

Herwig R. Friedag/Walter Schmidt

# My Balanced Scorecard

Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung:  
Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen



3. Auflage

Haufe...

mit BSC-  
out  
Software  
CD-ROM

Friedag/Schmidt:

My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung

# Auszug

## Teil 2



---

<sup>114</sup> „Balanced Scorecards sollen nicht nur Ansammlungen von finanziellen und nichtfinanziellen Messgrößen – eingebettet in vier Perspektiven – sein. Die besten Balanced Scorecards spiegeln die Strategie einer Organisation wider.“ Kaplan, R.S./Norton D.P.: Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart 2001; S. 8

---

## A Was ist neu an der Balanced Scorecard?

### **Auf einen Blick:**

- ⇒ Balanced Scorecard – Managementinnovation oder „alter Wein in neuen Schläuchen“?
- ⇒ Die Balanced Scorecard basiert auf bewährten betriebswirtschaftlichen Konzepten und Methoden. Das betrachten wir als eine ihrer Stärken, denn wir müssen nicht alles neu lernen.
- ⇒ Das Neue an der Balanced Scorecard ist ein stringenter Handlungsrahmen für das Überführen strategischer Ziele in den praktischen Alltag!
- ⇒ Total Quality Management und Balanced Scorecard ergänzen sich in idealer Weise.
- ⇒ Es gibt verschiedene Ansätze, das ursprüngliche Konzept von Kaplan und Norton im deutschsprachigen Raum umzusetzen.

Bestrebungen, strategische Ansätze in den unternehmerischen Alltag umzusetzen, hat es auch schon vor der Balanced Scorecard gegeben. Und Strategien sind vielleicht so alt wie die Menschheit.

Was aber ist dann neu an der Balanced Scorecard?

Ist es der Gedanke des ganzheitlichen Ansatzes, der Versuch, möglichst alle Potenziale eines Unternehmens für den strategisch gewollten Erfolg zu mobilisieren? Wohl nicht. Ganzheitliche Betrachtungsweisen gehören zum Grundgefüge der modernen Betriebswirtschaft.

Ist es der Gedanke, so genannte weiche, nichtfinanzielle Faktoren durch geeignete Kennzahlen zu messen? Wohl auch nicht. Schon seit den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts werden intensivere Diskussionen zu diesem Thema geführt. Sicherlich, die Frage der Messbarkeit derartiger Faktoren durch geeignete Kennzahlen ist erst seit einigen Jahren zu einem Schwerpunktthema geworden. Und Kaplan/Norton gebührt der Verdienst, die Sensibilität vieler Manager für diese Problematik geschärft zu haben. Aber neu ist der Gedanke wirklich nicht.

Ist es der Gedanke, strategische Zielsetzungen aus verschiedenen Perspektiven der unterschiedlichen Interessengruppen (=Stakeholder) zu betrachten und aus der jeweils unterschiedlichen Sicht konkrete Maßnahmen und Ziele abzuleiten, die helfen sollen, das Leitziel im praktischen Alltag umzusetzen? Das ist es wohl eher. Dieser Gedanke, so verblüffend einfach er auf den ersten Blick erscheint, hat in der Tat etwas Neues. Dieser Gedanke – verknüpft mit dem Ansatz konsequenter Führung und der Nutzung von Kennzahlen zur Messung sowohl finanzieller als auch nichtfinanzieller Faktoren – ermöglicht es uns, einen zwingenden Handlungsrahmen zu konstruieren für das Umsetzen von Visionen in unternehmerisches Tun.

Die Balanced Scorecard gibt uns durch diesen im Grunde einfach zu handhabenden Handlungsrahmen die Chance für eine umfassende strategische Orientierung des gesamten Unternehmens. Es liegt allerdings an uns, ob, in welcher Ausprägung und in welchem Maße wir sie nutzen.

Die Balanced Scorecard ermöglicht es uns damit, strategische Ansätze durch aktive Kommunikation zu verbreiten. Sie trägt dazu bei, strategisches Denken und Handeln auf allen Ebenen im Unternehmen zu fördern. Auch hier ist es zunächst nur eine Möglichkeit. Wir können sie auch vertun.

Durch die Ableitung konkreter strategischer Projekte und ihre Einbindung in das Budget und Berichtssystem unseres Unternehmens erlaubt es uns die Balanced Scorecard, die Strategie in konkretes Handeln zur Entwicklung von Potenzialen umzusetzen. Und sie erlaubt uns zugleich, das strategische Handeln stringent mit der operativen Planung und Führung zur Nutzung der verfügbaren Potenziale zu verknüpfen. Wenn wir es denn so realisieren.

Und die Balanced Scorecard ist offen für Veränderungen, kann unsere Lernfähigkeit beflügeln. Aber immer wieder gilt: Wir müssen es wollen und tun! Im Selbstlauf oder als automatisches System wird die Balanced Scorecard nicht funktionieren. Sie ist zunächst ein Handlungsrahmen. Mehr nicht. Aber zielgerichtet angewandt, kann sie unser Management wirkungsvoll unterstützen, kann sie selbst integraler Bestandteil unseres Managements werden.

## 1 Auf Bewährtem aufbauen

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil der Balanced Scorecard besteht gerade darin, dass sie nichts vollkommen Neues von uns verlangt. Wir können auf dem aufbauen, was wir heute schon nutzen. Wir brauchen nicht in ganz veränderten Strukturen zu denken, müssen nicht alle bisherigen Methoden über Bord werfen.

Das macht es leichter. Wir trennen uns ungern von Dingen, Methoden, Strukturen, sofern sie sich bewährt haben.

Zugleich bietet uns die Balanced Scorecard eine relativ einfache Lösung für ein altes Problem: Insbesondere in größeren Konzernen breitete sich schon seit geraumer Zeit Unzufriedenheit aus. Die Themen Strategiefindung und Strategieentwicklung standen in regelmäßigen Abständen immer wieder auf der Tagesordnung. Es wurden intensive Workshops zum Thema „unsere Strategie für die nächsten x Jahre“ abgehalten. Aber zu wenig von diesen meist guten, mit viel Aufwand erarbeiteten Zielen wurden umgesetzt.

Auch der Mittelstand hat diese Erfahrung schon verinnerlicht: Allerdings sehr oft mit dem Ergebnis, dass das Thema Strategie gar nicht „läuft“, keinen mehr interessiert.

Nun wurde von Kaplan/Norton mit der Entwicklung des Instruments Balanced Scorecard aufgezeigt, dass es geeignete und recht unkomplizierte Möglichkeiten gibt, Strategien praktisch umzusetzen. Im Zusammenhang damit haben Kaplan und Norton auch das von vielen als defizitär empfundene Thema „Messung und Steuerung so genannter weicher Faktoren“ in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt.

Dieses Zusammentreffen von Problemempfinden, praktikablem Lösungsansatz und Beibehaltung von bewährten Methoden erklärt vielleicht den rasanten „Siegesszug“, den die Balanced Scorecard in den letzten Jahren angetreten hat. Und wenn wir die in ihr liegenden Möglichkeiten nutzen würden, könnten wir wahrscheinlich beeindruckende Ergebnisse erleben!

Leider sind die meisten der in den letzten fünf Jahren erarbeiteten BSC-Lösungen reine Kennzahlen- und Softwaresysteme, die sich **fälschlicherweise** mit dem Namen „Balanced Scorecard“ schmücken. Obwohl sie außer

des Verwendens von vier „Perspektiven“ nichts mit der Idee von Kaplan und Norton zu tun haben<sup>14</sup>. Das einfache Gruppieren von Kennzahlen in vier Segmente und das Aufmalen von Verbindungspfeilen zwischen ihnen – vor-schnell als Ursache-Wirkungs-Ketten tituliert<sup>15</sup> – bringt noch keine strategie-fokussierte Organisation zustande, wie sie Kaplan und Norton beabsichtigen.

Ohne eine durchdachte Strategie – „Wir wollen die besten Partner unserer Kunden sein“ ist noch keine Strategie – , ohne konkretes Wissen aller Beteiligten, was sie selber zur Umsetzung der Strategie beitragen können, ohne echte Motivation der Menschen, sich die dazu erforderlichen Anstrengungen auch anzutun, werden die Kennzahlen und Verbindungspfeile kaum etwas bewirken außer Frust.

Das hat die Balanced Scorecard etwas in Verruf gebracht. Von manchen wird sie bereits als vergangene Mode abgetan. Vielleicht ist das sogar gut so. Dann kann sich Spreu vom Weizen trennen.

Denn wer wirklich Strategien entwickeln und umsetzen will, wird sehr schnell merken, dass der ursprüngliche Grundgedanke von Kaplan und Norton – „Translate strategy into action“, das Übersetzen unserer Strategie in konkretes Tun – und ihre Methodik außerordentlich hilfreich sind. Allerdings werden wir dann auch sehr schnell merken, dass die dabei genutzten Kennzahlen nicht mehr sind als ein sinnvoller Nebeneffekt. Das Entscheidende an Kaplan/Nortons Balanced Scorecard ist die **Konsequenz** im Veränderungs-Management von Orientierung, Innovation und Verhalten, ohne die eine Strategie nicht realisiert werden kann.

Allerdings bereitet dieser Ansatz mehr Mühe als das reine Kreieren und Gruppieren von Kennzahlen. Doch zeigen die Erfahrungen, die wir in hundert Projekten gemeinsam mit unseren Kollegen sammeln durften: Wem es gelingt, das strategische Geschäft zur Entwicklung von Potenzialen eben-

---

<sup>15</sup> Die simpelsten Regeln der Seriosität verlangen bei der Feststellung von Ursache-Wirkungs-Ketten wenigstens ein Mindestmaß an statischer Verifizierung und kausaler Begründung. Leider fehlen diese Grundlagen in den allermeisten Fällen völlig, so dass der praktische Wert derartiger Darstellungen berechtigterweise bezweifelt werden darf. Hinzu kommt außerdem, dass die Abhängigkeiten selten eindimensional sondern meistens wechselseitig sind und räumliche sowie zeitliche Überlagerungen stattfinden. Deshalb mögen die „Pfeilbildchen“ mitunter ja ganz nett anzusehen sein. Das Leben richtet sich nicht nach ihnen. Entsprechend fällt auch das Urteil vieler Praktiker aus. Dann sollten wir die Pfeile lieber weglassen – ganz nach dem Motto: Hättest Du geschwiegen, Du wärest ein Weiser gewesen.

so selbstverständlich in seinem Alltag zu verankern wie das operative Geschäft zur Nutzung der verfügbaren Potenziale, der hat spürbare Vorteile im Wettbewerb.

## 2 Einige häufig gestellte Fragen

An dieser Stelle wollen wir auf einige häufig gestellte Fragen eingehen. Allerdings nur kurz und knapp. Die meisten Antworten ergeben sich aus dem Kontext der in diesem Buch erläuterten Beispiele.

### 2.1 Was kann eine Balanced Scorecard bewirken?

Unter den möglichen Effekten sollen folgende herausgestellt werden:

- Ertragswachstum und Effizienzsteigerung durch Konzentration auf wenige strategische Projekte und Entwicklungsfelder
- Dank motivierter Mitarbeiter verbesserte Nutzung der Investitionen in das Wissenspotenzial
- Ertragssteigerung durch Aufdeckung innerbetrieblicher Synergiepotenziale in den einzelnen Geschäftsfeldern und -bereichen
- Stärkung des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche durch Identifikation der Mitarbeiter mit der Gesamtstrategie und der daraus erwachsenden besseren Nutzung geschäftsfeld- und geschäftsbereichsübergreifender Erfolgspotenziale
- Kostenreduzierung durch konzentriertes und schlankes Berichtswesen

### 2.2 Wie können Sie dies erreichen?

Indem Sie folgende Punkte berücksichtigen:

- Bestimmen Sie im Team das Ziel der Entwicklung Ihres Unternehmens.
- Wählen Sie in wechselnder Gruppenarbeit die geeigneten strategischen Aktionen/Maßnahmen aus.
- Bündeln Sie die Aktionen zu strategischen Projekten.
- Legen Sie fest, wer die strategischen Projekte umsetzt und welche Entscheidungsbefugnisse die Projektleiter haben. Denn Verantwortung erfordert Kompetenz. Und dann Konsequenz! Und regeln Sie das Verhältnis der Projektleiter zu den anderen Führungskräften sowie die Rolle, die jeder Einzelne bei der Umsetzung der Strategie spielen soll.

- Binden Sie die strategischen Projekte in des Budget und Berichtswesen Ihres Unternehmens ein.
- Messen Sie (durch geeignete Kennzahlen), wie die strategischen Projekte und Aktionen wirken.
- Steuern Sie auch die strategischen Projekte durch Soll-/Ist-Vergleiche.
- Reden Sie miteinander über gemachte Erfahrungen bei der Strategieumsetzung. Also Lernen Sie aus Ihren Fehlern.
- Und führen Sie den Prozess der Strategieentwicklung kontinuierlich weiter! Verankern Sie das strategische Geschäft genauso in Ihrem Alltag wie das operative Geschäft.

Diese Punkte gelten sowohl für die Erarbeitung und Nutzung einer Balanced Scorecard für das gesamte Unternehmen als auch für Unterprojekte bzw. verschiedene Unternehmensbereiche.

### **2.3 Wann ist es besonders vorteilhaft, eine Balanced Scorecard einzusetzen?**

Nach unseren Erfahrungen und unter Berücksichtigung in der Literatur veröffentlichter Beispiele scheinen vor allem folgende Aspekte wichtig zu sein:

- Bei der Erschließung bisher unzureichend genutzter Potenziale durch gezieltere Ausschöpfung der innovativen Fähigkeiten aller Mitarbeiter
- Bei der raschen Ausrichtung auf sich schnell verändernde Märkte
- Bei ausgeprägtem Unternehmenswachstum
- Beim Aufbau einer einheitlichen bzw. gemeinsamen Unternehmenskultur in Unternehmen mit signifikant unterschiedlichen Geschäftseinheiten z.B. nach Fusionen
- Bei mit Wertewandel verbundenem Führungswechsel im Unternehmen
- Bei der Vorbereitung von Nachfolgeregelungen

### **2.4 Wann sollte eine Balanced Scorecard (noch) nicht eingesetzt werden?**

Die Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard erfordert Willen, Kraft und Zeit. Der Prozess wird nicht im Vorübergehen zu realisieren sein. Deshalb sollten wir uns auch darüber Gedanken machen, wann es nicht ratsam erscheint, eine Balanced Scorecard anzuwenden.

Wir halten zwei Punkte für erwähnenswert:

- Wenn die Führung eines Unternehmens die transparente und alle Mitarbeiter einbeziehende Diskussion ihrer visionären Ziele und strategischen Orientierungen noch nicht will (fehlende innere Einstellung!); eventuell kann in solch einem Fall ein vorgeschalteter „Schnupper-Workshop“ helfen, mit dem strategisches Problembewusstsein erzeugt werden kann.
- Wenn wichtige Projekte die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung wie maßgeblicher Mitarbeiter zu einem großen Teil absorbieren. Dann sollte das Balanced Scorecard-Projekt zu einem günstigeren Zeitpunkt fest eingeplant werden.

Es werden mitunter auch fehlende Basisinformationen, ungenügende Strategieentwicklung oder gravierende kommunikative Probleme im Führungskreis genannt. Das können bei starker Ausprägung in der Tat Hemmschwellen sein, die eine Balanced Scorecard so stark behindern, dass sie nicht zum Tragen kommt. Aber in den meisten Fällen lassen sich hierfür Lösungen finden, wenn der Wille und die Bereitschaft vorhanden sind, sich ausreichend Zeit dafür zu nehmen.

## **2.5 TQM/EQA und Balanced Scorecard – wo sind die Unterschiede?**

Wir haben gelernt, dass Unternehmen mit ausgeprägten Erfahrungen im Qualitätsmanagement (Total Quality Management – TQM) leichteren Zugang zur Balanced Scorecard finden. Bereits das Normensystem DIN EN ISO 9000–9004 mit seinen 20 Normelementen fordert ein ganzheitliches Denken in der Führung von Unternehmen. Das von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelte Modell für Exzellenz bezieht die Entwicklung und Umsetzung einer wirksamen Strategie ausdrücklich mit ein.

Das EFQM-Modell (als Basis für einen jährlich ausgelobten Qualitätspreis, den European Quality Award – EQA) besteht aus 9 Grundbausteinen (5 „Befähiger [Enabler]“ und 4 „Ergebnisse [Results]“). Es ist verbunden mit einem Punktsystem (maximal 1.000 Punkte = 100%) zur Bewertung des eigenen Entwicklungsstandes. Durch die Einbeziehung der Strategieentwicklung in die Gruppe der „Befähiger“ und die Forderung nach einer Selbstbewertung über geeignete Kennzahlen erhält die Balanced Scorecard eine geradezu bevorzugte Stellung als das Instrument zum Nachweis der Erfüllung der vorgegebenen Normelemente.

Das EFQM-Modell zeigen Abb. 16a und 16b (die Prozentangaben bewerten die Gewichtung der einzelnen Bausteine innerhalb des Gesamtmodells)<sup>16</sup>:

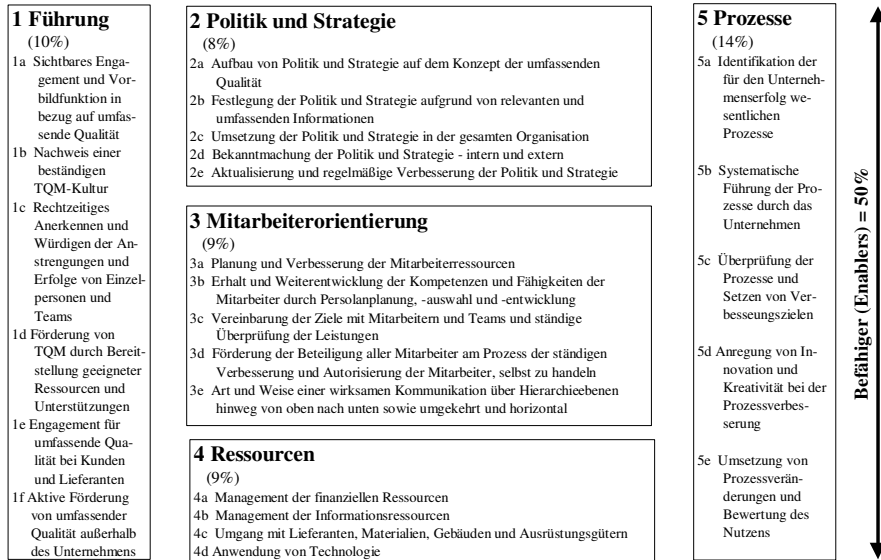
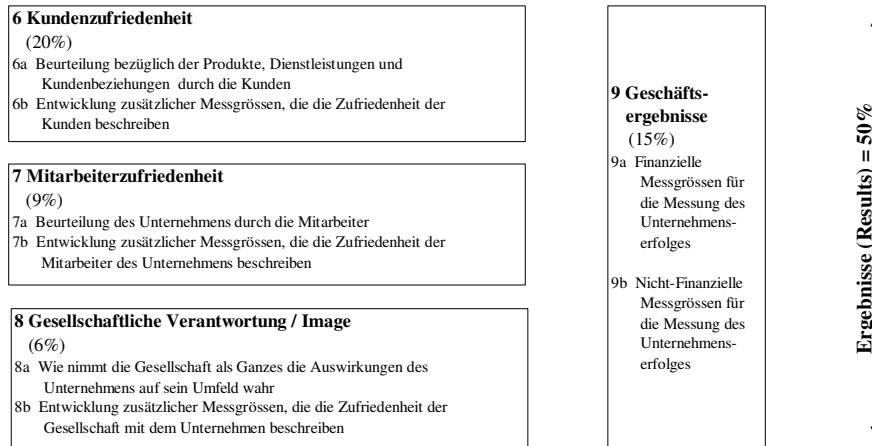


Abb. 16: EFQM-Modell: Gruppe der Befähiger



<sup>16</sup> Quelle: European Foundation for Quality Management, Selbstbewertung 1996 – Richtlinien für Unternehmen 1996, Brüssel 1995.

Abb. 17: EFQM-Modell: Gruppe der Ergebnisse

Insbesondere in jenen Unternehmen, die mit speziell ausgeprägten Qualitätssicherungssystemen arbeiten – z.B. der gesamte Automotive-Sektor, können daher Synergien zwischen dem TQM-System mit seinen Qualitätsbeauftragten und einer Balanced Scorecard erwartet werden.

Das gilt aber auch für alle anderen Unternehmen, die sich ein umfassendes Qualitätsmanagement auf die Fahnen geschrieben haben.

### **3 Die verschiedenen Ansätze der Balanced Scorecard**

In den letzten fünf Jahren ist im deutschsprachigen Raum eine umfangreiche Literatur zum Thema Balanced Scorecard erschienen<sup>17</sup>. Es ist nicht der Gegenstand dieses Buches, eine eingehende kritische Würdigung dieser Veröffentlichungen vorzunehmen. Das wollen wir den Universitäten und Hochschulen überlassen.

Unsere Intention für die folgenden kurzen Abschnitte besteht darin, dem Praktiker aufzuzeigen, welche verschiedenen Grundangebote gegenwärtig auf dem Markt sind. Wir wollen verdeutlichen, dass es unterschiedliche Ansätze, unterschiedliche Herangehensweisen an die Erarbeitung und Interpretation einer Balanced Scorecard geben kann. Dabei erheben wir weder den Anspruch, die verschiedenen Ansätze umfassend darzustellen<sup>18</sup>, noch den Anspruch auf Vollständigkeit. Aber vielleicht können wir Anregungen geben, sich den Blick weit zu halten. Die Erarbeitung und Anwendung einer Balanced Scorecard ist eine anspruchsvolle Aufgabe und sollte daher gut vorbereitet werden.

#### **3.1 Das Kaplan/Norton-Modell**

Es versteht sich von selbst, mit dem von Kaplan und Norton entwickelten Ansatz zu beginnen<sup>19</sup>. Sie sind die Väter der Balanced Scorecard. Sie haben

---

<sup>17</sup> Im Anhang ist eine Literaturliste angefügt, eine stets aktualisierte Fassung finden Sie im Internet unter [www.scorecard.de](http://www.scorecard.de).

<sup>18</sup> Dafür verweisen wir auf die angeführten Literaturangaben.

<sup>19</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1997.

damit vielleicht die betriebswirtschaftliche Innovation der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts entwickelt.

Ihre Grundidee, die strategischen Zielstellungen mithilfe der vier Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Geschäftsprozesse“ und „Lernen und Entwicklung“ zu konkretisieren, entsprechende Kennzahlen und Maßnahmen zu entwickeln und in die Ressourcenallokation und das betriebliche Feedback einzubinden, sind bereits so vielfältig erläutert worden, dass wir sie wohl als bekannt voraussetzen können.

Zur Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard haben Kaplan und Norton einen detaillierten Fahrplan vorgeschlagen:

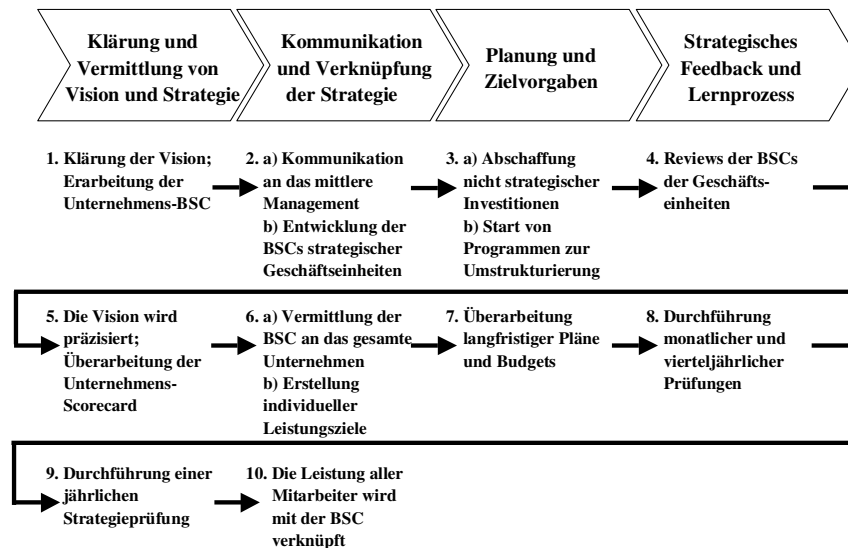


Abb. 18: Schritte des Kaplan/Norton-Modells

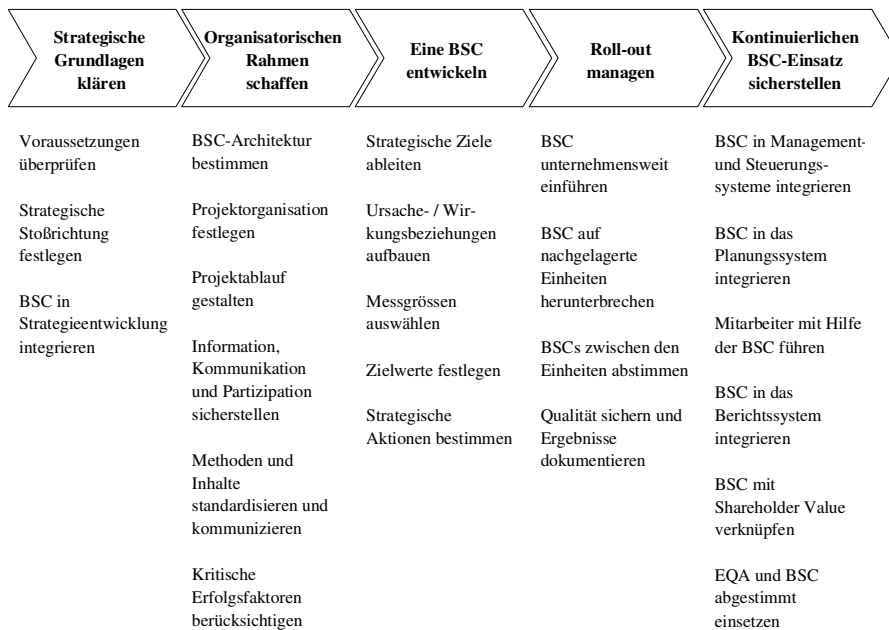
Die 10 Schritte sind dabei im Sinne einer aufsteigenden Spirale zu sehen. Die vier Hauptprozesse werden mehrfach durchlaufen und dabei die Balanced Scorecard immer weiter präzisiert und in den verschiedenen Unternehmenseinheiten verbreitet.

Das System ist überzeugend und effektiv. Allerdings sind die von Kaplan und Norton erläuterten Beispiele auf große amerikanische Gesellschaften konzentriert. Dadurch wird die Methode nicht schlechter, im Gegenteil. Aber

es ist eine andere Kultur, eine andere Denkweise, die sich da manifestiert. Eine Kultur, die sich nicht unbedingt und ohne Veränderungen auf die mittelständisch geprägte deutsche Unternehmenslandschaft, auf relativ selbständig operierende Mitarbeiter übertragen lässt.

Insofern ist es interessant, welche Modifikationen deutsche Anwender dieser Denkweise vorgenommen haben. Zunächst einmal kann man feststellen, dass die meisten der einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellten Ansätze sich relativ eng an die Vorgabe von Kaplan und Norton halten. Es ist das die Literatur dominierende Modell. Vor allem hinsichtlich des Grundaufbaus gibt es dabei nur wenige Unterschiede. Modifikationen finden sich eher bezüglich der Abfolge einzelner Arbeitsschritte.

Stellvertretend für viele andere wollen wir den Arbeitsansatz von P. Horváth skizzieren<sup>20</sup>. Er gilt wohl zu recht als der Vertreter des Kaplan/Norton-Modells im deutschsprachigen Raum.




---

<sup>20</sup> Horváth & Partner (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2000.

Abb. 19: Schritte des Horváth-Modells

Horváth & Partner untermauern ihren Bericht mit vielen Beispielen aus großen deutschen Unternehmen. Sie entwickeln dabei die Methode zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard als ein relativ fest gefügtes, logisch aufgebautes System von Instrumenten und Strukturen.

Das hat Vorteile. Ein fester Rahmen kann als Richtschnur dienen. Er kann die Bewältigung der recht komplexen Problematik „Strategieumsetzung“ wesentlich erleichtern.

Das hat – wie alles – auch Nachteile. Nicht jedes Unternehmen und nicht jeder Unternehmer oder Manager passt in ein fest gefügtes System. Außerdem sollten wir über allen effektiven Instrumenten und logisch konstruierten Strukturen die handelnden Akteure mit ihren individuellen Eigenheiten und Bedürfnissen nicht ganz aus den Augen verlieren. Sie sind die eigentlichen Garanten für Erfolg oder Misserfolg einer Balanced Scorecard.

Und ganz nebenbei – der Beratungsaufwand ist erheblich.

### **3.2 Das informationstechnische Modell**

Balanced Scorecard ist in aller Munde. Und wo sich ein Markt auftut, sind immer auch Berater zur Stelle! Gerade die großen Beratungsgesellschaften sind schnell auf den Zug aufgesprungen.

Dabei fällt der Umstand ins Gewicht, dass Kennzahlen aus den vier Perspektiven „Finanzen“, Kunden“, interne Geschäftsprozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“ für die Balanced Scorecard eine wichtige Rolle spielen. Das hat in der Praxis zu dem weit verbreiteten Missverständnis geführt, die Balanced Scorecard sei ein weiteres, ein neues Kennzahlensystem. Und da lag das Bestreben sehr nahe, die Balanced Scorecard möglichst elegant mit den bestehenden Managementinformationssystemen verschiedenster Art zu verknüpfen.

Schnell gedacht, schnell gehandelt, schnell eine DV-Lösung zum Thema Balanced Scorecard entwickelt, und das Geschäft kann gemacht werden. Und in der Tat: Es gibt Berater, die kommen mit dem PC und einer Sammlung von Kennzahlen aus „den vier“ Perspektiven, und nach zwei Tagen „steht“ die Balanced Scorecard des Kunden: fünf Kennzahlen für jede Perspektive, ein ausgeglichenes Ergebnis. Eine tolle Sammlung von „harten“ (finanziellen) und „weichen“ (nichtfinanziellen) Kennzahlen.

Was ist neu an der Balanced Scorecard?

**Und, es ist recht einfach: alles auf einen Blick! Dank der neuen Softwarelösung mit integrierter Ampelfunktion in rot, wenn die Ziele nicht erreicht werden, und in grün, wenn die Prämie winkt.**

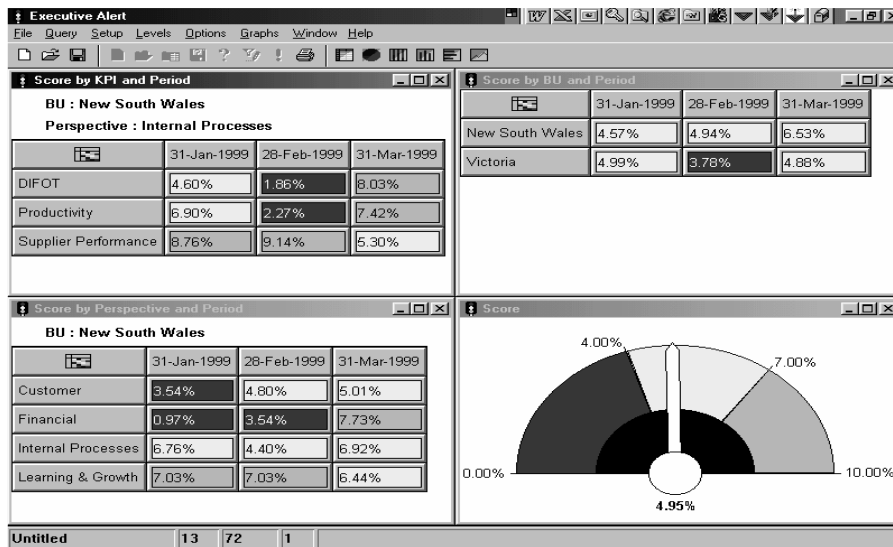


Abb.: 20: Beispiel einer Balanced Scorecard-Darstellung<sup>21</sup>

Aber sind diese Kennzahlen ein Führungsinstrument zur Umsetzung von Strategien? Strategien, die dem Unternehmen Wege in die Zukunft aufzeigen? Natürlich ist es notwendig, sich im Unternehmen mit Kennzahlen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, mit Marktanteilen und dem Krankenstand zu beschäftigen. Zudem kann die Geschäftsführung mithilfe einer durchgängig verknüpften DV-Lösung von der obersten Unternehmens-Scorecard bis zur letzten Gliederung verfolgen, wie es wo steht: Warum sind die Mitarbeiter im Versand häufiger krank? Ist die Remissionsquote wieder gestiegen?

