

**Herwig R. Friedag**

**Die Balanced Scorecard  
als ein universelles Managementinstrument**

**Auszug: Kapitel 3**

**Grundlagen zielorientierter Unternehmensführung**

**Verlag Dr. Kovač**

**Schriftenreihe**  
***Rostocker Beiträge zu***  
***Controlling und Rechnungswesen***

**Band XI**

**Herausgegeben von Prof. Dr. Jürgen Graßhoff**

**Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre:  
Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung**

**Universität Rostock**

**ISBN 3-8300-2038-4**

**In der Schriftenreihe werden innovative wissenschaftliche Ergebnisse  
zu einem rechnungswesenbasierten Controlling veröffentlicht,  
deren Praxisrelevanz und Umsetzbarkeit seitens der Autoren bereits nachgewiesen wurden.**

# Geleitwort

In einer Welt voller Dynamik ist es für Unternehmen und auch für uns Menschen unerlässlich, sich auf diese Bedingungen einzustellen und den Wandel bei eigenem Tun immer zu beachten. Für Unternehmen bedeutet das, bereits bei strategischen Entscheidungen alle die Faktoren zu berücksichtigen, die bei stark zunehmender Globalisierung Leben und Überleben von Unternehmen ermöglichen. Dazu ist ein Management gefragt, das strategisches Denken und Handeln sowie operatives Umsetzen in seiner Gesamtheit, d.h. unter Beachtung aller Beteiligten und Wirkfaktoren zu realisieren versucht. Das verlangt eine Abkehr von Nur-Finanzkennzahlen und kurzfristiger Aktienrenditenmaximierung hin zu einem Führen unter Einbeziehung aller Einflussfaktoren, insbesondere auch des Faktors „Mensch“.

Wenn man die Balanced Scorecard so versteht und ausprägt, kann sie ein hervorragendes Managementinstrument zur komplexen Zielerreichung durch Nutzung und Integration aller unternehmerischen Potenziale werden.

Diesem Anliegen, der Gestaltung der Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument, stellt sich der Verfasser. Aufbauend auf einer aktuellen Situationsschilderung legt er dar, wie das Anliegen, das aus der Sicht von Kaplan/Norton mit der Balanced Scorecard erreicht werden soll, durch Integration aller Potenziale und Wirkfaktoren zu einem solchen Instrument entwickelt werden kann.

Die vorliegende Arbeit hat ihren besonderen Wert in der Weiterentwicklung eines seit Jahren bekannten Instruments. Aus Problemen der theoretischen Gestaltung und der praktischen Umsetzung wird vom Verfasser ein Managementinstrument gestaltet, das Führungstätigkeit und Umsetzbarkeit qualifizieren kann. Es ist das Verdienst des Verfassers, dieses komplexe Zusammenwirken zahlreicher Wirkfaktoren zu einer Lösung geführt zu haben.

Ich wünsche dem Verfasser zahlreiche interessierte Leser.

Rostock, den 23.05.2005

Prof. Dr. J. Graßhoff

## 3 Grundlagen zielorientierter Unternehmensführung

### 3.1 Führungskultur als partnerschaftliches Management

#### 3.1.1 Zustandsbeschreibung

Globale Marktentwicklungen, technologische Neuerungen, verändertes Kaufverhalten, Wertewandel der Mitarbeiter und wachsender Konkurrenzdruck zeichnen die Veränderungen in unserer Zeit aus. Die Fähigkeit von Unternehmen, das Potenzial ihrer immateriellen Vermögenswerte bzw. ihres Intellektuellen Kapitals auszuschöpfen, hat sich zum wohl wichtigsten ökonomischen Erfolgsfaktor entwickelt<sup>1</sup>. Der kritische Produktionsfaktor ist nicht mehr das Geld, sondern das Humankapital<sup>2</sup>, das Hauptgewicht der Tätigkeiten im Unternehmen hat sich auf „Wissensarbeiter“ verlagert, die ihren Intellekt einsetzen<sup>3</sup>.

Inzwischen haben die immateriellen Vermögenswerte auch die volle Aufmerksamkeit des Kapitals, vertreten durch die Börse, erhalten. Je nach Branche sind 60% bis 90% des Börsenwertes<sup>4</sup> von großen, börsennotierten Unternehmen nicht mehr durch klassische Anlageformen wie Geld-, Mobilien- und Immobilienvermögen darstellbar. Ende 2001 z.B. lag der Marktwert der 500 größten US-amerikanischen Unternehmen (S&P500) mehr als das sechsfache über ihrem Buchwert<sup>5</sup>. An der New York Stock Exchange (NYSE) wird derzeit bereits ein Dow Jones für Nachhaltigkeit (DJSI = Dow Jones Sustainability Index) geführt, dessen Entwicklung eindeutig signalisiert, dass eine nachhaltige, an allen Stakeholdern ausgerichtete Unternehmenspolitik<sup>6</sup> vorteilhaft, ja vorteilhafter als eine ausschließlich renditeorientierte Unternehmensführung für Kapitalinteressen ist<sup>7</sup> (vgl. Abbildung 12).

---

<sup>1</sup> Vgl. Deking, I. (2003), Vorwort.

<sup>2</sup> Vgl. de Geus (2004), S. 17.

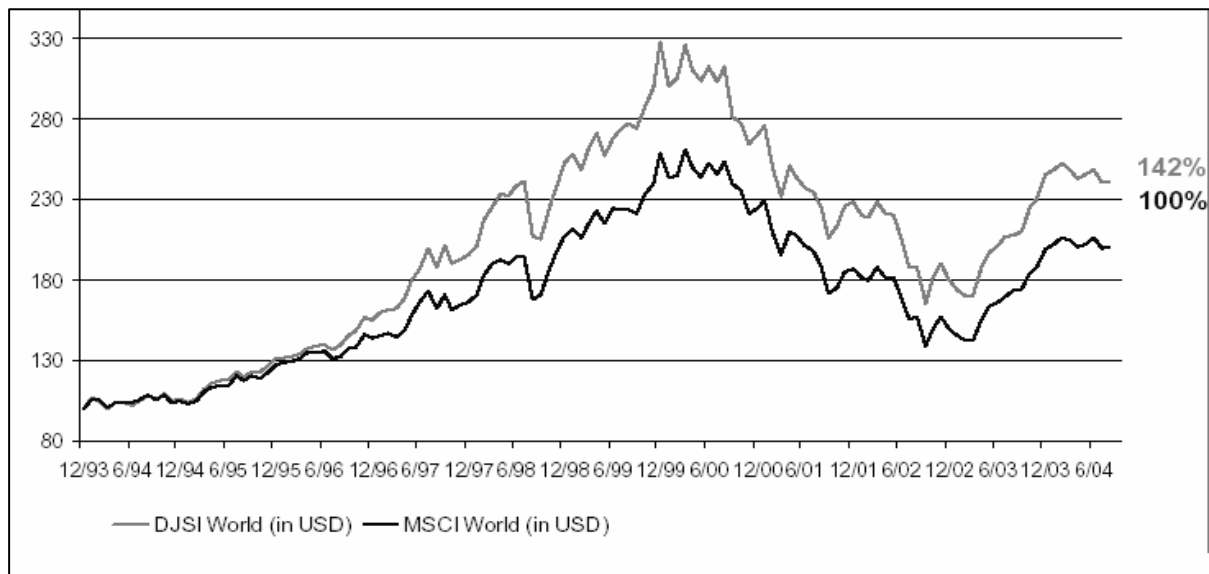
<sup>3</sup> Vgl. Engeser, M. (2004), S. 168.

<sup>4</sup> Vgl. Daum, J. (2001), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Daum, J. (2001), S. 5.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch: Schaltegger, S. (2004), S. 512 ff.

<sup>7</sup> Der von der NYSE geführte Dow Jones Sustainability Index zeigt im Vergleich für die Jahre 1993 bis 2004 eine um 38% bessere Performance für in dem Nachhaltigkeits-Index geführten Unternehmen als im Dow Jones General Index. Vgl. NYSE (2004), S. 3; Im Dow Jones Sustainability Index werden die „saubersten“ 10% der weltweit größten Unternehmen aus dem Dow Jones Global Index gelistet. Vgl. Wright, U. (2004), o.S.



**Abbildung 1: Wertentwicklung der nachhaltig geführten Unternehmen an der NYSE<sup>8</sup>**

Es zeigt sich, dass nicht nur wenige Innovationsindustrien (Elektronik, Computer<sup>9</sup>), sondern weitgehend fast alle Bereiche der Wirtschaft, d.h. auch die klassischen Industrien, von der Notwendigkeit veränderten Führungsverhaltens<sup>10</sup> zur Integration aller Stakeholder betroffen sind. Denn der sich seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts vollziehende Wandel in der Arbeitswelt, in Unternehmen und Märkten ist nicht nur technikgetrieben. Mit den technischen Innovationen geht ein grundlegender Wertewandel in der Gesellschaft und im Wirtschaftsverhalten der Menschen einher.

Dies hat für alle Unternehmen<sup>11</sup> erhebliche Konsequenzen im Bereich der Strategie wie im operativen Geschäft. Die zentrale Herausforderung für das Management von Unternehmen liegt nunmehr in der Generierung, Entwicklung und im Führen des Intellektuellen Kapitals im Unternehmen. Das Management eines Unternehmens hat die Aufgabe, Mitarbeiter im Unternehmen im Sinne von Wissensgenerierung, Wissenstransfer und Wissensanwendung zu führen.

Veränderungen müssen immer öfter und immer schneller erfolgreich bewältigt werden. Die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen erlangt eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Dieser notwendige, Wettbewerbsvorteile und -risiken erzeugende Wandel führt auch zu erheblichen Änderungen in der Führungskultur fast aller Unternehmen, denn das eher machtorientierte Management hierarchisch geführter Unternehmen erschwert den Aufbau einer zweckmäßigen, aufgaben- und zielorientierten Führungs- und Kommunikations-

<sup>8</sup> aus: NYSE (2004), o.S.

<sup>9</sup> Vgl. Batz, K. (2002), o.S.

<sup>10</sup> Seidel beschreibt, dass auch in Arbeitssituationen mit einem hohen Mechanisierungsgrad, also mit restriktiven Arbeitsbedingungen ein autoritärer Führungsstil zu Verärgerung und Leistungsrücknahme führt. Vgl. Seidel, E.(1978), S. 264.

<sup>11</sup> Drucker weist darauf hin, dass die unterschiedliche Betrachtung des Managements von Unternehmen und Non-Profit-Organizations nicht mehr zeitgemäß ist und plädiert für ein einheitliches Managementinstrumentarium. Vgl. Drucker, P. (1999), S. 19.

kultur<sup>12</sup>. Es gilt Abschied zu nehmen von einer Kommando- und Kontroll-Kultur<sup>13</sup>, die mit

- detaillierten Regelwerken und zentralen Vorgaben für alle Ebenen,
- eindeutigen Hierarchien und Strukturen und
- restriktiver Informations- und Kommunikationskultur

arbeitet und damit für die Herausforderungen der Zukunft nicht anpassungsfähig genug ist.

Nur mit einem partnerschaftlich ausgerichteten Führungsstil wird es möglich sein, die notwendigen Veränderungsprozesse mit Hilfe des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard umzusetzen.

### 3.1.2 Partnerschaftliches Management

Es gibt sicher kein Führungsprinzip, das für alle Menschen, für alle Mitarbeiter und in jeder Situation erfolgreich und gültig ist. Jedoch erscheint ein auf Partnerschaft basierendes Management<sup>14</sup>, ein partizipativ-demokratischer Führungsstil, den neuen Anforderungen an Führung am besten gerecht zu werden. Staehle beschreibt bereits 1980 die Bedingungen für einen partizipativ-demokratischen Führungsstil<sup>15</sup>:

- hohe Umweltdynamik,
- nicht standardisierte Aufgaben,
- komplexe Informationsverarbeitung,
- großer zeitlicher Abstand zwischen Entscheidung, Handlung und Ergebnis.

Exakt in dieser Situation stehen auf Grund der rasanten externen und internen Veränderungen immer mehr Unternehmen. Dies gilt insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Die Überlegenheit partizipativ-demokratischer Führung wird zwar allgemein in Theorie<sup>16</sup> und Praxis<sup>17</sup> anerkannt, jedoch noch zu wenig gelebt.

Viele Wissenschaftler<sup>18</sup> sind der Auffassung, und der Verfasser hat es selbst erlebt, dass bei Einsatz geeigneter, partizipativer Managementmethoden, bei einem menschenzentrierten Führungsstil bis zu 50% mehr Leistungsfähigkeit im Unternehmen erreicht werden kann.

---

<sup>12</sup> Vgl. Händeler, E. (2004), S. 267.

<sup>13</sup> Vgl. Pfläging, N. (2004), S. 2; Drucker, P. (1999), S. 54.

<sup>14</sup> Vgl. Drucker, P. (1999), S. 55.

<sup>15</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 403.

<sup>16</sup> Vgl. Cube, F. (1998), S. 147 ff.

<sup>17</sup> Likert beschreibt, dass mitarbeiterorientierte Abteilungen und solche mit klaren Zielsetzungen, aber viel Freiheit für die Ausführung erheblich produktiver seien als aufgabenorientierte und überwachte Abteilungen. Vgl. Likert, R. (1961), S. 7 ff.; Cube schreibt hierzu: „Der Führungsstil sei autoritär, wenn es um Grundwerte, Ziele und Kernkompetenzen geht, partizipativ und Freiräume lassend, wenn Abläufe betroffen sind“; Vgl. Cube, F. (1998), S. 146.

<sup>18</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 337.

