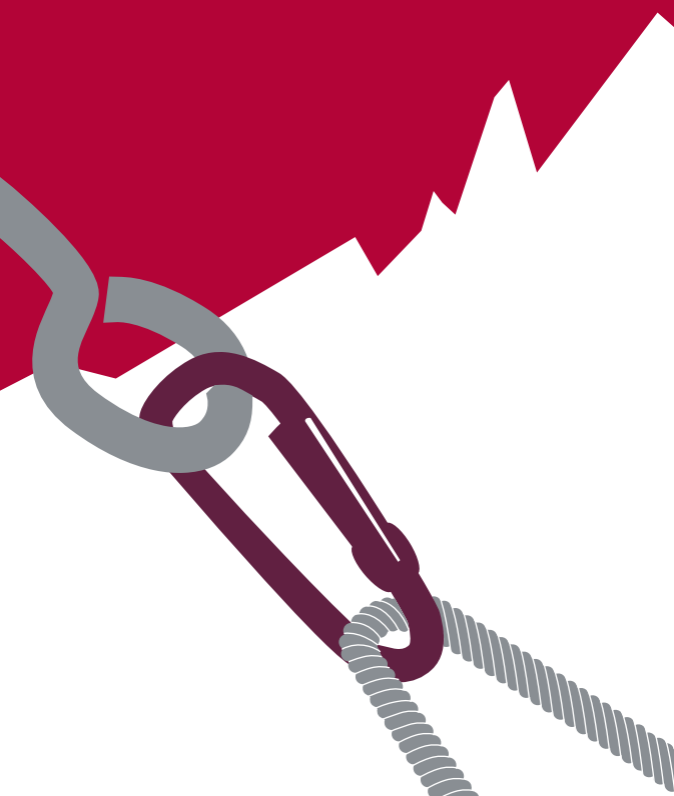




Stern Stewart & Co.

SMART CONTROL

WIE ERGEBNISEFFEKTE AUS
CASH- UND KOSTENPROGRAMMEN
ERTRÄGE SICHERN.





SMART CONTROL

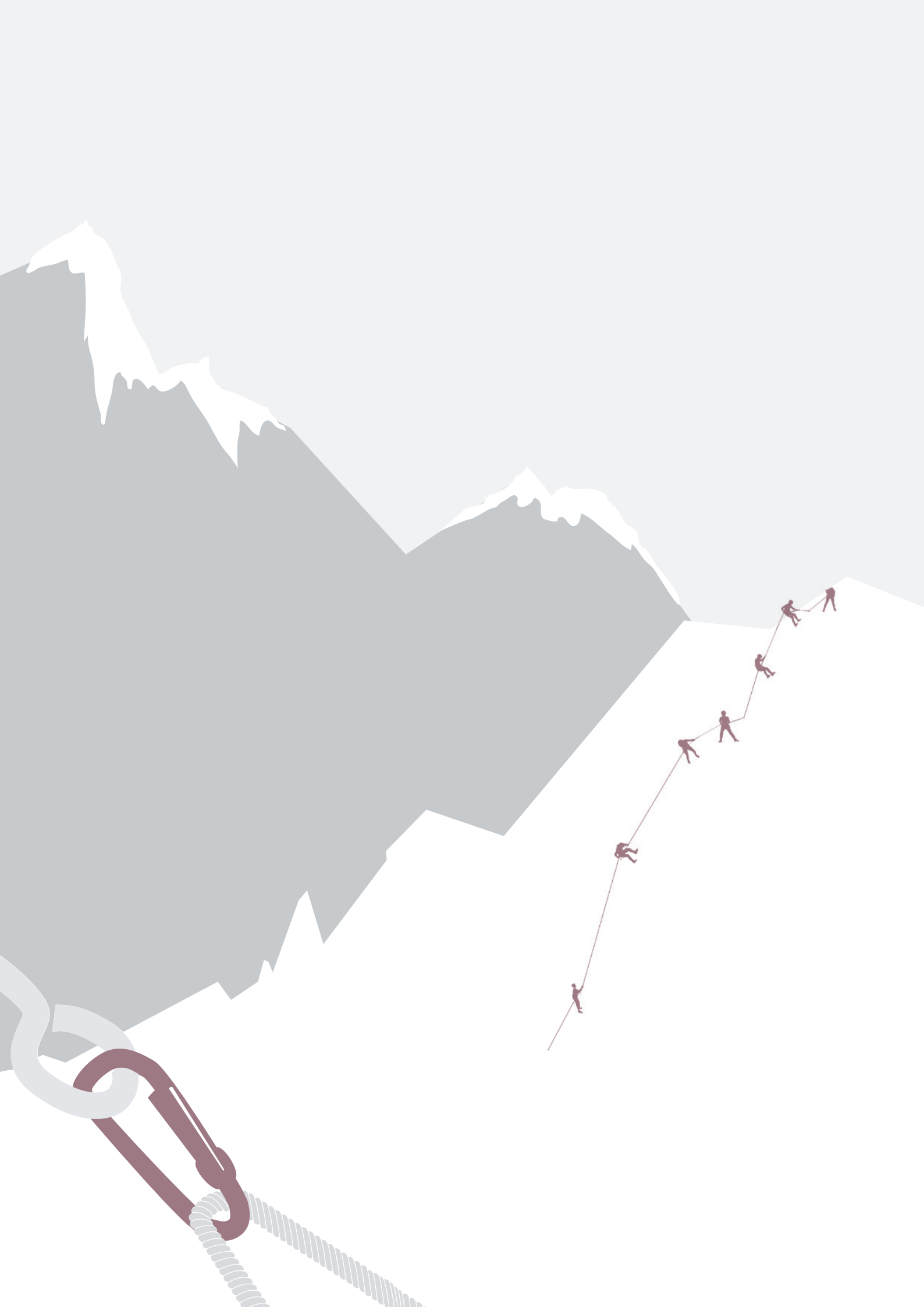
WIE ERGEBNISEFFEKTE AUS
CASH- UND KOSTENPROGRAMMEN
ERTRÄGE SICHERN.