Aber ist das immer strategisch? Und wird hier nicht allzu oberflächlich mit „weichen“ Kennzahlen gearbeitet, weil die Balanced Scorecard auch nichtfinanzielle Kennzahlen „fordert“?

<sup>21</sup> Mit freundlicher Genehmigung der CorVu GmbH. Das Unternehmen versucht, in seinen Projekten die Balanced Scorecard auf mehr als nur ein EDV-gestütztes Kennzahlensystem auszurichten. Aber Softwarelösungen allein können derzeit den Prozess der Balanced Scorecard nicht ausreichend abbilden und unterstützen.

Was sagt beispielsweise eine Erhöhung des Krankenstandes um 0,1% aus? Grippewelle in Spanien oder Unzufriedenheit mit dem schlechten Wetter? Was ermöglicht diese Information? Können wir mit ihrer Hilfe uns und unsere Mitarbeiter in die Zukunft führen, unsere Strategien im Alltag umsetzen? Oder bewirken sie nicht viel mehr als eine höhere Form von „Beschäftigungstherapie“?

Außerdem werden allzu oft Scheingenauigkeiten angezeigt, die letztlich nur einem Zweck dienen: dem obersten Management das Gefühl einer allumfassenden Kontrolle zu vermitteln. Das Gefühl, alles im Griff zu haben. Das Gefühl, sich bei Bedarf kurzfristig über jeden Bereich, jede Abteilung informieren zu können.

Ein trügerisches Gefühl!

Denn erstens gehen in der hohen Aggregation der meisten Kennzahlen im Allgemeinen die Ungenauigkeiten der originären Datenerfassung verloren. Der Computer aber liefert uns Zahlen „auf Euro und Cent genau“! Und wir sind schnell geneigt, dem Computer zu vertrauen. Wir vertrauen damit Fakten, die keine sind.

Zweitens verschwinden in der Aggregation zu vergleichbaren Kennzahlen die besonderen Umstände des Einzelfalls. Für die Zurechnung zur Kategorie „Obst“ ist es unerheblich, ob es sich um Äpfel, Birnen, Kirschen oder Weintrauben handelt. „1 Kilogramm Obst“ sagt mir daher über die einzelne Obstsorte gar nichts. Und wie ist es mit dem Krankenstand eines Unternehmens, der Fluktuationsrate, den Fortbildungskosten und, und, und? Manche Kennzahlen haben den Charme der "Ø-Patienten-Körpertemperatur in einem Krankenhaus“. Sie liefern Informationen, die unsere Papiere füllen, unsere Zeit in Anspruch nehmen. Nur zur Gesundheit des Patienten tragen sie nichts bei. Im Gegenteil!

Was also wollen wir mit Kennzahlen erreichen? Mit ihnen arbeiten? Uns und andere mit ihnen beschäftigen? Kontrollmechanismen für vergangene Tätigkeiten aufbauen?

Oder wollen wir sie als Instrument nutzen, um Menschen, um die Mitarbeitern unseres Unternehmens in die Zukunft zu führen?

Es gibt gegenwärtig eine Reihe von DV-Lösungen, die es ermöglichen, Kennzahlen der Balanced Scorecard aus dem Managementinformationssystem

tem eines Konzerns zu generieren und zentral zu berechnen. Damit lässt sich die Arbeit mit der Balanced Scorecard weitgehend automatisieren, wie die Arbeit mit anderen Kennzahlen auch. Die erforderlichen Informationen werden irgendwo digital oder manuell erfasst, vom Computersystem verdichtet, nach vorgegeben Kriterien ausgewertet und zu Kennzahlen kombiniert und schließlich in entsprechende Berichte eingefügt.

Aber es gilt nach wie vor das Prinzip der Kontrolle. Die Informationen werden technisch erfasst und verarbeitet. Von Steuerung im Sinne eines modernen Controllings keine Spur!

Sicher, dieser Ansatz ist ein erster Schritt hin zur Beschäftigung auch mit anderen Perspektiven. Nicht nur einzig und allein Konzentration auf die Finanzsicht. Und der oftmals flexible „Verzicht“ auf 100%-ige Vorgaben gibt Raum für die Berücksichtigung spezifischer Eigenheiten. Das ist mitunter schon ein Fortschritt. Aber meist bleibt es nur bei diesem einen Schritt.

Und die Reduzierung der praktischen Arbeit auf eine Umstellung der technischen Informationssysteme reduziert auch die Balanced Scorecard auf ein technisches System!

In der Folge solchen technokratischen Denkens verkümmert unsere Kommunikation zu technischem Informationsaustausch. Wir verschicken E-Mails und Dateien über das firmeneigene Intranet und reden immer weniger miteinander. Wir arbeiten mit Kennzahlen wie mit den Bedienungselementen einer Maschine – wir lesen sie ab und stellen sie ein. Als handle es sich um ein mathematisches Problem konstatieren wir „positive“ und „negative“ Abweichungen, verbinden aber damit – ausgesprochen oder unausgesprochen – moralische Wertungen. Wir stülpen dem sozialen Organismus „Unternehmen“ eine technische Zwangsjacke über. Nun erweitert um ein paar weitere Knöpfe. Ein paar weitere Kennzahlen. Und das wird dann als „Balanced Scorecard“ verkauft – welch eine Scharlatanerie!

Das eigentliche Ziel, Strategien im unternehmerischen Alltag zu verankern, haben wir längst aus dem Auge verloren. Wir haben diese Aufgabe an die Informationstechnik delegiert. Nur, informationstechnisch lässt sich das Problem nicht lösen!

Mangels Erfolgen bei der Umsetzung der strategischen Ziele „entpuppt“ sich dann die so miss-verstandene Balanced Scorecard bald als eine weitere Modewelle, als eine weitere Überfrachtung unserer ohnehin schon aufgeblähten

Kennzahlensysteme. Schade, denn in der Balanced Scorecard stecken viel mehr Möglichkeiten!

Wir sollten uns also von einem allzu technischen Verständnis der Balanced Scorecard trennen. Wir sollten sie als Managementsystem verstehen! Und sie als Instrument zur strategierorientierten Führung unserer Mitarbeitern praktizieren.

Wenn wir dies tun, dann werden wir für jeden strategisch relevanten Bereich im Unternehmen (andere Märkte, andere Produkte) eine eigene, eine individuelle Scorecard zusammen mit den Mitarbeitern erarbeiten. Es wird kein über alle Hierarchieebenen durchgängig verknüpftes Kennzahlensystem geben. Und die Frage nach einer DV-Lösung stellt sich nicht mehr vorrangig technisch. Sie stellt sich nunmehr genau anders: Wie kann der in erster Linie soziale (will meinen: an dem internen und externen Beziehungsgeflecht unserer Mitarbeiter orientierte) Prozess Balanced Scorecard mithilfe der technischen Datenverarbeitung unterstützt werden?

Wir müssen hier leider passen. Alles was bislang zu diesem Thema der breiteren Öffentlichkeit gezeigt worden ist, basiert auf einer von oben nach unten heruntergebrochenen Darstellung von aggregierbaren Kennzahlen, einer farbige oder mit „Tachos“ unterlegten Kennzahlenstruktur. Über diesen Ansatz kommt keiner der bisherigen Anbieter hinaus<sup>22</sup>.

Wir müssen uns daher anders behelfen. Die Sammlung von Daten, von finanziellen („harten“) wie nichtfinanziellen („weichen“) Informationen, die zur Darstellung der individuellen Scorecard eines Bereiches notwendig sind, kann über ein zentrales DV-System erleichtert werden. Allerdings liegen für viele der Kennzahlen keine oder nur rudimentäre Werte vor. Wir müssen uns die Datenbasis erst schaffen. Aber speichern kann ich alles. Und die Datenausgabe in einer Tabelle, vielleicht sogar grafisch dargestellt, dazu sollte eigentlich jede zeitgemäße Controlling-Software in der Lage sein.

---

<sup>22</sup> Es würde uns allerdings freuen, wenn wir vom Gegenteil überzeugt werden können. Wenn es doch geeignete Lösungen gibt, die bisher nur nicht öffentlich geworden sind. Oder die wir einfach übersehen haben. Wir sind keine Feinde von DV-Lösungen. Aber wir stehen auf dem Standpunkt, dass die Informationstechnik dem Managementprozess Balanced Scorecard als Hilfsmittel dienen sollte und nicht umgekehrt die Balanced Scorecard in eine technische Zwangsjacke zwingen darf.

Gegebenenfalls, gerade in mittelständischen Unternehmen, kann das auch mithilfe einer Standardsoftware wie MS-Excel erfolgen. Kostengünstig und von allen leicht zu bedienen.

Ein großer südwestdeutscher Konzern hat ein flexibel ausgestaltetes System von Balanced Scorecards aufgebaut: Ausgehend von der Kaplan/Norton'schen Grundstruktur der vier Perspektiven werden strategische Aufgaben bestimmt und deren Ergebnisse mit geeigneten Kennzahlen gemessen. Die Aufgaben werden in einzelne konkrete Aktionen untergliedert und in die Budgets und das Berichtssystem eingebunden. Schritt für Schritt werden ausgehend von einer zentralen Balanced Scorecard auch in den Untereinheiten Scorecards erarbeitet. Ein Drittel der strategischen Aufgaben und der sie messenden Kennzahlen dieser Scorecards darf individuell die strategischen Probleme der jeweiligen Einheit beleuchten. Für die übrigen zwei Drittel werden zentrale Rahmenorientierungen festgelegt (wir werden im 8. Kapitel auf eine derartige Verteilungsmatrix für spezifische Verantwortung näher eingehen). Sie dienen zugleich als Bemessungsgrundlage für eine Zukunftsprämie.

Dieser Konzern arbeitete Mitte des Jahres 2000 bereits mit mehr als 300 Scorecards auf den verschiedensten Ebenen – und mit MS-Excel!

Bei motivierten und engagierten Mitarbeitern, die im Rahmen ihrer individuellen Zielsetzungen eine spezifische Scorecard für ihren Bereich erarbeitet haben, kann ohne Informationsverlust die Sekretärin, der bzw. die Bereichscontroller/in oder ein Scorecard-Beauftragter die Datenerfassung und die monatliche bzw. quartalsweise Präsentation des IST-Standes übernehmen. Und wir müssen nicht warten, bis eine komplexe DV-Lösung anwendungssicher und fertig ist.

Aber wir wollen niemanden davon abhalten, zur Verbesserung seiner unternehmensweiten Kommunikation eine Balanced Scorecard-Software einzusetzen. Sie sollten nur vorher das Preis-Leistungs-Verhältnis kritisch prüfen!

Abschließend die vielleicht wichtigste Botschaft: Fangen wir erst einmal an! Und zwingen wir uns nicht in die Restriktionen einer vorwiegend technisch ausgerichteten Datenverarbeitung.

Bald werden wir wahrscheinlich auch für die Balanced Scorecard geeignete Standardsoftwarelösungen erwerben können.

Softwarelösungen, die uns als Servicewerkzeug in der Führung unserer Mitarbeiter unterstützen. Eine Softwarelösung, die uns nicht in eine technische Zwangsjacke steckt!

Aber wir müssen nicht darauf warten.

### 3.3 Die TQM-Scorecard und weitere Ansätze

Es gibt einige interessante Ansätze für spezifische Balanced Scorecard-Lösungen, die dem Kaplan/Norton'schen Modell neue Aspekte hinzugefügt haben. Zwei Beispiele wollen wir kurz skizzieren:

Das erste Beispiel ist die Entwicklung einer „TQM-Scorecard“ durch den Kreis um den Qualitätswissenschaftler G. Kamiske<sup>23</sup>. Es ist der Versuch einer direkten Verknüpfung von Elementen des weiter oben genannten EFQM-Modells mit dem Instrumentarium der Balanced Scorecard.

Die Absicht besteht darin, die Synergien zwischen beiden Managementmethoden zu instrumentalisieren und in einem gemeinsamen System zusammenzubinden.

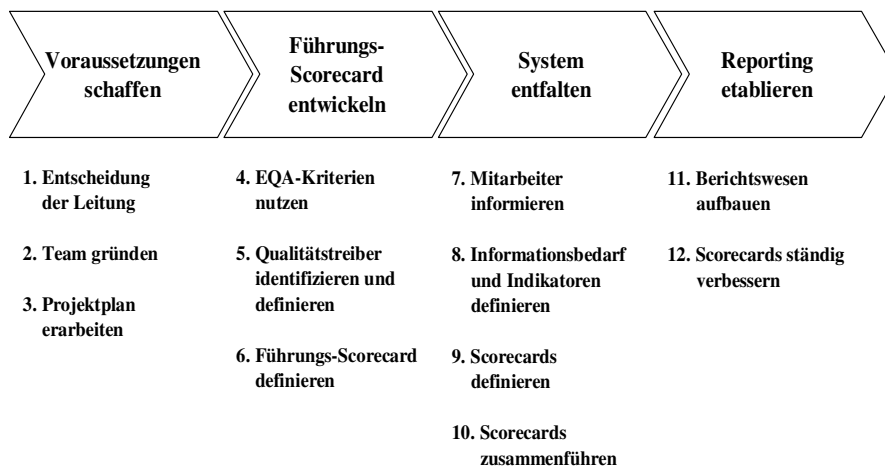


Abb. 21: Schritte des TQM-Modells

<sup>23</sup> Wolter, Olaf: TQM Scorecard, Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen, Carl Hanser Verlag München, Wien 2000.

Dieser innovative Ansatz wird Unternehmen ansprechen, die den langen Weg des Total Quality Managements bis hin zur Selbstbewertung bereits gegangen sind. Er bleibt aber gebunden an die relativ feste TQM-Struktur mit ihren Normelementen und Bewertungskomplexen (Befähiger und Ergebnisse). Und mit ihrem Anspruch, ein durchgängiges Gesamtsystem zu installieren.

Für Unternehmen ohne fortgeschrittene Erfahrung im Qualitäts-Management dürfte die TQM-Scorecard daher nicht unbedingt geeignet sein.

Das zweite Beispiel bezieht sich auf eine Arbeit von Prof. Eschenbach und Kollegen/Studenten der Wirtschaftsuniversität Wien<sup>24</sup>. Die Autoren haben in enger Anlehnung an das Modell von Kaplan und Norton eine Balanced Scorecard als Führungsinstrument im Handel entwickelt.

Den Prozess der Erstellung und Implementierung der Balanced Scorecard beschreiben sie wie folgt:

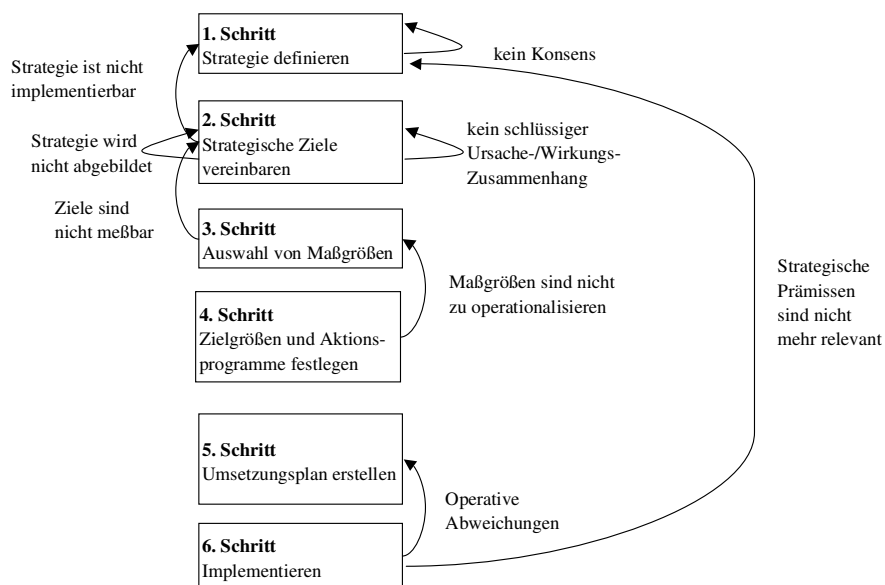


Abb. 22: Schritte des Eschenbach-Modells

---

<sup>24</sup> Eschenbach, Haddad (Hrsg.), Die Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel, Service Fachverlag Wien 1999.

Die Autoren haben ihrer Arbeit eine umfangreiche Sammlung von Maßgrößen und Fallbeispielen angefügt, die Interessenten insbesondere aus Handelsunternehmen durchaus anregende Impulse für eigene Lösungen geben können.

### **3.4 Das kommunikative Modell**

Wir, die Autoren, neigen zu einem eher kommunikativen Ansatz. Nach unseren Erfahrungen können die im Managementinstrument Balanced Scorecard enthaltenen Potenziale am stärksten und im umfassenden Sinne freigesetzt werden, wenn wir beim Menschen, beim handelnden Akteur ansetzen, nicht bei der Sache!

Es geht nur vordergründig um Kennzahlen, um betriebswirtschaftliche Methoden, um Organisationsformen und Strukturen. In der heutigen kundenorientierten und wissensbasierten Wirtschaft entscheiden immer weniger technische Apparate über den Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb auf dem Markt.

Entscheidend sind die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, aus ihren vielfältigen Kontakten Kundenwünsche aufzugreifen und in innovative Problemlösungen umzusetzen. Die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, untereinander und mit Lieferanten, Kooperationspartnern aus den verschiedensten Bereichen, zunehmend auch mit Wettbewerbern, Netzwerke aufzubauen, mit deren Hilfe eine Reihe von Lösungen überhaupt erst in den Bereich des Möglichen gelangen. Die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter, technische Systeme so einzusetzen und zu modifizieren, dass neueste wissenschaftliche Ideen umgesetzt werden und in den praktischen Alltag Eingang finden.

Und Menschen sollten wir nicht steuern wie technische Systeme. Diese Erkenntnis gehört heute eigentlich zum anerkannten Basiswissen. Taylor und sein System haben wir längst zu den Akten gelegt. Haben wir?

Noch viel zu sehr wird der Managementalltag von technokratischem Denken geprägt. Wir beschäftigen uns mit Berichten, Studien, Konzeptionen, umfangreichen Kolonnen von Kennzahlen. Wir nutzen Managementinformationssysteme, tauschen Briefe und E-Mails aus. Wieviel unserer Zeit verwenden wir für Kommunikation? Nicht für technische Kommunikation; nicht für sinnlose ineffektive Meetings; sondern für aktive Kommunikation, im individuellen Gespräch von Angesicht zu Angesicht! Wäre es nicht an der Zeit, stärker Menschen zu führen, statt Systeme zu steuern?

Und mitunter kommen wir nicht einmal zum effektiven Steuern der Systeme. Wir gehen schlicht und einfach in der immer noch anschwellenden Informationsflut unter. Einer Informationsflut, die zu einem Teil auch in der Form von Kennzahlen über uns kommt. Und dann auch noch die Balanced Scorecard!

Allerdings kann uns gerade die Balanced Scorecard helfen, mit der Informationsflut besser umzugehen. Wenn wir sie nutzen, um im direkten Gespräch mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften die Aktivitäten des Unternehmens auf die aktuellen strategischen Schwerpunkte zu konzentrieren. Wenn wir lernen, Verantwortung wirklich zu übertragen und auf strategische Projekte zu richten. Wenn wir lernen, den eigenständigen Fähigkeiten der Projektleiter und ihrer Teams zu vertrauen. Wenn wir lernen, die Kennzahlen der strategischen Projekte mehr als Kommunikations- denn als Kontrollinstrumente zu behandeln. Als Kommunikationsinstrumente, um entstehende Probleme frühzeitig zu orten und gemeinsam zu lösen. Als Kommunikationsinstrumente zur Beschreibung der anzustrebenden Zukunft.

Und wenn wir in der Geschäftsführung mit einer Führungs-Scorecard arbeiten, dann reichen uns die 6-8 Projektkennzahlen zuzüglich der Kennzahlen unseres Zielgerüsts (Leitkennzahl sowie Kennzahlen für die strategischen Themen und Entwicklungsgebiete). Um die Leiter dieser strategischen Projekte zu führen. Jener Projekte, mit denen wir die entscheidenden Zukunftspotenziale unseres Unternehmens entwickeln wollen. Und um zu sehen, ob die richtigen Projekte bearbeitet, ob unsere strategischen Ziele auch erreicht werden.

Es verbleiben dann noch (einige wenige) Kennzahlen zur operativen Führung, die wir in der Berichts-Scorecard den strategischen Kennzahlen gegenüberstellen. Und das Budget mit seinen vielfältigen Details wird vom Controlling im Auge behalten. Es wird uns rechtzeitig informieren, wenn Prozesse aus dem Ruder laufen. Dabei können wir die Controller an zwei Kennzahlen messen: der Treffgenauigkeit ihrer Prognosen und der Frühzeitigkeit ihrer Problemortung.

Alles in allem: Mit ca. acht strategisch-operativen Kennzahlen-Paaren sollten wir auskommen, sollten wir ein Unternehmen vielleicht besser, zielorientierter steuern können. Natürlich nicht auf allen Ebenen. Und nicht in allen Bereichen. In der Fertigung werden wir andere Kennzahlen benötigen als im Einkauf oder im Verkauf. Aber dort haben wir auch andere strategische Projekte. Verknüpft mit den Projekten der Geschäftsführung, eventuell

als abgeleitete, als Unterprojekte. Aber jeweils zugeschnitten auf die spezifischen Probleme. Und wir haben andere Projektleiter. Daher benötigen wir andere Kennzahlen (zumindest in ihrer konkreten Ausprägung und Handhabung). Aber auch hier gilt: Wir können auf allen Ebenen und in den verschiedensten Unternehmensbereichen mit jeweils 15 bis 20 Kennzahlen auskommen.

Sicherlich, die Durchgängigkeit der Kennzahlensysteme geht verloren, wenn überall andere, spezifische Kennzahlen dominieren. Aber brauchen wir diese Durchgängigkeit wirklich? Ist die so oft gewünschte „lückenlose Kette“ nichts anderes, als der Wunsch nach einem steuerbaren Gesamtsystem? Einem Gesamtsystem, das eher technisch als menschlich gedacht ist? Und wenn es denn sein muss, reichen zwei oder drei durchgängige Kennzahlen nicht aus?

Es lohnt sich, über diese Frage nachzudenken. Wir können mithilfe der Balanced Scorecard unsere Arbeit wesentlich erleichtern. Verkrustete Strukturen aufbrechen. Vertrauensbasierte Organisationen eigenständig und verantwortlich handelnder Akteure schaffen. Wenn wir es wollen!

Wenn wir unsere eigenständige Scorecard erarbeiten:

*My Balanced Scorecard!*

## **B Die praktische Erarbeitung und Umsetzung der Balanced Scorecard in verschiedenen Unternehmensbereichen**

### **Auf einen Blick:**

- ⇒ Mithilfe der Balanced Scorecard die Trendumkehr schaffen – das war das Ziel.
- ⇒ So könnte man es machen: Beispielhafter Ablaufplan für die Umsetzung des Managementprozesses Balanced Scorecard in unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens.
- ⇒ Die gesamte Führungscrew sollte in die Erarbeitung einer Balanced Scorecard einbezogen sein.
- ⇒ Mögliche Koordinatoren für die Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard.

Jedes Unternehmen ist einzigartig – sonst hätte es kaum eine Daseinsberechtigung! Trotzdem kann man von jedem Einzelfall etwas für sein eigenes Unternehmen lernen. Wir möchten an einem weiteren Beispiel aufzeigen, wie man den Managementprozess Balanced Scorecard in einem Unternehmen einführen könnte.

Natürlich haben wir auch in diesem Fall das Unternehmen derart verfremdet, dass keine Rückschlüsse auf lebende Personen etc. geschlossen werden können.

### **1 Ein Messgerätehersteller auf neuen Wegen**

Das hier aufgeführte Beispielunternehmen ist kein Konzern, sondern ein klassisches mittelständisches, bis vor kurzem streng hierarchisch geführtes Unternehmen. Aber in unserer Praxis haben wir immer wieder die Erfahrung gemacht, auch in Konzernen mit mehreren Milliarden Euro Umsatz, mit

mehreren tausend Mitarbeitern, sieht es im Prinzip nicht anders aus, als in diesem Beispielunternehmen. Es gibt mehr Hierarchieebenen, die Entscheidungswege sind undurchsichtiger, aber Führungskräfte scheinen überall gleich schnell abzuheben von den immer wieder bekräftigten, ja fast beschworenen Grundsätzen zielorientierter Führung. Hochglanzbroschüren sind eines, die betriebliche Praxis ist aber immer noch anders!

### **1.1 Das Unternehmen: Die Marwitz GmbH**

Die Marwitz GmbH & Co. KG ist ein mittelständischer Hersteller von Gas-Chromatographen im südwestdeutschen Raum. Das Unternehmen kann auf eine fast 35-jährige Geschichte zurückblicken. Gegründet wurde die Marwitz GmbH von zwei Brüdern, wobei der eine – Klaus Marwitz – als das technische Genie, der Tüftler schlechthin zu bezeichnen ist – von Kunden und vom Wettbewerb hoch geachtet, mit diversen Titeln ausgezeichnet.

Aber, wie so häufig, ist der internationale wirtschaftliche Erfolg weniger dem Tüftler Klaus Marwitz, sondern vor allem dem kaufmännischen wie menschlichen Geschick seines Bruders Thomas zu verdanken. Thomas Marwitz, vom Studium her Theologe, hatte die seltene Fähigkeit, mit Menschen, mit Kunden und Lieferanten, mit Mitarbeitern wie mit lokalen Honoratioren ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, das allen Widrigkeiten standhielt. Er konnte zuhören, hatte viel soziale Kompetenz, war ein geduldiger, aber klarer und zielgerichteter Partner für seine Umwelt.

Da Thomas Marwitz zudem mehrere Fremdsprachen beherrschte, war ihm der Ausbau eines weltweiten Netzes von Kunden, Lieferanten und Ideenlieferanten spielend gelungen. Verkauf war für ihn weniger eine Frage des Überzeugens von der Qualität der Marwitzschen Messgeräte, es war sein Geschick, dem Kunden die Gewissheit zu vermitteln, „gemeinsam mit Marwitz werden wir unser Problem lösen“.

Als Hierarchen konnte man Thomas Marwitz – im Gegensatz zu seinem Bruder – nicht bezeichnen. Aber dank seiner überragenden menschlichen Qualitäten, dank seiner langjährigen Erfahrung im Umgang mit Kunden wie Mitarbeitern, konnte ihm niemand im Unternehmen das Wasser reichen. So traf es die Marwitz GmbH wie ein Schock, als Thomas Marwitz im Jahr 2000 während einer Urlaubsreise ertrank.

Klaus Marwitz, bereits Anfang 70, übernahm als Alleingeschäftsführer das Ruder. Peter Sonnich, ein Eigengewächs, 35 Jahre alt, wurde mit der techni-

schen Leitung beauftragt und half Klaus Marwitz, sich vorzugsweise um den kaufmännischen Bereich wie anfangs um den Vertrieb zu kümmern.

Ein renommiertes Beratungsunternehmen half bei der Suche nach einem Vertriebs-Geschäftsführer: Ein dynamischer Vertriebsmann aus einem großen Konzern sollte die internationalen Kontakte halten, den Export weiter ausbauen. Aber dieser gut bezahlte Manager scheiterte. Er führte seinen Bereich, wie er es im Konzern gelernt hatte – dies war aber in der mittelständisch geprägten Marwitz GmbH nicht möglich. Die Spannungen insbesondere zwischen Vertrieb und Produktion eskalierten, aber auch auf der persönlichen Seite wuchs das Misstrauen zwischen Klaus Marwitz und seinem Vertriebsgeschäftsführer. Nach 18 Monaten kam es zur Trennung.

Das Unternehmen stand vor einem Scherbenhaufen:

- Der Vertrieb wurde zwar weiter von Klaus Marwitz geleitet, aber sein hohes Alter ermöglichte nur wenige Reisen zu Kunden im Ausland. Zudem führte sein Hang zu technisch optimalen Lösungen zu immer neuen, dem Kundenwunsch entsprechenden ad-hoc-Lösungen, die den F+E-Bereich intensiv belasteten und die Produktion verzweifeln ließ.
- Die strategisch geplanten technischen Neuentwicklungen dauerten zu lange, Kunden sprangen ab – der junge technische Geschäftsführer Peter Sonnich musste mühsam lernen, ohne, zum Teil aber auch gegen Klaus Marwitz das Geschäft zu organisieren, sich gegen seinen Mentor durchzusetzen.
- Der kaufmännische Bereich, um den sich so recht niemand kümmerte, hatte mehr und mehr Probleme, die tägliche Arbeit abzuwickeln. Dies betraf insbesondere den Einkauf, der aufgrund der Variantenvielfalt und nicht optimierter DV-Lösungen häufig terminkritische Situationen zu bewältigen hatte.

Da kam der Zufall zu Hilfe. Nur wenige Kilometer entfernt liegt ein großes elektrotechnisches Unternehmen, welches in einen Konzern integriert werden sollte. Der dortige Vertriebsgeschäftsführer, Rüdiger Schmied, Mitte 40, wollte nicht in die Konzernzentrale wechseln und war bereit, bei der Marwitz GmbH & Co. als Geschäftsführer, vor allem zuständig für den Vertrieb, einzusteigen.

## 1.2 „Chemie“ ist der wichtigste Faktor bei der Mitarbeiterauswahl

In den Vorgesprächen kam man sich näher, die „Chemie“ stimmte zwischen Klaus Marwitz und dem „Neuen“ – vielleicht, weil der Neue von der Persönlichkeit her gewisse Ähnlichkeit mit Thomas Marwitz hatte. Zum 1.9.2002 übernahm Rüdiger Schmied als Geschäftsführer, insbesondere zuständig für den Vertrieb, das Ruder bei der Marwitz GmbH. Das Eigengewächs Peter Sonnich blieb technischer Leiter, ein neuer kaufmännischer Leiter, Eugen Schulte, wurde Anfang 2003 eingestellt.

Klaus Marwitz konnte sich als technischer Berater und Beiratsvorsitzender aus dem Tagesgeschäft zurückziehen.

Die Marwitz GmbH beschäftigt ca. 240 Personen, davon 190 gewerbliche Mitarbeiter. Das Unternehmen ist in folgende Bereiche gegliedert:

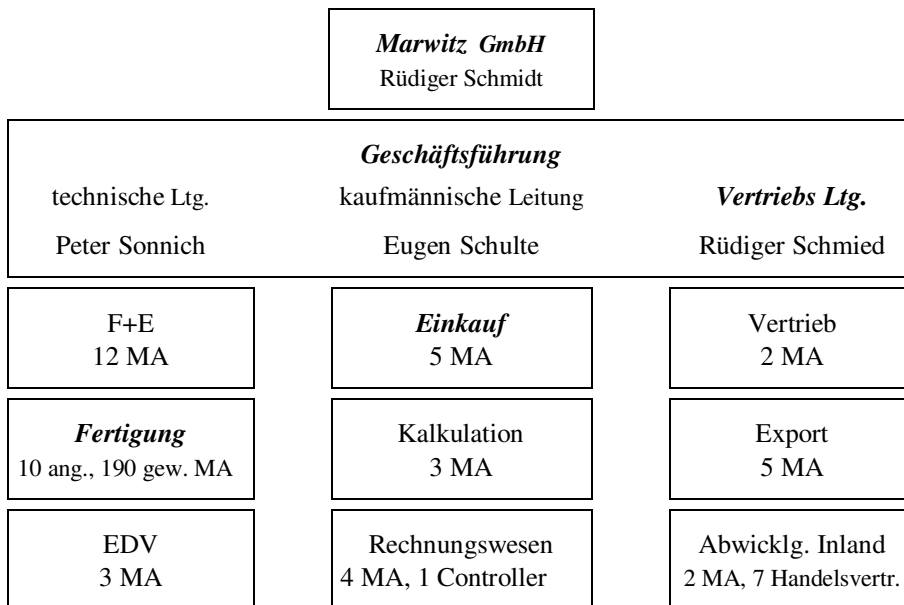


Abb. 23: Organigramm der Marwitz GmbH

Für die *kursiv* gesetzten Bereiche wird die Balanced Scorecard später detailliert erläutert.

