



XI. Strategien und ihre Umsetzung

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Definition Strategie	3
3. Strategie im Rahmen der Unternehmensentwicklung	6
4. Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung	10
4.1 Einleitende Bemerkungen	11
4.2 Perspektiven der Balanced Scorecard	13
4.3 Nutzen aus dem Balanced Scorecard System	19
5. Abschließende Bemerkungen	23

1. Einleitende Bemerkungen

Strategie nennt man den Weg, den ein Unternehmen wählt, um die gesteckten Unternehmensziele zu erreichen. Eine Strategie ist aus Maßnahmen zusammengesetzt, die geplant und aufeinander abgestimmt werden müssen. Sie dient dazu, im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Daher muss eine Strategie geplant und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im Unternehmen umgesetzt werden. Wie in der letzten Vorlesung bereits erwähnt, prägte Chandler den Ausdruck „Structure follows Strategy“. Daher erscheint es sinnvoll, nicht nur alleine auf die Bedeutung der Organisationsstruktur einzugehen, sondern es sollte auch die Strategie und die damit verbundenen Chancen und Risiken im Unternehmen eingehend untersucht werden. Die Aussagen von Chandler fand sehr große Beachtung und wurden sowohl empirisch als auch theoretisch sehr genau untersucht. Chandler schreibt, seinen Analysen über GM, Du Pont u.a. folgend: „The thesis (...) is then that structure follows strategy and that the most complex type of structure is the result of the concentration in several basic strategies. Expansion of volume led to the creation of an administrative office to handle one function in one local area. Growth through geographical dispersion brought the need for a departmental structure and headquarters to administer several local field units. The decision to expand into new types of functions called for the building of a central office and a multidepartmental structure, while the developing of new lines of products or continued growth for a national or international structure with a general office to administer the different divisions.“¹

Unter Strategie versteht Chandler die Bestimmung langfristiger Ziele und damit verbunden die Allokation der für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen. Dabei fokussiert Chandler vor allem auf Unternehmenskäufe als Wachstumsstrategie, um dadurch das Produktprogramm des Unternehmens auszuweiten und zu vervollständigen. Mit Struktur umschreibt er dagegen das Leitungssystem, ebenso wie die Kommunikationssysteme des Unternehmens. Wächst das Unternehmen, so steigt natürlich auch die Komplexität und die Größe. Mit der zunehmenden Größe des Unternehmens werden auch die Anforderungen an die Organisation sich ändern.²

Die Strategie und die Struktur beeinflussen maßgeblich den Unternehmenserfolg. Beide Aktivitäten sind jedoch von einander unabhängig und daher stellt sich die Frage nach einer

¹ Chandler, Strategy and Structure, Cambridge u.a. 1962, S. 14.

² Vgl. Müller-Stewens, Günter, Strategie und Organisationskultur, in: Freese, Erich, Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, S. 2345-2347.

möglichen Abstimmung, der Akzeptanz von Änderungen vor allem im Führungsgremium und der Beziehung zueinander im Änderungsprozess.

Lange vor der Untersuchung von Strategie oder der Entwicklung von Strategien gab es jedoch schon Wettbewerb, denn Konkurrenz kam auf, durch die Entstehung des Lebens. Diese Konkurrenz hat sich im Laufe der Evolution entwickelt, denn täglich sterben Arten und Spezies aus, aber es entstehen auch neue Arten und Spezies. Der Wettbewerb zwischen den Arten ist dabei um so höher, je besser ausgestattet der Lebensraum ist. Dies wurde bereits von Darwin mit „Survival of the fittest“ umschrieben. Es bleibt also festzustellen, dass Wettbewerb schon immer bestand, ohne dass dazu eine Strategie nötig gewesen wäre. Alleine der Überlebenskampf und die natürliche Auslese waren notwendig.

2. Definition Strategie

Bruce Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group, schreibt über das Wesen der Strategie sehr treffend: „Taktik läßt sich aus Erfahrung ableiten, Strategie nicht. Strategie ist die langfristige, nicht unmittelbar erkennbare Führung eines Systems über längere Zeiträume. Gute Strategie muß in erster Linie auf Logik aufbauen, weniger auf intuitiv abgeleiteter Erfahrung.“³ Rumelt sieht den Unterschied zwischen Taktik und Strategie darin, von welcher Seite aus man beides betrachtet. Er ist der Ansicht, dass die Strategie des einen die Taktik eines anderen sein kann. Auch ist der Betrachtungszeitpunkt wichtig, das heißt das wann. Denn was gestern noch als Taktik gesehen wurde, kann heute schon zur Strategie geworden sein.⁴ Ein gutes Beispiel ist in diesem Zusammenhang McDonalds. McDonalds war auf dem amerikanischen Markt sehr erfolgreich, bevor das Unternehmen seine Internationalisierungsstrategie begann. Das Management von McDonald hatte erkannt, dass das Schaffen einer internationalen Division jedoch nicht ausreichte, um die Internationalisierung erfolgreich zu betreiben. So mussten z.B. die deutschen Konsumenten zuerst davon unterrichtet werden, was ein Hamburger überhaupt ist. Nur dadurch konnte gewährleistet werden, dass der Burger auch Akzeptanz auf dem deutschen Markt gewinnen konnte.⁵

³ Hendersen, Bruce, Das Konzept der Strategie, Kommentare, S. 22, in: von Oetinger, Bolko (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf u.a., 1993, S. 15.

⁴ Vgl. Mintzberg, Henry, Die Strategische Planung, Wien, London, 1995.

⁵ Vgl. Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H. jr., In Search of Excellence, New York, 1983, S. 9.

Strategie wird mit vielerlei Bedeutungen belegt und selbst Lexika widersprechen sich. Strategie kann einfach nur „Wichtiges“ bedeuten, „Langfristiges“, „Chefsache“ oder „Kriegskunst“. Strategie kann planvolles Vorgehen heißen oder die Grundprinzipien, nach denen man tagtäglich taktische Entscheidungen fällt. In einer Vielzahl von Büchern haben sich Autoren damit auseinander gesetzt zu definieren, was Strategie eigentlich heißt. Bevor Chandler das Thema in die ökonomische Diskussion brachte, wurde Strategie eigentlich nie in einem ökonomischen Zusammenhang gebracht. Drucker weist z.B. auf das „Concise Oxford Dictionary von 1952 hin, wo Strategie definiert wird als: „Generalship; the art of war; management of an army or armies in a campaign“⁶ Strategien sind aber auch häufig im nachhinein nicht immer vollständig erkennbar. Bereits 500 v. Christus sagte ein berühmter chinesischer General Sun Tsu Wu: „Alle sehen die Taktik meiner Eroberungen, aber niemand erkennt die Strategie, aus der der Sieg erwächst.“⁷

Das Wort Strategie stammt aus dem Griechischen und bedeutet die Kunst der Heerführung oder geschickte Kampfplanung. Es setzt sich zusammen aus den griechischen Worten „stratos = Heer“ und „agein = Führen“ bzw. „agos = Führer“.

Wie auch bereits im Wintersemester in der Vorlesung, „Unternehmensführung als sportliches Tun“ beschrieben, sind viele Grundsätze von Strategien aus der Kriegskunst abgeleitet. Ich verweise in diesem Zusammenhang immer auf Carl von Clausewitz und seinem Klassiker „Vom Kriege“. Er bezeichnet die Strategie als Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges. Strategischer Erfolg kann sich durch die richtige oder auch nur glückliche Vorbereitung des taktischen Siegs einstellen. Je besser die Vorbereitung, um so wahrscheinlicher wird ein Sieg. Aber Clausewitz ist auch der Meinung, dass strategischer Erfolg die Ausnutzung des erfochtenen Siegs ist. Überträgt man dies auf die Unternehmensführung, so bedeutet Strategie einerseits die effiziente Einteilung der zur Verfügung stehenden Mittel und andererseits die langfristige Verfolgung von Zielen. Allerdings muss man hier sehr vorsichtig sein, denn der Begriff Strategie kann in diesem Zusammenhang zu einem leeren Modewort werden.

