
Der Zukunft zugewandt

Dr. Walter Schmidt / Herwig R. Friedag

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Vergangenheit und Zukunft.....	3
2.1	Die Zukunft ist ungewiss	4
2.2	Sich besser auf die Ungewissheit vorbereiten als die Wettbewerber.....	7
3	Potenziale gestalten.....	8
3.1	Entwicklungs-Schwerpunkte setzen.....	9
3.2	Potenziale steuern.....	11
4	Fazit.....	15

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1:	strategisch Potenziale entwickeln und operativ Potenziale ausschöpfen	9
Abbildung 2:	Strategisches Haus am Beispiel eines Handball-Vereins	10
Abbildung 3:	Kombination von strategischen und operativen Zielen	12

1 Einleitung

Jürgen Grasshoff gehört zu den herausragenden Controlling-Professoren in Deutschland. Wir haben ihn im Internationalen Controller Verein eV als einen Wissenschaftler kennengelernt, der Controlling als Service im Dienste der Menschen eines Unternehmens, einer Organisation verstanden hat; eines Services zur Gestaltung der Zukunft. Nicht die Systeme sondern die Menschen und ihr Verständnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge standen im Zentrum seiner Aufmerksamkeit. Und so ist es auch nur konsequent, dass er sich wie kaum ein anderer um Praxisrelevanz und Verständlichkeit in Forschung und Lehre bemühte. Das kann jeder nachvollziehen, der die Schriftenreihe „Rostocker Beiträge zu Controlling und Rechnungswesen“ auch nur teilweise verfolgt hat.

Im Frühjahr 2001 wurden wir von Prof. Grasshoff eingeladen, an der Universität Rostock ein Hauptseminar zum Thema „Balanced Scorecard“ zu gestalten. Wir haben diese Einladung gerne angenommen – denn die Grasshoff'sche Controlling-Philosophie und unsere BSC-Philosophie passen gut zueinander. Beide sind der Zukunft zugewandt und den Menschen, die sie gestalten. Wir wollen Instrumente entwickeln, die allen Beteiligten helfen, ihre Probleme bei der Zukunftsgestaltung selbst zu lösen – im Gegensatz zu jenen, die eher Systeme im Auge haben, denen die Menschen sich letztlich anzupassen und unterzuordnen haben.

2 Vergangenheit und Zukunft

Betriebswirtschaft und Controlling befassen sich traditionell mit der Vergangenheit, denn sie sehen ihren Ursprung und ihre Basis in der Buchhaltung. Und Buchhaltung verbucht Geschäftsvorfälle erst dann, wenn sie passiert, also vergangen sind. Wir können nur analysieren, wann wir wieviel Geld wofür ausgegeben, welche Produkte und Leistungen wir dabei erzeugt und wie wir diese vermarktet haben. Wir können diese Analysen zu Kennzahlen verdichten, die wir in mathematische Modelle einfügen. Wir können leistungsfähige Softwaresysteme einsetzen, mit deren Hilfe wir diese Kennzahlen auf komplexe Weise miteinander verknüpfen. Es bleiben immer die Daten der Vergangenheit, die wir analysieren, verdichten und verknüpfen.

Selbst wenn wir planen, lösen wir uns nicht wirklich von der Vergangenheit, solange wir lediglich unsere produkt- und leistungszentrierten Vorstellungen aus den Analysen der Vergangenheit in die Zukunft projizieren und daraus in oft sehr differenzierter Weise Umsatz und Kosten und daraus abgeleitete Kennzahlen sowohl für die nächsten Monate und Quartale als auch die kommenden drei bis fünf Jahre berechnen. Denn was hat die Berechnung von Umsatz- und Kosten-Zahlen für die vor uns liegende Zeit mit der Zukunft gemein außer dem Anschein? Solange wir uns nicht den Quellen zuwenden, aus denen sich zukünftige Umsatz- und Kostenentwicklungen speisen sowie jenen Aufgaben, die wir heute bewältigen müssen, damit uns diese Quellen zukünftig zur Verfügung stehen, hat Planung mit aktiver Zukunftsorientierung wenig zu tun.