Partizipative, resultatorientierte Führung baut auf fruchtbarer zwischenmenschlicher Beziehung<sup>19</sup> auf, in der die Gruppenmitglieder stets das Gefühl für den Wert des einzelnen Menschen wach halten<sup>20</sup>. Das Rückgrat der Organisation bilden vernetzte Gruppen<sup>21</sup>. Partizipative Führung versteht sich als Dienstleister für die Befähigung der Mitarbeiter, effektiv(er) zu arbeiten, selbständig Entscheidungen zu treffen und diese eigenverantwortlich und konsequent umzusetzen. Basis ist ein gemeinsames Wertesystem<sup>22</sup>, auf dem von allen Gruppenmitgliedern akzeptierte Führungsgrundsätze beruhen.

Da in unserer (europäischen) Gesellschaft die physischen Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wärme und Wohnung i. Allg. gedeckt sind, gewinnen die sozialen Bedürfnisse als Motivationsfaktoren (= intrinsische Faktoren wie Streben nach Sicherheit, Selbstverwirklichung, Autonomie und Anerkennung) immer mehr an Gewicht. Maslow hat diesen hierarchischen Motivationsansatz wie folgt grafisch dargestellt (vgl. Abbildung 13):



Abbildung 2: Die Maslow-Pyramide der menschlichen Grundbedürfnisse<sup>23</sup>

Intrinsische Faktoren sind, wie Herzberg 1973 ermittelte, für die Führung von Mitarbeitern von gravierender, insbesondere für die Führung von Führungskräften von wachsender Bedeutung und werden bei partizipativem Führungsstil genutzt (vgl. Abbildung 14).

<sup>19</sup> Vgl. Römer, G. (2003), S. 448.

<sup>20</sup> Vgl. Kosog, S. (2004), S. S1.

<sup>21</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 485.

<sup>22</sup> Vgl. Binder, B. / Sürth, P. (2002), S. 359 f.

<sup>23</sup> Vgl. Ten Have, S./ Ten Have, W./ Stevens, F. et al. (2003), S. 173 ff.

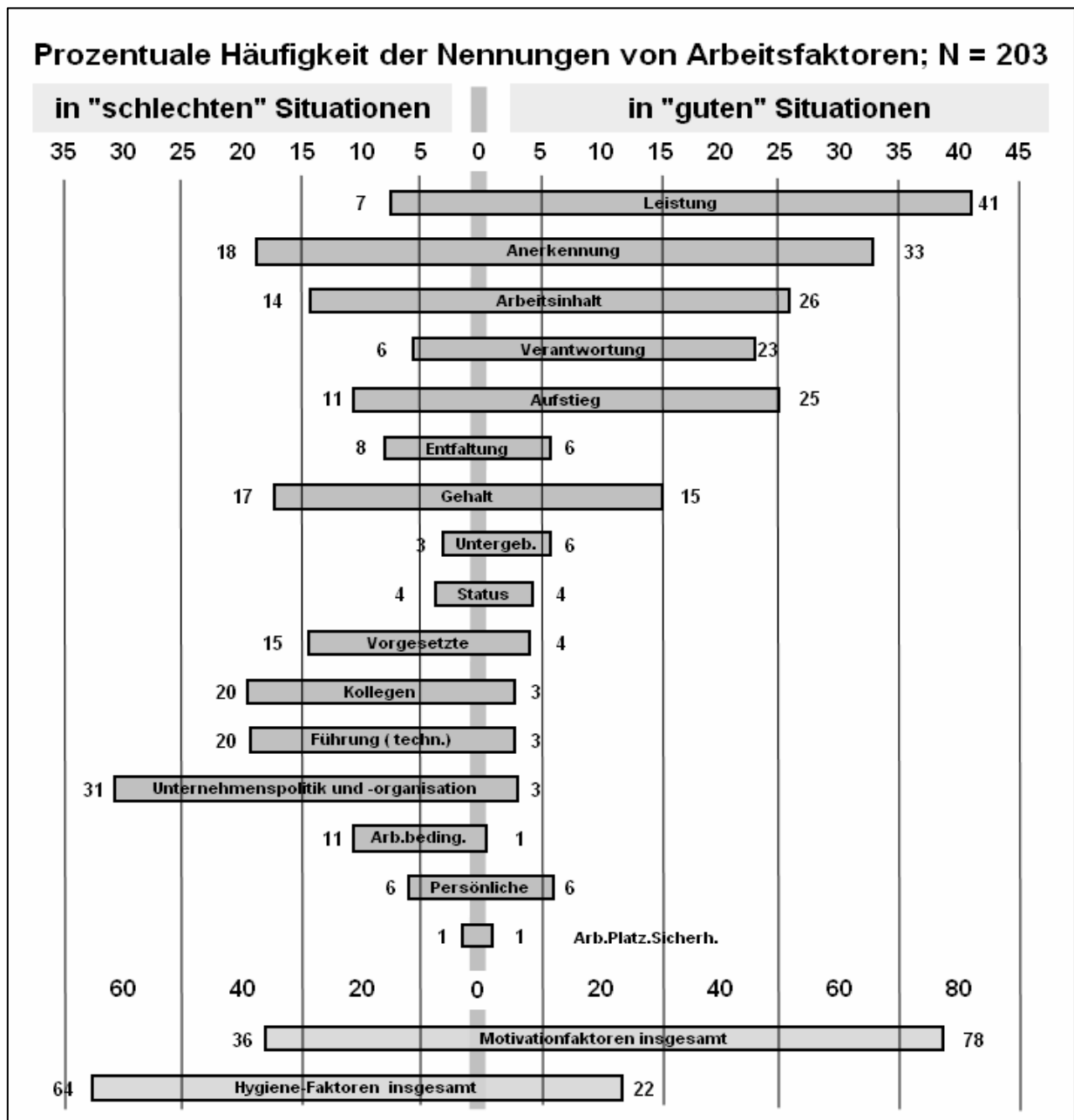


Abbildung 3: Bedeutung von Arbeitsfaktoren<sup>24</sup>

Wenn Mitarbeiter motiviert sind<sup>25</sup>, sich mit Zielen einer Organisation zu identifizieren, sind externe Kontrollen unnötig, weil Selbstkontrollen durchgeführt, selbständig Initiativen zur Zielerreichung entwickelt, Einfallsreichtum und Kreativität aktiviert werden<sup>26</sup>. Die gemeinsame Zielerarbeitung, Grundlage eines partizipativ-demokratischen, motivationsorientierten Führungsstils, wurde 1954 von Drucker als MBO – Management by Objectives beschrieben<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> In Anlehnung an Herzberg, F. (1973), entnommen aus Wunderer, R. (2001), S. 122.

<sup>25</sup> Vgl. Friedtag, H. / Schmidt, W. (2003), S. 71.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu auch Pichler, G. (2004), S. 11.

<sup>27</sup> Vgl. Drucker, P. (1956).



Gemeinsam festgelegte Bereichsziele müssen in einem Bezug zum Gesamtziel des Unternehmens (Leitziel) stehen, dies unterstützen. Die Auswahl der jeweiligen Wege zur Zielerreichung sollte jedoch – sofern die veranschlagten Ressourcen im angemessenen Rahmen bleiben – im Aufgabenbereich des Aufgabenträgers liegen und mit dem ausführenden Team besprochen werden.

### **3.1.3 Voraussetzungen für partnerschaftliches Management**

Folgende Voraussetzungen sollten für die Anwendung eines partizipativ-demokratischen Führungsstils im Rahmen eines partnerschaftlichen Managements gegeben sein. Notwendig ist zumindest die Bereitschaft und das Bemühen, sich in diese Richtungen zu bewegen:

#### **a) Offene Kommunikationskultur**

Information, Kommunikation und Konsultation sind die Elemente interaktiver Führung<sup>28</sup>. Dies betrifft einerseits Wissensmanagement, das Erfahren und Weitergeben von Wissen, von Informationen im Unternehmen, aber andererseits auch den Aufbau einer Kultur, in der es möglich ist, sich über Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten auszutauschen. Erst mit einer offenen Kommunikationskultur wird es möglich, Situationen wahrzunehmen, zu analysieren und zu reflektieren, um eine realistische Zielfestlegung zu ermöglichen, Gruppenprozesse zu steuern und Konflikte zu handhaben. Zur offenen Kommunikationskultur gehört für alle relevanten Kräfte im Unternehmen auch der Zugang zu allen Informationen<sup>29</sup>.

#### **b) Festlegung der Aufgabenbereiche**

Jeder Mitarbeiter im Unternehmen, nicht nur eine Führungskraft, benötigt eine Festschreibung der jeweiligen Aufgabenbereiche<sup>30</sup>, für die er verantwortlich zeichnet. Hinzu kommen Aussagen über Ziele (Ziel-Beiträge), Kompetenzen und die Konsequenzen bei Nichterreicherung der vereinbarten Ziele.

#### **c) Festlegung des jeweiligen Beitrags der Einzelnen zum Ganzen**

Das Management kann nur unternehmerisch handeln, wenn es nicht nur seinen Verantwortungsbereich verwaltet, sondern wenn jeder Manager seinen Beitrag zum Ganzen sieht<sup>31</sup>. Dies erfordert jedoch vom obersten Management eines Unternehmens die Erarbeitung sowie die Kommunikation eines verständlichen, das gesamte Unternehmen betreffenden Zieles – einer Vision bzw. Leitzieles.

Der Beitrag zum Ganzen, in England von Drennan als einzigartiger Beitrag

---

<sup>28</sup> Vgl. Wunderer, R. (2001), S. 10.

<sup>29</sup> Vgl. Blanchard, K./ Carlos, J. / Randolph, A. (1985), S. 35 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Blanchard, K. / Carlos, J. / Randolph, A. (1985), S. 46 ff..

<sup>31</sup> Vgl: Malik, F. (2000), S. 88 ff.; Reinhardt, H. (2003), S. 16.

bezeichnet (unique contribution)<sup>32</sup>, ist auch eine wesentliche Voraussetzung einer nicht nur auf monetären Anreizen beruhenden Motivation<sup>33</sup>.

Durch eine (überwiegende) Orientierung auf Resultate wird es möglich, dezentrale, dicht beim Kunden operierende Einheiten ohne große Hierarchien erfolgreich zu führen<sup>34</sup>.

#### **d) Resultatorientierung / Zielvereinbarung**

Mit einer Führungskraft wie mit jedem Mitarbeiter sind klar formulierte, messbare Ziele zu vereinbaren. Ziele beziehen sich auf materielle / finanzielle (operative) wie auf immaterielle Ziele wie z.B. die Auswahl, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern, Kundenzufriedenheit etc. Es ist eigentlich nicht relevant, wie viel für die Zielerreichung geleistet wird, sondern, ob und in welcher Zeit<sup>35</sup> das Ziel erreicht wird<sup>36</sup>. Ziele sollten sich auf relative Verbesserungen der Resultate beziehen. Dies ist auch eine Grundlage des Beyond Budgeting-Ansatzes<sup>37</sup>. Voraussetzung der Resultatorientierung ist ein messbarer Beurteilungsmaßstab für das zu erwartende Resultat.

### **3.1.4 Resultate des partnerschaftlichen Managements**

Ein partizipativ-demokratischer Führungsstil führt üblicherweise zu folgenden Ergebnissen, die zu gravierenden Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen werden können:

- die Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter durch Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft,
- das Engagement aller Mitarbeiter durch Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und Selbstverwirklichung<sup>38</sup>,
- die Übernahmen von Verantwortung und dadurch Entlastung der jeweiligen Führungsspitze,
- eine weitgehende Zielidentifikation mit den gemeinsam erarbeiteten Zielen nebst vereinbarten Zielwerten,
- durch Identifikation und Selbstkontrolle wird der Verzicht auf aufwendige Kontrollmechanismen ermöglicht
- leistungsgerechte Belohnungen bzw. Entlohnungen<sup>39</sup> durch Nutzung von Kriterien der vereinbarten Zielsysteme.

---

<sup>32</sup> Vgl. Drennan, D. (1999), S. 130 ff.

<sup>33</sup> Vgl: Malik, F. (2000), S. 96 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Hope, J. (2004), S. 2.

<sup>35</sup> Eine Grundvoraussetzung hierfür sind gleiche Wertevorstellungen im Unternehmen. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 3.2.2 weiter beleuchtet.

<sup>36</sup> Vgl. Malik, F. (2000), S. 73 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Pfläging, N. (2003).

<sup>38</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 200.

<sup>39</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 393.

Unter oben definierten Voraussetzungen und unter Berücksichtigung der aufgeführten führungsrelevanten intrinsischen Faktoren ist ein alle relevanten Stakeholder einbeziehendes, Identifikation schaffendes und motivierendes, Wettbewerbsvorteile erringendes Management möglich, das die Management-Aktivitäten Planung, Koordination, Entscheidung, Kontrolle, Disposition und externe Kontaktpflege positiv beeinflusst<sup>40</sup>.

Ein partizipativ-demokratischer Führungsstil ist auch für die strategische wie operative Zielentwicklung und -umsetzung mittels der Balanced Scorecard als universell einzusetzendes Managementinstruments hilfreich, weil Erfolg versprechend<sup>41</sup>. Die Erfahrungen des Verfassers zeigen, dass die Integration dieses Führungsstiles in die Unternehmenskultur häufig ein langer Weg ist, da Verhaltens- und Einstellungsveränderungen bei Mitarbeitern mit ihren eher hierarchisch geprägten Erfahrungen eine lange Zeit benötigen<sup>42</sup>.

Die eigentliche Herausforderung eines Managements besteht darin, gesellschaftlich nützlich und ökonomisch erfolgreich zu sein<sup>43</sup>. Die Untersuchungen der NYSE belegen, dass dies möglich ist, dass Unternehmen in der Regel erfolgreicher am Markt operieren, wenn sie für ihre nachhaltige Entwicklung alle Stakeholder einbeziehen.

## **3.2 Inhalt und Bedeutung strategischer und operativer Ziele**

### **3.2.1 Begriffsdefinition: Strategie als Potenzialentwicklung**

„Die richtigen Dinge tun – die Dinge richtig tun“<sup>44</sup> beschreibt der Nestor des Controlling in Deutschland, Dr. A. Deyhle, den Unterschied von strategischer und operativer Unternehmensführung. Ein Ausdruck dieser Definition ist „Potenziale entwickeln“ (strategisch) bzw. „Potenziale ausschöpfen“ (operativ). Diese Definition ist eine der Grundlagen für die erfolgreiche Nutzung des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard.

