

Diplomarbeit

# Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen

**Begutachter:** Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Stefan Vorbach

**Betreuer:** Dipl.-Ing. Wolfgang A. Marko

**Verfasst von:** Christian Schwab ( 0431368 / F-748 )

Graz, am 17. Oktober 2011

---

## Eidstattliche Erklärung

---

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, den 17. Oktober 2011

Christian Schwab

---

## Danksagung

---

Im Rahmen dieser Zeilen möchte ich mich bei allen beteiligten Personen für die umfangreiche Unterstützung bei der Erstellung dieser Diplomarbeit bedanken. Insbesondere dem gesamten Bereich Corporate Development möchte ich für die gute Zusammenarbeit und die fachlichen Hilfestellungen danken.

Besonders hervorheben möchte ich Herrn Kaiser, der mir als direkter Betreuer bei Kärcher stets mit seinen Erfahrungen und seinen Ideen zur Seite gestanden ist.

Mein Dank gilt ebenfalls Herrn Dr. Hagenmeyer, der mich mit seinen kritischen Fragen und gezielten Bemerkungen auf den richtigen Weg gelenkt hat.

Schlussendlich gilt mein großer Dank Herrn Jenner, der mir die Möglichkeit gegeben hat, in einem spannenden und entscheidenden Bereich mein Wissen einzubringen und Erfahrungen zu sammeln.

Bei den Mitarbeitern des betreuenden Institutes für Unternehmensführung und Organisation an der TU Graz möchte ich ebenso danken. Insbesondere Herrn Prof. Vorbach als betreuenden Professor und Herrn Marko, der mich bei der Erstellung dieser Arbeit begleitet und unterstützt hat.

---

## Kurzfassung

---

Strategie - ein modernes Schlagwort in jeder Unternehmung. Meist wird jedoch auf die Bedeutung der Umsetzung einer definierten Strategie vergessen. Die Kontrolle und Steuerung der Strategieumsetzung nimmt in einer dynamischen Umwelt und besonders in mittelständischen Unternehmen einen immer höheren Stellenwert ein. In dieser Arbeit wird ein Konzept zur Überwachung der Strategieumsetzung entwickelt und an die Anforderungen von mittelständischen Unternehmen angepasst. Dafür wird die Strategieumsetzung quantitativ und qualitativ nachvollziehbar und steuerbar gemacht.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Konzept zu entwickeln, welches mittelständische Unternehmen bei dieser Aufgabe unterstützt. Es werden strategische Ziele mit strategischen Maßnahmen und konkreten Kennzahlen verknüpft. Somit kann der aktuelle Stand der Strategieumsetzung sichtbar gemacht werden. Die konsequente Umsetzung der Strategie wird sichergestellt, außerdem wird Flexibilität für Anpassungen der Strategie gefördert.

Der Auftrag für die Erstellung sowie die Unterstützung während dieser Diplomarbeit kam von der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG. Als weltweit tätiges Unternehmen, mit Firmensitz in Deutschland - Winnenden, ist Kärcher Spezialist für alle Fragen rund um das Thema Reinigung. Der nachhaltige Erfolg der Unternehmung soll durch die Einführung einer neuen Strategie sichergestellt werden.

Aus relevanten Quellen wurde ein Konzept für Strategiemonitoring entwickelt. Nach einer Definition des Strategieprozesses und einer Abgrenzung mittelständischer Unternehmen sowie der Erarbeitung von Besonderheiten eben dieser, werden spezielle Anforderungen abgeleitet. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird ein Prozess zur Implementierung von Strategiemonitoring abgebildet. Dieser Prozess ist vielstufig und immer wieder zu leisten.

---

## Abstract

---

Strategy - a modern buzzword in every company. Often forgotten, however, is the important role of the implementation of a defined strategy. Controlling and steering of the strategy implementation gains importance in a dynamic environment and especially in midsize enterprises. In this thesis a concept for monitoring the implementation of a strategy is developed and adapted to the special needs of midsize enterprises. The implementation of a strategy is made quantitatively and qualitatively comprehensible and manageable.

The main objective of this thesis is to develop a concept, that supports medium-sized companies in achieving this task. Strategic targets and specific strategic actions and performance indicators will be linked, so as to make the current state of implementation of the strategy visible. The strategy implementation is systematically ensured and flexibility for adjustments to the strategy will be supported.

The order and support for the creation of this thesis came from the Alfred Kärcher GmbH & Co. KG. As an international acting enterprise, headquartered in Germany, Kärcher is a specialist around cleaning-technology. The sustained success of the enterprise should be assured by the introduction of a new strategy.

Based on relevant sources, a concept for monitoring the implementation of a strategy has been developed. After defining the strategy process and a definition of medium-sized enterprises specific requirements are derived. Based on these findings, a process for the implementation of a strategy-monitoring is imaged. This is a multistep process and so to be seen as continuous.

---

# Inhaltsverzeichnis

---

1	Einleitung	1
1.1	Motivation . . . . .	1
1.2	Ziel der Arbeit . . . . .	3
1.3	Vorgehensweise und Aufbau . . . . .	4
2	Strategie und Strategieprozess	7
2.1	Strategiebegriff . . . . .	7
2.1.1	Historische Entwicklung strategischen Denkens . . . . .	9
2.1.2	Strategieprozess . . . . .	11
2.2	Strategieentwicklung . . . . .	12
2.2.1	Initiierung des Strategieprozesses . . . . .	12
2.2.2	Strategische Analyse . . . . .	13
2.2.3	Strategische Zielbildung . . . . .	14
2.2.4	Strategieentwicklung und -bewertung . . . . .	18
2.3	Strategieumsetzung . . . . .	18
3	Strategiemonitoring	22
3.1	Definition eines Strategiemonitoring-Konzeptes . . . . .	22
3.2	Anforderungen an ein Strategiemonitoring-System . . . . .	25
3.3	Ansatz der strategischen Kontrolle . . . . .	28
3.4	Mögliche Elemente von Strategiemonitoring . . . . .	31
3.4.1	Balanced Scorecard und Strategy Map . . . . .	31
3.4.2	Management Support Systeme . . . . .	35
3.4.3	Performance Management . . . . .	37
3.4.4	Strategischer Soll-Ist Vergleich . . . . .	39
3.4.5	Meilensteintrendanalyse . . . . .	40

3.4.6	Budgetierung . . . . .	41
3.5	Bewertung der Elemente für Strategiemonitoring . . . . .	41
<b>4</b>	<b>Umsetzung von Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen</b>	<b>45</b>
4.1	Mittelständische Unternehmen . . . . .	45
4.1.1	Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen . . . . .	46
4.1.2	Kärcher als Beispiel einer mittelständischen Unternehmung .	51
4.1.3	Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen . . . . .	54
4.2	Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen . . . . .	57
4.2.1	Analysieren der Situation von Strategie in mittelständischen Unternehmen . . . . .	57
4.2.2	Definieren von Anforderungen an Strategiemonitoring . . . . .	60
4.2.3	Definieren eines Strategiemonitoring-Prozesses . . . . .	63
4.3	Vorgehen bei der Implementierung von Strategiemonitoring . . . . .	65
4.3.1	Fixieren der Vision . . . . .	65
4.3.2	Ableiten von strategischen Zielen . . . . .	68
4.3.3	Ableiten von Zielgrößen und Maßnahmen . . . . .	76
4.3.4	Kommunizieren von Strategie und Maßnahmen . . . . .	84
4.3.5	Umsetzen der Maßnahmen . . . . .	88
4.4	Strategiemonitoring als laufender Prozess . . . . .	93
4.4.1	Kontrollieren der Umsetzung von Maßnahmen . . . . .	94
4.4.2	Anpassen der Strategie . . . . .	97
4.4.3	Neuausrichten der Strategie . . . . .	100
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>101</b>
	Literaturverzeichnis	103
	Internetquellen	108
	Abbildungsverzeichnis	109
	Tabellenverzeichnis	111

# KAPITEL 1

---

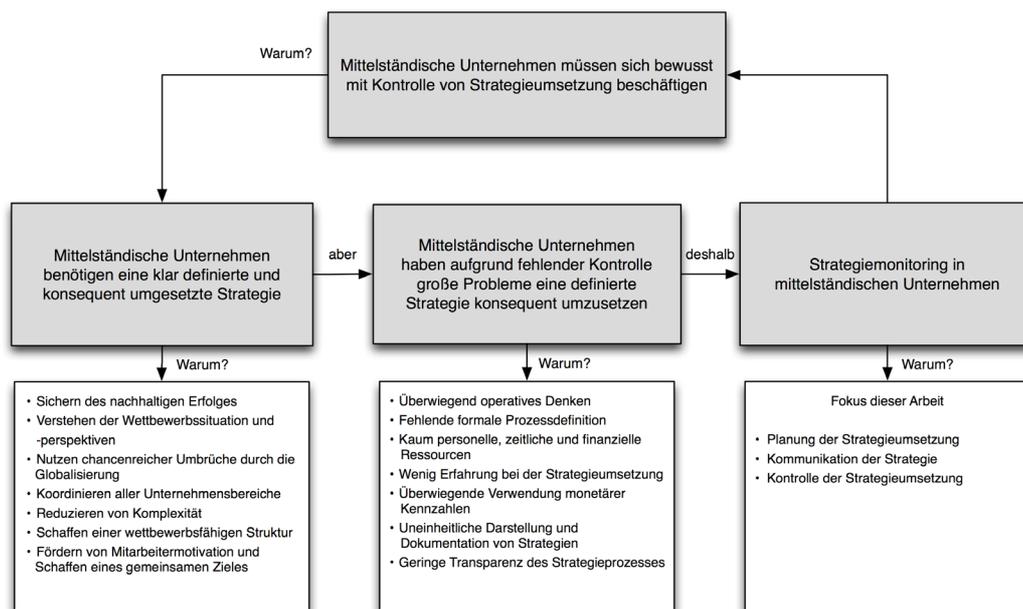
## Einleitung

---

### 1.1 Motivation

Unternehmensstrategie ist ein Bereich, der entscheidend für den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung ist. Es wird die zukünftige Ausrichtung festgelegt und gesteuert. Deshalb herrscht eine enge Zusammenarbeit mit der Führungsebene, besonders in mittelständischen Unternehmen. Mein Interesse für dieses Thema besteht darin, zu sehen wie sehr die jeweilige Strategie den Erfolg einer Unternehmung beeinflusst. Insofern war es eine Herausforderung, mich diesem Thema in meiner Diplomarbeit zu widmen. Es ergab sich die spannende Möglichkeit meine Arbeit bei einer international tätigen, mittelständischen Unternehmung zu verfassen. Diese befindet sich aktuell an der Schnittstelle zwischen der Entwicklung und Umsetzung einer neuen Strategie. Mir wurde ermöglicht, diese Unternehmung bei der spannenden Aufgabe zu unterstützen, die Strategieumsetzung zu überwachen und zu steuern. Das behandelte Thema Strategiemonitoring bietet zusätzlich weitreichende Möglichkeiten und es wurde mir ein tiefer Einblick in den gesamten Strategieprozess ermöglicht.

Wieso Strategiemonitoring speziell in mittelständischen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, wird in Abbildung 1.1 dargestellt.



**Abbildung 1.1:** Gründe für Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen - Eigene Darstellung

Unternehmen befinden sich in einer globalen, dynamischen Umwelt und sind dauerhaft gravierenden Veränderungen unterworfen. Die Treiber dieser Veränderungen kommen aus verschiedenen Bereichen und müssen frühzeitig erkannt werden, um flexibel agieren und reagieren zu können. Von der Marktseite getriebene Veränderungen entstehen durch eine Verschiebung der Kundenanforderungen und -erwartungen. Durch neue Innovationen, vor allem im technologischen Bereich, wird es immer schwieriger nachhaltig erfolgreich zu bleiben. Kapitalgeber erwarten hohe Renditen und stetig steigendes Wachstum. Auch die unternehmensinterne Komplexität nimmt zu, wodurch es wichtiger wird, Prozesse zu definieren und einen einheitlichen Rahmen für das unternehmerische Handeln vorzugeben. Zu diesem Thema existiert eine Vielzahl an Literatur und es sei deshalb beispielhaft ein aktueller Artikel von Reeves und Deimler (2011) erwähnt. Ein zentraler Punkt ist, dass eine große Anzahl von Menschen, wie sie in einem Unternehmen tätig sind, ein gemeinsames Ziel benötigen, auf das sie hinarbeiten können. Dieses Ziel soll zu Höchstleistungen motivieren und fördert die Koordination aller Tätigkeiten. Eine klar definierte Strategie beschreibt den Weg zu diesem gemeinsamen Ziel.

Jedoch kann man ohne Flexibilität und Agilität in der Unternehmung den Verände-

rungen der Unternehmensumwelt schwer folgen, geschweige denn eine führende Rolle einnehmen. Um diesem stetigen Wandel gerecht zu werden, ist es von entscheidender Bedeutung, eine konkrete Vision vor Augen zu haben, die Strategie aber jederzeit anpassen zu können. Fehlt bereits eine Vision, ist es nahezu unmöglich richtige Entscheidungen zu treffen. Denn ohne eine klare Vorstellung der Zukunft kann man nicht zwischen richtigen und falschen Entscheidungen unterscheiden und es besteht die Gefahr, durch eine Vielzahl an Projekten den Überblick zu verlieren.

Will man angestrebte Ziele erreichen wird es demnach notwendig sein, eine konkrete Strategie zu formulieren. Diese soll den Weg vorgeben, wie und wann mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden können. Diese Strategie muss umgesetzt werden, damit sie die gewollte Wirkung zeigt. Ebenso zeigt Reeves und Deimler (2011), dass die Anpassungsfähigkeit von Strategien einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Der mittel- und langfristige Kurs und Erfolg der Unternehmung wird entscheidend durch die Strategie definiert und ist auch Grundlage des Erfolgs. Die beste Strategie nützt jedoch wenig, wenn sie nicht effektiv umgesetzt und gelebt wird, die Unternehmung dabei aber jederzeit adaptiv bleibt. Voraussetzung dafür ist es, dass alle Mitarbeiter in der Unternehmung die Strategie ausreichend kennen, verstehen und hinter ihr stehen.

Bevor man beginnt eine Strategie aktiv umzusetzen, muss eine Überprüfung auf Operationalität, Widerspruchsfreiheit und Transparenz der Strategie stattfinden. Von Vorteil ist es, strategisches Management zu verstehen und strategisches Denken zu entwickeln, um eine Strategie nachhaltig umzusetzen. Die Entwicklung strategischen Denkens wird besonders in mittelständischen Unternehmen wichtiger, da diese oftmals noch stark operativ denken. Sie haben jedoch den Vorteil hoher Flexibilität und müssen diesen auch als solchen nutzen.

Für diese Aufgaben ist ein strategischer Monitoring-Prozess in mittelständischen Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

## 1.2 Ziel der Arbeit

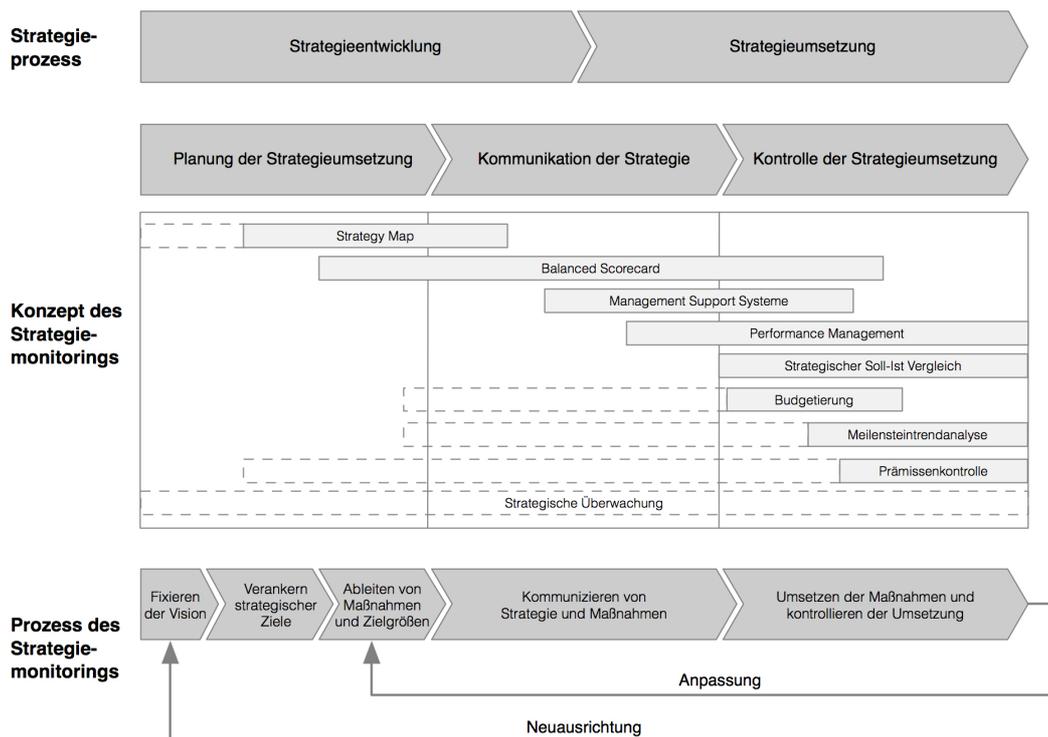
Es gibt viele Möglichkeiten, die Umsetzung einer Strategie zu kontrollieren. In Forschung und Praxis sind viele Werkzeuge und Methoden bekannt, werden jedoch in vielen Fällen nicht dezidiert mit Strategiemonitoring in Verbindung gebracht und decken meist nur einen kleinen Teilbereich ab. Bisher gibt es kein einheitliches

Konzept, dass gerade Unternehmen mit wenig Erfahrung in strategischen Bereichen helfen soll.

Ziel dieser Arbeit ist es, der Strategieumsetzung in mittelständischen Unternehmen einen Rahmen zu geben und durch quantitative und qualitative Kennzahlen messbar zu machen. Voraussetzung dafür ist, dass es für den Mittelstand praktikabel bleibt. Dieses Konzept soll den gesamten Strategieprozess begleiten, und während der Entwicklung bereits einen Teil der Aufmerksamkeit auf die Umsetzung lenken. Der Fokus soll ebenfalls auf dem Erfolgsfaktor Kommunikation der Strategie liegen. Ein weiterer Aspekt liegt auf die systematische Kontrolle der Strategieumsetzung, um jederzeit den Fortschritt der Umsetzung zu kennen und aufzuzeigen ob eine Anpassung oder Neuausrichtung der Strategie stattfinden muss.

### 1.3 Vorgehensweise und Aufbau

Die Vorgehensweise bei der Erstellung dieser Arbeit orientiert sich am Aufbau des Konzeptes für Strategiemonitoring, ganzheitlich dargestellt in Abbildung 3.1. Erster Schritt ist eine ausführliche Recherche der Fachliteratur, um einen Überblick über bisherige Erkenntnisse und den aktuellen Forschungsstand zu bekommen. Der Begriff Strategie wird definiert und der Strategieentwicklungsprozess aufgezeigt, um eine einheitliche Basis zu schaffen.



**Abbildung 1.2:** Strategiemonitoring - Eigene Darstellung

Auf Basis der Summe der bisherigen Erkenntnisse wird der Begriff Strategiemonitoring definiert und das in dieser Arbeit entwickelte Strategiemonitoring-Konzept aufgezeigt. Dieses Konzept besteht aus unterschiedlichen Elementen, welche jedoch nicht alle die gleiche Priorität und Relevanz besitzen. Diese Elemente werden im Rahmen dieser Arbeit erklärt und es wird eine kurze Bewertung gegeben und auf deren Einsatzzweck im Strategiemonitoring hingewiesen.

Der dritte Teil soll einen konkreten Einblick in den Strategiemonitoring Prozess liefern und die Implementierung von Strategiemonitoring begleiten. Zu Beginn wird versucht, mittelständische Unternehmen mittels quantitativer und qualitativer Kriterien abzugrenzen. Anhand einer Beispielunternehmung für den Mittelstand, in diesem Fall die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, werden Besonderheiten und Charakteristiken erarbeitet, insbesondere in Bezug auf den Strategieprozess. Dies wurde auf Basis von Fachliteratur und Interviews gewonnen. Nachfolgend wird der konkrete Prozess beschrieben und es wird Schritt für Schritt durch die Implementierung geleitet. Dazu wird eine von Kärcher bereits definierte Geschäftsfeldstrategie beispielhaft in ein Strategiemonitoring-System übertragen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse

eingebaut. Eine Betrachtung von Strategiemonitoring als laufenden Prozesses bildet den Abschluss dieser Arbeit und soll einen Ausblick auf die praktische Verwendung geben.

# KAPITEL 2

---

## Strategie und Strategieprozess

---

In diesem Abschnitt wird ein theoretischer Überblick über das Thema Strategie, den Strategieprozess und die geschichtliche Entwicklung von strategischem Management gegeben. Strategisches Management versucht, zusätzlich zur Planung, die Umsetzung von Strategien mit einzubeziehen, um eine ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen. Ausgehend davon folgt eine kurze Beschreibung des Strategieprozesses. Aus didaktischen Gründen wird dieser in Strategieentwicklung und Strategieumsetzung aufgeteilt. Darauf aufbauend wird im nachfolgenden Abschnitt ein Konzept für Strategiemonitoring entwickelt.

### 2.1 Strategiebegriff

Der Begriff „Strategie“ gehört in vielen Bereichen zum alltäglichen Sprachgebrauch. Es wurden bereits unzählige Publikationen veröffentlicht, die sich mit Themen betreffend Strategie befassen. Nach Ansicht von Welge und Al-Laham (1992) hat jeder Autor unterschiedliche Vorstellungen über Inhalt und Reichweite des Strategiebegriffs. Für einen genauen Überblick siehe Welge und Al-Laham (1992, S. 166ff). Als ein Begründer des strategischen Managements gilt Harry Igor Ansoff, der eine weitverbreitete und allgemein akzeptierte Definition des Begriffes Strategie gegeben hat:

*Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.*  
(Ansoff 1965)

Viele Autoren haben im Laufe der Zeit eine eigene Sichtweise entwickelt und definieren unterschiedliche Merkmale von einer Unternehmensstrategie. Nachstehend sind die wichtigsten Merkmale, die nach Steinmann und Schreyögg (2005) mit dem Begriff Strategie in Verbindung gebracht werden, dargestellt:

- Strategien legen Aktivitätsfelder der Unternehmung fest.
- Strategien bestimmen die Handlung der Unternehmung in Relation zu den Konkurrenten, z. B. in Form von Imitation, Kooperation, Domination oder Abgrenzung.
- Strategien nehmen Bezug auf Chancen und Bedrohungen sowie auf Stärken und Schwächen.
- Strategien spiegeln Einstellungen und Wertvorstellungen der Unternehmensführung wider.
- Strategien streben eine gesamthafte Ausrichtung der Aktivitäten an.
- Strategien haben eine hohe Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens und sind für die Ressourcenbindung verantwortlich.
- Strategien sind zukunftsorientiert, sie basieren auf Erwartungen über die Entwicklung der Unternehmung und des Wettbewerbs.
- Strategien können das Ergebnis eines systematischen Planungsprozesses oder aber auch ungeplant sein.

Wie aus der obigen Aufzählung ersichtlich, spielen Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen von Entscheidungsträgern eine wichtige Rolle in Bezug auf Strategien. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist dieser Aspekt sehr ausgeprägt. Im Rahmen dieser Arbeit wird nachfolgend näher darauf eingegangen. In Abschnitt 4 werden Besonderheiten, welche sich aus der Betrachtung mittelständischer Unternehmen ergeben, näher beleuchtet.

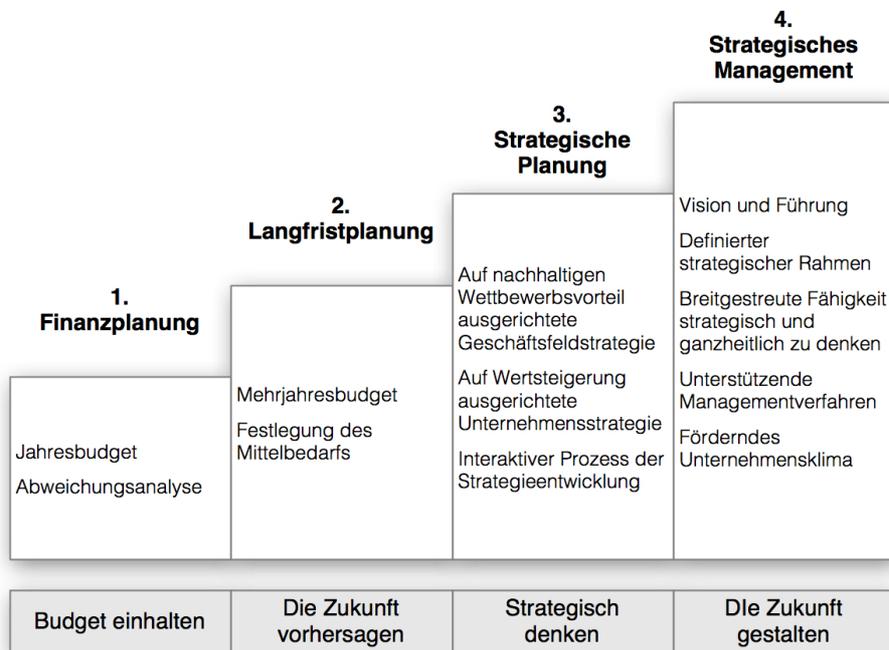
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Strategie in betriebswirtschaftlichem Sinne eine Kombination aus Einzelmaßnahmen und -entscheidungen ist, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern sollen. Strategieentwicklung kann dabei als eine gestalterische Aufgabe der Unternehmensführung verstanden werden (Dillerup und Stoi 2007).

*Eine Strategie ist ein geplantes Bündel an Maßnahmen zur Positionierung im Wettbewerb und zur Gestaltung der dazu erforderlichen Ressourcenbasis. Auf diese Weise sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden, durch die neue Erfolgspotenziale geschaffen bzw. bestehende Erfolgspotenziale weiterentwickelt werden.*

(Dillerup und Stoi 2007, S. 112)

### 2.1.1 Historische Entwicklung strategischen Denkens

Ausgehend von vorangegangenen Betrachtungen wird ein kurzer Überblick über die geschichtliche Entwicklung strategischen Denkens im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich gegeben. Die Entwicklungsgeschichte strategischen Denkens wird in vier Phasen eingeteilt, dargestellt in Abbildung 2.1.

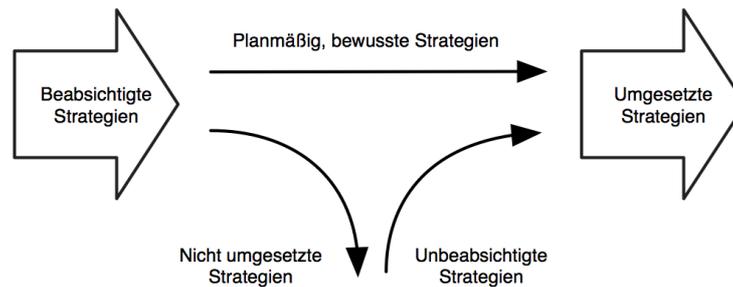


**Abbildung 2.1:** Entwicklungsphasen strategischen Denkens - in Anlehnung an Gluck et al. (1980, S. 4)

In den Anfängen der Unternehmensplanung befasste man sich ausschließlich mit der Finanzplanung, deren Schwerpunkte die Budgetierung und die Projektplanung darstellen. Dies genügte den nun steigenden Anforderungen einer dynamischen Umwelt gerecht zu werden nicht mehr. Deshalb wurde die Langfristplanung entwickelt, bei der mit Hilfe von Hochrechnungen über mehrere Jahre eine Grundlage für

strategische Entscheidungen geschaffen wird. Bei der Hochrechnung wird versucht vergangene Trends hochzurechnen und die zukünftige Entwicklung vorherzusehen, wobei Auswirkungen von politischen, ökonomischen und sozialen Kräften betrachtet werden müssen. Eine Weiterentwicklung der Langfristplanung stellte die strategische Planung dar. Diese befasst sich verstärkt mit der Analyse des Unternehmensumfeldes, um auf Umweltveränderungen flexibel reagieren zu können. Genau diese Flexibilität ist ein wichtiger Faktor für jede Unternehmung. Kritikpunkt war jedoch immer die zu starke Fokussierung auf Planung und Formulierung von Strategien, wobei die Umsetzung dieser Pläne vernachlässigt wurde. Dieses Problem führte zu der Forderung, die strategische Planung zu einem strategischen Management weiterzuentwickeln. Mit dem strategischen Management wird ein ganzheitlicher Ansatz geboten, bei dem neben der Planung auch die Steuerung und Kontrolle der Strategieumsetzung eine entscheidende Rolle spielt. Auch politische und sozio-psychologische Einflüsse werden neben den bereits bekannten technologischen und ökonomischen Aspekten berücksichtigt. Ebenfalls umfasst das strategische Management nicht nur externe Beziehungen, sondern auch auf die Gestaltung interner Strukturen und Systeme wird großer Wert gelegt. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ist wichtig, da durch eine zu enge Sichtweise häufig wichtige Aspekte übersehen werden (Welge und Al-Laham 2003).

Mintzberg erweitert die Sichtweise des strategischen Managements um einen weiteren Aspekt. Bisher wurde davon ausgegangen, dass Strategien immer geplant sind. Dies ist jedoch laut den Beobachtungen von Mintzberg (1978) zu eng gefasst, weshalb er auch ungeplante Strategien berücksichtigt. In Abbildung 2.2 unterscheidet Mintzberg (1978) zwischen drei Strategietypen. Der geplanten, realisierten Strategie, der geplanten, nicht realisierten Strategie und der ungeplanten, realisierten Strategie. Bereits hier ist zu erkennen, dass es offensichtlich eine Abweichung zwischen geplanten und tatsächlich realisierten Strategien gibt. Eppler (2009) zeigt unter anderem, dass etwa die Hälfte aller geplanten Strategien erfolglos sind und nicht oder unzureichend realisiert werden. Dies zeigt welche große Abweichung es zwischen Planung und Umsetzung einer Strategie gibt. Welche Bedeutung der Realisation bzw. Umsetzung zuzumessen ist, wird in weiterer Folge erarbeitet.



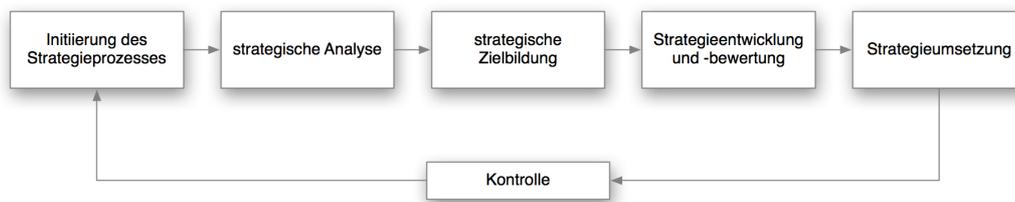
**Abbildung 2.2:** Strategietypologie - in Anlehnung an Mintzberg (1978, S. 945)

### 2.1.2 Strategieprozess

Nach ausführlicher Definition des Strategiebegriffes und der Betrachtung der historischen Entwicklung strategischen Denkens soll an dieser Stelle auf den Strategieprozess näher eingegangen werden. Zur Beschreibung des strategischen Planungsprozesses bedient man sich eines einfachen Phasenmodells. Vereinfacht lässt sich laut Andrews (1971) nach dem Modell der Harvard Business School ein durchgängiger Strategieprozess in zwei Phasen unterteilen. Die erste Phase ist die Strategieentwicklung, in der strategische Analysen durchgeführt, eine Vision entwickelt und daraus Ziele abgeleitet werden. Davon ausgehend werden konkrete Strategien entwickelt und ausgewählt. Die zweite Phase widmet sich der Strategieumsetzung, welche die Übersetzung der Strategie in Maßnahmen und Verankerung der Strategie im Unternehmen beinhaltet. Dies stellt eine vereinfachte Betrachtungsweise dar und dient ausschließlich didaktischen Zwecken.

In Abbildung 2.3 ist der Strategieprozess angelehnt an Venzin et al. (2003, S. 12) dargestellt. Die gezeigten Phasen werden in den Abschnitten 2.2 und 2.3 näher beschrieben. In der Literatur<sup>1</sup> gibt es eine zweite Sichtweise des Strategieprozesses, bei dem die Zielbildung vor der Analyse angedacht ist. Die in dieser Arbeit näher betrachtete Beispielunternehmung leitet strategische Ziele aus der Unternehmensanalyse ab, weshalb hier der Ansatz nach Venzin et al. (2003, S. 12) gewählt wurde.