Im Gegenteil – wir unterstellen implizit, dass die Entwicklungsgrundlagen der Vergangenheit auch weiterhin bestehen. Wir beschreiben unsere Wünsche, die wir für die Zukunft haben in Form von Zahlen-Kolonnen. Aber ein Wunsch bleibt stets ein frommer Wunsch, wenn die Quellen seiner Erfüllung versiegen. Manche mögen vom Glück begünstigt sein und von Quellen profitieren, die sie ohne ihr eigenes Zutun über einen langen Zeitraum nutzen können. Manche mögen mit außergewöhnlichem Talent die geeigneten Quellen auswählen und entwickeln können. Aber das sind die Wenigsten. Normalerweise müssen wir die Quellen unseres Fortschritts systematisch durch Versuch, Irrtum und Lernen immer wieder neu erkunden und mit großen Anstrengungen selbst entwickeln.

Leider blenden wir in unseren Planungen diese Anstrengungen meistens aus. Stattdessen formulieren wir mitunter für viele Monate und Jahre „auf den Cent genau“, mit welchem Volumen wir welche Artikel zu welchem Zeitpunkt mit welchen Kosten fertigen und verkaufen werden. Dass wir uns damit oft der Lächerlichkeit preisgeben, ist dabei noch einer der geringsten Schäden:

„Ja mach nur einen Plan,
Sei nur ein großes Licht,
und mach dann noch 'nen zweiten Plan
Geh'n tun sie beide nicht.
Denn für dieses Leben
ist der Mensch nicht schlecht genug.
Doch sein höh'res Streben
ist ein schöner Zug“

(Brecht, Dreigroschen-Oper, 3. Akt)

Schlimmer schon ist der Umstand, dass wir durch unsere computergestützten „Berechnungen“ die Illusion von Stabilität erzeugen - und die daraus entspringende Sorglosigkeit. Und noch gefährlicher wirkt die „wissenschaftliche“ Verschleierung der eigentlich banalen und durch alltägliche Erfahrung uns intuitiv eigenen Erkenntnis, dass die Zukunft ungewiss ist. Wie es Karl Valentin so schön formulierte: „Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen.“

2.1 Die Zukunft ist ungewiss

Die Ungewissheit der Zukunft entsteht auf wirtschaftlichem Gebiet nicht vordergründig aus den zufälligen Wechselspielen des Lebens. Die Ungewissheit resultiert vor allem aus dem Umstand, dass auf dem Spielfeld der Wirtschaft, 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. Und einer Abhängigkeit, der sie nicht entgehen können, solange sie sich auf dem Markt befinden.

Aber es kommt noch etwas hinzu. Die strategisch relevanten Wettbewerber bestehen nicht nur aus Einzelpersonen sondern aus Organisationen, in denen netzwerkartig auch außerhalb des Marktes eine Vielzahl von Partnern zusammenwirken – Führungskräfte, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, Gemeindeverwaltungen der einbezogenen Standorte, Meinungsbildner etc.. All diese Partner haben Ansprüche an die Organisation, die sie mit mehr oder weniger starken Interessenvertretungen eigenständig artikulieren und gegebenenfalls im Konflikt durchsetzen.

Unter diesen Umständen ist die nachhaltige Existenz einer Organisation daran gebunden, dass alle sie tragenden Anspruchsgruppen auf Dauer einen eigenen Vorteil aus ihr ziehen. Ansonsten werden die Gruppen sich aus dem Netzwerk verabschieden, sobald sich ihnen eine günstige Gelegenheit bietet. Nun mag der Rückzug eines tragenden Partners nicht gleich die Existenz einer Organisation in Frage stellen. Aber eine Schwächung ihrer Kraft bedeutet es allemal und damit eine Einschränkung der Fähigkeiten, auf die aus dem Markt entspringende Ungewissheit der Zukunft reagieren zu können.

Es gilt daher eine doppelt Balance zu halten, wenn wir mit der Zukunft „umgehen“ wollen: die externe Balance der über den Markt auf uns einwirkenden Kräfte und die interne Balance der Anspruchsgruppen. Berechnen können wir diese Gleichgewichte nicht, weil die sie bestimmenden Variablen in ihrem Verhalten keinen verlässlichen Regeln folgen – Unternehmertum trägt den Keim des Innovativen in sich, des kreativen Überschreitens aller Regeln¹; und Ansprüche sind das Resultat wechselnder Umstände, die sich aus dem jeweiligen Kontext der Gruppen ergeben, wobei dieser Kontext sich den Möglichkeiten unserer Information entzieht. Es bleibt uns daher nichts Anderes übrig als zu lernen, die daraus resultierende Ungewissheit als Teil unseres Lebens zu akzeptieren und damit bewusst umzugehen.

