
2.1 Einleitung

Im Zug des Wandels vom Industrie- zum Informations- und Dienstleistungszeitalter wird der Wert eines Unternehmens immer stärker von immateriellen Faktoren beeinflusst. Die wertschöpfenden materiellen und damit finanziell messbaren Ressourcen werden in modernen Unternehmen zunehmend durch immaterielle und damit nicht rein finanziell messbare Ressourcen wie z. B. das vorhandene Wissen und die kommunizierten Informationen ergänzt. Der Wert immaterieller Ressourcen ergibt sich nicht losgelöst, sondern erst durch die Einbettung in zusammenhängende, verknüpfte Strategien.

In Märkten mit immer kürzeren Produkt-/Leistungs- und Innovationszyklen dürfen Unternehmenskennzahlen nicht mehr nur Aktivitäten der Vergangenheit bewerten. Stattdessen muss das Unternehmensmanagement anhand dieser Kennzahlen in der Lage sein, Trends für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens abzuleiten, um rechtzeitig steuernde Massnahmen einleiten zu können. Strategien sind als Rezepte für die Umsetzung der an der Unternehmensvision ausgerichteten Ziele in die Zukunft orientiert. Immaterielle nichtfinanzielle Kennzahlen müssen in ihrer Zukunftsorientierung dem Anspruch gerecht werden, die richtige strategische Ausrichtung zur Zielerreichung eines Unternehmens messen zu können.

2.2 Strategieumsetzung mittels finanzieller/nichtfinanzieller Erfolgsfaktoren

2.2.1 Erfolgsperspektiven der Strategieumsetzung

Aus der primären Kritik heraus, dass rein finanzielle Messgrößen die Leistung, den Erfolg und die Strategie eines Unternehmens im Informationszeitalter nicht mehr hinreichend abbilden, leiteten Kaplan und Norton den Bedarf nach Kennzahlen ab, die die imma-

riellen Unternehmenswerte messen. In ihrer 1990 mit zwölf namhaften Unternehmen durchgeführten wissenschaftlichen Studie „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ [4] entwickelten sie die Balanced Scorecard (BSC), die sie 1992 unter grosser Resonanz sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis vorstellten [3].

Die Balanced Scorecard ist ein kybernetisches, systemorientiertes Steuerungsinstrument, das Kenngrössen liefert, die auf verständliche Weise die Strategie und deren Umsetzung beschreiben. Mittels der Balanced Scorecard sollen auch quantitative, aber nicht-finanzielle Grössen wie Kompetenz, Innovationen und Kundenzufriedenheit beschrieben werden, die es erlauben, wertschaffende Prozesse nicht nur zu vermuten, sondern auch zu beschreiben und zu messen. Die Balanced Scorecard stellt also quantitative Kenngrössen zur Verfügung, um mit den materiellen und immateriellen Ressourcen langfristige Werte zu schaffen.

Kaplan und Norton zeigten, dass wenige wesentliche Kennzahlen ausreichen, den Unternehmenserfolg zu messen, wenn sie in zweierlei Hinsicht ausgewogen (balanced) ausgewählt werden:

1. Der Erfolg eines Unternehmens muss aus verschiedenen Blickwinkeln gemessen werden. Dazu schlagen Kaplan und Norton die Betrachtung der Unternehmensaktivitäten aus vier verschiedenen Perspektiven bzw. Unternehmenssteuerungsdimensionen (Abb. 2.1) vor:
 - die finanzwirtschaftliche Perspektive
 - die Kundenperspektive
 - die interne Prozessperspektive
 - die Lern- und Entwicklungsperspektive
2. Aus den verschiedenen Perspektiven ergibt sich zwangsläufig, dass sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen in der Scorecard berücksichtigt werden.