<sup>1</sup> Vgl. Bea und Haas (2005)



**Abbildung 2.3:** Der Strategieprozess - in Anlehnung an Venzin et al. (2003, S. 12)

## 2.2 Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung ist der erste Schritt im strategischen Management. Dieser Bereich ist sehr gut erforscht, siehe beispielhaft Bea und Haas (2005), Dillerup und Stoi (2007) und Steinmann und Schreyögg (2005). Begonnen wird mit dem Start des Strategieprozesses, weiters werden das Unternehmen und das Unternehmensumfeld analysiert, Vision und Ziele werden definiert und eine Unternehmensstrategie wird abgeleitet. Um einen besseren Überblick zu erhalten, werden die einzelnen Prozessschritte nachstehend näher erläutert.

### 2.2.1 Initiierung des Strategieprozesses

An dieser Stelle wird angenommen, dass es sich nicht um die Anpassung einer vorhandenen Strategie, sondern um die Neuentwicklung einer Strategie handelt. Voraussetzung ist der Wille zur Entwicklung einer neuen Strategie. Dieser Wille kann aus einer Notwendigkeit und aufgrund der unternehmerischen Situation entstehen oder Ergebnis eines gezielten Planungsprozesses sein. Um die aktuelle Situation des Unternehmens jederzeit genau beurteilen zu können, verwendet Venzin et al. (2003) im Rahmen des Strategieprozesses den Begriff der Leistungskontrolle. Diese dient der Darstellung der aktuellen Unternehmensleistung und ist im Rahmen des Strategieprozesses zusätzlich als Früherkennung, Durchführungskontrolle und Wirksamkeitskontrolle zu sehen. Für genauere Ausführungen wird auf die Abschnitte 3 und 4 verwiesen.

Nachdem die Führungsspitze festgelegt hat, dass eine neue Strategie notwendig ist, wird der Strategieprozess gestartet. Bei der Initiierung des Prozesses werden die Rahmenbedingungen für den gesamten Prozess festgelegt. Relevante Themen werden in dieser Phase identifiziert und Prioritäten gesetzt. Ebenso muss das Unternehmen

darauf vorbereitet werden, sich mit strategischen Themen zu beschäftigen. Dabei gibt es viele Einflüsse, die genau diese Aufgaben erschweren. Ein Beispiel ist das operative Tagesgeschäft, welches viele Ressourcen in Anspruch nimmt. Ein wichtiger Punkt ist, dass klare Prioritäten gesetzt werden, um die Mitarbeiter nicht mit zahlreichen Strategieprojekten zu überlasten und dadurch den Fokus auf das Wesentliche verlieren. Eine Basis dafür stellt das eventuell vorhandene Unternehmensleitbild dar, welches im Rahmen einer Neuausrichtung der Strategie angepasst oder neu entwickelt werden muss. Ist kein Leitbild vorhanden, muss dieses im Zuge des Strategieprojektes entwickelt und im Unternehmen verankert werden. Zusätzlich werden in dieser Phase die Spielregeln für die nachfolgenden Phasen im Strategieprozess festgelegt. Diese sorgen bereits frühzeitig für Koordination und Zusammenhalt im Unternehmen (Venzin et al. 2003).

### 2.2.2 Strategische Analyse

Bei der strategischen Analyse unterscheidet man zwischen externer Umweltanalyse und interner Unternehmensanalyse. Die Untersuchung der Umwelt hat das Ziel, Informationen über das Umfeld der Unternehmung zur Verfügung zu stellen. Wichtig ist, dass diese Informationen möglichst vollständig, genau und sicher sind. Daraus lassen sich gezielt Chancen und Risiken ableiten, welche die Basis für die Entwicklung einer Strategie darstellen. Die bekanntesten Methoden zur Ermittlung von Informationen über die Umwelt der Unternehmung sind die Chancen-Risiken Analyse im Rahmen der SWOT-Analyse und die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell von Porter (1979).

In der strategischen Analyse bildet die Untersuchung der Unternehmung aus interner Sicht den zweiten wichtigen Teil. Bei der internen Betrachtungsweise liegt der Fokus auf der Ermittlung und Bewertung interner, strategischer Erfolgspotenziale. Zusätzlich sollen interne Stärken und Schwächen der Unternehmung aufgezeigt werden, wobei die Darstellungsform ein Stärken-Schwächen Profil ist (Welge und Al-Laham 1992).

Die erwähnten Modelle sind keinesfalls erschöpfend und werden stellvertretend erwähnt. Die Analyse wird im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet, da diese Phase wissenschaftlich gründlich erforscht ist und viele Methoden in der Praxis weit verbreitet und integriert sind.

### 2.2.3 Strategische Zielbildung

Nachdem der Strategieprozess gestartet und eine umfangreiche Analyse der Umwelt und der Unternehmung abgeschlossen wurde, müssen strategische Ziele definiert werden. Als Ziel betrachtet man grundsätzlich einen angestrebten, zukünftigen Zustand (Heinen 1966, zit. in Welge und Al-Laham 2003, S.45). Ziele sind in der Strategieplanung von entscheidender Bedeutung. Sie müssen geplant, formuliert und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Der hohe Stellenwert, den Ziele einnehmen, wird anhand einer Auflistung angelehnt an Welge und Al-Laham (2003) verdeutlicht:

Die **Selektionsfunktion** von Zielen zeigt sich in einer bewussten Auswahlentscheidung zwischen mehreren Handlungsalternativen bzw. Strategien. Ziele stellen somit Handlungspräferenzen für das strategische Management dar.

Die **Orientierungsfunktion** wird durch die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten auf eines oder mehrere übergeordnete Ziele gekennzeichnet. Verabschiedete Ziele dienen somit als Rahmen für Entscheidungen und tragen somit zu einer eindeutigen Orientierung bei.

Die **Steuerungsfunktion** wird durch Vorgabe von Sollvorgaben ermöglicht, indem Verhaltensweisen gesteuert werden, ohne die dafür notwendigen Handlungen und Entscheidungen im Einzelnen vorgeben zu müssen.

Die **Koordinationsfunktion** von Zielen bedeutet, dass verschiedene Aktivitäten der Unternehmensmitglieder angepasst und aufeinander abgestimmt werden.

Ziele erfüllen eine **Motivations- und Anreizfunktion**. Unternehmensmitglieder werden zur Leistungssteigerung veranlasst und ein Leistungsanreiz wird dargestellt. Aus diesem Grund haben Ziele eine hohe Bedeutung zum Beispiel bei der Strategieumsetzung und der Gestaltung von Anreizsystemen.

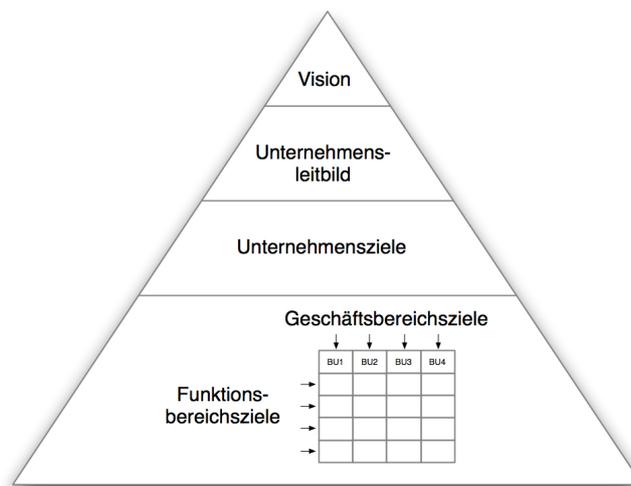
Die **Bewertungsfunktion** ist entscheidend für eine Strategiebewertung, weil Handlungsalternativen bzw. Strategien nur im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung bewertet werden können.

Ziele stellen konkrete Sollvorstellungen dar, welche Ist-Werten, zum Beispiel nach der Strategieumsetzung, gegenübergestellt werden können. Vergleiche

durchzuführen und Abweichungen zu ermitteln kennzeichnet somit die **Kontrollfunktion** von Zielen.

Anhand dieser Aufstellung wird klar ersichtlich, wie wichtig Ziele im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung einer Strategie sind. Von besonders großer Bedeutung sind Motivations- und Anreizfunktionen, Bewertungsfunktionen und Kontrollfunktionen von Zielen. Dies wird im Rahmen von Strategiemonitoring im weiteren Verlauf dieser Arbeit gezeigt.

Ein Überblick über verschiedene Zielvorstellungen ist in einer Zielhierarchie, siehe Abbildung 2.4, dargestellt. Diese soll die verschiedenen Ebenen von Zielen verdeutlichen.



**Abbildung 2.4:** Zielhierarchie im strategischen Management - in Anlehnung an Bea und Haas (2005, S. 69)

## Vision

Die Vision ist das zukünftige Bild einer Unternehmung, welches auf jeden Fall gleich oder besser ist als der Status quo. Die Vision bildet dabei die Ausgangsbasis für das Unternehmensleitbild sowie für die Unternehmensziele. Sie dient vor allem aber zur langfristigen Orientierung und soll Konsistenz sicherstellen. Die Vision soll die Mitarbeiter motivieren die Zukunft aktiv zu gestalten und ihre Energie dem Wohl des Unternehmens zu widmen. Das ist deshalb so wichtig, weil die Einführung einer neuen Strategie meistens Veränderung bedeutet. Ist es für Mitarbeiter möglich

sich mit der Vision zu identifizieren und zu erkennen, welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg leisten, dann sind sie motiviert, dieses Ziel auch zu erreichen. Die Vision kann auch helfen vertikale und horizontale Koordination sicherzustellen. Vertikale Koordination findet entlang aller Hierarchieebenen einer Unternehmung statt, horizontale Koordination umfasst alle Funktionsbereiche. Entscheidend ist immer, dass das Zukunftsbild anspruchsvoll aber auch machbar ist. Eine zu utopische Vision hat einen negativen Effekt und wirkt demotivierend (Venzin et al. 2003).

### Unternehmensleitbild

Eine Konkretisierung der Vision stellt das Unternehmensleitbild dar, welches eine schriftliche Erklärung über die Grundprinzipien der Unternehmung ist. Dadurch soll für alle Mitarbeiter ein Rahmen geschaffen werden, der Orientierung und gleichzeitig Motivation bietet. Das Leitbild ist eine Beschreibung der Vision und soll auch das Auftreten der Unternehmung nach außen hin festlegen. Laut Welge und Al-Laham (2003) fungiert das Leitbild auch als verbindliche Grundlage für die Planung von Zielen und Strategien (Bea und Haas 2005).

### Unternehmensziele

Abgeleitet von Vision und Leitbild, welche bewusst vage und abstrakt formuliert sind, auch um über einen längeren Zeitraum konstant bleiben zu können, werden konkrete Unternehmensziele definiert. Unter Unternehmenszielen versteht man einen zukünftigen Zustand, den ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht haben will. Unternehmensziele lassen sich kaum eindeutig festlegen, weil ihre Dimension die gesamte Unternehmung umfasst und der zeitliche Rahmen laut Bea und Haas (2005) mittel- bis langfristig ist. Unternehmensziele werden dabei als Oberziele der Unternehmung gesehen und gelten für alle Bereiche, sie sind jedoch nicht im Detail auf die ökonomische Realisierbarkeit der erforderlichen Maßnahmen, der verfügbaren Ressourcen und sonstiger Voraussetzungen geprüft (Nuber 1995, S. 57).

Zum Thema, wie Unternehmensziele entwickelt werden sollen, haben sich zwei Ansätze durchgesetzt. Zum einen der Stakeholder-Ansatz und zum anderen der Shareholder-Ansatz. Der erste Ansatz verfolgt das Ziel der gleichwertigen Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen. Oberstes Ziel ist demnach die Steigerung des

Stakeholder-Value<sup>2</sup>, also den Wert, den ein Unternehmen aus Sicht aller Anspruchsgruppen hat. Der zweite Ansatz verfolgt ausschließlich die Interessen der Eigentümer. Oberstes Unternehmensziel ist die Steigerung des Shareholder-Value<sup>3</sup>, also den Wert der Unternehmung für die Eigentümer. Welcher Ansatz für die Zielbildung nun gewählt wird, hängt von der Unternehmensführung ab. Näheres über die Bildung von Zielen und deren Inhalt soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher behandelt werden (Hungenberg und Wulf 2007).

Eine genaue Betrachtung hinsichtlich der Anforderungen an die Kommunikation von Zielen, im Hinblick auf Strategiemonitoring für mittelständische Unternehmen, wird in Abschnitt 4 durchgeführt.

### Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsziele

Geben Unternehmensziele im Rahmen der Unternehmensstrategie die generelle Stoßrichtung der gesamten Unternehmung an, so ist auf Geschäftsbereichsebene die grundsätzlich anzuwendende Vorgehensweise in den einzelnen Produkt-Markt-Bereichen definiert. In erster Linie handelt es sich um Wettbewerbsstrategien, die Maßnahmen beschreiben, welche eine vorteilhafte Position im Wettbewerb verschaffen. In diesem Bereich unterscheidet Porter (1983) drei Strategietypen: Strategie der Kostenführerschaft; Strategie der Differenzierung; Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte. Geschäftsbereichsziele sind demnach die Definition des zukünftigen Zustandes einer Geschäftseinheit.

Für konkrete Maßnahmen sind Geschäftsbereichsziele noch zu allgemein. Davon ausgehend müssen daher, im Rahmen einer sukzessiven Konkretisierung der Strategien, Maßnahmen und Ziele für die Funktionsbereiche erarbeitet werden. Somit fungieren funktionale Strategien als Schnittstelle zwischen Strategie und operativer Umsetzung. Zusätzlich kommt funktionalen Strategien eine gewisse Koordinationsfunktion zu. Vertikal erfolgt eine Abstimmung der Funktionsbereiche und horizontal werden die Funktionsbereiche im Hinblick auf die übergeordnete Geschäftsfeldstrategie harmonisiert (Welge und Al-Laham 2003).

---

<sup>2</sup> Vgl. Hungenberg und Wulf (2007): Das Unternehmen existiert, um Ansprüche aller Interessensgruppen umzusetzen.

<sup>3</sup> vgl. Hungenberg und Wulf (2007): Das Unternehmen existiert, um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren.

## 2.2.4 Strategieentwicklung und -bewertung

In dieser Phase werden Handlungsalternativen festgelegt, die richtige Strategie ausgewählt, sowie konkrete strategische Maßnahmen entwickelt. Der Inhalt der Strategie, die umgesetzt und überwacht werden soll, ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht von Bedeutung und wird aus diesem Grund nicht näher behandelt (Venzin et al. 2003).

## 2.3 Strategieumsetzung

*Die Strategieimplementierung umfasst die Umsetzung strategischer Pläne in konkretes, strategieorientiertes Handeln der Unternehmensmitglieder.*

(Welge und Al-Laham 2003, S. 531)

Alle Maßnahmen, Aktivitäten und Prozesse, welche die Umsetzung strategischer Pläne zur Aufgabe haben, werden von Kolks (1990) als Strategieimplementierung bezeichnet. Im weiteren Verlauf wird jedoch der Begriff Strategieumsetzung aus Gründen der Einheitlichkeit verwendet.

Die Trennung von Strategieentwicklung und -umsetzung ist laut Raps (2008) ausschließlich gedanklicher Natur und dient didaktischen und analytischen Zwecken. Der Nachteil dieser Sichtweise war die langjährige Vernachlässigung der Umsetzung im Rahmen des strategischen Denkens. Eine Strategie ist meist in kurzer Zeit entwickelt, die Umsetzung hingegen nimmt mehr Zeit in Anspruch und kann je nach Auslegung der Strategie mehrere Jahre dauern, siehe Abplanalp und Lombriser (2000). Um ein einheitliches Verständnis herzustellen, wird der Umsetzungsbegriff definiert, welcher im Bereich Strategie sehr stark durch den angloamerikanischen Raum geprägt ist. Nach Kolks (1990) werden zwei Schwerpunkte gesetzt: sachbezogene Aufgaben und verhaltensbezogene Aufgaben. „Sachbezogene Aufgaben“ befassen sich mit der reinen Umsetzung der Strategie, „verhaltensbezogene Aufgaben“ befassen sich mit der Durchsetzung der Strategie.

### Sachbezogene Aufgaben

Die sachbezogenen Aufgaben im Rahmen der Umsetzung umfassen die Konkretisierung der Strategie und die Ausrichtung der Erfolgsfaktoren. Die Strategie wird in

operative Maßnahmen-, Budget- und Terminpläne übersetzt (Kolks 1990).

Wie bereits angesprochen ist es wichtig die Strategie mit allen relevanten Erfolgsfaktoren abzustimmen, um eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu begünstigen. Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung sind nach Welge und Al-Laham (2003): Organisationsstruktur und -prozesse, Unternehmenskultur, Managementsystem, Personal und Führungskräfte (Kolks 1990).

### Verhaltensbezogene Aufgaben

Die Durchsetzung befasst sich mit verhaltensbezogenen Aufgaben, mit denen eine Strategieakzeptanz erreicht werden soll, um so den Implementierungsprozess zu fördern. Bei der Einführung einer neuen Strategie hat man mit Widerständen und Konflikten zu kämpfen, welche Implementierungsbarrieren genannt werden. „Neu“ heißt immer Veränderung, die mit einem Wandlungs- und Lernprozess verbunden, unter dem Begriff „Change Management“<sup>4</sup> weit verbreitet ist. Im Rahmen des strategischen Managements steht für die Mitarbeiter das Kennen, Verstehen, Können und Wollen der Strategie im Vordergrund. Generell ist nach Steinmann und Schreyögg (2005) ein gemeinsames Grundverständnis zu schaffen, welches eine gemeinsame strategische Sprache erlaubt. Zu betonen sind dabei drei Aspekte, die für die Durchsetzung der Strategie von Bedeutung sind. Erstens muss die Strategie vermittelt werden. Wesentliche Ziele und Inhalte müssen den Mitarbeitern frühzeitig zur Verfügung stehen, damit diese die Gelegenheit haben sich mit der Strategie auseinanderzusetzen. Dadurch können Implementierungsbarrieren identifiziert und Ursachen dafür aufgedeckt und beseitigt werden. Zweitens müssen alle strategiebezogenen Qualifikationen geschult werden, falls diese noch nicht vorhanden sind. Drittens muss ein strategiebezogener Konsens geschaffen werden. Zielkonflikte, Verteilungskonflikte und Durchsetzungskonflikte müssen aufgedeckt werden, welche mittels Konfliktmanagement<sup>5</sup> zu bewältigen sind. Es muss immer darauf geachtet werden alle von der Zweckmäßigkeit strategischer Neuorientierung zu überzeugen, dann ist die Grundlage für eine erfolgreiche Strategieumsetzung geschaffen (Welge und Al-Laham 2003).

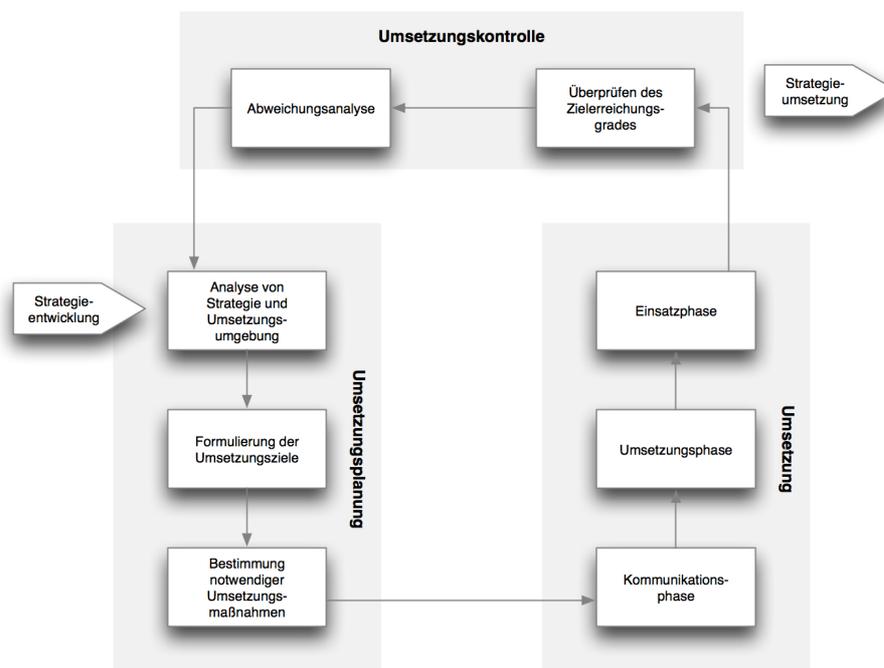
---

4 Vgl. Lauer (2010): Im Change Management geht es um die optimale Ausgestaltung des Weges von einem Ausgangspunkt zu einem Ziel.

5 Vgl. Proksch (2010)

### Prozess der Strategieumsetzung

Die Gliederung des Umsetzungsprozesses in ein Phasenkonzept soll die Strategieumsetzung strukturieren und in eine logische Reihenfolge bringen. Durch diese Gliederung entsteht Transparenz und Meilensteine für eine Projektfortschrittskontrolle sind leichter zu definieren. Auch Ressourcen sind leichter zuzuteilen und Verantwortlichkeiten können besser bestimmt werden. Der Prozess ist in Abbildung 2.5 dargestellt und enthält drei Teilbereiche: Umsetzungsplanung, Umsetzung und Umsetzungskontrolle.



**Abbildung 2.5:** Vorgehensmodell der Strategieumsetzung - in Anlehnung an Kolks (1990, S. 257)

In der Phase der Umsetzungsplanung wird die Strategie darauf überprüft, ob die Eigenschaften der Operationalität, Widerspruchsfreiheit und Transparenz der Strategie gegeben sind. Sehr häufig wird in diesem Zusammenhang auf das Konzept der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton verwiesen, welches in Abschnitt 3.4.1 näher beschrieben wird. Danach sind Umsetzungsziele zu formulieren. Bei der Umsetzung werden die Maßnahmen und Strategieinhalte kommuniziert. Die Umsetzungskontrolle bildet die letzte Phase des Umsetzungsprozesses und soll

den Zielerreichungsgrad feststellen sowie Abweichungen aufzeigen. Einzelne, für mittelständische Unternehmen, wichtige Aspekte werden in Abschnitt 4 näher behandelt (Kolks 1990).

Eine Auswahl von Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung in deutschsprachigem und angloamerikanischem Raum nach Welge und Al-Laham (1992), zusammengefasst auf die meist genannten:

- Operationalisieren und quantifizieren der Strategie
- Ableiten von Teilstrategien
- Kommunizieren der Strategie
- Sicherstellen einer strategiefördernden Unternehmenskultur
- Sicherstellen einer strategiefördernden Unternehmensstruktur
- Einführen von Anreiz- und Motivationssystemen
- Überwachen der Strategieumsetzung

Die Feedbackschleife im Strategieentwicklungsprozess ist von Venzin et al. (2003) als Leistungskontrolle dargestellt. Sie umfasst die Messung und Darstellung aller für das Unternehmen relevanter Steuergrößen und soll damit ein Führungscockpit bilden. Die permanente Messung der Unternehmensentwicklung soll eine Früherkennung von Kursabweichungen, sowie eine Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle strategischer Initiativen ermöglichen. Diese Feedback-Schleife soll die Möglichkeit einer frühzeitigen Anpassung der Strategie sicherstellen. Da Strategien langfristiger Natur sind, wäre eine reine Ergebniskontrolle ohne die Möglichkeit von zwischenzeitlichen Anpassungen fatal. Dieser Punkt stellt den Kern dieser Arbeit dar und wird deshalb an dieser Stelle nicht weiter behandelt (Venzin et al. 2003).

In Abschnitt 4 wird ausgehend von oben dargestellten Erfolgsfaktoren ein Prozess für mittelständische Unternehmen entwickelt, der bei der Umsetzung neuer Strategien helfen soll. Wichtige Aspekte sind die Operationalisierung und Quantifizierung mittels quantitativer sowie qualitativer Kennzahlen, welche gleichermaßen von Bedeutung sein sollten. Als weitere Schwerpunkte werden die Kommunikation der Strategie und das Monitoring der Strategieumsetzung dargestellt.

# KAPITEL 3

---

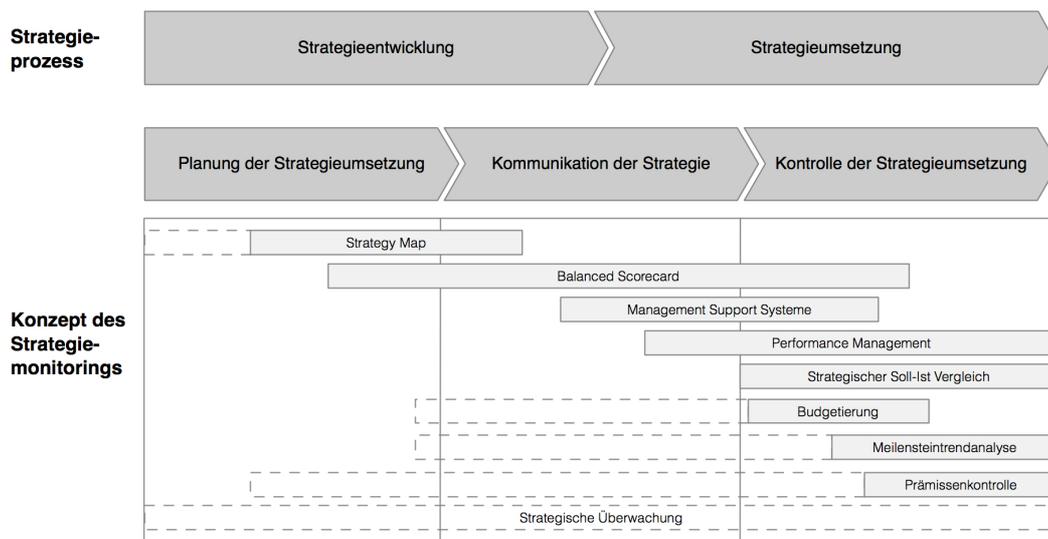
## Strategiemonitoring

---

In diesem Abschnitt wird ein Konzept für Strategiemonitoring aufgezeigt, welches sich an den bisherigen Erarbeitungen orientiert. Nach der Vorstellung des Konzeptes wird überprüft, ob allgemeine Anforderungen an eine Kontrolle von Strategieumsetzung erfüllt werden. Das Konzept bedient sich einiger Elemente, welche nach vorgeschlagenen Einsatzzeitpunkten im Gesamtprozess sortiert sind. Diese Elemente werden kurz erklärt und grob bewertet. Gerade für mittelständische Unternehmen sind nicht alle Elemente gleichermaßen von Bedeutung. Aus diesem Grund wird in Abschnitt 4 eine Auswahl dieser Elemente getroffen.

### 3.1 Definition eines Strategiemonitoring-Konzeptes

Eine kurze Einführung in die Thematik „Strategie“ und den Strategieprozess wurde in Abschnitt 2 gegeben. Diese einheitliche Basis dient nun im Weiteren als Fundament für die Erarbeitung eines Strategiemonitoring-Konzeptes. Um weiter vorgehen zu können, muss der Begriff „Strategiemonitoring“ definiert und abgegrenzt werden. Bis heute existiert noch keine einheitliche, begriffliche Abgrenzung der Kontrolle und Steuerung von Strategieumsetzung. Der wohl bekannteste Ansatz im deutschsprachigen Raum ist von Schreyögg und Steinmann (1987) veröffentlicht worden. Er definiert strategische Kontrolle als Zusammenspiel von Durchführungskontrolle, Prämissenkontrolle und strategischer Überwachung.



**Abbildung 3.1:** Konzept des Strategiemonitorings - Eigene Darstellung

Strategiemonitoring soll nun ein einheitliches Konzept bieten, dargestellt in Abbildung 3.1, und einen Rahmen aufzeigen, mit dem Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Strategien unterstützt werden. Der Aufbau dieses Konzeptes ist an das Vorgehensmodell der Strategieumsetzung nach Kolks (1990, S. 257) sowie an den Veränderungsprozess nach Stolzenberg und Heberle (2009, S. 6) angelehnt. Strategiemonitoring startet mit dem Beginn der Strategieentwicklung und begleitet den gesamten Strategieprozess. Es werden drei Schwerpunktphasen definiert:

- Planung der Strategieumsetzung
- Kommunikation der Strategie
- Kontrolle der Strategieumsetzung

Diese drei Phasen dürfen jedoch nicht strikt voneinander abgegrenzt gesehen werden, die Übergänge sind als fließend zu betrachten. Die Elemente in Abbildung 3.1 stellen eine Auswahl an möglichen Werkzeugen dar. Wie im Weiteren erläutert wird, sind nicht alle Elemente von gleicher Bedeutung und müssen auf die jeweilige Situation angepasst und eventuelle Überschneidungen bei einem Auswahlprozess berücksichtigt werden.

Die **Planung der Strategieumsetzung** sollte möglichst frühzeitig begonnen werden und parallel zur Strategieentwicklung ablaufen. Kern ist es, die Strategie und

die Unternehmung während der Entwicklung der Strategie auf die Umsetzung zu sensibilisieren. Das Fixieren der Vision ist in dieser Phase entscheidend und dient als Fundament für das weitere Vorgehen. Zusätzlich müssen in diesem Schritt alle strategischen Ziele überprüft, verankert und dargestellt werden. Mit den strategischen Zielen werden Kennzahlen nach deren Wirkung verknüpft. Daraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, welche einen Einfluss auf die übergeordneten Ziele haben müssen. Daraus können Zielgrößen abgeleitet werden. Als Hilfsmittel dienen in dieser Phase die Strategy Map und die Balanced Scorecard, näher erklärt in Abschnitt 3.4.1. Mit ihrer Hilfe werden erfolgskritische Ursachen-Wirkungs Beziehungen dargestellt und in weiterer Folge konkrete Maßnahmen mit Zielen verknüpft. Die Einteilung in die Perspektiven der Balanced Scorecard soll eine ausgewogene Betrachtungsweise sicherstellen.

Die **Kommunikation der Strategie** ist das Kernelement für Information und Motivation der Mitarbeiter. Es sollte frühzeitig geplant werden, wer, wann, wie informiert und einbezogen wird. Ziel ist es, Verständnis und eine gemeinsame Sprache zu schaffen. Alle Mitarbeiter müssen motiviert sein, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Entscheidend ist ebenfalls eine regelmäßige Information über den Fortschritt der Strategieumsetzung, um zu zeigen, dass die Strategie nicht nur definiert und vergessen wurde, sondern Erfolge erzielt werden. Dazu dienen neben den klassischen Informationskanälen, wie zum Beispiel Aushängen, Mitarbeiterzeitschriften und elektronische Medien, ebenfalls die Balanced Scorecard. Diese stellt einen einheitlichen Rahmen dar. Strategy Maps dienen zur übersichtlichen Strategiedarstellung. Management Support Systeme können mithilfe von Management Dashboards zur übersichtlichen Informationsdarstellung für das Management beitragen. An dieser Stelle sollte die Bedeutung der direkten Kommunikation nicht vergessen werden. Führungskräfte bilden das Bindeglied zwischen Belegschaft und Vision.

Die **Kontrolle der Strategieumsetzung** bildet die Phase, in der strategische Maßnahmen umgesetzt werden und die Umsetzung kontrolliert wird. Es findet eine Überprüfung statt, ob alle Maßnahmen plangemäß umgesetzt werden und ob die Umsetzung auch in Zukunft noch möglich und zielführend ist. Eine Auswahl an Hilfsmittel stellen ein strategischer Soll-Ist Vergleich, das Performance Management, die Budgetierung und die Meilensteintrendanalyse dar. Diese zusammen bilden ein Grundgerüst, um die Umsetzung einer Strategie zu überprüfen.

Allen Phasen teils übergeordnet stehen die Prämissenkontrolle und die strategische Überwachung. Die Prämissenkontrolle überprüft während der Strategieentwicklung gemachte Annahmen. Die strategische Überwachung stellt eine kontinuierliche Überwachung äußerer Faktoren dar. Dies geschieht in einer Rückkoppelung, bei der der gesamte Prozess immer wieder durchlaufen wird und notwendige Anpassungen oder Neuausrichtungen gemacht werden. Zudem sollte dieses Konzept selbst nicht als fix gesehen werden, sondern gewonnene Erfahrungen sollten in regelmäßigen Abständen in eine Überarbeitung von Strategiemonitoring einfließen.

Nach der Vorstellung des Konzeptes gilt es in weiterer Folge zu erarbeiten, ob alle Ziele und Anforderungen an ein Strategiemonitoring-System erfüllt werden. Zusätzlich werden oben genannte Ansätze und Hilfswerkzeuge näher erläutert und in das Konzept eingeflochten. In Abschnitt 4 wird die konkrete Situation von mittelständischen Unternehmen analysiert und eine Anleitung für die Implementierung von Strategiemonitoring in mittelständische Unternehmen gegeben.

## 3.2 Anforderungen an ein Strategiemonitoring-System

Wichtigstes Ziel von Strategiemonitoring ist die Planung der Strategie zu unterstützen und die Umsetzung der Strategie sicherzustellen. Dabei sind Informationen des Planfortschritts entscheidend, um jederzeit zu sehen, wo man mit der Strategieumsetzung steht. Ob die geplanten Ziele erreicht werden können, oder ob frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen, ist ebenfalls zentrale Forderung an Strategiemonitoring. Deshalb ist sicherzustellen, dass die Strategie jederzeit angepasst werden kann (Nuber 1995).

