

Ferner sollen die Denkansätze und Visionen der Geschäftsführung, die sich meist nur „in ihren Köpfen“ befinden, erarbeitet und schriftlich festgehalten werden. Durch anschließende Situationsanalysen soll die Sensibilität der Beteiligten erhöht werden. Das Ergebnis dieser Phase stellen zahlreiche strategische Ziele dar, über die im BSC Team weitestgehend Konsens besteht. Diese Ziele gilt es nun in der nächsten Phase zu selektieren, zusammenzufassen und den BSC Perspektiven zuzuordnen.

Im ersten Schritt sollte versucht werden, gemäß Kapitel 3.4 ff. eine Vision und Mission zu entwickeln. Denn durch die Businesspläne und ständige Marktbeobachtung sind sicherlich die grundlegenden Vorstellungen vorhanden. Die so erarbeitete Grundversion kann im Laufe des BSC Entwicklungsprozesses ergänzt oder geändert werden.

Im zweiten Schritt soll zur Einstimmung auf die Wertorientierung die finanzielle Unternehmensentwicklung anhand des *Value Cockpit* von Hostettler dargestellt werden (s. Anhang 8.2).<sup>113</sup> Die hier dargestellten Indikatoren fungieren in den späteren Phasen als Werttreiber oder KPIs und liefern wichtige Informationen für die spätere Zielwertbestimmung (Targets) der Finanzperspektive. Dazu könnte (je nach Möglichkeit) ein Benchmarking zu den stärksten Konkurrenten einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn beitragen.

Als nächstes wird mit dem Value Cockpit die Brücke zur Wertorientierten Strategieentwicklung geschlagen. Dazu werden die Inhalte der Kapitel 4.4 ff. aufgegriffen. Die Basis für die Analyse bilden die Wertsteigerungshebel Wachstum, Operative Exzellenz und die Finanz- und Vermögensstruktur. Der Hebel Portfolio-/Risikosteuerung wird dabei dem Hebel Wachstum subsumiert. Diese Sichtweise weist starke Parallelen zur wertorientierten Strategy Map von Kaplan/Norton (s. Abbildung 26) und zu den Hauptwerttreibern des Value Cockpit auf (s. Anhang 8.1). Alle Modelle haben eine wertorientierte Spitzenkennzahl (hier EVA), die von den Werthebeln Wachstum, OE= Verbesserung der Kostenstruktur = Kosteneffizienz als auch Finanz- und Vermögensstruktur = Kapitaleffizienz = Steigerung der Vermögensnutzung beeinflusst wird. Diese wiederum werden sowohl von den deduktiv abgeleiteten finanziellen Werttreibern als auch den induktiv abgeleiteten, nicht-finanziellen Faktoren (z.B. Erfolgsfaktoren) beeinflusst (s. auch Zentralabbildung).<sup>114</sup> Alle Bemühungen münden in eine Wachstumsstrategie (Umsatzwachstum und Wachstum des investierten Kapitals/NOA) und eine Wirtschaftlichkeits-/ Rentabilitätsstrategie (Kapitaleffizienz und OE), die gemeinsam zum profitablen Wachstum führen und sich in einem positiven  $\Delta$ EVA (Delta-Wertbeitrag) widerspiegeln.

---

<sup>113</sup> S. auch Kapitel 4.3.2.

<sup>114</sup> Vgl. auch Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 375 ff.

## **Wachstum**

Im Rahmen dieser Analyse sollte eine sinnvolle Aufteilung des Unternehmens erfolgen, die einer SGE-Struktur nahe kommt, um Wertbeiträge besser analysieren und entsprechende Strategien gezielter bestimmen zu können. Es bietet sich die Aufteilung nach den Kernprodukten/ -dienstleistungen Silo-sattelaufleger (SSA), Tanksattelaufleger (TSA), Schienenfahrzeuge, sonstige Produkte (Container, Non-Pressure-Boxen) und Servicestationen (STAs) an.

Nach diesem Schritt sollte jedes Produkt auf seine Wachstumschancen untersucht werden. Die Übersicht über den jeweiligen Markt, d.h., das Marktvolumen/-potential, die Marktentwicklung, der eigene Marktanteil und die Kundenstruktur schaffen den ersten Überblick. Ferner sollte der Lebenszyklus des Produktes Berücksichtigung finden. Anschließend werden die Chancen/Trends und Risiken der globalen Umwelt ebenso untersucht, wie die fünf Wettbewerbskräfte von Porter. So können nun die ersten Ziele bzw. Ideen in Bezug auf die Märkte (neue Märkte und Marktanteile), Kunden, Vertriebskanäle oder gar neue Produkte abgeleitet werden. Wichtige Schlüsselfragen könnten z.B. sein „Wenn wir drei Millionen Euro Entwicklungsbudget hätten, welche Produkte oder Funktionalitäten würden wir (-weiter) entwickeln?“ oder „Welche Entwicklungen auf der Abnehmerseite werden uns Schwierigkeiten bereiten, falls wir nicht auf diese reagieren?“.<sup>115</sup> Um Wachstumschancen/-ideen zu nutzen oder Risiken zu meistern, muss geprüft werden, ob das Unternehmen die Fähigkeiten dafür besitzt. Dazu werden entsprechende Stärken und Schwächen erfasst. Sie können aus pragmatischen Gründen bereits den Kategorien Mark/Kunden, Interne Prozesse / Technologien und Mitarbeiter / Potentiale zugeordnet werden.<sup>116</sup> So entsteht am Ende ein SWOT Profil. Dabei gilt es, die bestehenden Stärken zu nutzen bzw. Schwächen abzubauen, die für die zukünftigen Chancen und zur Vermeidung von Risiken benötigt werden.

## **Operative Exzellenz / Kosteneffizienz**

Der Übergang vom Werthebel Wachstum zur OE ist fließend. Im Kapitel 4.4.2 wird die Aufwandsminimierung zur Erreichung eines bestimmten Kundennutzens als Leitmaxime formuliert. Diese Sichtweise impliziert somit die Ziele der Kostensenkung und der Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (s. Zentralabbildung). Betrachtet man dazu die Abbildung 26, dann lässt sich die OE eher der Prozessperspektive zuordnen. Aus dieser Perspektive heraus wirkt die OE einerseits direkt auf das Ziel der Verbesse-

---

<sup>115</sup> Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 138f.

<sup>116</sup> Mögliche Untersuchungsbereiche sind Produkte, Produktion, Vertrieb usw.

rung der Kostenstruktur und andererseits indirekt über die Erhöhung des Kundenwertbeitrags auf Steigerung des Umsatzes (s. Abbildung 22).

An dieser Stelle wird die SWOT Analyse fortgesetzt. Dazu werden zuerst die wichtigsten *Differenziatoren* des jeweiligen Produktes/Branche ermittelt (die wichtigsten sind in der Kundenperspektive der Abbildung 26 genannt). Diese werden in einem Benchmark zu den stärksten Konkurrenten verglichen. Anschließend erfolgt eine Einteilung dieser Faktoren in drei Anforderungsklassen: *Basisanforderungen*, *Leistungsanforderungen* und *Begeisterungselemente*.<sup>117</sup>

### **Exkurs: Kundenbegeisterungsmodell von N. Kano**

Nach Hinterhuber ist der Gegenstand der strategischen Unternehmensführung nicht ein ständig zu erneuerndes Angebot an Produkten und Dienstleistungen, sondern die Bedürfnisse der Kunden, die besser, schneller oder anders, im Vergleich zur Konkurrenz, erfüllt werden müssen.<sup>118</sup> Dabei resultiert die Kundenzufriedenheit- oder –unzufriedenheit aus den Erwartungen des Kunden und der wahrgenommenen Leistung.

Kano nimmt dabei folgende Einteilung vor (s. Abbildung 27):

- > Basisanforderungen (KO-Kriterien): Anforderungen an ein Produkt oder Dienstleistung, die ein Kunde voraussetzt. Eine Nichterfüllung führt zur hohen Unzufriedenheit, eine Übererfüllung wird dagegen nicht honoriert.
- > Leistungsanforderungen: Anforderungen, die bei der Kaufentscheidung explizit berücksichtigt werden. Eine höhere Nutzlast beim SSA z.B. steigert, bei sonst gleich bleibenden Eigenschaften wie dem Preis, die Kundenzufriedenheit.
- > Begeisterungselemente: Diese Elemente werden bei der Kaufentscheidung nicht explizit berücksichtigt, beeinflussen aber das subjektive Empfinden. Dazu gehören z.B. Image- oder Designfragen oder auch Leistungskomponenten, die der Kunde nicht erwartet hätte (Funktionalitäten oder kleine Aufmerksamkeiten).

---

<sup>117</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H., Unternehmensführung, 2004, S. 20 ff.

<sup>118</sup> Vgl. ebenda.

