

Integrierte Unternehmensplanung – Strategisch / Operativ

11. Congress der Controller am 21. Mai 2003 in Gdansk
Prof. Dr. Martin Hauser
Vorstand Controller Akademie AG
Professor der Zürcher Fachhochschule



Adapted from W. E. Hill

Gliederung

- I. Strategisches-operatives Vexierbild
- II. Strategisches Formular mit Scharnierfunktion
- III. Strategisch-operative Deutung des Portfolios
- IV. Quantitativ operative Konsequenzen im Perspektiv-Budget
- V. Eckpfeiler eines Business Plan
- VI. Ohne Maßnahmen geht nichts!
- VII. Mit der Balanced Scorecard Strategie und operatives Tun dauerhaft verzahnen

I. Strategisch-operatives Vexierbild

Das Deckblatt beinhaltet ein sogenanntes Vexierbild oder Sprungbild. So wie auf dem Deckblatt lässt sich jedes Planungsproblem von zwei Seiten anschauen. Manch einer sieht jetzt zuerst eine alte Frau; die meisten von uns vielleicht zuerst die junge Hübsche. In der Unternehmensplanung dominiert allzu oft die Frage, ob es sich lohnt. Die bedeutsamere Frage ist aber, ob wir die Kundenprobleme nachhaltig besser lösen als der Wettbewerb.

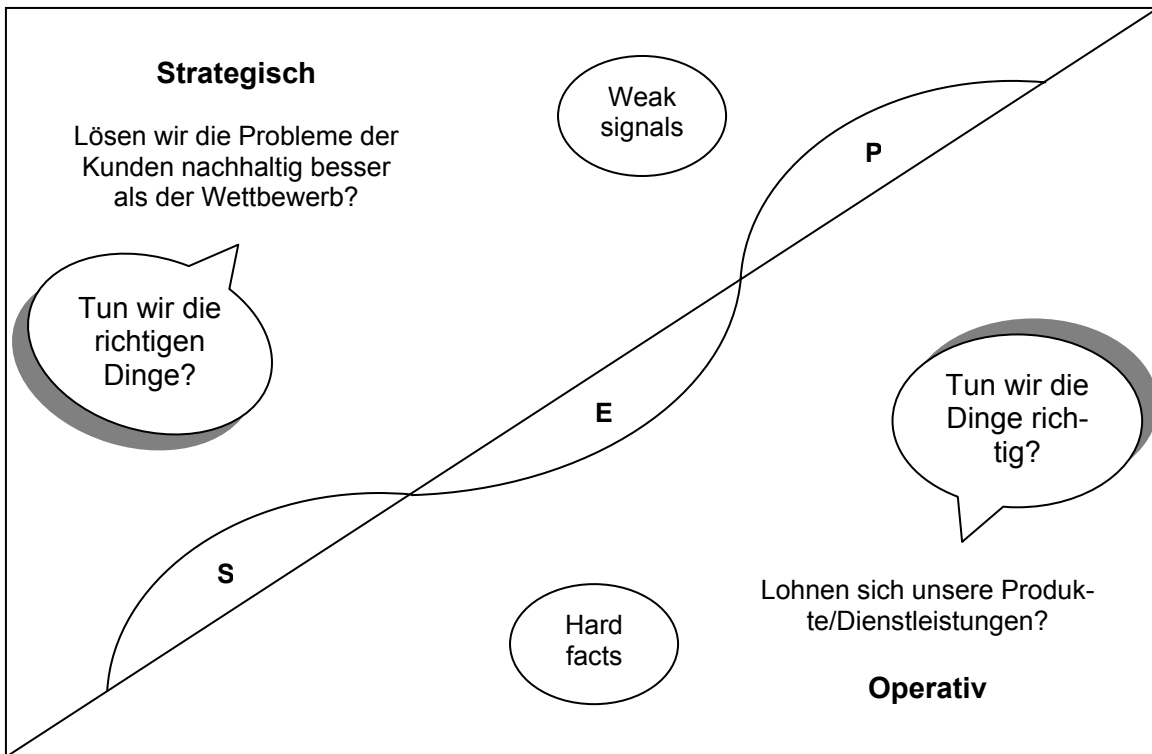
Die Abbildung 1 zeigt dies auf die Planung bezogen. Man kann entweder das eine oder das andere sehen. Oder man sieht gleichzeitig beides. Schaut man sich das Bild mehr von der linken Seite aus an, dominiert der strategische Aspekt der Planung mit operativem Unterbau. Schaut man von rechts herein, so dominiert die operative Seite mit strategischem Oberbau. Beide Dreiecke verbinden sich über die geschwungene Linie, die mit den drei Buchstaben SEP – Strategische Erfolgsposition – versehen ist. So lässt es sich verbinden: Jede strategische Position muss immer auch eine Erfolgsposition im operativen Sinne beinhalten.

