

THE PERFORMANCE

Das Kundenmagazin von Horváth & Partners
Ausgabe 1/2010

ARCHITECT

SCHWERPUNKT AUFSCHWUNG

Ready for take off



Schubkraft durch Kooperation!

Ready for take off – diesen vorwärtstreibenden, optimistischen Titel unseres Heftes möchten wir keineswegs so verstanden wissen, dass die Krise erledigt ist und sich der Aufschwung nun wie von selbst einstellt. Manche Medien suggerieren das zwar, doch die unternehmerische Realität sieht anders aus: In der Phase des zaghaft aufkeimenden Wirtschaftswachstums werden sich nur jene Unternehmen aus der Krisensituation mit Schwung befreien, die in der kritischen Übergangsphase das richtige Veränderungsprogramm aufsetzen. Wie Sie ihr Unternehmen jetzt „startklar“ machen können, erfahren Sie in unserer Titelseite, die sich unter anderem mit der richtigen Dosierung der Diversifikation, dem Aufbau flexibler Kostenstrukturen und der Veränderung der Vertriebskanäle befasst. Mit den Themen also, die Unternehmenslenker jetzt auf ihre Agenden nehmen sollten.

Doch ein gut strukturiertes Veränderungsprogramm für den Wachstumspfad ist eine Sache, ein nicht minder wichtiges Thema ist: Kooperationsfähigkeit! Diese ist vor allem notwendig, um flexible Kostenstrukturen zur Unterstützung des Wachstums – aber auch im Hinblick auf die nächste Krise – zu generieren. Fakt ist: Unternehmen mit risikobewusster Wertschöpfungstiefe und flexiblen Arbeitszeitmodellen sind besser durch die Krise gekommen. Beides jetzt aufzubauen erfordert eine hohe Kooperationsfähigkeit mit Lieferanten auf der einen und Arbeitnehmervertretern auf der anderen Seite. Mit geringerer Wertschöpfungstiefe wird in den meisten Fällen Produktivitätssteigerung und Kostenflexibilisierung verbunden. Die richtige Dosierung der Wertschöpfungstiefe ermöglicht auch Innovations- und Qualitätssprünge – beispielsweise durch Nutzung des in Deutschland, Österreich und der Schweiz noch unausgeschöpften Potenzials, das in der Verlagerung von F&E-Leistungen und der Kooperation mit exzellenten Forschungseinrichtungen steckt. Wer sogar mit Wettbewerbern in Stammgebieten zusammenarbeitet – wie etwa große Automobilhersteller bei der Motorenentwicklung oder Chemieunternehmen beim gemeinsamen Bau und bei der Nutzung von großchemischen Anlagen – der fordert von seinen Führungskräften eine völlig neue Qualität der Kooperationsfähigkeit.

Das bisher Gesagte bezog sich auf die Supply Chain. Neue Formen der Kooperation sind aber auch gefordert, wenn die Kunden im Nachgang der Krise ein verändertes Leistungsspektrum fordern. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Gabel-

staplerhersteller reagiert auf den Kundenwunsch der Kostenflexibilisierung mit einer neuen Bepreisungslogik: Anstelle des ganzen Staplers können Kunden gefahrene Meter des Nutzfahrzeugs kaufen. Aber wie funktionieren die Abrechnungsprozesse? Auf solche Fragen sind andere Unternehmen spezialisiert, mit denen es schnell zu kooperieren gilt, um den Vorteil, als Erster auf diese Idee gekommen zu sein, nicht aus der Hand zu geben. Unter dem Strich gilt: Wer alleine arbeitet, addiert; wer intelligent kooperiert, der multipliziert.

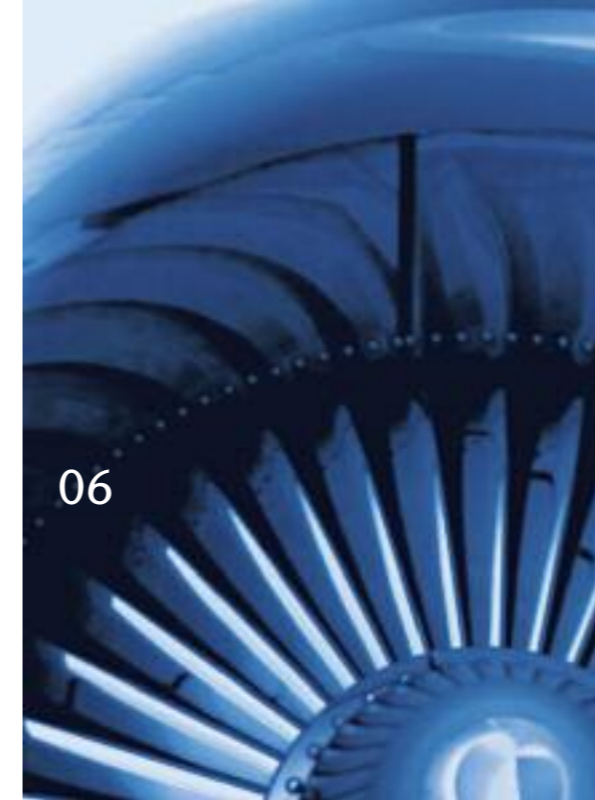
Übrigens: Auch Horváth & Partners multipliziert Nutzen durch intelligente Kooperation. Vor drei Jahren haben wir uns zur Beschleunigung unserer Internationalisierung der Highland-Worldwide-Allianz angeschlossen. Neben unseren eigenen Büros in derzeit sieben Ländern sind wir durch Highland Worldwide mit angegliederten Büros in weiteren acht Ländern und ca. 1.500 Beratern vertreten, mit denen wir Leistungen gemäß unseren Kompetenz- und Wertansprüchen realisieren. Damit haben wir die Möglichkeit, unsere internationalen Kunden auch mit lokalen Ressourcen in China, Frankreich, Australien und weiteren Ländern zu unterstützen.

Welche Themen finden Sie noch in diesem Heft? Im „Wissenschaftsforum“ geht es diesmal um psychologische Ursachen, die Projektleiter gegen besseres Wissen an scheiternden Projekten festhalten lässt – und wie man solche teuren Fehlentscheidungen vermeiden kann. Die Rubrik „Fokus“ beschäftigt sich mit der Neuausrichtung von Vertriebsprozessen und in „Projekte und Profile“ berichten unsere Berater unter anderem über die effektebasierte Planung bei Bayer Material Science und die Erarbeitung eines Management-Cockpits bei der nationalen Schweizer Netzgesellschaft Swissgrid. Und wie immer finden Sie auch in den anderen Rubriken eine Menge anregender Informationen.

Viel Spaß beim Lesen!
Herzlichst Ihr

Dr. Bernd Gaiser
(Sprecher des Vorstands der Horváth AG)

und die Partner der Horváth & Partners-Gruppe



06

Wie können Unternehmen genug Schub bekommen, um vor den Wettbewerbern abzuheben? Mit dem Schwerpunktthema Aufschwung gibt das aktuelle Heft Starthilfe.



22

Inhalt

Schwerpunkt Aufschwung

- 6 **Titel**
Ready for take off
Mit dem 5-Punkte-Programm startklar für den Aufschwung
Dr. Bernd Gaiser

Interview mit Dr. Axel Steiger-Bagel (CAO der Bayer MaterialScience AG):
„CFO-Agenda: Die Dynamik fordert neue Instrumentarien“

- 22 **Fokus**
Der Star ist das Team
Wie sich der B2B-Vertrieb jetzt am besten aufstellt

Talk „Vertriebseffizienz auf dem Radar“
mit Dr. Andreas Renner und Stefan Kühnemundt (Horváth & Partners)

Optimierungspotenziale aufspüren
Der „Sales Quick Check“

- 4 News

- 12 **Wissenschaftsforum**
Schlechtem Geld kein gutes hinterherwerfen
Jun.-Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf

- 14 **Einblick**
Controlling als Chance in der Rezession – und danach
Erfolgreiche Steuerungs- und Reportingsysteme im Fokus des 23. Stuttgarter Controller-Forums

„Die Stimmung ist positiv“
Optimistische Stimmen bei den Teilnehmern des 23. Stuttgarter Controller-Forums

- 16 **Studien aktuell**
Strategieentwicklung in der Praxis: Keine Zeit für einsame Entscheidungen • Umsetzungslücke bei Lean Administration • FuE-Controlling: Wertvolle Ressourcen besser steuern • Weitere aktuelle Studien

- 18 **Projekte & Profile**
Einfach, schnell – und trotzdem gut!
Bayer MaterialScience

Mehr Überblick auf TOP-Ebene
Swissgrid

In volatilen Zeiten zum besten Vertrags- und Schadenservice
Volkswagen Versicherungsdienst Österreich

- 26 **Terminplaner**



Individuelle Soforthilfe

Derzeit sind sie besonders gefragt: Beratungsprojekte, die schnelle Ergebnisse und einen unmittelbaren Beitrag zu Profitabilität und Liquidität liefern. In der aktuellen Wirtschaftsphase gilt es für viele Unternehmen, Strukturen und Prozesse, Produkte und Vertriebswege, vielleicht sogar das komplette Geschäftsmodell zu überprüfen, nötigenfalls den veränderten Marktgegebenheiten anzupassen und sich für den nahenden Aufschwung zu rüsten. Basierend auf ihrer breiten Erfahrung und ihrem fundierten Methoden-Know-how in diesen Themen, haben die Expertenteams von Horváth & Partners eine Reihe von schnell wirkenden und kostenseitig überschaubaren Leistungspaketen entwickelt: die so genannten Sofortprogramme. Die Programme behandeln Themen, die momentan viele Unternehmenslenker beschäftigen – von der strategischen Investitionspriorisierung über Sachkostenoptimierung bis hin zum Maßnahmencontrolling. Detaillierte Informationen finden Sie unter www.horvath-partners.com/Sofortprogramme.

KURZMELDUNGEN

Horváth & Partners-Vorstand zum Professor bestellt: Christof Schimank, Partner und Mitglied des Vorstands von Horváth & Partners, ist zum Honorarprofessor an der European Business School (EBS) bestellt worden. Der Leiter des Departments Innovation Management & Entrepreneurship der EBS, Prof. Dr. Ronald Gleich, überreichte die Verleihungsurkunde im Rahmen eines Festkolloquiums am 28. Januar 2010.

Highland Worldwide:

Die spanische Managementberatung olfa Consulting ist seit Jahresbeginn neues Mitglied im Highland-Worldwide-Netzwerk, dem auch Horváth & Partners angehört. Der spanische Neuzugang ist mit Büros in Barcelona und Madrid vertreten (www.alfaconsulting.com und www.highlandworldwide.com).

ICV-Ideenwerkstatt:

Im November 2009 übernahmen Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG und Geschäftsführer der IPRI gGmbH, und Dr. Uwe Michel, Leiter des Competence Centers Controlling und Finanzen bei Horváth &

Partners, die inhaltliche Leitung der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins (ICV). Gemeinsam mit einem Team aus Wissenschaft und Praxis machen sie sich auf die Suche nach zukunftsweisenden Ideen, die anschließend in Fachkreisen des ICV in konkrete Praxislösungen überführt werden.

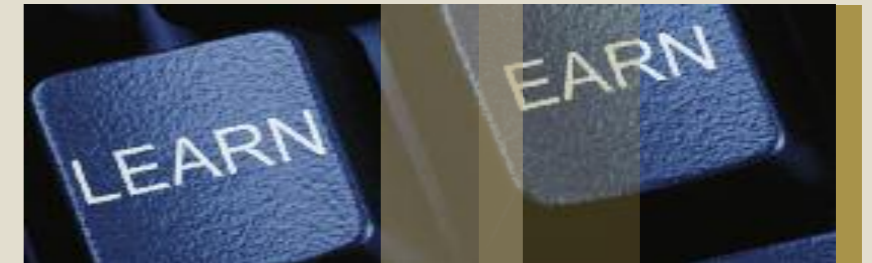
Horváth & Partners Leadership Award:

Gemeinsam mit der internationalen Studentenorganisation AIESEC vergab Horváth & Partners 2009 zum ersten Mal den „Horváth & Partners Leadership Award“. Die Auszeichnung ehrt AIESEC-Lokalkomitees, die über ein besonders hohes Maß an Gestaltungswillen, Führungsqualität sowie Eigenverantwortung verfügen. Im Rahmen der Mitgliederversammlung von AIESEC in Augsburg prämierte Dr. Oliver Greiner (Partner bei Horváth & Partners) am 14. Dezember 2009 das Gewinnerteam aus Passau. Die Lokalkomitees organisieren weitgehend selbständig Projekte zu gesellschaftlich relevanten Themen, Firmenkooperationen und den internationalen Praktikantenaustausch.