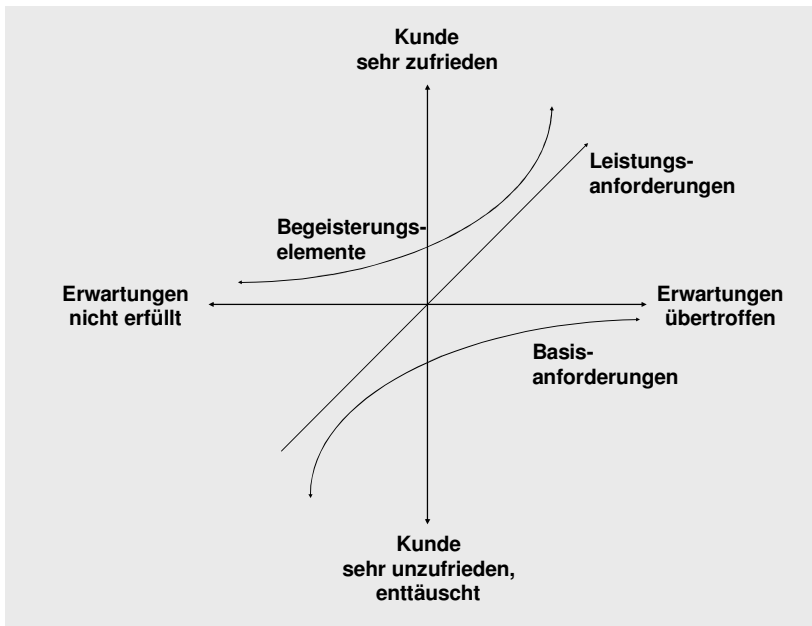


Abbildung 27

*Kundenbegeisterungsmodell von Kano*

*Quelle: Hinterhuber, H.H., Unternehmensführung, 2004, S. 21.*

Wie wichtig Kundenzufriedenheit für den Unternehmenswert ist, haben Matzler/ Stahl in ihren Studien gezeigt.<sup>119</sup> Allerdings beginnt ab einem bestimmten Punkt die Zone der Übertreibung (Overservicing), die kontraproduktiv wirkt.

Die so ermittelten Profile geben Aufschluss darüber, wo noch Handlungsbedarf besteht. Es sollten danach möglichst alle Basisanforderungen erfüllt sein, möglichst viele Leistungsanforderungen über den der Konkurrenz liegen und Aussagen zu möglichen Begeisterungselementen gemacht werden.

Von den eher extern orientierten Betrachtungen verlagert sich der Blick nun wieder auf die internen Prozesse. Es werden nun die Stärken und Schwächen in Bezug auf die einzelnen Leistungskomponenten erfasst. Dabei bietet sich die Einteilung in Innovationsprozesse (Marktidentifizierung und Schaffung eines Produktes/Dienstleistung= F&E), Betriebsprozesse (Herstellung und Auslieferung des Produktes) und Kundenprozesse (dem Kunden dienen/ Service) an.<sup>120</sup> Da die meisten Prozesse von Mitarbeitern beeinflusst werden, sind die entsprechenden Stärken und Schwächen der Rubrik Mitarbeiter/Potentiale zuzuordnen. Mögliche Untersuchungsaspekte in diesem Zusammenhang sind Motivation, Zusammenarbeit, Qualifikation und Führung/Kommunikation.

Die Abschlussdiskussion sollte Vorschläge zur Verbesserung der Leistungserstellung (Zeit und Qualität) und Kostensenkung zum Ziel haben.

<sup>119</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H., Unternehmensführung, 2004, S. 23f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>120</sup> Vgl. dazu den Betriebsprozess in Kaplan R.S. /Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 101.

## Finanz- und Vermögensstruktur/ Kapitaleffizienz

Die Hintergründe und Maßnahmen für diesen Hebel wurden im Kapitel 4.4.3 ff. ausführlich beschrieben. Da die Finanzstruktur auf kurze Sicht nicht verändert werden kann, liegt das Augenmerk der Analyse im Bereich der UV-Optimierung, die bereits in ersten Schritten bei FFB vollzogen wird. Hierbei geht es in erster Linie um die Reduzierung der Lagebestände. Um sich einen Branchenüberblick über die AV und UV Entwicklung zu verschaffen, sind auch hier Vergleiche mit den stärksten Wettbewerbern anzustellen. Als Kenngrößen werden der adjustierte AV- und Nettoumlaufvermögen-Umschlag sowie der Kapitalumschlag herangezogen.<sup>121</sup> Auch die Berechnung der Kosten auf das durchschnittlich gebundene Kapital sollte an dieser Stelle erfolgen. Die Ergebnisse liefern wichtige Indizien für die spätere Zielwert- und Maßnahmenbestimmung.

Angesichts der hohen Investitionen sollten die Investitionsverantwortlichen für das Thema Fremdbezug/ Outsourcing sensibilisiert werden.

Die gewonnen und dokumentierten Resultate der Strategiekklärung lassen eine Vielzahl von Handlungsbedarfen erkennen. Es wird sicherlich eine Fülle an Aktionen und Lösungsvorschlägen zu den untersuchten Inhalten geben, die sich vielleicht jetzt schon zu strategischen Stoßrichtungen grob zusammenfassen lassen. Diese gilt es nun in der nächsten Phase zu klären.

### 6.2.2 Strategische Ziele ableiten

In dieser Phase geht es darum, die einzelnen Strategien bzw. Aktionen den einzelnen BSC Perspektive zuzuordnen. Folgt man dabei dem Grundsatz von ABB „Twenty is plenty“, der also 20 strategische Ziele (max. 25) pro BSC (ca. fünf pro Perspektive) vorsieht, dann wird man relativ schnell feststellen, dass es einer Selektion bedarf.

Bei der Dezimierung der Ziel- und Aktionsvorschläge bietet sich das von Horvath & Partners in Zusammenarbeit mit ABB entwickelte Modell an.<sup>122</sup> Als erstes werden dabei die Vorschläge den vier Perspektiven zugeordnet (s. Abbildung 25). Dazu werden vier Pinnwände aufgebaut (eine pro Perspektive) und in Rubriken strategische Ziele/Werttreiber und strategische Aktionen/Maßnahmen eingeteilt. Die Vorschläge (jeweils einer pro Metaplankarte) werden zuerst der Rubrik strat. Ziele der jeweiligen Perspektive zugeordnet. Bei der Formulierung, Auswahl und Zuordnung der Ziele findet eine simultane Abarbeitung diverser Selektionsprozesse statt. Als erstes werden die Anforderungen an die Zielselektion und –formulierung für alle sichtbar dar

---

<sup>121</sup> Vgl. Kapitel 4.3.1.1.

<sup>122</sup> Vgl. Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 174 ff.; vgl. auch Töpfer, A., Werttreiber, 2000, S. 247 ff.

gestellt. Dazu gehören folgende Eigenschaften:

- > Nur Ziele von hoher strategischer Relevanz
- > Nur Ziele, die eine Handlungsnotwendigkeit induzieren
- > Aktionsorientierte Ziele (Substantiv + Verb)
- > Messbarkeit (direkt) des Ziels spielt vorerst keine Rolle
- > Nur Ziele, die auch beeinflussbar sind (z.B. Kompetenzen und Ressourcen)
- > Nur ein Ziel pro Karte

Die so gewonnenen Zielvorschläge werden nun ausdiskutiert. Bei den Diskussionen sollte auf die sog. „Flughöhe“, d.h. die jeweilige BSC Ebene geachtet werden.<sup>123</sup> In unserem Fall handelt es sich um eine Unternehmens-BSC, deren Ziele die Gesamtstrategie des Unternehmens abbilden und somit eine eher globalere Zielformulierung vorsehen sollten. Sicherlich gehören zu allgemein formulierte Ziele eher in die Vision/Mission des Unternehmens. Damit sind wir bei der Frage des Detaillierungsgrades der strat. Ziele. Die Übergänge von strat. Zielen zu strat. Aktionen sind fließend und von der „Flughöhe“ abhängig. So können die Aktionen auf der Unternehmensebene strat. Ziele der Bereichs-BSCs darstellen. Als Lösung können zu konkrete Ziele der Ebene start. Aktionen oder gar den operativen Basiszielen zugeordnet werden. Die zu pauschal formulierten Ziele können in der Vision/Mission aufgegriffen werden. Danach gilt es die Aktionen zu clustern und mit einem Überbegriff zu versehen, der als strat. Ziel fungiert. Die global formulierten Ziele, sind (soweit strategierelevant) in ihre wesentlichen Werttreiber aufzuspalten. Der Horváth & Partner-Filter liefert dabei in Kombination mit dem Kundebegeisterungsmodell eine gute Argumentationsgrundlage (s. Abbildung 28 und Kapitel 6.2.1).

Das Ergebnis dieser Phase ist eine Aufteilung der Zielvorschläge in „unternehmerischen Rahmen“, „strategische Ziele“, „mögliche strategische Aktionen“ und „operative Basisziele“. Die ausgewählten Ziele werden nun einzeln dokumentiert. Dazu wird die Zielbezeichnung (Was wollen wir erreichen?), die Indizierung (z.B. F01 = Ziel Nr.1 der Finanzperspektive), die Zieldefinition, die Zielbegründung (Wozu wollen wir das Ziel erreichen?) und der Verantwortliche/Pate festgelegt.

---

<sup>123</sup> Vgl. dazu das Flugzeugbeispiel in Kaplan R.S. /Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 1.