Im Unternehmensalltag wird diese Definition selten genutzt, und damit eine grundlegende Hürde für die Umsetzung von Strategien gesetzt. Hier wird mit „operativ“ zumeist das kurzfristige Tagesgeschäft verbunden, während „strategisch“ etwas Langfristiges darstellt. Operativ als „dringlich“, strategisch als „wichtig“, oder „das Operative kommt sofort – das strategische Tun kommt später“.

---

<sup>40</sup> Vgl. Marcharzina, K. (1999), S. 151.

<sup>41</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 401.

<sup>42</sup> Vgl. Händeler, E. (2004), S. 266.

<sup>43</sup> Vgl. Balderjahn, I. (2004), S. 66.

<sup>44</sup> Deyhle, A. (2003), S. 904.

Vielfach wird in Unternehmen mit dem Strategischen auch das Übergeordnete und im Operativen das daraus Abgeleitete verstanden. Vielleicht gibt es deshalb so viele Führungskräfte, die Strategie als ausschließlich ihre Domäne betrachten, während das Operative dem normalen Mitarbeiter überlassen bleibt. Zuweilen wird auch vom „Operationalisieren“<sup>45</sup> einer Strategie gesprochen und eigentlich deren Konkretisierung gemeint. Dem liegt wohl die Annahme zugrunde, das Konkrete sei immer operativ. Diese begrifflichen Vieldeutigkeiten belasten auch die wissenschaftliche Diskussion<sup>46</sup>.

Diese unterschiedliche Interpretation des Begriffes Strategie führt zu erheblichen Kommunikationsdefiziten und erschwert das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Umsetzung von Strategien. Die meisten Mitarbeiter in Unternehmen kennen die Unternehmensstrategie nicht und sind demzufolge auch nicht in der Lage, Strategieumsetzung als tägliches Tun zu verstehen.

Norton fasst in 2004<sup>47</sup> zusammen, dass Strategie

- eine Hypothese ist, die die erreichbaren Ergebnisse beschreibt,
- als ein Set von Ursache-Wirkungs-Beziehungen beschrieben werden kann und
- die Festlegung von Maßnahmen erfordert, mit denen das angestrebte Ziel erreicht wird.

Kaplan / Norton sehen daher als Hauptaufgabe der Balanced Scorecard die Kommunikation der Strategie, das Vermitteln der Unternehmensziele an die Mitarbeiter: „nicht vorschreiben, was sie zu tun haben“<sup>48</sup>.

Eine mit nur wenigen Unschärfen versehene, klar strukturierte Begriffsdefinition geben Friedtag / Schmidt. Der Kern ihrer Definition ist der unterschiedliche Umgang mit Möglichkeiten und Fähigkeiten<sup>49</sup>, also den Potenzialen eines Unternehmens:

“Beim strategischen Handeln geht es darum, Potenziale zu entwickeln. Als operativ wird die Ausschöpfung (mit möglichst hohem Wirkungsgrad) bestehender Potenziale bezeichnet (vgl. Abbildung 15).“

---

<sup>45</sup> Das hat auch mit der ungenauen Übersetzung aus der angelsächsischen Literatur zu tun: „to operate“ bedeutet (in einer Firma bzw. an einer Maschine) arbeiten, in Betrieb sein, funktionieren ... wirksam sein, verursachen – also schlicht: im wirtschaftlichen Sinne etwas Konkretes tun. Während dem deutschen Begriff „operativ“ als Antipode zu „strategisch“ das englische „operational“ entspricht.

<sup>46</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1999).

<sup>47</sup> Vgl. Norton, D. (2004), o.S.

<sup>48</sup> Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 45.

<sup>49</sup> Vgl. Friedtag, H. / Schmidt, W. (2004), S. 579 ff.

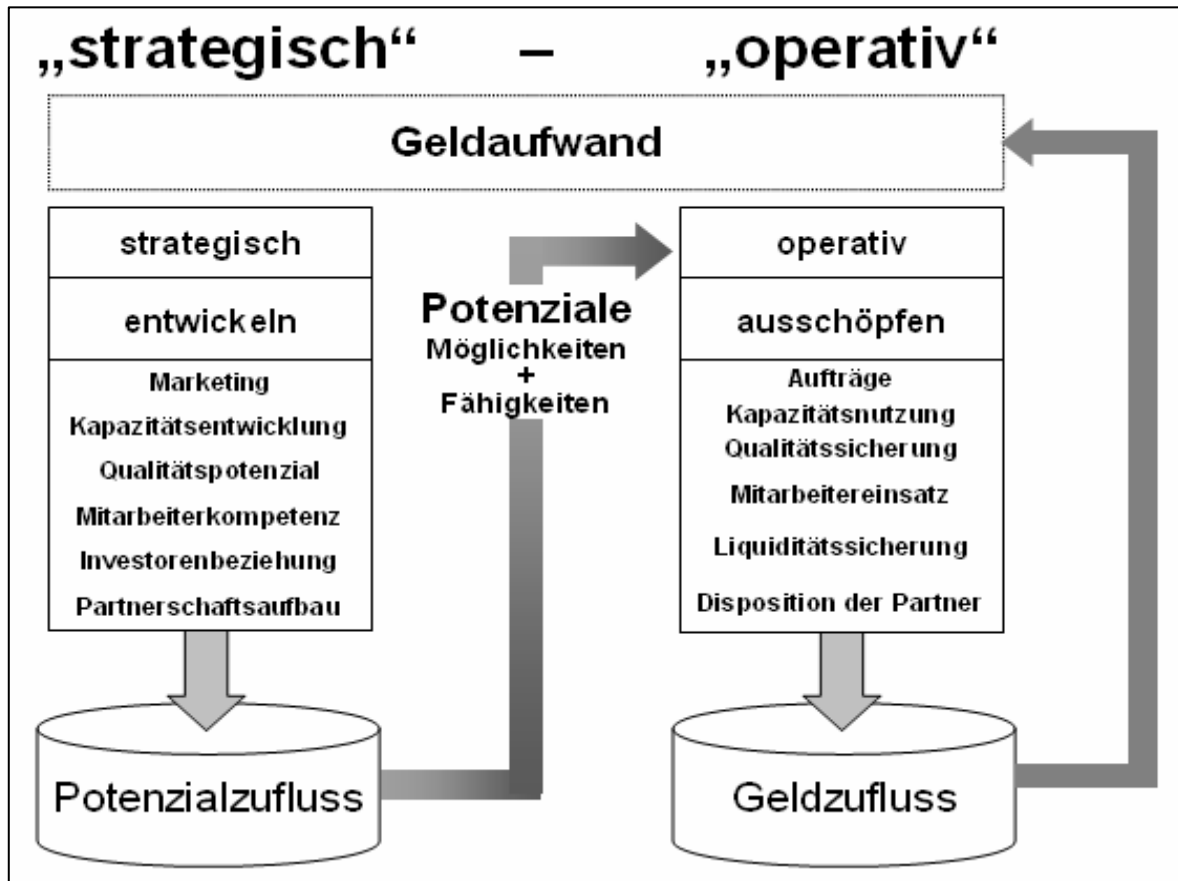


Abbildung 4: Definition strategisch – operativ<sup>50</sup>

Mit „Potenzial“ werden hier zum einen die geschaffenen Möglichkeiten gemeint, etwas zu tun (z. B. dank Marketinganstrengungen einen Auftrag erhalten zu haben) und zum anderen die dazu erforderlichen Fähigkeiten zu besitzen (z.B. Mitarbeiter- oder Maschinenkapazitäten, um diesen Auftrag abwickeln zu können).

Das bedeutet: Wenn ein Unternehmen zukünftig operativ Potenziale ausschöpfen will, muss es in der Gegenwart für eine entsprechende Potenzialentwicklung (Möglichkeiten und Fähigkeiten) sorgen<sup>51</sup>. Bestehende Potenziale dürfen nicht nur operativ ausgeschöpft werden, sonst sind diese irgendwann „erschöpft“. Unternehmen müssen also - um nachhaltig am Markt bestehen zu bleiben<sup>52</sup> - beständig neue Potenziale entwickeln, ein permanenter und parallel zum operativen Geschäft wirkender Kreislauf.

<sup>50</sup> Friedag, H. / Schmidt, W. (2003), S. 39 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Deyhle, A. (2003), S. 760.

<sup>52</sup> Vgl. ebenda, S. 760.

Strategisches Arbeiten ist also immer auch konkrete, kurzfristige Tagesarbeit und die Aufgabe eines jeden Einzelnen. Nicht umsonst sprechen Kaplan / Norton von der Strategie als „everyone’s everyday job“<sup>53</sup>. Konkretes Tun – und das sind strategisches und operatives Arbeiten völlig gleich – erfolgt immer in der Gegenwart, ist immer Tagesarbeit. Jede Führungskraft braucht Mitarbeiter auf allen Ebenen, mit denen gemeinsam gearbeitet wird, strategisch wie operativ, sehr konkret und Tag für Tag.

Es gibt jedoch gravierende Unterschiede zwischen den Ergebnissen strategischer und operativer Führung:

1. Die Strategieumsetzung, also die Potenzialentwicklung, kostet Zeit und Geld, führt jedoch selten zu sofort wirksamen operativen Ergebnissen. Wenn ein Unternehmen also auf schnelle Realisierung operativer Ergebnisse angewiesen ist, wird es (zwangsläufig) strategische Anstrengungen zurückfahren, da diese das oft kurzfristig<sup>54</sup> festgestellte operative Ergebnis belasten.
2. Der Aufwand für strategische Arbeit wird nur zum geringen Teil als Aktiva in der Bilanz berücksichtigt, belastet aber die Gewinn- und Verlustrechnung und führt so bei auf kurzfristigen finanziellen Erfolgen orientierten Managern zu einer Unternehmenspolitik, die nicht auf die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist.
3. Niemand kann garantieren, dass die aufwändig entwickelten Potenziale auch operativ in effizienter Weise genutzt werden können. Die dank langjähriger Erfahrung antrainierte intuitive Fähigkeit, Entwicklungen voraus zu ahnen sowie sich ggf. schnell auf Veränderungen einstellen zu können, hilft für die Entwicklung geeigneter Potenziale. Die Kenntnis des Marktes, Erfahrung in der Prozessgestaltung, Transparenz<sup>55</sup> der strategischen Ziele und die diesen zugrunde liegenden Annahmen, Führungsstärke und Beharrlichkeit in der Verfolgung gesetzter strategischer Ziele sind also wichtige Voraussetzungen, aber keine Garantie für das Erringen zukünftiger operativer Erfolge.
4. Die Betriebswirtschaft ist es noch nicht umfassend gewohnt, die Unternehmensentwicklung mit Potenzialen zu messen, um steuern zu können. Einerseits fehlt die Erfahrung des Messens der so genannten „weichen“ Faktoren. Andererseits ist ein Potenzial per se erst dann ein relevantes Potenzial, wenn es die spezifische Unternehmensstrategie unterstützt<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 12 ff. und S. 45 ff.

<sup>54</sup> Das gilt im Übrigen nicht nur kurzfristig. Auch langfristig wird normalerweise vorrangig an die Ausschöpfung von Potenzialen gedacht – Umsätze und Kosten werden geplant. Es wird berücksichtigt, wie Chancen genutzt und Bedrohungen abgewehrt werden können. Aber bevor eine Chance genutzt werden kann, müssen Chancen erst einmal einschließlich der Fähigkeiten, sie zu nutzen, vorhanden sein! Bevor Umsätze gesteigert und Kosten gesenkt werden können, müssen Kunden – und noch stärker Interessenten – auf ein Unternehmen neugierig gemacht werden und es muss glaubwürdig demonstriert werden, dass ein Unternehmen auch in der Lage ist, die Versprechen bezüglich Parameter, Termintreue und Kosten einzuhalten.

<sup>55</sup> Vgl. Steinle, C. / Krummacker, S. / Oehr, D. (2003), S. 865 ff.

<sup>56</sup> Ohne Ziel hat ein Potenzial keinen Wert. Bei unterschiedlichen Zielen haben identische Potenziale unterschiedliche Werte, was die Erfassung und Vergleichbarkeit von Potenzialen erschwert.

Wenn also ein Unternehmen dem originären Grundgedanken der Balanced Scorecard („transform strategy into action“) gerecht werden will, wenn es sich nachhaltig entwickeln will, muss es sich auf die Entwicklung jener Möglichkeiten und Fähigkeiten (Potenziale) konzentrieren, die es zur Erreichung seiner strategischen Ziele benötigt, damit es diese zu einem gegebenen Zeitpunkt mit hoher Wirkung operativ nutzen kann. Und es sollte dann auch Mittel und Wege finden, die entwickelten Potenziale zu messen, um die Potenzialentwicklung steuernd begleiten zu können.

### 3.2.2 Anforderungen an strategische Ziele

Menschen schließen sich zu Organisationen zusammen, um allen relevanten Stakeholdern Nutzen zu erschließen. Hierbei richtet sich eine Organisation vorzugsweise nach dem (strategischen) Zustand aus, in dem es für alle, Anspruchsberechtigte wie Wettbewerber, sinnvoll ist, mit dem Unternehmen zu kooperieren. Keine relevanten Stakeholder, aber auch kein relevanter Wettbewerber mit seinen Interessen sollten daher bei der Zielfestlegung außer Betracht bleiben. Hierbei ist das operative Ziel, Gewinn zu erzielen oder einen Ausgleich von Einnahmen und Ausgaben zu erreichen (Non-Profit-Organizations), die zumindest langfristig notwendige Voraussetzung.

