

**Wertorientierte Unternehmensführung und ihre
Umsetzung mit der Balanced Scorecard**

*Lösungskonzepte für die Feldbinder Spezialfahrzeugwerke
GmbH*

Eingereicht von:

Hartwich, Alexander

Betriebswirtschaftslehre / 9. Semester

Christel-Rebbin-Str. 46 in 21337 Lüneburg / 04131/228459

eMail: alexander-hartwich@web.de

Erstprüfer: Prof. Dr. Sven Piechota

Zweitprüfer: Prof. Dr. Norbert Sturm

Universität Lüneburg

Eingereicht am: 02-06-2005

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Deklaratorisches.....	6
1.1 Collaborative Content	6
1.2 Erklärung zur Diplomarbeit.....	6
2 Vorüberlegungen und Gang der Untersuchung	7
3 Strategisches Management.....	9
3.1 Strategiebegriff	9
3.2 Fokus des Strategischen Managements.....	9
3.3 Fünf Denkschulen	12
3.3.1 Positionierungsschule	13
3.3.2 Ressourcenschule.....	13
3.3.3 Leistungsprozessschule	13
3.3.4 Transaktionsschule	14
3.3.5 Interdependenzschule	14
3.4 Vision, Mission und Leitbild.....	14
3.4.1 Vision:.....	15
3.4.2 Mission / Leitbild:	16
3.5 Unternehmensziele	18
3.5.1 Ziele und Zielsysteme	18
3.5.2 Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren.....	20
4 Wertorientierung.....	23
4.1 Entstehung der Wertorientierung und die heutige Praxis	24
4.2 Discounted Cash Flow (DCF)-Methode	25
4.3 Steuergröße Economic Value Added.....	27
4.3.1 EVA und seine Bestandteile	28
4.3.1.1 NOPAT und investiertes Vermögen (NOA).....	30
4.3.1.2 Kapitalkostensatz (WACC)	33
4.3.2 EVA und Werttreiberbäume	34
4.4 Vier Wertsteigerungshebel	35
4.4.1 Wachstum.....	37
4.4.1.1 Grundlegendes zum Thema Wachstum	37
4.4.1.2 Ableitung eines strategischen Wachstumsprogramms.....	40
4.4.2 Operative Exzellenz	44
4.4.2.1 Grundlegendes zum Thema Operative Exzellenz.....	44
4.4.2.2 Gestaltung von OE Programmen	47
4.4.3 Finanz- und Vermögensstruktur.....	48
4.4.3.1 Reduktion des investierten Kapitals	49
4.4.3.2 Senkung des Kapitalkostensatzes	51
5 Balanced Scorecard	52
5.1 Entstehung und Nutzen der BSC.....	52
5.2 Architektur der BSC	53
5.2.1 Begriffsklärung	54
5.2.2 Die vier Perspektiven	54

6 Wertorientierung und BSC bei Feldbinder	59
6.1 Unternehmensprofil der FFB	59
6.2 Phasen der BSC Implementierung	60
6.2.1 Strategische Grundlagen klären	60
6.2.2 Strategische Ziele ableiten	65
6.2.3 Strategy Map erstellen	67
6.2.4 Messgrößen festlegen	67
6.2.5 Zielwerte festlegen	68
6.2.6 Strategische Aktionen bestimmen und budgetieren	69
6.2.7 BSC Kaskadieren / Rollout Managen	71
6.2.8 Weitere Aspekte der BSC	72
6.2.9 Vorteile der Integration von BSC und Wertorientierung	73
6.3 Ergebnisse des BSC Projektes	73
7 Schlussbetrachtung und Ausblick	77
8 Anhang	78
8.1 Werttreiberbaum der FFB	78
8.2 Value Driver Cockpit der FFB	79
8.3 Kennzahlen zur EVA Berechnung bei FFB	81
8.4 Basisdaten der FFB	82
8.5 Zentralabbildung	83
8.6 Organigramm der FFB	84
9 Quellen	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Konzeption des strategischen Managements	11
Abbildung 2:	Fünf Denkschulen des strategischen Managements	12
Abbildung 3:	Unternehmenszielvorstellungen	18
Abbildung 4:	Ziel- und Ordnungssysteme	19
Abbildung 5:	Überblick über interne und externe Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale	21
Abbildung 6:	Konzeption der strategischen Zielplanung	22
Abbildung 7:	Anwendungsformen der Wertorientierung in der Praxis.....	25
Abbildung 8:	Ermittlung des Eigenkapitalwertes nach der Gesamtkapitalmethode.....	26
Abbildung 9:	Ermittlung des EVA und Unternehmensbewertung nach dem EVA-Konzept	29
Abbildung 10:	Ermittlung von NOA und NOPAT	30
Abbildung 11:	Ermittlung NOA	31
Abbildung 12:	Ermittlung NOPAT	32
Abbildung 13:	Formel zur WACC-Berechnung.....	33
Abbildung 14:	Werttreiber des EVA.....	34
Abbildung 15:	Wachstumsbedarf im Geschäftlebenszyklus	38
Abbildung 16:	Drei-Zeithorizonte-Modell	39
Abbildung 17:	Kategorisierung der Intangibles	40
Abbildung 18:	Phasen des strategischen Wachstumsprogramms	41
Abbildung 19:	Systematik der Wachstumsmöglichkeiten	42
Abbildung 20:	Filter für Wachstumsoptionen	43
Abbildung 21:	Intangibles und mögliche Kennzahlen zu ihrer Erfassung ...	43
Abbildung 22:	Erfolgskreislauf Wachstum und Operative Exzellenz.....	44
Abbildung 23:	Wertekette von Porter.....	42
Abbildung 24:	Drei-Phasen-Programm der operativen Exzellenz.....	47
Abbildung 25:	Die Perspektiven der BSC	55
Abbildung 26:	Struktur der Strategy Map.....	57
Abbildung 27:	Kundenbegeisterungsmodell von Kano	64
Abbildung 28:	Horváth & Partner-Filter zur Ableitung strategischer Ziele...	67
Abbildung 29:	Anhaltspunkte zur Messgrößendefinition	68
Abbildung 30:	Priorisierung von strategischen Aktionen	71