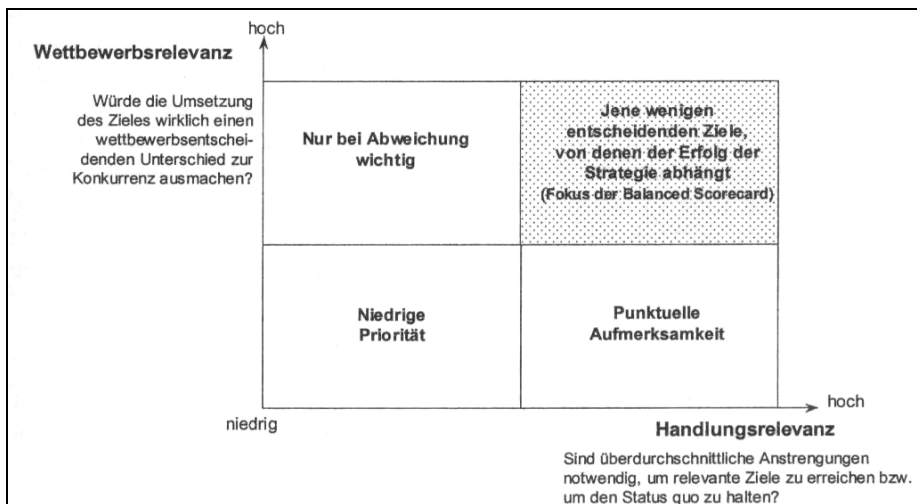


Abbildung 28

Horváth & Partner-Filter zur Ableitung strategischer Ziele

Quelle: Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 181.

### 6.2.3 Strategy Map erstellen

Obwohl der BSC-Architektur eine bestimmte Kausalitätsstruktur zugrunde liegt, werden in der Strategy Map die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen strat. Zielen abgebildet (ähnlich der Abbildung 6). Sie spiegeln die Kausalität der strategischen Überlegungen wieder. Dabei stellt sich die Frage, ob bei der Ableitung dieser Beziehungen top-down oder bottom-up vorgegangen werden soll. Aus Sicht der Werttreiberbäume (s. Zentralabbildung) würde sich eine induktive top-down Vorgehensweise anbieten. Dagegen unterstreicht das bottom-up Vorgehen die Wichtigkeit der Potentiale/Mitarbeiter als Basis/„Wurzel“ für alle nachfolgenden Aktionen und begünstigt zudem die menschliche Eigenschaft des „Denkens in Pfeilrichtung“. Ferner trägt der Strategiekklärungsprozess entlang der drei Wertsteigerungshebel dazu bei, dass ohnehin Zielvorschläge auf die Wertschaffung gerichtet worden sind. Somit gilt es eigentlich, die wichtigsten Beziehungen aufzuzeigen.

### 6.2.4 Messgrößen festlegen

Die Festlegung von Messgrößen soll die strategischen Ziele klar und unmissverständlich ausdrücken sowie die Entwicklung der Zielerreichung aufzeigen. Die Messgrößen werden dabei, wie bereits erwähnt, in Ergebnisgrößen/ Performancekennzahlen (lagging indicators) und Leistungstreiber/ (leading indicators) eingeteilt.<sup>124</sup> Eine gute BSC weist eine gesunde Mischung aus beiden Größen auf. In zahlreicher Literatur werden mögliche Beispiele für die Ermittlung solcher Indikatoren vorgeschlagen.<sup>125</sup>

Während sich die KPIs für die Finanzperspektive relativ einfach ermitteln lassen, da die meisten aus dem Value Cockpit übernommen werden, bedarf es in anderen Perspektiven eines systematischen Vorgehens. Dabei ist die

<sup>124</sup> Vgl. Kaplan R.S. /Norton, D.P., Scorecard, 1997, S. 30.

<sup>125</sup> Eine Auswahl der Vorschläge für jede Perspektive wird als Kopie zur Verfügung gestellt.

top-down Ableitung sinnvoll. Es sollten pro strat. Ziel nicht mehr als drei Messgrößen bestimmt werden.

Die Überlegungen sollten nicht mit der Frage: „Wie lässt sich das Ziel messen?“, sondern mit einem kleinen semantischen Kniff, nämlich der Frage: „Woran würden wir erkennen, dass wir das Ziel erreichen?“ begonnen werden. Die Abbildung 29 zeigt die wesentlichen Anhaltspunkte zur Auswahl von Messgrößen auf. Jede Messgröße ist nach ihrer Festlegung eindeutig zu indizieren (z.B. F 1.1. für Finanzperspektive KEF Nr.1 KPI Nr.1)

Formalisierung	Verfügbarkeit	Implementierung (falls Größe noch nicht verfügbar)	Sensibilität (Optional)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mathematische Formel</li> <li>▪ Messgrößenbeschreibung (Erläuterungen zur Messgröße)</li> <li>▪ Ergebnisverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird die Messgröße derzeit gemessen?</li> <li>▪ Aktuelle Daten Verfügbar?</li> <li>▪ Wer ist für die Erhebung verantwortlich?</li> <li>▪ Frequenz der Messung?</li> <li>▪ Gibt es Vergangenheitswerte?</li> <li>▪ Wird die Größe im heutigen Reporting verwendet?</li> <li>▪ Plandaten verfügbar?</li> <li>▪ Gibt es Benchmarks?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Macht die Implementierung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten Sinn?</li> <li>▪ Projektplan zur Implementierung inkl. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortlicher</li> <li>- Zeitlicher Aufwand</li> <li>- Budget</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist die Entwicklung der Messgröße durch die Zielverantwortlichen maßgeblich beeinflussbar?</li> <li>▪ Ist die Messgröße kurzfristig (1J.) oder nur langfristig (&gt;2J.) beeinflussbar?</li> <li>▪ Ist die Messgröße mit den vorgelagerten Messgrößen positiv korreliert, d.h. gibt sie die Ursach-Wirkungs-Zusammenhänge wieder?</li> </ul>

Abbildung 29

Anhaltspunkte zur Messgrößendefinition

Quelle: Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 227.

### 6.2.5 Zielwerte festlegen

Nachdem nun Messgrößen ausgewählt wurden, geht es darum, für die nächsten Perioden die Soll-Werte für die Messgrößen zu bestimmen.

Die ersten Benchmarks liefern dabei sicherlich erste brauchbare Ergebnisse. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die meisten Kennzahlen neu sein werden und somit die Datenbasis sich als gering erweisen wird. Dort, wo Kennzahlen aus bestehenden Datenbanken zur ex post Betrachtung generiert werden können, wird man vielleicht Rückschlüsse auf die Plandaten gewinnen können. Es wird auch Größen geben (insbesondere im Bereich der Potenziale und Mitarbeiter), deren Aussagekraft erst über einige Perioden getestet werden muss, so dass verbindliche Zielwerte nicht bestimmt werden können. Erschwerend kommen die integrativen Interdependenzen der einzelnen strategischen Ziele und somit KPIs hinzu, die das Zielausmaß einiger KPIs schwer abschätzen lassen. Allerdings sollten diese Hürden die Planer nicht davon abhalten, ehrgeizige, aber erreichbare Ziele für die Planungsperiode (3-5 Jahre) zu formulieren.



Als eines der ersten Ziele sollte sicherlich das Value Added Ziel (VAZ), das die erwarteten  $\Delta$ EVAs widerspiegelt, bestimmt werden.<sup>126</sup> Sensitivitätsanalysen (Simulationen) verdeutlichen in diesem Zusammenhang die Wirkungsintensität der wichtigsten Kennzahlen auf die Spitzenkennzahl.<sup>127</sup> Diese sind vorerst in ihrer einfachsten Form mit Hilfe von Excel zu gestalten. Für die Ableitung von Kostenzielen könnte eine Erfahrungskurvenanalyse durchgeführt werden.<sup>128</sup>

Die bis jetzt entwickelte BSC enthält pro Perspektive die KEFs, die KPIs, die Beschreibung/Definition des KPI, die Messeinheit, das Erhebungsintervall, die Lieferanten der Daten sowie die Soll- und Ist-Werte des Planungshorizontes.

#### 6.2.6 Strategische Aktionen bestimmen und budgetieren

Um strategische Ziele letztendlich in die Tat umzusetzen, bedarf es der entsprechenden Maßnahmen/ strategischer Aktionen („Translating Strategy into Action“). Dabei haben solche Aktionen meist einen Projektcharakter und reichen somit über das Tagesgeschäft hinaus.

Bei der Bestimmung strategischer Aktionen wird wie folgt vorgegangen:

- > Ideen für strategische Aktionen entwickeln,
- > strat. Aktionen budgetieren und priorisieren,
- > strat. Aktionen dokumentieren.

In jedem Unternehmen laufen meist viele Projekte zu unterschiedlichen Themenbereichen. Dabei werden sie meist unabhängig voneinander bearbeitet und es fehlt meist die genaue Vorstellung über die Wirkung dieser Aktivitäten in Hinblick auf die verfolgten Strategien. Ferner besteht meist keine Übersicht im Sinne eines Multiprojektmanagements.