Der ökonomische Hintergrund für den Begriff Strategie stammt aus der Spieltheorie, wo der Strategiebegriff Anfang der vierziger Jahre durch die Analysen von Neumann und

⁶ Drucker, Peter F., Innovation and Entrepreneurship, New York, 1986, S. 209.

⁷ Henderson, Bruce D., Das Konzept der Strategie, in: von Oetinger, Bolko (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf u.a., 1993, S. 23.

Morgenstern Eingang fand. Man versteht hier Strategien als Anwendungen von Regeln, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, ein bestimmte Ergebnis zu erzielen. Eine Strategie ist durch eine bestimmte Zahl von Entscheidungsregeln oder einem Plan gekennzeichnet, wodurch die unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten bestimmt werden. Es besteht ein funktionaler Zusammenhang zwischen Aktions- und Erwartungsgrößen.⁸

Allgemein kann man Strategie definieren als die Schaffung von Werten und Wettbewerbsvorteilen. Das heißt jedes Unternehmen muss sich ständig neue Chancen und Wege suchen.⁹ Als eigenständige Disziplin entwickelte sich das strategische Management in den letzten 40 Jahren, wobei auch hier die Entwicklung vor allem in den USA vorangetrieben wurde.

Strategisches Verhalten gibt es schon sehr lange, vermutlich bereits seit der Zeit, wo sich Jäger zusammengeschlossen haben, um große Tiere zu erlegen und untereinander aufzuteilen. Allerdings ist hier zu bedenken, dass es sich noch nicht eindeutig um eine Strategie handelt, da das Beutetier keine eigentliche Strategie ausarbeiten kann, sondern nur seinen Instinkten folgen kann. Dem Beutetier kann keine strategische Handlung unterstellt werden, da es nicht die möglichen Folgen seiner Handlungen abschätzen kann. Daher geht Hendersen davon aus, dass Strategien erst wirklich entwickelt wurden, als sich Jäger zusammen geschlossen haben, um anderen Jägern deren Jagdrevier abzunehmen.

Als Grundvoraussetzungen für eine Strategie sollen folgende Merkmale, die von Hendersen zusammengestellt wurden, genannt werden:

- „eine kritische Masse an Wissen;
- die Fähigkeit, dieses Wissen zusammenzufassen und als dynamisches Interaktionssystem zu betrachten;
- ausreichende Fähigkeiten zur Systemanalyse, um Sensitivitäten, Verzögerungen, unmittelbare und künftige Möglichkeiten und Folgen einzubeziehen;
- Phantasie und Logik, um zwischen Alternativen wählen zu können;
- Kontrolle der Ressourcen über die unmittelbaren Bedürfnisse hinaus;

⁸ Vgl. Nötzold Mark, Unternehmensstrategien, Wien, 1994, S. 24f.

⁹ Vgl. Zakon, Alan, J., An Erfolg anknüpfen, in: von Oetinger, Bolko (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf u.a., 1993, S. 69.

- der Wille, auf kurzfristige Ziele zugunsten von Investitionen in zukünftiges Potential zu verzichten.¹⁰

Zu untersuchen ist nun aber, was eigentlich eine Strategie ist, denn die Anwendung des Begriffs sind so vielfältig, dass es hier angebracht erscheint, einige zu nennen. Mintzberg unterscheidet dabei fünf verschiedene Verwendungsarten, die er als 5 P Strategie bezeichnet. Dies sind:

- Plan, d.h. eine Strategie ist eine Weg-Zielbeschreibung. Was will das Unternehmen erreichen, welche Mittel sind dazu notwendig dieses zu erreichen.
- Ploy, d.h. die Strategie ist als eine Art Spielzeug zu sehen, vor allem dann wenn es um die Bekämpfung des Wettbewerbs und die damit verbundenen Schachzüge geht.
- Pattern, d.h. eine Strategie gibt die Handlungs- und Entscheidungsmuster an. Gesucht werden Regelmäßigkeiten. Somit unterscheidet sich diese Definition deutlich von den bereits angeführten.
- Position, d.h. hier geht es bei der Strategie um die Frage, welche Markt- und Wettbewerbsposition ein Unternehmen einnimmt. In welcher Nische kann es sich etablieren.
- Perspective, d.h. hier geht es vor allem darum zu bestimmen, wie die Umwelt des Unternehmens wahrgenommen wird. Es handelt sich also um eine nach aussen orientierte Stellung.¹¹

Es geht darum, das Leben und den Erfolg eines Unternehmens zu planen und zu gestalten. Die Frage dabei ist, gibt es einfache Strategien, die dieses ermöglichen.

3. Strategie im Rahmen der Unternehmensentwicklung

Wie bereits im Wintersemester beschrieben, entwickelt sich das Unternehmen in einer Folge von Schritten. Vergleichbar ist die Entwicklung eines Unternehmens mit dem Lebenszyklus eines Menschen. Es wird geboren, es wächst und reift heran und stirbt am Ende seines Lebenszyklus. Ich ziehe hier gerne den Alpentriptychon des schweizer Malers Giovanni Segantini heran: La vita - la natura - la morte (oder: Werden - Sein – Vergehen), der genau

¹⁰ Henderson, Bruce D., Das Konzept der Strategie, in: von Oetinger, Bolko (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf u.a., 1993, S. 22.

¹¹ Vgl. Mintzberg, Henry, The strategy concept I: five p's for strategy, in: California Management Review, 30, 1987, S. 11-24.

diesen Lebenszyklus beschreibt. Die Unternehmensentwicklung sollte dem Lebenszyklusmodell folgen und daher sind die einzelnen Phasen auch mit speziellen Strategien- und Strukturmerkmalen einteilbar.

Durch die Strategie erfolgt die permanente Anpassung der Positionierung einer Unternehmung an veränderte Rahmenbedingungen und Gegebenheiten ihrer Umwelt. Jede Organisation hat eine Philosophie, die auf verschiedenen Annahmen beruhen, die verschiedene Ziele verfolgt, wodurch die Zielkunden und wie Ergebnisse definiert werden. Die Strategie ermöglicht es der Organisation innerhalb der Umwelt die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Werden durch die gewählte Strategie die Unternehmensziele nicht erreicht, dann sollte eine Organisation ihre Philosophie überdenken. Strategien sind auch dahin gehend wichtig, Chancen im Unternehmen zu erkennen, was für das Überleben der Organisation von größter Bedeutung ist, gegeben dem heutigen schnellen Strukturwandel in unserer Umwelt. Strategie ist also nichts anderes als die Suche nach einem Plan, um Wettbewerbsvorteile auszunutzen. Dabei darf es sich nicht um einen einmaligen Prozess handeln, denn die Suche nach Vorteilen muss dauerhaft und ständig vorangetrieben werden.

Der gefährlichste Wettbewerber ist dabei derjenige, der dem eigenen Unternehmen am meisten ähnelt. Somit kann ein Unternehmen nur dann Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn es sich von der Konkurrenz unterscheidet. Das bedeutet, ein Unternehmen muss ständig versuchen, die Unterschiede zur Konkurrenz zu vergrößern, um überlebensfähig zu bleiben.