Abkürzungsverzeichnis

AV.....	Anlagevermögen
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CF.....	Cash-flow
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cash-flow
DV	Datenverarbeitung
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBV	Economic Book Value
EFQM	European Foundation for Quality Management
EK.....	Eigenkapital
EP.....	Economic Profit
et al.....	et alii (und andere. lat.)
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FFB.....	Feldbinder Spezialfahrzeugwerke GmbH
FIFO	First In First Out
FK.....	Fremdkapital
Ford. a. LuL.	Forderungen aus Lieferung und Leistung
GK.....	Gesamtkapital
KEF	Kritischer Erfolgsfaktor
KMU.....	Kleine und Mittelständische Unternehmen
KPI.....	Key Performance Indicator
LIFO	Last In First Out
MIS	Management Informationssystem
NOA.....	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
OE	Operative Exzellenz
PIMS.....	Profit Impact of Market Strategies
PPS	Produktions-Planung und Steuerung
RE	Reverse Engineering
ROI.....	Return on Investment
SCM.....	Supply Chain Management
SHV	Shareholder Value
SM	Strategisches Management
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
UV	Umlaufvermögen
Verbl. a LuL.	Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung
WACC.....	Weighted Average Cost of Capital
z.T.	zum Teil

1 Deklaratorisches

1.1 Collaborative Content

Sofern Ihre Diplomarbeit nicht einen Sperrvermerk trägt:

Ich erkläre mich bereit, die Publikation dieser Arbeit auf themenspezifischen Internet-Sites der FH Lüneburg oder von Prof. Dr. Piechota zu genehmigen, ggfs. auch in redigierter und modifizierter Form.

1.2 Erklärung zur Diplomarbeit

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ort, Datum

Unterschrift

2 Vorüberlegungen und Gang der Untersuchung

Von der zunehmenden Entwicklungsdynamik wirtschaftlicher Umweltfaktoren, wie der des Finanzsektors, der Absatz- sowie Arbeitsmärkte und dem damit verbundenen Anpassungsdruck, bleiben die großen Konzerne ebenso wenig verschont wie die mittelständischen Unternehmen. Diese Situation verlangt von einem Unternehmen ein Höchstmaß an Agilität und Flexibilität. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind wiederum Unternehmensstrategien zu entwickeln, die entsprechende Unternehmensstrukturen mittels geeigneter Politiken schaffen. Hält man jedoch die Aussage, dass ca. 10% der geplanten Strategien auch tatsächlich umgesetzt werden, dagegen, so wird sofort deutlich, dass hier ein enormer Aufholungsbedarf besteht. Da diese Schätzungen sich auf große Unternehmen beziehen, dürfte das Ergebnis für mittelständische Unternehmen noch ernüchternder ausfallen. Denn oft existieren hier Strategien höchstens in den Köpfen der Manager/Eigentümer oder es sind bloße Visionen, von denen aber, bis auf den „geistigen Eigentümer“, keiner etwas ahnt. Besteht jedoch eine Strategie im Unternehmen, so wird ihr Erfolg meist nur in finanziellen Kenngrößen abgebildet. Die Interpretation solcher Größen ist aber für die meisten Stakeholder eines Unternehmens kaum möglich, da unter anderem der eigene Beitrag zu diesen Größen nicht explizit aufgezeigt wird. Aus dieser Problematik heraus entwickelte sich in den USA seit Mitte der 90er Jahre der Balanced Scorecard (BSC) - Ansatz. Was anfänglich von vielen als eine wirtschaftswissenschaftliche „Modelle“ betrachtet wurde, entwickelte sich in den darauf folgenden zehn Jahren zur „erfolgreichsten Managementmethode“.¹ Die BSC Methodik hat in der Praxis ihre Eignung als Strategiekklärungs-, -kommunikations- und -umsetzungswerkzeug erfolgreich bewiesen.

Zeitlich ca. zehn Jahre vorgelagert, entstand Mitte der 80er Jahre der von Rappaport (1986) veröffentlichte Ansatz des *Shareholder Value*.² Dieser wurde in den folgenden Jahren immer weiter zur *wertorientierten Unternehmensführung* (syn. *Value Based Management*) ausgebaut. Heute bildet die wertorientierte Unternehmensführung die Basis aller strategischen Überlegungen vieler namhafter Unternehmen. Ursprünglich für börsennotierte Kapitalgesellschaften entwickelt, hält dieser Gedanke auch in nicht börsennotierten Unternehmen (insbesondere im Mittelstand) Einzug. Wie beim strategischen Management klaffen auch hier die Theorie und Praxis weit auseinander. Zwar haben die wertorientierten Kennzahlenkonzepte (z.B. der EVA von Stern Stewart & Co oder der CVA von der Boston Consulting Group) zu einer großen Verbreitung dieses Konzeptes beigetragen, jedoch

¹ H.-J., Vohl, BCS im Mittelstand, 2004, S.9.

² Vgl. Weber, J., Bramsemann U., et al., Value Management, 2002, S.7.

impliziert ihre bloße Implementierung nicht unbedingt eine tatsächliche Wertschaffung einer Unternehmung. Dazu bedarf es zusätzlich einer langfristigen Ausrichtung der Unternehmenssteuerung (einer wertorientierten Strategie), der Einbindung aller Mitarbeiter in die Schaffung von Wert für das Unternehmen und darüber hinaus qualitativer Erfolgsfaktoren, die über die rein finanziellen Kennzahlen hinausgehen.

Die umrissenen Problemfelder und Konzepte zu ihrer Lösung lassen schlussfolgern, dass die wertorientierte Unternehmensführung und der BSC-Ansatz ein symbiotisches Duo bilden, die einem Unternehmen zu einer überdurchschnittlichen Performance und somit zum wichtigsten strategischen Ziel, nämlich der langfristigen Existenzsicherung, verhelfen.

