

Von der Effektivität zur Effizienz

Fünf Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Unternehmensstrategien

1. Einleitung

Mit den beiden Begriffen in der Überschrift sind die Aufgabenfelder des Controlling adressiert. Mit der Frage: „**Tun wir die richtigen Dinge?**“ löst man in der Regel eine Diskussion über die Strategie einer Organisation aus. Damit ist die Frage nach der Effektivität gestellt. „**Tun wir die Dinge richtig?**“ ist demgegenüber die Frage nach der operativen Umsetzung der Strategie und damit nach der Effizienz. Controlling hat also zwei wesentliche Komponenten, eine strategische (Effektivität) und eine operative (Effizienz).

Etwas konkreter lassen sich die Aufgabenfelder eines Controllers aus dem Controller-Leitbild der IGC International Group of Controlling ableiten:

„Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Mit dieser Definition sind Strategie und deren operative Umsetzung abgedeckt.“

Häufig gelingt es allerdings nicht, die Brücke von der Effektivität zur Effizienz zu schlagen. Salopp ausgedrückt könnte man sagen, dass die Strategie „im Rohr stecken bleibt“ und der operativen Hektik des Tagesgeschäftes geopfert wird.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, wie diese Kluft überwunden werden kann. Es wird dargelegt, dass es sich dabei nicht nur um die Klärung von fachlichen Fragen des Controlling handelt, sondern gleichzeitig auch um Veränderungsprozesse in den Unternehmen. Insgesamt also ein „zweidimensionales“ Thema.

Nach Kaplan/Norton („Die strategiefokussierte Organisation“) sind es fünf Erfolgsfaktoren, die häufig nicht ausreichend oder gar nicht berücksichtigt werden und damit zu dem beschriebenen Dilemma führen:

- Die Strategie muss messbar sein.
- Balanced Scorecard auf allen Ebenen
- Jeder Mitarbeiter arbeitet für den Erfolg der Strategie.
- Strategie ist eine Daueraufgabe.
- Mobilisierung des Wandels durch die Führung

Der Instrumentenkasten für die Beachtung dieser Erfolgsfaktoren wird zum einen aus der Balanced Scorecard (BSC) abgeleitet. Zum anderen sind die Methoden für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen einzusetzen. Mit dem gezielten Einsatz dieser Instrumente und der Realisierung der dargelegten Verfahrensvorschläge wird die Zwickmühle, in der sich die BSC anscheinend befindet - nämlich zwischen Modellcharakter und Alltagsumsetzung - aufgelöst.

2. Balanced Scorecard

Bei der Vorstellung der Balanced Scorecard wurde zunächst mit der Prämisse gearbeitet, dass der ausbleibende Erfolg von Unternehmen auch mit dem alleinigen

Vertrauen in finanzielle Kennzahlen zusammenhängt. Zur Steuerung von Organisationen sind aber neben den Finanzen zusätzliche Bereiche - auch Perspektiven genannt - einzubeziehen. Insgesamt handelt es sich dabei meistens um die:

- Finanzperspektive,
- Kundenperspektive,
- Prozessperspektive (Arbeitsabläufe),
- Potenzialperspektive (Wissen, Innovation, Technologie, ...).

Nun besteht aber bei der Einführung neuer Steuerungsgrößen die Gefahr, dass damit die Übersichtlichkeit des häufig schon überfrachteten Berichtswesens gänzlich verloren geht. Diesem Phänomen kann man sehr erfolgreich begegnen, indem die Berichte auf die strategierelevanten Teile reduziert werden. Es werden also nur Messgrößen genutzt, die sich aus der Strategie ableiten lassen (*strategiefokussiert!*). Die BSC kann damit auch als ein Instrument zur Strategiesteuerung genutzt werden.

Allerdings ist mit dieser strategiefokussierten Vorgehensweise der Erfolg einer Organisation noch nicht gewährleistet. Mit der Einführung einer so verstandenen BSC ist ein gravierender Veränderungsprozess im gesamten Unternehmen verbunden. Deshalb ist die Beachtung der folgenden, oben schon erwähnten Erfolgsfaktoren von großer Wichtigkeit.

3. Die Strategie muss messbar sein

Das Geheimnis für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist darin zu sehen, dass man die Strategie messbar macht, also in konkrete Zahlen kleidet. Das wurde für die finanziellen Ziele in der Vergangenheit häufig realisiert, aber bei den anderen drei Perspektiven blieb man meistens im Unverbindlichen.

Für jede Perspektive benötigt man Ziele, dazu passende Messgrößen, Vorgaben für diese Messgrößen und Maßnahmen, mit deren Hilfe die Ziele erreicht werden sollen. Dieses Vorgehensmodell - die Operationalisierung der Strategie - stellt damit ein Rahmengerüst zur Beschreibung der Strategie dar. Diese klare und durchgängige Beschreibung einer Strategie ist eine gute Basis für das gemeinsame und damit unternehmensweite Verständnis der vereinbarten Ziele. Nur wenn eine Strategie verstanden wird, können die Mitarbeiter aktiv an deren Umsetzung mitwirken.

Bei der Formulierung der Strategie müssen zusätzlich alle Ursache-Wirkungs-Beziehungen transparent gemacht werden. Das erhöht das Verständnis für die Gesamtstrategie erneut. So kann man beispielsweise deutlich machen, dass eine konkrete Maßnahme im Bereich der Prozesse die Kundenzufriedenheit erhöht und dies wieder zu einem Wachstum beim Umsatz führen kann, also letztlich, damit das vorgegebene Gewinnziel erreicht wird.