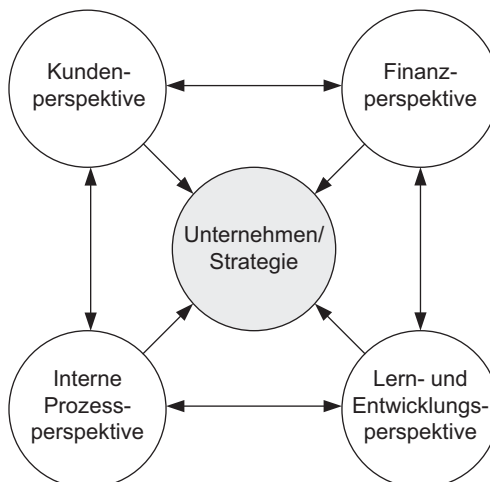


Abb. 2.1 Unternehmenssteuerungsdimensionen der Balanced Scorecard

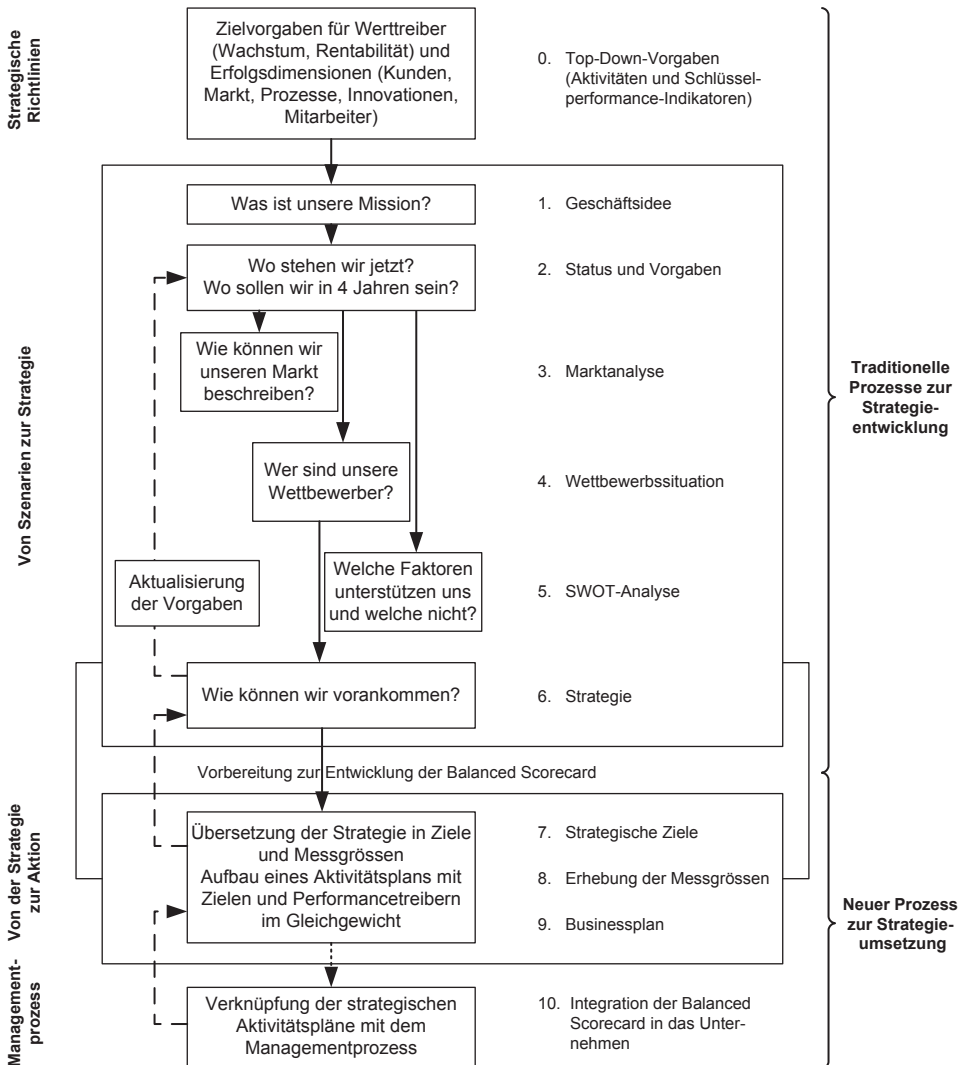


Abb. 2.2 Die Integration der Balanced Scorecard in den strategischen Planungsprozess [5]

Durch die Implementierung der Balanced Scorecard in verschiedene Unternehmen wurde die Tragweite ihrer Anwendung rasch deutlich.