Diesem Gedankengang folgt auch der Aufbau der vorliegenden Diplomarbeit. Demnach beginnt die Diplomarbeit mit der Erörterung der Grundlagen zum Thema des strategischen Managements (s. Kap. 3 ff.). Der nächste Abschnitt (s. Kap. 4 ff.) beschäftigt sich mit dem Thema der Wertorientierung und einer wertorientierten Strategieentwicklung. Im Anschluss daran schließt sich die Vorstellung des BSC-Konzeptes (s. Kap. 5 ff.) an. Diese drei Abschnitte bilden den theoretischen Vorbau dieser Arbeit, auf deren Inhalten die nachfolgenden Kapitel aufbauen. Zur besseren Orientierung dient die im Anhang platzierte Zentralabbildung (s. Anhang 8.5). Diese enthält die wesentlichen Komponenten, die in dem Theorieteil behandelt werden und zeigt die wichtigsten Interdependenzen bzw. Wirkungsweisen der einzelnen Faktoren auf.

Im praxisorientierten Teil (s. Kap. 6 ff.) werden nun die Ansätze der Wertorientierung und der BSC miteinander verknüpft. Dies geschieht in einem mehrstufigen Prozess, der mit der Anpassung bzw. Entwicklung der gegenwärtigen Strategie beginnt und mit einer „fertigen“ BSC endet. Das ganze Konzept wird dabei mittelstandsgerecht für die *Feldbinder Spezialfahrzeugwerke GmbH* entwickelt. Daran schließen sich die Dokumentation der erarbeiteten Ergebnisse sowie der abschließende Ausblick an.

3 Strategisches Management

Da im Rahmen dieser Arbeit eine wertorientierte Unternehmensstrategie erarbeitet werden soll, die im späteren Verlauf mit Hilfe der Balanced Scorecard implementiert wird, bedarf es einiger Klärungen bez. des Begriffes des „Strategischen Management“ und des Konzeptes einer wertorientierten Unternehmensführung.

3.1 Strategiebegriff

Betrachtet man die etymologisch-historischen Wurzeln des Strategiebegriffes, so reichen diese bis in die Zeit von 450 v. Chr. zurück. Hier ist der Begriff in der „Militärwissenschaft“ geprägt worden, dessen Bedeutung auf das griechische Wort „stratégos“ zurückgeht und soviel wie Heeresführer bedeutet.³ Seit der Mitte des 20. Jahrhunderts fand dann auch die Transformation des Begriffes in die Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Spieltheorie statt. Trotz der vielen Untersuchungen zu diesem Thema gibt es aufgrund verschiedener Sichtweisen keine konzeptionelle Klarheit des Strategiebegriffs.

Im weiteren Verlauf soll die Strategie in Anlehnung an das klassische Strategieverständnis als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele verstanden werden. In Anlehnung an Ansoff (1965) trifft eine Strategie Aussagen zu folgenden vier Bereichen:

- > dem Tätigkeitsbereich (Umwelt zu Unternehmung)
- > den Ressourcen der Unternehmung und den damit verbundenen Fähigkeiten, die strategischen Ziele zu erreichen
- > dem Wettbewerbsvorteil der Unternehmung
- > der Synergie, die durch strategische Entscheidungen entsteht.⁴

3.2 Fokus des Strategischen Managements

Das strategische Management (SM) ist ein eher junges Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre. So wurde der Begriff „Strategic Management“ erst seit Mitte der 70er in Bezug auf ein neues Forschungsfeld gebraucht.⁵ Die Vorstufe des SM bildet die strategische Planung, die Anfang der 70er an der Harvard Business School im Rahmen der Managementausbildung gelehrt wurde, in der späteren Praxis aber einige Schwächen aufwies. Bemän-

³ Vgl. Bea F.X./Haas J., Grundwissen, 2001, S. 50.; vgl. auch Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 12.

⁴ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 19.

⁵ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 8.

gelt wurden unter anderem die vernachlässigte Implementierung und somit die geringe Akzeptanz in der Linie sowie die ausgeprägte Markt- und Wettbewerbsorientierung, die eine Vernachlässigung der internen Systeme zur Folge hatte.⁶ Aus diesem Grund wurden Bestrebungen unternommen, die Schwächen der strategischen Planung zu beseitigen. Das Ergebnis war die Konzeption eines strategischen Managements, welches sich neben der strategischen Planung von Strategien auch mit der Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung (-implementierung) befasst.⁷ Die Betrachtung der externen Umwelt wurde ausgedehnt (ökonomische, technische, politische sozio-psychologische Betrachtung).⁸ Ferner wurde der Fokus auf die Gestaltung der internen Strukturen und Systeme ausgeweitet. Das SM ist somit kein Planungskonzept mehr, sondern eine spezifische Denkweise/Managementphilosophie, sich mit Entwicklung des Unternehmens auseinander zu setzen.⁹

So soll zunächst Strategisches Management definiert werden „als ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen steht.“¹⁰ Das bedeutet, dass das SM die Integration der verschiedenen Funktionen in einer Unternehmung bez. der übergeordneten Strategie beinhaltet. Ferner findet das SM auf allen organisatorischen Ebenen statt (Funktionsbereiche, Geschäftsbereiche und Konzernebene) und umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die von unterschiedlichen Personengruppen im Unternehmen durchzuführen sind.¹¹ Die Abbildung 1 zeigt das Konzept des SM in Anlehnung an das klassische Strategieverständnis der Harvard Business School.

In Anbetracht der vielfältigen Aspekte eines SM ist es nicht verwunderlich, dass sich innerhalb der letzten 40 Jahre verschiedene „Denkschulen“ herausgebildet haben, die versuchen, den Strategieentwicklungsprozess auf ihre eigene Art und Weise zu beschreiben. In dem Buch „Strategy Safari“ von Mintzberg et al. werden 10 Denkschulen der Strategieformulierung genannt.¹² Diese Denkschulen enthalten verschiedene strategische Konzepte, also grundsätzliche Strategiemuster, die dazu beitragen, die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern.¹³ Inhaltlich handelt es sich dabei z.B. um Wettbewerbsstrategien, Fragen der Ressourcenallokation, Organisationsaspekte usw. Für die Unternehmen liefern die Konzepte

⁶ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 10.

⁷ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 10.

⁸ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 26.

⁹ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 23.

¹⁰ Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 19.

¹¹ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 19.

¹² Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 73 ff.; vgl. dazu auch P.-R. Niven, Balanced Scorecard, 2003, S. 132.