Für strategische Ziele, die der Entwicklung von Potenzialen dienen, sollten nach Erfahrung des Verfassers folgende Anforderungen berücksichtigt werden:

#### 1. Werte als Grundlage strategischer Ziele

Durch das grundsätzliche Ziel einer Organisation werden die Strategie und daraus abgeleitet die Struktur<sup>57</sup> und das Verhalten des Unternehmens bestimmt<sup>58</sup>. Hierbei kann unterschieden werden zwischen einem Unternehmenszweck (amerikanisch: „mission“), aus dem die Organisation ihre gesellschaftliche Existenzberechtigung ableitet, und einem Unternehmensziel (amerikanisch: „vision“), das die erwünschten Zustände (z.B. Wachstum, Stabilität o.ä.) der Organisation formuliert<sup>59</sup>.

Die Strategieentwicklung besteht aus den Elementen bedachter Gestaltung, intuitiver Vorstellung und sich entwickelndem Lernen – und dies in sozialer Interaktion. Strategien basieren auf häufig nicht ausgesprochenen gemeinsamen Werten und einer sich mit der Zeit gebildeten Unternehmenskultur des miteinander Umgehens. Basis ist **immer** das individuelle Zielsystem der beteiligten Personen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Drucker, P. (1999), S. 19 f.

<sup>58</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 106 ff.

<sup>59</sup> Ulrich, H. (1970), S. 114.

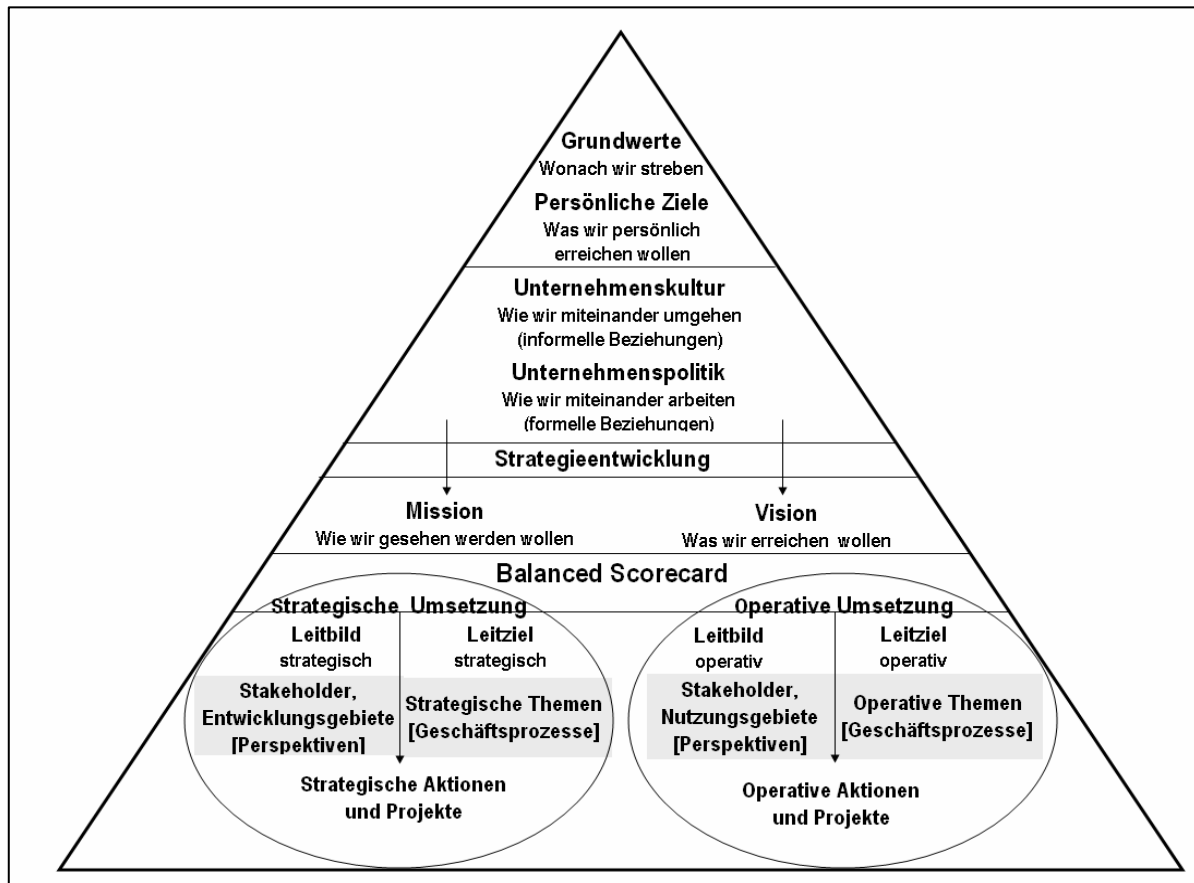


Abbildung 5: Strategische Pyramide nach Friedag / Schmidt<sup>60</sup>

In der strategischen Pyramide nach Friedag / Schmidt (vgl. Abbildung 16) wird dieser Zusammenhang dargestellt, wobei Grundwerte und persönliche Ziele eine Symbiose eingehen. Sie bedingen einander. Entsprechen diese Grundwerte wie die persönlichen Ziele nicht dem Zielsystem eines Unternehmens, so lässt die Kündigung oder zumindest eine innere Emigration nicht lange auf sich warten<sup>61</sup>.

Insbesondere in mittelständischen, aber auch in großen, inhabergeführten Unternehmen ist zu beobachten, dass bestimmte Grundwerte einfach gelebt werden. Diese sind Basis der Unternehmenskultur und auch der Unternehmenspolitik. Leider finden sich nach Erfahrungen des Verfassers insbesondere bei internationalen Konzernen selten gelebte Grundwerte, die auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Bestand haben. Jedoch immer öfter werden derartige Grundwerte zu Marketingzwecken veröffentlicht – vielleicht ein Zeichen für die Erkenntnis, dass Werte und eine daraus abgeleitete Unternehmenspolitik (Führungsgrundsätze) in sich schlüssig sein müssen und für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung förderlich sind (vgl. Abbildung 17).

<sup>60</sup> In Anlehnung an Friedag, H. / Schmidt, W. (2002), S. 25.

<sup>61</sup> Vgl. Hornstein, E. (2004), S. 13.



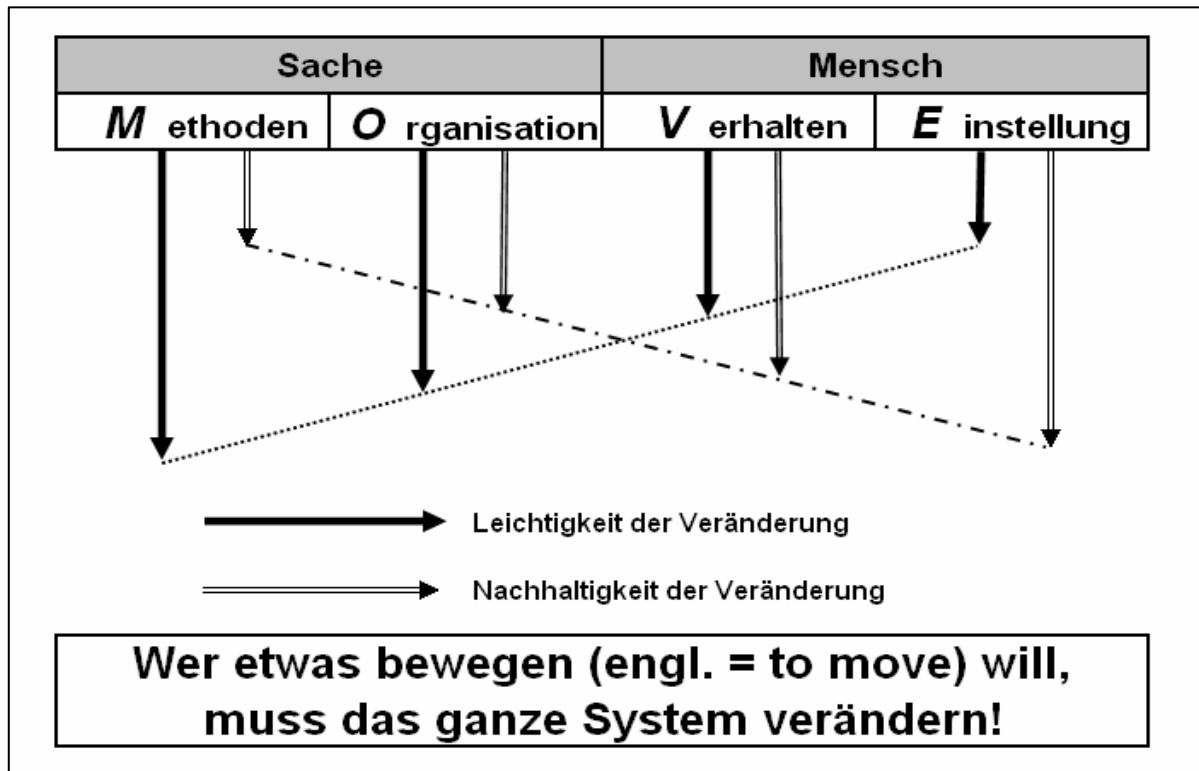
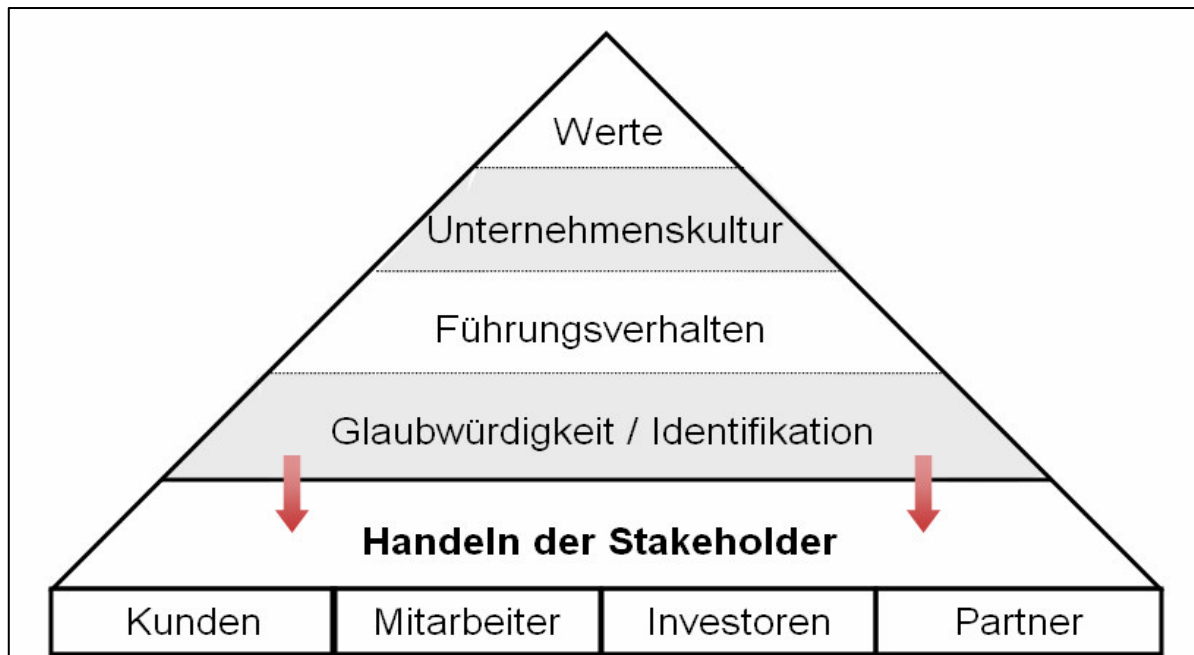


Abbildung 6: Veränderungsmanagement<sup>62</sup>

Methoden und Organisationsänderungen lassen sich relativ schnell vornehmen, führen aber normalerweise nicht zu tiefgreifenden Veränderungen im Unternehmensalltag, denn Menschen ändern sich nicht so schnell wie formale Organisationsstrukturen<sup>63</sup>. Veränderungen im Bereich des miteinander Umgehens, bei persönlichen Einstellungen und im Verhalten, sind nur sehr schwer, zeitaufwändig und mit viel Konsequenz zu erreichen. Dieser lang dauernde Veränderungsprozess kann nur gelingen, wenn die Unternehmensleitung Werte und die daraus abgeleitete Unternehmenskultur vorlebt, entsprechende Führungsgrundsätze aktiv pflegt und daran trotz anfänglicher Misserfolge festhält. Ein Führungswechsel und häufiger Manageraustausch sind für diesen Veränderungsprozess nicht förderlich. Daher ist in großen Organisationen, die sich durch regelmäßigen Wechsel der Führungskader auszeichnen, selten ein gelebter Wertekanon vorhanden.

<sup>62</sup> Friedtag, H. / Schmidt, W. (2000), S. 83.

<sup>63</sup> Vgl. Benkenstein, M. (1997), S. 239; Händler, E. (2004), S. 266.



**Abbildung 7: Einfluss von Werten auf das Handeln der Stakeholder**

Gelebte Werte sind nicht nur im Unternehmen, sondern auch für die Beziehung zu allen Stakeholdern von entscheidender Bedeutung (vgl. Abb. 18). Ein Kunde kauft Erwartungen in ein Produkt, nicht nur ein Produkt, ein Finanzier investiert mit Erwartungen in ein Unternehmen, ein Mitarbeiter identifiziert sich mit seinem Unternehmen. Ist der gemeinsame Wertekanon, sind Engagement und Begeisterung für Unternehmen wie hergestellte Produkte / Dienstleistungen nicht vorhanden, so folgen die innere Immigration bzw. das Abwandern von Kunden, Kapitalgebern und Partnern.

## **2. Transparenz im Prozess der Strategieerarbeitung**

Im Gegensatz zu operativen ist bei strategischen Zielen die Festlegung der zu erwartenden strategischen Erfolge häufig nicht klar. Auch Führungskräfte sind es nicht gewohnt, mögliche Veränderungen von Chancen bei Kunden, Mitarbeitern, Partnern, d.h. im gesamten Unternehmensumfeld, als Veränderung von Potenzialen darzustellen, denn die Umweltbedingungen von Unternehmen sind immer komplexer und daher schwierig zu durchschauen. Deshalb sind allein entscheidende Manager häufig nicht in der Lage, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen, ihrer Zielsetzungen angemessen, d.h. Erfolg versprechend, einzuschätzen.