Doch die meisten Menschen haben Angst vor der Ungewissheit und sind bestrebt, durch Risikovorsorge und langfristige Planung die Zukunft fassbar zu machen. Das ist zwar wichtig und kann uns bei der gedanklichen Vorbereitung auf die Zukunft helfen. Aber um Risiken managen zu können, müssen wir ihre Möglichkeit wenigstens ken-

¹ Schumpeter spricht in diesem Zusammenhang von Unternehmern als „Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind.“ – Schumpeter, J. (1934), S. 111

nen. Und über die Trefferquote langfristiger Planungen haben wir uns schon geäußert. Wir können auf diese Weise das Ungewisse „gewisser“ aussehen lassen. Doch eigentlich verdrängen wir es lediglich aus unserem Bewusstsein. Aus der Realität verdrängen können wir es nicht.

Denn wenn es ernst wird, sind alle Pläne und Risiko-Szenarien Makulatur. Sie waren hilfreich bis zu dem 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. Aber das gilt eben auch für alle Anderen. Und gerade das ist unsere Chance.

Durch eine geeignete Strategie kann die Ungewissheit für den zu einer Chance werden, der sich *besser* auf sie vorbereitet als seine Wettbewerber.

Dabei müssen wir nicht 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 Handball – einem Sport, den Prof. Grasshoff bis heute praktiziert: 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. Dass dabei nicht nur die Spieler maßgeblich sind sondern ebenso der Trainer, ein ganzes Team von Betreuern, die Fans, die Mitarbeiter des Vereins, Sponsoren und Vertreter der Heimatregion etc., verdeutlicht, welche umfassende Organisation hinter einem Erfolg stehen muss. Ohne diese vielen unterstützenden Beiträge, werden selbst die besten Spieler auf die Dauer nicht Erfolge erzielen können.

2.2 Sich besser auf die Ungewissheit vorbereiten als die Wettbewerber

Bleiben wir noch für einen Moment bei unserem sportlichen Beispiel. Chancen hin, Chancen her: Zum Schluss zählen im Handball – wie in anderen Ballsportarten auch – nur jene wenigen Sekunden, in denen wir die Tore geschossen haben. Sie sind die Fakten, an denen wir unseren Erfolg ablesen. Aber erst einmal müssen wir vor das Tor kommen. Und vorher müssen wir überhaupt erst einmal zum Spiel zugelassen werden. Und noch davor liegt die harte Zeit des Trainings, in der wir die erforderlichen Fähigkeiten und unser Selbstvertrauen entwickeln, das Spielfeld zu betreten, Chancen zu erarbeiten und aus jeder entstehenden Situation einen Vorteil zu generieren.

Also geht es zunächst einmal um das Training. Dazu werden wir sicher auch die vergangenen Spiele auswerten. Und sofern sie uns zählbaren Erfolg gebracht haben, wird das Vergangene gut sein für unser Selbstvertrauen. Aber sobald wir uns der Zukunft zuwenden wollen, ist es weder maßgeblich, wieviel Chancen wir einst in Tore umwandeln haben noch wieviel wir zukünftig umwandeln werden. So wie es auch in der Wirtschaft für die Vorbereitung auf die Zukunft relativ unerheblich ist, wieviel Gewinn wir wo und wann einmal realisiert haben und wieviel wir zukünftig realisieren wollen. Maßgeblich für die Zukunft ist ausschließlich, was wir heute dafür tun, dass wir zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort der Auseinandersetzung auf dem Markt **besser sind als unsere Wettbewerber**. Denn das ist die Voraussetzung für unseren Erfolg. Und dementsprechend bedeutet Zukunftsgestaltung nichts anderes, als systematisch jene *Potenziale* zu entwickeln und zu trainieren, die uns die dazu erforderliche Kraft verleihen. Der in der Vergangenheit realisierte Gewinn ist hilfreich dabei, sofern wir ihn zur Finanzierung dieser Anstrengungen einsetzen können oder als Versicherung gegen zukünftige Erfolglosigkeit. Der geplante Gewinn hingegen ist heute nicht viel mehr als ein frommer Wunsch².