Weiterbildung mit starkem Praxisbezug und wissenschaftlicher Güte – Horváth-Controller-Kolleg 2010

Bewährte Lösungen in der Praxis und State-of-the-Art-Controllingwissen – seit 14 Jahren bietet das Horváth-Controller-Kolleg (HCK) das Beste aus beiden Welten.

In Kooperation mit der European Business School (EBS) wurde die berufsbegleitende Weiterbildung jetzt neu ausgestaltet. Die wissenschaftliche Leitung des Horváth-Controller-Kollegs, bestehend aus Dr. Uwe Michel (Partner und Leiter des Competence Centers Control-



ling und Finanzen bei Horváth & Partners) und Prof. Dr. Ronald Gleich (EBS), ist verantwortlich für die inhaltliche Weiterentwicklung des Kollegs und die Abnahme der neu eingeführten mündlichen Abschlussprüfung. Teilnehmer, die das sechsstufige Programm durchlaufen, erhalten nach bestandener Prüfung ab 2010 das anerkannte Zertifikat zum Business Controller (EBS). Bei den Inhalten der Kollegstufen eins bis fünf setzt man auf die bewährten Themen,

die das breite Spektrum des Controllings abdecken, wie beispielsweise führungsorientierte Kosten- und Ergebnisrechnung, Investitionscontrolling und Reporting. Die Kollegstufe sechs, die bisher nur „Zielorientierte Kommunikation und Konfliktlösung für Controller“ umfasste, wird um die optionalen Themen „FuE- und Innovationscontrolling“ sowie „Beschaffungscontrolling“ bereichert. Weitere Informationen unter: www.controller-kolleg.com.



J U B I L Ä E N

Ungarn: Die Budapester Dependence von Horváth & Partners feierte im Herbst 2009 ihr 20-jähriges Jubiläum. Das unmittelbar nach dem Fall des Eisernen Vorhangs gegründete Büro ist heute mit 100 Mitarbeitern die drittgrößte Managementberatung des Landes und zählt zahlreiche bedeutende Unternehmen sowie den öffentlichen Sektor zu seinen Kunden.

Schweiz: Das 10-jährige Bestehen des Horváth & Partners-Büros in Zürich bot im November 2009 Grund zum Feiern. Im Kreise enger Geschäftspartner und mit einer Rede zum Thema „Dirigieren und Führen“ von Musikwissenschaftler und Orchesterdirigenten Prof. Gernot Schulz wurde das Jubiläum begangen. Seit der Gründung war das mittlerweile 25-köpfige Team unter anderem tätig für Credit Suisse, UBS, Zürich Financial Services, SBB, ABB, Siemens Schweiz, Manor, Alpiq sowie diverse Bundesämter.



Die Parameter der Wirtschaftstätigkeit befinden sich in ständigem Wandel – nicht zuletzt aufgrund globaler Krisen, die periodisch die Weltwirtschaft und einzelne Branchen erschüttern. Gerade in solch schwierigen Zeiten ist die Steuerung des Unternehmens mit den richtigen Instrumenten und den richtigen Konzepten wichtiger denn je. Aber wie kann eine wirksame Strategie in schwierigen Zeiten entwickelt werden? Wie kann diese in konkrete Prozess- und Organisationsoptimierungen übersetzt werden? Führungskräfte und Berater zeigen in dem Buch „Von Strategie zu Steuerung“ in Fallbeispielen aus Schweizer und internationalen Unternehmen, wie strategische Herausforderungen gemeistert werden.

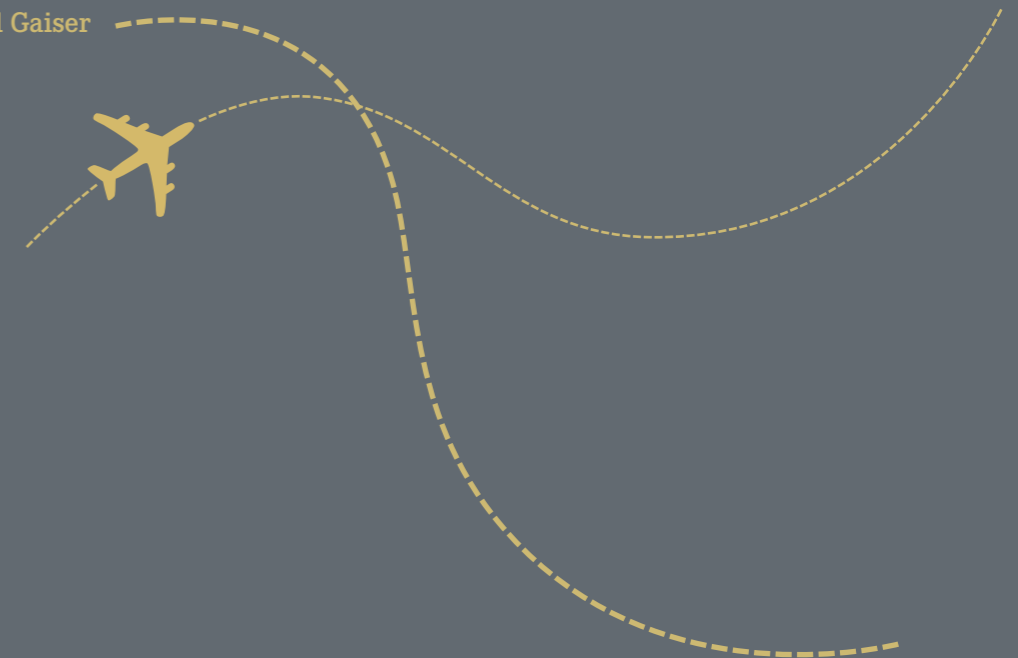
„Von Strategie zu Steuerung“ von Horváth & Partners (Hrsg.), 1. Auflage, Versus Verlag Zürich, 2009, ISBN-Nr. 978-3-03909-156-0, 43,50 Euro, 68 CHF

Ready for take

off

Als die Gebrüder Wright zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts ihre ersten Flugexperimente unternahmen, war für sie noch allgegenwärtig, was in unserer technisierten Welt mit ihren Düsen-triebwerken, Radaranlagen und Autopiloten mitunter in Vergessenheit gerät: die Fliegerei ist ein risikobehaftetes Unterfangen. Selbst die leistungsfähigste Flugmaschine ist nicht davor gefeit, in ernste Schwierigkeiten zu geraten – sei es durch Fehlfunktionen der Technik, durch „menschliches Versagen“ oder durch äußere Einflüsse wie Unwetter oder einen Vogelschwarm.

von Dr. Bernd Gaiser



Auch in unserer hoch entwickelten Wirtschaft hatte sich bis vor kurzem kaum jemand mehr solche Turbulenzen vorstellen können, wie wir sie im Verlauf des vergangenen Jahres erlebt haben. Manche Unternehmen haben in dieser heiklen Situation recht gut Kurs halten können; andere jedoch stürzten ab oder mussten zumindest bei einer Notlandung erhebliche Verluste in Kauf nehmen.

Doch so wie die Wrights nach jedem misslungenen Flugversuch unverdrossen wieder an den Start gingen, kommt es für Unternehmen jetzt darauf an, „die Maschine wieder startklar zu machen“, um im kommenden Aufschwung vor den Wettbewerbern abheben zu können. Das folgende 5-Punkte-Programm beschreibt, worauf es dabei ankommt.

1. Mit Bedacht diversifizieren

Unternehmen, die stark diversifiziert waren und krisenunabhängige Geschäftsfelder im Portfolio hatten, sind zwar deutlich unbeschadeter aus der Krise hervorgegangen. Ist aber deshalb der Strategieklassiker der letzten zehn Jahre – „Fokussierung auf das Kerngeschäft“ – obsolet? So einfach ist es nicht, denn sowohl Fokussierung als auch Diversifikation lassen sich mit Erfolgs- und Misserfolgsbeispielen belegen: Swissair hat mit der Angebots-erweiterung um Hotels und Catering

eine Bruchlandung erlebt, während General Electric beim Thema Diversifikation lange als „Überflieger“ galt. Klar ist, dass viele Unternehmen nach den jüngsten Erfahrungen das Portfolio aus Risiko- und Chancengründen erweitern müssen und werden. Dies kann allerdings nur erfolgreich sein, wenn es eine „Parenting Advantage“ gibt – das einzelne Geschäftsfeld also innerhalb einer „Konzernfamilie“ mehr Nutzen durch Synergien (Technologien, Vertriebskanäle, usw.) generiert als alleine oder in einer anderen „Familie“. Ideen zur Portfolioerweiterung, die aus vorhandenen Kernkompetenzen abgeleitet sind und daher ein wichtiges Potenzial für „Parenting Advantage“ in sich tragen, werden häufig unterschätzt. Neue, aus zukünftigen Marktpotenzialen abgeleitete Geschäftsideen werden stattdessen oft zu positiv bewertet.

2. In Innovationen investieren

Die kaufentscheidenden Kriterien der Konsumenten haben sich durch die Krise in vielen Bereichen geändert. Im Privatkundensegment von Banken etwa spielen die Risiken der angebotenen Produkte heute eine ganz andere Rolle als noch zuvor. Laut Analysen von Trendforschern wird insbesondere die wichtige Zielgruppe der heute unter 35-Jährigen ihr Konsumverhalten auf lange Sicht ändern: Sie werden Produkte und Dienstleistungen nachfragen, die unkompliziert und benutzerfreundlich sind, werden preisbewusst einkaufen, selbst wenn sie das gar nicht nötig hätten, und werden wenig markentreu sein. Auch das Umweltbewusstsein der

Verbraucher, wenn auch in der Rezession vorübergehend von abnehmender Bedeutung, spielt in Zukunft eine deutlich größere Rolle. Auf diese Trends sind neue Produkte auszurichten. Wie Studien zeigen, investieren vorausschauende Unternehmen deshalb jetzt verstärkt in Innovationen, um auf solche Veränderungen im Konsumverhalten reagieren zu können. Und: In manchen Märkten sind wichtige Wettbewerber weggebrochen. Deren Kunden suchen nach neuen Lieferanten für Produkte und Leistungen, die das eigene Unternehmen bisher nicht im Portfolio hatte. Diese Lücke gilt es jetzt durch Innovation, Produktpassung oder Lizenzwerb zu füllen.

3. Vertriebsprozesse neu ausrichten

Für die Vertriebsprozesse von Unternehmen heißt es nach der Krise: die Veränderungen im Konsumverhalten aufgreifen, die Nutzung neuer Vertriebskanäle prüfen und die Situation bei den Wettbewerbern auf dem Radar behalten.

So kann zum Beispiel das Umwelt- und Kostenbewusstsein der Kunden für einen High-End-Accessoire-Anbieter bedeuten, dass er deutlich stärker auf den Vertriebskanal Internet setzen sollte als auf die bisherigen Hochglanzbroschüren. Und wenn künftig immer mehr

80.000-Euro-Autos auf den Parkplätzen der Discounter zu finden sind – Stichwort hybrides Kaufverhalten – dann gilt es, diesen Zielgruppen auch an ihren neuen Einkaufsplätzen adäquate Produkte anzubieten. Auch sollten die Vertriebsanstrengungen frühzeitig auf die Kunden ausgerichtet werden, deren bisherige Lieferanten durch die Krise nicht mehr ausreichend lieferfähig oder sogar ganz vom Markt verschwunden sind.

Natürlich muss beim Vertriebsprozess – wie bei allen anderen Prozessen – die Prämisse höchster Effizienz gelten, um die Selbstkosten nicht unnötig zu belasten. Doch ebenso gilt: Jetzt ist die Zeit, unternehmerisch ins Risiko zu gehen und gegen den Trend in Vertrieb und Marketing zu investieren. Denn die meisten Wettbewerber haben ihre entsprechenden Budgets reduziert; Botschaften dringen jetzt viel leichter an den Kunden. (Wie die Vertriebsprozesse im B2B-Geschäft gerade jetzt optimiert werden können, lesen Sie in der Rubrik „Fokus“ ab Seite 22).

