

## **Die Verbindung der Strategie- mit der Finanzplanung bei der Otto Bock HealthCare GmbH (Interview mit Gunter Röper)**

Die *Otto Bock HealthCare GmbH* setzt das Strategische Führungssystem nicht nur im Rahmen des Strategieprozesses ein, sondern verbindet es auch direkt mit der operativen Ebene der Finanzplanung. *Otto Bock HealthCare* ist Teil der *Otto Bock Firmengruppe*, zu der neben HealthCare die Bereiche *Kunststoff* und *Sycor (ICT)* gehören. Zur *HealthCare GmbH* gehören fünf Segmente: Prothetik, Orthetik, Mobility Solutions (Rollstühle), Neurostimulation (Behandlung des Körpers mit Hilfe von Implantaten und Nervenstimulierung) sowie eine Querschnittsfunktion, die die übrigen vier Bereiche durch Services unterstützt. *Otto Bock* ist Weltmarktführer in der Prothetik und ein erfolgreiches, schnell wachsendes Unternehmen in den Bereichen Orthetik und Mobility Solutions. Das Unternehmen ist international in Europa, Amerika und dem asiatisch-pazifischen Raum vertreten; der Jahresumsatz liegt bei 500 Millionen Euro. Gunter Röper, Head of Strategic Business Planning, gibt Auskunft über die Planung im Unternehmen.

### **Herr Röper, *Otto Bock HealthCare* ist ein familiengeführter mittelständischer Betrieb. Was machen Sie bei der Strategieplanung anders als große Konzerne?**

Im Grunde läuft die Planung bei uns nicht anders ab, nur haben wir andere Entscheidungswege, weil wir inhabergeführt sind. Mit 4000 Mitarbeitern weltweit und Aktivitäten in 40 Ländern haben wir keine echten mittelständischen Strukturen mehr. Bei der Strategieplanung wenden wir das Gegenstromverfahren – topdown wie auch bottom-up – an. Auf der Geschäftsführungsebene wird zusammen mit dem Produktmanagement der jeweiligen Segmente die Strategie auf der Unternehmensebene und anschließend auf der Geschäftsfeldebene erarbeitet.

Das Strategische Führungssystem wird bei uns im Bottom-up-Verfahren eingesetzt, das wir als „OP-Center“ (Operations Center) bezeichnen. Dabei erarbeiten Prozess- und Marktspezialisten gemeinsam in einem gecoachten Verfahren die Vertriebs- und Marketingstrategien der Vertriebsniederlassungen in den einzelnen Ländern. Bottom-up tragen wir unter Einbeziehung der weichen Daten – wie Marktinformationen, -beschreibungen usw. – alle wichtigen Informationen zusammen, um die Top-down-Strategie lokal zu konkretisieren.

### **Bei Ihnen ist die Strategie- mit der Finanzplanung verknüpft. Wie geht das vor sich?**

Jeder der Bottom-up-Prozesse in den Vertriebsgesellschaften endet bei uns mit einer Fünf-Jahres-Plan-GuV-Planung. Uns ist wichtig, dass wir einen maßnahmenbezogenen Prozess haben. Das heißt, wir setzen Ziele mit Zeithorizonten von fünf Jahren. Innerhalb dessen legen wir konkrete Maßnahmen für einen Zeitraum von 15 bis 24 Monaten fest. Diese Maßnahmen sollen die Erreichung der Ziele unterstützen. Die betriebswirtschaftliche Finanzseite benutzen wir, um zu quantifizieren, dass die angestoßenen Maßnahmen zu einem positiven Ergebnis beitragen und damit dann dem Gesamtunternehmensziel, den Unternehmenswert zu steigern, dienlich sind. Im Grunde ist das ein Check, ob die Maßnahmen und Initiativen betriebswirtschaftlich Sinn machen.

## **Wie leiten Sie die Finanzplanung aus der Strategieplanung ab?**

Das Konkretisierende und Verbindende zwischen Strategie und Finanzen sind die Ziele in Bezug auf Marktanteile, die sich aus einer intensiven Marktbeschreibung und Marktgrößenevaluation ergeben. Um Marktanteilsziele pro Segment planen zu können, fangen wir konkret mit der Absatzplanung an, die sich dann aufteilt in die strategisch relevanten Segmente.

Als Nächstes leiten wir eine Margenplanung ab und kommen anschließend zum Deckungsbeitrag. Dann ordnen wir auf der Ebene der Geschäftsfelder eine Mitarbeiterplanung zu unter der Fragestellung: Welche Ressourcen brauchen wir und wie entwickeln sie sich weiter? Daran sind die operativen Kosten gekoppelt und an diese wiederum die sogenannten Initiativen, also die konkreten Maßnahmen, die zur Umsetzung der Strategie notwendig sind.

Durch die Verbindung der Strategie mit der Finanzplanung können wir sehen, was unter dem Strich herauskommt. Wenn wir die Strategie z. B. dem Geschäftsinhaber vorlegen, sieht er, ob damit die Profitabilitätsziele oder die EBITA-Ziele erreicht werden. Wir sind in der Lage, aufzuzeigen, wie sich Investitionen innerhalb der kommenden fünf Jahre auf das EBITA und das Unternehmenswachstum auswirken sollen. Die betriebswirtschaftliche Darstellung ist dann auch die Grundlage, um die Genehmigung für bestimmte Initiativen zu geben.

