

Strategiecontrolling

von Sven Schmidt und Malte Etzold



Jedes Unternehmen hat eine Strategie, und diese für sich als wichtig und handlungsweisend deklariert. Häufig bleibt es jedoch bei einer qualitativ formulierten Festlegung von für das Unternehmen wichtigen Inhalten und Rahmenbedingungen.

Im unternehmerischen Alltag ist es oft schwierig, die qualitativen Vorgaben aus Mission und Strategie und die quantitativen Ziele gemeinsam zu operationalisieren und damit im Verlauf kontrollier- und steuerbar zu gestalten. Häufig ist der Blickwinkel stark auf die Erreichung der quantifizierbaren Ziele fokussiert und die strategischen Ziele, die den langfristigen Ausbau des Unternehmens sichern sollen, stehen – fast wie unverbunden mit dem operativen Geschehen – darüber.

Strategiemessung einmal anders

Die Praxis hat gezeigt, dass ein Tool benötigt wird, das strategische und quantifizierbare Ziele hierarchisch verbindet, und dabei **den jeweiligen Grad der Zielerreichung berücksichtigt**. Dies ist die Ausgangsbasis für den Abgleich von übergeordneten und periodisch gesplitteten Soll-Daten mit den periodisch ermittelten Ist-Daten. Dabei wird zu jedem Zeitpunkt der Strategie deutlich, ob die Umsetzung entsprechend der Planung erfolgt und zielführend ist. Gleichzeitig kann das Instrument zur Analyse der Situation und damit als Basis für Steuerungsmaßnahmen genutzt werden.

Zur Verbindung von qualitativen strategischen Zielen mit quantifizierbaren Zielen kann eine Operationalisierungs-Strategie-Pyramide eingesetzt werden (vgl. Abbildung 1). Die für das Unternehmen entscheidenden Strategie-Ele-

mente werden ihrer besonderen Bedeutung nach in der Spitzenkennzahl dargestellt. Danach ist zu entscheiden, aus welchen Faktoren oder Sub-Zielen sich diese Messgrößen zusammensetzen. In jeder Stufe ist festzustellen, welche Elemente zur Erreichung der Sub-Ziele dienen. So entwickelt sich sukzessive eine Hierarchie, die in quantitativen Größen mündet. Möglicherweise können auch die Inhalte aus den Lean-Management-Obeyarräumen in diese Auswertung direkt einfließen. Die so identifizierten Kennzahlen werden gewichtet und könnten durch die Lean-Faktoren ergänzt werden, d. h. deren Beitrag zur Zielerreichung wird in einer Messgröße zu zusammengeführt.

Jedes strategische Ziel muss einen aussagekräftigen Wert besitzen, **der zu verbessern und zu steuern ist**. Das strategische Management ist für alle Mitarbeiter und Führungskräfte begreifbar zu gestalten. Hier können Lean-Methoden unterstützend eingesetzt werden, um

eine transparentere Übersetzung für die Produktion bereitzustellen.

Vorteile dieser Methode sind:

- ➔ Definierte Strategien bleiben keine qualitativen Formulierungen, sondern sind in einem Wert darstellbar.
- ➔ Über einen geplanten Zeitraum können sowohl positive, als auch negative Abweichungen aufgezeigt werden.
- ➔ Dies erleichtert die Kommunikation und ist als Motivationsinstrument zu nutzen.
- ➔ Die Strategien sind direkt mit Kennzahlen verknüpft und indirekt mit den erarbeiteten Goals und Aktionen.
- ➔ Die Kontrolle der Abweichungen ermöglicht es, zeitnah die Ursachen aufzudecken und steuernde Maßnahmen einzuleiten.
- ➔ Sowohl die gesteckten Ziele als auch die Projekte werden laufend überprüft.
- ➔ Die umständliche Suche nach Fehlern in den Prozessen und das Einleiten von Eingriffen werden erleichtert.

