



Buch Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten

Das Strategische Führungssystem

Alexander Zimmermann
Springer, 2010

Rezension

Planvoll vorzugehen ist im Unternehmenskontext zweifellos eine sinnvolle Sache. Fast alle Verantwortlichen in Unternehmen jeder Größe denken so. Ihr Wunsch: So professionell und fundiert wie ein Thinktank und gleichzeitig so intuitiv wie ein Einmannbetrieb zu agieren. Die Wirklichkeit sieht aber oft anders aus: Es werden Zahlenkolonnen erhoben, deren Auswertung so aufwändig ist, dass fürs Denken und Planen keine Zeit bleibt. Das ist der Missstand, den der Autor beklagt und den er mit seinem „Strategischen Führungssystem“ beheben möchte. Dieses soll Unternehmen helfen, die harten und weichen Faktoren ihres Geschäfts kontinuierlich in eine sinnvolle und anwendbare Strategie einfließen zu lassen. *BooksInShort* meint: Obwohl große Teile des Buches wohl in erster Linie das vorgestellte Softwaresystem verkaufen helfen sollen, ist gerade die klare Kritik an bestehenden Praktiken hilfreich für alle Strategieverantwortlichen, die darunter leiden, dass die Strategien ihres Unternehmens nicht mehr sind als heiße Luft.

Take-aways

- Eine gute Strategie bedingt, dass das Unternehmen weiß, wohin es will.
- Erheben Sie Daten darüber, ob und inwieweit Sie Ihre Ziele erreicht haben.
- Vermeiden Sie aber den Fehler vieler Unternehmen, eine nicht zu bewältigende Datenflut zu erzeugen.
- Wer diesen Fehler begeht, ist schon mit dem Zusammentragen und Präsentieren der Daten mehr als ausgelastet.
- Eine sinnvolle strategische Steuerung oder auch nur die Überprüfung, ob zurückliegende Ziele erreicht wurden, bleibt dann oft Wunschdenken.
- Viele Unternehmen nutzen Excel und Powerpoint zur Darstellung ihrer Strategie, obwohl diese Programme dafür ungeeignet sind.
- Die Balanced Scorecard taugt zur Umsetzung, nicht aber zur Entwicklung einer Strategie.
- Das softwarebasierte Strategische Führungssystem ermöglicht es, die wesentlichen harten und weichen Daten zu erheben und sie blitzschnell auszuwerten.
- Die Komplexität des Strategieprozesses wird so beherrschbar.
- Strategie und unternehmerisches Handeln werden ausreichend flexibel, um in zunehmend dynamischen Märkten erfolgreich zu sein.

Zusammenfassung

Strategiehindernis Komplexität

Theoretisch sind sich die Verantwortlichen in den Unternehmen einig: Eine gute Strategie ist lebenswichtig. Gerade für global tätige Großunternehmen. Und besonders heute, in den zunehmend komplexen und dynamischen Märkten. In strategischer Planung versuchen sich denn auch die meisten Unternehmen, egal ob groß oder klein. Doch über das Erheben von Informationen und das Zusammentragen derselben in voluminösen Tabellen kommen die wenigsten hinaus. Oft reicht es nicht mal dafür. Stattdessen werden die Daten des Vorjahres übernommen. Sinnvoll ist das zwar nicht, das räumen die Befragten freimütig ein, aber es ist verständlich.

„Das Spannungsfeld, in dem sich viele Strategieverantwortliche heute bewegen, liegt zwischen den beiden Extremen Informationsflut und Wissensmangel.“

Man braucht sich bloß anzusehen, wie komplex die Unternehmen und ihr Umfeld heute sind – und welche Folgen dies für Unternehmensstrategen hat, die sich z. B.

– daran machen wollen, fünf Plan- oder Kennzahlen zusammenzutragen, um sie strategisch auszuwerten. Schon in diesen wenigen Daten kann man sich leicht verheddern – zumindest, wenn das Unternehmen keine kleine Butze ist, sondern beispielsweise zehn Geschäftsbereiche hat und in fünf Ländern agiert. In diesem Fall kommen 50 Planzahlen für alle Geschäftsbereiche zusammen. 250 Zahlen wären für eine Gesamtunternehmensstrategie nötig. Und das bei nur fünf gesuchten Kennzahlen!

