



## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

dass die Zeiten schwierig sind, ist hinlänglich bekannt. Aber als Unternehmer haben Sie dennoch vielfältige Möglichkeiten, die eigene Unternehmenssituation positiv zu gestalten. Und diese Spielräume gilt es optimal zu nutzen.

Die Überprüfung der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens, eine schlüssige Business-Planung, die den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt, sowie ein konsequentes Umsetzungs-Management sind heute wichtiger denn je.

In der Praxis jedoch stellen wir immer wieder fest, dass bei einer ganzen Reihe von Unternehmen Strategie und Planung nicht ausreichend miteinander verzahnt sind. Dies kann zu Ineffizienzen in einzelnen Wertschöpfungsbereichen führen und Engpässe in finanzieller oder personeller Hinsicht auslösen.

Eine Planung, bei der strategischer, struktureller und finanzwirtschaftlicher Handlungsbedarf konsequent in einem Business-Plan abgebildet werden, ist und bleibt der Schlüssel zum Erfolg. Wir möchten Ihnen mit unserer 3. Ausgabe von S&P INFO einige nützliche Ansätze dafür liefern.

Ihr

  
 Manfred Schwärzer

## Strategie – so wichtig wie nie!

**Alle Jahre wieder kommt die aufregende Zeit der Planungsmeetings. Über all den Diskussionen um Ziele, Budgets, Personal und Projekte darf jedoch der strategische Fokus nicht verloren gehen. Ein Strategie-Check ist gerade heute wichtiger denn je.**

Im dritten, spätestens im vierten Quartal präsentiert der Vertrieb in den meisten Unternehmen seine Absatzprognosen für die nächsten Perioden. Darauf basieren wiederum Produktion, Einkauf und die Serviceabteilungen ihre Planungen. Und alle Bereiche oder Abteilungen des Hauses legen dar, welches Budget und wieviele Mitarbeiter sie im kommenden Jahr benötigen. Es wird diskutiert, hin- und hergerechnet, Macht wird demonstriert und demontiert, Budgets werden gekürzt oder aufgestockt, bis es endlich so weit ist und der Businessplan für das neue Jahr verabschiedet wird. So weit, so gut – aber nicht ausreichend.

Denn über der operativen Planungshektik darf das große Ganze, nämlich die Unternehmensstrategie, nicht vergessen werden. Wohin soll sich das Unternehmen in den nächsten drei, vier Jahren entwickeln? Auf welchen Märkten soll es welche Marktposition einnehmen? Mit welchem Produktportfolio soll dies gelingen? Wie sollen Wertschöpfungskonzept und Kostenstrukturen aussehen? Welche externen und internen Herausforderungen gilt es auf diesem Weg zu meistern? Wie soll das alles solide finanziert werden? Diese grundsätzlichen Fragen zwischen Unternehmensvision oder -leitbild einerseits und der konkreten Planung andererseits beantwortet die Unternehmensstrategie.

Die Frage, ob denn eine Unternehmensstrategie definiert wurde, bejaht unserer Erfahrung nach fast jeder Inhaber oder Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Doch in vielen Fällen müssen wir feststellen, dass diese Strategiepapiere ungenutzt in den Schubladen der Unternehmensführung vor sich hin stauben. Häufig werden sie

sogar so gut unter Verschluss gehalten, dass sie außerhalb der Geschäftsleitung niemand kennt. Manchmal ist das allerdings auch besser so. Dann nämlich, wenn die Unternehmensstrategie uralt ist, sehr vage formuliert oder zu lange nicht an die realen Verhältnisse an den Märkten und im Unternehmen angepasst wurde.

Natürlich muss eine Unternehmensstrategie einen längeren Zeitraum ins Visier nehmen. Schließlich haben Strategien

### Überprüfen und Hinterfragen heißt das Motto

weit reichende Konsequenzen im Hinblick auf die Allokation knapper Ressourcen und damit auch für die künftige Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens. Noch vor einer Generation wurden Strategien für zehn bis zwölf Jahre definiert. Heute gilt dagegen ein Strategiehorizont von drei bis vier Jah-

#### Inhalt

Testen Sie Ihre Fähigkeiten als oberster Strategie.	2
Ein wirklich guter Plan?	3
Balanced Scorecard – Strategien professionell umsetzen.	4
Praxis-Tipps für Ihre erste BSC.	6
Gut gezieht!	6
Interview: Routine-Meetings reduzieren!	7

ren als ausreichend. Darüber hinaus muss aber jede Strategie, die tatsächlich ein tragfähiges Fundament für die Planungsprozesse bilden soll, jährlich auf den Prüfstand. Zu schnell ändern sich mittlerweile die Rahmenbedingungen wie etwa Kundenbedürfnisse, Absatz- und Beschaffungsmärkte, Wettbewerbsstrukturen, Technologien und nicht zuletzt die Finanzmärkte. Auf die Gewissheiten des Vorjahres kann man sich heute kaum mehr verlassen. Das Wertschöpfungskonzept, das Produktportfolio, die Kostenstrukturen, die Unternehmensfinanzierung – all das muss regelmäßig an die aktuellen Bedingungen angepasst werden. Die Stärken und Schwächen des Unternehmens, seine Chancen und Risiken müssen jährlich aufs Neue bewertet werden.

Die Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft reicht heute nicht mehr aus, um künftiges Wachstum und das profitable Überleben eines Unternehmens zu sichern. Sich lediglich an Umsatz- und Ertragszielen zu orientieren, greift zu kurz. Dann besteht die Gefahr, dass größere Ziele und Projekte dem Tagesgeschäft untergeordnet werden, dass versäumt wird, wichtige Weichen für die Zukunft zu stellen. Gerade jetzt, da sich die wirtschaftliche Großwetterlage eintrübt, die Kapitalmärkte kriseln, Energie- und Rohstoffkosten explodieren, ist es von großer Bedeutung, umsichtig zu planen, drohende Engpässe genauso zu erkennen wie neue Chancen, um

das profitable Überleben zu sichern. Als Unternehmensberatung für den Mittelstand bieten wir Ihnen umfassende Hilfestellung bei allen Fragen rund um Strategieentwicklung und Planung.

