

Fachartikel



Helmut Ahr



Stefan Hiendlmeier

Wachstum durch Empowerment

Helmut Ahr
Stefan Hiendlmeier

erschienen in:
The Performance Architect,
Kundenmagazin Horváth & Partners,
Ausgabe 10, März 2007, S. 4-6

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com

Wachstum durch Empowerment

Downsizing, Kostensenkung: Das war gestern. Heute ist wieder Wachstum angesagt. Beispiel Finanzdienstleistungsbranche: 87 Prozent der Finanzdienstleister verfolgen derzeit Wachstumsstrategien, so eine aktuelle Studie. Nur 13 Prozent setzen noch auf Kostensenkungen. Neun von zehn Wachstumsstrategien stützen sich dabei auf vertriebsorientierte Aktivitäten - wie etwa die Neukundengewinnung oder das Cross-Selling.

Die Grenzen des Wachstums werden bekanntlich allein durch die Fantasie gesteckt. Daneben bedarf es jedoch einer klaren Vision, einer durchdachten Strategie und dem nüchternen Blick „zurück“: Wo gab es in der Vergangenheit Fehlsteuerungs- und damit unzureichende Wachstumsimpulse? Wo schlummert entsprechendes Optimierungspotenzial? Betrachtet man den Vertrieb, der heute bei den meisten Wachstumsstrategien eine zentrale Rolle spielt, dann zeigt sich, dass die klassische Vertriebssteuerung so manche Schwachstelle aufweist. Auf dem Weg zu einer wachstumsorientierten Vertriebssteuerung scheint der Teufel ausnahmsweise nicht nur im Detail, sondern im System zu stecken.

„No budget!“ - dieser Schlachtruf der Beyond-Budgeting-Bewegung aus den 90er Jahren erlebt derzeit bei vielen Unternehmen eine „stille“ Renaissance, auch wenn sie sich nicht die Revolution des Budgetings auf die Fahnen schreiben, sondern die Entwicklung neuer Wachstumsstrategien. Denn beinahe alle Schwachstellen korrespondieren mit dem, was die Väter des Beyond Budgetings bereits vor Jahren als „alte Zöpfe“ gebrandmarkt haben: Die klassische Budgetierung ist kostspielig und zeitintensiv, sie behindert durch ihre starren Vorgaben Innovation und Wertschöpfung, und sie provoziert „budget gaming“. Nicht zuletzt veralten Budgets zu schnell, weil die Zahlen nur die Vergangenheit reflektieren und kaum Vorhersagekraft haben.

Die möglichen Produktivitäts- und Profitabilitätsbremsen im Vertrieb sind ähnlich gelagert. Um sie zu identifizieren und das Optimierungspotenzial zu ermitteln, hilft ein Blick auf das Worst-Case-Szenario, das in einigen Unternehmen noch immer Realität ist: Im Gegenstromverfahren wird zwischen Führungskräften und Mitarbeitern darum gefeilscht, wie viel Leistung machbar, welches Anspruchsniveau „gerecht“ ist. Herkömmliche Planungsprozesse gehen mit zeitaufwändigen Kompromiss- und Konsensfindungen einher. Starre Zielvereinbarungen verursachen Deckelungseffekte und behindern das Wachstum. Wer sein Soll erfüllt hat, wird durch die Vorgaben ausgebremst. Denn wer „zu viel“ leistet, dessen Messlatte wird in der nächsten Planungsperiode noch höher gelegt. Dem Plan/Ist-Vergleich gerecht zu werden - das ist das primäre Ziel. Doch kann man es tatsächlich als „Erfolg“ bezeichnen, wenn das Soll von 10 Prozent mehr Umsatz erfüllt wird, der Markt aber um 20 Prozent wächst? In einem dynamischen Umfeld sind Planwerte schnell veraltet, denn sie berücksichtigen nur die bis zum Planungszeitpunkt bekannten Informationen.

