

# ZfU Fernlehrgang Strategisches und operatives Controlling

## Lektion 7

### Strategieimplementierung

Autor

Prof. Dr. Günter Weinrich

ZfU Visiting-Faculty

## Inhaltsverzeichnis

<b>Lernziele</b> .....	<b>5</b>
<b>Der Aufbau des Lehrbriefs Strategieimplementierung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Das strategische Organisationsdesign</b> .....	<b>8</b>
1.1 Konzept, Inhalt und Theorie.....	8
1.1.1 Die Organisationsaufgabe Strategieimplementierung.....	8
1.1.2 Die Kanalisierung von Widerständen.....	10
1.1.3 Strategiekonzept, Organisationskonzept und Personalkonzept.....	11
1.1.4 Das Organisationsdesign zur Strategieimplementierung .....	12
1.2 Beispiel: Strategisches Vorgehen bei General Electric .....	15
1.3 Übung 1.....	17
1.4 Transfer.....	18
<b>2 Die Lokalisierung strategischer Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>20</b>
2.1 Konzept, Inhalt und Theorie.....	20
2.1.1 Der Wert von Erfolgsfaktoren und die erfolgreiche Strategie .....	20
2.1.2 Das 7-S-Modell von McKinsey und die Suche nach Exzellenz .....	22
2.1.3 Singuläre Managementansätze.....	23
2.1.4 Zwölf wesentliche strategische Erfolgsfaktoren .....	26
2.1.5 Die Abbildung der Erfolgsfaktoren im strategischen Zielsystem .....	33
2.2 Beispiele erfolgreicher Unternehmen.....	34
2.2.1 Erfahrungskurveneffekte – die überlegene Kostenposition.....	34
2.2.2 Timing – die Ausrichtung am relevanten Zyklus .....	35
2.2.3 Kundennutzen – Wahrnehmung wesentlicher Kundenbedürfnisse.....	35
2.2.4 Fokussierung – die klare Positionierung im Wettbewerb .....	36
2.2.5 Kernkompetenzen – Erkennen von Wettbewerbsvorteilen .....	37
2.2.6 Prozessorientierung – der Schlüssel für Qualität und Effizienz.....	38
2.2.7 Innovationsfähigkeit – Erfolg in einer Wissensgesellschaft.....	38
2.2.8 Wissensgenerierung – Sicherung neuer Ideen.....	39
2.2.9 Branchenkräfte – Chancen und Risiken aus dem Markt.....	39
2.2.10 Branchenmerkmale – branchenspezifische Erfolgsfaktoren .....	40
2.2.11 Finanzkraft – oder das Zirkelproblem des Erfolges.....	41
2.2.12 Managementkultur – Kompetenz, Einstellungen und Verhalten.....	41
2.3 Übung 2.....	43
2.4 Transfer.....	44