² Allerdings zeigen die internationalen Börsen, dass mit frommen Wünschen sehr viel Geld verdient werden kann, sofern es gelingt, den Erwartungswerten ausreichende Glaubwürdigkeit zu verleihen. In der Tat, es ist pures Vertrauen, das hier gehandelt wird. Doch das sollte uns nicht dazu verleiten – die gegenwärtige Entwicklung der internationalen Rechnungslegung verläuft leider genau in diese Richtung – Vergangenheits- und Erwartungswerte miteinander zu mischen. Wir müssen immer unterscheiden können zwischen dem, was wir schon realisiert haben und jenem, was wir erst noch erreichen wollen. Denn zwischen Wunsch und Wille liegt das Tun. Und wenn wir unsere Wünsche morgen realisieren wollen, müssen wir heute das entsprechende Tun organisieren. Dann erst können wir das in uns gesetzte Vertrauen auch rechtfertigen.

3 Potenziale gestalten

Wenden wir uns also den Potenzialen zu. Sie entstehen aus dem Zusammenspiel von Möglichkeiten und Fähigkeiten. Die Bereitschaft eines Kunden beispielsweise, den Bau einer Werkzeugmaschine 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 brauchen. Es geht um das ausgewogene Management beider Seiten (s. Abbildung 1).

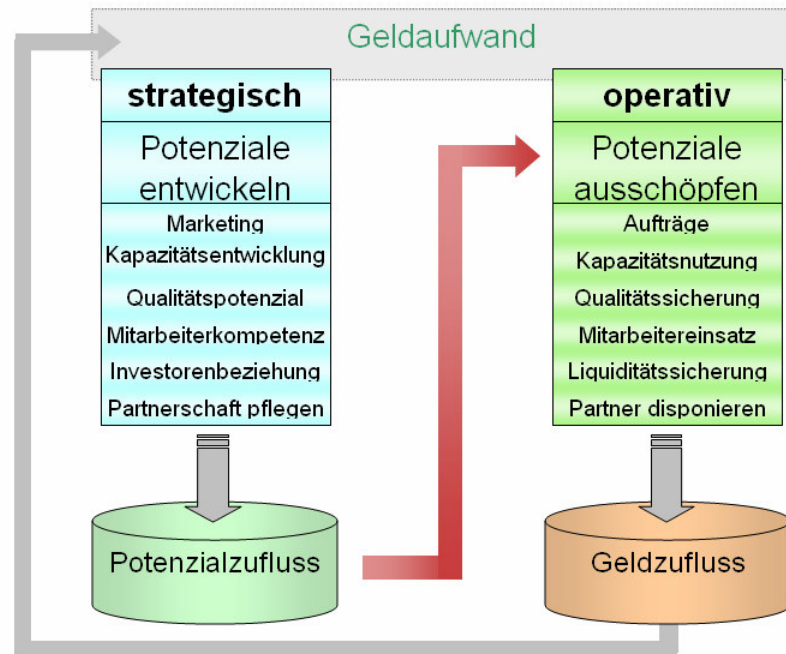


Abbildung 1: strategisch Potenziale entwickeln und operativ Potenziale ausschöpfen

3.1 Entwicklungs-Schwerpunkte setzen

Durch das Entwickeln geeigneter Potenziale wollen wir unsere Organisation in die Lage versetzen, auf die Ungewissheit der Zukunft besser reagieren zu können als die Wettbewerber. Doch wir können nicht überall gut sein. Wir laufen Gefahr, unsere Ressourcen zu verzetteln, wenn wir nicht Schwerpunkte setzen und sie entsprechend kommunizieren.

