

Abbildung 18

Phasen des strategischen Wachstumsprogramms

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S. 132.

Das Programm durchläuft dabei idealtypisch fünf Phasen (s. Abbildung 18), die hier aus pragmatischen Überlegungen für das betrachtete Unternehmen adäquat ausgestaltet werden.

Im ersten Schritt schlagen Coenenberg/Salfeld bereits die Bestimmung und Kommunikation eines zu erreichenden Zielwertes (zukünftiger Unternehmenswert) vor, aus dem dann durch retrograde Detaillierungen (entspricht der Aufspaltung in Werttreiberbäume) je nach Erwartungshorizont Maßnahmen abgeleitet werden können. In Anlehnung an die BSC, die einen konkrete Zielwertausgestaltung (Zielausmaß/ s. Kap. 3.5.1) erst in späteren Phasen vorsieht, sollen also hier nur die wichtigsten wertorientierten Zielinhalte (EVA und seine Werttreiber) vorgestellt werden, um das Grundverständnis des Projektteams zu erhöhen.<sup>71</sup> Dabei stellt sich die Frage, wer überhaupt zu solche einem Team gehören sollte usw., also die Frage nach der *organisatorischen Dimension*. Denkbar ist hier die top-down Vorgehensweise, bei der die Wachstumsideen (getrieben von der Vision) auf der obersten Ebene generiert und anschließend auf unteren Ebenen ausgestaltet werden. Je mehr Gestaltungsfreiräume auf den unteren Ebenen bestehen, desto stärker ist der Übergang zum *Gegenstromverfahren*. Dieser Ansatz gleicht der Vorgehensweise bei der Erarbeitung der BSC.

Als nächstes müssen nun für die inhaltliche Ausgestaltung der Wachstumsstrategie die Wachstumsmöglichkeiten unter den Prämissen Anspruchsniveau und Risikobereitschaft der Geschäftsleitung bestimmt werden. Dabei umfasst das Spektrum die *evolutionären Veränderungen*, die sich stark am bestehenden Geschäft orientieren, und die gegensätzlichen revolutionären

<sup>71</sup> Das Thema Zielwertformulierung wird im 6.2.5 behandelt.

Veränderungen, die sich mit völlig neuen Geschäftsfeldern beschäftigen (s. Abbildung 19).

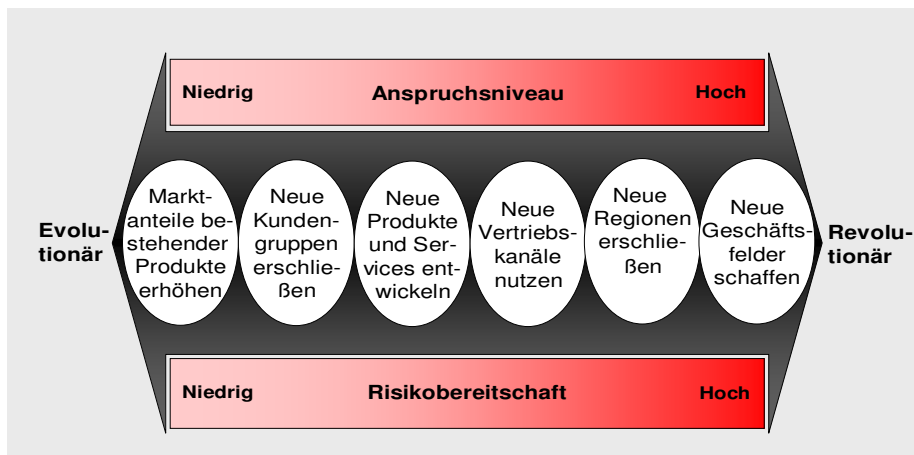


Abbildung 19

Systematik der Wachstumsmöglichkeiten

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S. 135.

Um solche Möglichkeiten auswählen zu können, bedarf es der Analyse der externen und internen Faktoren. Es geht darum, die Markchancen aufzuspüren, um sie mit den unternehmensinternen Fähigkeiten (*Kernkompetenzen*) in auf ihre Realisierung hin abzugleichen.<sup>72</sup> Man erkennt, dass sich hierhinter die *SWOT-Analyse* (Strenghts/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Gefahren) in Teilen verbirgt.<sup>73</sup> Hierbei fließen Erkenntnisse aus der Betrachtung der *fünf Wettbewerbskräfte* nach Porter (Markt, Kunden, Produkte und Wettbewerber) genau so ein, wie zufällige oder bereits absehbare Auswirkungen der *globalen Umwelt* (ökonomische, ökologische, politische, rechtliche und sozio-kulturelle Einflüsse).<sup>74</sup> Aufgrund des großen Erhebungsaufwandes solcher Daten sollte man sich hierbei nur auf die wirklich wichtigen Kriterien beschränken, diese aber durch sorgsames Beobachten und Analysieren (Scanning und Monitoring) für die Ergreifung der Chancen und somit neuen Wachstumsoptionen nutzen. Die Kernkompetenzen bzw. die unternehmensinternen Stärken eignen sich, im Gegensatz zur theoretischen Sichtweise, weniger für die Generierung neuer Geschäftsideen. Sehr wohl eignen sie sich aber, um umgekehrt Wachstumsideen auf ihre Umsetzbarkeit im eigenen Unternehmen zu prüfen. Damit ist bereits der erste Filter gefunden, wenn es darum geht, die besten Wachstumsideen auszuwählen. Dem ist aus praktischen Gründen der Filter *Wachstumspotenzial* vorgeschaltet. Sollten dann noch zu viele Alternativen vorhanden sein, dann kann als Zusatzfilter die „schwere Imitierbarkeit durch die Konkurrenz“ nachgeschaltet werden (s. Abbildung 20.)

<sup>72</sup> Vgl. zu Kernfähigkeiten Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 221 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 225f.

<sup>74</sup> Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 185 ff.

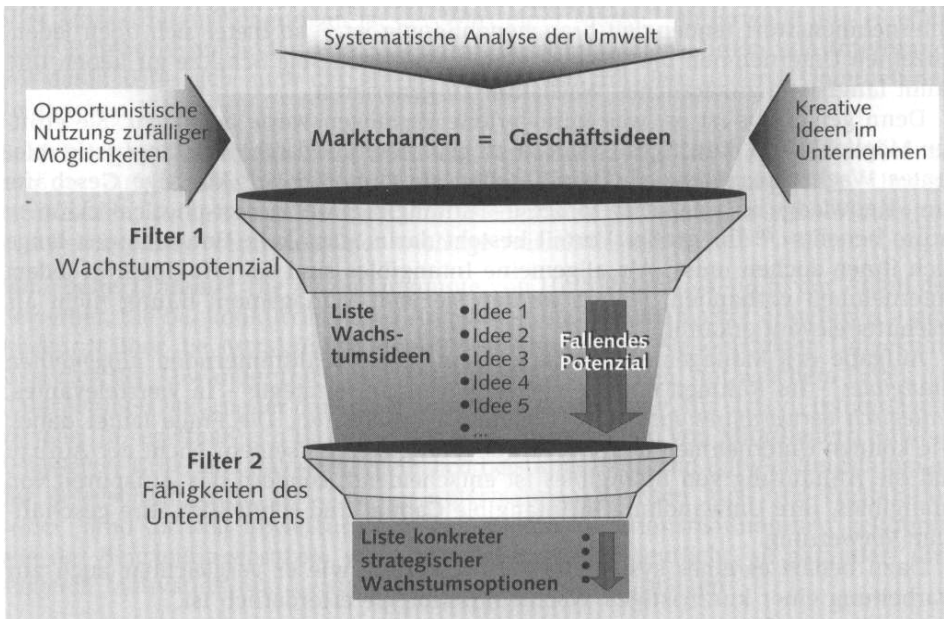


Abbildung 20

Filter für Wachstumsoptionen

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S. 139.