Ein Überblick über laufende Projekte sollte im Vorfeld verschafft werden. Um die Kreativität der Workshopteilnehmer nicht zu behindern, sollte jedoch die Projektübersicht erst nach der Ideenfindung verteilt werden. Bei einer solchen Entwicklung von Maßnahmenalternativen sollte die Gruppe (am besten in kleinen Gruppen pro Perspektive) zu jedem KEF einige Maßnahmen entwickeln und diese anschließend ausdiskutieren. Üblich werden für die Finanzperspektive keine Maßnahmen entwickelt, weil sie die Auswirkungen der darunter liegenden strategischen und operativen Handlungen reflektiert. Die gewonnenen Ergebnisse sind auf Metaplankarten festzuhalten. Nun

---

<sup>126</sup> Vgl. zur ausführlichen Darstellung Hostettler, S., Stern, H.-J., Value Cockpit, 2004, S.108 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Hostettler, S., Stern, H.-J., Value Cockpit, 2004, S. 232f.; vgl. auch Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 390f.

<sup>128</sup> Vgl. auch Welge, M./Al-Laham, A., Management, 2001, S. 157 ff.; vgl. Kapitel 4.4.2.; vgl. Meffert, H. Marketing, 2000, S.253 ff.

können die entwickelten Aktionen mit den laufenden Projekten abgeglichen und auf mögliche bereits laufende strategische Aktionen untersucht werden. Die Ergebnisse des Brainstormings sind auf eine Pinnwand neben dem jeweiligen KEF anzubringen. Dabei übernehmen viele Aktionen lediglich eine unterstützende Funktion. Hier sollten entsprechende Cluster gebildet (häufig als strategische Programme bezeichnet) und entsprechend benannt werden. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass es sich um eine Unternehmens BSC handelt. Ferner werden ähnliche/gleiche Aktionen für unterschiedliche KEFs vorgeschlagen. Diese Aktionen sollten vorerst zusammengeführt werden, unabhängig davon, zu welchem Ziel sie gehörten. Eine entsprechende Indizierung gewährleistet hier ebenfalls eine eindeutige Zuordnung der Aktion zum KEF. Stellt man nun die strat. Aktionen den KEFs gegenüber, dann erhält man eine Matrix, die anzeigt, welche strat. Aktionen welche strat. Ziele unterstützen. Um dabei Redundanzen zu vermeiden, wird eine Aktion jeweils dem untersten in der Strategy Map stehenden und von ihr beeinflussten KEF zugeordnet.

Trotz der Selektion und Bündelung von Aktionen wird es immer noch eine Fülle an Projekten geben, die zu realisieren sind. Die meisten Aktionen beanspruchen Ressourcen, die personeller, zeitlicher und somit auch finanzieller Natur (Kosten) sind. Um nicht an allen „Fronten“ sofort anzufangen und im Laufe der Zeit zu merken, dass aufgrund mangelnder Ressource kein Projekt erfolgreich abgeschlossen werden kann, bedarf es der Priorisierung dieser Aktionen. Dafür wiederum dient die Dokumentation des Ressourcenaufwandes für das jeweilige strategische Ziel als Entscheidungsgrundlage. Da genaue Aufwandschätzungen sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, sollte man sich im ersten Schritt auf grobe Kostenschätzungen beschränken. Denn meist wissen die Führungskräfte, in welchen Größenordnungen sich die Kosten für bestimmte Vorhaben bewegen. So könnte das Team Aufwandschätzungen nach den folgenden Fragen ermitteln:

- > Wer wäre ein geeigneter Prozesstreiber für die Aktion (Name oder vorerst die Funktionsbeschreibung)?
- > Welcher finanzielle Aufwand würde schätzungsweise entstehen?
- > Wieviel Tage müssten Führungskräfte und/oder Linienmitarbeiter für die Umsetzung der strat. Aktion aufbringen?

Gemäß der Wertorientierung sollten größere Projekte in Bezug auf ihren Wertbeitrag zum EVA beurteilt werden, indem die erwarteten finanziellen Rückflüsse den Kosten des Projektes gegenübergestellt werden. Dort, wo

der finanzielle Nutzen nicht unmittelbar beurteilt werden kann, bedient man sich des strategischen Nutzens einer Aktion (s. Abbildung 30).<sup>129</sup>

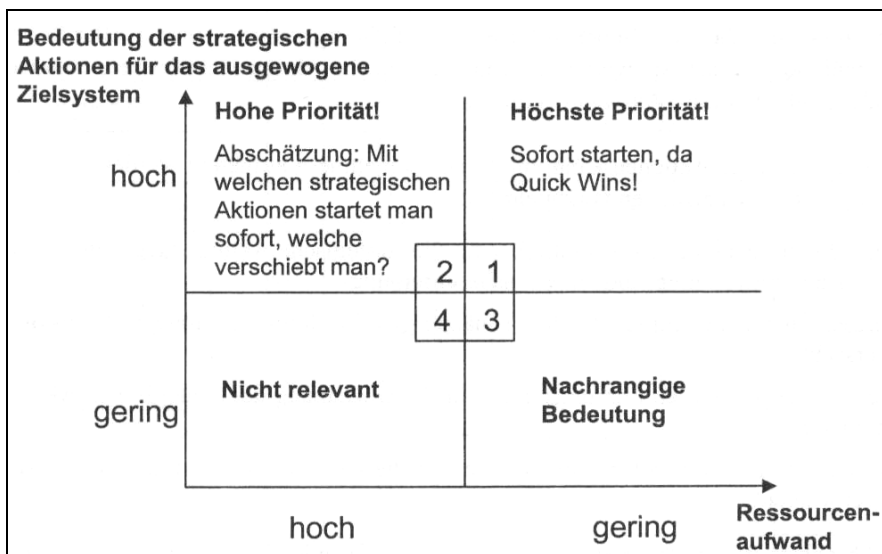


Abbildung 30

*Priorisierung von strategischen Aktionen*

*Quelle: Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 254.*

Danach sollten Aktionen des ersten Quadranten sofort und umfassend umgesetzt werden usw. Nach der Aufwandschätzung und der entsprechenden Zuordnung kann das Managementteam nochmals über die Ressourcenausstattung abstimmen. Bei Aktionen im zweiten Quadranten sollten die Aktionsverantwortlichen prüfen, ob ihre Realisierung mit einem geringeren Ressourcenbedarf bewerkstelligt werden kann.

Diesem Abstimmungsprozess schließt sich die Phase der Dokumentation der strat. Aktionen an, die dem Vorgehen des klassischen Projektmanagements entspricht. Dabei gilt es den Verantwortlichen zu bestimmen, die Aktionen zu Arbeitspaketen oder Programmen zusammenzufassen, deren Zielsetzung zu beschreiben, Projektteams zu bilden, das Zeitraster (Start-, Endzeitpunkt und Meilensteine) zu definieren, den Ressourcenbedarf detailliert zu planen und zu budgetieren. Eine umfassende Dokumentation ist dabei ein „Muss“.<sup>130</sup> Man erkennt bereits jetzt die Dualität von Ziel und Maßnahme. So bilden oft Aktionen der oberen Ebenen Ziele für die nachgelagerten Einheiten, was uns zum Thema BSC Rollout/ Kaskadierung überleitet.

#### 6.2.7 BSC Kaskadieren / Rollout Managen

Das Herunterbrechen der BSC auf Bereiche bis zur Arbeitsebene soll die Umsetzung der Strategie in allen Organisationseinheiten sicherstellen. Die Methoden hierfür sind vielzählig und werden in der Fachliteratur umfangreich

<sup>129</sup> Vgl. Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 254f.

<sup>130</sup> Vgl. das Beispiel eines Aktionsdokumentes in Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 260.

und ausführlich beschrieben.<sup>131</sup> Ihre ausführliche Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem übersteigen.

Die Dualität der KEFs und Aktionen wurde bereits genannt. Hieraus lassen sich viele Ziele für nachgelagerte BSC ermitteln. Eine weitere Möglichkeit ist die partielle Übernahme der KEFs in die BSC und zusätzliche Ergänzung mit individuellen KEFs. Auf weiter oben liegenden BSCs kann auch eine Standard BSC eingesetzt werden, bei der nur die Zielwerte und strat. Aktionen angepasst werden. Auch Kombinationen aus diesen Möglichkeiten sind denkbar. Wenn der gesamte BSC Entwicklungsprozess durchlaufen wurde, dann bildet sich sicherlich ein Gespür für die BSC heraus, das es ermöglicht, eine unternehmensadäquate Kaskadierung zu gestalten.

#### 6.2.8 Weitere Aspekte der BSC

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Aspekt „Anpassungen an den Führungsprozess“ nicht behandelt, der aber einen entscheidenden Beitrag zum „Leben der BSC“ leistet. So übernimmt hier das Controlling, wie auch in den Schritten zuvor, wichtige Gestaltungsaufgaben in Bezug auf Berichts-/ Reporting- bzw. Performance Managementsysteme. Die Auswahl der entsprechenden Software gehört sicherlich zu einer der entscheidenden Fragen in diesem Zusammenhang. So umfassen die heutigen Systemalternativen „Standalone-Lösungen“ (Excel) über „BSC mit Integration von OLAP-Lösungen“ (z.B. Gentia, Holos, inSight/ SAP BW) bis hin zu „vollständig integrierten PM Ansätzen“ (SAP, Oracle und People Soft).<sup>132</sup> Die neuste Entwicklung bieten sicherlich die „Neuralen Netze“. Allerdings sollte man sich bei Feldbinder vorerst auf die Excellösung beschränken, um dann bei Bedarf und nach ausreichend gesammelten Erfahrungen eine alternative Bestimmen zu können.

