

Wie sich Strategien erfolgreich umsetzen lassen

Das Fallbeispiel Swiss Life nennt die Stolpersteine bei der Umsetzung von Strategien mit Performance Management und zeigt einen Lösungsansatz auf. **VON SILVAN BUCHER, WILLIAM K. HOLSTEIN UND DURÌ CAMPELL**

In Kürze Strategieumsetzung wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Denn mit der Fokussierung des gesamten Unternehmens lässt sich die Performance nachhaltig steigern. Was so einleuchtend tönt, ist ein ehrgeiziges Ziel, an dem die meisten Unternehmen scheitern. Der Artikel zeigt die Hindernisse auf und skizziert eine Methodologie zur effizienten und effektiven Strategieumsetzung. Einige wichtige Schritte davon wurden bei Swiss Life erfolgreich umgesetzt und führten im Rahmen der strategischen Vertriebsziele zu nachhaltigen Performance-Steigerungen.



SILVAN BUCHER, *sc. math*, ETH, ist Leiter Controlling Vertrieb Markt Schweiz, Swiss Life. silvan.bucher@swisslife.ch



PROF. DR. WILLIAM K. HOLSTEIN ist GSBA Professor in MIS/IT and Corporate Strategy Distinguished Professor Emeritus., University at Albany, SUNY D. Hillsdon Ryan Distinguished Professor, The College of William and Mary. william.holstein@business.wm.edu



DURÌ CAMPELL, *lic.oec. publ.*, MBA/GSBA, ist Managing Partner Crystal Partners AG. d.campell@crystal-partners.ch

Fokussierte Strategieumsetzung ist die Herausforderung des nächsten Jahrzehnts (Norton 2006). Doch zwischen 70 und 90 Prozent der Unternehmen haben damit grosse Probleme. So stolpern sieben von zehn gescheiterten CEOs nicht über eine falsche Strategie, sondern über Probleme bei deren Umsetzung. 80 Prozent der Führungskräfte sind zwar überzeugt, dass ihr Unternehmen die richtige Strategie hat, aber nur 14 Prozent sind der Meinung, dass diese auch richtig umgesetzt wird. Die Botschaft ist klar: Nur mit einer effizienten und effektiven Strategie-Umsetzung können strategische Erfolge erzielt werden. Strategien erfolgreich umzusetzen, wird deshalb für jedes Unternehmen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil und hilft, die Performance nachhaltig zu steigern.

Der Umsetzung der Strategie stehen folgende Hindernisse im Weg (Krause 2006):

- ▶ **Fehlendes Verständnis** der Strategie. Nur 5 Prozent der befragten Mitarbeitenden verstehen die Unternehmens- oder Bereichsstrategie. Der Grund: Strategien sind oft abstrakt, zu wenig präzise und nicht verständlich formuliert.
- ▶ **Fehlende Motivation**, die Strategie zu unterstützen: Bei nur einem Viertel der befragten Manager hat das Erreichen von strategischen Zielen eine direkte Auswirkung auf Boni oder Beförderungen. Da viele Bereiche als funktionale Silos unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen haben, verfolgen diese auch unterschiedliche Ziele, die teils von den Unternehmenszielen abweichen oder die Unternehmensstrategie gar sabotieren.
- ▶ **Fehlende Ressourcen**: Nur 60 Prozent der befragten Unternehmen verbinden Budgets mit der Strategie. Kurzfristige finanzielle Ziele haben oft höhere Priorität als eine langfristige Strategie. Da viele Unternehmen noch immer unterschiedliche Prozesse für die Budgetierung und die strategische Planung haben, werden oft mehr Projekte gestartet, als Ressourcen vorhanden sind. Somit gelingt es nicht, die Kräfte zu bündeln. «Zero Based Budgeting» ist noch kaum verbreitet.
- ▶ **Fehlende Managementkapazität**: Managementteams sind vom Tagesgeschäft stark absorbiert. In 85 Prozent der Fälle diskutieren sie strategische Fragestellungen während weniger als einer Stunde pro Monat.
- ▶ **Komplexität**: Ein Unternehmen ist ein komplexes System, das nicht zu 100 Prozent kontrolliert werden kann. Probleme, die darin auftauchen, sind ebenfalls komplex und lassen sich nicht in verschiedene Teilprobleme aufteilen, die separat gelöst werden. Es braucht einen integrierten Lösungsansatz.
- ▶ **Falsche Indikatoren**: Oft werden Indikatoren nicht von der Strategie abgeleitet oder falsch definiert. Das führt zu falschen Anreizen und für die Strategieumsetzung zu nachteiligem Verhalten.