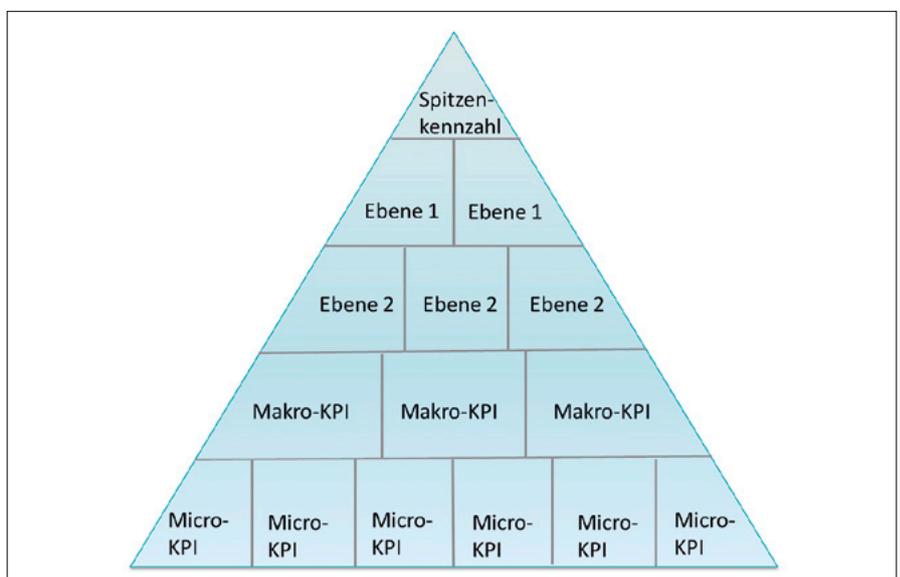


Abb. 1: Strategie-Operationalisierungs-Pyramide

Ein weiterer Vorteil besteht darin, **regelmäßig in zwei Richtungen analysieren zu können**. Zum einen, welche Kennzahlen dafür verantwortlich sind, dass die geplanten Werte nicht erreicht wurden. Zum anderen entfällt die umständliche Suche nach der Fehlerquelle, da dieser Prozess Teil des Monatsabschlusses ist oder im täglichen Lean Management Meeting einfließen kann. Das ist ein Vorteil gegenüber klassischen BSC- oder Portfolioanalysen.



Abb. 2: Strategie- oder Operationalisierungszirkel

In der heutigen Unternehmenswelt tauchen eine Reihe von Methoden auf, die sich jedoch vor allem darauf beschränken zu kalkulieren, Kosten zu ermitteln und finanzwirtschaftliche Parameter zu bestimmen. Häufig ist in Unternehmen der Portfolioansatz zu finden, bzw. werden viele Kosten für Berater und Strategiem Meetings ausgegeben, um Strategien zu visualisieren und zu messen.

Business-Anforderungen

Eine Strategie sollte nicht als einmalig angefertigter Plan angesehen werden, sondern **als fortlaufender Strategie-Entwicklungsprozess**. Die klassischen Portfolioansätze sind häufig nur begrenzt von Nutzen. In der täglichen Unternehmenspraxis sind sie ohne Frage ein wertvolles Instrument. Sie dienen dazu, Teilstrategien und Maßnahmen aus unterschiedlichen Situationen abzuleiten.

Durch den engen Zeitplan der heutigen Führungskräfte sind aussagefähige und gleichzeitig verständliche und anschauliche Schaubilder innerhalb der Reports notwendig. Für das Management müssen alle relevanten Daten **„auf einen Blick“** zu erkennen sein. So können Manager bei Abweichungen zeitnah um genauere Auskunft bitten und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen vorbereiten. **Unabhängig sind dabei eine klar definierte Zielsituation und eine übersichtliche Ist-Darstellung.**

Uns hat interessiert, warum eine Umsetzung in der Praxis häufig so schwer ist. Bei einer Befragung von Managern ist deutlich geworden, dass nicht zwischen Produkt- und Strategieportfolio unterschieden wird. Die Auswertung hat außerdem ergeben, dass keiner der Probanden Instrumente kennt, die zur Messung einer Unternehmensstrategie beitragen und keine Abhängigkeit zum Betriebsergebnis besitzen.