Die Durchführung der jährliche Reviews sowie die Verknüpfung der BSC bzw. Wertorientierten Unternehmensführung mit dem Entlohnungssystem wurde ebenfalls nicht behandelt. Während die Notwendigkeit der Überprüfung und Anpassung der BSCs in gewissen Zeitabständen logisch abgeleitet werden kann, sollte die Verknüpfung mit einem Incentivierungssystem erst dann erfolgen, wenn genügend Erfahrungen mit entsprechenden Steuerungsgrößen (EVA) gesammelt worden sind.

---

<sup>131</sup> Vgl. hierzu insbesondere Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 266-301.

<sup>132</sup> Vgl. Töpfer, A., Werttreiber, 2000, S. 368 ff.; vgl. auch Rödler, E. et al., BSC und MIS, 2003, S. 111 ff.

### 6.2.9 Vorteile der Integration von BSC und Wertorientierung

Nachfolgend seien noch einmal die wesentlichen Vorteile einer Integration von Balanced Scorecard und wertorientierter Führung zusammenfassend genannt:<sup>133</sup>

- > *Es werden unmittelbar Wertsteigerungspotentiale aufgezeigt, die mittelfristig zu realisieren sind.*
- > *Die Bewertung gibt stichhaltige Argumente zum Anstoß wertsteigernder Programme.*
- > *Bewertungen, Sensitivitätsanalysen und Simulationen zeigen auf, an welche Stellen die Hebel zur Wertsteigerung liegen.*
- > *Durch ein geschlossenes und durchgängiges System von Steuerungsgrößen werden strategisches und operatives Controlling verbunden.*
- > *Es wird eine fundierte Basis für die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt bzw. für Investor Relations geliefert.*
- > *Durch die Messgrößen werden sachliche und objektive Argumente bei strategischen Entscheidungen, strategischer Planung und Performance Measurement geliefert.*
- > *Der Einsatz der BSC erschließt Wertsteigerungspotentiale über die gesamte Organisation hinweg.*
- > *Der ursprüngliche stärker finanziell geprägte Wertmanagementansatz wird durch ein konsistentes und ausgewogenes Konzept der Strategiekonkretisierung und –operationalisierung ergänzt.*
- > *Die BSC wird mit Messgrößen gefüllt, die sich systematisch aus der Wertorientierten Spitzenkennzahl ableiten lassen. Dadurch erfolgt eine Operationalisierung der Wertorientierung auf breiter Basis.*
- > *Die BSC bildet die Grundlage für die Partizipation der Mitarbeiter an der Wertentwicklung des Unternehmens.*

### 6.3 Ergebnisse des BSC Projektes

Bereits im Laufe der theoretischen Themenabhandlung wurde simultan ein Informationsmeeting durchgeführt. Der Teilnehmerkreis setzte sich aus einem der Gesellschafter und den Leitern des Controlling sowie der Buchhaltung zusammen. Alle Beteiligten waren sich im Anschluss an die Informationsveranstaltung einig, dass das Konzept der BSC einen positiven Beitrag für die Entwicklung der FFB beitragen könnte. Das BSC Projekt wurde somit vorerst „genehmigt“.

---

<sup>133</sup> Horváth & Partners, BSC umsetzen, 2004, S. 393f.

Nun ging es daran, die theoretischen Grundlagen und ein Durchführungskonzept für die BSC Entwicklung zu schaffen. Die Ergebnisse sind in vorangegangenen Kapiteln festgehalten. Diese galt es jetzt in einem zweiten Vortrag vorzustellen. Aufgrund der umfangreichen Informationsfülle auf der einen Seite und der limitierten Dauer des Vortrages auf der anderen, musste der Vortrag die Eigenschaften kurz, prägnant, allumfassend und begeisternd erfüllen.

Die wesentlichen Kenntnisse über die BSC konnten, auf dem ersten Vortrag aufbauend, vorausgesetzt werden, da dieselben Teilnehmer wie beim letzten Meeting, anwesend waren. Der neue Gedanke der wertorientierten Unternehmensführung musste nun mit der Systematik des Scorecardings verknüpft werden. Zu diesem Zweck wurde ein *FFB Value Cockpit* erstellt.<sup>134</sup> Um die Unternehmensadäquanz und somit auch die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung zu erhöhen wurde das Cockpit (auf Vorschlag des Controllers) mit Kennzahlen ergänzt, die von den Banken vorgegeben wurden und in Zukunft unbedingt einzuhalten sind. Durch die *bedingte Formatierung* dieser Kennzahlen (unter Berücksichtigung der Sollwertvorgabe der Banken) konnte die erste Funktionsweise der BSC, nämlich die der Ampelfunktion, demonstriert werden. Anschließend wurden die drei Wertsteigerungshebel und Ihre wesentlichen Werttreiber vorgestellt.<sup>135</sup> Mit Hilfe der Zentralabbildung wurden die Zusammenhänge noch einmal aufgezeigt und gleichzeitig der Bogen von den finanziellen zu den eher qualitativen Werttreibern und somit auch zur BSC Struktur geschlagen.

Die Motivationswirkung einer „negativen“ Spitzenkennzahl (unter den gesetzten Prämissen) wurde seitens der Geschäftsleitung als bedenklich angesehen. Hierbei wurde auf die  $\Delta$ EVAs als entscheidende Größen, die sich auch bei FFB positiv entwickelt haben, verwiesen. Zudem ergab sich an dieser Stelle die Gelegenheit, die Funktionsweise des Cockpits zu demonstrieren, indem kleinere Sensitivitätsanalysen durchgeführt wurden. Dazu wurden die einzelnen Eingangparameter verändert. Da das FFB Cockpit mit diesen Parametern verknüpft ist, konnten die Ergebnisauswirkungen (unter ceteris paribus Betrachtung) sofort abgelesen werden. Für ein mögliches Benchmarking mit den Hauptwettbewerbern standen an dieser Stelle keine Daten zur Verfügung. Allerdings erwägt die FFB in der Zukunft solche Daten zu erheben.

In der anschließenden Diskussion fand eine kritische Auseinandersetzung mit dem wertorientierten Gedanken statt. Im Laufe dieser Unterhaltung

---

<sup>134</sup> Vgl. Anhang 8.2 und die Beigefügte Datei „EVA Berechnung FFB.xls“.

<sup>135</sup> Vgl. Kapitel 4.4; vgl. auch Anhang 8.1 und die Beigefügte Datei „EVA Berechnung FFB.xls“.

haben sich folgende Gedankengänge der Geschäftleitung in Bezug auf ideologische und geschäftspolitische Sachverhalte herauskristallisiert.

Als erstes wurde angeführt, dass man als Mittelständler eine stärkere soziale Verantwortung gegenüber seiner Belegschaft habe, als rein profitorientierte Unternehmen. So versuchen die letztgenannten Gesellschaften, die oft unter dem enormen Performancedruck der Investoren stehen, ihre Renditen um jeden Preis zu erreichen. Oft sei dies nur mit radikalen Maßnahmen in der Organisations- und Ablaufstruktur zu realisieren, die ihrerseits eine negative Auswirkung auf das innerbetriebliche Klima haben können. Deshalb versuche man als Mittelständler oft den „goldenen Mittelweg“ zu gehen. D.h., es wird auf der einen Seite ein stetiger aber mäßiger Wandel der Organisation vollzogen und auf der anderen Seite sei man bestrebt den finanziellen Erfolg ständig zu verbessern. Dabei begnüge man sich auch niedrigerer Renditen, wenn dadurch die Unternehmensgrundsätze eingehalten werden und die „innerbetriebliche Stimmung“ sich nicht verschlechtert. In diesem Zusammenhang wurde auch angebracht, dass kaum ein mittelständisches Unternehmen in der Lage sei, die gesamten Kapitalkosten zu verdienen, wenn es seinen risikoadäquaten WACC ansetze. Doch ändere dieser Sachverhalt nichts an der Tatsache, dass es sich dabei, wie auch bei FFB, um sehr erfolgreiche Unternehmen handele.

Ferner wurde angeführt, dass die Entscheidungsbildung der Banken für künftige Kredite nicht in dem Maße von wertorientierten Aspekten abhängig gemacht werde, wie dies oft im Rahmen der Basel-II Diskussion propagiert worden ist. Hier beschränke man sich immer noch auf langfristige und erfolgreiche Beziehungen, die sich z.B. in eher konservativen Kennzahlen, wie dem Entschuldungsgrad, widerspiegeln. Allerdings bestand bei allen Beteiligten Konsens darüber, dass eine wertorientierte Denkweise bzw. Performancemessung bei FFB von den Banken durchaus als fortschrittlich und begrüßenswert bewertet und spätere Kreditentscheidungen zu Gunsten der FFB beeinflussen würde.

Die umrissenen Aussagen des Managements lassen die Schlussfolgerung zu, dass der Mittelstand von vielen Faktoren getrieben wird, die Ideologie der Wertorientierung in diesem Zusammenhang aber eher eine untergeordnete Rolle spielt.

