscheidungsunterstützung abzuleiten.

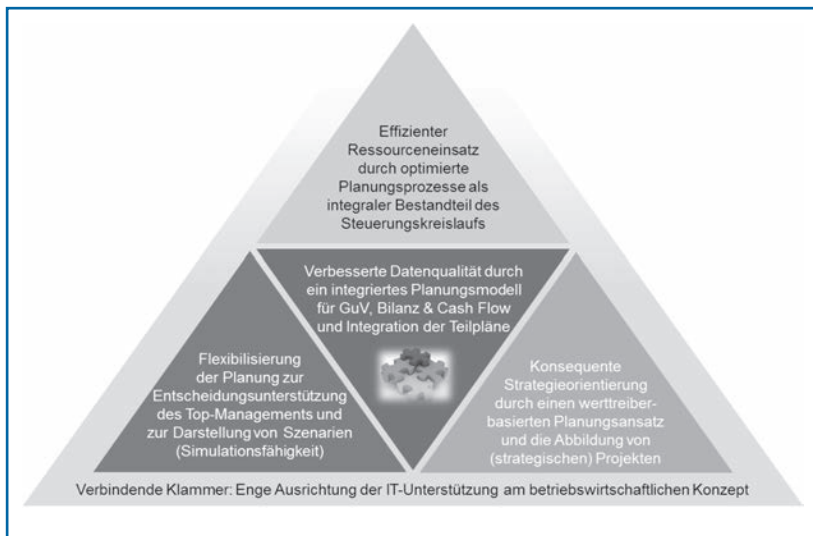


Abb. 5: Zentrale Elemente eines praxisgerechten Planungsansatzes

- konsequente Strategieorientierung durch einen werttreiberbasierten Planungsansatz und die Abbildung von (strategischen) Projekten,
- Flexibilisierung der Planung zur Entscheidungsunterstützung des Topmanagements und zur Darstellung von Szenarien (Simulationsfähigkeit),
- enge Ausrichtung der IT-Unterstützung am betriebswirtschaftlichen Konzept.

Durch den Aufbau werttreiberbasierter Planungsmodelle rückt die Planung näher an das Geschäft (mehr Transparenz hinsichtlich der wesentlichen Bestimmungsfaktoren der finanziellen Performance) und bietet gleichzeitig auch Möglichkeiten zur Komplexitätsreduktion sowie verstärkter Top-down-Orientierung. Zudem bilden Werttreibermodelle eine wichtige Grundlage für den Aufbau eines Simulationsmodells, indem durch Variation wertbestimmender Faktoren Szenarien mit ihren Wirkungen auf das Ergebnis effizient abbildbar werden. Damit wird die Planung zu einem Instrument, das sich flexibel an veränderte Planungsprämissen anpassen lässt und Simulatio-

nen ermöglicht. Schritt für Schritt gilt es hier, die Werttreibermodelle in Richtung strategischer Zusammenhänge zu erweitern und damit auch die Themen Markt, Ressourcen, Wettbewerb adäquat abzubilden (siehe Abb. 6).

Zur Integration der definierten Projekte bzw. Programme in Planung sind diese nach planungstauglichen Grundsätzen zu quantifizieren (entsprechend der Mittelfristplanung bzw. der Budgetierung). Damit stehen nicht nur Projektkosten im Fokus, sondern maßgeblich auch die jeweiligen Ergebniswirkungen. Hinzu kommt die Notwendigkeit zur Abbildung einer Baseline. Unter Baseline wird hier eine Bottom-up-Abschätzung der operativen Performance, basierend auf vereinfachter Mittelfristplanungslogik inkl. wesentlicher Marktentwicklungen und laufender Projekte, verstanden. Sie bildet den Ausgangspunkt, von dem die Upsides (bzw. ggf. auch Downsides) von Projekten/Programmen zu quantifizieren sind. Eine große Herausforderung bildet auch hier die Vermeidung von „Doppelzählungen“, d. h. die Zuordnung zur Baseline oder Projekt-/Programmwirkung. Zusätzlich sind die geplanten Performancewirkungen in den individuellen Zielsetzungen des KST-Verantwortlichen (Performance Contracts) einzubeziehen und bilden dort einen wichtigen Input. Hierzu bildet ein Follow-up im Sinne einer **Nachbetrachtung** von Projekten eine wichtige Grundlage in der Umsetzung und gleichzeitig auch eine wichtige Schnittstelle zurück in das Themenfeld Projekt-/Programmportfolio-Management.