Nach Nuber (1995, S. 58f) können zusätzlich, im Rahmen des strategischen Managements, generelle Ziele für Strategiemonitoring abgeleitet werden. Ein Ziel ist, gesetzte Annahmen und Vereinfachungen infrage zu stellen, die aufgrund von Unsicherheiten und Komplexität im strategischen Planungsprozess entstehen. Ein weiteres Ziel ist das Sicherstellen von Anpassungsfähigkeit der Strategie. Durch die langfristige Planung, vorgegebene Planungsrhythmen und hohen Ressourceneinsatz können Planungsergebnisse nicht ständig hinterfragt werden. Strategiemonitoring soll durch zusätzliche Informationen zum Nachdenken über die Richtigkeit der verfolgten Strategie anregen. Als drittes Hauptziel gilt die Motivation der Mitarbeiter, welche

essenziell für die Umsetzung der Strategie sind.

Ausgehend von diesen Zielen, welche das gezeigte Konzept erfüllen muss, ist es notwendig Anforderungen an ein Strategiemonitoring-System abzuleiten. Daraus lassen sich Art und Umfang strategischer Kontrollaufgaben bestimmen. Diese sollen angelehnt an Nuber (1995) zusammengefasst dargestellt werden.

### Differenzierung nach Kontrollarten und Kontrollobjekten

Kerngedanke ist, dass Strategiemonitoring an allen Phasen der strategischen Planung und Umsetzung ansetzen muss. Dies bedingt aufgrund verschiedener Kontrollobjekte nach Nuber (1995) auch angepasste Kontrollarten.

- Bei der **Kontrolle des Planfortschritts** soll mittels Zwischenzielen die Realisierung der strategischen Pläne überprüft werden.
- Die Basis für strategische Planungen sind immer unvollkommene Informationen und darauf aufbauende Annahmen. Diese, im Rahmen der Planung gemachten Prämissen, müssen anhand aktueller Informationen kritisch hinterfragt werden, kurz eine **Kontrolle der Planprämissen**.
- Alle bisher vernachlässigten Informationen und unvorhergesehene Entwicklungen müssen durch eine **strategische Überwachung** Beachtung finden.
- Zusätzlich bedarf es einer Anpassung des Strategiemonitoring-Systems an geänderte Rahmenbedingungen, welche durch eine **Metakontrolle** festgestellt werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es neben der von der Planung ausgehenden Kontrolle auch eine Kontrolle nicht planbarer Einflussfaktoren gibt.

### Simultaner Ablauf von Planungs-, Realisations- und Kontrollprozessen

Idealerweise soll Strategiemonitoring initiiert werden, sobald der Strategieprozess beginnt und erst enden, wenn die Strategieumsetzung abgeschlossen ist. Dies gewährleistet eine Begleitung aller Phasen im strategischen Management und stellt sicher, dass immer aktuelle Informationen zur Verfügung stehen. Dadurch werden Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten frühzeitig erkannt und man kann dementsprechend reagieren. Zusätzlich ist es wichtig nicht nur in

periodischen Abständen zu kontrollieren, sondern Strategiemonitoring als kontinuierlichen Prozess zu betrachten. Sollten unvorhergesehen Ereignisse eintreten, muss es das System ermöglichen innerhalb kürzester Zeit zu reagieren und nicht auf einen Regeltermin zu warten (Nuber 1995).

### **Feedforward-Kontrolle**

Bei der Feedforward-Kontrolle stehen, im Gegensatz zur Feedback-Kontrolle, nicht Ist-Werte im Vordergrund, sondern es wird versucht die zukünftige Entwicklung vorherzusagen. Dadurch soll gewährleistet werden, dass nicht nur auf vergangene Ereignisse reagiert wird, sondern dass auch Informationen in zukünftige Richtung berücksichtigt werden. Potentielle Abweichungen können vor dem Eintreten erkannt werden, was einen erheblichen Zeitgewinn für strategische Steuerungsaufgaben bedeutet. Dies kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in einer dynamischen Umwelt darstellen. Ebenso wird durch die Einbeziehung von Zukunftsprognosen in die strategische Planung vermieden, dass man bei geänderten Bedingungen veraltete Strategien verfolgt und erst nach der Umsetzung Fehler in der Strategie feststellt. Grundgedanke ist, dass die Frage nach der Richtigkeit von strategischen Zielen gestellt wird und nicht nur die optimale Erreichung betrachtet wird. Zusätzlich soll Strategiemonitoring als Informationslieferant für eine strategische Anpassung oder Neuplanung dienen (Nuber 1995).

### **Mitarbeitermotivation**

Neben sachbezogenen Aufgaben sind im Rahmen von Strategiemonitoring auch verhaltensorientierte Aufgaben von Bedeutung. Darunter fällt die Beeinflussung von gegenwärtigem und zukünftigem Verhalten der Mitarbeiter. Kontrolle kann man dabei als Voraussetzung von Lernprozessen und als Mittel zur Motivation sehen. Bei Lernprozessen ist die Kontrolle bedingtes Mittel, denn unter Lernen versteht man in diesem Zusammenhang eine positive Veränderung von Verhalten. Im Rahmen von Strategiemonitoring festgestellte Abweichungen sind die Basis für Lerneffekte. Dabei ist es entscheidend, Abweichungen nicht als „schlecht“ zu sehen. Sieht man Abweichungen als Chance für vielfältige Lernprozesse, kann es der Unternehmung Vorteile gegenüber dem Wettbewerb bringen (Nuber 1995). Die Motivation der Mitarbeiter ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Der Begriff „Kontrolle“ ist meistens negativ besetzt, doch kann im Rahmen der Kontrolle mit bestimmten Anreizen und Anreizbedingungen

eine positive Wirkung erzielt werden. Entscheidend ist jedoch, dass Führungskräfte es schaffen ein positives Bild von Strategiemonitoring zu vermitteln. Sind die Mitarbeiter dagegen, sind alle wesentlichen Vorteile zunichte gemacht (Nuber 1995).

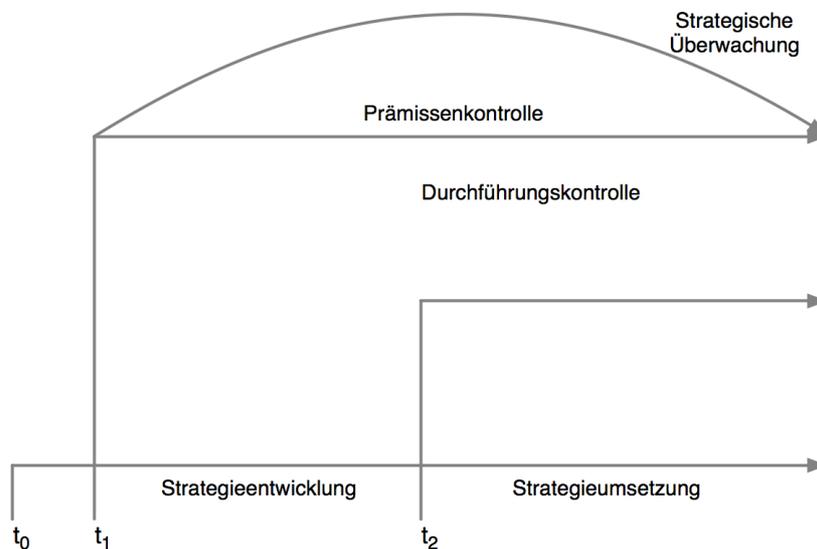
Nachfolgend soll kurz gezeigt werden, dass das Strategiemonitoring-Konzept alle oben angeführten Anforderungen erfüllt. Eine Differenzierung nach Kontrollarten und Kontrollobjekten ist durch die Wahl verschiedener Werkzeuge, der Prämissenkontrolle und der strategischen Überwachung, siehe Abschnitt 3.3, gegeben. Der simultane Ablauf von Planungs-, Realisations- und Kontrollprozessen ist eine Grundvoraussetzung und ist ebenfalls durch Strategiemonitoring gewährleistet. Eine Feedforward-Kontrolle wird mittels eines Soll-Wird Vergleiches im Rahmen der Kontrolle der Umsetzung sichergestellt. Die Mitarbeitermotivation ist ebenfalls zentrales Thema und soll durch eine klare Vision und bewusstes Kommunizieren der Strategie und der Strategieumsetzung sichergestellt werden.

### 3.3 Ansatz der strategischen Kontrolle

Wie bereits erwähnt, ist eine Differenzierung nach Kontrollarten und Kontrollobjekten wichtig und soll durch den Ansatz der strategischen Kontrolle Beachtung finden. Schreyögg und Steinmann (1987) haben den Begriff „strategische Kontrolle“ neu definiert. Bis dahin wurde Kontrolle der Strategieumsetzung lediglich als letzter Schritt des Strategieprozesses gesehen und stellte in der traditionellen Sichtweise eine rein operative Feedback-Kontrolle dar. Dies war für Schreyögg und Steinmann nicht mehr zeitgemäß und konnte der innovativen Sichtweise nicht mehr gerecht werden. Feedbackorientierte Kontrolle ist lediglich der Vergleich von Soll-Werten mit Ist-Werten und soll aufzeigen, ob Pläne richtig ausgeführt wurden. Die zwei Hauptkritikpunkte an dieser Art der Kontrolle sind, dass sie erstens vergangenheitsbezogen ist, also erst nach Ausführung der Pläne greift und zweitens dass die gesetzten Ziele und Maßnahmen als fest vorgegeben und richtig angenommen werden. Der erste Punkt ist in strategischem Kontext kritisch, da sich strategisch relevante Umstände geändert haben können, bevor eine geplante Maßnahme Auswirkungen auf eine messbare Größe hat. Kritisch ist laut Schreyögg und Steinmann (1987) auch der „Single Loop“ Charakter der traditionellen Kontrolle, dass alle gemachten Annahmen und

Pläne als richtig und gegeben angenommen werden. In einer dynamischen Umwelt kann diese Sichtweise fatale Folgen haben.

Aus diesen Gründen haben Schreyögg und Steinmann (1987) ein Drei-Phasen-Modell der strategischen Kontrolle entwickelt, dargestellt in Abbildung 3.2. Die erste Aufgabe ist die regelmäßige Überprüfung der, im Rahmen der strategischen Planung, gemachten Annahmen, im weiteren Prämissenkontrolle genannt. Mit der Umsetzung der Strategie beginnt die Aufgabe der Durchführungskontrolle, welche die Effekte der strategischen Maßnahmen überprüfen soll. Den gesamten Prozess zu überwachen, aus interner und externer Sicht, ist die Aufgabe der strategischen Überwachung. Im weiteren werden diese drei Kontrolltypen näher beschreiben.



**Abbildung 3.2:** Strategische Kontrollkonzeption - in Anlehnung an Steinmann und Schreyögg (2005, S. 280)

### Prämissenkontrolle

*Premise control has been designed to check systematically and continuously whether or not the premises set during the planning and implementation process are still valid.*

(Schreyögg und Steinmann 1987, S. 96)

Der strategische Planungsprozess beginnt mit setzen von Prämissen, auf denen spätere Entscheidungen und Ziele aufbauen. Diese müssen fortlaufend

überwacht werden, ob ihre Gültigkeiten weiterhin gegeben sind. Dabei benötigen nicht alle Prämissen den gleichen Aufwand an Kontrolle. Wichtige Schlüsselannahmen benötigen dabei aber eine besondere Aufmerksamkeit. In jedem Fall müssen die Kosten ein ausgewogenes Verhältnis zu dem Nutzen der gewonnenen Informationen haben. Dabei sollten Prämissen dokumentiert und verantwortliche Personen zugeteilt werden, die die Kompetenz haben diese zu überwachen (Schreyögg und Steinmann 1987).

#### **Durchführungskontrolle**

Die strategische Durchführungskontrolle, beginnt mit der Umsetzung der Strategie zum Zeitpunkt  $t_2$  (siehe Abbildung 3.2) und soll die Realisation der Maßnahmen überprüfen, die im Rahmen der Strategie definiert wurden. Dazu wird die Abweichung von festgelegten Zwischenzielen, im Weiteren Meilensteine genannt, festgestellt. Es wird überprüft, ob der eingeschlagene strategische Kurs gefährdet ist und wo die Ursachen für eine eventuelle Abweichung liegen. Im Gegensatz zum operativen Soll-Ist Vergleich ist bei der strategischen Durchführungskontrolle die erste Aufgabenstellung laut Steinle (2005) die Diagnose und Analyse der erreichten Zwischenresultate, auf Basis deren eine Prognose der zukünftigen Entwicklung erstellt wird. Dadurch wird ein Soll-Wird Vergleich angestellt um eine mögliche Gefährdung möglichst frühzeitig erkennen und gegensteuern zu können. Da sich diese Art der Kontrolle sehr stark an Meilensteinen orientiert, ist deren Festlegung hohe Aufmerksamkeit zu widmen (Schreyögg und Steinmann 1987).

#### **Strategische Überwachung**

Strategische Überwachung soll die Tatsache ausgleichen, dass Prämissenkontrolle und Durchführungskontrolle auf Kontrollobjekte gerichtet sind. Dabei soll der Strategieprozess offen gestaltet werden, um unvorhersehbare und bis jetzt nicht berücksichtigte Ereignisse wahrzunehmen. Die strategische Überwachung stellt eine ungerichtete Kontrollaktivität dar. Zu Beginn fehlende Kontrollobjekte entstehen im Laufe des Prozesses von selbst, indem sich kritische Ereignisse zu sogenannten Krisen<sup>1</sup> entwickeln (Schreyögg und Steinmann 1987).

---

<sup>1</sup> Vgl. Hutzschenreuter und Griess-Nega (2006)

Eine Erweiterung zur bisher besprochenen Kontrolle liefert Preble (1992), indem er eine Komponente hinzufügt, die speziell für seltene Ereignisse steht. Diese haben eine sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeiten, können aber eine hohe Gefahr für das Unternehmen darstellen. Die Wichtigkeit solcher Ereignisse ist spätestens seit der Finanzkrise 2008 nicht mehr zu verleugnen. Von großer Bedeutung ist daher, die Schwachstellen der Unternehmung zu kennen und die Fähigkeiten zu verbessern, mit denen man solchen Krisen begegnet. Dazu setzt Preble (1992) sogenannte Krisen-Audits ein. Diese sollen das interne sowie externe Krisenpotenzial der Unternehmung abschätzen, indem alle Aspekte einer Unternehmung betrachtet werden.

Nachfolgend werden mögliche Elemente für ein Strategiemonitoring Konzept betrachtet. Diese wurden aus der gängigen Literatur aufgegriffen und stellen einen Vorschlag im Rahmen des Strategiemonitoring-Konzeptes dar.

## 3.4 Mögliche Elemente von Strategiemonitoring

In diesem Abschnitt wird eine Auswahl an Werkzeugen für das Strategiemonitoring-Konzept vorgestellt. In der Praxis herrscht noch Uneinigkeit über die Wahl der richtigen Mittel, will man eine Strategie erfolgreich umsetzen. Dieses Konzept soll einen Anhaltspunkt liefern, welche Werkzeuge es gibt und in der Praxis verwendet werden. Dazu folgt im Weiteren eine Beschreibung aller bekannten und verwendeten Werkzeuge, um einen Überblick zu erhalten, welche Bedeutung hinter den Bezeichnungen steht. Danach soll eine einfache Bewertung gegeben werden. Welche Werkzeuge in welchem Umfang ihren Einsatz finden, ist an jede Unternehmung und der Situation entsprechend anzupassen.

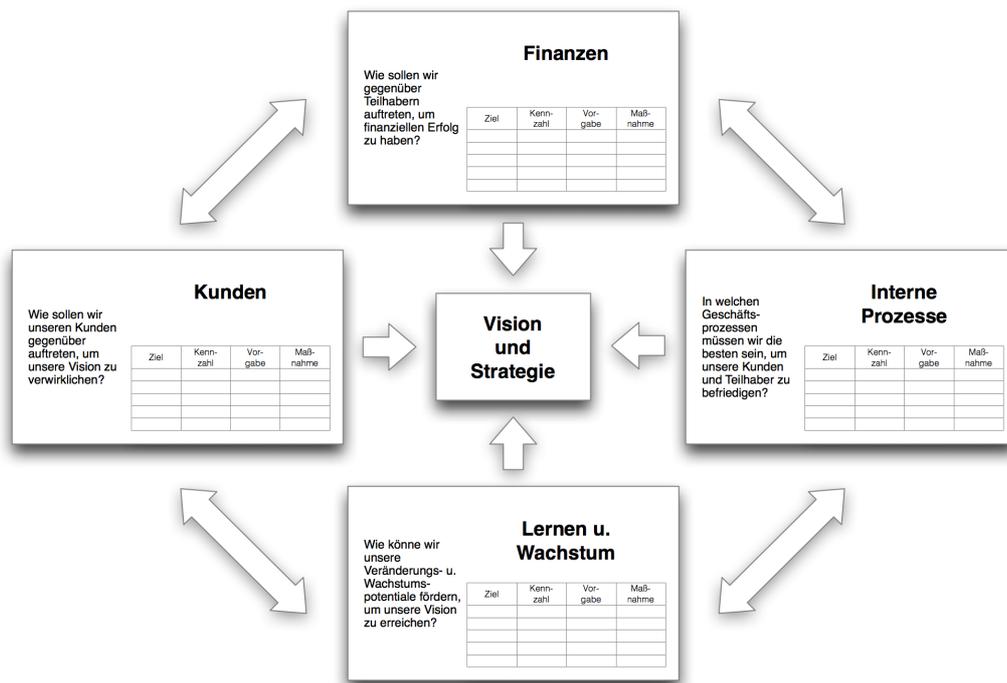
### 3.4.1 Balanced Scorecard und Strategy Map

Die Balanced Scorecard ist ein betriebswirtschaftliches Konzept, welches Anfang der 1990er-Jahre von den Harvard Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde. Ausgangspunkt des Buches „The balanced scorecard: translating strategy into action“ von Kaplan und Norton (1996) war eine Studie, die angestoßen von der Kritik an der starken finanziellen Ausrichtung von existierenden Performance Measurement Systemen, durchgeführt wurde. Die Studienteilnehmer waren der Meinung, dass die Abhängigkeit von finanziellen Kennzahlen die Möglichkeit der zukünftigen Wertsteigerung stark einschränkt. Daraus entstand das Konzept der

Balanced Scorecard. Diese sollte ausgewogen (balanced) sein und trotzdem einen klaren Bezug zur Messung (Scorecard) besitzen. Der Name sollte ein Indikator für die Ausgewogenheit zwischen kurz- und langfristigen Zielen, zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, zwischen Früh- und Spätindikatoren und zwischen internen und externen Leistungsperspektiven darstellen.

Hauptkritikpunkt an dem bisherigen System war die Vergangenheitsorientierung von betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen. Diese sind in einer Wirtschaft mit dem Fokus auf Zukunftsorientierung nicht mehr zeitgemäß. Nicht-finanziellen Kennzahlen fehlt oftmals der Bezug zu finanziellen Kennzahlen, wodurch diese wenig Beachtung bei der Strategieentwicklung finden. Kerngedanke hinter dem Konzept der Balanced Scorecard ist, den Verantwortlichen einen Rahmen zu geben, *that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measures* (Kaplan und Norton 1996, S. 24). Wichtig dabei ist dieses Konzept nicht ausschließlich als Kontrollinstrument zu betrachten. Vielmehr soll ein Rahmen für eine einheitliche Sprache in der Kommunikation der Strategie geschaffen werden und die Messung der Kennzahlen soll die Mitarbeiter über den Status des derzeitigen und zukünftigen Erfolgs informieren (Kaplan und Norton 1996).

Die Balanced Scorecard baut dabei auf vier Perspektiven auf, die eine ganzheitliche Betrachtung sicherstellen sollen: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum. Diese Perspektiven werden von Kaplan und seinem Team als treffend gesehen, können aber ergänzt bzw. verändert werden, um eine Anpassung an die gegebenen Bedingungen sicherzustellen. Diese vier Sichtweisen, in Abbildung 3.3 dargestellt, sollen einen Anhaltspunkt über die Struktur einer Balanced Scorecard geben (Kaplan und Norton 1996).



**Abbildung 3.3:** Balanced Scorecard - in Anlehnung an Kaplan und Norton (1996, S. 9)

- **Finanzen**

Trotz der Kritik an finanziellen Kennzahlen sind sie doch notwendig für die Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Unternehmung und geben Rückmeldung über den finanziellen Erfolg der Strategie. Finanzieller Erfolg stellt das langfristige Ziel einer jeden Unternehmung dar (Kaplan und Norton 1996).

- **Kunden**

In der Kundenperspektive werden alle Kunden- und Marktsegmente identifiziert, in denen die Unternehmung tätig ist. Entscheidend ist es Ziele und Kennzahlen zu definieren, die einen Mehrwert für den Kunden repräsentieren (Kaplan und Norton 1996).

- **Interne Geschäftsprozesse**

Schlüsselprozesse werden definiert, die kritisch für das Erreichen der Finanz- und Kundenziele sind (Kaplan und Norton 1996).

- **Lernen und Wachstum**

In der Lernen und Wachstum Perspektive werden Ziele und Maßnahmen definiert, die die Voraussetzungen der Unternehmung darstellen, aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein (Kaplan und Norton 1996).

Bei der Auswahl der Kennzahlen haben Kaplan und sein Team festgestellt, dass neben der Anzahl von zwanzig bis dreißig Kennzahlen auch entscheidend ist, sich nicht nur auf bereits vorhandene zu beschränken, sondern gegebenenfalls auch neue Kennzahlen einzuführen (Kaplan und Norton 2004).

Ein Durchbruch laut Kaplan war die Erkenntnis, Ziele mit Ursachen-Wirkungs Beziehungen zu verknüpfen. Verbindungen können einfach und anschaulich dargestellt werden. Zum Beispiel führt die Verbesserung von Mitarbeiterfähigkeiten in Kombination mit neuen Technologien dazu, dass kritische interne Prozesse effizienter ablaufen. Die verbesserten Prozesse erhöhen zum Beispiel den Mehrwert eines Produktes für den Kunden, wodurch die Kundenzufriedenheit steigt, was wiederum zu einer Erhöhung des Umsatzes führt. Durch diese logische Verknüpfung aller Ziele und Kennzahlen kann die Strategie verständlich kommuniziert werden. Kaplan nennt diese Darstellung Strategy Maps, dargestellt in Abbildung 3.4 (Kaplan und Norton 2004).

*You can't manage what you can't measure!*

*You can't measure what you can't describe!*

(Kaplan und Norton 2004, S. xiii)

Die Balanced Scorecard befasst sich mit dem Inhalt des ersten Statements, man kann nicht steuern, was man nicht messen kann, und die Strategy Map befasst sich mit dem Inhalt des zweiten Statements, man kann nicht messen, was man nicht beschreiben kann. Bei der Beschreibung der wichtigsten strategischen Ziele soll die Strategy Map behilflich sein. Dabei ist es die Aufgabe der Strategy Map, die Verbindung von immateriellem Vermögen zu wertsteigernden Prozessen herzustellen (Kaplan und Norton 2004).

Die Finanzperspektive stellt das Ergebnis der Strategie in traditioneller Weise dar. In der Kundenperspektive wird der Wert definiert, den Kunden für das Unternehmen darstellen, wodurch der Rahmen für die Wertsteigerung durch das immaterielle Vermögen gegeben wird. In diesen Perspektiven wird demnach dargestellt, was mit der Strategie erreicht werden soll. Die Perspektive der internen Prozesse hat

die Aufgabe, Geschäftsprozesse zu identifizieren, die den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und damit auf das Ergebnis der Strategie haben. Den wichtigsten Wert in einer Unternehmung stellt immaterielles Vermögen dar, betrachtet in der Lernen und Wachstum Perspektive. Darunter fällt das Humankapital, das Informationskapital und das Organisationskapital. Das Entscheidende an dieser Sichtweise ist, dass hier der Grundstein gelegt wird, die Unterstützung aller kritischen internen Prozesse sicherzustellen. Die definierten Ziele werden gemäß ihrer Wirkbeziehungen verbunden. Dadurch wird veranschaulicht, wie die Kernziele einer Strategie einen Mehrwert für Kunden und in weiterer Folge für die Unternehmung darstellen (Kaplan und Norton 2004).

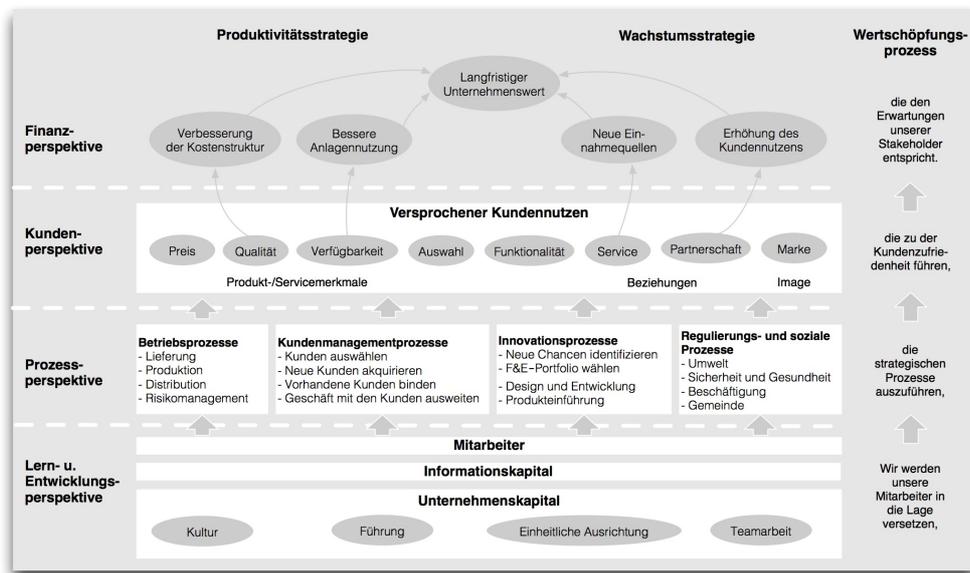
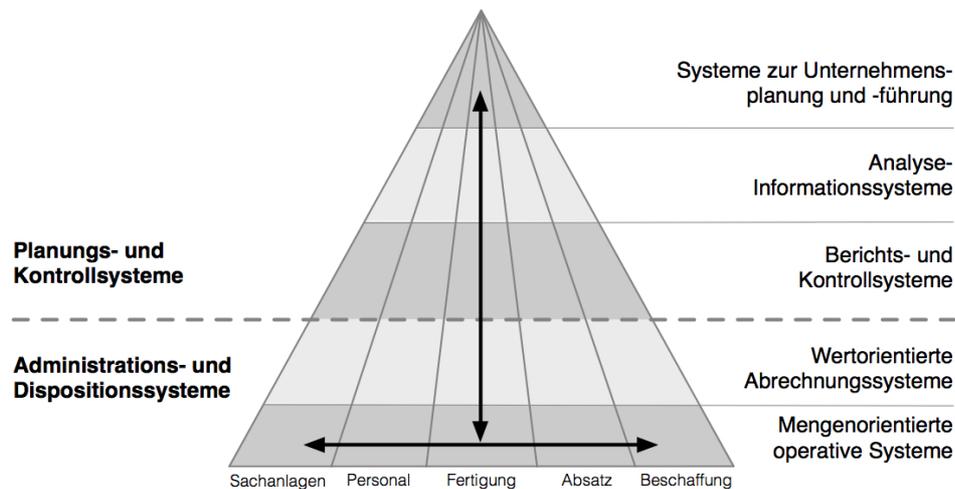


Abbildung 3.4: Strategy Map - in Anlehnung an Kaplan und Norton (2004, S. 11)

### 3.4.2 Management Support Systeme

Ein Kontrollsystem dient der Durchführung einer betriebswirtschaftlichen Kontrolle mittels computergestützter Systeme, auch bekannt unter Management Support Systemen. Darunter werden computergestützte Anwendungssysteme verstanden, die Fach- und Führungskräften bei ihren vielfältigen Aufgaben unterstützen. Die hier erwähnten Anwendungssysteme sollen den Entscheidungsträgern bei der Unter-

nehmensplanung und -steuerung helfen und werden deshalb im weiteren Planungs- und Kontrollsysteme genannt, veranschaulicht in Abbildung 3.5. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Aufgaben, die die Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsprozessen betreffen. Im engeren Sinne stellt dabei Business Intelligence eine IT-Lösung zur Unternehmenssteuerung dar. Laut Gluchowski et al. (2008) umfasst Business Intelligence analyseorientierte Produkte und Anwendungen. Diese ermöglichen eine detaillierte Aufbereitung und Darstellung von internen und externen, monetären und nicht-monetären Daten. Unter anderem gehören zu BI Balance Scorecard- und Kennzahlensysteme, welche strategische Aspekte der Unternehmensführung beachten sollen. Anhand von strategiebezogenen Daten wird der Zielerreichungsgrad analysiert und dargestellt (Gluchowski et al. 2008).



**Abbildung 3.5:** Anwendungssystempyramide - in Anlehnung an Gluchowski et al. (2008, S. 5)

Der Informationsdarstellung wird im Rahmen von Business Intelligence ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben. Sinn ist die Nutzung direkt auf dem Bildschirm, weswegen alle wichtigen Informationen auf einer Bildschirmseite Platz haben müssen. Ein solches Darstellungskonzept ist das Management-Cockpit, welches den Führungskräften ermöglicht, die Lage der Unternehmung auf einen Blick zu erfassen. Angelehnt ist diese Form der Darstellung an das Cockpit eines Flugzeuges. Ähnlich den Management-Cockpits werden sogenannte Dashboards verwendet. Der Unterschied zwischen beiden Darstellungsformen besteht darin, dass Dashboards immer auf einen Arbeitsplatz, eine Person oder Personengruppe zugeschnitten sind. Beide

bisher genannten Darstellungsformen sollen auf einen Blick wichtige Informationen vermitteln. Sind tief greifende Informationen gewünscht, bieten sich Business Intelligence-Portale an. Diese erlauben einen Zugriff auf alle Detaillierungsebenen und sind beliebig erweiterbar, durch zum Beispiel Nachrichtenticker, Suchmaschinen, Aufgabenlisten und vieles mehr (Gluchowski et al. 2008) und (Mertens und Meier 2008).

### 3.4.3 Performance Management

Hilgers (2008) definiert Performance Management als ein System zur Leistungsmessung und Leistungssteuerung der gesamten Unternehmensleistung und der individuellen Mitarbeiterleistung. Leistung, angelehnt an den angloamerikanischen Begriff „Performance“<sup>2</sup>, wird von Hilgers (2008, S. 34) mit den Begriffen „Effizienz“ und „Effektivität“ definiert. Effektivität ist der Grad der Zielerreichung von Unternehmenszielen und Effizienz ist auf operativer Unternehmensebene die Zielerreichung mit möglichst geringem Ressourceneinsatz. In einem Regelungsprozess dargestellt umfasst Performance Management die Phasen der Planung, Handlung und Kontrolle. Im Sinne der Regelung wird das Erreichen eines Zieles mittels Feedback-Kontrolle überprüft und gegebenenfalls eingegriffen. Über Feedforward-Kontrolle im Sinne von Steuerungs- und Planungsprozessen wird versucht Rahmenbedingungen festzulegen, wodurch eine Zielerreichung gewährleistet werden soll.

Eingebettet in das Performance Management ist das Performance Measurement, siehe Abbildung 3.6. Eine Definition gibt Gleich (1997):

*Aufbau und Einsatz meist mehrerer quantifizierbarer Maßgrößen verschiedener Dimensionen (z.B. Zeit, Qualität, Kosten etc.), die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotenziale unterschiedlichster Objekte im Unternehmen (Organisationseinheiten unterschiedlichster Größe, Mitarbeiter, Prozesse) herangezogen werden.*

(Gleich 1997, S. 115)

---

<sup>2</sup> Vgl. Hilgers (2008, S. 33): „Performance ist die Konsequenz effizienter und/oder effektiver Handlungen auf allen Leistungs- und Entscheidungsebenen einer Organisation vor dem Hintergrund der Befriedigung pluraler Interessen bei multidimensionalen Zielen.“

Voraussetzung für Performance Measurement im Zusammenhang mit Strategiemonitoring ist ein Performance Measurement System (PMS)<sup>3</sup>.