Gerade jetzt kann ein professioneller Strategie-Check eine solide Grundlage Ihrer Planungen für 2009 darstellen.

### Verschaffen Sie sich eine sichere Verhandlungsposition

Wir haben Zugriff auf vielfältige Marktinformationen und das erforderliche methodische Know-how, um Ihre Markt- und Wettbewerbseinschätzungen zu plausibilisieren. Wir liefern Ihnen eine unternehmerische Landkarte mit Meilensteinen und Kennzahlen, die signalisieren, ob Ihr Unternehmen noch auf Erfolgskurs ist.

Bei der Entwicklung, Aktualisierung oder Präzisierung einer Unternehmensstrategie legen wir großen Wert darauf, Ziele und Vorgehensweise gemeinsam mit den Inhabern und dem Management zu erarbeiten und konkrete, praxisgerechte Maßnahmenpakete zu definieren. Selbstverständlich unterstützen wir Sie auch bei der Umsetzung. Je nach Unternehmensgröße, der Qualität vorhandener Informationen sowie der Verfügbarkeit der Entscheider dauert ein Strategie-Check zwischen zwei und

vier Wochen. Neben der Transparenz, die eine objektive Analyse interner und externer Rahmenbedingungen sowie künftiger Chancen und Risiken schafft, bietet ein professioneller Strategie-Check noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Vorteil: Damit können Sie bei Gesprächen und Verhandlungen mit den Banken Pluspunkte sammeln.

Auf Wunsch moderieren wir auch Ihre Strategie- und Planungsworkshops, um Abteilungs- oder Bereichsgeismen zu vermeiden, die Planungsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten und eine ganzheitliche Herangehensweise an die Herausforderungen der Zukunft zu fördern. Damit werden die Planungsmeetings unter Umständen weniger aufregend, dafür aber deutlich effizienter und zielgerichteter.



#### Der Autor

Seit 1990 berät Manfred Schwärzer mittelständische Unternehmen.

Als geschäftsführender Gesellschafter der Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner legt er seinen fachlichen Schwerpunkt auf die Bereiche Strategieentwicklung, Kostenmanagement/Controlling, Finanzierungsfragestellungen, M & A und Restrukturierung.

### Testen Sie, wie es um Ihre Fähigkeiten als oberster Strategie Ihres Unternehmens bestellt ist:

- Haben Sie ein klares Bild davon, wie Ihr Unternehmen im Jahr 2012 dastehen soll?
- Haben Sie dieses Bild in Form von möglichst messbaren Zielen schriftlich fixiert und quantifiziert?
- Haben Sie bei der Zieldefinition nicht nur Ihre eigenen Wunschvorstellungen berücksichtigt, sondern auch ihre aktuelle betriebliche und finanzielle Ausgangssituation sowie externe Faktoren?
- Passen Sie Ihre unternehmerischen Zielsetzungen mindestens einmal jährlich an die Realität an?
- Haben Sie Ihre Unternehmensziele in der Vergangenheit in aller Regel erreicht?
- Sind Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte Ihre Ziele voll und ganz verstehen und mittragen?
- Haben Sie bereits jetzt konkrete Weichen zur Erreichung dieser Ziele gestellt?
- Laufen Ihre jährlichen Planungsprozesse aufgrund der klaren Zielsetzungen straff und größtenteils sachlich-harmonisch ab?
- Sind die Verantwortlichkeiten für die Erreichung der strategischen sowie der daraus abgeleiteten strukturellen, betriebs- und finanzwirtschaftlichen Ziele klar geregelt?
- Leiten Sie konsequent und rasch Maßnahmen ein, um bei Abweichungen vom Plan gegenzusteuern?

## Ein wirklich guter Plan?

**Hohe Flexibilität und unternehmerische Visionen zählen zu den großen Stärken des Mittelstands. Als Rahmen und Fahrplan für die Unternehmenssteuerung dient der Unternehmensplan. Bei der Planerstellung gilt es jedoch, sieben klassische Fehler zu vermeiden.**

Die integrierte Unternehmensplanung baut auf den Grundpfeilern der Strategie auf und fungiert als Bindeglied zwischen den mittel- und langfristigen Zielsetzungen und den operativen Maßnahmen zur Zielerreichung. Was in der Theorie simpel und logisch klingt, offenbart in der Praxis allerdings gewisse Tücken. Bei unseren Beratungen stellen wir immer wieder fest, dass nur unzureichend geplant wird. Das gefährdet die betriebswirtschaftliche Steuerungsfähigkeit und verhindert effektives und effizientes Handeln auf allen Unternehmensebenen. Mittelständische Unternehmen sollten darauf achten, die folgenden sieben Planungsfehler zu vermeiden.

#### 1. Keine richtige Planung

Eine mehr oder weniger differenzierte Umsatzplanung, häufig gar noch durch Fortschreibung des Status Quo, ist noch keine Unternehmensplanung. Deren Horizont erstreckt sich sowohl zeitlich als auch inhaltlich deutlich weiter. Ein Unternehmensplan, der diesen Namen wirklich verdient, sollte Auskunft geben zu Zielen und Annahmen hinsichtlich der Produkte und Leistungen, der Absatzmärkte und des Umfelds des Unternehmens, zu den Leistungsstufen und den Leistungsbedingungen, zu Organisation und Prozessdurchführung, zu Personal und den Führungsbedingungen und zur Ergebnis- und Finanzsituation. Planung erfordert, sich Gedanken zu machen über das Unternehmen, den Markt, den Wettbewerb, über Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber.