3. Fazit

SPM ist ein essenzieller Bestandteil erfolgreicher Strategieumsetzung und muss damit integraler Bestandteil des Steuerungssystems sein. Indem die jeweiligen Elemente konsequent aufgebaut werden, lässt sich auch nachhaltiger Nutzen für das Unternehmen realisieren. Hierzu zählen insbesondere:

- Brückenschlag zwischen Strategie und operativer Umsetzung durch einen integrierten Steuerungsansatz;

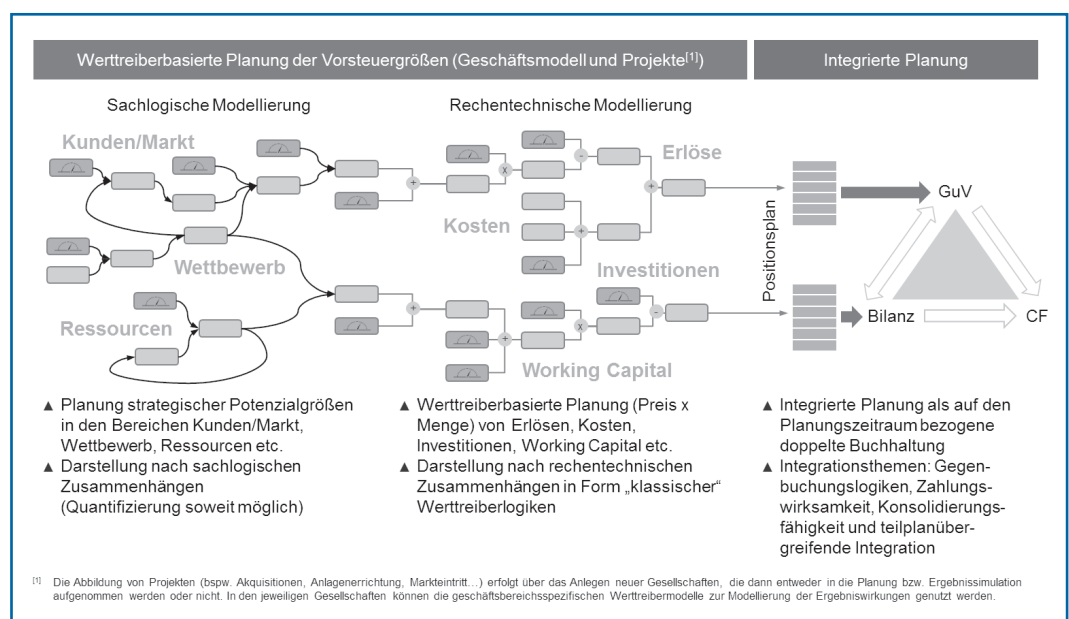


Abb. 6: Zentrale Elemente eines praxisgerechten Planungsansatzes

¹¹ Die Abbildung von Projekten (bspw. Akquisitionen, Anlagenerrichtung, Markteintritt...) erfolgt über das Anlegen neuer Gesellschaften, die dann entweder in die Planung bzw. Ergebnissimulation aufgenommen werden oder nicht. In den jeweiligen Gesellschaften können die geschäftsbereichsspezifischen Werttreibermodelle zur Modellierung der Ergebniswirkungen genutzt werden.

- Aufbau der Instrumente, Prozesse und Organisation für eine effektive und effiziente Strategieumsetzung;
- Sicherstellung langfristiger Commitments zu Strategien und Festlegung bindender Ziele.

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.