Damit ist das kurz- und mittelfristige Wachstumsprogramm abgeschlossen. Diesem schließt sich nun die Erschließung von strategisch relevantem Intangible-Capital an. Es erfolgt zunächst die Aufnahme der betrieblichen Intangibles und die Klassifizierung in die vier Gruppen Wissen/Geistiges Eigentum, Reputation/Marken, Beziehungen/Netzwerke und Mitarbeiter/Talente (s. Abbildung 17). Um diese messbar zu machen, werden zu jeder Kategorie Messzahlen vorgeschlagen, mit Hilfe derer ein Intangible-Profil erstellt werden kann. Die Erfassung und Evaluierung solcher Informationen kann von einem mittelständischen Unternehmen sicherlich kurzfristig nicht bewerkstelligt werden. Doch wohl wissend um die Existenz und Wichtigkeit solcher Intangibles und der dazugehörigen Messgrößen können/müssen diese in die spätere Gestaltung der BSC mit einfließen. Es werden folgende Kennzahlen vorgeschlagen:

Intangibles Erfolgsfaktor	Kennzahl
<b>Wissen/Geistiges Eigentum</b> Aktivität der F&E Abteilung/Effektivität der Umsetzbarkeit Wissen in verwertbares geistige Eigentum	<ul style="list-style-type: none"> <li>z.B. Anzahl angemeldete Patente / F&amp;E Ausgaben</li> </ul>
<b>Reputation/Marke</b> Effektivität der Marketingstrategie und -aufwendungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketingaufwendungen / Umsatz</li> <li>Wert der Marke (wird von speziellen Dienstleistern erhoben)</li> </ul>
<b>Beziehungen/Netzwerke</b> Kundenloyalität bzw. Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatz pro Kunde</li> <li>Anzahl und Umfang von Wiederholungskäufen</li> <li>Anzahl von Beschwerden</li> </ul>

Abbildung 21

Intangibles und mögliche Kennzahlen zu ihrer Erfassung

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg, A.G./Salfeld, R., Strategieentwurf, 2003, S. 147.

## Mitarbeiter/Talente

- Attraktivität des Unternehmens für Neueinsteiger
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Leistungsstand, Entwicklungsfähigkeit der Belegschaft sowie Güte der unternehmensinternen Aus- und Fortbildung
- Akzeptanzquote von High Potentials
- Kündigungs- und Krankheitsquote
- Regelmäßige Bewertung und Einstufung von Mitarbeitern

### 4.4.2 Operative Exzellenz

Das Ziel der *Operativen Exzellenz* (OE) ist es, den Aufwand für Personal- und Sachressourcen, der zur Erzielung eines bestimmten Kundennutzens erforderlich ist, zu minimieren. Die Folge kann eine verbesserte Effizienz und Effektivität sein, die direkt zur Stärkung der Ertragskraft führt oder über den Preis an den Verbraucher weitergegeben wird und indirekt die Erlöse verbessert. Kontinuierlich forciert, bringt OE zusammen mit profitabilem Wachstum einen Kreislauf in Gang, der das Unternehmen immer weiter vom Wettbewerb absetzt (s. Abbildung 22).

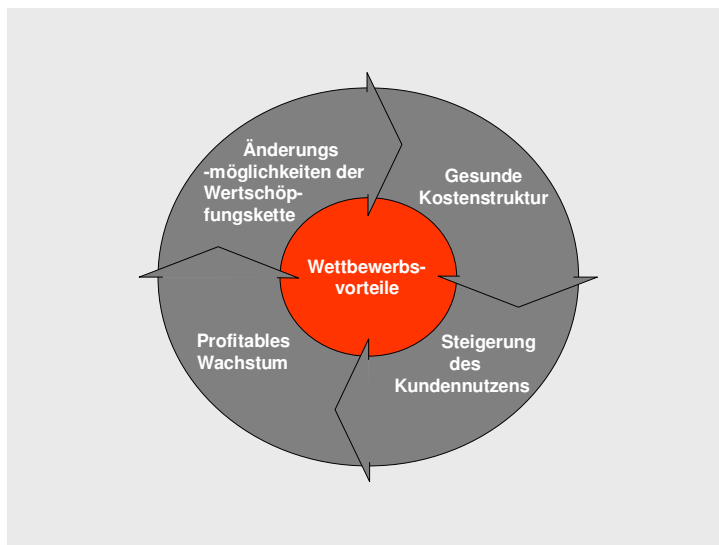


Abbildung 22

*Erfolgskreislauf  
Wachstum und  
Operative Exzellenz*

*Quelle: In Anlehnung an  
Coenenberg,  
A.G./Salfeld, R.,  
Strategieentwurf, 2003,  
S. 149.*

Denn gesunde Kostenstrukturen und Profitables Wachstum erlauben es Fixkosten-Degressionen und Lernkurven-Effekte voll zur Kostensenkung zu nutzen und die frei werdenden Ressourcen wieder zur Neugestaltung und Optimierung der Wertschöpfungskette aufzuwenden.<sup>75</sup>

#### 4.4.2.1 Grundlegendes zum Thema Operative Exzellenz

Die heutigen *Operation Research Konzepte*, die der OE dienen, erfassen alle Prozesse des Unternehmens. Allerdings sollte der Fokus auf die *primären Aktivitäten* gerichtet sein (s. Abbildung 23). Insbesondere sollten Prozesse

<sup>75</sup> Vgl. zum Thema Erfahrungskurven Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 157. Darin schätzt Meffert den Erfahrungskurveneffekt der Automobilbranche auf 12%.

angegangen werden, deren Neuausrichtung am stärksten die vom Kunden wahrgenommene Leistung verbessert. Dazu könnten die wichtigsten Kaufkriterien (z.B. Produktqualität, Kundenspezifische Problemlösungen, Lieferzeit usw.) unter die Prozessschritte positioniert werden, um für jeden dieser Schritte Maßnahmen zur Erfüllung der Kaufkriterien anzuleiten, die in die spätere BSC übernommen werden können.<sup>76</sup>

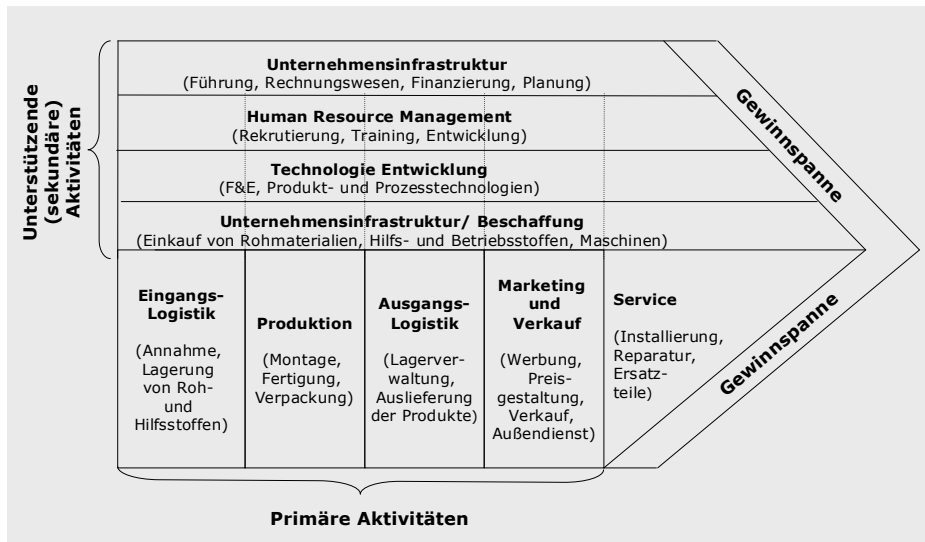


Abbildung 23

Wertekette von Porter

Quelle: In Anlehnung an Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 241.