- In der F+E-Abteilung (Konstruktion und Entwicklung) sind 12 Mitarbeiter beschäftigt.
- Die Fertigung besteht aus den Bereichen Feinmechanik, Montage, der Gehäusefertigung und Arbeitsvorbereitung (4 MA). Die benötigte Elektronik wird von einem langjährigen Lieferanten beigesteuert.
- Im Einkauf werden 5 Mitarbeiter beschäftigt. Abteilungsleiter ist ein seit 25 Jahren im Unternehmen beschäftigter ehemaliger Techniker. Ihm zur Seite stehen vier jüngere Mitarbeiter, die alle erst kürzlich eingestellt worden sind. Der Einkauf war in den letzten Monaten stark in die Kritik gekommen, weil benötigte Teile nicht termingerecht beschafft werden konnten.
- Die Kalkulation ist mit drei Mitarbeitern besetzt.
- Neben dem klassischen Rechnungswesen mit 4 Mitarbeitern ist vor zwei Jahren ein Controller eingestellt worden.

Der Verkauf und die Verkaufsabwicklung wird von 9 Mitarbeitern bewerkstelligt. Sieben selbstständige Handelsvertreter unterstützen die Vertriebsarbeit im deutschen Markt. Der Export (ca. 60% Umsatzanteil) wird durch die eigene Mannschaft abgewickelt.

Noch einige Bemerkungen zum organisatorischen Umfeld: Das Unternehmen hat sich vor 1995 für eine IBM AS/400 mit Standardsoftware für Lohn/Gehalt und Rechnungswesen/Controlling entschieden. Die Produktionsplanung und -steuerung erfolgt mit einer Anfang der 90er Jahre für die IBM/36 selbst entwickelten und 1995 angepassten Softwarelösung. Für alle DV-Aspekte sind 3 Mitarbeiter in der EDV zuständig. Das EDV-Konzept des Unternehmens wurde in den letzten der Jahren nicht weiter entwickelt, Nachholbedarf besteht. Interessant: Die EDV ist dem technischen Leiter zugeordnet!

Das Werk wurde Anfang der 90er Jahre neu errichtet und ist auf neuestem technischem Stand. Die produktionstechnischen Anlagen wurden immer auf Zuwachs geordert, demzufolge gibt es so gut wie keine produktionsbedingten Engpässe.

## 2 Negative Geschäftsentwicklung als Anlass

Die Umsatzentwicklung in den letzten fünf Jahren war nicht zufriedenstellend: Das starke Wachstum bis Ende der 90er Jahre hatte sich nach dem Tod von Thomas Marwitz abgeschwächt, dann gingen die Umsätze sogar absolut zurück. 55 Mio. EUR sind 2002 erreicht worden.

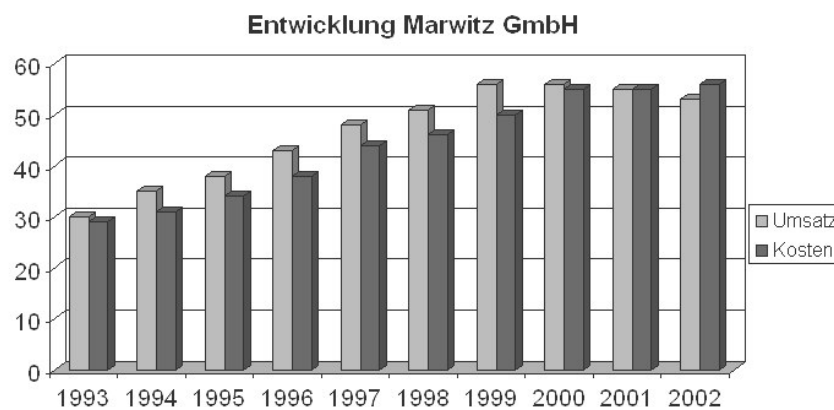


Abb. 24: Umsatzentwicklung der Marwitz GmbH

Problematisch war darüber hinaus die Gewinnentwicklung: Seit 2000 stiegen die Kosten der Marwitz GmbH stark an, während zugleich die Umsatzerlöse aufgrund der starken Konkurrenz rückläufig waren. Damit drohte ernsthafte Gefahr für eine ausreichende Innenfinanzierung der Innovationspolitik des Unternehmens.

Eine wesentliche Ursache der nicht zufriedenstellenden Umsatz- und Gewinnentwicklung wurde in der geschwächten Marktposition gesehen. Marwitz hatte seinen „angestammten“ Platz als die Nr. 1 in Europa verloren. Das lag vor allem am eingetretenen Imageschaden wegen zu langsam vollzogener Innovationen im Sinne des zielgenauen Eingehens auf Kundenwünsche. Hinzu kamen Nachteile im Zusammenspiel mit den Partnern des Unternehmens.

Der neue Geschäftsführer Rüdiger Schmied hatte daher ein großes Stück Arbeit vor sich, als er im September 2002 mit der Arbeit begann. Und er war sich im Klaren darüber, dass es mit einem bloßen Reengineering nicht getan sein würde. Er wollte mehr. Er wollte eine nachhaltige Veränderung der

Unternehmenskultur erreichen. Und so entschloss er sich nach Absprache mit seinen Geschäftsleitungskollegen und Herrn Marwitz, es mit der Balanced Scorecard zu versuchen.

### **3 Auf welchen Ebenen im Unternehmen anfangen und weiterführen?**

Mit der Balanced Scorecard soll Grundlegendes im Unternehmen angefasst, geändert werden. Dies bedeutet, dass das gesamte Management, beginnend mit der obersten Ebene in diesen Prozess eingebunden sein muss. Und eingebunden sein heißt, aktiv mitgestalten, aktiv mitmachen. Wir haben die praktische Erfahrung gesammelt, dass das Managementsystem Balanced Scorecard seine Wirksamkeit umso besser entfalten kann, je stärker das Top-Management von Anfang an in den Prozess integriert ist.

Allerdings ist es ein schwieriges Unterfangen, alle Führungspersönlichkeiten eines Unternehmens geschlossen in diesen Prozess einzubinden. Das ist allein schon eine Frage der Zeit. Eine Frage der Priorität in der Zeitplanung.

Und dann kommt da ein Controller, kommt ein Berater und erzählt, dass die Führungscrew mehrere Tage, insgesamt mehr als eine Woche aufwenden sollte, weil die Beschäftigung mit der Balanced Scorecard dem Unternehmen weiterhelfen könnte.

Doch damit nicht genug. Die Wirksamkeit einer Balanced Scorecard wird auch davon beeinflusst, inwieweit die Führungscrew bereit ist, das dahinter stehende Managementprinzip „Vertrauen“ für das eigene Handeln zu akzeptieren, zu leben, vorzuleben. Nicht, dass eine Balanced Scorecard ohne Vertrauen nicht erarbeitet werden kann. Man kann. Nur, die mobilisierende Wirkung, die wir uns von einer Balanced Scorecard versprechen, die tatsächliche Umsetzung der strategischen Ziele in den unternehmerischen Alltag werden wir dann nur in marginalem Umfang erschließen.

Der zweiten Ebene im Unternehmen ist dies meist leichter zu verkaufen, aber angefangen werden muss in der ersten Ebene.

Und so haben wir daraus gelernt. Für die erste, die Vorstands- oder Geschäftsführungsebene, bieten wir als eine Möglichkeit zu einem ersten Kennenlernen der Balanced Scorecard so genannte „Schnupperworkshops“ oder auch „Lust-Mach-Workshops“ an. Hierbei versuchen wir, in wenigstens

sechs Stunden aufzuzeigen, was in dieser Methode steckt: gemeinsam ein Leitziel, strategische Themen und Entwicklungsgebiete für Potenziale erarbeiten. Daraus Aktionen für die einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard ableiten. Und die Aktionen in strategischen Projekten bündeln. Strategische Projekte, die wir in unsere Budgets und Berichtssysteme einbinden können. Und für die konkrete Führungskräfte die Verantwortung tragen.

Mit diesen Schnupperkursen ist meist der Effekt verbunden, dass allen Beteiligten schon bei der Frage nach der Unternehmensstrategie klar wird, dass diese nicht klar ist!

Lassen Sie in einem Unternehmen „n“ Manager auf jeweils zwei Karten die zwei wichtigsten strategischen Schwerpunkte Ihres Unternehmens schreiben. Wir garantieren fast „2xn“ Antworten! Und wenn dann die unterschiedlichen Aussagen auf ein Pinbrett gehängt werden, geht meist ein Raunen durch die Beteiligten: „Das ist doch recht ähnlich, oder ...?“, „das ist für meinen Bereich allerdings sehr wichtig“ etc. Aber ist es die gleiche Strategie? So bewahrheitet sich bei fast allen unseren diesbezüglichen Tests die Aussage „die Mitarbeiter von Unternehmen kennen nicht die gemeinsame Unternehmensstrategie“ – schon die Geschäftsführer, Mitglieder der ersten Linie haben unterschiedliche Ansätze für das von ihnen geführte Unternehmen!

Der zweite Teil des Aha-Effektes kommt bei der gemeinsamen Erarbeitung von Aktionen/Maßnahmen zur Erreichung gemeinsam angedachter strategischer Ziele: Auch die anderen Kollegen haben interessante, bedenkenswerte Ideen, Anregungen. „Also, das könnte ja doch für uns als Führungsteam gut sein, sich mit der Balanced Scorecard zu beschäftigen!“

Aber noch ist der Kampf um die Führungsmannschaft nicht gewonnen. Immer wieder kommt es vor, dass Einzelne verschreckt konstatieren, mit der Managementmethode Balanced Scorecard werden bisherige Führungsstrukturen, werden bestehende Machtverhältnisse zur Disposition gestellt. Es geht nicht mehr vorrangig um die Meinung des Primus inter Pares, es geht um das Ergebnis eines ganzen Teams.

Und hier wird dann doch schon geblockt, werden Argumente wie „alter Wein in neuen Schläuchen“, „haben jetzt Wichtigeres zu tun, als uns um so etwas zu kümmern“ gebracht, um nur nicht seine Stellung, seine Position

infrage stellen zu lassen. Aber, wie Michail Gorbatschow schon sagte, „wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“.

Mehrheitlich erreicht man mit diesen Schnupperkursen zum Thema Balanced Scorecard allerdings doch ein Gefühl „wir müssen da ran“. Und die Bereitschaft, sich für einige Tage intensiv miteinander nicht nur um die Strategie, sondern auch um deren Umsetzung zu kümmern.

Wer sollte aus der ersten Reihe eines Unternehmens an dem Prozess der Balanced Scorecard teilnehmen? Die Antwort ist einfach: „alle“. Und alle bedeutet, dass es keine Ausnahmen geben sollte. Wenn nicht alle an diesem ersten, für das Unternehmen richtungsweisenden Workshop teilnehmen, bekommen wir ein Problem, bevor der Prozess richtig begonnen hat. Wir bekommen das Problem, dass sich nicht alle mit den erarbeiteten, den gemeinsam formulierten Unternehmenszielen (Leitziel, Leitbild, Leitkennzahl), mit den ausgewählten Entwicklungsgebieten, den ausgearbeiteten strategischen Themen sowie den strategischen Projekten identifizieren. Weil sie an ihrer Erarbeitung nicht beteiligt waren. Und so können sie die Ergebnisse auch nicht mit ausreichendem Engagement an die Mitarbeiter der zweiten, dritten Ebene etc. weitergeben. Dann aber besteht die ernsthafte Gefahr, dass der Prozess stecken bleibt. Die Balanced Scorecard sollte „heruntergebrochen“ werden auf alle, fast alle, zumindest alle strategisch wichtigen Ebenen des Unternehmens. Erst dann erreichen wir die eigentlichen Akteure unseres Unternehmens. Erst dann erreichen wir, was wir mit der Balanced Scorecard letzten Endes bezwecken: die Umsetzung strategischer Ziele in den Alltag aller Mitarbeiter im Unternehmen.

Aber mit dem Anspruch „alle“ bekommen wir ein Problem: Die sinnvolle Gruppengröße für einen moderierten Prozess wie die Balanced Scorecard liegt bei 12, maximal 15 Teilnehmern. Mehr ist nach unseren Erfahrungen nur mit Abstrichen an der Effektivität zu schaffen.

12 oder 15 Personen zur Erarbeitung der Unternehmens-Scorecard heißt auch, wir können in vier oder fünf Kleingruppen zu je drei Teilnehmern Teilarbeitsaufträge vergeben. Dies ist ein ganz wichtiger Aspekt der gemeinsamen Arbeit. Wenn man nur im Plenum arbeitet, erhalten der Vorstandsvorsitzende, der Geschäftsführer etc. doch recht schnell wieder ein Gewicht, das dem Ziel einer gemeinsam erarbeiteten Ausrichtung für das Unternehmen nicht gerecht wird. Und in der gemeinsamen Erarbeitung liegt ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor.

Aber wir haben auch das Gegenteil erlebt: Ein (wirklich außergewöhnlicher) Geschäftsführer eines (Beratungs-)Unternehmens hatte sich bei der Erarbeitung der Firmenstrategie sehr zurückgehalten. Dann, als aus der Strategie abgeleitete Aktionen, daraus Projekte und Kennzahlen, als die Balanced Scorecard des Unternehmens Formen annahm, meldete er sich erstmalig zu Wort und monierte, dass das alles „Humbug“ sei. Für ihn gelte „Gewinn, Gewinn und nochmals Gewinn – und dann lange Zeit nichts“. Was waren seine Kollegen erschrocken, dann erbost und schließlich tief getroffen. Das Projekt Balanced Scorecard für dieses Unternehmen war gestorben, die in drei Tagen angewachsene Motivation, gemeinsam zu neuen Ufern zu kommen, wie weggeblasen.

Nein, so geht es auch nicht. Bei dem Projekt Balanced Scorecard ist erst einmal jeder gleich. Aber der Geschäftsführer hat es in der Hand, mit seinen Erfahrungen, seinem Know-how die Arbeit an gemeinsamen Zielen zu steuern. Er sollte die Diskussionen, die geäußerten Ideen als Anregung verstehen, seine eigenen Vorstellungen im Wettstreit mit den anderen guten Ideen und Anregungen zu verbessern. Er sollte sich bemühen, seine Kollegen zu mehr Engagement zu gewinnen. Weil nämlich nun auch deren Ideen in der gemeinsam erarbeiteten Ausrichtung des Unternehmens stecken. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt der Gruppenarbeit: Jeder findet sich in den formulierten Zielen wieder. Zumindest sollte es so sein. Dies ist der schwierigste Teil der Arbeit eines guten Moderators – und sein Maßstab!

Wer schließlich in dieser ersten Scorecard-Gruppe mitarbeitet, wurde in den von uns begleiteten Fällen bei jedem Unternehmen unterschiedlich geregelt. Gemeinsam sollte allen Gruppen die Gruppengröße sein, die wie gesagt 12 – 15 Personen beträgt. Und es sollte auch immer darauf geachtet werden, dass erstens alle Mitglieder der ersten Ebene, aber dass zweitens auch einige Teilnehmer aus der zweiten Ebene des Unternehmens daran teilnehmen. Ob diese aus der Linie oder aus den Stäben kommen, ist egal, am besten, aus beiden Hierarchiezweigen!

Wir möchten an dem Beispielunternehmen Marwitz GmbH aufzeigen, wie die Einführung einer Balanced Scorecard in einem Unternehmen ablaufen könnte. Dieser Ablauf ist nicht allgemeinverbindlich, aber man kann die Richtung erkennen und für sein Unternehmen entsprechende Schlüsse ziehen!

## 4 Die Ablaufplanung

Die Einführung der Balanced Scorecard bei der Marwitz GmbH basierte auf dem Konzept, die an eher hierarchische Strukturen gewöhnten Mitarbeiter durch Kommunikation, gemeinsame Zielfindung und integrierte Maßnahmenplanung bei der Umsetzung der Pläne mitzunehmen. Die Balanced Scorecard wird also nicht als reines Kennzahlensystem verstanden, sondern als Managementsystem.

Der Ablauf der Umsetzung wurde Ende 2002 wie folgt festgelegt:

### **Phase 1 Entwicklung der Unternehmens-Balanced Scorecard**

- in 12/02 Eintägige Einführungsveranstaltung Balanced Scorecard („Lust-mach-Workshop“), Entscheidung für den Versuch, die Mitarbeiter auf den schwierigen Neuanfang einzustimmen und gemeinsam das Unternehmen zu alten Erfolgen, zu weitergehenden Erfolgen zu führen.
- in 01/03 Erarbeitung eines strategischen Zielsystems für die Marwitz GmbH, für das Gesamtunternehmen. Hieran waren im Januar 2004 neben dem Geschäftsführer die technischen und kaufmännischen Leiter, die Abteilungsleiter Produktion, F+E, Einkauf, Rechnungswesen und Verkauf, der Controller, die Assistentin des Geschäftsführers sowie zwei Berater in moderierender Funktion beteiligt. Es wurden Hausaufgaben verteilt, mit denen die neu gewonnene strategische Ausrichtung überprüft werden soll.
- in 02/03 Das Ergebnis des dreitägigen Strategie-Workshops wurde gemeinsam mit Klaus Marwitz diskutiert, der (klugerweise) an dem Workshop nicht teilgenommen hatte. Insbesondere zum angedachten Leitziel und Leitbild der Marwitz GmbH hatte er Anmerkungen, die in einem zweiten dreitägigen Workshop intensiv, zuweilen auch kontrovers diskutiert wurden.
- in 02/03 Dieser zweite dreitägige Workshop Mitte Februar hatte zuerst die Funktion, das erarbeitete Konzept noch einmal zu überprüfen. Auch wurde die ursprüngliche Formulierung von Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl in zwei Runden mit einigen Mitarbeitern an der „Basis“ diskutiert – und in der Folge auch verändert. Danach wurde auf Basis der erarbeiteten strategischen

- Ziele das notwendige strategische Tun besprochen: zielgerichtete Aktionen erarbeitet und zu strategischen Projekte gebündelt. Als „Hausaufgabe“ mussten in den folgenden Wochen die formulierten strategischen Projekte strukturiert werden
- in 03/03 Ende März traf sich die Runde ein Drittes Mal, um zu entscheiden, welche der angedachten strategischen Projekte nun umgesetzt werden sollen. Außerdem legten der Controller und die Mitte 2002 eingestellte Assistentin der Geschäftsführung gemeinsam eine auf den Ergebnissen der vorherigen Workshops basierende Führungs-Scorecard mit Istwerten vor. Die Zielwerte für die nächsten vier Jahre wurden festgelegt. Eine kleinere Runde erarbeitete am Folgetag die Bericht-Scorecard und eine Matrix für die Verbreitung der Kennzahlen im Unternehmen. Der Startschuss für die zweite Phase war gegeben.
- Phase 2 Einbinden von wichtigen Unternehmensteilen in das Konzept der Balanced Scorecard**
- in 04/03 Eine Balanced Scorecard lebt aus dem Unternehmen heraus. Daher war es folgerichtig, dass man eigene Mitarbeiter zu Scorecard-Beauftragten ausbildete. Insgesamt acht Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens wurden eingehend über die Balanced Scorecard informiert, erhielten aber auch Tipps und Anregungen, wie der Kommunikationsprozess im Unternehmen gefördert, wie Besprechungen und Workshops moderiert werden können. Diese Ausbildung umfasste vier Tage und befähigte die Scorecard Beauftragten, selbstständig eine BSC für weitere Unternehmensbereiche zu erarbeiten – aber nicht in ihrem eigenen Bereich! Denn da wird der Moderator zum Beteiligten. Er wird zur Partei. Das erschwert die Moderation, kann sie unter Umständen völlig paralisieren. Und außerdem: Der Prophet gilt nichts im eigenen Land! Diese mitunter frustrierende Erfahrung sollte man seinen Scorecard-Beauftragten möglichst ersparen. Lediglich bei zwei Bereichen erschien es sinnvoll, auf die externen Berater bei der Erarbeitung der jeweiligen Balanced Scorecard zurückzugreifen: im Bereich F+E sowie beim Einkauf. Interessanterweise

baten die externen Berater bei der Ausarbeitung der F+E-Scorecard den „Alten“ Klaus Marwitz um Teilnahme. Es konnte dadurch eine Stärkung der Position des recht jungen, aber von seinen alten Kollegen noch nicht voll akzeptierten technischen Leiters erreicht werden.

in 06/03 In jeweils zweitägigen Workshops wurden für die Bereiche Fertigung und Vertrieb Balanced Scorecards erarbeitet. Hiermit waren die primären strategischen Problemgebiete abgedeckt. Wichtig war, dass jeweils individuelle Strategien für die einzelnen Bereiche unter dem Dach des Unternehmens-Leitziels erarbeitet wurden, die dann mit strategischen Projekten und Kennzahlen ausgefüllt wurden. Die jeweiligen Scorecards werden unten beschrieben. Teilnehmer waren jeweils ein Geschäftsführer, der zuständige Abteilungsleiter mit allen seinen Bereichs- und Gruppenleitern sowie mit seinen Mitarbeitern. Wert wurde auch darauf gelegt, dass die Verzahnung der einzelnen betrieblichen Bereiche Berücksichtigung fand: Immer wurden sowohl einige Mitarbeiter aus der darunter gelagerten Ebene als auch aus benachbarten Bereichen in die Erarbeitung der Balanced Scorecard integriert. Natürlich konnte aus diesen Vorgaben nicht ein allgemeingültiges Muster gemacht werden, denn Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, aber auch zeitliche Belastung spielten bei der Auswahl der Workshopteilnehmer eine Rolle. Es wurde festgelegt, dass maximal 15 Personen, minimal 9 Personen bei einem Workshop mitarbeiteten, zuzüglich immer zweier interner Scorecard-Beauftragter.

ab 09/03 Aufgrund der bei Marwitz im zweiten Quartal gemachten Erfahrungen wurden für weitere Bereiche Scorecards erarbeitet. Hierbei wurde mehr Gewicht als ursprünglich geplant der Einbeziehung der Mitarbeiter der dritten Ebene (Meister und Gruppenleiter) und paralleler Abteilungen gegeben. So war es für die Mitarbeiter des Einkaufs sehr motivierend, gemeinsam mit Kollegen der EDV, der F+E-Abteilung sowie der Produktion eine Einkaufs-Scorecard zu entwickeln. Im Rahmen dieser über Bereichsgrenzen gehenden Projektarbeit wurden diverse, auch persönliche Probleme angesprochen und ein kooperativeres Arbeitsklima geschaffen. Ein erster Schritt zur

abteilungsübergreifenden Kommunikation wurde gemacht – in Richtung der langfristig angedachten Lösung von funktionalen hin zu prozessorientierten Strukturen im Unternehmen.

- 12/03 Zum Abschluss der Arbeit an der Balanced Scorecard der Marwitz GmbH wurde von den BSC-Beauftragten angeregt, auch für die Geschäftsleitung eine Scorecard zu entwickeln. Diese Maßnahme hatte gravierende Auswirkungen auf die Einstellung der gesamten Belegschaft zur Balanced Scorecard: Jeder im Unternehmen konnte die Geschäftsführer-Scorecard sehen, fühlte sich verpflichtet, es in seinem Bereich ebenso zu tun: „Die Geschäftsführung macht auch mit – ein Signal für alle!“

## 5 Die beteiligten Personen

Wie so häufig, so war es auch bei Marwitz das Zusammentreffen von zwei Situationen, die zur konsequenten Anwendung neuer Methoden führte: die sich rapide verschlechternde wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die Verpflichtung des neuen Vorstands Rüdiger Schmied.

Mentor der Einführung der Balanced Scorecard war – und ist – Herr Schmied. In der Umsetzungsarbeit wurde er stark unterstützt von seiner Assistentin, die darin die Chance sah, das Unternehmen von allen Seiten kennen zu lernen und ihre Position im Unternehmen zu festigen.

Die beiden anderen Geschäftsführer, insbesondere der für kaufmännische Belange zuständige Herr Schulte, waren anfangs eher zurückhaltend gegenüber der Balanced Scorecard. Im Laufe des Prozesses änderte sich dies aber. Herr Sonnich wurde regelrecht zum „Fan“ dieses Verfahrens, Zukunft in die praktische und alltägliche Arbeit einzuführen. Ihn faszinierte insbesondere die Nähe zum EFQM-Modell, zum Total Quality-Denken, das er in seinem Bereich (Entwicklung und Produktion) schon lange implementieren wollte.

Unterstützung auf dem Weg erhielt die Marwitz GmbH von einem Team, das sich eher als Moderatoren denn als klassischer Berater verstand. „Nutzen Sie die Stärken, die in Ihrem Unternehmen brach liegen“, unter diesem Aspekt begleiteten sie anfangs die Beteiligten. Zu Beginn der Phase 2 vermittelten sie ihr Know-how an ein internes Scorecard-Team und zogen sich dann nach ihrem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ zurück.

Natürlich wurde Kontakt gehalten, immer wieder kamen Anrufe der internen Berater, aber sie wurden weniger. Bei der Erarbeitung der Scorecard für die Bereiche Forschung und Entwicklung und Einkauf wurden die externen Moderatoren dann doch noch einmal gerufen, zu groß schienen die persönlichen Animositäten, zu belastend war die Situation für das Unternehmen. Und in der Folge trennte man sich von dem F+E-Leiter, es fand sich keine gemeinsame Basis mit seinen engagierten Mitarbeitern – und mit Herrn Sonnich. Auch eine Folge der Balanced Scorecard, denn man hatte erstmalig in diesem Kreis über die bestehenden Probleme gesprochen, offen diskutiert. Und Entscheidungen getroffen!

Zur ersten großen Feedbacksitzung im April 2004 wurden sie eingeladen und waren erstaunt und erfreut, auf welchem fruchtbaren Boden die Balanced Scorecard bei der Marwitz GmbH gefallen war. Auch die Geschäftsergebnisse zeigten erste Anzeichen für eine durchgreifende Verbesserung.

## **5.1 Projektleiter**

Für die in 2002 eingestellte Geschäftsführungs-Assistentin Frau Weichbrodt war das die Chance: in ein neues, alle strategisch relevanten Bereiche des Unternehmens umfassendes Projekt eingebunden sein. Da sie recht kommunikativ veranlagt war, aber trotzdem zuhören und schweigen (!) konnte, dazu als Wirtschaftsingenieurin kaufmännische wie technische Belange verstand und noch nicht zu sehr eingebunden war in die Internas der Marwitz GmbH, war sie die ideale Leiterin für das Projekt Balanced Scorecard.

Geschickt hatte sie es im Laufe der ersten Monate die Arbeit mit der Balanced Scorecard verstanden, die Ausgestaltung der Scorecard den Beteiligten selbst zu überlassen. Die jeweiligen Bereiche pflegten selbstständig die Daten und diskutierten alle zwei Monate die aktuellen Trends und Zahlen in einer halbtägigen Geschäftsführungsrunde.

Dies war übrigens ein Anreiz auch für andere Bereiche des Unternehmens, sich mit der Balanced Scorecard zu beschäftigen. An dieser Scorecard-Sitzung („Zukunftsteam“ genannt) durften nur die Bereiche teilnehmen, die eine Scorecard erarbeitet hatten. Jetzt überlegt man, die Teilnehmerzahl zu reduzieren, zu erfolgreich ist der Prozess Balanced Scorecard bei Marwitz!

## **5.2 Controller**

Eigentlich wäre der Controller, Herr Dehler, auch erst seit 2002 dabei, die ideale Besetzung für die Scorecard-Projektleitung gewesen. Aber es kam nicht so:

Vielleicht durch seine Nähe zum Rechnungswesen war Herr Dehler zu sehr auf „Fakten“ konzentriert. Und auf Probleme. Er sah überall die Risiken und vergaß dabei die Chancen, die in jedem Veränderungsprozess stecken. Durch seine (schlechten) Erfahrungen mit der zentralen EDV glaubte er auch, für das Projekt Balanced Scorecard eine spezielle BSC-Software einsetzen zu müssen. „Sonst kann doch jeder seine Zahlen manipulieren...“.

Aber dem war nicht so: Da alle Mitarbeiter eines Bereiches ihre strategischen Projekte selbst erarbeitet hatten, gemeinsam die Kennzahlen entwickelten und Ist wie Soll festlegten und dann monatlich in ihrem Kreis die Ergebnisse diskutierten, bestanden vielleicht noch Möglichkeiten, aber überhaupt kein Interesse, zu manipulieren. Es waren nicht mehr die Zahlen, die vordergründig interessierten, sondern das Ziel, die gemeinsame Bewältigung der Probleme auf dem Weg zum Ziel stand im Mittelpunkt der Diskussionen.

Aber Herr Dehler verstand die Entwicklung, sah, dass seine Zukunft als Controller weniger in der Kontrolle der Funktionsbereiche als in der Steuerung von unternehmerischen Prozessen liegt. Er hat mit Unterstützung der Geschäftsführung mehrere Kurse an der Controller Akademie absolviert und baut derzeit das Rechnungswesen in eine Informations- und Servicezentrale des Unternehmens um – offene Systeme, die allen Interessierten zeigen, wo man steht, auch zeigen, wo sich das Ziel befindet.

### **5.3 Externe oder interne Moderatoren?**

Wir werden immer wieder gefragt, mit welchem Beratungsaufwand man für die Einführung im Unternehmen zu rechnen hat. Es gibt hierzu natürlich keine allgemein gültigen Aussagen, aber überrascht sind die meisten Unternehmen doch, wenn wir von weniger als 20 Teamtage sprechen. Das kann nicht gut sein, das kann nie ausreichen!

Es reicht! Es geht bei der Beratungstätigkeit doch nicht darum, für alle Unternehmensteile eine Balanced Scorecard entwickeln zu lassen. Es sollte Ziel eines Consultants sein, den Prozess anzuregen, die Mitarbeiter zu befähigen, selbst diesen Prozess in den strategisch relevanten Abteilungen zu initiieren und am Laufen zu halten.

Natürlich, auf Geschäftsführungsebene ist ein interner Moderator (und allein diese Aufgabe hat der Consultant im Prozess) überfordert, ist zu sehr Partei, zu sehr eingebunden in das Firmengeschehen. Hier ist externe Neutralität gefordert. Und sinnvollerweise auch bei der Ausbildung von kommunikationsfähigen Mitarbeitern zu internen Moderatoren, zu Scorecard-Beauftragten.

Warum ein Moderatorenteam? Es gibt natürlich diese Supermoderatoren, die 10 bis 14 Stunden am Tag Informationen aufnehmen, umsetzen, Hinweise geben, führen, anregen. Aber zuweilen wird doch der eine oder andere übersehen, der Fragen hat, der unsicher ist, der sich nicht traut, voll mit zu diskutieren. Auch das Mitschreiben der Ergebnisse muss erfolgen. Also, wir treten nur zu zweit auf, im Team. Und sind trotzdem abends geschafft, sind keine Supermänner!

Vielleicht finden Sie diese in Ihrem Beratungsumfeld.

## **6 Die Rolle der EDV**

Die Marwitz GmbH besitzt mit der IBM AS/400 einen klassischen Datenbankrechner. Ideal, um als mittelständisches Unternehmen am Markt zu operieren. Sicher, klar strukturiert. Und die Softwarelösungen für das Rechnungswesen, das Controlling erlauben die Sammlung jedweder Informationen sowie deren Ausgabe über MS-Excel.