Es existieren nahezu keine Operationalisierungs- und Darstellungsformen, mit denen Unternehmensstrategien umfassend zu messen, darzustellen und im Verlauf zu kontrollieren sind. Diese Lücke kann das neu entwickelte Strategieportfolio schließen.

Anforderungen an das Strategieportfolio

Bei der Beantwortung der Frage, welche Aussage das Strategieportfolio treffen sollte, wurden folgende Punkte genannt und integriert:

- Aussagefähige Soll-Werte (Endziel der Strategie) sind in sogenannte Meilensteine (Zwischenziele) herunterzubrechen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein sollten.
- Eine Kennzahl, die ein nachvollziehbares Bild der Ist-Situation darstellt, soll zu dem jeweiligen Zeitpunkt dem Soll-Wert, also dem Meilenstein bzw. den Strategiezielen gegenübergestellt werden.
- Daraus sollten sich frühzeitig Trends und gegebenenfalls Veränderungsbedarf ableiten

lassen, d. h. Fragen beantwortet werden wie: Waren die Maßnahmenpakete zielführend, und geht die Entwicklung schnell genug, um das Oberziel zum geplanten Zeitpunkt zu erreichen.

- Einfache Fehleridentifikation und Aufzeigen eines Veränderungsbedarfs.
- Die Visualisierung der strategischen Entwicklung des Unternehmens soll dem Management einen komprimierten und anschaulichen Überblick auf die strategischen Felder ermöglichen.

Zur Erstellung des Portfolios sind alle wichtigen beeinflussbaren KPIs auszuwählen und zu gewichten. Dafür ist es erforderlich, **einen Zusammenhang zwischen den Strategien, Zielen, Aktionen und Kennzahlen zu erkennen** (vgl. [Abbildung 2](#)).

Das Zusammenfassen von vielen unterschiedlichen Kennzahlen zu einem Indikator ist häufig mit Problemen behaftet. Auch wenn Kennzahlen übersichtlich, verständlich und vermittelbar sind, sinkt die Aussagekraft, je höher der Grad der Aggregation ist. **Die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit kann nur in einem Zusammenspiel des Messwertes und der KPIs gewährleistet werden.** Es stellt sich die Frage, wie die ausgewählten Kennzahlen zu gewichten sind.

Strategie als Tool

Die erste Spalte beschreibt die eingesetzten KPIs (vgl. [Abbildung 3](#)). Die weiteren Spalten innerhalb der Tabelle beschreiben die Kennzahlen hinsichtlich der Gewichtung, der gewünschten Entwicklung, des Oberziels und des Startwertes.

Nach der Eingabe sind die einzelnen Monatswerte in die Tabelle einzupflegen. Durch das Schreiben eines Makros ist es möglich, diesen Vorgang zu automatisieren (vgl. [Abbildung 4](#)).

KPI	Gewichtung	Entwicklung	Oberziel 2020	Berechnung Oberziel	Startwert 2016
Strategiefeld A	0	0	0	0	0
KPI				0	
KPI				0	
KPI				0	

Abb. 3: Eingesetzte KPIs

September 2016				
Zielwert	Berechnung Zielwert	IST-Wert	Abweichung	
0	0	0	0	
		0	0	
		0	0	
		0	0	

Abb. 4: Automatisierung durch Makros

Die durch die Berechnungen zusammengefassten Werte finden sich in einem Säulendiagramm zur Visualisierung wieder (vgl. [Abbildung 5](#)).