Als Allgemeingut hat sich herausgeschält, dass man in den meisten Unternehmen zwischen strategischer und operativer Planung unterscheidet. Dies geschieht sowohl auf der inhaltlichen, wie auf der prozessualen Ebene. Zwischen strategischer und operativer Planung ist ein Unterschied bezüglich des Planungsstoffs (Inhalt). Da gelten die Worte von P. Drucker als Richtschnur, dass strategische Planung zu umschreiben ist mit den Worten „Doing the right things“, während das Operative mehr das „Doing the things right“ beinhaltet. Da man sich zuerst darum kümmern muss, was die richtigen Dinge sind und dann erst diese Dinge richtig machen kann, befindet sich die strategische Planung auch logisch vor der operativen. So ist es naheliegend, das auch zeitlich so zu arrangieren. Im Planungskalender liegt die strategische vor der operativen Planung. Sie bekommt dadurch einen eigenen, ihrer Bedeutung entsprechenden Stellenwert. Ein eigenes Planungsmodul „Strategieklausur“ ist ebenso unerlässlich wie das operative „Budget“.

Die Abbildung 1 zeigt einerseits die Trennung in die unterschiedlichen Denkweisen der strategischen und operativen Planung, verbindet aber andererseits diese beiden Aspekte. Dabei ist auf den Umstand aufmerksam zu machen, dass uns die Planungsprobleme nicht den Gefallen tun, mit einem Schild herumzulaufen, auf dem entweder operativ oder strategisch steht. Es bedarf der Analysefähigkeit der beteiligten Entscheidungsträger, das eine von dem anderen zu trennen. Wenn es dann aber ans Umsetzen der Strategie geht, ist sorgsam darauf zu achten, dass strategisches Denken und operatives Tun miteinander verzahnt sind.

Strategische Denkweise

Vernetzt, eher unstrukturiert
Ganzheitliches Denken, simultanes, verknüftes Denken
Alternativentwicklung unter Unsicherheit
Oft anscheinend widersprüchlich
Sensibel für schwache Signale
Das Wort respektive ordinale Aussagen



Operative Denkweise

Eher linear und strukturiert
Mehr detailorientiert
Integriertes, vorgehensorientiertes Denken
Alternativen mit rechnerischer Begründung
Koordiniert
Sensibel auf Machbarkeit im Team
Die Zahl respektive kardinale Aussagen

Abb. 1: Strategisch-operatives Vexierbild

II. Strategisches Formular mit Scharnierfunktion

Das in Abb. 2 befindliche „Strategische Formular“ verwenden wir in den Trainings der Controller Akademie als Deckblatt einer kompakten strategischen Planung. Fünf Kernfragen muss sich das Management-Team systematisch und analytisch fundiert beantworten:

1. Wer sind wir? Wozu sind wir da? Wer wollen wir sein?
2. Welche Ziele wollen wir dabei erreichen?
3. Auf welche von der Konkurrenz sich unterscheidende Art und Weise?
4. Welche Voraussetzungen im Sinne von selbst gesetzten Bedingungen sind dazu nötig?
5. Welche „Robusten Schritte“, d.h. Maßnahmenbündel, sind zur Umsetzung der Strategie erforderlich?

Unternehmen/Sparte	Die richtigen Dinge tun	Fassung vom20...	STRATEGISCHE PLANUNG
Was ist es, das wir typischer Weise tun sollen (=Leitbild) .../ sein wollen/ werden wollen (Vision)			
LEITBILD "Wozu sind wir da?" Aufgabenbeschreibung			
... und dabei (als Ziel) erreichen müssen...			
ZIELSETZUNG - Marktziele - finanzielle Ziele			
... auf welche sich von der Konkurrenz unterscheidende Art und Weise (Strategie) ... Herausarbeiten eines Wettbewerbsvorteils			
STRATEGIEN Wege, auf denen die Ziele zu erreichen sind			
... unter welchen benötigten (auch ge-checkten) Voraussetzungen...			
PRÄMISSEN Im Sinne gewünschter Nebenbedingungen für die eigene Strategie			
... mit welchen zu realisierenden, finanziell verkraftbaren Maßnahmen?			
MASSNAHMEN In Ausübung der fest- gelegten Strategie be- nötigte Maßnahmen			

Abb. 2: Strategisches Formular

Der Punkt 5 im Strategischen Formular ist bewusst operativ geprägt. Er ist das „Scharnier“ in die operative Planung. Ohne diesen Punkt bestünde sonst die Gefahr, dass die Strategie abhebt. So bekommt sie Bodenhaftung. Wobei hier zur Umsetzung der Strategie die notwendigen „Robusten Schritte“ aufzunehmen sind. Es handelt sich somit um keine detaillierten Einzelmaßnahmen, sondern es sind hier entsprechende Maßnahmenbündel aufzunehmen. Innerhalb der Balanced Scorecard spricht man hier auch häufig von „Strategischen Projekten“.

III. Strategisch-operative Deutung des Portfolios

Nicht selten ist in der Planungspraxis die Auffassung zu finden, dass strategische Planung mit Portfolio-Planung gleichzusetzen ist. Dies drückt ein wenig die Tragweite aus, welche das Portfolio für den strategischen Suchprozess vieler Unternehmen einnimmt. Neben dem Portfolio gibt es allerdings – wie wir gesehen haben – eine ganze Reihe anderer strategischer Instrumente.