Die EDV-Abteilung, befragt, ob sie eine spezifische Scorecard-Softwarelösung implementieren und betreuen könnte, winkte (zurückhaltend) ab: Die Integration von Produktionssteuerung und Materialwirtschaft hatte Vorrang und erforderte alle Kapazitäten. Also musste kurzfristig eine Lösung gefunden werden. Hier setzte man im Hause Marwitz auf die dezentrale Funktionalität von MS-Excel. Jeder konnte damit umgehen, Frau Weichbrodt erarbeitete in Zusammenarbeit mit den Consultants einen einfach handhabbaren standardisierten Vorschlag für eine grafische Darstellung der Balanced Scorecard, der nun in allen Abteilungen, in allen Unternehmensbereichen, die ihre Scorecard entwickelt haben, eingesetzt wird.

Die Datensammlung wird dezentral durchgeführt, meist von der jeweiligen Sekretärin, natürlich kommen Teilmengen aus dem zentralen DV-System. Aber händisch! Vielleicht wird man in den nächsten Jahren die zentrale Software nutzen, um alle Scorecard-Daten zentral zur Verfügung zu haben – noch sieht man nicht den Sinn. Das Wort Kontrolle wird in letzter Zeit bei

Marwitz eher klein geschrieben, oder vielleicht besser: mit „C“ wie Controlling. Auch ein Ergebnis des Managementprozesses Balanced Scorecard!

Es geht heute mehr um Konsequenz in der Durchsetzung gemeinsam vereinbarter Ziele als um misstrauische Kontrolle, wer die Vereinbarung unterlaufen, hintergehen oder auf andere Weise nicht einhalten wird. Konsequenz bedeutet, dass eine eingetretene Verletzung von Vereinbarungen nicht folgenlos bleiben darf. Kontrolle dagegen unterstellt von vornherein, dass Vereinbarungen hintergangen werden, weil man den Anderen nicht vertraut. Ohne Konsequenz kann eine Strategie nicht umgesetzt werden. Ohne Kontrolle schon.

## **7 Die Verankerung im Berichtssystem**

Es gibt wenig Dinge, bei denen wir Sturheit empfehlen. Aber immer wieder hören wir von Unternehmen „der Prozess der Erarbeitung der Balanced Scorecard war anregend, kommunikativ, aber diese Phase des Miteinander ist wieder eingeschlafen“. Bleiben Sie dran, nutzen Sie jede Chance, nutzen Sie diesen Prozess des miteinander Aufbrechens, indem Sie entsprechende Kommunikationsprozesse institutionalisieren.

### **7.1 Das Feedback nicht dem Zufall überlassen**

Kaplan und Norton schreiben, wie wichtig diese letzte Phase der Balanced Scorecard ist. Aus Abweichungen, aus Fehlern lernen. Lernen, die Zukunft anders, neu einzuschätzen und gemeinsam analysieren, was können wir besser machen. Aber zur Zukunftsfähigkeit gehört auch, sich darauf einzustellen, dass man nicht alles planen kann, dass man sich auch an Entwicklungen anpassen muss – und kann!

In vielen Unternehmen gibt es Qualitätszirkel, die sich regelmäßig treffen, um den ständigen Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung zu besprechen. Könnte man nicht auch einen Zukunftszirkel einrichten, einen Strategiezirkel, einen „brain-trust“, der die Aufgabe hat, das Umfeld des eigenen Unternehmens zu beobachten, der Dinge vordenkt, andenkt, der querdenkt? Der Anregungen gibt, wie sich unser Unternehmen im gesellschaftlichen, im politischen Umfeld, im Wettbewerb behaupten können wird?

Wie können wir besser werden, in jeder Richtung?

## 7.2 Durch Institutionalisierung sich selbst zwingen

Aber zum Feedback gehört mehr. Monatlich, vielleicht auch alle zwei Monate, zumindest aber einmal im Quartal müssen Führungs- und Berichts-Scorecard im Team besprochen, analysiert werden. Und natürlich, da sind alle dabei, die die Scorecard erarbeitet haben, auch der Vorgesetzte:

- Welche Ziele konnten nicht erreicht werden?
- Wo haben wir uns zu viel vorgenommen?
- Welche Aktionen, welche strategischen Projekte laufen besser als erwartet? Sind wir unserem Leitziel näher gekommen?
- Welches unserer Projekte hat wohl den größten Einfluss auf die Erreichung des Leitziels?
- Wo müssen wir nachlegen?

Auch das leidige Budget für unsere Zukunftsprojekte muss abgestimmt werden. Und da Budgetprozesse eigentlich monatlich besprochen werden sollten, bietet es sich auch an, auch die Balanced Scorecard mit ihren Ergebnissen monatlich zu diskutieren.

Aber zur Institutionalisierung der Balanced Scorecard gehört mehr. Es heißt doch, die Scorecard soll man auf einer Seite, auf einer Karte mit sich, bei sich tragen. Es ist Psychologie, aber (trotzdem) wirksam. Ziele sollen ins Blut der Mitarbeiter übergehen, wollen verstanden, gelebt werden. Daher können wir die Anregung aus einem Unternehmen nur empfehlen:

Jeder führt einen Kalender, ob als Terminplaner (hat man) oder als Leporello in der Brieftasche. Ein kleines Einlegeblatt mit den persönlichen operativen und auf der Rückseite mit den entsprechenden strategischen Zielen, der Balanced Scorecard, ist schnell produziert, eingefügt und kann leicht aktualisiert werden. Ein Kollege hatte sich seine Scorecard sogar auf Ausweisformat verkleinert und führt sie immer mit sich herum. So lebt der Prozess, nicht nur theoretisch, sondern ganz praktisch im Kleinen.

Die Lösung für die ganz modernen Mitarbeiter mit ihren elektronischen Terminplanern haben wir noch nicht gesehen, aber auch das dürfte keine Schwierigkeiten machen!

Bei der Marwitz GmbH hängt bei jedem Geschäftsführer, im Büro jedes Vorgesetzten, in dessen Bereich die Balanced Scorecard erarbeitet wurde, ein Plakat mit der Scorecard-Spinne und der Berichts-Scorecard: Da stehen wir, da wollen wir hin. Und die Mitarbeiter erhalten jedes Quartal ein Infor-

mationsblatt, das nicht nur Neues aus dem Unternehmen, die wichtigsten operativen, sondern auch die strategischen Zahlen der Unternehmens-Scorecard enthält.

Weiß dann nicht jeder Wettbewerber, was wir vorhaben, wie wir unsere, und damit auch seine Zukunft gestalten? Ja und Nein.

Ja, aber würde der Wettbewerb dies nicht auch so mitbekommen, erleben, dass sich bei seinem Konkurrenten etwas tut? Und gilt für ihn nicht noch mehr, was schon für die Geschäftsführung gilt: Nur derjenige, der die Scorecard mit erarbeitet hat, kann sie auch verstehen. Die nackten Zahlen sagen wenig aus, der Inhalt steckt in den Köpfen, steckt in der Gemeinschaftsleistung aller, und das ist nicht kopierbar.

Nein, die Balanced Scorecard ist kein Kennzahlensystem, sie ist ein Prozess, ein Managementprozess, der gelebt werden muss. Ein Prozess, der die Mitarbeiter zu zielorientierter Leistung anspornt, der die Geschäftsprozesse verbessert, der die Kunden erfreut, der die Wettbewerber vielleicht auch motiviert – die Balanced Scorecard bei sich auch einzuführen!

## 8 Die Scorecards der Marwitz GmbH

Wir haben im 2. Kapitel ausgeführt, welchen Sinn und Zweck die Entwicklungsgebiete im Rahmen des Prozesses Balanced Scorecard haben: den Kopf frei zu machen für die Interessen aller relevanten Stakeholder, damit nichts vergessen wird. Wir wollen zwar die Komplexität des Unternehmens reduzieren, aber nichts Wichtiges vergessen.

Wir haben ausgeführt, dass später für die Scorecard Aktionen aus allen Entwicklungsgebieten zu strategischen Projekten zusammengefasst werden sollten, Aktionen, die eine gemeinsame Zielausrichtung haben. In weiteren Schritten werden diese strategischen Projekte bewertet, auf ihren Beitrag zum strategischen Haus geprüft und mit Budgets versehen, damit die Zukunft Eingang in das Budget findet.

Bei der Marwitz GmbH wollte man sich nicht so weit von Kaplan/Norton entfernen, wollte Herr Schmied die Gruppierung nach Entwicklungsgebieten beibehalten, damit jeder im Unternehmen sieht, die finanziellen Ergebnisse

sind nicht alles. Daher wurden die strategischen Projekte, obwohl sie zu-  
meist Aktionen aus allen Entwicklungsgebieten enthielten, doch wieder ei-  
nem Gebiet zugeordnet. Aber der grundsätzliche Denkansatz der Balanced  
Scorecard blieb natürlich beibehalten.

### 8.1 Das Unternehmen gesamt

- Leitziel: Wir wollen auf unserem Markt wieder die Nr. 1 in Europa  
werden
- Leitbild: Marwitz misst Moleküle
- Leitkennzahl *Wir erhöhen unseren europäischen Marktanteil von 21%  
auf 35% in 2008*
- strategisches  
Thema 1: Von der Technik- zur Kundenorientierung
- strategisches  
Thema 2: Coopetition, d.h. Aufbau strategischer Partnerschaften  
(Wettbewerb, Zulieferer, Handelsvertreter)

#### Marwitz GmbH Unternehmens-Scorecard

Entwicklungs- gebiet	Strategisches Projekt	Kennzahl
Mitarbeiter	1. Aufbau integriertes Kunden-Info-System	Anteil über das Kun- den-Info-System abge- wickelter Kontakte
	2. bessere Kundenorientie- rung des F+E-Bereiches	Anzahl Messe- und Kundenbesuchstage der F+E-Mitarbeiter
Geschäftsprozesse	3. Höhere Trefferquote bei Neuentwicklungen	Anzahl „Kundenüber- raschungen“
Kunden	4. Kundenbesuche inten- sivieren	Anzahl Kundenbesuche
	5. Forschungsprojekte zusammen mit Kunden durchführen	Anzahl Kunden- projekte

<b>Entwicklungs- gebiet</b>	<b>Strategisches Projekt</b>	<b>Kennzahl</b>
Coopetition	6. Zusammenarbeit mit mittelständischen Wettbewerbern und Lieferanten	Anzahl gemeinsamer Projekte
	7. Vertriebszusammenarbeit mit mittelständischen Wettbewerbern	Anzahl gemeinsamer Ausstellungen
Finanzen / Controlling	8. Umsetzung technischer Innovation	Umsatzanteil neuer Produkte (<2 Jahre alt)
	9. Zusammenarbeit mit Partnern	(Verringerung) Wertschöpfung
	10. Zielausrichtung Kunden	Umsatzanteil Bestandskunden

Die Balanced Scorecard des Unternehmens zeigt die Zielausrichtung für die nächste Zeit: Vorrangig ist der Ausbau eines Kundeninformationssystems, die gemeinsame Entwicklungsarbeit mit Kunden und die rasche Umsetzung von Innovationen. Die anderen strategischen Projekte haben in den folgenden Jahren ihr Schwergewicht.

Auch erkennt man die Fokussierung auf die beiden strategischen Themen: Nicht alles, was wichtig ist, hat auch strategischen Wert. Die Balanced Scorecard zwingt zur Besinnung auf das strategisch Wesentliche.

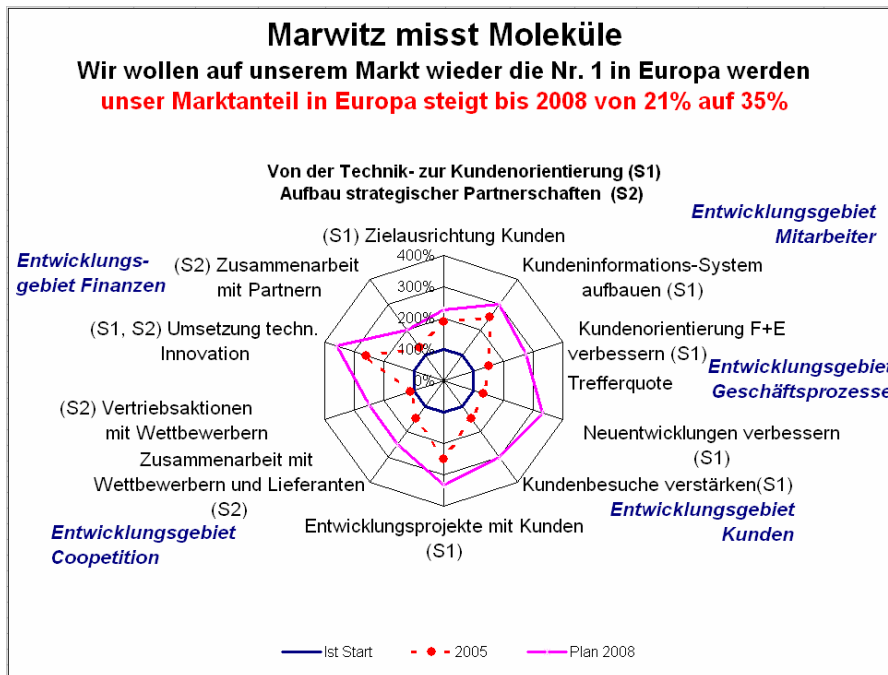


Abb. 25: Balanced Scorecard der Marwitz GmbH

## 8.2 Balanced Scorecard der Marwitz-Geschäftsführung

Leitziel: Wir wollen auf unserem Markt wieder die Nr. 1 in Europa werden

Leitbild: Marwitz misst Moleküle

Leitkennzahl *Wir erhöhen unseren europäischen Marktanteil von 21% auf 35% in 2008*

strategisches

Thema 1: Wir vermitteln unseren Mitarbeitern Kundenorientierung

strategisches  
 Thema 2: Aufbau strategischer Partnerschaften zur Kostenreduzierung (Kunden, Zulieferer, Handelsvertreter, Wettbewerb)

Die strategischen Ansätze für die Geschäftsführung variieren zur Unternehmenszielsetzung, sind aber gleichgerichtet. Insbesondere das Unternehmens-Leitziel wird unterstützt.

**Marwitz GmbH Geschäftsführungs-Scorecard**

<b>Entwicklungs- gebiet</b>	<b>Strategisches Projekt</b>	<b>Kennzahl</b>
Mitarbeiter	1. Anreizsysteme für Mitarbeiter einführen	Anzahl Mitarbeiter mit Zielvereinbarungen
	2. Vermittlung von Fort- und Weiterbildung als Zukunftsaufgabe	Anzahl von Verbesserungsvorschlägen aus Fortbildungsveranstaltungen
	3. Verbesserung der zielorientierten Kommunikation bei Marwitz	Workshopteilnahme auf unteren Ebenen
Coopetition	4. Benchmarks zur Leistungssteigerung	Anzahl Benchmarks mit Wettbewerbern
	5. Teamarbeit mit Handelsvertretern verstärken	gemeinsame Kundenbesuche mit HV
Kunden	6. Intensivierung Kundenkontakte	Anzahl Besuche bei A-Kunden
	7. Wachstum Marktanteil in Frankreich	Anzahl Kundenbesuche, Anzahl Neukunden in Frankreich
Finanzen	8. Verbesserung Cashflow	überschüssiger Cashflow (residualer Wert) <sup>25</sup>
Akquisitionen	9. Akquisition Marktanteile	Anzahl Gespräche mit dem Ziel, Unternehmen zu übernehmen
	10. Aufbau „Akquisitionspolster“	Kapitalstock

---

<sup>25</sup> Das ist der Einzahlungsüberschuss, der die berechnete Mindestgröße übersteigt. Als Mindestgröße wird jährlich der Betrag ermittelt, der für die Finanzierung der Jahresaufgaben (einschließlich der strategischen Projekte) aus eigener Kraft erforderlich ist.

Interessant ist bei der Geschäftsführungs-Scorecard die in die Scorecard integrierte Überlegung, nicht nur strategische Partnerschaften, sondern auch Firmenübernahmen einzugehen.

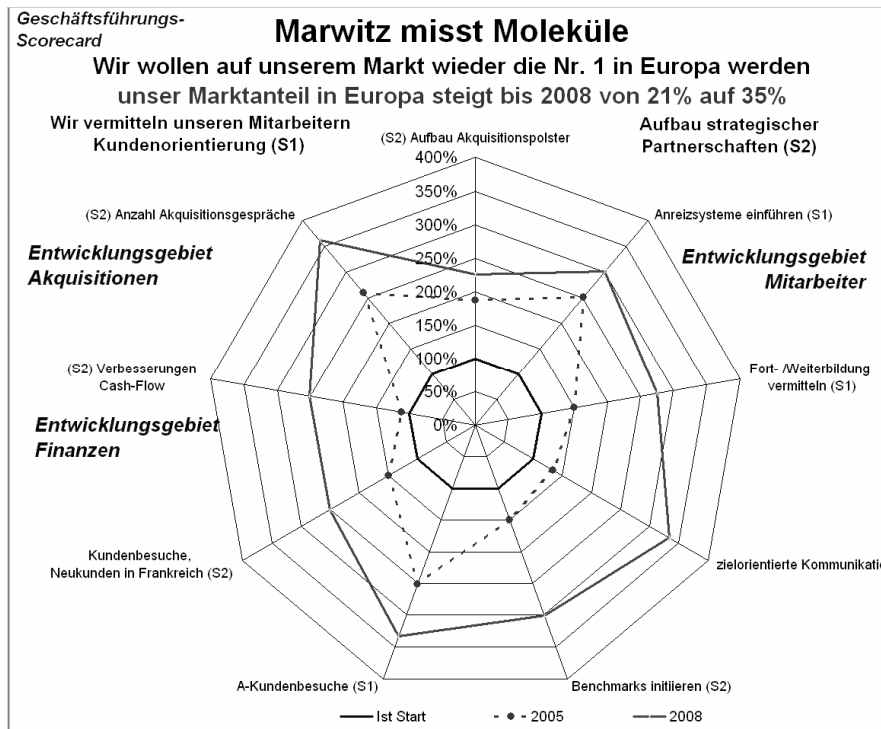


Abb. 26: Die Geschäftsführungs-Scorecard der Marwitz GmbH

### 8.3 Balanced Scorecard der Marwitz- Fertigung

- Leitziel:** Wir wollen auf unserem Markt wieder die Nr. 1 in Europa werden
- Leitbild:** Marwitz misst Moleküle
- Leitkennzahl** *Wir erhöhen unseren europäischen Marktanteil von 21% auf 35% in 2008*

strategisches

Thema 1: Bessere Zusammenarbeit – extern wie intern

strategisches

Thema 2: Schneller, bessere Qualität, kostengünstiger

Die strategischen Themen sehen folgende Richtungen vor:

1. Intensivierung insbesondere der internen Zusammenarbeit im Kundeninteresse, d.h. insbesondere mit dem Bereich Forschung und Entwicklung und mit dem Einkauf
2. Schnellere Umstellung auf neue Produkte, Verbesserung der Qualität in der Produktion bei gleichzeitiger Verringerung der Produktionskosten

**Marwitz GmbH Fertigungs-Scorecard**

<b>Entwicklungsgebiet</b>	<b>Strategisches Projekt</b>	<b>Kennzahl</b>
Mitarbeiter	1. Mitarbeiterorientierte Qualitätsprozesse einführen	Anzahl Mitarbeiter, mit denen Qualitätszielvereinbarungen bestehen
	2. Zielorientierte Teamtreffen initiieren (Fertigung + Einkauf + Forschung + Entwicklung)	Anzahl von Verbesserungsvorschlägen aus Teamtreffen
	3. VV-Prämiensystem installieren	Höhe der VV-Prämien im Bereich der Fertigung
	4. Verbesserung der Kommunikation untereinander/mit Einkauf und F+E	Teilnahmequote an Betriebsfesten
Lieferanten	5. Zusammenarbeit mit Lieferanten steigern	Anzahl Verkaufträge an Dritte
Geschäftsprozesse	6. Reduzierung Durchlaufzeiten	Durchschnittlicher Fertigungsdurchlauf pro Los

	7. materialbedingte Wartezeiten verringern	Wartezeit
Kunden	8. Ausbau Kundenservice	Anzahl Telefonate mit Kunden wegen termin-genauer Auslieferung
Finanzen	9. Verringerung Fertigungs-kosten	Fertigungskosten/ Um-satz
	10. Auslastung der Maschinen erhöhen	Auslastungsgrad

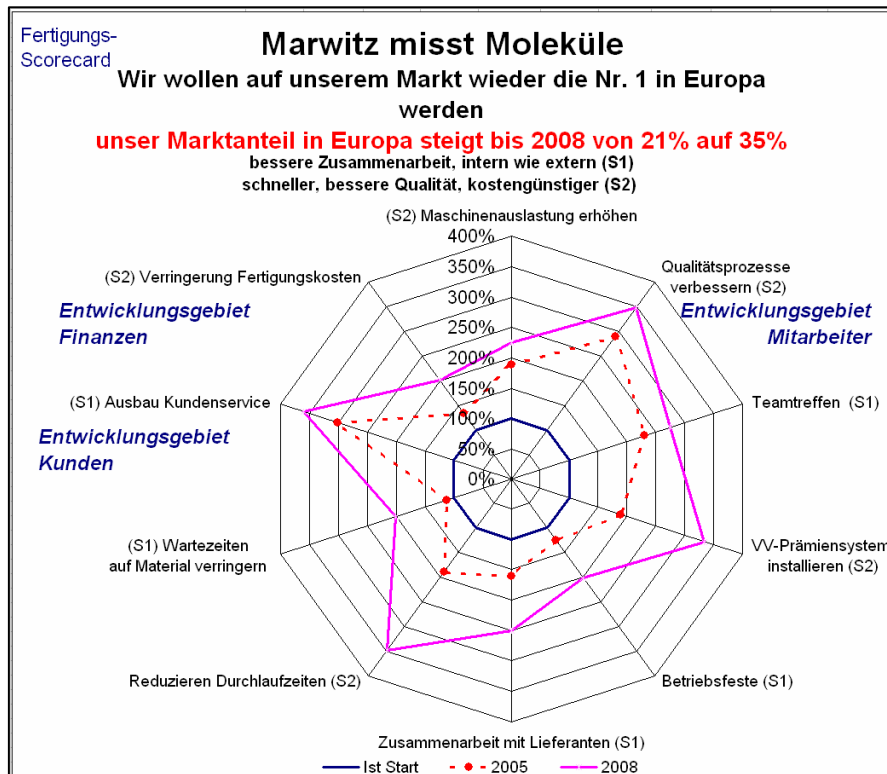


Abb. 27: Scorecard des Bereiches Fertigung bei der Marwitz GmbH

## 8.4 Balanced Scorecard des Marwitz-Einkaufs

Leitziel:	Wir wollen auf unserem Markt wieder die Nr. 1 in Europa werden
Leitbild:	Marwitz misst Moleküle
Leitkennzahl	<i>Wir erhöhen unseren europäischen Marktanteil von 21% auf 35% in 2008</i>
strategisches Thema 1:	Wir sichern mit schneller und kostengünstiger Beschaffung von Materialien Kundenzufriedenheit
strategisches Thema 2:	Aufbau strategischer Partnerschaften zu unseren Zulieferern

<b>Marwitz GmbH</b>		<b>Einkaufs-Scorecard</b>	
<b>Entwicklungsgebiet</b>	<b>Strategisches Projekt</b>	<b>Kennzahl</b>	
Mitarbeiter	1. Zielorientierte Schulung für Einkaufsmitarbeiter durchführen	Anzahl Mitarbeiter-Schulungstage	
	2. Fort- und Weiterbildung als Zukunftsaufgabe	Anzahl von Verbesserungsvorschlägen aus Fortbildungsveranstaltungen	
Geschäftsprozesse	3. Beschaffungszeit verringern	durchschnittlicher Beschaffungsaufwand in Tagen	
	4. Nutzung des Internets für weltweiten Einkauf	Anteil Beschaffungen über das Internet	
	5. Durchführen von weltweiten Ausschreibungen im Internet	Anzahl von Internetausschreibungen	
Lieferanten	6. Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern	Anzahl Kooperationsvereinbarungen mit Lieferanten	

Entwicklungsgebiet	Strategisches Projekt	Kennzahl
	7. Liefertermintreue der Lieferanten verbessern	Anzahl Abrufvereinbarungen mit Lieferanten
	8. Teamarbeit mit Lieferanten verstärken	Beteiligung von Lieferanten an Entwicklungsprojekten
Kunden	9. Intensivierung Kundenkontakte	Anzahl Kundenbesuche
	10. Kundenbindung verstärken	Anzahl Kunden, bei denen wir für mehr als 100 T€ im Jahr ordern
Finanzen	11. Verbesserung Einkaufsergebnis	erzielte Einsparungen (% vom Vorjahresergebnis)

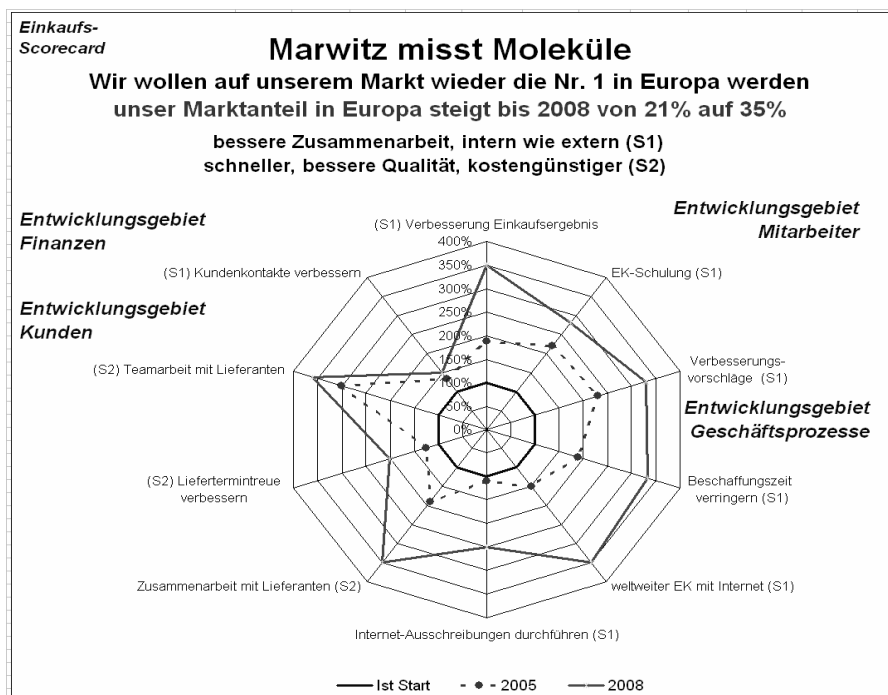


Abb. 28: Die Balanced Scorecard des Einkaufs bei Marwitz

## 8.5 Balanced Scorecard des Marwitz-Vertriebs

Leitziel:	Wir wollen auf unserem Markt wieder die Nr. 1 in Europa werden
Leitbild:	Marwitz misst Moleküle
Leitkennzahl	<i>Wir erhöhen unseren europäischen Marktanteil von 21% auf 35% in 2008</i>
strategisches Thema 1:	Wir bieten unseren Kunden komplette Lösungen
strategisches Thema 2:	Wir bilden die Brücke zwischen Kunde und Entwicklung

### Marwitz GmbH Vertriebs-Scorecard

Entwicklungsgebiet	Strategisches Projekt	Kennzahl
Mitarbeiter	1. technische Fortbildung forcieren	Anzahl Mitarbeiter, die an techn. Fortbildungen zusammen mit der Entwicklung teilnehmen
	2. Incentivesystem einführen	Anteil der Vertriebsmitarbeiter, die mehr als 30% variablen Gehaltsanteil haben
	3. Verbesserung Zusammenarbeit mit F+E	Anteil der Mitarbeiter, die Job-Rotation im F+E-Bereich machten
Coopetition	4. Gemeinsame Ausstellungen mit Wettbewerbern	Anzahl Ausstellungen mit Wettbewerbern
	5. Großprojekte akquirieren	Anzahl Projekte mit Kunden und Wettbewerbern

Entwicklungsgebiet	Strategisches Projekt	Kennzahl
	6. Veranstalten eines „Molekül-Kongresses“	Anzahl teilnehmende Unternehmen Verbände etc.
Kunden	7. Image als Problemlöser aufbauen	Anzahl Veröffentlichungen in Fachzeitschriften
	8. Wachstum Marktanteil in Frankreich	Anzahl Kundenbesuche, Anzahl Neukunden in Frankreich
Finanzen	9. Neukundenumsatz erhöhen	DB 2 von Neukunden

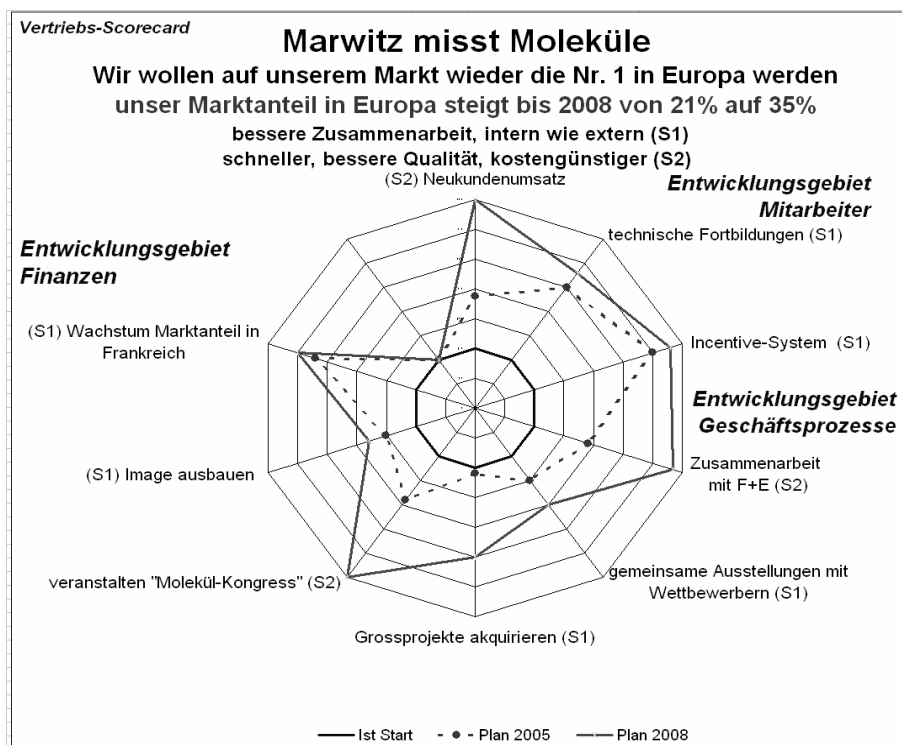


Abb. 29: Die Balanced Scorecard des Vertriebs bei Marwitz

Auch für dieses Beispiel, für alle strategisch relevanten Unternehmensbereiche gilt die Devise: Wir sollten nach unserer ganz spezifischen Lösung suchen. Dabei kommt es vor allem darauf an, dass wir ihren Inhalt und die konkreten Ziele in einer Weise formulieren, dass wir sie kommunizieren können, dass die Mitarbeiter sie mit erarbeiten, damit verstehen und als ihre eigenen Ziele betrachten.

Dann können sie sagen: It's *My* Balanced Scorecard



## C Von der Strategie zum Budget – Ziele im Alltag leben

### **Auf einen Blick:**

- ⇒ Konzerngesellschaften erleben nicht selten Überraschungen: Mithilfe der Balanced Scorecard kann ein gemeinsamer Weg in neue Partnerschaften gefunden werden.
- ⇒ Balanced Scorecard-Projekte entsprechen nach unseren Erfahrungen nicht der „reinen Lehre“. Wir müssen unseren eigenen Weg finden.
- ⇒ Ausgangspunkt einer Balanced Scorecard ist eine angedachte Strategie. Aber lieber mit 80% anfangen als auf 100% warten und nie beginnen.
- ⇒ Wir sollten nur solche strategischen Projekte in die Balanced Scorecard aufnehmen, für die wir auch finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen wollen und können.
- ⇒ Strategische Projekte benötigen Projektleiter. Ihre Einbindung in das Verantwortungsgefüge eines Unternehmens ist eine Aufgabe, die viel Führungsgeschick erfordert.