Sollten zudem Kosten den einzelnen Prozessen zugeordnet werden können, sind diese in die Wertekette einzutragen, um so eine bessere Priorisierung zu ermöglichen.<sup>77</sup> Da es sich bei den OE Programmen um die Verbesserung zwischen In- und Output in den einzelnen Prozessen handelt, stellt sich die Frage nach der Messung solcher Größen, um überhaupt Verbesserungsoptionen und später auch Zielwerte ableiten zu können. Zur Messung eignen sich grundsätzlich drei Dimensionen (*magisches Dreieck*) Kosten, Qualität und Zeit.<sup>78</sup> Dabei spiegeln die Kosten den Werteverzehr der Inputfaktoren wider. Die Qualität misst den Output (Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessqualität). Die Zeit erfasst sowohl den Input (z.B. Durchlaufzeit) als auch den Output (z.B. Lieferzeit). Da diese drei Größen zu global formuliert sind und deren zeitnahe Erfassung relativ schwierig ist, bedient man sich sog. *KPIs (Key Performance Indicators)*, um mit diesen relativ leicht messbaren Vorlaufindikatoren die Prozesse entsprechend zu steuern. Die Ableitung solcher KPIs/Werttreiber erfolgt meist aus den Werttreiberbäumen (vgl. dazu Kap. 4.3.2 und die Zentralabbildung).<sup>79</sup> Auch wenn diese KPIs sich hervorragend für die Performancemessung eignen, liefern sie jedoch nur einen geringen Beitrag bei der Neuausrichtung von Prozessen. Um solche Pro-

<sup>76</sup> Vgl. die Abbildung in Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 285, entnommen aus Esser, W., Wertekette, 1994, S.146.

<sup>77</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H., Unternehmensführung, 2004, S.54.

<sup>78</sup> Vgl. Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 170; vgl. auch. Müller-Stewens, G./Lechner C., Initiativen, 2003, S. 731.

<sup>79</sup> Zu weiteren Details vgl. Kapitel 6.2.1

zesse neu gestalten und entsprechende Ziele dafür formulieren zu können, bieten sich vier unterschiedliche Betrachtungswinkel an: *Wettbewerbsperspektive*, *Marktperspektive*, *empirische Perspektive* und *technische Perspektive*. Zu jeder dieser Perspektiven gibt es eine Vielzahl spezifischer Analysewerkzeuge. Es soll nun ein kurzer Überblick dieser Tools verschafft werden, um auf ihre Existenz und Berücksichtigung hinzuweisen. Die ausführliche Beschreibung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zu bewerkstelligen. Bezogen auf die BSC sind für die Entwicklung einer Unternehmens-BSC auch nicht alle Verfahren relevant. Doch ist ihre Anwendung bei der Entwicklung von Bereichs- und Funktionalstrategien und der daraus resultierenden Bereichs-BSCs durchaus angebracht.

Als wichtige Instrumente der *Wettbewerbsperspektive* sind das *Benchmarking* und *Reverse Engineering* zu nennen. Das Ziel des Benchmarking ist es, Unterschiede zu anderen Unternehmen offen zu legen, Ursachen für die Unterschiede und Möglichkeiten aufzuzeigen sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben zu ermitteln.<sup>80</sup> Die Funktionen sind also: Zielsetzungs-, Erkenntnis- und Implementierungsfunktion. Objekte des Benchmarking können Produkte, Methoden und Prozesse sein. Damit können Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele verfolgt oder eine Steigerung der Kundenzufriedenheit angestrebt werden. Nach dem Vergleichspartner werden: unternehmensinternes, wettbewerbsorientiertes, funktionales sowie generisches Benchmarking unterschieden.<sup>81</sup> Die Benchmarking-Methode dient somit der Aufdeckung von Stärken und Schwächen des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes und wird heute fast in jedem Unternehmen angewandt.

Bei dem *Reverse Engineering (RE)* wird ein nach bestimmten Kriterien ausgewähltes Produkt der Konkurrenz ausgewählt und anschließend in seine Einzelteile zerlegt. Durch begleitende Funktions- und Kostenanalysen können so Verbesserungsmöglichkeiten für die eigene Produktion abgeleitet werden.

Die *Marktperspektive* basiert auf der Annahme, dass in einigen Industrien/Branchen die Kunden eine konkrete Preisvorstellung von den Produkten haben, die auch durch Marketingmaßnahmen nicht mehr zu beeinflussen ist. Dabei geht man von einem bestimmten Marktpreis aus, woraus sich die maximal zulässigen Kosten ableiten lassen. Daraus ergeben sich Rückschlüsse für die Gestaltung der Prozesse und Produkte. Zu den bekanntesten Analyseverfahren zählen die *Industriekostenkurve*, *das Target Costing* und die *Conjoint-Analyse*.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 278.

<sup>81</sup> Friedl, B., Controlling, 2003, S. 338 f.

<sup>82</sup> Vgl. Meffert, H. Marketing, 2000, S.253f., S. 544f., S.1137f.

Die *empirische Perspektive* versucht mit Hilfe der *Design-to-Cost-Datenbanken* aus vergangenen Projekten die Kosten und Zeiten für künftige Vorhaben abzuschätzen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden z.B. für die Zielwertbestimmung der operativen Leistungssteigerungen in Bezug auf Kosten und Zeit genutzt. Bei mangelnder Datenbasis bieten *Expertenschätzungen* eine mögliche Alternative.

Die technische Perspektive greift auf die *Kernkostenanalyse*, das *Blueprinting*, die *Erfahrungskurve* und das *S-Kurven Konzept* zurück.

#### 4.4.2.2 Gestaltung von OE Programmen

Eine empirische Untersuchung von 400 OE Projekten hat gezeigt, dass solche Projekte die Rentabilität (in diesem Fall *Return on Invested Capital*) um 15-30% verbessern. Inzwischen gibt es eine Fülle von Ansätzen, die eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens versprechen. *Kaizen*, *Kanban*, *Lean Produktion*, *Six Sigma* und *Supply-Chain-Management* sind die bekanntesten Methoden. Allerdings besteht dabei immer noch die Schwierigkeit, aus den zahlreichen Ansätzen den situationsadäquaten auszuwählen. Coenenberg/Salfeld schlagen aus diesem Grund ein *Drei-Phasen-Programm* vor (s. Abbildung 24).

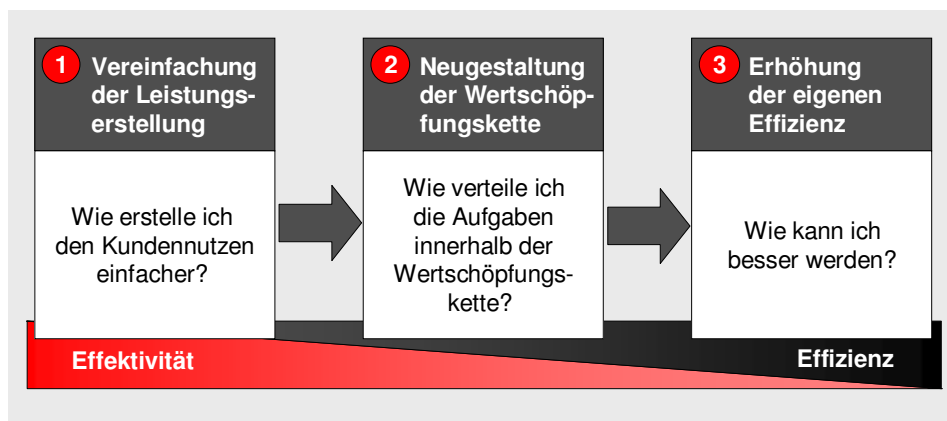


Abbildung 24

*Drei-Phasen-Programm der operativen Exzellenz*

Quelle: In Anlehnung an Coenenberg, A.G./Salfeld, R., *Strategieentwurf*, 2003, S. 162.

Die erste Phase beschäftigt sich mit der Frage, wie sich ein Produkt in seiner Zusammensetzung radikal vereinfachen lässt, ohne den Kundennutzen zu mindern. Als Lösungsansatz wird hier meist *Modularisierung* vorgeschlagen. Das Grundprinzip dabei ist die Standardisierung aller Bauteile, die aus Kundensicht nicht zur Produktdifferenzierung beitragen (z.B. baureihenübergreifende Bodengruppen bei VW).