<b>3</b>	<b>Den Wandel planen: Bewertung und Zielfindung.....</b>	<b>45</b>
3.1	Konzept, Inhalt und Theorie.....	45
3.1.1	Teilziele, Messgrößen, strategische Bewertungsansätze .....	45
3.1.2	Strategische Bewertung anhand der Portfolio-Analyse.....	47
3.1.3	Prozess der Strategie-Bewertung aus Finanzsicht .....	49
3.1.4	Methoden zur Bewertung aus Finanzsicht.....	50
3.1.5	Strategy Maps nach Kaplan / Norton.....	55
3.1.6	Der Ansatz des vernetzten Denkens nach Vester .....	56
3.2	Beispiel: Einstieg von IBM in das PC-Geschäft.....	60
3.3	Übung 3.....	66
3.4	Transfer.....	66
<b>4</b>	<b>Den Wandel managen: Programm- und Projektcontrolling.....</b>	<b>67</b>
4.1	Konzept und Theorie .....	67
4.1.1	Projektorientierte und operative Umsetzung.....	67
4.1.2	Elemente des Programm- und Projektcontrollings.....	68
4.1.3	Muddling Through und projektorientiertes Arbeiten .....	71
4.1.4	Der Regelkreis Projektcontrolling .....	73
4.1.5	Die 4 W-Fragen der Projektarbeit.....	75
4.1.6	Die 4 K-Perspektiven des Projektcontrollings .....	80
4.2	Beispiel: Kompetenzfindung einer regionalen Verbundbank .....	85
4.3	Übung 4.....	97
4.4	Transfer.....	97
<b>5</b>	<b>Das strategische Steuerungssystem .....</b>	<b>98</b>
5.1	Konzept, Inhalt und Theorie.....	98
5.1.1	Einsatzmöglichkeiten einer Balanced Scorecard (BSC) .....	98
5.1.2	Die besonderen Charakteristika der BSC nach Kaplan / Norton.....	100
5.1.3	Einsatz der BSC im Rahmen der Strategieimplementierung .....	107
5.1.4	Die Bottom-up-Ableitung von Maßnahmen.....	109
5.2	Beispiel: BSC der North American Marketing & Refining .....	110
5.3	Übung 5.....	112
5.4	Transfer.....	115
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>116</b>

<b>7</b>	<b>Musterlösungen.....</b>	<b>120</b>
7.1	Lösung Übung 1 .....	120
7.2	Lösung Übung 2.....	121
7.3	Lösung Übung 3.....	122
7.4	Lösung Übung 4.....	123
7.5	Lösung Übung 5.....	126