Daher ist es zu empfehlen, dass der Entscheidungsprozess mit möglichst weitem Wissen um die Situation und unter größtmöglicher Transparenz erfolgt. In den Prozess der Zielfindung sollten folglich zumindest der erweiterte Führungskreis eines Unternehmens einbezogen werden, möglicherweise auch externe Berater, Spezialisten etc. Aber selbst dann gibt es keine Sicherheit, dass das erarbeitete Potenzial in der Folge einen operativen Ertrag ermöglicht.

Kaplan / Norton setzen zur Verbesserung der strategieorientierten Kommunikation im Unternehmen, zum Verdeutlichen der Zusammenhänge zwischen strategischen Aufwendungen und operativem Erfolg Strategy Maps<sup>64</sup> ein. Dies ist sinnvoll, verführt aber wegen der stark vereinfachten Darstellung der Realität leicht zu falschen Schlüssen.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Strategieerarbeitungsprozess ist Transparenz über die Ausgangssituation (Stärken-Schwächen-Analyse). Eine möglichst abgesicherte Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung sollte die Entscheidung über zu entwickelnde Potenziale als Grundlage haben. Die Erfahrung des Verfassers zeigt, dass Führungskräfte, die meist viele Jahre im Unternehmen bzw. in nahen Branchen gearbeitet haben, ein recht sicheres Gefühl für Marktentwicklungen haben. Daher sind Vorabstudien zur Bestimmung des allgemein erwarteten Marktgeschehens durch nicht beteiligte Dritte ohne spezifizierte Zielausrichtung unnötiger finanzieller und zeitlicher Aufwand. Jedoch ist nach gemeinsamer Zielfestlegung eine Überprüfung des unternehmerischen Zielsystems sinnvoll und anzuraten.

### **3. Beteiligung vieler am Prozess der Strategiearbeit**

Mit der Anzahl der Hierarchiestufen im Unternehmen wächst die Unkenntnis der Top-Führungskräfte über die tatsächlichen Problemstellungen an der Basis. Daher ist es auch nicht sinnvoll, dass auf oberster Ebene Ziele für jede Unternehmenseinheit, für jeden Bereich erarbeitet werden. Es reicht vollkommen aus, wenn für die nächste überschaubare Zeit auf oberster Ebene ein oberstes Ziel, ein Leitziel, und gewisse Determinanten der Zielerreichung festgelegt werden.

Wie und mit welchen Subzielen die untergeordneten Bereiche zur strategieorientierten Zielerreichung des Unternehmens beitragen, kann und sollte im jeweiligen Bereich festgelegt werden. Hier hat sich in der Praxis bewährt, wenn das übergeordnete Zielsystem vom jeweiligen Vorgesetzten des Bereiches („Super-Boss“) dem Bereich vorgestellt und dann nach Abschluss des Zielerarbeitungsprozesses das im Teilbereich erarbeitete strategische Zielgerüst von diesem abgenommen wird (vgl. Abbildung 19).

---

<sup>64</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (2004), S. 28.

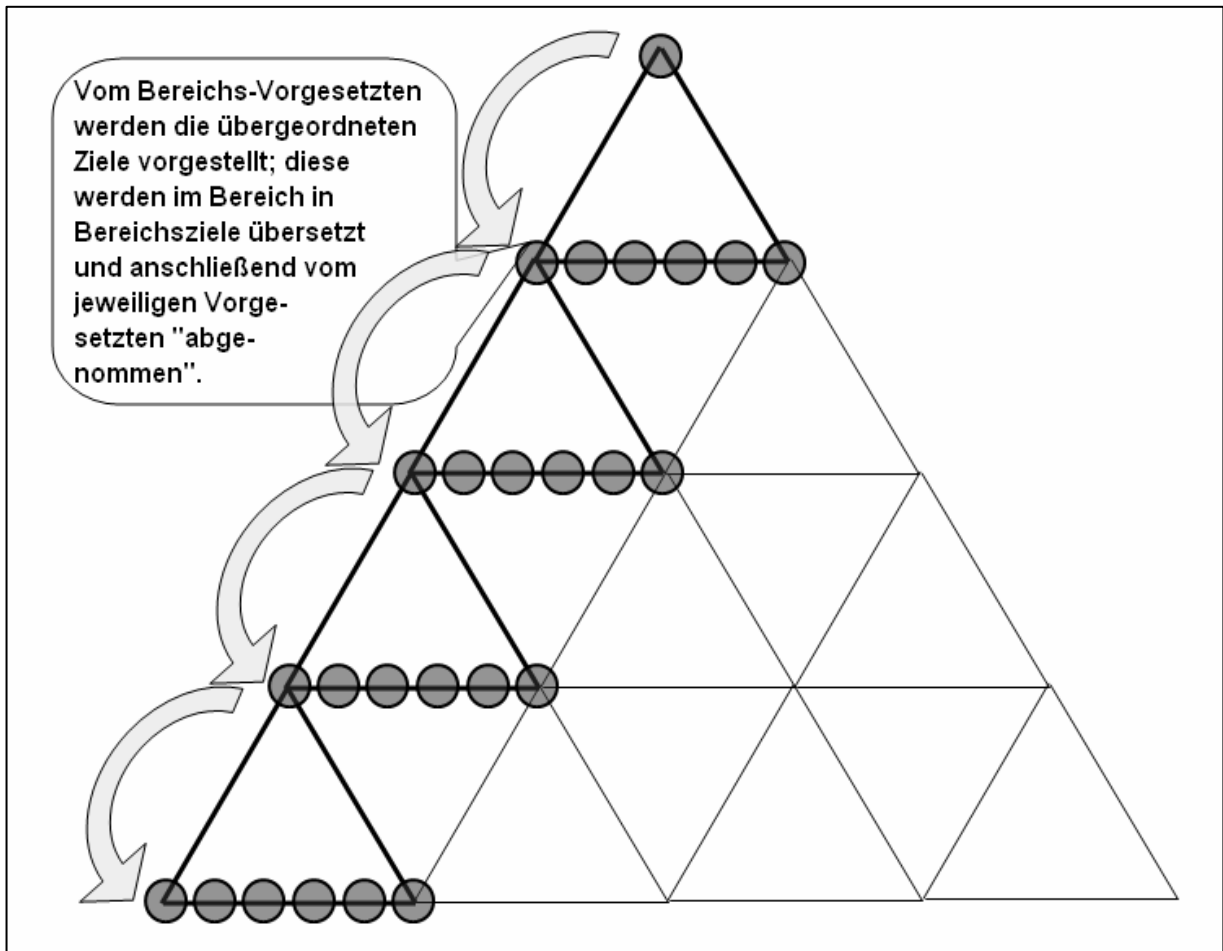


Abbildung 8: Kaskadenartige Weitergabe der übergeordneten Ziele

Dieser kaskadenartig verlaufende Prozess dient der unternehmensweiten Abstimmung der Bereichsziele, aber auch der Motivation der Beteiligten und unterstützt so das Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen.

#### 4. Messfähigkeit strategischer Ziele

Strategische Ziele sollten konkret und verständlich sein. Im operativen Geschäft werden Ziele dank jahrelanger Übung relativ konkret und verständlich dargestellt. Auch wenn das Ziel aus einer Summe von Teilzielen besteht (z.B. als ein Jahresbudget eines Geschäftsbereiches etc.), so bestehen schon aus dem gemeinsamen Erleben der operativen Tagesarbeit konkrete Vorstellungen über die Ziele, Verständnis für das notwendige Tun eines jeden Einzelnen.

Strategische Ziele hingegen werden meist recht undifferenziert festgelegt: „Verbesserung der Geschäftsprozesse“, „Optimierung der Kostenstruktur“ etc. Diese in vielen Unternehmen üblichen Zielstellungen sind wenig konkret. Es bleibt dem betroffenen Management und den Mitarbeitern an der Basis überlassen, was sie unter diesen Zielen verstehen wollen, was konkret getan werden soll. Durch die mangelnde oder fehlende Konkretisierung fehlt auch die gemeinsame Orientierung, mit welchen Tätigkeiten das (vermeintliche)

strategische Ziel erreicht werden soll. Die Feststellung von Deyhle, dass Ziele quantifizierbare Größen sein sollen, gilt daher auch für strategische Ziele<sup>65</sup>.

Die Beschreibung von Zielen mit Hilfe von Kennzahlen führt auch zu einem gleichen Verständnis, was wirklich gemeint ist. So wird z.B. aus der allgemeinen Zielsetzung „Verbesserung der Geschäftsprozesse“ ein klares und für alle verständliches Bild der strategischen Aufgabenstellung, wenn (gemeinsam) die Kennzahl „Durchlaufzeit von der Auftragserfassung bis zum Rechnungsversand in Stunden“ diskutiert wird. Noch genauer wird es dann, wenn der geplante Zielwert, ausgehend von dem Istwert, festgelegt wird.

Es wird schließlich Zeit benötigt, gemeinsame Erfahrungen und Aufgeschlossenheit, um im gesamten Unternehmen ein gemeinsames Verständnis für strategische Ziele zu erreichen. Am besten erlangt man dies über Diskussionen und anschließende Umsetzung ganz konkreter Arbeitsschritte hin zum strategischen Ziel.

Häufig genug wird behauptet, dass strategische Ziele „weich“, nicht messbar seien. Dies geschieht dann, wenn Ziele nicht gemeinsam erarbeitet wurden, demzufolge nicht einheitlich verstanden worden ist, was im Detail erreicht werden soll. Mit dem Zwang zur Messbarkeit erfolgt für alle Beteiligte eine häufig heilsame Konsequenz, konkret zu definieren, was ganz praktisch mit welchen Mitteln angestrebt wird. Und dann ist alles messbar! Entweder als Zielgröße und / oder als Summe von Aktionen auf dem Weg zum Erreichen des Zieles.

## 5. Verständlichkeit der Ziele

Im Bestreben, möglichst genau ein weit gefasstes strategisches Ziel mit Kennzahlen zu erfassen, nutzen Manager gern Indikatoren. Beliebt sind vor allem „Kundenzufriedenheit“, „Mitarbeiterzufriedenheit“ und ähnliche. Abgesehen von der Diskussionswürdigkeit, ob diese Indikatoren strategisch relevante Faktoren messen oder nicht das Ergebnis des operativen Tuns sind, sagen derartige, häufig recht komplex zusammengestellte Indikatoren wenig aus. Ein Ziel „Verbesserung der Kundenzufriedenheit von 1,75 auf 1,68“ gibt dem Verantwortlichen, insbesondere aber dem Mitarbeiter an der Basis, der üblicherweise die Kundenzufriedenheit am meisten beeinflusst, überhaupt keine Vorstellung, was ganz praktisch zu tun ist. Dieses Ziel ist zwar messbar, aber absolut unkonkret!

Was sind denn die konkreten Ziele, die z.B. mit dieser Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ verfolgt werden? Vielleicht geht es um

- Beschleunigung der Abfertigung an der Kasse  
mögliche Kennzahl: Ø Wartezeit  
mögliche strategische Aktion: Mitarbeiterruf, wenn mehr als drei Kunden warten,

---

<sup>65</sup> Vgl. Deyhle, A. (2003), S. 399. Deyhle schreibt dort: „Ziele sind Zahlen“.

- freundliche und hilfsbereite Bedienung  
 mögliche Kennzahl: Ø zeitlicher Aufwand pro Kunden  
 mögliche strategische Aktion: Einstellen neuer Mitarbeiter,
- Liefertreue  
 mögliche Kennzahl: Anteil kompletter Lieferungen zum  
 terminierten Lieferzeitpunkt  
 mögliche strategische Aktionen: Versandkontrolle etablieren oder  
 Fertigfabrikat-Bestände ausbauen,
- o.ä. ?

Mit „Kundenzufriedenheit“ kann jeder seines machen, mit spezifischen Zielstellungen, wie beispielhaft dargestellt, ist für alle Beteiligten eindeutig klar, was konkret zu tun ist, um strategische Potenziale aufzubauen.

Konkretes strategisches Tun ist mit den Mitarbeitern der Basis zu planen. Aber auch auf oberster Ebene können bereichsübergreifende Projekte und konkrete Aufgaben projektiert und damit konkretes Tun im gesamten Unternehmen angestoßen werden. Als Beispiele hierfür können aufgeführt werden:

- Einführung einer alle Unternehmensbereiche abdeckenden Innovationsinitiative  
 mögliche Kennzahl: Anzahl umgesetzter Innovationsideen  
 mögliche strategische Aktion: Zur Verfügung stellen von x Stunden pro Mitarbeiter für Ideengenerierung.
- Nutzung des Mitarbeiter-Know-How im Gesamtunternehmen  
 mögliche Kennzahl: Anzahl etablierter KVP-Teams<sup>66</sup>  
 mögliche strategische Aktion: KVP-Schulungen.
- Leistungssteigerung in allen Unternehmensbereichen um >20 %  
 mögliche Kennzahl: Anzahl gebildeter Leistungszirkel<sup>67</sup>.  
 mögliche strategische Aktion: Ausbildung von innerbetrieblichen Moderatoren zur Moderation derartiger Zirkel.
- EDV-Projekt XYZ  
 mögliche Kennzahl: Fertigstellung Pflichtenheft bis...<sup>68</sup>.  
 mögliche strategische Aktion: Bildung eines Projektteams zur Erstellung eines Pflichtenheftes.
- o.ä.

---

<sup>66</sup> KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Im Vergleich zum klassischen Vorschlags- und Verbesserungswesen werden hier Aufgabenstellungen von den Mitarbeitern der Basis erdacht und selbst umgesetzt.