Dieses ist kein Instrument um eine Strategie zu planen und zu formulieren, sondern soll dabei helfen, eine definierte Strategie erfolgreich umzusetzen. Hilgers (2008, S. 36) hat Grundeigenschaften formuliert, die ein solches PMS haben sollte:

- Messung und Bewertung der Unternehmensperformance
- Unmittelbarer Zielbezug und damit verbunden, unmittelbarer Strategiebezug, darstellung eines ganzheitlichen Ansatzes
- Abbildung quantitativer und qualitativer Messgrößen und deren Beurteilung bezüglich Effizienz und Effektivität
- Bezug auf verschiedene Leistungsebenen im Unternehmen
- Unternehmensinterner Messvorgang als Teil des Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesses

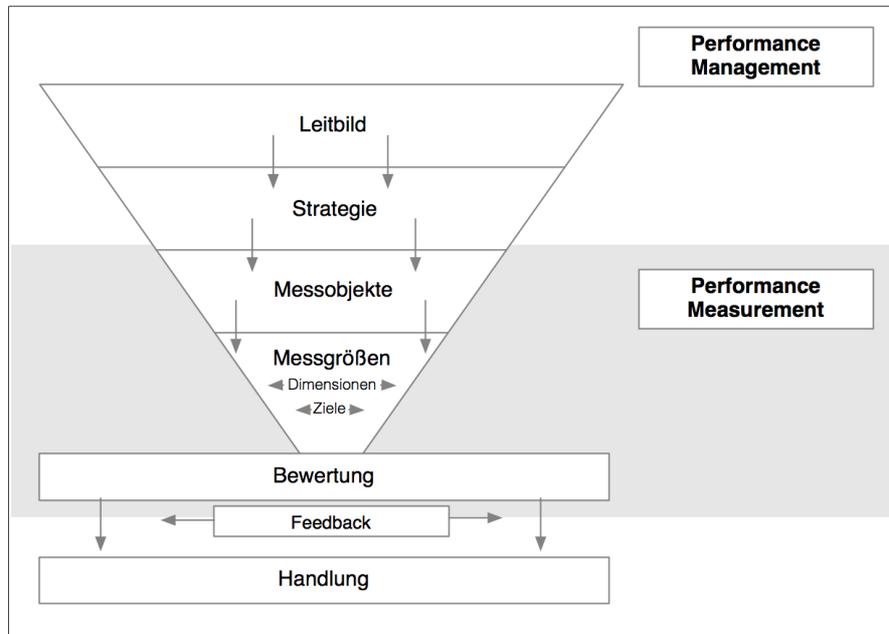
Wie aus dieser Aufzählung ersichtlich ist, liegt das Hauptaugenmerk von Performance Management auf Messgrößen. Ein häufig verwendetes Synonym für Messgrößen im Rahmen strategischen Managements ist Key Performance Indicator, also Schlüssel-Erfolgsfaktor oder KPI. Ein aktiver Strategiebezug wird hergestellt, indem strategische Ziele aktiv mit Messgrößen verknüpft werden, wodurch der Grad der Zielerreichung messbar wird. Bereits in der Planung muss auf eine geeignete Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen geachtet werden und dass Performance Measurement über eine reine Zielabweichungskontrolle hinausgeht. Gemessen werden dabei monetäre sowie nicht-monetäre Größen (Hilgers 2008).

Man darf nicht den Fehler machen und Performance Measurement als reinen Messvorgang sehen. Hilgers (2008) teilt den Prozess des Performance Measurement in drei Phasen: Ableitung von Messobjekten, Messung, Bewertung und Nutzung der

---

<sup>3</sup> Vgl. Wettstein (2002, S. 24): Ein Performance Measurement-System kommuniziert die operationalisierte Strategie und überwacht die ganzheitliche Performance einer Organisation auf sämtlichen Ebenen. Das PMS unterstützt die effektive Kommunikation der Performance mit allen Stakeholdern, bietet Managern sowohl strategische als auch operative Entscheidungsunterstützung, sammelt Wissen der Organisation und vereinfacht organisationelles Lernen. Um dieses Ziel zu erreichen, definiert das PMS geeignete Prozesse und bedient sich geeigneter Informationssysteme.

Messergebnisse. Wie bereits erwähnt, muss bei der Wahl von Messgrößen der Bezug zu strategischen Zielen hergestellt werden. Bei der eigentlichen Messung wird ein Vergleich von Soll- und Ist-Werten angestellt. In Phase drei werden die Ergebnisse bewertet und fließen im Rahmen der Feedbackschleife der Regelung wieder in den Prozess des Performance Management ein (Hilgers 2008).



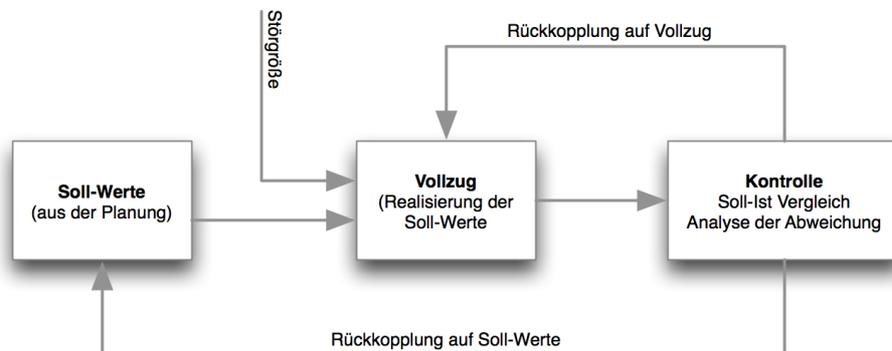
**Abbildung 3.6:** Phasen des Performance Measurement - in Anlehnung an Hilgers (2008, S. 49)

Der bekannteste Ansatz in Verbindung mit Performance Management ist der der Balanced Scorecard. Dieser stellt jedoch nur einen kleinen Teil der möglichen traditionellen Konzepte zur Erhebung der Leistungsentwicklung in Unternehmen dar. Zusätzliche strategische Ansätze die verwendet werden sind beispielhaft die Performance Pyramid und das Performance Prisma (Hilgers 2008).

#### 3.4.4 Strategischer Soll-Ist Vergleich

Der strategische Soll-Ist Vergleich hat den Zweck zu überprüfen, ob die Maßnahmen wie geplant durchgeführt werden und ob diese geeignet sind, die festgelegten Ziele zu erreichen. Soll-Werte aus der Planung werden mit Ist-Werten verglichen und Abweichungen ermittelt. Dargestellt ist dieser Kontrollprozess in Abbildung 3.7.

Zweck ist es, den Fortschritt der Planrealisation im Rahmen einer periodischen Feedback-Kontrolle zu überprüfen und den Zielerreichungsgrad festzustellen.



**Abbildung 3.7:** Regelkreismodell der Kontrolle - in Anlehnung an (Steinmann und Schreyögg 2000, S. 369)

Die Voraussetzung für einen Vergleich ist die Existenz einer Vergleichsgröße. Diese Soll-Werte stellen strategische Zielgrößen dar, die es mit aktuell erreichten Zuständen zu vergleichen gilt. Der Strategiebezug entsteht durch die Verknüpfung von Soll-Größen mit strategischen Zielen. Bei der Ermittlung der Ist-Größe ist darauf zu achten, dass sie eindeutig mit der Soll-Größe vergleichbar ist. Dazu müssen sie in sachlicher und zeitlicher Hinsicht kongruent sein. Sind beide Größen ermittelt, werden diese miteinander verglichen und die Abweichung festgestellt. Zu beachten ist die Berücksichtigung von negativer so wie positiver Abweichung in gleichem Maße. Auch eine Übererfüllung muss bewertet werden. Die Abweichungsanalyse soll die Ursachen für eine eventuelle Abweichung feststellen. Die Ursachen können entweder in der Planung, bei externen Einflüssen oder bei Fehlern in der Ausführung liegen. Um den Prozess überhaupt sinnvoll zu machen, müssen die Ergebnisse an Verantwortliche und Schlüsselstellen kommuniziert werden. Diese sind dann in der Lage Entscheidungen zu treffen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

### 3.4.5 Meilensteintrendanalyse

Sieht man die Strategieumsetzung als Realisierung einer Vielzahl von Projekten, gibt es als Instrument der Projektüberwachung die Meilensteintrendanalyse. Meilensteine stellen Zwischenziele dar. Im Rahmen der Maßnahmenplanung müssen hierbei Meilensteine festgelegt werden, welche den geplanten Fortschritt der Strategieumsetzung beschreiben. Während der Phase der Umsetzung werden laufend Soll-Ist Vergleiche

durchgeführt und er wird versucht, Trends zu erkennen. Die Meilensteine werden grafisch veranschaulicht, um Abweichungen zum Plan gut erkennen zu können. Die Trends bieten dann die Basis für die Überarbeitung des Plans für die Restlaufzeit des Projektes. Der Kerngedanke der Meilensteintrendanalyse ist, dass die Umsetzung einer Strategie als Summe von Projekten betrachtet wird (Hobel und Schütte 2006).

#### 3.4.6 Budgetierung

Die Budgetierung ist eines der bekanntesten Instrumente, um Pläne in konkretes Handeln umzusetzen. Ein Budget ist ein Plan, in dem wertmäßige Größen formuliert sind. Ziele und Maßnahmen müssen dabei so weit konkretisiert werden, dass man sie mit monetären Größen bewerten kann. Ein Budget enthält dabei unterschiedliche Teilpläne, zum Beispiel Umsatzplan, Investitionsplan und Liquiditätsplan. Das Ergebnis einer Konkretisierung mit Budgets ist die wertmäßige Zusammenfassung der Unternehmensentwicklung in einem Planungszeitraum. Inhalt der Budgetierung sind alle Aufgaben, welche die Erstellung, Verabschiedung, Durchsetzung, Kontrolle und Anpassung des Budgets betreffen und dienen in dieser Hinsicht als Gestaltungs- und Koordinationsinstrument. Budgets erfüllen mehrere Funktionen: Orientierungsfunktion, Koordinations- und Integrationsfunktion, Kontrollfunktion, Motivationsfunktion. Dabei unterscheidet man zwischen operativen Budgets zur kurzfristigen Steuerung und strategischen Budgets zur langfristigen Steuerung von betrieblichen Aktivitäten (Steinmann und Schreyögg 2005).

### 3.5 Bewertung der Elemente für Strategiemonitoring

Nachdem nun eine Auswahl an Werkzeugen vorgestellt wurde, gilt es, diese in Bezug auf Strategiemonitoring zu bewerten. Aus den bisherigen Ausführungen ist ersichtlich, dass es kein allgemein gültiges Instrument für die Unterstützung bei der Umsetzung einer Strategie gibt. Es gibt starke Abweichungen zwischen den Werkzeugen, welche alle für einen speziellen Zweck definiert wurden. Dies unterstreicht die Problematik, die es im Bereich der Strategieumsetzung gibt, dass kein Konzept einen einheitlichen Rahmen vorgibt. Dies ist, angefangen bei der Vielfalt von Unternehmensgrößen, über die Unterschiede in den Unternehmensstrukturen bis hin zu der herrschenden Branchenvielfalt, nicht weiter verwunderlich. Es ist zu bemerken, dass jedes Werkzeug dennoch seine Daseinsberechtigung hat und für spezifische Anwendungen

gut geeignet ist. Nicht zuletzt ist es aber auch ein Zeit- und Kostenfaktor, der den Einsatz umfangreicher Methoden verhindert. Hier soll nun keine Auswahl erfolgen, vielmehr sollen alle Elemente kurz auf ihre Vorteile durchleuchtet werden. Daraus werden die besten Aspekte herausgegriffen und als Grundlage für die Umsetzung in mittelständischen Unternehmen herangezogen.

Der Ansatz der **strategische Kontrolle** nach Schreyögg und Steinmann (1987) erfüllt die Anforderung der Differenzierung nach Kontrollarten und Kontrollobjekten in fast jeder Hinsicht. Es werden alle Phasen der strategischen Planung und Umsetzung betrachtet. So wird durch die Durchführungskontrolle, die Prämissenkontrolle und die strategische Überwachung der gesamte Strategieprozess begleitet und überwacht. Die Metakontrolle, siehe Abschnitt 3.3, betrachtet Steinmann jedoch nicht explizit, sollte dennoch mit aufgenommen werden.

Die **Balanced Scorecard** nach Kaplan und Norton verfolgt einen gänzlich anderen Ansatz. Durch ihren Aufbau ist die Hauptaufgabe der Balanced Scorecard die Übersetzung der Strategie in konkrete Ziele und Maßnahmen. Die Einteilung in Perspektiven soll einen zu starken Fokus auf eine einzige Betrachtungsweise verhindern und somit Ausgewogenheit sicherstellen. Zusätzlich soll sie eine verständliche Form der Darstellung von Maßnahmen sein, um die unternehmensweite Kommunikation zu erleichtern. Dies dient vor allem der Motivation der Mitarbeiter. Die ebenfalls von Kaplan und Norton entwickelte **Strategy Map** soll durch die Verbindung von strategischen Zielen mittels Ursachen-Wirkungs Beziehungen die Strategie überprüfen und darstellen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass alle Ziele sinnvoll sind und zum Erreichen eines Hauptziels beitragen. Ebenfalls werden durch die Visualisierung der Unternehmensstrategie auf einem Blatt die Strategiefindung und die Strategiekommunikation unterstützt.

Durch den technologischen Fortschritt im Bereich der Informationstechnologie erfreuen sich **Management Support Systeme** wachsender Beliebtheit. Es gibt unzählige Softwarelösungen auf dem Markt, welche den gesamten Strategieprozess begleiten. Viele Unternehmen denken jedoch, dass die Anschaffung von Software eine erfolgreiche Strategieumsetzung garantiert. Man muss je-

doch strategisches Verständnis mitbringen, um solche IT-Lösungen erfolgreich einzusetzen.

**Performance Management** hat die zentrale Aufgabe der Leistungsmessung und -steuerung während des Strategieprozesses. Der Strategiebezug wird unter anderem durch die Verwendung des Ansatzes der Balanced Scorecard sichergestellt. Diese liefert den Rahmen für Schlüsselkennzahlen, die den Kern von Performance Measurement Systemen darstellen. Ausgeprägt ist auch der Fokus auf eine Feedforward-Kontrolle, welche die Nachteile der reinen Feedback-Kontrolle ausgleichen soll.

Der **strategische Soll-Ist Vergleich** ist der einfachste Weg den Zielerreichungsgrad bei der Strategieumsetzung zu überprüfen. Zusätzlich sollte auch ein Soll-Wird Vergleich angestellt werden, um den Blick in die Zukunft zu gewährleisten und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einsteuern zu können.

Die **Meilensteintrendanalyse** ist eigentlich ein Instrument aus dem Projektmanagement, wird aber von Unternehmen auch im Rahmen der Strategieumsetzung eingesetzt. Strategien werden häufig in Projekte zerlegt, dessen Fortschritt dann anhand zuvor festgelegter Meilensteine überprüft wird. Oftmals ist es zu Beginn einer Strategieumsetzung nicht möglich konkrete Kennzahlen zu messen, weshalb Meilensteine der einzige Anhaltspunkt sind.

Die **Budgetierung** war lange Zeit das Mittel, um Strategien umzusetzen. Strategische Ziele und Maßnahmen werden mit monetären Größen bewertet und Budgets erstellt. Diese können sehr leicht überprüft werden, sind aber nicht ausreichend, da strategische Maßnahmen oft nicht monetär bewertet werden können.

Aus der Betrachtung dieser Auswahl ist zu erkennen, dass es nicht ein richtiges, universelles Werkzeug zur Strategieumsetzung gibt. Vielmehr ist für jede Unternehmung eine individuelle Lösung aus den genannten Elementen zu entwickeln. Durch eine Kombination der wichtigsten Erkenntnisse und Lösungsansätze können Vorteile herausgegriffen und Nachteile eliminiert werden. Dies soll auch die Vorgehensweise bei der Anpassung des Konzeptes für mittelständische Unternehmen in Abschnitt 4 sein. Es wird sich zeigen, dass die Kernelemente von Strategiemonitoring für mittelständische Unternehmen die Strategy Map und die Balanced Scorecard sind. Darüber

hinaus ist von entscheidender Bedeutung ein Soll-Ist und Soll-Wird Vergleich von strategischen Zielen mittels Budgets und Meilensteinen. Die Prämissenkontrolle und die strategische Überwachung sind immer in den Strategieprozess mit einzubeziehen. Die Elemente Performance Management und Manafement Support Systeme sind in dieser Hinsicht von geringerer Priorität. Es wird gezeigt, dass mittelständische Unternehmen die Mechanik der Strategieumsetzung verstehen müssen, bevor komplexe Systeme zum Einsatz kommen.

Nach der Vorstellung des Strategiemonitoring Konzeptes, der möglichen Elemente und einer knappen Bewertung, werden im folgenden Teil der Arbeit mittelständische Unternehmen charakterisiert und spezielle Anforderungen an eine Kontrolle der Strategieumsetzung erarbeitet. Aufbauend darauf wird eine Anleitung für die Implementierung eines Strategiemonitoring-Konzeptes aufgezeigt.

# KAPITEL 4

---

## Umsetzung von Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen

---

Bisher wurde Strategie definiert und der Strategieprozess betrachtet und ein Konzept für Strategiemonitoring aufgezeigt und einzelne Elemente kurz erklärt. In diesem Abschnitt wird das Strategiemonitoring-Konzept konkret für mittelständische Unternehmen angepasst. Zu Beginn wird eine Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen vorgenommen. Als Beispiel wird eine Unternehmung betrachtet, welche in den Mittelstand eingeordnet werden kann. Nach einer Analyse der Situation mittelständischer Unternehmen in Bezug auf Strategie und Strategieumsetzung werden konkrete Anforderungen an Strategiemonitoring erarbeitet. Ausgehend vom Strategiemonitoring-Konzept und konkreten Anforderungen wird Strategiemonitoring als Prozess abgeleitet und Kernthemen jedes Prozessschrittes beleuchtet. Strategiemonitoring wird abschließend als laufender Monitoring-Prozess betrachtet.

### 4.1 Mittelständische Unternehmen

An dieser Stelle ist die Aufgabe, mittelständische Unternehmen von Großunternehmen abzugrenzen und zu charakterisieren. Als mittelständisches Unternehmen wird die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG herangezogen, um Erfahrungen der Wirtschaft einzubauen und einen Praxisbezug herzustellen. Zusätzlich ist zu klären, welche Besonderheiten und charakteristischen Eigenschaften bestehen, die als Grundlage für das weitere Vorgehen dienen.

### 4.1.1 Abgrenzung von mittelständischen Unternehmen

Nach eingehender Literaturrecherche ist es nicht mehr trivial eine einheitliche Begriffsbestimmung für den Mittelstand anzugeben. Die große Vielfalt an Definitionen ist unter anderem durch die große Branchenvielfalt gegeben. Es ergeben sich zum Beispiel sehr große Unterschiede zwischen Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen. Aus diesem Grund werden quantitative sowie qualitative Kriterien für eine Abgrenzung herangezogen.

#### Quantitative Kriterien

Eine klassische Methode zur Abgrenzung von Unternehmensgrößen sind quantitative Kriterien. Um den Mittelstand zu definieren, sind die Größen Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter am geläufigsten. Die in Deutschland meist verwendete Definition, laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn), geht ebenfalls vom Umsatz und der Anzahl der Mitarbeiter aus. Demnach wird die Unternehmensgröße eingeteilt nach Tabelle 4.1.

**Tabelle 4.1:** Quantitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn (2002)

Größe	Beschäftigte	Umsatz in €
klein	bis 9	bis 1 Mio
mittel	bis 499	bis 50 Mio
(KMU) zusammen	unter 500	unter 50 Mio
groß	über 500	über 50 Mio

Eine weitere quantitative Abgrenzung der Größe von Unternehmen hat die Europäische Kommission entwickelt, mit dem Hintergrund die Entscheidung bei der Vergabe von Fördermitteln zu erleichtern. Zu der Anzahl an Mitarbeitern und dem Umsatz verwendet die EU zusätzlich die Jahresbilanzsumme als drittes Kriterium. Die Mitarbeiterzahl ist immer zu berücksichtigen und es muss entweder der Umsatz oder die Jahresbilanzsumme erfüllt sein, aufgezeigt in Tabelle 4.2. Zusätzlich werden nur Unternehmen als kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anerkannt, wenn nicht mehr als 25% in Besitz von juristischen Personen sind.

Die dritte Methode zur quantitativen Abgrenzung von Größenklassen bietet das österreichische Unternehmensgesetzbuch (UGB) anhand von Jahresumsatz, Jahresbilanzsumme und Anzahl der Mitarbeiter. Laut Definition gelten immer zwei der

**Tabelle 4.2:** Quantitative Mittelstandsdefinition der European Commission (2005)

Größe	Beschäftigte	Umsatz in €	Bilanzsumme in €
kleinst	bis 10	bis 2 Mio	bis 2 Mio
klein	bis 50	bis 10 Mio	bis 10 Mio
mittel	bis 250	bis 50 Mio	bis 43 Mio
groß	über 250	über 50 Mio	über 43 Mio

drei Kriterien. Diese Einteilung dient der Schaffung rechtlicher Grundlagen und für die Anwendung von Vorschriften, wie Prüfungs- und Offenlegungspflicht. Die Abgrenzung laut Unternehmensgesetzbuch, in Tabelle 4.3 dargestellt, gilt nur für Kapitalgesellschaften. Sobald eine Kapitalgesellschaft Wertpapiere für den öffentlichen Handel ausgibt, gilt sie stets als Großunternehmen.

**Tabelle 4.3:** Einteilung der Größenklassen nach Unternehmensgesetzbuch (2008)

Größe	Beschäftigte	Umsatz in €	Bilanzsumme in €
klein	bis 50	bis 9,68 Mio	bis 4,84 Mio
mittel	bis 250	bis 38,50 Mio	bis 19,25 Mio
groß	über 250	über 38,50 Mio	über 19,25 Mio

Man erkennt hier die Schwierigkeit, eine einheitlich quantitative Definition für die Einteilung von Unternehmen in Größenklassen zu finden. Eine Definition, die quantitative und qualitative Kriterien berücksichtigt, gibt das Deloitte Mittelstandsinstitut, in Tabelle 4.4 dargestellt.

**Tabelle 4.4:** Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstitutes (Becker et al. 2008a, S. 21)

Größe	Beschäftigte	Umsatz in €
kleinst	bis 30	bis 6 Mio
klein	bis 300	bis 60 Mio
mittel	bis 3000	bis 600 Mio
groß	über 3000	über 600 Mio

Durch die Vielfalt an quantitativen Kriterien erkennt man sehr schnell, wie schwierig eine Begriffsabgrenzung von mittelständischen Unternehmen ist. Die Schwierigkeit ergibt sich dadurch, dass nicht alle relevanten Informationen frei zugänglich sind, die eine treffende, quantitative Einteilung ermöglichen. Umsatz und Mitarbeiterzahl

sind beides Größen die eine schnelle Einteilung anhand ihrer Verfügbarkeit erlauben.

### Qualitative Kriterien

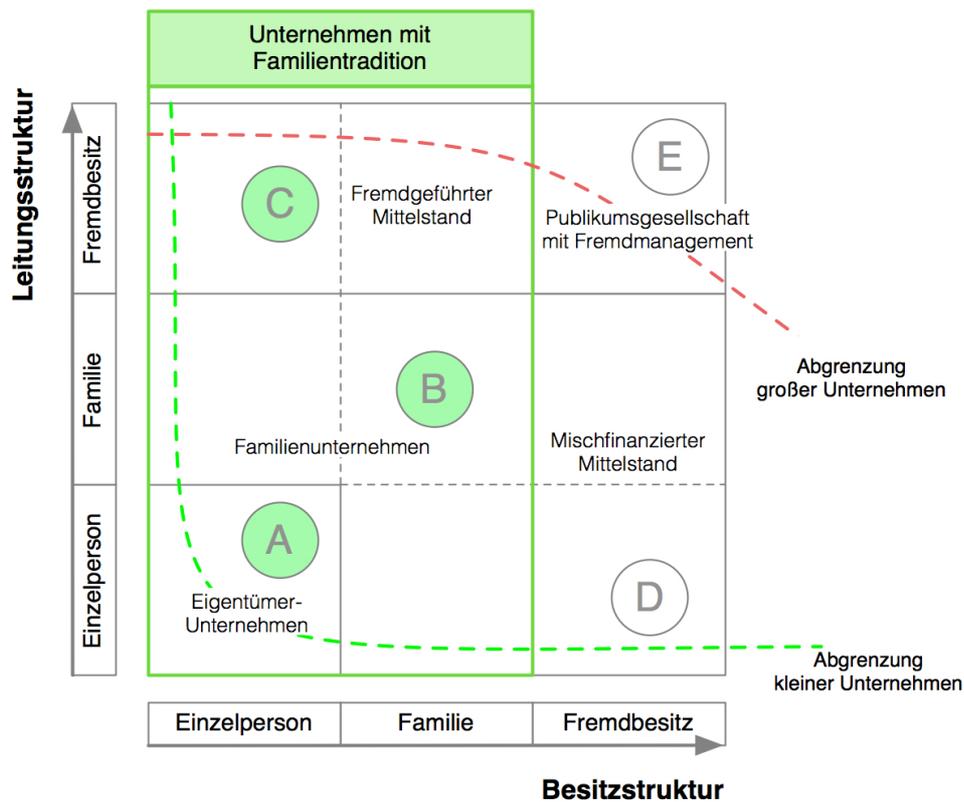
Eine umfangreiche Auflistung von qualitativen Merkmalen liefert Pfohl (1990). Wichtigstes Abgrenzungsmerkmal ist die Eigentümer-Struktur, gekennzeichnet durch Eigentum und Leitung vereint in einer Person oder Familie. Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen sind beispielhaft Improvisation und Intuition, hohe Flexibilität, geringer Formalisierungsgrad und kaum Koordinationsprobleme. Durch den oftmals gegebenen Familienbesitz ist der Zugang zum anonymen Kapitalmarkt begrenzt, wodurch begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten die Folge sind.

Ebenfalls ergeben sich nach Becker et al. (2008b) Elemente, die charakteristisch für mittelständische Unternehmen sind. Zum einen sind mittelständische Unternehmen wirtschaftlich und rechtlich selbstständig. Weiters galt früher nur als mittelständig, wenn Eigentum, Kontrolle und Leitung in einer Hand waren. Man ist aber zu dem Schluss gekommen, dass auch managergeführte Unternehmen mittelständig sein können. Trotzdem ist oft eine personenorientierte Unternehmenskultur vorhanden, was eine auf das Eigentum gerichtete Führung und Kontrolle ergibt. Die Wettbewerbssituation ist für diese Unternehmen ebenfalls sehr spezifisch. Aufgrund oftmaliger Positionierung in Nischenmärkten ist die Wettbewerbssituation speziell, was sich zum Beispiel durch eine hohe Abhängigkeit vom Markt zeigt. Die Unternehmensstruktur ist meist zentralisiert, wodurch sich zwischen Globalisierung und Regionalisierung besondere Chancen, aber auch Risiken ergeben. Eine Auflistung qualitativer Merkmale mittelständischer Unternehmen ist in Abbildung 4.1 dargestellt.



**Abbildung 4.1:** Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen - in Anlehnung an Becker et al. (2008b, S. 19)

Quantitative und qualitative Merkmale werden von Becker et al. (2008b) nochmals um zwei Faktoren erweitert, dargestellt in Abbildung 4.2: Besitzstruktur und Leitungsstruktur. Es wird gezeigt, dass durch die Trennung von Besitz und Leitung verschiedene Typen von mittelständischen Unternehmen entsteht, welche nachfolgend aufgezeigt und definiert werden.



**Abbildung 4.2:** Typologie des Mittelstandes - in Anlehnung an Becker et al. (2008b, S. 30)

Durch diese Trennung von Besitz und Leitung ergeben sich Unternehmen verschiedener Typen, angelehnt an Becker et al. (2008b):

- Typ A: Bei Eigentümer-Unternehmen sind Besitz und Leitung in den Händen einer Person.
- Typ B: Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sowohl Besitz und Leitung in unmittelbarem Familieneinfluss sind. Sollte ein externer Manager die Geschäftsführung übernehmen, ist der letzte Entscheidungsträger immer ein Familienmitglied.
- Typ C: Bei fremd geführtem Mittelstand ist die Leitung des Unternehmens komplett an einen Manager vergeben.
- Typ D: Die Unternehmung befindet sich bereits in Fremdbesitz, wird aber weiterhin von den ehemaligen Eigentümern geführt.

- Typ E: Diese Unternehmen sind, abgesehen von ihrer Größe, von börsennotierten Unternehmen nicht zu unterscheiden.

Anhand dieser Auflistung kann gesagt werden, dass Unternehmen vom „Typ A“ und „Typ B“ aufgrund ihres engen Familienbezuges auch bei mehr als 3000 Mitarbeitern und 600 Millionen Euro Umsatz zum Mittelstand gezählt werden können. „Typ C“ verliert mit zunehmender Größe an mittelständischen Eigenschaften. „Typ D“ und „Typ E“ zählen nur anhand ihrer geringen Betriebsgröße zu mittelständischen Unternehmen, da ihnen der Familienbezug vollständig fehlt (Becker et al. 2008b).

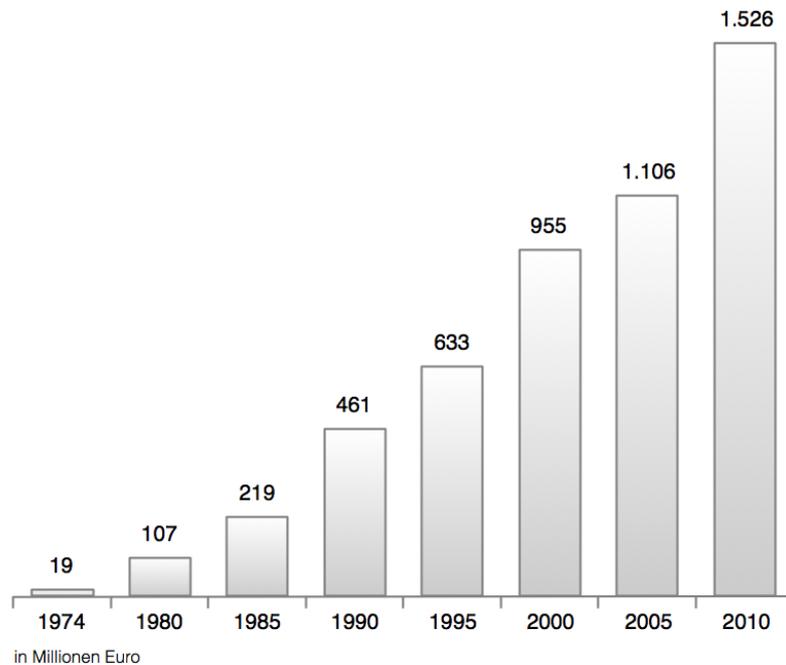
### 4.1.2 Kärcher als Beispiel einer mittelständischen Unternehmung

Die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG wird im Rahmen dieser Arbeit als Beispiel eines typisch mittelständischen Unternehmens betrachtet. Dabei ist Kärcher nach quantitativen Kriterien, erarbeitet in Abschnitt 4.1.1, nicht dem Mittelstand zuzurechnen. Es soll jedoch gezeigt werden, dass nach qualitativer Betrachtung Kärcher eine groß gewordene mittelständische Unternehmung ist. Nachfolgend soll eine Überblick über die Unternehmung gegeben werden. Abgeleitet aus Literatur und Praxis werden Besonderheiten des Mittelstandes und eine detaillierte Analyse von Strategie in mittelständischen Unternehmen erarbeitet.

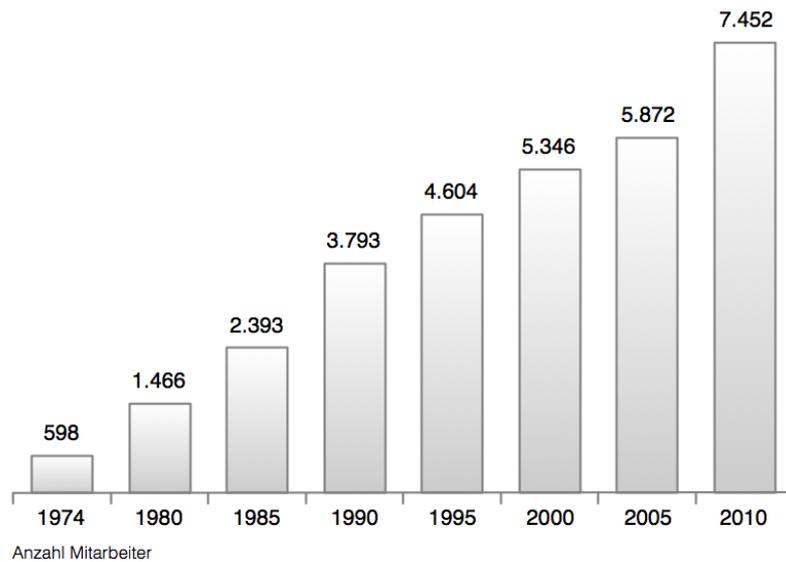
Die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG wurde am 2. Jänner 1935 von Alfred Kärcher in Stuttgart-Bad Cannstatt gegründet. Nachdem er sich anfangs mit Produktideen auf dem Gebiet der Heiztechnik beschäftigte, entwickelte er 1950 den ersten europäischen Heißwasser-Hochdruckreiniger. Bereits 1962 gründete das Unternehmen die erste Auslandsgesellschaft in Frankreich, gefolgt von Österreich und der Schweiz. Der Grundstein für die Marke wurde 1974 mit dem Farbwechsel von Blau auf das Kärcher-typische Gelb gelegt. Zusätzlich begann die strategische Konzentration auf das Gebiet der Hochdruckreinigung. Ab 1980 konzentrierte man sich ganz auf das Gebiet der Reinigung und entwickelte 1984 den ersten tragbaren Hochdruckreiniger. Ab 2001 richtete man die Strategie auf Marke, Zielgruppen, Distributionskanäle und Innovation aus. Kärcher ist heute Weltmarktführer im Bereich der Hochdruckreiniger, bietet aber im gesamten Reinigungsbereich ein umfassendes Produktportfolio. Die drei Kernkompetenzen von Kärcher sind:

- Reinigung und Förderung von Flüssigkeiten
- Reinigung von Gebäuden und Flächen
- Reinigung von Transportmitteln

Der Firmensitz befindet sich seit 1939 in Winnenden, von wo aus das Unternehmen weltweit gewachsen ist. Stets in Familienbesitz wuchs das Unternehmen auf über 7400 Mitarbeiter im Jahr 2010, siehe Abbildung 4.4 und erzielte einen Umsatz von über 1,5 Milliarden Euro, siehe Abbildung 4.3. 85% des Umsatzes werden dabei im Ausland erzielt. Kärcher hat insgesamt 70 Tochtergesellschaften, wovon 50 Vertriebs-Auslandsgesellschaften sind. Insgesamt ist es möglich die Produkte in mehr als 190 Ländern weltweit zu vertreiben. Auslandsgesellschaften fungieren dabei als eigenständige Gesellschaften mit selbstständiger Führung.