Brettspiele haben Prozesscharakter.

- ▶ **Einseitiger Fokus auf finanziellen Kennzahlen:** Viele Unternehmen führen nach rein finanziellen Kennzahlen. Sie sind meist vergangenheitsgerichtet und haben keine Prognoseeigenschaften. Dieser falsche Fokus berücksichtigt zudem die steigende Bedeutung der immateriellen Werte nicht.
- ▶ **Schwierige Messung:** Oft ist das Messen nicht-finanzieller Kennzahlen schwierig, da diese Zahlen nicht etabliert sind und es zeitaufwändig und teuer ist, diese Werte zu generieren.
- ▶ **Verzögerte Wirkung:** Strategieumsetzung zahlt sich nur langfristig aus und verursacht kurzfristig Kosten. Aktionäre sind in der Regel ungeduldig. Für CEOs sind schnelle Erfolge deshalb eine Überlebensfrage. Umso wichtiger ist es, dass während der Strategieumsetzung Quick Wins

umgesetzt werden können und bereits kurzfristig finanzieller Erfolg generiert wird.

- ▶ **Permanenter Prozess:** Strategieumsetzung ist ein permanenter Prozess, der eine laufende Überwachung der Zielerreichung voraussetzt. Nur so können rechtzeitig korrigierende Massnahmen ergriffen werden.

Methodologie unterstützt Umsetzung

Wie können all diese Hindernisse umschifft werden? Eine Anleitung zur effizienten und effektiven Strategieumsetzung wurde von Durì Campell als Modell aus verschiedenen Best-Practice-Methoden entwickelt und von Crystal Partners zu einer umfassenden Methodologie verfeinert (Campell 2007) (siehe

he Abbildung auf der rechten Seite).

- ▶ **Analyse** der Vision, Mission, Werte und der Strategie, um sicherzustellen, dass die Strategie vorhanden ist, verstanden wird und Vision, Mission und Werte übereinstimmen.
- ▶ **Operationalisierung** der Strategie mit Entwicklung von Strategy Maps und Ableiten von kritischen Erfolgsfaktoren. Definieren von Zielen für alle kritischen Erfolgsfaktoren in jeder Balanced Scorecard (BSC), zusammen mit den wichtigsten Rahmenbedingungen und benötigten Kernkompetenzen über das Herunterbrechen aller hierarchischen Stufen bis auf Mitarbeiter-Ebene. Gegebenenfalls Anpassung der Organisation an die Strategie.
- ▶ **Implementation** der Strategie durch Festlegen von strategischen Programmen, Projekten und Massnahmen und Allokation der nötigen Ressourcen für jedes von der Strategie abgeleitete Ziel in jeder BSC. Gewichtung gemäss strategischer Relevanz.
- ▶ **Performance Management.** Hier geht es um tägliche, wöchentliche, monatliche oder vierteljährlich ablaufende Prozesse wie Zielvereinbarung, Umsetzung der auf der BSC erfassten Massnahmen, Messung, Beurteilung, Feedback, Forecast und korrigierende Massnahmen. Die Resultate werden mehrmals pro Jahr von der Mitarbeiter- bis auf die Unternehmensebene konsolidiert und haben bereits unterjährig Konsequenzen auf Budgetanpassungen, Boni, Fördermassnahmen, Beförderungen und auf die rollende Mittelfrist-Planung. Ein unterstützendes IT-System kann den administrativen Aufwand bedeutend senken.
- ▶ Der gesamte Prozess wird durch **Kommunikation** und **Change Management** begleitet.

Dies ergibt einen geschlossenen Kreislauf – vom Herunterbrechen von

Zielen und Kernkompetenzen in Strategy Maps und BSCs auf Unternehmensebene bis auf Mitarbeiter-Ebene (Top-down) bis zur periodischen Konsolidierung von Resultaten, Feedbacks und Forecasts (Bottom-up).