¹³ Vgl. Eschenbach, R./Kunesch, H., Strategische Konzepte, 1996, S.21 ff.

wertvolle Impulse für die inhaltliche Strategiediskussion und regen zum ständigen Hinterfragen der eigenen Position an. Angesichts der Vielschichtigkeit solcher Konzepte und Diskussionen, die in der Wissenschaftstheorie durchaus wünschenswert sind, wird dem Praktiker der Überblick der wesentlichen Instrumente für seine Strategiefindung erheblich erschwert. Die Gründe dafür liegen oft an der separaten Betrachtung einzelner Ausschnitte eines Strategiethemas, die meist zu sehr in die „Tiefe“ gehen, als in die Breite. Daher wird versucht, anhand bestimmter Kriterien die vorhandenen Ansätze in grundlegende Kategorien zu trennen. Neben der eher akademisch orientierten Kategorisierung von Mintzberg et al. existieren praxisbezogene Trennungen in Prozess/Inhalt oder in präskriptiv/ deskriptiv.¹⁴ Im folgenden Kapitel soll die Kategorisierung in inhalts- und prozessorientierte Ansätze näher betrachtet werden.

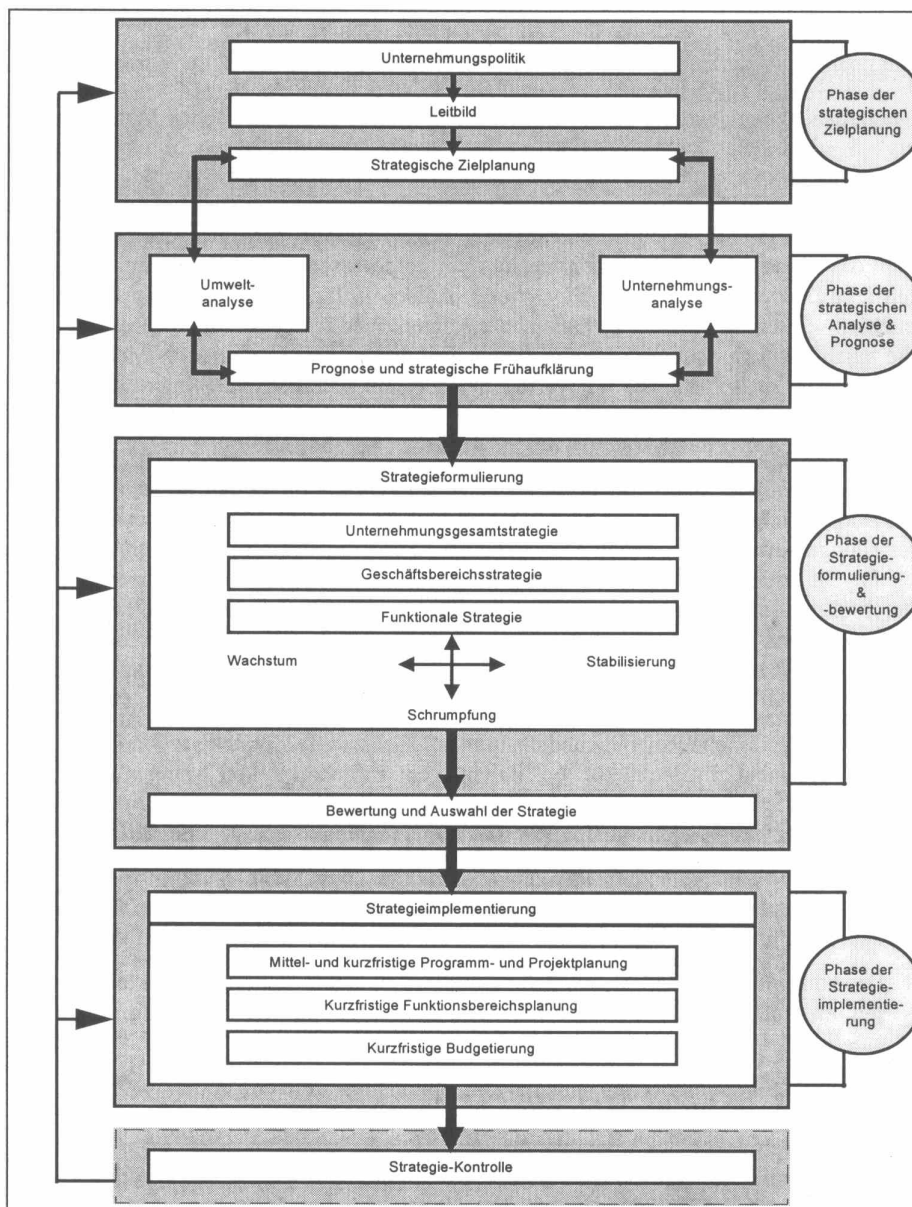


Abbildung 1

Konzeption des strategischen Managements

Quelle: Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., *Management*, 2001, S. 96.

¹⁴ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner C., *Initiativen*, 2003, S. 59 ff.

3.3 Fünf Denkschulen

Das vorangegangene Kapitel hat die Tragweite des SM aufgezeigt. Nun gilt es, die Erkenntnisse aus den verschiedenen Strategiekonzepten in eine, für den Praktiker, greifbare Form zu bringen, um einen gut sortierten „Werkzeugkasten“ zu generieren. Die Kategorisierung erfolgt dabei in Anlehnung an Coenberg/Salfeld (2003) in inhalts- und prozessorientierte Ansätze. Der inhaltsorientierte Ansatz wird dabei in fünf Denkschulen zergliedert, die sich an den praktischen Erfordernissen orientieren.¹⁵

Prozessorientierte Ansätze:

Prozessorientierte (präskriptive) Ansätze beschäftigen sich mit der Frage, wie der Strategieprozess als solcher modelliert werden soll. D.h., sie bilden den Vorgehensplan für die Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie, ohne auf die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten einzugehen. Zu diesen Modellen gehören das Strategiemodell der Harvard Business School und die damit verbunden Ansätze der strategischen Planung (s. Abbildung 1).¹⁶

Inhaltsorientierte Ansätze:

Diese Ansätze dienen dazu, Unternehmen und Umwelt systematisch zu analysieren. Die neu gewonnenen und vorhandenen Erkenntnisse lassen sich mit ihrer Hilfe strukturieren und zu einer Gesamtstrategie zusammenfassen.