#### 2. Zu viel Gefühl

Häufig gründen die Prognosen und Analysen, die für die Planung ausschlaggebend sind, auf den Erfahrungen und Meinungen des Chefs. Der ist in vielen mittelständischen Unternehmen vertriebs- oder technikorientiert und tendiert daher dazu, Vertriebs- oder Technologieaspekte in den Vordergrund zu stellen. Als Orientierungsgrößen sind Vergangenheits- und Erfahrungswerte bei der integrierten Planung aus Praktikabilitätsgründen zwar durchaus zulässig.

Doch Fakten in Form solider Marktdaten und -prognosen neutraler Experten sind mindestens genauso wichtig. Von noch größerer Bedeutung sind aber auch die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Leistungsmöglichkeiten, die in den Planungen vielfach zu kurz kommen. Somit wird den potenziellen Risiken zu wenig Aufmerksamkeit eingeräumt.

#### 3. Große Pläne, keine Handlungsanweisungen

Die Strategie klingt schlüssig, die Planungsgrundlagen waren solide, die Pläne sind weder zu ehrgeizig noch zu bescheiden. Dennoch kann es passieren, dass die Pläne nicht oder nur zum Teil in die Realität umgesetzt werden – weil nämlich vergessen wurde, die Strategien auf die operative Ebene herunterzubrechen, weil aus den strategischen Planungen keine klaren Handlungsanweisungen oder Maßnahmen an die nachgelagerten Ebenen abgeleitet wurden. Bei vielen mittelständischen Unternehmen klafft eine breite Lücke zwischen Strategie und deren Umsetzung. Die kann durch eine Balanced Scorecard (siehe hierzu auch unseren Artikel auf Seite 4) am sichersten geschlossen werden.

#### 4. Viele, viele kleine Pläne

Die Vertriebsabteilung erstellt ihre Absatzpläne für das kommende Jahr, auf denen im Idealfall auch die Produktionsplanung aufbaut. Forschung und Entwicklung verfolgen ebenfalls genaue Pläne, wie sie ihre Projekte von der Idee bis zur Marktreife voranbringen. Selbstverständlich gibt es auch einen Marketing- und einen Werbeplan und einen Personalplan sowieso. Leider fehlt in der Praxis nur allzu oft die Verbindung zwischen diesen Teilplänen, und damit der rote Faden. Eine Überleitung oder ein Abgleich dieser Teilpläne in einen Ergebnis- sowie einen Finanz- und Liquiditätsplan wird vielfach nicht vollzogen.

Das traurige Ergebnis: Das Unternehmen kommt nicht richtig voran, es verzettelt sich, weil Möglichkeiten und Aktivitäten nicht aufeinander abgestimmt

sind. Das Planungsverfahren muss jedoch ganzheitlich angelegt sein und gegenstromorientiert ablaufen. Das heißt, es sollte von den Zielvorgaben top-down erfolgen und erst dann mit entsprechenden Maßnahmenbündeln bottom-up unterlegt werden.

#### 5. Das Geld fehlt

Dumm gelaufen, wenn die Auftragsbücher voll sind, aber kein Geld in der Kasse ist, um die Aufträge auch abwickeln zu können. Genauso schlecht ist es, wenn ein Unternehmen genügend Liquidität hat, aber strategisch tot ist, weil zu wenig in die richtigen Produkte oder die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen investiert wurde. Die beiden Beispiele mögen simplifiziert und übertrieben sein. Doch sie verdeutlichen das Spannungsfeld, das durch integrierte Planung gelöst werden kann. Denn ein ganzheitlicher Unternehmensplan berücksichtigt nicht nur markt- und rentabilitätsorientierte Dimensionen, sondern auch finanzwirtschaftliche. Dazu gehört es, den Finanz- und Liquiditätsbedarf, die Kapitalverhältnisse und deren Entwicklung mitzuplanen.

#### 6. Keine ausreichende Überprüfung der Zielerreichung

Bestandteil einer integrierten Unternehmensplanung ist ein Steuerungssystem anhand von Meilensteinen und Kennzahlen oder auch Frühwarnindikatoren, mit denen sich der Grad der Zielerreichung messen lässt. Letztlich dient der Plan ja dazu, einen Maßstab zur Beurteilung des Erfolgs unternehmerischen Handelns aufzustellen. Erst durch regelmäßige Vergleiche von Plan- und Ist-Zustand und einem nachhaltigen Bekenntnis zur Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gegensteuerung kann ein Unternehmen auf dem vorgegebenen Kurs gehalten werden.

#### 7. Show-Planung

Die Kredit- und Kapitalgeber sowie interessierte Dritte wollen über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens Bescheid wissen und fordern daher plausible Planungen. Allerdings sollten Strategi-

en und Ziele des Unternehmens nicht nur formuliert werden, um beim Rating gute Ergebnisse und damit bessere Kreditkonditionen zu erhalten. Pseudo-Unternehmensplanungen, die nur als Feigenblatt für Bankgespräche zusammengeschrieben werden, entfalten dort ohnehin nicht immer die gewünschte Wirkung. Besser ist es, gleich ordentlich zu planen. So werden nicht nur die Anforderungen der Finanzierungspartner und Stakeholder erfüllt, auch das Management des Unternehmens wird einfacher. Denn eine gute Unternehmensplanung dient als Kompass für die Geschäftsführung und alle Ergebnisverantwortlichen, was die zielgerichtete Steuerung ihrer Verantwortungsbereiche erleichtert. Und auch die Mitarbeiter werden dadurch herausgefordert, ihren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Außerdem steckt der Unternehmens-

plan den Rahmen für die Überwachung der Geschäftsentwicklung ab und erlaubt die Beurteilung des Erfolgs unternehmerischen Handelns – und damit der Leistungen des Top Managements.