„In der Implementierungs- und Umsetzungsphase scheitert fast die Hälfte aller Unternehmen, und zwar darum, weil der Informationsfluss nicht funktioniert und keine ausreichende Klarheit über die strategischen Ziele bei den Mitarbeitern herrscht.“

In der Regel wollen Unternehmen aber 50–100 Kennzahlen strategisch auswerten, und sie wollen diese natürlich auch miteinander verknüpfen. Im Fall eines Konzerns mit 33 Geschäftseinheiten führte die hohe Komplexität zu einem Zeitaufwand von unternehmensweit insgesamt 1815 Manntagen – für einen einzelnen Mitarbeiter wären das mehr als fünf Jahre. Allein die Lieferung der Eckdaten dauerte 16,5 Tage. Die meiste Zeit – 660 Tage – ging für die Zusammenstellung der Unterlagen drauf.

Strategie ist bei vielen nur „nice to have“

Für die entscheidende strategische Arbeit – nämlich aus den zusammengetragenen Informationen sinnvolle Schlüsse zu ziehen – bleibt in vielen Unternehmen keine Zeit. Und stellen sie dennoch eine Strategie auf die Beine, können sie sie kaum umsetzen, weil sie zu unflexibel ist. Schließlich reicht es nicht, wichtige Entscheidungen bloß alle paar Jahre zu treffen. Daher entscheiden die Mitarbeiter zwischendurch eben ad hoc – ohne sich von einer Strategie leiten zu lassen, von der sie ohnehin oft nur eine vage Ahnung haben.

„Planung generiert Planung generiert noch mehr Planung – aber generiert keine echte Strategieentwicklung.“

Eine Strategie nützt nur dann, wenn sie nicht einfach die Vergangenheit fortschreibt und wenn sie außerdem auch umgesetzt wird. Doch was wünschen sich die Strategieverantwortlichen laut Befragungen? In erster Linie noch mehr Zeit für die Datenerhebung und noch mehr Ressourcen. Was nur zeigt, wie groß die Hilflosigkeit ist.

Das Richtige mit den richtigen Daten tun

Klar, die Daten müssen stimmen. Wenn sie falsch oder unvollständig sind, kann auch die daraus entstandene Strategie nicht stimmen. Aber das allein reicht nicht. Der Strategieprozess muss mehr umfassen als bloß die Datenerhebung. Die Daten müssen analysiert werden, die Unternehmen müssen daraus die Strategie entwickeln, die Planung verabschieden und anschließend die Strategie umsetzen. Und selbst das ist noch nicht genug: Anschließend müssen sie strategisch steuern und kontrollieren und ihre Erkenntnisse in die weitere strategische Analyse einfließen lassen. Soll- und Ist-Zustand müssen fortwährend abgeglichen werden.

Das Wichtige und das Unwichtige

Grundsätzlich entscheidend für die Erarbeitung einer guten Strategie ist, dass das Unternehmen weiß, was es überhaupt erreichen will. Das ist bei mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht der Fall. Des Weiteren muss es darum gehen, sich auf wenige – strategisch wichtige – Daten zu konzentrieren. Das sind nicht nur harte Kennzahlen, sondern auch weiche Daten, also Informationen über immaterielle Werte wie etwa Humankapital oder vorhandenes Wissen. Diese weichen Faktoren sind besonders wichtig für die strategische Frühaufklärung. Ihre Güte wiederum entscheidet darüber, ob Unternehmen die Zeichen der Zeit erkennen, rechtzeitig auf Trends reagieren und allenfalls für notwendige Kurswechsel sorgen. Aus Trends abgeleitete Daten sind in aller Regel ebenfalls weich: interpretierbare Einschätzungen, logische Schlussfolgerungen, unternehmerische Erwartungen bezüglich Faktoren, die für die Existenz und den Erfolg des Unternehmens bedeutsam sind.

„Das Strategische Führungssystem ermöglicht es, viele unterschiedliche Instrumente und die damit verbundenen Daten mit einzubauen, wobei die Anwender des Systems frei wählen können, welche Instrumente mit welchen Datensets integriert werden sollen.“

Viele Unternehmen vernachlässigen neben den ökonomischen oder technischen oft die rechtlichen Anforderungen, weil diese keinen Bezug zur Strategie zu haben scheinen. Dabei zwingen nationale wie internationale Standards und Gesetze den Unternehmen ein vorausschauendes Risikomanagement faktisch auf. Damit die harten und weichen Daten, die für all diese Zwecke nötig sind, sekundenschnell ausgewertet werden können, wurde das Strategische Führungssystem entwickelt.