Wie bereits in meiner Vorlesung „Unternehmensführung“ beschrieben, bin ich bei der Wachstumsstrategie meines Unternehmens etwas unorthodox vorgegangen, da ich nicht die Kräfte auf einen Punkt konzentriert habe, sondern eine Lücke gesucht habe und das Feld von hinten aufgerollt habe. Eine solche Strategie wirkt zwar verhältnismäßig schnell, ist aber auch riskant. Dagegen habe ich einen größeren Zeithorizont gewählt, als ich mir Ende der fünfziger Jahre vornahm: Wir schaffen den Durchbruch in den nächsten zehn oder zwanzig Jahren. Ich habe auch andere Prioritäten gesetzt, in dem ich nicht erst den deutschen Markt erschloss und dann ins Ausland ging, sondern umgekehrt. Jeder vernünftige Mensch hätte mir damals gesagt, dass diese Vorgehen unsinnig ist, zuerst muss der deutsche Markt erobert werden, bevor man ins Ausland gehen sollte. Aber ich hatte damals niemanden gefragt und zweitens entsprach dieses Vorgehen meinem Naturell. Ich wollte sehen, ob das, was wir hier in Deutschland machen, auch im Ausland geht. Für mich war das Neuland, das ich betrat. Diese

Strategie kann man auch in folgendes Bild fassen: Anstatt den Druck auf einen bestimmten Punkt der Front zu konzentrieren, um hier den Durchbruch zu erzwingen, habe ich den Druck auf die ganze Front verteilt, über mehrere Jahre aufrechterhalten und schließlich die Front in voller Länge eingedrückt. Es war wie ein Ermüdungsbruch. Aber dadurch sind wir nicht nur in Deutschland, sondern zu gleich weltweit Marktführer geworden. Dennoch haben wir heute erst fünf Prozent Marktanteil erreicht.

Eine andere Strategie, die ich mir für das Unternehmen Würth ausgedacht habe, bestand darin, den Wettbewerb von unserem eigentlichen Geschäft abzulenken. Dies habe ich durch die Gründung der Würth Industrie erreicht. Hier bieten wir unseren Kunden, die nun nicht mehr die professionellen Endverbraucher sind sondern Industrieunternehmen, unsere Waren zu sehr günstigen Preisen an. Unsere Konkurrenz hat sich ebenfalls auf dieses Glacis begeben und sie kämpfen nun weit draußen im Feld gegen uns an, während wir auf der anderen Seite intensiv unseren angestammten Markt, den professionellen Endverbraucher, bearbeiten.

Aber kommen wir zurück zu den einzelnen Phasen der speziellen Strategie- und Strukturmerkmalen.

In der Gründungs- und Entwicklungsphase ist es die strategische Aufgabe des Unternehmers ein eigenes Geschäft zu definieren und die Markteintrittsstrategie zu bestimmen. In der Regel brauchen die Unternehmen hier ein großes Maß an Flexibilität, um auf die sich verändernden Marktbedingungen schnell zu reagieren und sich eine ertragsreiche Wettbewerbsposition zu sichern. Flexibilität ist hier vor allem notwendig, da die jungen Unternehmen meist sehr häufig ihren Kurs ändern müssen. Für Unternehmen in dieser ersten Phase ihrer Entwicklung ist noch kein Aufbau einer Organisation notwendig, da im Großen und Ganzen der Gründer selbst alle Entscheidungen treffen muss und alle Koordinationsaufgaben selbst erfüllen muss.

In der Wachstums- und Reifephase sieht sich das Unternehmen dagegen ganz anderen Anforderungen und Aufgaben gegenüber als zu Beginn seiner Existenz. Daher müssen nun die Strategien näher spezifiziert werden und die eigenen Stärken und Schwächen analysiert werden. Das Management der einzelnen Unternehmensbereiche gewinnt an Bedeutung. Potentielle Gefahr besteht darin, dass Ineffizienzen aufgebaut werden, dass die Verwaltung ausgebaut wird und die Strategiebildung mehr nach innen orientiert ist. Da diese industrielle Bürokratie nur in einem stabilen Umfeld funktioniert, kann sie den Anforderungen bei

Veränderungen im sozioökonomischen Umfeld nicht standhalten. Es genügt nicht mehr, neue Marktstrategien auf der Grundlage vorhandener Produkte oder neue Produkte auf den bereits bearbeiteten Bereichen zu entwickeln, sondern die Bereiche Produkt- und Marktmanagement müssen wieder in den Blickwinkel kommen. Die nach innen gerichtete Strategie muss aufgegeben werden und das strategische Blickfeld muss nach außen gerichtet werden.

Unternehmen in der Wachstumsphase weisen ein hohes Wachstumspotenzial bei zunächst negativem Cash Flow auf, da die hohen Investitionsaufwendungen vielfach noch nicht aus dem täglichen Geschäft generiert werden können.

Unternehmen in der Reifephase versuchen, den Ertrag aus dem investierten Kapital zu maximieren. Dabei müssen Marktanteile gehalten oder ausgebaut werden. Bei erfolgreichen Unternehmen übersteigen die Einzahlungen die Auszahlungen deutlich. Die Auszahlungen betreffen Investitionen in die Kapazitätserweiterung und in Projekte zur Prozessverbesserung.

In der Erntephase versuchen die Unternehmen dagegen, den Cash Flow zu maximieren. Ziel ist es, mit den in der Vergangenheit getätigten Investitionen möglichst hohe Rückflüsse zu erreichen. Der Lebenszyklus »Wachstum«, »Reife« und »Ernte« bis zum Marktaustritt lässt sich nicht nur auf Unternehmen beziehen, sondern trifft auch auf Produkte zu. Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen und Innovationen beeinflussen den Lebenszyklus, in dem sich ein Unternehmen befindet. So kann z. B. die Aufhebung staatlicher Regulierungen dem Unternehmen plötzlich ein enormes Wachstumspotenzial bescheren, mit der Folge, dass es von der Reifephase in die Wachstumsphase zurückspringt. Diese Bewegungen erfordern dann eine strategische Neuausrichtung und eine entsprechende Anpassung der finanziellen Ziele.

In der Literatur werden eine Vielzahl von Strategiekonzepten untersucht, Mintzberg unterscheidet zwischen 10 unterschiedlichen Denkschulen bei der Strategieentwicklung. Dies sind die Design School, die Planning School, die Positioning School, die Cognitive School, die Entrepreneurial School, die Learning School, die Political School, die Cultural School, die Environmental School und die Configurational School. Die ersten drei genannten Ansätze sind dabei den präskriptiven Schulen zuzurechnen, die letzten den deskriptiven Schulen. Kurz erläutern möchte ich in unserem Zusammenhang nur die entrepreneurial school, da sie zu unserem Thema sehr gut passt. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht eine zentrale

Unternehmerpersönlichkeit, die von einer Vision getrieben wird. Diese Vision treibt teils bewusst und teils unbewusst den Unternehmer voran. Der Unternehmer selbst greift ständig in den Prozess und passt gegebenenfalls die Strategie an, sofern dies notwendig wird. Da die Geschäftseinheit noch relativ klein ist, ist eine flexible Anpassung sehr gut möglich.¹²

Ich möchte jedoch hier nicht im weiteren auf die einzelnen Schulen eingehen, sondern ein Konzept zur Umsetzung von Strategien darstellen. Dazu werden wir uns im folgenden mit dem Konzept der Balanced Scorecard näher befassen, mit dem man die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzen kann. Dadurch soll die Lücke zwischen operativer Budgetplanung und der strategischen Zielsetzung im Unternehmen überbrückt werden. Die Leistung einer Organisation wird dabei als Gleichgewicht zwischen der Finanzwirtschaft, den Kunden der Geschäftsprozesse und der Mitarbeiterentwicklung gesehen und auf einer Tafel, der scorecard, eingetragen.

4. Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung

Die Balanced Scorecard wurde im wesentlichen bereits 1992 von Kaplan und Norton entwickelt und kann ins Deutsche als ausgeglichene Kennzahlentafel übersetzt werden.¹³ Die Anwendung der Balanced Scorecard (BSC) setzt eine klare Zielausrichtung des Unternehmens voraus. Definierte Strategien, Ziele und Visionen sind hierfür wichtig. Wie bereits beschrieben müssen sich Unternehmen ständig den veränderten Rahmen- und Marktbedingungen anpassen, was ein hohes Maß an Flexibilität voraussetzt. Werden Unternehmen heute alleine über finanzielle Kennzahlen gesteuert, so ist dies zu stark auf die Vergangenheit ausgerichtet, es fehlt die Zukunftsorientierung.