Natürlich erfordert Planung, sich Gedanken zu machen über das Unternehmen, den Markt, den Wettbewerb, die Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber. Natürlich dauert es seine Zeit, bis ein Unternehmensplan steht. Dafür ermöglicht er es, die betrieblichen Ressourcen einer effizienten Verwendung zuzuführen und zeigt die Handlungsspielräume für eine vorausschauende Unternehmensentwicklung auf. Damit wird die Gefahr reduziert, auf dem Weg zum Ziel allzu viele Umwege zu gehen, die richtigen Abzweigungen zu verpassen oder das Unternehmen gar in eine Sackgasse zu manövrieren. Der Flexibilität schadet ein

guter Unternehmensplan ganz und gar nicht, im Gegenteil: Die vorgegebenen Zielkorridore sorgen dafür, dass diese Stärke des Mittelstands besonders effektiv ausgenutzt werden kann.



#### Der Autor

Willy Hennen berät seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen auch in Fragen der strategischen Unternehmensführung. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen darüber hinaus in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung, Controlling, Kostenmanagement und Finanzierung. Als Partner leitet er seit 2007 unser Büro in Düsseldorf.

## Balanced Scorecard – Strategien professionell umsetzen.

Nach der Definition der Strategie des Unternehmens wartet bereits die nächste Herausforderung: die Umsetzung. Mit Hilfe einer Balanced Scorecard (BSC) kann die Strategie auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen, konkretisiert und deutlich effizienter umgesetzt werden.

Zumindest für deutsche Zungen stellt der Begriff „Balanced Scorecard“ eine gewisse Herausforderung dar. Bei der Erläuterung des Sinn und Zwecks einer Balanced Scorecard (BSC) hilft die sinn-gemäße Übersetzung mit „ausgewogener Berichtsbogen“ kaum weiter. Doch dieses Management-Tool deshalb zu ignorieren, ist gerade für Mittelständler nicht empfehlenswert. Denn eine BSC

### BSC – das praxisgerechte Controlling-Instrument

bildet ein praxisgerechtes Controllinginstrument zur Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmensstrategie. Sie führt die strategischen Ziele aus mehreren Perspektiven des Unternehmens mit den Kennzahlen zur Messung des Zielerreichungsgrads und den Aktionen zur Zielerreichung zusammen.

Eine Besonderheit der BSC besteht darin, dass sie nicht nur Finanzziele berücksichtigt, sondern darüber hinaus auch noch Markt-, Prozess- und Entwicklungsaspekte, die alle jeweils in einer eigenen Perspektive abgebildet

werden. Jede dieser vier Perspektiven einer Balanced Scorecard wirft durchaus strategierelevante Fragen auf:

**Finanzperspektive:** Welche finanziellen Ziele ergeben sich aus der Strategie und aus den Anforderungen der Kapitalgeber?

**Marktperspektive:** Was wollen wir auf unseren Märkten und bei unseren Kunden erreichen?

**Prozessperspektive:** Wie müssen wir die Prozesse in unserem Unternehmen gestalten, um die Wertschöpfung möglichst effizient zu erbringen?

**Entwicklungsperspektive:** Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

Eine BSC reduziert somit die Dominanz finanzieller Steuerungsgrößen. Darüber hinaus hilft sie dabei, das interne Reporting zu entwirren und das Reporting nach außen zu verbessern. Die Kommunikation der Strategie wird dadurch also stark vereinfacht und auch die Professionalität des Managements kann damit signifikant verbessert werden. Die aus der Unternehmensstrategie abzuleiten-

den strategischen Ziele werden mittels Strategielandkarten den vier Perspektiven der BSC zugeordnet. Dadurch werden sie visualisiert und geordnet. Die Strategielandkarten legen zugleich die Zusammenhänge zwischen den Zielen offen. So unterstützen die Ziele der Marktperspektive die Erreichung der Ziele der Finanzperspektive, indem sie zum Beispiel auf eine Erhöhung der Umsätze oder eine Fokussierung auf margenstärkere Kundengruppen abzielen. Die Ziele der Prozessperspektive können wiederum die Ziele der Marktperspektive unterstützen, etwa durch die Verbesserung von Abläufen in der Marktbearbeitung. Sie unterstützen aber auch die Ziele der Finanzperspektive, wenn beispielsweise Ziele zur Kostensenkung ins Auge gefasst werden (siehe hierzu Grafik auf S. 5).

Zu Konflikten kommt es dagegen häufig zwischen den Zielen der Entwicklungsperspektive und den Zielen der Finanzperspektive. Denn viele Entwicklungsziele sind zukunftsgerichtet und zunächst nur mit Aufwendungen verbunden. Der Erreichung von Einsparungszielen wirken sie somit in der

Regel entgegen. Dennoch ist es wichtig, auch diese Ziele konsequent zu verfolgen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Spätestens bei der Festlegung der Ziele sollten die Personen in den Prozess eingebunden werden, die später für die Erreichung der Ziele verantwortlich sind. Nur so lässt sich schon frühzeitig ihre Unter-

### Aber Vorsicht: Es gibt auch Konfliktpotenzial

stützung sicherstellen. Danach müssen Messgrößen zur Ermittlung des Zielerreichungsgrads festgelegt werden. Während dies bei den so genannten harten Zielen wie etwa Umsatzvorgaben relativ einfach ist, müssen für weiche Ziele, wie zum Beispiel Image-Ziele, meist erst geeignete Kennzahlen entwickelt werden. Eine Unterlegung der Ziele mit Messgrößen ist jedoch unumgänglich, denn auch bei der BSC gilt: Was nicht gemessen wird, wird nicht

beachtet! Es reicht jedoch nicht, lediglich die im Unternehmen vorhandenen Kennzahlen den Perspektiven der BSC zuzuordnen. Dadurch lässt sich nämlich normalerweise weder ein konsistentes Zielsystem noch eine schlüssige Strategieumsetzung erreichen.