## ZfU Lernkonzept



**Lernziele**



**Konzept / Inhalte / Theorie**



**Beispiel**



**Übung**



**Transfer / Lessons Learned**  
(Nutzen Sie die Wordvorlage für  
Ihre persönliche Zusammenfassung)



**Lernkontrolle**  
(Klicken Sie auf den Performance Monitor)



**Zusammenfassung**



**Literaturhinweise-/verzeichnis**



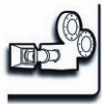
**Hinweis**



**Glossar**



**Checkliste**



**Video-Sequenz**



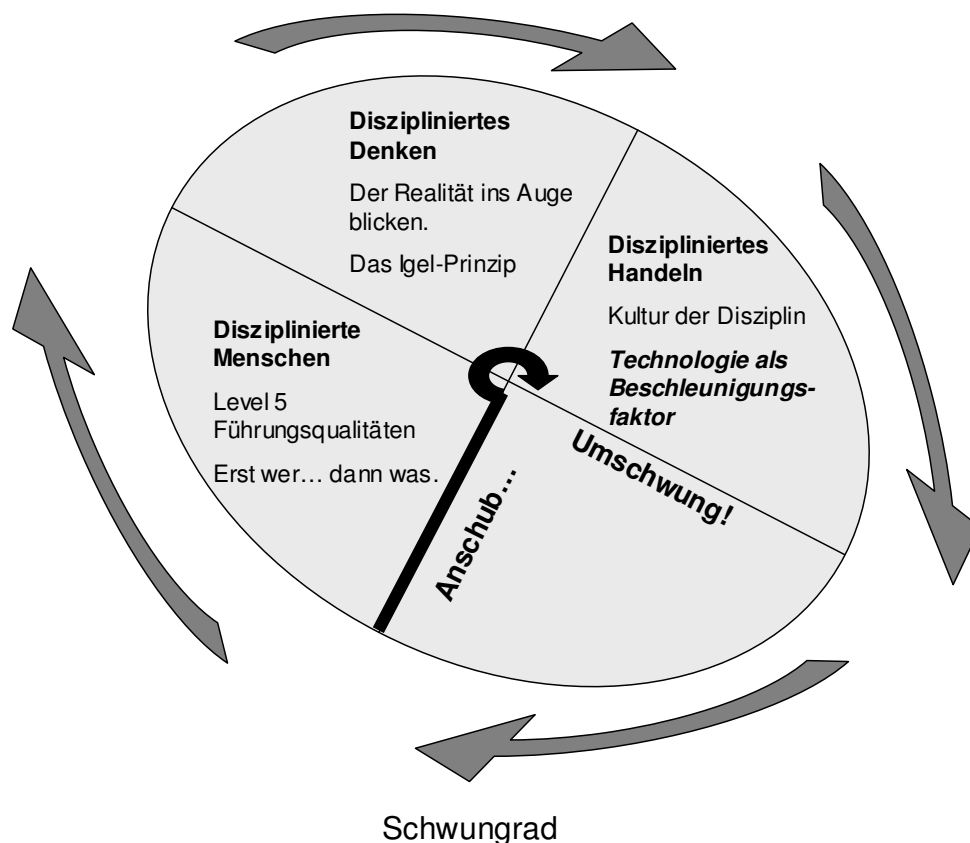
## Lernziele

- Das Organisationskonzept zur Strategieimplementierung sollte verstanden werden.
- Anhand von zwölf ausgewählten Erfolgsfaktoren und dazugehörigen konkreten Erfolgsbeispielen sollten die Grundmuster für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens abgeleitet werden können.
- Die klassischen Methoden zur Bewertung einer Strategie (Portfolio-Analyse, finanzorientierte Bewertungsansätze) und die mehrdimensionale Zielbewertung sollten angewandt werden können.
- Der sinnvolle Einsatz der Instrumente des Projekt- und Programmcontrollings für den Strategieprozess sollte deutlich werden.
- Die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung einer Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument im Strategieprozess sollten erkannt werden.

Der Ansatz von Jim Collins betont ebenfalls ausdrücklich menschliche Verhaltensweisen und Einstellungen. Zwei Punkte sind in seinem Ansatz aber besonders bemerkenswert:

Erstens: Für strategische Neuausrichtungen und die Umsetzung neuer Strategien steht nicht im Mittelpunkt „Was zu tun ist.“ Entscheidend ist für strategische Neuausrichtungen, wer diesen Prozess verantwortet und wer diesen Prozess umsetzt. Jack und Suzy Welch dagegen sehen eher die Gleichwertigkeit von Wer und Was im Strategieprozess (siehe Punkt 1.2, Buchauszug 2), wobei das Was (die zündende Idee) dominiert.

Zweitens: Jim Collins weist zu Recht darauf hin, dass die Technologie bei richtigem Einsatz ein entscheidender Beschleunigungsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sein kann, wie die von ihm untersuchten Erfolgsbeispiele Kroger, Gillette oder Kimberley-Clark zeigten.<sup>17</sup> Erst die Kombination von diszipliniertem Denken und Handeln disziplinierter Menschen in Verbindung mit dem richtigen Einsatz und Umgang von Technologien liefert den Anschlag und verstärkt und beschleunigt wie mit einem Schwungrad die Aufwärtsentwicklung von Unternehmen (siehe Abb. 6).



**Abbildung 6:** Technologie als beschleunigender Erfolgsfaktor

(Quelle: Collins [Der Weg zu den Besten 2007], S. 184.)

<sup>17</sup> Collins [Der Weg zu den Besten 2007], S. 184 ff.

Entscheidend im Bereich des Managements und damit für das Zusammenwirken von Mittel- und Top-Management sind Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich in einem längerfristigen Prozess als prägend für die Unternehmenskultur herausgebildet haben. Ein schönes Beispiel hierfür ist die Firma Toyota. Die McKinsey-Mitarbeiter John Drew, Blair McCallum und Stefan Roggenhofer haben aus dem bei Toyota entwickelten System des Lean Manufacturing<sup>30</sup> die nachstehenden Merkmale erfolgreicher Einstellungen und Verhaltensweisen herausgearbeitet.