¹² Vgl. Mintzberg, Henry, Strategische Planung, Köln, London, 1995, S. 4; Müller-Stewens, Günter und Lechner Christop, Strategisches Management, Stuttgart, 2001, S. 55.

¹³ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Kaplan Robert S. und Norton, David P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997; Kaplan Robert S. und Norton, David P., The balanced scorecard – measures that drive performance, in: Harvard Business Review, Januar-Februar, 1992, S. 71-79; Kaplan Robert S. und Norton, David P., Putting the balanced scorecard to work, in: Harvard Business Review, Sept-Oct., 1993, s: 134-142; Weber, Jürgen und Schäffer, Utz, Balanced Scorecard & Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden, 2000; Horstmann, Walter, Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5, 1999, S. 193-199; Speckbacher, Gerhard und Bischof, Jürgen, Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem: Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen, in: die Betriebswirtschaft: DBW 60, Nr. 6, 2000, S. 795-810; Horvarth, Peter und Kaufmann, Lutz, Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager: Theorie und Praxis des Managements, 5, 1998, S. 39-48; Werner, Hartmut, Die Balanced Scorecard: Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: Wirtschaftswissenschaftliche Studium, 29, 2000, S. 455-457.

4.1 Einleitende Bemerkungen

In der Vergangenheit wurden viele Methoden zur Definition und Findung von Strategien entwickelt, wobei unterschiedliche Perspektiven über Kunden, Wettbewerber, Produkte, Technologien und Trends in die Untersuchungen eingegangen sind. Unberücksichtigt blieb dabei allerdings immer die Frage, wie die Strategien umgesetzt werden sollten. Einfach beschrieben ist die sogenannte »Balanced Scorecard« ein Instrument, das die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt. Das Kennzahlensystem wird dann herangezogen, um die Managementprozesse (Kommunikation und Weiterentwicklung der Strategie, Unternehmensplanung, Anreizsysteme, strategische Initiativen etc.) eines Unternehmens oder einer Organisation zu steuern und systematisch im Sinne der Strategie weiterzuentwickeln.

Heute befinden wir uns weltweit im Umbruch hin zur Informationsgesellschaft, die Telekommunikation lässt den Erdball auf Zurufweite schrumpfen, Fernsehen und Internet schaffen globale Informationsredundanz im positiven Sinn, die Informatik führt, ob wir wollen oder nicht, hin in Richtung auf eine einheitliche Weltkultur. Gerade in diesen dynamischen Gesellschaften haben Strategien immer kürzere Gültigkeit. Die BSC soll dabei helfen, Strategien in diesem dynamischen Umfeld wertsteigernd umzusetzen.

Die BSC ist als strategisches Managementsystem bzw. Führungsinstrument zu verstehen, wobei durch die Einbeziehung verschiedener Ebenen die Visionen und Strategien der Unternehmen dargestellt werden. Der Grund für das Einbeziehen unterschiedlicher Ebenen ist, dass die klassischen Finanzkennzahlen alleine nicht ausreichend sind, um konkrete Aussagen über die Situation des Unternehmens zu treffen, denn zukünftige Entwicklungen des Unternehmens können daraus nicht abgelesen werden. Die Zukunft eines Unternehmens hängt nicht alleine von den finanziellen Kennzahlen ab, sondern auch von Investitionen in Humankapital, von Innovationen, von den innerbetrieblichen Prozessen und den Kunden. Diese Perspektiven werden alle in der BSC berücksichtigt, da diese für die strategische Ausrichtung des Unternehmens von besonderer Bedeutung sind.

Zusammenfassend kann die BSC als ein integriertes System von Kennzahlen beschrieben werden, das Finanzkennzahlen mit den für die Strategie eines Unternehmens wesentlichen Aspekten von Kunden, internen Prozessen und Innovationen verbindet. BSC stellt das

Verbindungsglied zwischen der Unternehmensstrategie und den operativen Aktivitäten her und bietet ein hervorragendes System zur "Messung" und Umsetzung von Strategien.

In US-amerikanischen Unternehmen gilt das System der BSC bereits seit dem grundlegenden Artikel von Kaplan und Norton 1992 nicht nur als neues Kennzahlensystem sondern auch als Managementsystem zur Umsetzung von Strategien. Bereits im Jahr 1996 konnten die Autoren auf mehr als 100 Unternehmen verweisen, die dieses neue System erfolgreich eingeführt hatten. Hierzu Lande wird das System jedoch bisher nur von wenigen Unternehmen genutzt.

Kaplan/Norton verdeutlichen ihren Ansatz der BSC mit einem sehr plastischen Beispiel:

„Stellen Sie sich vor, Sie kommen in das Cockpit eines Flugzeugs und sehen nur ein einziges Instrument. Wie würden Sie sich wohl nach dem folgenden Gespräch mit dem Kapitän fühlen?

Frage: Es überrascht mich zu sehen, daß Sie in Ihrem Flugzeug nur mit einem Instrument zurecht kommen. Wozu dient es?

Antwort: Fluggeschwindigkeit. Heute konzentriere ich mich auf die Fluggeschwindigkeit.

Frage: Das ist gut, die Fluggeschwindigkeit ist bestimmt wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht auch nützlich?

Antwort: Auf die Höhe habe ich mich während der letzten Flüge konzentriert und bin schon ziemlich gut darin. Jetzt muß ich an der optimalen Fluggeschwindigkeit arbeiten.

Frage: Mir ist aufgefallen, daß Sie gar keine Kraftstoffanzeige haben. Stört Sie das nicht?

Antwort: Sie haben recht. Nützlich wäre so ein Ding schon. Aber ich kann mich einfach nicht auf mehrere Geräte gleichzeitig konzentrieren. Wenn ich das mit der Geschwindigkeit und der richtigen Höhe im Griff habe, werde ich mich nächstes mal auf den Kraftstoffverbrauch konzentrieren.

Wahrscheinlich würden Sie nach diesem Gespräch nicht mehr in das Flugzeug einsteigen, selbst wenn der Pilot ein wahrer Fluggeschwindigkeitsexperte wäre. Natürlich ist diese

Diskussion reine Fiktion. Kein Pilot würde auch nur davon träumen, eine so komplizierte Maschine wie ein Flugzeug durch den stark frequentierten Luftraum mit nur einem Instrument zu steuern.¹⁴

Mit diesem Beispiel wollen Kaplan/Norton zeigen, dass sich auch Manager nicht mit einem weniger umfangreichen System zufrieden geben sollten, ist es doch ebenso schwierig ein modernes Unternehmen durch das sich ständig verändernde Wettbewerbsumfeld zu steuern, wie ein Flugzeug zu fliegen. Manager benötigen nach ihrer Ansicht, ebenso wie Piloten, ein umfangreiches Instrumentarium um das Unternehmen zu führen. Das Konzept der BSC vereint dementsprechend traditionelle finanzwirtschaftliche Kennzahlen mit Leistungstreibern der finanziellen Ziele.

4.2 Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Leistung des Unternehmens wird von Kaplan/Norton auf vier Ebenen gemessen: Der Finanz-, der Kunden-, der Innovations- und der internen (Geschäftsprozesse) Perspektive. Somit kann das Unternehmen finanzielle Ziele verfolgen und gleichzeitig die Grundlagen für zukünftiges Wachstum schaffen. Zwischen den Kennzahlen auf der Scorecard muss dementsprechend ein Kausalzusammenhang zu den finanzwirtschaftlichen Zielen des Unternehmens gegeben sein.