Manchmal läuft es auch ganz anders. Das Unternehmen, von dem wir im Folgenden berichten wollen, hatte ursprünglich gar nicht die Absicht, eine Balanced Scorecard zu erarbeiten. Es ging im engeren Sinne auch nicht um die Weiterentwicklung der eigenen Strategie. „Unsere Tochter hat ihre Strategie erfolgreich umgesetzt. Wir können zufrieden sein!“, so hatte sich der Vorstandsvorsitzende des damaligen Mutterkonzerns im Sommer 1999 geäußert.

Und eigentlich war uns die Aufgabe gestellt worden, für die strategische Planung der Jahre 2000 bis 2003 – verbunden mit einem Ausblick bis zum Jahr 2005 – die bereits erarbeiteten Varianten zu vergleichen und eine Präsentation vor dem Lenkungsausschuss des Konzerns vorzubereiten.

Drei durchgerechnete Varianten sollten mögliche Alternativen darstellen. Und sie waren nicht nur durchgerechnet. Sie waren auch mit allen Leitern der strategischen Geschäftseinheiten und den Leitern der Stabsbereiche ab-

gestimmt. Per E-Mail über das unternehmenseigene Intranet. Der Bereich „strategische Planung“ hatte inhaltliche Einzelfragen mit den jeweils zuständigen Mitarbeitern abgestimmt, die auf dieser Basis von ihm berechneten finanziellen Kennzahlen per E-Mail versandt und von den strategischen Geschäftseinheiten bzw. anderen Bereichen mit einigen Korrekturen per E-Mail zurückerhalten. Die Korrekturen wurden eingearbeitet. So weit, so gut.

Als wir unsere Arbeit im Herbst 1999 begannen, holten wir alle beteiligten Führungskräfte an einen Tisch – und erlebten eine erste Überraschung: In diesem großen Kreis war noch nie über die strategische Planung gesprochen worden! Die Abstimmung erfolgte wie gesagt nur in Einzelgesprächen zwischen Mitarbeitern der strategischen Planung und denen der strategischen Geschäftseinheiten bzw. der anderen Bereiche. Und vor allem über den Austausch von finanziellen Kennzahlen per E-Mail.

Die zweite Überraschung ließ da nicht lange auf sich warten: In der entstehenden Diskussion stellte sich heraus, dass die verschiedenen Führungskräfte mit den abgestimmten finanziellen Kennzahlen unterschiedliche konkrete Vorstellungen zur weiteren technischen Entwicklung verbunden hatten. Vorstellungen, die nicht so recht zueinander passten.

Das begann schon bei den einzelnen Planvarianten. Um sie miteinander vergleichen zu können, hatten wir ein das gesamte Unternehmen abbildendes Modell entwickelt. Dabei wurden nicht nur die betriebswirtschaftlichen, sondern auch die ihnen zugrunde liegenden technischen Hauptparameter miteinander verknüpft. Die daraus entwickelten Aussagen legten Widersprüche offen, die bisher von den ausschließlich finanziellen Kennzahlen überdeckt waren.

Also entschlossen wir uns, die Varianten neu zu bestimmen. Das führte zur dritten Überraschung: Die Auffassungen über das anzustrebende gemeinsame Ziel, über die einzuschlagenden Entwicklungsrichtungen, über die Strategie des Unternehmens gingen erheblich auseinander. Wie schon der Vorstandsvorsitzende des Gesamtkonzerns geäußert hatte, war eine wesentliche Entwicklungsetappe des Unternehmens erfolgreich abgeschlossen. Aber was nun? Es gab mehrere mögliche Vorgehensweisen für die kommenden fünf bis zehn Jahre. Sie wurden mit den bisher erarbeiteten Varianten offensichtlich nur unzureichend erfasst.

Damit führte die Diskussion zu der Festlegung, zunächst einmal Klarheit in die strategischen Grundüberlegungen zu bringen, um ausgehend von einer

möglichst einheitlichen Zielstellung, die verschiedenen Entwicklungsvarianten aufbauen zu können. Allerdings stand der Schritt hin zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard zu diesem Zeitpunkt nicht zur Debatte. Es sollte erst noch eine vierte Überraschung folgen!

# **1 Ein Industrieunternehmen orientiert sich neu**

## **1.1 Das Beispielunternehmen aus der Maschinenbaubranche**

Aber wollen wir zunächst einmal kurz das Unternehmen vorstellen, von dem wir hier sprechen, ein im Südosten Deutschlands angesiedelter Maschinenbaubetrieb. Wir wollen ihn die „Alpha-Beth Aktiengesellschaft (ABAG)“ nennen.

Die ABAG ist ein Produzent elektronischer Bauteile zur Lenkung und Steuerung in drei verschiedenen Bereichen:

- Flugzeuge
- Wasserfahrzeuge
- Baumaschinen

Der Umsatz hatte sich in den letzten drei Jahren verdoppelt. Er betrug 1999 etwa 600 Mio. €. Dabei wurde die strategische Aufgabenstellung, das Ungleichgewicht zwischen den drei Bereichen abzubauen, weitgehend erfüllt. Heute steht die ABAG auf drei ähnlich großen Standbeinen (siehe Abb. 30).

Aufgrund ihrer Besonderheiten sind die drei Bereiche in betriebswirtschaftlich eigenständige, allerdings rechtlich unselbstständige strategische Geschäftseinheiten strukturiert. Dabei bezieht sich die Besonderheit vor allem auf die historisch unterschiedlich gewachsenen speziellen Kundenbeziehungen, weniger auf die interne Technologie. Im Gegenteil, technologisch sind die strategischen Geschäftseinheiten relativ eng miteinander verflochten. Das betrifft vor allem die Fertigung der elektronischen Basissysteme und bestimmter elementarer Baugruppen.

Die Fertigungsbasis der ABAG ist hochmodern. In den vergangenen fünf Jahren wurde ein umfangreiches Investitionsprogramm realisiert, das die rasante Umsatzausweitung erst ermöglicht hat.

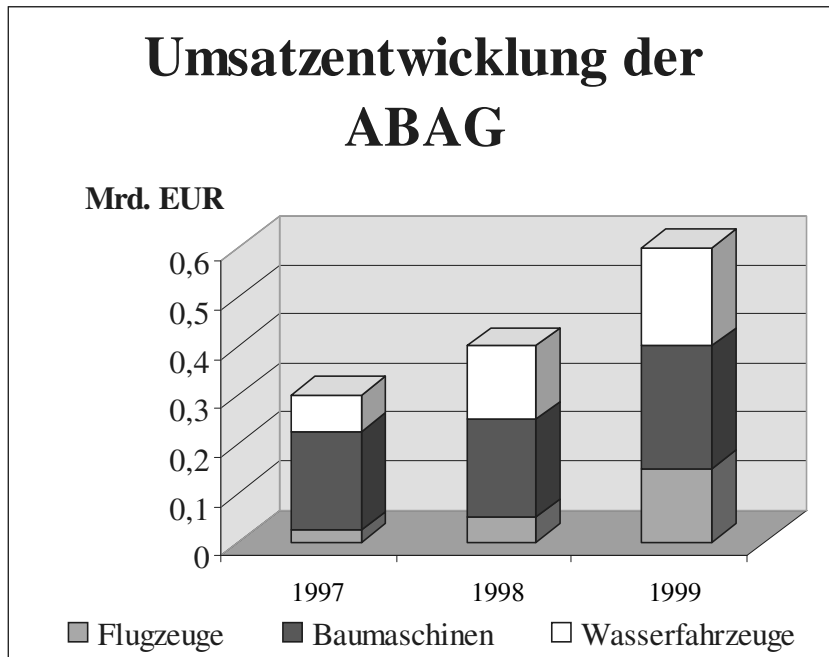


Abb. 30: Umsatzentwicklung der ABAG

Problematisch ist der zu geringe Kooperationsgrad im Zulieferbereich. Eine Reihe wesentlicher Baugruppen wird von wenigen Lieferanten bereitgestellt. Dabei funktioniert die Zusammenarbeit seit vielen Jahren im Wesentlichen reibungslos. Allerdings auf traditioneller Basis, auf der Basis normaler Handelsbeziehungen. Doch der Markt hat sich verändert. Die Kunden der ABAG erwarten zunehmend aufeinander abgestimmte integrierte Systeme. Das verlangt eine andere Art der Zusammenarbeit zwischen der ABAG und ihren Lieferanten. Es geht um gemeinsame Entwicklungsprojekte. Es geht um eine stärkere Verzahnung der Kette Zulieferer – ABAG – Kunde. Diese Aufgabe muss gelöst werden, wenn die ABAG ihre Marktposition halten oder, wie in der strategischen Planung konzipiert, weiter ausbauen will.

Problematisch ist auch das Klima im Unternehmen. Die ABAG beschäftigt ca. 3.500 Mitarbeiter an einem Industriestandort. In ihren Beziehungen zueinander haben sich die drei strategischen Geschäftseinheiten über 15 Jahre allmählich, aber inzwischen deutlich spürbar zu kleinen „Königreichen“ entwickelt. Abgeschottet gegeneinander und gegenüber den Stabsbereichen

des Vorstands. Rivalität statt Zusammenarbeit, Misstrauen statt Vertrauen, zermürbende Debatten um interne Verrechnungspreise und Umlagen, gegenseitige Schuldzuweisungen bei Störungen der innerbetrieblichen Kooperation bestimmen die Atmosphäre. Weniger innerhalb der strategischen Geschäftseinheiten; dafür umso mehr in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und gegenüber dem Vorstand.

Das hat Auswirkungen auf das Betriebsergebnis. Mögliche Synergien insbesondere bezüglich der Entwicklung elektronischer Basislösungen sowie bei der Gestaltung der notwendigen bereichsübergreifenden Arbeitsabläufe werden verschenkt. Bürokratien sind entstanden, die selbst einfachste Kommunikationsvorgänge zu komplizierten Entscheidungsprozessen entarten lassen, sobald Bereichsgrenzen überschritten werden.

Allerdings wurden die negativen Wirkungen teilweise von den Effekten der Umsatzausweitung und außerordentlichen Erträgen überdeckt. 1999 aber wurde das operative Ergebnis trotz des hohen Umsatzwachstums erstmalig negativ. Das deutete sich im Verlauf des Jahres zwar bereits an, wurde aber erst im Herbst in der Jahresvorschau des Controllerservices der Konzernmutter offen gelegt.

Die Konsequenzen folgten unmittelbar und für den ABAG-Vorstand völlig unerwartet.

## **1.2 Im neuen Konzern Chancen nutzen**

Als wir zur ABAG stießen, war sie die Tochter eines deutschen Konzerns. Eines Traditionskonzerns, und die ABAG gehörte seit vielen Jahrzehnten dazu. Aber Traditionen gelten nicht für ewig. Und Anfang Oktober traf es die ABAG wie ein Schlag: Sie wurde verkauft. Die überwiegende Mehrheit ihrer Aktien hatte den Besitzer gewechselt. Über Nacht war sie die Tochter eines internationalen Konzerns mit Sitz in den USA geworden. Der Vorstand wurde personell verändert. Die vierte Überraschung, von der wir weiter oben gesprochen hatten, war perfekt.

Nun stand die Aufgabe einer strategischen Neuorientierung in einer vorher nicht erwarteten Dimension auf der Tagesordnung. Der neue Konzern forderte die Formulierung eines Leitbildes und eines Leitziels und deren Einbindung in die weltweite Konzernstrategie.

Und auch der neue ABAG-Vorstand wollte nicht auf den eingefahrenen Gleisen einfach weiterfahren. Er stellte sich drei Aufgaben:

- das Unternehmen stärker auf seine gemeinsamen Hauptkompetenzen zu konzentrieren,
- die Dissonanzen und fehlende Kommunikation in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen im Unternehmen abzubauen,
- die aus der Einbindung in den neuen Konzern erwachsenden Möglichkeiten als Chancen zu nutzen.

Dem neuen Vorstandsvorsitzenden war klar, dass es hier nicht nur um die Formulierung neuer Konzepte ging. Es ging um die Firmenkultur, um das Selbstverständnis des Unternehmens, um das Miteinander der Mitarbeiter im Unternehmen. Es ging darum, den Wechsel zum neuen Konzern als Impuls zu nutzen, eine neue, alle Seiten und Facetten der ABAG umschließende Strategie zu erarbeiten.

In diesem Kontext entstand die Idee, die Lösung der gestellten Aufgaben mithilfe einer Balanced Scorecard zu erreichen.

### 1.3 Quo vadis ABAG?

Aber es ging nicht gleich los. Bevor es zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard im engeren Sinne kam, mussten einige Ausgangsfragen herausgearbeitet werden, ohne deren Beantwortung die Bestimmung der strategischen Ziele nur ungenau möglich wäre. Und parallel lief die Präzisierung des strategischen Planungsansatzes weiter.

Die Diskussionen um die strategischen Ausgangsfragen drehten sich vor allem um einen Punkt:

*„Worin sieht die ABAG ihr eigentliches, ihr oberstes, allen anderen Zielstellungen übergeordnetes Ziel?“*

Zunächst schien die Beantwortung ganz einfach. Der Konzern fordert von seinen Tochterunternehmen eine Kapitalverwertung<sup>26</sup> von 12,5%. Damit ist die Zielmarke definiert.

Nur, ist es so einfach?

---

<sup>26</sup> Die Kapitalverwertung, hier gemessen am Verhältnis von operativem Ergebnis zum eingesetzten Betriebskapital mit der Kennzahl ROCE (Return On Capital Employed).

- Reicht es aus, dem Konzern die Wege der ABAG zu einer Kapitalverwertung von 12,5% darzulegen? Oder ist es darüber hinaus für die nachhaltige Existenz der ABAG von entscheidendem Gewicht, im Gesamtkonzern eine eigenständige und für bestimmte Aufgabengebiete übergreifende Rolle zu spielen? Was heißt in diesem Zusammenhang „eigenständig“? Welche Aufgabengebiete könnte die ABAG für den Gesamtkonzern übernehmen?
- Welche Anforderungen stellen die Märkte an die Kompetenz der ABAG in fünf bis zehn Jahren? Was wird notwendig sein, um zukünftig am Markt zu bestehen? Und ist das Notwendige das Erstrebenswerte? Oder geht es um mehr und um wieviel mehr?
- Die unmittelbaren Erfahrungen hatten gezeigt, dass traditionelle Bindungen an Gewicht verlieren. Das könnte auch für den Verbund innerhalb der ABAG gelten. Worin liegt die Garantie, dass die strategischen Geschäftseinheiten der ABAG zusammenbleiben? Ist das überhaupt ein erstrebenswertes Ziel? Und wenn ja, warum?
- Könnte es nicht das oberste Ziel der ABAG sein, sich selbst zu erhalten? Ein „Hort der Beständigkeit“ in einer sich rasant verändernden Welt zu sein, ein Anker für die Beschäftigten? Könnte nicht gerade darin die größte Motivation für alle Beteiligten liegen? Nur was heißt, sich selbst erhalten? Wieviel und welche Veränderungen innerhalb der ABAG und ihrer Beziehungen zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld werden erforderlich sein, um beständig zu bleiben?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde festgelegt, eine SWOT-Analyse<sup>27</sup> zu erstellen, die Stärken und Schwächen der ABAG sowie die zu erwartenden Chancen und Bedrohungen gegenüberzustellen. Darüber hinaus sollte mithilfe einer Portfolio-Analyse<sup>28</sup> die gegenwärtige Marktposition der

---

<sup>27</sup> SWOT-Analyse = Untersuchungen von **S**trength (Stärken), **W**eakness (Schwächen), **O**pportunities (Chancen), **T**hreats (Bedrohungen).

<sup>28</sup> Portfolio-Analyse = von der Boston Consulting Group (BCG) entwickeltes Analyseinstrument für die Einschätzung der Marktposition von Produkten, Produktgruppen, Geschäftsfeldern etc.; in einem Koordinatensystem werden der eigene Marktanteil und die Marktposition in Beziehung zueinander gesetzt und für jedes Produkt etc. die entsprechende Position eingetragen (dabei werden je nach Umsatzanteil für jedes Produkt unterschiedlich große Kreise dargestellt). Der Grundgedanke des Portfolios ist, ein Gleichgewicht zwischen den Cashflows zu erreichen. Produkte mit starkem Wachstum brauchen Kapital-spritzen, um zu wachsen. Produkte mit geringerem Wachstum sollten Überschüsse generieren. Beide Arten werden gleichzeitig gebraucht. Im Ergebnis entsteht bei der BCG eine 4-Felder-Matrix (McKinsey hat eine 9-Felder-Matrix entwickelt), aus der dann Schlussfolgerungen für die weitere Produktstrategie gezogen werden sollen („arme Hunde“ für

ABAG bzw. ihrer Haupterzeugnisse dargestellt und der mit dem industriellen Planungskonzept vorgeschlagenen Entwicklung gegenübergestellt werden.

Neben diesen Ausgangsfragen drehte sich die Diskussion um ein weiteres Problem: Strategische Zielsetzung ist das eine. Nur, ohne strategisches Handeln ist alle Strategieentwicklung reine Zeitverschwendung. Strategisches Handeln aber setzt neben der Beachtung sachlicher Zwänge auch die Einbeziehung vielfältiger Faktoren des menschlichen Verhaltens voraus:

#### *1. Individuelle Interessen und Machtverhältnisse*

Gegenwärtig gibt es drei starke Königreiche und einen schwachen Kaiser. Das hatte zu der negativen Entwicklung maßgeblich beigetragen. Das erstmalige Auftreten von nennenswerten Verlusten, vor allem aber der unerwartete Verkauf des Unternehmens führte jetzt dazu, dass bei einer Reihe von Mitarbeitern das Problembewusstsein geschärft wurde. Eine gute Ausgangsposition, um zu Veränderungen zu kommen.

Allerdings war Vorsicht angesagt. Die Position der „Könige“ beruhte nicht unwesentlich auf ihren guten Kontakten zu wichtigen Kunden und auf einem beachtlichen Informationsmonopol über interne Prozessabläufe. Ohne oder gar gegen sie würden zumindest kurzfristig gravierende Änderungen eher kontraproduktive Wirkungen zeigen.

Aber auch externe Machtpositionen galt es zu berücksichtigen. Eine Strategie, die nicht den „Segen“ der Konzernmutter erhält, hat wenig Aussicht auf Erfolg.

---

niedrigen Marktanteil und geringe bis negative Marktexpansion = abstoßen, wenn es nicht als notwendige „Beigabe“ erforderlich ist; „Kassenkühe“ für hohen Marktanteil und stagnierende bzw. nur gering expandierende Märkte = Geld abschöpfen solange es geht; „Stars“ für hohen Marktanteil und hohe Marktexpansion = unbedingt ausbauen; „Fragezeichen“ für niedrigen Marktanteil und hohe Marktexpansion = prüfen, ob hier in Entwicklung der Märkte investiert werden sollte). Kritiker bemängeln, dass diese Methode zu stark auf die Vergangenheit, auf das IST orientiert und zu wenig Raum lässt für innovative Sprünge. Henry Mintzberg schreibt beispielsweise, dass „was wie ein Star aussieht, (sich) bald als schwarzes Loch erweisen (kann), während ein armer Hund zum besten Freund seines Unternehmens werden kann. Und Kühe bringen neben dem altbekannten Produkt Milch auch Produktinnovationen (kleine Kälber) – beides allerdings nur so lange, wie ihnen der Bauer von Zeit zu Zeit eine kleine Romanze mit einem Stier gönnt.“ (a.a.O., S. 117).

## *2. Unternehmenskultur und damit verbundene gemeinschaftliche Interessen*

Die meisten Mitarbeiter hatten sich in das System der Königreiche eingebaut. Es gab ein WIR-Gefühl der strategischen Geschäftseinheiten, kein WIR-Gefühl in der ABAG. Der Sinn für übergreifende Gemeinsamkeiten war weitgehend abhanden gekommen.

Allerdings hat auch in dieser Beziehung der Verkauf des Unternehmens für Nachdenklichkeit gesorgt. Nachdenklichkeit, ob gemeinsam die Überlebensmöglichkeiten nicht deutlich besser wären. Chancen, Ansatzpunkte zur Verbesserung des internen Klimas waren daher gegeben. Allerdings nicht auf ewig. Es galt sie jetzt zu nutzen. Und innerhalb der strategischen Geschäftseinheiten waren durchaus Motivation zur Leistung und Wille zur Teamarbeit vorhanden. Hieran konnte angeknüpft werden.

## *3. Erfahrungen, die nachhaltig das Verhalten der Mitarbeiter prägen sowie die Fähigkeit des Unternehmens, zu lernen und sich zu verändern*

Zwei Erfahrungen hatten das Verhalten der Mitarbeiter bis hin zu den Führungskräften in den letzten Jahren maßgeblich beeinflusst.

Zum einen das „Vorhandensein“ ausreichender finanzieller Mittel für Investitionen. Diese Mittel waren nur zu einem geringen Teil aus der eigenen Kraft entsprungen. Die wesentlichen Beträge stammten aus fremden Quellen, d.h. aus Darlehen des ehemaligen Gesellschafters bzw. Bankkrediten. Der neue Gesellschafter war nicht gewillt, eine derartige Finanzpolitik fortzusetzen. Nur, im Bewusstsein der ABAG-Mitarbeiter war der Gedanke, die notwendigen Mittel für zukünftige Investitionen selbst zu erwirtschaften, etwas in den Hintergrund geraten. Es war ein Anspruchsdenken entstanden, das es zu ändern galt.

Zum anderen das ausgeprägte Misstrauen im Umgang miteinander. Drei Königreiche in einem Unternehmen wirken selten vertrauensbildend. Kungelei, Zurückhalten von Informationen und enorme Zeitverschwendung für die Erarbeitung von Verteidigungsstrategien sind die Konsequenz. Das macht die Erarbeitung einer Balanced Scorecard zur Umsetzung strategischer Ziele nicht leichter. Allerdings könnte gerade die gemeinsame Erfahrung aus diesem Prozess die Vertrauensbildung fördern. Bei ausreichender Geduld und persönlichem Vorleben von Vertrauen<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Wir werden diesem Thema das 6. Kapitel widmen.

Außerdem hatte die ABAG auch interne Potenziale, aus ihren eigenen Fehlern zu lernen. Im mittleren Management, unter den Projektleitern<sup>30</sup>, insbesondere im F+E-Bereich, war eine „neue Generation“ herangewachsen, die die bestehenden Strukturen und Rituale durchaus kritisch sah. Sie konnten als Verbündete gewonnen werden, die Königreiche konstruktiv aufzulösen und das Anspruchsdenken zu überwinden.

#### **1.4 Das strategische Pflichtenheft**

Im Ergebnis dieser ersten Diskussionen wurden zwei Festlegungen getroffen. Die erste Festlegung lautet:

**Es ist ein strategisches Pflichtenheft zu erarbeiten und der Konzernleitung zur Bestätigung vorzulegen.**

Die Arbeit wurde geleistet; das vom Konzernvorstand bestätigte strategische Pflichtenheft der ABAG hat folgenden Aufbau:

##### **I. Rolle der ABAG im Konzern**

Die ABAG verstärkt die Marktposition des Konzerns in Europa und Asien. Dazu übernimmt die ABAG die Führungs- und Koordinationsverantwortung für den Gesamtkonzern.

Die ABAG wird zum Wohl des Konzerns unter Wahrung ihrer eigenen Identität ihre Leistungsfähigkeit ausbauen. Das schließt die Gewährleistung finanzieller Unabhängigkeit ein.

Die ABAG leistet ihren Beitrag zum Konzernergebnis mit einem ROCE von 12,5%. Sie strebt dieses Ziel schrittweise bis zum Jahr 2003 an.

##### **II. Externe Diagnose**

*a) Absatzmarkt (Branchen, Produkte, Marktregionen)*

###### Thesen

1. Asien ist ein Wachstumsmarkt.
2. Europa ist ein quantitativ stagnierender Markt.

---

<sup>30</sup> Allerdings verfügte die ABAG nicht in allen Bereichen über Projekterfahrung.

### Chancen

- Wachstumspotenziale nach Standorten und Volumina in den Hauptbranchen A, B, C ...

### Bedrohungen

- Verlust von Marktanteilen und Kunden durch Einschränkung des Angebotsprogramms und zu starke Orientierung auf einzelne Branchen
- Steigende Kundenansprüche bei sinkendem Preis-/Leistungsverhältnis

### *b) Technologische Entwicklung*

### Thesen

1. Neue Produktqualitäten und zurückgehender Materialeinsatz
2. Steigender Anteil der Veredlung (gemessen an der Differenz zwischen den gewichteten Ø-Einkaufspreisen und Ø-Verkaufspreisen über alle Produktgruppen) bei sich verändernder qualitativer Struktur
3. Wachsender Anteil Komponentenfertigung

### Chancen

- Ableitung der qualitativen und technologischen Anforderungen zur Deckung des sich verändernden Produktbedarfs
- Ableitung von Anforderungen aus sich verändernden Umweltbedingungen und -standards

### Bedrohungen

- Verstärkter Wettbewerb durch Billigproduzenten aus dem asiatischen Raum
- Substitutionsprozesse

### *c) Wettbewerb*

### Thesen

1. Konzentrationsprozesse bei Anbietern und Abnehmern
2. Wachsende Produktionskapazitäten

### Chancen

- Teilnahme am Konzentrationsprozess durch Akquisitionen, Beteiligungen und Neuanlagen
- Zusätzliche Marktchancen durch flexible Nischenproduktion

### Bedrohungen

- Mengen- und Preiskonsequenzen infolge steigender Kapazitäten für die Hauptprodukte (nach Produktgruppen differenziert)
- Fortschreitendes Leistungsangebot bestimmter Produzenten (Osteuropa, Asien, Merkosur<sup>31</sup> ...)
- Vordringen globaler Anbieter in den Zielregionen
- Veränderungen der terms of trade (zyklische Schwankungen, Währungsturbulenzen, Handelsabkommen)

#### *d) Beschaffungsmarkt*

### Thesen

1. Konzentrationsprozesse bei Anbietern und Verbrauchern
2. Europa bleibt wichtigster Beschaffungsmarkt für die ABAG

### Chancen

- Ausbau der traditionellen Einkaufsbeziehungen zu Europa
- Gebündelter Einkauf über die Konzernorganisation

### Bedrohungen

- Wachsende Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten
- Veränderungen der terms of trade (zyklische Schwankungen, Währungsturbulenzen, Handelsabkommen)

## **III. Interne Diagnose**

### *a) Kundenbeziehungen*

### Thesen

1. Die ABAG konzentriert sich auf die Festigung und den Ausbau seiner langfristigen stabilen Kundenbeziehungen in Europa und Asien.

### Stärken

- Stabile Beziehungen zu Komplettabnehmern
- Traditionelle Beziehungen zu Abnehmern in Europa und Asien
- Nutzung von Möglichkeiten der Komplettierung im Rahmen des Gesamtkonzerns

---

<sup>31</sup> Merkosur ist der wirtschaftspolitische Verbund südamerikanischer Staaten ähnlich der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft in ihren Anfangsjahren.

### Schwächen

- Langfristig ungenügende Veredlungskapazitäten in den Produktgruppen ...
- Schwacher technischer Kundendienst (Kundennachsorge, gemeinsame Entwicklungen ...)

### *b) Standort*

#### Thesen

1. Die ABAG wird zu einem vorteilhaften Standort für den Konzern

#### Stärken

- Kompakter Industriestandort mit genehmigten Erweiterungsflächen
- Vollständig integrierte technologische Einheit an einem Standort mit Erweiterungspotenzial
- Kostengünstige Beschaffung von Hauptrohstoffen aus ...

### Schwächen

- Vergleichsweise hohe Logistikkosten für andere Rohstoffe und Hauptprodukte
- Unzureichende Standort-Attraktivität für Spezialisten und Führungskräfte

### *c) Mitarbeiter/Organisation*

#### Thesen

1. Nutzung des Ideenreichtums der Mitarbeiter als Voraussetzung für die Leistungs- und Produktivitätsentwicklung

#### Stärken

- Motivierte und ergebnisorientierte Mitarbeiter innerhalb der strategischen Geschäftseinheiten, hohes Wissenspotenzial im Unternehmen und in der Region
- Wille zur Teamarbeit
- Effektive Ablauforganisation und ergebnisorientierter KVP in den strategischen Geschäftseinheiten, laufender EFQM-Prozess

### Schwächen

- Kommunikation zwischen den strategischen Geschäftseinheiten
- Unzureichende Entwicklung von Führungsnachwuchs
- Ungenügender Ausgleich steigender Personalkosten durch innere Rationalisierung und steigende Wertschöpfung

#### **IV. Strategische Ziele bis 2005**

##### *a) Ausbau des Kerngeschäfts*

- Steigerung der Absatzanteile in Asien auf >...%
- Verbesserte Produktstruktur
- hochwertige Sonderprodukte (A, B ...) von ...% auf ...%
- Anteil Branche A von ...% auf ...%
- Komponentenfertigung auf >...%
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in Qualität, Produktivität, Kosten und Kundenservice

##### *b) Verbesserung der Umwelt*

- Aufbau eines Umweltmanagementsystems

##### *c) Soziale und ergebnisorientierte Mitarbeiterpolitik*

- Teamkonzepte zur Förderung hochqualifizierter / motivierter Mitarbeiter
- Nachwuchsgewinnung und Entwicklung von Führungskräften

#### **V. Strategischer Planungsansatz**

##### *a) Basisplan 2000*

##### *b) Strategischer Plan bis 2005 auf der Basis von alternativen Entwicklungsvarianten für die Produktgruppen*

#### **VI. Aktionsplan**

##### *a) Grundlagen*

- Schwerpunkt des Grundlagenplans sind detaillierte terminierte Aufgabenstellungen an verschiedene Führungskräfte zur Erarbeitung analytischer Materialien entsprechend den Schwerpunkten des Pflichtenheftes.

##### *b) Aktionsplan bis 2005*

- Der Aktionsplan konzentriert sich im Wesentlichen auf die Entscheidungsvorbereitung für die im Zeitraum bis 2005 wirksam werdenden Investitionen (es geht um ein Volumen von etwa 450 Mio. €).

##### *c) Aktionsplan Vorbereitung auf 2005 bis 2010*

- Dieser Teil des Aktionsplanes dient der Bestimmung jener Alternativen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren zur Entscheidungsreife geführt werden sollen.

*d) Arbeitsgruppen*

- Marktstrategie in Europa und Asien (I: intern; II: mit der Konzernleitung)
- Produktstrategie (I: intern; II: mit der Konzernleitung)
- Strategisches Konzept (I: intern; II: mit der Konzernleitung)
- Sensitivität und Risikobetrachtung (intern)
- Personalentwicklung, Wissensmanagement und Produktivität (intern)

**VII. Terminplan**

Im Terminplan wurden konkrete Festlegungen für die Vorlage der Arbeitsgruppen-Ergebnisse, für die Abstimmung mit den Stabsstellen des Konzerns und für die abschließende Präsentation des Pflichtenheftes vor der Konzernspitze festgelegt.

**1.5 Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard**

Dies war die zweite Festlegung:

***Parallel zum Pflichtenheft ist die Erarbeitung einer Balanced Scorecard in Angriff zu nehmen.***

Man mag über diese zweite Festlegung streiten. Die „wissenschaftliche Reinheit“ verlangt wohl ausreichende strategische Überlegungen, ehe man mit der Umsetzung strategischer Ziele in den unternehmerischen Alltag beginnen kann. Aber können wir uns immer die dazu ausreichende Zeit nehmen? Und wann sind strategische Überlegungen so weit fortgeschritten, dass sie für eine Balanced Scorecard „taugen“?