Das beginnt mit den Werten und Grundsätzen unseres Verhaltens. Werte sind die Basis unserer Gemeinsamkeit, unserer Identifikation. Und je stärker die Identifikation, umso weniger werden die Kräfte der Organisation in internen Grabenkämpfen verschlissen. Aber Werte allein reichen nicht aus. Zur Übersetzung in das praktische Verhalten benötigen wir entsprechende Grundsätze. Nehmen wir z.B. Zuverlässigkeit. Als Führungs- und Verhaltens-Grundsatz können wir diesen Wert etwa so übersetzen:

„Wir realisieren Zuverlässigkeit durch Partnerschaft, d.h.

- klare Verantwortung und Autorität für vereinbarte Ziele;
- Kontinuität im Führungsstil als Basis für Vertrauen;
- Objektivität der Bewertung durch messbare und akzeptierte Kriterien;
- Konsequenz in der Einforderung vereinbarter Ziele.“

Um klare Verantwortung für vereinbarte Ziele übernehmen zu können, müssen wir klare Ziele formulieren. Das beginnt mit der strategischen Fragestellung: Was ist zu tun für die nachhaltige Existenz unserer Organisation? Dabei rät Peter Drucker: „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“³. 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.

Das Leitziel allein reicht nicht aus, um klare Ziele zu definieren. Es bildet das gemeinsame Dach. Wir müssen es unterfüttern durch die gegenwärtig relevanten strategischen Themen und Entwicklungsgebiete für Potenziale – ebenso jeweils konkretisiert durch ein Ziel und eine Kennzahl (damit auch hier Klarheit herrscht). So entsteht ein Rahmen für unser strategisches Handeln; wie bezeichnen ihn auch als strategisches Haus oder Führungs-Scorecard (s. Abbildung 2).

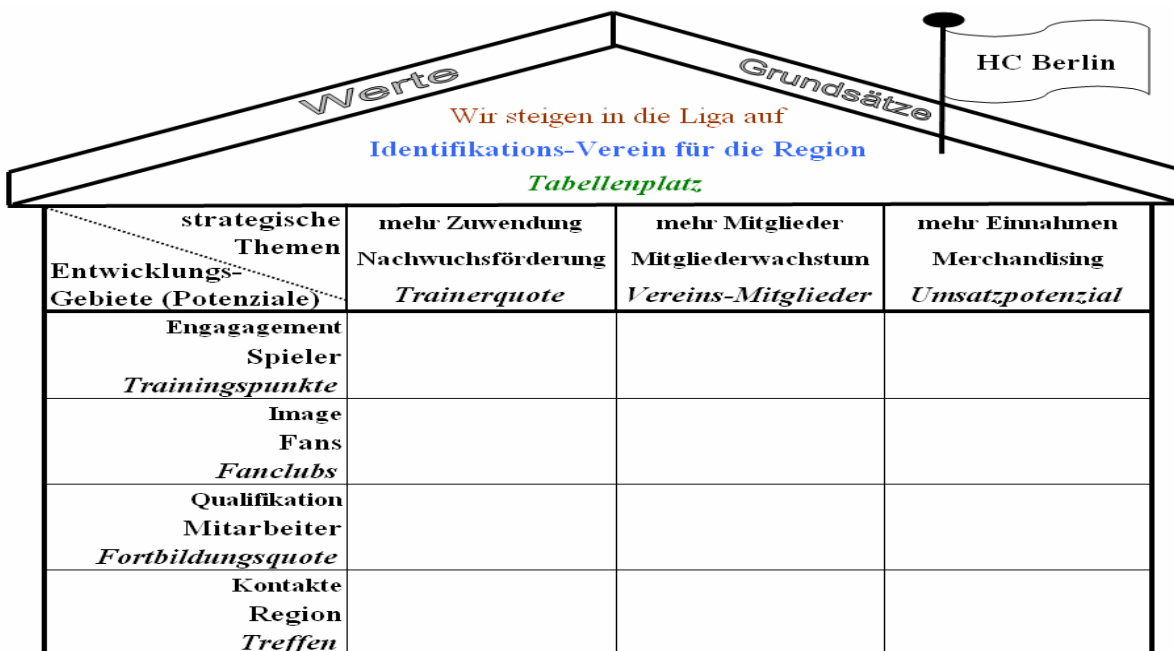


Abbildung 2: Strategisches Haus am Beispiel eines Handball-Vereins

³ Drucker, Peter F. (2004), S. 28

Nun können wir diesen Rahmen füllen mit Aktionen, die wir durch Ziel und Kennzahl konkretisieren und deren Passfähigkeit zu den Zielen unseres Hauses wir überprüfen. Und wir können diese Aktionen in strategische Projekte bündeln, damit wir die Arbeit besser organisieren. Wobei wir auch die Projekte durch Ziel und Kennzahl konkret ausrichten auf den mit unserem Haus gesetzten Rahmen. Und wenn wir konsequent sind, werden wir alle anderen Projekte und Aktionen beenden, sofern sie nicht mehr in das Haus gehören – allein, solch Konsequenz fällt schwer und ist dementsprechend selten.