4. Kostenflexibilität schaffen

Was tun im nächsten Aufschwung, wenn die kürzlich schmerzhaft abgebauten Personalkapazitäten nicht mehr ausreichen, um die wachsende Nachfrage zu bedienen? Was derzeit vielen noch als Luxusproblem erscheinen mag, kann das Topmanagement in Erklärungsnot bringen. Insofern ruft die Krise deutlicher denn je in Erinnerung, wie wichtig flexible Kostenstrukturen sind. Viele Unternehmen sind noch effizienter geworden, haben ihre Personal- und Sachkosten auf ein Minimum reduziert – sie

sind damit aber nicht flexibler geworden. Eine Voraussetzung für Kostenflexibilität sind gute Einschätzungen der Zukunft. Für die kurze Frist helfen dazu moderne Verfahren des Forecasting. Für mittel- und langfristige Prognosen unterstützt die Szenario-Technik. Diese Instrumente, weiterentwickelt, erleben durch die Krise einen zweiten Frühling.

Im Personalmanagement sollten Arbeitszeitmodelle entworfen werden, die „atmen“ können, also mittelfristige Zeitboni und -mali ermöglichen. Gleichzeitig braucht es eine strategische Mitarbeiterplanung: Die benötigten Personalkapazitäten sind aus dem mittel- und langfristig angestrebten Absatzvolumen abzuleiten und realistisch zu planen – am besten differenziert nach Jobkategorien. Die entscheidende Frage muss also lauten: „Welche Skills werden in Zukunft gebraucht?“ Wer jetzt konsequent in Ausbildung und Führungskräfteentwicklung investiert sowie in Maßnahmen, die die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, schafft die Voraussetzungen, um trotz des sich ankündigenden Fachkräftemangels für künftiges Wachstum genügend qualifiziertes Personal an Bord zu haben.

Beim Stichwort „Flexibilisierung“ allerdings ausschließlich ans Personal zu denken, greift zu kurz. So sollte man auch die Wertschöpfungstiefe unter dem Blickwinkel der Kostenflexibilität neu überdenken. Und in Branchen wie etwa der chemischen Industrie, in denen ein vergleichsweise hoher Kapitalanteil in den Anlagen steckt, können auch Maßnahmen wie das Co-Produ-

Ohne ein passendes Steuerungssystem bringt kein Pilot seine Maschine zum Abheben.

cing, also die gemeinsame Nutzung von Anlagen, beträchtliche Vorteile bringen. Apropos Kooperation: In der Automobilindustrie werden inzwischen strategische Partnerschaften selbst zwischen unmittelbaren Wettbewerbern initiiert. Auch hier liegen erhebliche Flexibilitäts- und Einsparpotenziale.

5. Die Mitarbeiter „revitalisieren“

In der Krise ist den Mitarbeitern vielerorts eine hohe Arbeitsbelastung auferlegt worden, mussten sie teils schmerzhaft Veränderungen mittragen. Drohender Arbeitsplatzverlust und tägliche Horrormeldungen aus den Medien haben zudem einer risikoarmen Demuthaltung im Unternehmen Vorschub geleistet und bei vielen Beschäftigten eine Art „Angststarre“ ausgelöst, die in vielen Fällen innovationshemmend wirkt. Die Mitarbeiter in ihrer Motivation und in ihrem unternehmerischen Handeln zu revitalisieren und Optimismus zu kultivieren, gehört daher in der aktuellen Phase zu den übergeordneten Managementaufgaben. Wohl den Unternehmen,

Jetzt kommt es für Unternehmen darauf an, „die Maschine wieder startklar zu machen“.



die ihre Mitarbeiter in der Krise nicht als bloße Kostenstellen auf zwei Beinen gesehen haben. Die ihnen auch in konjunkturschwachen Zeiten Wertschätzung entgegengebracht und zunächst alle Instrumente ausgeschöpft haben, um Entlassungen zu vermeiden. Wie Studien zeigen, steigt durch solch bedachtes Handeln die Loyalität der Mitarbeiter, die daraufhin eher bereit sind, die anfallende Mehrarbeit in Aufschwung- und Boomphasen auf sich zu nehmen.

Das Steuer auf den neuen Kurs ausrichten

Dass viele Unternehmen sich in den vergangenen zwölf Monaten auf Kostensenkung und Liquiditätssicherung fokussiert haben, war verständlich und meist richtig. Doch bei aller Unsicherheit, die uns auch in den kommenden Monaten begleiten wird: Um den nächsten Aufschwung nutzen zu können, heißt es, sich rechtzeitig wieder auf den Umsatz und die Performance-Indikatoren zu den strategischen Zielen zu konzentrieren. Die wahren Strategen richten jetzt ihr Unternehmen gemäß dem 5-Punkte-Programm aus. Sie überraschen damit ihre Managementkollegen in einer Zeit, in der diese immer noch ausschließlich an Kostensenkung denken. Dem folgend ist auch das Steuerungssystem neu auszurichten. Denn ohne ein passendes Steuerungssystem bringt kein Pilot seine Maschine zum Abheben.

Damit dieses Programm aber bestmöglich greift, gilt es, mindestens einen weiteren übergeordneten Punkt im Blick zu behalten: Die Krise – und vor allem die Art ihres Zustandekommens – hat in den Köpfen der Menschen tiefe Spuren hinterlassen. Mehr als je zuvor in den vergangenen Jahrzehnten richten die Kunden ihr Augenmerk auf die Führungsetagen der Unternehmen. Wer sich gegenüber Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten unethisch verhält, muss damit rechnen, von den Kunden sofort mit Kaufenthaltung bestraft zu werden.

„CFO-Agenda: Die Dynamik fordert neue Instrumentarien“

Dr. Axel Steiger-Bagel ist Mitglied im Vorstand der Bayer MaterialScience AG (BMS) und als Chief Administration Officer (CAO) verantwortlich für die Bereiche Verwaltung und Services. Zudem ist er Mitglied des sechsköpfigen Executive Committees, das die Verantwortung für die strategische Ausrichtung und das gesamte weltweite Geschäft des Unternehmens trägt. Der Name der eigenständigen, weltweit operierenden Gesellschaft der Bayer Gruppe steht für die Werkstoffe, die das Unternehmen entwickelt und herstellt: Polymere und hochwertige Kunststoffe. Mit dem Produktportfolio aus Beschichtungen, Lacken, Kleb-, Dämm- und Dichtstoffen erwirtschafteten die rund 15.100 Mitarbeiter an 30 Standorten im Jahr 2008 einen Umsatz von 9,7 Milliarden Euro.

Schimank: Herr Dr. Steiger-Bagel, haben Sie bei BMS die Krise bereits begraben?

Steiger-Bagel: Nachdem im vierten Quartal 2008 erst die Volumina und dann die Preise eingebrochen sind, sehen wir seit Januar 2009 einen beständigen Aufwärtstrend bei den Umsätzen. Die stärksten Zuwächse haben wir derzeit im asiatisch-pazifischen Wirtschaftsraum: In China liegt unsere Nachfrage teilweise sogar über den Zahlen des Vorjahres. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der aktuellen Trends ist allerdings eine gesunde Skepsis angebracht, denn Sondereffekte, wie das „Stimulus“-Programm, dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Dieses chinesische Subventionsprogramm zur Ankurbelung der Binnenwirtschaft hat viel vom Krisendruck auf die weltweite Elektroindustrie genommen und unser Ergebnis positiv beeinflusst. Diese erfreulichen, aber wenig nachhaltigen Entwicklungen sollten uns nicht zu der Annahme verleiten, dass wir über den Berg sind. Bis wir das Niveau von 2008 erreicht haben, wird es noch eine ganze Weile dauern.

Schimank: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um die Krise zu bewältigen und sich fit für die Zukunft zu machen?

Steiger-Bagel: Natürlich standen auch bei uns zu Beginn Liquiditätssicherung und Kostensenkungen weit oben auf der Agenda. Im Jahr 2009 haben wir daher rund 210 Millionen Euro eingespart. Drei Viertel dieses Betrages haben wir unter anderem durch Prozessoptimierungen und Konsolidierungen von Standorten erreicht. Neben der Fokussierung auf das Cash-Management mussten auch die bisherigen Planungstools und -prozesse optimiert werden. Ich erinnere mich mit Schrecken an die Planung für 2009. Nach dem Einbruch der

Märkte mussten wir die Budgetplanung sieben Mal anpassen. Das hat uns gezeigt, dass unsere Instrumentarien für eine solche Krise nur unzulänglich ausgelegt sind. Es bedurfte einer Planungsoptimierung mit dem Ziel, der Dynamik der Märkte angemessener begegnen zu können. Eine Möglichkeit dazu war die Einführung der Szenariotechnik, die uns Handlungsoptionen in der Bandbreite vom Worst- bis zum Best-Case aufzeigt. Außerdem steuern wir im Moment in hohem Maß mit Blick auf die Auftragseingänge. Dieser order-based sales forecast ermöglicht uns eine ziemlich genaue Einschätzung, wie sich der laufende und der zukünftige Monat entwickeln werden. Allgemein wird die punktuelle Planung auf ein Jahresziel hin immer fragwürdiger. Wir haben uns schon vor längerem davon verabschiedet, einen Jahresausblick zu geben. Denn wir bewegen uns in einer solch schnelllebigen Branche, dass es schlichtweg unprofessionell wäre, Entwicklungen für einen Zeitraum von zwölf Monaten zu prognostizieren. Daher haben wir auch unseren Betrachtungszeitraum angepasst und vergleichen die Quartalszahlen nicht mehr vornehmlich mit dem Vorjahr, sondern mit dem Vorquartal.

Borcherding: Haben sich diese Änderungen auch auf die Struktur und Organisation der Planung bei BMS ausgewirkt?

Steiger-Bagel: Schon vor der Krise hatten wir erkannt, dass unser Planungsaufwand unangemessen hoch ist. Da sich 70 Prozent unserer Produkte im Bereich low cost leadership befinden, können wir es uns nicht erlauben, die Komplexität und Kosten durch aufwändige administrative Prozesse und Instrumente unnötig zu erhöhen. Dank des Projekts „GO For Plan“, das wir mit Hilfe von Horváth & Partners umgesetzt haben, konnten wir den Planungsaufwand auf das notwendige Maß reduzieren und die Qualität der Planung dennoch verbessern. Die Krise hat dann noch deutlicher gemacht, dass dieser Ansatz der effektebasierten Planung richtig ist. Besonders steuerungsrelevante Entwicklungen und Geschäftsvorfälle – die so genannten Effekte – werden wesentlich einfacher und schneller identifiziert. Die Folge: Wir können vorausschauender planen und uns mehr auf die Deltas und Veränderungen fokussieren.

Schimank: Wie relevant sind für Sie derzeit Investitionen in Innovationen?

Steiger-Bagel: Unsere Kunden signalisieren uns immer wieder, dass wir ihnen gegenüber eine Verpflichtung zu Innovationen haben. Der interne Kostendruck wächst auch bei unseren Produktabnehmern. Wir müssen ihnen deshalb gute Gründe liefern, warum sie sich für unsere Produkte entscheiden, auch wenn die etwas teurer sind. Das beste Argument ist hier Innovationsstärke. Bei Bayer haben Innovationen Tradition und daran wollen wir auch in Zukunft festhalten. Wir sind stolz darauf, dass wir als eines der wenigen Unternehmen in der Branche beschlossen haben, Investitionen in Forschung und Entwicklung nicht zu kappen. Etwa drei bis vier Prozent unseres Umsatzes fließen in diesen Bereich. Allerdings haben wir in den zurückliegenden Monaten neue Prioritäten gesetzt. Ursprünglich haben wir einen Großteil der Mittel in die Verbesserung bereits bestehender Produkte investiert. Jetzt stecken wir deutlich mehr Ressourcen in den Bereich New Business. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung von funktionalen Folien, für die es eine Vielzahl von Einsatzgebieten gibt – etwa, um die Sicherheit von Personalausweisen mittels holografischer Informationen zu erhöhen.

Borcherding: Welchen Rat würden Sie Ihren CFO-Kollegen mit auf den Weg geben?

Steiger-Bagel: Ich denke, dass wir uns auch weiterhin der Fragilität der Situation bewusst sein müssen. Wir befinden uns in einem schwierigen Marktumfeld und wir sollten nicht darauf vertrauen, dass sich die derzeitigen Positivtrends kontinuierlich fortsetzen. Vielmehr gehe ich von einer Art „Wellblechbewegung“ aus, also davon, dass wir noch mit einigen Einbrüchen konfrontiert werden. Daher ist es wichtig, auch weiterhin den Fokus auf das Cash-Management zu richten und die Kosten im Blick zu behalten. Auch der zunehmenden Konkurrenz aus Südostasien, die gerade erst dabei ist, unsere Heimatmärkte für sich zu entdecken, gilt es, die Stirn zu bieten. Diesen Herausforderungen können wir nur mit den richtigen Strukturen und mit einem starken Fokus auf Innovationen erfolgreich begegnen.