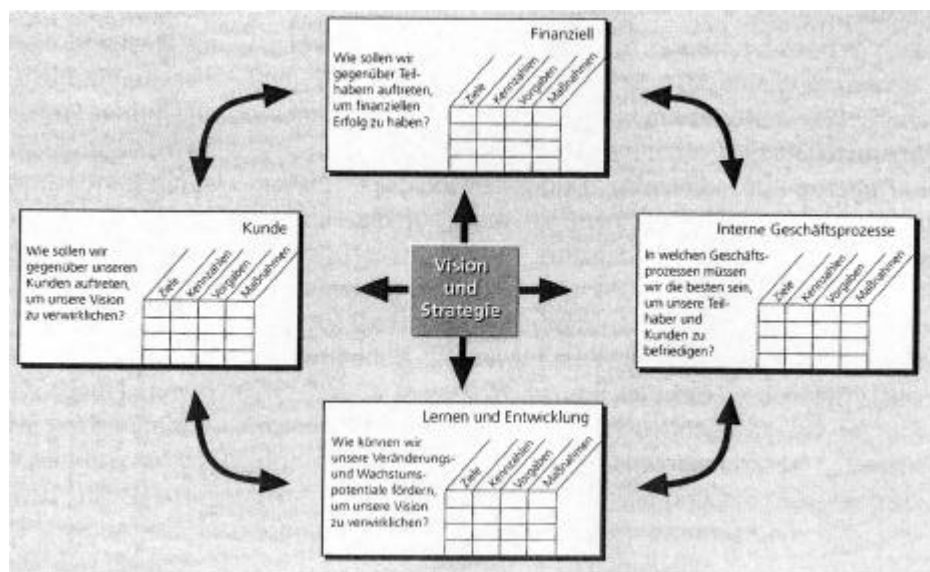
Die meisten Unternehmen verwenden schon lange finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen, besonders in den letzten Jahren wurden verstärkt Kennzahlen für Kundenzufriedenheit, Beschwerden, Prozessfehler usw. hinzugezogen. Die BSC sollte jedoch noch mehr sein als eine Sammlung von kritischen Erfolgsfaktoren. Die Kennzahlen in der BSC sollten eine Verknüpfung von Kennzahlen und Zielen sein. Das heißt die BSC ist nicht nur ein Instrumentenbrett sondern ein Flugsimulator. Wie auch der Flugsimulator muss die BSC die komplexen Ursachen und Wirkungen unter den kritischen Variablen beinhalten, also inklusive Warteschleifen, Flugzeiten und Verspätungen. Das soll heißen, dass die Verknüpfungen sowohl Ursache-Wirkungsbeziehungen als auch eine Mischung aus Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern beinhalten sollen. Jedes Element der Scorecard sollte die Bedeutung der Unternehmensstrategie vermitteln.

¹⁴ Kaplan Robert S. und Norton, David P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997, S. 1.

Wie bereits erwähnt schlagen Kaplan und Norton vier Perspektiven für die BSC vor. Dies sind:

- die Finanzperspektive,
- die Kundenperspektive,
- die interne Prozessperspektive
- und die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Je nachdem, von welcher Perspektive aus man das Unternehmen betrachtet, wird jeweils eine bestimmte Fragestellung in den Vordergrund gestellt. Dies bewirkt, dass weitere Kennzahlen dieser Perspektive zugeordnet werden. Der Fokus sollte aber dabei auf den wesentlichen Kennzahlen bleiben, damit die Übersichtlichkeit der BSC erhalten bleibt und das Instrument noch zu handhaben ist. Es werden finanzielle Kennzahlen um nicht finanzielle Kennzahlen und Leistungstreiber ergänzt, die sowohl innerhalb der Perspektiven als auch über die Perspektiven hinweg miteinander verknüpft sind.



Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton¹⁵

Im folgenden werden wir uns kurz mit den Perspektiven der BSC befassen.

¹⁵ Vgl. Kaplan, Robert S. und Norton, David P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997, S. 9.

Finanzkennzahlen

Wie bereits erwähnt müssen alle Ziele und Kennzahlen der BSC mit einem Finanzziel verbunden sein. Daher müssen mit der Finanzperspektive sowohl die finanziellen Ergebnisse aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens gemessen werden, als auch die Ergebniskennzahlen der anderen Perspektiven. Die BSC muss spezifizieren, wie Verbesserungen in operativen Leistungen mit verbesserter finanzieller Leistung verbunden sind (Durch höhere Verkaufszahlen, höhere Deckungsbeiträge und geringere Kosten).

Finanzielle Kennzahlen stellen oftmals nur vergangenheitsorientiert Leistungen dar. Ziel muss es jedoch sein, die strategischen Ziele auch im finanziellen Bereich als Zielgröße einzuführen (z.B. um eine entwicklungsgeschichtliche Situation eines Produkts darzustellen). Des Weiteren müssen die Finanzkennzahlen die jeweilige Entwicklungsstufe des Unternehmens, wie sie schon zuvor dargestellt wurden, widerspiegeln:

- *Wachstumsphase*: z.B. Umsatzwachstum oder Anteil neuer Produkte am Umsatz
- *Reifephase*: z.B. Benchmarks aus dem Kostenbereich oder Kostensenkungsziele
- *Erntephase*: z.B. Produkt- und Kundenrentabilität, Kennzahlen über die Kapitalamortisation

Kundenperspektive

Ziel dieser Perspektive ist zu bestimmen, in welchem Markt- und Kundensegment das Unternehmen konkurrenzfähig sein sollte. Untersucht wird die Frage wie man gegenüber seinen Kunden auftreten sollte, um seine Visionen zu verwirklichen. Identifiziert werden sollten Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig ist.

Grundkennzahlen der Markt- und Kundenperspektive sind:

- Marktanteil, d.h. der Umfang des Geschäfts in einem gegebenen Markt (Anzahl der Kunden, ausgegebene Beträge oder verkaufte Einheiten).
- Kundenakquisition, d.h. das Ausmaß zu dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt oder gewinnt (gemessen in absoluten oder relativen Zahlen).
- Kundentreue, d.h. das Maß zu dem einen Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu seinen Kunden erhält bzw. gewinnt.
- Kundenzufriedenheit, d.h. Zufriedenheitsgrad der Kunden gemessen anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben.

- Kundenrentabilität, d.h. der Nettogewinn eines Kunden oder eines Segments unter Berücksichtigung der für diesen Kunden entstandenen einmaligen Ausgaben.

Diese Kennzahlen sind für alle Unternehmen gültig und anwendbar. Allerdings sind die Leistungstreiber für die Strategieerreichung viel wichtiger, denn sie beantworten das „Wie“. Leistungstreiber geben also an, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um die Grundkennzahlen zu befriedigen. Diese variieren von Unternehmen zu Unternehmen und lassen sich einteilen in:

- Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Preis und Qualität).
- Kundenbeziehungen (Qualität der Käuferfahrung, Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service bzw. persönliche Beziehungen u. a.).
- Image bzw. Reputation.

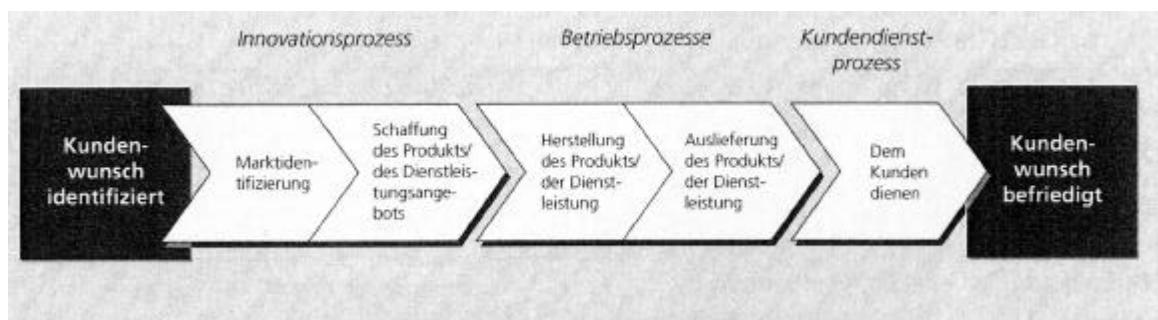
Es werden die Strategie in kunden- und marktbezogene Ziele und Kennzahlen transformiert, damit die Entscheider das Unternehmen aus dem Blickwinkel ihrer Kunden sehen. Sind die Kundengruppen bestimmt, so können die Kundenwünsche bestimmt, Ziele und Kennzahlen abgeleitet werden. Wie bereits erwähnt, wirken alle Ergebnisse der BSC auf die finanziellen Ziele. Die Verbindung der Kennzahlen mit den Leistungstreibern ist notwendig, da auch die Kundenkennzahlen nur vergangenheitsorientiert sind und man nicht feststellen kann, wie die Kundenzufriedenheit gesteigert werden könnte. Ziel ist es, sich von der Konkurrenz abzuheben und für die Kunden einen Zusatznutzen zu schaffen.