Das kann das Strategische Führungssystem

Das Strategische Führungssystem ist ein softwaregestütztes System. Es lässt Unternehmen und ihren Divisionen viel Freiheit bei der Auswahl der relevanten Daten. Und es gibt den Strategieverantwortlichen die Möglichkeit, diese Daten per Knopfdruck auf alle erdenklichen Weisen auszuwerten – also sie für Präsentationszwecke etwa als Excel- oder Powerpoint-Datei auszuspucken –, und das mit Blick auf alle möglichen unternehmerischen Zwecke, wie etwa das Finanzcontrolling oder das Marketing.

„An sich sollten strategische Instrumente nicht nach ihrer Einfachheit, sondern vielmehr nach ihrer Eignung für die jeweilige Aufgabenstellung ausgewählt werden, aber darin liegt offensichtlich genau eine Schwierigkeit.“

Die Unternehmensleitung kann frei entscheiden, wie viele Daten sie anfragt und wie viel die einzelnen Bereiche von sich aus ergänzen und verfeinern. Die meisten Nutzer des Systems wie Siemens, Altana oder Otto Bock Healthcare verwenden bewusst beide Möglichkeiten. Beim Strategischen Führungssystem müssen nicht alle Mitarbeiter, die in die Entwicklung, Fortschreibung und Auswertung der Strategie eingebunden sind, alle Zugangsrechte bekommen, sondern es ist auch möglich, das vollständige Wissen um die Strategie dem Topmanagement vorzubehalten.

So beherrscht das Strategische Führungssystem die Komplexität

Sowohl harte als auch weiche Daten können über Dateneingabemasken in das System eingegeben werden. Diese sind nach Themenbereichen sortiert und erfragen neben Geschäftsdaten, Markt- und Wettbewerbsinformationen auch Angaben zur Marktattraktivität, zur Technologie- und Kompetenzsituation oder zu strategischen Zielvorgaben. Die Daten werden so abgelegt, dass sie sich beliebig miteinander verknüpft abfragen lassen. Das Führungssystem ist dadurch in der Lage, Korrelationen sichtbar zu machen, die beim Einsatz herkömmlicher Instrumente verborgen geblieben wären. Außerdem sorgt das Führungssystem dafür, dass in allen Bereichen und

Ebenen zueinander passende, vergleichbare Daten erhoben werden.

Zu einer guten Strategie gehört Plausibilitätskontrolle

Dass das System auch gewisse formale Bedingungen erfüllt, wie etwa die, dass sich die Umsatzsumme der Marktsegmente am Ende auf 100 % addiert, klingt selbstverständlich – ist aber bislang in vielen Unternehmen nicht der Fall. Oft fällt das jedoch schlicht nicht auf. Das Pharmaunternehmen Altana schätzt am Führungssystem besonders, dass sich die Frage, wer von den vielen Datenzulieferern nun den letzten Stand einer Excel-Datei hat, nicht mehr stellt. Aufgrund der Eingabe über Abfragemasken ist der jeweils neueste Stand der Daten weltweit über das unternehmenseigene Intranet verfügbar. Das hilft, Fehler zu vermeiden.

„Bei der Strategieentwicklung in den Unternehmen besteht ein elementares Bedürfnis nach Reduzierung von Komplexität. Um der Einfachheit willen werden sogar Methoden in Kauf genommen, die von ihren Anwendern als wenig zufriedenstellend beurteilt werden.“

Das Strategische Führungssystem kanalisiert aber nicht nur die Datenflut effektiv. Anders als herkömmliche Instrumente ist es auch in der Lage, durch die Art der Abfrage das von einzelnen Mitarbeitern gehortete Wissen anzuzapfen, das für die Bildung der Strategie sonst nicht zur Verfügung stünde. Die Verantwortlichen können ihre strategischen Annahmen außerdem auf Plausibilität prüfen, indem sie beispielsweise nachvollziehen, ob sich die mit weichen Daten beschriebenen Erwartungen anhand harter Daten wie etwa den Angaben zum Umsatzwachstum bestätigen.