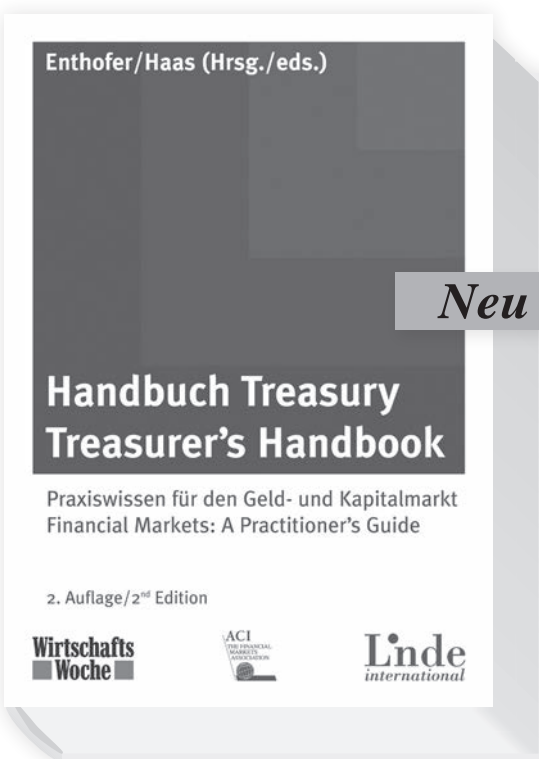
Hinweis

Dieser Beitrag wird auch Teil des demnächst im Linde Verlag erscheinenden CFOaktuell-Spezials, Der CFO als Strategic Performance Manager, sein.

Anmerkungen

- ¹ Raps, Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung – Konzeption und Instrumente², Wiesbaden 2004.
- ² Franken/Edwards/Lambert, Executing Strategic Change – Understanding the Critical Management Elements That Lead to Success, California Management Review 3/2009, 49.
- ³ Allio, A Short, Practical Guide to Implementing Strategy, Journal of Business Strategy 4/2005, 12.
- ⁴ Neilson/Martin/Powers, The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review 6/2008, 60.
- ⁵ Mankins/Steele, Turning Great Strategy into Great Performance, Harvard Business Review 7/8/2005, 64.
- ⁶ Russell, How Smart Leaders Translate Strategy into Execution, HBR Blog Network, http://blogs.hbr.org/cs/2012/07/how_smart_leaders_translate_st.html (eingesehen am 29. 1. 2013).
- ⁷ Norton/Kappler, Balanced Scorecard Best Practice – Trends and Research Implications, Controlling 2000, 15 (17).
- ⁸ Mankins, Stop Wasting Valuable Time, Harvard Business Review 9/2004, 2.
- ⁹ Zusammenfassend siehe Waniczek, Unternehmensplanung neu – Vom teuren Managementprozess zum wirkungsvollen Steuerungsinstrument, Wien 2008.

Die Absolventen der Finance Trainer Cyber School weisen die weltweit beste Pass-Ratio in ACI-Prüfungen vor!



- Handbuch für ACI-Cyber-School-Vorbereitungskurse: ACI Dealing Certificate, ACI Operations Certificate, ACI Diploma
- Hinweise über die Prüfungsrelevanz der einzelnen Kapitel für die verschiedenen Zertifikate des ACI
- Deutsch/Englisch
- Treasury-Instrumente-Tool-Box
- Zahlreiche Anwendungsbeispiele mit Praxisbezug
- Zusammenfassung pro Kapitel
- Übungsbeispiele nach jedem Kapitel
- mit Formelsammlung, einer Anleitung zur Programmierung des HP-Rechners sowie der Lösung zu den Wiederholungsfragen
- **NEU: Kapitel über Rohstoffe**

Ein unentbehrliches Handbuch für Händler, Mitarbeiter aus dem Back Office, Mid Office, Settlement, Controlling, Rechnungswesen und der Revision sowie Finanzmarktexperten

Enthofer/Haas (Hrsg.)
2., akt. Auflage 2013, 1.376 Seiten, geb.
ISBN 978-3-7143-0238-7
EUR 148,-

Auch als  E-Book erhältlich

office@lindeverlag.at
www.lindeverlag.at

Linde

CFO aktuell- Halb JaHr eSabo

inklusive **Onlinezugang**
und **app** zum Heft-download



Aktion
Jetzt 20%
günstiger!



BESTELLEN SIE JETZT IHR HALBJAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

CFO aktuell-Halbjahresabonnement 2013 inkl. Onlinezugang und App

EUR 50,-

(7. Jahrgang 2013, Heft 4-6)

(Jahresabo 2013 EUR 125,-)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

E-Mail

Telefon (Fax)

Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24,
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0,
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356