Beispielhafte Anwendung und Aussagen der Grafik

Bei den Säulendiagrammen zeigt die X-Achse die einzelnen strategischen Felder. Für jedes Feld wird eine Säule generiert, die alle relevanten Daten wiedergibt. Die Y-Achse spiegelt die Informationen im Rahmen von 100 Prozent wieder. Für das Beispiel wurde eine Abstufung mit kräftigen Signalfarben gewählt. Grün markiert

den Bereich, der erfüllt ist. Ein Gelbton zeigt den verfehlten Meilenstein und das kräftige Rot zeigt die noch zu leistende Entwicklung bis zum Oberziel nach Ablauf des gewählten Zeitraumes.

Beispielhafte Auswertung der Grafik (vgl. [Abbildung 7](#)):

Marktanteil: Insgesamt konnte das gesamte Gap verkleinert werden. Der Meilenstein ist allerdings noch nicht erreicht. Hier sind folgende Fragen zu klären: War das Zwischenziel nicht zu realisieren? Sind geplante Maßnahmen oder Projektteile gescheitert? Gab es Probleme bei Auslieferungen?

Service: Steuerndes Eingreifen ist im Servicebereich derzeit nicht notwendig. Das Ziel wird konsequent verfolgt und die Planungsqualität ist hervorragend.

Innovation: Nachdem im September die gesteckten Ziele noch übertroffen wurden, zeigt der nächste Monat ein ernüchterndes Bild. Obwohl sich der Erfüllungsbereich leicht verändert hat, wurde das Zwischenziel klar verfehlt. Die Gründe dafür könnten darin liegen, dass einzelne Projekte der geplanten Zeit voraus sind und die Wirkung verfrüht einsetzte.

Die Praxis hat gezeigt, dass es entscheidend ist, bei Verfehlung des Meilensteins die Kennzahlen unterhalb des Spitzenwertes zu analysieren, um genauer herauszufinden, welcher Umstand und damit welches Handlungsfeld die Situation behindert hat. **Daraus sind Aktionen zur Umsteuerung abzuleiten.**

Entscheidend ist es, dass eine auf das Unternehmen zugeschnittene Strategie existiert