Interne Perspektive

Bei der internen Perspektive werden, wie aus dem Namen schon deutlich wird, die internen Prozesse untersucht, die die Qualitätsprodukte schaffen, also den eigentlichen Wert für den Kunden erzeugen. Daher sind Fragen zu beantworten wie, in welchen Geschäftsprozessen das Unternehmen sehr gute Leistungen erbringen müssen, um sowohl die Anteilseigner wie auch die Kunden (also shareholder und stakeholder) zufrieden zu stellen. Es geht allerdings weniger um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse, denn wichtiger ist, dass die Kennzahlen es ermöglichen neue Kundenwünsche zu identifizieren, die Produkt- und Prozessinnovationen zu beschleunigen, die Betriebsprozesse zur Produktion und Lieferung der Waren zu optimieren und schließlich die Kundenerwartungen und -wünsche durch kundenorientierten Service zu erfüllen.

Die Formulierung der Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen erfolgt nach der Aufstellung der finanziellen und kundenbezogenen Ziele. Dadurch wird sicher gestellt, dass der Bezug zur Finanz- und Kundenperspektive erhalten bleibt, da diese im Vordergrund stehen und nicht nur die Verbesserung bestehender Prozesse untersucht werden darf. Die Kennzahlen für die Prozessperspektive sollten in Zusammenhang zu den Kundenkennzahlen stehen. In der Regel sind im Unternehmen bereits Prozesskennzahlen im Einsatz, wie ISO Norm und TQM, die BSC soll in diesem Fall eine Auswahlfunktion übernehmen. Folgende kritische Prozesse sind nach Kaplan und Norton für das Unternehmen von Bedeutung.

- Innovationsprozess: Erforscht das Unternehmen die aufkommenden oder latenten Wünsche der Kunden und schafft Güter um diese zu befriedigen?
- Betriebsprozess: Produktion und Lieferung der Güter an Kunden.
- Serviceleistung: Leistung nach dem eigentlichen Kauf.



Die interne Prozessperspektive – das Wertkettenmodell nach Kaplan/Norton¹⁶

Häufig können bei der Analyse eines solchen Wertkettenmodells ganz neue Geschäftsprozesse für das Unternehmen entdeckt werden, in denen Verbesserungspotential vorhanden ist. Dabei sollte man ausgehend von dem Kundenwunsch beginnen und mit der Befriedigung der Kundenwünsche enden. Der dazwischen liegende Innovationsprozess stellt auf die Entdeckung neuer Märkte und die Schaffung neuer Waren oder Dienstleistungen, dem nachgelagerten sind die Betriebsprozesse, die sich mit der Herstellung der Waren und Dienstleistung und deren Auslieferung befassen. Der abschließende Prozess der Wertkette stellt dann auch die Erfüllung von Kundenwünschen ab. Hierunter sind Wartungs-, Service und Reparaturleistungen zu sehen.

¹⁶ Angelehnt an Weber, Jürgen und Schäffer, Utz, Balanced Scorecard & Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 11.

Zu den oben genannten Prozessen in dem Wertkettenmodell lassen sich jeweils Kennzahlen entwickeln, die in die BSC eingehen, wie z.B. Fehlerquoten für die Prozessqualität, Reaktions- und Reparaturzeiten für den Kundendienstprozess oder Kennzahlen zu Kosten und Zyklen bei der Innovation.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Als vierte Perspektive der BSC ist die Lern- und Entwicklungsperspektive zu nennen. Hier sollen Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer sich entwickelnden und lernenden Organisation bestimmt werden. Es handelt sich hier also um eine langfristige Perspektive. Die Frage ist, wie kann man Veränderungs- und Wachstumspotential fördern, um die Visionen des Unternehmens zu verwirklichen. Daher werden bei dieser Perspektive nicht nur die Mitarbeiterpotentiale, sondern auch deren Motivation und Zielausrichtung gemessen. Die Mitarbeiter, die direkt mit den Kunden und den internen Prozessen zu tun haben, sollen motiviert werden, Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen zu entwickeln.



Nach Kaplan/Norton sind für die Lern- und Entwicklungsperspektive drei Kategorien relevant:

- Mitarbeiterpotentiale
- Potentiale von Informationssystemen
- Motivation, Empowerment und Zielausrichtung

Die BSC betont die Langfristigkeit der Investitionen in diesem Bereich. Will ein Unternehmen langfristig Wachstum erzielen, dann muss es in Personal, Systeme und Prozesse investieren. Mitarbeiterorientierte Kennzahlen können an den Kennzahlen, Produktivität, Zufriedenheit und Mitarbeitertreue orientiert werden. Die BSC zeigt den Mitarbeitern und

Mitarbeiterinnen die Ziele des Unternehmens auf und die Kennzahlen ermöglichen die Messung der Zielerreichung.

Für jede Scorecard-Perspektive sind die Ziele, Ergebniskennzahlen mit den dazugehörigen Leistungstreibern sowie Vorgaben und Maßnahmen in einer Tabelle zu definieren. Es geht bei der Entwicklung der Scorecard-Kennzahlen jedoch nicht darum, beliebig viele Kennzahlen zu entwickeln, sondern man sollte immer die Aussage im Hinterkopf haben, dass weniger mehr ist.

4.3 Nutzen aus dem Balanced Scorecard System

Im folgenden möchte ich exemplarisch eine BSC, wie sie im Hause Würth verwendet wird,

Durch die Erfassung und Abbildung der Kennzahlen wird auf einen Blick deutlich, wie gesund das Unternehmen derzeit ist und in wie weit die Visionen des Unternehmens erreicht worden sind. Allerdings darf dabei nicht allein ein mechanistisches Zahlengebilde wie im Controlling entstehen, sondern die einzelnen Perspektiven müssen ineinander greifen. Für ein Handelsunternehmen wie die Würth-Gruppe es darstellt, hat sich dabei die Beschränkung der BSC auf die vier oben genannte Perspektiven für richtig erwiesen. Allerdings gibt es keine genaue Formvorschrift für die Anzahl der Perspektiven, jede BSC eines Unternehmens stellt somit ein Unikat dar, da es nur die Strategien und Visionen des jeweiligen Unternehmens beinhaltet. darstellen.