Weitere typische Schwachstellen: Die Steuerungsgrößen im Vertrieb sind nicht mit der Vertriebsstrategie verbunden. Im Vordergrund stehen Mengen- und Volumenorientierung. Kunden- und marktorientierte Performance-Treiber werden zu wenig berücksichtigt. Eine Fehlerquelle bietet auch das Anreizsystem: Es unterstützt die wesentlichen Wachstumshebel des Unternehmens nicht konsequent, da die Incentives sich ebenfalls an dem starren Soll/Ist orientieren und auf die falschen Steuerungsgrößen ausgerichtet sind. Das Vertriebsreporting ist nicht konsequent an den Performance-Treibern ausgerichtet und kann daher keine ausreichenden Impulse für Wachstum geben.





An Optimierungspotenzial mangelt es also nicht. „Zu den zentralen Ansatzpunkten zählt die Steuerung der Vertriebsmannschaft über Performance-Treiber, die konsistent aus der Vertriebsstrategie abgeleitet werden“, erklärt Helmut Ahr, Leiter Competence Center Financial Industries bei Horváth & Partners. Diese Performance-Treiber basierten verstärkt auf relativen Kennzahlen wie zum Beispiel dem Deckungsbeitrag pro Kunde - und nicht mehr auf reinen Mengengrößen. „Dies ermöglicht ein internes Benchmarking in so genannten League Tables und bildet damit die Basis für ein wachstumsorientiertes Anreizsystem im Vertrieb“, so Ahr weiter. Wie die Vereine in der Fußball-Bundesliga, so könnten hier die Mitarbeiter sehen, wo sie stehen. Diese Ist/Ist-Vergleiche sollte es aber nicht nur intern geben - also etwa zwischen den Vertriebsmitarbeitern oder zwischen Geschäftsstellen - sondern im Idealfall auch extern mit dem Markt.

Auch der Planungsprozess lässt sich demnach vereinfachen: Zu Beginn des Top-down-Planungsprozesses werden strategische Zielsetzungen definiert und auf Vorstandsebene vereinbart. Auf der Ebene des einzelnen Vertriebsmitarbeiters wird nicht mehr über starre Leistungsvereinbarungen und Zielsetzungen, sondern über Benchmarking und relative Leistungsniveaus gesteuert. Daher kann eine klassische Bottom-up-Planung ohne Steuerungsverlust entfallen.

Wie man die alten Zöpfe abschneiden kann, zeigt sich auch am Beispiel der Großbank UBS. Die Schweizer haben sich von ihrer defensiven, auf Kostenkontrolle ausgerichteten Strategie verabschiedet - und setzen nun konsequent auf wachstumsorientierte Vertriebssteuerung.

„A successful player does not beat the budget, but beats its competitors“ - getreu diesem Motto verzichtet UBS Global Wealth Management & Business Banking (WM&BB), die für das Privat- und Firmenkundengeschäft zuständige Businessgruppe, bei rund zwei Dritteln seiner knapp 45.000 Mitarbeiter auf Budgetvorgaben. Statt an fixen Jahreszielen orientiert man sich an rollierenden Forecasts. Diese „Navigationshilfen“ haben einen kürzeren zeitlichen Planungshorizont und liefern frühzeitig Informationen über notwendige Strategieänderungen.

Mit dem Modell der wachstumsorientierten Vertriebssteuerung hat die Schweizer Großbank nichts Geringeres als einen Paradigmenwechsel in ihrer Vertriebssteuerung vollzogen. An die Stelle von Anweisungen und Kontrolle tritt „Empowerment“. Darunter versteht man bei UBS ein Führungskonzept, das Mitarbeiter dazu ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und selbst als Unternehmer zu handeln. Das Konzept setzt sich im Wesentlichen aus vier Aspekten zusammen: Zum einen wird Transparenz