Stern Stewart Research // Volume 52
Stefan Heppelmann, Marcus Middelmann
Management Summary

Nicht erst seit der Finanz- und Bankenkrise in 2008 gilt, dass sich die Marktumfelder immer schneller verändern. Auch die aktuelle Krise an den Finanz- und Kapitalmärkten infolge der hohen Staatsverschuldung in Europa greift erneut auf die Realwirtschaft über. Optimismus und Wachstumsambitionen weichen zunehmend Unsicherheit über die weitere konjunkturelle Entwicklung und damit einhergehend Vorsicht bzgl. Wachstum- und Investitionsvorhaben. Liquidität und Kosten rücken wieder in den Fokus des Managements.

Das Management reagiert auf den volatilen Wechsel von Krisen und Aufschwüngen mit Großprojekten und -programmen, um flexibler und schlagkräftiger zu sein. Die klassische operative Linienorganisation der meisten Unternehmen ist jedoch nicht auf ein sich derart schnell änderndes Umfeld vorbereitet. Die finanziellen Effekte dieser Programme treten daher nicht immer im erhofften Umfang ein. Ein effektives Programmcontrolling verhindert dies. 7 Grundsätze haben sich bewährt, um ein effektives Programmcontrolling einzurichten und fest in der Organisation zu verankern:

1. Abgegrenzte und messbare Ziele je Teilprojekt festlegen 2. Maßnahmen mit konkreten und messbaren Schritten einheitlich definieren 3. Zielerreichung auf mindestens drei Ebenen messen 4. Ziele dynamisieren 5. Knowledge und Neutralität sicherstellen 6. Einheitliches Zahlenwerk mit programmweitem Software-Tool verwenden 7. Programmcontrolling in die Standardprozesse einbinden



Einleitung

80% der DAX-30 Unternehmen führen permanent konzernweite Projekte durch. Innerhalb weniger Jahre werden oft Initiativen zur Sales Optimization, Operational Excellence und Finance Agenda 20XX durchgeführt. Begleitet werden diese nicht selten durch parallele Harmonisierungen der IT-Plattformen. **Ziele sind letztlich immer die Umsatzsteigerung und die Verbesserung der Kosten- oder Kapitaleffizienz.** Die langfristigen Ergebnisse vieler Projekte entsprechen aber nicht dem, was ursprünglich in den Initiativen geplant wurde.

Vielen Managern ist die folgende Situation nicht unbekannt: Ein Projekt wird aufgesetzt, ein Konzept erarbeitet, die vereinbarten Maßnahmen werden umgesetzt und die Projektbeteiligten werden für den Erfolg gefeiert; im nächsten Reporting finden sich die versprochenen Effekte jedoch in GuV und Bilanz nicht wieder. Oft ist die Situation sogar noch komplizierter, nämlich dann, wenn mehrere Excellence-Initiativen parallel laufen und Effekte sich neutralisieren.

In der letzten Krise hat sich jedoch gezeigt, wie wichtig es ist, die angestrebten Effekte auch zu realisieren. Zwar wurden Themen wie Kosten und Liquidität angegangen. Zum einen jedoch fehlte nicht selten der Mut, wirklich radikale Veränderungen herbeizuführen – die Maßnahmen beschränkten sich auf isolierte Aspekte des Tagesgeschäftes – zum anderen wurde die Umsetzung der Maßnahmen nicht ausreichend kontrolliert bzw. bis zum Ende durchgesetzt, da der auf die Finanzkrise folgende Aufschwung den Fokus wieder auf Wachstumsthemen lenkte.

Nun stehen die konjunkturellen Zeichen erneut auf Sturm. Der IWF stellt fest: „The global economy is in a dangerous new phase. Global activity has weakened, confidence has fallen sharply, and downside risks are growing“. **Für 2013 erwartet er für die Eurozone ein reales BIP-Wachstum von gerade einmal 0,7%** – weltweit werden moderate 3,9% vorhergesagt, begleitet von einer weiterhin hohen Volatilität an den Finanz- und Kapitalmärkten.

Kosteneffizienz und Cash-Aufbau werden angesichts dieser Rahmenbedingungen wieder in den **Managementfokus** rücken. Das Management wird neue Initiativen zur Operational und Financial Performance Excellence ausrufen. Ein effektives und durchgängiges Programmcontrolling stellt dabei sicher, dass die geplanten Effekte des Projekts auch tatsächlich in der Ergebnisrechnung ankommen: Fast wie beim Messproblem der Quantenphysik treten die Effekte bei großen Initiativen erst mit einem konsequenten Messen – dem Programmcontrolling – ein.