Aufgrund der intensiven Beschäftigung mit der Unternehmensstrategie im Zug der Erstellung der Balanced Scorecard auf den unterschiedlichen strategischen und operationalen Unternehmensebenen wurde ihr Potenzial als Werkzeug zur Strategieimplementierung erkannt (Abb. 2.2).

Aus verschiedenen Studien leiteten Kaplan und Norton ab [5], dass nicht die Strategie selbst, sondern die unzureichende Implementierung in alle strategischen und operationalen

Unternehmensebenen das Managementproblem darstellte, und entwickelten den Managementansatz der „strategiefokussierten Organisation“, in dem mithilfe der BSC die Strategie in den Mittelpunkt des Managementprozesses moderner Unternehmen gerückt wird. Im Zug der Einführung der BSC in eine strategiefokussierte Organisation werden alle materiellen und immateriellen Ressourcen eines Unternehmens auf die Strategie ausgerichtet.

In einem strategiefokussierten Unternehmen ermöglicht die Balanced Scorecard die Übermittlung der strategisch wichtigen Themen, Handlungsansätze und Prioritäten, abgestimmt auf die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) und die Organisationsebenen und Stellen der SGE. Dadurch können die Mitarbeiter der jeweiligen SGE ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie leisten.

2.2.2 Charakteristiken nichtfinanzieller Erfolgsfaktoren

Um dem Anspruch der Balanced Scorecard an eine ausgewogene Auswahl von materiellen und immateriellen Kennzahlen gerecht zu werden, muss der Anwender zunächst akzeptieren, dass immaterielle Werte grösstenteils nicht monetär bewertet werden können. Dies hat vier wesentliche Gründe:

1. Immaterielle Werte sind indirekt.

In der Regel wirken sich immaterielle Ressourcen innerhalb der wertschöpfenden Prozessketten erst nach ihrem Einsatz infolge mehrstufiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen aus. Eine fachkundige, zielgerichtete Auftragsabwicklung durch ein Bauunternehmen mit kurzen Planungs- und Ausführungszyklen führt beispielsweise zunächst einmal zu einer zeitnahen Verfügbarkeit der Immobilie für den (z. B. institutionellen) Kunden. Dies sorgt beim Kunden für Zufriedenheit und Vertrauen. Aufgrund seiner positiven Erfahrung wird er das Bauunternehmen bei zukünftigen Ausschreibungen bevorzugt berücksichtigen, was bei diesem höhere Umsätze und positive Ergebnisse generiert (Abb. 2.3).

2. Immaterielle Werte sind kontextbezogen.

Singulär betrachtet haben immaterielle Vermögensgegenstände im Allgemeinen keinen finanziell messbaren Wert. Erst die Einbettung in den strategischen Kontext erlaubt die Bewertung immateriellen Vermögens. So ist das Wissen der Mitarbeiter eines Unternehmens für das Unternehmen beispielsweise so lange wertlos, bis es durch Wissensmanagement für die strategische Zielerreichung nutzbar gemacht werden kann [1], [7].

3. Immaterielle Werte sind Potenzial.

Zwar kann man die Kosten für bestimmte immaterielle Vermögensgegenstände eines Unternehmens (z. B. Mitarbeiterschulungen) finanziell beziffern; man beschreibt aber damit keinesfalls den Marktwert, weil dieser sich erst aus der Summe von Kosten und werthespezifischem Potenzial ergibt. Dieses mögliche Potenzial wird in den wertschöpfenden Prozessen eines Unternehmens freigesetzt und ermöglicht dann um das Potenzial immaterieller Ressourcen vergrösserten, messbaren Mehrwert.