Das Portfolio ist mehr als eine Matrix! Die Tatsache, dass es aber in dieser attraktiven Form ins Bild gesetzt wurde, begründet sicherlich einen nicht unwesentlichen Teil seines Erfolgs. Der Erfinder der Portfolio-Idee war Bruce D. Henderson (1972), Begründer der Boston Consulting Group. Das Portfolio lässt sich in mehrerlei Hinsicht zur Planung und Steuerung strategischer Einheiten einsetzen. Es kann benutzt werden als

- Moderationswerkzeug
- Analysetool
- Instrument zur Strategieentwicklung
- Verbindung in den Business Plan

Der erste Aspekt ist vielleicht jener, der am einfachsten zu praktizieren ist. Je nach dem, wie weit der Strategiefindungsprozess fortgeschritten ist, kann das Portfolio zuerst einmal als Katalysator verstanden werden. Das Bewusstsein zu schärfen für die unterschiedlichen strategischen Positionen im Unternehmen, ist dabei erste dringliche Aufgabe. Dann ist es noch nicht entscheidend, wo jetzt genau die einzelnen STRATEGIC BUSINESS UNITS zu positionieren sind, sondern da kommt es mehr darauf an, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, welche Einheiten die Cash Cows und welche die Question Marks sind. Auch der Zusammenhang der Cash Flow-Ströme im Portfolio ist ins Bewusstsein aller zu verankern. Dabei könnte der Controller die Rolle eines Coaches einnehmen, der mit diesem Instrument spielerisch umzugehen versteht.

Die Verbindung der Mittelzuflüsse und -abflüsse unterschiedlichster STRATEGIC BUSINESS UNITS zeigt sich im Portfolio recht gut. Lassen Sie es mich so sagen: Das Portfolio ist so etwas wie ein „Generationenvertrag“ der STRATEGIC BUSINESS UNITS. Die angestammten Cash Cows erwirtschaften jenen Cash Flow, der zur Finanzierung der jungen, wachsenden Question Marks und Stars nötig ist. So ist der Anspruch eine Cash Cow zu sein, in der langen Sicht zu sehen. Das Wachstum von heute ist zu finanzieren, um die Cash Flows von morgen zu sichern. Wobei die finanziellen Konsequenzen der Portfoliokategorien, wie sie in Abbildung 3 zu sehen sind, als Tendenzaussagen verstanden werden müssten.

Letzteres macht deutlich, dass man das Portfolio auch als Analyse-Werkzeug einsetzen kann. Sollten noch keine STRATEGIC BUSINESS UNITS gebildet sein, so könnte es für's Erste ausreichen, sich auf die wichtigsten Produktgruppen zu konzentrieren. Dann gibt es vielleicht Schwierigkeiten bei der Einschätzung des Marktwachstums und der Marktanteile. Das wäre erst einmal durch grobe Einschätzungen zu umschiffen. Nachher könnte es man dann genauer machen. Wenn die Einschätzungen, die man ja im Team schriftlich einholen könnte, sehr weit auseinander liegen, ist es so eine Art „weak signal“. Keine klaren Vorstellungen über den Wettbewerb oder den Markt sind ein Zeichen dafür, dass es hinsichtlich der Strategie-Transparenz noch mangelt.

Bei der Visualisierung der Matrix gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, zusätzliche Informationen unterzubringen. So ist es üblich, die jeweilige STRATEGIC BUSINESS UNIT als Kreis zu zeichnen. Der Größe des Kreisdurchmessers richtet sich entweder nach dem Umsatz oder dem Cash Flow. Letzteres ist informativer, denn so sieht man direkt, ob es sich tatsächlich um eine Cash Cow handelt oder ob es nur der fromme Wunsch war. Zusätzliche Information könnten noch dadurch hinzugefügt werden, dass nach Maßgabe des Deckungsbeitrages in Prozent vom Umsatz der entsprechende Kreisausschnitt schraffiert wird.

Nach Abschluss einer solchen Analyse ist das strategische Fazit zu ziehen. Ist das Portfolio im Gleichgewicht oder gibt es Problemzonen. Wie steht es um die Zukunft des Unternehmens? Besteht ein Cash Flow-Gleichgewicht oder übernehmen wir uns mit unserem derzeitigen Wachstum? Typisch ist in einer solchen Phase, dass man nicht mehr auf Heller und Pfennig rechnen kann. An solche Aussagen muss man sich skalierend herantasten. Das ist der Arbeitsstil bei der dezentralen Steuerung von STRATEGIC BUSINESS UNITS.

Der nächste Schritt und damit ein weiterer Verwendungszweck des Portfolios ist die Ableitung individueller strategischer Stoßrichtungen für die jeweilige strategische Geschäftseinheit. Dabei geht es einmal darum, die unterschiedlichen Vorhaben zu koordinieren, und zum anderen einzelne Strategien im Hinblick auf ihre Machbarkeit zu prüfen. Dabei werden immer wieder die Standard-Strategien des Boston-Portfolios kritisiert. Es wird gewarnt vor der unreflektierten Übernahme solcher Empfehlungen. Dabei wird allerdings übersehen, dass das Portfolio eine innere Gesetzmäßigkeit in sich birgt. Sie hat ihre empirisch hohe Gültigkeit im Rahmen der PIMS-Studien mehrfach unter Beweis gestellt. Die Warnungen bezüglich der Reflektion der Strategien sind allerdings nicht in den Wind zu schlagen. Sondern der Verfasser empfiehlt, die Stärke des Boston-Portfolios zu nutzen, indem die diskutierten Stoßrichtungen in ganz konkrete Zahlen übersetzt werden. Ein Question Mark ist ein Fragezeichen! So bleibt festzulegen, welche konkrete strategische Zielsetzung mit dem betreffenden Center-Manager vereinbart werden soll. Da besteht zweifelsohne erheblicher Erklärungsbedarf. Schnell werden die Kreise durch die Matrix geschoben. Schwieriger ist es dann, konkrete Maßnahmen festzulegen.