Linkes Bild: Dr. Axel Steiger-Bagel, CAO Bayer MaterialScience AG

Rechtes Bild: Das Interview führten Dr. Christof Schimank, Mitglied des Vorstands der Horváth AG (re.) und Axel Borcherding, Leiter des Competence Centers Chemical, Oil, Pharmaceutical (li.).



Schlechtem Geld kein gutes hinterherwerfen

von Jun.-Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf

In der Unternehmenspraxis lässt sich häufig beobachten, dass Projekte fortgeführt oder sogar intensiviert werden, obwohl sich ihr Scheitern bereits abzeichnet.

Um den Ursachen dieses Effekts, der im Englischen als „escalation of commitment“ bezeichnet wird, auf den Grund zu gehen und mögliche Gegenmaßnahmen zu untersuchen, wurden im Rahmen einer Studie

677 Controller und Manager zu gescheiterten Projekten befragt.

Dabei wurden insbesondere vier psychologisch bedingte Eskalationsfaktoren bei Projekten identifiziert: die Wahrnehmungsschwelle, der „Self-Justification“-

Druck, der „Sunk-Cost“-Effekt und der übermäßige Optimismus.

Gleichzeitig konnten die folgenden fünf Empfehlungen zur Vermeidung der Eskalationsfaktoren abgeleitet werden.

Die Wahrnehmungsschwelle senken

Menschen können Informationen nur wahrnehmen, wenn diese eine bestimmte Reizschwelle überschreiten, sich also merklich vom „Hintergrundrauschen“ aller anderen Sinneswahrnehmungen unterscheiden. In der Praxis liegen häufig so viele Informationen vor, dass die relevanten Probleme sich nicht von anderen, unwichtigen Informationen abheben.

Zwei Maßnahmen können jedoch wirksam dazu beitragen, die Wahrnehmungsschwelle zu senken: Meilensteine definieren und den Projektfortschritt quantifizieren. Meilensteine, d. h. messbare Zwischenziele mit Terminvorgaben, führen dazu, dass Probleme frühzeitig Aufmerksamkeit erfahren. Richtig etabliert, ist das Verfehlen eines Meilensteines bedeutsam genug, um nicht im Alltagsgeschäft unterzugehen. Eine Abbildung des Projektverlaufs in konkreten Zahlen stellt sicher, dass der Entscheidungsverantwortliche ein möglichst eindeutiges Feedback über den Status des Projektverlaufs erhält. Denn Abweichungen bei konkreten Zahlenwerten (zum Beispiel zwischen Soll- und Ist-Zustand) überwinden die Wahrnehmungsschwelle eher als ein vielfältig interpretierbares Feedback in Textform.

Das Eingeständnis von Fehlentscheidungen ermöglichen

Menschen haben das Verlangen, in ihrer Argumentation über die Zeit hinweg konsistent zu bleiben. Frühere Fehlentscheidungen werden deshalb nur ungern zugegeben – sowohl vor sich selbst als auch vor anderen. Deshalb kommt es vor, dass zweifelhafte Projekte weitergeführt werden, damit eine frühere Entscheidung über Projektstart oder -weiterführung nicht als Irrtum erkennbar wird. In solchen Situationen verhindern die individuellen Ziele des Entscheidungsträgers (zum Beispiel, sein „Gesicht zu wahren“) das Verfolgen der Unternehmensziele – hier: ein ohnehin scheitern-

des Projekt schnellstmöglich abzubauen, um nicht weitere unnötige Kosten zu erzeugen.

Die wichtigste Empfehlung zur Verringerung dieses „Self-Justification“-Drucks besteht darin, das Image desjenigen zu schützen, der über Projektabbruch oder -weiterführung entscheiden muss. Dazu gehört die offene Kommunikation, dass das Ansehen und die Karriere des Entscheiders wegen eines Projektabbruchs keinen Schaden nehmen werden.

Projektziele kommunizieren, Abbruchkriterien festlegen

Lässt sich der „Self-Justification“-Druck nicht ganz verhindern, sollten zumindest seine Auswirkungen auf die Projekteskalation begrenzt werden. Wie die Studie zeigt, sind diese Auswirkungen dann sehr hoch, wenn der Entscheidungsverantwortliche über einen großen, nicht hinterfragten Entscheidungsspielraum verfügt, er sich vor niemandem zu rechtfertigen braucht, die Gründe für die Projektfortführung nicht offenlegen muss. Demnach gilt es zum einen, durch Bekanntgabe der Projektziele die Möglichkeit zu verringern, dass der Entscheidungsverantwortliche das Projekt lediglich aus individuellen, nicht unternehmenszielkonformen Gründen weiterführt. Zum anderen stellt die Festlegung von Kriterien für einen Abbruch oder Relaunch bereits zu Beginn des Projektes ein zwar hartes, aber transparentes Mittel dar, den individuellen Entscheidungsfreiraum im Projektverlauf einzuschränken.

Versunkene Schätze „in Frieden ruhen lassen“

„Wir haben schon zu viel investiert, um aufzuhören!“ Wer kennt nicht diese Aussage, die den „Sunk Cost“-Effekt charakterisiert? Bereits verbrauchte, nicht rückholbare Ressourcen („Sunk Costs“) in die Bewertung eines Projektes einzubeziehen, widerspricht aber der normativen Entscheidungslehre. Diese besagt, dass für die Bewertung einer Investition nur die zukünftigen Kosten und Erlöse herangezogen werden dürfen. Das explizite Ausweisen der bisherigen Investitionen – auch dies ein Ergebnis der Studie

– scheint die Eskalation sogar noch zu verstärken. Deshalb sollte im Projektverlauf immer unmissverständlich klar gemacht werden, dass die „Sunk Costs“ nicht zur Entscheidung über Projektfortschritt oder -abbruch herangezogen werden dürfen.

Optimismus nicht bekämpfen, aber „kultivieren“

Übermäßiger Optimismus führt dazu, dass Erfolgsaussichten systematisch überschätzt, Bedrohungen unterschätzt werden. Bei Projektentscheidungen ist die logische Konsequenz einer durch Optimismus verzerrten Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeiten das Festhalten an scheiternden Projekten.

Unter den 21 möglichen Gegenmaßnahmen, die in der Studie untersucht wurden, konnte allerdings keine als wirksam identifiziert werden. Dies spiegelt die komplizierte Lage wider, dass der Überoptimismus auch positive Nebenwirkungen haben kann und darum in der Praxis gar nicht immer bekämpft werden sollte. Wenn es etwa darum geht, Sponsoren zu überzeugen, Mitarbeiter zu motivieren und Kunden zu gewinnen, ist es manchmal geradezu notwendig, unbeirrbar an den Erfolg des Projektes zu glauben. Aus Sicht des Controllings ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die positiven Folgen des Optimismus ebenso im Blick zu behalten wie seine eskalationssteigernde Wirkung.

Jun.-Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf wurde im September 2009 für seine Dissertation „Eskalation des Commitments bei scheiternden Projekten“ mit dem Péter Horváth-Controllingpreis ausgezeichnet. Mahlendorf ist derzeit als Junior-Professor für Controlling und interne Unternehmensrechnung an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar tätig, wo er nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens in Dresden und London promoviert wurde.





2009 besuchten über 350 Fach- und Führungskräfte das 23. Stuttgarter Controller-Forum

Controlling als Chance in der Rezession – und danach

Erfolgreiche Steuerungs- und Reportingsysteme im Fokus
des 23. Stuttgarter Controller-Forums

Nach der Rezession ist vor der Rezession! – Mit dieser frei interpretierten Fußballweisheit eröffnete Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth das 23. Stuttgarter Controller-Forum und verdeutlichte so gleich zu Beginn die Rolle des Controllings als Daueraufgabe in guten wie in schlechten Zeiten. Nicht nur die aktuelle Wirtschaftslage, sondern auch die zunehmend komplexen Unternehmensgebilde in einem immer internationaleren Kontext seien Herausforderungen, die dem Controller heute mehr denn je die Rolle des übergreifenden Beraters zuweisen. Er müsse einen Balanceakt zwischen dem Markt, den Finanzen, Steuerung, Reporting und den Erwartungen der Eigentümer und Stakeholder vollführen. Darüber hinaus seien Kunden und Öffentlichkeit heute als Teil des Unternehmens zu werten – Stichwort CSR. Die rund 30 Experten-Beiträge des Controller-Forums warfen gerade vor dem Hintergrund der Rezession ein besonderes Augenmerk auf den Trade-off zwischen Informationsbedürfnissen und Kosten.

Neue Herausforderungen im Public Management

Wie in jedem Jahr wurde an beiden Tagen parallel zum Hauptprogramm ein Spezialforum „Public Management“ angeboten, das sich der Steuerung und dem strategischen Wandel in Staat, Öffentlicher Verwaltung und Non-Profit-Organisationen widmete. Die Referenten aus Bundesagenturen, Kommunen, Uni-

versitäten oder dem Gesundheitssektor gaben Einblicke in das Spannungsfeld zwischen privatwirtschaftlichen Ansprüchen und öffentlichem Auftrag. Hier wurden beispielsweise die Steuerung kommunaler Beteiligungen oder der Handlungsbedarf für Controller beim Cross Border Leasing diskutiert, über die gruppenweite Unternehmenssteuerung in der Gesundheitswirtschaft referiert oder dem scheinbaren Paradoxon von Steuerung und geplantem strategischen Wandel an Universitäten auf den Grund gegangen.

Länderschwerpunkt Russland: Von der Kontrolle zum Controlling

Einen Blick über die nationalen Grenzen hinaus gewährte auch der diesjährige Länderschwerpunkt Russland: Vor dem Hintergrund der Internationalisierung vieler Unternehmen wurden neben fachlichen Themen auch rechtliche und kulturelle Aspekte anhand von Best-Practice-Beispielen, etwa von der Volkswagen AG oder der Robert Bosch GmbH, beleuchtet. In dem Land, das lange Zeit von Kontrolle geprägt war, hat das Controlling als noch junge Disziplin einerseits Nachholbedarf, andererseits jedoch gerade deshalb Entwicklungspotenzial. Die Einführung einheitlicher Systeme, eine konsequente Ausbildung der Mitarbeiter vor Ort sowie die Definition und Berichterstattung von Key Performance Indicators seien laut den Referenten wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches

Die Stimmung ist positiv

Optimistische Stimmen bei den Teilnehmern des 23. Stuttgarter Controller-Forums

Prof. Dr. Sergey Falko, Baumann Universität Moskau, Lehrstuhl für Controlling, Vorsitzender des russischen Controller-Vereins

„Das Forum gefällt mir, hier kommen immer interessante Professoren, Dozenten und Praktiker zusammen. Besonders interessiert mich Public Management, weil wir in Moskau in der Regierung damit beginnen wollen. Ich bin als Berater für Controlling beim Bürgermeister zuständig.“

Hans-Peter Sander, Presseverantwortlicher Int. Controller-Verein

„Bereits die ersten Vorträge haben mir sehr aus der Seele gesprochen. Vor allem das Zitat, dass Controlling oft fälschlicherweise als Tod von Innovation angesehen wird. Manche Leute wären gut beraten, wenn sie sich diese Vorträge einmal anhören würden.“

Doreen Gutsche, Controllerin, Bayer MaterialScience AG Leverkusen

„Jetzt haben wir die Chance, das zu ändern, was wir schon immer ändern wollten, und etwas anderes, neues auszuprobieren!“

Dr. Peter Höflinger, Kaufmännischer Vorstand der Stuttgarter Straßenbahnen AG

„Trotz Krisenausläufern herrscht eine erstaunlich positive Grundhaltung! Herr Prof. Horváth sieht ja die Controller derzeit sehr stark als Berater und stellt Sicherheit etwas in den Hintergrund – Geschwindigkeit sei entscheidend. Schon in den ersten Vorträgen habe ich viel gelernt.“

Daniel Werner, Leiter Controlling, Netzgesellschaft Berlin Brandenburg

„Es ist spannend zu sehen, dass es manchen Unternehmen trotz Krise gut geht, daher gibt es andere Controlling-Ansätze als dort, wo die Krise voll zuschlägt. In meiner Branche ist Controlling noch nicht so etabliert. Bei uns herrscht noch Aufbaucharakter.“

gemeinsames Wachstum. Auch im übertragenen Sinne müsse man lernen, eine Sprache zu sprechen.

