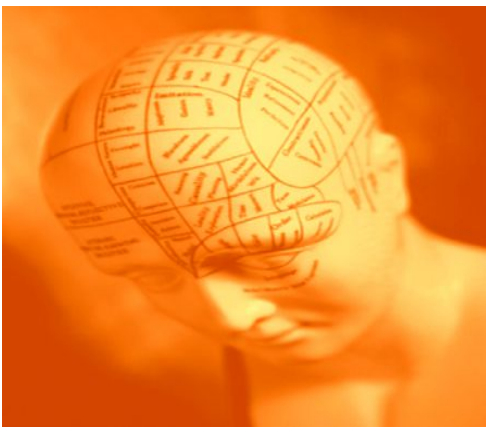


# „Gekonnt navigieren bei Null Sicht“

## Steuerung der Strategieumsetzung

**ÜBERSICHT:**


A. Steuern beim Driften.	S. 2
B. Langstreckenpiloten brauchen Navigationsdaten	S. 4
C. Die 3 Parameter, die Ihre strategischen Ziele auf Kurs halten	S. 8
D. Was Sie bei der Auswahl von Software beachten sollten	S. 12
D. Unser Angebot	S. 13
E. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 13
F. Impressum	S. 14

**ABSTRACT / INHALT:**

Strategieumsetzung ist der Aufbruch in bisher unerforschtes Gebiet, umso größere Bedeutung kommt der Planung zu. Weiters sollte ein Frühwarnsystem eingerichtet werden, das ein frühzeitiges Erkennen von Irrwegen bzw. ein Abkommen vom vorbestimmten Kurs ermöglicht.

In dieser **OrangeTimes** lesen Sie wie Sie Ihr persönliches Management-Informationssystem aufbauen sollten, um rasch Aufschlüsse über Ihre strategische und operative Performance zu erhalten.

Ziele können nie direkt erreicht werden. Umwege und Abkürzungen sind normal. Sie verführen aber dazu vom Weg abzukommen. Daher ist es notwendig die entscheidenden Parameter für die effektive Umsetzung der Strategie zu kennen.

Ein Management-Informationssysteme ist in der Regel ein EDV-Programm. Was Sie bei der Auswahl von Software beachten sollten, um später keine Überraschungen zu erleben, **rundet** diese Ausgabe ab.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

## A. Steuern beim Driften

Von: Mag. Erich Kremismair

Kürzlich habe ich gelesen, dass mehr als 90% aller formulierten Strategien unzureichend implementiert werden. Dieses Scheitern führen Geschäftsleiter auf die Umsetzung und nicht auf die Strategieformulierung zurück. Dieser Befund überrascht nicht, ist doch der Strategieentwicklungsprozess ein mehr oder weniger geschlossenes System von Methoden und Techniken, der letztlich zu einer, zumindest für das Management, vergemeinschafteten zukünftigen Vorgehensweise führt.

Am Tag, an dem die Strategie beschlossen wird, feiern die Beteiligten. Zu Recht. Sind Sie doch ein erstes Stück des Weges in die Zukunft des Unternehmens gegangen. Hochglanzprospekte liegen dann in den Abteilungen, als stiller Mahner an das, was einst gemeinsame Absicht war. Der Arbeitsalltag zwingt uns im schnellen Schritt vorbei an den Bildern an den Wänden, welche die wichtigsten Aussagen aus der Strategie zeigen. Das Management übergibt die Umsetzung an Untergruppen um selbst wieder im Tagesgeschäft abzutauchen.



### TIPP:

Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit und schreiben Sie auf ein Blatt Papier alle jene Ideen, die Sie in den letzten Wochen speziell für Ihr Unternehmen entwickelt haben. Markieren Sie jene Ideen, die für das Wachstum Ihrer Organisation einen wesentlichen Einfluss haben. Was haben Sie unternommen, um die wirklich wesentlichen Ideen in die Umsetzung zu bringen?

### Bedenken Sie:

*Unternehmen, die Ihre Ideen umsetzen, verdienen nachweislich um 10%-Punkte mehr!*

Strategieentwicklung wird zu Recht als die Königsdisziplin der Managementaufgaben bezeichnet. Doch welche Bezeichnung bleibt dann für die Umsetzung? Was nützt die beste Grundstrategie, wenn diese nicht zum Leben erweckt wird? Was ist aber zu TUN, damit aus der entwickelten Strategie eine Strategie wird, die das Unternehmen in die gewünschte Richtung bringt? Die Antwort auf diese Frage ist einfach: „Man muss nur **TUN** was beschlossen wurde!“. Für eine erfolgreiche Umsetzung bedarf es der Einhaltung bestimmter Prinzipien, die Erledigung von Aufgaben und die gekonnte Anwendung von Instrumenten der Strategieumsetzung (siehe [OrangeTimes](#) 04/2007), eines professionellen Managements der strategischen Projekte bzw. einer exzellenten Kommunikation der Strategie (siehe [OrangeTimes](#) 05 bzw. 06/2007). Was noch fehlt ist die Einrichtung eines entsprechenden **Feedbacksystems**, um die beschlossenen und in die auf „GO“ gesetzten Projekte verfolgen und deren Auswirkungen kontrollieren zu können.