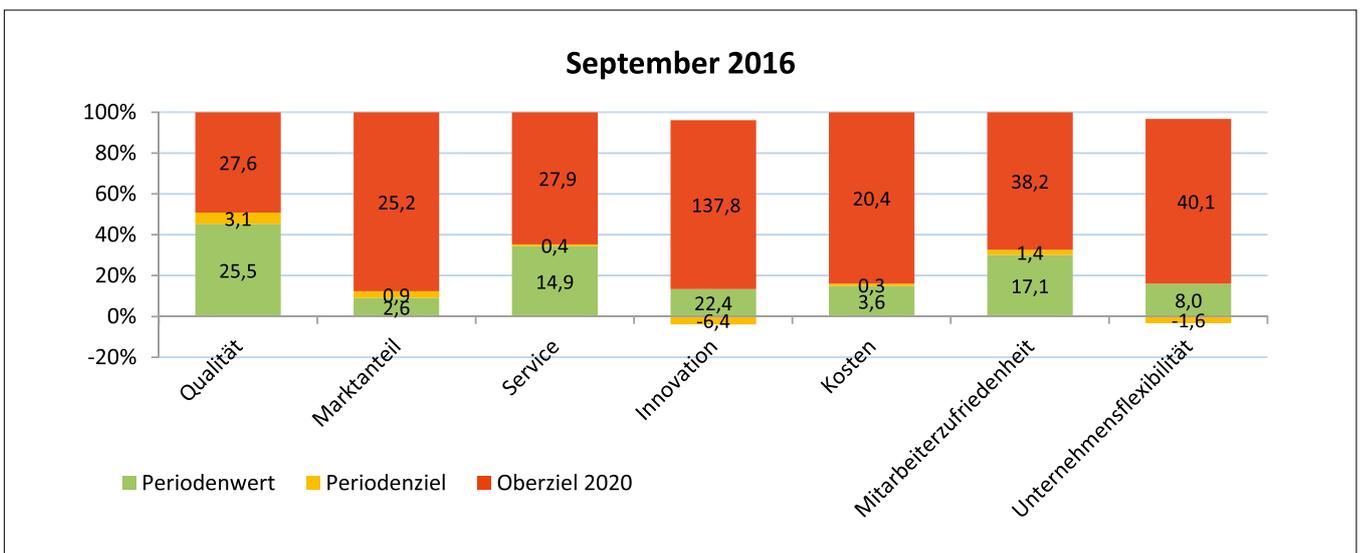


Abb. 5: Visualisierung der zusammengefassten Werte

KPI	Gewichtung	Entwicklung	Oberziel 2020	Startwert 2016	September 2016		Oktober 2016		November 2016	
					Zielwert	IST-Wert	Zielwert	IST-Wert	Zielwert	IST-Wert
Qualität	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KPI 1	67	p	9,5	8	9	8,7	9,1	9		
KPI 2	2	p	10	1	5	4	5	4,6		
KPI 3	3	n	1,5	4	2	2,1	2	2,3		
KPI 4	10	n	5	10	7	6	8	6		
KPI 5	8	n	20	30	25	26	24	25		
KPI 6	10	p	5	3	4	3,9	3,6	4		
Messgrößen SF		0								