Trotz dieser Trennung ist die Gesamtheit der Strategiekonzepte zu umfangreich, so dass nun die Aufspaltung in fünf Denkschulen erfolgt (s. Abbildung 2)

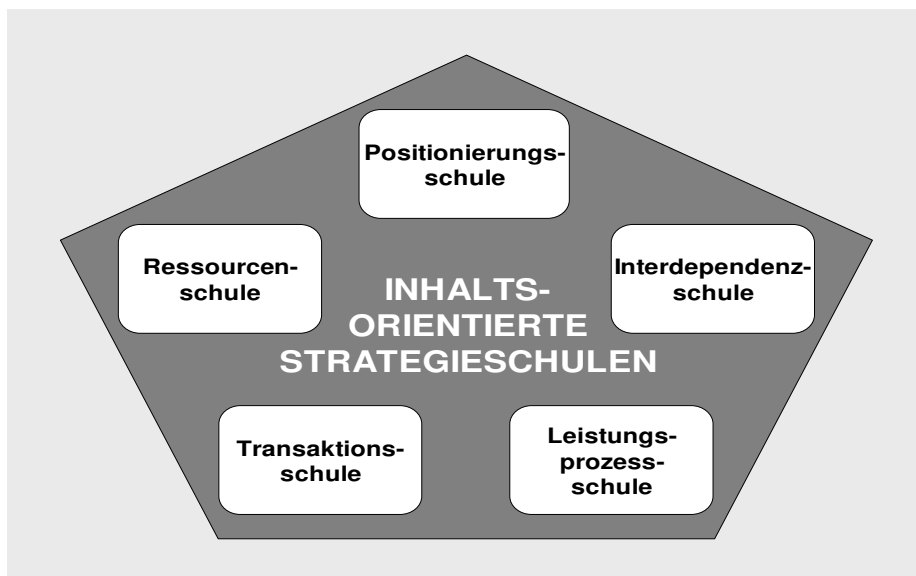


Abbildung 2

Fünf Denkschulen des strategischen Managements

Quelle: Coenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S.80.

¹⁵ Vgl. Coenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S.78 ff.

¹⁶ Vgl. auch Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 61 ff.

3.3.1 Positionierungsschule

Die Positionsschule basiert auf dem klassischen Paradigma der Industrial Organisation-Forschung.¹⁷ In diesem Paradigma wird der ökonomische Erfolg (Performance) einer Unternehmung von den Charakteristiken der Wettbewerbsumwelt (Branche) wesentlich beeinflusst. So richtet diese Schule ihren Blick auf die Marktsegmente (market-based-view). Die innerbetrieblichen Prozesse werden dabei nicht beachtet. Der bekannteste Vertreter dieser Schule ist Porter (1980) mit seinem Konzept der fünf Wettbewerbskräfte („Fife Forces“).

Ferner sind die Kostenerfahrungskurve (Watters 1981) sowie die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix (Gluck 1985) als Instrumente dieser Schule zu nennen.¹⁸

3.3.2 Ressourcenschule

Der Resource-Based-View Ansatz baut auf den Überlegungen von Penrose und Selznick auf, die das Unternehmen als ein Bündel von Ressourcen sehen, womit dieser Ansatz in bewusstem Kontrast zur Positionierungsschule steht.¹⁹ Bei diesem Ansatz wird der Wettbewerbserfolg einer Unternehmung auf die Existenz ihrer einzigartigen Ressourcen und Ressourcenkombinationen zurückgeführt. Von besonderer Bedeutung sind hier die intangiblen Vermögensgegenstände und Kernkompetenzen (vgl. dazu Kap. 4.4.1.1).²⁰

3.3.3 Leistungsprozessschule

Dieser Schule baut auf dem gleichen Gedanken wie der ressourcenorientierte Ansatz auf. Hier wird das Unternehmen als ein Bündel vieler separater, funktionsübergreifender Prozesse aufgefasst, die den wahrgenommenen Kundennutzen erzeugen sollen. Solch eine integrative Prozesssicht überwindet die sog. „funktionalen Silos“ und generiert mögliche Leistungsverbesserungen bei Zeit, Kosten und Qualität.

Als bekannteste Instrumente sind hier die Wertekette (Porter 1985; s. auch Kapitel 4.4.2.1), das Business Process Reengineering (Hammer/Champy 1993) und das Time-based Competition (Stalk/Hout 1990) zu nennen.

¹⁷ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 36.

¹⁸ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 159 und 345 f.

¹⁹ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 252f.; Vgl. auch Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 357.

²⁰ Vgl. ebenda

3.3.4 Transaktionsschule

Die Transaktionsschule beschäftigt sich mit der Thematik der Transformations- und Interaktionskosten.²¹ Damit eng verbunden ist die Frage, welche Leistungen von einem Unternehmen selbst erbracht bzw. welche Geschäftsfelder selbst betrieben werden sollen oder von einem Dritten besser abgewickelt werden können?

Die bekanntesten Themenstellungen dieser Schule sind die Konzernstrategie (Williamson 1975), die Desintegration der Wertschöpfungskette (Hagel/Singer 1999) und Mergers & Acquisitions (Weston 1998).

3.3.5 Interdependenzschule

Die Interdependenzschule betrachtet die einzelnen strategischen Entscheidungen eines Unternehmens als Variablen in einem umfassenden, komplexen Ursache-Wirkung-Zusammenhang. Somit löst jede Entscheidung eine Vielzahl von unternehmensinternen und -externen Entwicklungen aus. Umso wichtiger ist es, bei bedeutsamen Entscheidungen für das Unternehmen, sich mit den Konsequenzen vorher auseinander zu setzen.

Zu den bekanntesten Ansätzen dieser Schule zählen das Business Dynamics (Sternan 2000), die Simulation (Liebl 1995) und die Spieltheorie (Dixit/Nalebuff 1991 / Ghemawat 1997).