Im Strategieentwicklungsprozess von [orange cosmos](#) wird die Strategie für die nächsten 5 Jahre entworfen und die Grundstrategie für die nächsten 2 Jahre festgelegt. Damit ist der Langzeitbezug fixiert. Strategieumsetzung heißt, die langfristige Perspektive in kurzfristige Ziele zu transferieren. Diese Ziele werden in Zahlen gegossen. So entstehen aus den strategischen Überlegungen heraus SOLL-Werte, denen dann in der Folge die IST-Werte folgen. Nun liegen hier aber eher langfristige Überlegungen zu Grunde. In turbulenten Umwelten sind meist bereits innerhalb eines Jahres einzelne Teile der Strategie zu verändern. Nur wer hier mit angemessener Flexibilität reagiert kann die effektive Umsetzung seiner strategischen Optionen gewährleisten. In der Praxis bedeutet dies, dass zwischen SOLL und IST eine WIRD-Komponente einzuziehen ist. Dies erlaubt Abweichungen von einer einmal festgeschriebenen Ausgangssituation ohne diese völlig aus den Augen zu verlieren.



### BEISPIEL:

Wird in einer Geschäftsfeld-Strategie festgelegt den Umsatz bis zum Jahr 2014 um 100% zu erhöhen, so verbirgt sich dahinter ein Plan wie sich der Umsatz in den Jahren 2008 bis 2013 kontinuierlich entwickeln soll. Es gibt Umstände, welche die Erreichung dieses Zieles entweder früher oder später ermöglichen. Gelingt es dieses Ziel bereits im Jahre 2011 zu erreichen, dann hat dies bestimmte Konsequenzen – nämlich die, dass eine strategische Anpassung notwendig ist. Ein Ausruhen auf diesen Lorbeeren würde zu Ineffizienzen führen. Die frühe Zielerreichung ist in der Regel bald erkennbar und muss in die Planung als WIRD-Position aufgenommen werden.

**ACHTUNG:**

Strategische Ziele kosten zuerst Geld, d.h. es sind zunächst Investitionen notwendig, um dann aus diesen Investitionen entsprechende Erträge erwirtschaften zu können. Vergessen Sie nicht, dass zwischen Investition und Ertrag durchaus eine oder mehrere Perioden liegen können. Damit ist nachgewiesen, nur ein Verzicht der Eigentümer auf Gewinnauszahlung eröffnet Möglichkeiten in die Zukunft des Unternehmen zu investieren.

Wer strategisches Management ernst nimmt, muss einen Teil Liquidität in die strategischen Erfolgsparameter, wie Wertschöpfung, Innovation, Marktstellung, Qualität, Kunden, Mitarbeiter, usw. investieren. Diese Investitionen sollen dann wieder in Form von Liquidität in das Unternehmen zurückkehren. Damit ist der Kreis strategischen Handelns wieder geschlossen. Zwischen Investition und Ertrag können Perioden liegen. Daher ist die laufende Verfolgung und Anpassung der strategischen Umsetzung notwendig. Kosten und Erträge von strategischen Maßnahmen können unter Annahmen hochgerechnet werden und werden damit grundsätzlich budgetierfähig. Die gewonnen Zahlen können dann in ein Management-Informationssystem (MIS) einfließen. Im laufenden Budget werden die Kosten und Erträge aus der Strategieumsetzung berücksichtigt.

Mit der Budgetiermöglichkeit von strategischen Maßnahmen schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klatsche. Einerseits wird dadurch die Verantwortung für die Umsetzung strategischer Maßnahmen zielgenau an jener Stelle transferiert, an der auch die notwendigen operativen Aktivitäten zu setzen sind. Nämlich zur jeweils zuständigen Fachabteilung. Andererseits wird Strategie durch die Einbindung der Betroffenen und Beteiligten vom Status einer Sonderaufgabe zu einer Linienaufgabe, die so auszuführen ist als ob sie zum täglichen Geschäft gehört. Die Strategieentwicklung, sowie deren Anpassung bleiben als revolvierender Prozess beim TOP-Management, aber für die konkrete Umsetzung wird das mittlere Management voll integriert. Was jetzt noch fehlt ist der Transfer ins Lower Management. Bewährt hat sich hier die Ableitung von strategischen Personalentwicklungsmaßnahmen aus den Budgets der Abteilungen.

Es sollten, dort wo es möglich ist, zwei Budgets erstellt werden: eines, welches das bestehende Geschäft abbildet und eines, welches die strategischen Möglichkeiten und Innovationen berücksichtigt. Der Unterschied liegt in erster Linie in der Ermittlung der Daten. Während das normale Budget über weite Strecken auf sehr bekannten Tatsachen beruht, oder zum Teil auch einfach hochgerechnet werden kann, stehen hinter dem strategische Budget in erster Linie Annahmen, die auf Bewertungen beruhen. Hier ist der Unsicherheitsfaktor wesentlich höher als im ersten Fall. Erst durch diese Trennung können die Erfolge der strategischen Maßnahmen evaluiert werden – und damit wird transparent wo verstärkt nachgebessert und angepasst werden kann bzw. muss. Erst diese Transparenz ermöglicht es bei der zu mindest jährlich stattfindenden Budgetklausur die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges zu überprüfen.

**HINWEIS:**

Strategisches Management heißt ein Bild zu malen, wo Ihr Unternehmen in 5 Jahren stehen wird. Daraus können Sie jene Handlungsweisen ableiten, die für die Verwirklichung dieses Bildes notwendig sind. Unsere Welt ist nicht statisch, sie verändert sich dauernd. Daher ist es erforderlich permanent 5 Jahre in die Zukunft zu blicken. Halbjährlich, zumindest jährlich einmal sollten Sie mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern einige Tage Auszeit nehmen und Ihre strategische Ausrichtung auf den Prüfstand stellen.