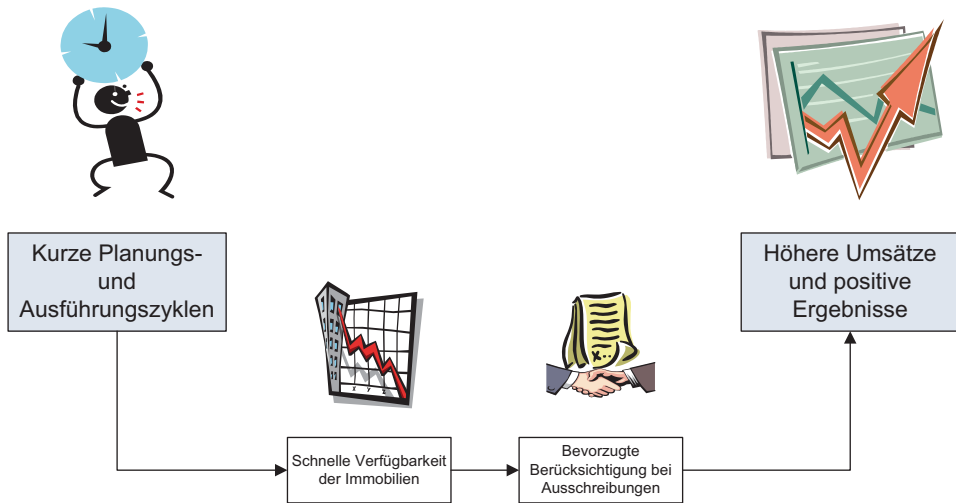


Abb. 2.3 Immaterielle Werte sind indirekt – Beispiel

4. Immaterielle Werte sind gekoppelt.

Wie bereits unter 2. beschrieben, haben immaterielle Vermögensgegenstände an sich im Allgemeinen keinen finanziell messbaren Wert. Im Zug der Einbettung in eine Unternehmensstrategie werden immaterielle Vermögenswerte mit anderen sowohl materiellen als auch immateriellen Vermögenswerten verknüpft. Erst durch diese Koppelung an andere Ressourcen ergibt sich ihr für den Erfolg der Strategie unverzichtbarer messbarer Wert.

Die Balanced Scorecard stellt bei der Strategiebeschreibung das Rahmengerüst zur Verfügung, um immaterielle Werte und Ressourcen mit anderen materiellen und immateriellen Werten und Ressourcen in wertschöpfenden Prozessen zu einer Strategie zur erfolgreichen Zielumsetzung zu verbinden.

2.3 Prinzipien strategiefokussierter Unternehmen

Für erfolgreiche Unternehmen mit strategiefokussierter Organisation haben Kaplan und Norton fünf Prinzipien (Abb. 2.4), die sie als Grundsätze strategiefokussierter Organisationen bezeichnen, festgestellt [5]:

1. Operationalisierung der Strategie
2. Ausrichtung der Organisation an der Strategie
3. Strategie als „Everyone’s Everyday Job“
4. Strategie als kontinuierlicher Prozess
5. Mobilisierung des Wandels durch die Führung



Abb. 2.4 Grundsätze der strategiefokussierten Organisation [5]

Ein wesentliches Erfolgsrezept der Balanced Scorecard als Instrument zur Implementierung von Unternehmensstrategien ist das Herunterbrechen der Strategie auf alle strategischen und operativen Unternehmensebenen.

- **Operationalisierung der Strategie:**
Die Balanced Scorecard verfolgt die „Top-Down“-Kommunikation. Die oberste Geschäftsleitung legt die strategischen Hauptziele für die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) fest. Die SGE stimmen ihre jeweiligen Strategien zur Erreichung der Ziele in einem Geschäftsfeld mit Blick auf die übergeordnete Unternehmensstrategie untereinander ab. Ferner werden die Budgets und Deckungsbeiträge der SGE als Vorgaben in Bezug auf die Strategie prognostiziert. Aufbauend auf den Vorgaben entwickeln die SGE ihre Geschäftsfeldstrategie. Zur Operationalisierung der Unternehmens- sowie

Geschäftsfeldstrategie werden für alle organisatorischen Leitungsebenen, die Projektteams und alle Schlüsselmitarbeiter mittels Balanced Scorecard quantitative finanzielle und nichtfinanzielle Vorgaben gemacht. Dazu setzt sich jede SGE ihre eigenen, an der Unternehmensvision ausgerichteten Ziele und erstellt ihre Scorecard mit Kennzahlen zur Erfolgsmessung. Diese Eigenständigkeit erhöht die Akzeptanz der durch die Unternehmensleitung festgelegten Strategie. Durch die konkrete, ebenenbezogene Erfolgsmessung mit den Kennzahlen der jeweiligen Scorecard kann die Motivation der Unternehmensmitarbeiter deutlich gesteigert werden.