Die zweite Phase baut auf den immer weiter sinkenden Interaktionskosten (Kosten des Austauschs zwischen den Wertschöpfungsstufen) auf. Sie behandelt die daraus folgenden Gedanken des *Business Process Outsourcing (BPO)* und des *Supply-Chain-Managements (SCM)*, die auch unter dem Stichwort *Make-or-Buy* zusammengefasst werden können. So sind an dieser Stelle die Fragen der vertikalen Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration

zu klären.<sup>83</sup> In der Automobilindustrie führte SCM durch die Reduzierung der Anzahl der Vorlieferanten zur Verringerung der Komplexität (mit Hilfe der Modularisierung). Dell konnte durch SCM seine Durchlaufzeit auf sechs Tage verkürzen (Branchendurchschnitt 30 Tage) und die Produktkonfiguration auf 20.000 Einheiten erhöhen (Branchendurchschnitt 1.000).

Die dritte Phase beschäftigt sich mit den verbliebenen Prozessen und Bereichen. Es gilt, ihre Effizienz ständig zu verbessern. Dabei sollen *funktionale Optimierungsprogramme* möglichst vermieden werden. D.h. Programme, die sich auf einzelne Funktionen der Leistungserstellung z.B. Einkauf, F&E, Fertigung oder Vertrieb konzentrieren und diese isoliert optimieren. Die Bestrebungen sollten dagegen auf funktionsübergreifende Prozesse abzielen. Während in der Vergangenheit der Einkauf z.B. versuchte, durch harte Preis-/Konditionsforderungen große Kosteneinsparungen zu erzielen, geht man heute dazu über, in Zusammenarbeit mit F&E möglichst viele Standardteile in Produkte mit einfließen zu lassen, die viel kostengünstiger als Spezialteile beschafft werden können. Der dominanteste prozessorientierte Ansatz ist das *Business-Process-Reengineering (BPR)*. Hierbei versucht man zunächst die betreffenden Prozesse zu beschreiben (Process Mapping). Dazu werden einzelne Abläufe als Flussdiagramm dargestellt und hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität bewertet. Es stehen zur Optimierung eine Reihe von Lösungsverfahren zur Verfügung, wie Reduktion der Zahl der Prozessschritte, Reduktion der Schnittstellen, Eliminierung von Engpässen, parallele statt sequentielle Abläufe.

Auch wenn die drei Phasen als sequentielle Abfolge dargestellt sind, muss man sich stets fragen, welche Aktivitäten die höchste Priorität haben. So sind in dem hier betrachteten Unternehmen zuallererst Effizienzprobleme zu lösen. Ferner sollte das *Prozess Mapping* vorangetrieben werden, um sich einen möglichst genauen Überblick über die eigenen Prozesse zu verschaffen. Mit steigendem Erkenntnisgewinn können dann die Phasen eins und zwei simultan in Angriff genommen werden.

#### 4.4.3 Finanz- und Vermögensstruktur

Die Finanz- und Vermögensstruktur befasst sich mit den im Unternehmen gebundenen Vermögensgegenständen und mit der für sie erforderlichen Finanzierung. Für ein relativ kapitalintensives Unternehmen wie die FFB hat dieser Stellhebel eine hohe Relevanz. Richtig angewandt ist er ein Garant für einen niedrigen/optimalen Kapitalbedarf und somit niedrigere Kapitalkosten. Ein optimierter Kapitaleinsatz führt wiederum zu steigender Rentabilität und

---

<sup>83</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse der PIMS Studien in Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 154.



setzt zudem zusätzliche Liquidität frei, die insbesondere in Krisensituationen existenziell sein kann.

Die Kapitalkosten bilden die Ausgangsbasis der nachfolgenden Überlegungen (s. Zentralabbildung). Sie lassen sich als Produkt (Menge x Preis) aus dem Investierten Kapital/NOA (Menge) und dem Kapitalkostensatz/WACC (Preis) beschreiben. Es gibt folglich zwei Ansatzpunkte: die Reduktion des invest. Kapitals und/oder des Kapitalkostensatzes. Der Kapitalbedarf setzt dabei auf der Aktivseite der Bilanz an, der Kapitalkostensatz dagegen auf der Passivseite. Dabei sind sicherlich der Optimierung des Kapitalbedarfs größere Wirkungen zuzusprechen als der Senkung des Kapitalkostensatzes.

#### 4.4.3.1 Reduktion des investierten Kapitals

Optimierung des Kapitalbedarfs bedeutet den Abbau von Anlage- (AV) und/oder Umlaufvermögen (UV) auf ein Minimum. Dabei ist die Optimierung des UVs gewiss einfacher durchzuführen als die des AVs, da es sich dabei um Entscheidungen handelt, die direkt die Steuerung des Betriebes betreffen. Die Entscheidungen bez. des AVs sind dagegen mit Überlegungen der Ausgestaltung der Wertschöpfungskette/-prozesse und somit auch mit der Make-or-Buy-Frage verbunden (vgl. Kap. 4.4.2.2).

### **Umlaufvermögen**

Bei dem UV gibt es erneut zwei Ansatzpunkte: die Optimierung der *Nettoforderungsposition* und Abbau von *Lagerbeständen*. Alle Anpassungen sollten unter Beachtung der eigenen Verhandlungs- und Marktposition und der jeweiligen Branchenspezifika erfolgen.

Die *Nettoforderungsposition* beschreibt die Differenz zwischen Forderungen (Ford.) und Verbindlichkeiten (Verbl.), die sich jeweils aus den Lieferungen und Leistungen (a. LuL.) ergeben. Ziel ist es die Ford. a. LuL. zu verringern und die Verbl. a. LuL. hinauszuzögern. Bei Verbl. a. LuL. stehen dem Hinauszögern sicherlich die Skonto-Effekte gegenüber und sollten vorgezogen werden. Bei der Ausgestaltung von neuen Verträgen sollten längere Zahlungsziele und Skontofristen jedoch ausgeschöpft werden. Übermäßige Überziehungen sind aufgrund von Imageschädigungen möglichst zu vermeiden.

Um Forderungen zu minimieren bedarf es:

- > des zeitnahen Versands der Rechnungen,
- > der sofortigen Abmahnung nach Überschreitung des Zahlungsziels,
- > der Verkürzung des Zahlungsziels (in der Praxis meist schwer durchsetzbar).

Durch den *Abbau von Lagerbeständen* werden die Mittel, die zu ihrer Vorfinanzierung nötig sind, verringert, was sich positiv auf den Kapitalbedarf auswirkt. An dieser Stelle ist das Optimierungsproblem mit Hilfsmitteln der Logistik, die auf der Losgrößenformel aufbauen, zu lösen.<sup>84</sup> Inzwischen steht auch eine Reihe an DV-Lösungen zur Verfügung, die (richtig angewandt) brauchbare Ergebnisse liefern. Die möglichen *Fehlkosten (Out-of-Stock-Kosten)* sollten dabei stets beachtet werden.<sup>85</sup>

Ein Denkansatzes bei der FFB kann es sein, das Lager an einen Dienstleister auszugliedern. An dieser Stelle sei ein pragmatischer Vorschlag von Hostettler zur Ermittlung der Lagerkosten/Kapitalkosten genannt.<sup>86</sup> Die Berechnung soll als Richtwert und Argumentationsgrundlage bei den Diskussionen zu dem Thema *Outsourcing des Lagers* dienen. Hostettler bemängelt die Lagerumschlagshäufigkeit als üblichen Indikator zur Messung der Lagereffizienz, weil diese nicht mit anderen Kosten (z.B. Personalkosten des Lagers) verglichen werden kann. Er schlägt vor, den durchschnittlichen Lagerbestand mit dem Kapitalkostensatz (WACC) zu multiplizieren, um so Kosten zu bestimmen, die mit anderen Aufwendungen direkt verglichen werden können.