Für jede Messgröße müssen Zielwerte definiert werden, die erreicht werden sollen. Diese Zielwerte sollten realistisch sein, aber auch herausfordernd, um die Weiterentwicklung des Unternehmens voranzutreiben. Daher sind für jedes Ziel anschließend Maßnahmen festzulegen, die die Erreichung der Zielwerte sicherstellen. Die Zielwerte sollten die Basis für die im Rahmen eines MbO mit den Mitarbeitern vereinbarten Bonus-Ziele bilden, um sicher zu stellen, dass die Leistungsanreize für die Mitarbeiter strategiekonform gesetzt werden.

Das Aufstellen der ersten Balanced Scorecard ist auch für ein mittelständisches Unternehmen mit überschaub-

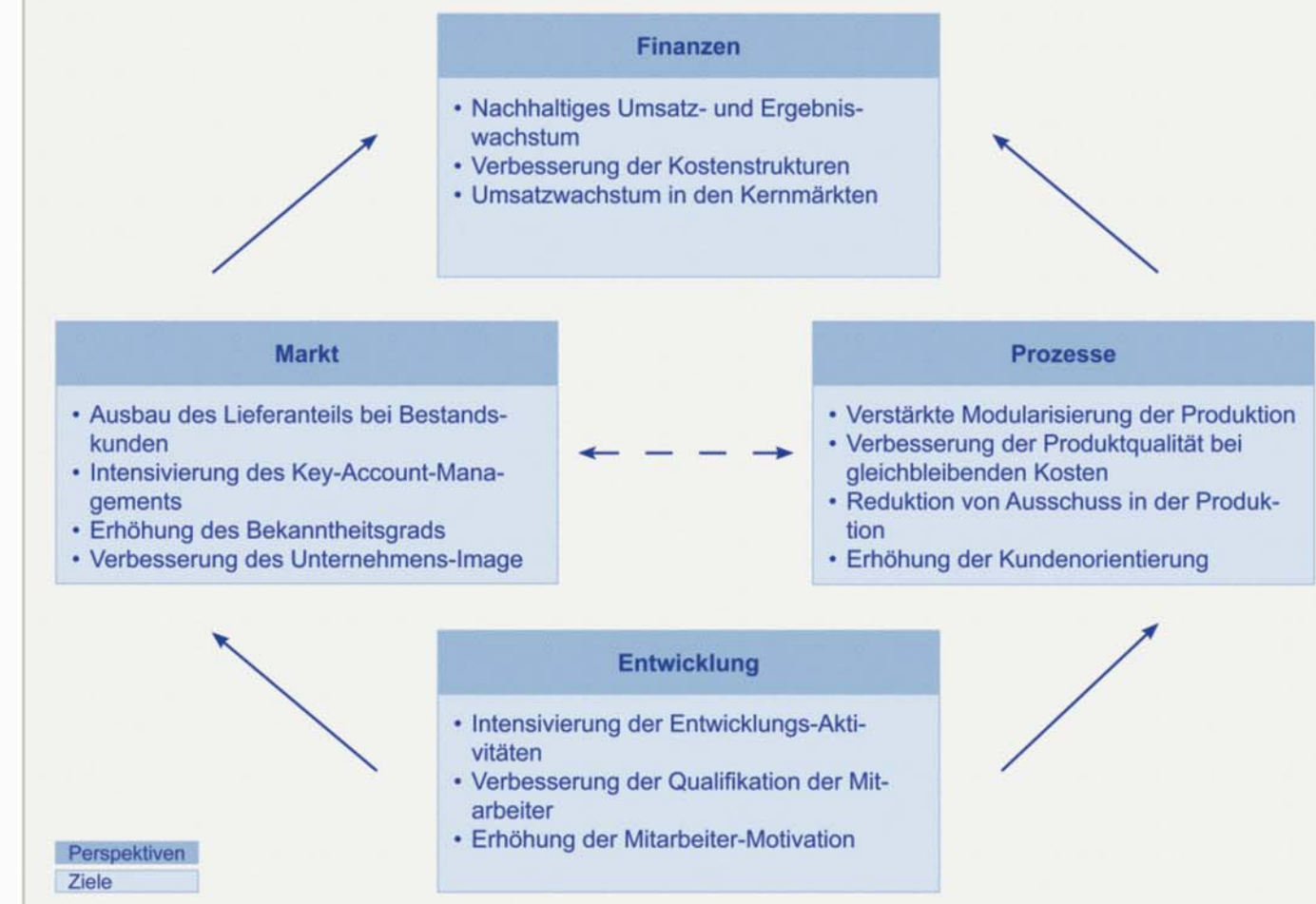
aren Strukturen eine große Herausforderung. Gerade hier kann externes Know-how den Prozess deutlich vereinfachen und beschleunigen. Dennoch ist eine BSC kein auf ewig feststehendes Konstrukt, sondern muss ständig weiterentwickelt werden. Ein Jahr nach Einführung sollte ein erster Reviewprozess durchgeführt werden, bei dem die BSC einer Überprüfung unterzogen und gegebenenfalls nachjustiert wird. Auch hierbei unterstützen wir Sie gerne mit unserer Expertise rund um die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien.