- **Ausrichtung der Organisation an der Strategie:**
Die Balanced Scorecard ermöglicht es den verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten, sich trotz weitgehender operativer Selbstständigkeit gezielt auf die strategischen Gesamtunternehmensziele und den Beitrag, den die SGE liefert, zu konzentrieren. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit einer klaren Rapportierung von den Projektteams über die SGE in die Unternehmensleitung. Zudem eröffnen sich Möglichkeiten zur Vorgabe von zwischen den SGE abgestimmten Interaktionszielen, die es ermöglichen, Synergien zu entwickeln und den synergetischen Vernetzungsgrad messbar zu machen. Zur effizienten Nutzung der Synergien ist es erforderlich, das Synergiepotenzial zwischen den SGE zu identifizieren und damit nutzbar zu machen.
- **Strategie als Alltagsaufgabe:**
Um den Erfolg der Strategie zu sichern, muss sie im Alltag der Teams umgesetzt werden. Dies erfolgt durch Ziele und Messgrößen, die hierarchisch vom allgemeinen zum speziellen Ziel und von einer globalen Messgröße (z. B. Deckungsbeitrag) auf den gezielten Beitrag des Teams (z. B. Reduzierung der Gewährleistungskosten, um den Deckungsbeitrag zu erhöhen) heruntergebrochen bzw. detailliert werden. Zudem kann man das Bonussystem materiell wie immateriell an das BSC-System binden. Für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Vorgaben in den SGE spielt der Teamgeist eine entscheidende Rolle. Die Balanced Scorecard sollte die Anwendung der Messgrößen in den Projektteams des Bauunternehmens gezielt fördern. Daher sollten Bonusansätze zur Unterstützung der Umsetzung der Balanced Scorecard zwei Komponenten enthalten:
 - Teamerfolg
 - IndividualerfolgAuf diese Art wird die Balanced Scorecard zu „Everyone’s Everyday Job“.
- **Strategie als kontinuierlicher Prozess:**
Die Balanced Scorecard erfordert die Einführung eines doppelten Controllingkreislaufs (Abb. 2.5), der schon in Kapitel 1 behandelt wurde. Er integriert das operative Management (Budgets, periodische Reviews) mit dem strategischen Management (Unternehmensstrategie, Unternehmenserfolg) in einen nahtlosen und kontinuierlichen Prozess. Die Strategie wird in diesem Prozess direkt mit den Budgetdeterminanten der strategi-