Mit einem auf Ihre Bedürfnisse abgestimmtes Eventpaket wird Ihre Strategierevision zu einem einzigartigen Erlebnis mit tiefgreifenden Einsichten, die Sie und Ihr Team für ein Jahr beflügeln.

Aus dem bisher gesagten lassen sich grundsätzlich Ziele und Anforderungen an ein Feedback- oder Management-Informationssystem (MIS) einfach ableiten.

1. Ein MIS braucht einen Mindesthorizont von 2 x 5 Jahren → also 10 Planungsperioden.
2. Ein MIS braucht neben den SOLL und IST Ebenen, eine WIRD Ebene für Revisionen.
3. Ein MIS hat Feedbackcharakter, d.h. es ist ein Lernsystem.
4. Ein MIS liefert Daten, die Rückschlüsse auf die vorgelagerten Handlungen zulassen.
5. Ein MIS liefert Daten um in turbulenten Zeiten den Kurs halten zu können.

## B. Langstreckenpiloten brauchen Navigationsdaten

**Was Entscheidungsträger vom strategischen Controlling und Reporting erwarten dürfen.**

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Das Führen jedes Unternehmens bzw. jedes Unternehmensbereiches erfordert die richtigen Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen akkurat zu treffen bedarf einer sehr guten Qualität der zugrundeliegenden Informationen.

Viele Unternehmen und Organisation messen und berichten intern regelmäßig ihren Ertrag und ihre Liquidität, sprich Cash-Flow. Aber um ihren **Ertrag und Cash-Flow tatsächlich zu verbessern**, ist es notwendig, die wahren „Treiber“ ihres Erfolgs zu verstehen und zu beobachten. Auf dieser Basis getroffene Entscheidung betreffen direkt ihre **zukünftigen Wettbewerbsvorteile** bzw. bauen diese aus.

In diesem Teil der **OrangeTimes** erfahren Sie worauf zu achten ist, um strategisch relevante Informationen zu erhalten, damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Es ist nicht wichtig woher der Wind weht, es kommt darauf an wie man die Segel setzt.  
*unbekannt*

### Drei Ebenen des Reportings

Das Reporting (zu deutsch Berichtswesen) soll Sie als Führungskräfte unterstützen, die Übersicht zu behalten.

Gegenwart	<i>Unmittelbare Zukunft</i>	<i>Zukunft</i>
ERKENNEN	AUSSCHÖPFEN	VERBLÜFFEN
<i>Operatives Reporting</i> Leistungs-Daten vornehmlich aus dem Rechnungswesen bzgl. Rentabilität, Produktivität, Liquidität Kosten, etc. ...	<i>Strategisches Reporting I</i> Umsetzungsstand Ihrer Maßnahmen und laufenden Aktivitäten Frühwarnindikatoren für die Entwicklung der nächsten Monate.	<i>Strategisches Reporting II</i> Entwicklung Ihrer (nicht-monetären) Erfolgsfaktoren & Engpässe (=Risiken) Monitoring der Vorsteuergrößen und Annahmen Ihrer Strategie
<i>Beispiele:</i> Monatlicher Soll/Ist-Vergleich Standard-Kennzahlen Wertorientierte Kennzahlen (z.B. EVA) Prozesskennzahlen (z.B. Durchlaufzeiten) ABC-Analysen, etc.	<i>Beispiele:</i> Umsetzungsbericht der strat. Maßnahmen mit Ampelgraphik Anfragenentwicklung und Verkaufsvorschau („orderbook cover“) Auftragseingang mit neuen Produkten	<i>Beispiele:</i> Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindungsdauer Marktradar und Technolgiemonitoring Mitbewerbsbeobachtung Strategisches Risikomanagement

Zentraler Inhalt dieser **OrangeTimes** ist das zukunftsgerichtete, strategische Reporting. Dafür gelten einige Besonderheiten im Vergleich zum operativen Berichtswesen:

- Strategisches Reporting ist außengerichtet und betrachtet auch den Markt und den Wettbewerb.
- Die Informationen sind nicht nur finanzieller Natur sondern a.) Indikatoren die quantitativ in anderer Weise messbar sind (z.B. Time to Market in Tagen oder Monaten) oder b.) qualitative Indikatoren, wie z.B. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.
- Betrachtung der Kosten aus ex-ante Perspektive. D. h. im Vordergrund stehen Zielkosten (zukünftige Marktpreise), Lebenszykluskosten und die Entwicklung der Kostentreiber.
- Die Betrachtungs- als auch Berichtszeiträume sind tendenziell länger und/oder variabel. Strategische Informationen sind meist nicht einer wöchentlichen Veränderung unterworfen. Oftmals werden Steuergrößen z.B. wie Kundenzufriedenheit nicht monatlich erhoben bzw. ausgewertet.



**TIPP:**

Nichts desto trotz würden Sie mit einem nur jährlichen Bericht zur Strategieumsetzung oder zu den Frühwarnindikatoren nicht ausreichend Zeit für Kurskorrekturen (=strategische Entscheidungen) haben. In der Praxis haben sich (natürlich abhängig von der Dynamik Ihres Umfeldes) vierteljährliche Zyklen bewährt.