Mit 7 Regeln wird ein Effektcontrolling aufgebaut und in der Linienorganisation verankert:

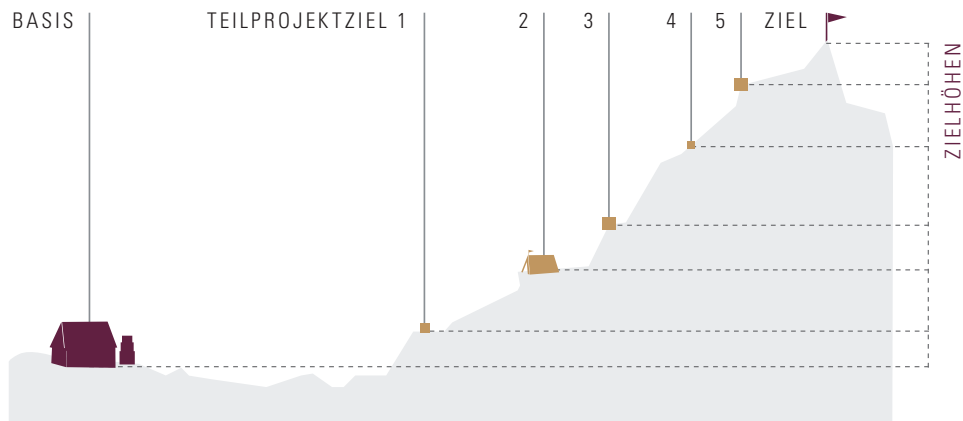
1. **Abgegrenzte und messbare Ziele je Teilprojekt festlegen** 2. Maßnahmen mit konkreten und messbaren Schritten einheitlich definieren 3. **Zielerreichung auf mindestens drei Ebenen messen** 4. Ziele dynamisieren 5. **Knowledge und Neutralität sicherstellen** 6. Einheitliches Zahlenwerk mit programmweitem Software-Tool verwenden 7. **Programmcontrolling in die Standardprozesse einbinden**

Grundsatz 1: Abgegrenzte und messbare Ziele je Teilprojekt festlegen

Die Aufgabe des Programmcontrollings liegt nicht primär darin, Zielhöhen zu bestimmen. Das kann zwar langfristig auch zu einer Aufgabe werden. Um ein Programmcontrolling aber zunächst im Unternehmen so aufzusetzen, dass es die Erreichung von Zielen sicherstellt, gilt es auf zwei Aspekte der Zielsetzung zu fokussieren: Erstens auf die **Abgrenzung von Zielen zwischen einzelnen Teilprojekten** und zweitens auf die eindeutige **Definition der Basis**, die die Messbarkeit garantiert.

Durch sogenannte Landkarten wird sichergestellt, dass sich die Ziele einzelner Teilprojekte nicht überschneiden. Um die Effekte zu realisieren, ist es entscheidend zu wissen, wo die Effekte zu realisieren sind. **Mit der Verwendung einer Landkarte werden zwei Risiken minimiert:** Weiße Flecken im Unternehmen werden identifiziert und auch bei einer Vielzahl von Projekten bleiben die Effekte abgrenzbar.

Schon während des Zielsetzungsprozesses hat es sich daher bewährt, die Einsparziele auf einer Landkarte eindeutig Claims zuzuordnen. Ein Claim einer Kostenlandkarte wird beispielsweise in einer Matrix aus Kostenarten und Unternehmensbereichen definiert. Die Überschneidung von Maßnahmen oder Konkurrenz um Potenziale im Beispiel-Claim Reisekosten/Vertrieb wird durch die Verwendung der Ziellandkarte schon während der Zielsetzung vermieden. Vor allem bei einer Vielzahl von parallel laufenden Projekten kommt es ansonsten zu Situationen, in denen einzelnen Projekte Effekte zugerechnet werden, die sie nicht verursacht haben. Durch die **klare Grenzziehung auf der Effektlandkarte** wird das vermieden.



FOKUS
 Entscheidend sind eine eindeutige Basis sowie klar abgegrenzte Ziele der Teilprojekte

Die eindeutige Definition des Ziels beinhaltet neben der Verortung auf der Landkarte die klare Definition der Basis. In zahlreichen Effizienzsteigerungsprogrammen hat sich dabei gezeigt: Nur auf der Basis von Ist-Werten kann die Zielerreichung verlässlich gemessen werden. Werden Ziele gegenüber Plan, Budget oder Forecast ausgegeben, hat sich gezeigt, dass die Ergebnisse im Jahresabschluss nicht ankommen. Der erste Grund dafür liegt darin, dass eine Umsatzsteigerung gegenüber Plan einen Umsatzrückgang ebenso bedeuten kann, wie eine Kosteneinsparung gegenüber Plan einen Kostenanstieg verdecken kann.

COST MAP		COST TYPES (BU / REGIONAL)						
		Personnel				IT infrastructure		
FUNCTIONS (ON DIVISION / LEVEL)		Internal Direct	Indirect	External Fixed	Variable	Maintenance	Licensing	...
Accounting	General ledger							
	Asset Mgmt							
	Creditors							
	...							
Controlling	Strategic							
	...							