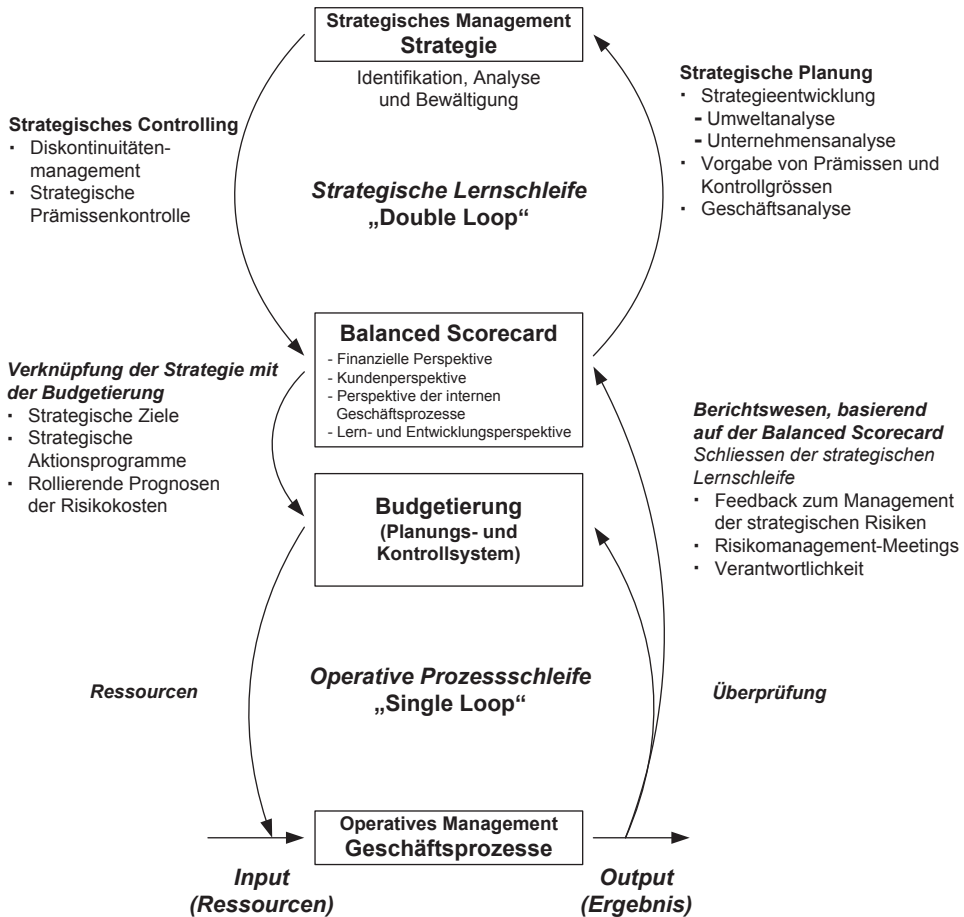


Abb. 2.5 Strategie als kontinuierlicher Unternehmensprozess [5]

schen Geschäftseinheit (SGE) verknüpft. Zu diesen finanziellen und nichtfinanziellen Bestimmungsgrößen können folgende Kennzahlen gehören:

- Deckungsbeitragsgröße (DB4)
- Umsatz
- Kundenbesuche
- Dienstleistungen
- Erhöhung der Trefferquote bei Angeboten
- Reduzierung nichtwertschöpfender Aktivitäten
- Mitarbeiterschulung

Durch solche jeder operativen und strategischen Unternehmensebene zugeordneten Kennzahlen setzt die Balanced Scorecard langfristige strategische Aktionsprogramme operativ um und verhindert, dass kurzfristige Suboptima angestrebt werden.

Zur Umsetzung der Balanced Scorecard ist es notwendig, Monats- bzw. Quartalsmeetings auf den Team- und Managementstufen zu etablieren. In diesen Meetings müssen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess die zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen kritisch diskutiert und beschlossen werden, um die in der Balanced Scorecard festgelegten Ziele wie Kundenzufriedenheit und Umsatzsteigerung zu erreichen.

- Mobilisierung des Wandels durch die Führung:
Die erfolgreiche Umsetzung der Balanced Scorecard durch die strategischen Prinzipien
 - Operationalisierung der Strategie,
 - Ausrichtung der SGE auf die Strategie,
 - Umsetzung der Strategie in Alltagsziele,
 - Umsetzung der Strategie in einen Alltagsprozess

verlangt als Voraussetzung das aktive Mitwirken der Führungsteams, die „Strategie- und Prozessowner“ sind, auf allen Unternehmensebenen. Daher ist es erforderlich, dass das Unternehmen ein strategisches Managementsystem einführt, das die neuen Werte und Denkweisen in Führungs- und Teammitarbeitern institutionalisiert und das entsprechende strategische Steuerungssystem (Abb. 2.5) im Unternehmen etabliert und in die Unternehmensorganisation integriert. Die Einführung eines solchen strategischen Managementsystems, das die Strategie bis auf Ziele und Messgrößen auf Projektteamebene operationalisiert, erfolgt in zwei Phasen:

1. Mobilisierungsphase
 - Motivation des Managements durch Einbindung in die Realisierung der Strategie in eine Top-Down- und Bottom-Up-Kommunikation
 - Entwicklung gemeinsamer Visionen und Strategien
2. Umsetzungs- und Steuerungsphase
 - Sichtbarmachen von Zielsetzungen, die eine Vision und Strategie realisierbar machen
 - Entwickeln nachvollziehbarer Steuerungsgrößen im Führungsteam
 - Steuerung der Ziel- und Messgrößen durch ein integratives Controllingsystem
 - Kommunikation der Strategie sowie Realisierung auf den verschiedenen Führungs- und Aggregationsebenen im Team

2.4 Operationalisierung der Strategie

2.4.1 Strukturierung der Strategieumsetzung

Der Prozess der Strategieimplementierung beginnt mit der Operationalisierung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie durch Strukturierung der Strategieumsetzung in

- strategische Ziele und Ableitung der entsprechend geeigneten Strategie,
- strategische Performancetreiber,
- strategische Messgrößen und deren Operationalisierung.

Diese Strukturierung wird in die vier *Steuerungsdimensionen* [4] untergliedert:

1. Finanzen: Betrachtung der Strategie aus der Perspektive der Anteilseigner im Hinblick auf Wachstum, Rentabilität und Risiko
2. Kunden: Darstellung der Strategie hinsichtlich der Wertgenerierung und Differenzierung aus dem Blickwinkel des Kunden
3. Interne Geschäftsprozesse: Betrachtung strategischer Prioritäten in Bezug auf verschiedene Geschäftsprozesse, die Zufriedenheit bei Kunden und Anteilseignern schaffen
4. Lernen und Entwickeln: Betrachtung der Prioritäten zur Schaffung eines Klimas für Wandel, Innovationen und personelle Entwicklung

Zur systematischen Umsetzung und einfachen, verständlichen Kommunikation auf alle Unternehmensebenen haben Kaplan und Norton [4] ein praktikables Hilfsmittel geschaffen: die „Strategy Map“.

2.4.2 Die „Strategy Map“

Um eine Strategie verstehen und umsetzen zu können, muss sie zunächst umfassend, d. h. für alle Unternehmensebenen, und klar beschrieben werden. Um sicherzustellen, dass die Strategie die Arbeit aller Mitarbeiter bis in die operativen Unternehmensebenen steuern kann, muss die zu ihrer Beschreibung benutzte Sprache so konkret wie möglich gewählt werden. Die Balanced Scorecard bietet für die Strategiebeschreibung ein überaus anschauliches Werkzeug, die „Strategy Map“, an, anhand derer die festgelegte Unternehmensstrategie auf integrative und systematische Weise dargestellt werden kann. In der „Strategy Map“ werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen abgebildet, die jedem strategischen Erfolgsziel die Ursachen im jeweiligen wertschöpfenden Unternehmensprozess zuordnen. So wird sichergestellt, dass die finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen der BSC, die in die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der „Strategy Map“ eingebunden sind, die Strategie, den Grad ihrer Implementierung und ihren Erfolg messen können.

Eine Strategie kann nie isoliert, sondern nur eingebettet in das Kontinuum eines Managementsystems erfolgreich in alle Unternehmensebenen implementiert werden. Abbildung 2.6 zeigt dieses Kontinuum, in dem durch ein lückenloses, zusammenhängendes Managementsystem die Unternehmensmission in die operativen Unternehmensebenen und deren wertschöpfende Prozesse überführt wird.

Abbildung 2.6 zeigt auch, warum eine Strategie immer nur hypothetischen Charakter haben kann: Die Strategie beschreibt, von der momentanen Position des Unternehmens im Markt ausgehend, die gewünschte, aber – weil in der Zukunft liegend – ungewisse Ausrichtung und organisatorische Veränderung eines Unternehmens, um an einer Vision

Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert Band
1

Strategische Managementprozesse

Girmscheid, G.

2014, XLVII, 496 S. 242 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-55151-2