**Abbildung 4.3:** Umsatzentwicklung seit 1974 - in Anlehnung an Alfred Kärcher GmbH & Co. KG (2011a)



**Abbildung 4.4:** Mitarbeiterentwicklung seit 1974 - in Anlehnung an Alfred Kärcher GmbH & Co. KG (2011a)

Kärcher ist in drei Divisionen aufgliedert, siehe Abbildung 4.5: Home and Garden, Professional and Kärcher Futuretech. Das Angebot an Produkten ist dabei sehr vielfältig. In der Division „Home and Garden“ gibt es, neben Hochdruckreinigern für den Heimanwender, auch Lösungen für die Reinigung im Innenbereich und die Bewässerung des Gartens. Alles, was in den gewerblichen Bereich fällt, wird von der Division „Professional“ abgedeckt, wo zusätzlich das Feld der Wasseraufbereitung angesiedelt ist. Innovative Systeme für Friedenskräfte und für die Fürsorge nach Katastrophen werden von „Kärcher Futuretech“ entwickelt und hergestellt.



**Abbildung 4.5:** Organisatorische Gliederung von Kärcher - in Anlehnung an Alfred Kärcher GmbH & Co. KG (2011b)

Die Firmenstruktur ist aufgeteilt in Eigentum und Führung. Der Besitz liegt weiterhin in der Familie Kärcher und ist aufgeteilt auf die beiden Kinder von Alfred und

Irene Kärcher, diese sitzen im Verwaltungsrat. Das Unternehmen wird geführt von Hartmut Jenner, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung ist in die Divisionen „Home and Garden“, „Professional“ und „Supply and Technology“, mit jeweils eigenem Geschäftsführer, gegliedert. Durch diese Struktur und eine enge Verbindung mit der Eigentümerfamilie ist die Unternehmenskultur sehr stark durch dessen Werte geprägt.

Trotz der nicht erfüllten quantitativen Kenngrößen ist Kärcher dennoch dem Mittelstand zuzurechnen. Betrachtet man die qualitativen Kriterien in Abbildung 4.1 sind einige auf Kärcher zutreffend und bezeichnend. Im Bereich der Wertschöpfung ist bezeichnend, dass es an einem definierten Performance Management fehlt. Die Unternehmung ist zusätzlich sehr stark regional verankert, erkennbar durch die regionale Herkunft des Personals. Trotz zunehmender internationaler Aktivitäten wird auch ein sehr enger Kontakt mit den Kunden gepflegt. Sehr charakteristisch ist auch die eher flache Organisation mit einem sehr direkten Führungsstil. Gut erkennbar ist die gleichmäßige Aufteilung zwischen spontan, intuitivem Vorgehen im Wechsel mit geplantem Vorgehen. Im Bereich von Prozessen und Projekten nimmt operatives Handeln gegenüber strategischem Denken eine starke Rolle ein. Es herrscht ein eher geringer Automatisierungsgrad, der sich auf Kernprozesse konzentriert, jedoch sehr hohe Flexibilität zulässt.

Ob eine Unternehmung zum Mittelstand zu zählen ist, kann nicht durch reine quantitative Bewertung festgestellt werden. Deshalb sollte laut Becker et al. (2008b) gerade die Unternehmensführung jeder Unternehmung für sich entscheiden, in wieweit sie sich zum Mittelstand zählt.

### 4.1.3 Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen

Aus den bisherigen Betrachtungen tauchen kritische Punkte auf, welche man im Zusammenhang mit mittelständischen Unternehmen beachten sollte. Es ergeben sich einige Unterschiede, die man alleine mit einer Betrachtung quantitativer Kriterien nicht abdecken kann. Aus diesem Grund wird im Folgenden kurz auf Charakteristika von mittelständischen Unternehmen eingegangen. Die folgende Aufzählung ist angelehnt an Becker et al. (2008b):

- Mittelständische Unternehmen haben andere Probleme als Großunternehmen, wie zum Beispiel eine oftmals fehlende Formalisierung von Prozessen.

- Mittelständische Unternehmen sind oftmals stark von Eigentumsverhältnissen und Führungspersönlichkeiten geprägt.
- Mittelständische Unternehmen haben eigene Erfolgsfaktoren, die es zu erkennen und auszubauen gilt, wie zum Beispiel eine hohe Flexibilität.
- Mittelständische Unternehmen sollten eigenständige Wege für die Lösung von Problemen erarbeiten. Es ist nicht immer zielführend, verschlankte Lösungen von Großunternehmen zu übernehmen.
- Mittelständische Unternehmen benötigen eigenständige Umsetzungskonzepte, um erarbeitete Lösungen erfolgreich zu implementieren.

Weissman und Schultheiss (2006) beschreiben gezielt die Eigenschaften von Familienunternehmen, die zu einem großen Teil mittelständischen Unternehmen zugeordnet werden können. Kernaussage ist, dass Familienunternehmen besondere Eigenschaften haben, egal ob im strategischen Bereich, im Finanzbereich oder bei der Personalführung. Dies ist Stärke und Schwäche zugleich.

Kerneigenschaften sind starke Fokussierung, kurze Entscheidungswege und Stetigkeit. Oft wird sehr stark an langfristigen Zielen festgehalten, wie ebenfalls durch den Leiter der Strategieabteilung später bestätigt wird. Sehr bezeichnend ist ebenfalls die Sparsamkeit vieler Unternehmer. Zusätzlich sind Kriterien wie Eigenkapitalquote, Anlagendeckung und Bankenunabhängigkeit für den Mittelstand sehr wichtig. Sehr entscheidend ist auch, dass Unternehmerfamilien immer auch eine soziale Wertorientierung tragen. Dies spiegelt sich in der Unternehmenskultur und im Auftritt der Unternehmung nach außen hin wider (Weissman und Schultheiss 2006).

An dieser Stelle wird die Sichtweise aus der Perspektive von Kärcher dargestellt. Dazu wurden Interviews mit allen Geschäftsführern und dem Leiter der Strategieabteilung geführt. Die daraus gewonnenen Informationen sind nachfolgend gezeigt. Aus Sicht des Leiters der Strategieabteilung ergibt sich ein klares Bild für die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen. Eine sehr treffende Bezeichnung für Kärcher, in Bezug auf die Unternehmensgröße, ist „groß gewordener Mittelstand“. Viele Unternehmen, vor allem im deutschsprachigen Raum, haben durch starkes Wachstum nach quantitativen Kriterien den Status eines internationalen Großunternehmens erreicht, sind aber gedanklich noch mittelständisch. Beobachten

kann man dadurch eine mittelständische Einstellung des Unternehmens. Dies bringt dementsprechend Vor- aber auch Nachteile mit sich. Die Eigenschaften kleinerer Unternehmensgröße waren notwendig, um in einem Pioniermarkt schnell zu wachsen. Dazu gehört eine dynamische, offene und wenig politisch orientierte Unternehmenskultur. Diese Pioniermärkte verändern sich jedoch mit der Zeit und werden mit zunehmender Konkurrenz professioneller. Dies erfordert eine Umorientierung zu strategischem Denken, um nachhaltig erfolgreich sein zu können.

Eine weitere Besonderheit, die sich vor allem durch die speziellen Eigentumsverhältnisse ergibt, ist die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Im Gegensatz zu Unternehmen, die vom Kapitalmarkt getrieben werden, haben Unternehmen in Familienbesitz eine mittel- bis langfristige Ausrichtung. Es kommt viel weniger auf schnelle Renditen, als auf langfristigen Erfolg an, verbunden mit sozialer Verantwortung. Der Name von Eigentümerfamilien ist unweigerlich mit dem Unternehmen verbunden. Somit ist es möglich langfristig und vorausschauend zu planen. Viele Eigentümer haben sich jedoch aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und fungieren nur noch als Kulturgeber.

Eine wichtige Rolle in mittelständischen Unternehmen spielen Führungspersonen, begründet in einer verstärkten Personenbezogenheit. Schafft die Führungsspitze ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, sodass sie das Vertrauen der Belegschaft hat, entsteht kaum Widerstand bei Veränderungen. Dies kann bei einem plötzlichen Wechsel der Führungsspitze auch den gegenteiligen Effekt haben.

Bei der Befragung der Geschäftsführung hat sich ebenfalls ein sehr klares Bild über die wichtigsten Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen ergeben. Vieles deckt sich mit den bisher erwähnten Punkten und wird nur kurz erwähnt. Der Mittelstand hat mit besonderen Marktgegebenheiten, meist Nischenmärkte mit Speziallösungen, zu tun. Zusätzlich sind sie von einem intuitiven Management geprägt und umfangreiche Planungsmethoden spielen eine untergeordnete Rolle. Es muss jedoch immer die Balance gefunden werden zwischen Spontaneität zu Struktur und Bürokratie. Für die Geschäftsführung bei Kärcher ist ein Verhältnis von ca. 80% Planung und 20% Flexibilität das ideale Maß für ein groß gewordenes mittelständisches Unternehmen.

Sicherheit ist zusätzlich gerade in schwierigen Zeiten einer der Erfolgsfaktoren des Mittelstandes. Durch ihre Personenbezogenheit und die auf Langfristigkeit ausgelegte soziale Unternehmenskultur fühlen sich die Menschen im Unternehmen wohl und sicher und sind dadurch eher bereit Veränderungen mitzutragen.

## 4.2 Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen

In diesem Abschnitt wird die Situation von mittelständischen Unternehmen in Bezug auf Strategieentwicklung und -umsetzung betrachtet. Auf Basis umfangreicher Literaturrecherche und geführten Interviews mit dem Management von Kärcher wird ein genaues Bild gezeichnet. Daraus ergeben sich konkrete Anforderungen an ein Strategiemonitoring-Konzept für den Mittelstand, welches dann in den Prozess des Strategiemonitorings einfließen soll, welcher von den skizzierten Anforderungen abgeleitet wird.

### 4.2.1 Analysieren der Situation von Strategie in mittelständischen Unternehmen

Ausgehend von den charakteristischen Eigenschaften kleinerer und mittlerer Unternehmen, siehe Pfohl (1990), leitet Menzel und Geithner (2010) Besonderheiten hinsichtlich des Strategieverhaltens ab. Zentrale Erkenntnis ist, dass kaum strategische Planung im engeren Sinn stattfindet. Vielmehr herrscht Konzentration auf das operative Tagesgeschäft, wodurch strategische Aufgabenfelder weitgehend vernachlässigt werden. Zusätzlich ist zu erkennen, dass die Strategieformulierung stark auf die Geschäftsführung konzentriert ist.

Die flache Hierarchie in kleinen und mittleren Unternehmen hat aber auch Vorteile bei der Strategieentwicklung und -umsetzung, insbesondere bei der Umsetzungsgeschwindigkeit und der Anpassungsfähigkeit der Unternehmung. Es ist zu bemerken, dass Strategien in kleinen und mittleren Unternehmen eher implizit existieren. Es fehlt oftmals eine einheitliche Darstellung und schriftliche Dokumentation sowie in weiterer Folge die Möglichkeit zu einer effektiven Kommunikation von definierten Strategien. Zudem ist das Vorgehen in kleinen und mittleren Unternehmen eher intuitiv, nach dem „Trial-and-Error“ Prinzip. Gründe dafür können zum Beispiel mangelnde Kenntnis von oder eine kritische Einstellung gegenüber strategischen Konzepten sein.

Teilweise existiert die Meinung, dass die Implementierung formalisierter Planungssysteme der Unternehmenskultur schadet und Innovationen eingrenzt. Konzentration auf kurzfristige Planung hat aber zur Folge, dass operationaler Zeitdruck entsteht und die strategische Dimension oftmals vernachlässigt wird. Hinzu kommt eine starke Ausrichtung von mittelständischen Unternehmen auf monetäre Kenngrößen

und quantitative Instrumente. Dies wird in allen Unternehmen gut beherrscht, da quantitative Daten sehr leicht aus klassischen betriebswirtschaftlichen Informationssystemen, wie Finanzbuchhaltung und Rechnungswesen, hergeleitet werden können (Deimel und Kraus 2007).

Mit der Situation strategischer Kontrolle in deutschen Großunternehmen beschäftigt sich eine Studie der Otto-Friedrich Universität Bamberg aus dem Jahre 2003. Es lassen sich allgemeine Defizite aufzeigen, welche in Unternehmen im Zusammenhang mit Strategieumsetzung auftreten. In der Studie von Becker und Piser (2003) werden sechs Unternehmen empirisch untersucht. Einige Erkenntnisse lassen sich gut auf mittelständische Unternehmen übertragen, da sie ein gutes Bild der allgemeinen Situation wiedergeben. Wichtigste Erkenntnis ist, dass der Begriff der strategischen Kontrolle den befragten Personen der Studie nicht bekannt ist. Ebenfalls gibt es keine Kenntnis über Konzepte aus Literatur und auch eine formale Kontrolle der Strategieumsetzung wird nicht durchgeführt. Strategische Entscheidungen obliegen der Top-Management Ebene und eine strategische Kontrolle wird durch eine implizit-intuitive Vorgehensweise erfüllt. Es wird keine Unterscheidung in die Spezialfunktionen wie Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle und strategische Überwachung gemacht. Dadurch ist die Qualität der Kontrolle von der Intuition und der Informationsversorgung des Managements abhängig. Ergebnisse strategischer Planung werden in allen Unternehmen dokumentiert und archiviert. Unterschiede gibt es jedoch bei der Kommunikation. Vielfach werden Daten der Strategie als sehr sensibel angesehen, weshalb nur ein kleiner Kreis Zugang zu Informationen betreffend der Strategie hat. Dies hat zur Folge, dass es zu geringer unternehmensinterner Transparenz kommen kann. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Aussage eines Studienteilnehmers von Becker und Piser (2003), dass der Schaden durch Unkenntnis der Mitarbeiter größer sei, als wenn beispielsweise der Wettbewerb Informationen über die Strategie erhält.

Bei der Konkretisierung der Strategie setzen alle Unternehmen auf operative Planung. Am gebräuchlichsten ist dabei die Verwendung von Budgets, um Maßnahmen mit konkreten, messbaren Größen abzubilden. Als weiteres Hilfsmittel kommt die Balanced Scorecard bei fünf von sechs Unternehmen zum Einsatz. Diese wird jedoch nicht explizit in Zusammenhang mit strategischer Kontrolle gesehen (Becker und Piser 2003).

Zusätzlich zu der Sichtweise, die aus vorhandener Literatur entnommen werden

kann, soll auch die aktuelle Sichtweise in der Praxis durchleuchtet werden. Das Management von Kärcher identifiziert Besonderheiten mittelständischer Unternehmen, welche die strategische Ausrichtung und die Strategieumsetzung beeinflussen. Entscheidenden Einfluss hat in diesem Zusammenhang die Eigentümerstruktur. Wie bereits gezeigt haben mittelständische Unternehmen, vor allem wenn sie in Familienbesitz sind, viele charakteristische Eigenschaften, ebenso im Bereich von Strategie. Positiv zu erwähnen ist, dass viele Freiheitsgrade bestehen, da der nachhaltige Erfolg stärker bewertet wird und kurzfristige Erfolge eine untergeordnete Rolle spielen. Durch diese Freiheitsgrade entsteht eine gewisse Spontanität, die es erlaubt, flexibel zu agieren und zu reagieren. Oft entsteht aber die Gefahr der Verzettlung. Es werden viele Projekte verfolgt, wodurch es zu keiner klaren Abgrenzung und Ressourcenzuteilung kommt. Zu viele Projekte verhindern aber eine langfristige Betrachtungsweise, fressen die Ressourcen für umfangreiche strategische Initiativen und stehen einer konsequenten Umsetzung einer Strategie im Weg.

Ebenso sind mit der Einführung einer neuen Strategie teils grundlegende Veränderungen einhergehend. Um diesen Wandel zu begleiten, fehlt aber in vielen Unternehmen ein klares Change Management. Im Rahmen der Befragung stellte sich heraus, dass eben diese Zusammenfassung aller Aufgaben und Tätigkeiten für umfangreiche Veränderungen eine wichtige Rolle spielt.

Ein entscheidender Punkt, der mittelständischen Unternehmen bei der Umsetzung von Strategien sehr hilft, ist das hohe Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter. Durch die eher nachhaltige Ausrichtung, die Personenbezogenheit und die soziale Verantwortung der Eigentümer entsteht Vertrauen in die Unternehmensführung, wodurch Mitarbeiter wenig Angst vor Veränderungen haben. Schafft es die Unternehmensführung zusätzlich hohe Motivationskraft zu zeigen, sind Widerstände von Mitarbeitern in geringerem Ausmaß zu erwarten.

Aus der Literaturrecherche und den geführten Interviews lassen sich charakteristischen Eigenschaften von mittelständischen Unternehmen abschließend zusammenfassen:

- Überwiegend operatives Denken
- Kaum strategische Planung im engeren Sinn, überwiegend intuitives Vorgehen bei der Planung und Umsetzung

- Keine einheitliche Darstellung und Dokumentation von Strategien
- Geringe Transparenz des Strategieprozesses
- Verstärkte Verwendung monetärer Kenngrößen
- Viele Freiheitsgrade, dadurch hohe Unabhängigkeit von kurzfristigen Geschäftszahlen
- Hohes Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter
- Hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit

### 4.2.2 Definieren von Anforderungen an Strategiemonitoring

Nachdem Besonderheiten und charakteristische Eigenschaften von mittelständischen Unternehmen aufgezeigt wurden, wird an dieser Stelle versucht, Anforderungen an Strategiemonitoring für den Mittelstand zu erarbeiten. Dazu werden Erfahrungen des Managements von Kärcher und Erkenntnisse aus ausführlicher Literaturrecherche herangezogen. Entscheidend sind in diesem Fall praxisnahe Anforderungen, da ein solches System in den täglichen Geschäftsalltag eingebaut werden muss. Aufbauend darauf wird in weiterer Folge der Strategiemonitoring Prozess aufgezeigt.

In einem Punkt ist sich das Management von Kärcher uneingeschränkt einig. Eine systematische und konsequente Kontrolle der Strategieumsetzung ist sehr wichtig, jedoch nicht entscheidend. Kenntnis über den Fortschritt der Strategieumsetzung ist dennoch jederzeit erforderlich, um die Umsetzung steuern zu können. Ein entscheidender Punkt ist zusätzlich, sich im Rahmen von Strategiemonitoring regelmäßig über die Umsetzung auszutauschen, kritische Themen zu identifizieren und zu diskutieren. Aus diesem Grund ist ein Rahmen notwendig, zum Beispiel in Form von Meetings, Workshops oder Diskussionen, um sich bewusst kritisch mit der Strategie und deren Umsetzung auseinanderzusetzen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass bei Änderungen von Prämissen oder bei Einflüssen von außen rechtzeitig und schnell reagiert werden kann. Zusätzlich erhöht sich strategisches Denken und das Bewusstsein für Strategien an sich. Einen entscheidenden Einfluss haben Führungspersonen bei der Umsetzung einer Strategie.

Strategiemonitoring soll Komplexität reduzieren, einen Teil an Spontaneität erhalten und es soll eine gewisse Koordinationsfunktion gewährleistet werden. Durch die

Einführung einer Struktur sollen Handlungen auf ein Gesamtziel koordiniert werden. Doch trotz Struktur muss sichergestellt werden, dass die Strategie stets anpassbar bleibt und man sich gegebenenfalls anpassen oder neu ausrichten kann. Ebenso soll Strategiemonitoring helfen, die Unternehmung auf eine neue Strategie auszurichten. Dazu muss auch die jährliche Planung einen Bezug zur Strategie haben, und an der Schnittstelle soll Strategiemonitoring ebenfalls unterstützen.

Zusätzlich soll Strategiemonitoring den Lernprozess in der Unternehmung unterstützen und die Mitarbeiter motivieren. Dazu ist es wichtig die richtige Balance von Kontrolle zu finden und die Akzeptanz von Strategiemonitoring zu fördern, um die Mitarbeiter nicht in die Defensive zu drängen. Um die Motivation zu steigern, sollte regelmäßig über den aktuellen Stand der Strategieumsetzung informiert werden. Dabei ist aber darauf zu achten, dass genau abgestimmt ist, was an wen kommuniziert wird, da bei zu detaillierter Kommunikation interne Informationen sehr schnell an externe Stellen gelangen. Jedoch ist man sich einig, dass Kommunikation einen der entscheidenden Faktoren für die Strategieumsetzung darstellt.

Wichtige Faktoren für ein gutes Strategiemonitoring-System sind gleichermaßen Konsequenz bei der Umsetzung und dennoch Flexibilität der Strategie. Obwohl sich diese Begriffe gegenseitig ausschließen, müssen beide erfüllt werden. Unter Konsequenz ist zu verstehen, dass man gesteckte Ziele konsequent zu erreichen versucht und sie nicht sofort bei auftauchenden Schwierigkeiten aufgibt. Auf der anderen Seite muss so viel Flexibilität möglich sein, die gemachten Annahmen und Ziele auch anpassen und verändern zu können, sollten es die Gegebenheiten erfordern.

Aus firmeninternen Unterlagen ergeben sich Anforderungen, die es in jedem Fall zu erfüllen gilt. Erstens muss eine vollständige und klare Erfassung aller Maßnahmen und Zielgrößen gegeben sein. Zweitens müssen diese auf Überschneidungsfreiheit geprüft werden. Und drittens sollte die Darstellung eine einheitliche Struktur aufweisen und auf einer ebenso einheitlichen Datenbasis aufbauen.

Für mittelständische Unternehmen besteht die Forderung bei der Datenerhebung mehr Wert auf Schnelligkeit als auf Genauigkeit zu legen. Dies soll bedeuten, dass die Flexibilität erhalten werden soll, indem Informationen schnell verfügbar sind. Es nützt wenig, wenn Kennzahlen definiert werden, welche eine lange Auswertedauer benötigen und viele Ressourcen verschlingen. Dennoch sind gerade bei dem Thema Strategie qualitative Kennzahlen ebenso entscheidend wie quantitative Kennzahlen. Aus diesem Grund ist der Nutzen immer mit dem Aufwand, der dahintersteht, zu betrachten.

Strategiemonitoring sollte ebenfalls darin unterstützen, dass man Rückschläge akzeptiert und aus gemachten Fehlern lernt. Es sollte also nicht als bestrafendes System eingesetzt werden, sondern als System, welches den Erfahrungsschatz der Unternehmung erweitert und Lernprozesse fördert.

In der Literatur ist wenig Information über spezielle Anforderungen von mittelständischen Unternehmen an ein Strategiemonitoring-System zu finden. Es wird dennoch versucht einige Punkte aus der Literatur aufzugreifen.

Eine elementare Forderung von Zimmermann (2009, S. 7) ist die Reduzierung von Komplexität, entstehend aus dem Bedürfnis nach Einfachheit. Nach einer Untersuchung von Booz & Company aus dem Jahr 2008, die von Zimmermann (2009, S. 17) verwendet wird, ist der Informationsfluss ebenso entscheidend. So sorgen Unternehmen, die stark in der Strategieumsetzung sind, dafür, dass jeder die Entscheidungen und Maßnahmen in seinem Verantwortungsbereich kennt und zur Gänze versteht, und mit der Strategie verbinden kann. Ebenso werden Informationen über das Wettbewerbsumfeld schnell an die relevanten Stellen weitergeleitet. Es wird ein freier horizontaler Informationsfluss über die Grenzen von Geschäftseinheiten sichergestellt. Um diese Punkte sicherzustellen, muss in der obersten Führungsebene vollkommene Klarheit über die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestehen. Die Strategieformulierung muss daher klar und eindeutig sein.

Zimmermann (2009) zeigt ebenfalls, dass Strategiemonitoring kontinuierlich erfolgen muss. Entscheidungen müssen auch abseits des vorgegebenen Planungsrhythmus getroffen werden können, sollten sich Annahmen verändern oder äußere Gegebenheiten es erforderlich machen.

Zusammengefasst können Anforderungen an ein Strategiemonitoring-System in mittelständischen Unternehmen dargestellt werden:

- Einbeziehung quantitativer und qualitativer Kennzahlen
- Reduzieren von Komplexität
- Bereitstellen einer einheitlichen Struktur und Darstellung
- Koordinieren von operativem Geschäft und strategischer Ausrichtung
- Aufbauen auf einer einheitlichen Datenbasis

- Sicherstellen von Flexibilität
- Liefern schneller Informationen über die Strategieumsetzung
- Fördern von Motivation
- Fördern des Lernprozesses

### 4.2.3 Definieren eines Strategiemonitoring-Prozesses

An dieser Stelle wird ein konkreter Prozess für Strategiemonitoring definiert, abgebildet in 4.6. Dieser Prozess gliedert in sich das Strategiemonitoring-Konzept ein und soll die Implementierung von Strategiemonitoring und in weiterer Folge die laufende Kontrolle der Strategieumsetzung unterstützen. Es ist nicht entscheidend, ob eine Strategie bereits vorhanden ist, oder ob eine neue Strategie entwickelt werden soll. In beiden Fällen wird mit dem ersten Prozessschritt begonnen. Strategiemonitoring stellt ebenso einen laufenden Prozess dar und begleitet kontinuierlich den gesamten Strategieprozess. Mittels Anpassungen und oder einer Neuausrichtung wird eine Rückkopplung hergestellt und Flexibilität sichergestellt.



**Abbildung 4.6:** Prozess des Strategiemonitorings - Eigene Darstellung

Im ersten Schritt ist das **Fixieren der Vision** die Kernaufgabe. Dabei muss das übergeordnete Zielbild geschaffen, fixiert und dokumentiert werden. An diesem Zielbild wird das weitere Vorgehen ausgerichtet und bildet somit die Basis. Auch wenn man Strategie nicht als fixiert sehen darf, muss die Vision stets als Fundament dienen. Bei einer umfangreichen Neuausrichtung ist jedoch auch die Vision anzupassen.

Im nächsten Schritt, **Verankern strategischer Ziele**, müssen die strategischen Ziele auf Operationalität, Widerspruchsfreiheit und Transparenz geprüft werden.

Dazu dient das Hilfsmittel der Strategy Map, in der eine klare Darstellung erarbeitet wird. In dieser Darstellung werden Ursachen-Wirkungs Beziehungen aufgezeigt und dokumentiert. Dadurch wird ersichtlich wie Ziele wirken und wie das übergeordnete Zielbild, die Vision, erreicht werden soll.

Das **Ableiten von Maßnahmen und Zielgrößen** bildet den nächsten Schritt. Zu Beginn werden Kennzahlen definiert, die die Erreichung der Ziele beschreiben. Konkrete Maßnahmen werden aus den strategischen Zielen abgeleitet und mithilfe der Balanced Scorecard zugeordnet. Die zuvor definierten Kennzahlen und Zielgrößen werden mit strategischen Maßnahmen verknüpft. Dies soll aufzeigen, welche Maßnahmen wie auf welche Kennzahlen wirken und somit zum Erreichen der strategischen Ziele beiträgt.

Das **Kommunizieren von Strategie und Maßnahmen** ist einer der entscheidenden Schritte. Jeder Mitarbeiter muss vollständig von der Strategie überzeugt sein und dazu muss jeder die Strategie kennen und verstehen. Es sollte also frühzeitig mit der Erstellung eines Kommunikationsplanes begonnen werden, um ein klares Vorgehen zu definieren. Mitarbeiter sollten so früh wie möglich mit einbezogen werden.

**Umsetzen der Maßnahmen und Kontrollieren der Umsetzung** ist der letzte Schritt in diesem Prozess. Alle Maßnahmen, die abgeleitet, definiert und kommuniziert wurden, gilt es an dieser Stelle umzusetzen. Die Umsetzung an sich soll aber nicht Teil dieser Arbeit sein. Ferner wird der Planfortschritt und der Zielerreichungsgrad gemessen und diese bilden gemeinsam die Information über den Fortschritt der Strategieumsetzung. Zusätzlich müssen gemachte Annahmen ständig überprüft werden, äußere Einflüsse Beachtung finden und bei Bedarf müssen Anpassungen stattfinden.

**Anpassungen** finden im laufenden Prozess statt und sind kleine Veränderungen, wie zum Beispiel das neue Definieren von strategischen Maßnahmen. Abweichungen, die bei der Kontrolle festgestellt werden, bilden die Basis für eine Bewertung des aktuellen Standes der Strategieumsetzung und zeigen auf, ob Anpassungen stattfinden müssen. Sei es durch eine Anpassung der Annahmen, Entdecken von Fehlern in den Maßnahmen oder der Kommunikation. Ebenfalls muss darauf geachtet werden, ob,

trotz konkreter Umsetzung von Maßnahmen, Fehler auftreten.

Eine **Neuausrichtung** der Strategie kann dann notwendig werden, wenn sich etwa äußere Einflüsse stark verändert haben und die Weiterverfolgung der bisherigen Strategie nicht zum erwünschten Ergebnis führt. Alle Gegebenheiten, die eine Neuausrichtung erforderlich machen, müssen jedenfalls beachtet werden und führen zu einem Neustart des Strategieprozesses.

### 4.3 Vorgehen bei der Implementierung von Strategiemonitoring

Der oben definierte Prozess bildet das Gerüst für Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen. In diesem Abschnitt soll eine ausführliche Beschreibung aller Prozessschritte stattfinden und damit einen konkreten Leitfaden für Strategiemonitoring liefern. Es wird versucht so praxisnahe als möglich vorzugehen. Zu diesem Zweck wurde parallel zu der Erstellung dieses Abschnittes ein Pilotprojekt gestartet. In diesem Projekt wurde eine definierte Geschäftsfeldstrategie herangezogen und für ein laufendes Strategiemonitoring vorbereitet. Aus Gründen der Vertraulichkeit sind alle konkreten Darstellungen von Strategien verfälscht übernommen und stellen nicht die tatsächlichen Strategien bei Kärcher dar.

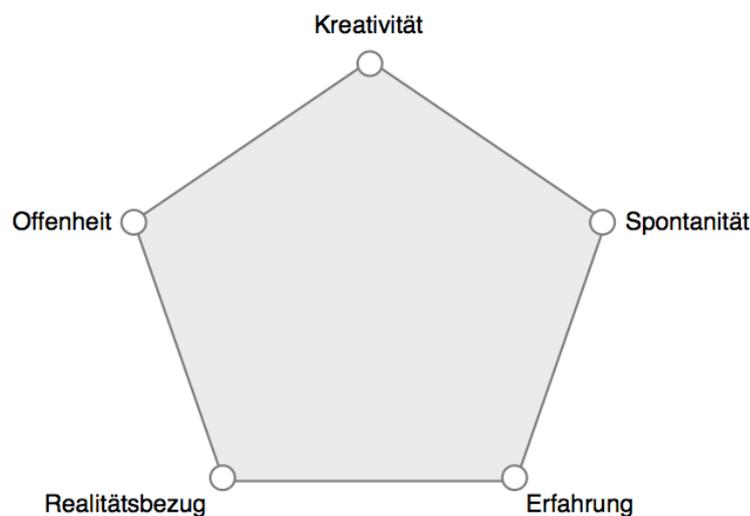
Bevor mit der Implementierung von Strategiemonitoring und den ersten Schritt begonnen werden kann, müssen wichtige Rahmenbedingungen geklärt werden. Es sind Verantwortliche für dieses Projekt zu bestimmen und ein Zeitplan für die Durchführung zu erstellen.

#### 4.3.1 Fixieren der Vision

In Abschnitt 2.2.3 wird der Begriff Vision erklärt, in diesem Abschnitt soll nun eine genaue Betrachtung stattfinden. Im ersten Schritt der Strategieumsetzung ist es die Kernaufgabe die Vision zu fixieren. Die im Rahmen der Strategieentwicklung definierte Vision ist konkret zu formulieren, zu dokumentieren und anschließend muss die Vision an die Unternehmung kommuniziert werden.