So ergibt sich eine letzte Möglichkeit für die Portfolio-Anwendung, indem die verabschiedeten Strategien in konkrete Business Plans der betreffenden STRATEGIC BUSINESS UNITS übersetzt werden. Für das angedeutete Question Mark in der Abbildung 3 bedeutet dies, dass das Cash Flow-intensive Vorhaben, einen Star aufzubauen, in konkrete Marktanteils- und Marktwachstumsziele umzuformen ist. Erst dann bekäme die Strategie operativen Halt. Die Frage an den Verkaufsleiter gerichtet: „Was ist es, das den Kunden zu uns kommen lässt und nicht zum Wettbewerb?“ führt den Fokus auf den Wettbewerbsvorteil. „Wächst der Markt wirklich um soviel Prozent?“ „Sind die entsprechenden Analysen ausreichend und verlässlich?“ Die unterschiedlichen Beeinflussungsmöglichkeiten auf den beiden Achsen der Portfolio-Matrix werden deutlich. Marktwachstum basiert auf Prognosen, Marktanteilsgewinne müssen durch operative Maßnahmen erarbeitet werden. So mündet ein gut durchdachtes Portfolio in einen konsistenten Business Plan, der die zu erreichenden „stretch goals“ in messbaren Ziffern ausweist.

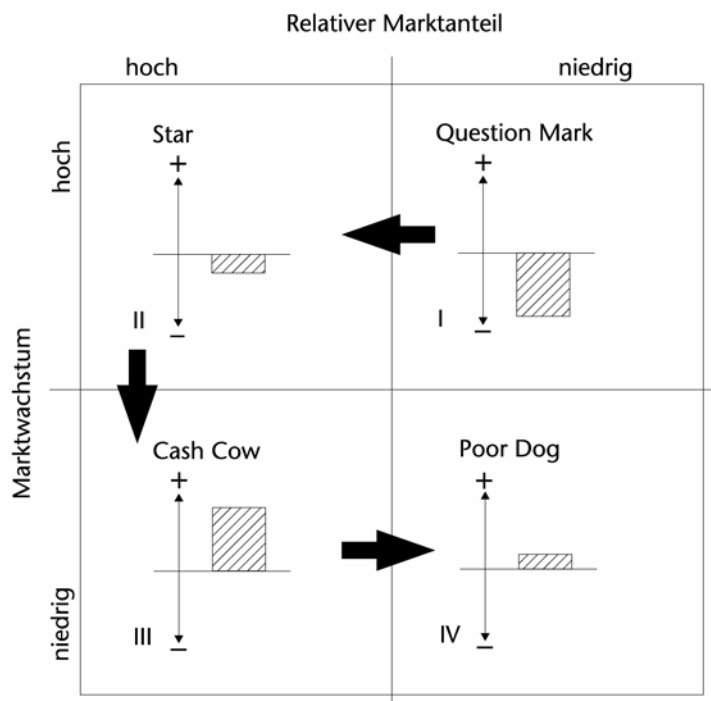
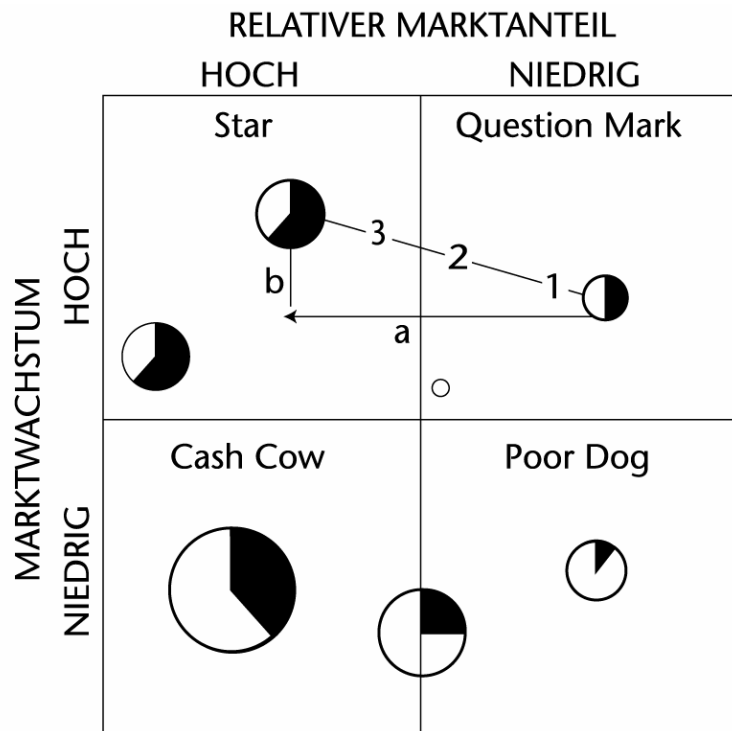