Perspektive Finanzen		May 2001	2000	2001	TREND	Plan
Finanzen	Umsatzwachstum in % (marbet)	-9,9%	6,8%	-3,4%	-	4,8%
	durchschnittlicher Tagesumsatz in TLC (marbet)	3.022	3.040	2.937	-	3.217
	Rohertrag in % (PIV)	59,4	59,5	59,4	+	60,5
	Umsatzrendite in % (Betriebsergebnis in % Umsatz)	5,2	5,7	4,3	-	6,1
	Debitorentage (rollierend) (PIV)	38	41,0	38,3	-	

Perspektive Kunden		May 2001	2000	2001	TREND	Plan	
Kunde	Kundenzufriedenheit						
	Kundensicht:						
	Gutschriftsquote in % (marbet)	3,2	3,3	3,1	-	3,25	
	Kostenlose Zugaben %	-	0,862	0,902	=		
	Reklamationsbehaftete Forderungen in Mio DM	2,665	3,425	-	+		
	Gesellschaftssicht:						
	Kundenfluktuation % (rollierend) (marbet)	24,9	23,3	24,9	-		
	Kaufkunden pro ADM (über 1000 DM) (marbet)	74,7	78,6	74,7	-	80,8	
	Kaufkundenquote in % (marbet)	32,0	32,6	32,0	+	35,0	
	Neukunden pro ADM	1,9	2,0	1,9	-	2,2	
	Nullkundenquote in % (marbet)	42,1	42,1	42,1	+	39,0	
Reaktivierte Nullkunden pro ADM	1,1	1,3	1,3	-	1,4		

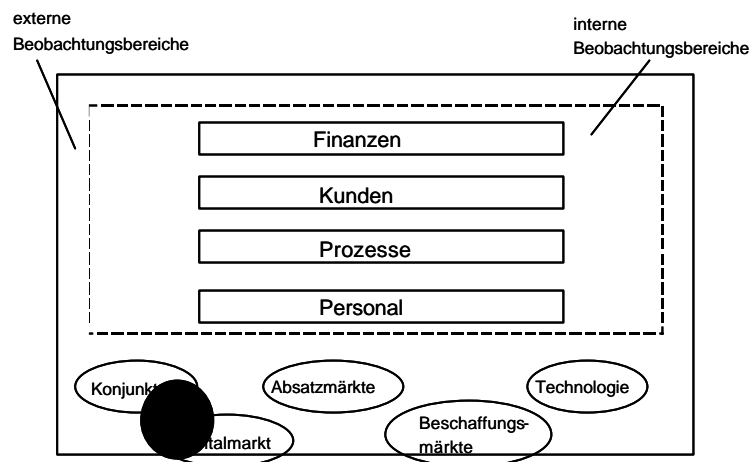
Perspektive Mitarbeiter / Lernen		May 2001	2000	2001	TREND	Plan
MA	ADM - Fluktuation in % (marbet)	10,4	13,0	10,4	-	
	IDM - Fluktuation in % (marbet)	3,1	3,4	3,1	+	

Perspektive Geschäftsprozesse		May 2001	2000	2001	TREND	Plan	
Geschäftsprozesse	Prozeßqualität:						
	Reklamationsquote in %	3,04	2,99	2,96	=	2,50	
	Servicegrad in % - Monat (PIV)	98,2	97,9	98,2	-	98,5	
	Lagerumschlag für Handelswaren (PIV)	5,8	5,6	5,8	+	6,0	
	Gesamtlaufzeit Auftragsabwicklung in Stunden	54,3	54,0	-	+	54,0	
	Qualität der Akquisition:						
	Auftragswert in LC (marbet)	182	190	187	-	190	
	Positionen pro Auftrag (marbet)	4,9	5,0	5,0	-	4,9	
	Positionswert in LC (marbet)	37	38	37	-	39	
	Aufträge pro MA pro Tag (marbet)	3,6	3,6	3,5	+	3,7	
	Personalproduktivität:						
	Umsatz pro IDM in LC (marbet)	33.450	34.317	32.787	-	34.398	
	Personalkosten in % zum Umsatz (PIV)	26,7	26,9	27,1	-	27,5	
	Verkaufsproduktivität:						
	Umsatz pro Verkaufsmitarbeiter in LC (marbet)	18.719	19.276	18.066	-	19.670	
	Verkaufskosten in % vom Umsatz (PIV)	30,8	30,0	31,0	-	31,1	
	Verkaufskosten in % vom Rohertrag (PIV)	55,1	55,8	56,1	-	53,3	
	Logistik- und Verwaltungsproduktivität:						
	Umsatz pro IDM Lager in TLC (marbet)	113	111	109	-	111	
	Logistikkosten in % vom Umsatz (PIV)	8,4	7,9	8,4	-	9,0	
Verwaltungskosten in % vom Umsatz (PIV)	10,4	10,2	10,9	+	11,6		

RISK:		Trend (3 Monatstrend):	
	Planerfüllung oder Planübererfüllung	-	positiver Trend der Kennzahl
	negative Planabweichung	-	negativer Trend der Kennzahl
	ungefähr Planerfüllung oder kein Wert verfügbar	®	Trend ist stabil

Wichtig ist dabei auch, wie bereits erwähnt, dass die BSC nicht als ein reines Kennzahlensystem verkümmern darf. Denn wichtig ist, dass die Strategie des Unternehmens mit den Kennzahlen verbunden wird, denn sonst würde sich die BSC nicht vom klassischen Kennzahlensystem unterscheiden, wie es im Unternehmen DuPont eingeführt wurde. Auch ist von Bedeutung, dass es sich beim BSC nicht um ein vergangenheitsorientiertes System handelt, das heißt es werden die Ursachen für bestimmte Entwicklungen untersucht und nicht nur die Symptome behandelt. Aber die BSC enthält nicht nur zukunftsorientierte Kennzahlen, auch die Vergangenheit bleibt nicht unberücksichtigt. Im Gegensatz zu den altgedienten Kennzahlensystemen die sich nur auf Finanzkennzahlen beschränkt, werden hier auch

strategische Ziele aus nicht finanzwirtschaftlichen Zahlen abgeleitet. Allerdings bleibt der Fokus immer auf den Finanzzahlen gerichtet, da sie für das Überleben von Unternehmen maßgeblich sind. Ab die BSC soll auch dazu dienen, die Strategie des Unternehmens weiter zu entwickeln, und den Managementprozess zu steuern.



Ein weiteres Praxisbeispiel für die Einführung einer BSC finden Sie zum Beispiel auch im Artikel von Horstmann, der beschreibt, wie ein Unternehmen, das jahrelang ein rückläufiges Marktvolumen beobachtet hat, sich bei der Umsetzung der neuformulierten Strategie an der BSC orientiert hat. Eine BSC zu erarbeiten setzt klare Zielsetzungen voraus, ebenso wie Grundkenntnisse des Konzepts. Da es sich um ein Strategiekonzept handelt, ist es sinnvoll bei der Ausarbeitung ein Top-down Verfahren zu verwenden. Ziel muss es sein, eine Verkettung aller Unternehmensbereiche zu schaffen, wobei einem „Wildwuchs“ an BSC dadurch entgegen gewirkt werden kann, dass man in der obersten Führungsebene mit dem Projekt beginnt. Konflikte die sich zwischen der Abteilung strategisches Planung und der Abteilung Finanzen und Controlling ergeben können, sollten vermieden werden. Nur eine konstruktive Zusammenarbeit der Abteilungen kann zielführend sein. Um die wichtigsten Kennzahlen zu bestimmen, erscheint es sinnvoll durch Interviews mit den Topmanagern deren Sichtweise zu erfragen und daraus die notwendigen Messzahlen abzuleiten. Durch Workshops oder weitere Interviews können aus diesen vorgefilterten Zahlen dann die für das Unternehmen wichtigsten bestimmt werden. Dabei sollten die Messgrößen sehr sorgfältig definiert werden und gerade die Messprobleme sollte bei der Definition berücksichtigt werden. Die Erstellung der BSC sollte also sehr sorgfältig organisiert und durchgeführt werden, wobei im Zeitablauf durch die neu gewonnenen Erfahrungen Anpassungen vorgenommen werden können.

Zusammenfassend, sollen nochmals die Vor- und Nachteile der BSC dargestellt werden. Dabei soll auch deutlich gemacht werden, dass das Neue an der BSC nicht an der Darstellung völlig neuer betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge ist, denn es werden in der Regel gängige Hilfsmittel verwendet. Neu ist jedoch, dass neben den Kennzahlen auch Leistungstreiber betrachtet werden, die eine in die Zukunft gerichtete Sichtweise ermöglichen. Auch findet eine Reduktion der Komplexität statt, individuelle Strategien werden in Messgrößen umgewandelt und die Wirkungszusammenhänge zwischen den Messgrößen werden aufgezeigt. Dieser zuletzt genannte Punkt stellt sich in der Umsetzung in der Regel als sehr schwierig dar. Wichtig ist vor allem zu bedenken, dass es keine einheitliche BSC geben kann.