- Die Informationen sind direkt von der Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie abhängig. Dies bedingt auch, dass die Strategie controllingtauglich zu formulieren ist. Oder anders betrachtet: In den strategischen Reports haben Leistungsparameter, welche nicht in der Strategie definiert wurden, nichts zu suchen.

**Anforderungen der Entscheidungsträger**

Achtzig Prozent der Führungskräfte sind mit Informationen überversorgt. Gleichzeitig wollen fast alle Entscheidungsträger mehr über die Entwicklung ihres Unternehmens wissen.

Das große Volumen an verfügbaren Informationen kann zur Verzettelung führen. Entscheidend ist eine überschaubare Anzahl an Schlüsselindikatoren (KPI - „Key Performance Indicators“) auszuwählen. Nicht das „Vorhandene“, sondern das „Wichtige“ ist an die Entscheidungsträger (Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsführung, Bereichsleitung) und externen Adressaten (Investoren, Fremdkapitalgeber, ...) zu berichten.

Anforderungen an Informationen und Berichtswesen, um wirklich entscheidungsrelevantes Wissen zu generieren, kann man in die 5 „W“ des Reporting zusammenfassen:

Anforderungen	Kriterien
<b>Wer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empfängerbezogene Inhalte (der Aufsichtsrat benötigt andere Informationen als der Leiter eines strategischen Geschäftsfeldes)</li> <li>▪ Benutzerfreundliche Darstellung</li> </ul>
<b>Wann?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Häufigkeit der strategischen Reports (z.B. vierteljährliche Informationen empfehlenswert + Berichte im Anlassfall)</li> <li>▪ Zeitnahe Fakten</li> </ul>
<b>Was?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturierte Darstellung mit immer gleichen Elementen, welche die Lesbarkeit erleichtern; Darstellung von Zahlen als Graphiken</li> <li>▪ Visualisierung der Entwicklungen (Plan, Ist, Forecast) und auch der möglichen Entwicklungen (z.B. nach der PEST-Methodik)</li> <li>▪ Klare Gliederungen nach strategischen Geschäftsfeldern</li> <li>▪ Vergleich mit anderen Betrieben, vor allem auch Mitbewerbern (Benchmarkingdaten)</li> <li>▪ Die Informationen müssen die Leistung des Unternehmens in allen Facetten abbilden (=Strategic Performance Measurement)</li> <li>▪ Controlling der Annahmen: Jede Strategie beruht auf Fakten, Prognosen und Erwartungen. Diese Faktoren können sich ändern</li> </ul>

	(z.B. neue Konkurrenten, neue Technologien, ...). Wenn sich die Ausgangssituation ändert, sollten Sie Ihre Strategie auf Richtigkeit überprüfen.
<b>Wie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumentation des Umsetzungsgrades der Projekte mittels Ampelgraphiken</li> <li>▪ Reporting als gedruckter Bericht oder in elektronischer Form mit einer Zusammenfassung auf einer (Bildschirm-) Seite</li> <li>▪ Möglichkeit zum Drill-down bei tiefer gehendem Interesse.</li> <li>▪ Raum für verbale Kommentare um Veränderungen und wichtige Informationen (z.B. der Start eines wichtigen Projektes hat sich verzögert).</li> <li>▪ Klare Nomenklatur der aggregierten Informationen (d.h. es muss immer das gleiche gemessen werden)</li> </ul>
<b>Wozu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stellen Sie sich die Frage: „Wozu benötige ich diese Informationen?“ in regelmäßigen Abständen!</li> </ul>

Um die Lesbarkeit und Verarbeitung der Daten für den Empfänger zu erleichtern gilt es Standards zu schaffen. Diese Standardberichte sollten zu überschaubaren Kosten 80% Ihres Informationsbedarfes decken. Darüber hinaus werden Sie immer wieder spezielle Entscheidungsinformationen benötigen:

- **Ad hoc Auswertungen und Simulationen** (was wäre wenn...) für entscheidende Weichenstellungen (Issue Analysis)
- **Exception Reporting:** Z.B. eine Handelskette könnte an den Vorstand nur diejenigen Filialen berichten, welche die geplanten Verkäufe um 5% unter- oder überschreitet.

✓ **TIPP:**  
Ihr Reporting ist Teil der Strategiekommunikation. Für den Fall, dass Sie Ihre Strategie und die Ziele ändern, sollten Sie konsequenter Weise auch Ihr strategisches Reporting sofort anpassen. Damit erreichen Sie, dass Ihre Führungskräfte den gleichen Fokus in der Umsetzung haben.

Die möglichen **Reportinginhalte** sind vielfältig und abhängig von der Branche und Unternehmensgröße. Exemplarisch möchten wir für den Leser folgende Schwerpunkte als Schlüsselbereiche herausgreifen:

- **Mitbewerbsinformationen** sowohl in quantitativer Form nach der vierstufigen CORE Methodik als auch als Marktradar vom Außendienst.
- **Geschäftsbereichsinformationen** z.B. in Form von Portfolios (z.B. McKinsey/GE Portfolio) um Marketing- und Investitionsentscheidungen bzw. CapEx<sup>1</sup> Planung durchführen zu können.

✓ **TIPP:**  
Formalisieren Sie Ihre Portfolios in pragmatischer Art und Weise. Die Gewichtung und Bewertung der Einflussfaktoren auf die Achsen des Portfolios ergeben ab einem gewissen Arbeitsaufwand lediglich eine zunehmende Scheingenauigkeit. Investieren Sie Ihre wertvolle Zeit stattdessen in einen moderierten Workshop, in welchem die Führungskräfte in einem Dialog und mit kritischer Reflexion gemeinsam die Zukunft in die Hand nehmen. Genau das war die Intention von General Electric.