Welches sind die Vorteile dieser Methodologie? Die einzelnen Bausteine sind nicht neu, doch ihr Zusammenspiel macht den Erfolg des Strategie-Umsetzungsprozesses aus. So haben heute viele Unternehmen BSCs, doch diese werden häufig nicht von der Strategie abgeleitet und auch nicht bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen. Ausserdem haben BSCs oft keine Konsequenzen – ein weiterer Grund, weshalb sie ihre Wirkung verfehlen. Beim Umsetzungsprozess muss ein Schwergewicht auf den Konsequenzen liegen. Die Methodologie sieht deshalb zum Beispiel vierteljährlich unternehmensweite Checks vor. Sie stellen sicher, dass man Programme, Projekte und Massnahmen nur umsetzt und Ressourcen nur ausgibt, wenn sie in den BSCs erscheinen und somit im Einklang mit der Strategie stehen. Auch Boni sind nur noch aufgrund der strategiekonformen Performance auf Basis der individuellen Balanced Scorecard auszuzahlen. Mitarbeitende werden zudem nur befördert, wenn ihre Performance bezüglich Strategie-Implementation hoch ist und ihre Kompetenzen für die Strategie-Umsetzung wichtig sind.

Ausgangslage Swiss Life

Einige Schritte dieser Methodologie wurden bei der Lebensversicherungsgesellschaft Swiss Life bereits erfolgreich umgesetzt und führten zur nachhaltigen Performance-Steigerung im Rahmen der strategischen Vertriebsziele.

Die Ausgangslage war typisch für ein Unternehmen dieser Grösse: Es gab zahlreiche starke, historisch gewachsene «Königreiche». Die Führung

kämpfte mit ungenügenden und intransparenten Daten, verursacht durch mehrere dezentrale, heterogene IT-Systeme. Die Konsolidierung der Daten zu einheitlichen Führungsinformationen war nur mit hohem administrativem Aufwand möglich. Es gab zwar eine Performance-Kultur, diese war aber nur auf kurzfristige, individuelle Verkaufszahlen und Provisionen, nicht auf nachhaltiges Wachstum durch Qualität für das Gesamtunternehmen ausgerichtet. Die Steuerung des Unternehmens erfolgte nicht proaktiv durch vorausschauende Erfolgsfaktoren. Der Beurteilungsprozess wurde als mühsamer, aufgezwungener Prozess mit wenig Nutzen angesehen. Für Bonusauszahlungen, Förderung und Beförderung gab es keine einheitliche, strategiebasierte Beurteilungs-Grundlage.

In dieser Situation startete 2003 die schrittweise Einführung eines umfassenden Performance Managements. Ziel des Projektes war es, die Mitarbeiter durch die Vorgabe von individuellen, von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Zielen zu führen und die Performance zu steigern. Dabei legte Swiss Life Wert darauf, dass die individuellen Ziele mit den strategischen Vertriebszielen des Marktes Schweiz konform waren,

und strategiekonformes Unternehmertum erhalten und gefördert wurde. Wichtig war es zudem, dass durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung Freiräume geschaffen und die Führung von administrativen Aufgaben entlastet wurde.

Ein IT-basiertes Performance System sollte beim Roll-out die Economies of Scale und die Konsolidierung von Daten rund um die verschiedenen den Prozess beeinflussenden Systemesicherstellen. Von der Vertriebsstrategie abgeleitete, beeinflussbare und bewertbare Ziele sorgten dafür, dass sich alle mit diesen identifizieren konnten. Zudem wurde ein leistungsgerechtes, für alle transparentes Entlöhnungssystem direkt mit der gemessenen individuellen Performance verbunden. Schliesslich versprach man sich von Performance Management nicht nur mehr Produktivität der Mitarbeitenden, sondern auch ein höheres Commitment und mehr Qualität. Damit sollte dem Management ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem sich der Führungscontrolling-Aufwand reduzieren lässt und ein proaktiveres Management möglich wird. Bei Bedarf sollten bereits während des Jahres zielgerichtete Massnahmen in die Wege geleitet

Abb.: Strategieumsetzung und Performance Management



Umsetzen der Strategie und Performance Management sind ein kontinuierlicher Prozess.

werden, um die strategischen Ziele besser erreichen zu können.