#### Der Autor

Ulf Weber ist Berater bei Schwärzer & Partner. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Kostenmanagement/Controlling und Strategie.

### Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard und beispielhafte Ziele



## Praxis-Tipps für Ihre erste Balanced Scorecard

- Beim Aufstellen der ersten BSC ist es in der Regel sinnvoll, einen externen Berater einzuschalten, der die Herausforderungen bei der Implementierung kennt.
- Trotz Berater-Unterstützung müssen Sie Ihre unternehmensspezifische BSC selbst erarbeiten. Das BSC-Konzept bildet einen Denkraum, keine Schablone. Es kann nicht von außen übergestülpt werden.
- Ohne Konsens über die strategische Ausrichtung macht das Aufstellen einer BSC keinen Sinn. Nur wenn klar ist, wo das Unternehmen hin will, lassen sich die richtigen Schwerpunkte in Form strategischer Zielvorgaben setzen.
- Aus den strategischen Zielen ergeben sich die Kennzahlen. Bei deren Ermittlung sollten Sie auch Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter einbinden. Der Meister weiß mitunter besser als der Produktionsleiter, wie seine Leistung messbar wird.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter erhöht auch die Motivation für die gemeinsamen Ziele.
- Achten Sie darauf, dass die Ziele für die Mitarbeiter nicht nur verständlich, sondern auch quantifizierbar sind.
- Achten Sie darauf, die Ziele Ihrer BSC konsequent den aktuellen Verhältnissen anzupassen. Lernen Sie aus den Ergebnissen und ziehen Sie die Konsequenzen. Die BSC darf kein Kennzahlenfriedhof sein, sondern ist ein lebendes System.
- Das BSC-Konzept fordert und fördert mündige Mitarbeiter, denn BSC ist ein Management-System, das für größtmögliche Transparenz über die Strategien und deren Umsetzung sorgt – quer durch alle Hierarchien.
- Gerade in der ersten Zeit bindet die BSC durchaus Managementkapazität. Die Vorteile zeigen sich in der Regel erst später. Ersatz für ein klassisches operatives Controllingssystem kann die BSC nicht sein.

## Gut gezielt!

**Individuelle Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern sind ein wichtiger Teil des Prozesses zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die größte Herausforderung bei diesem Thema besteht jedoch nicht allein in der Zieldefinition.**

Fast fünfzig Jahre ist es inzwischen her, dass der Wirtschaftswissenschaftler Peter F. Drucker die Führungsmethode „Management by Objectives“ (MbO) präsentierte. Herzstück ist die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele, indem für jede Organisationseinheit und jeden einzelnen Mitarbeiter gemeinsam Ziele vereinbart werden.

### Klare Zielvereinbarungen sind Mangelware

In der Praxis kam ein großer Teil dieses Konzepts ausgesprochen gut an: Mittlerweile gibt es in fast allen Unternehmen Jahresgespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, in denen über die Erreichung der Ziele des Vorjahrs diskutiert wird und neue Ziele festgelegt werden.

Bei Zielerreichung rechnet sich jeder Mitarbeiter gute Chancen auf eine Gehaltserhöhung aus. Daher steht heute bei vielen Jahresgesprächen eine möglichst positive Selbstdarstellung des

Mitarbeiters und das anschließende Ringen um mehr Geld im Mittelpunkt. Von der ursprünglichen Intention des MbO-Ansatzes bleibt dadurch zu wenig übrig – nicht zuletzt, weil die Zielvorgaben häufig oberflächlich, austauschbar und nur selten wirklich objektiv bewertbar sind.

Bei unseren Beratungen stellen wir immer wieder fest, dass in vielen Unternehmen nur mit den Vertriebsmitarbeitern wirklich klare Ziele definiert werden. Die Vergütung der Führungskräfte und der Mitarbeiter im Vertrieb enthält meist variable Komponenten, die bei Zielerreichung bezahlt werden. In den anderen Bereichen, Abteilungen, Gruppen und Teams vieler Unternehmen gibt es dagegen selten eine erfolgsabhängige Entlohnung in Form von variablen Gehaltsanteilen oder Prämien.

Damit berauben sich die Unternehmen jedoch eines wirkungsvollen Steuerungs- und Motivationsinstruments. Mit jeder Organisationseinheit und jedem Mitarbeiter individuelle Ziele zu verein-

baren ist jedoch nur ein Teilaspekt des MbO-Konzepts. Der andere, mindestens ebenso wichtige Teil besteht darin, dass die individuellen Ziele zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Hier klafft die Lücke zwischen Theorie und Praxis besonders breit. Denn

### Es gibt auch entscheidende Hindernisse

leider spiegeln selbst die Zielsysteme im Vertrieb längst nicht immer die strategischen Unternehmensziele wider. So kommt es in der Praxis durchaus vor, dass Vertriebsmitarbeiter rein umsatzbezogen entlohnt werden und darüber zum Beispiel die Deckungsbeiträge, die Akquisition neuer Kunden oder die Erschließung neuer Märkte, die einen wesentlichen Teil des strategischen Unternehmensplans bilden können, vernachlässigt werden.

Die Ziele, die mit Führungskräften und Mitarbeitern vereinbart werden, müssen aus der Unternehmensstrategie abge-

leitet werden. Hierbei hilft eine Balanced Scorecard (siehe auch Artikel auf Seite 4).

In der Praxis stellt gerade die Definition wirklich sinnvoller und bewertbarer Ziele eine große Herausforderung dar. Zur Formulierung geeigneter Ziele braucht jede Führungskraft eine ganz besondere Kombination aus Kreativität und Akribie. Denn mit dem einzelnen Mitarbeiter dürfen natürlich nur solche Ziele vereinbart werden, deren Erreichung er selbst beeinflussen kann.