<sup>67</sup> Leistungssteigerung / Kostenreduzierungen um wenige Prozent sind eher operativ als strategisch, denn es werden lediglich Marktentwicklungen nachvollzogen. Wenn jedoch ein gravierender Leistungssprung umgesetzt werden soll, kann eine derartige Initiative sehr wohl strategisch sein, da sich damit neue Marktchancen ergeben.

<sup>68</sup> Es kann sehr wohl, insbesondere aus Motivationsgründen, sinnvoll sein, ein länger dauerndes Projekt in Projektschritte aufzuteilen und z.B. Meilensteinergebnisse als Ziel-Messgröße zu nutzen.

Wenn es darum geht, strategisch orientiertes Tun in allen Bereichen eines Unternehmens zu etablieren, sollten Zielstellungen so formuliert werden, dass alle Beteiligten das gleiche darunter verstehen. Nur so kann eine gleich gerichtete, Ressourcen sparende Strategieumsetzung gelingen.

## 6. Motivation durch Ziele

Visionäre strategische Zielstellungen decken häufig einen Zeitraum von mehr als einem Jahrzehnt ab. Sie sind daher oftmals für die Menschen, ob Mitarbeiter, Kunden, Partner oder Investoren, (noch) nicht verständlich, sind nicht vorstellbar, sie greifen der Zeit voraus, sind so entfernt vom aktuellen Geschäft, dass Visionen als weit vorgreifende Zielstellungen schnell als „Spinnererei“ abgetan werden. Dies muss nicht sein. Visionen, die „den Nerv treffen“, können äußerst motivierend wirken. Es kommt auf die Formulierung, auf den „Verkauf“ der Idee und natürlich taktisches Geschick bei der Umsetzung an. Auch die Wirtschaft hat inzwischen weitgehend verstanden, dass der Mensch nicht allein nach Eigennutz handelt, sondern einen Sinnzusammenhang braucht<sup>69</sup>. Diesen Sinnzusammenhang können Visionen geben.

Am Anfang werden derartige Visionen häufig belächelt, im Nachhinein jedoch aber als bahnbrechend beschrieben: „affordable cars for a mass market“ (Henry Fords Vision 1903<sup>70</sup>) oder: „Auf jedem Schreibtisch ein Computer“ (Bill Gates, Microsoft<sup>71</sup>) waren visionäre Zielstellungen, deren Erreichen unsere Zeit vollständig verändert haben.

Visionen sind Herausforderungen für alle Menschen, nach neuen Wegen zu suchen, gemeinsam neue Wege zu finden. Visionen wecken Wünsche und setzen emotionale Energien frei. Sie erzeugen ein Gefühl der Dringlichkeit und der Herausforderung. Sie geben das Gefühl, für eine wichtige, vielleicht großartige Sache zu arbeiten. Visionen, innovativ in die Zukunft weisende Entwicklungen, motivieren zum Mitmachen, vermitteln Sinn, schaffen innere Identifikation und regen zum Handeln an.

Allein das reicht nicht aus. Deshalb werden die vielen Schritte einer Organisation zum Erreichen eines visionären strategischen Zieles in viele kleine Meilensteine strukturiert, so dass auch über deren Zielerreichung die Motivation aller an der Umsetzung gefördert wird. Die Umsetzung jeder Vision, jeder Hoffnung auf das Erreichen eines wahrhaft großen Zieles beginnt mit den heutigen, den täglichen kleinen Schritten. „Steter Tropfen höhlt den Stein“<sup>72</sup> und „der Glaube kann Berge versetzen“<sup>73</sup>, beides zusammen ergeben die vielen Bausteine, die große Leistungen ermöglichen. Dazu tragen verständliche und herausfordernde visionäre Zielstellungen bei.

---

<sup>69</sup> Händeler, E. (2004) S. 285.

<sup>70</sup> Vgl. o.V. (2004), o.S.

<sup>71</sup> Vgl. Enzinger, S. / Bäck, C. (2000), o.S.

<sup>72</sup> Sprichwort; wird dem römischen Dichter Ovid (43 vor Chr. bis 17. oder 18 nach Chr.) zugesprochen.

<sup>73</sup> Die Bibel, Matthäus 21, 19-22.

Das Grundschema einer strategischen Vorgehensweise als Grundlage des universellen Managementinstrumentes Balanced Scorecard lässt sich wie in Abbildung 20 darstellen:

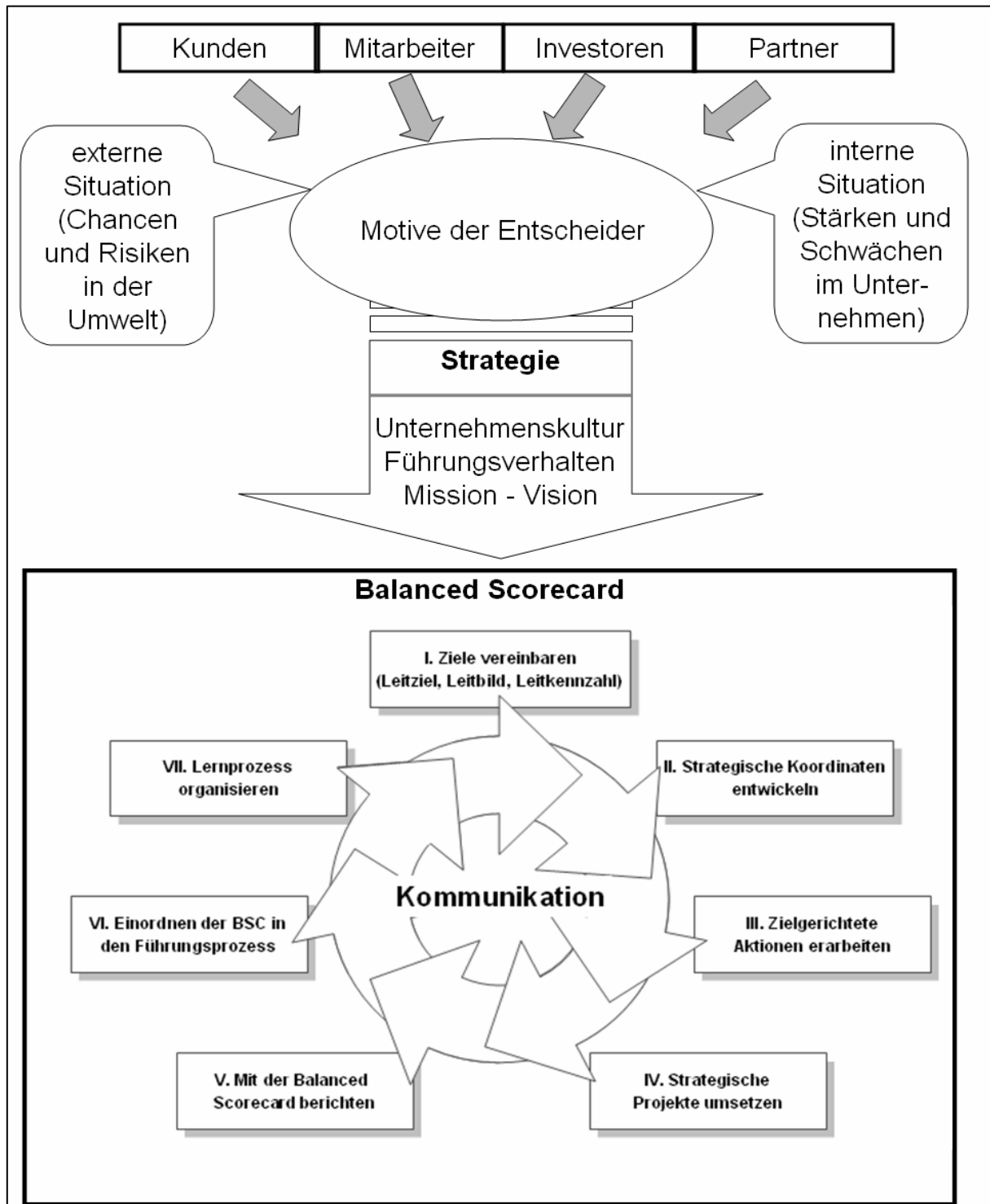


Abbildung 9: Vorgehensweise Strategieentwicklung und -umsetzung



### 3.2.3 Wechselwirkung von unternehmerischen und persönlichen Zielen

#### 3.2.3.1. Motiv und Motivation zur Umsetzung strategischer Ziele

Wie oben bereits erwähnt, bedarf es zur Umsetzung strategischer Zielstellungen besonderer Motivation, denn operative Erfolge aus dem Aufbau strategischer Potenziale lassen sich selten kurzfristig erreichen. Es ist zu fragen, wie ein entsprechendes Motiv bei möglichst vielen Mitarbeitern, aber auch anderen Stakeholdern, etabliert werden kann.

Ziele einer Organisation an sich existieren nicht. Sie sind üblicherweise das Resultat der Interessen<sup>74</sup> zwischen den Interessensberechtigten einer Organisation, wobei in der Regel eine Gruppe, das Top-Management, zur Zielfestlegung formell legitimiert ist. Entsprechend den bestehenden Machtverhältnissen wird auf den Zielbildungsprozess Einfluss genommen. Im Mittelstand dominiert häufig die Interessenslage des (geschäftsführenden) Gesellschafters, was aber die Berücksichtigung der Interessen anderer Stakeholder nicht ausschließen sollte.

Letztlich wird das Ergebnis des Zielfindungsprozesses für eine Organisation immer das Ergebnis eines Kompromisses sein<sup>75</sup>, wobei den individuellen Interessen des Top-Managements als Entscheidungsträger insbesondere in Kapitalgesellschaften besonderes Gewicht zukommt.

Damit die (strategische) Zielvereinbarung in einer Organisation für alle Stakeholder handlungsrelevant wird, damit sich diese mit den Zielen der Organisation identifizieren können, müssen sie diese Ziele mit ihrem eigenen individuellen Zielsystem abgleichen und für sich einen Vorteil bei der Zielumsetzung erkennen.

Motivation zur Umsetzung ist bei allen Beteiligten dann am ehesten zu erlangen, wenn diese ihre Individualziele in den Zielfindungs- und -umsetzungsprozess mit einbringen können<sup>76</sup>. Dies wird durch Zielvorgaben bis in die niedrigste Ebene, durch jede Freiheit einschränkende Festlegungen für jeden Handgriff erheblich behindert. Werden Mitarbeiter jedoch am Zielerarbeitungs- und -umsetzungsprozess beteiligt, können sie sich und ihre Ideen mit einbringen, ist es möglich, Motivation zu erreichen, erhebliche Potenziale für die Strategieumsetzung frei zu setzen, kann die Motivation der Mitarbeiter genutzt werden, sich für strategische Veränderungen einzusetzen.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass sich jeder beteiligte Stakeholder natürlich fragt, ob er sich den Mühen der Strategieumsetzung unterziehen will. Wenn dann auch noch strategische Zielstellungen „von außen aufgedrückt werden“, rangieren sie im Grad der Aufmerksamkeit weit hinten. Motivation ist also eher zu erreichen, wenn selbst erdachte, definierte bzw. aufgestellte und verantwortete Ziele umgesetzt werden können.

---

<sup>74</sup> Vgl. Porter, M. (1999), S 54.

<sup>75</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 113.

<sup>76</sup> Vgl. Staehle, W. (1980), S. 110 ff.

### **3.2.3.2. Berücksichtigung der Interessen / angemessene Beteiligung der Stakeholder**

Kaplan / Norton betonen, dass das Schlüsselthema die Ausrichtung der Individuen auf die Strategie sei. „Sowohl kleine als auch große Unternehmen profitieren von der Tatsache, dass jeder innerhalb der Organisation die Strategie versteht und sie in seiner täglichen Arbeit umsetzt“<sup>77</sup>. Bedeutung für die Festlegung strategischer Ziele haben die persönlichen Interessen, die jeder Stakeholder hat, ob im Unternehmen, als externer Partner / Investor oder als Kunde des Unternehmens. Diese Interessen sollten bei jeder Strategieerarbeitung gewahrt, ausgewogen, eben „balanced“ berücksichtigt werden.

Für einen Zeitraum, der je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich gewählt werden wird, legt das Unternehmen, vertreten durch die Führungskräfte (mit ihren persönlichen Interessen), aber häufig auch unter Beteiligung von anderen Stakeholdern **das** strategische Ziel des Unternehmens fest bzw. überprüft die aktuell gültige Zielstellung. Diese alljährlich stattfindende strategische Zieldefinition sowie eine Überarbeitung des Wertekanons, der daraus abgeleiteten Unternehmenskultur und der Führungsgrundsätze geschehen einerseits aus eher diffusen Vorstellungen der Zukunft und andererseits aus Erwartungen an das operative Ergebnis für die nächsten Jahre. Selten erfolgt vorab eine Neubestimmung der Mission, der gesellschaftlichen Existenzberechtigung<sup>78</sup> („wie wir gesehen werden wollen“) und der Vision (erwünschten Zustände: „was wir erreichen wollen).

Dieser Abgleich der Ergebniserwartung mit den dafür zu entwickelnden Potenzialen erfolgt allgemein „im Bauch“, sollte jedoch im Rahmen der Strategieentwicklung transparent, nachvollziehbar gemacht werden, damit die Annahmeketten für die Ursache späterer operativer Erfolge im weiteren Kreis der Führungskräfte diskutiert, ggf. statistisch überprüft und später allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden können.

Von Führungskräften nicht nur auf oberster Ebene, sondern auf allen Ebenen wie von allen Mitarbeitern im Unternehmen wird für die Umsetzung strategischer Ziele Engagement und Motivation verlangt. Motivieren lassen sich diese am besten durch Beteiligung schon bei der Zielfindung. Daher spielt die Mitarbeiterbeteiligung für das universelle Managementinstrument Balanced Scorecard eine große Rolle.