- **Veränderungsprojekte:** Das Projektreporting ( vor allem für die Projekte, welche weiche Faktoren betreffen z.B. Änderung der Unternehmenskultur, Personalentwicklungsprogramm zur Führungskräfteentwicklung ,etc.) hat auch die Entscheidungsträger zu inkludieren. D.h. Meilensteine, Projektreviews und zentrale Maßnahmen sind zu kommunizieren, sofern die Entscheidungsträger nicht ohnehin in diese Projekte aktiv eingebunden sind.

<sup>1</sup> Capital Expenditure – Investiertes Kapital und deren Aufteilung auf die möglichen Investitionsprojekte

## Nutzen des strategischen Reportings

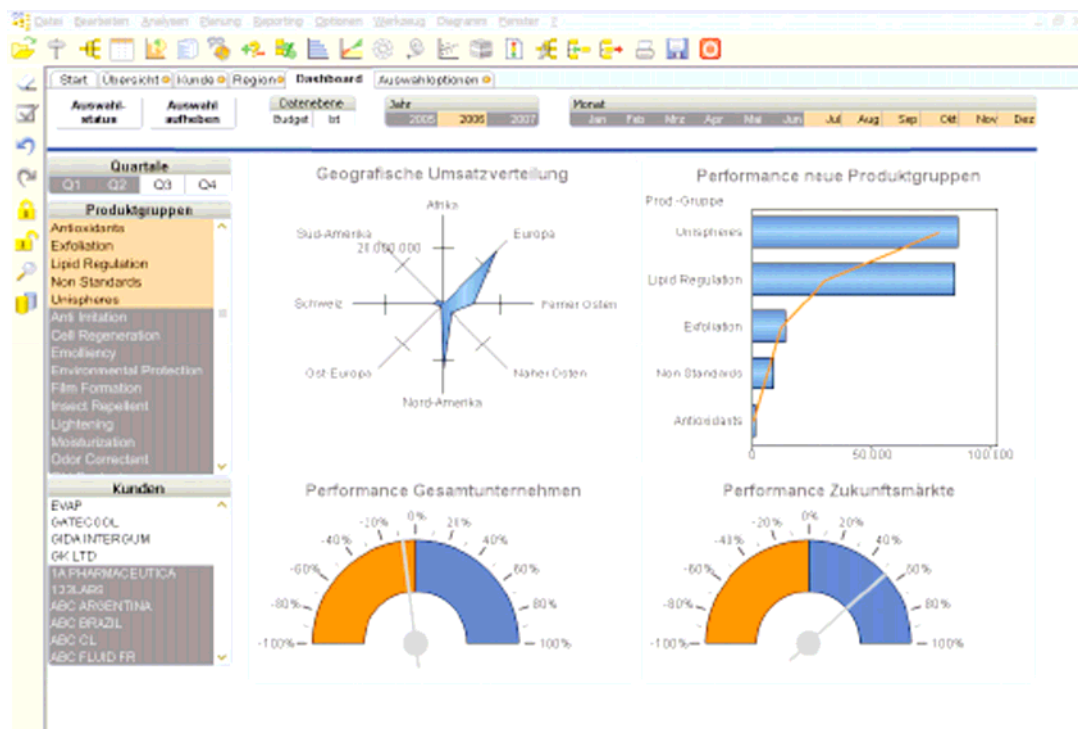
Langstreckenpiloten und Führungskräfte gleichermaßen brauchen sowohl ein Diagnosesystem (operatives Controlling) als auch ein vorausschauendes, zukunftsgerichtetes Frühwarnsystem (strategisches Controlling). Erst damit wird es möglich die bestmöglichen Routen bei geringsten Ressourcenverbrauch und Risiko für ihr Geschäft festzulegen.

„Hinter jeder Ecke lauern ein paar Richtungen“  
*Stanislaw Jerzy Lec*

Folgende Dinge sind entscheidend, um strategische Entscheidungen treffen zu können:

- Klarheit über die entscheidenden Treiber / Schlüsselfaktoren für die Zukunft Ihres Unternehmens.
- Strukturieren Sie die Treiber in Ihrem strategisches Reporting, z.B. in Form einer **Balanced Scorecard** (siehe nächste [OrangeTimes](#)). Ebenso ist aber auch eine Segmentierung nach dem EFQM<sup>2</sup>-Modell möglich oder die Strukturierung in einer strategischen Bilanz.
- Legen Sie Wert auf die Messung und regelmäßige Bewertung der externen und der nichtmonetären Faktoren (z.B. Time-to-Market, Acquisitions, Marktforschung, etc.) nach gleich bleibenden Kriterien.
- Alles zusammen schafft die Grundlage für (intuitive) Entscheidungen auf Managementebene mit Unterstützung des Controllings.
- Strategisches Reporting beruht auf Interaktivität. Einerseits im kritischen Dialog zwischen Führungskräften zur Entscheidungsfindung und andererseits als Feedbackinstrument für die Umsetzung, d.h. verlangen Sie Antworten und Stellungnahmen von operativen Managern auf die Informationen und Fragestellungen des strategischen Reportings.