Wir halten die parallele Bearbeitung strategischer Grundfragen und die Arbeit mit einer Balanced Scorecard nicht nur für möglich, sondern für sinnvoll und notwendig. Denn eine Balanced Scorecard ist niemals „fertig“. Sie spiegelt einen bestimmten Arbeitsstand wider und sollte permanent den sich ändernden strategischen Bedingungen angepasst werden. Eine sich herausbildende strategische Chance werden wir doch nicht deswegen ungenutzt verstreichen lassen, nur weil sie uns zum Zeitpunkt der Erarbeitung unserer Balanced Scorecard nicht bewusst war! Aber auch umgekehrt: ganz egal, wie lange wir strategisch vordenken. Selbst wenn wir glauben, „fertig“ zu sein, wird es immer wieder Veränderungen, neue Chancen, neue Risiken geben.

Also fangen wir an mit dem strategischen Wissen, über das wir gegenwärtig verfügen. Und erweitern wir dieses strategische Wissen permanent. Durch strategische Zirkel, durch Studien, durch geeignete Arbeitsgruppen. Und parallel dazu sollten wir dafür sorgen, dass unsere strategischen Ziele – so unfertig sie zum Zeitpunkt auch sein mögen – im unternehmerischen Alltag praktisch gelebt werden. Lieber 80%-ige Lösungen realisieren, als 100%-ige Träume ewig zu perfektionieren und niemals umzusetzen. Auf diese Weise können wir gewährleisten, dass unsere Balanced Scorecard überhaupt erst einmal entsteht. Und wenn wir gleichzeitig die strategische Arbeit konsequent fortsetzen, werden wir dafür Sorge tragen, dass die Balanced Scorecard nicht veraltet und wir zum Schluss nicht Strategien leben, die nur noch in unserer Phantasie, aber nicht mehr im realen Alltag Bestand haben.

Und so wurde mit der Erarbeitung einer Balanced Scorecard begonnen. Wir wollen uns im Folgenden diesem Prozess zuwenden.

## 2 Die Zielfindung

Die Zielfindung ist ein Prozess, der uns im Verlaufe der Erarbeitung einer Balanced Scorecard immer wieder und teilweise in ganz verschiedener Form, in ganz anderem Kontext begegnet.

- Da sind zum einen die übergreifenden strategischen Ziele: unser Leitziel, unser Leitbild und unsere Leitkennzahl, die wir als grundlegende Orientierung all unserem Handeln voranstellen wollen. Sie sind normalerweise komplexer Natur, können vieles umschließen und sollten es auch. Unsere grundlegenden Orientierungen wollen wir ja nicht wechseln wie unsere Hemden. Sie geben unserem Handeln eine gewisse Stabilität und Beständigkeit.
- Da sind zum zweiten die strategischen Themen und die Entwicklungsgebiete, die wir definieren, um unsere Aktionen konsequent auf das Leitziel des Unternehmens zu orientieren. Aber wir wissen ja, manchmal ist auch der Weg ein Ziel. Zumindest bestimmen wir gern Meilensteine, um uns auf einem eingeschlagenen Weg zurechtzufinden. Um die Orientierung nicht zu verlieren. Und insofern vereinbaren wir auch für die strategischen Themen und Entwicklungsgebiete jeweils ein Ziel und eine Kennzahl.
- Da sind zum dritten die strategischen Aktionen, die wir auswählen, um unsere Strategie mit Leben zu erfüllen. Und auch für die Aktionen benö-

tigen wir Ziele. Konkrete Ziele, denn es geht um konkretes Handeln. Je genauer wir diese Ziele bestimmen, umso besser können wir geeignete Kennzahlen finden, um Verlauf und Erfolg der Aktionen zu messen.

- Da sind zum vierten die strategischen Projekte, in denen wir die ausgewählten Aktionen bündeln, um unsere Kräfte zu konzentrieren und ein führungsfähiges Netzwerk von Verantwortlichen zu knüpfen. Für die strategischen Projekte formulieren wir wiederum Ziele. Denn auch deren Verlauf und Erfolg wollen wir messen. Und woran wollen wir uns messen, wenn nicht an den Zielen, die wir uns setzen?
- Da sind zum fünften die vielen operativen Aufgaben mit ihren diversen Detailzielen und Kennzahlen. Das operative Geschäft in der Fertigung, in der Arbeitsvorbereitung, in der Bestandswirtschaft, im Qualitätswesen, in der Forschung, Entwicklung und Anwendungstechnik, im Einkauf, im Verkauf, im Personalwesen, im Rechnungswesen, und, und, und. Dazu gehören auch die so genannten „Feuerwehr“-Aktionen. Ungeplante, unvorhergesehene oder einfach nur zeitlich vorgezogene oder komprimierte Aktionen, die ebenso ihre Ziele haben, auch wenn diese nicht immer eindeutig definiert sind.

Wenn wir von Zielen reden, sollten wir daher deutlich aussprechen, in welchem Zielfeld wir uns bewegen. Geht es um strategische Zukunftsgestaltung oder um das operative Geschäft?

Dabei gibt es wahrscheinlich nur wenige Begriffe, die so häufig genutzt werden und zugleich in ihrer Bedeutung so verschwommen und vieldeutig bestimmt sind wie „strategisch“ und „operativ“

In der allgemeinen Vorstellung wird Strategie meistens in Gegenüberstellung zum Operativen definiert. Wir betrachten Strategie z.B. als ein mehr oder weniger abstraktes Ziel, das wir durch „Operationalisieren“ in eine konkrete Vorgabe transformieren müssen. Dabei wird unterstellt, das Konkrete sei immer operativ. Zum Teil liegt dieses Verständnis auch an nicht exakten Übersetzungen aus dem Englischen. Das Wort „operate“ wird zumeist mit dem deutschen „operativ tätig sein“ gleichgesetzt; aber es bedeutet nichts Anderes als operieren im Sinne von handeln, aktiv sein. Und handeln können wir sowohl strategisch als auch operativ. Dem deutschen Wort „operativ“ als Gegensatz zu „strategisch“ entspricht im Englischen der Begriff „operational“.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> vgl. Langenscheidt, Englisch, 1994, S.1180

Zugleich verbinden wir mit Strategie generell etwas Langfristiges, während unter „operativ“ das kurzfristige Tagesgeschäft verstanden wird. Nach dem Motto: Das Operative kommt sofort – das Strategische haben wir später, irgendwann.

In wieder anderem Verständnis sehen wir im Strategischen das Übergeordnete und im Operativen das daraus Abgeleitete – vielleicht gibt es deshalb so viele Führungskräfte, die Strategie ausschließlich als ihre Domäne betrachten, während das Operative dem „gemeinen Fußvolk“ überlassen bleibt. Allein die Wortwahl „operative Struktureinheiten“ verdeutlicht diese Denk- und Verhaltensweise.

Aber so weit verbreitet diese landläufigen Vorstellungen vom abstrakten, langfristigen und übergeordneten Charakter der Strategie auch sind, sie treffen nicht den Kern. Außerdem, wenn wir Begriffe in unterschiedlicher Definition verwenden, besteht die große Gefahr, **dass wir mit denselben Worten aneinander vorbei reden**. Deshalb brauchen wir ganz pragmatisch eine Definition auf die wir uns in der konkreten Arbeit einigen können. In der Vielzahl unserer Projekte zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien hat sich dabei folgendes Herangehen praktisch bewährt:

**Nach Clausewitz<sup>33</sup> bezieht sich Strategie auf den Umgang mit dem Ungewissen der Zukunft.** Diese Ungewissheit entsteht nicht vordergründig aus den zufälligen Wechselspielen des Lebens. Die strategische Ungewissheit resultiert vor allem aus dem Umstand, dass auf dem Markt, Wettbewerber zusammentreffen, die mit einem eigenständigen Willen ausgestattet sind und zugleich voneinander abhängen. Einem Willen, den sie oft unvorhersehbar einsetzen – rational ebenso wie irrational, kooperativ wie konfrontativ, professionell wie stümperhaft.

---

<sup>33</sup> Clausewitz gilt bis heute als unübertroffener Theoretiker in Fragen der Strategie. Er lebte von 1780 bis 1831; sein Werk „Vom Kriege“ erschien erstmalig 1832, herausgegeben von seiner Witwe, Marie von Clausewitz. Mit ihm hat er gültige Grundsätze zu Inhalt und Zweck der Strategie formuliert: Der **Inhalt** einer Strategie besteht demnach im Umgang mit dem Ungewissen, auf das wir im Wettstreit mit unseren Gegenspielern immer wieder stoßen. Und er besteht in der Vorbereitung darauf durch hartes Training im Denken und Tun. Der **Zweck** einer Strategie aber besteht in der Herbeiführung des Friedens – „Die Strategie hat ursprünglich den Sieg, d.h. den taktischen Erfolg, nur als Mittel, und in letzter Instanz die Gegenstände, welche unmittelbar zum Frieden führen sollen, als Zweck“. vgl. Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Area Verlag 2003, S. 70

Dabei müssen wir beachten, dass die agierenden Spieler nicht nur aus Einzelpersonen bestehen sondern aus Organisationen, in denen netzwerkartig eine Vielzahl von Partnern zusammenwirken – Führungskräfte, Mitarbeiter, Investoren, Kunden, Lieferanten, Gemeindeverwaltungen, Meinungsbildner etc. All diese Partner haben Ansprüche an die Organisation, die sie eigenständig artikulieren und gegebenenfalls im Konflikt durchsetzen. Die im Wettbewerb wirksame Kraft einer Organisation hängt daher davon ab, dass alle tragenden Anspruchsgruppen (Stakeholder) einen Nutzen aus ihr ziehen – anderenfalls werden sie nicht mehr mitarbeiten. Das kann je nach Einfluss der Gruppe zu einer existenziellen Bedrohung werden. Und da die verschiedenen Gruppen durchaus konkurrierende Ansprüche verfolgen, muss das Ziel der Strategie darin bestehen, ein von allen relevanten Gruppen **akzeptiertes Gleichgewicht des Nutzens** zu erreichen. Damit wir nachhaltig unserer Existenz sichern können.

Viele Menschen fürchten das Ungewisse und sind bestrebt, durch Risikovor-sorge und langfristige Planung die Zukunft fassbar zu machen. Das ist zwar wichtig und hat auch etwas mit Strategie zu tun, aber nur zum Teil. Um Risiken managen zu können, müssen wir ihre Möglichkeit wenigstens kennen. Und über die Trefferquote unserer langfristigen Planungen breiten wir gern den Mantel des Stillschweigens. Wir können auf diese Weise das Ungewisse „gewisser“ aussehen lassen. Aber eigentlich verdrängen wir es lediglich aus unserem Bewusstsein. Aus der Realität verdrängen können wir es nicht.

Denn wenn es ernst wird, sind alle Gewissheiten Makulatur. Sie waren hilfreich bis zu diesem Augenblick, da wir das Wettbewerbsfeld betreten und die Auseinandersetzung mit all jenen suchen, die auch gewinnen wollen. Selbst wenn wir uns nach unseren Plänen richten, unsere Gegenspieler werden es nicht tun. Sie werden, ohne uns zu fragen, ihre eigenen Möglichkeiten suchen. Wenn sie sich einen Vorteil versprechen, werden sie mit uns kooperieren. Aber wir müssen ebenso damit rechnen, dass sie unsere Pläne durchkreuzen wollen. Und wir werden uns nicht einmal darauf verlassen können, dass sie dabei ausschließlich faire Mittel einsetzen und immer rational entscheiden. Deshalb gilt der alte Spruch: Die Zukunft passiert; im Zweifel auch ohne uns.

Der Strategie geht daher einen anderen Weg; er fürchtet das Ungewisse der Zukunft nicht, sondern begreift es als Herausforderung. Denn die Ungewissheit gilt auch für alle Anderen. Und gerade das ist unsere Chance. **Wenn wir uns so vorbereiten, dass wir besser darauf reagieren können als die**

**Wettbewerber, haben wir einen Vorteil.** Dabei müssen wir nicht einmal um jeden Preis gut sein. Wir müssen nur besser sein als diejenigen, mit denen wir konfrontiert sind; in der Auseinandersetzung auf dem Markt ebenso wie in der Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen.

Es ist wie beim Fußball: Wann, wo und wie die Chancen zum Torschuss kommen, kann vorher niemand sagen. Aber wenn die Chance da ist, gilt es sie besser zu nutzen als die Anderen. Und wer nicht nur auf Chancen wartet, sondern sich selbst Chancen erarbeitet, hat einen zusätzlichen Vorteil. Und wer mit seinen Ressourcen besser haushalten kann, hat im entscheidenden Moment vielleicht das erforderliche Quäntchen mehr an Kraft.

Um beides zu können, müssen wir wie beim Fußball unsere Möglichkeiten und Fähigkeiten trainieren. Erst aus dem Zusammenspiel von zielstrebig entwickelten Möglichkeiten und Fähigkeiten entstehen die strategischen Potenziale, die wir brauchen.

Die Bereitschaft eines Kunden beispielsweise, bei der ABAG eine Baumaschine zu ordern, verschafft uns die Möglichkeit Geld zu verdienen. Aber erst durch die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter und der von ihnen genutzten Prozesse, eine solche Maschine auch zu fertigen, durch die Fähigkeiten unserer Zulieferer, geeignete Materialien und Komponenten zu liefern, durch die Fähigkeiten unserer Kooperationspartner, die erforderlichen Dienstleistungen zu erbringen, wird aus der Bereitschaft unseres Kunden zur Auftragserteilung für uns ein Potenzial zum Geld verdienen.

Potenzial deswegen, weil Möglichkeiten und Fähigkeiten noch kein verdientes Geld sind. Im Gegenteil, die Entwicklung von Potenzialen kostet Geld – Marketing und Befähigung zum Erfolg für die Kunden; Kompetenzentwicklung und Einbindung für die Mitarbeiter; Integration und Beziehungspflege für die Lieferanten und Kooperationspartner. Erst wenn wir die uns verfügbaren Potenziale nutzen, kommen wir zu unserem Geld – wenn wir den Auftrag vereinbarungsgemäß abwickeln, die Mitarbeiter und Prozesse effektiv einsetzen, die Lieferanten und Kooperationspartner zuverlässig disponieren – und wenn der Kunde bezahlt.

Es ist ein Wechselspiel: Ohne strategisch entwickelte Potenziale haben wir nicht einmal die Chance Geld zu verdienen. Und ohne die wirksame operative Nutzung der verfügbaren Potenziale wird uns auf die Dauer das Geld ausgehen, das wir für die strategische Entwicklung von Potenzialen brau-

chen. Es geht um das ausgewogene Management beider Seiten (s. Abbildung 31).

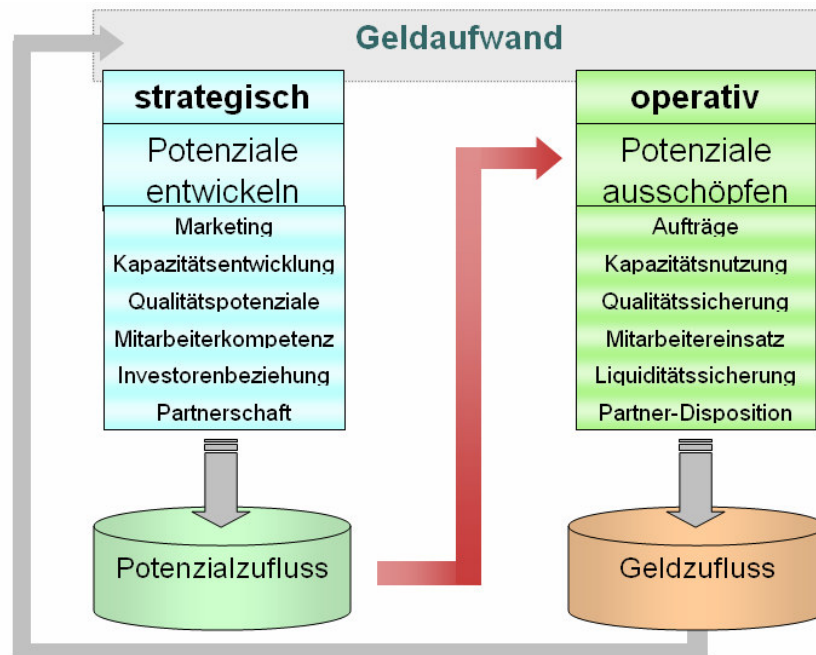


Abb. 31: strategisches und operatives Geschäft

Nun können wir nicht überall gut sein. Deshalb kommt es darauf an, jene Felder auszuwählen, auf denen wir in der Lage sind, unsere **Stärken** auszuspielen. Und solche Potenziale zu entwickeln, die uns erlauben besser zu sein als unsere Wettbewerber.

Damit sind wir wieder bei der Frage angelangt, was zu tun ist. Was zu tun ist für die nachhaltige Existenz unseres Unternehmens. Dabei rät Peter Drucker, der Nestor moderner Managementtheorie: „Die Frage, was zu tun ist, fördert als Antwort fast immer mehr als eine dringende Aufgabe zu Tage. Eine gute Führungskraft wird sich dennoch nie verzetteln. Sie geht nach Möglichkeit nur eine Sache zur Zeit an.“<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Drucker, P. F.: Das Geheimnis effizienter Führung, in: Harvard Business manager, August 2004, S. 28

D.h. Prioritäten setzen durch **ein** Leitziel (was wollen wir in einem bestimmten Zeitraum erreichen) in Kombination mit **einem** Leitbild (wie wollen wir gesehen werden, wenn wir unser Ziel erreicht haben) und **einer** Leitkennzahl (woran wollen wir messen, dass wir unser Ziel erreicht haben). Das ist schwer, aber möglich, wie hunderte Beispiele zeigen.

Dabei ist in größeren Unternehmen zu beachten, dass es mehrere strategische Ebenen gibt. Für den Gesamtkonzern werden andere Ziele wichtig sein als für die ABAG. Das liegt in der Natur der Sache, wird aber oft vergessen!

Der Vorstand des Gesamtkonzerns wird sich z.B. am profitablen Wachstum oder an der potenziellen Entwicklung der Kapitalverwertung, (ROCE) des Gesamtunternehmens und seiner strategischen Geschäftseinheiten messen lassen müssen. Der Vorstand der ABAG muss sich daran orientieren, hat aber wesentlich spezifischere Aufgaben zu lösen. Sein Leitziel sollte daher wesentlich konkreter sein.

Den ABAG-Mitarbeitern in der Bauelementefertigung wird allein ein Begriff wie „Return On Capital Employed“ schwer zu vermitteln sein. Für sie dürften die Null-Fehler-Produktion oder das Erreichen der Innovationsführerschaft auf ihrem Gebiet passendere Ziele sein.

Wollen wir uns also – nachdem wir die Begriffe „strategisch“ und „operativ“ für unsere Zwecke definiert haben – wieder der ABAG zuwenden und ihre ersten Schritte auf dem Weg zu einer, zu ihrer Balanced Scorecard begleiten.

## 2.1 Das Leitbild der ABAG

Mit dem Leitbild schaffen wir uns eine Beschreibung unseres Selbstverständnisses. Wir gehen den Fragen nach: Wie wollen wir gesehen werden? Was sollen unsere Kunden, unsere Partner, was sollen all jene, die mit uns zusammenarbeiten, von uns denken? Welches Bild von uns, welche Gefühle und Intentionen sollen sie in ihrem „Hinterkopf“ speichern? Woran sollen sie ganz spontan denken, wenn sie unseren Namen hören, unser Logo sehen? Wenn sie ein Problem haben, das wir lösen könnten?

Und so hat sich die Führungscrew der ABAG, verstärkt um einige leitende Mitarbeiter der zweiten Ebene, zusammengesetzt und mit den Problemkomplexen befasst:

- Wer wollen wir sein?
- Was bieten wir an?

- Wie wollen wir sein?

In der Konsequenz war dann die Frage zu beantworten:

- Wie treten wir auf, damit unsere Kunden und Partner neugierig sind auf die ABAG?
- Wer wollen wir sein?

Hierbei geht es vor allem um die Kompetenz. Auf welchen Sach- und geografischen Gebieten wollen wir als kompetent gelten?

Die „ABAG-Runde“ hat sich in diesem Zusammenhang bemüht, ihre Kompetenzen zu unterteilen in Hauptgebiete und Nebengebiete. Und darüber hinaus, den jeweiligen Grad an Kompetenz zu bestimmen, den sie vermitteln will. Sollen die gegenwärtigen, aber auch die zukünftigen, potenziellen Kunden die ABAG im jeweiligen Gebiet wahrnehmen

- als die Nummer 1
- als Experten der Spitzengruppe oder
- als ein Kompetenzträger unter vielen?

Die Beschäftigung mit diesen Fragen zeigt auch schon das weiter oben dargestellte strategische Pflichtenheft.

Die entscheidende und ausbaufähige Kompetenz wird in der Bereitstellung kompletter Leistungen rund um die Lieferung von Bauteilen für die elektronische Lenkung und Steuerung von Luft- und Wasserfahrzeugen sowie Baumaschinen gesehen. Dabei besteht die Chance, vor allem im Consulting (Beratung) und Engineering (technische Entwicklung) eine führende Position in Europa und Asien mit starken traditionellen Kundenbindungen zu erreichen. Das Know-how, das Expertenwissen um kundenspezifische Problemlösungen ist in der ABAG vorhanden. Es ist ein gemeinsames Know-how der ABAG, weniger der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten.

Andere Regionen sollen eher im Zusammenwirken mit der neuen Konzernmutter erschlossen werden. Hier kann die ABAG zumindest für den im Rahmen dieser Balanced Scorecard angedachten Zeitraum „nur“ als Experte der Spitzengruppe gelten. Mehr lässt der Wettbewerb derzeit nicht zu.

- Was bieten wir an?

Anfangs drehte sich die gesamte Diskussion um den Komplex der angebotenen Produkte und Leistungen. Dann kamen wir zu dem Punkt, dass es ei-

gentlich nur vordergründig um die Produkte und Leistungen geht. Die Kernfrage lautet anders:

*Welche Bedürfnisse unserer (potenziellen) Kunden wollen wir befriedigen bzw. für welche ihrer Probleme haben wir eine Lösung?*

Und eine zweite Frage schließt sich nahtlos an:

*Worin besteht die Besonderheit unseres Angebots zur Befriedigung der Bedürfnisse unserer Kunden bzw. zur Lösung ihrer Probleme?*

Insbesondere die zweite Frage war nicht leicht zu beantworten. Die Antwort ist aber wichtig, wenn auch für die Zukunft gewährleistet werden soll, dass in genügendem Umfang Kunden ihre Probleme gemeinsam mit der ABAG lösen wollen und nicht zu Wettbewerbern gehen.

Und die Diskussion führte noch zu einer dritten Frage:

*Welche ethischen Grundsätze verbinden wir mit unserem Angebot?*

Geht es uns eher um Hilfe zur Selbsthilfe oder wollen wir letztlich den Kunden von unserer Leistung abhängig machen? Präferieren wir eher nachhaltige oder eher kurzlebige Lösungen? Und wie halten wir es mit humanitären Prinzipien, mit dem Umweltschutz o.ä.?

Wir sollten nicht darauf spekulieren, dass wir dieser Frage ausweichen können. Spätestens seit dem „Brent-Spa-Debakel“ der Shell AG müsste zumindest allen Führungskräften klar sein, dass ethische Grundsätze ein immenser Faktor sind. Auch wirtschaftlich. Und dass wir immer ethische Grundsätze vermitteln! Ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht.

Die „ABAG-Runde“ kam zu dem Ergebnis, dass das Image des Bauteilelieferanten geändert werden muss. Hin zum Image eines kompetenten Anbieters komplexer Lösungen für die Lenkung und Steuerung von Luft- und Wasserfahrzeugen sowie Baumaschinen.

Dabei sollen die Leistungen der ABAG auch die Schulung ihrer Kunden einschließen, eigenständige Detaillösungen zu entwickeln. Allerdings nur soweit, wie es die flexiblen Möglichkeiten der Bauelemente erlauben. Für grundsätzliche Weiterentwicklungen sind gemeinsame Entwicklungsteams vorzusehen.

- Wie wollen wir sein?

Welche Sinnlichkeit (Corporate Identity = CI) wollen wir vermitteln? Wieder ein nicht so leicht fassbarer Faktor. Ein Faktor, dessen Wirksamkeit von den allermeisten Menschen total unterschätzt wird. Aber er hat entscheidendes Gewicht für die Vorauswahl unserer Kunden. „Die Chemie muss stimmen“, heißt es. Und sie sollte passen zu unserem Kompetenzanspruch, zur Besonderheit und Ethik unseres Angebots. Und zur Erwartungswelt, zur Kultur unserer Kunden.

Also sachlich unterkühlte Distanz oder einfühlsame Nähe? Wissenschaftliche Tiefe oder praktische Verständlichkeit? Seriöser Humor oder deftige „Kumpelhaftigkeit“? Überlegene Selbstsicherheit oder konstruktiv kritische Lösungssuche? Wir könnten die Reihe fortsetzen. Und es ist mit der Sinnlichkeit wie mit der Ethik. Wir vermitteln sie immer, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht.

An diesem Punkt konnte im ersten Workshop der ABAG zur Balanced Scorecard kein Ergebnis erzielt werden. Mit den Fragen der Sinnlichkeit des eigenen Angebots hatte sich noch keiner aus der versammelten Runde ernsthaft beschäftigt. Es gab ein Corporate Design. Eine Marketingagentur hatte es erarbeitet. Weil es dazu gehört. Weil heutzutage jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, ein Corporate Design hat.

Aber mit seiner Botschaft, mit seiner Wirkung auf das eigene Selbstverständnis zum einen und auf das innere Bild bei den Kunden und Partnern der Firma zum anderen hatte sich noch keiner auseinander gesetzt.

Und, Hand auf's Herz, in welcher Firma wird der Sinnlichkeit des eigenen Angebots, des eigenen Auftretens wirkliche Aufmerksamkeit entgegengebracht? Der nonverbalen Wirkung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte? Der Ausstrahlung des Gebäudes, in dem wir unsere Kunden empfangen?

Es gibt Anfänge, erste Wege zur intensiven Nutzung der Sinnlichkeit. Einzelhandelsgeschäfte z.B. werden in wachsendem Maße mit Musik beschallt, weil Untersuchungen ergeben haben, dass Musik zum längeren Verweilen animiert, sofern sie zum gewünschten Kundenkreis passt. Und französischer Wein wird eher gekauft zu Klängen einer Musette; deutscher Wein eher zu Klängen von Blasmusik – wir möchten dies konstatieren, auch wenn wir persönlich dieser Entwicklung nicht wohlwollend gegenüberstehen.

Diese Erkenntnis hat sich inzwischen so weit durchgesetzt, dass es spezialisierte Produzenten gibt, die gezielt Käufer stimulierende Musik erzeugen.

Aber in der übrigen Wirtschaft ist man von der zielgerichteten Nutzung des Faktors Sinnlichkeit noch meilenweit entfernt. Das gilt auch für die ABAG. Vielleicht wird eines Tages ein strategisches Projekt zur Verkaufsförderung durch Sinnlichkeit gestartet. Heute steht es noch nicht auf der Tagesordnung.

- Wie treten wir auf?

Das Leitbild wird vom äußere Erscheinungsbild unseres Unternehmens transportiert. Es wird getragen von

- der zentralen Botschaft (Slogan)
- der Corporate Identity und dem Corporate Design
- dem Marktauftritt (= Kundenkontakt) aller Mitarbeiter

Welche Facetten unseres Erscheinungsbildes entsprechen am besten unserem Kompetenzanspruch und der gewollten Sinnlichkeit unseres Angebots? Welche Facetten wirken kontraproduktiv?

Aber ob unser Erscheinungsbild zu uns passt, können wir erst wissen, wenn wir herausgefunden haben, wer wir sein wollen, wie wir sein wollen und worin das Besondere unseres Angebots besteht!

Anderenfalls bleibt uns nur unser Gefühl. Und damit sind wir sofort wieder beim Faktor Sinnlichkeit. Und unserer Ethik. Wir können diesen Faktoren nicht entgehen. Und wir nutzen sie auch instinktiv. Aber in den seltensten Fällen setzen wir sie bewusst und zielgerichtet als wirksame Instrumente im Bemühen um Marktanteile ein.

Und in den seltensten Fällen schulen wir unsere Mitarbeiter für diesen Zweck. Bestenfalls findet ein Verkaufstraining unserer Vertriebsmitarbeiter statt. Aber Kundenkontakte werden von wesentlich mehr Mitarbeitern realisiert. Das beginnt beim Pförtner und endet nicht bei der Finanzbuchhaltung. Doch diese Mitarbeiter werden nicht entsprechend geschult. Und so vermitteln sie nur in Ausnahmefällen bewusst jenes Bild unseres Unternehmens, das wir als unser Selbstverständnis betrachten.

Am ehesten funktioniert noch die Geschichte mit dem Slogan! Das hat sich inzwischen herumgesprochen. Und auch, dass es ein möglichst kurzer, einprägsamer Spruch sein sollte.

„*Otto find ich gut!*“ hat einen Bekanntheitsgrad erreicht, der – sofern man Umfragen trauen kann – den des Bundeskanzlers übersteigt. Und solange der Otto-Versand dem damit verbundenen Anspruch auch gerecht werden kann, wird dieser Slogan verkaufswirksam sein.

„*Wir können alles – außer hochdeutsch*“ hat neben dem Anspruch an die eigene Leistung auch Witz. Und der Slogan passt. Kein anderes deutsches Bundesland außer Baden-Württemberg könnte ihn glaubhaft präsentieren. Diese glückliche Kombination zueinander passender Charakteristika hat dem Slogan schnell zu hoher Wirksamkeit verholfen.

„*Beat the Heat – XYZ Ceramics*“ hat ein weltweit tätiger technischer Keramikhersteller aus Deutschland seine Mission als Slogan formuliert. Seine Produkte dienen vor allem dem Handling superheißer Medien.

Aber der mit dem eigenen Slogan geweckte Anspruch muss im Alltag gelebt werden. Anderenfalls kann ein Slogan auch in sein Gegenteil umschlagen. Opel und Ford haben diesbezüglich leidvolle Erfahrungen.

Die ABAG-Runde hatte in ihrem Workshop zur Balanced Scorecard einen Arbeitsslogan für das ABAG-Leitbild (Mission) entwickelt:

„*Innovative Lösungen für Elektronikprobleme*“

Es sollte das neue Image als innovativer Problemlöser zum Ausdruck bringen. Aber so richtig glücklich waren sie mit dem Ergebnis nicht. Deshalb wurde ein Ideenwettbewerb im Unternehmen ausgeschrieben. Er soll Ideen wecken und motivieren. Und vielleicht bringt er ja den zündenden Gedanken.

## **2.2 Das Leitziel und die Leitkennzahl als wichtigste Zielgrößen des Unternehmens**

Mit dem Leitziel wollen wir die derzeit wichtigste strategische Orientierung unseres Unternehmens zum Ausdruck bringen. Das ist nicht immer einfach. Weil es zumeist hinter finanziellen Zielstellungen verborgen ist. Die Finanzen sind wie der Blutkreislauf eine existenzielle Voraussetzung für unternehmerische Tätigkeit. Aber wie ein funktionierender Blutkreislauf norma-

erweise nicht das Ziel unseres Lebens darstellt sind es auch nicht die Finanzen für unser Unternehmen. Wir merken es immer dann, wenn wir uns zwingen zu erläutern, warum wir bestimmte finanzielle Ziele wie Umsatzsteigerungen oder Rentabilitätsgrade ansteuern. Dann müssen wir jene Gedanken offen legen, die wir für gewöhnlich nur „im Hinterkopf“ haben.

Wenn wir es denn überhaupt wollen. Nur was soll uns eine Balanced Scorecard bringen, wenn wir unsere obersten Ziele nicht offen legen? Wer soll dann verstehen, wohin wir unser Unternehmen steuern wollen?

Und wenn wir unseren Mitarbeitern nicht sagen, wohin die Reise geht, führen wir sie wie eine Gruppe unmündiger Kinder. Auf ihre Kreativität, ihre schöpferische Mitwirkung können wir dann nur in eingeschränktem Maße bauen. Wir geben ihnen die Ziele vor und dürfen nicht erwarten, dass sie die ihnen zugrunde liegenden Gedanken und Absichten verstehen. Eigenständiges Denken und Handeln ist nur im engen Rahmen unserer Vorgaben erlaubt. Alles andere würde unser Zielsystem infrage stellen.