3.2 Potenziale steuern

Das Setzen von Entwicklungs-Schwerpunkten ist nicht genug. Wir müssen noch das operative Geschäft, das Nutzen der verfügbaren Potenziale mit den strategischen Schwerpunkten verbinden. Das erreichen wir durch Gegenüberstellung der wichtigsten strategischen und operativen Ziele in einer Weise, dass beide einander ergänzen und erfordern – auf der operativen Seite stehen die Kennzahlen unserer erwarteten Ergebnisse und auf der strategischen Seite jene, mit denen wir die Entwicklung der Quellen beleuchten, aus denen die Erfüllung der Erwartungen gespeist werden soll. Wir bezeichnen diese Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für die jeweilige Führungsebene eines Unternehmens als Berichts-Scorecard.

Die Berichts-Scorecard ist damit eine Art Prüfstein für die Konsistenz unserer Strategie. Sie führt uns vor Augen, ob die mit der Führungs-Scorecard gesetzten Schwerpunkte auch jene Potenziale entwickeln helfen, die wir operativ nutzen wollen. Und umgekehrt zwingt sie uns, für alle erwarteten operativen Ergebnisse die wesentliche Quelle zu benennen und durch eine Kennzahl zu konkretisieren, aus der die Resultate entspringen sollen (s. Abbildung 3).

Berichtsscorecard "HC Berlin"

Kennzahlenübersicht								
Juli 04	Potenziale entwickeln				Potenziale ausschöpfen			
	SOLL		IST		SOLL		IST	
	Monat kumuliert	Jahr	Monat kumuliert	Jahr / Prognose	Monat kumuliert	Jahr	Monat kumuliert	Jahr / Prognose
	Finanzen & Controlling							
	<i>Tabellenplatz [Rang]</i>				<i>Innenfinanzkraft [%]</i>			
Saison 2003	6	6	5	4	80,0	80,0	93,0	93,0
Saison 2004	1	1	2	1	75,0	90,0	68,0	78,0
	Fans							
	<i>Fanclubs [Anzahl]</i>				<i>Hallenauslastung [%]</i>			
Saison 2003	12	12	7	10	30,0	25,0	56,7	51,3
Saison 2004	13	20	15	25	50,0	45,0	63,8	60,0
	Mitarbeiter							
	<i>Fortbildungsquote [%]</i>				<i>Anwesenheitsquote [%]</i>			
Saison 2003	50,0	50,0	28,0	39,0	87,0	90,0	78,0	83,0
Saison 2004	25,0	60,0	32,0	50,0	90,0	92,0	86,0	87,0
	Region							
	<i>Kontakte [Anzahl]</i>				<i>Sponsoring [€]</i>			
Saison 2003	3	24	2	21	12,5	50,0	8,0	46,3
Saison 2004	15	40	13	38	25,0	75,0	32,7	70,0

Abbildung 3: Kombination von strategischen und operativen Zielen

Die Kennzahlen auf der linken Seite übernehmen in dieser Gegenüberstellung faktisch den Part von Frühindikatoren, also von Messgrößen, die wir mit Annahmen verbinden bezüglich ihrer Wirkung auf die Kennzahlen der rechten Seite. Ursprünglich ist jede Kennzahl ein Spätindikator. Wir spiegeln mit ihr Ereignisse wider, die geschehen sind – Ereignisse in der Zukunft können wir nicht messen. Aber sobald wir zwei Kennzahlen durch die Annahme verbinden, dass die eine von der anderen abhängt, wird jene, die wir zur Ursache erheben, zum Frühindikator der anderen, die ein Spätindikator bleibt.