### **Anlagevermögen**

Bei der Optimierung des AVs geht es einerseits um die Reduzierung oder bessere Auslastung von Vermögenswerten, und andererseits hilft meist die bloße Auseinandersetzung mit dem Thema AV, die nötige Sensibilisierung in Bezug auf die Wertorientierung zu erhöhen. So ruhen in größeren Konzernen einige „Schätze“, die es zu bergen gilt. Hervorgerufen wird dieser Zustand durch unausgereifte Rechnungswesensysteme, Fehlern bei Neueinführungen von DV-Systemen oder Fehlerfassungen von Werten bei Unternehmenskäufen. Zusätzlich wird die Qualität der Daten verschlechtert, wenn die Leistungsmessung der entsprechenden Linienverantwortlichen an eine Größe anknüpft, die keinen Einfluss auf das AV (z.B. Umsatzgrößen) hat, anknüpft. In diesem Zusammenhang stellt der EVA ebenfalls eine gute Steuergrößen dar.

Beim Abbau oder Optimierung des AVs sollten die folgenden vier Stufen abgearbeitet werden.

Die *erste und zweite Stufe* sehen eine Inventur zu Verkehrswerten sowie die Aufdeckung stiller Reserven vor, um die bilanzpolitischen Momente aususchalten und sich einen Überblick über das gesamte Inventar zu verschaffen. Dies ist ohnehin für die Berechnung des NOA nötig. In der *dritten Stufe*

---

<sup>84</sup> Vgl. Ehrmann, H., Logistik, 2001, S. 184 ff. und 298 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Meffert, H. Marketing, 2000, S. 667.

<sup>86</sup> Hostettler, S., Stern, H.-J., Value Cockpit, 2004, S.34f.

werden die vorhandenen Anlagenkapazitäten erfasst und mit dem tatsächlichen Bedarf auch in Hinblick auf Wachstumsstrategien abgeglichen. Sollten hier die Gesamtkapazitäten durch den Faktor Personal (z.B. tradierte Arbeitszeiten) limitiert werden, sind entsprechende Maßnahmen einzuleiten (z.B. Schichtbetrieb; flexibles, Auftragslage-abhängiges Arbeitszeitkonto). Als Ergebnis dieser Stufe sollten Maßnahmenvorschläge zum Abbau oder besseren Nutzung der vorhandenen Ressourcen vorliegen. Sollten weitere Investitionen notwendig werden, tritt die vierte Stufe in Kraft. Diese beschäftigt sich mit dem Opportunitätsgedanken bei Investitionsplanungen. Hierbei soll bei Eigeninvestitionen der Fremdbezug (Leistung/Produkt) als mögliche Alternative stets entgegengehalten werden. Eigeninvestitionen sind nur dann vorzunehmen, wenn die zu erwartenden Betriebskosten die Kosten des Fremdbezugs auch langfristig unterschreiten. Auch Leasing wird als Alternative zur Kapitalsenkung und Steuerersparnissen oft diskutiert. Hier ist die Ausgestaltung des jeweiligen Vertrages genau zu prüfen. Bei der Berechnung des EVA werden diese Einflüsse ohnehin ausgeschaltet. Am Ende sollte ein umfassender Handlungsplan vorliegen, der neben der Optimierung des AVs auch die weitere Überprüfung und Weiterentwicklung dieses Prozesses sicherstellt.

#### 4.4.3.2 Senkung des Kapitalkostensatzes

Die Berechnung des Kapitalkostensatzes (WACC) wurde bereits im Kapitel 4.3.1.2 ausführlich erläutert. Es wurde ebenfalls darauf hingewiesen, dass die jeweilige Kapitalstruktur die Höhe des WACC bestimmt. Dabei ist der EK-Kostensatz meist um einiges höher als der FK-Kostensatz. Der Grund dafür ist die schlechte Besicherung und die Nachrangigkeit von Eigenkapitalansprüchen. Ferner führt das FK zu Steuerersparnissen (Tax-Shield-Effekt des FK). Somit fördert zunächst die zusätzliche Aufnahme von FK die Senkung des WACC und somit der Kapitalkosten. Allerdings steigen mit zunehmendem Anteil des FKs das Konkursrisiko, die eigene Abhängigkeit von FK-Gebern und der Verlust der eigenen Flexibilität. Ferner greift dieser Effekt nur dann, wenn das Unternehmen positive Einkünfte erzielt. Es gilt also hier eine sinnvolle Kombination zu finden. Meist ist die Einflussmacht auch durch die Branche begrenzt. Auch FK-Geber passen die Zinssätze dem jeweiligen Rating des Unternehmens an (Basel II -Thematik). Es soll somit von der vereinfachten Bestimmung des WACC ausgegangen werden (vgl. Kap. 4.3.1.2).

## 5 Balanced Scorecard

Die vorangegangenen Kapitel haben die Wichtigkeit des SM aufgezeigt und die wertorientierte Denkhaltung verdeutlicht. Ferner wurden Wege zur wertorientierten Unternehmensführung bzw. Strategieplanung beschrieben. Die vielen erwähnten Analyseverfahren und Erkenntnisse sollen als Denkansätze bei der Erarbeitung einer wertorientierten Strategie dienen. Sicherlich sind viele dieser Vorschläge sehr spezifisch und können somit nur bei der Erarbeitung von Geschäftsbereich- und Funktionalstrategien eingesetzt werden. Auch wenn der BSC-Ansatz ursprünglich für die Steuerung von SGEs entwickelt wurde, soll hier zuerst eine Unternehmens-BSC partiell entwickelt werden, die später die Basis für die Kaskadierung in Bereichsscorecards bildet.

Bevor jedoch auf die BSC Erarbeitung bei FFB näher eingegangen wird, soll in folgenden Kapiteln ein Überblick über die Entstehung, den Nutzen und Aufbau der BSC verschafft werden.

### 5.1 Entstehung und Nutzen der BSC

Die Ursprünge der BSC gehen auf die Mitte der 80er Jahre zurück.<sup>87</sup> In dieser Zeit hat sich Kaplan mit dem Thema Performance Management beschäftigt. In späteren Studien und Analysen unter Mitwirkung von D. Norton und einigen Unternehmensberatungen (z.B. Gemini Consulting und KPMG) entstand Anfang der 90er Jahre das BSC Konzept (kann als „ausgewogene Kennzahlentafel/Berichtsbogen“ übersetzt werden).<sup>88</sup> Die BSC weist starke Parallelen zu anderen Performance Steuerungssystemen, wie dem *Trotter* von General Electric, dem *Skandinavia Navigator* oder dem *EFQM-Modell* (European Foundation for Quality Management) auf.<sup>89</sup> Versucht man diese Ansätze in die Ansätze in die Konzeption des SM (s. Abbildung 1) einzuordnen, so setzen sie in der Phase der Strategiebewertung und -auswahl an. Den wichtigsten Beitrag leisten sie jedoch zur Phase der Strategieimplementierung und der anschließenden Steuerung.

Ihren großen Erfolg verdankt die BSC wahrscheinlich der Tatsache, dass sie die Unternehmensvision und –strategie, gemäß der Aussage von Kaplan/Norton „If you can't measure it, you can't manage it“<sup>90</sup>, in messbare Ziele und Kennzahlen übersetzt.<sup>91</sup> Sie schließt also die Lücke zwischen der

---

<sup>87</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Scorecard*, 1997, Vorwort: S. VII-X; vgl. auch Gilles, M., *Steuerung*, 2002, S.19 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Welge, M./Al-Laham, A., *Management*, 2001, S. 558; vgl. auch Gilles, M., *Steuerung*, 2002, S.19 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner C., *Initiativen*, 2003, S. 706 ff.

<sup>90</sup> Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Scorecard*, 1997, S. 20.

<sup>91</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Scorecard*, 1997, S. 23.

strategischen und operativen Ebene. Denn in der Praxis lässt sich feststellen, dass viele Unternehmen zwar eine Strategie ausgearbeitet haben, 90% dieser Unternehmen aber bei der Implementierung scheitern. Als Barrieren der Strategieimplementierung können genannt werden:<sup>92</sup>

- > die Visions-Barriere: Nur 5% der Mitarbeiter verstehen die Strategie
- > die Mitarbeiter-Barriere: Nur 25% der Führungskräfte haben Incentives, die an die Strategie gekoppelt sind
- > die Lern-Barriere: 85% des Top-Managements beschäftigen sich weniger als eine Stunde pro Woche mit strategischen Diskussionen
- > die Maßnahmen-Barriere: 60% der Organisationen verknüpfen Budgets nicht mit der Strategie.