EFFEKTLANDKARTE
 Transparenz über tatsächliche erzielte Effekte unter Vermeidung von Doppelzählung

Unterscheidung von Kosten über alle Bereiche

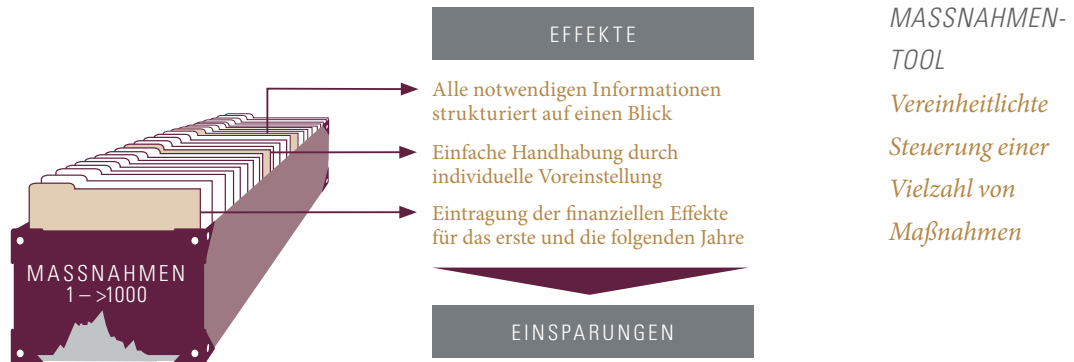
Der zweite – und meist realistischere – Grund liegt in der heutigen Realität vieler Unternehmen: Ein Budget oder Plan wird oft inklusive bestimmter Maßnahmen verabschiedet. Aufgrund der Komplexität der meisten Unternehmensplanungen und Maßnahmenprogramme können bei der nächsten aktualisierten Planung die bereits eingeflossenen Maßnahmen nicht mehr von den nicht eingerechneten unterschieden werden. Für die Konzernplaner wird die Verquickung von Planung und Maßnahmenmessung gegenüber Planung zum Chaos und für die operativen Einheiten zum offenen Hintertürchen – wer weiß zum Halbjahr noch, gegen welche Planung eine Maßnahme bewertet wurde? Halten Sie also Maßnahmen gegen Ist-Werte. Etwas ganz anderes ist es, dass die Maßnahmen in die Planung einfließen sollen, um sie in der Regelorganisation zu verankern.

Die beste **Basis für die Zielsetzung von Maßnahmenprogrammen ist der Jahresabschluss**. Damit haben Sie eine verbindliche Basis sowohl für legale Einheiten als auch für Segmente.

Auch wenn die beiden zuvor genannten Regeln – trennscharfe Ziele gegen Ist – beherzigt werden, ist es aufgrund interner Leistungsbeziehungen **oft notwendig, Effekte zu konsolidieren**. Um einer Doppelzählung bei operativen und Querschnittseinheiten zu entgehen, werden Effekte nach dem Primärkostenprinzip berechnet. Die operative Einheit muss dabei aber einen Hinweis an die Querschnittseinheit über das von ihnen eingesparte Potenzial weitergeben. Nach einer Prüfung nimmt die Querschnittseinheit diese Maßnahme mit den von ihr tatsächlich eingesparten Kosten an. Als letztes müssen die konsolidierten Nettoeinsparpotenziale noch den einzelnen Einheiten zugewiesen werden. Wie diese Verrechnung erfolgt, liegt meist nicht in der Entscheidung des Programm-Managements – schließlich ist die Frage, ob Cost-Center oder Profit-Center, nicht abhängig vom Programm. Das Programmcontrolling muss allerdings sicherstellen, dass die richtige Verrechnungslogik angewandt wird. In vielen Unternehmen ist dieser Prozess komplex und unübersichtlich.

Grundsatz 2: Maßnahmen mit konkreten und messbaren Schritten einheitlich definieren

Mittlwerweile ist es üblich, zur Erreichung von Projektzielen Maßnahmen zu definieren. Damit ist aber noch nicht gesagt, was unter einer Maßnahme zu verstehen ist. Ziel der Maßnahmendefinition ist es, die Erreichung des Projektziels in Umsetzungsschritte aufzuteilen, die konkrete Handlungen beinhalten, klar einem Verantwortlichen zuzuordnen sind, in Meilensteine unterteilt werden können und Effekte erzielen, die wiederum messbar sind.



Bei großen Projekten mit Einsparungen im dreistelligen Millionenbereich beispielsweise hat es sich bewährt, **Maßnahmen erst ab 100.000 EUR Kosteneffekt** zu formulieren. Zum einen müssen die Effekte einer einzelnen Maßnahme noch nachweisbar sein, zum anderen soll diese möglichst abgegrenzte konkrete Umsetzungsschritte umfassen. Zwischen 1 – >1.000 Maßnahmen sind daher bei großen Projekten der Regelfall und mit dem entsprechenden Tool auch gut zu beherrschen.

Deutlich wird dabei, wie wichtig eine einheitliche Definition der Maßnahmen ist. Bei über 1.000 Maßnahmen darf kein Interpretationsspielraum bestehen. Man könnte meinen, dass es sich dabei lediglich um die technische Seite der Umsetzung eines Programms handelt. Aber die Verwendung einheitlich definierter Maßnahmenkarten und eines konzernweit einheitlichen Maßnahmentools sind entscheidende Strukturierungshilfen.

Durch die Vorgabe von einheitlichen Maßnahmenkarten gibt das Programmcontrolling schon entscheidende Pflichtfelder vor. Ein Beispiel sind die Pflichtangaben von Profitcentern/ Kostenstellen, um eine Maßnahmenkarte freizuschalten, also in die Wertung aufzunehmen. Dadurch wird bereits das anschließende Controlling der Effekte über die jeweilige Kostenstelle vereinfacht.