Die Gedankengänge dieser Schulen werden im weiteren Verlauf der Arbeit an verschiedenen Stellen aufgegriffen und bei Bedarf vertieft.

3.4 Vision, Mission und Leitbild

In Anlehnung an die Konzeption des SM (Vgl. Abbildung 1) stellen Vision, Mission und Leitbild die Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenspolitik dar.²² Unter Unternehmenspolitik verstehen Ulrich und Fluri (1992) die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder in ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen.²³

Collins und Porras haben empirisch belegt, dass visionär geführte Unternehmen eine viel bessere Performance aufweisen als vergleichbare Unternehmen ohne eine solche Vision. So entwickelte sich der kumulierte Aktienrückfluss (Aktienwertsteigerung und Reinvestition der der Dividendenzah-

²¹ Vgl. Coenenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S.82 f.

²² Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 234 f.

²³ Vgl. Ulrich, P./ Fluri, E., Management 01, 1992, S. 77.

lungen) über einen Zeitraum von ca. 60 Jahren sechsmal so stark, als der der Vergleichsunternehmen bzw. 15 mal stärker als der Gesamtmarkt.²⁴

Eine klare Abgrenzung der drei Begriffe ist nicht wirklich gegeben, da es eine Vielzahl von Definition gibt. So fassen Welge/Al-Laham (2001) alles unter dem Begriff „Leitbild“ zusammen, wogegen Müller-Stewens/Lechner (2003) eine Trennung in die drei Begriffe vornehmen, von der im weiteren ausgegangen werden soll.

3.4.1 Vision:

Eine Vision ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee einer unternehmerischen Einheit über die eigene Entwicklung (meist Annahme einer „besseren“ Zukunft). Die Einheit besitzt also eine richtungweisende, normative Vorstellung eines zentralen Ziels, an dem sie ihre Handlungen konsequent ausrichtet.

Eine solche Leitidee zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Sie wirkt **sinnstiftend** sowohl für das Kollektiv als auch für den Einzelnen. Denn sie reduziert die Komplexität der Umwelt und schafft damit Ordnung und Orientierung
- Sie wirkt **motivierend**, weil sie ein Bild der Zukunft entwirft, welches als erstrebenswert erachtet wird. So divergieren die momentane Situation und die neue, noch zu realisierende Wirklichkeit, was stimulierend wirkt und somit neue Energien im Kollektiv weckt bzw. erzeugt.
- Sie wirkt **handlungsleitend**.

Aus der Praxis haben sich vier Kategorien von Visionen herausgebildet²⁵:

- **Zielfokussierte Visionen**: z.B. Wal-Mart 1990: „Wir wollen ein 125 Mrd. USD Unternehmen bis zum Jahre 2000 werden“.
- **Feindfokussierte Visionen**: z.B. Nike 1960: „Smash Adidas“; oder Komatsu 1960: „Encircle Caterpillar“.
- **Rollenfokussierte Visionen**: z.B. Watkins-Johnson 1996: „Wir wollen in 20 Jahren so respektiert werden, wie es Hewlett-Packard heute wird“.
- **Wandelfokussierte Visionen**: z.B. Rockwell 1995: „Wir wollen von einem Hersteller von Verteidigungsprodukten zu dem am besten diversifizierten Hochtechnologieunternehmen werden“.

²⁴ Vgl. Vgl. Coenenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S.21.

²⁵ Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 236 f.

3.4.2 Mission / Leitbild:²⁶

Die Grenzen zwischen Mission (syn. Grundzweck/ Unternehmenszweck) und Leitbild sind fließend. Besonders deutlich wird es, wenn man sich die englischen Synonyme „Business Mission“ für Mission und „Business Statement“ für Leitbild vor Augen hält. Demgemäß ist ein Leitbild lediglich eine umfassende, schriftlich fixierte Mission.

Im Vergleich zur Vision, die sich eher mit der Zukunft beschäftigt und hinfällig wird, wenn sie erreicht wurde, setzt sich die Mission mit nachhaltigen Komponenten auseinander.

Gemäß dem vom Ashridge Management Zentrum entwickelten Bezugsrahmen für eine Mission, sind mindestens die folgenden Aussageelemente erforderlich: Unternehmens-/Grundzweck, Ziele, Werte und Verhaltensstandards.

Der *Grundzweck* beschäftigt sich mit der Daseinsberechtigung des Unternehmens und liefert Aussagen zu:

- > der Art der Güter und Dienstleistungen,
- > den besonderen Eigenschaften dieser Leistung,
- > den anzusprechenden Abnehmern,
- > der räumlichen Abgrenzung des Marktes und neuerdings auch
- > den zu erzielenden Wettbewerbsvorteilen bzw. den Kernkompetenzen der Unternehmung und
- > dem Unternehmensmotto (z.B. AT&T: „To bring people together anytime and anywhere“; Walt Disney: „To make people happy“).

Aus dem Unternehmenszweck werden dann *Ziele* abgeleitet, die später zu operationalisieren sind.

Die Verhaltensgrundsätze, die einem engen Zusammenhang zu den Werten (dauerhafte, handlungsleitenden Maximen, die einen kollektive Status besitzen: was wird als wertvoll empfunden und was nicht?) stehen, beschreiben die Haltung des Unternehmens zu anderen Stakeholdern, wie:

- > den Mitarbeitern und Führungskräften (z.B. Führungsstil und Personalentwicklungspolitik)
- > den Marktpartnern [Lieferanten, Kooperationspartner, Kunden] (z.B. Qualitätsgrundsätze, Preispolitik, Einstellung zu lang- und kurzfristigen Beziehungen)

²⁶ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Werke von Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 105 ff., Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 236 ff. und die dort angegebene Literatur.

- > den Anteilseignern/Aktionären (z.B. Renditevorstellungen)
- > dem Staat, der Öffentlichkeit und der Umwelt.

Die anschließende schriftliche Darlegung in einem Leitbild stellt die Basis für die nachfolgenden strategischen Entscheidungen auf. So erfüllt ein solches Leitbild, ähnlich der Vision, mehrere Funktionen:

- > Steuerung der nachgeordneten Zielsetzungen und Strategien
- > Entscheidungskoordination und Erhöhung der Entscheidungseffizienz
- > Schaffung einer einheitlichen Grundauffassung (Unternehmenskultur)
- > Motivations- und Kommunikationsfunktion
- > Externe Funktion.