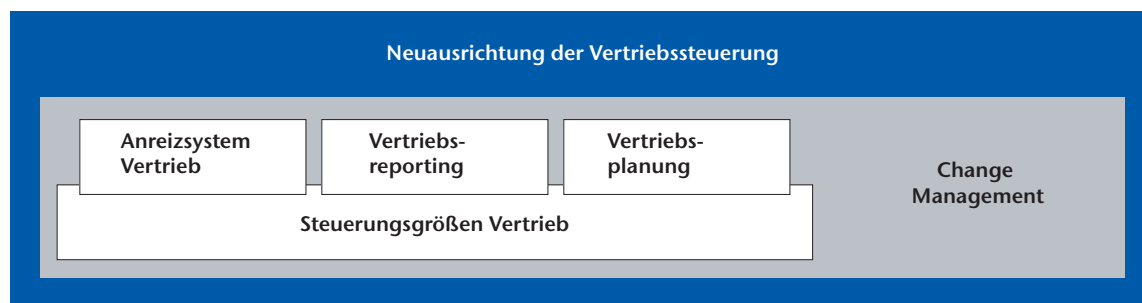


gewährleistet, damit die Mitarbeiter leichter Entscheidungen treffen können („Enable“). Zum anderen werden die relevanten Steuerungsgrößen durchgängig aus der Strategie abgeleitet („Align“). Drittens erhalten die Mitarbeiter unter dem Motto „Engage“ sowohl die Befugnis als auch die Verantwortung, ihre Performance zu maximieren. Nicht zuletzt gibt es neue Anreizsysteme, bei denen die Leistung objektiv gemessen wird - mithilfe von Ist/Ist-Vergleichen und League Tables („Reward“). Das neue Prinzip lautet: „Sky’s the limit!“. Es wird nicht mehr an veralteten Planwerten festgehalten, sondern es entwickelt sich ein dynamisches Umfeld, in dem jeder sein Bestes gibt. Deckelungseffekte werden ausgeschlossen. Auseinandersetzungen über ein „gerechtes“ Anspruchsniveau werden obsolet. Der Performance sind keine Grenzen mehr gesetzt. Nicht zuletzt entsteht durch die „Peer Pressure“ ein höherer Leistungsdruck.

Die Abschaffung der Budgets, rollierende Forecasts, Ist/Ist-Vergleiche, ein neues Anreizsystem und das Delegieren von Verantwortung - all das hat wenig Wert, wenn damit nicht auch eine neue Unternehmenskultur einhergeht. „Der Prozess hat keinen Effekt, wenn es nicht gleichzeitig einen Wandel in der Mentalität gibt“, erklärt Markus Kälin, Head of Controlling & Accounting der UBS Swiss Financial

Advisers AG. Die Neufokussierung auf Wachstum könne nur gelingen, wenn eine Kultur des Coachings, der Eigenverantwortlichkeit, des Empowerments und unternehmerischen Denkens entstehe. Die neue Wachstumsstrategie setzt ein völlig anderes Führungsverständnis voraus als man es bisher kannte: Ein Filialleiter beispielsweise muss lernen, seine Mitarbeiter zu coachen und ihnen mehr Eigenverantwortung zu geben, damit sie ihrerseits zum „Unternehmer im Unternehmen“ werden können. Er muss einen förderlichen Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern in die Wege leiten und dabei darauf achten, dass die Kollegen sich zum Erreichen der Teamziele auch in der Konkurrenzsituation gegenseitig unterstützen. Und nicht zuletzt hat er das Abschneiden seiner Filiale im direkten Vergleich mit den anderen zu verantworten.

Bei der UBS ist die Implementierung des neuen Wachstumskurses gelungen: „Zurzeit deutet alles darauf hin, dass uns 2006 als ein weiteres Rekordjahr für UBS in Erinnerung bleiben wird, sowohl bezüglich Performance als auch mit Blick auf die strategischen Fortschritte“, so der CFO des Konzerns, Clive Standish. Kein Wunder also, dass Fachleute damit rechnen, dass das Modell der wachstumsorientierten Vertriebssteuerung schon bald Nachahmer finden wird.



Handlungsfelder beim Aufbau einer wachstumsorientierten Vertriebssteuerung