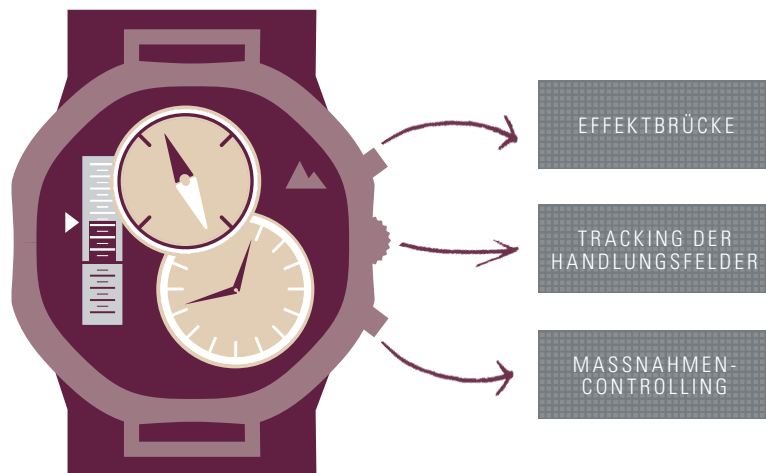
Zur Umsetzung jeder Maßnahme wird festgehalten, wer verantwortlich ist, welche Meilensteine zu erfüllen sind und wieviel Kosteneinsparung mit der Maßnahme erzielt wird. Für jede Maßnahme lässt sich **nachverfolgen, ob die Meilensteine eingehalten werden** und ob die versprochene Einsparung tatsächlich in der Einheit ankommt. Standardisierte Maßnahmenkarten garantieren, dass auch bei großen Maßnahmenprogrammen der Überblick nicht verloren geht.

Grundsatz 3: Zielerreichung auf mindestens drei Ebenen messen

Die Zielerreichung wird oft sehr granular auf Ebene einzelner Maßnahmen anhand von KPI und auf sehr hohem Level anhand des Konzernreportings gemessen. Das hat zur Folge, dass die gemessenen Ziele nicht zusammenpassen. Um das Eintreten der Effekte sicherzustellen, ist ein dezidiertes Tracking notwendig, das absolute Zielwerte – und nicht die KPI – im Blick hat und die Überleitbarkeit durch einen mindestens dreistufigen Prozess garantiert.

CONTROLLING IN 3 EBENEN

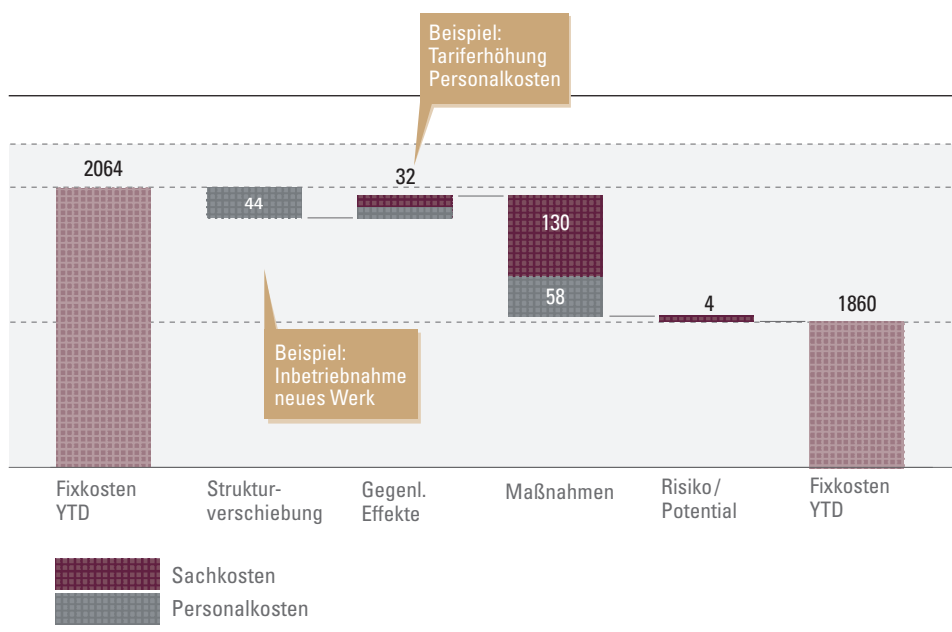
*Das Herzstück des
Programmcontrollings*



Stufe 1: Effektbrücke auf Bereichsebene

Das Herz des Programmcontrollings ist die Effektbrücke auf der Ebene einzelner Konzernbereiche. Sie zeigt dem Management, ob die Effekte tatsächlich im Jahresabschluss ankommen werden. Sie geht von der definierten Basis aus und addiert strukturelle Effekte und gegenläufige Effekte. Dazu werden die Effekte aus dem Programm – also die in den Maßnahmen festgehaltenen Effekte – gerechnet und schließlich mit der Ist-Situation abgeglichen. Entspricht das Ergebnis der Zielsetzung, ergibt sich kein Handlungsbedarf. Ergibt sich eine Lücke in dieser Brücke, wird sofort deutlich, dass eine Erklärung oder Hinterlegung mit weiteren Maßnahmen notwendig ist.

Auf diese Weise ist das Management über die Zielerreichung und eventuellen Nachsteuerungsbedarf auf Bereichsebene informiert. Diese **Brückensichtweise** kann auch für das Gesamtunternehmen konsolidiert erstellt werden.



EFFEKTBRÜCKEN

Maßnahmen und
Effekte auf Bereichsebene

Stufe 2: Tracking der Handlungsfelder

Das Effektracking der Handlungsfelder zeigt auf, ob die Effekte in der geplanten Weise eintreten. Wurde beispielsweise das Ziel einer Kostenreduktion bei den Instandhaltungskosten ausgegeben, sollte die Einsparung auch in diesem Handlungsfeld erreicht werden. Das wird durch die zweite Stufe des Effektrackings sichergestellt. Dazu werden die Effekte der Maßnahmen bestimmten Handlungsfeldern zugeordnet. Am einfachsten geschieht das über die **Kostenartenrechnung**. Werden bestimmte Handlungsfelder nur kostenartenübergreifend oder sogar nur anteilig kostenartenübergreifend abgegriffen – wie es meist bei den genannten Instandhaltungskosten beim Personalanteil der Fall ist, können die Maßnahmen auch einzeln bestimmten Handlungsfeldern zugewiesen werden.