#### **Beispiele** für Einstellungen:

- Flexibilität ist wichtiger als Größe.
- Es kommt auf die Wertschöpfung aus Kundensicht an.
- Jeder sollte verstehen, wie er mit seiner Arbeit zu den Geschäftszielen beiträgt.
- Nicht die Symptome, sondern die Ursachen von Problemen müssen behoben werden.
- Probleme sind Verbesserungschancen.



#### **Beispiele** für Verhalten:

- Entscheidungen beruhen auf langfristigen Systemüberlegungen
- Das Management kennt den Alltag der Frontline-Mitarbeiter.
- Die Frontline-Mitarbeiter setzen sich für Verbesserungen ein und führen sie durch.
- Manager sind bestrebt, Systemprobleme zu lösen.
- Die Mitarbeiter verschiedener Ebenen führen einen offenen Dialog.

---

<sup>30</sup> Drew / McCallum / Roggenhofer [Unternehmen Lean 2005], S. 103.



### 3.3 Übung 3

Als Controller sollen Sie ein möglichst einfaches Instrumentarium vorschlagen, mit dessen Hilfe man die Teilziele der Finanzkraft (Unternehmenswert, Bilanzbild, Risikobegrenzung) messen und bewerten kann.



### 3.4 Transfer

1. Bewerten Sie die strategische Situation Ihrer Unternehmung auf Basis der Portfolio-Analyse gemäß Abbildung 20.
2. Welche Kriterien werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um aus Finanzsicht strategische Neuorientierungen zu bewerten?
3. Versuchen Sie, anhand eines Beispiels wesentliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen in Ihrem Unternehmen darzustellen.
4. Verifizieren Sie anhand der Abb. 11 für Ihr Unternehmen die strategischen Oberziele, die strategischen Teilziele und die Kennzahlen (Messgrößen).

### 5.1.4 Die Bottom-up-Ableitung von Maßnahmen

Zur Umsetzung von strategischen Richtungsentscheidungen, die Top-Down-Charakter haben, kann auf der Arbeitsebene (Abteilungen, Hauptabteilungen, Projektteam) das Ishikawa-Diagramm zur Ideenfindung und Strukturierung herangezogen werden.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements hat der Chemiker Kaoru Ishikawa ein sehr anschauliches Hilfsmittel zur Ableitung von Maßnahmen und zur Analyse von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen in Form einer idealisierten Fischgräte entwickelt (siehe Abb. 34). Der Kopf des Fisches stellt das möglichst prägnant formulierte Problem dar, z.B. die zu verbessernde Produktivität als strategisches Ziel. Darauf stoßen die Pfeile der Haupteinflussgrößen, z.B. die Mitarbeiter als eine Hauptursache für den erreichten Grad der Produktivität (auf die Darstellung von Untereinflussgrößen, z.B. mangelnde Spezialisierung, wurde hier verzichtet). Bezüglich der Haupteinflussgrößen können dann im Diagramm Maßnahmen zur Zielverbesserung abgebildet werden.