Allerdings ist bei der Konzeption solcher Leitbilder Vorsicht geboten. Bart C.K (1997) hat unter dem Titel „Sex, Lies and Mission Statements“ die Ergebnisse einer Befragung zum Thema „Leitbilder“ dokumentiert. Er hat festgestellt, dass der Anspruch an ein solches Leitbild und die Wirklichkeit weit auseinander klaffen: „sind nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben sind“. Die größten Fehlerpunkte waren:

- > Zielsetzungen, die als unerreichbar gesehen wurden (mehrdeutig oder utopisch),
- > Ressourcenverteilung erfolgt mehr nach Machtstrukturen als nach Leitbildern und
- > in Leitbildern propagierte Verhaltensgrundsätze differierten stark zum tatsächlichen Verhalten.

Als Lösung wird ein mehrstufiges Verfahren zur Erarbeitung solcher Leitbilder vorgeschlagen. Dabei durchläuft ein top-down initiiertes Leitbild mehrere Hierarchiestufen und wird somit in einem Gegenstromverfahren erarbeitet. Für ein mittelständisches Unternehmen genügt es sicherlich, für die Erarbeitung eines solchen Leitbildes ein Workshop unter Beteiligung der relevanten Gruppen durchzuführen.

Es stellt sich abschließend die Frage, an welcher Stelle ein solches Leitbild formuliert werden soll? Aus Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass die Unternehmenspolitik an erster Stelle zu klären ist. Die Literatur liefert aber diesbezüglich keine eindeutige Lösung. Einerseits dient ein solches Leitbild als Orientierungshilfe für alle weiteren Handlungen, andererseits hat man am Anfang eines solchen Entwicklungsprozesses nicht alle relevanten Entscheidungsgrundlagen, um ein vollständiges Werk auszuarbeiten. Aus diesem Grund bietet sich eine iterative Vorgehensweise an. Bei dieser sollten die bereits geklärten bzw. bestehenden Erkenntnisse am Anfang aufgenommen werden. Im weiteren Verlauf der Strategiekklärung, also der Phase der

Analyse und Prognose, können dann die zusätzlich gemachten Erfahrungen mit eingearbeitet werden.

3.5 Unternehmensziele

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Themen Strategie und strategisches Management behandelt. Allgemein lässt sich sagen, dass diese Bereiche sich mit der Unternehmensführung auf Basis eines Führungssystems beschäftigen, d.h. mit der Aufgabe der operativen und strategischen Steuerung des Unternehmensgeschehens. Die Steuerung hat in der Art auf die Leistungserstellungsprozesse und Finanzierungsvorgänge Einfluss zu nehmen, dass die Unternehmung ihre Ziele erreicht.²⁷

Es ist auffällig, dass bei den bereits angestellten Vorüberlegungen der Ausdruck „Ziel“ relativ oft verwendet wird, ohne näher auf diesen einzugehen. Deshalb wird im Folgenden der Ziel-Begriff näher erörtert.

3.5.1 Ziele und Zielsysteme

Nach Schierenbeck sind Unternehmensziele „das Ergebnis eines (vor allem in größeren Unternehmungen multipersonalen und multioperationalen) Zielentscheidungsprozesses, in dem die unterschiedlichen Ziele der Unternehmensträger und gesellschaftlichen Gruppen für die Unternehmung zu einem Ausgleich gebracht werden“.²⁸

Ziele und Zielsysteme lassen sich auf verschiedenste Art und Weise einteilen.

Kreikebaum unterscheidet je nach Präzisionsgrad drei unterschiedliche Zielvorstellungen (s. Abbildung 3).²⁹

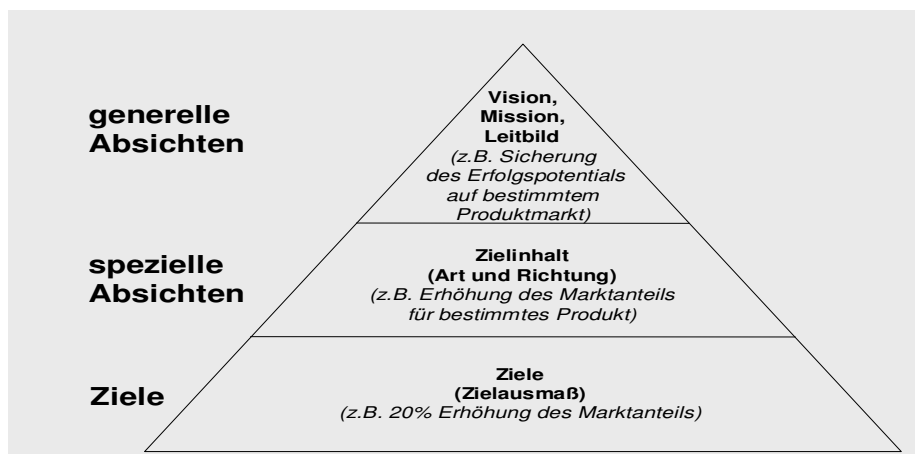


Abbildung 3

Schichtung der Unternehmenszielvorstellungen

Quelle: Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 28.

Danach gehören die Vision, Mission und Leitbild zu den generellen Absichten. Die „speziellen Absichten“/„Zielinhalte“ ergänzen die generellen Absichten um Art (Zielgrößen) und Richtung (Steigerung, Verminderung). Sie

²⁷ Vgl. Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 4.

²⁸ Schierenbeck, H., Grundzüge, 2000, S. 57.

²⁹ Vgl. Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 27 ff.

stellen also den ersten Schritt in Richtung der Operationalisierung dar. „Die Zielinhalte sind das Ergebnis der Analyse und Prognose, der für das Unternehmen wichtigsten strategischen Gegebenheiten vor dem Hintergrund der allgemeinen Absichten und umfassen auch strategische Ziele.“³⁰ Generelle Absichten und Zielinhalte bzw. Strategien beeinflussen sich gegenseitig, so dass Teile der Strategien in Leitbildern aufgegriffen werden. Bei dem „Ziel“ bzw. „Zielausmaß“ stellt sich die Frage nach dem „Wieviel“ bzw. dem Zielerreichungsgrad. D.h., hier werden qualitative Ziele/Absichten über den Prozess der Strategien- und Maßnahmenbildung mit quantitativen Zielen verknüpft.