Außerdem müssen es nicht immer die klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sein, die als Ziel gesteckt werden. So können zum Beispiel einwandfrei abgewickelte Projekte, die Einhaltung der Budgetziele, niedrige Reklamationsquoten, die reibungslose Implementierung neuer Fertigungstechnologien, die Gewinnung erstklassiger Referenzkunden oder

eine gute individuelle Förderung der Mitarbeiter durchaus auch Ziele sein, die einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten.

Die zweite große Herausforderung beim Thema MbO, der wir bei unseren Beratungen immer wieder begegnen, besteht darin, dass dieses Konzept hohe Anforderungen an die Führungskräfte stellt. Zum einen zeitlich: Einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter über seine Zielerreichung zu sprechen, reicht nicht aus. Um die Unternehmensziele zu vermitteln, über Hemmnisse und Konflikte zu sprechen, dem Mitarbeiter bezüglich seiner Leistungen Feedback zu geben, ihn dabei zu unterstützen und dafür zu motivieren, seine Ziele zu erreichen, ist es unserer Erfahrung nach erforderlich, zwei- oder sogar viermal jährlich ein Mitarbeitergespräch zu führen. Dies gelingt allerdings nur Führungskräften mit einer teamorientierten, partnerschaftlichen Einstellung – sowohl gegenüber den ei-

genen Mitarbeitern als auch gegenüber ihren Kollegen. Ein patriarchalisch-autoritärer Führungsstil behindert die Umsetzung des MbO-Ansatzes genauso wie Bereichs-Egoismen, schlechte interne Kommunikation oder gar unklare Strategien und Pläne. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen stellen wir häufig eine starke Zurückhaltung fest, wenn es darum geht, den eigenen Führungskräften oder gar den Mitarbeitern die Unternehmenszahlen bekanntzugeben. Transparenz ist allerdings eine weitere wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren des MbO-Ansatzes.

Die Herausforderungen, die Fallen und Fehlerquellen, die auf dem Weg zum „echten“ MbO lauern, sind vielfältig. Doch es lohnt sich, dieses Thema richtig anzupacken. Denn letztlich sorgt dieser Ansatz dafür, dass wirklich jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele leistet. Und genau darauf kommt es schließlich an.

## Interview Routine-Meetings reduzieren!

**Über die größten Fehler bei der Durchführung und Planung von Management-Meetings und über die Möglichkeiten, das grassierende Besprechungs-Unwesen in sinnvolle Bahnen zu lenken, sprach S&P Info mit Peter G. von Windau, der als Manager, Unternehmensberater sowie als Beirat und Begleiter mittelständischer Unternehmen viele, viele Meetings erlebt hat – als Leiter, Moderator oder Teilnehmer.**

**S & P INFO: Wodurch zeichnet sich Ihrer Erfahrung nach ein gelungenes Management-Meeting aus?**

Es braucht klare Themen und Zielsetzungen, die dann angegangen und abgearbeitet werden. Wenig sinnvoll ist es, wenn sich hoch bezahlte Führungskräfte routinemäßig treffen um ihre Neugierde zu befriedigen oder Frust loszuwerden, um sich auszuquatschen und zu beruhigen. Natürlich ist es für die Führung eines Unternehmens unerlässlich, sich auszutauschen und auch eine gewisse persönliche Nähe aufrecht zu erhalten. Aber das grassierende Meeting-Unwesen mit viel zu vielen Routine-Besprechungen sollte meiner Meinung nach eingegrenzt werden. Über Probleme ständig zu diskutieren, führt dazu, dass man sich an sie gewöhnt und sie verniedlicht. Gelöst werden sie dadurch aber meist nicht.

**S & P INFO: Aber um die Unterneh-**

**mensstrategie umzusetzen, den Grad der Zielerreichung festzustellen und eventuell erforderliche Korrekturen einzuleiten, bedarf es doch regelmäßiger Treffen der erweiterten Führungsmannschaft?**

Wenn das Planungswesen und das Controlling gut funktionieren, dann brauche ich je nach Organisation des Unternehmens und dem Grad der Veränderungsdynamik nur alle drei bis sechs Monate ein Routinemeeting in Sachen Planerreichung. Über die aktuellen Unternehmenszahlen muss nicht unbedingt in einem wöchentlichen Meeting gesprochen werden. Ich empfehle grundsätzlich, die Zahl der Routine-Meetings zu reduzieren. Das Intranet in Kombination mit elektronischen Planungs- und Controllingwerkzeugen kann Koordinations- und Abstimmungsprozesse deutlich effizienter und oft auch präziser gestalten. Natürlich muss der Chef in gravierenden Ausnahmesituationen schnell und sehr

persönlich eingreifen, aber auch hier – und gerade hier – ist ein Routine-Meeting nicht das geeignete Instrument.

**S & P INFO: Sollte sich auch der engste Führungskreis nur alle drei bis sechs Monate treffen?**

Nein, diese Daumenregel gilt für Meetings mit erweitertem Teilnehmerkreis. Der engste Führungskreis eines Unternehmens sollte sich einmal wöchentlich treffen, falls alle an einem Ort arbeiten. Bei verschiedenen Unternehmensstandorten muss dieses Meeting durch Telefonate und Mails ersetzt werden. Aber auch hier ist ein persönlicher Austausch spätestens alle paar Monate wichtig. Führungskreis-Meetings sollten nicht nur sachgetrieben sein, sondern auch der Beziehungspflege dienen. Denn wenn das Top Management kein eingespieltes Team ist, kommt es schnell zu gravierenden Problemen bei der Unternehmensführung. Natürlich hängt die

Art und Frequenz der Kommunikation aber auch stark von der Geschäftsart und Branche des Unternehmens ab.