Eine Balanced Scorecard, die unter derartigen Bedingungen entsteht, wirkt eher kontraproduktiv. Die an ihrer Entwicklung Beteiligten merken nach unserer Erfahrung relativ schnell, ob die Geschäftsführung ihre tatsächlichen Ziele offen legt oder nicht. Und dementsprechend ändert sich ihr Engagement bis hin zur Gleichgültigkeit und inneren Kündigung.

Umgekehrt erleben wir immer wieder, welche motivierende Wirkung die offene Diskussion der obersten Zielstellung eines Unternehmens auf alle Beteiligten hat. Natürlich muss im Kreis der Mitwirkenden Vertraulichkeit vereinbart und das gegenseitige Vertrauen darauf gegeben sein. Natürlich werden wir das oberste Ziel unseres Unternehmens nicht ungeprüft zu Markte tragen. Natürlich werden wir unser oberstes Ziel nicht auf allen Ebenen unseres Unternehmens zur Disposition stellen.

Aber im inneren Führungskreis, erweitert um die wichtigsten Mitarbeiter der zweiten Ebene und – nicht zu vergessen – Vertreter des Betriebs- bzw. Personalrates sollten wir unsere obersten Ziele offen beraten. Und Wege finden, wie wir sie wirkungsvoll im ganzen Unternehmen kommunizieren können. Diesen Weg ist auch der ABAG-Vorstand gegangen.

Drei Fragen wurden in den Mittelpunkt der Workshop-Diskussion gestellt:

1. Was ist nötig, um als ABAG, als eigenständiges Unternehmen im Rahmen des neuen Konzerns, als Gesamtheit der drei strategischen Geschäftseinheiten am Markt präsent zu bleiben?
2. Was ist darüber hinaus erstrebenswert?
3. Was ist möglich, ausgehend vom Selbstverständnis des Unternehmens? Vom Selbstverständnis, das wir mit der Beschreibung unseres Leitbildes gerade erst definiert hatten.

Die Leitzielbestimmung für die Balanced Scorecard sollte aus diesem Spannungsfeld abgeleitet und quantifiziert werden! Die Quantifizierung ist dabei von besonderer Bedeutung. Sie bringt uns auf den Weg zu unserer Balanced Scorecard. Weil Quantifizierung zur Konkretisierung führt. Und wir wollen ja unsere eher allgemeinen strategischen Ziele im konkreten unternehmerischen Alltag verankern. Das ist das Ziel der Balanced Scorecard. Die Formulierung und Quantifizierung des Leitziels gehört zum ersten Schritt.

Dabei wird es sich zeigen, wieweit wir in unserem strategischen Denken sind. Wie ausgeprägt unsere Vorstellungen bereits sind. Allerdings geht es bei einer Balanced Scorecard nicht um den ganz großen Wurf. Unsere Balanced Scorecard ist nicht identisch mit unserer Strategie. Das sind zwei Paar Schuhe. Mit der Balanced Scorecard wollen wir für einen überschaubaren Zeitraum – im Allgemeinen für drei bis fünf Jahre – unsere strategischen Ziele in den unternehmerischen Alltag integrieren. Strategische Überlegungen können durchaus langfristiger und umfassender ausgerichtet sein.

Aber unsere Balanced Scorecard sollte ja auch kein „fertiges“ Produkt werden. Wenn wir das in ihr liegende Potenzial umfassend nutzen wollen, werden wir sie beständig weiterformen. Sie den sich ändernden strategischen Bedingungen, neuen strategischen Zielstellungen anpassen. Insofern ist sie Teil, ist sie beständiger Begleiter unserer Strategieentwicklung. Ist sie die Brücke zum strategischen Handeln. Zum strategisch orientierten Handeln im allzu häufig operativ dominierten Tagesgeschäft.

Und auch für das Leitziel sollten wir einen Slogan suchen. Um es besser mit unseren Mitarbeitern kommunizieren zu können. Wenn wir ein Leitziel haben, ist das schön für uns. Wenn wir sie im inneren Zirkel des oberen Managements beraten, kann das unsere Gedanken multiplizieren und die Ausprä-

gung des Leitziels bereichern. Aber lebendig wird es erst durch das Handeln unserer Mitarbeiter. Und eben dazu brauchen wir einen geeigneten Slogan; zur Kommunikation.

Die Anforderungen an einen Slogan ähneln denen, die wir im Zusammenhang mit dem Leitbild besprochen haben. Auch hier geht es um die Kombination von sachlichem Inhalt und ethischer wie sinnlicher Botschaft. Nur dass das Leitziel vorwiegend unsere Mitarbeiter orientieren soll. Während das Leitbild unser Erscheinen nach außen vermittelt.

Dabei gibt es keine Regeln. Mitunter wird der gleiche Slogan für die Kommunikation sowohl des Leitbildes als auch des Leitziels genutzt. Meistens aber sind sie differenziert.

„*Wir wollen die Spitzenuni Deutschlands werden!*“ lautete das Leitziel eines Balanced Scorecard-Projekts einer Universität im Zentrum Deutschlands. Und gemessen werden sollte sie an einem im Detail noch zwischen allen beteiligten Universitäten abzustimmenden Uni-Ranking. Natürlich war das Ziel die Nr. 1.

„*Teamwork schafft Freu(n)de*“ formulierte der von uns bereits erwähnte technische Keramikproduzent sein Leitziel. Dabei besteht sein quantifiziertes Ziel darin, eine Kundenzufriedenheit (Leitkennzahl) von mehr als 95% zu erreichen. Hintergrund war in diesem Fall die Überwindung interner Rivalitäten, die sich bereits in deutlichen Unmutsäußerungen wichtiger Kunden niedergeschlagen hatten und den guten Namen der Firma zu beschädigen drohten.

Kehren wir zur ABAG zurück. Die Workshoprunde stellte nach eingehender Diskussion die Wiederherstellung einer gemeinsamen Identität als das eine Kernziel in den Raum. Als zweites Kernziel wurde die Entwicklung strategischer Partnerschaften mit den wichtigsten Kunden in den zwei globalen Zielregionen definiert. Das formulierte oberste Ziel der ABAG hatte damit zwei Facetten – die eine war mehr nach innen gerichtet, die andere vor allem nach außen. Beide bedingen sich gegenseitig und sollen dazu führen, der ABAG wieder Stabilität zu geben und ihr langfristige Beständigkeit zu sichern. Letzteres ist das eigentliche, das wirklich oberste, das im „Hinterkopf“ aller Beteiligten verankerte Ziel. Und insofern wurde dies dann als im Streitfall relevante Leitziel festgelegt:

„*Wir werden zum strategischen Partner der Global Player.*“

Nun galt es noch, einen geeigneten Slogan zu finden, um sie im gesamten Unternehmen und gegenüber der Konzernmutter zu kommunizieren. Folgender Slogan wurde gefunden, der dann doch beide Ziele enthielt, also nicht der reinen Regel entspricht. Aber, es soll eben unsere, *my balanced scorecard* werden:

*„Gemeinsam sind wir nicht zu stoppen! Die ABAG wird zum strategischen Partner der Global Player in Europa und Asien.“*

Als Leitkennzahl wurde die Verdopplung des Umsatzes bis zum Jahr 2005 anvisiert, d.h. auf 1,2 Mrd. €. Dabei sollen 30% – und das ist die eigentliche Herausforderung – aus gemeinsamem Consulting und Engineering der drei strategischen Geschäftseinheiten generiert werden. Entsprechend der Zielstellung des Konzerns wird eine Kapitalverwertung (ein ROCE) von 12,5% angestrebt. Die Leitkennzahl lautet also:

*„360 Mio.€ Umsatz in 2005 aus gemeinsamen Consulting und Engineering“*

### **3 Erfolgspotenziale allseitig identifizieren – das Zielgerüst der Balanced Scorecard**

Der erste Workshop war vorüber. Dank der strategisch konzeptionellen Vorarbeit konnten Leitbild, Leitziel und Leitkennzahl eindeutig definiert und die entsprechenden Slogans formuliert werden. Sicherlich, die Ergebnisse waren nicht in jeder Beziehung optimal, aber sie konnten sich sehen lassen. Und sie waren eine gute Grundlage für die weitere Arbeit.

Dann, während des zweiten Workshops sollte die Balanced Scorecard im engeren Sinne entstehen. Der Handlungsrahmen, das strategische Zielsystem für die Umsetzung der strategischen Fragestellungen in den unternehmerischen Alltag, für die Entwicklung strategischer Potenziale, für unser zielgerichtetes strategieorientiertes Handeln.

Wie bereits im zweiten Kapitel beschrieben, spannen wir den Rahmen für unsere Balanced Scorecard zwischen die Fragen:

- *„Worauf richten wir unsere Aktionen aus?“*  
– Bestimmen der strategischen Themen – und
- *„Für welche Potenziale wollen wir Aktivitäten realisieren?“*  
– Bestimmen der Entwicklungsbiete (Perspektiven) unserer Potenziale.

### 3.1 Strategische Themen, Wege zum Ziel

Die ABAG-Runde begann ihre Diskussionen im zweiten Workshop mit der Bestimmung der strategisch entscheidenden Themen zur Realisierung des anvisierten Leitzieles.

Dabei geht es zum einen darum, die strategischen Themen inhaltlich zu bestimmen. Das reicht aber nicht aus. Gleichzeitig geht es auch darum, Etappen festzulegen:

- Was muss heute entschieden werden?
- Was kann später entschieden werden (und wann)?
- Was muss heute vorbereitet werden, um später fundiert entschieden werden zu können?

Für die ABAG wurden folgende vier strategische Themen definiert:

- Ziel:** Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten  
**Thema:** Systemlieferant  
**Kennzahl:** Umsatzpotenzial mit Systemkunden [€]
- Ziel:** Zielorientiertes Wissensmanagement zur Erweiterung der Produkt- und Leistungsbasis  
**Thema:** Wissensmanagement  
**Kennzahl:** Entwicklerbesuche bei Kunden [Anzahl]
- Ziel:** Erschließung des Marktes für Consulting- und Engineeringleistungen  
**Thema:** Consulting und Engineering  
**Kennzahl:** Angebotssumme [€]
- Ziel:** Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern  
**Thema:** Zusammenarbeit  
**Kennzahl:** gemeinsame Entwicklungen [Anzahl]

Damit war die eine Frage nach der Ausrichtung der konkreten Aktionen beantwortet. Wenden wir uns der zweiten Frage zu.

### 3.2 Entwicklungsgebiete zur ausgewogenen Potenzialentwicklung

Zunächst gingen auch die Workshopteilnehmer der ABAG von den „klassischen“ vier Entwicklungsgebieten (Perspektiven) „Kunden“, „Lernen und Entwicklung bzw. Mitarbeiter“, „Geschäftsprozesse“ und „Finanzen“ aus. Es bestand die Auffassung, dass damit alle wesentlichen zukünftigen Handlungspotenziale erfasst werden.

Dann aber wurde die Diskussion breiter angelegt. Die eigenen Lieferanten wurden als wichtige Kooperationspartner für die Entwicklung zum integrierten Systemlieferanten in die Überlegungen einbezogen. Diese Beziehungslinie wird in den vier klassischen Perspektiven nicht explizit dargestellt. Also sollte sie als eigenständiges Entwicklungsgebiet behandelt werden.

Als ein weiterer Gesichtspunkt geriet das Marketing in das Zentrum der Diskussion. Es hat aufgrund der anvisierten Umsatzverdopplung gravierende Bedeutung für alle vier strategischen Themen. Eigentlich ist es Bestandteil des Entwicklungsgebietes Kunden. Die Diskussionsteilnehmer wollten aber das Marketing als besonderes wichtiges Entwicklungsgebiet hervorheben. Um die Ideenfindung ganz speziell auf diesen Aspekt als einen der Hauptaspekte zu konzentrieren. Und so wurde ein Entwicklungsgebiet Marketing kreiert.

Schließlich wurde noch ein Entwicklungsgebiet Konzern definiert. Das hatte strategische Gründe. Die Verdopplung des Umsatzes bei gleichzeitiger Gewährleistung einer Kapitalverwertung von 12,5% (ROCE) war nur unter Einbeziehung von Kapazitäten und Beziehungen des Gesamtkonzerns möglich. Es galt, bestehende Synergiepotenziale zu identifizieren, um geeignete Aktionen zu finden, die Synergien freisetzen.

Das hatte aber auch ganz pragmatische, eher taktische Gründe. Es galt, einen eigenständigen Platz der ABAG im Gesamtkonzern zu besetzen und dazu die entsprechende Kompetenz und das eigene Interesse zu demonstrieren.

Damit war das strategieorientierte Zielsystem der Balanced Scorecard, festgelegt.

#### Entwicklungsgebiete:

1. **Ziel:** strategische Partnerschaften entwickeln  
**Entwicklungsgebiet:** Kunden  
**Kennzahl:** strategische Partner [Anzahl]

2. **Ziel:** Innovationspotenziale ausbauen  
**Entwicklungsgebiet:** int. Geschäftsprozesse  
**Kennzahl:** neue Produkte [Anzahl]
3. **Ziel:** Führungskompetenz verstärken  
**Entwicklungsgebiet:** Mitarbeiter  
**Kennzahl:** besuchte Workshops [Anzahl]
4. **Ziel:** Projektcontrolling aufbauen  
**Entwicklungsgebiet:** Finanzen & Controlling  
**Kennzahl:** integrierte Mitarbeiter [Anzahl]
5. **Ziel:** Partnerschaften mit Hauptlieferanten entwickeln  
**Entwicklungsgebiet:** Lieferanten  
**Kennzahl:** A-Partner [Anzahl]
6. **Ziel:** Image der ABAG verbessern  
**Entwicklungsgebiet:** Marketing  
**Kennzahl:** Anfragen von Interessenten [Anzahl]
7. **Ziel:** Integration in den Konzern forcieren  
**Entwicklungsgebiet:** Konzern  
**Kennzahl:** gemeinsame Projekte [Anzahl]

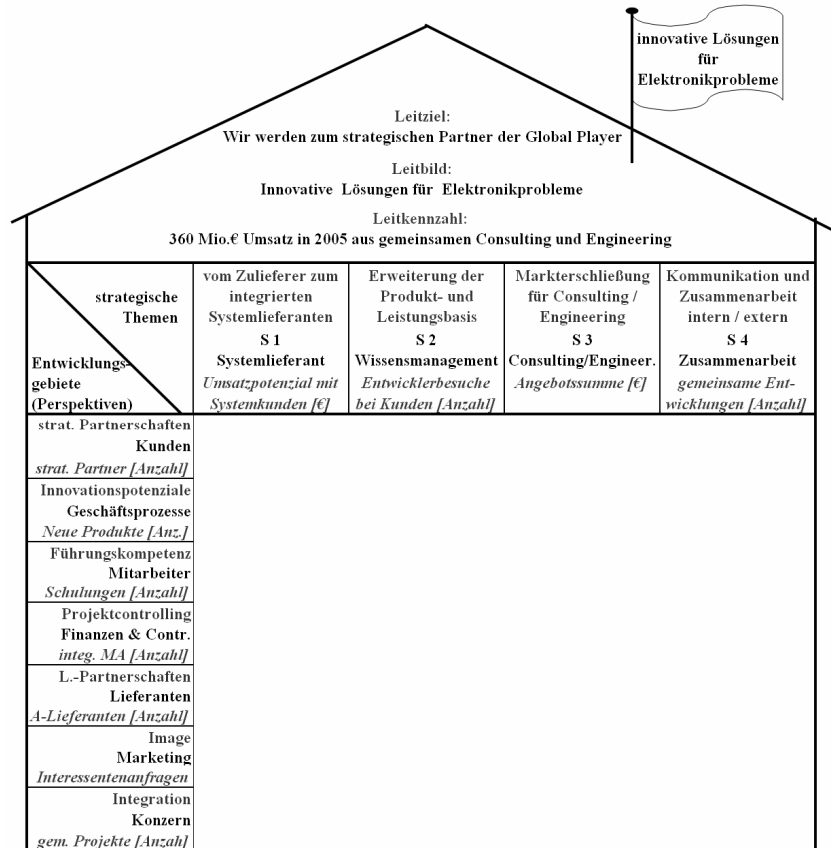


Abb. 32: Das strategische Zielgerüst der ABAG

Nun musste dies Zielsystem mit Aktionen gefüllt werden.

### 3.3 Aktionen, die zum Ziel führen – Kennzahlen, die Verlauf und Erfolg der Aktionen messen

Wenn wir nach konkreten Aktionen suchen, um unsere strategischen Ziele im Alltag umzusetzen, werden wir wieder Ziele definieren. Diesmal allerdings keine übergreifenden, sondern konkrete Ziele für ganz konkrete Aktionen. Wir hatten schon darauf hingewiesen, dass wir es im Verlaufe der Ar-

beit an einer Balanced Scorecard mit immer wieder wechselnden Arten von Zielen zu tun haben.

Aktionsziele benötigen wir, weil wir ihren Verlauf und Erfolg messen wollen. Und wir können den Erfolg nur messen, wenn wir uns vorher ein Ziel gegeben haben und wissen, was wir ganz konkret tun wollen. Außerdem hilft uns die Zielbestimmung bei der Suche nach einer geeigneten Kennzahl. Erst wenn wir wissen, was wir messen wollen, können wir sagen, wie wir messen wollen. Die Art und Weise der Messung ist abhängig von der Art und Weise der Zielbestimmung. Und umgekehrt. Eine unbestimmte Kennzahl ist ein Zeichen für unbestimmte, für unklare Ziele – worunter jeder etwas Unterschiedliches versteht und – wenn überhaupt – auch etwas Unterschiedliches umsetzt.

Nehmen wir als Beispiel die Fluktuationsrate der ABAG. Sie lag 1999 bei 3,5%. Das sind bei 3.500 Mitarbeitern rund 125 Kündigungen. Diese Information sagt uns relativ wenig. Eigentlich interessieren uns an der Fluktuation zwei Details: Wieviel Leistungsträger sind aus dem Unternehmen ausgeschieden? Wie ist die Rate gemessen an den Leistungsträgern insgesamt? Das aber wurde nicht gemessen. Weil die Zielstellung – Senkung der Fluktuationsrate – zu indifferent war, ist es auch die Kennzahl. Wir müssen die Zielstellung genauer definieren: Senkung der Fluktuationsrate von Leistungsträgern. Dann werden auch die Kennzahl und die Messmethoden entsprechend konstruiert.

Wenn sich unsere Vorgehensweise von anderen Methoden zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard unterscheidet, dann vor allem in diesem Punkt: Wir stellen die Aktionen und die sie ausführenden Akteure in den Mittelpunkt, nicht die Kennzahlen. Kennzahlen sind für uns abgeleitete Größen. Sie sollen dabei helfen, die verantwortlichen Akteure zu führen. Nicht mehr und nicht weniger.

Darum beginnen wir mit den Aktionen und ihrer möglichst genauen Zielbestimmung. Erst dann folgt die Ableitung einer geeigneten Kennzahl.

Eigentlich könnte es uns egal sein, ob wir mit den Aktionen oder den Kennzahlen starten. Wenn wir nur die gesamte Kette nicht vergessen, nicht aus den Augen lassen. Es ist aber nicht egal. Warum?

Das hat vor allem einen in unserer Psyche liegenden Grund. Die gedankliche Konzentration auf Kennzahlen, das Aufrollen der Kette von dieser Stelle aus „verführt“ dazu, das Problem instinktiv als Zahlenproblem zu verstehen und damit vordergründig als ein Problem, das technisch aufbereitet werden kann. Die Balanced Scorecard wird damit primär zu einem Kennzahlensystem. Auch wenn es anders formuliert wird. Wir sind gedanklich bei einem System miteinander verbundener Kennzahlen. Die wir verknüpfen können. Die wir aggregieren können. Die wir durchrechnen können. Die wir in unsere EDV-Systeme einbinden können.

Die Aktionen und vor allem die Akteure werden dann gedanklich an die Kennzahlen „angehängen“. Sie sollen sich dem System anpassen. Der Weg zur Zwangsjacke ist nicht mehr weit.

Deshalb unsere Forderung: nicht Kennzahlen für die einzelnen Entwicklungsfelder unserer Zielmatrix finden, sondern ganz konkrete Aktionen. Das heißt dann aber auch in der Konsequenz, dass beispielsweise für das Entwicklungsgebiet Finanzen nicht notwendigerweise finanzielle Kennzahlen im Vordergrund stehen müssen. Es geht um Aktionen im Finanzbereich, nicht um Kennzahlen. Die Kennzahlen sind immer ein Anhängsel der Aktionen, nicht umgekehrt!

Nehmen wir ein Beispiel. Im Entwicklungsgebiet Kunden wurde als eine Aktion eine stärkere Differenzierung der Kundenaufträge festgelegt mit dem Ziel, die Kundenrentabilität zu erhöhen. Gemessen werden soll das Ergebnis mithilfe des Deckungsbeitrages je Kunde. In der Finanzebene ergibt sich daraus die Aktion, eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung schrittweise aufzubauen, da es sie schlicht und einfach bisher nicht gab. Gemessen wird die Aktion am Anteil der A-, B- und C-Kunden, die in der Deckungsbeitragsrechnung erfasst sind. Die finanzielle Kennzahl finden wir im Entwicklungsgebiet Kunden. Bei den Finanzen messen wir dagegen kein finanzielles Ergebnis, sondern den Erfassungsgrad in der kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung, unterteilt nach Kategorien (A, B, C)<sup>35</sup>.

Die ABAG-Runde hatte sich an die Arbeit gemacht. In immer wechselnden Gruppen wurden Ideen für mehr als 180 Aktionen und dazu gehörige Kenn-

---

<sup>35</sup> Allerdings zeigen die in diesem Buch beschriebenen Beispiele, dass es die „reine Theorie“ in der Praxis nicht gibt. Es kommt auch nicht so sehr auf theoretische Reinheit an als auf praktikable Lösungen, die den Menschen und seine Handlungen im Zentrum sehen und die Kennzahlen und Methoden ihrer Messung und Berechnung als davon abgeleitete Kategorien verstehen.

zahlen entwickelt. Eine Kreativität, mit der keiner gerechnet hatte. Einige der interessantesten Ideen für Aktionen sollen im Folgenden kurz dargestellt werden, sortiert nach den Entwicklungsgebieten ( es zeigt sich in vielen Workshops, dass die Erarbeitung von Aktionsideen in Reihenfolge der strategischen Themen doch wirkungsvoller ist – aber hier lief es anders!):

### 3.3.1 Entwicklungsgebiet Kunden

#### **Ziel: strategische Partnerschaften entwickeln**

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten der strategischen Kunden

- Service definieren

Das Ziel besteht darin, die erforderlichen Leistungsarten zu beschreiben, um am Markt als Systemlieferanten anerkannt zu werden und bestehen zu können.

*Gemessen wird die Anzahl der definierten Leistungsarten.*

- Strategische Partner suchen

Ohne Partner wird der strategische Weg nur schwer zu bewältigen sein. Aber es ist erforderlich, Partner nach bestimmten Kriterien zu wählen. Es geht nicht um Partnerschaft schlechthin.

*Gemessen wird die Anzahl möglicher Partner in Bezug auf definierte Kriterien.*

- Technische Vertriebsmitarbeiter gewinnen

Die ABAG hat zu wenig Vertriebsmitarbeiter mit ausgeprägtem technischen Know-how für ein integriertes Leistungsangebot. Ihr Anteil soll erhöht werden.

*Gemessen wird der Anteil der technisch versierten Vertriebsmitarbeiter an den Vertriebsmitarbeitern insgesamt.*

S 2: Zielorientiertes Wissensmanagement zur Erweiterung der Produkt- und Leistungsbasis

- Austausch von Mitarbeitern mit den wichtigsten strategischen Kunden (diese Aktion könnte auch dem 4. strategischen Thema zugeordnet werden; wir stoßen wie bei der im zweiten Kapitel beschriebenen Fachbuch

GmbH ebenso bei der ABAG auf das uns gut bekannte „Schubladenproblem“).

Ziel ist ein ausreichender Know-how-Transfer. Der Austausch von Mitarbeitern mit strategischen Kunden führt zu einem intensiven Gedankenaustausch und damit zu einer enormen Verbreiterung der Wissensbasis übereinander.

*Gemessen wird die Anzahl der bei strategischen Kunden eingesetzten Mitarbeiter.*

- Periodische Durchführung von Innovationsworkshops unter Einbeziehung von strategischen Kunden und Mitarbeitern des Außendienstes

Auf diese Weise soll eine Art Ideenbörse entstehen, in die vor allem auch die Vorschläge der „Austauschmitarbeiter“ einfließen können.

*Gemessen wird das Cashflow-Potenzial der präsentierten Vorschläge sowie das über Fragebögen erfasste Feedback der Teilnehmer.*

- Klassifizierung der Mitarbeiter nach ihrem Kundenbindungspotenzial

Diese Aktion steht im Zusammenhang mit zwei anderen Aktionen – der Entwicklung von Erfolgskriterien für die Erweiterung der Produkt- und Leistungsbasis und einer zielgerichteten Mitarbeiterschulung. Sie könnte auch im Entwicklungsgebiet Mitarbeiter angesiedelt werden.

*Gemessen wird auf der Basis eines Punktsystems mithilfe einer Gesamtnote.*

### S 3: Erschließung des Marktes für Consulting- und Engineeringleistungen der ABAG

- Aufbau eines Interessentenkreises für die Versendung von ABAG-News per E-Mail

Über diesen Weg sollen sehr gezielte Kundenansprachen ermöglicht werden. Dafür ist eine intensive Vorarbeit zu leisten einschließlich der Einwilligung der Partner in derartige Kontakte.

*Gemessen wird die Anzahl der versandten News und der Anteil der eingehenden Rückmeldungen.*

- Gründung eines Entwicklungsbeirates unter Einbeziehung wichtiger strategischer Kunden

Mit dem Entwicklungsbeirat soll ein Gremium geschaffen werden, in dem frühzeitig strategisch relevante Trends erkannt und erörtert werden

können. Das hilft der ABAG, rechtzeitig auf kommende Marktentwicklungen vorbereitet zu sein und verschafft ihr eine bessere Ausgangsbasis im Ringen um das Image eines kompetenten Consulting- und Engineeringpartners.

*Gemessen wird die Anzahl der Treffen.*

S 4: Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern

- Präsentation der neuen Ausrichtung

Parallel zu vielfältigen internen Aktionen für den schrittweisen Aufbau des neuen bzw. erweiterten Angebots soll eine wirksame Marketingaktion (ein Mix aus Presseartikeln/Fachbeiträgen, Einladung zu Hausmessen, punktuell angesetzter Werbung und Teilnahme an Fachmessen) gestartet werden, um einerseits die bestehenden und potenziellen Kunden und andererseits die Mitarbeiter mit den Veränderungen bei der ABAG bekannt zu machen und Vertrauen zu wecken.

*Gemessen wird die Anzahl und das Volumen der Auftragseingänge für Systemleistungen in Relation zum Präsentationsbudget.*

- Gemeinsame Kundenbesuche von Mitarbeitern aus Vertrieb und Entwicklung

Diese Aktion hat zwei Richtungen: Einerseits sollen die Kundenwünsche besser erfasst, das Beratungspotenzial vor Ort verstärkt und die Beziehungen zu den strategischen Kunden intensiviert werden. Andererseits soll auf diese Weise die Kommunikation zwischen den beiden Bereichen der ABAG ausgebaut werden.

*Gemessen wird die Anzahl der gemeinsamen Kundenbesuche.*

### **3.3.2 Entwicklungsgebiet Interne Geschäftsprozesse**

#### **Ziel: Innovationspotenziale ausbauen**

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten

- Systemlösungen entwickeln und anbieten

Um den Sprung zum Systemlieferanten zu schaffen, muss zunächst erst einmal das entsprechende Angebot entwickelt werden. Dazu sind schrittweise Einzellösungen zu erarbeiten.

*Gemessen wird im ersten Schritt die Anzahl neuer Systemlösungen. Spä-*

*ter soll die Anzahl und das Volumen entsprechender Aufträge und schließlich der daraus resultierende durchschnittliche Cashflow folgen.*

- Bildung von systembegleitenden Qualitätszirkeln  
Die Erfahrungen aus dem Qualitätsmanagement der ABAG sollen für die bereichsübergreifende Qualitätssicherung von innovativen Systemangeboten genutzt werden.  
*Gemessen wird die Frequenz der Meetings.*
  - Aufbau und Erweiterung abgestimmter Akquisitionen und Angebotsbearbeitungen  
Die Veränderung der Leistungspalette ist nur durch gemeinsame Anstrengungen realisierbar, weil die Beratungs- und Entwicklungskompetenz der drei strategischen Geschäftseinheiten nur in ihrer Kombination wettbewerbsfähig auf dem Markt wirksam ist.  
*Gemessen wird der Anteil querschnittlicher Anfragen.*
- S 2: Zielorientiertes Wissensmanagement zur Erweiterung der innovatorientierten Produkt- und Leistungsbasis
- Aufbau eines über das Intranet kommunizierten internen Produktsupports  
Mit dieser Aktivität soll eine im gesamten Unternehmen nutzbare Informationsbasis für die Beratungs- und Entwicklungsarbeit geschaffen werden.  
*Gemessen wird die Anzahl der Zugriffe.*
  - Aufbau einer internen Weiterbildungsakademie  
Die Strategie der ABAG ist nur durch konzentrierte und möglichst große Teile der Belegschaft einbeziehende Kompetenzerweiterung, durch zielgerichtete Bildung zu realisieren. Dazu werden jährlich Themenschwerpunkte festgelegt.  
*Gemessen werden die Kurse pro Jahr und Themenschwerpunkt sowie der Einbeziehungsgrad der Mitarbeiter je Klassifizierungsstufe.*
- S 3: Erschließung des Marktes für Consulting- und Engineeringleistungen der ABAG
- Aufbau eines Stabsbereiches zur gezielten Erarbeitung und Platzierung von Sachbeiträgen in der einschlägigen Fachpresse

Die Nutzung der Fachpresse für die Verbesserung des eigenen Images wurde bisher unterschätzt. Da das Werbepotenzial solcher Aktionen als hoch eingeschätzt werden kann, soll dieser Weg zukünftig für die Vermittlung des neuen Leistungsangebots der ABAG verstärkt genutzt werden.

*Gemessen wird die Anzahl der Veröffentlichungen gewichtet nach Auflage und regionalem Verbreitungsgrad der jeweiligen Presseerzeugnisse.*

S 4: Verbesserung der internen als auch der externen Kommunikation und Zusammenarbeit

- Abfrage neuer Kundenwünsche

Die Identifikation von möglichst innovativen Kundenwünschen soll zu einer geförderten und abrechenbaren Aktivität möglichst aller Mitarbeiter werden. Dazu wird ein Informationsbriefkasten im Intranet eingerichtet, in den jeder Mitarbeiter Anregungen aus Gesprächen mit Kunden eintragen kann. Es sollen alle Ideen gelten, ob sie von der Pforte oder auch von der Buchhaltung kommen.

*Gemessen wird die Anzahl der Anregungen je Geschäftsbereich. Später soll der Anteil der realisierten Vorschläge und schließlich der daraus generierte Nutzen hinzu kommen.*

### 3.3.3 Entwicklungsgebiet Mitarbeiter

#### Ziel: Führungskompetenz verstärken

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten

- Ideenfindung im Rahmen bereichsübergreifender Teams

Eine konsequent verfolgte Systemintegration setzt eine enge Verzahnung der innovativen Kapazitäten und die Fähigkeit, gemischte Teams zu führen in der ABAG voraus.

*Gemessen werden die Anzahl und später die Wirtschaftlichkeit von Projekten aus bereichsübergreifender Teamarbeit.*

- Erarbeitung von Führungsgrundsätzen sowie Definition und Vermittlung der neuen Rolle von Führungskräften in der ABAG

Der Wandel zum Systemlieferanten erfordert auch eine Veränderung der Führungskultur. Das soll nicht dem Zufall überlassen werden.