Abschließend wurde nochmals der Vorteil eines Werttreiberbaums verdeutlicht, in dem darauf hingewiesen wurde, sich nicht nur auf die Spitzenkennzahl als Ergebnis zu konzentrieren, sondern die darunter liegenden Werttreiber genau zu betrachten, die zahlreiche Ansatzpunkte für eine Performanceverbesserung bieten und mit Hilfe der BSC auch pragmatisch gemanaged werden können.

Nach Abschluss des Meetings stand nun die Entscheidung aus, ob das Projekt weiterverfolgt werden soll. Dazu musste noch der zweite Gesellschafter gehört werden. Nach ausführlicher Beratung der beiden Eigentümer hat man sich entschieden das Projekt in der nächsten Zeit nicht weiter zu verfolgen. Nähere Angaben, die zu dieser Entscheidung beigetragen haben, wurden nicht gemacht.



## 7 Schlussbetrachtung und Ausblick

Betrachtet man abschließend das vorliegende Projekt, so ist sicherlich das zu Anfang dieser Arbeit gesetzte Teilziel, zumindest einen Teil der Unternehmens-BSC zu erarbeiten, nicht erreicht worden.

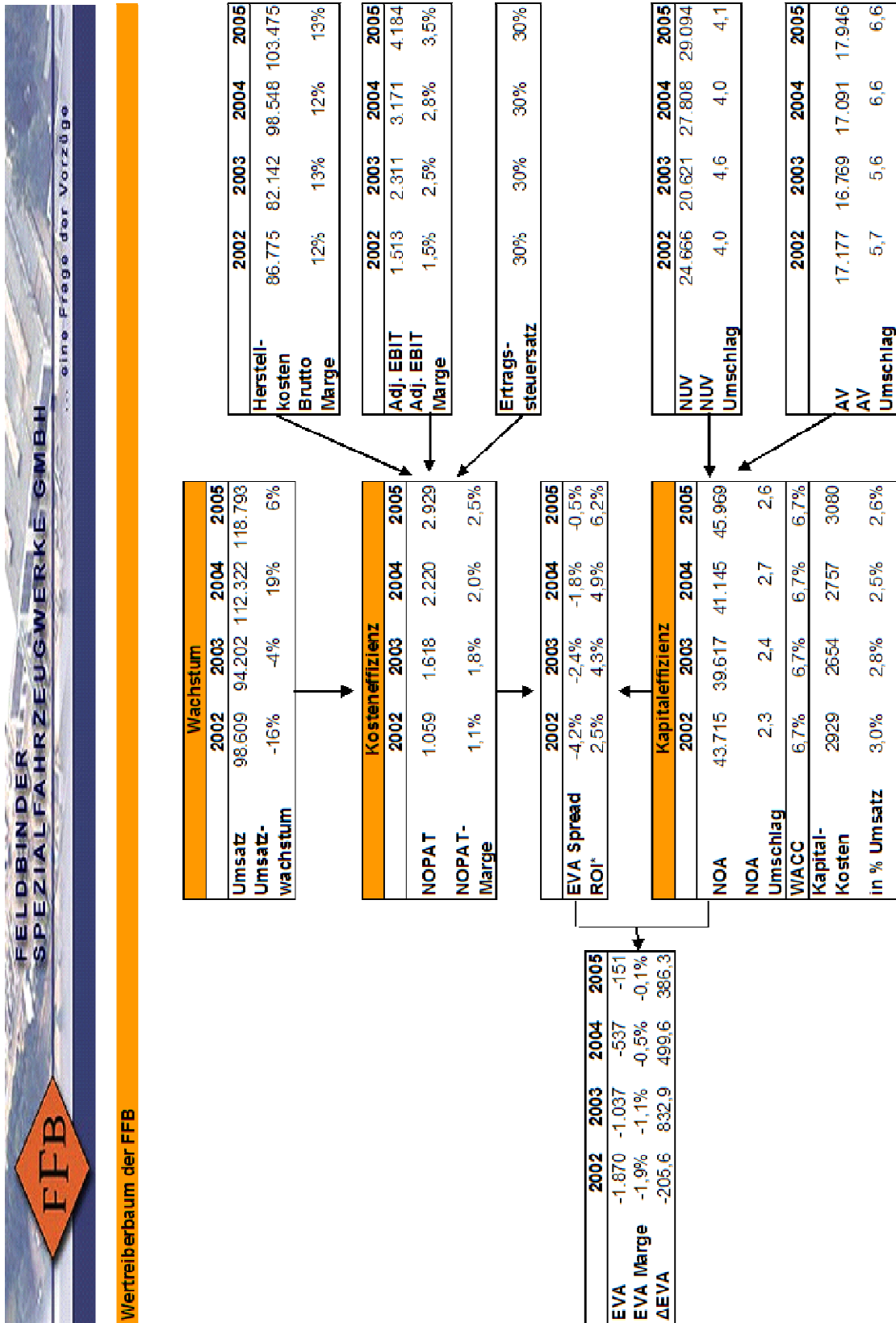
Da die Gründe für die Einstellung des Projektes nicht bekannt sind, wäre die Beurteilung dieser Entscheidung subjektiver und unqualifizierter Natur. Den beiden Gesellschaftern sind die derzeitigen Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens (z.B. bez. Mitarbeiter, Strukturen, Kapazitäten) besser bekannt, so dass ihre Entscheidung zunächst als richtig erachtet wird.

Dennoch boten sich mir in der Kürze der Zeit, in der ich die verschiedenen Abteilungen betrachten durfte, viele Problemfelder, die mit dem Konzept einer BSC hätten angegangen werden können. Aus diesem Grund sollte das Thema Wertorientierung und BSC nicht für immer zu den Akten gelegt werden.

Die Diplomarbeit leistet, trotz der Projekteinstellung, insofern einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung, als dass sie ein Nachschlagewerk repräsentiert, mit dem sich der Leser einen schnellen Überblick über die Themengebiete Unternehmensstrategie und Wertorientierte Unternehmensführung verschaffen kann. Somit kann in inkrementalen Schritten, mit Hilfe kleinerer Projekte, die Basis für eine spätere BSC Entwicklung geschaffen werden. In Bezug auf das Thema BSC-Entwicklung geht die Abhandlung über den Charakter einer bloßen Informationslektüre hinaus. Vielmehr wird hier ein Umsetzungsleitfaden vorgestellt, der an die Vorschläge der Unternehmensberatung Horváth & Partners angelehnt ist und zusätzlich den Gedanken der Wertorientierung integriert.

Aufgrund der zahlreichen Erfolgsberichte aus der Wirtschaft (auch mittelständischer Unternehmen) in Bezug auf die BSC soll an dieser Stelle nochmals die Empfehlung erfolgen, das Projekt zu gegebener Zeit wieder aufzugreifen, um auch in Zukunft als Innovationsträger zu gelten und dem Wettbewerb stets einen entscheidenden Schritt voraus sein zu können.