Ob unsere Annahme zutrifft, muss sich erst erweisen. Und wenn wir das nicht ausreichend verifizieren, verbleiben wir im Reich der Vermutungen. In den meisten Fällen stehen uns nicht die Mittel zur Verfügung, um hinreichende Verifizierungen unserer Annahmen durchzuführen. Oftmals nehmen wir uns auch nicht die dazu erforderliche Zeit. Das ist nicht weiter verwerflich, solange wir unseren Vermutungen nicht den Schein des Faktischen geben. Leider gehört es in der Praxis zur schlechten Gewohnheit, auf diese Unterschiede nicht explizit hinzuweisen. Welcher Planer schreibt schon auf sein Dokument, dass es im Wesentlichen auf Vermutungen beruht? Aber machen wir der Praxis nicht zu große Vorwürfe. Wie viele der in wirtschaftswissenschaftlichen Veröffentlichungen benutzten Formeln sind durch empirische Daten oder strenge ma-

thematische Ableitungen auf der Basis experimentell erprobter Grundannahmen ausreichend verifiziert? Wissen wir es überhaupt, gibt es dazu ernst zu nehmende Untersuchungen? Und ab welchem Punkt beginnt die Scharlatanerie? Die Wirtschaftswissenschaftler sollten strenger zu sich selber sein.

Dennoch funktionieren viele Frühindikatoren in der Praxis. Nicht aufgrund mathematischer Berechnungen sondern mit Hilfe der aus langjährigen Erfahrungen gespeisten Intuition befähigter Führungskräfte. In Verbindung mit geschulter Intuition können uns einige wenige, aber wesentliche Kennzahlen behilflich sein, ein ungefähres Bild über die Situation unseres Unternehmens zu vermitteln. Ein Bild, das uns in die Lage versetzt, Entwicklung und Nutzung unserer Potenziale so zu steuern, dass die erreichten und durch unsere Buchhaltung dokumentierten Resultate den Erwartungen entsprechen.

Die Kennzahlen der Führungs-Scorecard vermitteln uns das Bild, ob die strategischen Projekte jene Veränderungen herbeiführen, die den gewollten Entwicklungen unseres Leitziels sowie der daraus abgeleiteten Ziele für die strategischen Themen und Entwicklungsgebiete entsprechen. Die Kennzahlen der Berichts-Scorecard vermitteln uns das Bild, ob unser Unternehmen insgesamt auf dem richtigen Weg ist; sowohl bezüglich der heute erwarteten Ergebnisse als auch hinsichtlich jener Quellen, die unsere zukünftigen Erwartungen stillen können. Und wenn wir die Zusammenhänge intuitiv zutreffend erfasst haben, signalisieren uns die Frühindikatoren der Berichts-Scorecard, ob wir die mit der Führungs-Scorecard gesetzten strategischen Schwerpunkte modifizieren müssen. Denn sobald sich eine frühindikative Kennzahl signifikant verschlechtert, für die wir derzeit keine Potenzialentwicklung vorgesehen haben, ergibt sich für uns Handlungsbedarf.

Intuition setzt allerdings voraus, dass unsere Sinne nicht durch eine Vielzahl von Signalen überflutet werden. Wir müssen die Führungs- und Berichts-Scorecard auf wenige Dinge beschränken, die wir uns intuitiv merken können. Wenig heißt nach unseren Erfahrungen für die Führungs-Scorecard nicht mehr als eine Leitkennzahl sowie drei bis vier Themen und vier bis fünf Entwicklungsgebiete. Und es sollten pro strategisch relevanter Führungsebene nicht mehr als drei bis vier strategische Projekte sein, die

gleichzeitig realisiert werden. Wenig heißt für die Berichts-Scorecard nicht mehr als sieben strategisch-operative Kennzahlen-Paare. Und sofern es sinnvoll erscheint, kann die Leitkennzahl noch gesondert ausgewiesen werden.