Eine umfangreiche Betrachtung stellt Hinterhuber (2004) an. Eine Vision ist richtungsweisend, sie ist ein wichtiges Führungsinstrument, um neue Werte in die Unternehmenskultur einzubringen. Dadurch kann sie auch die strategische Ausrichtung der gesamten Unternehmung oder einzelner Geschäftseinheiten verändern.

Unabhängig von der Unternehmensgröße werden unternehmenspolitische Grundsätze und strategische Ausrichtungen von einer Person oder einer kleinen Gruppe bestimmt. Aus diesem Grund ist es entscheidend, dass diese Personen die Vision verkörpern und leben. Speziell aufgrund der Personenbezogenheit kleinerer und mittlerer Unternehmen, ist die Bedeutung der führenden Personen umso größer. Es findet aber teilweise eine Verwechslung von Vision mit Mission statt. Mission ist das Leitbild der Unternehmung und dient zur Orientierung. Sie ist eine schriftliche Erklärung über die Grundprinzipien einer Unternehmung, auch bekannt unter dem Begriff Unternehmensleitbild, siehe Abschnitt 2.2.3. Hinterhuber (2004) vergleicht eine Vision hingegen mit dem Polarstern. Beide sind richtungsweisend und nicht das Ziel, und geben somit die Richtung für das Denken, Handeln und Fühlen vor. Bleicher (2004) erweitert in diesem Zusammenhang das Denkmodell von Hinterhuber (2004), siehe Abbildung 4.7.



**Abbildung 4.7:** Komponenten einer Vision - in Anlehnung an Bleicher (2004)

Das Modell von Hinterhuber (2004) umschreibt die Komponenten einer Vision: Realitätsbezug, Offenheit, Spontanität, Erfahrung und Kreativität. Die Bedeutung

dieser Begriffe wird nachfolgend kurz erläutert.

- **Realitätsbezug:** Nicht Vorstellungen und Wünschen folgen, sondern die Dinge so sehen, wie sie sind
- **Offenheit:** Aufgeschlossenheit gegenüber den Bedürfnissen der Menschen
- **Spontanität:** Fähigkeit der Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln
- **Erfahrung:** Lernen aus Erfolg und Misserfolg für den Umgang mit komplexen Problemlandschaften
- **Kreativität:** Innere Bilder einer realisierbaren Wirklichkeit

Ein entscheidender Punkt, den eine Vision mit sich bringt, ist Sicherheit. Eine Vision schafft Sicherheit in einer dynamischen Welt, in der Veränderungen an der Tagesordnung stehen. Diese Konstante ist wichtig, vor allem wenn überspitzt formuliert jeder strategische Plan bei seiner Verabschiedung schon wieder veraltet ist. Deshalb sollte die weitere Planung und Veränderung auf der übergeordneten Vision aufbauen.

Kotter (2007) hat in seinen Beobachtungen drei gravierende Fehler in Bezug auf die Vision einer Unternehmung festgestellt, die starken Veränderungen unterworfen war. Der erste Kritikpunkt ist das Fehlen einer konkreten Vision. Ohne diese versinkt jedes Veränderungsvorhaben in Aktionismus und unkoordinierten Projekten. Der zweite große Fehler, den es zu vermeiden gilt, liegt in der Kommunikation der Vision. Es werden zu wenig Zeit und Ressourcen in Kommunikation investiert. Fehlende Kommunikation und womöglich fehlendes Commitment der Führungsspitze haben zur Folge, dass die Belegschaft die Vision nicht versteht und nicht geschlossen hinter ihr steht. Die erfolgreichsten Veränderungen in Unternehmen wurden von Personen geführt, welche laut Kotter (2007, S. 100) ein lebendes Symbol für die neue Unternehmensvision stehen. Der dritte Fehler ist der Glaube, dass Kommunikation alleine genügt. Dies ist jedoch nicht ausreichend, es bedarf zusätzlich ein aus dem Weg räumen von Hindernissen. Hindernisse können in den Köpfen von Menschen sein, es können Strukturen sein, die eine Vision verhindern, oder aber Führungskräfte können Veränderungen verhindern (Kotter 2007).

Somit sind die Hauptaufgaben in dieser Phase die Vision zu fixieren, zu kommunizieren und zu leben. Zusätzlich sollte schon frühzeitig damit begonnen werden, sich Gedanken darüber zu machen, welche Hindernisse auftreten könnten. Identifizierbare

Schwierigkeiten sollten frühzeitig in die weitere Planung einbezogen werden. Ebenso zeitig sollte begonnen werden, alle Entscheidungsträger in ein Boot holen und deren vollste Unterstützung sicherzustellen. Die Kommunikation an die Mitarbeiter ist ebenfalls so früh wie möglich zu starten. Danach beginnt die Ableitung des Unternehmensleitbildes aus der Vision und stellt das neue Bild der Unternehmung nach außen hin dar.

#### 4.3.2 Ableiten von strategischen Zielen

Laut Horváth und Partners (2004) hat sich gezeigt, dass in der Praxis die Darstellungsformen von Strategien sehr unterschiedlich sind. Diese reichen von wenigen Folien mit Schlagwörtern bis hin zu mehreren Ordnern. Dies folgt daraus, dass es so gut wie keine Standards für die Darstellung einer Strategie gibt. In den letzten Jahren kam jedoch es zu einem Umdenken in der Praxis. War man bis vor Kurzem noch der Meinung die Darstellungsform sei nebensächlich, wenn der Inhalt der Strategie schlüssig ist, kam man zu der Erkenntnis, dass sich eine Strategie nur dann erfolgreich umsetzen lässt, wenn sie von der ganzen Unternehmung verstanden und mitgetragen wird. Dazu sollte die Darstellung einer Strategie auf folgende Fragen von Horváth und Partners (2004) Antworten geben:

- Welches sind die strategierelevanten Ziele?
- Welche Messgrößen sind geeignet?
- Welche Zielwerte passen?
- Welche Aktionen sollten priorisiert werden?
- Und wie sind all diese Inhalte zu planen, durchzusetzen und zu kontrollieren?

Sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen ist Aufgabe des strategischen Managements. Zu diesem Zweck haben Kaplan und Norton das Konzept der Balanced Scorecard und der Strategy Map entwickelt. In diesem Schritt werden als Kernelement eine oder, je nach Bedarf, mehrere Strategy Maps erstellt. Diese sollen durch eine Verbindung von Zielen mit Ursachen-Wirkungs Beziehungen detailliert darstellen, wie der nachhaltige Erfolg der Unternehmung sichergestellt werden soll.

Zu Beginn müssen jedoch Grundlagen geklärt werden. Die erste Frage ist, ob Ziele verbal formuliert oder konkrete Messgrößen-Zielwert-Kombination bestimmt werden sollen. Bei der reinen verbalen Formulierung, zum Beispiel „Attraktives Produktportfolio entwickelt“, ist immer die Gefahr der Unverbindlichkeit und Interpretationsvielfalt gegeben. Bei einer Messgrößen-Zielwert-Kombination, zum Beispiel „Umsatzwachstum 15% pro Jahr“, besteht hingegen die Gefahr, dass die Frage des „Warum?“ auftaucht. Aus diesem Grund wird, unter anderem auch von Horváth und Partners (2004), die sequenzielle Methodik des Konzeptes der Balanced Scorecard und der Strategy Map empfohlen. Dabei werden Ziele zunächst verbal formuliert und müssen auch eindeutig erklärbar sein. Diese werden in Strategy Maps verknüpft und dargestellt. Darauf aufbauend lassen sich dann strategische Maßnahmen, Kennzahlen und Zielwerte mithilfe der Balanced Scorecard definieren. Dabei ist jederzeit auf eine konsequente Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen zu achten (Horváth und Partners 2004).

Bei der Anzahl an strategischen Zielen in einer Strategy Map herrscht weitestgehend Einigkeit, zu viele Ziele führen zu Verwirrung. Dabei hat sich in Verbindung mit dem Konzept der Balanced Scorecard die optimale Zahl von ca. 5 Zielen pro Perspektive als optimal herausgestellt, unter anderem von Horváth und Partners (2004) bestätigt. Es sollen ausschließlich Ziele eingetragen werden, die entscheidend für den nachhaltigen Erfolg einer Strategie sind. Alle Ziele des operativen Tagesgeschäftes, die keinen unmittelbar kritischen Erfolgsfaktor für die Strategie darstellen, sind an dieser Stelle nicht relevant.

Im Hinblick auf die Ableitung von Maßnahmen und die Verbindung mit der Balanced Scorecard ist in diesem Schritt zu wählen, welche Perspektiven im weiteren Verlauf verwendet werden. Von Kaplan und Norton (2004) sind vier Sichtweisen vorgeschlagen, wie bereits in Abschnitt 3.4.1 beschrieben. Dabei handelt es sich um Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Wachstum. Es muss an dieser Stelle entschieden werden, welche Betrachtungsweisen die Wertschöpfung des Unternehmens am besten abbilden. Dies geschieht in der Regel in Workshops. Werden mehrere Strategy Maps und Scorecards entwickelt, zum Beispiel für Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien, können auch hier die Perspektiven an den jeweiligen Bereich angepasst werden, müssen aber unternehmensweit konsistent sein. Dabei sollte bei der Darstellung darauf geachtet werden, dass die ganze Strategy Map auf einer A4 Seite Platz findet. Dies erhöht die Übersichtlichkeit und erleichtert die Kommunikation.

An dieser Stelle hat man sich bei Kärcher dafür entschieden, bei dem Pilotprojekt die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Perspektiven zu verwenden. Es soll in dieser Phase nur das Konzept schnell und unkompliziert erprobt werden. Im Rahmen dieser Erprobung wurden die nachfolgenden Schritte angewendet. Da auch Kaplan und Norton (2004) in dieser Hinsicht keine genauen Angaben liefern, sollten die gezeigten Schritte jedoch nicht als gegeben angesehen werden, sondern im Rahmen eines Lernprozesses angepasst werden.

Die optimale Anzahl von Zielen und eine gute Darstellung sind festgelegt, unternehmensrelevante Perspektiven sind ausgewählt und nun kann damit begonnen werden die Strategy Map zu erstellen. Dazu werden in Abbildung 4.8 die bei Kärcher angewendeten Schritte dargestellt. Als Ausgangsbasis dienen Ziele, die im Rahmen der Strategieentwicklung gesetzt wurden. Ist noch keine definierte Strategie vorhanden, können Strategy Maps schon während der Entwicklung zur Veranschaulichung und Überprüfung eingesetzt werden.

Ziele müssen verbal konkret formuliert werden. Je unkonkreter ein Ziel definiert ist, desto schwieriger sind sie mit eindeutigen Kennzahlen zu hinterlegen und in weiterer Folge zu messen. Hinter das Ziel „Prozesse optimieren“ kann eine ganze Reihe von Kennzahlen gelegt werden. Deshalb ist es entscheidend bereits bei der Zielableitung auf eine konkrete verbale Formulierung Wert zu legen. Die Ziele in der Strategy Map sollen zusätzlich den Rahmen und das Fundament für das weiterführende Vorgehen darstellen. Aus diesem Grund sollten sowohl strategische Ziele als auch strategische Maßnahmen in der Strategy Map und der Balanced Scorecard so formuliert werden, dass sich daraus eine operative Maßnahmenplanung ableiten lässt (Horváth und Partners 2004).

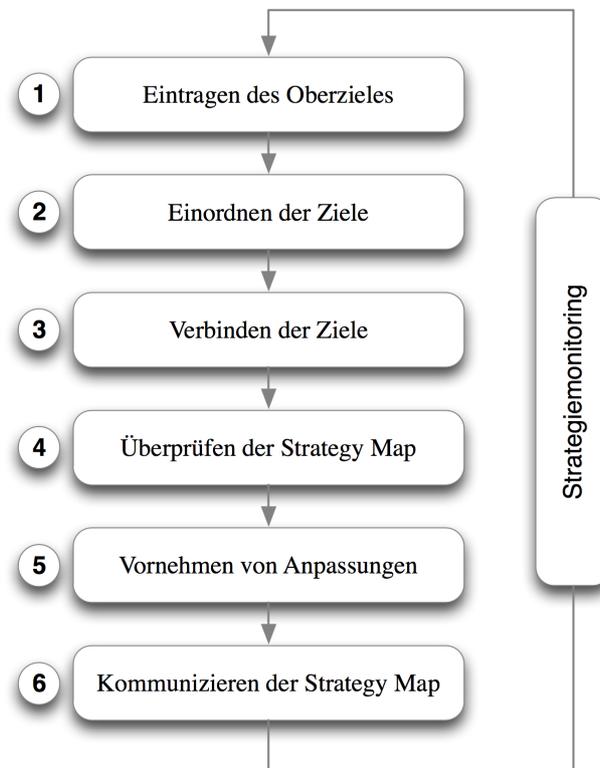


Abbildung 4.8: Erstellung einer Strategy Map - Eigene Darstellung

1. **Eintragen des Oberzieles** in die vorbereitete Vorlage ist der erste Schritt bei der Erstellung der Strategy Map. Dabei wird das übergeordnete Gesamtziel der Strategie mit einem festgelegten Wert oben angeordnet. Alle nachgelagerten Ziele müssen zu diesem Gesamtziel hinführen. In dem nachfolgenden Beispiel einer Strategy Map wäre das Oberziel die „Steigerung des Gewinns auf 10 Mio. €“.
2. Danach folgt das **Einordnen der Ziele** in die definierten Perspektiven. Im Falle des verwendeten Beispiels handelt es sich um die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Sichtweisen. Dabei beantworten Finanzen und Kunden was erreicht werden soll, Prozesse sowie Lernen und Wachstum sollen beantworten, wie dies erreicht werden soll. Die Ziele sind dementsprechend einzuordnen.
3. **Verbinden der Ziele** ist der nachfolgende Schritt. Die eingetragenen Ziele werden entsprechend ihren Hauptwirkungen verbunden. Man sollte jedoch nicht in die Versuchung geraten, alle Wirkungsbeziehungen darstellen zu wollen.

Die Aufgabe der Strategy Map ist es, die wichtigsten Zusammenhänge für den nachhaltigen Erfolg einer Strategie darzustellen.

4. **Überprüfen der Strategy Map** stellt ein kritisches Beurteilen der bisherigen Ergebnisse dar. An dieser Stelle sollte man die Einordnung der Ziele und alle Verbindungen überprüfen, ob ein klares Bild gezeichnet wurde, in dem das Gesamtziel das Ergebnis ist. Es zeigt sich dann sehr schnell, ob nicht relevante Ziele definiert wurden, ob wichtige Zwischenziele fehlen und ob entscheidende Verknüpfungen bisher nicht beachtet wurden.
5. **Vornehmen von Anpassungen** ist ein Teil der Erstellung, in den alle bisher gemachten Erkenntnisse einfließen. Es sollen an dieser Stelle alle Änderungen vorgenommen und noch einmal kritisch betrachtet werden. Danach sollte eine finale Version vorhanden sein, welche als Basis für das weitere Vorgehen dient.
6. **Kommunizieren der Strategy Map** ist der letzte Schritt und soll die Strategie für alle beteiligten Personen veranschaulichen. Ebenso dient die Strategy Map als Diskussionsgrundlage bei allen weiterführenden Entscheidungen.

Eine Rückkoppelung stellt Strategiemonitoring dar, indem festgestellt wird, ob Anpassungen an der Strategie oder eine komplette Neuausrichtung vorgenommen werden muss. Wenn ja, dann wird wieder mit Schritt 1 begonnen. Sollte sich das Gesamtziel nicht geändert haben, dann kann dieser Schritt übersprungen werden. So geht man Schritt für Schritt weiter vor und nimmt notwendige Anpassungen vor und zum Schluss sollte das Ergebnis eine neue Strategy Map sein.

An dieser Stelle muss ein wichtiger Punkt nach Horváth und Partners (2004) erwähnt werden. Ursachen-Wirkungs Beziehungen in einer Strategy Map können nicht eindeutig mathematisch dargestellt werden können. Man kann zum Beispiel nicht quantitativ beweisen, inwieweit eine bessere Mitarbeiterqualifikation zu höheren Erträgen führt. Speziell im nicht monetären Bereich stellen daher Strategy Maps Hypothesen dar, von denen das Management überzeugt ist, dass sich die gewünschten Wirkungen ergeben. Somit sind die dargestellten Beziehungen erstmals nur für das Unternehmen richtig und es kann erst im Rahmen der Wirklichkeit gezeigt werden, ob diese mit den Zielen konsistent ist. Im Grunde werden Erfahrungen und Annahmen des Managements und der Unternehmung transparent dargestellt und sind dementsprechend im laufenden Prozess zu hinterfragen (Horváth und Partners 2004).

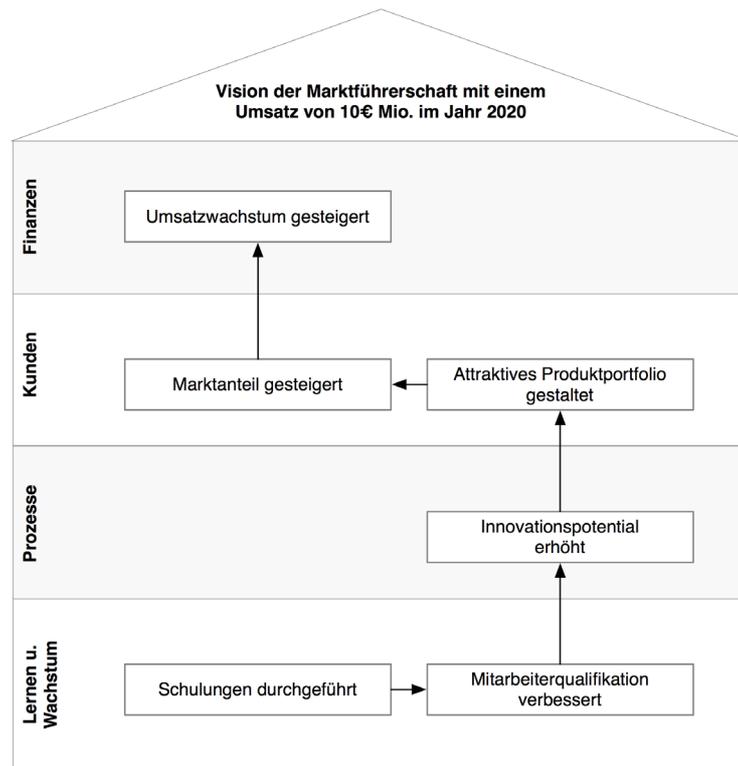


Abbildung 4.9: Beispiel einer Strategy Map - Eigene Darstellung

Laut Armitage und Scholey (2007) und Horváth und Partners (2004) soll eine gut durchdachte Strategy Map beschreiben wie die Organisation plant Kundenbedürfnisse zufriedenzustellen. Beispiel einer Darstellung einer Strategie ist in Abbildung 4.9 gezeigt: Das Ziel von verbesserten und vermehrten Schulungen führt zu einer Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation. Dadurch läuft der interne Prozess der Produktentwicklung innovativer ab und es werden attraktivere Produkte für den Kunden entwickelt. Dadurch entsteht ein attraktives Produktportfolio, welches in Kombination mit verstärkten Marketingaktivitäten zu einem Anstieg des Marktanteils führt. Dieser gesteigerte Marktanteil erhöht das Umsatzwachstum und bringt das Unternehmen in die Richtung der Vision Marktführer zu sein.

Nachdem nun eine Strategy Map für die Strategie entwickelt wurde, stellt sich die Frage, welche Vorteile sich speziell für mittelständische Unternehmen ergeben, und wie weiter vorzugehen ist. Der Kerngedanke hinter diesem Konzept von Kaplan und Norton (2004) ist die Darstellung einer Strategie auf einer A4 Seite. Dies hilft die

Strategie, die Zusammenhänge und damit verbunden die Erfolgsfaktoren zu visualisieren. Dieser Punkt ist von hohem Wert, um allen Beteiligten eine gemeinsame Basis zu geben und eine Denkstruktur aufzuzeigen. In Abbildung 4.10 ist als Beispiel die finale Version, aus Datenschutzgründen verfälscht, der Strategy Map aus dem Pilotprojekt dargestellt.

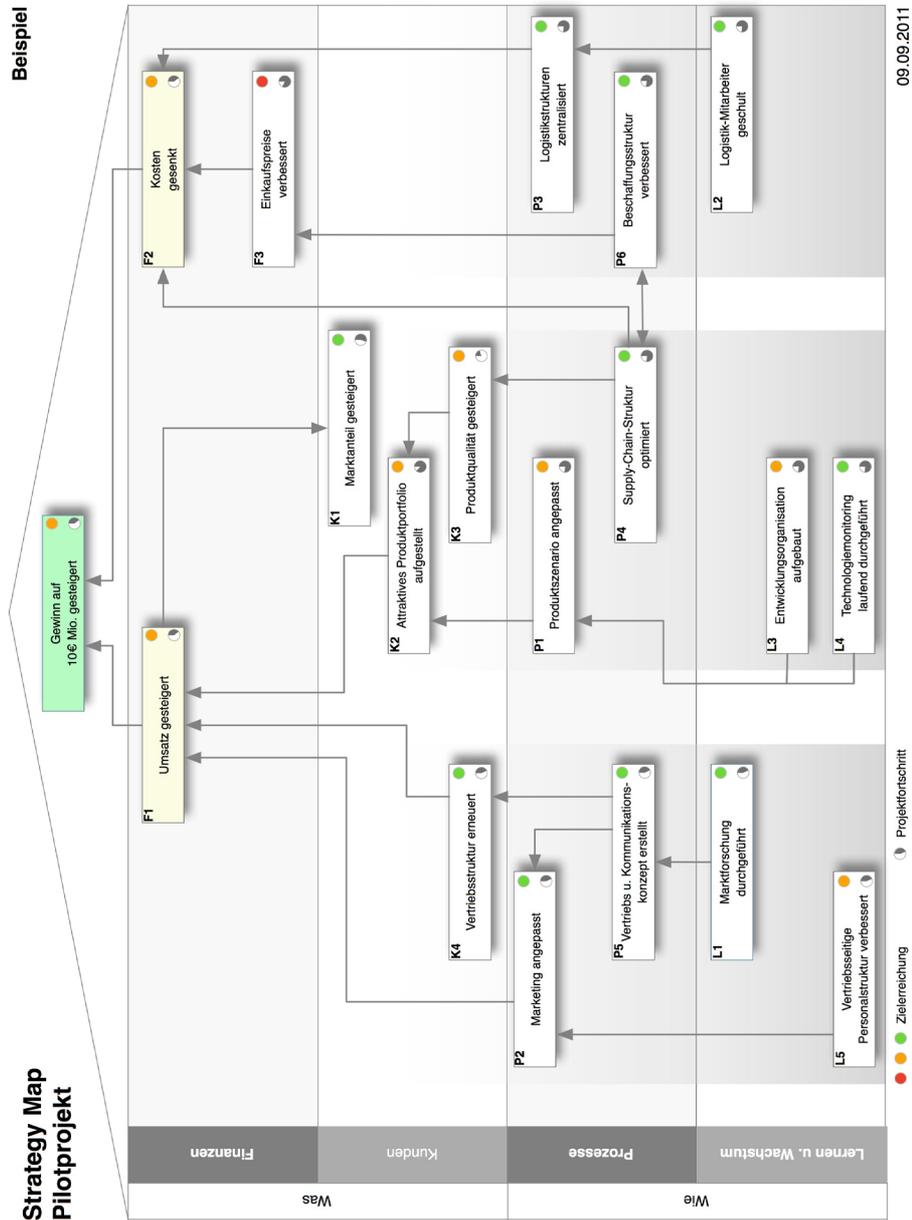
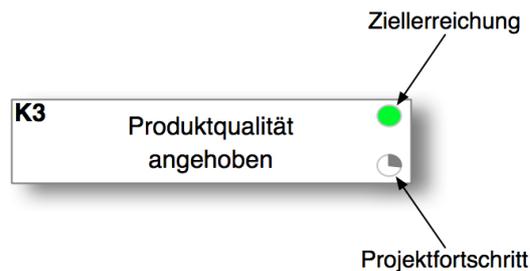


Abbildung 4.10: Beispiel einer Strategy Map aus dem Pilotprojekt - Eigene Darstellung

Diese Darstellung und Denkweise in Ursachen-Wirkungs Beziehungen lassen es zu, die Strategie auf Konsistenz und Vollständigkeit zu überprüfen. Sind alle Erfolgsfaktoren berücksichtigt worden, fehlen wichtige Elemente und führen alle geplanten Schritte klar ersichtlich zum Erreichen der übergeordneten Vision. Dies macht dieses Element besonders für mittelständische Unternehmen attraktiv. Diese einfache und schnell anwendbare Methode hilft fundamentale Zusammenhänge aufzuzeigen und das Verständnis für eine Strategie zu fördern, ohne jedoch viel Ressourcen investieren zu müssen. Dies kommt dem Vorteil der gewissen Spontanität entgegen und gibt auf der anderen Seite eine Struktur und fördert strategisches Denken.

Eine Strategy Map kann dabei als Grundlage für regelmäßige Strategiedurchsprachen dienen. Dazu wird eine ergänzende Idee aufgezeigt, welche im Rahmen der Erprobung der Geschäftsfeldstrategie entstanden ist. Die Darstellung der Ziele in der Strategy Map könnte um eine grafische Anzeige von Planfortschritt und Zielerreichungsgrad erweitert werden, beispielhaft dargestellt in Abbildung 4.11

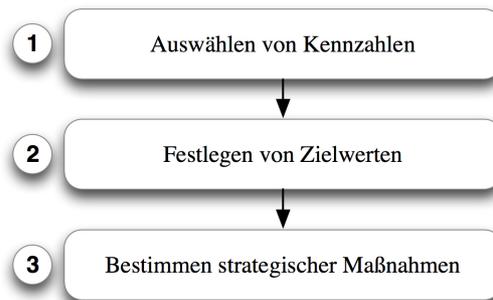


**Abbildung 4.11:** Erweiterung der Strategy Map um Planfortschritt und Zielerreichungsgrad - Eigene Darstellung

#### 4.3.3 Ableiten von Zielgrößen und Maßnahmen

In der Strategy Map wurde gezeigt was die Unternehmung in Zukunft erreichen will, im Folgenden sollen strategische Maßnahmen definiert werden, wie die Vision erreicht werden soll. Konkrete strategische Maßnahmen werden mit Zielen in Verbindung gebracht und in einer Balanced Scorecard dargestellt. Vorher sollen Kennzahlen definiert werden, die ebenfalls unmittelbar mit den Zielen in Verbindung stehen und auf welche die Maßnahmen einen direkten Einfluss nehmen. Diesen Kennzahlen sollen konkrete Zielgrößen und Meilensteine zugeordnet werden. Dieses Vorgehen ist angelehnt an Kaplan und Norton (2009), da es von Vorteil ist, zuerst strategische

Themen zu identifizieren und sich dann erst über Maßnahme Gedanken zu machen. Die Erstellung der Balanced Scorecard soll an Horváth und Partners (2004) angelehnt werden. Die ersten Schritte „Ableiten strategischer Ziele“ und „Aufbau der Strategy Map“ sind bereits abgeschlossen. Die weiteren Schritte, dargestellt in Abbildung 4.12, sind das Auswählen von konkreten Kennzahlen, das Festlegen der Zielwerte und das Bestimmen von strategischen Maßnahmen.



**Abbildung 4.12:** Entwicklung einer Balanced Scorecard - Eigene Darstellung

Die **Auswahl von Kennzahlen** folgt als Schritt nach der Erstellung der Strategy Map. Konkrete Kennzahlen sollen strategische Ziele klar und unmissverständlich ausdrücken und zusätzlich die Entwicklung der Zielerreichung nachverfolgbar machen. Zu Beginn sollten Vorschläge erarbeitet werden und danach werden Kennzahlen konkret ausgewählt und die Umsetzung sichergestellt (Horváth und Partners 2004). Entscheidend ist, dass Kennzahlen die strategischen Ziele präzise widerspiegeln, daher ist es wichtig, dass sie von Personen erarbeitet werden, welche die strategischen Ziele verantworten. Bei diesem Vorgang sollte im ersten Schritt auf eine Übersicht von bestehenden Kennzahlen zurückgegriffen werden und sollten zusätzliche notwendig sein, müssen diese in weiterer Folge implementiert werden (Horváth und Partners 2004).

Horváth und Partners (2004) zeigt an dieser Stelle Besonderheiten auf, die sich in der praktischen Anwendung ergeben haben. Zum einen taucht die Frage auf, ob alle Ziele messbar sind. Grundsätzlich ist jedes Ziel messbar, dies ist jedoch immer auch eine Frage der Praktikabilität. So kann man die Mitarbeiterzufriedenheit mittels Befragungen messen, es ist aber nicht durchsetzbar jeden Monat eine ausführliche Befragung durchzuführen. Gerade bei qualitativen Zielen ist daher immer ein Kompromiss zwischen Aufwand und Nutzen zu finden. Im Gegenzug blickt man bei der

Messung finanzieller Größen auf eine lange Erfahrung zurück (Horváth und Partners 2004)

Ein konkreter Vorschlag von Horváth und Partners (2004), bei der Ableitung von Messgrößen ist, sich folgende Frage zu stellen:

*Woran würden wir erkennen, dass wir das Ziel erreichen?*

(Horváth und Partners 2004, S. 226)

Sind einige Kennzahlen vorgeschlagen, muss nun eine konkrete Auswahl getroffen werden. Idealerweise wird jedes Ziel durch genau eine Messgröße bestimmt, um die Komplexität gering zu halten. Ist dies nicht möglich, können auch mehrere Kennzahlen pro Ziel definiert werden, sollten aber auf maximal drei pro Ziel beschränkt werden, um die Komplexität nicht zu erhöhen. Ebenso ist bei der Definition von Kennzahlen stets auf deren Implementierbarkeit zu achten. Dazu hat Horváth und Partners (2004, S. 228) fünf Kriterien identifiziert, die für eine Implementierung zu berücksichtigen sind.

- Vorhandensein der Kennzahl
- Kosten der Messung
- Akzeptanz der Kennzahl
- Formalisierungsmöglichkeit der Kennzahl
- Festlegung der Frequenz, in der die Kennzahl erhoben werden soll

Zusammengefasst können Anhaltspunkte für die Auswahl und Implementierung von Kennzahlen in Abbildung 4.13 dargestellt werden.

Formalisierung	Verfügbarkeit	Implementierung	Sensibilität
Mathematische Formel Kennzahlenbeschreibung (Erläuterung) Ergebnisverantwortung	Wird die Kennzahl derzeit gemessen? Aktuelle Daten verfügbar? Wer ist für die Erhebung verantwortlich? Welche Datenquellen? Frequenz der Messung? Gibt es Vergangenheitswerte? Wird die Kennzahl im heutigen Reporting verwendet? Plandaten verfügbar? Gibt es Benchmarks?	Macht die Implementierung unter Kosten-Nutzen- Gesichtspunkten Sinn? Projektplan zur Impelentierung inkl. Verantwortlichkeiten, zeitlicher Aufwand, Budget	Ist die Entwicklung der Kennzahl durch die Zielverantwortlichen maßgeblich beeinflussbar? Ist die Kennzahl kurzfristig oder langfristig beeinflussbar? Ist die Kennzahl mit den vorliegenden Kennzahlen positiv korreliert (Ursachen-Wirkungs Beziehungen)

**Abbildung 4.13:** Anhaltspunkte für die Definition von Kennzahlen - in Anlehnung an Horváth und Partners (2004)

Ein strategisches Ziel wird erst durch die Kennzahl und einen festgelegten Zielwert vollständig definiert. Kennzahlen wurden bereits ausgewählt und nun sind an dieser Stelle konkrete Zielwerte festzulegen. Gute Zielwerte sind nach Horváth und Partners (2004) anspruchsvoll, ehrgeizig, aber glaubhaft erreichbar. Oftmals liegen Zielwerte für Finanzziele aus der strategischen Planung vor, für alle anderen strategischen Ziele sind nun konkrete Zielgrößen festzulegen.

Bei der **Festlegung der Zielgrößen** in der Balanced Scorecard sehen Kaplan und Norton (2009) zwei Vorgehensweisen als zielführend. Zum einen die Aufteilung der Wertlücke in Zielwerte für strategische Themen und das Heranziehen von externen Vergleichswerten. Als Grundregel kann man eine Aussage von Kaplan nennen:

*Die Zielwerte sind dann konsistent, wenn das Unternehmen durch ihr Erreichen die Wertlücke schließen und das in der Vision angestrebte Resultat erreichen kann.*

(Kaplan und Norton 2009)

Bei der Wertlücke handelt es sich um die Differenz zwischen festgelegtem Oberziel und der Wirklichkeit bei Beibehaltung des jetzigen Kurses. Die Aufgabe der Strategie ist es, diese Wertlücke zu schließen. Nun müssen allen strategischen Zielen konkrete

Werte zugeordnet werden, welche zusammengenommen die Wertlücke schließen. Da jedoch nicht alle Ziele gleich schnell erreicht werden können, bietet sich an, Zielwerte an einen Zeitplan zu binden. Somit können Meilensteine definiert werden. Wird die Festlegung von Zielgrößen für bestimmte Kennzahlen das erste Mal vorgenommen, kann man auf externe Vergleichsmaßstäbe zurückzugreifen, dies aber immer mit einem kritischen Blick.