Abb. 3: Portfolio und Free Cash Flow

IV. Quantitativ-operative Konsequenzen im Perspektivbudget

Der letzte Punkt soll zeigen, dass integrierte Unternehmensplanung neben Qualitativem auch Quantitatives beinhalten muss. Eine wesentliche Verankerung in die operative Planung besteht darin, die quantitativen Konsequenzen einer gewählten Strategie innerhalb eines Rahmenplans aufzuzeigen. Allein die Aussage: „Das ist unsere kurzfristige Cash Cow“, reicht nicht aus. Sondern es ist der Beweis zu führen, dass die entsprechende Business Unit in einer Mehrjahresplanung über entsprechende Free Cash Flows verfügt. Dies führt zu sogenannten „stretch goals“, weit gesteckten Zielen, einer Mehrjahresplanung. Bei der Controller Akademie sagen wir dazu auch gerne Perspektiv-Budget. Es handelt sich um rollierende Budgets im Sinne einer Hubschrauber-Perspektive. Ein solcher Rahmenplan entspricht dem Denken des „Beyond Budgeting“. Im Budget stellt sich dann operativ die Frage: „Hinter welchem Busch sitzt welcher Kunde?“.

Sachverhalt	1. Jahr			2. Jahr			3. Jahr			4. Jahr			5. Jahr		
	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe	Jetziges	Neues	Summe
Marktvolumen															
Marktanteil															
Absatzmengen															
Verkaufspreise / Einheit															
./ Produktkosten / Einheit															
Deckungsbeitrag / Einheit															
Summe Deckungsbeiträge															
./ Strukturkosten (ohne Abschreibungen)															
Ergebnis / Cash Flow															
./ Veränderung Mittelbindung															
Anlagevermögen															
Umlaufvermögen															
"Netto-Cash-Flow" (vor Ertragsteuern)															

(wenn hier gutes Plus, dann Cash-Cow - geese that lay golden eggs)

Abb. 4: Mehrjahresplanung

Der in Abb. 4 skizzierte Formularahmen koppelt in den beiden oberen Zeilen mit den Fragen nach dem Marktvolumen und dem Marktanteil an die strategische Planung an. Die im Portfolio aufgezeigten Strategien sind nunmehr quantitativ zu konkretisieren. Während die Marktvolumenentwicklung sich auf eine Marktprognose stützt, braucht es zur Bestimmung des Marktanteils ein klares Bekenntnis zum entsprechenden Ziel. Gerade auch die Verbindlichkeit der „stretch goals“ hat für eine glaubwürdige Mehrjahresplanung eine herausragende Bedeutung. Auf diese Weise ergibt sich ein Zielkorridor, der mit „Target prices“ und „Target costs“ im Weiteren abzustecken ist. Die geplanten Deckungsbeiträge sind als „Target contributions“ zu verstehen, welche sich im Rahmen der anvisierten strategischen Zielrenditen bewegen müssten. Vor allem wenn neue Produkte oder Märkte Gegenstand

einer solchen Rahmenplanung sind, bedarf es der konkreten Umsetzung der vorgegebenen Zielrenditen.

Der Übergang von der Ergebnis- in die Finanzplanung geschieht dadurch, dass nunmehr der Fokus auf die Cash-Wirksamkeit der Planungsparameter gelegt wird. So führt die Nicht-Berücksichtigung der Abschreibungen innerhalb der zu deckenden Strukturkosten zu einem Betriebsergebnis vor Abschreibungen. Gleichzusetzen ist diese Größe mit einem Cash Flow im Sinne von CFBIT – Cash Flow Before Interest and Taxes. Immer häufiger findet sich diese Größe auch als EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation – in der einschlägigen Wirtschaftspresse. Sie als reine Cash-Zahl zu interpretieren ist insofern kritisch, als Zinsen und Steuern sehr wohl Mittelabfluss sind. Insbesondere wenn die Zinsen wegen hoher Verschuldung einen besonders großen Posten darstellen, könnte eine vorschnelle Deutung dieser Kennzahl gefährlich sein.

Die Berücksichtigung der Mittelbindung im Anlage- und Umlaufvermögen bringt nun einen Netto Cash Flow zum Vorschein. Insbesondere wenn das Umlaufvermögen als Net Working Capital (Vorräte + Debitoren abzüglich Kreditoren) geplant wird, lässt das tatsächlich investierte Kapital im Sinne eines ROCE (Return on Capital Employed) ableiten. Diskontiert man den so gewonnenen Cash Flow mit den Kapitalkosten und bringt dann noch das anteilige Fremdkapital in Abzug, erhält man einen Shareholder Value. So ließe sich zeigen, welche der gewählten Strategien wertschaffend und welche wertvernichtend sind. Ein Controller, der dieses Formular geschickt zu interpretieren versteht verbindet auf elegante Art Strategie-, Ergebnis- und Finanztransparenz miteinander. Er entwickelt sich zum Strategic Business Accountant. Eine Rolle, welche im anbrechenden 21. Jahrhundert, von herausragender Bedeutung sein wird.