Verleihung des Péter Horváth-Controllingpreises

Für die gelungene Mischung zwischen Theorie und Praxisorientierung wurde in diesem Jahr die Dissertation von Dr. Matthias Mahlendorf ausgezeichnet. Der Junior-Professor am Institut für Management und Controlling an der WHU Otto Beisheim School of Management erhielt den mit 25.000 Euro dotierten Péter Horváth-Controllingpreis für seine Arbeit „Escalation des Commitments bei scheiternden Projekten“. Mahlendorf legt hierin Maßnahmenvorschläge zum Einsatz von Controlling als „Frühwarnsystem“ für scheiternde Projekte und Entscheidungsgrundlage für deren rechtzeitigen Abbruch vor. (Lesen Sie dazu mehr im Wissenschaftsforum ab Seite 12.) Am Ende seines Kurzvortrags riet er den Teilnehmern, sich hin und wieder zurückzulehnen und Annahmen und Motive zu hinterfragen.

Zum entspannten Ausklang des ersten Abends standen für die Besucher des Controller-Forums Design und PS auf der Tagesordnung. Horváth & Partners lud in das neu eröffnete Porsche Museum ein. Dr. Bernd Gaiser, Sprecher des Vorstands von Horváth & Partners, empfing die Gäste mit dem bildhaften Rat, nicht aus der Spur zu geraten, aber auch nicht zu akribisch zu sein.



Prof. Dr. Sergey Falko



Hans-Peter Sander



Doreen Gutsche



Dr. Peter Höflinger



Daniel Werner



Junior-Professor Dr. Matthias Mahlendorf nimmt den Péter Horváth-Controllingpreis entgegen.

Keine Zeit für einsame Entscheidungen



Ansprechpartner:
Andrew Mountfield
Geschäftsführer/Leiter Büro Zürich
+41 44 42123-20
amountfield@horvath-partners.com

Unternehmen, die in der Qualität des eigenen Strategieprozesses einen Erfolgsfaktor erkennen und diesen entsprechend gestalten, haben eine höhere Performance, so die Ergebnisse der Schweizer Studie „Strategieentwicklung in der Praxis“ von Horváth & Partners. Dazu zählt die Einsicht, dass Strategiearbeit nicht allein in den Chefetagen stattfindet. Vielmehr gilt es, die fast täglich stattfindenden, so genannten emergenten strategischen Konversationen des mittleren Managements einzubinden. Die Studie mit über 150 Schweizer Unternehmen identifiziert sechs statistisch signifikante Faktoren, die einen erfolgreichen Strategieprozess kennzeichnen.

1. Das mittlere Management ist aufgrund seiner Nähe zum Markt ein wichtiger Impulsgeber für die Entwicklung strategischer Alternativen. Das Gegenstromverfahren – und zwar nicht nur im Budget – ist ein Weg, den die High-Performer wählen, um dieses Know-how zu erschließen.
2. Einmal eingebunden, erwartet das mittlere Management Leitlinien, Grundsätze und einen klaren Zeitplan für den strategischen Dialog. Klare Entscheidungen seitens des Top-Managements im weiteren Verlauf des Strategieprozesses wirken indes nicht negativ auf die Bereitschaft nachgeordneter Managementebenen, die Strategien auch umzusetzen.
3. Als Taktgeber entscheidet das Top-Management über die Geschwindigkeit des Strategieprozesses. Rasche Entscheidungen unter Beteiligung der Betroffenen und mit konsequenter Ressourcenumverteilung werden ausdrücklich begrüßt.
4. Ist das mittlere Management stärker am bereichs- und funktionsübergreifenden Strategieprozess beteiligt, führt dies zu qualitativ höherwertigen Strategien und schlussendlich zu einer größeren Identifikation mit dem Ergebnis.
5. Unternehmen mit höherer Performance gelingt es, ein gemeinsames und aktives Strategieverständnis sowohl im Top- als auch im mittleren Management zu erzeugen.
6. Emergente Strategiearbeit – außerhalb des offiziellen Prozesses – gibt es immer. Erfolgreiche Unternehmen erkennen sie als Chance und binden diese möglichst systematisch ein.

Weitere aktuelle Studien:

- Medienstudie 2009: Damit aus Ideen Wirklichkeit wird
- Innovation in der Krise? – Mit Innovation aus der Krise! Erfolgsfaktoren und Methoden des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus
- Kapitaleffizienzstudie 2009: Management von Working Capital und Investitionen
- Organisation des Controllings als Managementfunktion

Informationen zu diesen Studien finden Sie auf:

www.horvath-partners.com/studien



Umsetzungslücke bei Lean Administration

Die Wertschöpfung zu optimieren und dabei Verschwendung zu vermeiden, ist ein Ziel, das vor allem in direkten Unternehmensbereichen wie der Produktion bereits seit den 1990ern angestrebt wird – Stichwort Lean Production. Das Konzept der Lean Administration verfolgt die Absicht, Prozessverbesserungen auch in der Verwaltung zu realisieren. Eine Studie von Horváth & Partners untersuchte, inwieweit Lean Administration in deutschen Großunternehmen etabliert ist. Die Befragung von 160 Unternehmen ergab: Wer bereits andere Lean-Management-Ansätze verwirklicht hat, greift auch auf Lean Administration zurück. Dieser Zusammenhang spiegelt sich auch in den Motiven für die Einführung von Lean Administration wider. Denn alle Bereiche des Unternehmens mit einem ganzheitlichen Ansatz zu optimieren, bildet für 52 Prozent der befragten Unternehmen das Hauptmotiv. Mit 36 Prozent an zweiter Stelle steht die Einschätzung, dass die indirekten Bereiche des Unternehmens weit mehr Optimierungspotenzial aufweisen als die direkten – zu nennen sind hier vor allem die Verkürzung von Durchlaufzeiten, gefolgt von Kosten- und Komplexitätsreduktion. Befragt nach der Implementierungstiefe, gab das Gros der Unternehmen an, lediglich einzelne Methoden der Lean Administration anzuwenden oder bloß einzelne Bereiche zu optimieren. Nur 16 Prozent verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz mit zugrunde liegender Programmplanung und Organisation. Vergleicht man dieses Ergebnis mit den angegebenen Motiven für die Einführung der Lean Administration, offenbart sich eine Diskrepanz zwischen Absicht und Handeln. Immerhin planen 34 Prozent der befragten Unternehmen, künftig die gesamte Prozesskette unter Berücksichtigung aller Prinzipien der Lean Administration zu optimieren.

Ansprechpartnerin:
Heike Lentjes
Competence Center
Process Management & Organization
+41 44 42123-50
hlentjes@horvath-partners.com



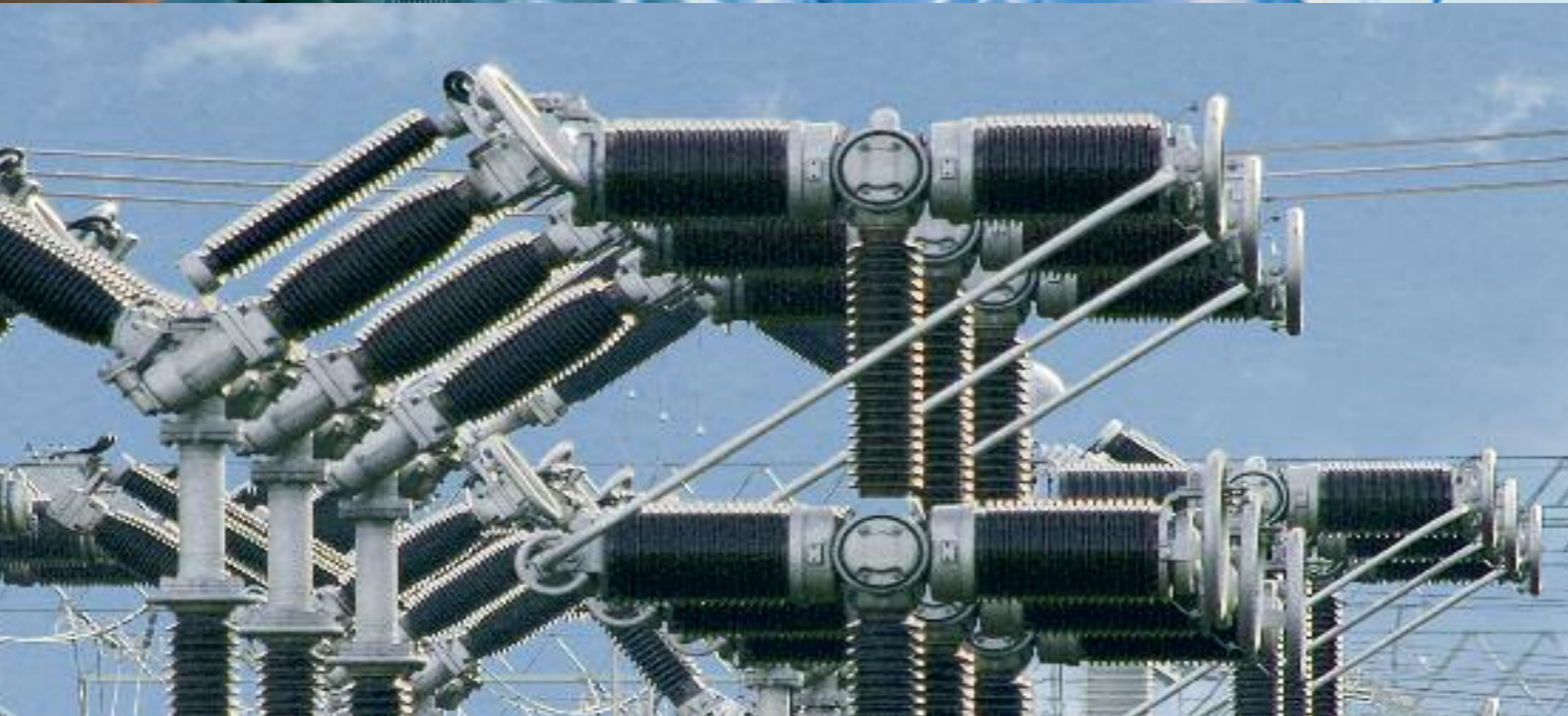
FuE-Controlling Wertvolle Ressourcen besser steuern



Ansprechpartner:
Dominik Erhardt
Competence Center
Change Management & Training
+49 89 544625-17
derhardt@horvath-partners.com

Unternehmen stehen immer häufiger vor der Herausforderung, neue Produkte ziel-sicher in kurzer Zeit auf sich schnell wandelnden Märkten zu platzieren. Die von Horváth & Partners im Rahmen der FuE-Controlling-Studie befragten Unternehmen haben das erkannt und erhöhten von 2006 bis 2008 den Anteil der FuE-Ausgaben am Umsatz jährlich um durchschnittlich 5,5 Prozent. Die Zahl der Mitarbeiter in FuE stieg um 4 Prozent. Trotz der gewachsenen Etats erreichen nur 63 Prozent der Entwicklungsprojekte ihre Ziele – wertvolle Ressourcen werden verschwendet. Der Großteil der befragten Unternehmen ist sich dieses Missstands bewusst. Zwar betrachten diese ein funktionierendes Controllinginstrumentarium als zentralen Erfolgsfaktor, setzen es jedoch häufig nicht erfolgreich um. So weist das FuE-Reporting lediglich bei 60 Prozent der Befragten auf Entscheidungsbedarfe hin und nur in 35 Prozent der Fälle werden aus den Steuerungsinformationen Maßnahmen abgeleitet und nachgehalten. Die Studie zeigt bedeutende, zumeist vernachlässigte Steuerungsmethoden auf und macht deren erfolgreiche Umsetzung deutlich.





Einfach, schnell – und trotzdem gut!

Effektebasierte Planung bei Bayer MaterialScience

Zu den zentralen Herausforderungen der Unternehmenssteuerung gehört es, das richtige Maß an Komplexität der Strukturen und Prozesse zu finden.