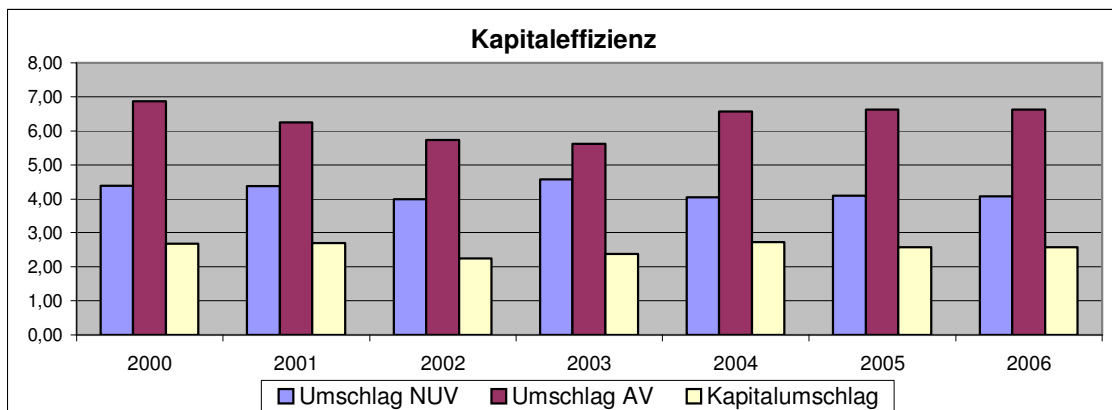
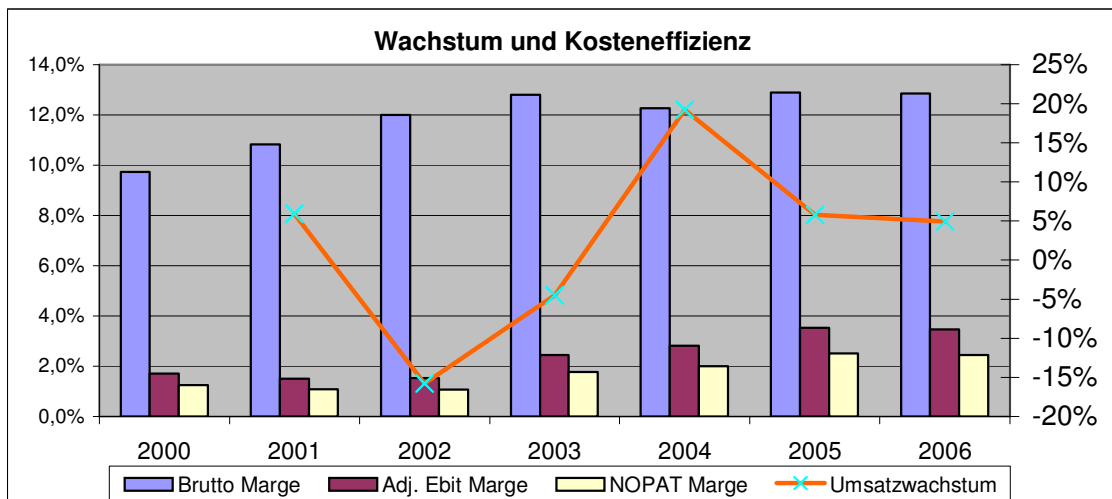
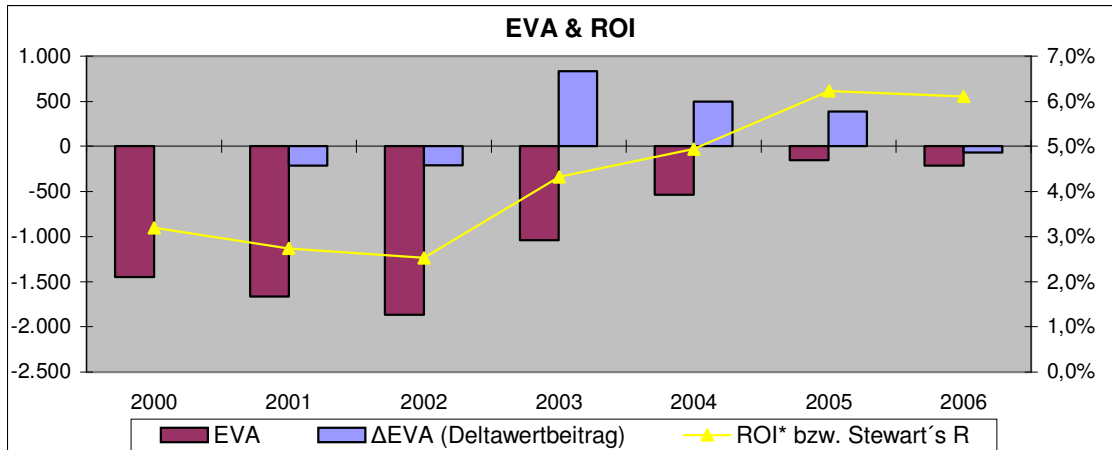
8.1 Werttreiberbaum der FFB



## 8.2 Value Driver Cockpit der FFB



### Value Driver Cockpit der FFB



<b>EVA</b>							
in T€	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>NOPAT</b>	1320,5	1248,0	1059,4	1617,7	2219,6	2929,1	3018,5
<b>Kapitalkosten</b>	2769,6	2911,9	2928,9	2654,3	2756,7	3080,0	3232,2
<b>EVA</b>	-1449,1	-1663,9	-1869,5	-1036,7	-537,1	-150,8	-213,7
<b>ΔEVA (Deltawertbeitrag)</b>	0,0	-214,8	-205,6	832,9	499,6	386,3	

<b>EVA Treiber</b>							
in T€	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Umsatzwachstum</b>	0%	6%	-16%	-4%	19%	6%	5%
<b>Bruttomarge</b>	10%	11%	12%	13%	12%	13%	13%
<b>Adj. Ebit Marge</b>	2%	2%	2%	2%	3%	4%	3%
<b>NOPAT Marge</b>	1%	1%	1%	2%	2%	3%	2%
<b>Umschlag NUV</b>	4,39	4,36	4,00	4,57	4,04	4,08	407%
<b>Umschlag AV</b>	6,86	6,25	5,74	5,62	6,57	6,62	662%
<b>Kapitalumschlag</b>	2,68	2,70	2,26	2,38	2,73	2,58	258%
<b>ROI* bzw. Stewart´s R</b>	3%	3%	3%	4%	5%	6%	6%

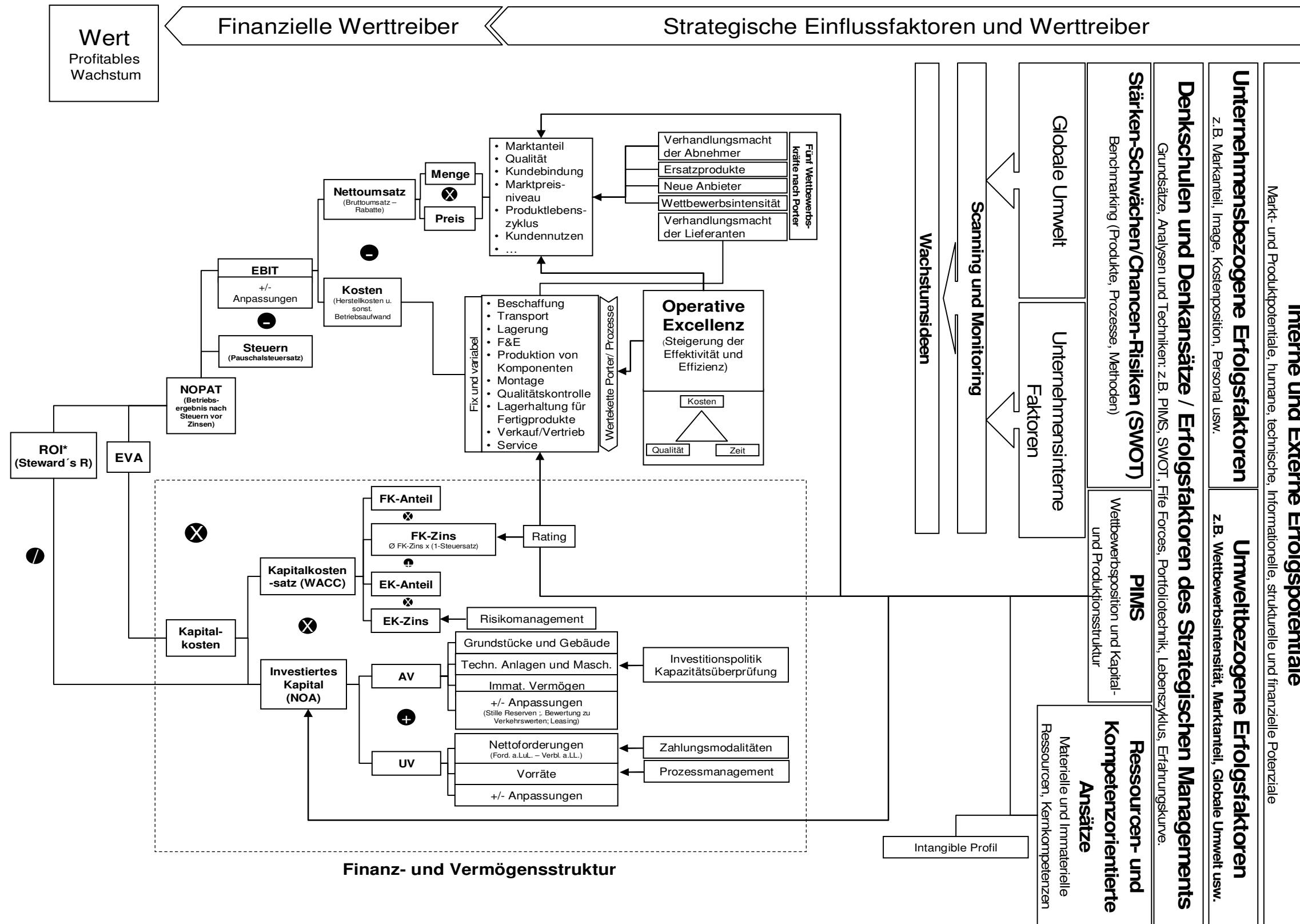
<b>Sonstige Kennzahlen</b>							
in T€	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>EBITDA</b>	3.636	3.756	3.286	4.247	5.134	6.245	6.476
<b>Kapitaldienst</b>	2.467	5.894	3.926	4.720	5.922	6.219	6.529
<b>Kapitaldienst- deckungsgrad</b>	-1,04	1,25	1,08	1,17	1,05	1,33	1,30
<b>EK-Quote</b>	21,4%	19,6%	22,3%	23,8%	24,2%	24,2%	24,2%
<b>Verschuldungsgrad</b>	78,6%	80,4%	77,7%	76,2%	75,8%	75,8%	75,8%
<b>Free Cashflow (FCF)</b>		-3.610	3.754	6.320	-4.807	1.704	1.675