Mit Hilfe der Zielanalyse und -ordnung werden die Einzelziele aufgrund ihrer Beziehungen in ein Rangverhältnis gebracht, so dass ein Ordnungs- oder Zielsystem entsteht. Je nach Ordnungskriterium entstehen die in Abbildung 4 dargestellten Zielsysteme/Zielhierarchien.³¹

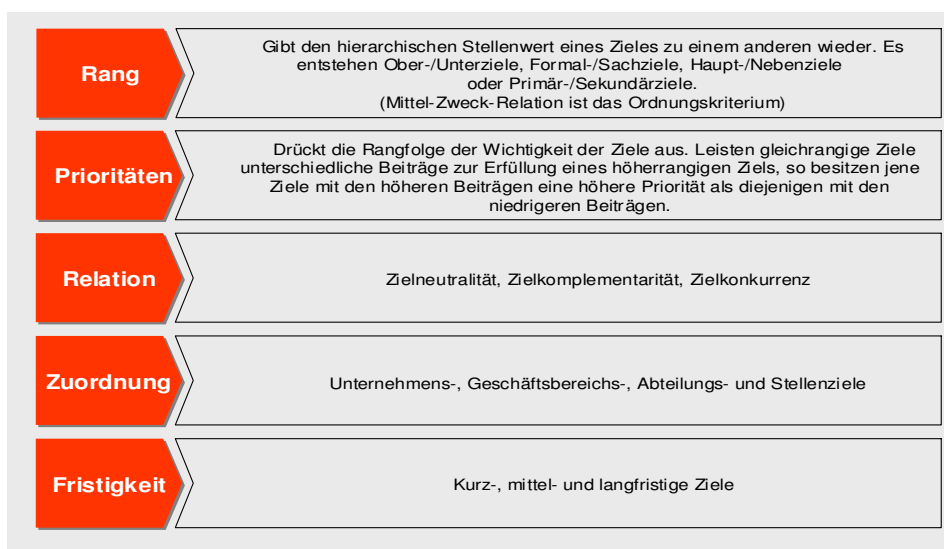


Abbildung 4

Ziel- und Ordnungssysteme

Quelle: In Anlehnung Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 116.

Allen Zielsystemen liegt eine funktionale Zweck-Mittel-Beziehung zugrunde. D.h., die Realisierung des Unterziels fördert die Erfüllung des Oberziels.³² Dabei nimmt das jeweilige Ziel eines Zielsystems auf einer Hierarchiestufe sowohl die Funktion eines Mittels als auch die eines Zieles oder Zwecks ein. Solche Zweck-Mittel-Schemata führen zu Zielsystemen, die deduktiv-orientiert oder induktiv-orientiert aufgebaut sind. Dabei basieren deduktive Ableitungen allein auf Basis definitionslogischer Beziehungen (Rechensysteme), wie bspw. das DuPont Schema (ROI-Baum) oder ZWEI-Kennzahlensystem.³³ Die induktiven Ableitungen berücksichtigen empirisch

³⁰ Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 28.

³¹ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 116 und die dort angegebene Literatur.

³² Vgl. Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 132.

³³ Vgl. Kralicek, P., Kennzahlen, 1995, S. 130 ff.

aufgedeckte Zielkonflikte, Mehrfachzielsetzungen und kausale Kopplungen zwischen hierarchisch gleichwertigen Zielen (z.B. PIMS-Studien).

Bei der Fülle der angebotenen Lösungsansätze für die Ableitung der strategischen Ziele und dem damit verbundenem Oberziel muss die Entscheidung gefällt werden, welchem Zielkonzept man sich anschließt.

Einerseits stellt sich die Frage, wie das Verhältnis zwischen den finanziellen und nicht-finanziellen Zielinhalten ausgestaltet werden soll und andererseits die Ausrichtung des Zielsystems auf bestimmte am Unternehmen beteiligte Interessensgruppen (Stakeholder). Hier bestehen zwei grundsätzliche Auffassungen, die der Shareholder Value Konzeption und der Vertreter des Stakeholder Value Ansatzes.³⁴

Da in den weiteren Kapiteln auf den Shareholder Value Ansatz intensiv eingegangen wird, soll als Vorgriff das Konzept der der Erfolgspotentiale kurz umrissen werden.

3.5.2 Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren³⁵

Die nachfolgenden Überlegungen basieren auf der Annahme, dass die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit (Existenzsicherung) zum Oberziel des SM gehört. Um dieses global formulierte Ziel zu operationalisieren, bedient man sich des von Gälweiler vorgestellten Konzeptes der Erfolgspotentiale. Durch den Aufbau, die Erhaltung und Nutzung dieser strategischen Erfolgspotentiale soll die langfristige Existenz gesichert werden, weil sie die Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg der Unternehmung darstellt.

Sie verkörpern damit „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und markt-spezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht. Alle dazu gehörenden Voraussetzungen haben vor allem die gemeinsame Eigenschaft, dass für ihre Schaffung eine lange Zeit gebraucht wird, die grundsätzlich nicht beliebig verkürzt werden kann. Dazu gehören insbesondere Produktentwicklung, der Aufbau von Produktionskapazitäten, von Marktpositionen, von kostengünstig funktionierenden Organisationen in den einzelnen Funktionsbereichen usw. Dabei spielen die Marktposition, ihr Aufbau und ihre Erhaltung eine dominierende Rolle...“.³⁶

Die Erfolgspotentiale werden somit hauptsächlich über das Marktpotenzial (externe Erfolgspotentiale) und das Kosten- bzw. Leistungspotential (interne

³⁴ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 119f.

³⁵ Zu den folgenden Ausführungen vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 121ff und die dort angegebene Literatur.

³⁶ Gälweiler, A., Unternehmensführung, 1990, S. 26.