Zwar müssen Forecasting und Planung ein verlässliches Bild der zukünftigen Geschäftsentwicklung und der Auswirkungen von Steuerungsmaßnahmen zeichnen. Doch wird oft „des Guten zu viel getan“: die Planungsprozesse sind durch einen hohen Detailgrad und eine hohe Zahl von Beteiligten unnötig komplex oder durch mangelnde Integration der einzelnen Prozessschritte und Planungssysteme schwer überschaubar. Die Folge: ein übermäßig langer und aufwendiger Planungsprozess mit unvollständigem Datenabgleich. Auch die Bayer Material Science AG (BMS) – eine weltweit an 30 Standorten vertretene Gesellschaft der Bayer-Gruppe und einer der größten Hersteller hochwertiger Kunststoffe – sah hier Handlungsbedarf. Deshalb rief der Teilkonzern mit einem Umsatz von rund 9,7 Milliarden Euro (2008) und 15.100 Mitarbeitern das Projekt „GO For Plan“ ins Leben.

Dabei ging es um eine Neugestaltung der Planung entlang der Prinzipien: „Vereinfachen“, „Integrieren“, „Fokussieren“. So wurden zunächst der Detailgrad auf das notwendige Maß reduziert und der

Automatisierungsgrad gleichzeitig erhöht. „Zudem werden für die Konzernplanung verbindliche operative Ziele durch das Management vorgegeben und die Pläne der Tochtergesellschaften daraus konsistent abgeleitet“, erklärt Oliver Deleker, Head of Central Controlling bei BMS. „Dezentral werden nur noch besonders steuerungsrelevante Entwicklungen und Geschäftsvorfälle – die so genannten Effekte – identifiziert.“ Bei dieser Deltaplanung werden Plan und Forecast hauptsächlich aus der Historie abgeleitet und lediglich um signifikante Veränderungen des Geschäfts manuell ergänzt. Zudem sind Kosten-, Ergebnisplanung und Reporting jetzt systemseitig integriert – anstelle von acht Systemanwendungen gibt es eine einheitliche Business-Intelligence-Plattform. All das verschlankt den Planungsprozess erheblich: Den bislang 3.000 Kostenstellen und 1.000 Kostenarten stehen noch ca. 700 Kostenstellenknoten und 18 Kostenartengruppen gegenüber; die Planungsdauer ist von sechs auf vier Monate verkürzt; statt vier Abstimmterminen mit dem Vorstand reichen nun zwei. „Darüber hinaus hat sich der personelle Aufwand deutlich reduziert und die Transparenz beträchtlich erhöht“, zeigt sich Deleker zufrieden.

Die Optimierung der Planung stellt allerdings neue Anforderungen an die Mitarbeiter: Sie müssen sich von der eigenen detaillierten Planung verabschieden, sich auf die Behandlung von Effekten konzentrieren und vor allem auf den Output von IT-Systemen und die korrekte Zulieferung durch die Zentrale vertrauen. Erfolgt dies nicht, kommt es zur „Schattenplanung“: alte Abläufe werden beibehalten, der neue Prozess wird nicht gelebt und statt der angestrebten Aufwandsreduktion kommt es zu einem Mehr an Aufwand. Die enge Verzahnung

„Eine Neugestaltung der Planung entlang der Prinzipien: Vereinfachen, Integrieren, Fokussieren.“



Oliver Deleker,
Head of Central Controlling
Bayer MaterialScience

von fachlicher Beratung und Change Management wirkte dem erfolgreich entgegen. So wurden zum Beispiel frühzeitig regionale Koordinationsteams gebildet, die eng an das zentrale Projektteam angebunden waren und vor Ort die bei Managern und Planern vorhandenen Informationsbedarfe befriedigten. Dies baute Widerstände ab und sicherte dem Projekt breiten Support. „GO For Plan“ kann daher als Best-Practice-Beispiel für Unternehmen gelten, die primär zentrale und regionale Entscheidungsstrukturen haben und ihre Planung vereinfachen sowie deren Geschwindigkeit und Transparenz erhöhen wollen, ohne die Planungsqualität zu senken.



Ansprechpartner:
Lars Riemer
Competence Center
Management Control & Finance
+49 711 66919-38
lriemer@horvath-partners.com



Ansprechpartner:
Dominik Erhardt
Competence Center
Change Management & Training
+49 89 544625-17
derhardt@horvath-partners.com

Mehr Überblick auf TOP-Ebene

Im Jahr 2007 hat die Schweiz mit dem Stromversorgungsgesetz den Strommarkt neu geordnet: Produktion, Handel, Vertrieb und das Übertragen des Stroms wurden getrennt. Ein neuer Player entstand: Swissgrid – die nationale Netzgesellschaft.

Bis zu diesem Zeitpunkt war ETRANS im Wesentlichen zuständig für die Koordination des Übertragungsnetzes und nahm zusätzlich Überwachungsaufgaben des europäischen Netzes wahr. Innerhalb kürzester Zeit entwickelte sich Swissgrid vom Koordinator und pionierfreudigen Energie-Experten zum Betreiber des gesamten Übertragungsnetzes in der Schweiz. Durch den nächsten Entwicklungsschritt, die Übernahme der Netze ins Eigentum in 2012, wird aus der einstigen reinen Koordinationsstelle ein Unternehmen mit Assets und Umsätzen im Milliarden-Euro-Bereich. Diese Aufgabe gilt es zu steuern!

Um den Herausforderungen frühzeitig zu begegnen, wurde im Mai 2009 vorausschauend das Projekt „Fachkonzept TOP-KPI“ ins Leben gerufen. Das Ziel: Die Erarbeitung eines Management-Cockpits auf TOP-Ebene, das die Unternehmenssteuerung durch Key-Performance-Indikatoren (KPI) ermöglicht. Nach nur drei Monaten fand das Projekt einen erfolgreichen Abschluss, und Luca Baroni, CFO von Swissgrid, zeigt sich zufrieden: „Mit dem TOP-KPI-Reporting haben wir erstmals ein Steuerungsinstrument, das die gesamte Unternehmensbreite erfasst und uns eine neue Transparenz zwischen den Unternehmensbereichen ermöglicht. Der Berichts-

empfänger bekommt einen schnellen und fundierten Überblick über die Performance in den Kernaufgaben und aktuellen Themenstellungen.“

In einem ersten Schritt wurden die relevanten Steuerungsgrößen durch eingehende Analysen und Gespräche mit Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen identifiziert: Führungskräfte, kaufmännische und technische Experten

„Mit dem TOP-KPI-Reporting haben wir erstmals ein Steuerungsinstrument, das die gesamte Unternehmensbreite erfasst.“

waren eng in das Projekt eingebunden. So konnte nicht nur der Projekterfolg, sondern auch die Akzeptanz des neuen Steuerungssystems sichergestellt werden. Nach der Identifikation der relevanten KPIs folgte deren Spezifikation hinsichtlich der Rechenmodelle, der Datenherkunft und -anbindung, der Darstellung und der Auswertung. Diese Aufgabe war besonders anspruchsvoll, da die TOP-KPI neben den kaufmännischen auch weitere Bereiche abbilden sollten: Von den klassischen technischen Indikatoren (Stabilität der Stromversorgung, Sicherheitsreserven) über die Kosten zur Beschaffung von Energie (im Vergleich zur Strombörse) bis hin zur an-



Luca Baroni,
Chief Financial Officer
Swissgrid

gemessenen Personalstärke in der angestrebten Organisationsstruktur wird die Unternehmensentwicklung gemessen und in einem Dutzend Zahlen und Ampeln zusammengefasst. Auch das interne Kostensenkungsprogramm galt es intelligent in das neue Führungsinstrument einzubinden.

Dank des sukzessiven Projektverlaufs konnte bereits zu diesem Zeitpunkt, also vor der vollständigen IT-Umsetzung, ein Reporting auf Basis der KPIs gewährleistet werden. Erst im nächsten Schritt erfolgte die detaillierte Einführung des neuen Steuerungssystems in den Arbeitsalltag und die IT-Umsetzung. Auf Basis des TOP-KPI-Cockpits wurde anschließend ein umfassendes Kennzahlensystem aufgebaut, das der Steuerung von Swissgrid eine neue Qualität verleiht. Damit ist das Unternehmen für die anstehenden Aufgaben gut gerüstet.



Ansprechpartner:
Nicholas Walti
Competence Center Utilities
+41 44 42123-00
nwalti@horvath-partners.com



Der Strommarktöffnung richtig zu begegnen, ist für Energieversorgungsunternehmen eine große Herausforderung. Um langfristig erfolgreich zu sein, gehören die Einschätzung zukünftiger Veränderungen und das richtige Handeln bei den großen und kleinen Stromversorgern zum Pflichtprogramm der Unternehmensführung. Das Buch „Managementguide für Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVU)“ bietet wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen zum Bestehen der Herausforderungen und zeigt strategische Optionen anhand von Praxisbeispielen auf.

Von Thomas Friedli und Nicholas O. Walti (Hrsg.),
2. Auflage, Haupt Verlag Bern, 2009, ISBN-Nr. 3258075557, 32 Euro, 49 CHF

In volatilen Zeiten zum besten Vertrags- und Schadensservice

Der Volkswagen Versicherungsdienst VVD bietet Auto- und Motorradfahrern in Österreich maßgeschneiderte Versicherungsdienstleistungen. Hinter dem dynamischen Leitsatz „Wir versichern, was Sie bewegt“ stehen ehrgeizige Ziele: Das Produktportfolio und die Dienstleistungen an individuellen Kundenbedürfnissen auszurichten sowie sich in einem kritischen wirtschaftlichen Umfeld eine herausragende Wettbewerbsposition zu erarbeiten. Bei der Prozess- und Service-Optimierung zählte der VVD auf die Unterstützung von Horváth & Partners.

Als Tochter der Volkswagen Financial Services AG stellt der Versicherungsmakler VVD Österreich seinen Versicherungspartnern den Zugang zur VW-Konzernprodukt- und Vertriebswelt zur Verfügung und übernimmt das Vertrags- und Schadensmanagement für versicherte VW-Konzernfahrzeuge im österreichischen Markt. Für die kommenden fünf Jahre formuliert Andreas Götz, Geschäftsführer der deutschen Muttergesellschaft Volkswagen Versicherungsdienst GmbH, ehrgeizige Pläne: „Unser Ziel ist es, die automobilen Wertschöpfungskette intelligent mit der Versicherungs-Wertschöpfungskette zu verknüpfen und zu internationalisieren.“ Auf nationaler Ebene

hat der VVD vor allem eines im Fokus, was Thomas Schwehofer, Geschäftsführer des VVD Österreich, auf den Punkt bringt: „Wir wollen den besten Vertrags- und Schadensservice bieten.“ Da dies ohne Mitarbeiterzuwachs erreicht werden sollte, beauftragte der VVD im vergangenen Jahr Horváth & Partners mit drei Projekten: Zunächst stand der Ausbau der Marktposition der Kerngeschäftsbereiche Vertrag und Schaden im Mittelpunkt. Es folgte ein Fitnesscheck mit besonderem Augenmerk auf die Supportbereiche und Stabsstellen auf Basis einer Prozess-Ressourcen-Matrix sowie Prozessdokumentation und Benchmarking. Nach der Identifizierung der Erfolgsfaktoren und Steuerungskennzahlen für alle Funktionsbereiche wurden Simulationen durchgeführt, um so die Effekte verschiedener Arbeitszuordnungen und organisatorischer Szenarien zu eruiieren und organisatorische Optimierungsansätze zu generieren.

Mitarbeiter als wesentlicher Teil der Unternehmensfitness

Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuführen, trainierten die Spezialisten von Horváth & Partners abschließend ausgewählte Mitarbeiter des VVD tageweise mit Methoden des Projekt- und Change Managements. „Zunächst standen die Mitarbeiter dem Vorhaben mit einer gewissen Zurückhaltung gegenüber“, erinnert sich Schwehofer. „Diese wick jedoch schnell der Motivation, sich gemeinsam für die ‚Fitness‘ des VVD stark zu machen.“ Eine besondere Herausforderung sei es gewesen, das Projekt „near the job“ durchzuführen. Den Beratern sei es jedoch mit hoher Sensibilität und Kompetenz gelungen, neue Denkweisen zu fördern, neue Arbeitsmethoden einzuführen und Schnittstellen zu harmonisieren. Und auch auf operativer Ebene lasse sich das Er-

„Zunächst standen die Mitarbeiter dem Vorhaben mit einer gewissen Zurückhaltung gegenüber. Diese wick jedoch schnell der Motivation, sich gemeinsam für die ‚Fitness‘ des VVD stark zu machen.“



Thomas Schwehofer,
Geschäftsführer VVD
Österreich

gebnis sehen, wie VVD-Chef Götz resümiert: „Durch die Einführung eines professionellen Prozessmanagements sowie die Generierung wichtiger Kennzahlen und Kostenrechnungstools haben wir einen wichtigen Grundstein zur Effizienzsteigerung gelegt und eine solide Wachstumsbasis geschaffen.“ Auf dem Weg zum besten Vertrags- und Schadensservice nähert sich der VVD Österreich der Zielgeraden.