Wird auf bestimmten Handlungsfeldern das Ziel nicht erreicht, kann gezielt nachgesteuert werden. Dies ist vor allem dann hilfreich, wenn nicht nur ein Gesamtziel erreicht werden soll, sondern bestimmte Teilbereiche weiter optimiert werden sollen.

Stufe 3: Maßnahmencontrolling

Das Maßnahmencontrolling ist die **detaillierteste Ebene des Effektcontrollings**. Damit wird sichergestellt, dass die einzelnen Maßnahmen tatsächlich umgesetzt und die geplanten Potenziale realisiert werden. Dazu ist es notwendig, die Umsetzung der Maßnahmen detailliert zu verfolgen.

In zahlreichen Projekten hat sich gezeigt, dass nur ein mindestens dreistufiger Prozess des Effektrackings die Realisierung von Einsparzielen sicherstellt. Mit dem dreistufigen Effektracking ist das Herzstück des Programmcontrollings aufgebaut. **Alles Weitere dient der Verfeinerung des Ansatzes** und macht ihn kompatibel zum einen mit sich verändernden Bedingungen durch die Einrichtung der dynamischen Zielmessung und zum anderen mit der Einbettung in die Regelorganisation.

Grundsatz 4: Ziele dynamisieren

Mit der Effektbrücke steht die Basis für eine dynamische Zielbetrachtung. Sie ermöglicht es, die Projektziele kontinuierlich an kurzfristige Veränderungen anzupassen. Das betrifft vor allem gegenläufige Effekte wie beispielsweise Implementierungskosten und Faktorkostenanstiege.

Während der Umsetzung des Programms werden durch den dynamischen Abgleich von gegenläufigen Effekten, erreichten Potenzialen und dem Zielwert die Zielhöhen auf die Probe gestellt. Die **hohe Transparenz** durch die klare Zuordnung der Ziele, die standardisierten Maßnahmen und das Effektracking machen es möglich, **sehr differenziert in einzelnen Teilprojekten nachzusteuern**.

Das zentrale Instrument dazu ist der Business Case des Programmcontrollings. Der Business Case setzt sich zusammen aus den Informationen des Konzernreportings wie GuV und Bilanz, den Effektbrücken der Projekte und den Zielsetzungen der Projekte. Auf einen Blick wird dadurch ersichtlich, ob die gesetzten Ziele erreicht werden oder ob Nachsteuerungsbedarf besteht. Wichtig ist, dass der Business Case die interne Sicht sauber abbildet und gleichzeitig externe Parameter so einbezieht, dass ein Forecast über Szenarien möglich wird. Das Ergebnis der Simulation: Das Management erhält einen Überblick über mögliche Szenarien und damit die notwendigen Informationen, um das Programm und die Ziele anzupassen.

Grundsatz 5: Knowledge und Neutralität sicherstellen

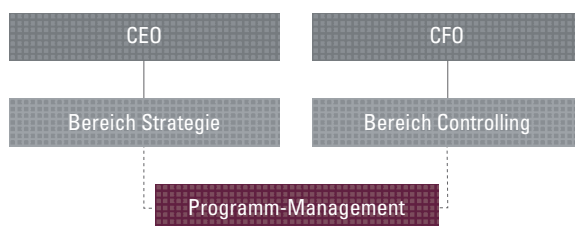
Das Programmcontrolling wird oft nur temporär durch ein Projektoffice übernommen – zumeist wird das Projektoffice vollständig durch externe Beratung gestellt. Langfristig ergeben sich daraus drei Schwachstellen:

Erstens ist die Neutralität des Projektoffice aus Gesamtkonzernsicht nicht gegeben. Effektcontrolling innerhalb eines Projekts ist notwendig, wird aber den Erfolg des Projekts nicht in Frage stellen.

Zweitens fehlt der umfassende Blick über alle konzernweit laufenden Projekte über einen größeren Zeitraum. Das hat zur Folge, dass Überschneidungen von Projekten und die Inanspruchnahme von Potenzialen nicht trennscharf behandelt werden können. Für die Planung oder Forecasts hat das meistens zur Folge, dass Potenziale aus Maßnahmen mehrfach in die Konzernsteuerung einfließen.

Drittens besteht für das Unternehmen die Gefahr, dass Wissen verloren geht. Bei einem klassischen Industriekonzern laufen neben dem operativen Geschäft unabhängig von der kurzfristigen Ergebnis- und Cash-Generierung auch über mehrere Jahre Programme zur Sales Optimization, Sourcing Excellence, Finance 2020 und die Harmonisierung der IT-Plattformen. Jedes Projekt verfügt normalerweise über ein **Programmcontrolling im Projektoffice**. Der übergreifende Blick wird jedoch nicht sichergestellt. Darüber hinaus werden die Projekte meist mit externer Unterstützung durchgeführt. Während der Knowledge-Transfer in den einzelnen Projekten auf der inhaltlichen Ebene meist mit der Projektübergabe gewährleistet wird, wird der Aspekt des Programmwissens vernachlässigt.