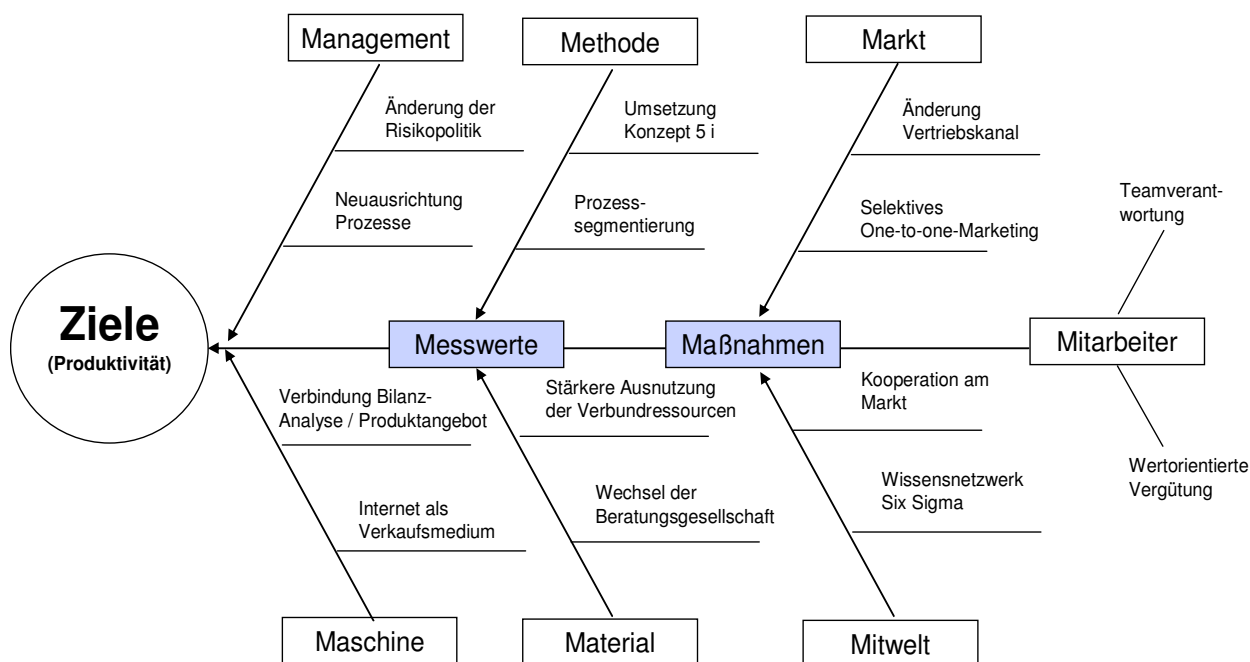


Abbildung 33: Einsatz des Ishikawa-Diagramm im Bankenbereich

## 7.3 Lösung Übung 3

### ■ Lösungsansatz Unternehmenswert/ künftige Gewinne

Die wesentlichen Einflussgrößen des Zukunftserfolgswertes sind das Marktwachstum, der eigene Marktanteil, die Marktattraktivität und die eigene Produktivität (siehe Abb. 13).

### ■ Lösungsansatz Bilanzbild/Finanzrating

Die wesentlichen Größen im Bilanzbild einer Unternehmung sind:

1. Cash Flow zu Fremdkapital (wg. Kapitaldienstfähigkeit)
2. Eigenkapital zu Fremdkapital (wg. Risikotragfähigkeit)

Erhebliche negative Abweichungen dieser Kennzahlen zum Branchendurchschnitt signalisieren ein überdurchschnittliches Risiko und dürften zu höheren Fremdkapitalkosten führen.

Weitere Einschätzungen hinsichtlich der eigenen Positionierung hinsichtlich eines Finanzratings können durch Berechnung des Z-Scores nach Altman erhalten werden (siehe Abbildung 15).

### ■ Lösungsansatz Risikobegrenzung/Risikoslotting

Analog zum Slotting-Ansatz von Basel II sollten strategische Neuausrichtungen nach drei Aspekten bewerten werden:

1. Entwicklungsrisiko (Innovationsgrad bezüglich der Produktentwicklung)
2. Vermarktungsrisiko (Bekanntheit mit den Marktgegebenheiten)
3. Betreiberrisiko (Erfahrung des Managements in diesem Marktumfeld)

Die Berechnung der zusätzlichen, aufgrund der strategischen Neuausrichtung zu kalkulierenden Kapitalkosten könnte auf Basis der Einstufungen gemäß Abbildung 16 erfolgen. Der Zinsfaktor für die Umrechnung der Einstufungen in Zinssätze sollte branchen- oder länderabhängig festgelegt werden. Beispielsweise sollten strategische Investitionen in politisch instabilen Ländern wesentlich schlechter bewertet werden als in politisch stabilen Ländern. Genauso sollte mit risikobehafteten Branchen umgegangen werden.