Ansprechpartner
Thomas Brunauer
Competence Center
Financial Industries
+49 711 66919-353
tbrunauer@horvath-partners.com



Ansprechpartner:
Martin Müller
Competence Center
Financial Industries
+49 711 66919-353
martin.mueller@horvath-partners.com

Der Star ist das Team!

Wie sich der B2B-Vertrieb jetzt am besten aufstellt

Wer kennt sie nicht, die „Künstler“ auf dem Fußballplatz – die Ronaldinhos und Kakas, Torres und Messis dieser Welt? Wer genießt es nicht, ihnen dabei zuzuschauen, wie sie „den Ball streicheln“, mit raffinierten Dribblings die Gegenspieler umkurven, ihre Mitspieler mit dem „tödlichen Pass“ in Szene setzen. Und doch: Selbst diese begnadeten Ballzauberer brauchen ein starkes Team, um erfolgreich sein zu können.

Auch der Vertrieb ist generell eher eine Kunst – mit dem nötigen Talent ausgestattet, kann es ein „Einzelkämpfer“ weit bringen. Doch gerade in schwierigen Zeiten ist eine deutlich höhere Koordination, Standardisierung, Strukturierung und Abstimmung von zentraler Bedeutung. Das gilt in besonderem Maße für den B2B-Bereich, in dem der Vertriebs Erfolg immer mehr von einer starken Teamleistung abhängt: FuE, Konstruktion, Produktion und die Supply Chain müssen sehr frühzeitig eingebunden werden, um Termine gewährleisten und vorhandene Bedürfnisse kundenindividuell befriedigen zu können. Dies erfordert beschriebene Abläufe und

insbesondere eindeutige Verantwortlichkeiten sowie klare Schnittstellen. Denn die Produkte werden immer vergleichbarer und ein Wettbewerbsvorteil ergibt sich häufig nur noch durch produktbegleitende Prozesse und Dienstleistungen (Lieferfähigkeit, kundenindividuelle Anpassungen, Services, Finanzierung).

Die Optimierung des Vertriebs stellt somit ein herausragendes Handlungsfeld dar, um angesichts steigenden Wettbewerbs auf globalisierten Märkten, fortlaufenden Margenverfalls und abnehmender Kundenloyalität den Unternehmenserfolg zu sichern. Maßnahmen zur Kostensenkung und Produktionsoptimierung sind in vielen Unternehmen bereits weitgehend umgesetzt worden. Jetzt muss es darum gehen, die brachliegenden Potenziale im Vertrieb zu heben. Laut einer Horváth & Partners-Vertriebsumfrage gehen 60 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, die Schlagkraft ihres Vertriebs signifikant verbessern zu können. Eine Studie des Instituts für Unternehmensführung der Universität Mannheim kommt gleichzeitig zu dem Ergebnis, dass in der Indus-

triegüterbranche erhebliche Potenziale zur Erhöhung der Vertriebseffizienz schlummern und Umsatzsteigerungen von durchschnittlich 20 Prozent möglich sind.

Um den kommenden Aufschwung optimal nutzen zu können, müssen jetzt also Vertriebsprozesse und Vertriebsorganisation auf den Prüfstand, müssen Vertrieb und Marketing latente Probleme in der standardisierten und strukturierten Marktbearbeitung beheben:

1. Kenne deinen Kunden

Wer auf positive wie negative wirtschaftliche Entwicklungen vorbereitet sein will, muss jetzt die bestehende Kundenklassifikation überprüfen und nötigenfalls anpassen. Bei Kunden mit Potenzial, die bislang noch von anderen beliefert werden, sind die Wettbewerber regelmäßig im Hinblick auf eine mögliche Insolvenz zu beobachten. Reaktionspläne für diesen Fall sollten im Vorfeld erstellt werden und folgende Fragen beantworten: Wer kümmert sich um welchen Kunden? Wie ist die Lieferfähigkeit zu garantieren? Beim Ausfall eines Wettbewerbers schnell einspringen zu können, ist die entscheidende Basis für eine neue Kundenbeziehung.

Auch die Bestandskunden gilt es aufmerksam zu beobachten. Bonitätsprüfungen und Kennziffern wie die Zahlungsmoral sollten jetzt noch stärker als sonst Berücksichtigung finden und müssen unter Umständen enger gesteckt werden, um eventuelle Forderungsausfälle zu minimieren. Droht einem eigenen A- oder Schlüsselkunden gar die Insolvenz, gilt es, frühzeitig Notfallmaßnahmen abzustimmen und die Kunden nach dem Grad der Erholungsmöglichkeiten zu klassifizieren. Eine kriti-

sche und objektive Analyse des gesamten Kundenstamms bezüglich der Absatzpotenziale ist jetzt nicht zu vermeiden.

2. Produkte und Sortimente ausmisten

Der Blick auf die Kundenliste muss durch eine ebenso vorbehaltlose Sichtung des Sortiments ergänzt werden. Jetzt geht es darum, die Komplexität des Sortiments zu reduzieren und Produkte, die vom Markt nicht ausreichend nachgefragt werden, konsequent abzukündigen und auszulisten. Auch die Pricingstrategie sollte laufend den besonderen (Krisen-) Bedingungen angepasst werden. Doch Vorsicht! Wer pauschale Preisreduzierungen akzeptiert, erweist sich für die Zukunft einen Bärendienst. Besser ist es, Produktpreis und Konjunkturlage klar voneinander getrennt zu behandeln und „schwächelnden“ Kunden lieber mit einem befristeten Rabatt entgegenzukommen.

Auch der Vertrieb ist generell eher eine Kunst

3. Marktpräsenz zeigen

In Zeiten, in denen viele Unternehmen vor allem auf Liquidität achten müssen, ist die Versuchung groß, die Vertriebs- und Marketingausgaben zu reduzieren. Hier ist unternehmerisches Wagnis gefragt, indem gegen den Trend in Marketing und Vertrieb investiert wird. Denn jetzt erzielt jeder dort eingesetzte Euro einen deutlich größeren Effekt als in Boomzeiten. Die meisten Wettbewerber haben ihre entsprechenden Budgets reduziert. Die eigenen Botschaften dringen daher nun viel

besser an den Kunden und symbolisieren darüber hinaus eine gewisse Unternehmensstärke am Markt.

Doch braucht es hierbei vertriebliches Fingerspitzengefühl. Eine Erhöhung der Marktpräsenz durch verstärkte Werbung und Vertriebsaktivitäten führt nicht automatisch zu steigenden Umsätzen. Eine zu starke Kundenpenetration ist vielmehr kontraproduktiv. Richtschnur des vertrieblichen Handelns muss es sein, Kundennähe sicherzustellen, ohne den Kunden zu drängen.

4. Kontaktmanagement und Angebotsprozess verbessern

Gerade in schlechteren Zeiten darf kein Auftrag aufgrund von Prozessmängeln verlorengehen. Deshalb ist es von elementarer Bedeutung, Lead- und Kontaktmanagement mit klaren Verantwortlichkeiten als Prozess festzulegen. Es zählt sich aus, vertriebliche Kundenkontakte zu dokumentieren und die nachhaltige Bearbeitung durch ein Aktivitätenmanagement und -controlling zu unterstützen. Besondere Sorgfalt muss dabei den Abstimmungsprozessen an den Schnittstellen zwischen Vertrieb und anderen Unternehmensfunktionen (Produktion, FuE, Supply Chain) gelten. Immer ist die gesamte Prozesskette

zum Kunden zu beachten! Je präziser die Kundenanforderungen am Anfang der Kette erfasst und abgestimmt werden, desto weniger Probleme ergeben sich in den nachfolgenden Prozessen – insbesondere bei Terminen, bei der Produktion und in der Supply Chain.

5. In die Offensive gehen

„Pass and move“, den Ball abspielen und sich sofort wieder freilaufen, um erneut anspielbar zu sein – von diesem Prinzip kultivierten Offensivfußballs kann der Vertrieb in der aktuellen Wirtschaftslage viel lernen. Es geht darum, keinen Stillstand zuzulassen, die Mannschaft in Bewegung zu halten und Optimismus zu kultivieren. Gerade jetzt, da im Vertrieb eher geringere Kundenerfolge zu erzielen sind, sollte eine Defensivstrategie vermieden werden. Vor allem Vertriebsmannschaften mit starken „Nehmerqualitäten“ und einer hohen Frustrationstoleranz sind auch während einer angespannten Marktlage erfolgreich. Motivieren Sie den Vertrieb, indem Sie Vertriebsserfolge stärker in den Vordergrund stellen und kommunizieren. Dies wirkt auf das gesamte Unternehmen und zeigt, dass der erhöhte Aufwand zum Erfolg führt.

Optimierungspotenziale aufspüren – der „Sales Quick Check“

Gerade in schwierigen Zeiten ist eine exzellente Vertriebsperformance ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Doch mitunter gibt es hier beträchtliche Optimierungspotenziale. Diese zu erkennen, hilft der Sales Quick Check

von Horváth & Partners. In vier Schritten führt er von der Zieldefinition über die Analyse und Bewertung der Ist-Situation bis zur Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen. Dabei werden sieben relevante Bereiche in den Blick genommen und die Performance des Unternehmens über standardisierte Fragebögen, vertiefende Interviews sowie Workshops mit Beteiligten bestimmt.

Die sieben Bereiche und exemplarische Fragen zur Erhebung der Ist-Situation:

Kundenpotenzialerkennung: Haben Sie aussagekräftige Informationen über die Profitabilität der Kunden und ihrer Bedarfe?

Vertriebsstrategie: Haben Sie ein präzises Verständnis der grundlegenden Bedürfnisse Ihrer Kunden und richten Sie Ihre Marktbearbeitung differenziert darauf aus?

Vertriebsprozesse: Analysieren Sie regelmäßig und systematisch die Qualität der Leistungserbringung und leiten hieraus Verbesserungsaktivitäten ab?

Planung und Reporting: Analysieren Sie Planabweichungen sorgfältig und brechen Sie Ihre Vertriebspläne auch auf unterjährige Perioden herunter?

Steuerungsgrößen: Haben Sie quantifiziert, welche Absatzmengen und welche Preisniveaus in welchen Segmenten erreicht werden sollen?

Anreizsystem: Stellen Sie sicher, dass die Inhalte der Zielvereinbarungen verstanden und akzeptiert werden?

Vertriebsentwicklung: Leiten Sie den Personalentwicklungsbedarf aus der Vertriebsstrategie ab und kontrollieren Sie regelmäßig den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen?

Die so analysierte Performance des Unternehmens wird mit brancheneigenen und -fremden Best Practices verglichen; eine übersichtliche Radargrafik erlaubt dabei die Positionsbestimmung im Marktumfeld. Ergebnis der Analyse ist schließlich die Identifikation von Maßnahmen zur Absatzsteigerung bzw. -sicherung sowie von „Quick Wins“.

Vertriebseffizienz auf dem Radar

TALK



Wie kann der Vertrieb in der aktuellen Situation am besten zum Unternehmens-

erfolg beitragen? Welche Hausaufgaben sind dabei zu erledigen? Über diese Fragen haben wir uns unterhalten mit Dr. Andreas Renner, Partner und Leiter des Competence Centers Prozessmanagement und Organisation bei Horváth & Partners (li), sowie Stefan Kühnemundt, der für das Thema Sales Performance Management verantwortlich ist (re).

TPA: Vor welchen Herausforderungen steht der Vertrieb aktuell?

Renner: Wie aktuelle Studien und Vertriebsumfragen zeigen, ist die Vertriebsperformance in vielen Unternehmen noch deutlich ausbaufähig. Dabei avanciert die Qualität des Vertriebs angesichts des immer schärfer werdenden Wettbewerbs – Stichwort: fortlaufender Margenverfall und abnehmende Kundenloyalität – zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Bislang sind aber die Außendienstmitarbeiter oftmals zu stark in nicht wertschöpfende Prozesse eingebunden. Auch die Verkaufsprozesse sind zum Teil zu komplex und das Input-Output-Verhältnis im Vertrieb ist aufgrund langwieriger Geschäftsabschlüsse schwer messbar.

Unter all dem leidet die Vertriebseffizienz.