Ein „Tacho“ für Ihr Unternehmen auf strategischer Ebene könnte möglicherweise so aussehen (die vorgestellte Lösung [Software + Know-how] basieren auf Corporate Planner® - einer Controlling- und Strategiesoftware, welche wir in Österreich anbieten und implementieren):



Wir unterstützen Sie dabei Ihre Navigationsdaten schnell, präzise und übersichtlich zusammen zu stellen. Andreas Gumpetsberger – 0664 / 4228655; [gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

<sup>2</sup> European Foundation for Quality Management

## C. Die 3 Parameter, die Ihre strategischen Ziele auf Kurs halten

Von Mag. Harald Schützinger

Bei der Frage - „Welche Informationen benötigen Sie im Management, damit Sie Ihre strategischen Ziele auch wirklich erreichen?“ – kommt es auf 3 Parameter an:

- 1) Welche Managementinformationen helfen mir, das Ziel anzusteuern (= *Informationswahl*)?
- 2) Welche quantitativen Zahlen müssen geplant werden (= *Zielwertermittlung*)?
- 3) Welche weiteren Informationen sollten ohne Zielvorgabe überwacht werden (= *Monitoring*)?

In Teilen Österreichs herrscht derzeit noch tiefer Winter. Gehen Sie in die verschneite Landschaft und nehmen Sie sich einen bestimmten Baum als Ziel vor und gehen Sie ganz gerade auf ihn zu.

Beim Baum angelangt sehen Sie retour auf Ihre Fußstapfen. Sie werden feststellen, dass Sie nicht 100%ig schnurgerade gegangen sind. Sie haben Ihr Ziel zwar ohne Umwege erreicht, aber leichte Anpassungen haben Sie bzw. Ihr Körper ganz automatisch vorgenommen.

Genau so geht es mit Ihren unternehmerischen strategischen Zielen. Wenn Ihre Ziele entsprechend attraktiv sind, dann werden alle in Ihrem Unternehmen in diese Richtung streben. Kleine Abweichungen vom Zielweg sollten ganz automatisch angeglichen werden. In Ihrem Unternehmen benötigen Sie hierzu Kennzahlen, die Ihnen Ihren richtigen Kurs rückmelden und Mechanismen, die ganz automatisch zum Kurs retour führen.



*Ich wette mit Ihnen, dass Sie auf einer Strecke von mehr als 300 m nicht ganz schnurgerade durch eine Schneelandschaft gehen können. Sie haben es doch geschafft?! Senden Sie mir zum Beweis bis 30.4.08 Ihr Foto Ihrer Fußabdrücke. Sie erhalten einen Beratungstag kostenlos, so Sie dies schaffen.*

Die 3 oben genannten Parameter sollen dies bewerkstelligen. Mit den folgenden Ausführungen möchte ich Ihnen dies zeigen:

### 1. Informationswahl:

*Befolgen Sie den Grundsatz, dass es **kein strategisches Ziel ohne Messparameter** geben soll.*

Ich möchte dies an einem Beispiel demonstrieren:

Strategisches Ziel = „Wir sind in 3 Jahren der innovativste österreichische Betrieb in der Branche xy.“

Um nun dieses Ziel mit Messparametern zu hinterlegen, stellt sich zuerst immer die folgende Frage: „Wie erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?“

Folgende Messgrößen sind denkbar:

- Wir könnten mit innovativen Produkten den größten Umsatz gegenüber dem Wettbewerb machen,
- wir geben am meisten für F&E aus,
- wir könnten pro Jahr in der Anzahl neuer Produkte gegenüber dem Wettbewerb vorne liegen,
- wir könnten als Ziel definieren, jeweils einen bestimmten Innovationspreis zu erhalten und
- Ihnen fallen sicher noch weitere mögliche Messgrößen ein.

**Hinweis:** *Ich unterstelle an dieser Stelle, dass es natürlich auch strategisch Sinn machen muss, der innovativste Betrieb zu sein. Das dahinter liegende Ziel könnte sein, dass das Unternehmen damit eine Alleinstellung ausbauen will, die eine Umsatzrendite > 10 % erreichen lässt. Wir machen nicht nur Strategieentwicklungen, sondern überprüfen auch gerne Ihre Strategien auf deren strategische Richtigkeit. Sind Ihre dahinter steckenden Ziele (wie z.B. > 10 % Umsatzrendite) durch Ihre Strategien auch wirklich erreichbar? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Gerne sind wir in dieser Fragestellung Ihre Sparringpartner.*



Sie entscheiden sich nun für den ersten Messparameter und definieren, dass Sie jeweils mit Produkten, die weniger als 1 Jahr am Markt sind, in 3 Jahren 40 % Ihres Umsatzes machen wollen, (denn Sie stellten fest, dass Ihr härtester Mitbewerber bestenfalls 25 % Neuproduktquote aufweist).

Die Kennzahl wird nun wie folgt ermittelt:

$$\frac{\text{Umsatz Produkte (< 1 Jahr am Markt)}}{\text{Umsatz gesamt}} = X \% \text{ (Neuproduktquote)}$$

Vergessen Sie nicht im zweiten Schritt immer nach dem Engpass zu fragen, denn der Engpass stellt meist die flankierend zweite Ziel- und damit Messgröße dar.

Die Frage wird lauten: „Hat das Unternehmen überhaupt die Fähigkeit, so viele neue Produkte zu generieren?“

Hier könnte z.B. der Engpass

- in der Konstruktion,
- im Erkennen von neuen Kunden-Bedürfnissen, die dann auch neue Produkte rechtfertigen,
- in der Ressourcenausstattung und Geschwindigkeit der F&E-Abteilung,
- etc.

liegen.