Individuelle Ziele ableiten

Der Start des Pilotprojektes erfolgte 2003 im Vertriebsmanagement-Markt Schweiz auf der obersten Führungsebene. Indem individuelle Ziele von den strategischen Vertriebszielen des Marktes Schweiz abgeleitet wurden, konnten wichtige Erfahrungen gesammelt werden. Da von Anfang an ein Roll-out im gesamten Vertriebs-Markt Schweiz geplant war, wurde bereits dieser Pilot von einem IT-System unterstützt.

Dem Roll-out im Vertriebs-Markt Schweiz 2004 gingen zahlreiche stufengerechte Schulungen voraus, denn nun wurden die Vorgesetzten und Mitarbeiter aufgefordert, neben vorgegebenen Zielen auch selbst individuelle Ziele auf

Vorgesetzten- und auf Mitarbeiterebene von der Strategie abzuleiten und im IT-System zu definieren. Bei diesen Schulungen wurde auch an der Unternehmenskultur gearbeitet, denn ein Performance Management System muss kulturell verankert sein. Auch das Management wurde intensiv involviert. Ziel war es, den unabdingbaren Rückhalt für das neu eingeführte Performance Management zu schaffen.

Ende 2004 wurde aufgrund der individuellen Performance und des Beitrags an die strategischen Ziele erstmals ein Bonus an 650 Mitarbeiter ausbezahlt. In diesem ersten Jahr musste Lehrgeld bezahlt werden: Es stellte sich heraus, dass viele Führungskräfte und Mitarbeiter mit der Definition von durchgängig von der Strategie abgeleiteten Zielen überfordert waren. Zudem wurde klar, dass die vorgegebenen Ziele nicht genü-

gend präzise definiert wurden bzw., dass die anderen involvierten Systeme nicht die gewünschten Daten lieferten.

Im Verlaufe der Folgejahre 2005 und 2006 initiierte Swiss Life aufgrund der gelieferten mangelhaften Datenqualität der Umsysteme ein Datenverbesserungs-Projekt. Zudem wurden fix pro Berufsbild vorgegebene Ziele nach der SMART-Methode (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound) genauer definiert und für die häufige Messung mehrheitlich von Umsystemen mit Daten gespiesen. Das Training der Vorgesetzten wurde fokussiert, die Vorgesetzten- und Mitarbeiter-Repräsentanten wurden frühzeitig bei der Definition der fixen Ziele pro Berufsbild einbezogen. Damit die Resultate noch früher spürbare Konsequenzen hatten, ging das Unternehmen zu einem halbjährlichen Bonusrhythmus mit quartalsweisen formellen Zwischenbeurteilungen über.

Erste Resultate und Vorteile zeigten sich bald. Das Performance-Management-System erwies sich als wertvolles Führungsinstrument und Management-Informationssystem, welches das konsequente Herunterbrechen der Unternehmensziele bis auf Mitarbeiterebene unterstützt. Alle Daten werden monatlich aktualisiert und können von Führungsverantwortlichen wie auch von Mitarbeitern stufengerecht über das Intranet eingesehen werden. So entsteht eine maximale Transparenz – eine wichtige Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Dank den laufend aktualisierten Daten muss mit dem Mitarbeitergespräch nicht bis Ende Jahr gewartet werden. Durch regelmässige Gespräche auch unter dem Jahr erkennen die Verantwortlichen viele Probleme frühzeitig und können pro-aktiv Gegenmassnahmen ergreifen. Vorgesetzte und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung gemeinsam ins System einzu-

www.verlagskv.ch

Die besten Seiten
des Lernens.



IFRS – Der Überblick
Alan Dangerfield und
Bernhard Lampert

Verlag SKV
Postfach 1853
CH-8027 Zürich
Telefon (+41) 044 283 45 21
Fax (+41) 044 283 45 65
www.verlagskv.ch

4. Auflage 2006
230 Seiten, brosch., CHF 48.–
ISBN 978-3-286-51144-6

VERLAG:SKV

bringen und Kommentare zum eigenen Ergebnis sowie zu den Erwartungen zu erfassen. Somit beginnt der Prozess nicht nur Top-down (Zielkongruenz), sondern auch Bottom-up (Feedback) zu laufen. Die Anbindung an andere Systeme stellte die vollständige Datenintegration und damit die standardisierte Pflege der Mitarbeiterziele und der Plan- und Ist-Werte sicher.