Zielvereinbarungen sind das abschließende Procedere, mit denen Verbindlichkeit der erarbeiteten Ziele für alle am Zielvereinbarungsprozess beteiligten Mitarbeiter, aber auch für anderer Stakeholder (Investoren = Finanzierungsvereinbarungen, Lieferanten = Liefervereinbarungen, Kunden = Abnahmevereinbarungen) erreicht werden kann.

---

<sup>77</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 325.

<sup>78</sup> Benkenstein definiert Mission als Geschäftsverständnis und schließt den „Unternehmenszweck, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensgrundsätze und auch die Unternehmensidentität“ ein. Vgl. Benkenstein, M. (1997), S. 21.

### 3.2.4 Bedeutung des Faktors Zeit bei strategischen Zielen

Konkretes Tun für strategische Fragestellungen geht nur im Heute. Die Bilder der Erwartung, anspruchsvolle Ziele können langfristig gesehen werden, aber die Veränderung der Realität wird nur im aktuellen Erleben gestaltet. Daher motivieren langfristige Zielstellungen oftmals wenig für die aktuelle Arbeit. Friedag / Schmidt<sup>79</sup> schlagen demzufolge einen gegliederten zeitlichen Horizont vor, der auch mit spezifischen Begriffen besetzt wird (vgl. Tabelle 6):

<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Extern Wie wir in der Zukunft gesehen werden wollen, Zweck der Organisation</b>	<b>Intern Was wir in der Zukunft erreichen wollen</b>
Zeitlich nicht begrenzt (strategischer Zeitraum)	Mission	Vision
Zeitlich begrenzt (taktischer Zeitraum)	Leitbild	Leitziel

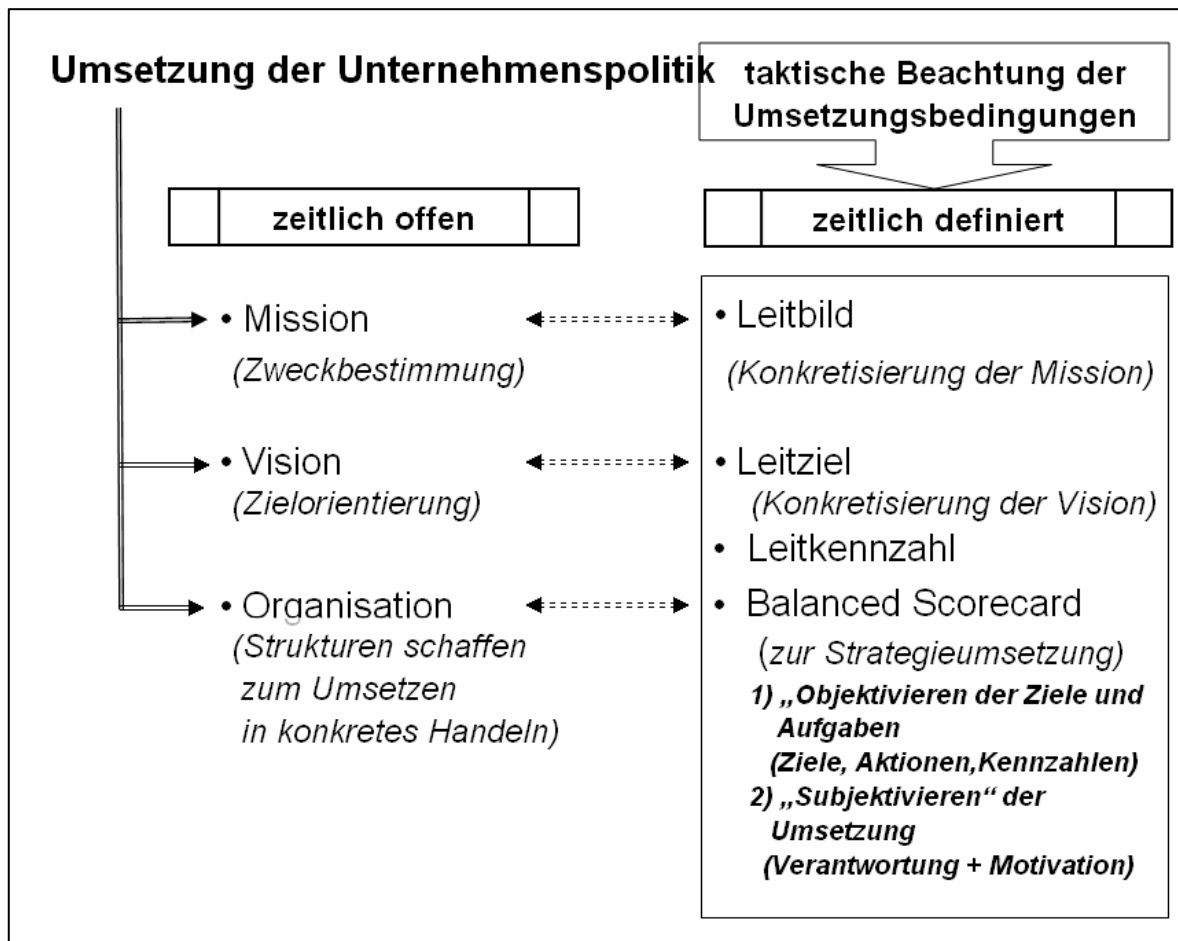
**Tabelle 1: Definition der strategischen Begriffe**

Unter externem strategischem Ziel wird die Einordnung des Unternehmens in seine Umwelt und dementsprechend der erwartete, angestrebte Blick von außen auf das Unternehmen verstanden<sup>80</sup>. Hingegen sind mit den internen Zielen, also der Vision und dem Leitziel, die zu erreichenden Zielstellungen des Unternehmens gemeint<sup>81</sup>. Die Vision, das interne Ziel schafft ein klares Bild hinsichtlich der strategischen Zielsetzung und ist von der Definition des externen Zieles, der Mission abhängig. Gleiches gilt für Leitziel und Leitbild.

<sup>79</sup> Vgl. Friedag, H. / Schmidt, W. (2003), S. 162 ff.

<sup>80</sup> Gehring, J. / Michel, W. (2000), S. 29.

<sup>81</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 66 f. Kaplan / Norton definieren Mission mit "warum wir existieren", Vision mit "wo wir hin wollen".



**Abbildung 10: Grundlagen der Balanced Scorecard**

Es gibt bei Friedtag / Schmidt also einen gravierenden Unterschied zwischen den Wortpaaren Mission – Leitbild und Vision – Leitziel. Mit Leitbild und Leitziel wird der taktische Weg beschrieben, mit dem die Mission und Vision erreicht werden sollen (vgl. Abbildung 21). Diese gemeinsame Vereinbarung beschreibt eine Zielsetzung für einen überschaubaren Zeitraum. Der strategische Zeitraum sollte sich nach der Zeit bemessen, die für eine potenzielle Neuausrichtung des Unternehmens gebraucht wird. Dieser Zeitraum kann in einem Fall lediglich sechs Monate, bei einem anderen Unternehmen 50, ja 100 Jahre betragen. So sind es bei einem forstwirtschaftlichen Unternehmen vielleicht 30 bis 100 Jahre, in der Stahlindustrie 10 bis 15 Jahre, in der Automobilindustrie vielleicht drei bis sechs und in der Softwareindustrie 1,5 bis drei Jahre. In diesem Kontext geht es vorwiegend um die Gestaltungsfähigkeit auf dem Zielmarkt, um die Kunst des Machbaren im Einklang mit allen Stakeholdern, kurz gesagt, um die einzu-schlagende Taktik in der Umsetzung von Mission und Vision.

Mit der Differenzierung zwischen „strategisch“ und „taktisch“ hat der Verfasser in der unternehmerischen Praxis gute Erfahrungen gemacht, wobei die wenigsten Unternehmen, die wenigsten Manager einen Zeitraum im Kopf haben, der mehr als fünf bis acht Jahre umfasst. Missionen und Visionen spielen im unternehmerischen Alltag deutscher Unternehmen keine, oder so gut wie keine Rolle. Vielleicht liegt das daran, dass man sich nicht traut, „Träume“ zu haben bzw. zu

äußern. Oder an dem in Deutschland bekannten Ausspruch des Altbundeskanzlers Helmut Schmidt: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“<sup>82</sup>. In den wenigen Fällen, wo eine vorab veröffentlichte Vision, eine bekannt gemachte Mission erreicht wurde oder zumindest in greifbarer Nähe liegt, ist sie wohl eher das Ergebnis besonders charismatischer Unternehmenslenker, die neben strategischen Fähigkeiten eine gehörige Portion Glück gehabt haben.

### **3.3 Messfähigkeit zur Umsetzung strategischer Ziele**

#### **3.3.1 Messfähigkeit von immateriellen Potenzialen**

Seit mehreren hundert Jahren, seit Luca Pacioli 1494 die Grundlagen der Buchhaltung<sup>83</sup> beschrieben hat, wird in Unternehmen mit finanziell orientierten Zahlen gearbeitet, werden Unternehmensergebnisse gemessen und Kennzahlen als Planungsinstrumente genutzt<sup>84</sup>. Für strategische Fragestellungen, für das Bilden von Potenzialen (intangible assets) stehen derart gewohnte Instrumente<sup>85</sup> nicht zur Verfügung.

Potenziale sind Möglichkeiten und Fähigkeiten und daher zumeist immaterieller Natur. Sie sind immaterielle Erwartungswerte. Demgegenüber sind Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (finanzielle) Erinnerungswerte, die im Rechnungswesen bereits seit langem bewertet werden. Auch immaterielle Güter können (in Einzelfällen) heute schon bewertet werden und Eingang in die Bilanz eines Unternehmens finden. Erworbene Rechte, Lizenzen, übernommene Firmenwerte u. Ä. können im deutschen Steuer- und Handelsrecht, aber auch (mit Modifikationen) nach IAS/IFRS und US-GAAP aktiviert werden. Im internationalen Rechnungswesen nach IAS/IFRS und US-GAAP sind weitere immaterielle Güter aktivierungsfähig, messbar sind immaterielle Güter also schon, zumindest einige. Allerdings gilt nach wie vor der Grundsatz der Anschaffungswerte<sup>86</sup> (bzw. in ausgewählten Fällen der modifizierten Herstellungskosten). Es wird also gemessen, wie viel Geld ausgegeben, nicht welches Potenzial damit erworben bzw. entwickelt wurde.

Die Messfähigkeit von Potenzialen, also von immateriellen (Erwartungs-) Werten, wird immer wieder infrage gestellt, ist jedoch Voraussetzung für die Arbeit mit dem universellen Managementinstrument Balanced Scorecard. Zumindest wird den „weichen Faktoren“ nicht die Güte einer „harten Zahl“ beigemessen. Ist das richtig?<sup>87</sup> Können hier nicht die Erfahrungen genutzt werden, die in anderen Lebensbereichen mit so genannten weichen Faktoren

---

<sup>82</sup> Vgl. Schmidt, H. (2004), o.S.

<sup>83</sup> Im Jahr 1494 erschien die erste gedruckte Darstellung der Buchhaltung im Sammelwerk „summa“ des italienischen Franziskanermönchs Luca Pacioli. Er stellt darin die heute noch gebräuchliche Form der Buchhaltung dar.

<sup>84</sup> Vgl. Groll, K. (1986), S. 45 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Vollmuth, H. (1998), S. 39 ff.

<sup>86</sup> Die mögliche Aktivierung von Optionen weicht diesen Grundsatz auf. Aber einige der Bilanzskandale in jüngerer Vergangenheit verweisen auch auf die damit verbundenen Gefahren.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu auch o.V. (1998), o.S.; Hornstein, E. (2004), S. 13.

gemacht werden? Ist nicht z.B. jede Schul- oder Universitätsnote ein weicher Faktor? Und werden nicht diese Noten seit Jahrhunderten genutzt und bilden die Grundlage für Bewertung von Potenzialen und zur Förderung des Potenzialaufbaus der jungen Generationen? Für jedes Benotungssystem wird ein Soll definiert. Der Schuldirektor, die Schulbehörde des Landes, des Staates, aber auch supranationale Institutionen legen Standards fest, um die Leistung, die in Lehreinrichtungen erbrachten Potenziale zu messen, und später vergleichen zu können.

So können die unterschiedlichen Leistungen anhand vereinbarter Standards verglichen werden. Aus der Erfahrung mit derartigen Bewertungssystemen lassen sich Entscheidungen vorbereiten, wenn die Leistungen in einer Schule, in einem Bundesland etc. nicht dem gewünschten Standard entsprechen. Sind dies „harte Kennzahlen“? Nein. Im klassischen wirtschaftlichen Sinn kann man das Wissen, die Fähigkeiten von Schülern nicht zählen, aber gleichwohl messen.

Um Messfähigkeit zu erlangen, muss ein Maß, ein (zumindest im Unternehmen) allgemein akzeptierter Standard definiert sein. Für die Messung des Potenzials beispielsweise eines Controllers, also seiner Kompetenz, könnten unternehmensweit Standards und spezifische Anforderungen festgelegt und damit einheitlich und vergleichbar bewertet werden (vgl. Abbildung 21)<sup>88</sup>:

---

<sup>88</sup> Vgl. hierzu auch Niermeyer, R. (2001), S. 65 ff.