Abb. 6: KPIs im Drei-Monats-Vergleich

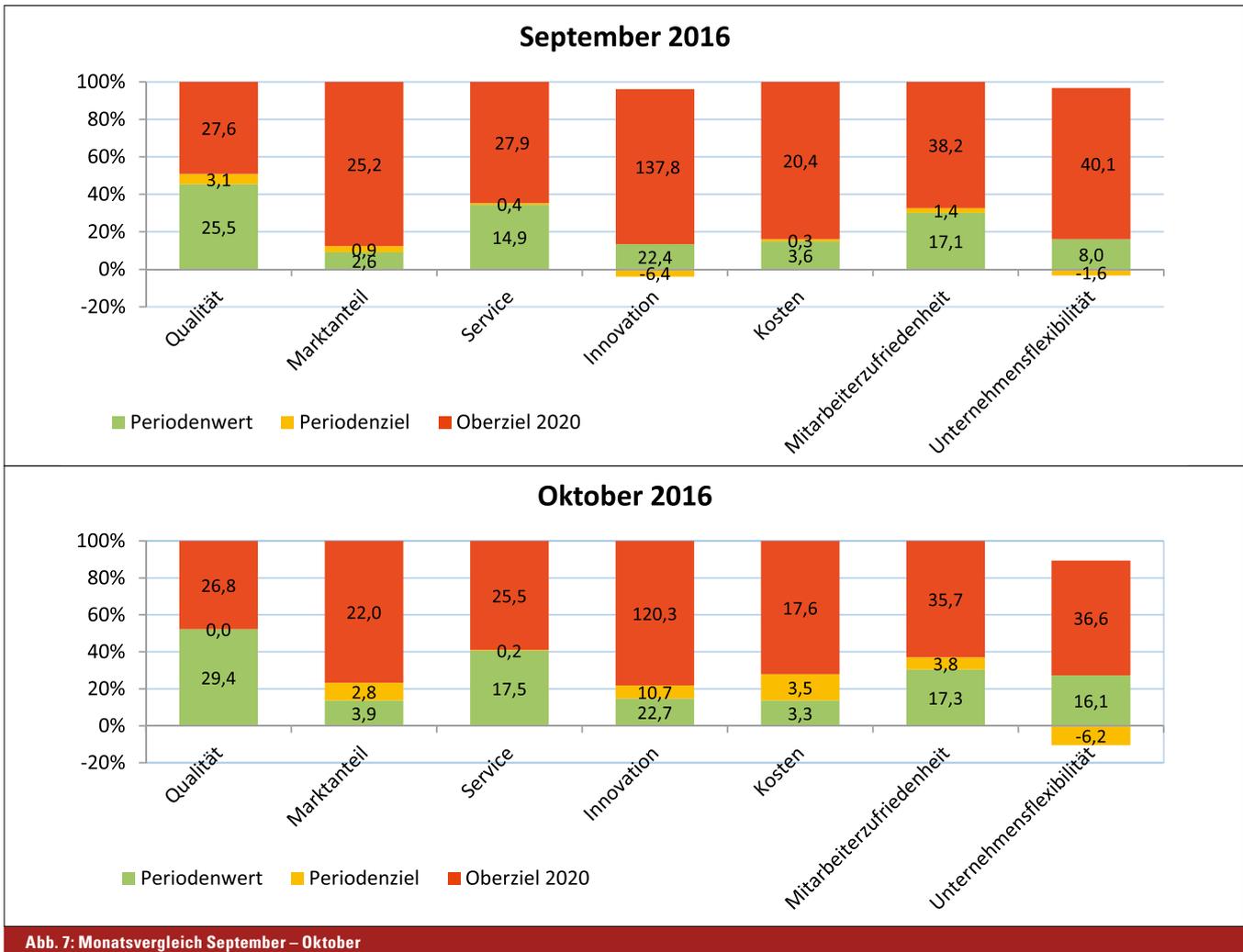


Abb. 7: Monatsvergleich September – Oktober

und diese gelebt und verfolgt wird. Wird diese kontinuierlich und diszipliniert in einem Strategieportfolio abgebildet, kann dieses mehrere wichtige Funktionen im Unternehmen ausfüllen:

- Als Instrument, um strategische Inhalte messbar und anschaulich zu machen,
- um den Führungskräften in Bezug auf die Strategie eine Kontroll-, Korrektur- und Entscheidungsinstrument an die Hand zu geben,
- um die Strategie in operationalisierter Form an alle Mitarbeiter des Unternehmens zu kommunizieren und damit Motivation zu Erreichung der Unternehmensziele zu schaffen,
- um im Sinne der Strategie individuelle Ziele von Geschäftsfeldern, Abteilungen oder Mitarbeitern zu vereinbaren.

Dies erfordert bei der Einführung eine realistische Einschätzung, wie unterschiedliche Kennzahlen zueinander in Beziehung zu setzen sind

im Sinne einer Kennzahlen-Hierarchie, und den einmaligen Aufwand, ein funktionierendes Exeltool zu entwickeln. Danach ist es normales „Controlling-Geschäft“, die aktuellen Zahlen

diszipliniert einzupflegen. **Die Lösung liegt in der Einfachheit des Tools.**

Autoren



Dipl.-Kfm. (FH) Sven Schmidt

ist Vice President Finance and Global Engineering Controller bei Manitowoc Cranes. Er leitet seit Jahren das strategische und operative Controlling. Aufgabenschwerpunkte sind die strategische Unternehmenssteuerung, das Voranbringen der Lean & Lean Accounting-Kultur, Sicherstellung der Weiterentwicklung und Durchführung von Steuerungsinstrumenten, Abschlüsse und Planungen.

Malte Etzold, Bachelor of Arts

Er war für das Projektcontrolling bei Manitowoc Cranes verantwortlich. Aufgabenschwerpunkte waren dabei die Projektbudgets, die Forecasts, die Entwicklung von Tools, das Kalkulieren und Steuern der Ziel-Herstellkosten, sowie die Erstellung von Reports und Dashboards. Er bildet sich derzeit durch das Masterstudium „Controlling & Finanzen“ an der Hochschule Osnabrück fort.

E-Mail: malte_etzold@web.de; Tel.: 0151-2061 5697