## **Wie haben Sie die Verknüpfung der Finanz- mit der Strategieplanung technisch realisiert?**

Es war bei uns schon lange das Bestreben da, beides miteinander zu verbinden. Schließlich haben wir vor vier Jahren den Prozess der Verknüpfung ins Leben gerufen, und zwar als eine gemeinsame Aktion von Marketing und Controlling. Das Produktmanagement sollte wissen, welche Produkte und welche Initiativen notwendig sind; auf der anderen Seite sollten die Controller wissen, warum etwas gemacht wird und warum dafür Geld investiert wird.

Zunächst haben wir die Strategie- und die Finanzplanung mit Hilfe von Excel verknüpft. Das ging zwar, weil die Controller die Daten „zusammenbastelten“, aber es gab trotzdem Datenzugriffs- und Kommunikationsprobleme. Oft bestand das Problem, dass man nicht wusste, auf welchem PC oder Server gerade benötigte wichtige Daten „schlummerten“. Zu Kommunikationszwecken bereiteten wir die Strategieergebnisse in Power-Point auf, aber damit hatten wir wiederum dasselbe Problem wie bei Excel: Wir konnten die Daten nicht sauber konsolidieren, und es konnte nicht jeder darauf zugreifen. Wir wollten aber die Informationen allen zugänglich machen, die am Ergebnis interessiert sind.

Dann haben wir den strategischen Planungsprozess durch den Einsatz des Strategischen Führungssystems auf die nächsthöhere Ebene gehoben, indem wir die Dokumentation von Marktanalysen, Zieldefinitionen und Maßnahmenplanung sowie deren finanzielle Abbildung in einem Tool zusammenführten. Wir setzen das Strategische Führungssystem sowohl für die Konsolidierung der Daten als auch für die Distribution der Informationen innerhalb des Head-Office ein. Jetzt kann jeder, der Interesse hat – gleich ob aus den Funktionen Marketing, Controlling, Entwicklung oder Geschäftsführung – auf die Daten zugreifen. So findet jeder schnell und leicht Antworten auf bestimmte Fragen, beispielsweise: Warum ist ein Produkt in einem bestimmten Land sehr gefragt, in einem anderen aber nicht? Das lässt sich aus der Marktbeschreibung als weichem Erfolgsfaktor herauslesen. Umgekehrt besteht jetzt auch die Verpflichtung, sich intensiv mit den

vorhandenen Daten und Informationen zu beschäftigen. Entwickelt z. B. ein Produktmanager für ein bestimmtes Land ein neues Produkt, dann muss er zunächst in die zentrale Datenplattform im Intranet hineinschauen und dort nach Antworten suchen, bevor er in der Vertriebsgesellschaft nach Informationen fragt. Das erspart im Vergleich zur externen Informationsbeschaffung Zeit und ist effektiv.

### **Welche Rolle spielen bei Ihnen weiche Erfolgsfaktoren?**

Weiche Faktoren bedeutet: die Marktteilnehmer und ihre Bedürfnisse verstehen, die Wettbewerber durchleuchten, auch die Zusammenhänge der unterschiedlichen Erstattungssysteme (Krankenkassen, Sozialsysteme usw.) erkennen. All diese Faktoren sind wichtig, um Initiativen erarbeiten zu können. Denn wir können erst dann Maßnahmen initiieren, wenn wir verstanden haben, wie ein Markt funktioniert. Speziell der Gesundheitsmarkt ist stark reglementiert und erlegt gewisse Grenzen auf, die den Rahmen abstecken, in dem wir uns bewegen. Besonders innerhalb dieses Rahmens können wir Wachstum erzielen. Die Erstattungssysteme unterscheiden sich von Land zu Land, so dass eine detaillierte Kenntnis unerlässlich ist.

Mit unseren fünf Geschäftssegmenten sind wir in sehr unterschiedlichen Produktkategorien tätig und beschäftigen uns auch mit verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Daher müssen wir die weichen Faktoren genau kennen, um zu wissen, welche Marktsegmente wir besetzen, mit welchen Vertriebskanälen und über welche Wertschöpfungsstufen wir den Markt bearbeiten wollen. Das sind komplexe Zusammenhänge, die sich von Segment zu Segment unterscheiden. Beispielsweise sind wir im Bereich Mobility Solutions (Rollstühle) im Massenmarkt tätig, in der Prothetik dagegen in einem hochindividuellen Premiummarkt. Wir können keinesfalls mit „gleichmacherischen“ Ansätzen unsere Produkte auf den Markt bringen, sondern müssen hier sehr sorgfältig differenzieren. Weiche Faktoren sind bei uns die Voraussetzung, um harte Zahlen aufstellen zu können und um sicherzustellen, dass es „die richtigen“ Kennzahlen sind.

**Vielen Dank für dieses Gespräch.**