Zu beachten ist, die Prämissen festzuhalten, unter denen die Zielgrößen festgelegt werden. Diese Dokumentation ist entscheidend, um eine regelmäßige Prämissenkontrolle durchführen zu können und gezielt darüber zu diskutieren, ob sich die Umwelt entsprechend der gemachten Annahmen entwickelt hat und weiter entwickeln wird. Was bei einer eventuellen Abweichung zu unternehmen ist, wird in Abschnitt 4.4.2 behandelt.

Nachdem Ziele und Kennzahlen definiert sind und konkrete Zielgrößen festgelegt wurden, folgt die **Bestimmung strategischer Maßnahmen**. Diese Maßnahmen ergeben sich nicht aus der Erfüllung des laufenden operativen Geschäftes, aus diesem Grund in Abgrenzung auch als strategische Maßnahmen bezeichnet. Diese werden direkt strategischen Zielen zugeordnet und operationalisieren die Strategie. Zusätzlich werden Rahmenbedingungen und in weiterer Folge die Mittelverteilung festgelegt. Hierbei dienen strategische Maßnahmen auch als Grundlage für die Ermittlung strategischer Budgets, womit gleichzeitig eine Integration von strategischer und operativer Planung erreicht wird, zu einem späteren Zeitpunkt näher beschrieben. Die Anzahl von Maßnahmen pro Balanced Scorecard sollte auf jeden Fall überschaubar bleiben, laut der Geschäftsführung von Kärcher maximal drei Maßnahmen pro Ziel. Zu Beginn müssen nach Horváth und Partners (2004) strategische Maßnahmen entwickelt und strukturiert werden. Bei der Entwicklung sollte ein Abgleich zwischen bereits laufenden Projekten stattfinden, um Überschneidungen zu vermeiden. Dieser Abgleich sollte aber erst nach einer unabhängigen Brainstorming-Phase stattfinden. Strategische Maßnahmen sind so zu formulieren und auszulegen, dass sie einen Rahmen für die operative Planung vorgeben und nicht selbst operative Maßnahmen darstellen. Nach Steinmann und Schreyögg (2005) soll eine gewisse strukturelle Elastizität immer gegeben sein, die Maßnahmen unabhängig und nach eigenem Ermessen umzusetzen.

Um den Einfluss von Maßnahmen auf die strategischen Ziele zu überprüfen, bietet sich nach an Gerberich et al. (2006) die Erstellung einer Aktiv-Passiv Matrix an, dar-

gestellt in Abbildung 4.14. Dabei wird eingetragen, wie stark eine Maßnahme auf ein Ziel wirkt. In diesem Beispiel wird die Skala von 0 bis 2 gewählt. 0 gibt keinen Einfluss, 1 ist ein starker indirekter Einfluss und 2 stellt einen direkten Einfluss dar. Nachdem die Matrix vollständig ausgefüllt ist, kann mittels der Aktivsumme überprüft werden, wie viel Einfluss eine Maßnahme hat, beziehungsweise wie wichtig eine Maßnahme für den Erfolg der Strategie ist. Mit der Passivsumme kann überprüft werden, ob Ziele auch wirklich von Maßnahmen beeinflusst werden. Dies soll helfen die Maßnahmen konkret mit den Zielen zu verknüpfen und somit auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Perspektive		Nr.	Ziele	Maßnahmen								Passivsumme Ziele		
				19 Analysieren der aktuellen Beschaffungsstruktur für Fertigprodukte und Komponenten	20 Rationalisierungspotenziale im Beschaffungsbereich ausnutzen	21 Aufbau der Lieferanten	22 Konzept zur Sicherung der Qualitätsstandards erarbeiten und umsetzen	23 Rationalisierungspotenziale im Beschaffungsbereich ausnutzen	24 Händlerbedürfnisse bzgl. Verfügbarkeit und Rückgaberechte erheben	25 Logistikzentrum aufbauen	26 Lieferanten evaluieren und neu verhandeln		27 Prozesse analysieren und auf den zeitlichen Aspekt optimieren	28 Konzept zur Sicherstellung der Produkt-Fertigungszeitpunkte umsetzen
Prozesse	P1	Produktszenario		1		1							2	4
	P2	Marketing angepasst												0
	P3	Logistikstrukturen zentralisiert	1	1	1					2	1	1		7
	P4	Supply-Chain-Struktur optimiert	1	1	1							2		5
	P5	Vertriebs- und Kommunikationskonzept erstellt												0
	P6	Beschaffungsstruktur verbessert	2	2	2		1							7
			<b>Aktivsumme</b>	4	5	4	1	1	0	2	1	3	2	

0 = kein Einfluss / 1 = indirekter Einfluss / 2 = direkter Einfluss

Abbildung 4.14: Aktiv-Passiv Matrix - Eigene Darstellung

Für die Umsetzung der Strategie wird in der Regel während der Planung ein gesamtes Budget festgelegt. Im Falle von Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen bietet sich das Element der Budgetierung, nach Steinmann und Schreyögg (2005), an, um Orientierung, Koordination und Motivation in die Langfristplanung

zu bringen und um eine gewisse Kontrollfunktion zu erfüllen. Die größte Gefahr laut Horváth und Partners (2004) und dem Management von Kärcher ist die „Verzettelung“. Bei zu vielen Maßnahmen kommt es zu Überbeanspruchung der Ressourcen und das Ergebnis ist jedoch nicht zufriedenstellend. Dies führt automatisch zu Frust und Demotivation.

Für jede strategische Maßnahme muss nun eine Aufwandsabschätzung erfolgen und ein Budget vergeben werden. Dazu muss verstanden werden, dass es sich um die Festlegung und Kontrolle von Investitionsbeträgen für die einzelnen strategischen Maßnahmen handelt. Jede Maßnahme braucht für deren Umsetzung Ressourcen, welche in weiterer Folge mit Budgets monetär bewertet werden. Dazu sollte aber an dieser Stelle bemerkt werden, dass bei der strategischen Planung strategische Budgets verwendet werden. Operative Budgets werden in weiterer Folge aus strategischen Rahmenbudgets in weiteren Iterationsschritten detailliert werden (Steinmann und Schreyögg 2005).

Wichtig ist noch zu erwähnen, dass für strategische Budgets ein gewisser Grad an Flexibilität gegeben sein muss. Diese flexiblen Budgets lassen Anpassungsmöglichkeiten zu, um der Unsicherheit von Entscheidungssituationen Rechnung zu tragen. Dazu können sogenannte Alternativ- oder Eventualbudgets definiert werden, welche im Hinblick auf denkbare Umweltentwicklungen formuliert werden (Steinmann und Schreyögg 2005).

Die strategischen Maßnahmen, Zeitrahmen, Budgets und Verantwortlichkeiten werden in eine Balanced Scorecard eingetragen. Ein Beispiel einer ausgefüllten Scorecard wird in Abbildung 4.15 gezeigt. Diese stellt eine verfälschte Version der entwickelten Scorecard im Rahmen des Pilotprojektes bei Kärcher dar.

### 4.3 Vorgehen bei der Implementierung von Strategiemonitoring

Nr.	Strategische Ziele	Kennzahlen	Annahmen	Zielgrößen				Abw. Maßnahmen	Verantw.	Budget	Start	Ende	Fortschritt	Kommentar
				2012	2013	2014	Ist							
Finanzen	F1 Gewinn auf 10€ Mio. gesteigert	Gewinn mit Garten Prod. u. DL	Marktwachstum von 5%/a	5%	6%	8%	4%	●				Q1/10	Q4/15	
	F2 Umsatz gesteigert	Umsatzwachstum in %		4%	6%	8%	4%	●				Q1/11	Q4/14	
	F3 Kosten gesenkt	Kostenenkung der HK in %		4%	6%	10%	3,5%	●				Q1/10	Q1/14	
	F4 Einkaufspreise verbessert	Materialkosten Materialquote Rabats	Gleichbleibende Materialkosten					●				Q1/11	Q4/16	
Kunden	K1 Marktanteil gesteigert	Marktanteil						●				Q4/10	Q4/16	
	K2 Attraktives Produktportfolio aufgestellt	Attraktivitätswert						●				Q4/10	Q2/13	
	K3 Produktqualität gesteigert	Kundenbewertung Qualität						●				Q3/10	Q4/16	
	K4 Vertriebsstruktur erneuert	Anzahl Flagship-Stores	Definierte Länder					●				Q1/11	Q4/16	
Prozesse	P1 Produktszenario							●				Q2/10	Q4/16	
	P2 Marketing angepasst	Markenbekanntheit	Positiv					●				Q1/11	Q4/16	
	P3 Logistikstrukturen zentralisiert	Anzahl Logistikstandorte	Wachstum um 10%/a					●				Q1/11	Q4/16	
	P4 Supply-Chain-Struktur optimiert	Zeit von Auftrag zu Lieferung						●				Q1/11	Q2/11	
	P5 Vertriebs- und Kommunikationskonzept erstellt	EK-Volumen / Lieferant						●				Q4/10	Q1/14	
	P6 Beschaffungsstruktur verbessert	Marktforschungen pro Jahr						●				Q4/11	Q1/14	
Lernen u. Wachstum	L1 Marktforschung durchgeführt	Anzahl Schulungsteilnehmer	Wachstum um 10%/a					●				Q1/11	Q1/13	
	L2 Logistik-Mitarbeiter geschult	Anzahl Entwickler						●				Q2/10	Q4/16	
	L3 Entwicklungsorganisation aufgebaut	Innovationen pro Jahr	Gleichbleibender Fortschritt					●				Q2/11	Q1/15	
	L4 Technologieumgebung laufend durchgeführt	Kundenzufriedenheit mit Vertrieb						●				Q2/11	Q4/16	
	L5 Vertriebsseitige Personalstruktur verbessert							●						

Abbildung 4.15: Beispiel einer Balanced Scorecard aus dem Pilotprojekt - Eigene Darstellung

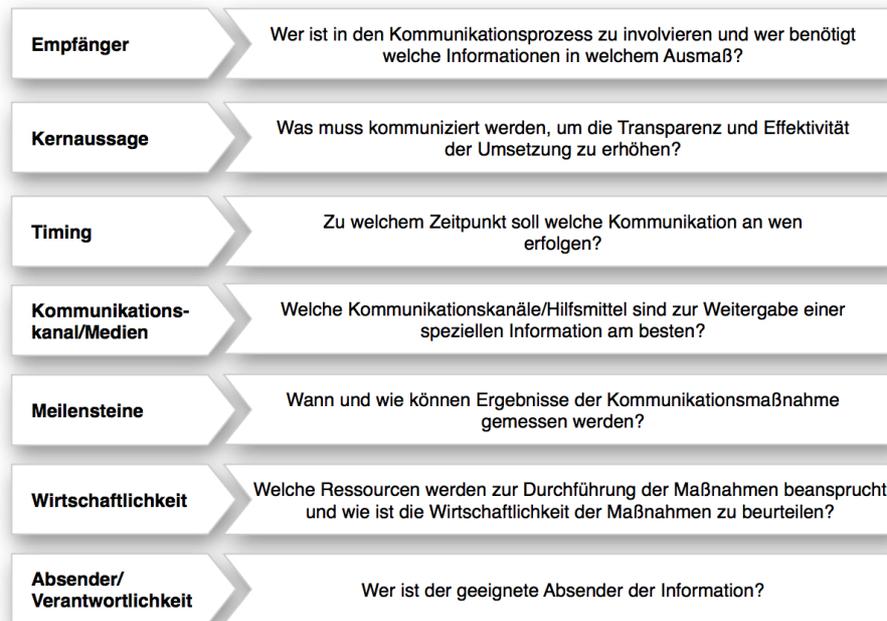
### 4.3.4 Kommunizieren von Strategie und Maßnahmen

Kommunikation ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Durchsetzung von Veränderungen und in engerem Sinne bei der Umsetzung einer Strategie. An dieser Stelle wird ein kompakter Überblick über wichtige Punkte, besonders für mittelständische Unternehmen, gegeben und ein kurzer Leitfaden für Kommunikation bei der Strategieumsetzung aufgezeigt.

Wie bereits in den bisherigen Ausführungen dieser Arbeit erwähnt, ist Kommunikation entscheidend für die Umsetzung von Strategien. Die Umsetzung scheitert laut Adelt und Hiendlmeier (2009) häufig an mangelnder Einbeziehung der Mitarbeiter, welche oftmals die Ziele des eigenen Unternehmens nicht kennen. Neben der Kommunikation der Ziele ist es ebenfalls wichtig, zu vermitteln, wie diese erreicht werden können. Raps (2008) streicht ebenfalls Kommunikation heraus und betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit einer gemeinsamen Überzeugung im gesamten Unternehmen. Diese Überzeugung wird als die treibende Kraft für die Strategieumsetzung gesehen. Besonders in mittelständischen Unternehmen ist die Transparenz des strategischen Vorgehens nicht stark ausgeprägt, wie bei den Interviews mit der Geschäftsführung erkennbar war.

Detaillierte Ausführungen des Themas Kommunikation würden zu weit führen und den Zweck dieser Arbeit verfehlen. Aus diesem Grund wird nur auf die entscheidenden Aspekte im Rahmen der Strategieumsetzung in mittelständischen Unternehmen näher eingegangen. Es soll jedoch eine kurze Definition des Begriffs gegeben werden, um eine gemeinsame Basis zu schaffen. In Anlehnung an Stolzenberg und Heberle (2009) soll hier im Rahmen von Veränderungsprozessen Kommunikation als Beziehung zwischen Sender und Empfänger verstanden werden. Diese Rollenverteilung ist jedoch nicht statisch zu sehen. Obwohl die Grundaufgabe die Verteilung von Information ist, darf der Dialog nicht ausgeschlossen werden. Im Gegenteil, Informationsaustausch und Dialog sollten gefördert werden, wodurch die Rollenverteilung ständig wechselt. Dies fördert die gemeinsame Überzeugung, Akzeptanz und das Engagement aller Beteiligten.

Die Komplexität von Kommunikation impliziert, dass kommunikative Maßnahmen im Verlauf des Umsetzungsprozesses geplant werden müssen. Aufgrund fehlender Erfahrung in mittelständischen Unternehmen, wird empfohlen einen Kommunikationsplan zu erstellen. In Anlehnung an Raps (2008) wird ein Plan mit folgenden Inhalten vorgeschlagen:



**Abbildung 4.16:** Aufbau eines Kommunikationsplans - in Anlehnung an Raps (2008, S. 156)

Zusammengefasst beschreibt der Kommunikationsplan wer, welche Informationen, wann, womit, wie kontrolliert, mit welcher Ressource, von wem erhält. Stolzenberg und Heberle (2009) sehen das Ziel dieses Vorgehens darin, einen vollständigen Überblick über die geplanten Kommunikationsaktivitäten zu erhalten. Die genaue Gestaltung der Informationsmedien, zum Beispiel Flyer, Zeitung oder Mitteilungen, sind nicht Teil eines solchen Planes.

Mit der Kommunikationsplanung sollte so früh wie möglich begonnen werden, möglichst dann, wenn die ersten Rahmenbedingungen der Strategie fixiert sind. Ebenso sollte auch daran gedacht werden, mit der Kommunikation nicht erst mit Abschluss der strategischen Planung zu beginnen, sondern bereits während des Planungsprozesses. Dadurch kann der Grundstein für eine erfolgreiche Strategieumsetzung gelegt werden, und die Mitarbeiter werden nicht mit vollendeten Tatsachen konfrontiert. Durch frühzeitige Informationen kann die Transparenz des Strategieprozesses erhöht werden, wodurch Barrieren abgebaut werden. Nach Raps (2008) ist es ebenso entscheidend, den Kommunikationsplan als gelebtes Dokument zu sehen und im Laufe der Umsetzung permanent an neue Rahmenbedingungen und Erkenntnisse

anzupassen.

Um einen Kommunikationsplan zu erstellen, sind Workshops eine gute Methode. Damit lassen sich in Gruppen alle wichtigen Parameter erarbeiten. Wie bereits angesprochen, ist es wichtig auf gemachte Erfahrungen zu setzen und nicht zu versuchen, das „Rad neu zu erfinden“. Deshalb sollten, nach der Planung und Kommunikation Top-Down, auch Rückmeldungen Bottom-Up einfließen.

Wie in Abschnitt 3 gezeigt, ist ein entscheidender Faktor für die Strategieumsetzung die Motivation der Mitarbeiter. Zusammengefasst von Steinmann und Schreyögg (2000) sind in diesem Zusammenhang motivationstheoretische Ansätze zu nennen. Konkret seien an dieser Stelle Selbstregulationstheorien genannt, welche sich mit dem Einfluss von Zielen auf das Verhalten beschäftigen. Weil eine Strategie aus bewusst angestrebten Zuständen besteht, wird dieser spezielle Teil der Motivationstheorie herausgegriffen.

Die Idee hinter konkreten Zielen ist, dass sie eine selektive Struktur über die Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten legt. Somit wird bewusst die Aufmerksamkeit und Energie auf wenige Orientierungspunkte fokussiert. Dadurch ist die wichtige Rolle von klar definierten Zielen ersichtlich. Genau an diesem Punkt kommt zusätzlich der Erfolgsfaktor unternehmensinterne Kommunikation zum Tragen. Denn nicht jedes Ziel hat eine motivierende Wirkung. Nur solche Ziele sind motivierend, welche eine hohe Bedeutung für den Mitarbeiter haben und zu denen eine hohe innere Bindung hergestellt werden kann. Klar ist, dass die Rolle der Kommunikation sein muss, Ziele bekannt zu machen, die Bedeutung der Ziele herauszustreichen und eine innere Bindung herzustellen. Diese Grundforderung muss in weiterer Folge Beachtung im Kommunikationsplan finden. Für detailliertere Ausführungen und zusätzlich vorhandene Motivationstheorien sei an dieser Stelle auf einschlägige Fachliteratur verwiesen (Steinmann und Schreyögg 2000).

Wie im Laufe dieser Arbeit aufgezeigt, sind mittelständische Unternehmen sehr personenorientiert. In einem Interview mit den für Kommunikation zuständigen Personen bei Kärcher konnten praxisnahe Informationen gesammelt werden. Die gewichtige Rolle, die Eigentümer und Unternehmensführung einnehmen, trägt einen großen Teil zu Veränderungsprozessen bei. Schaffen sie es Mitarbeiter zu motivieren und gleichzeitig eine hohe Sicherheit zu vermitteln, dann ist der Grundstein für eine erfolgreiche Strategieumsetzung gelegt. Bringt die Belegschaft den Führungspersonen zusätzlich volles Vertrauen entgegen, so ist mit wenig Gegenwehr zu rechnen. Um so wichtiger ist es daher, als Führungsperson die Strategie zu leben und jederzeit

glaubwürdig zu sein. Wenn sich die Führung nicht mit dem identifiziert, was sie von den Mitarbeitern verlangt, werden diese skeptisch und kaum Motivation zeigen. Gleichmaßen sollte man den Vorteil von flachen Hierarchiestufen nutzen. Direkte Ansprechpartner bieten die Möglichkeit für Fragen und Anmerkungen und helfen Ängste und Barrieren abzubauen. Dadurch kann ein konstruktiver Dialog entstehen und die Mitarbeiter fühlen sich gehört und verstanden. Ein weiteres Beispiel, dass das Verständnis fördert, sind Visualisierungen. Um etwas leicht verständlich zu machen, sollte man es angreifbar machen. Ein gutes Beispiel, das bei Kärcher erfolgreich eingesetzt wurde, war im Rahmen der Umorganisation des Vertriebs Deutschland. Dabei wurden die neuen Kernbotschaften auf die Seiten eines Würfels gedruckt, siehe Abbildung 4.17, der auf dem Schreibtisch jedes Mitarbeiters steht.



**Abbildung 4.17:** Motivationswürfel

Bei der Kommunikationstiefe unterscheiden sich die Meinungen der befragten Personen. Die Tendenz geht von sehr genauer Information an die Mitarbeiter bis hin zu so wenig Informationsweitergabe wie möglich. Zusammengefasst lässt sich eine Sichtweise für mittelständische Unternehmen darstellen. Wie erwähnt, ist Kommunikation für die Motivation und in weiterer Folge für den Erfolg einer neuen Strategie entscheidend. Kern sollte sein, dass Informationen über den Fortschritt der Strategieumsetzung regelmäßig in alle Unternehmensbereiche weitergegeben werden. Dies dient dazu, Mitarbeitern zu zeigen, dass etwas geschieht und ihr Handeln zum konkreten Erfolg beiträgt.

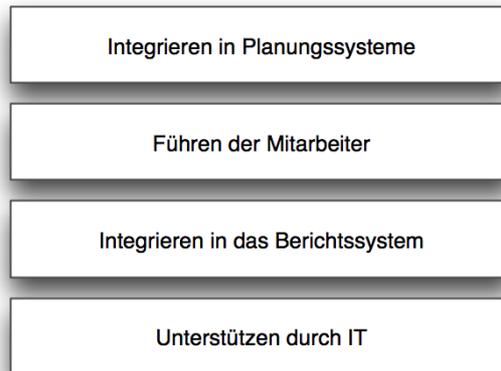
Dies sollte nicht über die Verteilung von Kennzahlen mittels Masseninformati on geschehen. Es besteht die Gefahr, dass diese dann nach außen dringen und dem Wettbewerber kritische Informationen liefern. Direkte Kommunikation ist in jedem Fall zu bevorzugen. In jedem Fall ist es die Aufgabe der Führungspersonen, ihre Mitarbeiter direkt über den aktuellen Stand der Strategieumsetzung zu informieren. Der größte Vorteil ist die Möglichkeit des sofortigen Feedbacks und so kann die Strategieumsetzung schrittweise verbessert werden. Dabei sollten gerade mittelständische Unternehmen die Vorteile kurzer Kommunikationswege für ihren Erfolg nutzen.

Um kommunikative Maßnahmen gesamtheitlich auf gewünschte Effekte zu überprüfen, hat sich für Kärcher die Mitarbeiterbefragung als sehr gutes Kontrollinstrument herausgestellt. In diesem Bereich gibt es reichlich Erfahrungen und das daraus erhaltene Feedback dient zur Weiterentwicklung der gesamten unternehmensinternen Kommunikation.

Die entscheidende Rolle der Kommunikation im Unternehmen, vor allem in Verbindung mit der Einführung einer neuen Strategie, wurde in diesem Abschnitt ausführlich dargestellt. Nachfolgend wird Strategiemonitoring in bestehende Managementsysteme integriert.

#### 4.3.5 Umsetzen der Maßnahmen

Eine Strategy Map und die dazu gehörige Balanced Scorecard wurden entwickelt und erfolgreich kommuniziert. Wie erwähnt, war dies bisher jedoch eine einmalige Aktion und dient nur der kurzfristigen Motivation der Mitarbeiter. Mittelständische Unternehmen laufen Gefahr, durch ihre Spontanität schnell neue Methoden einzuführen, diese aber nicht nachhaltig zu integrieren. Um eine nachhaltige Verbesserung der Strategieumsetzung sicherzustellen und die Umsetzung der Maßnahmen kontinuierlich zu fördern, folgt eine Beschreibung über die Integration von Strategiemonitoring in bestehende Management- und Steuerungssysteme. Wichtige Schritte sind in Darstellung 4.18 dargestellt. Diese Auswahl wurde getroffen, da sie für mittelständische Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen, bestätigt durch Kärcher.



**Abbildung 4.18:** Integration in Management- und Steuerungssysteme - Eigene Darstellung

Beim **Integrieren in Planungssysteme** besteht die Anforderung, operative Planung konsistent mit der strategischen Planung zu entwickeln. Die operative Jahresplanung muss schlüssig und erkennbar die jährlichen Zwischenziele auf dem Weg zur Strategieumsetzung aufzeigen. Sind strategische und operative Planung inkonsistent, kann eine geplante Strategie kaum Realität werden.

Nach Horváth und Partners (2004) entsteht diese Inkonsistenz dadurch, dass einzelne Planungselemente von unterschiedlichen Personen durchgeführt werden. Strategische Planung wird meist vom Management oder von strategischen Planungstäben gemacht, die operative Planung folgt dann von Spezialisten im jeweiligen Bereich. Zusätzlich liegen diesen Personenkreisen unterschiedliche Informationen vor, welche die Basis ihrer Planung darstellt. Ebenso findet die Planung meist zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Operative Planung folgt meist einem fixen Jahresrhythmus, wohingegen strategische Planung meist an Umweltveränderungen gebunden ist.

Aus diesem Grund sollen die Balanced Scorecard und die Strategy Map bei der Verknüpfung operativer und strategischer Planung helfen. Abgeleitet von den Anforderungen für mittelständische Unternehmen, den Erkenntnissen von Kaplan und Norton (2009) sowie von Horváth und Partners (2004) sollen die wichtigsten Punkte und Vorteile von Strategiemonitoring dargestellt werden.

- Die Balanced Scorecard bietet durch ihre strukturierte und einheitliche Darstellung von monetären und nicht-monetären Kennzahlen Transparenz. Auch mittel- und langfristige Ziele werden gleichermaßen mit einbezogen. Dadurch

entsteht eine verdichtete, leicht verständliche und aktionsorientierte Darstellung einer Strategie.

- Ebenfalls gilt es, die Koordination zwischen den Einheiten einer Unternehmung herzustellen. Es werden Handlungen aufgezeigt, welche Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Einheiten notwendig machen. Zusätzlich zur Kommunikation wird ein prozessorientiertes Denken gefördert, welches zum Erreichen eines gemeinsamen Gesamtzieles notwendig ist.
- Für den operativen Planungsprozess steht eine einheitliche Datenbasis zur Verfügung, und hilft den Prozess der Jahresplanung konkret mit der Strategie zu verbinden. So sollen alle geplanten Jahresziele und operative Maßnahmen, welche nicht ausschließlich dem operativen Tagesgeschäft dienen, eine fixe Verbindung zur Strategie aufweisen.
- Ebenso hilft die Balanced Scorecard bei der Ressourcenaufteilung, bei der Unterscheidung von strategierelevanten Zielen und von Zielsetzungen des operativen Geschäftes. Erfolgskritische Maßnahmen werden priorisiert und differenziert betrachtet. Dazu wurden strategische Budgets festgelegt, welche einen strategischen Fokus bei der operativen Planung entstehen lassen.
- Die Kontrolle wird ebenfalls erleichtert, in dem die strategische Planung konkret mit der jährlichen Budgetierung verbunden wird. Es sind in der Balanced Scorecard strategische Ziele, Meilensteine und strategische Budgets festgelegt und somit direkt in operative Budgets übertragbar.

Das **Führen der Mitarbeiter** mit der Balanced Scorecard ist ebenfalls ein entscheidender Vorteil. Bisher, am Beispiel von Kärcher, dominierte operatives Denken, was sich daran zeigte, dass die Unternehmung auf jährlichen Budgetplanungen aufgebaut ist. Ebenfalls sind verwendete Anreizsysteme großteils auf monetäre Kennzahlen ausgerichtet und stellen keinen unmittelbaren Strategiebezug her.

Horváth und Partners (2004) stellt fest, dass je wichtiger die Mitarbeiter sind, um eine Strategie umzusetzen, desto wichtiger ist es, die Balanced Scorecard mit Mitarbeiterführungssystemen zu verbinden. Wie bei der Kommunikation erwähnt wurde, entscheidet das Handeln der Mitarbeiter über den Erfolg oder Misserfolg der Strategieumsetzung. Auch das Management von Kärcher bestätigt diesen Zusammenhang. Bei der Konkretisierung der Balanced Scorecard bis auf Individualebene werden

individuelle Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter getroffen, welche eine direkte Verbindung zu strategischen Gesamtzielen aufweisen. Auf dieser Basis können Anreizsysteme ausgerichtet werden, um die Aufmerksamkeit auf die Umsetzung der Strategie zu lenken. Wichtig ist eine realistische Erreichbarkeit der Individualziele und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen erwarteter Vergütung und zu erbringender Leistung. Die konkrete Gestaltung eines an die Strategie gebundenen Anreizsystems kann nicht pauschal vorgenommen werden und muss an die jeweilige Unternehmung angepasst werden.

Das **Integrieren in das Berichtssystem** stellt ein wichtiges Element von Strategiemonitoring dar. Darunter werden einerseits die Rückmeldung über die Strategieumsetzung an das Top-Management verstanden und andererseits müssen Informationen über den aktuellen Stand der Strategieumsetzung verteilt werden. Dies steigert die Motivation und erhöht die Akzeptanz. An dieser Stelle soll auf das Reporting an das Management näher eingegangen werden, die Information der Mitarbeiter wurden im Rahmen der Kommunikation behandelt, siehe Abschnitt 4.3.4.

Die zentrale Forderung des Managements bei Kärcher wird pauschal für mittelständische Unternehmen übernommen. Strategiemonitoring soll Informationen liefern, wie der aktuelle Stand der Strategieumsetzung ist. Diese Informationen sollten möglichst schnell verfügbar sein und man ist bereit dafür auf Genauigkeit zu verzichten. Als idealer Zeitrahmen für regelmäßige Reviews des Managements wird quartalsweise gesehen. Dies soll sicherstellen, dass rechtzeitig reagiert werden kann, sollte im Rahmen der Reviews die Notwendigkeit hierzu festgestellt werden. Dabei bilden die Strategy Map und die Balanced Scorecard die Grundlage für die Berichterstattung. Die Balanced Scorecard bietet im Vergleich zur Strategy Map eine höhere Detailtiefe. Oftmals sind in mittelständischen Unternehmen monetäre Kennzahlen dominierend. Die Balanced Scorecard soll dies ausgleichen und gleichermaßen quantitative und qualitative Kennzahlen berücksichtigen und miteinander verknüpfen. Die dargestellten Kennzahlen wurden als kritische Erfolgsfaktoren identifiziert und lenken damit die Aufmerksamkeit auf aktuelle strategische Schwerpunkte.

Das Reporting über die Strategieumsetzung sollte, wie nach Meinung des Managements von Kärcher, quartalsweise erfolgen. Eine Überprüfung der Strategie und die Anpassung der Strategy Map und Balanced Scorecard sollte in einem jährlichen Zyklus stattfinden. In diesem jährlichen Termin sollte auch Strategiemonitoring als System kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.

Ein entscheidender Faktor für die Berichterstattung ist die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Horváth und Partners (2004) teilt zu diesem Zweck die Erstellung eines Balanced Scorecard Berichtes in einzelne Schritte:

- Die Bereitstellung von Daten und Zahlen ist der erste Schritt. Dies bedarf einer Aufbereitung der Daten aus verschiedenen Systemen und liegt üblicherweise im Verantwortungsbereich des Controllings.
- Bei der Aufbereitung der Daten werden Ist-Werte den Soll-Werten gegenübergestellt. Abweichungen werden festgestellt und mit vorher definierten Toleranzgrenzen verglichen. Dies erfolgt ebenfalls im Verantwortungsbereich des Controllings und wird meist automatisch durchgeführt.
- Der Status von Maßnahmen hinsichtlich der Einhaltung des Zeitplans, des Budgets und der Umsetzungsgrades werden von den einzelnen Maßnahmenverantwortlichen definiert.
- Eine Analyse auf Basis der gesammelten Informationen wird in der Regel vom Management oder wenn vorhanden von einer Strategieabteilung durchgeführt. Es wird der Erfolg der Strategieumsetzung analysiert.

Zusammengefasst sollten die Berichte mittels der Balanced Scorecard an das Management nach Horváth und Partners (2004) so ausgerichtet sein, dass sich die Antworten auf Kernfragen des Managements ergeben.

- Wie erfolgreich und wie weit fortgeschritten ist die Umsetzung der Strategie?
- Welche Ursachen gibt es für eventuelle Zielabweichungen?
- Wie ist der aktuelle Stand der Maßnahnumsetzung?
- Führt meine Strategie noch zum gewünschten Erfolg und welche Auswirkungen hat eine Veränderung von Rahmenbedingungen auf die Strategie?
- Welche Maßnahmen zeigen nicht den gewünschten Erfolg?
- Spiegeln die definierten Kennzahlen den tatsächlichen Grad der Zielerreichung wider?

Strategiemonitoring **unterstützen durch IT** ist ebenfalls ein wichtiger Punkt, der unbedingt Beachtung finden muss. Wie bei der Konzeptvorstellung erwähnt sind zwei mögliche Elemente von Strategiemonitoring das Performance Management und Management Support Systeme. Es wird für mittelständische Unternehmen bei der Einführung von Strategiemonitoring empfohlen, sich nicht auf die Auswahl oder die Verwendung von Softwarelösungen zu konzentrieren. Zu Beginn sollte die Konzentration auf dem Verstehen der Grundmechanismen hinter den Konzepten der Strategy Map und der Balanced Scorecard liegen.