V. Eckpfeiler eines Business Plan

Oben beschriebenes Ansinnen kann bei bestimmten Anlässen konzeptionell und inhaltlich erweitert werden. Der Business Plan ist nichts anderes als ein strategisch-operatives Planungspaket, das zu füllen ist, wenn ein Unternehmen vor Entscheidungen mit großer Tragweite steht. Das sind z.B. Akquisitionen oder Fusionen, die Erschließung neuer Märkte, die Einführung eines neuen Produkts. Business Pläne werden auch dann fällig, wenn ein Unternehmen größere Maßnahmen der Kapitalbeschaffung unternimmt.

Ein Business Plan besteht i.d.R. aus unterschiedlichen Teilplänen mit sowohl strategischen als auch operativen Inhalten. Laut ICV (Internationaler Controller Verein eV) sind Kernelemente einer Business Planung:

- Aktuelle Darstellung der Umfeld-, Unternehmens- und Geschäftsfeld-Situation (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
- Zukünftige Entwicklungspfade für die Strategic Business Units
- Strategische („stretch goals“) Ziele und Strategische Programme („Robuste Schritte“)
- Planung elementarer Ressourcen wie Personal, Investitionen, Forschung und Entwicklung, Finanzen etc.
- Individuelle mittelfristige Anreizsysteme.

In einer 3-5 Jahresperspektive werden die entsprechenden „Key Figures“ sowohl strategisch („Critical Success Factors“) als auch operativ („Key Performance Indicators“) geplant. (Siehe hierzu im weiteren das von Prof. Dr. Dirk Meissner entwickelte ICV-Statement).

HANIEL

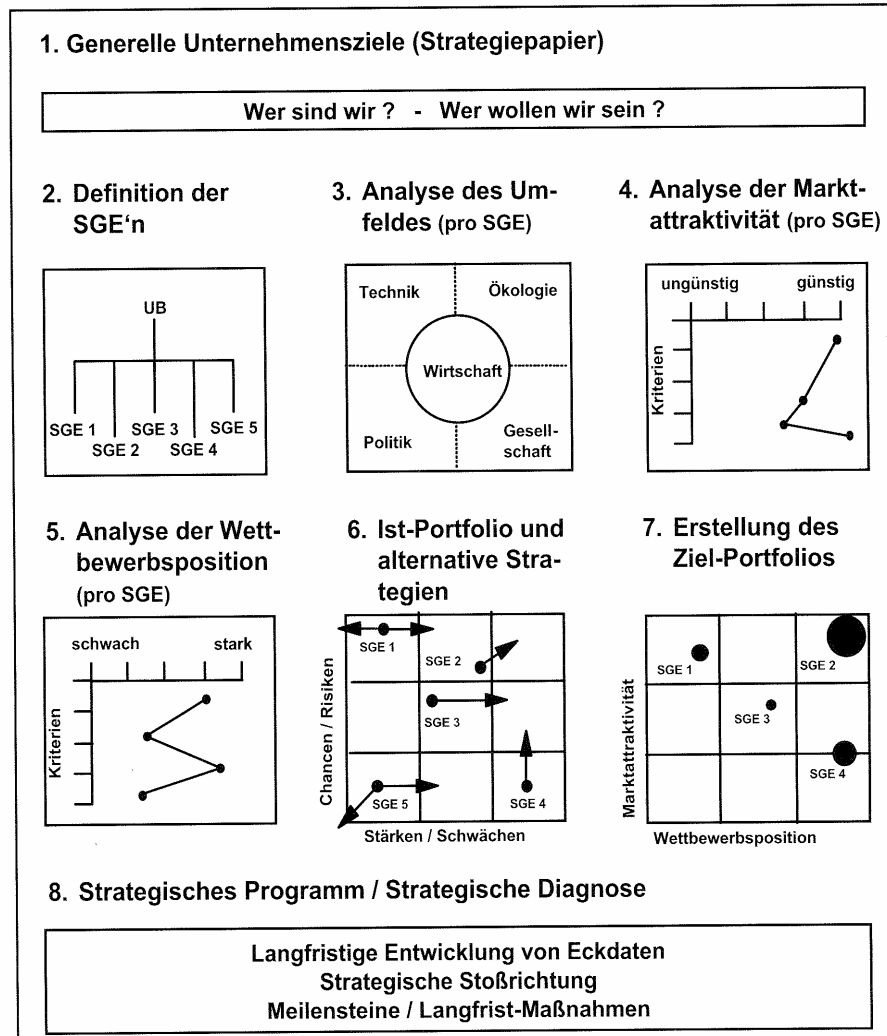


Abb. 5: Schrittfolge der strategischen Planung

Obige Abbildung zeigt den strategischen Teil der Business Planung bei Haniel & Cie., ein internationaler Familienkonzern mit ca. 20 Mrd. EURO Umsatz, Sitz in Duisburg (entnommen aus PuK-Wertorientierte Controllingkonzepte, Dietger Hahn/Harald Hungenberg). Die Planung der SGE wird bei Haniel seit den siebziger Jahren konsequent in 8 Schritten vollzogen. Angehängt sind dann eine operative Mehrjahresplanung, welche die Financial Key Figures sowie mittelfristige Personal- und Investitionsplanung enthält.

VI. Ohne Maßnahmen geht nichts!

Eine strategische Planung ist nur dann etwas wert, wenn die verabschiedeten Strategien in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Die „Robusten Schritte“ aus Abbildung 2 sind in Einzelmaßnahmen zu übertragen.