Als positiv kann im Prozess der BSC –Entwicklung angesehen werden, dass die Ziele und Maßnahmen in Unternehmen kritisch untersucht und überdacht werden. Es findet eine Bestandsaufnahme statt. Auch ermöglicht die BSC eine einfache Visualisierung der unternehmerischen Strategie. Sie kann somit als Basis dienen, die Visionen den Mitarbeitern näher zu bringen und auch als Diskussionsbasis für die verschiedenen Unternehmensbereiche zu gelten. Darüber hinaus kann durch eine BSC eindeutig aufgezeigt werden, wodurch das Finanzergebnis des Unternehmens beeinflusst wurde. Auch werden neben der Kundenperspektive die interne Perspektive berücksichtigt. Ein besonders wichtiger Aspekt der BSC ist jedoch, dass sie einen möglichen Weg zur Erreichung der gesteckten Unternehmensziele aufzeigt. Die BSC erfasst die Komplexität des Betriebsgeschehens und reduziert diese auf für alle Mitarbeiter transparente Teilaspekte. Mit der BSC werden strategische und operative Unternehmensziele bis zum Team oder sogar bis zum einzelnen Mitarbeiter runtergebrochen. Mit diesem Herunterbrechen ist eben der so häufig genannte Nutzenaspekt als Kommunikationsmittel verbunden. Aber sie ermöglicht auch eine Verengung oder Erweiterung des Blickwinkels. So ist es vielleicht nicht für jedes Unternehmen ausreichend nur die Kundenperspektive in die Betrachtung mit einzubeziehen, sondern die Betrachtung muss um die Marktperspektive erweitert werden. Die BSC deckt prozessuale und strukturelle Defizite auf. Nicht strategiekonforme Entwicklungen im Unternehmen können früher und schneller antizipiert werden.

Aber natürlich ist die BSC auch nicht nur mit Vorteilen verbunden. Es sind durchaus Problemfelder vorhanden, auf die bei der Verwendung geachtet werden muss. So bleibt auch bei der BSC die Bestimmung und Messung bestimmter Größen subjektiv. Besonders

schwierig wird die Messung der sogenannten weichen Faktoren, die aber gerade meiner Meinung nach in einer modernen Unternehmung für den Erfolg unglaublich wichtig sind. Auch ist es wichtig zu beachten, dass zwar das Management die Vision und die Strategie vorgibt, die Mitarbeiter diese Vorgaben jedoch umsetzen müssen. Daher ist es auf jeden Fall bedeutend, die Mitarbeiter bei der Festlegung einzubeziehen, um einem möglichen Motivationsverlust vorzubeugen.

5. Abschließende Bemerkungen

In den vorangehenden Ausführungen haben wir uns mit der Definition von Strategien, ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg und über die Umsetzung von Strategien befasst. All diese Ausführungen bleiben jedoch leere Lehrformeln, wenn ein Unternehmer keine Visionen hat und keine Strategien entwickelt, wie er das Unternehmen weiter voran bringen kann. Z.B. habe ich meine Vision, dass wir im Jahr 2000 einen Umsatz von damals 10 Mrd. DM erwirtschaften werden, auch ohne die Implementierung einer BSC geschafft. Sicher bin ich mir jedoch, dass dieses Instrument zur Erreichung des Ziels hilfreich hätte sein können.

Allerdings konnte ich meine 10 Mrd. Euro Vision auch einfach verargumentieren. Wenn ich meine Vision vortrug, habe ich sogleich hinzugefügt, wie unser geringer Marktanteil und warum unsere Logistik, unsere Liquidität, unser Kapital, unsere Mitarbeiter, unsere Gebäude und unsere EDV-Kapazitäten dazu geschaffen sind, um dieses oder jenes Ziel zu erreichen. Wichtig war für mich immer die Analyse der vorhandenen Ressourcen. Tatsache war und ist es immer noch, dass

- unsere Marktanteile sehr gering sind,
- die internen Abwicklungskapazitäten gegeben sind,
- eine ausreichende Anzahl tüchtiger Verkäufer und Innendienstmitarbeiter vorhanden sind,
- die Betriebsmittel überreichlich verfügbar sind und
- hervorragende, innovative Produkte von bester Qualität in unserem Verkaufsprogramm vorhanden sind.

Kein einziger Flaschenhals behindert unser Wachstum, so dass als schwächstes Glied im Grunde nur unsere Kleinkarriertheit bleibt, die wir durch Visionen, Ärmel aufkrepeln und kraftvolles Realisieren überwinden können.

Das ist meine Argumentation, gegen die kein Kraut gewachsen ist. Doch wenn ich nach einer meiner visionären Reden die Reaktionen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter studierte, konnte ich auf ihren Mienen oft ein zweifelndes Schmunzeln und ungläubiges Lächeln liegen sehen. Offenbar mussten sie sich erst einmal fassen. Im zweiten Schritt vollzogen sie jedoch meine Rede nach. Sie analysierten meine Argumente, und siehe da – schließlich gaben sie sich selbst die richtige Antwort: Ob wir dieses Ziel erreichen, hängt einzig und alleine von unserem Willen ab!

Weil das so ist, ist für mich eine lebendige Unternehmenskultur undenkbar ohne Visionen und Strategien. Sie animieren das Unternehmen. Sie hauchen dem, was sonst unbelebt geblieben wäre, Leben ein. Sie verlängern den Lebenszyklus eines Unternehmens. Es ist daher nicht verkehrt, wenn ich abschließend feststelle: Ein erfolgreicher Visionär und Stratege ist zugleich auch ein erfolgreicher Animateur seines Unternehmens. Er führt dem Unternehmen die Lebenskräfte zu, die es braucht, um zu überleben.

Eines ist klar: Strategisches Management bedeutet heute genauso wie im nächsten Jahrhundert harte Arbeit, permanentes Abprüfen der vorhandenen ideellen, geistigen und materiellen Ressourcen, die Beobachtung der endogenen und exogenen Megatrends und die Abgleichung der Strategie mit der jeweils vorhandenen Realität.

Meine Berufserfahrung zeigt, daß die Realisierung von Strategien nie ein Spaziergang war. Ich habe den Vorteil, in aller Bescheidenheit aus der Erfahrung sprechen zu können, einfach weil ich das Unternehmen Würth vom Zwei-Mann-Betrieb bis zur heutigen Größe habe wachsen sehen.

Das Wissen um die Strategie ist also die eine Seite, viel wichtiger jedoch ist das Durchsetzen und Verwirklichen. Wie schon häufig erwähnt, halte ich nichts von dem Satz: „Wissen ist Macht“. Vielleicht ist es der dümmste, der je formuliert wurde. Meine These heißt: „Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht“.

Mit Wissen alleine verändert sich überhaupt nichts, Wissen ist wertneutral. Die Welt ist übervoll von wissenden Genies und genialen Wissenden; Bibliotheken und Patentämter dieser Welt beweisen dies zur Genüge. Wohlgermerkt, Voraussetzung vernünftigen Tuns ist das

Wissen, das Know-how, genau wie jeder gesunde Mensch gesunden Schlaf braucht. Die Aussage „Wissen ist Macht“ verkürzt das Gesamtsystem unzulässig um das genauso wichtige Durchsetzen und Realisieren. Geht es in der Wirtschaft ans Leisten, ans Realisieren, ans Durchsetzen, dann bleiben viele Strategen auf der Strecke.

Also: Ärmel hochkrempeln und schaffen!!!!!!!!!!!!