Stellen Sie hierfür auch entsprechende Kennzahlen zur Verfügung:

z.B. ein Punktesystem für die Einlastung der Konstruktion,

z.B. die Anzahl von relevanten erkannten Kundenbedürfnissen,

etc..

Das Ziel könnte sein, dass monatlich 2 Kundenbedürfnisse zu erkennen sind, die bei Lösung des Kundenproblems, das bestehende Produkt um mindestens 20 % verbessern.

## 2. Zielwertermittlung

Reichen 2 neu erkannte Kundenbedürfnisse monatlich, um 40 % Neuproduktquote in 3 Jahren und damit eine Umsatzrendite > 10 % zu bewerkstelligen?

Die hinreichende Herleitung und Begründung dieser Zielwerte sind das Herzstück jeglicher Unternehmensplanung.

Häufig wird die Unternehmensplanung als Prognoserechnung aus den bisherigen Daten abgeleitet. Dies ist zwar schon besser als nicht zu planen, doch reicht dies aus meiner Sicht nicht aus. Erst die konsequente Ableitung der Steuerungsgrößen aus der Strategie lässt eine Unternehmensplanung zu, die agierend und nicht nur reaktiv wirkt.

Wenn Sie auf Ihre Fußstapfen im Schnee zurückblicken, so können Sie ebenfalls diesen Weg weiter verfolgen. Sie könnten immer schauen, ob Sie einigermaßen auf dieser Linie geblieben sind.

Mit dieser Vorgehensweise wird es Ihnen aber nie möglich sein, irgendwo richtig abzubiegen. Denn hierzu müssen Sie nach vorne sehen.

Lassen Sie mich daher zusammenfassen: „Wenn Sie bereits seit Jahren erfolgreich im Markt tätig sind und kein Bedarf für eine Richtungsänderung gegeben ist, dann ist eine auf die Vergangenheit aufgebaute Planung ein sehr gutes Mittel, um auf Kurs zu bleiben (analog der Fußstapfen hinter mir). Sollten sich jedoch in Zukunft Änderungen in Ihrem Markt abzeichnen oder Sie größere Ziele verfolgen, dann werden Sie eine Strategie ableiten, die ein bestimmtes konkretes großes Ziel erreichen lassen soll. Im letzteren Fall ist es angebracht, dass Sie die Ziele durch Kennzahlen steuern.“

### 3. Monitoringgrößen

Da in der strategischen Ableitung von Kennzahlen viele Unternehmensbereiche nicht abgedeckt werden, sollten weitere Kennzahlen eingesetzt werden, damit Sie auf einen Blick eine ganzheitliche Sicht Ihres Unternehmens erlangen.

Oft werden folgende Kennzahlen erhoben:

- Cash-Flow in % der Betriebsleistung
- Umsatzrendite
- Return on Investment
- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- Break-even-Point
- DB und Ergebnis je Werk bzw. je Sparte oder Profit Center
- Kostensatzüberwachung
- Lagerstand und Lagerumschlag unterjährig
- Vorratsreichweite
- Debitorenziel in Tagen
- Kreditorenziel in Tagen
- Aufstellung der Forderungen nach Fälligkeiten
- Aufstellung der Verbindlichkeiten nach Fälligkeiten
- Instandhaltungsquote
- Maschinenstillstandsquote - Störungsquote
- Maschinenproduktivität
- Mitarbeiterproduktivität
- Schichtplanerreichungsquote
- Durchschnittlicher Verrechnungspreis
- Angebots- und Auftragsstand
- Akquisitionserfolgsquote
- Kundenfluktuationsquote
- Reklamationsquote
- Mitarbeiterfluktuationsquote
- Gesundheitsquote
- Kundenbindungsquote
- Innovationsquote
- Patentbilanz
- Lieferantenabhängigkeit
- Etc.



Als Beispiel möchte ich hier anführen, dass Sie nicht unbedingt planen müssen, wie viele Forderungen über 60 Tage überfällig sein dürfen. Aber es sollten jedenfalls die Warnglocken läuten, wenn diese Forderungen von Monat zu Monat steigen. Genau diesen Vorgang nennen wir Monitoring.

Selbstverständlich kann zu jeder oben angeführten Kennzahl auch ein Zielwert und damit eine Planung hinterlegt werden.

#### FAZIT:

Auf die Frage – „Welche Managementinformationen sollten geplant werden und welche sollten nur überwacht werden?“ kann ich Ihnen die eindeutige Antwort geben: „Alle Kennzahlen, die Sie aus Ihrer Strategie ableiten, sollten Sie mit Zielwerten hinterlegen – also planen. Bei allen

Kennzahlen, die Ihnen darüber hinaus einen gesamtheitlichen Überblick über Ihr Unternehmen geben sollen, reichen hingegen Überwachungswerte ohne Zielwerte.“

**Somit ist der Aufbau Ihres Managementinformationssystems nicht von vorgegebenen Einheitskennzahlenbäumen abhängig, sondern vielmehr von Ihrer Strategie!**

**Tipp:** Für die vorliegenden Themenstellungen setzen wir meist den **CorporatePlanner** ein, da es eines der wenigen Produkte am Markt ist, bei dem Sie von der Strategieableitung bis zur integrierten Erfolgs- und Finanzplanung ein System aus einem Guss erhalten. Das Balanced-Scorecard-Modul ist das geeignete Werkzeug, um Ihre Strategien mit Ihrer Unternehmensplanung zu verknüpfen. Sollten Sie Interesse daran haben, so finden Sie noch mehr Informationen auf unserer Homepage unter der Rubrik „Lösungen“. **Gerne präsentieren wir Ihnen auch jederzeit die Funktionalität.**