PLANUNG 20...		UNTERNEHMEN, SPARTE		FASSUNG VOM: VISUM:		MASSNAHMEN-/ AKTIONSPLAN			
Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme/Aktion/ Tätigkeit	Zweck der Aktion (z.B. strategischer Sinn)	Verantwortlich für Ausführung		Termin	Ergebnis- veränderung TEUR		Erforderl. Personal Mann-Monat)	Erforderl. Investition TEUR)
			Wer	Mit Wem?		20...	20...		

*) bei nicht mehr erforderlichem Personal/erforderlichen Investitionen: ein Minus setzen

Abb. 6: Operativer Maßnahmenplan

Wie das Formular zeigt, sind nun konkrete Einzelmaßnahmen mit Verantwortlichem und Termin gefragt. Es wird ein Verantwortlicher und ein Termin benötigt. Den Verantwortlichen nennen wir in der Controller Akademie auch gerne „Kümmerer“. Jener, der sich kümmert, sich für eine Maßnahme verantwortlich fühlt, hat auch Kummer. Heute sagt man neudeutsch auch „Commitment“. Man geht eine Verpflichtung ein, an die man sich dann hält. Wenn ein Termin festgelegt wird, gilt das Motto: „Termine machen fleißig!“. Jedes Maßnahmenformular braucht im Kern diese drei Komponenten:

Was – Wer – Wann.

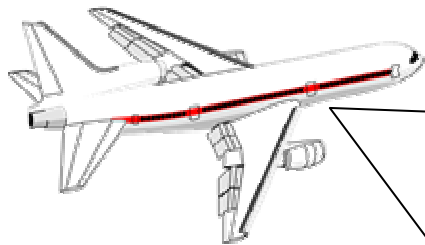
Unser Papier ist noch ein wenig erweitert. Einmal ist es hilfreich, wenn man in die Strategie rückkoppelt. Somit weiß der Kümmerer, wozu die Maßnahme gut ist. Er hat den strategischen Zweck nochmal direkt vor Augen. So wird verhindert, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Zudem sind zwei wichtige Komponenten aufgeführt, die auch im Business Plan verankert sind. Die Rubriken Personal und Investition sind wichtige Stellschrauben für das Gelingen der Maßnahmenrealisierung. Wer nicht rechtzeitig über die nötigen Ressourcen verfügt, kann sein Ziel nicht erreichen.

VII. Mit der Balanced Scorecard Strategie und operatives Tun dauerhaft verzahnen

Man könnte sagen: „Über die Balanced Scorecard ist schon viel geschrieben worden, nur nicht von jedem.“ Also hat der Verfasser auch noch einen Beitrag zu leisten. Ein Punkt in Zusammenhang mit der vorgegebenen Thematik scheint mir besonders erwähnenswert: Wie kaum ein anderes Controller-Werkzeug macht es sich die Scorecard zum Anliegen, die Unternehmensstrategie mit konkret messbaren Zielen und Maßnahmen umzusetzen. Kaplan machte es in seiner Konzeption immer wieder deutlich, wie auch der Titel seines Werks „Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard“.

Bemerkenswert ist auch folgende Analogie zum Steuern eines Flugzeugs:

Stellen Sie sich vor, ein Cockpit zu betreten



Fluggast: Ich bin überrascht festzustellen, dass Sie dieses Flugzeug mit nur einem einzigen Instrument steuern. Was zeigt es denn an?

Pilot: Geschwindigkeit. Ich konzentriere mich nur auf die Geschwindigkeit.

Fluggast: Das ist gut. Geschwindigkeit ist gewiss wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht hilfreich?

Pilot: Ich habe an der Höhe während der letzten Flüge gearbeitet und bin ziemlich gut darin. Jetzt muss ich mich auf die richtige Geschwindigkeit konzentrieren.

Fluggast: Aber ich sehe, dass Sie nicht mal eine Benzinuhr besitzen. Wäre diese nicht nützlich?

Pilot: Sie haben recht; Benzin ist bedeutsam, aber ich kann mich nicht auf zu viele Dinge gleichzeitig konzentrieren und diese auch noch gut machen. Daher beschränke ich mich bei diesem Flug auf die Geschwindigkeit. Sobald ich die Geschwindigkeit so ausgezeichnet beherrsche wie die Höhe, beabsichtige ich, mich bei den nächsten Flügen auf den Benzinverbrauch zu konzentrieren.

Abb. 7: Im Flugzeug

Diese einprägsame Geschichte von Kaplan macht nochmals deutlich. Wenn wir unser Unternehmen nur mit Finanz-Kennzahlen führen würden, erginge es uns wie diesem Piloten. Weder Kunden noch Mitarbeiter würden in dieses „Unternehmensflugzeug“ gerne einsteigen. Ein ausgewogenes Management Cockpit enthält eben mehr als ein Instrument. So könnten Sie die nächste Abbildung auch sehen wie einen Eisberg. 1/7 liegt oberhalb der Wasseroberfläche und ist sichtbar, z.B. im Geschäftsbericht oder in der Management-Erfolgsrechnung. 6/7 sind unterhalb und müssen entsprechend sichtbar gemacht werden sonst könnte es uns ergehen wie der Titanic.