Bei Konzernen, die auch dieses Wissen kontinuierlich und langfristig in einer eigenen Abteilung bündeln, hat sich ein deutlicher **Effizienzgewinn** in der Durchführung von Projekten gezeigt. Bestehende Projekte werden konsequenter zu Ende geführt, die Potenziale sind tatsächlich ergebniswirksam und neue Projekte überschneiden sich nicht mit den bestehenden, sondern sind eindeutiger abgegrenzt.



ORGANISATORISCHE UMSETZUNG

*Einbindung und
Zuständigkeiten im
gemeinschaftlichen
Projekt*

AUFGABEN PROGRAMMCONTROLLING

- Freigabe von Maßnahmenkarten aus den operativen Einheiten
- Reporting von Potentialen und Ergebnissen je Maßnahme und Teilprojekt
- Identifizierung von Gaps in der Zielerreichung
- Initiierung von Maßnahmen zur Zielerreichung
- Klärung von Zuständigkeiten zwischen Projekten und operativen Bereichen
- Eskalation bei Konflikten zwischen Projekten und operativen Bereichen

Für die **Einrichtung einer kontinuierlichen Abteilung** für das Programmcontrolling haben sich **drei Regeln** bewährt: Erstens, Nutzung eines großen Programms für die pragmatische Einführung. Zweitens, fließender Übergang von 3 Monaten von externer Unterstützung zu internen Ressourcen. Drittens, spezifische Trainings, die den internen Mitarbeitern die Techniken und Vorgehensweisen im Programmcontrolling vermitteln.

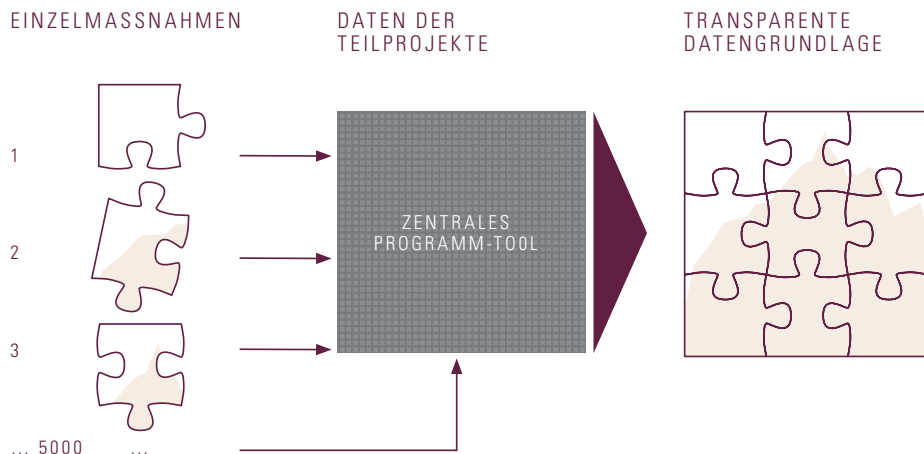
Grundsatz 6: Einheitliches Zahlenwerk durch programmweites Tool verwenden

Das Reporting im Programm-Management ist auf die gleichen Voraussetzungen angewiesen wie das Konzernreporting – jedoch wird es meist stiefmütterlich behandelt. Maßnahmen werden heute in jedem Projekt definiert, und so verfügt auch jeder Konzern über diverse Tools zur Bearbeitung und Auswertung dieser Maßnahmen. Und darin liegt das Problem: **Notwendig ist ein führendes konzernweites Tool**, das die Wahrheit im Programmcontrolling vorgibt.

Die beiden entscheidenden Kriterien sind Transparenz und Einheitlichkeit. Die Antwort darauf ist – genau wie im Konzernreporting durch ein einheitliches Reportingtool – ein einheitliches Tool für das Programm-Management.

TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG

*Einheitlichkeit erhöht die
Erfolgswahrscheinlichkeit*



Transparenz bedeutet, dass jedes Teilprojekt seine Zahlen im Reporting des Gesamtprogramms wiederfindet. Im optimalen Fall liegen für die im Projekt eingebundenen Einheiten und die angesteuerten Ergebniseffekte aggregierbare Zahlen auf Programmebene vor. Oder es ist eine Überleitung von Teilprojekt auf Gesamtprogrammssicht notwendig. Wird diese Art der Überleitung nicht standardmäßig im Konzern verwendet, ist das allerdings ein gravierender Nachteil. Denn das Kriterium Transparenz soll das **Ziel des Buy-in der operativen Einheiten sicherstellen**. Nur wenn diese ihre Maßnahmen in den zentral reporteten Zahlen wiederfinden, lassen sich aufreibende Abstimmungsrunden vermeiden.

Einheitlichkeit ist das zweite Element, das den Abstimmungsaufwand reduziert. Wenn die Zahlen für jeden transparent sind und ein führender Datensatz in einem Tool verwendet wird, führen Abweichungen im Programmreporting und Controlling nicht mehr zu Diskussionen über die Datenbasis, sondern nur zu Diskussionen über die notwendigen Schritte auf Grundlage der Daten.

Für Konzerne mit umfassenden und anhaltenden Projekten ist daher ein übergreifendes Programmreportingtool unerlässlich, das die drei Effektracking-Ebenen abdeckt. **Ein bewährtes Programmtool**, wie es unten abgebildet ist, deckt den **gesamten Prozess von der Maßnahmen erfassung** in den operativen Einheiten über das Effektracking bis zur dynamischen Zielmessung im Business Case ab. **Durch die End-to-End-Betrachtung** des Programmcontrollings werden **Brüche vermieden und Schnittstellen minimiert**.