*Gemessen wird die termingerechte Vorlage der Führungsgrundsätze, die*

*Anzahl der Führungskräfte-Trainingskurse in der Weiterbildungsakademie und der Einbeziehungsgrad der Führungskräfte nach Ebenen.*

- Systematischer Ausbau interner Personalausreibungen

Die ABAG strebt eine stärkere Vermischung der Kompetenzen im Unternehmen an. Dazu sollen Mitarbeiter angeregt werden, innerhalb des Unternehmens zwischen den strategischen Geschäftseinheiten zu wechseln.  
*Gemessen wird die Anzahl der Bewerbungen.*

- S 2: Zielorientiertes Wissensmanagement zur Erweiterung der Produkt- und Leistungsbasis

- Nutzung der internen Weiterbildungsakademie zur Entwicklung effektiver Ideen für eine Erweiterung der Produkt- und Leistungsbasis

Die Produkt- und Leistungsbasis soll so erweitert werden, dass eine hohe Effektivität der Gesamtprozesse gewährleistet ist. Zu diesem Zweck sollen die Mitarbeiter angeregt werden, aus ihren Schulungen Vorschläge zur Veränderung der Prozesse zu entwickeln.

*Gemessen wird die Anzahl und der Effekt umgesetzter Maßnahmen aus Schulungen bzw. Weiterbildung nach Geschäftsbereichen.*

- Entwicklung eines Kapazitäts- und Befähigungsprofils für die Leistungsträger der ABAG und Einbeziehung in das Controlling

Diese Aktion dient der besseren Steuerung der Entwicklungsprozesse im Personalmanagement.

*Gemessen wird zunächst der Erfassungsgrad der Leistungsträger. Später folgt das ideale Befähigungsprofil sowie der Annäherungsgrad an die Sollkapazität.*

- S 3: Erschließung des Marktes für Consulting- und Engineeringleistungen der ABAG

- Durchführung von Kreativteamsitzungen zur Entwicklung neuer Angebote im Beratungs- und Entwicklungssektor

Für diese Sitzungen sollen Wettbewerbe ausgeschrieben werden, in denen sich die Teilnehmer nach definierten Kriterien qualifizieren.

*Gemessen wird die Anzahl der Wettbewerbsteilnehmer je Struktureinheit, die Anzahl der qualifizierten Teilnehmer je Struktureinheit und die Anzahl der Kreativteamsitzungen.*

- Erweiterung der Verkaufsschulungen der Vertriebsmitarbeiter auf Consulting- und Engineeringleistungen der ABAG

Mit der Erweiterung der Angebotspalette steigen auch die inhaltlichen Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter und deren Führungskräfte. *Gemessen wird ein so genannter Ausbildungsindex, der den Mix verschiedenartiger Vertriebsfähigkeiten erfassen soll.*

S 4: Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern

- Regelmäßige Präsenz aller Führungskräfte in den Struktureinheiten

Es wird angestrebt, dass alle Führungskräfte mindestens einmal je Quartal für einen ganzen Arbeitstag in einer Basisstruktureinheit tätig werden. *Gemessen wird der Einbeziehungsgrad aller Führungskräfte.*

### **3.3.4 Entwicklungsgebiet Finanzen**

#### **Ziel: Projektcontrolling aufbauen**

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten

- Identifikation von Synergiepotenzial

Das jahrelange Nebeneinanderbestehen der drei „Königreiche“ hat auch das Controlling beeinflusst. Insofern gibt es keine übergreifenden Effektivitätsberechnungen. Zur Identifikation der Synergiepotenziale sollen nun die erforderlichen Instrumentarien geschaffen werden.

*Gemessen wird die Erarbeitung eines Gesamtmodells.*

- Einführung bzw. stärkere Verbreitung der Berechnung des Cash-to-Cash-Zyklus (Erfassung von zeitlichem Verlauf und der jeweiligen Volumina der notwendigen Vorfinanzierung) für alle Projekte

Cash-to-Cash-Berechnungen wurden bisher eher sporadisch im Zusammenhang mit Kapitalwertermittlungen von Investitionen in das Anlagevermögen durchgeführt. Mit dem Schritt hin zum integrierten Systemlieferanten, zum Berater und Entwickler wird die Vorfinanzierung zu einer wesentlich bedeutenderen Führungsaufgabe. Dabei ist zu beachten, nicht nur die Investitionen, sondern auch jene Aufwendungen in die Vorfinanzierung einzubeziehen, die wir buchungstechnisch in den laufenden Kosten erfassen.

*Gemessen wird der Anwendungsgrad der Cash-to-Cash-Berechnung bezogen auf die Gesamtleistung der ABAG.*

S 2: Zielorientiertes Wissensmanagement zur Erweiterung der Produkt- und Leistungsbasis

- Entwicklung einer Methodik zur Effektivitätsberechnung für das in der ABAG akkumulierte Wissen

In einem ersten Schritt sollen unabhängig von der buchungstechnischen Kategorie (Investition, laufender Aufwand) alle Vorfinanzierungsleistungen der ABAG (Weiterbildung, F+E, Hardware, Software, IT-Leistungen, Erwerb von Lizenzen, Fremdleistungen im Wissensbereich etc.) erfasst und der Entwicklung der Wertschöpfung gegenübergestellt werden. Dabei soll zunächst eine Zeitreihe aufgebaut werden, die in der Zukunft die Beobachtung von Zusammenhängen und die Ableitung von Führungsaufgaben ermöglicht.

*Gemessen wird die Wertschöpfung pro akkumuliertem Wissen sowie der Anteil der Vorfinanzierung an den Gesamtausgaben.*

- Aufbau eines Frühwarnsystems im finanziellen Bereich

Ziel ist die Berechnung und laufende Präzisierung finanzieller Mindestgrößen zur Sicherung der erforderlichen Vorfinanzierungsleistungen. Begonnen werden soll mit der Berechnung einer Mindestmarge für den Cashflow, um dann zum einen den Cashflow berechnen zu können, der den Mindestwert übersteigt (Residualwert), und zum anderen die Relation des Residualwerts zum Mindestwert. Nach Erprobung der Arbeit mit einem Cashflow-Residualwert soll die Einbeziehung weiterer Finanzzahlen geprüft werden.

*Gemessen wird der Arbeitsstand bezogen auf festgelegte Meilensteine bei der Erarbeitung des Frühwarnsystems.*

S 3: Erschließung des Marktes für Consulting- und Engineeringleistungen der ABAG

- Erfassung der Deckungsbeiträge für Consulting- und Engineeringleistungen sowie der entsprechenden Aufwendungen für die Markterschließung

Diese Aktion ist eine Ergänzung zur Erfassung der Zahlungsströme für die Cash-to-Cash-Berechnung. Es sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, um die Rentabilität der Markterschließung zu bestimmen.

*Gemessen wird der Erfassungsgrad der entsprechenden Leistungen und Aufwendungen.*

### **3.3.5 Entwicklungsgebiet Lieferanten**

#### **Ziel: Partnerschaften mit Hauptlieferanten entwickeln**

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten

- Anpassung der Logistikkette

Die bisherige Praxis ist durch traditionell gewachsene Lieferbeziehungen der drei strategischen Geschäftseinheiten bestimmt. Um den sich wandelnden Marktbedingungen und dem angestrebten Image als Systemlieferant gerecht werden zu können, hat sich die ABAG eine Optimierung und Straffung der Logistikkette mit möglichst wenigen kompetenten Partnern als Ziel gestellt.

*Gemessen werden die Anzahl der Logistikpartner und der von diesen abgedeckten Logistikschriffe.*

- Prüfung der strategischen Möglichkeiten zur engeren Verflechtung mit ausgewählten Lieferanten

Diese Aktion steht in engem Zusammenhang zur vorherigen. Alle Produktionsstufen sollen einer Prüfung unterzogen werden, ob sie bei einem verstärkten Angebot von Consulting- und Engineeringleistungen noch sinnvoll sind. Oder ob sie besser von geeigneten Lieferanten übernommen werden könnten (Make or Buy). Dabei werden auch Möglichkeiten gemeinsamer Entwicklung und Fertigung bis hin zu gemeinsamen Unternehmen (Joint-Ventures) einbezogen.

*Gemessen wird ein Lieferantenindex auf der Basis eines Punktsystems für mehrere Bewertungskriterien (Marktwirksamkeit als Anbieter, Kosten, Entwicklungszeit bis zur Marktreife – Time to Market, Vorfinanzierungszeitraum und -volumen).*

S 4: Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern

- Verstärkung der elektronischen Verknüpfung mit den wichtigsten Lieferanten

Schrittweise sollen die Verbindungen zu den Lieferanten mit E-Commerce-Anteilen „angereichert“ werden. Dabei sind mehrere Etappen

vorgesehen (bis hin zum elektronischen Datenaustausch von Entwicklungsschritten, natürlich auch die elektronische Fakturierung!). Zunächst soll ein Konzept erarbeitet und verabschiedet werden.

*Gemessen wird die termingerechte Vorlage der Konzeption. Später soll der Anteil der elektronischen Abwicklung des Datenaustausches mit den Lieferanten folgen.*

### **3.3.6 Entwicklungsgebiet Marketing**

#### **Ziel: Image der ABAG verbessern**

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten

- Durchführung einer Imagekampagne

Die Imagekampagne unterstützt eine Reihe anderer, bereits genannter Aktionen zur Markterschließung bzw. bereitet sie vor. Insofern könnte sie auch dem dritten strategischen Thema (Erschließung des Marktes für Consulting- und Engineeringleistungen der ABAG) zugeordnet werden. *Gemessen wird ein so genannter Imageindex. Er soll auf der Basis von Umfragen ermittelt werden.*

S 4: Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern

- Aufbau eines Internet-Kompetenzzentrums

Um die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme sowie die ständige und aktuelle Präsentation des eigenen Leistungsangebots zu erhöhen, soll schrittweise die bestehende Webseite zu einem Kompetenzzentrum mit vielseitigen Kontaktmöglichkeiten und interaktiven Angeboten ausgebaut werden.

*Gemessen wird die Anzahl der Kundenkontakte über das Kompetenzzentrum sowie deren Relation zu den Gesamtkontakten.*

### **3.3.7 Entwicklungsgebiet Konzern**

#### **Ziel: Integration in den Konzern forcieren**

S 1: Entwicklung vom Zulieferer zum integrierten Systemlieferanten

- Integration in das Marketing des Gesamtkonzerns

Das Ziel besteht darin, die größeren Möglichkeiten des Konzernverbundes für eine bessere Vermarktung des sich wandelnden Leistungsangebots der ABAG zu nutzen. Das sollte zum einen über wechselseitige Schulungen der Marketingmitarbeiter und zum anderen über gemeinsam entwickelte und realisierte Projekte erfolgen.

Gemessen wird die Anzahl der wechselseitigen Besuche und Schulungen von Marketingmitarbeitern sowie der gemeinsamen bzw. abgestimmten Marketingprojekte.

- Kundenorientierte Prozessoptimierung

Es sollen die Möglichkeiten für eine sinnvolle wechselseitige Bereitstellung von Fertigungs-, Einkaufs- und F+E-Kapazitäten für ausgewählte Projekte geprüft und entschieden werden.

*Gemessen wird die Anzahl gemeinsamer Projekte.*

S 4: Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern

- Präsentation der Leistungsfähigkeit zur Untermauerung der eigenständigen Rolle und des Gewichts der ABAG im Konzernverbund

Der ABAG-Vorstand will nichts dem Selbstlauf überlassen. Das Bild der Konzernführung und der anderen Unternehmen im Verbund soll aktiv beeinflusst werden.

*Gemessen wird die Anzahl von Präsentationen auf den verschiedenen Ebenen.*

- Intensive Nutzung des konzerneigenen Intranets

Diese Aktion dient der Erweiterung der elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten.

*Gemessen wird die Anzahl der Zugriffe.*

## 4 Konzentration auf das Wesentliche

Nachdem die Aktionen vorgeschlagen und in die Ideensammlung aufgenommen waren, ging es am nächsten Tag des zweiten ABAG-Workshops darum, sie zu handhabbaren Projekten zu bündeln. Dabei spielte eine große Rolle, dass in der ABAG bisher nicht konsequent mit Projekten gearbeitet wurde. Schon gar nicht auf der Ebene des Vorstandes.

#### 4.1 Bildung strategischer Projekte

Aufgrund der bisherigen Projekterfahrung war eine latente Skepsis vorhanden, ob strategische Zielstellungen über Leitungsstrukturen umgesetzt werden können, die neben der funktionsbezogenen Hierarchie entstehen. Dabei ging es vor allem um die Zuständigkeit der zukünftigen Projektleiter. Sollten sie nur koordinierende Aufgaben lösen, mehr im Sinne eines Coaches? Oder sollten ihnen Budgetverantwortung oder gar Direktionsrechte übertragen werden?

An dieser Frage entzündete sich ein heftiger Streit, bevor die Zusammenfassung der Aktionen zu Projekten überhaupt beginnen konnte. Es zeigte sich sehr drastisch, dass an diesem Punkt besonders sensible Probleme bestehen. Die gesamte Balanced Scorecard wäre beinahe gescheitert. Es konnte ein Kompromiss gefunden werden. Jeder der beteiligten Führungskräfte erhielt die Verantwortung für ein Projekt. Das bedeutete, bereits die Zusammenstellung der Aktionen zu Projekten so zu steuern, dass sie möglichst in den Rahmen der jeweiligen Zuständigkeiten passten.

Es mag eingewendet werden, dass eine Bündelung der Aktionen unter dem Gesichtspunkt der Zuständigkeiten der beteiligten Führungskräfte dem Projektgedanken wie einem engagierten Veränderungs-Management entgegensteht. Das kann zutreffend sein. Aber alles Theoretisieren bringt wenig, wenn keine praktikable Lösung gefunden werden kann. Was nutzen die besten Projekte, wenn sie nicht umgesetzt werden, weil die Führungskräfte des Unternehmens sie blockieren?

Und im Übrigen haben Projekte eine gewisse Eigendynamik. Sie können im Verlauf der Zeit auch das Denken der Führungskräfte, die Führungskultur verändern. Nur nicht auf einen Schlag. Kulturelle Veränderungen brauchen Zeit. Selbst wenn sie gewollt werden!

Das Ergebnis wollen wir im Folgenden kurz darstellen. Die Aktionen wurden in acht strategischen Projekten gebündelt, für die natürlich auch jeweils ein Ziel und eine Kennzahl festgelegt wurden:

- |             |  |
|-------------|--|
| 1. Ziel:    | mehr Motivation durch engagierte, gut ausgebildete Mitarbeiter |
| Projektname | Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation                  |
| Kennzahl    | im laufenden Jahr geschulte Mitarbeiter [Anzahl]               |

- |             |   |
|-------------|---|
| 2. Ziel:    | Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen  |
| Projektname | Wissensmanagement und interne Kommunikation   |
| Kennzahl    | gemischte Projektteams [Anzahl]   |
| 3. Ziel:    | Kundenpflege  |
| Projektname | Externe Kommunikation und Kundennachsorge   |
| Kennzahl    | von Key-Accountern betreute A-Kunden [Anzahl]   |
| 4. Ziel:    | Innovation für unsere Kunden  |
| Projektname | beschleunigte Prozessgestaltung   |
| Kennzahl    | time to market (Dauer von einer Produktidee bis zur Auslieferung an den ersten Kunden) [Monate] |
| 5. Ziel:    | Vertriebskompetenz  |
| Projektname | Übergreifende Schulung Vertrieb   |
| Kennzahl    | interne Schulungsworkshops des F+E-Bereiches für den Vertrieb [Anzahl]                          |
| 6. Ziel:    | integriertes Controlling  |
| Projektname | Controlling/Cash-Management   |
| Kennzahl    | Projekte mit Projektcontrolling von Anfang an [Anzahl]  |
| 7. Ziel:    | neue Märkte   |
| Projektname | Markterschließung   |
| Kennzahl    | Besuche bei Interessenten in Übersee [Anzahl]   |
| 8. Ziel:    | Schlagkraft der ABAG  |
| Projektname | Neuorganisation   |
| Kennzahl    | eingesparte Führungspositionen [Anzahl]   |

#### **4.2 Zuweisen von finanziellen und personellen Kapazitäten – die Stunde der Wahrheit**

In Unterarbeitsgruppen wurden erste Vorstellungen für konkrete Projektpläne erarbeitet. Bestandteil dieser Pläne waren auch Bedarfsgrößen für finanzielle und personelle Kapazitäten.

Allerdings konnten in den beiden Workshops nur erste Anregungen gefunden werden und auch das nur für zwei der acht strategischen Projekte. Darin bestand auch nicht die Aufgabe des Balanced Scorecard-Workshops. Die konkrete Ausformung der Projekte gehört bereits zum „normalen“ Managementalltag. Auf dem zweiten Workshop wurde festgelegt, dass die verant-

wortlichen Führungskräfte zu den einzelnen Projekten innerhalb von sechs Wochen detaillierte Arbeitspläne zu erarbeiten und dem Workshop-Teilnehmerkreis vorzulegen hatten.

Mit diesen Projektplänen sollten auch Vorschläge für die Ausstattung mit finanziellen Mitteln und personellen Kapazitäten vorgelegt werden. Im Workshop selbst wurde jedoch bereits eine Vororientierung erarbeitet.

Wir bezeichnen diese Phase der Erarbeitung einer Balanced Scorecard als die „Stunde der Wahrheit“. Denn es lässt sich über Strategie und strategische Projekte trefflich streiten – bis zur Entscheidung über den Einsatz finanzieller Mittel und personeller Kapazitäten. Und so war der ABAG-Vorstand im ersten Moment geneigt, diese Frage einfach zu vertagen. Allerdings löst Vertagen nicht das Problem. Ohne Entscheidungen zu diesem Punkt kann eine Balanced Scorecard schnell zu einer leeren Hülse verkommen.

Um zu einer Vororientierung für die Vergabe finanzieller Mittel und die Zuweisung personeller Kapazitäten zu gelangen, wurden zwei Fragen untersucht:

1. Welches Gewicht wird den einzelnen strategischen Projekten beigemessen?

Dazu wurde in Arbeitsgruppen versucht, die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der Projekte zu bestimmen. Als Darstellungsformen wurde zum einen eine Matrix benutzt, in der die Beeinflussungsgrade nach einer Skala zwischen Null und Drei eingetragen wurden. Zum anderen wurde versucht, die Abhängigkeiten mittels Verbindungspfeilen grafisch zu erfassen. Beide Methoden sind ausschließlich auf den Erfahrungshorizont der Workshopteilnehmer begrenzt und sollten durch genauere Untersuchungen in der Folge untermauert werden.

Sie haben aber zwei Vorteile. Sie schulen das Denken der Beteiligten in komplexen Zusammenhängen, von denen unser Alltag bestimmt wird. Und sie führen zu einem ersten angenäherten Ergebnis, das alle Beteiligten nachvollziehen können, eben weil es ihren Erfahrungen entspricht und weil sie bei seiner Entstehung dabei waren.

Diese Vorteile können praktisch schwerer wiegen, als durch langwierige empirische Erhebungen statistisch untermauerte Ergebnisse. Denn wir kennen doch den berühmten Ausspruch des englischen Premiers Chur-

chill: „Ich glaube nur die Statistik, die ich selbst gefälscht habe!“ Und so stehen wir auch allzu oft statistischen Erhebungen, Daten und Kennzahlen sehr skeptisch gegenüber.

2. Welcher Investitions-, Kosten- und Zeitbedarf kann in erster Näherung für die einzelnen Projekte erwartet werden?

Die Diskussion zu dieser Frage erfolgte im Plenum. Natürlich gilt auch hier die Einschränkung, dass detailliertere Betrachtungen in der Folge das Ergebnis dieser Runde bestätigen sollten. Aber ebenso wiegt das praktische Resultat schwerer als der „exakt“ errechnete Wert, der „irgendwann“ vorliegt und vielleicht nie entschieden wird. Wir sollten uns auch immer der „Gunst des Augenblicks“ bewusst sein. So oft kommt der erweiterte Führungskreis der ABAG nicht zusammen. In dieser Form tagte er das erste Mal. Die Balanced Scorecard hatte sie zusammengebracht, oder besser: sie war der Anlass.

Unter Berücksichtigung beider Fragen wurde eine erste prozentuale Budgetverteilung für die acht Projekte abgestimmt und daraus eine Orientierung für den ersten Planansatz des Jahres 2001. Alle waren sich im Klaren, dass hier nur eine vorläufige Budgetierung vollzogen wurde. Die Runde beschloss, nach Fertigstellung der Projektpläne in sechs Wochen ein weiteres Mal zusammenzukommen, um die vorgelegten Projektpläne zu beraten und zu verabschieden. Dann sollten auch die Orientierungen für das Budget bestätigt werden.

## 5 Drei Bausteine der ABAG-Führungs-Scorecard

Im Ergebnis entstanden drei Bestandteile der Führungs-Scorecard für die ABAG:

1. Das startegische Haus mit dem Kennzahlennetz für die acht strategischen Projekte

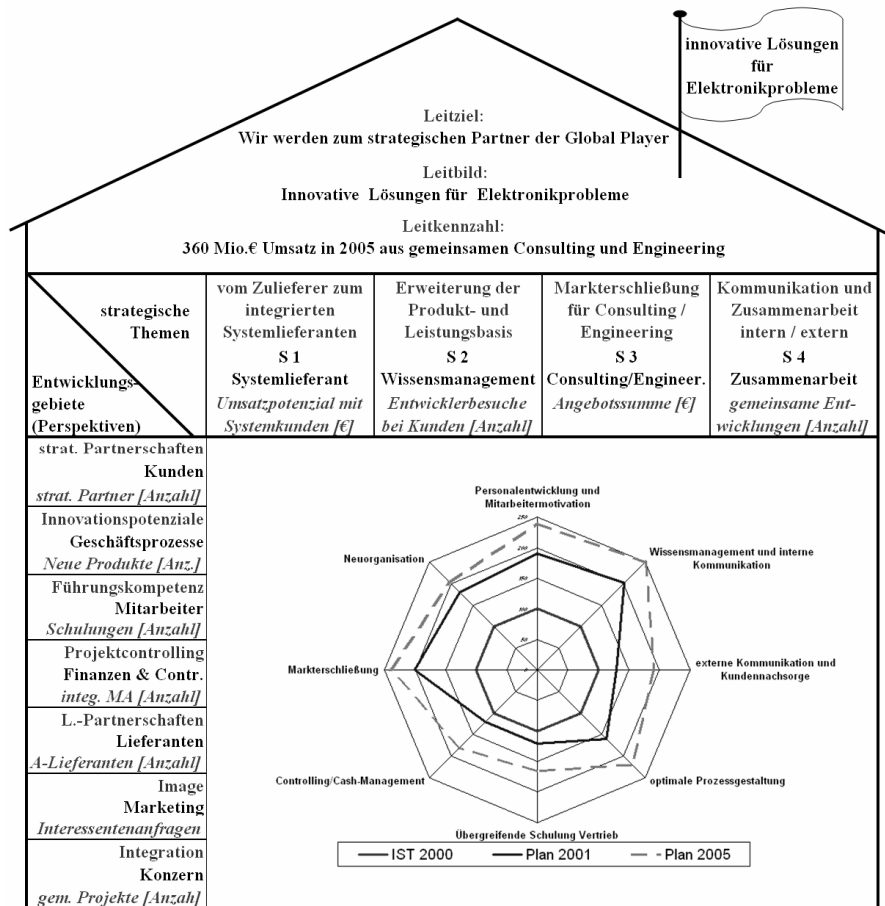


Abb. 33: Die Scorecard-Spinne der ABAG

## 2. Der Aufgaben- und Umsetzungsplan

Jeder Projektleiter hat einen detaillierten Projektplan vorgelegt. Die zugeordneten Aktionen waren ausnahmslos durch weitere Aktionen ergänzt worden. Für jede Aktion gab es einen zuständigen, verantwortlichen Mitarbeiter. Termine wurden festgelegt und in das Berichtssystem der ABAG eingebunden. Jeder Projektleiter hatte seinen „Review-Tag“. Außerdem würden alle Projekte mit der Budgetberatung wieder auf der Tagesordnung stehen.

## 3. Eine „Budgettorte“

**Innovative Lösungen für die Elektronikprobleme unserer Kunden (Leitbild)**

**Wir werden zum strategischen Partner der Global Player (Leitziel)**  
Umsatz 2005: 360 Mio. aus gemeinsamen Consulting/Engineering

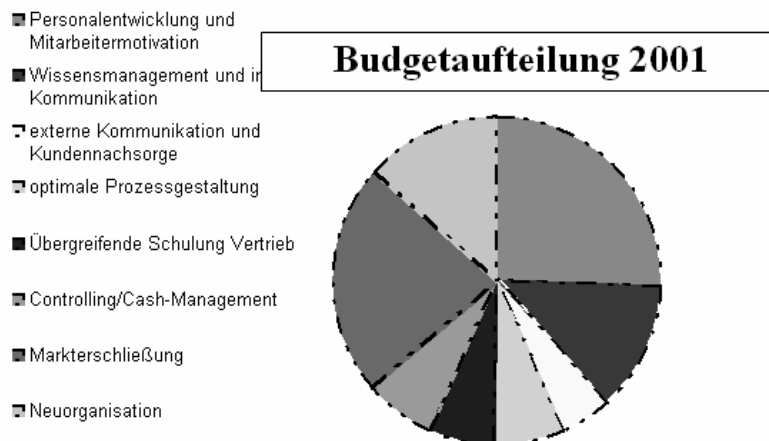


Abb. 34: Das Scorecard-Budget der ABAG

Anschließend wurde noch eine Berichts-Scorecard erarbeitet, über die wir im 8. Kapitel berichten. Damit war die Erarbeitung der Balanced Scorecard auf der obersten Ebene der ABAG zu einem Ende gekommen. Jetzt galt es, den Prozess mit Leben zu erfüllen, am Leben zu halten. Und auszudehnen auf die einzelnen Bereiche und Abteilungen des Unternehmens, um Schritt für Schritt alle Mitarbeiter in die Umsetzung der strategischen Zielstellungen einzubeziehen.

## **6 Checkliste für günstige Rahmenbedingungen zum Erarbeiten einer Balanced Scorecard**

Nun haben wir schon über drei Beispiele für die Erarbeitung einer Balanced Scorecard berichtet: die Fachbuch GmbH, Marwitz und die ABAG. Wir wollen nicht verbergen, dass in diese Beispiele die Erfahrungen aus verschiedenen, ähnlich gearteten Unternehmen eingeflossen sind. Dabei konnten wir im Verlaufe der Zeit einige Erfahrungen sammeln, welche Rahmenbedingungen der Erarbeitung einer Balanced Scorecard förderlich sind. Wir wollen sie im Folgenden kurz skizzieren.

Als wichtigsten Punkt: Machen wir unseren Kopf frei! Dies ist die Hauptbotschaft in diesem Zusammenhang. Den eigenen Kopf frei machen, und den unserer Mitarbeiter, die in dem Prozess der Scorecard-Erarbeitung einbezogen sind. Wie geht das, was kann diesen Prozess unterstützen?

1. Führen wir unsere Workshops in lockerer Umgebung durch, keinesfalls im Unternehmen selbst. Ansonsten ist es nicht zu verhindern: Andauernd klingelt ein Telefon, permanent ist einer unterwegs, muss beim Kunden schlichten und einen Lieferanten bedrängen – eben Tagesgeschäft! Raus da. Ohne Schlips und Kragen in ein kleines Hotel im Grünen, je enger, je lieber. Und mindestens eine Autostunde entfernt von Haus, Heim und Firma. Damit die Abende der Kommunikation dienen. Die meisten Vorstände, Geschäftsführer etc. kennen von ihren Kollegen höchstens die Vornamen, aber das war es dann auch schon. Und mit diesen will man gemeinsam zu neuen Ufern aufbrechen?
2. Nehmen wir alle Vorstände, Geschäftsführer, alle tragenden Personen des Bereiches mit, für den eine Balanced Scorecard erarbeitet werden soll. Alle, ohne Ausnahme. Lieber verschieben, als hinterher das Gerede: „Ist doch alles Quatsch, was die sich ersponnen haben“. Wenn alle eingebunden sind, jeder seine Meinung, seine Ideen hat einbringen können, dann kann es zum Erfolg führen. Aber leider gibt es eine maximale Obergrenze für die Teilnehmerzahl an einem derartigen Workshop. Maximal 15, besser nur zwölf sollten teilnehmen, sonst ist das Team nicht mehr zu „steuern“.
3. Wir sollen aber auch nach unten eine Grenze einziehen. Mindestens neun Teilnehmer müssen es schon sein! Denn in kleinen Arbeitsgruppen können – manchmal auch befreit von dem allgegenwärtigen Chef – neue Ge-

danken aufblitzen, werden festgehalten und dann dem staunenden Plenum vorgetragen. Kreativität gelingt selten in großen Gruppen. Und es obliegt der Kunst des Moderators, diese zu wecken. Aber ebenso bei allzu großer Phantasie geht es um die Kunst des Moderators, die Gruppen in Maßen wieder einzufangen. Wenn die Ziele zu „spinnert“ werden.

Die Arbeit erfolgt dann in Kleingruppen zu je drei oder vier Teilnehmern und in Wettbewerb zu anderen Gruppen mit dem gleichen Thema. Und immer in wechselnder Besetzung, damit jeder das Vergnügen hat, gemeinsam mit dem „Chef“ Ideen auszuhecken.

Unsere Erfahrung hierbei: Es ist schon erstaunlich, wie hemmend manche Vorstände / Geschäftsführer sind. Aber auch andere Seiten haben wir erlebt: sprühend vor Geist und Witz, die tollsten Ideen habend oder aufgreifend, also richtige Kreativkräfte auf der Führungsebene. Verschiedenheit, wie es im Leben so ist. Daher die Arbeit in immer wechselnden Kleingruppen. Und es gibt in diesem Prozess erst einmal keine Grenzen, alles an Ideen ist erlaubt und erwünscht. Einschränken können wir uns später immer noch!

4. Wir müssen aufschreiben, damit die Ideen mitgenommen werden können. Alles sollte dokumentiert werden, auch schon, damit jeder sieht: Das kommt von mir. Am besten auf Karten in Schlagwörtern notieren, so dass es auch alle nachlesen können. Und dann an die Pinnwand. Zum Lesen, zum Zusammenfassen, zum Umorganisieren, zum Arbeiten an und mit den Ideen. Gesprochenes verflüchtigt sich zu schnell. Geschriebenes bleibt!
5. Ein wichtiger Bestandteil des Managementprozesses Balanced Scorecard besteht in der Kommunikation untereinander, im Reden, im Zuhören, im Mitfühlen, Mitdenken. Lassen wir uns Zeit für die Kommunikation – sie ist in Unternehmen häufig die größte Schwachstelle überhaupt!

Der Aufwand? Wir meinen, in zwei mal drei Tagen kann man den Prozess Balanced Scorecard im Unternehmen anstoßen. Können wir gemeinsam Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl erarbeiten, Strategien andenken. Können wir aus Aktionen strategische Projekte entwickeln und verantwortliche Mitarbeiter benennen. Und Budgets in Größenordnungen einschätzen. Aber danach geht es an das Umsetzen, an das „TUN“. Überprüfen, ob das Leitziel erreichbar ist, die Slogans von Mitarbeitern wie Öffentlichkeit verstanden werden. Ob die Strategien machbare Wege sind. Erarbeiten von Plänen für alle strategischen Projekte. Pläne, die in einen Zeit- und Budgetbedarf münden – und dieser ist abzustimmen mit der Jahresplanung im Budget.

Und dann muss unter Einbeziehung der anderen strategischen Projekte des Unternehmens der zur Verfügung stehende Budgetkuchen verteilt werden. Aber dies ist klassisches Budgetgeschäft, das kann unsere Mannschaft bereits.

Jetzt sind wir auf dem besten Weg, die Balanced Scorecard in unserem Unternehmen zum Leben zu erwecken, den Prozess am Laufen zu halten. Nur fertig werden wir nie – es bleibt eine never ending story mit

*My Balanced Scorecard.*

**Es folgt Teil 3**