Daher sollte nach Horváth und Partners (2004) zwischen Phasen unterschieden werden. Für die ersten Schritte der BSC-Erstellung und der BSC-Implementierung sind für mittelständische Unternehmen Standard-Produkte ausreichend. Erst im Laufe der dauerhaften Nutzung von Strategiemonitoring und nach den ersten gemachten Erfahrungen kann man sich Unterstützung durch eine Software-Lösung holen. Zu diesem Zweck bieten sich die genannten Elemente Performance Management und Management Support Systeme an. Diese sind aber individuell für jede Unternehmung auszuwählen und anzupassen und ergeben sich aus den Anforderungen, welche im Laufe der Anwendung gemacht wurden. Aus diesem Grund wird auf das Thema Software im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

#### 4.4 Strategiemonitoring als laufender Prozess

Die Prozessschritte bei der Implementierung von Strategiemonitoring sind durchlaufen und die Unternehmung befindet sich in der Umsetzung der Maßnahmen. Zu diesem Zeitpunkt ist es entscheidend, den Prozess nicht als abgeschlossen zu betrachten. Als Feedback- und Feedforward-Schleife wird der Regelkreis geschlossen und Strategiemonitoring als ständig laufender Prozess betrachtet. In weiterer Folge wird auf das Kontrollieren der Umsetzung von Maßnahmen eingegangen und Abweichungen zu festgelegten Zielgrößen festgestellt.

Danach gibt es mehrere Optionen, die eine Anpassung oder Neuausrichtung der Strategie notwendig machen. Ist in der Kontrolle zu sehen, dass Abweichungen auftreten und das gewünschte Ergebnis nicht erreicht wird, muss eine Bewertung der Ergebnisse stattfinden. Ändern sich die bei der Strategieentwicklung gemachten Annahmen oder kommt es zu unvorhergesehenen Umweltbedingungen, kann eine Anpassung

notwendig werden, oder eine komplette Neuausrichtung muss stattfinden. Ebenfalls sollte man aus gemachten Erfahrungen lernen, und auch Strategiemonitoring als System laufend anpassen.

### 4.4.1 Kontrollieren der Umsetzung von Maßnahmen

Bevor mit der eigentlichen Kontrolle begonnen wird, ist noch ein Zitat zu erwähnen, welches von Scott Cook stammt und von Reeves und Deimler (2011) veröffentlicht wurde: *It is only a failure if we fail to get the learning* (Reeves und Deimler 2011, S. 139). Dies soll bedeuten, dass Abweichungen nicht als Fehler betrachtet, sondern hinterfragt werden sollen, um daraus zu lernen.

Angelehnt an Performance Measurement nach Hilgers (2008) können nun im Rahmen der Kontrolle drei Phasen unterschieden werden: Ableitung von Messobjekten, Messung, Bewertung und Nutzung der Messergebnisse. Kern dieses Abschnittes stellen die Kontrolle strategischer Ziele, die Meilensteintrendanalyse und die Budgetierung dar.

Die Ableitung der Messobjekte wird mithilfe der Balanced Scorecard vorgenommen. Es wurden Kennzahlen definiert, welche entscheidend für den Erfolg der Strategie sind. In der Messphase werden Abweichungen zu den konkreten Zielgrößen festgestellt. Die Nutzung der Messobjekte stellt die Bewertung der Ergebnisse dar, welche in folgenden Abschnitten betrachtet wird.

Der Begriff Kontrolle wird unweigerlich mit Controlling in Verbindung gebracht. „To controll“ wird aus dem Englischen mit regeln oder steuern übersetzt. Für detaillierte Ausführungen sei auf Jung (2011) verwiesen, hier soll nur ein kurzer Überblick über Controlling in Verbindung mit Strategiemonitoring gegeben werden.

Für Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen können drei wichtige Bereiche des Controllings herausgegriffen werden. Zum einen strategisches und operatives Controlling und zum anderen Projektcontrolling. Ziel des strategischen Controlling ist eine langfristige Schaffung und Erhaltung von strategischen Erfolgspotenzialen. Die Ausrichtung ist auf die Umwelt bezogen, speziell die Verbindungen von Unternehmung zu Umwelt, weshalb auch primär Daten aus der Umwelt als Informationsquelle dienen. Operatives Controlling ist hingegen auf die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse fokussiert. Primär werden Daten aus dem internen Rechnungswesen herangezogen. Projektcontrolling hat als Ziel die

Überwachung und die Steuerung von Projekten und dient somit zur Unterstützung einer zielgerichteten Projektabwicklung. Im Rahmen von Kontrolle der Umsetzung von Maßnahmen im Strategiemonitoring sollen unterstützende Aufgaben von den Bereichen des Controllings aufgezeigt werden, nach Jung (2011).

##### **Aufgaben des strategischen Controllings:**

- Hilfestellung bei der Formulierung von Meilensteinen zur Umsetzung strategischer Maßnahmen
- Mitwirkung bei der Bestimmung von Kennzahlen für strategische Ziele
- Aufbau eines Führungssystems zur Gewinnung von Kontrollinformationen
- Ermittlung der Soll-Ist Abweichungen

Strategisches Controlling ist hauptsächlich für die Kontrolle strategischer Ziele verantwortlich. Kern ist die Ermittlung von Abweichungen der Ist-Werte zu den geplanten Soll-Werten. Diese Abweichungen stellen die Grundlage für eine weitere Bewertung im Rahmen eines regelmäßigen Monitorings dar. Das Vorgehen bei der Analyse und der Bewertung wird im nachfolgenden Abschnitt betrachtet (Jung 2011).

Für strategische Themen ist eine reine Feedback Kontrolle jedoch nicht optimal. Es wurde aufgezeigt, dass eine Betrachtung in die Zukunft stattfinden muss, um eine gewisse strategische Früherkennung zu gewährleisten. Für diese Früherkennung sollte man systematisch und kontinuierlich die aktuelle Unternehmung intern und die Unternehmungsumwelt überwachen. Dazu kann man sich Prognosetechniken bedienen, zum Beispiel Planhochrechnungen. Das Konzept der schwachen Signale nach Ansoff soll alle allgemeinen Informationen qualitativer Art, welche schwer konkretisierbar und abgrenzbar sind, berücksichtigen. Beispielhaft sind Vermutungen, nicht absicherbare Prognosen, neuartige Ideen und Ansichten, erwartbare Ereignisse und beobachtbare Trends (Jung 2011).

Diese Informationen müssen unbedingt in Strategiemonitoring einfließen und führen unter Umständen zu Anpassungen oder gar einer Neuausrichtung der Strategie. Entscheidend ist die frühzeitige Erkennung und Betrachtung, um durch einen Zeitgewinn die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmung zu erhöhen (Jung 2011).

##### **Aufgaben des operativen Controllings:**

- Unterstützung bei der Erstellung von strategischen Budgets für strategische Maßnahmen
- Kontrolle von anfallenden Kosten und erzielten Erträgen
- Aufzeichnung und Ausweis sonstiger, erfolgsrelevanter Informationen
- Ermittlung von Soll-Ist Abweichungen zu den Budgets
- Unterstützung bei der Analyse der Abweichungen

Kernelement des operativen Controllings beim Strategiemonitoring ist die Budgetierung. Die strategischen Budgets, welche für die strategischen Maßnahmen definiert wurden, sollen die Ressourcenaufteilung sicherstellen. Mittels Budgets werden konkrete Kosten- und Leistungsverantwortungen für die strategischen Maßnahmen delegiert. Die Summe der strategischen Einzelbudgets bildet das Gesamtbudget für die Strategie. Ziel des operativen Controllings ist es Budgets zu überwachen und gegebenenfalls Budgetanpassungen vorzunehmen. Dazu findet ein Soll-Ist Vergleich statt und Abweichungen müssen bewertet werden. Ebenso ist in diesem Rahmen ein Blick in die Zukunft zu tätigen, ob die Budgets erreichbar sind (Jung 2011).

#### **Aufgaben des Projektcontrollings:**

- Überwachung des Projektfortschritts
- Überwachung von Terminen, Kosten, Kapazitäten
- Koordinierung der Projektarbeiten

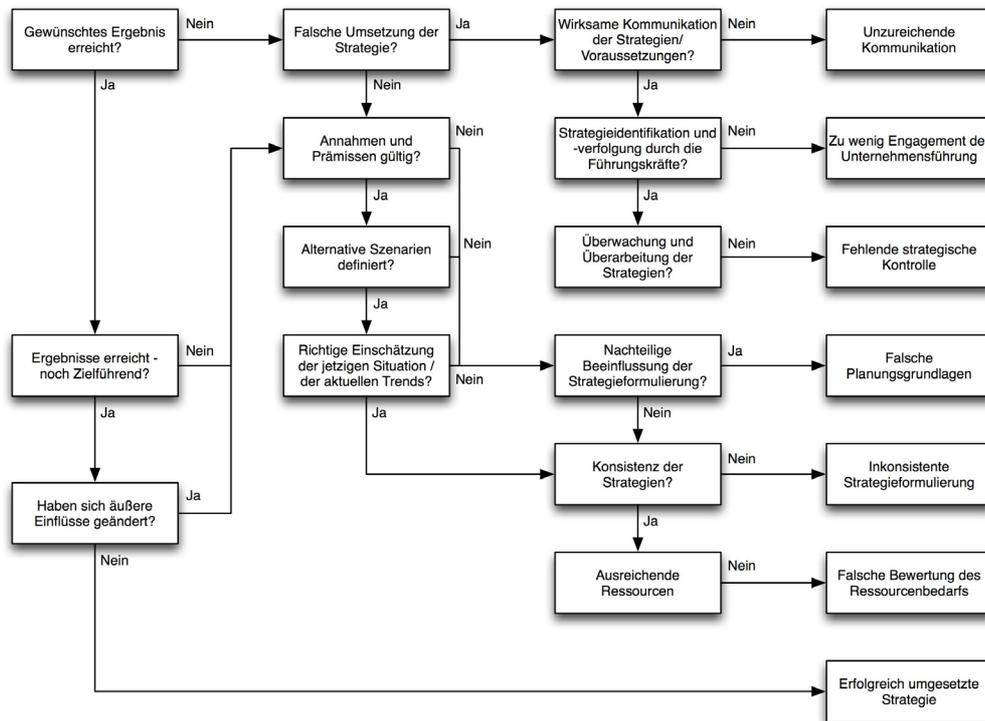
Im Rahmen des Projektcontrollings soll der Projektfortschritt festgestellt werden. Ist eine strategische Maßnahme wie geplant gestartet und wie weit ist man mit der Umsetzung der Maßnahme sind die zentralen Fragen. Ein Hilfsmittel zu diesem Zweck stellt die Meilensteintrendanalyse dar. Das Ergebnis fließt direkt in die Strategy Map ein, in der auf einen Blick ersichtlich ist, wie weit der Fortschritt der Strategie ist. Ist zu erkennen, dass einige Ziele nicht im Zeitplan erreicht werden, muss auch hier bewertet werden, wo die Gründe für eine Abweichung liegen. Gegebenenfalls muss die Strategie angepasst oder man erkennt die Notwendigkeit einer Neuausrichtung (Jung 2011).

#### 4.4.2 Anpassen der Strategie

Im Rahmen der Kontrolle der Strategieumsetzung wird überprüft, ob die strategischen Zielsetzungen erreicht werden und Abweichungen zum Plan festgestellt. Ob es zu einer Anpassung der Strategie kommen muss, wird im weiteren Verlauf durch eine Bewertung der Abweichungen festgestellt. Dazu wird von der Kontrolle die erste Frage in Abbildung 4.19 beantwortet. Ist das gewünschte Ergebnis erreicht worden oder nicht, beziehungsweise kann das Ergebnis noch erreicht werden. Der dargestellte Fragenkatalog soll mittelständischen Unternehmen helfen, welche sich in der Anfangsphase strategischen Managements befinden. Diskussionsbasis sind die erstellten Strategy Maps und Balanced Scorecards und zusätzlich die Dokumentation der Prämissen und der Kommunikationsplan.

Der allgemeine Fragenkatalog nach Dillerup und Stoi (2007) wird an dieser Stelle erweitert, um den Anforderungen einer mittelständischen Unternehmung in einer dynamischen Umwelt gerecht zu werden. Denn in dem bisher vorgeschlagenen Fragenkatalog wurde angenommen, dass das Erreichen der gewünschten Ergebnisse ausreicht, eine Strategie erfolgreich umzusetzen. Es kann aber sein, dass ein Ziel genau nach Plan erreicht wird, gerade diese planmäßige Erfüllung eben schadet. Zum Beispiel kann eine Vertriebsstruktur genau nach Plan aufgebaut worden sein, jedoch aufgrund politischer Gegebenheiten der Markt tief greifenden Veränderungen unterworfen ist. Dabei wäre das Ziel erreicht, aber nicht länger zielführend. Deshalb werden die Punkte „Ergebnis erreicht und zielführend“ und „Haben sich äußere Einflüsse geändert“ ergänzt.

Es wird mit dem Fragebogen in Abbildung 4.19 eine Struktur aufgezeigt, als Unterstützung der Feedback-Schleife der Anpassung im Strategiemonitoring-Prozess. Dieser Fragebogen ist jedoch an Erfahrungen und an unternehmensinterne Anforderungen anzupassen.



**Abbildung 4.19:** Fragenkatalog im Strategiemonitoring-Prozess - in Anlehnung an Dillerup und Stoi (2007)

Die erste Frage, ob das gewünschte Ergebnis erreicht wurde, wird in der Kontrolle der Umsetzung beantwortet. Die möglichen Antworten sind dementsprechend: das Ergebnis wurde nach Plan erreicht oder nicht. Zusätzlich wird gefragt, ob die gesetzten Ziele überhaupt eingehalten werden können. Es gibt die unterschiedlichsten Gründe, für das nicht plankonforme Erreichen eines oder mehrerer Ziele. Man sollte daher Abweichungen niemals als Fehler sehen, sondern daraus lernen und Erfahrungen sammeln. In mittelständischen Unternehmen ist die gegebene Spontanität von Vorteil und sollte zu einem gewissen Teil auf jeden Fall erhalten bleiben. Hier tendiert die Meinung der Geschäftsführung bei Kärcher zwischen einem Anteil an spontanem Verhalten zwischen 10% und 30% im Vergleich zu planmäßigem Vorgehen.

Man muss die Gründe für Planabweichungen kennen, um entsprechend gegensteuern zu können und Erfahrungen zu sammeln. Ein Grund kann zum Beispiel eine falsche Umsetzung der Strategie sein. Bei einer falschen Umsetzung muss zuerst hinterfragt werden, ob eine wirksame Kommunikation der Strategie stattgefunden

hat. Die Bedeutung der unternehmensinternen Kommunikation im Rahmen der Strategieumsetzung wurde bereits in Abschnitt 4.3.4 ausführlich behandelt. Können in diesem Bereich Ungereimtheiten festgestellt werden, sollte man zurückkehren zum Kommunikationsplan und diesen nochmals kritisch hinterfragen und gegebenenfalls überarbeiten. Es muss in jedem Fall sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter die Strategie kennen, verstehen und hinter ihr stehen.

Doch nicht nur Mitarbeiter müssen die Strategie voll und ganz unterstützen, auch Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle. So kann es sein, dass die gesamte Belegschaft die Strategie kennt und versteht, jedoch die Strategieidentifikation und -verfolgung durch die Führungskräfte nicht gegeben ist. Sollten Ungereimtheiten festgestellt werden, ist die Unternehmensführung angehalten, die notwendigen Schritte zu unternehmen, um alle Führungskräfte motiviert hinter die Strategie zu stellen. Dieser Punkt darf besonders in kleineren Unternehmen nicht vernachlässigt werden. Ob eine Planabweichung aufgrund fehlerhafter Daten oder falscher Kontrolle zustande kommt, ist ebenfalls kritisch zu überprüfen. In diesem Fall ist jedenfalls Strategiemonitoring an sich zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Im Rahmen der strategischen Überwachung muss ebenfalls Strategiemonitoring kontrolliert und angepasst werden.

Liegt der Fehler nicht bei der Umsetzung der Strategie, sollte im Rahmen der Prämissenkontrolle überprüft werden, ob gemachte Annahmen noch gültig sind. Bei Änderungen gegenüber den Prämissen ist gegebenenfalls auf alternative Szenarien zurückzugreifen. Ist dies nicht möglich und sind zusätzlich Einschätzungen der aktuellen Situation und der aktuellen Trends fehlerhaft, müssen die Planungsgrundlagen neu überarbeitet werden. Hier ist es entscheidend, alle gemachten Annahmen bei der Strategieentwicklung dokumentiert zu haben, um diese im Monitoring überprüfen zu können.

Weitere mögliche Gründe für ein nicht Erreichen strategischer Ziele kann zum einen eine nicht konsistente Strategie an sich bedeuten, oder zum anderen, dass ausreichende Ressourcen nicht vorhanden sind. Die Konsistenz der Strategie sollte mithilfe der Strategy Map überprüft werden, welche im Anlassfall nochmals kritisch überarbeitet werden muss. Kam es zu einer fehlerhaften Bewertung des Ressourcenbedarfs, müssen die Budgets überarbeitet werden.

Bis zu diesem Zeitpunkt wurde noch nicht bedacht, dass auch eine erfolgreiche Planerreichung regelmäßig kritisch hinterfragt werden muss. Im Rahmen der Prämissenkontrolle und der strategischen Überwachung können sich Rahmenbedingungen

geändert haben, dass ein gesetztes Ziel nicht mehr im gewünschten Erfolg resultiert oder gar negative Folgen hervorrufen kann. Ebenso ist zu beachten, dass Ziele zu wenig ambitioniert sein können und zu leicht erreicht wurden. Dieser Fall muss bei einer regelmäßigen Überprüfung aller relevanten Umweltbedingungen festgestellt werden.

Ebenfalls Strategiemonitoring als System an sich sollte regelmäßig an Erfahrungen angepasst werden, welche im Laufe der Nutzung gemacht werden. Dazu empfehlen sich regelmäßige Termine für einen Erfahrungsaustausch, in dem das System kritisch betrachtet wird und sinnvolle Änderungen bearbeitet werden. Als sinnvoll wird ein jährlicher Rhythmus angesehen.

### 4.4.3 Neuausrichten der Strategie

Warum ist eine Neuausrichtung überhaupt von Nöten und was ist darunter zu verstehen? Eine Strategie ist nach Definition langfristig ausgelegt und soll den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung sichern. Diese langfristige Planung impliziert jedoch, dass sie auf Annahmen über die Zukunft beruht, welche bei der Strategieentwicklung zugrunde gelegt wurden. Diese Annahmen beruhen auf der Sichtweise und den zukünftigen Trends zu einem bestimmten Zeitpunkt, welche im Rahmen der Analysen gemacht werden und die Basis für die folgende Strategieentwicklung bilden.

Der Versuch die Zukunft vorauszusagen bringt einen gewissen Unsicherheitsfaktor mit sich. Beispiele sind Annahmen über das Marktwachstum, die Wettbewerbssituation, die politischen Rahmenbedingungen oder das Klima. So kann zum Beispiel die politische Situation durch einen Regierungswechsel völlig umgestaltet werden, wodurch eine auf eine bestimmte Situation aufbauende Strategie obsolet wird. Ebenfalls werden auf Basis von Annahmen Szenarien berechnet. Aufbauend werden konkrete Ziele und Maßnahmen definiert, welche einen nachhaltigen Erfolg der Unternehmung sichern sollen. Wird dieser Erfolg aber nicht mit der geplanten Strategie erreicht, muss das Management darüber entscheiden, ob eine strategische Neuausrichtung vorgenommen werden muss. Fällt die Entscheidung positiv aus, beginnt der Strategieprozess von vorne mit der Initiierung.

Bei einer Neuentwicklung einer Strategie sollte Strategiemonitoring von Beginn an Teil des Strategieprozesses sein und auch an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll dieses Thema jedoch nicht explizit betrachtet werden.

# KAPITEL 5

---

## Schlussbetrachtung

---

Eine klar definierte und umgesetzte Strategie gewinnt für einen nachhaltigen Erfolg immer mehr an Bedeutung. Die Strategie dient dazu, alle Ressourcen des Unternehmens auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren und so die Mitarbeiter zu lenken und zu motivieren. Mittelständische Unternehmen haben aufgrund fehlender Kontrolle aber oftmals Probleme eine definierte Strategie konsequent umzusetzen. Operatives Denken überwiegt und die Spontanität im Mittelstand birgt die Gefahr sich in unüberschaubaren Projekten zu verlieren. Eine nicht einheitliche Strategiedarstellung gepaart mit hauptsächlichlicher Verwendung monetärer Kennzahlen, verhindert eine konsequente und doch flexibel gestaltbare Strategieumsetzung.

Ziel dieser Arbeit ist es, der Umsetzung von Strategien einen Rahmen zu geben und durch quantitative und qualitative Kennzahlen messbar zu machen, immer unter der Voraussetzung für den Mittelstand praktikabel zu bleiben. Zu diesem Zweck wird ein einheitliches Strategiemonitoring Konzept entwickelt und ein Prozess zur Implementierung abgeleitet.

Zum einen ist ein entscheidender Punkt, dass man mit Strategiemonitoring beginnen muss, sobald mit der Strategieentwicklung begonnen wird. Zum anderen werden Kernelemente für ein Strategiemonitoring-Konzept in mittelständischen Unternehmen aufgezeigt. Es hat sich herausgestellt, dass als Kernelement die Balanced Scorecard in Kombination mit der Strategy Map viele Vorteile bietet. Es wird eine einheitliche und logische Struktur gegen. Ebenfalls werden quantitative und qualitative Kennzahlen mit Zielen verknüpft und Ursachen-Wirkungs Beziehungen aufgezeigt. Was die Motivation der Mitarbeiter betrifft, so kann gezeigt werden, dass Kommunikation einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Strategie darstellt.

Andererseits konnte festgestellt werden, dass viele Elemente für Kontrolle existieren

und verwendet werden können. Wenn Kennzahlen konkret definiert sind und eine regelmäßige Erhebung sichergestellt ist, hat sich gezeigt, dass mittels der Balanced Scorecard der Fortschritt der Strategie ermittelt werden kann. Zusätzlich liefert die Strategy Map eine kompakte Darstellung der Strategieumsetzung. Im Rahmen eines Pilotprojektes zeigte sich, dass die Balanced Scorecard von direkten Bereichsverantwortlichen bevorzugt wird, die Strategy Map hingegen ein beliebtes Instrument in der Ebene der Unternehmensführung ist.

Zusätzlich wird durch das Einbeziehen von Prämissen, deren Kontrolle und einer strategischen Überwachung sichergestellt, dass die Strategie anpassbar bleibt.

Es konnte festgestellt werden, dass die Auswahl der Elemente nicht erschöpfend ist, und an die jeweilige Unternehmung angepasst werden muss. Zwar kann anhand von Studien und Erkenntnissen aus der Literatur darauf geschlossen werden, dass Strategiemonitoring die Strategieumsetzung verbessert, doch steht eine langfristige Beobachtung noch aus. Aufgrund der langfristigen Auslegung einer Strategie, und dadurch späten Ergebnissen, kann im Rahmen dieser Arbeit keine Verifikation des erstellten Konzeptes stattfinden.

Abschließend kann daher festgestellt werden, dass sich die Wirkung von Strategiemonitoring für mittelständische Unternehmen erst nach intensiver Nutzung zeigen wird. Andererseits fördern die klare Struktur und die Auseinandersetzung mit Ursachen-Wirkungs Beziehungen eine bewusste Beschäftigung mit dem Thema Strategie. Diese Bewusstseinsbildung bringt viele Vorteile für die Strategieumsetzung.

---

## Literaturverzeichnis

---

- Abplanalp P. und Lombriser R., 2000: *Unternehmensstrategie als kreativer Prozess*, Gerling Akademie Verlag, München.
- Adelt M. und Hiendlmeier S., 2009: Strategien erfolgreich umsetzen, in: *Versicherungswirtschaft*, 64, S. 834–838.
- Andrews K., 1971: *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Ansoff H., 1965: *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Armitage H. und Scholey C., 2007: Using Strategy Maps to drive performance, in: *CMA Management*, 80(9), S. 22–26.
- Bea F. und Haas J., 2005: *Strategisches Management*, Lucius & Lucius, Stuttgart, 4. Auflage.
- Becker W., Fischer S., Staffel M. und Ulrich P., 2008a: Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, 149.
- Becker W. und Piser M., 2003: Strategische Kontrolle - Ergebnisse einer Empirischen Untersuchung, in: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, 131, S. 1–49.
- Becker W., Staffel M. und Ulrich P., 2008b: Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, 153.
- Bleicher K., Herausgeber, 2004: *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme*, Campus Verlag, 7. Auflage.

- Deimel K. und Kraus S., 2007: Strategisches management in kmu - eine empirische bestandsaufnahme, in: *Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*, Peter Letmathe and Joachim Eigler and Friederike Welter and Daniel Kathan and Thomas Heupel.
- Dillerup R. und Stoi R., 2007: *Unternehmensführung*, Vahlen, 2. überarb. Auflage.
- Eppler M., 2009: Die Wissenschaft der Strategieweiseausführung: Implikationen für die Praxis, in: *OrganisationsEntwicklung*, 1, S. 41–43.
- Gerberich C., Schäfer T. und Teuber J., 2006: *Integrierte Lean Balanced Scorecard: Methoden, Instrumente, Fallbeispiele*, Gabler, 1. Auflage.
- Gleich R., 1997: Balanced Scorecard, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57(1), S. 114–117.
- Gluchowski P., Gabriel R. und Dittmar C., 2008: *Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte*, Springer, Berlin, 2. überarb. Auflage.
- Gluck F., Kaufman S. und Walleck S., 1980: Strategic management for competitive advantage, in: *McKinsey Quarterly*, 4, S. 2–16.
- Hilgers D., 2008: *Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen*, Gabler, 1. Auflage.
- Hinterhuber H., 2004: *Strategische Unternehmensführung 1: Strategisches Denken. Vision-Unternehmenspolitik-Strategie*, Schmidt, 7. überarb. Auflage.
- Hobel B. und Schütte S., 2006: *Business-Wissen Projektmanagement von A-Z: Kompetent entscheiden. Richtig handeln*, Gabler, 1. Auflage.
- Horváth und Partners H., 2004: *Balanced Scorecard umsetzen*, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, 3. Auflage.
- Hungenberg H. und Wulf T., 2007: *Grundlagen der Unternehmensführung*, Springer, 3. überarb Auflage.
- Hutschenreuter T. und Griess-Nega T., 2006: *Krisenmanagement: Grundlagen - Strategien - Instrumente*, Gabler, 1. Auflage.
- Jung H., 2011: *Controlling*, Oldenbourg Verlag, 3. Auflage.

- Kaplan R. und Norton D., 1996: *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press.
- Kaplan R. und Norton D., 2004: *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Harvard Business School Press.
- Kaplan R. und Norton D., 2009: *Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System*, Campus Verlag, 1. Auflage.
- Kolks U., 1990: *Strategieimplementierung: Ein anwenderorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts Verlag.
- Kotter J., 2007: Leading Change, in: *Harvard Business Review*, 85, S. 96–103.
- Lauer T., 2010: *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, Springer, 1. Auflage.
- Menzel D. und Geithner S., 2010: *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2010*, Kapitel Strategieprozesse und Strategieausrichtung kleinerer und mittlerer Unternehmen: Status-quo und Entwicklungsperspektiven zweier Fallunternehmen, Josef Eul Verlag GmbH, S. 51–75.
- Mertens P. und Meier M., 2008: *Integrierte Informationsverarbeitung 2: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie*, Gabler, 10. überarb. Auflage.
- Mintzberg H., 1978: Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science*, 24(9), S. 934–948.
- Nuber W., 1995: *Strategische Kontrolle. Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung*, DUV, Wiesbaden.
- Pfohl H., 1990: *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Erich Schmidt.
- Porter M., 1979: How competitive forces shape strategy, in: *Harvard Business Review*, 57(2), S. 137–145.
- Porter M., 1983: *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus Verlag, 1. Auflage.

- Preble J., 1992: Towards a Comprehensive System of Strategic Control, in: *Journal of Management Studies*, 29(4), S. 391–409.
- Proksch S., 2010: *Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*, Springer.
- Raps A., 2008: *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele*, Gabler, 3. Auflage.
- Reeves M. und Deimler M., 2011: Adaptability: The new competitive advantage, in: *Harvard Business Review*, 89(7/8), S. 134–141.
- Schreyögg G. und Steinmann H., 1987: Strategic Control: A New Perspective, in: *Academy of Management Review*, 12, S. 91–103.
- Steinle C., 2005: *Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*, Gabler, 1. Auflage.
- Steinmann H. und Schreyögg G., 2000: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Gabler, 5. Auflage.
- Steinmann H. und Schreyögg G., 2005: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte, Funktionen, Fallstudien*, Gabler, Wiesbaden, 6. Auflage.
- Stolzenberg K. und Heberle K., 2009: *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren*, Springer, 2. überarb. Auflage.
- Venzin M., Rasner C. und Mahnke V., 2003: *Der Strategieprozess: Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen*, Campus-Verl., Frankfurt am Main.
- Weissman A. und Schultheiss B., 2006: Familienunternehmen - Auslaufmodelle oder Hoffnungsträger?, in: W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk und V. Wittberg, Herausgeber, *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*, Gabler, 1. Auflage.
- Welge M. und Al-Laham A., 1992: *Planung: Strategien. Prozesse. Maßnahmen.*, Gabler, Wiesbaden.
- Welge M. und Al-Laham A., 2003: *Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung*, Gabler, 4. akt. Auflage.

Wettstein T., 2002: *Gesamtheitliches Performance Measurement - Vorgehensmodell und informationstechnische Ausgestaltung*, Dissertation, Freiburg.

Zimmermann A., 2009: *Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten: Das Strategische Führungssystem*, Springer, 1. Auflage.

---

## Internetquellen

---

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, 2011a: Daten, zahlen, fakten, [http://www.kaercher.de/de/unternehmen/daten\\_zahlen\\_fakten.htm](http://www.kaercher.de/de/unternehmen/daten_zahlen_fakten.htm), 16.10.2011.

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, 2011b: Geschichte, <http://www.kaercher.de/de/unternehmen/Geschichte.htm>, 16.10.2011.

European Comission, 2005: SME Definition, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm), 16.10.2011.

IfM Bonn, 2002: KMU-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, 16.10.2011.

Unternehmensgesetzbuch, 2008: §221 UGB, <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>, 16.10.2011.

---

## Abbildungsverzeichnis

---

1.1	Gründe für Strategiemonitoring in mittelständischen Unternehmen . . . . .	2
1.2	Strategiemonitoring . . . . .	5
2.1	Entwicklungsphasen strategischen Denkens . . . . .	9
2.2	Strategietypologie . . . . .	11
2.3	Der Strategieprozess . . . . .	12
2.4	Zielhierarchie im strategischen Management . . . . .	15
2.5	Vorgehensmodell der Strategieumsetzung . . . . .	20
3.1	Konzept des Strategiemonitorings . . . . .	23
3.2	Strategische Kontrollkonzeption . . . . .	29
3.3	Balanced Scorecard . . . . .	33
3.4	Strategy Map . . . . .	35
3.5	Anwendungssystempyramide . . . . .	36
3.6	Phasen des Performance Measurement . . . . .	39
3.7	Regelkreismodell der Kontrolle . . . . .	40
4.1	Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen . . . . .	49
4.2	Typologie des Mittelstandes . . . . .	50
4.3	Umsatzentwicklung seit 1974 . . . . .	52
4.4	Mitarbeiterentwicklung seit 1974 . . . . .	53
4.5	Organisatorische Gliederung von Kärcher . . . . .	53
4.6	Prozess des Strategiemonitorings . . . . .	63
4.7	Komponenten einer Vision . . . . .	66
4.8	Erstellung einer Strategy Map . . . . .	71
4.9	Beispiel einer Strategy Map . . . . .	73
4.10	Beispiel einer Strategy Map aus dem Pilotprojekt . . . . .	75

---

4.11 Erweiterung der Strategy Map um Planfortschritt und Zielerreichungs- grad . . . . .	76
4.12 Entwicklung einer Balanced Scorecard . . . . .	77
4.13 Anhaltspunkte für die Definition von Kennzahlen . . . . .	79
4.14 Aktiv-Passiv Matrix . . . . .	81
4.15 Beispiel einer Balanced Scorecard aus dem Pilotprojekt . . . . .	83
4.16 Aufbau eines Kommunikationsplans . . . . .	85
4.17 Motivationswürfel . . . . .	87
4.18 Integration in Management- und Steuerungssysteme . . . . .	89
4.19 Fragenkatalog im Strategiemonitoring-Prozess . . . . .	98

---

## Tabellenverzeichnis

---

4.1	Quantitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn (2002) . . . . .	46
4.2	Quantitative Mittelstandsdefinition der European Comission (2005)	47
4.3	Einteilung der Größenklassen nach Unternehmensgesetzbuch (2008)	47
4.4	Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstitutes . . . . .	47