Der weit verbreitete Glaube, dass wir möglichst viel berichten müssen, ist ein Irrglaube. Wir können nur eine begrenzte Menge an Signalen aufnehmen. Und was wir nicht aufnehmen, wird nicht einmal zu einer Information. Aber selbst die meisten Informationen bleiben ohne Wirkung, weil bei intuitiver Führung alles, was wir uns nicht merken können, praktisch nicht relevant ist. Die Fähigkeiten unseres Gehirns, mehrere Dinge gleichzeitig zu erfassen und zu überschauen, sind leider auf fünf bis sieben Dinge (Einzelheiten oder Gruppen von Merkmalen) begrenzt. Wenn wir sie überfordern, wählen unsere Nervenzellen instinktiv aus und es bleiben allen Informationsversuchen zum Trotz eben nur jene fünf bis sieben Dinge übrig, die wir für den Moment als wesentlich ansehen.

Das Einzige was wir tun können ist zu entscheiden, ob jeder seine eigene Auswahl trifft und damit die Gemeinsamkeit des Handelns weitgehend dem Zufall überlassen bleibt. Oder ob wir von vornherein vereinbaren, den Informationsfluss auf jene fünf bis sieben Dinge zu begrenzen, die wir für die jeweilige Führungsebene gemeinsam als wesentlich erachten. Letzteres birgt die Gefahr in sich, dass wir das „Falsche“ auswählen und erfordert daher einen beständigen Lern- und Veränderungsprozess. Ersteres verschafft uns nicht einmal die Chance zu lernen.

Es liegt an uns, in wieweit wir den Mut aufbringen, uns offen einem Lern- und Veränderungsprozess zu stellen. Denn er verlangt von uns das Bekenntnis zu unseren Fehlern. Aber wer sich aktiv der Zukunft zuwenden will, hat gar keine andere Wahl.

4 Fazit

Die Zukunft ist ungewiss. Wer sich der Zukunft zuwenden will, kommt an diesem Umstand nicht vorbei. Alle Versuche, der Ungewissheit durch Planung und Risiko-Szenarios zu entgehen, führen bestenfalls zu dem Ergebnis, dass wir sie aus unserem Bewusstsein verdrängen. In der Realität gelingt es nicht.

Aber weil mit dem Problem auch alle Anderen konfrontiert sind, wird der im Vorteil sein, der sich besser auf die Ungewissheit der Zukunft vorbereitet als seine Wettbewerber. Dabei kommt der Intuition entscheidende Bedeutung zu, weil in den die Wirtschaft beeinflussenden Faktoren zugleich die Ursache dafür liegt, dass wir ihre zukünftige Entwicklung nur einschätzen aber nicht berechnen können. Das spricht nicht gegen Berechnungen an den Stellen, wo sie durch ausreichende empirische Daten begründet sind und der Intuition als Entscheidungshilfe dienen. Aber es spricht gegen alle Versuche, die Intuition durch Berechnungen zu ersetzen.

Deshalb sollte die Wirtschaftswissenschaft den Mut finden, sich offen der Intuition als bestimmendem Mittel zur Führung von Unternehmen zu stellen. Wir könnten dadurch besser unterscheiden, welche Methoden reine Expertensysteme darstellen, deren Resultate nur dann hilfreich sind, wenn sie für eine intuitive Nutzung erst noch aufbereitet werden. Und welche Methoden sich unmittelbar als Führungsinstrumente nutzen lassen.

Das gilt auch für die Rechnungslegung. Sie muss besser als bisher zwischen realisierten Werten und Erwartungswerten unterscheiden können. Ansonsten werden Führungskräfte sie zwar soweit nutzen, als sie aus äußerem Zwang dazu genötigt sind. Sobald sie aber intuitiv erkennen, dass zwischen ausgewiesenem Ergebnis und realer Situation des Unternehmens erhebliche Diskrepanzen bestehen, werden sie ihre eigenen Rechnungen durchführen oder sich völlig von der Buchführung lösen.

Friedag / Schmidt werden sich auch weiterhin bemühen, substanzielle Beiträge zur Entwicklung hilfreicher Instrumente für die intuitive Führungsarbeit zu liefern. Wenn es uns dadurch ein wenig gelingen sollte, die Intentionen von Prof. Jürgen Grasshoff in die Zukunft zu tragen – es wäre ihm angemessen.

Quellen:

Schumpeter, Joseph (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin (vierte Auflage)

Drucker, P. F. (2004): Das Geheimnis effizienter Führung, in: Harvard Business manager, August 2004, S. 26-35