<b>Kompetenzprofil</b>	<b>Gewicht Aufgabengebiet</b>	Jahresbewertung Person			
	<b>LeiterIn Werks-Controlling</b>	Punkte (ungewichtet)		Bewertung (gewichtet)	
	Definiert von zentraler Personalverwaltung /	SOLL Werk XYZ	Ist Controller Maier	SOLL	Ist
sehr gut = 5 Punkte schlecht = 0 Punkte					
<b>Wissen</b>	<b>17%</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>0,50</b>	<b>0,42</b>
Studium (BWL, VWL, Wi-Ing)	6%	3		0,18	
Technische Kenntnisse	4%	2	4	0,08	0,16
Controller Akademie-Stufen 1-5	4%	3	5	0,12	0,20
EDV-Anwenderkenntnisse	3%	4	2	0,12	0,06
<b>Was ist zu tun? EDV-Kurs</b>					
<b>Erfahrung</b>	<b>21%</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0,77</b>	<b>0,79</b>
Leitungserfahrung	6%	5	1	0,30	0,06
Produktionserfahrungen	5%	3	5	0,15	0,25
Kommunikation mit Kollegen	8%	3	5	0,24	0,40
Regionale Erfahrung	2%	4	4	0,08	0,08
<b>Was ist zu tun? Schrittweise Einarbeitung in die Leitungsverantwortung</b>					
<b>soziale Kompetenz</b>	<b>23%</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>0,92</b>	<b>0,70</b>
Geduld / Toleranz	7%	5	3	0,35	0,21
Auftreten	5%	4	2	0,20	0,10
Zuhören können	5%	5	3	0,25	0,15
Entscheidungsfähigkeit	6%	2	4	0,12	0,24
<b>Was ist zu tun? Verhaltenstraining</b>					
<b>Wollen</b>	<b>20%</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>0,87</b>	<b>0,57</b>
Einbringen von Ideen	2%	4	5	0,08	0,10
Flexibilität im Arbeitseinsatz	6%	4	5	0,24	0,30
Delegation von Verantwortung	5%	4	2	0,20	0,10
Beschäftigung mit Strategie	7%	5	1	0,35	0,07
<b>Was ist zu tun? Verhaltenstraining; Strategieschulung und BSC-Befähigung</b>					
<b>Infrastruktur</b>	<b>19%</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>0,74</b>	<b>0,50</b>
Leistungsfähigkeit EDV-Arbeitsplatz	5%	4	4	0,20	0,20
Einbindung in das Intranet / Internet	5%	3	3	0,15	0,15
Ergonomie des Arbeitsplatzes	3%	5	1	0,15	0,03
Kommunikatives Umfeld	6%	4	2	0,24	0,12
<b>Was ist zu tun? Verbesserung der Arbeitsplatzausstattung</b>					
<b>Gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>61</b>	<b>3,80</b>	<b>2,98</b>
<b>Kompetenzerreichungsgrad:</b>					<b>78%</b>

Abbildung 11: Anforderungsprofile zur Messung von immateriellen Werten<sup>89</sup>

<sup>89</sup> In Anlehnung an Friedtag, H. / Schmidt, W. (2003), S. 127 ff.

Wenn also unterschiedliche Sichten, unterschiedliche Einschätzungen<sup>90</sup> von strategischen Investitionen in immateriellen Potenzialen existieren, so nur, weil:

- es keine Vereinbarung über Standards gibt,
- Potenziale nur im Rahmen eines Zielsystems sinnvoll sind<sup>91</sup> und
- die Nutzung der geschaffenen Potenziale nicht garantiert werden kann.

Das Gleiche gilt für materielle Güter mit einem Erwartungswert, wie z.B. einer Investition in eine Produktionsmaschine:

- den Mess-Standard (Aktivierungs- und Abschreibungsregeln) schreibt das Gesetz vor,
- diese ist nur in der Bilanz auszuweisen, wenn sie sinnvoll eingesetzt werden kann,
- die Nutzung kann nicht garantiert werden.

Der einzige Unterschied zwischen materiellen Potenzialen und immateriellen Potenzialen besteht darin, dass es keine Gewohnheit der Messung gibt.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass alles messbar ist, materielle<sup>92</sup> wie immaterielle Werte. Je schwammiger das Ziel, umso schwieriger ist die Messung<sup>93</sup>. Daher ist für eine saubere Messung auch bei immateriellen Potenzialen das Ziel exakt zu definieren.

Es muss schließlich noch eine Einigung über die Messmethodik getroffen werden. Die Messung von Potenzialen steht in der Betriebswirtschaft ganz am Anfang<sup>94</sup>. Balanced Scorecard, IT-Rating, Wissensbilanz, Tableau de Board, Bilanz immaterieller Güter – all dies sind nur ausgewählte Beispiele für verschiedenartige Ansätze, die die Wirtschaftswissenschaft in den nächsten Jahren beschäftigen werden, um eine vergleichbare Bewertungen von Potenzialen ermöglichen zu können.

### **3.3.2 Früh- und Spätindikatoren**

In unserer Zeit des schnellen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft kommt dem Auf- und Ausbau umfassender Frühwarnsysteme eine sehr große Bedeutung zu<sup>95</sup>. Frühindikatoren lassen sich in einen Wettbewerbsvorteil ummünzen, wenn es Unternehmen gelingt, Anzeichen für Veränderungen wahrzunehmen,

---

<sup>90</sup> Vgl. Schmidt, W. (2003a), S. 10 f.

<sup>91</sup> Vgl. Eiselmayer, K. / Kottbauer, M. (2004), S. 193 f.

<sup>92</sup> Auch bei materiellen Werten wird den Zahlen wenig Vertrauen entgegengebracht: Mehr als 98% der befragten amerikanischen CFO vertrauten den ihnen gelieferten Zahlen nicht. Vgl. o.V. (2004), o.S.

<sup>93</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 183.

<sup>94</sup> Dönni, B. / Ryffel, F. / Großmann, F. (2000), S. 62 ff.; Edvinson, L. (2002); Kivikas, M. / Tenbieg, M. (2003); Sveiby, K. (1998); Mouritsen, J. et al. (2003).

<sup>95</sup> Vgl. Graßhoff, J. (1995), S. 455.



das Handeln dem anzupassen und so die Chancen gegenüber dem Wettbewerber zu nutzen<sup>96</sup>.

In die Zukunft zu schauen, ist niemandem vergönnt. Zukunft zu messen ist nicht möglich. Insofern gibt es keine Möglichkeiten, mit Indikatoren Zukunft zu messen. Jede Messung erfolgt im Jetzt, im Augenblick. Nach einer Messung ist der gemessene Zustand bereits Vergangenheit. Damit ist jeder Indikator, jede Kennzahl per se ein Spätindikator. Er gibt an, was gewesen ist. Im Augenblick der Messung geschieht bereits der Übergang vom Präsens in die Vergangenheit.

„Spät“ muss aber nicht „zu spät“ heißen. Denn jeder (!) Indikator kann auch als Frühindikator für eine erwartete Entwicklung, für einen in der Zukunft eintretenden Zustand genutzt werden. Denn unabhängig davon, ob und wie materielle oder immaterielle Güter gemessen werden, sie alle tragen Möglichkeiten und Fähigkeiten, in die Zukunft zu wirken. Sie alle tragen Potenziale, mehr oder weniger. Wie sie zukünftig wirken werden, dafür kann es nur Annahmen geben. Aber die Möglichkeiten und Fähigkeiten sind schon da. Deshalb kann man auch immaterielle Güter messen.

Es gibt hierbei „lediglich“ ein Problem. Menschen haben häufig unterschiedliche Erfahrungen gemacht, haben auch wegen der schnellen Veränderungen in der Gesellschaft verschiedene Bilder im Kopf vom Zusammenhang zwischen einem Ausgangszustand (Messung der Vergangenheit) und einem zukünftigen Zustand, als von einem mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintretenden Zustand. Dies macht die Nutzung von Indikatoren als Frühindikator so schwer. Es gibt keine einheitlichen, keine „richtigen“ oder „objektiven“ Kriterien<sup>97</sup>, welche Bedeutung, welchen Wert den gemessenen Daten im Rahmen der Zielsetzung zu geben ist.

Ein Beispiel:

Eine Bank bewertet ein Unternehmen und bescheinigt diesem hohe Profitabilität und hervorragende Wachstumsaussichten. Diese Einschätzung basiert auf den langjährigen Erfahrungen der Bank mit dem Unternehmen (Gewinn, ROI, ROCE etc.), also auf klassischen Spätindikatoren. Das Unternehmen bittet zur Sicherung seiner finanziellen Unabhängigkeit eine zweite Bank um eine parallele Bewertung. Ergebnis ist, dass das Unternehmen risikobehaftet sei, da der Markt als sehr kritisch eingeschätzt wird und die Banker der zweiten Bank nicht die langjährigen Erfahrungen mit dem eher vorsichtigen Geschäftsgebaren der Bank hatten. Welche Einschätzung sich als richtig herausstellt, wird sich nach Ablauf mehrerer Jahre zeigen.

Dieses Beispiel bezieht sich auf „weiche“ Indikatoren, hier die Vertrauenswürdigkeit und Solidität der Geschäftsleitung. Aber auch bei klassischen „harten“ Indikatoren besteht sehr wohl die Möglichkeit, unterschiedliche Erwartungen für zukünftige Entwicklungen zu haben.

---

<sup>96</sup> Vgl. Montgomery, C. A. / Porter, M. E. (2001), S. 164.

<sup>97</sup> Vgl. Gössler, S. (2004), S. 4.

Zweites Beispiel:

Der Gewinn, „harter“ Indikator für die Fähigkeit eines Unternehmens, gut wirtschaften zu können und klassischer Spätindikator, wird in manchen Fällen als Frühindikator genutzt. Bei Kreditverhandlungen, aber auch zur Festlegung von Steuervorauszahlungen werden Gewinngrößen der Vergangenheit zu Hilfe genommen, aus denen die Kredithöhe, die Höhe der Steuervorauszahlung etc. festgelegt wird. Die kreditgebenden Banken oder das Finanzamt schließen aus den in der Vergangenheit gemessenen Daten, dass dies, sofern sich nichts grundlegend ändert, in Zukunft so bleiben wird. Der Gewinn hat also in diesem Fall die Funktion eines Frühindikators.

Aber dieser Schluss muss nicht richtig sein, er hat lediglich eine gewisse Wahrscheinlichkeit, und die beruht (auch) auf den individuellen Erfahrungen des jeweiligen Kreditsachbearbeiters bzw. Finanzbeamten.

Wenn von Frühindikatoren gesprochen wird, sollte sich also immer vor Augen gehalten werden, dass:

- jeder Indikator in der Vergangenheit gemessen wurde,
- jeder Indikator gleichzeitig Früh- und Spätindikator ist bzw. sein kann,
- vorhandene Erfahrungen über wenn – dann –Beziehungen Voraussetzung für die Eigenschaft als Frühindikator sind,
- nur mittels gleicher Bilder und Erfahrungen Menschen Indikatoren als Frühindikatoren für dieselbe Sache und mit identischen Aussagen nutzen können.

Hierzu verhilft eine intensive Kommunikation.

### **3.4 Kommunikation als Basis für ein gleiches Verständnis**

Da Potenziale lediglich Möglichkeiten und Fähigkeiten darstellen, die zu schaffen sind, um sie später operativ zu nutzen, sollten Indikatoren in zweierlei Hinsicht betrachtet werden:

1. Einerseits sollen mit Messungen in der Vergangenheit Annahmen für die Entwicklung von Potenzialen getroffen werden.
2. Andererseits ist die Verknüpfung geschaffener Möglichkeiten und Fähigkeiten mit der (späteren) operativen Nutzung, mit dem operativen Ergebnis, zu berücksichtigen.

Daher ist die Kommunikation über und mit Frühindikatoren für Potenziale so schwierig. Beide Betrachtungsweisen müssen miteinander verbunden und besprochen werden, damit alle Beteiligten aus der in der Vergangenheit gemachten Messung und den gemachten Erfahrungen die gleichen Schlüsse für die Entwicklung in der Zukunft ziehen.

Kommunikation<sup>98</sup> als Austausch von Erfahrungen ist gerade im Bereich der Potenzialentwicklung Grundlage für die Nutzung der Eigenschaft von Indikatoren als Frühindikator. Nur, Entwicklungen laufen heute nicht mehr so stabil und unverändert ab wie in der Vergangenheit. Immer schneller ändert sich das Umfeld der Unternehmen, immer weniger gilt das, was einmal war. So sind die in der Vergangenheit gültigen Annahmeketten häufig eben nicht mehr gültig.

Damit wird klar, welche Bedeutung für den Prozess der Strategieentwicklung die gemeinsame Kommunikation hat. Durch eine offene Kommunikation im Unternehmen können Annahmen für die Zukunft ausgetauscht, miteinander diskutiert werden<sup>99</sup>. Die erzielte Einigkeit über erwartete Entwicklungen in der Zukunft stellt die Basis für die Strategie eines Unternehmens dar – und auch die Basis für Messverfahren, die aufzeigen, ob man auf dem richtigen Weg zur Umsetzung der strategischen Ziele ist.

Im Prozess der Erarbeitung einer Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument hat demzufolge die Kommunikation ein großes Gewicht<sup>100</sup>, steht demzufolge auch im Mittelpunkt des Gestaltungsrahmens (vgl. Abbildung 22). Nur so können Messgrößen als Frühindikatoren genutzt werden, um mit mehr Sicherheit die richtigen Potenziale aufzubauen, um strategische Ziele Ressourcen sparend zu erreichen.

Strategien, aber auch operative Ziele können dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn es gelingt, die Forderungen Porters („management is measurement“<sup>101</sup>) und Kaplan / Norton´s („transform strategy into action“<sup>102</sup>) miteinander zu verknüpfen. Es ergibt sich daraus die Forderung, möglichst konkrete Kennzahlen zu nutzen, die entweder das praktische Tun oder die durch das Tun erreichten Ergebnisse in Relation zur ursprünglichen Zielstellung messen. Hierbei sind die beteiligten Stakeholder einzubeziehen<sup>103</sup>, denn sie können am besten das konkrete Tun initiieren und motiviert die Strategieumsetzung in Angriff nehmen.

---

<sup>98</sup> “The starting point to execute strategy is the ability to describe it”. Vgl. Norton, P. (2003), o.S.

<sup>99</sup> Vgl. Reinhardt, H. (2004), S. 26.

<sup>100</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (2004), S. 184 ff.

<sup>101</sup> Montgomery, C. / Porter, M. (2001), S. 128.

<sup>102</sup> Kaplan, R. / Norton, D. (1996), S. IV.

<sup>103</sup> Vgl. Jenny, H. (2003), S. 223.