4. Balanced Scorecard auf allen Ebenen

Die Unternehmensstrategie wird zum einen durch die Geschäftseinheiten und zum anderen durch die unterstützenden Serviceeinheiten realisiert. Jede dieser Einheiten benötigt infolgedessen auch eine eigene BSC. Die Vorgehensweise bei der Erstellung ist wieder die gleiche wie bei der Unternehmens-BSC. Die so erarbeiteten BSC's müssen aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden sein.

Alle BSC's kann man zusammen mit ihren Verknüpfungen als „strategische Architektur“ einer Organisation bezeichnen. Sie ist die Zusammenfassung aller aus der Strategie abgeleiteten Aktivitäten in den einzelnen Geschäfts- und Serviceeinheiten. Diese Transparenz gewährleistet, dass möglichst viele Synergien genutzt und Doppelarbeiten vermieden werden.

5. Jeder Mitarbeiter arbeitet für den Erfolg der Strategie

Genauso wie die Gesamtstrategie auf die einzelnen Unternehmenseinheiten übertragen wird, muss auch jeder Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag er zu ihrer Realisierung leisten kann. Jeder kann und muss sich jeden Tag diese Frage stellen. Grundsätzlich darf es keinen Mitarbeiter geben, der gar keinen Anteil an der erfolgreichen Strategieumsetzung hat.

In diesem Zusammenhang spielt die leistungsorientierte Vergütung - aktuell ein häufig diskutiertes Thema – eine besondere Rolle. Im Finanzdienstleistungsbereich gibt es Tarifverträge, in denen diese neue Gehaltsform bereits festgeschrieben ist. Der Rahmen ist also häufig schon gegeben, sodass man „nur“ noch die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter formulieren muss. Dabei sollte man die Chance nutzen, solche Ziele zu wählen, die der Erfüllung der Gruppen-, Abteilungs-, Bereichsziele und damit auch der Unternehmensstrategie dienen.

6. Strategie ist eine Daueraufgabe

Es gibt Untersuchungen, nach denen sich 85 % der Manager im Monat weniger als eine Stunde mit Fragen der Strategie beschäftigen. Der Schwerpunkt der Managementarbeit besteht häufig nur darin, die einmal pro Jahr stattfindenden Planungsgespräche vorzubereiten. Das ist eindeutig zu wenig, wenn man wirklich den Erfolg der Strategie will.

In aller Kürze seien drei Punkte erwähnt, deren Beachtung dazu führen wird, dass Strategie als ein kontinuierlicher Prozess Teil des operativen Geschäfts wird.

- Einführung von regelmäßigen Führungskräftebesprechungen, auf denen man sich ausschließlich mit Fragen der Strategie beschäftigt.
- Verknüpfung der Strategie mit dem Budget. Jede Position im Budget sollte einen Bezug zu einem oder mehreren strategischen Zielen haben.
- Jede Maßnahme sollte mindestens einer BSC-Messgröße „dienen“.

7. Mobilisierung des Wandels durch die Führung

Neben den BSC's und dem Rahmengerüst zur einheitlichen Darstellung in allen Perspektiven (siehe Abschnitt 3.) wurden in den Abschnitten 4. bis 6. unterstützende Prozesse beschrieben, von denen die Umsetzung einer Strategie begleitet sein sollte. Zur Abrundung dieses Vorgehensmodells wird zum Schluss noch auf den äußerst wichtigen Aspekt der Beteiligung der Führung hingewiesen.

Der gesamte Prozess muss aktiv vom obersten Management mitgestaltet und vertreten werden. Wenn die „Mannschaft“ merkt, dass die Führung nur halbherzig hinter der Sache steht, verliert das Projekt seine Strahlkraft. Der Misserfolg ist praktisch vorprogrammiert.

Das dargestellte Vorgehen bedeutet in der Regel eine massive Veränderung der gesamten Unternehmenssteuerung. Diese weitreichenden, das ganze Unternehmen betreffenden Veränderungsaktivitäten werden nur dann erfolgreich sein, wenn die Führung diesen Veränderungsprozess selbst energisch steuert. Das bringt Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung mit sich, die unabdingbar ist, um die „Mannschaft“ hinter sich zu scharen.

Die so verstandene Einführung einer BSC zur Steuerung einer Organisation ist also ein Projekt des Wandels, das nur dann erfolgreich sein wird, wenn die Leitung des Unternehmens selbst die erforderlichen Impulse zur Mobilisierung gibt.

8. Fazit

Mit dem dargestellten Vorgehen ist es möglich, alle Aktivitäten in einem Unternehmen auf die Strategie zu fokussieren. Um dies zu erreichen, ist ein umfassender Transformationsprozess erforderlich. Dabei muss man die BSC als Teil eines Managementprozesses verstehen.

EVOLOG bietet bei der Einführung einer Balanced Scorecard Beratungsleistungen in zwei Dimensionen an:

- in fachlichen Fragen zur BSC als auch
- bei allen Fragen des Veränderungsprozesses.

Mit EVOLOG können Sie also das oben beschriebene Vorgehen in allen notwendigen Facetten extern begleiten lassen und damit den Erfolg eines solchen Projektes absichern.

Weitere Informationen erhalten Sie gern bei

Ludger Bettmer
Beratungsleiter
EVOLOG Beratersozietät GbR
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0, Fax 0221 / 92 15 95 -25
l.bettmer@evolog.de