### **S & P INFO: Welche Funktionen haben Management-Meetings denn dann?**

Sie dienen dazu, die Teilnehmer aufeinander einzustimmen, zu motivieren, aufzurütteln, zu sensibilisieren und vielleicht auch dazu, den Notstand auszurufen. Das kann nötig sein, wenn die Zahlen grob aus dem Ruder laufen, besser aber schon vorher, wenn zum Beispiel neue Wettbewerber oder neue Technologien auftauchen. Bei akuten Problemen sollte vor allem das Zusammenwirken verschiedener Funktionsträger angesprochen werden.

### **S & P INFO: Was läuft bei Management-Meetings in der Praxis besonders oft schief?**

Der häufigste Fehler bei Management-Meetings ist meiner Erfahrung nach das breite Zerreden von Problemen und möglichen Lösungen. Typisch sind langatmige Gesprächsbeiträge Einzelner, die häufig dazu dienen, von ihren eigenen unzulänglich wahrgenommenen Verantwortlichkeiten abzulenken und Anderen die Schuld zuzuweisen. Hier ist es wichtig, dass der Chef oder der Moderator ganz schnell eingreift, auf die Agenda und das Zeitbudget verweist und wieder zum eigentlichen Thema zurückführt. Eine Begrenzung der Zeit für einzelne Beiträge kann durchaus sinnvoll sein. Mit straffer Moderation lässt sich auch das zweite große Problem verhindern: Das Aufschaukeln von Nebenthemen. Unproduktive Abweichungen der Agenda initiieren oft Störer, die nur Opposition machen oder unrealistische Forderungen einbringen wollen. Wird auf diese Störer, die ihre Ausführungen meist mit einem „Ja, aber...“ beginnen, eingegangen, fühlen sie sich bestätigt. Dadurch zieht sich nicht nur

das Meeting unnötig in die Länge, auch die Stimmung und die Gruppendynamik leiden darunter.

### **S & P INFO: Was kann noch getan werden, um Managementmeetings produktiv und effizient zu gestalten?**

Der Moderator sollte wie bereits erwähnt strikt darauf achten, im Plenum nur die Themen zu behandeln, die dorthin gehören. Selbstverständlich gilt das auch für den Chef: Manche neigen zur Selbstdarstellung und nutzen ein Meeting als Bühne. Das Bloßstellen einzelner Personen trägt ebenfalls nicht dazu bei, die Besprechung effizient zu gestalten, weil es eine offene Kommunikation verhindert. Außerdem sollte der Teilnehmerkreis so groß wie nötig und so klein wie möglich gehalten werden. Besonders wichtig ist darüber hinaus noch eine gute Vorbereitung des Meetings – und zwar sowohl durch den Chef als auch durch die Teilnehmer.

### **S & P INFO: Wie kann sich der Chef vorbereiten?**

Indem er im Vorfeld die Ziele des Meetings festlegt und sich überlegt, welche Vorbereitungen er von den Teilnehmern einfordert. Außerdem kann es sinnvoll sein, darüber nachzudenken, wie die Meetingziele am besten erreicht werden können. Will ich die Teilnehmer auf ein Ziel einschwören? Will ich aufrütteln, das Verhalten ändern? Wenn es zum Beispiel darum geht, neue Strategien oder Lösungsansätze zu entwickeln, kommt es in erster Linie darauf an, die Kreativität der Teilnehmer zu wecken, ihnen die Befangenheit vor unausgegorenen Ideen zu nehmen. Das kann etwa durch die Benennung eines hierfür besonders geeigneten Moderators geschehen.

### **S & P INFO: Haben Sie noch einen Tipp, wie die Effizienz während eines Meetings erhöht werden kann?**

Trotz guter Vorbereitung der Teilnehmer kann es passieren, dass im Meeting Fragestellungen auftauchen, für deren Beantwortung vertiefende oder ergänzende Informationen erforderlich sind. Werden diese Fragen nicht geklärt, droht die Gefahr, dass geschätzt und vermutet wird, dass wichtige Punkte der Agenda offen bleiben und Entscheidungen vertagt werden müssen. Sinnvoll kann es sein, hierfür Mitarbeiter als „Stand-by-Experten“ zu benennen, die nicht am Meeting teilnehmen, sich aber bereit halten, um die benötigten Informationen bei Bedarf schnell und komplett zu beschaffen.

### **S & P INFO: Und wie sollten Management-Meetings nachbereitet werden?**

Ein gutes Protokoll, das die Ergebnisse und die weiteren Schritte, die vereinbart wurden, festhält, hat auch heute noch eine hohe Bedeutung. Daher sollte es auch nicht vom Azubi geschrieben werden! Sich das Protokoll vor der Weiterleitung an die Teilnehmer nochmal genau anzuschauen ist meiner Meinung nach übrigens eindeutig Chefsache. Und in manchen Fällen gehört dazu auch die persönliche Ansprache einzelner Teilnehmer nach dem Meeting.



### **Peter v. Windau**

ist Mitbegründer der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) und war deren langjähriger

Geschäftsführer und Beiratsvorsitzender. Er war Lehrbeauftragter der TU München, Mitglied der Enquete-Kommission des Landes Baden-Württemberg zur Zusammenarbeit des Mittelstands mit Beratern und ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

### **Vorschau:**

Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Restrukturierung:

- Ursachenanalyse
- Konzeptfindung
- Umsetzung

### **SCHWÄRZER & PARTNER**

UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

München: Brahmstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49-89-414 24 38 30

Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49-211-52 39 15 19

[info@schwaerzer-partner.de](mailto:info@schwaerzer-partner.de)

[www.schwaerzer-partner.de](http://www.schwaerzer-partner.de)

### **Impressum**