Diese Hindernisse sollen durch die BSC weitestgehend beseitigt werden.

Die Problematik der rein finanziellen Kennzahlen- und Berichtssysteme wurde bereits im Kapitel 4.1 angesprochen. Auch in dieser Hinsicht schafft die BSC Abhilfe. So berücksichtigt sie neben finanziellen Leistungsmessern auch nichtmonetäre Faktoren. Dabei stehen diese Kennzahlen in einer *„Balance zwischen extern orientierten Messgrößen für die Teilhaber und Kunden und internen Messgrößen für kritische Geschäftsprozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum. Die Kennzahlen halten die Balance zwischen den Messgrößen der Ergebnisse vergangener Tätigkeiten [Spätindikatoren] und den Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben [Frühindikatoren]. Und die Scorecard ist ausgewogen in Bezug auf objektive, leicht zu quantifizierende Ergebniskennzahlen und subjektive, urteilabhängige Leistungstreiber der Ergebniskennzahlen.“*<sup>93</sup> Ferner werden sowohl kurzfristige als auch mittel- bis langfristige Ziele berücksichtigt.

## **5.2 Architektur der BSC**

Dieses Kapitel erörtert die wichtigsten Bestandteile der BSC, ihre Funktion und ihre Anwendung im Gesamtkonzept. Die nachstehende Definition der BSC soll im Vorfeld als eine Übersicht, der im Anschluss behandelten Themen, dienen.

*„Die Balanced Scorecard ist ein multidimensionales Führungsinstrument für die Kommunikation, Implementierung und Steuerung von Strategien auf allen Ebenen einer Organisation. Die BSC liefert eine unternehmensweite Sicht der Leistung der Organisation durch die Integration finanzieller Kennzahlen mit anderen Indikatoren aus Sicht des Kunden, der internen Unternehmensprozesse sowie die Innovationskraft und Mitarbeiterpotentiale. Die BSC ist keine statistische Auflistung von Messgrößen, sondern ein Rahmen für die*

<sup>92</sup> Vgl. Töpfer, A., Werttreiber, 2000, S. 267.

<sup>93</sup> Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 10.

*Implementierung komplexer Transformationsprozesse und für die Ausrichtung der Gesamtorganisation auf die Umsetzung Ihrer Strategie*<sup>94</sup>

### 5.2.1 Begriffsklärung

In der Literatur zum Thema BSC werden eine Reihe von spezifischen Termini verwendet, die oft synonym oder nicht klar abgegrenzt verwendet werden. Um einen Konsens zu schaffen, sollen die wichtigsten Bezeichnungen kurz vorgestellt werden.

Die *strategischen Ziele* (Zielinhalte) werden oft als *Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)/ Key Success Factors* bezeichnet. Die dazu gehörenden Messgrößen werden *Key Performance Indicators (KPIs)* oder auch *Werttreiber* genannt.<sup>95</sup> Im klassischen Sinne sind *Werttreiber* als finanzielle Kenngrößen zu verstehen. Hier sollen die Begriff Werttreiber und KEF synonym verwendet werden. Wobei in der Finanzperspektive die Spitzenkennzahl z.B. EVA sowohl einen KEF als auch einen KPI darstellen kann. Das *Zielausmaß* eines KPI wird oft als *Ziel/Zielwert* oder *Target* bezeichnet (s. Abbildung 3).

Werden die wichtigsten Werttreiber/KEFs den einzelnen Perspektiven zugeordnet, in einen sachlogischen Ursache-Wirkungszusammenhang (ähnlich der Abbildung 6) gebracht und anschließend graphisch dargestellt, dann spricht man von der sog. *Strategie-Landkarte* oder *Strategy Map*. Die Strategy Map folgt dem Gedanken von Kaplan/Norton „*You can't describe a strategy! You can't manage something that you can't describe!*“<sup>96</sup> Die Werttreiber/ KEFs werden meist top-down über die vier Ebenen heruntergebrochen. Die Ausgangsbasis können die *strategischen Stoßrichtungen/ die vier Wertsteigerungshebel* bilden. Die so entstandenen Ursache-Wirkungsketten über alle Perspektiven werden unter dem Begriff *strategische Themen* zusammengefasst. Somit besteht eine BSC aus einer Strategy Map, den KPIs, den Zielwerten/Targets (Soll/Ist), den *Maßnahmen/ Initiativen/ strategischen Aktionen* zur Zielerreichung, den dafür verantwortlichen Personen und den dazu gehörenden Ressourcen (Budgets).

### 5.2.2 Die vier Perspektiven

Die Ausgewogenheit der BSC ist ebenfalls darin begründet, dass neben der rein finanziellen Betrachtung auch andere Perspektiven mit aufgenommen werden. In Abbildung 25 sind die von Kaplan/Norton vorgestellten Perspektiven dargestellt. Allerdings sind diese Perspektiven als Schablone und nicht

---

<sup>94</sup> Mountfield, A., Das Konzept, 2001, Beitrag Nr. 2, S. 8.

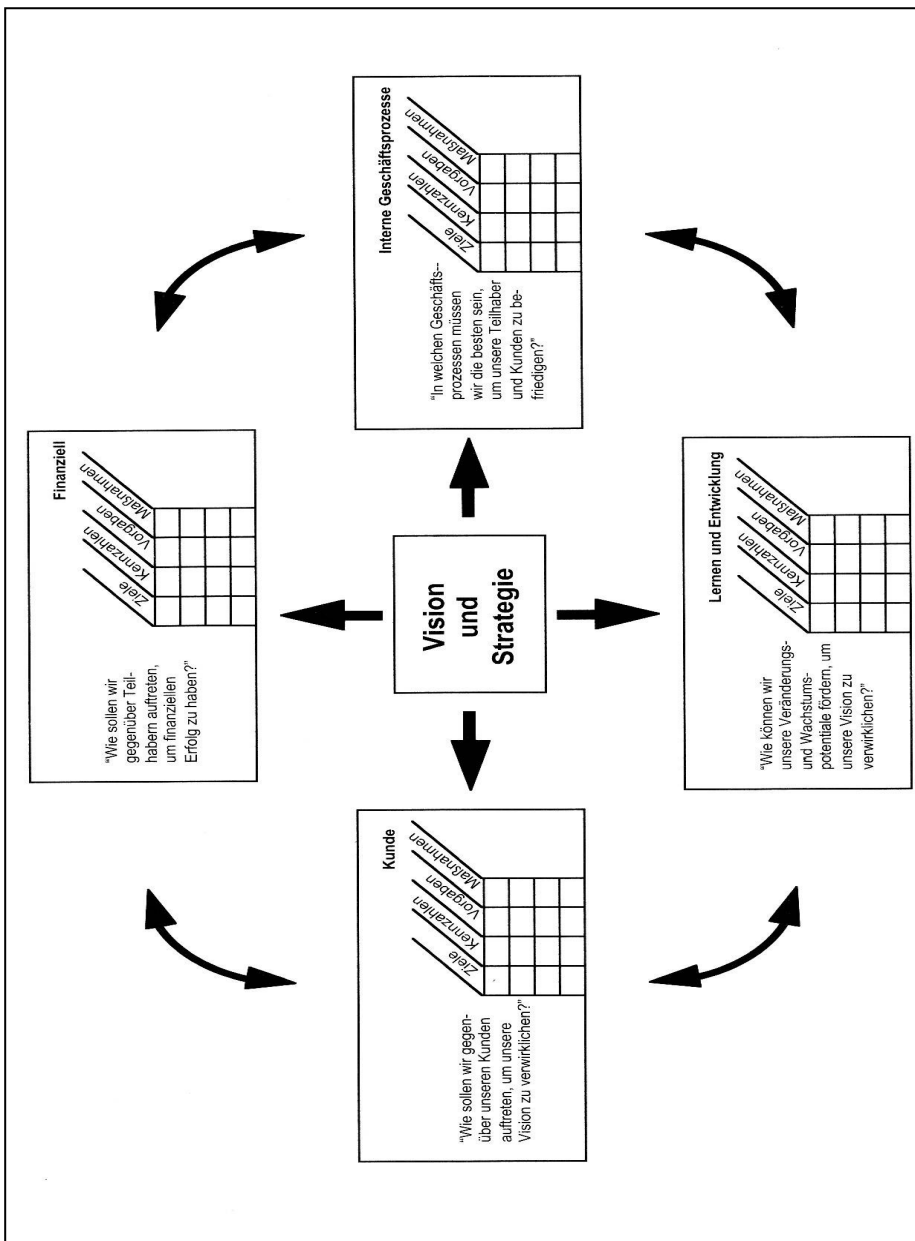
<sup>95</sup> Vgl. Töpfer, A., Werttreiber, 2000, S. 14f.