TPA: Was können Unternehmen tun, um die Vertriebseffizienz zu steigern?

Renner: Zunächst muss es darum gehen, die Vertriebsprozesse und die Vertriebsorganisation zu analysieren und nach Optimierungspotenzialen „abzuklopfen“. Vor allem eine stärkere Industrialisierung der Prozesse und eine effizientere Aufgabenverteilung zwischen Backoffice und Vertriebsaußendienst bilden oftmals die Basis für eine signifikante Steigerung des Vertriebsergebnisses und eine Erhöhung der Nettovertriebszeit.

Kühnemundt: Die Auskunftsfähigkeit und Steuerung während der Akquisiti-

on kann durch ein professionelles Anfrage- und Kundenkontaktmanagement erhöht werden. Darüber hinaus spielen für eine erfolgreiche Marktbearbeitung natürlich auch Aspekte wie die Vertriebspotenzialerkennung – also dass profitable Kunden und ihre Bedarfe bekannt sind – eine wichtige Rolle. Und sehr zweckmäßig kann auch die Einführung eines Lost Order Reportings sein, das die Aussagefähigkeit zu verlorenen Angeboten erhöht und gleichzeitig die Datengrundlage zur Analyse und Ableitung vertrieblicher Maßnahmen sowie der Vertriebs- und Preisstrategie verbessert.

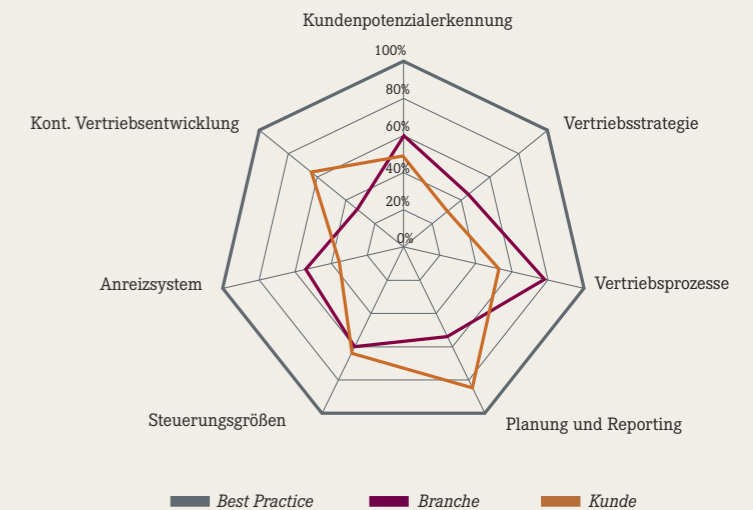
TPA: Wie unterstützt Horváth & Partners seine Kunden bei dieser Aufgabe?

Kühnemundt: Wir haben hierzu ein Sofortprogramm entwickelt – den „Sales

Quick Check“. Dieser Check ermöglicht eine objektive Positionsbestimmung im Marktumfeld anhand einer „Radardarstellung“ sowie die Identifikation von Maßnahmen zur Absatzsteigerung- bzw. Absatzsicherung – inklusive so genannter „Quick Wins“. (Siehe hierzu auch Kasten und Grafik.)

TPA: Und was können sich Unternehmen von diesem Verfahren erwarten?

Renner: In zahlreichen solcher Projekte konnten innerhalb kurzer Zeit Optimierungserfolge erzielt werden. Diese reichen – je nach Ausgangslage und Zielsetzung – beispielsweise von einer Erhöhung des Neukundenanteils über die Durchlaufzeitreduzierung bei der Angebotserstellung bis hin zur Erhöhung des durchschnittlichen Umsatzes der Außendienstmitarbeiter.



24. Juni 2010
Wissenschaftskonferenz 2010

Strategien für den Wissens- und Technologietransfer



Wissensvorsprung und innovative Produkte sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil und gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) überlebenswichtig. Eine Zusammenarbeit zwischen KMUs und Wissenschaft kann ein wichtiger Faktor bei der Erschließung dieser Wettbewerbsvorteile sein. Doch der Know-how-Transfer wird durch eine Vielzahl struktureller Faktoren erschwert. Wie das Experiment Forschungsk Kooperation zwischen KMU und Wissenschaft gelingen kann und welche Erfolgsfaktoren die Grundlage für produktive Zusammenarbeit bilden, sind Themen der Wissenschaftskonferenz 2010, die am **24. Juni 2010** an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main stattfindet. Unter dem Titel „Innovation im Mittelstand und die Rolle von Wissenschaft und Forschung“ gewährt die Konferenz spannende und zukunftsweisende Einblicke in Strategien für den Wissens- und Technologietransfer. Neben Fachbeiträgen erhalten die Teilnehmer auf der Konferenz und dem Vorabendempfang die Möglichkeit, sich mit Präsidenten und Kanzlern von Hochschulen, Geschäftsführern von Forschungseinrichtungen sowie Geschäftsführern und Vorständen von mittelständischen Unternehmen auszutauschen.

Summer Schools

Mehr Zeit für den Blick über den Tellerrand, aber auch in die Tiefe – die Summer Schools von Horváth & Partners machen es möglich. Die viertägigen Veranstaltungen erlauben eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Inhalten und eine systematische Betrachtung von thematischen Spezial- und Randfeldern. Der intensive Einsatz von Praxisbeispielen, Fallstudien und Gruppenarbeiten erhöht dabei die Lerneffizienz. Zudem besteht ausreichend Gelegenheit für Diskussion und fachlichen Austausch in angenehmer Atmosphäre.

- **Strategisches Management**
- **Prozessmanagement**
- **Controlling**

jeweils vom 08.08. bis 12.08.2010 in Hamburg

Horváth-Controller-Kolleg

Controlling-Wissen für Aufsteiger und Einsteiger

Sechs fachliche Stufen decken das breite Spektrum des Controllings ab:

Anfangen vom Aufbau über die Kosten- und Ergebnisrechnung, Planung, Investitionsrechnung bis hin zum Konzept der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Die sechste Kollegstufe gliedert sich neuerdings in drei thematische Einheiten: Zielorientierte Kommunikation und Konfliktlösung für Controller (a), F&E- und Innovationscontrolling (b) sowie Beschaffungscontrolling (c).

Alle Kollegstufen werden zweimal jährlich angeboten und können einzeln und unabhängig von der numerischen Reihenfolge gebucht werden. Nach Durchlaufen aller sechs Kollegstufen innerhalb von 24 Monaten und bestandener Prüfung wird das Zertifikat zum Business Controller (EBS) verliehen.

www.horvath-partners.com/seminar

Termine 1. Halbjahr 2010:

- Kollegstufe 1**
23.03. – 25.03.2010 Stuttgart
- Kollegstufe 2**
05.05. – 07.05.2010 Düsseldorf
- Kollegstufe 3**
19.05. – 21.05.2010 Stuttgart
- Kollegstufe 4**
14.04. – 16.04.2010 Berlin
- Kollegstufe 5**
14.04. – 16.04.2010 Stuttgart
- Kollegstufe 6a**
28.04. – 30.04.2010 Düsseldorf
- Kollegstufe 6b**
19.05. – 21.05.2010 Berlin
- Kollegstufe 6c**
28.04. – 30.04.2010 Düsseldorf



Diana Welz
Competence Center
Change Management & Training
+49 711 66919-358
training@horvath-partners.com

18. März 2010
5. Fachkonferenz Finance Excellence

Zwischen Krise und Aufschwung



Der Verantwortungsbereich des CFO steht aktuell in einem besonderen Spannungsfeld. In der Krise lag der Fokus der finanziellen Steuerung meist auf den Themen Kostensenkung und Liquiditätssicherung. Mit dem Blick auf einen sich abzeichnenden Aufschwung gilt es, die bisherigen Maßnahmen und Instrumente zu prüfen und zu adjustieren. Die Früherkennung von Chancen und Risiken, die Optimierung der Financial Supply Chain oder die bisherige organisatorische Gestaltung des CFO-Bereichs können zukünftig einen anderen Stellenwert besitzen. Gerade jetzt müssen CFOs das richtige Maß an Effizienz und Effektivität ausloten und priorisieren, um Finance Excellence zu erreichen. Hilfestellung bei diesem Balanceakt gibt die 5. Fachkonferenz Finance Excellence unter dem Titel „Erfolgsbeitrag des CFO-Bereichs im Spannungsfeld zwischen Krise und Aufschwung“. Auf der Konferenz, die am **18. März 2010** in Frankfurt am Main stattfindet, werden aktuelle Trends und Entwicklungen vorgestellt und anhand von zahlreichen Praxisbeispielen Lösungswege aufgezeigt.

- Working Capital Management
- Cash- und Liquiditätssteuerung
- Wachstumsorientiertes Controlling

16. und 17. Juni 2010 in Berlin

5. Fachkonferenz Reporting Reporting im dynamischen Umfeld

- Zunehmende Relevanz des Liquiditätsreportings
- Möglichkeiten der Maßnahmenverfolgung
- Stellenwert von Sonder- und Abweichungsberichten
- Integration von „Zukunftsinformationen“
- Verkürzung der Reporting-Frequenz
- Ergänzung der Planinformationen durch Forecastberichte
- Rollenwandel des Reportings
- Zeitgemäße technische Umsetzung der Reportinganforderungen

Lassen Sie sich für die Zusendung vormerken:
konferenz@horvath-partners.com

www.horvath-partners.com/konferenzen



Tanja Cramer
Competence Center
Change Management & Training
+49 711 66919-367
konferenz@horvath-partners.com

Zentrale Themen:

- Finanzielle Strategie und Steuerung
- Früherkennung von Chancen und Risiken
- Kostensenkung/Effizienzsteigerung im CFO-Bereich
- Finance Organization: Shared Services/Payment Factory

10. Juni 2010 in Frankfurt am Main
14. CFO-Panel-Meeting

- Präsentation aktueller Benchmarks und Best Practices im Finanzbereich
- CFO-Vorträge zu Trends und Handlungsempfehlungen
- Live-Befragung mittels TED
- Gruppendiskussionen

Information und Anmeldung unter: www.cfo-panel.de



Jana Heimel
Competence Center
Management Control & Finance
+49 711 66919-748
cfo-panel@horvath-partners.com

Impressum

Herausgeber:
Deutschland: Horváth AG, Phoenixbau, Königstr. 5, 70173 Stuttgart, +49 711 66919-0;
Österreich: Horváth & Partner Management Consulting GmbH, Biberstr. 15, 1010 Wien, +43 1 5127508-0;

Schweiz: Horváth & Partner AG, Seefeldstr. 279A, 8008 Zürich, +41 44 42123-00
Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes: Dr. Bernd Gaiser
Chefredaktion: Oliver Weber
Redaktion: Katja Gagne
Konzept, Realisierung und Gestaltung: Mandelkern Management & Kommunikation e.K.
Projektleitung: Dr. Bernhard Dietz

Bildnachweise: Bayer MaterialScience AG, Christof Sage, Dreamstime LLC/Olivier Le Queinec, Fotolia LLC/Franck Boston/milphoto, Horváth AG, iStockphoto LP/glavegr/Stephen Strathdee/Visual Field/Will Selarep, Getty Images, plainpicture GmbH & Co. KG, Shutterstock Images LLC/haak 78/Micha Rosenwirth/Monkey Business Images/robbybret/simlik/Yellowj, swissgrid AG

Copyright: © 2010 Horváth & Partners. Nachdruck und Verwendung nur mit Genehmigung.
Kontakt: magazin@horvath-partners.com, +49 711 66919-19
Hinweis: Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.



Evi Schreihans >>

[WIN WIN 2009]	<Phönix>
TECHN:	Öl auf Leinwand
MASSE:	200 cm x 230 cm

Unter dem Titel „WIN WIN“ pflegt Horváth & Partners seit 2005 eine Kooperation mit der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, deren Ziel die Förderung des Dialogs zwischen Wirtschaft und Kunst ist. Teil des Kunstprojektes ist eine jährlich stattfindende Ausstellung in den Stuttgarter Räumen von Horváth & Partners, die Besucher nach Vorankündigung besichtigen können.

Abgebildet ist das Werk <Phönix> von Evi Schreihans aus der WIN WIN-Ausstellung 2009. Die Künstlerin beschäftigt sich in ihren Arbeiten mit der Beziehung des Menschen zum Objekt. Dabei interessieren sie insbesondere der Widerspruch zwischen industrieller Massenfertigung und Individualismus sowie die Identifikation von Menschen mit ihrem Eigentum.