Eine gute Strategie braucht Dynamik

Was das Strategische Führungssystem letztlich ermöglicht, ist, für die heute nötige Dynamik in der strategischen Unternehmensführung zu sorgen. Unternehmen brauchen sie, um im dynamischen Wettbewerbsumfeld zu bestehen. Dieses wird gemäß wissenschaftlichen Studien nicht von Technologien, sondern von immer rascheren Markteintritten geprägt. Die Herausforderung ist also, dieser Entwicklung vorausschauend zu begegnen oder sie möglichst sogar selbst voranzutreiben. Das Führungssystem ermöglicht den hierfür nötigen raschen Austausch verfügbarer Daten.

Woran Excel, Powerpoint und Balanced Scorecard scheitern

Das Programm Powerpoint ist zur vereinfachten Darstellung von Informationen geeignet, die es einem eher passiven Publikum zu verkaufen gilt. Komplexere Fakten lassen sich auf den Folien nicht zum Ausdruck bringen. In welchem Verhältnis die so genannten Bullet-Points (Aufzählungspunkte) zur Überschrift und zueinander stehen, ist oft willkürlich und undurchschaubar.

„Der Fehler besteht darin, dass die zweifellos notwendige Einfachheit immer wieder an den Methoden selbst oder an der Methodenauswahl festgemacht wird anstatt am Informationsmanagement.“

Strategische Entscheidungen auf der Basis von Powerpoint-Präsentationen sind ein klarer Fall von Blindflug. Wie sehr das ins Geld gehen kann, zeigt das Unglück der Raumfähre Columbia im Jahr 2003, als die gesamte Besatzung beim Wiedereintritt in die Erdatmosphäre im Raumschiff verglühte. Zu einem wesentlichen Teil geht das Unglück auf das Konto mangelhafter risikostrategischer Planung, die mit Powerpoint durchgeführt wurde. Die von Boeing für das staatliche amerikanische Raumfahrtunternehmen erstellte Sicherheitsanalyse wirkte durch die Aufbereitung mit Powerpoint zu optimistisch und führte so zu falschen Lösungen. Den bis zuletzt skeptischen NASA-Ingenieuren gab die Aufbereitung nicht genug Daten für eine Korrektur an die Hand.

„Faktoren, die von den Unternehmen selbst als hochrelevant für den Unternehmenserfolg betrachtet werden, werden in der internen Unternehmenssteuerung nicht oder nur unzureichend erfasst und entziehen sich damit einer notwendigen Steuerung.“

Excel ist immerhin besser als Powerpoint dazu geeignet, mit komplexen Zahlenwerken umzugehen. Aber um die Zahlen strategisch sinnvoll auszuwerten, muss ein Unternehmen massenhaft Datenblätter erstellen. Ein Unternehmen brachte es einmal auf 26 000. Die darin verborgenen Zahlen lassen sich nicht in einen sinnvollen Zusammenhang bringen. Letztlich haben die Verantwortlichen, wenn sie strategische Entscheidungen auf Basis des Tabellenkalkulationsprogramms treffen müssen, die Wahl zwischen einer reinen Bauchentscheidung und dem Eintauchen in Zahlenfriedhöfe.

„Wenn nichts mehr hilft, dann werden manchmal sogar Plandaten eines Bereichs oder Landes für einen anderen Bereich oder ein anderes Land einfach übernommen. Gegebenenfalls nimmt man stattdessen auch einfach die Daten vom Vorjahr und schlägt ein paar Prozentpunkte Umsatz auf.“

Die Balanced Scorecard wiederum setzt eigentlich erst nach der Beschaffung der Daten an. Dass diese bereits erfolgt ist, setzt das Instrument voraus. Eine Lösung für die Datenflut bietet die Scorecard nicht. Sie ist kein Planungsinstrument: Die Strategie muss das Unternehmen bereits entwickelt haben. Schließlich können nur so die richtigen, für die Strategie wichtigen Kennzahlen gefunden werden. Sind diese ermittelt, lässt sich die Balanced Scorecard gut zur strategischen Steuerung einsetzen. Nur: So weit kommen die meisten Unternehmen mit Excel und Powerpoint im Zweifel gar nicht.

Über den Autor

Alexander Zimmermann ist Wirtschaftsinformatiker und als Gründer und Geschäftsführer der SOLYP Informatik GmbH Anbieter des im Buch beschriebenen Strategischen Führungssystems.