<sup>96</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, Strategy Map, 2004, S. 3.

Abbildung 25

Die Perspektiven der BSC

Quelle: Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 9.



als Zwangsjacke zu verstehen.<sup>97</sup> Diese können je nach Bedarf umbenannt oder durch zusätzliche Perspektiven (z.B. Lieferanten-Perspektive) ergänzt werden.<sup>98</sup> Mit der Berücksichtigung der wichtigsten Anspruchsgruppen (Shareholder, Kunden und Arbeitnehmer) wird der Bogen zum Teil vom Shareholder- zum Stakeholder-Ansatz geschlagen. Kaplan/Norton klammern bewusst alle übrigen Stakeholder aus, weil nur Faktoren berücksichtigt werden sollen, die dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen und bahnbrechenden Leistungen verhelfen.<sup>99</sup> Hostettler vertritt in diesem Zusammen-

<sup>97</sup> Vgl. Weber, J., Schäffer, U., BSC, 1998, S. 12.; vgl. auch Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 33.

<sup>98</sup> Vgl. dazu die Alternativen und Zusatzperspektiven in Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 87.

<sup>99</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 33.

hang sogar die Meinung, dass die Durchsetzung der Stakeholderinteressen im Unternehmen eine Frage der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik ist.<sup>100</sup>

Im Folgenden werden die vier Perspektiven von Kaplan/Norton verwendet. Dabei stehen sie nicht losgelöst voneinander, sondern sind über die einzelnen Werttreiber, die in einer Ursache-Wirkungsbeziehung stehen, miteinander verbunden.<sup>101</sup> Dabei sind die Finanz- und Kunden-/ Marktperspektive extern orientiert und die anderen beiden intern gerichtet.

### **Finanzwirtschaftliche Perspektive**

Die finanzwirtschaftliche Perspektive bildet den Ausgangspunkt/Fokus der BSC und beinhaltet die finanziellen *Ergebnis-Kennzahlen/ Lagging Indicators (nachlaufende Indikatoren)*.<sup>102</sup> Alle KEFs werden von dieser Perspektive abgeleitet und sollten zur Verbesserung dieser Kennzahlen beitragen. Diese Perspektive spiegelt demgemäß den Erfolg der erarbeiteten Strategien, Programme und Initiativen der darunter liegenden Perspektiven wider. Hier kann abgelesen werden, ob die Erwartungen der Anteilseigner erfüllt worden sind.

Als Spitzenkennzahl wird in dieser Arbeit der EVA bzw.  $\Delta$ EVA gewählt, der durch eine Renditekennzahl (Stewart's R /ROI\*) ergänzt wird. Diesen sind weitere Kennzahlen wie Umsatzwachstum, Kostensenkungs- und diverse Umschlagskennzahlen untergeordnet.

Kaplan/Norton machen darauf aufmerksam, dass bei der Auswahl der Spitzenkennzahl und deren Zielausprägung für eine Organisationseinheit deren Lebenszyklus beachtet werden sollte.<sup>103</sup>

### **Kundenorientierte Perspektive**

Die Kunden- und Marktperspektive richtet den Fokus auf die Identifizierung der Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll.<sup>104</sup> Alle Überlegungen bauen auf der bekannten Kausalkette der Kundenzufriedenheitsforschung, also den klassischen Aufgaben des Marketingmanagements, auf.<sup>105</sup> Dabei unterscheiden Kaplan/Norton zwischen zwei Kennzahlenbündeln, den *Kernkennzahlen* und den *Differenziatoren*.<sup>106</sup> Zu den Kernkennzahlen zählen Marktanteil, Kundentreue, Kundenaquisition,

---

<sup>100</sup> Vgl. zur näheren Ausführung Hostettler, S., Stern, H.-J., Value Cockpit, 2004, S.11.

<sup>101</sup> Vgl. dazu auch das Konzept der Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren von Gälweiler im Kapitel 3.5.2)

<sup>102</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 46; vgl. auch Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 168.

<sup>103</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 47; vgl. auch Kapitel 4.4.1.1).

<sup>104</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 62f.

<sup>105</sup> Vgl. Gladen, W., Berichtssysteme, 2003, S. 179 ff.; vgl. auch Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 134.

<sup>106</sup> Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 65f.



Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität. Diese Kennzahlen zählen zu den Ergebnis-Kennzahlen (nachlaufenden Indikatoren). Die Differenziatoren gehören dagegen zu den Leistungs-/Werttreibern (vorauslaufende Indikatoren). Sie beantworten die Frage, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um die Kernkennzahlen positiv zu beeinflussen. Es stellt sich die Frage nach dem Kundenwertbeitrag.<sup>107</sup> Dieser wird von Produkt-/Serviceeigenschaften, Kundenbeziehungen sowie Image und Reputation beeinflusst (s. Abbildung 26/ s. auch Kapitel 4.4.1.2).

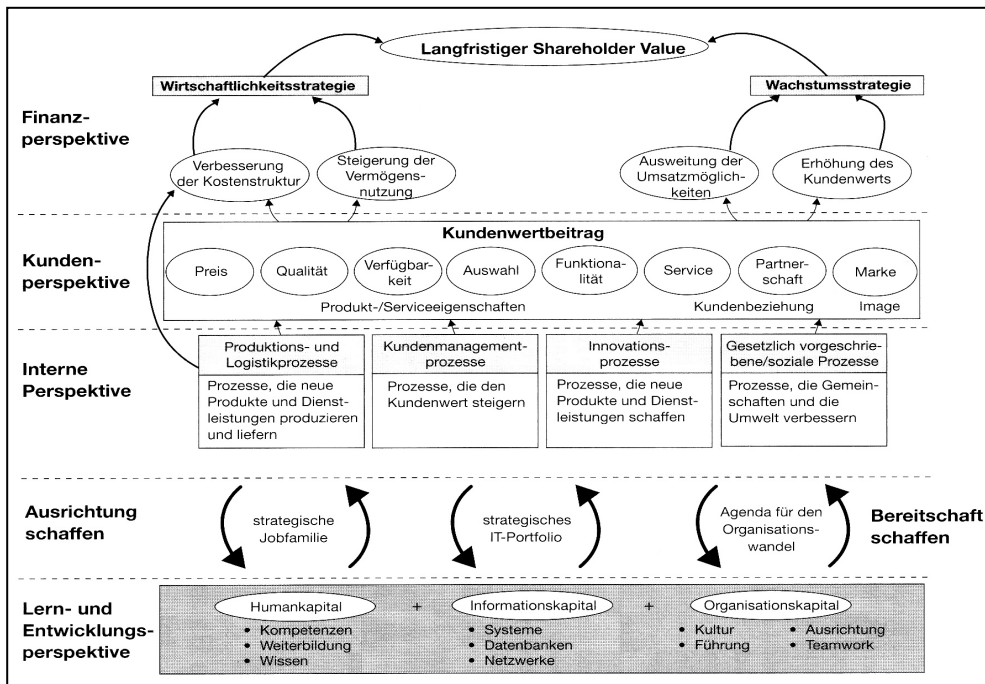


Abbildung 26

Struktur der Strategy Map

Quelle: Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Strategy Maps*, 2004, S. 10.