*Ich zeige Ihnen gerne wie Sie möglichst gerade durch Ihre „verschneite“ Unternehmens-Landschaft gehen.*

*Harald Schützingler – 0664 / 241 39 80; [schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)*

## D. Was Sie bei der Auswahl von Software beachten sollten?

Von Karl Hemmelmayr, Software Hemmelmayr, 4070 Eferding  
[www.softwarehemmelmayr.at](http://www.softwarehemmelmayr.at)

ERP-Systeme sind das informationstechnische Herz eines jeden Unternehmens. Sie beinhalten die administrativen Bereiche wie Finanz- und Rechnungswesen, Personalwesen, Auftragsbearbeitung mit Warenwirtschaft und die eher operativen Bereiche wie Vertriebssteuerung, Logistik und Produktionsplanung und –steuerung.

Nachfolgend einige Hinweise und Tipps, die Ihnen bei der Anschaffung einer ERP-Software behilflich sein sollen:

- Als erstes sollte geprüft werden, welche Prozesse wirklich die entscheidenden in Ihrem Unternehmen sind. Die zukünftige Software muss Ihre wichtigsten Geschäftsprozesse abdecken.
- Fassen Sie Ihre wichtigsten Anforderungen in einer Checkliste zusammen (z.B.: Seriennummernverwaltung, Rückverfolgbarkeit, mehrsprachige Formulare, Fremdwährung, elektronische Preiswartung usw.)  
Eine Checkliste finden Sie auch auf [www.softwarehemmelmayr.at/gruender](http://www.softwarehemmelmayr.at/gruender) zum herunterladen.
- Branchenlösungen bevorzugen, da diese meist die gewünschten Anforderungen abdecken und viel „Know-How“ enthalten.
- Die Software soll an Ihre Anforderungen und Wünsche anpassbar sein. Denken Sie dabei auch an Ihre zukünftige Unternehmensentwicklung.
- Die Software muss erweiterbar sein, sowohl vom Leistungsumfang als auch von der Anzahl an Benutzern. Das heißt, dass die ERP-Lösung mit Ihrem Betrieb mitwachsen soll.
- Ihr zukünftiger Softwarepartner soll Kompetenz in den Fachbereichen aufweisen. Ein Partner in unmittelbarer Nähe gibt Ihnen zusätzliche Sicherheit und mehr persönliche Betreuung.
- Moderne ERP-Lösungen haben sehr viel integriert, können aber nicht alle Bereiche optimal abdecken. Achten Sie daher auf die Verfügbarkeit von Schnittstellen zu Fremdsystemen (z.B.: Internet-Shop, Controlling-System, DataNorm usw.)
- Wartungsvertrag – Ja oder Nein?  
Mit einem Wartungsvertrag bleibt Ihre zukünftige ERP-Software immer am gesetzlich und technisch aktuellen Stand.
- Die Anschaffung neuer Software ist eine Investition in die Zukunft und eine strategische Entscheidung. Lassen Sie sich von einem externen Berater unterstützen.

## E. Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Strategien mit orange cosmos um:  
Professionalität und Effektivität ist gerade in der Umsetzungsphase Ihrer  
Strategien von entscheidender Bedeutung.**

- **Läuft Ihre Strategieumsetzung wie am Schnürchen?** Wir überprüfen gerne Ihre Performance in der Umsetzung und geben Ihnen Tipps wie es besser geht.
- **Welche Anforderungen stellen Sie an ein Umsetzungs-Feedback:** Wir schneiden Ihnen ein System, das Ihre Erwartungen voll und ganz erfüllt.
- **Überwachen Sie die entscheidenden Steuerungsgrößen:** Wir überprüfen gerne Ihre Strategien auf deren strategische Richtigkeit.
- **Auswahl von EDV-Software:** Wir unterstützen Sie gerne bei der Auswahl der geeigneten Management-Information-Software.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

0664-241 39 80 Hr. Schützinger / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / 0676-9234657 Hr. Sagerschnig  
0664-976 40 77 Hr. Hemmelmayr

## F. Vorschau:

**Sind Sie an strategischen Themen interessiert?**

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über: „Die Balanced Score Card – Kompass im Dickicht der Strategieumsetzung“

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## orange cosmos Veranstaltungshinweise

Am **1. April 2008** (KLAGENFURT) und am **2. April 2008** (LINZ) veranstalten wir den Workshop „**MarktregeIn sprengen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Positionierung war gestern, heute heißt es Rahmenbedingungen eines Marktes zu kennen und bewusst zu verändern. So sind Sie schneller und effektiver.

Am **27. Mai 2008** (KLAGENFURT), am **28. Mai 2008** (WIEN) und am **29. Mai** (LINZ) veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:

**Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

## G. Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen*



*Harald Schützinger*

**Mag. Harald Schützinger**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0650-5333863  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



*Hans Sagerschnig*

**Hans Sagerschnig**

Stallhofen 16,  
9821 Obervellach, Kärnten  
[sagerschnig@orange-cosmos.com](mailto:sagerschnig@orange-cosmos.com)  
Tel: 0676-9234657  
Fax: 04782-2531

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?