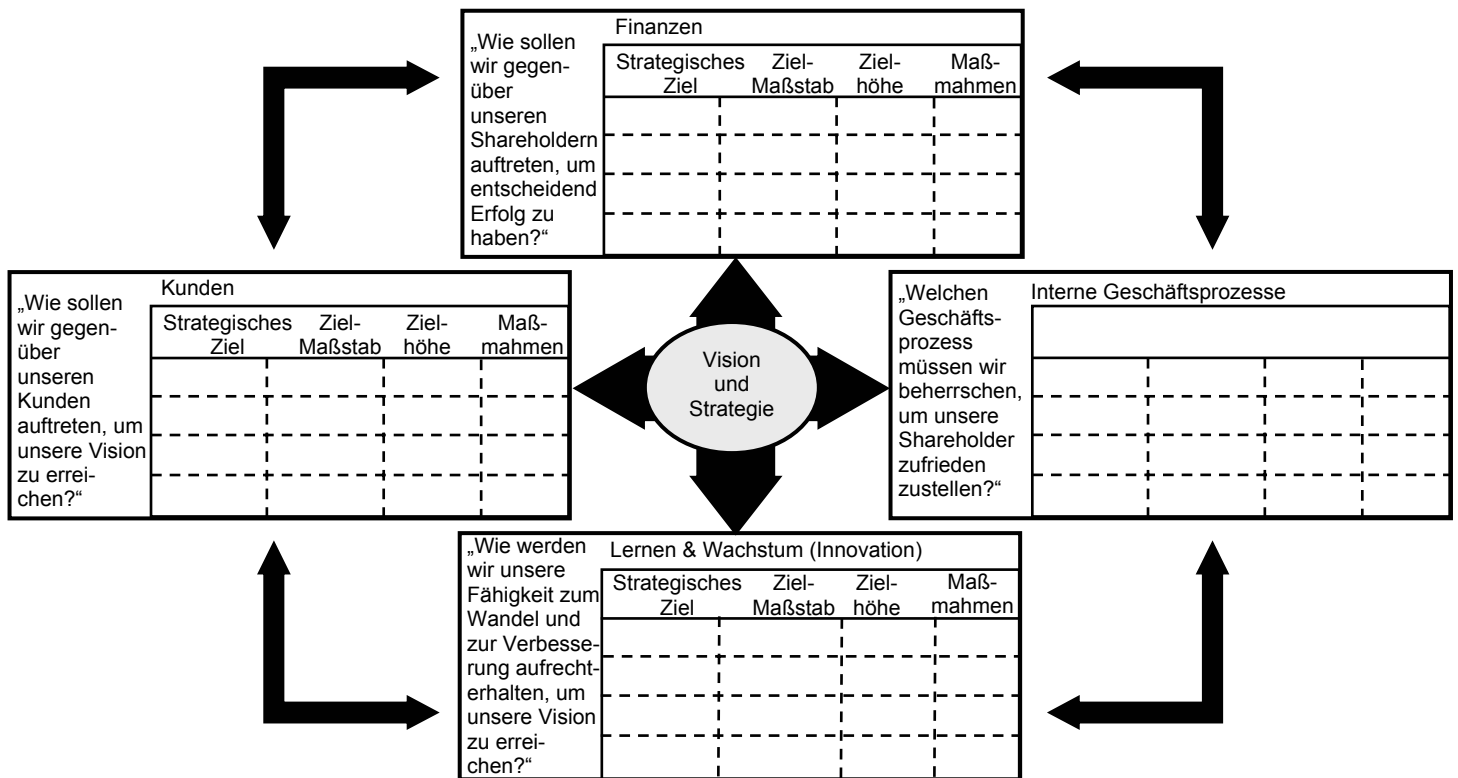


Abb. 8: Balanced Scorecard

Die letzte Abbildung – Sinnbild der Balanced Scorecard – macht es nochmals deutlich. Im Mittelpunkt des ausgewogenen Steuerns steht die Strategie und die Vision des Unternehmens. Beachtenswert ist der Viertakt-Motor, der für ein Umsetzen der Strategie sorgt:

1. Strategische Ziele identifizieren
2. Zielmaßstäbe definieren
3. Zielhöhen vereinbaren
4. Maßnahmen (Robuste Schritte) festlegen

So könnte es funktionieren! **Packen Sie es an!**

Fazit: 7 Schritte zur integrierten Planung

1. Machen Sie es sich bewusst: Jedes Planungsproblem hat eine strategische und eine operative Seite.
2. Schreiben Sie Ihre Strategie auf ein DIN A 4-Papier mit den 5 Kernfragen.
3. Visualisieren Sie die Strategien im Portfolio und zeigen Sie die finanziellen Konsequenzen auf.
4. Zwingen Sie sich zur Quantifizierung der Ziele im Rahmen einer Mehrjahresplanung.
5. Verbinden Sie die elementaren Teilpläne zu einem Business Plan.
6. Setzen Sie Ihre Strategie in konkrete Maßnahmen um. Sorgen Sie für einen Kümmerer je Maßnahme.
7. Steuern Sie Ihre Strategie nachhaltig im Vierer-Takt der Balanced Scorecard.