### 8.3 Kennzahlen zur EVA Berechnung bei FFB

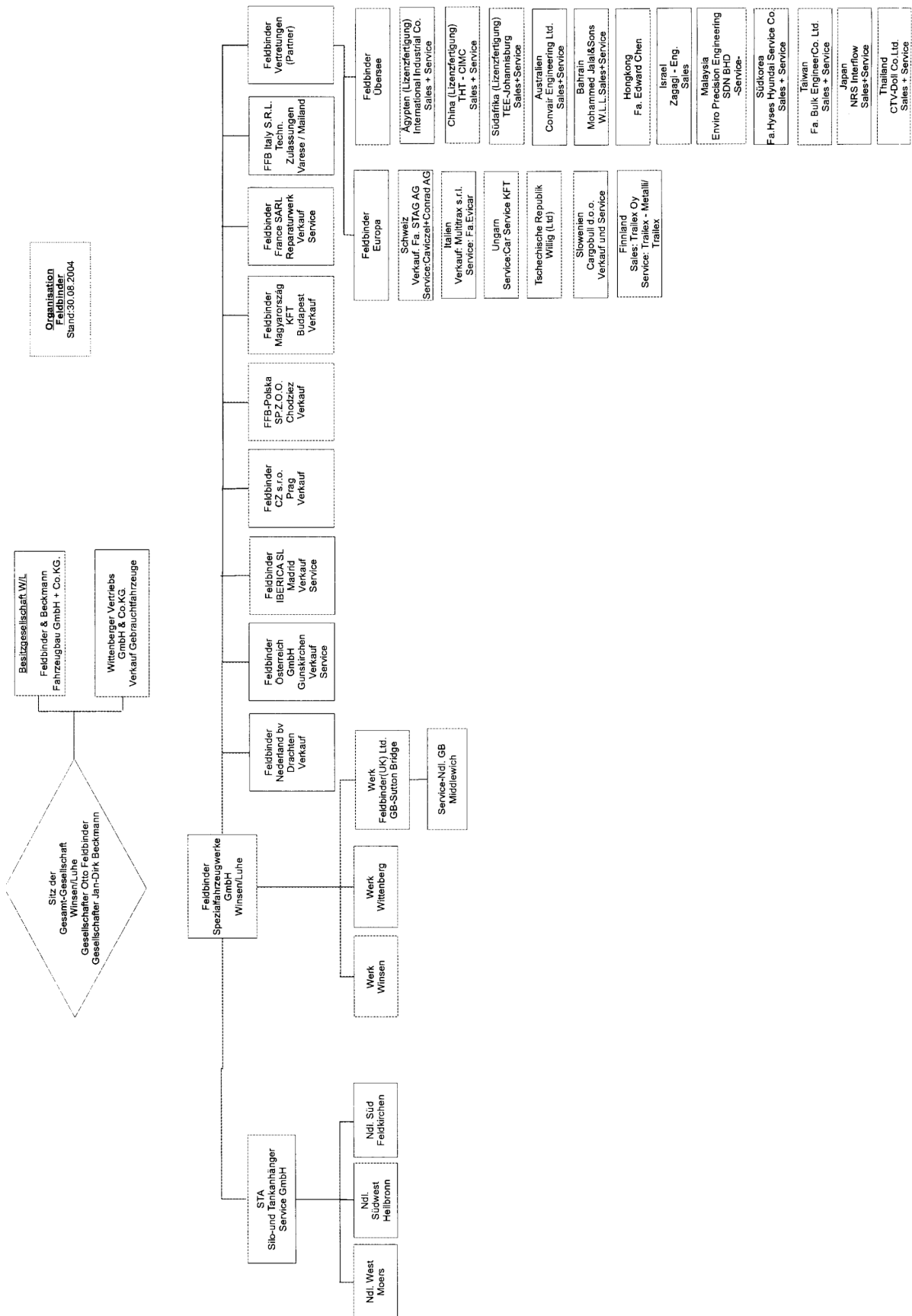
Kategorie	2014		2015		2016		2017	
	Werte	Einheit	Werte	Einheit	Werte	Einheit	Werte	Einheit
Umsatz	Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Kosten	Materialkosten	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	Personalkosten	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	Werkstoffkosten	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	Verwaltungskosten	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	Finanzkosten	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ergebnis	Bruttoertrag	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	Ertrag vor Steuern	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
	Ertrag nach Steuern	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	Ertrag vor Zinsen	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
	Ertrag nach Zinsen	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000



8.5 Zentralabbildung



## 8.6 Organigramm der FFB





## 9 Quellen

### **Bücher**

[Balanced Scorecard] Paul R. Niven, „Balanced Scorecard -Schritt für Schritt - Einführung, Anpassung und Aktualisierung-“ WILEY-VCH Verlag Weinheim 2003.

[Berichtssysteme] Werner Gladen, „Kennzahlen- und Berichtssysteme - Grundlagen zum Performance Measurement-“, 2., überarbeitete Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden 2003.

[BSC im Mittelstand] Hans-Jörg Vohl, „Balanced Scorecard im Mittelstand – Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern-“, Murmann Verlag Hamburg 2004.

[BSC umsetzen] Horváth & Partners, „Balanced Scorecard umsetzen“, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2004.

[BSC und MIS] Erwin Rödler, Richard Rödler, Stephan Müller, „Balanced Scorecard und MIS –Leitfaden zur Implementierung-“, mitp-Verlag Bonn 2003.

[Controlling] Birgit Friedl, „Controlling“ Lucius & Lucius Verlag Stuttgart 2003.

[Controlling01] Mathias Graumann, „Controlling: Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen“, IDW Verlag Düsseldorf 2003.

[Erfolgscontrolling] Rolf Brühl, „Controlling –Grundlagen des Erfolgscontrollings-“ Oldenburg Verlag München-Wien 2004.

[EVA] Stephan Hostettler, "Economic Value Added (EVA) –Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften-", 4., unveränderte Auflage, Paul Haupt Verlag Bern-Stuttgart-Wien 2000.

[EVA01] Tomas M. Fischer, „Economic Value Added – Informationen aus der externen Rechnungslegung zur internen Unternehmenssteuerung?“, Handelshochschule Leipzig (HHL) Arbeitspapier Nr. 27 1999.

[Grundwissen] Franz Xaver Bea, Jürgen Haas, „Strategisches Management“ UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher; 1458, Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre, 3., neu bearb. Aufl., Lucius & Lucius Stuttgart 2001.

[Initiativen] Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner, „Strategisches Management –Wie strategische Initiativen zum Wandel führen-“, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2003.

[Kennzahlen] Karl-Heinz Groll, „Kennzahlen für das wertorientierte Management –ROI, EVA und CFROI im Vergleich. Ein neues Konzept zur Steigerung des Unternehmenswertes-“, Carl Henser Verlag München-Wien 2003.

[Management 01] Peter Ulrich, Edgar Fluri, „Management - Eine konzentrierte Einführung-“, UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher: Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Bern-Stuttgart 1992.

[Management] Martin K. Welge/ Andreas Al-Laham, „Strategisches Management –Grundlage – Prozesse – Implementierung-“, 3., aktualisierte Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden 2001.

[My BSC] Herwig R. Friedtag, Walter Schmidt, „My Balanced Scorecard –Das Praxishandbuch für die individuelle Lösung: Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen-“ Haufe Verlag Freiburg-Berlin-München 2000.

- [Scorecard] Robert S. Kaplan/ David P. Norton, „Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen-“, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1997.
- [Steuerung] Michael Gilles, „Balanced Scorecard zur strategischen Steuerung von Unternehmen“, Peter Lang Verlag Frankfurt am Main 2002.
- [Strategieentwurf] Adolf G. Coenenberg/ Rainer Salfeld, „Wertorientierte Unternehmensführung -Vom Strategieentwurf zur Implementierung-“, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2003.
- [Strategische Konzepte] Rolf Eschenbach, Hermann Kunesch, „Strategische Konzepte -Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich-“, 3., völlig überarb. und wesentlich erw. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1996.
- [Strategy Map] Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Strategy Map NetConference Series 2004, Event #1, Balanced Scorecard Collaborative Inc. Skriptunterlage im Rahmen der Veranstaltung Strategisches Controlling SS2004. Datei: Strategy Maps.pdf
- [Strategy Maps] Robert S., Kaplan/ David P, Norton: „Strategy Maps -der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg-“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2004.
- [Unternehmensführung] Hans H. Hinterhuber, „Strategische Unternehmensführung –II. Strategisches Handeln-“, 7., grundlegend neu überarbeitete Auflage, Walter de Gruyter Berlin-New – York 2004
- [Unternehmenswert] Thomas G. Lewis unter der Mitarbeit von Daniel M. Stelter, Thomas Casata und Monika Reiter, „Steigerung des Unternehmenswertes. -Total Value Management-“, Landberg/Lech 1994.
- [Value Cockpit] Stephan Hostettler, Hermann J. Stern, „Das Value Cockpit – Sieben Schritte zur wertorientierten Führung für Entscheidungsträger-“, WILEY-VCH Verlag Weinheim 2004.
- [Value Management], Jürgen Weber, Urs Bramseman, Carsten Heineke, Bernhard Hirsch, „Value Based Management erfolgreich Umsetzen“ aus der Reihe: Advanced Controlling, 5. Jahrgang, Band 25, WHU – Otto-Beisheim-Hochschule- Vallendar 2002.
- [Werttreiber] Armin Töpfer, „Das Management der Werttreiber –Die Balanced Scorecard für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung-“, Frankfurter Allgemeine Buch Frankfurt am Main 2000.