### Interne Prozessperspektive

In der internen Prozessperspektive sind die kritischen Geschäftsprozesse zu identifizieren, die der Zufriedenheit der Kunden und Anteilseigner dienen. Dabei geht es nicht nur darum, bestehende Prozesse zu überprüfen, sondern auch neue wertschöpfende Prozesse zu definieren. Es gilt hier eine Operative Exzellenz zu erreichen (vgl. Kapitel 4.4.2 ff. und Abbildung 26).

### Lern- und Entwicklungsperspektive (Potenzialperspektive)

Die Lern- und Entwicklungsperspektive steht getreu dem Motto „last but not least“ an letzter Stelle, bildet jedoch das Fundament für die darüber stehenden Perspektiven. Wenn Höchstleistungen und permanente Verbesserungen in Bezug auf Kundenziele, betriebliche Abläufe und somit auch Shareholderinteressen verlangt werden, dann kann das nur mit dem entsprechenden Innovationspotential (Lernen und Wachstum) erfolgen.<sup>108</sup> Dafür sind

<sup>107</sup> Vgl. zum Kundenwert Welge, M./Al-Laham, A., *Management*, 2001, S. 239.

<sup>108</sup> Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Scorecard*, 1997, S. 121 ff.; vgl. auch P.-R. Niven, *Balanced Scorecard*, 2003, S. 43.

wiederum die drei Faktoren Mitarbeiter (Humankapital/Humane Potentiale), Informationssysteme (Informationskapital/Informationelle Potentiale) und Organisationskapital (Strukturelle Potentiale) unentbehrlich (s. auch Abbildung 5). So wird man im Laufe der Werttreiber- und Prozessanalysen in den drei oberen Perspektiven einige Lücken in der gegenwärtigen Infrastruktur der Organisation entdecken. Aus diesem Grund gilt es in dieser Perspektive Weiterbildungsaufgaben, Entwicklungsaufgaben für die Informationsversorgung sowie Personalführungsfragen zu klären und anschließend Wege zur Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Ziele der BSC zu eruieren.

Im Großen und Ganzen beschäftigt sich diese Perspektive mit dem Thema *Intangible Assets / Intagibel (Intellectual) Capital* (vgl. Kapitel 4.4.1 ff.) und behandelt Themen wie *Wissensmanagement*, *Change Management* und Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. auch Töpfer, A., Werttreiber, 2000, S. 50 ff.

## 6 Wertorientierung und BSC bei Feldbinder

Nachdem alle wesentlichen theoretischen Inhalte bez. einer wertorientierten Unternehmensstrategie als auch ein mögliches Instrument zur deren Umsetzung und Steuerung vorgestellt wurden, leitet dieses Kapitel zur praxisorientierten Betrachtung über. Alle nun folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Feldbinder Spezialfahrzeugwerke GmbH (FFB).

In diesem Teil der Arbeit wird der Versuch unternommen, den Gedanken der Wertorientierung mit in die Strategie einzuarbeiten und diesen mit Hilfe der BSC zu visualisieren sowie bis in die operative Ebene zu kommunizieren bzw. zu implementieren.

Betrachtet man die Literatur zum Thema BSC, dann stellt man fest, dass die Abhandlung des Themas von 20 Seiten (kurze Übersichten) bis hin zu 600 Seiten langen Ausführungen reicht. Dies lässt wiederum erkennen, dass nicht alle Inhalte in aller Ausführlichkeit im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden können. Es wird somit versucht, die einzelnen Implementierungsphasen der BSC unternehmensadäquat zu beschreiben. Angesichts der Dauer solcher BSC Projekte, die von wenigen Wochen bis hin zu einem Jahr dauern können, wird es deshalb nur möglich sein, die wichtigsten Techniken aufzuzeigen und anhand von konkreten Beispielen die Vorgehensweisen zu verdeutlichen, um in späteren Etappen auf diese Erfahrungen zurückgreifen zu können.<sup>110</sup>

### 6.1 Unternehmensprofil der FFB

FFB wurde 1975 von Otto Feldbinder und Jan-Dirk Beckmann in Drage (Elbe) gegründet. Seit diesem Zeitpunkt sind beide die alleinigen Gesellschafter (mit paritätischen Anteilen). Die Gesellschaft wurde 1980 nach Winsen (Luhe) verlagert und bildet bis heute den Hauptfirmensitz. Im Laufe der Zeit wurden weitere Produktionsstandorte in Wittenberg (1991) und Großbritannien (1997) erschlossen. Ferner besitzt FFB zahlreiche Reparatur- und Servicestützpunkte weltweit (s. Anhang 8.6).

Seit der Gründung der FFB ist das Unternehmen im Bau von Silofahrzeugen tätig. 1992 wurde das Produktportfolio um den Bereich der Tankfahrzeuge und 1996 um Silo-Waggons erweitert, so dass die heutige Kernkompetenz allgemein im Druckbehälterbau gesehen werden kann.<sup>111</sup>

FFB fertigt mit seinen 900 Mitarbeitern (europaweit) jährlich 1600 Einheiten und erwirtschaftete 2004 einen Gesamtumsatz von ca. 110 Mio. Euro.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. zur Projektdauer Kaplan, R.S./Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 268; vgl. auch Friedag, H., Schmidt, W., My BSC, 2000, S. 117f.

<sup>111</sup> Zur näheren Produktbeschreibung vgl. den beigefügten Businessplan.

<sup>112</sup> FFB GuV 2004

Obwohl die Gesellschaft nach HGB §267 Abs. 3 zu einer großen Kapitalgesellschaft zu zählen ist, weist sie jedoch Grundzüge eines mittelständischen Familienunternehmens auf. Dazu trägt wesentlich die Führung durch zwei Gesellschafter als Alleineigentümer bei, die sich ebenfalls als „großen Mittelständler“ charakterisieren. Ferner ist in der Belegschaft immer noch die historisch bedingte „Schlossermentalität“ vorzufinden. Das Konzerndenken und die damit verbundene Organisationsausrichtung sind deshalb noch nicht im ausreichenden Maße ausgeprägt.

Durch das enorme Wachstum des Unternehmens in den letzten Jahren nimmt die Komplexität der Managementaufgaben immer weiter zu. Um diesem Zustand erfolgreich meistern zu können wurde das Controlling erweitert und eine unternehmensweite ERP Software (Enterprise Resource Planning) mit der Bezeichnung „b2“ eingeführt. Es ist jedoch zu beobachten, dass die „mittelstandsgerechte“ Software eher als PPS-System (Produktionsplanung und Steuerung) zu sehen ist. Neben diesem System gibt es noch eine separate Managementsoftware, die ausschließlich vom obersten Management als „Insellösung“ genutzt wird. Das Controlling ist aber indessen bemüht, ein MIS (Management Informationssystem) aufzubauen.

Die Strategieplanung wird ansatzweise durchgeführt und in einem „Businessplan“ festgehalten. Allerdings weist dieser Businessplan einige inhaltliche und strukturelle Schwächen im Vergleich zu einer „idealtypischen“ Strategieformulierung auf. Ferner mangelt es an der Kommunikation und Operationalisierung dieser Strategien. In Managementmeetings lässt sich z.B. beobachten, dass oft Problemlösungen und Maßnahmen diskutiert werden, deren Ausrichtung und Priorität in Bezug auf die Strategie unklar sind. Auch der Gedanke der Wertorientierung wird nicht explizit berücksichtigt.

Die geschilderte Situation der FFB lässt erkennen, dass ein ganzheitliches Unternehmenssteuerungsinstrument (Performance Managementsystem) unumgänglich ist. Die Wertorientierung in Verbindung mit der BSC bildet dafür eine hervorragende Plattform.

## **6.2 Phasen der BSC Implementierung**

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der BSC Erarbeitung geschildert. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben und, wenn möglich, mit Beispielen oder entsprechenden Auswertungen belegt.

### **6.2.1 Strategische Grundlagen klären**

In dieser Phase soll die Strategie der FFB untersucht, weiter ausgearbeitet und wertorientiert bzw. BSC konform ausgestaltet werden. Dazu werden die bereits erarbeiteten Inhalte (Businesspläne) ausgewertet und diskutiert.