Herr der Daten im Programmtool sollte, zur Sicherstellung der Neutralität, in jedem Fall die Abteilung für Programm-Management sein.

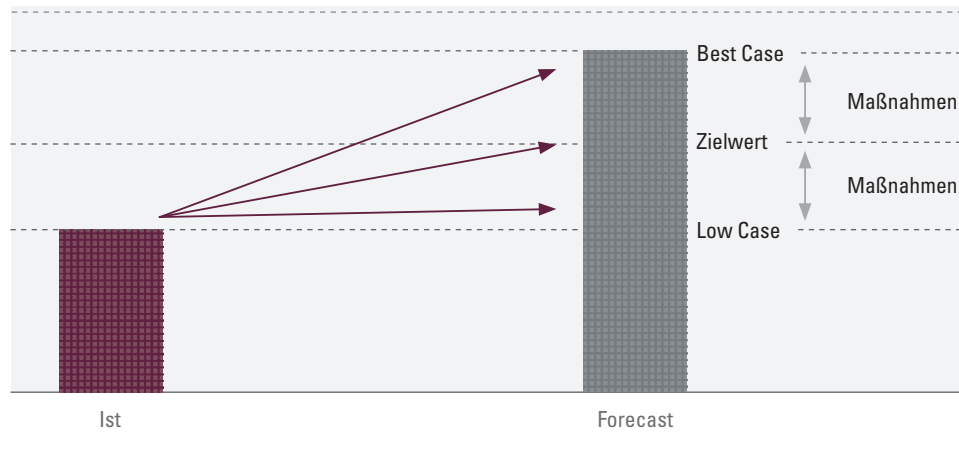
Sowohl Transparenz als auch Einheitlichkeit sind wichtige Erfolgsfaktoren des Programmcontrollings, die durch ein konzernweites Tool gewährleistet werden.

Grundsatz 7: Programmcontrolling in Standardprozesse einbinden

Die Einbindung des Programmcontrollings in die Standardprozesse ergibt sich aus zwei Gründen. Das **Einfließen der tatsächlichen Lage der einzelnen Projekte in die Konzernsteuerung** wird sichergestellt und **maßnahmenorientierte Steuerungsansätze** werden unterstützt.

Programme zur Effizienzsteigerung sind kein Selbstzweck. Welche tatsächliche Bedeutung sie aber für einen Konzern haben, kann abgesehen von allgemeinen Potenzialen oft nicht abgeschätzt werden. Typische Beispiele hierfür sind Kostenprogramme: Gegenüber dem Vorjahreswert sollen 300 Mio. EUR Fixkosten gespart werden. Das letzte Forecasting hat gezeigt, dass die Anstrengungen nicht ausreichen werden, also werden von den Bereichen neue Maßnahmen eingefordert. Sind die neuen Maßnahmen nun wirklich neu? Oder waren sie schon im Forecast enthalten? Durch eine integrierte Sichtweise lässt sich diese Frage beantworten.

*FLEXIBLE
MASSNAHMENSTEUERUNG
Entscheidungsgrundlage
für Handlungsoptionen
bei Zielabweichung*



Die Einbindung der Maßnahmensteuerung in die Konzernsteuerung ermöglicht es auch in großen Unternehmen, flexibel auf Markttrends zu reagieren. Gerade in Phasen, in denen Forecasts nicht unsicher sind und auf Szenarien für das Forecasting zurückgegriffen wird, bietet die Maßnahmensteuerung die notwendige Flexibilität, sich je nach Szenario aufzustellen. Ein integriertes Programmcontrolling ist dann allerdings notwendig, um die **Maßnahmen auch nachhaltig umzusetzen**. Die letzte Finanzkrise hat die Notwendigkeit hierfür deutlich vor Augen geführt.

Die Integration des Programmcontrollings in die Regelprozesse des Finanzbereichs betrifft im Wesentlichen die drei zentralen Finanzprozesse: Reporting, Planung und Forecasting. Durch die **Verknüpfung mit den Standardprozessen** lassen sich Schattenrechnungen in Projekten vermeiden. Das doppelte Einreichen von Maßnahmen gehört damit ebenso der Vergangenheit an wie die Unsicherheit über den aktuellen Stand von Maßnahmen.

Effekte sicherstellen durch 7 Regeln des Programmcontrollings

Veränderungen in den Märkten treten immer kurzfristiger auf. Darauf können Unternehmen durch Projektmanagement flexibel reagieren. Viele Unternehmen starten dazu groß angelegte Programme. Um die errechneten Potenziale aber auch wirklich umzusetzen, bedarf es eines konsequenten Programmcontrollings. Die erste Phase in der Evolution des Programm-Managements sind maßnahmengesteuerte Projekte, über die fast jedes Unternehmen verfügt. Die vorerst effizienteste Stufe aber wird erst durch die Vernetzung des Programmcontrollings mit der Linienorganisation und den Regelprozessen erreicht.

Die 7 Regeln für das Programmcontrolling haben sich bei zahlreichen Unternehmen bewährt, um geplante Effekte auch tatsächlich zu realisieren.

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Finance, sowie Organisation und Steuerung. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategische Investoren in die Geschäftsfelder und unterstützen sie darin, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



Die Autoren

Stefan Heppelmann, sheppelmann@sternstewart.de

Marcus Middelman, mmiddelmann@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. GmbH

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
I www.sternstewart.de

Wien

Schottenring 16
A-1010 Wien
T +43.1.53712.4111
F +43.1.53712.4000
I www.sternstewart.at

Zürich

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
I www.sternstewart.ch