Im Vergleich zur vorgängig definierten Methodologie wurden zwar alle Ziele von den strategischen Zielen des Bereichs Markt Schweiz abgeleitet, jedoch nur auf der Bereichs- und Mitarbeiterebene. In der ersten Phase wurde auf die Definition der Kernkompetenzen verzichtet. Das Unternehmen führte zwar regelmässige Feedbackgespräche und Forecasts ein, konsolidierte

jedoch die gewonnen Erkenntnisse noch nicht. Performance Management wurde als kontinuierlicher Prozess auf der operationellen und individuellen Ebene eingeführt und mit dem Kompensationsmodell verlinkt.

In den nächsten Jahren umgesetzt werden die Strategie-Analyse und Strategy Maps, die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Strategie sowie die konsequente Allokation von Ressourcen, Zero-Based-Budgeting, Verlinkung mit der Personalentwicklung oder mit der Förderung und Nachfolgeplanung.

Erste positive Auswirkungen des Performance Managements sah man jedoch schon nach kurzer Zeit:

- ▶ Zielkongruenz und -durchgängigkeit haben sich klar verbessert.
- ▶ Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern profitiert von der grösseren Transparenz und häufigeren Mitarbeitergesprächen – was auch die gegenseitigen Erwartungen klärt.
- ▶ Mit dem jährlichen Zielvereinbarungsprozess ist die Qualität der vereinbarten Ziele gestiegen, ebenso wie die Fähigkeit, Leistungen besser zu messen, laufend zu verbessern und anerkennen zu können.
- ▶ Durch die gute Basisinformation hat die Führung an Qualität gewonnen.
- ▶ Die Identifikation und das Commitment der Mitarbeiter mit dem Unternehmen haben sich erhöht, da sie stärker in alle Massnahmen zur Strategieumsetzung eingebunden werden.
- ▶ Die Performance wurde nachhaltig erhöht.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel Swiss Life

Bei der Strategieumsetzung mit Performance Management mussten einige Schwierigkeiten überwunden werden. Dabei kristallisierten sich folgende kritische Erfolgsfaktoren heraus:

- ▶ Eine genau formulierte Mission, Vision und Strategie sind Voraussetzung für eine effiziente Steuerung des Unternehmens – und damit für die Strategieumsetzung.
- ▶ Effektives Performance Management braucht die Unterstützung der obersten Führungsebene.
- ▶ Für das Gelingen des Projektes ist es wichtig, die Strategie-Implementati-on in verschiedene Phasen aufzuteilen und ein Pilotprojekt in einer Abteilung durchzuführen, wo die Auswirkungen am grössten und am schnellsten sichtbar sind.
- ▶ Budgets, Projekte, individuelle Ziele, Boni, Förderung und Beförderungen sind konsequent auf die Strategie auszurichten. Das verstärkt das Commit-

ment der Mitarbeitenden und damit die Wirkung des Performance Managements.

- ▶ Die Zieldurchgängigkeit wird erhöht, wenn die Ziele der Mitarbeitenden auf den Zielen ihrer Führungsverantwortlichen basieren.
- ▶ Den gesamten Ressourceneinsatz gilt es auf die Strategieumsetzung zu fokussieren.
- ▶ Ziele sind nach der SMART-Methode (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound) zu definieren.
- ▶ Stufengerechte Kommunikation und frühzeitige Involvierung der Betroffenen spielt während des ganzen Prozesses eine Schlüsselrolle.
- ▶ In der Einführungsphase sind intensives Coaching und Change Manage-

ment durch Experten wichtig, um den Lerneffekt schneller herbeizuführen.

- ▶ Die Rollenverteilung zwischen Linie, Human Resource Management, Vorgesetzten und Mitarbeitenden muss geklärt werden.
- ▶ Die Bonusrelevanz erhöht die Qualitätsanforderung an die Zieldefinition und an die Zielmessung.

Literatur

- Norton, D. P.** (2006): *Corporate Performance Management Conference*. In: *CFO Magazine*.
- Krause, O.** (2006): *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Campell, D. R.** (2007): *How to implement a Strategy effectively and efficiently*. GSBA Zürich, Horgen.